

## **Evaluatie**

# **InnovatieNetwerk Groene Ruimte en Agrocluster**

**2001 – medio 2005**



**Evaluatie**

**InnovatieNetwerk Groene Ruimte  
en Agrocluster**

**2001 – medio 2005**

*InnovatieNetwerk Groene Ruimte en Agrocluster*

Postbus 19197

3501 DD Utrecht

tel.: 070 378 5653

internet: [www.agro.nl/innovatienetwerk/](http://www.agro.nl/innovatienetwerk/)

ISBN: 90 – 5059 – 262 – 7

Overname van tekstdelen is toegestaan, mits met bronvermelding.

Rapportnr. 05.3.053 (serie basisdocumenten), Utrecht, juni 2005.



# Voorwoord

Voor u ligt het evaluatierapport van de werkzaamheden in de periode 2001-2005 van InnovatieNetwerk Groene Ruimte en Agrocluster. Bij de instelling in 2001 is overeengekomen dat InnovatieNetwerk in juni 2005 een evaluatie opstelt voor de Minister van LNV. De evaluatie ondersteunt de besluitvorming over de toekomst van InnovatieNetwerk.

Het rapport laat zien wat het werk heeft opgeleverd sinds 2001, hoe te werk is gegaan, en wat betrokkenen en belangstellenden vinden van zowel de werkwijze als de resultaten. Het bevat ook een reflectie op de positionering van InnovatieNetwerk. Het rapport leunt sterk op materiaal dat met hulp van derden tot stand is gekomen. Dit geldt in het bijzonder voor de evaluatie van gehanteerde werkwijzen, waar een team onder leiding van prof. J. Grin (UvA) een grote inbreng heeft gehad; en voor de beoordeling van de opbrengsten en werkwijzen door betrokkenen en belangstellenden, die gebaseerd is op onderzoek door het bureau Synovate.

Het Bestuur concludeert dat InnovatieNetwerk zijn meerwaarde heeft bewezen en goed gebruik heeft gemaakt van de unieke positie die het inneemt in het innovatielandschap van Nederland. Het Bestuur beveelt daarom aan de positionering en taakstelling te continueren, en te komen tot een nieuwe vijfjarenagenda.

Over de speerpunten in de agenda van een volgende periode vindt in de tweede helft van 2005 nader overleg plaats met de participanten uit bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties, kennisinstellingen, en overheden – waaronder de Minister van LNV.

*Dr. J. Kremers,  
Voorzitter InnovatieNetwerk Groene  
Ruimte en Agrocluster*

*Dr. G. Vos,  
Directeur InnovatieNetwerk Groene  
Ruimte en Agrocluster*



# Inhoud

	Blz.
Voorwoord	i
Managementsamenvatting	1
1. Inleiding	5
2. Van NRLO naar InnovatieNetwerk Groene Ruimte en Agrocluster	7
3. Opbrengsten van InnovatieNetwerk	9
4. De aanpak voor het op gang brengen van systeeminnovaties: een continu leer- en verbeterproces	21
5. Hoe kijken participanten en belangstellenden tegen InnovatieNetwerk aan?	29
6. Reflectie op taak, positie en organisatie van InnovatieNetwerk	37
7. Conclusies	45
Bijlagen:	
1. Alle formats van grensverleggende concepten	49
2. Overzicht publicaties van en artikelen/persuities over InnovatieNetwerk	89
3. Overzicht kerndocumenten voor dit evaluatierapport	109





# Managementsamenvatting

## Aanleiding tot evaluatie

InnovatieNetwerk Groene Ruimte en Agrocluster is in 2001 van start gegaan. De kerntaak was het tot ontwikkeling brengen van systeeminnovaties in het beleidsdomein van LNV, met (middel-)lange termijn en duurzaamheid als focus. Basisgefinancierd door LNV, maar vanuit een onafhankelijke positie met een Bestuur met een onafhankelijk voorzitter, en met leden uit de vierhoek overheid, bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties en kennisinstellingen.

In de *Instellingsbeschikking* is vastgelegd dat InnovatieNetwerk in juni 2005 zelf een evaluatie van haar werkzaamheden oplevert. In het evaluatierapport dat voor u ligt staan we stil bij:

- Opbrengsten van InnovatieNetwerk
- De aanpak voor het op gang brengen van systeeminnovaties
- Een oordeel van de betrokkenen en belangstellenden
- Taak, positie, financiering en organisatie

## De opbrengsten van InnovatieNetwerk

In de oorspronkelijke documenten over InnovatieNetwerk, inclusief de Instellingsbeschikking, waren de taken weliswaar wervend beschreven, maar was minder scherp aangegeven wat de opbrengsten zouden moeten zijn. In een proces tezamen met het Bestuur zijn de opdracht van InnovatieNetwerk en de te behalen resultaten gaandeweg aangescherpt. Als *primaire focus* is gekozen voor het ontwikkelen en in de praktijk (doen) brengen van *concepten voor grensverleggende vernieuwingen* in de domeinen landbouw, voeding en groene ruimte, met duurzaamheid en de (middel-)lange termijn als focus. Het leidmotief is het oplossen van hardnekkige problemen dan wel het opsporen van geheel nieuwe kansen. InnovatieNetwerk zou daartoe in 2005 zo'n 15 grensverleggende concepten ontwikkeld moeten hebben, waarvan minstens de helft in de praktijk tot werking is gekomen.

Aan de aangescherpte taakstelling ontleen we drie toetsvragen over de concepten, aan de hand waarvan we zicht krijgen op de werking van InnovatieNetwerk:

- Waarom is het grensverlegend/systeeminnovatief?
- Zijn er nieuwe netwerken/consortia gevormd?
- Wat is het effect van het concept in de praktijk?

InnovatieNetwerk heeft in de periode 2001-2005 in totaal 22 concepten opgeleverd die aan de eisen van het Bestuur voldoen. Zeven bevinden zich in de fase van realisatie en twaalf zijn daarnaar op weg, en drie concepten verkeren in de fase van zoeken en verkennen. Naast de 22 zijn er op dit moment zo'n 17 concepten in zeer prille staat van ontwikkeling.

Enkele spraakmakende concepten uit de afgelopen periode zijn:

- Kas als Energiebron
- Agroparken
- Nieuwe Dorpen
- Nieuwe Rivieren
- Mariene Parken / Seawing
- Smaaklessen

Kas als Energiebron won de innovatieprijs van vijf Ministeries (Ei van Columbus) en Seawing de publieksprijs op de Noordzeedagen in 2004.

Naast deze conceptuele opbrengsten speelde InnovatieNetwerk een prominente rol bij de voorbereiding van vijf Bsic-programma's. Vier programma's (met een gezamenlijk budget van ruim € 200 miljoen) zijn uiteindelijk ook van start gegaan.

De door het Bestuur gekwantificeerde doelstellingen zijn gerealiseerd. Het is op zich boven verwachting dat we erin geslaagd zijn om voor dergelijke ingrijpende innovaties binnen zo'n kort tijdsbestek effecten in de praktijk te genereren. De bijlagen in dit rapport laten ook zien dat dit gepaard is gegaan met een zeer ruime media-aandacht.

### **De aanpak voor het op gang brengen van systeeminnovaties: een continu leer- en verbeterproces**

Zowel in termen van taakstelling als bezien vanuit de organisatorische inbedding is InnovatieNetwerk (nog steeds) een unieke organisatie. Hoe je het op gang brengen van systeeminnovaties aanpakt kon niet worden 'afgekeken' van andere organisaties. Er lagen wel allerhande meer of minder theoretische noties op dit vlak, onder andere over transitie management, maar die lieten zich lang niet altijd toepassen in onze innovatiepraktijk. Het was dus in vele opzichten een kwestie van proberen, vallen en opstaan. Het thema lerende Netwerken bood het kader om van elkaar te leren en geleidelijk de professionaliteit te verhogen.

Onder leiding van prof. Grin is een omvangrijk Monitoring- en Evaluatieproject uitgevoerd. In dit project is de aanpak van vier trajecten geëvalueerd<sup>1</sup>. Een belangrijke conclusie was dat het ontwikkelen van systeeminnovaties een repertoire aan werkwijzen vergt. Zowel de persoonlijke talenten van de betrokken projectleiders en andere betrokkenen, als de aard en context van het project, zijn bepalende factoren voor de feitelijk gehanteerde werkwijzen.

De analyse heeft op drie kernpunten inzichten opgeleverd die van belang zijn voor de volgende periode van InnovatieNetwerk:

- *Het identificeren van systeeminnovaties*  
De afgelopen periode is de benadering vooral gebaseerd geweest op het pakken van gouden kansen die zich voordoen. Dat blijft een belangrijke invalshoek bij innovatieprocessen. Wat versterkt moet worden is *een meer analytische benadering op systeemniveau*. Enerzijds om te identificeren waar belangrijke aangrijpingspunten kunnen liggen voor grensverleggende projecten met een systeemveranderende impact, anderzijds om het 'gouden idee' te toetsen op zijn systeemconsequenties.
- *Verankering van systeeminnovatieve projecten*  
Voor het in de praktijk doen brengen van de uitkomsten van systeeminnovatieve projecten is het *onderbrengen van 'het eigenaarschap'* bij (een consortium van) partijen een belangrijke voorwaarde. De wijze en het moment waarop dat gebeurt is steeds een kwestie van balanceren en blijft lastig. Aandachtspunt is wel het tijdig loslaten en de credits ook aan anderen gunnen, daarbij acceptierend dat je als organisatie uit beeld verdwijnt en dat het resultaat er uiteindelijk anders uit kan zien dan InnovatieNetwerk oorspronkelijk beoogde.  
Daarnaast genereert een grensverleggend concept niet noodzakelijkerwijs een systeeminnovatie. Daar is vaak meer voor nodig, bijvoorbeeld institutionele voorzieningen of wet- en regelgeving. Ook is denkbaar dat aanvullende systeeminnovatieve projecten nodig zijn die bijvoorbeeld meerdere concepten met elkaar verbinden, of conceptoverstijgende onderwerpen bij de kop pakken. *Energy-web* als vervolg op Kas als Energiebron is daar een goed voorbeeld van. Wat sterker moet is het analyseren wat verder nodig is om de noodzakelijke beweging op gang

---

<sup>1</sup> De eindrapportage zal in het najaar van 2005 verschijnen. Naast een analyse van de verschillende projecten beschrijft de rapportage een repertoire aan werkwijzen en geeft het een overzicht van competenties waarover 'aanjagers' van systeeminnovaties bij voorkeur zouden moeten beschikken.

te brengen, en daarop actie ondernemen.

- *Interactief werken aan systeeminnovaties*

Het voortdurend vernieuwen van de netwerken die gezamenlijk InnovatieNetwerk vormen is cruciaal voor de effectiviteit. De ervaring heeft geleerd dat de spannende dingen voortkomen uit nieuwe ontmoetingen. InnovatieNetwerk heeft veel van dergelijke spannende ontmoetingen georganiseerd en opgezocht, maar als dat minder wordt, dan bestaat het gevaar dat InnovatieNetwerk na verloop van tijd verwordt tot een 'old boys network'. Continu zoeken naar *nieuwe, verrassende partners*, ook uit andere sectoren, blijft aan de orde.

Daarnaast is er een natuurlijke neiging om vooral partijen op te zoeken die dezelfde ambitie hebben als wij. Daar schuilt het risico in dat tegenkrachten te lang genegeerd worden. Die tegenkrachten kunnen echter ook benut worden in ontwerpprocessen, zonder daarmee uit te monden in compromis- of consensusgedreven concepten. Bij Agroparken is daar overigens actief invulling aan gegeven.

Bovengenoemde analyses op systeemniveau kunnen ertoe bijdragen dat bewuster in beeld gebracht wordt waar mee- en tegenwerkende krachten zitten, zodat daar bewuster op geanticipeerd kan worden. Er ontstaat daarmee ook een beeld hoe een zogenaamde innovatiestimulerende omgeving er uit moet zien en hoe daarnaar toe kan worden gewerkt: een context die noodzakelijk is om grensverleggende vernieuwingen ook daadwerkelijk mogelijk te maken.

### **Hoe kijken participanten en belangstellenden tegen InnovatieNetwerk aan?**

Zowel in 2004 als in 2005 is door een onafhankelijk bureau (Synovate) een waarderings- en imago-onderzoek uitgevoerd in het netwerk. In beide gevallen hebben een kleine 1.000 mensen gereageerd.

Het beeld dat betrokkenen en belangstellenden in het algemeen hebben over InnovatieNetwerk is positief. Een ruime meerderheid heeft als algemeen oordeel goed tot uitstekend. Wel is in 2005 het aantal mensen dat aangeeft 'weet niet/geen mening' toegenomen, en zien we ook een lichte stijging van de score op 'matig/slecht'. Het toont aan dat InnovatieNetwerk zich zal moeten blijven bewijzen.

De kerntaken van InnovatieNetwerk worden zeer goed herkend. De respondenten kenschetsen de organisatie vooral als innovatief, grensverleggend, grenzen opzoekend en ambitieus. Ook onze communicatie-uitingen ontvangen een positief oordeel, al is de persoonlijke relevantie niet altijd sterk.

Slagvaardigheid wordt minder hoog aangeslagen. Dat blijkt gekoppeld aan de zichtbaarheid van resultaten in de praktijk. Hier ligt een duidelijke spanning. Het in praktijk brengen van grensverleggende vernieuwingen vraagt tijd, terwijl er ook behoefte is aan snelle resultaten. Het bevestigt de noodzaak om het niet bij papier te laten en duidelijk over de tijdsperiode van realisatie te communiceren. Het moet niet leiden tot het 'terugvallen' op meer basale, op de kortere termijn gerichte innovaties. Daarmee zou de toegevoegde waarde van InnovatieNetwerk verloren gaan.

### **Taak, positie, financiering en organisatie**

InnovatieNetwerk ging van start met een tweeledige taak: het op gang brengen van systeeminnovaties en het vervullen van de taak van de NRLO als *sectorraad*. De sectorraadtaak heeft in de afgelopen periode slechts beperkt aandacht gekregen. Allereerst omdat alle energie nodig was om de nieuwe taak tot volle wasdom te laten komen. Daarnaast bleek er van de zijde van LNV geen directe behoefte te bestaan aan nieuwe verkenningen gericht op onderzoeksprogrammering. De verkenningen die niettemin werden uitgevoerd hadden als primaire focus het vinden van aanknopingspunten voor nieuwe grensverleggende concepten. Door de nauwe betrokkenheid van de kenniswereld bij ons werk was er wel een directe programmatische invloed op kennisinstellingen. Bijvoorbeeld op het vlak van verzilting en agroparken. Daarnaast

zijn de omvangrijke activiteiten op het vlak van de Bsik-programma's te beschouwen als een vorm van programmering van de kennisinfrastructuur.

Mede op basis van overleg met de Minister van LNV zal de sectorraadfunctie ook de komende periode geen prioriteit zijn. Wel zal in overleg met, en op initiatief van LNV, gesproken worden over de functie van verkenningen voor de kennisagenda en over de wijze waarop die functie het best vervuld kan worden. Dit mede in het licht van discussies op rijksniveau.

In 2001 is bewust gekozen voor een positie tussen de partijen in. Alleen dan is het mogelijk om gewaagde ideeën te ontwikkelen, zonder dat het draagvlak voor de organisatie wegvalt. Bij een eenzijdige aansturing door één partij is dat risico sterk aanwezig. Die onafhankelijke profilering wordt door partijen in het netwerk ook als belangrijke voorwaarde gezien (zie hoofdstuk 5). De aansturing gebeurt door het Bestuur en op themaniveau door de taakgroepen, met daarin deelnemers uit de verschillende maatschappelijke geledingen. De Minister van LNV ontvangt het concept-werkprogramma jaarlijks voor advies, waarbij hij zich in zijn commentaar beperkt tot de hoofdlijnen. Voor het optimaal vervullen van de taakstelling van InnovatieNetwerk is het van belang deze positionering en de daaraan verbonden financiering te continueren.

In het netwerk van partijen neemt LNV als 'eigenaar' een bijzonder plaats in. Dit uit zich in frequente contacten, participatie in dossierstaven, meedenken bij beleids- en innovatietrajecten van LNV en het gezamenlijk organiseren van bijeenkomsten zoals bijvoorbeeld de in 2005 gehouden Dag van de Toekomst. Het is van belang dit voort te zetten, zodat LNV optimaal kan profiteren van het werk en de kennis van InnovatieNetwerk, en zodat InnovatieNetwerk zich goed laat voeden met opkomende beleidsprioriteiten. Daarbij steeds in het oog houdend de positie die InnovatieNetwerk inneemt tussen alle partijen in.

Als netwerkorganisatie onderhoudt InnovatieNetwerk nauwe relaties met een veelheid aan partijen. Langs twee lijnen lopen er bijzondere allianties. Met het bedrijfsleven (glastuinbouw respectievelijk rundveehouderij) zijn allianties gevormd via *SIGN* (Stichting Innovatie Glastuinbouw Nederland) en recent *Courage*. Hiermee ontstaat een bijzondere combinatie tussen praktijkgerichtheid en conceptueel denkvermogen, die vooral in het geval van de al enkele jaren bestaande alliantie met SIGN zijn meerwaarde heeft bewezen. Het ligt voor de hand dit model uit te breiden naar andere sectoren. Voor de intensieve veehouderij is dat op dit moment ook in gesprek. Mogelijk zijn dit soort samenwerkingsmodellen ook op regionaal niveau denkbaar. Met drie Bsik-programma's wordt een structurele relatie onderhouden om concept-ontwikkeling en kennisontwikkeling te kunnen combineren. De verbinding ligt dan vooral bij de weg naar implementatie van concepten. De komende jaren moet steeds goed gelet worden op het optimaal benutten van de mogelijkheden voor synergie in die samenwerking.

Het is belangrijk dat InnovatieNetwerk geprikkeld blijft om als *netwerkorganisatie* te blijven werken en niet zelf onderdeel te worden van het gevestigde institutionele kader. Dat kan door de organisatie klein van omvang te houden, zodat er ook steeds de noodzaak is om partners op te zoeken om zaken te ontwikkelen en voor elkaar te krijgen. Mensen kunnen wel tijdelijk voor specifieke trajecten aan InnovatieNetwerk verbonden zijn, maar dat kan niet structureel van karakter zijn. De huidige omvang van de vaste staf wordt als adequaat ervaren.

# 1. Inleiding

InnovatieNetwerk is in 2001 van start gegaan om - in nauwe samenwerking met overheid, kennisinstellingen, bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties - strategische toekomstverkenningen uit te voeren, en initiatieven te ontwikkelen voor ingrijpende vernieuwingen in het agrocluster en de groene ruimte. Deze ingrijpende vernieuwingen (systeeminnovaties) zijn gericht op duurzame ontwikkeling (economische, ecologische, sociale, culturele en ethische invalshoeken ook te vertalen naar de 3P's van People, Planet en Profit).

In de Instellingsbeschikking is aangegeven dat InnovatieNetwerk in juni 2005 een evaluatierapport opstelt, waarin de taakvervulling aan een onderzoek wordt onderworpen en voorstellen worden gedaan voor mogelijke veranderingen. Het rapport dat voor u ligt, bestemd voor de Minister van LNV, bevat de in de Instellingsbeschikking genoemde evaluatie.

*Hoofdstuk 2* geeft een korte schets van de evolutie die de NRLO in de loop der jaren heeft doorgemaakt, en hoe uiteindelijk InnovatieNetwerk, gezien ontwikkelingen buiten en binnen deze organisatie, daar logischerwijze uit voortkwam.

InnovatieNetwerk is nu bijna vijf jaar verder en heeft een groot aantal concrete aanzetten voor ingrijpende vernieuwingen gegenereerd, waarvan een aantal concreet vorm krijgt in de praktijk. *Hoofdstuk 3* geeft het overzicht van opbrengsten.

InnovatieNetwerk is een pioniersorganisatie die gaandeweg heeft moeten uitvinden wat passende werkwijzen zijn voor het op gang brengen van ingrijpende vernieuwingen. Welke aanpak werkt wel en welke werkt niet? Met hulp van externe deskundigen zijn de ervaringen gesystematiseerd. In *hoofdstuk 4* besteden we aandacht aan de gehanteerde werkwijzen, hoe die zich ontwikkeld hebben en hoe verdere verbetering mogelijk is.

De kring van betrokkenen en belangstellenden rond InnovatieNetwerk is groot. De eigen databank bevat enkele duizenden relevante relaties. Hoe beoordelen zij InnovatieNetwerk? Om hier achter te komen, is begin 2004 en begin 2005 een omvangrijk extern imago-onderzoek uitgevoerd. De resultaten hiervan zijn in *hoofdstuk 5* verwerkt.

In 2000 is gekozen voor een, weliswaar aan LNV gelieerde, maar onafhankelijke positionering van InnovatieNetwerk, temidden van de vierhoek overheid, bedrijfsleven, kennisinstellingen en maatschappelijke organisaties. Het Bestuur is samengesteld uit personen uit deze vierhoek, met een onafhankelijk voorzitter. In *hoofdstuk 6* evalueren we onder meer deze keuze, evenals de wijze van financiering.

*Hoofdstuk 7* bevat de belangrijkste conclusies over taakstelling, werkwijze, effectiviteit en organisatie.



## 2. Van NRLO naar InnovatieNetwerk Groene Ruimte en Agrocluster

### 2.1 NRLO

InnovatieNetwerk Groene Ruimte en Agrocluster is voortgekomen uit de Nationale Raad voor Landbouwkundig Onderzoek (NRLO). Deze Raad is in 1957 opgericht om het sinds de oorlog toenemend aantal onderzoeksprogramma's in een steeds groter aantal onderzoeksinstellingen op het terrein van de landbouw te coördineren.

Tussen 1957 en 2000 heeft de NRLO een aantal reorganisaties ondergaan. Daarmee zijn niet alleen de taken en werkwijzen steeds veranderd, maar ook de formele status van de organisatie. In 1957 was de NRLO nog een onderdeel van TNO en alleen gericht op de coördinatie van het landbouwkundig onderzoek. In 2000 was de NRLO formeel een onderdeel van het Ministerie van LNV en was haar takenpakket danig uitgebreid.

Reeds in de jaren '70 en '80 verbreedde het werkterrein zich tot ver buiten de traditionele landbouwsector. Begin jaren '90 hield hij zich ook niet langer specifiek bezig met 'onderzoek' maar richtte de NRLO zich op de toekomst van agrarische productie en landelijk gebied. En van een coördinerende Raad evolueerde de NRLO in een participantenorganisatie waarin door middel van overleg het onderzoek tussen de diverse onderzoeksinstellingen werd afgestemd (jaren '70 begin jaren '80) tot een organisatie waarin het maken van meerjarenvisies voor het landbouwkundig onderzoek een hoofdtaak werd (tweede helft jaren '80).

Uiteindelijk zou de NRLO veranderen van een *belangenorganisatie* die het veld van landbouwkundig onderzoek vertegenwoordigt, naar een *ideeënnetwerk* waarin het veld als klankbord en inspiratiebron fungeert voor de ontwikkeling van visies op gerichte thema's.

Deze veranderingen van taak en werkwijzen hebben steeds te maken gehad met ontwikkelingen in landbouw en platteland en aanpalende terreinen, in het onderzoek dat daarmee verbonden was, in het beleid, en in het functioneren van de organisatie zelf. Zo bleek het coördineren van het onderzoek gericht op de agrosector in de loop der tijd steeds moeilijker te zijn omdat dit onderzoek zich steeds meer verbreedde en zich over een steeds grote aantal instituten verspreidde. Ook de relatie met het Ministerie en de onderzoeksinstellingen vormde steeds een aanleiding om de eigen positie, missie en taken te heroverwegen en desgewenst aan te passen.

De verschuiving van een organisatie gericht op landbouwkundig onderzoek naar een organisatie die als een ideeënnetwerk fungeert, is vooral in de laatste periode van de NRLO, van 1995 tot 2000, goed zichtbaar. In deze periode wordt ook de basis gelegd voor wat later InnovatieNetwerk is gaan doen. In deze periode staan toekomstverkenningen centraal. De hoofdtaak bestaat uit het ontwikkelen van strategische beleidsvorming voor het landbouwkundig onderzoek op basis van *toekomstverkenningen*. De wetenschap is niet langer het exclusieve aandachtsgebied, het gaat nu om maatschappelijke verkenningen in relatie tot landbouw en platteland.

Aan het eind van deze laatste periode werd opnieuw de noodzaak gevoeld de organisatie te veranderen. De vraagstukken rond agrocluster en groene ruimte waren in kaart gebracht en op de agenda gezet. Er waren geen verkenningen van een dergelijke breedte meer nodig. Uit de verkenningen bleek dat er in het landbouwsysteem en in de inrichting van de groene ruimte grote veranderingen aan zaten te komen, waar de nieuwe organisatie zich op zou moeten gaan richten. De NRLO voerde in deze periode de term '*systeeminnovatie*' in. Met deze inzichten voor

ogen is de NRLO gaan bouwen aan een organisatie die in 2001 de naam InnovatieNetwerk Groene Ruimte en Agrocluster kreeg.

De NRLO was vooral sinds de jaren '90, net als InnovatieNetwerk nu, tamelijk uniek geïmplementeerd: onafhankelijk, gefinancierd door de overheid, met en te midden van deelnemers uit diverse maatschappelijke geledingen. Deze *intermediaire positie* heeft de Raad de mogelijkheid gegeven om met adviezen, onderzoeksagenda's en innovatieplannen te komen die gestoeld zijn op de inzichten en inschattingen van diverse partijen. Die dus ook draagvlak hebben én mogelijkheden bieden om verder te reiken dan de belangen, inzichten of inschattingen van een van de partijen.

## **2.2 Instellen van InnovatieNetwerk**

In 2001 gaat InnovatieNetwerk officieel van start. In de laatste NRLO-periode zijn startdocumenten opgesteld over de missie en taken van InnovatieNetwerk en de aanpak in hoofdlijnen, en liggen er uitkomsten van workshops waarin thema's en onderwerpen zijn benoemd die in aanmerking komen om ter hand te worden genomen (zie bijlage 3).

InnovatieNetwerk start uiteindelijk met dertien thema's: vijf zogenaamde scheringthema's, zes inslagthema's en twee ondersteunende thema's. Na twee jaar praktijkervaring wordt de matrix van dertien teruggebracht tot een lijst van vijf. Drie thema's hebben het ontwikkelen van grensverleggende concepten op specifieke werkvelden als focus (Transitie Duurzame Landbouw, Voeding en Groene Ruimte). De twee ondersteunende thema's zijn gehandhaafd (Lerende Netwerken en Communicatie).



## 3. Opbrengsten van InnovatieNetwerk<sup>2</sup>

### 3.1 Inleiding

InnovatieNetwerk richt zich op het ontwikkelen van concepten voor grensverleggende vernieuwingen en op het doen invoeren ervan in de praktijk. Zo luidt de aangescherpte doelstelling die het Bestuur in 2002 uiteindelijk voor InnovatieNetwerk formuleert. Is die taakstelling uit de verf gekomen?

Om de opbrengsten van vijf jaar InnovatieNetwerk te laten zien, geven we inzicht in het aantal en de aard van de ontwikkelde concepten en de betekenis die deze in de praktijk gekregen hebben. In het Bestuur van InnovatieNetwerk is diverse malen gesproken over de meest informatieve en verifieerbare manier om de opbrengsten in de vorm van grensverleggende concepten te presenteren. Uiteindelijk is besloten om dit te doen op grond van de beantwoording van drie *kernvragen per concept*:

- 1) Waarom is het ontwikkelde concept grensverleggend/systeeminnovatief?
- 2) Zijn er nieuwe netwerken gevormd (welke zijn dat en waarom zijn die nieuw)?
- 3) Wordt er in de praktijk iets gedaan met de ontwikkelde concepten, zo ja wat?

Het Bestuur heeft steeds benadrukt dat de optiek van een *externe beoordelaar* centraal moet staan, en dat de informatie over de concepten verifieerbaar moet zijn. Onder 'externe beoordelaar' te verstaan: iemand die participeert in het netwerk zonder daar direct van afhankelijk te zijn, of iemand die weliswaar niet participeert maar wel belangstelling heeft voor hetgeen InnovatieNetwerk doet en wil bereiken.

Dit hoofdstuk laat zien hoe het Bestuur tot deze drie kernvragen is gekomen. Het gaat terug naar de instellingsbeschikking, naar de aanscherping van de focus van InnovatieNetwerk en naar het kader waarbinnen InnovatieNetwerk het eigen werk wil beoordelen (succescriteria). Vervolgens geeft het aan welke concepten voor grensverleggende vernieuwingen zijn ontwikkeld en in welke fase deze concepten op dit moment verkeren. In bijlage 1 van dit evaluatierapport presenteren we de opbrengsten meer uitgebreid in de vorm van formats per concept<sup>3</sup>.

### 3.2 Het instellingsbesluit

Om vanuit de optiek van een externe een oordeel te kunnen geven over InnovatieNetwerk, is het belangrijk om de oorspronkelijke missie en taakstelling als referentiekader te gebruiken. De missie en taakstelling zijn verwoord in het instellingsbesluit van 7 mei 2002, dat voortbouwt op de inhoud van het Businessplan uit mei 2000 van de Taakgroep 'Businessplan InnovatieNetwerk' onder voorzitterschap van drs. C.J. Kalden.

Met het oog op evaluatie zegt het instellingsbesluit in wezen:

- Het ontwikkelen van ingrijpende vernieuwingen in Groene Ruimte en Agrocluster staat centraal met duurzame ontwikkeling als leidend motief (economische, ecologische, sociale, culturele en ethische invalshoeken ook te vertalen naar de 3P's);
- Het gaat niet per se om 'nieuwe netwerken', maar meer over samenwerking tussen vernieuwingsgezinde stakeholders uit de kringen van kennisinstellingen, overheden, bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties. Zij moeten samen een portfolio van innovatieprogramma's ontwikkelen en mensen en middelen weten te mobiliseren.

---

<sup>2</sup> Dit hoofdstuk is gebaseerd op interne notities over het meten van de voortgang van projecten, en de door de projectleiders ingevulde formats waarin de stand van zaken per concept is weergegeven.

<sup>3</sup> De opbrengsten in de vorm van grensverleggende concepten zullen later dit jaar meer uitgebreid en gericht op een breder publiek in de vorm van een zogenaamd 'toprapport' verschijnen. In dat rapport zullen ook vertegenwoordigers uit diverse netwerkpartijen hun licht over deze concepten laten schijnen.

***Instellingsbeschikking (7 mei 2002/Nr. TRCJZ/2002/4848), Staatscourant nr. 89)***

**Missie (artikel 3)**

Bevorderen van een vitale en duurzame ontwikkeling van het nationale en internationale agrocluster en van de groene ruimte, gericht op de verbetering van de kwaliteit van leven van de consument en burger, en de vitaliteit van ecosystemen.

**Taken (artikel 4)**

- a) Strategische toekomstverkenningen uitvoeren (toekomstige problemen en kansen), met als doel: levensvatbare strategieën en acties voor belanghebbenden te identificeren;
- b) Het initiëren van ingrijpende vernieuwingen door het ontwerpen van perspectievolle aanzetten voor vernieuwingen en het op hoofdlijnen uitwerken daarvan;
- c) Het uitvoeren van de aan de NRLO opgedragen taken, voor zover deze niet reeds vallen onder taken genoemd bij a en b.

**Evaluatie (artikel 9)**

InnovatieNetwerk brengt uiterlijk in juni 2005 een evaluatierapport uit waarin de taakvervulling van InnovatieNetwerk aan een onderzoek wordt onderworpen en voorstellen kunnen worden gedaan voor mogelijke veranderingen.

*Punten uit de toelichting bij de instellingsbeschikking*

- InnovatieNetwerk zal in nauwe samenwerking met overheid, kennisinstellingen, bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties strategische toekomstverkenningen uitvoeren en initiatieven ontwikkelen voor ingrijpende vernieuwingen in het agrocluster en groene ruimte;
- Het doel is in praktijk de werkwijzen te ontwikkelen en te beproeven waarmee organisaties gezamenlijke kansen op innovaties kunnen herkennen, uitwerken en gereed maken voor implementatie;
- InnovatieNetwerk moet gezien worden als onafhankelijke organisatie, gericht op experimenteren;
- Het Bestuur en het bureau zullen daartoe participeren in taak-, werk-, studie- en andere groepen, die in sommige gevallen door InnovatieNetwerk, en in andere gevallen door de overheid, kennisinstellingen, het bedrijfsleven of maatschappelijke organisaties zullen worden geïnitieerd;
- De genoemde instellingen en organisaties en Innovatienetwerk ontwikkelen aldus in nauwe samenwerking een portfolio van innovatieprogramma's en kunnen zorgen voor de mensen en middelen om deze programma's te formuleren en te realiseren.

**3.3 Aanscherping van de missie en taken**

Na twee jaar werkervaring scherpt het Bestuur in 2002 in de notitie 'Van denken naar doen' de focus van InnovatieNetwerk aan, om 'beter te kunnen communiceren' en om 'scherper keuzes te kunnen maken', mede gezien de beperkte omvang van het bureau en het tegengaan van versnippering. De focus komt te liggen op 'het ontwikkelen van geheel nieuwe concepten' (gericht op systeeminnovatie) en 'het zoeken naar wegen om daarmee te experimenteren'<sup>4</sup>.

De notitie geeft verder aan dat toekomstverkenningen weliswaar informatiebronnen *kunnen* zijn voor deze nieuwe concepten, maar niet exclusief. Het kan ook zijn dat InnovatieNetwerk andere partijen verder helpt bij het ontwikkelen van vernieuwende ideeën en het vertalen naar de praktijk, mits deze grensverleggend van karakter zijn.

---

<sup>4</sup> Notitie van 22-8-2002, besproken op 3/9/2002 in 11<sup>de</sup> vergadering van het Bestuur.

Tot slot stelt de notitie dat InnovatieNetwerk gezien kan worden als de organisator van een netwerk waarin 'vernieuwers' actief zijn: mensen die bereid zijn hun nek uit te steken en zich te committeren aan vernieuwende experimenten die niet zonder risico zijn.

De overwegingen om te focussen leiden ook tot een reductie van het aantal thema's in het werkprogramma van InnovatieNetwerk. Daarnaast wordt de selectie van de aan te pakken projecten scherper. Selectiecriteria zijn: denkpatronen doorbreken, verrassende combinaties van partijen realiseren, institutionele patronen doorbreken, nieuwe arrangementen creëren, en op gespannen voet (kunnen gaan) staan met vigerend beleid. Projecten die niet aan deze criteria voldoen worden afgebouwd en zeker niet meer opgestart. Daarnaast moet de rol van InnovatieNetwerk in de projecten zichtbaar zijn en duidelijk toegevoegde waarde hebben. InnovatieNetwerk gaat niet of veel minder 'meehobbelen' in allerlei projecten van anderen.

### **3.4 Succescriteria voor InnovatieNetwerk na vijf jaar**

Op grond van deze aanscherping van de missie en taken stelt InnovatieNetwerk in het voorjaar van 2003 enkele succescriteria op waar het in 2005 op afgerekend wil worden. Als format wordt de logica van de *effectketen* gebruikt, die onderscheid maakt tussen de directe uitkomsten (*output*) en benutting van uitkomsten van projecten enerzijds, en *outcome* en werking op de lange termijn anderzijds. Gezien de beperkte tijd dat InnovatieNetwerk aan het werk is, is het aangeven van de effecten op lange termijn op dit moment uiteraard niet mogelijk. Voor het bepalen van de uitkomsten en het benoemen van succescriteria is het daarom alleen zinvol om te kijken naar de directe uitkomsten, en naar het gebruik en de effecten daarvan.

De succescriteria staan in de tabel op de volgende bladzijde in de kolom 'gewenst niveau'. InnovatieNetwerk heeft dit niveau dus zelf bepaald na zichzelf de vraag te hebben gesteld: 'waarmee zouden wij na vijf jaar tevreden zijn? Uit de tabel is te lezen dat InnovatieNetwerk tevreden is als het minimaal 15 concepten<sup>5</sup> heeft ontwikkeld, waarvan ongeveer de helft op enigerlei vorm in praktijk is gekomen. De meest concrete vorm hierbij is dat het concept vertaald is in een businessplan waarmee de diverse betrokken partijen verklaren zich aan dit concept committeren, en waarin ze aangeven hoe het concept concreet verder zal worden uitgewerkt.

Uiteindelijk besluit het Bestuur, op grond van de gedachtegang die leidend was voor het boven gepresenteerde format, een beperkt aantal *kernvragen* centraal te stellen:

1. Waarom is het ontwikkelde concept grensverleggend/systeminnovatief?
2. Zijn er nieuwe netwerken gevormd (welke zijn dat en waarom zijn die nieuw)?
3. Wordt er in de praktijk iets gedaan met de ontwikkelde concepten, zo ja wat?

Een scherpe beantwoording geeft tevens antwoord op de vragen: heeft InnovatieNetwerk bereikt waar het voor stond, zo ja wat heeft het bereikt en hoe is dat zo gekomen? Het antwoord moet zo geformuleerd zijn dat ook een niet-ingewijde het begrijpt en kan vaststellen of het waar is of niet.

---

<sup>5</sup> Een oogst van minimaal 15 min of meer robuuste concepten lijkt wellicht niet enorm. Maar het type innovatie dat wordt nagestreefd vereist zoekprocessen waarin vele wegen worden afgetast, en uiteindelijk slechts een beperkt aantal tot succes leiden.

## Succescriteria

Resultaat	Indicator	Gewenst niveau
Output	Aantal concepten	In 2005 zijn, na een intensieve zoektocht, in totaal zo'n 15 grensverleggende concepten ontwikkeld, gericht op duurzame ontwikkeling (minimaal 2 van de 3P's). De concepten zijn strategisch van aard – haken in op cruciale factoren voor de transitie naar een duurzame landbouw, voeding en groene ruimte.
	Netwerken	Door toedoen van InnovatieNetwerk zijn rond de concepten nieuwe consortia gecreëerd. Binnen elk consortium treden als vanzelf leerprocessen op die er (al of niet) voor zorgen dat het als zodanig in stand blijft. De consortia, constructieve en kwalitatief goed bemenste netwerken, bestaan zoveel mogelijk uit leden uit de vier-(of vijf)hoek, en worden verder gekenmerkt door 'nieuwe verbindingen'/zijn sectoroverstijgend.
Gebruik	Tevredenheid	Meerderheid van deelnemers uit consortia rond concepten zijn tevreden over proces en output.
	Expliciete medewerking aan vervolg	Deelnemers in nieuwe consortia werken samen aan de verdere ontwikkeling/verfijning van de concepten en/of werken mee aan het traject richting concrete pilot (nog zonder realisatie pilot). Ook hier speelt impliciet het gezamenlijk leerproces binnen het consortium over het concept een belangrijke rol.
Effecten door gebruik	Businessplan of plan van aanpak voor vervolg	<i>Directe effecten</i> door toedoen InnovatieNetwerk: De helft van de concepten is vertaald in een concreet Businessplan of plan van aanpak voor verder uitwerking/uitvoering. Hierin zal ook de verwachting zijn uitgedrukt over de termijn van daadwerkelijke implementatie. <i>Spin-offs</i> (enkele voorbeelden): Andere partijen, buiten InnovatieNetwerk om, pakken het concept op en werken het verder op hun eigen wijze uit. Concepten en ideeën erachter verschijnen in beleidsdocumenten en/of strategieën van verschillende partijen. Er ontstaan allerlei activiteiten, zoals debatten en congressen rond de concepten.
	Nieuwe netwerken	Commitment van partijen in deze nieuwe consortia voor uitvoering Businessplan of plan van aanpak (financieel en/of in natura).

Uiteindelijk is onderstaand format per concept ingevuld<sup>6</sup>.

*Thema* :

*Concept* :

<b>Vraag</b>	<b>Aandachtspunten bij antwoord</b>
Waarom Grensverleggend/ Systeeminnovatief?	Mogelijke aandachtspunten (zelf te kiezen): Wat is de paradigmashift? Waar wordt bestaande structuur doorbroken? Opbrengsten (bijvoorbeeld gerelateerd aan de 3 P's van Planet, Profit en People)
Elementen van Overdracht + Verankering	
Nieuwe Netwerken of consortia?	Samenstelling in 'ontwerpfase' Samenstelling in 'realisatiefase' Waarom zijn netwerken nieuw?
Effecten in praktijk	<b>Directe effecten door toedoen van InnovatieNetwerk:</b> Effecten die direct te maken hebben met het traject waarin InnovatieNetwerk betrokken was. <b>Indirecte effecten/Spin-offs/olievlekwerking</b> Bijvoorbeeld: trajecten zonder inbreng van InnovatieNetwerk die afgeleid zijn van traject van InnovatieNetwerk

### 3.5 De concepten in overzicht

InnovatieNetwerk heeft drie fasen onderscheiden in de ontwikkeling van een concept:

*Zoekfase:* Het grensverleggende idee is in ontwikkeling maar nog niet robuust. Netwerkvorming is nog niet of nauwelijks op gang gekomen. InnovatieNetwerk heeft in deze fase een sterke initiërende rol;

*Uitwerkingsfase:* Idee is op papier goed uitgewerkt, lijkt robuust en wordt onder leiding van InnovatieNetwerk in een netwerk van partijen verder verdiept. Het netwerk van partijen dat het concept verder willen dragen is nog in ontwikkeling en hoeft nog niet volledig aan het concept geëngageerd te zijn.

*Realisatiefase:* Het concept is robuust en een netwerk van partijen of consortium is geformeerd dat zelfstandig investeert in het concept om het een slag richting de praktijk te brengen. De initiërende en faciliterende rol van InnovatieNetwerk neemt af.

In navolgende tabel is het aantal concepten per thema weergegeven. Tevens is te zien in welke fase van ontwikkeling de concepten zich op het moment van schrijven bevinden.

<sup>6</sup> Bijlage 1 bevat een uitgebreide beschrijving van de concepten aan de hand van de vermelde centrale vragen, in de vorm van een format per concept.

<b>Thema</b>	<b>Zoekfase</b>	<b>Uitwerking</b>	<b>Realisatie</b>	<b>Totaal</b>
<i>Transitie Duurzame Landbouw</i>	1	4	1	6
<i>- Glastuinbouw 2020 (SIGN)</i>	1	2	3	6
<i>Voeding voor een gezonde samenleving</i>	1	2	1	4
<i>Groene Ruimte</i>	0	4	2	6
<b>Totaal</b>	<b>3</b>	<b>12</b>	<b>7</b>	<b>22</b>
<i>Bsik-programma<sup>7</sup></i>	0	0	5	5

Op basis van deze tabel trekken we de volgende *conclusies* over de opbrengsten van de afgelopen vijf jaar:

- InnovatieNetwerk heeft 22 concepten voor grensverleggende innovaties ontwikkeld, beduidend meer dan het streefgetal van 15;
- Zeven concepten zijn in de realisatiefase gekomen. Dit betekent dat de meeste van deze concepten zodanig robuust zijn gebleken, dat andere partijen - al of niet in nieuwe netwerken of actieve consortia - het concept hebben overgenomen en een slag richting de praktijk aan het maken zijn. Er ligt ofwel een businessplan waaraan consortia zich hebben geconformeerd, er wordt gewerkt richting een concrete pilot of er is een actief netwerk van partijen bezig het concept verder te brengen. Bij de meeste van de concepten in de realisatiefase zijn mensen van InnovatieNetwerk nog direct betrokken, zij het met wisselende intensiteit.
- Twaalf concepten worden onder de directe bemoeienis van InnovatieNetwerk nog verder uitgewerkt. De kern van het concept staat en wordt samen met andere partijen verder verdiept, in voorbereiding op realisatie in de praktijk.
- Drie concepten zijn nog in een zoekfase. Het grensverleggende idee is er al wel, maar moet verder verkend worden op zijn potentiële robuustheid. Hierbij moet worden aangetekend dat er nog meer ideeën in een prille fase zijn die nog niet in de vorm van een format zijn gegoten (zie paragraaf 3.7);
- In de tabel zijn ook de vijf Bsik (ICES-KIS)-programma's opgenomen die (mede) geïnitieerd door InnovatieNetwerk tot stand zijn gekomen. Deze Bsik-programma's hebben tot doel de kennisinfrastructuur zodanig aan te passen dat systeeminnovaties op diverse terreinen gefaciliteerd worden. Van de vijf programma's zijn er uiteindelijk vier binnen de Bsik-regeling tot uitvoering gekomen. Delen van het vijfde plan (Voeding & Voedselintegriteit) zijn in andere Bsik-plannen of andere onderzoeks- en innovatieprogramma's opgenomen, waaronder Flowers and Food (Innovatieplatform).

### 3.6 De concepten nader beschouwd

Hierna is alleen zeer beknopt de inhoud en fase van concepten en Bsik-programma's per hoofdthema aangeduid. Nadere informatie over inhoud en fase van elk concept is te vinden in het overzicht van de concepten zelf (bijlage 1).

<sup>7</sup> Het ontwikkelen van ICES-KIS/Bsik-programma's: InnovatieNetwerk heeft bij de start ook direct ingezet op het van de grond trekken van een aantal onderzoeksprogramma's in het kader van de ICES-KIS-regeling (later de Bsik-regeling genoemd). De ICES-KIS-spelregels waren voor een groot deel reeds (systeem)innovatief. Het was voor InnovatieNetwerk dus de vraag of het werken aan deze onderzoeksprogramma's binnen deze regels ook als het werken aan grensverleggende concepten kon worden gezien. Uiteindelijk heeft het Bestuur besloten de onderzoeksprogramma wel als belangrijke opbrengsten van het werk van InnovatieNetwerk te bestempelen, maar niet als grensverleggende concepten mee te tellen.

## I. Thema Transitie Duurzame landbouw

- 1) Agroparken** *Fase : Realisatie*  
Het ruimtelijk concentreren van gespecialiseerde bedrijven uit verschillende sectoren in een ecologische symbiose. Voedselproductie wordt losgemaakt van het platteland, en het nog steeds dominante gezinsbedrijf wordt verlaten. Door hergebruik van reststoffen en de besparing op transportkilometers worden voordelen op milieu en economisch gebied behaald. Tevens winst op het vlak van dierenwelzijn en ruimtelijke kwaliteit.
- 2) Megabedrijven in de melkveehouderij** *Fase : Uitwerking*  
Problemen van de schaalvergroting in de melkveehouderij worden binnen dit concept in samenhang opgelost en er wordt geprobeerd op het oog onverenigbare zaken bij elkaar te brengen, zoals grootschalige melkveehouderij in een kleinschalig landschap
- 3) Buurderij** *Fase: Uitwerking*  
Het concept heeft betrekking op een nieuw type plattelandsbedrijf waarin voedselproductie wordt gecombineerd met andere functies. Het te maken ontwerp is institutioneel: het staat voor een geheel ander systeem om de verantwoordelijkheid voor de inrichting en beheer van het platteland gestalte te geven.
- 4) Innofisk** *Fase: Uitwerking*  
Het concept is gericht op het oplossen van een aantal ernstige problemen in de traditionele manieren van viskweek in open systemen (voer, milieubelasting, dierenwelzijn).
- 5) Marine Parken / Seawing** *Fase: Uitwerking*  
Het concept richt zich op het combineren van diverse functies: viskweek op zee, het produceren van visvoer, het opwekken van energie uit wind- en golfslag en het beschermen van de kust. Het concept won de publieksprijs op de Noordzeedagen in 2004.
- 6) Zilte perspectieven** *Fase: Zoekfase*  
Het benutten van zilte nuts- en belevingsfuncties zoals nieuwe vormen van zilte aquacultuur, recreatie en natuur. Zilte omstandigheden worden niet benaderd vanuit een sectoraal perspectief, maar vanuit een integrale gebiedsgerichte aanpak.
- 7) Kas als Energiebron** *Fase: Realisatie*  
De glastuinbouw wordt in dit concept benaderd als een bron van duurzame energievoorziening in plaats van als grootgebruiker van fossiele energie. Dit verandert de maatschappelijke én economische positie van de glastuinbouw ingrijpend. Dit kan leiden tot een verandering van een centrale naar een decentrale energievoorziening in Nederland. Over dit laatste gaat het deelproject *energy-web*. Kas als Energiebron won in 2004 Het Ei van Columbus, de innovatieprijs van vijf ministeries.
- 8) Meervoudig ruimtegebruik glastuinbouw** *Fase: Uitwerking*  
De omslag is van 'glastuinbouwplanologie naar regionale planologie met glastuinbouw'. Door diverse functies slim te combineren zijn verrassende nieuwe inrichtingen van een regio mogelijk.
- 9) Tuinbouwcluster Academie** *Fase: Realisatie*  
Met topondernemers leer- en werkvormen ontwikkelen om competenties van tuinbouwondernemers te verbreden en te verdiepen. Leren met partijen binnen, maar vooral ook met die van buiten de eigen sector staat centraal om het

innovatieve gedrag van ondernemers te versterken.

**10) Tuinbouwcluster Innovatiefonds**

*Fase: Uitwerking*

De vernieuwing betreft een financieel instrument dat door het verstrekken van eigen vermogen de leencapaciteit van tuinbouwondernemers of consortia vergroot bij ingrijpende (systeem)innovaties.

**11) Internationale marktgestuurde servicenetwerken**

*Fase: Realisatie*

De omslag is om als Nederlands tuinbouwcluster een toppositie te verwerven in internationale servicenetwerken in plaats van slechts te fungeren als een logistieke draaischijf.

**12) Kwaliteit van leven als focus voor maatschappelijke beeldvorming**

*Fase: Zoekfase*

Het concept is gericht op het versterken van het imago en positie van de glastuinbouw door pro-actief in te spelen op maatschappelijke vraagstukken.

**- Bsik-programma: TransForum Agro&Groen**

*Fase: Realisatie*

De missie is het in gang zetten van de overgang van de huidige technologie- en aanbodgedreven agrokennisinfrastructuur naar een vraaggedreven, inter- en transdisciplinair werkende kennisinfrastructuur.

**II. Thema Voeding voor een gezonde samenleving**

**13) Smaaklessen**

*Fase: Realisatie*

Doel is om weer belangstelling voor voeding bij jongeren te kweken via het implementeren van een compleet maar vooral aantrekkelijk les pakket voor docenten in het basisonderwijs.

**14) De Gruitsjop**

*Fase: Uitwerking*

Een Gruitsjop moet een winkel worden die ingericht is op 'het bewust laten kiezen' voor duurzaam en gezond voedingsgedrag.

**15) Eeticons**

*Fase: Uitwerking*

Het ontwikkelen van een etiketteringsysteem waar zowel de consument, de overheid als het bedrijfsleven hun voordeel mee kunnen doen, in het bijzonder gelet op voedselgerelateerde problemen als obesitas, allergieën, en voedselveiligheid.

**16) Oerdis**

*Fase: Zoekfase*

Het ontwikkelen van een archetype van onze voeding kan nieuw licht werpen op de ontwikkeling van een ideaalbeeld voor onze voeding. Dat kan een referentiebasis (benchmark) vormen voor een gezonde voeding, een leidraad waarmee helder kan worden gecommuniceerd over een gewenst voedingspatroon.

**- Bsik-programma Voeding- en Voedselintegriteit**

*Fase: Realisatie*

(nb. programma niet gehonoreerd, maar wel spin-offs)

De kern van het programma is het zoeken naar wegen om de positie van Nederland als belangrijke speler op het terrein van voedselproductie en -verwerking een impuls te geven. De opzet van het programma is multi- en interdisciplinair.

**III. Thema Groene Ruimte**

**17) Nieuwe Dorpen**

*Fase: Realisatie*

Dit concept staat voor de omslag in het denken over het bouwen in het landelijk gebied: van bedreiging naar kansen.



### **18) Grasol**

*Fase: Realisatie*

Het concept staat voor de omslag om het vrijkomend gras (uit natuurgebieden) niet langer als afval te zien, maar als bron van duurzame energie (omzetten van natuurgras in olie).

### **19) Tijdelijke natuur**

*Fase: Uitwerking*

Dit concept is gericht op het stimuleren van natuurontwikkeling op tijdelijk braakliggende grond of op gronden die regelmatig overhoop gehaald moeten worden.

### **20) Zandgenoten**

*Fase: Uitwerking*

De samenleving moet zandwinning gaan zien als een begerenswaardig instrument waarmee je fysiek en financieel mooie of nuttige zaken kunt realiseren (mooie natuurgebieden, gebieden voor waterberging of recreatie/wonen).

### **21) Nieuwe Rivieren**

*Fase: Uitwerking*

Rivieren worden in dit concept niet gezien als bedreiging, maar als bron van kansen om meer ruimtelijke kwaliteit te realiseren en om duurzame rivierveiligheid te realiseren.

### **22) Nieuwe concepten voor landschapsbeheer**

*Fase: Uitwerking*

In het zoekproces naar nieuwe beheersvormen staan drie elementen centraal: a) de bestaande of te ontwikkelen kwaliteit van het landschap is uitgangspunt, b) ook de waarde van gebruikers uit de stad staan centraal (naast die van grondeigenaren) en c) er wordt gezocht naar nieuwe financieringsvormen.

#### **- Bsik-programma: Vernieuwend Ruimtegebruik**

*Fase: Realisatie*

Het programma is er op gericht de drie kennisdomeinen in de ruimtelijke ordening (beleid, praktijk en wetenschap) op een heel andere, systeeminnovatieve, wijze te laten functioneren.

#### **- Bsik-programma: Leven met Water**

*Fase: Realisatie*

De ambitie van het programma is het mobiliseren, ontwikkelen, richten, verankeren en toepasbaar maken van verschillende soorten kennis ten behoeve van een duurzame afstemming van waterbeheer met ruimtelijke ontwikkelingen.

## **Thema Lerende Netwerken**

#### **- Bsik-programma Kennisnetwerk Steeminnovaties**

*Fase: Realisatie*

Het belangrijkste doel van dit kennisproject is om een tot nu toe ontbrekend mechanisme te realiseren om fundamenteel onderzoek naar transitie te koppelen aan de praktijk.

### **3.7 Projecten in prille fase**

Zoals gezegd wordt naast bovengenoemde concepten nog gewerkt aan ideeën voor concepten, die nog niet voldoen aan de door het Bestuur vastgestelde criteria. Het betreft ideeën die zich nog in een prille (zoek-)fase bevinden en waarvoor nog geen conceptformats zijn gemaakt. Onderstaand een actueel overzicht.

## **I. Thema Transitie Duurzame landbouw**

### **Ocean Farming**

Een brede en met een omvangrijk netwerk uitgevoerde verkenning met daarin een veelheid aan conceptuele ideeën gericht op het omgaan met of benutten van verzilting en 'landbouwproductie' op zee.

### **Golfsingels**

Het op een vernieuwende manier verbinden van landbouw met een

kapitaalkrachtige functie (golf), in combinatie met andere functies en landschappelijke ontwikkeling en met nieuwe organisatiemodellen.

#### ***De last van sturing***

Ingrijpende veranderingen op het vlak van sturingsconcepties en verantwoordelijkheidsverdeling in relatie tot de agrosector, met structurele verlaging van de administratieve lasten als primaire drijfveer.

#### ***Agropolis***

Van doorstroomstad naar kringloopstad. De combinatie van stad en landbouw gericht op het sluiten van kringlopen.

#### ***Robuuste veehouderij***

Paradigmaverandering in het omgaan met dierziekten: (deels) verschuiving van hygiëne als speerpunt naar het bevorderen van natuurlijke weerstand.

#### ***Schone Lei***

Vanuit het (denk-)uitgangspunt dat de landbouw geheel of gedeeltelijk uit Nederland verdwijnt wordt bekeken welke uitdagende nieuwe mogelijkheden dit oproept.

#### ***Klimaat en landbouw***

Verkenning van de impact van sterk uiteenlopende klimaatscenario's op de agrarische productie, voedselvoorziening en het landelijk gebied in Nederland.

## **II. Thema Voeding voor een gezonde samenleving**

#### ***Systeemanalyse voedingssysteem***

Speurtocht op systeemniveau naar goede aangrijpingspunten voor veranderingen in het voedingssysteem, ten einde een veel gezonder eetgedrag te realiseren.

## **III. Thema Groene Ruimte**

#### ***Kwetsbare vanzelfsprekendheden rond natuur***

Door vanzelfsprekendheden in natuurbeleid en –beleving ter discussie te stellen zijn kiemen voor vernieuwing geïdentificeerd, onder andere om lange-termijn kwetsbaarheid van het natuurbeleid het hoofd te bieden.

#### ***Natuur en Gezondheid***

Verkenning naar mogelijke innovaties op het snijvlak van natuur en volksgezondheid.

#### ***Crystal City***

Zoektocht naar het zodanig vormgeven en benutten van glastuinbouw, dat burgers het niet als een verarming ervaren maar als een verrijking.

#### ***Wonen in lage dichtheden***

Het op een nieuwe manier combineren van wonen, werken, recreëren, natuur en landschap met bouwen in zeer lage dichtheden als uitgangspunt.

#### ***Maatschappelijke co-productie***

Een combinatie van publiek-publieke samenwerking, publiek-private samenwerking en participatie van burgers en NGO's. Directe koppeling aan praktijkprojecten.

#### ***Grond in beweging***

Een verkenning naar de impact van grondbeleid en –prijzen op de mogelijkheden om tot ruimtelijke vernieuwing te komen.

#### ***Recreatie***

Op weg naar een systeeminnovatieve agenda op het vlak van recreatie.

### **3DZ**

Vernieuwend onderwijsconcept door onderwijs te koppelen aan actuele maatschappelijke vragen en verkenningen van de toekomst.

### **Space Academy**

Bundelen van uitwisseling van kennis over (geslaagde) ruimtelijke ontwikkelingsprojecten.

### **3.8 Conclusies**

Binnen de door het Bestuur vastgestelde criteria zijn 17 concepten voor grensverleggende vernieuwingen uitgewerkt of gerealiseerd. Daarnaast bevinden zich vijf concepten in de zoekfase (en een 15-tal in een zeer prille fase). Daarmee wordt voldaan aan het interne succescriterium (15 concepten). Daarvan zijn er zeven daadwerkelijk in de praktijk gebracht, veelal in de vorm van pilots en/of actieve netwerken. In die zin heeft InnovatieNetwerk voldaan aan de succescriteria die ze zichzelf heeft opgelegd.

Naast deze concepten heeft InnovatieNetwerk in samenwerking met andere partijen vijf onderzoekprogramma's binnen de Bsik-regeling weten te realiseren, waarvan er vier binnen deze regeling ook tot uitvoering zijn gekomen, met een gezamenlijk budget van ruim € 200 miljoen.

Meerdere concepten zijn nog in ontwikkeling, waarbij het nog zoeken is naar de partijen die het idee achter het grensverleggend concept omarmen en verder willen brengen. Het formeren van actieve consortia die ook daadwerkelijk willen investeren, zo leert de ervaring, is een langlopend proces, maar wel cruciaal voor de uiteindelijke verankering van het innovatieve idee.



## 4. De aanpak voor het op gang brengen van systeeminnovaties: een continu leer- en verbeterproces<sup>8</sup>

### 4.1 Van theorie naar praktijk

Voordat InnovatieNetwerk van start ging, is veel gedacht, gediscussieerd en geschreven over de noodzaak van systeeminnovaties voor duurzame ontwikkeling en over de eerste ideeën voor een globale aanpak. Dit alles vormde weliswaar een onmisbare basis voor de start van InnovatieNetwerk, maar gaf nog geen pasklare antwoorden over het 'hoe' van systeeminnovaties. Veelal waren het algemene beelden over een aanpak, zonder in details te treden.

De praktijk bleek aanmerkelijk weerbarstiger dan de theorie. En praktijkervaring heeft InnovatieNetwerk inmiddels ruimschoots opgedaan. InnovatieNetwerk wil die ervaring in de toekomst gebruiken en verder verrijken – niet alleen om er zelf beter van te worden, ook om de ervaring te delen met andere organisaties die zich ook richten op ingrijpende vernieuwingen, waaronder in geheel andere sectoren en werkvelden.

In dit hoofdstuk geven we aan wat bij aanvang van InnovatieNetwerk de beelden waren over een aanpak om tot systeeminnovaties te komen. Vervolgens presenteren we een werkwijze in meervoud, gebaseerd op de reconstructies van vier grote projecten van InnovatieNetwerk, en geven we aan hoe en wat we van onze werkwijzen hebben geleerd.

### 4.2 Beelden over de aanpak voor systeeminnovaties bij het begin

Een van de eerste rapporten die handelde over systeeminnovaties was het NRLO-rapport *'Innoveren met Ambitie'* uit 1999. Systeeminnovaties werden daarin omschreven als:

'bedrijfs- en organisatieoverstijgende vernieuwingen die door uiteenlopende belanghebbenden gezamenlijk gerealiseerd worden, die de inbreng van uiteenlopende soorten van kennis en vaardigheden vergen, en die de verhouding tussen belanghebbende partijen ingrijpend veranderen'.

Kenmerken van systeeminnovaties zijn, aldus de NRLO, de meer of minder fundamentele perspectiefwijziging die er aan ten grondslag ligt, de lange tijdshorizon en de omvattendheid van de veranderingen die ze met zich brengen.

Het rapport gaf in algemene termen aan waarom voor duurzame ontwikkeling systeeminnovaties noodzakelijk zijn en welke elementen belangrijk zijn om tot die systeeminnovaties te komen. Het rapport bepleit een nieuw innovatiebeleid van de overheid waarin vooral energie gestoken moet worden in: a) ontwerpde toekomstverkenningen; b) procesarchitectuur en -management, c) publiek-private samenwerking, d) het faciliteren en stimuleren van functionele clusters in agrosector en groene ruimte en e) het versterken van de positie van kennisinstellingen in innovatiecreërende netwerken.

De vraag hoe een en ander te realiseren wordt in algemene termen beantwoord. Zo is het belangrijk dat 'verrassende ontmoetingen' worden gearrangeerd tussen diverse *scheppingsdomeinen* (Kennisgeneratie, Ontwikkeling van kundes en technologieën, en

---

<sup>8</sup> Dit hoofdstuk is voor het grootste deel gebaseerd op het door externen uitgevoerde monitorings- en evaluatieproject (MEP), waarbinnen de aanpak van InnovatieNetwerk in praktijk werd blootgelegd en waar omheen een leertraject is georganiseerd.

Innovatie) en hun vertegenwoordigers. In die ontmoetingen moet vervolgens niet alleen expliciete, gedocumenteerde kennis worden uitgewisseld, maar ook impliciete, onuitgesproken kennis. Om systeeminnovaties van de grond te krijgen en te doen slagen is het noodzakelijk om te komen tot een gezamenlijke inspanning van de drie scheppingsdomeinen.

Wat betreft de organisatie van processen gericht op systeeminnovaties benoemt het rapport vijf acties die altijd ondernomen moeten worden:

- 1) Opstellen van gedragsregels,
- 2) Ambities vormen en koesteren,
- 3) Losmaken van mensen en middelen,
- 4) Risico's nemen bij het toewijzen van middelen,
- 5) Communiceren over de voortgang.

Tot slot bepleit het rapport de opzet en implementatie van een innovatieprogramma, een voorziening die het ontstaan en verduurzamen van innovatiecreërende netwerken kan bevorderen. De overheid zou voor dit alles een initiërende en faciliterende rol moeten spelen.

Het *businessplan* van InnovatieNetwerk (2000) en het werkdocument '*Initiëren van systeeminnovaties*' (2000) bouwen voor een deel voort op het bovengenoemde rapport. Zo bevat '*Initiëren van systeeminnovaties*' een aantal criteria waaraan een idee of voorstel moet voldoen om te kunnen volgroeien naar een systeeminnovatie<sup>9</sup>. Het rapport geeft ook handreikingen over hoe aan die criteria tegemoet gekomen kan worden.

Een laatste basisstuk voor een aanpak is het essay '*Samenleving in Transitie: een vernieuwend gezichtspunt*' (2002). Dit combineert inzichten uit de literatuur over transitie management, systeeminnovaties en agendabouw tot een voorstel voor een ideaaltypische werkwijze voor de inhoudelijke en procesmatige aanpak van transities in de praktijk. Het essay bevat een 10-stappenplan<sup>10</sup> als wegwijzer voor transitiebeleid. Het stappenplan staat voor het inrichten en ontwikkelen van een goed functionerend vernieuwingsnetwerk voor een transitiethema, het ontwikkelen van inhoudelijke visies, transitiepaden en transitieagenda's en het sturen op kennisontwikkeling en leereffecten. *Transitiearena's* staan centraal in de hier beschreven benadering. Een transitiearena is een 'gezamenlijke vernieuwingsbeweging' waarin vernieuwers uit bedrijven, kennisinstellingen, overheid en maatschappelijke partijen, op een bepaald veld of thema, bij elkaar komen en gezamenlijk 'de transitiedoelen formuleren en hiervan de te ondernemen acties afleiden'. Een onafhankelijke en intermediaire organisatie heeft bij het (doen) uitvoeren van dit stappenplan een belangrijke taak.

---

<sup>9</sup> *Criteria* voor het realiseren van systeeminnovaties:

- Enthousiasme en élan bij de deelnemers van het te creëren netwerk
- Een gevoel van urgentie bij deze partijen;
- Heldere probleemdefinitie/uitdaging;
- Gedeelde aanpak;
- Haalbaarheid;
- Trekker aanwezig.

<sup>10</sup> *Wegwijzer voor het transitiebeleid*: het 10 stappenplan:

- i) Inrichten van de transitie-arena / het vernieuwingsnetwerk;
- ii) Organiseren van een multi-actor proces;
- iii) Afbakenen van het transitievraagstuk in deelthema's;
- iv) Ontwikkelen van lange termijn probleempercepties en visies (per deelthema);
- v) Ontwikkelen van transitie-eindbeelden en -einddoelen;
- vi) Verkennen van transitiepaden bij gekozen transitiedoel;
- vii) Formuleren van tussendoeleinden;
- viii) Ontwikkelen en toepassen van effectieve instrumenten;
- ix) Evalueren van tussendoelen en leereffecten in ontwikkelingsrondes
- x) Organiseren van volgende transitieronde.

Het is deze organisatie die een aanpak hanteert en die er, met andere participerende partijen, van leert.

De hier bedoelde onafhankelijke en intermediaire positie en rol heeft het bureau van InnovatieNetwerk inderdaad gehad. Deze positionering bleek van wezenlijk belang bij het op gang brengen van grensverleggend vernieuwingen door het ontwikkelen van concepten. Door deze positie is InnovatieNetwerk een echte vrijplaats voor vernieuwers uit diverse maatschappelijke geledingen, zonder dat bestaande instituties bij voorbaat in de weg staan. Het is ook vanuit deze positie dat een werkwijze gericht op het initiëren van grensverleggend vernieuwingen verder is ontwikkeld. Deze werkwijze of beter gezegd, *diverse werkwijzen*, komen in de volgende paragraaf aan de orde. Het zal blijken dat de aanpak overwegend de geest van bovengenoemde startdocumenten volgt, maar in de praktijk veelal zeer specifieke vormen heeft.

### **4.3 De gehanteerde aanpak: van ideeën over een aanpak naar een repertoire aan werkwijzen**

#### *4.3.1 Het monitorings- en evaluatieproject: aanpak in kaart brengen en leren*

Om zicht te krijgen hoe binnen de verschillende projecten aan systeeminnovaties is gewerkt, heeft InnovatieNetwerk in een onderzoeks- en leertraject de werkwijze van enkele projectleiders laten beschrijven. Dit zogenoemde monitorings- en evaluatieproject (MEP) is uitgevoerd onder leiding van prof. Grin van de Universiteit van Amsterdam. Het project heeft een looptijd gehad van bijna twee jaar. De resultaten zullen in de tweede helft van 2005 verschijnen in een uitgebreide rapportage.

Het onderzoek behelst onder andere reconstructies van vier grote projecten, te weten: Agroparken, Kas als Energiebron, Nieuwe Dorpen en Systeeminnovatie in het landelijk gebied. Deze reconstructies zijn gericht op het in beeld brengen van de werkwijze van de projectleiders.

Het ging er echter niet alleen om de werkwijzen in beeld te brengen maar ook om uit die werkwijzen inzichten te genereren waar InnovatieNetwerk en de medewerkers van konden leren; het was nadrukkelijk de bedoeling dat de projectleiders leerden van hun eigen en elkaars bevindingen. Door die te bespreken en te evalueren werden denkwijzen en ideeën uitgewisseld en ontstonden nieuwe inzichten. Dit gebeurde in gesprekken, studiedagen en themastaven.

#### *4.3.2 Vergelijk van en reflectie op de case-studies*

De reconstructies gaven de onderzoekers de volgende mogelijkheden voor analyse:

- Het benoemen van de verschillende fasen in het ontwikkel- en ontwerpproces;
- Het benoemen van de activiteiten die essentieel zijn voor het op gang brengen van grensverleggende vernieuwingen;
- Het definiëren van competenties die projectleiders nodig hebben;
- Het detecteren en van een naam voorzien van individuele werkwijzen.

#### *Overeenkomsten in de aanpak*

De reconstructies laten zien dat iedere projectleider in ieder beschreven project een eigen werkwijze hanteert. Maar er zijn ook veel overeenkomsten. Zo zijn de 'gerichtheid op het ontwikkelen van grensverleggende concepten', 'het samenwerken met diverse partijen om het concept verder te brengen' en 'leren over hoe je beide activiteiten beter kunt doen' gemeenschappelijke elementen. En binnen bijvoorbeeld de taak 'het ontwikkelen van grensverleggende concepten' voert iedere projectleider de volgende kerntaken in deze volgorde uit:

- 1) Verkenning: identificeren van mogelijke grensverleggende vernieuwingen en ideeën genereren;
- 2) Conceptontwikkeling: omzetten van vraagstukken en ideeën naar grensverleggende

- concepten;  
3) Overdracht: een concept verankeren.

Om al deze activiteiten en kerntaken goed te kunnen uitvoeren, moeten projectleiders idealiter een aantal kerncompetenties bezitten. Uit de beschreven aanpakken hebben de onderzoekers vijf kerncompetenties geformuleerd (zie kader).

***Kerncompetentie 1 (kunde): Kunde in het op gang brengen van systeeminnovatie***

Een projectleider is in staat systeeminnovaties op gang te brengen. Hij heeft ervaring opgebouwd in het ontwikkelen van spraakmakende concepten en weet inzichten te verbinden aan de praktijk.

***Kerncompetentie 2 (attitude): Durf en passie om buiten de gebaande paden te gaan***

De projectleider heeft voor alle activiteiten en in alle fasen van die activiteiten de moed om buiten bestaande paden te treden. Hij gelooft in zijn concepten en weet zijn passie op anderen over te dragen.

***Kerncompetentie 3 (vaardigheden): Vaardigheden in het inrichten van systeeminnovatieve netwerken***

De projectleider is vaardig in het inrichten, onderhouden en verder ontwikkelen van systeeminnovatieve netwerken. Hij heeft de sociale, communicatieve en besluitvormende vaardigheden en de antenne om de juiste nieuwe mensen te vinden en deze er op de juiste manier en het juiste moment bij te betrekken.

***Kerncompetentie 4 (kennis): Kennis van systeeminnovaties, het vakgebied, concepten en modellen***

De projectleider heeft zelf een stevige kennisbasis in een discipline of kennisdomein. Daarnaast heeft hij kennis over systeeminnovaties, en weet hij wat er op dat gebied te koop is en waar collega's op verwante terreinen mee bezig zijn. Hij heeft kennis van het aansturen van processen en weet theoretische modellen en concepten uit de wereld van innovatie, veranderekunde, systeemdymanica en leertheorie te verbinden aan praktijksituaties.

***Kerncompetentie 5 (talent): Talent in het omgaan met onmogelijke situaties, ambiguïteit en onzekerheid***

De projectleider heeft het talent om in onmogelijke, onzekere en ambigue situaties sturing te geven aan processen en nieuwe wegen te vinden om beweging in vraagstukken te krijgen.

***Praktijkvoorbeeld: de rol van de projectleider***

Een reconstructie van een van de succesvolle projecten belicht drie aspecten van de rol van de projectleider. Eén is dat de eigenwijsheid, de vasthoudendheid en de rolvastheid van de projectleider waarschijnlijk doorslaggevend zijn geweest. De projectleider bleef geloven in het concept, ook al werden de details pas van lieverlee duidelijk; hij liet zich niet uit het veld slaan door allerhande tegenwerpingen, ook al kwamen die niet van de eerste de beste; en hij bleef gericht op resultaat, namelijk het (minstens) één stap richting toepassing brengen van het concept. Een tweede aspect is dat hij als projectleider allerlei partijen met elkaar heeft verbonden, waaronder de uitvinder. Het gebeurt nogal eens dat de uitvinder zo'n project gaat trekken, en vanwege het (al dan niet vermeende) eigenbelang van de uitvinder is het moeilijk om uiteenlopende partijen geïnteresseerd te krijgen en houden. Een derde aspect is dat de projectleider altijd in verbinding is gebleven met de partijen die ertoe doen, die hij uiteindelijk nodig had, hoezeer die zich ook in eerste instantie kantten tegen het concept. De weerstand bij sleutelfiguren binnen gevestigde organisaties in de vierhoek kon daardoor later overgaan in het tegenovergestelde. Cruciaal daarbij is geweest dat de projectleider de vier domeinen goed kent - hij spreekt de taal van de ondernemers, weet hoe overheidsinstellingen werken, hoe belangenorganisaties in elkaar zitten, en hij heeft een onderzoeksachtergrond. Dat vergemakkelijkt de verbinding.

***Verschillen in uitwerking: repertoire aan werkwijzen***

De uitwerking van de soorten van activiteiten en taken is echter niet altijd hetzelfde



geweest. We spreken daarom van een repertoire aan werkwijzen. Bepalend voor de aard van de werkwijze zijn een aantal factoren, zoals de context waarbinnen een project plaatsvindt en de competenties en voorkeuren van een projectleider. Zo is de context van het concept 'Kas als Energiebron' een volstrekt andere dan die van 'Nieuwe Dorpen'. Dit laatste concept is bijvoorbeeld veel meer ingebed in een beleidscontext, waarin door diverse bestuurslagen (politieke) beslissingen worden genomen over ruimtelijke ordening, bouwen en groene ruimte. Bij de Kas als Energiebron is de context een sector van innovatieve bedrijven, die open staat voor nieuwe ontwikkelingen die de bedrijfsvoering op de lange termijn waarborgen. Voor de aard van het concept en van het te mobiliseren innovatieve netwerk zijn dit doorslaggevend factoren gebleken. Het zijn ook deze factoren die voor de projectleider bepalend zijn geweest in de keuze van werkwijzen.

Naast contextuele factoren spelen bij de keuze van een werkwijze persoonlijke factoren een rol. Deze hebben te maken met de vermogens, kennis en vaardigheden en ervaringen van de projectleiders.

Op grond van de reconstructies die de werkwijzen rond vier concepten in beeld brachten, hebben de onderzoekers vier werkwijzen onderscheiden en benoemd. Doel hiervan is geweest de karakteristiek van de werkwijzen zo goed mogelijk in beeld te brengen. Dit beeld geeft projectleiders (binnen en buiten InnovatieNetwerk) die grensverleggende vernieuwingen op gang moeten brengen, meer repertoire en reikt meerdere perspectieven aan. Het geeft ook de mogelijkheid om van elkaars werkwijzen te leren. De volgende werkwijzen zijn op grond van de ervaring van InnovatieNetwerk te onderscheiden en te karakteriseren<sup>11</sup>.

<i>Naam Werkwijzen</i>	<i>Enkele Karakteristieken</i>
<b>Improviseren en bricoleren</b>	Ideevorming, conceptontwikkeling, pilot en verankering vinden zoveel mogelijk integraal plaats. Proces en regie staan centraal.
<i>Entrepreneur-benadering</i>	Speelt direct in op praktijk en markt en is outputgericht; Werken met duidelijke fasering: idee-, ontwikkel- en realisatiefase; Eerst laten zien dat de technologie werkt; daarom gefocused werken.
<i>Transitiearena</i>	Totale arena aan partijen is in diverse fasen van ontwikkeling betrokken; Inbedding van het concept in de samenleving vindt plaats vanaf het eerste moment van conceptontwikkeling; Gebruik maken van gezaghebbende spelers; Gebruik maken van debat, discussie en publiciteit.
<i>Het KING-model</i>	Het ondersteunen van initiatieven uit de regio staat voorop; InnovatieNetwerk blijft op afstand; initiatiefnemer bepaalt zelf uitgangspunten en werkwijze.

#### *Evaluatie aanpak: welke het meest effectief?*

Welke van deze werkwijzen is het meest effectief gebleken? Op grond van de ervaringen van InnovatieNetwerk tot nu toe is daar nog niet veel over te zeggen. Het enige is dat de aanpak van InnovatieNetwerk, te karakteriseren als een repertoire van werkwijzen, geleid heeft tot een groot aantal grensverleggende concepten – de effectiviteit schuilt zo bezien in de diversiteit. Rond enkele van deze concepten is een actief netwerk ontstaan dat die concepten op enigerlei wijze verder gaat brengen. Of deze concepten uiteindelijk zullen uitgroeien tot de grensverleggende vernieuwingen die ze beoogden, zal pas op de langere termijn duidelijk worden. En dat is toch de ultieme test wanneer het gaat over de effectiviteit van de aanpak en werkwijzen.

<sup>11</sup> De eindpublicatie van het MEP-project bevat een groter aantal karakteristieken.

Het enige dat InnovatieNetwerk met betrekking tot een werkwijze al wel heeft geconcludeerd, is dat het KING-model voor het op gang brengen van grensverleggende vernieuwingen om verschillende redenen niet effectief is gebleken. Een van de verklaringen is dat veel van de regionale initiatieven een onafhankelijke 'aanjager' ontberen. InnovatieNetwerk heeft dan ook besloten deze aanpak niet langer te hanteren.

#### *Leren van elkaars aanpak en ervaringen*

In de afgelopen periode heeft de staf van InnovatieNetwerk door het uitwisselen van de eigen praktijkervaringen en ervaringen van anderen veel geleerd. Het op gang brengen van systeeminnovaties is een vak apart – zo veel is zeker. Zo is gebleken dat systeeminnovatieve projecten doorgaans een grote diversiteit aan werkwijzen herbergen. Dat komt doordat zeer uiteenlopende factoren van invloed zijn op de keuze voor een werkwijze. Door ervaringen uit te wisselen is collectief geheugen opgebouwd over de eigen werkwijzen en die van anderen; er is taal gemaakt over werkwijzen, en er zijn conclusies getrokken over wat in de komende jaren de belangrijke leerthema's zijn (zie par. 4.4).

Daarnaast heeft InnovatieNetwerk geleerd dat de inzichten uit de 'startdocumenten' van InnovatieNetwerk in de praktijk niet zondermeer toepasbaar bleken. Of, zoals de onderzoekers van het MEP-project concluderen: 'Het theoretisch raamwerk dat werd aangereikt, nodigde de meeste projectleiders niet uit om er concreet mee te werken. Wanneer dat wel gebeurde, bleek het niet te voorzien in de weerbarstigheid, de grilligheid en de meervoudigheid van de praktijk.' Uiteindelijk blijken eigen kennis, ervaring en inzichten bepalender in de keuze van een werkwijze dan wat hierover te vinden is in de geschriften. En het vinden van de 'juiste' werkwijze in iedere afzonderlijke situatie blijft een zoektocht; een kwestie van 'intelligent aanmodderen', aldus één van de projectleiders.

#### **4.4 Toekomst: systematischer werken aan systeeminnovatieve projecten?**

Uit de ervaringen van de gehanteerde werkwijzen en door de inbreng van inzichten over systeeminnovaties van onderzoekers, zijn drie thema's boven water gekomen die het denken over een meer systematische aanpak kunnen structureren:

- a) Het identificeren van mogelijk systeeminnovaties;
- b) Verankering van systeeminnovatieve projecten;
- c) Interactief werken aan systeeminnovaties.

Per thema geven de onderzoekers suggesties waarmee InnovatieNetwerk in de toekomst verder kan gaan experimenteren. Deze staan, sterk samengevat, in de volgende paragrafen.

##### *4.4.1 Het identificeren van mogelijke systeeminnovaties*

De onderzoekers signaleren dat InnovatieNetwerk de term systeeminnovatie steeds minder vaak hanteert en liever spreekt over grensverleggende vernieuwingen. InnovatieNetwerk heeft gemerkt dat de term systeeminnovatie voor betrokken partijen niet altijd even helder is; de term verwijst ook naar verre en wellicht onbereikbare doelen. Het toch hanteren van de term zou de suggestie wekken dat InnovatieNetwerk systeeminnovaties op de korte termijn wil realiseren.

InnovatieNetwerk heeft echter geleerd dat het 'op gang brengen' van systeeminnovaties niet hetzelfde is of kan zijn als 'het realiseren van'. Het is niet voor niets dat het langetermijnperspectief leidend is voor de ideevorming en voor de daadwerkelijke implementatie van het idee. Wat InnovatieNetwerk doet is het 'aanjagen' van systeeminnovaties door middel van het ontwikkelen van grensverleggende concepten en het creëren van netwerken of consortia rond deze concepten die het concept adopteren en er verder in investeren. Op termijn zal blijken

of deze concepten daadwerkelijk zullen uitgroeien tot veranderingen op systeemniveau.

De afgelopen periode is de basisbenadering in het zoeken naar grensverleggende concepten vooral gebaseerd geweest op 'het pakken van gouden kansen die zich voordoen'. Dat blijft een belangrijke invalshoek bij innovatieprocessen. Wat echter versterkt kan worden is een meer analytische benadering op systeemniveau. Dat kan helpen om meer zicht te krijgen op het grensverleggende karakter van nieuwe concepten, op de vraag wat zoal nodig is om het concept verder te brengen en uit te laten groeien tot (aanzet voor) systeeminnovatie. Ook kan een systeemanalyse op een bepaald terrein aanwijzingen geven over waar handige aangrijpingspunten liggen voor grensverleggende concepten.

#### 4.4.2 *Verankering van systeeminnovatieve projecten*

Het verankeren van een grensverleggend concept in een netwerk van partijen is nu een belangrijke taak in het werk van InnovatieNetwerk. Zij moeten uiteindelijk het concept verder brengen, door te investeren in proef- of pilotprojecten. Aandachtspunt is daarom allereerst de concepten in samenwerking met diverse partijen te ontwikkelen en vervolgens het eigenaarschap te regelen. Daarbij is het noodzakelijk het eigenaarschap tijdig los te laten en de *credits* ook aan anderen te gunnen, daarbij acceptierend dat InnovatieNetwerk als organisatie meer en meer uit beeld verdwijnt en dat het concept er uiteindelijk anders uit kan gaan zien dan InnovatieNetwerk zelf beoogde. Belangrijk voor InnovatieNetwerk blijft het behoud van het grensverleggende karakter van het concept.

Grensverleggende concepten, hoe goed ontwikkeld ook, genereren niet noodzakelijkerwijs een systeeminnovatie. Daar is vaak meer voor nodig, bijvoorbeeld institutioneel of in wet- en regelgeving, of nog aanvullende systeeminnovatieve projecten waarin conceptoverstijgende onderwerpen aangepakt kunnen worden of concepten met elkaar in relatie worden gebracht. Een sprekend voorbeeld hiervan is *energy-web* als vervolg op Kas als Energiebron (zie par. 3.6). Wat sterker moet is het analyseren van wat verder nodig is om de noodzakelijke beweging op gang te brengen, en daarop actie ondernemen.

#### 4.4.3 *Interactief werken aan systeeminnovaties*

Zoals in de startdocumenten van InnovatieNetwerk aangegeven, is het voor systeeminnovaties noodzakelijk om in de diverse ontwikkelingsfasen van grensverleggende concepten meerdere partijen te betrekken. Het interactief werken met diverse maatschappelijke spelers is echter niet eenvoudig. In de projecten van InnovatieNetwerk zijn daarmee verschillende positieve en negatieve ervaringen opgedaan.

Een belangrijk aspect is het voortdurend vernieuwen van onze netwerken. De ervaring heeft geleerd dat de spannende dingen voortkomen uit nieuwe ontmoetingen. Die heeft InnovatieNetwerk veel georganiseerd en opgezocht, maar als we dat niet blijven doen, dan zit ook InnovatieNetwerk na verloop van tijd in een *'old boys network'*. Continu zoeken naar nieuwe, verrassende partners blijft aan de orde, onder andere door ons frequent te bewegen aan de randen van of buiten ons eigen domein. Daarnaast is er een natuurlijke neiging om vooral partijen op te zoeken die dezelfde achtergronden en ambities hebben. Daar schuilt het risico in, dat tegenkrachten te lang genegeerd worden. Die tegenkrachten kunnen echter ook benut worden in ontwerpprocessen, zonder daarmee in *'middle of the road'* concepten te belanden. Bij Agroparken is daar bijvoorbeeld actief invulling aan gegeven.

De eerder genoemde analyses op systeemniveau kunnen ertoe bijdragen dat bewuster in beeld gebracht wordt waar mee- en tegenwerkende krachten zitten, zodat daar bewuster op geanticipeerd kan worden.

#### **4.5 Het leren over aanpakvormen voor systeeminnovatieve projecten in de toekomst**

##### *4.5.1 Intern leren*

Het intern leren over de aanpakvormen zal worden voortgezet. Nieuwe ervaringen worden opgedaan, nieuwe methoden kunnen worden ingezet. Het blijft leerzaam om ook van de ervaringen van anderen op de hoogte te blijven.

Het intern leren blijkt vooral dan goed te werken als men elkaar kan adviseren over de aanpak voor een nieuw project. In die adviezen kan elke medewerker zijn of haar ervaring kwijt, waarmee de beoogd projectleider zijn voordeel kan doen. Daarnaast blijft een bepaalde vorm van vastleggen van ervaringen voor het intern leerproces noodzakelijk.

Voor de toekomst is het ook zaak om naast het leren binnen de staf en andere aanjagers van grensverleggende vernieuwers, het leren binnen netwerken rond grensverleggende concepten meer aandacht te geven. Het leren binnen de staf zal dan gaan over hoe een dergelijk leerproces te faciliteren; het leren binnen het netwerk rond het concept richt zich dan vooral op de voorwaarden tot samenwerken, kennis- en ervaringsuitwisseling.

##### *4.5.2 Extern leren: leren met andere organisaties*

In de toekomst zal niet alleen het verder intern leren over aanpakvormen centraal staan, maar ook het leren met andere intermediaire organisaties die ook op dit onderwerp verder willen komen. InnovatieNetwerk zal daartoe intensief samenwerken met het op 1 januari 2005 opgerichte Competentie Centrum voor Transitie (CCT). Dit leercentrum is een samenwerkingsverband van het Ministerie van VROM, NOVEM/SENTER, TNO en het Kennisnetwerk Systeeminnovaties (KSI). Het is in het leven geroepen onder andere om deze intermediaire organisaties bij elkaar te brengen. Met hen zal in ieder geval een *masterclass* over het op gang brengen van systeeminnovaties worden vormgegeven en een vervolg worden gegeven aan de leerconferentie die InnovatieNetwerk in 2004 heeft georganiseerd. Daarnaast staan er andere leeractiviteiten in het CCT-werkprogramma waar InnovatieNetwerk aan zal meewerken.

# 5. Hoe kijken participanten en belangstellenden tegen InnovatieNetwerk aan?

## 5.1 Aanleiding en opzet van het onderzoek<sup>12</sup>

Om als netwerkorganisatie het werk zo goed mogelijk te doen, is het nuttig om regelmatig te peilen hoe betrokkenen en belangstellenden InnovatieNetwerk zien en beoordelen. Daarom heeft InnovatieNetwerk in 2004 en 2005 door het onderzoeksbureau Synovate een waarderings- en imago-onderzoek laten doen onder de relaties van InnovatieNetwerk. Door twee metingen te laten doen kunnen we *enigszins* zien of, en zo ja hoe de waardering en het imago in de tijd veranderen. Enigszins, omdat een tweevoudige meting binnen één jaar eigenlijk te kort en te weinig is om harde uitspraken aan te kunnen ontlenuen. Twee is niettemin beter dan één. De uitkomsten moeten voorts indicaties geven voor nader onderzoek en aanknopingspunten voor het formuleren en evalueren van actiepunten.

Het onderzoek is uitgezet onder het relatiebestand van InnovatieNetwerk waarin ongeveer 5000 relaties zijn opgenomen. De vragenlijst is via internet (*Web-interviewing*) uitgezet. In 2005 bestond de steekproef uit N=989 deelnemers, in 2004 uit N= 977. Na een non-respons onderzoek en een opschoning van het bestand bedroeg de gemiddelde respons ca. 29%. Dit is volgens Synovate een goede respons voor dit soort onderzoek.

In het onderzoek is onderscheid gemaakt in actieve deelnemers (respondenten die momenteel participeren of in de afgelopen 5 jaar hebben geparticipeerd in één of meerdere activiteiten van InnovatieNetwerk) en niet-actieve deelnemers (respondenten die de afgelopen 5 jaar niet geparticipeerd hebben in één of meerdere activiteiten).

In dit hoofdstuk staan de belangrijkste uitkomsten van deze twee metingen centraal. Uiteraard geven de lijvige rapportages van het onderzoek zelf veel meer en meer gedetailleerde informatie.

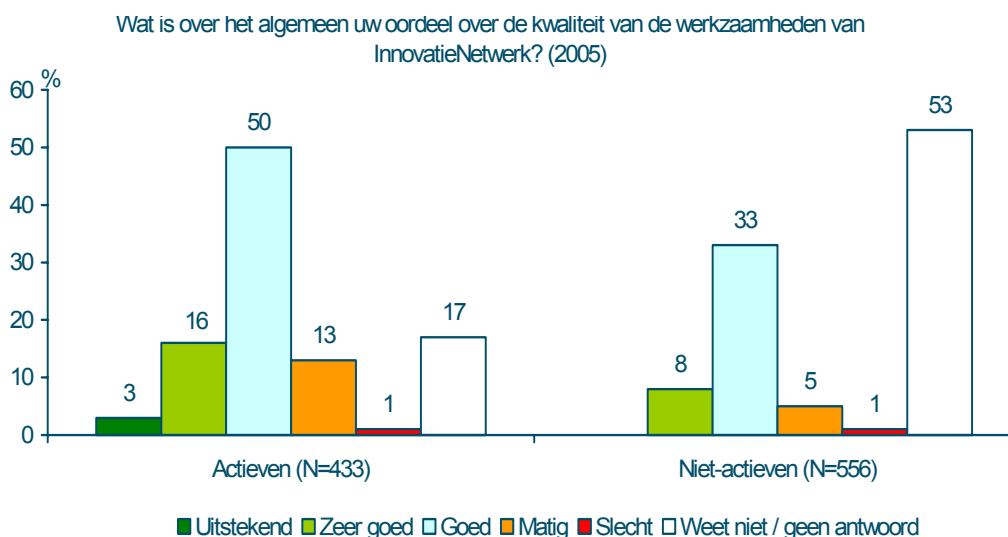
## 5.2 Algemene beoordeling

De algemene kwaliteit van het werk van InnovatieNetwerk wordt overwegend positief beoordeeld, ongeacht de achtergrond van de respondent: 69% van de actieven scoren in 2005 goed tot uitstekend. Zonder de categorie 'geen mening' scoren van de actieve deelnemers 83% goed tot uitstekend, de niet-actieven 87%.

Wel is het zo dat in 2005 onder de actieven een significant grotere groep dan in 2004 geen oordeel heeft willen vellen over de algemene kwaliteit van InnovatieNetwerk (in 2004 8%, in 2005 17%). Van degenen die wel een oordeel hebben gegeven, is het aantal actieven dat een negatief oordeel heeft gegeven licht gegroeid (in 2004 9%, in 2005 13%). Dat wijst er op dat InnovatieNetwerk, hoewel over het geheel genomen goed beoordeeld, wel wat onder druk komt te staan om verwachtingen waar te blijven maken. Er zijn meer metingen nodig zijn om na te gaan of er op dit punt sprake is van een trend.

---

<sup>12</sup> De twee rapporten van Synovate die hier besproken worden ('InnovatieNetwerk Waarderingsonderzoek', 2004, resp. 2005) zijn afzonderlijk verkrijgbaar bij InnovatieNetwerk.



### 5.3 Taken van InnovatieNetwerk en de uitvoering daarvan

De betrokken partijen zijn goed op de hoogte van de formele doelstellingen van InnovatieNetwerk. Spontaan weet 81% (meting 2005) van de actieve deelnemers één of meer van de doelstellingen te noemen. Onder de niet-actieven is dit iets meer dan tweederde. Zowel de primaire doelstelling van InnovatieNetwerk (ontwikkelen van grensverleggende concepten) als de secundaire doelstelling (het creëren van netwerken) wordt door het merendeel van de actieve participanten erkend en naar hun mening door InnovatieNetwerk als taak goed ingevuld. Dat betekent dat de identiteit die InnovatieNetwerk heeft goed gezien wordt door de omgeving. Kennelijk is hier adequaat over gecommuniceerd en zijn de activiteiten die InnovatieNetwerk verricht hiermee in overeenstemming.

In het onderzoek is gevraagd naar taken die mensen InnovatieNetwerk toedichten, ongeacht of dit nu formele taken zijn of niet. De resultaten laten opnieuw zien dat respondenten inderdaad vinden dat InnovatieNetwerk doet wat het volgens hen hoort te doen. Toch is interessant dat een deel van de respondenten vindt dat een taak als 'Trekker zijn van innovatieprocessen' een hoofdtaak van InnovatieNetwerk is. De lijn die InnovatieNetwerk nu volgt – en die klaarblijkelijk wordt gedeeld door een bijna even groot deel van de respondenten – is dat het deze taak *alleen* moet uitoefenen bij innovatieprocessen die geënt zijn op zelf ontwikkelde concepten.

Vooraf uit de meting van 2004 bleek dat in nogal wat gevallen men graag als taak zou zien 'het ondersteunen van ondernemers bij innovatieprocessen'. Dit behoort niet tot de doelstellingen van InnovatieNetwerk, maar laat wel zien dat hier een hiaat in het innovatielandschap ligt.

De beoordeling van de uitvoering van de taken is in grote lijnen positief. Gemiddeld vindt 22% dat InnovatieNetwerk deze eerste hoofdtaken 'zeer goed' tot 'uitstekend' uitvoert, en 58% oordeelt 'goed' (meting 2005). Ongeveer een op de vijf actieve participanten laat zich dus minder positief uit ('matig tot slecht') over de wijze waarop InnovatieNetwerk haar hoofdtaken vervult.

### 5.4 Communicatie

Uit beide metingen blijkt dat de nieuwsbrieven, de rapporten en de website de bekendste communicatie-uitingen zijn. Wel is er in 2005 een lichte daling in bekendheid van de communicatie-uitingen waar te nemen, behalve bij de artikelen in de media. Dit laat zien dat het bereik een aandachtspunt is. Een focus op media-artikelen is wellicht op zijn plaats. De mediabekendheid van InnovatieNetwerk onder relaties uit het bedrijfsleven is hoog ten opzichte van andere relatiecategorieën – een

gunstig gegeven voor inspanningen om concepten een stap verder richting uitvoering te brengen.

Ook vanuit een andere invalshoek kan een focus op mediapublicaties worden onderbouwd. De suggesties voor verbetering die worden gegeven, geven relatief vaak aan dat er op het gebied van PR, communicatie en bekendheid nog zaken kunnen worden verbeterd. De open antwoorden laten bijvoorbeeld zien dat een grote groep respondenten vindt dat er meer gewerkt moet worden aan de naamsbekendheid van InnovatieNetwerk. Hiervoor zijn mediapublicaties heel belangrijk. Het feit dat de bekendheid met artikelen in de media niet is gedaald, duidt erop dat InnovatieNetwerk op de goede weg is. In 2004 was de intensiteit waarmee aan InnovatieNetwerk verbonden projecten in het nieuws kwamen ook verdrievoudigd ten opzichte van 2003. Een overzicht van de media-uitingen is opgenomen in bijlage 2.

De kwaliteit van de verschillende communicatie-uitingen wordt positief beoordeeld. Rapporten krijgen het meest positieve oordeel. Men vindt de communicatie over het algemeen actueel, interessant en goed verzorgd. Aandachtspunt is dat de items aansprekendheid, bruikbaarheid en persoonlijke relevantie van de communicatie minder hoog scoren. Dat heeft ongetwijfeld mede te maken met het feit, dat bruikbaarheid en persoonlijke relevantie sterk verband houden met de mate van directe betrokkenheid.

### **5.5 Imago**

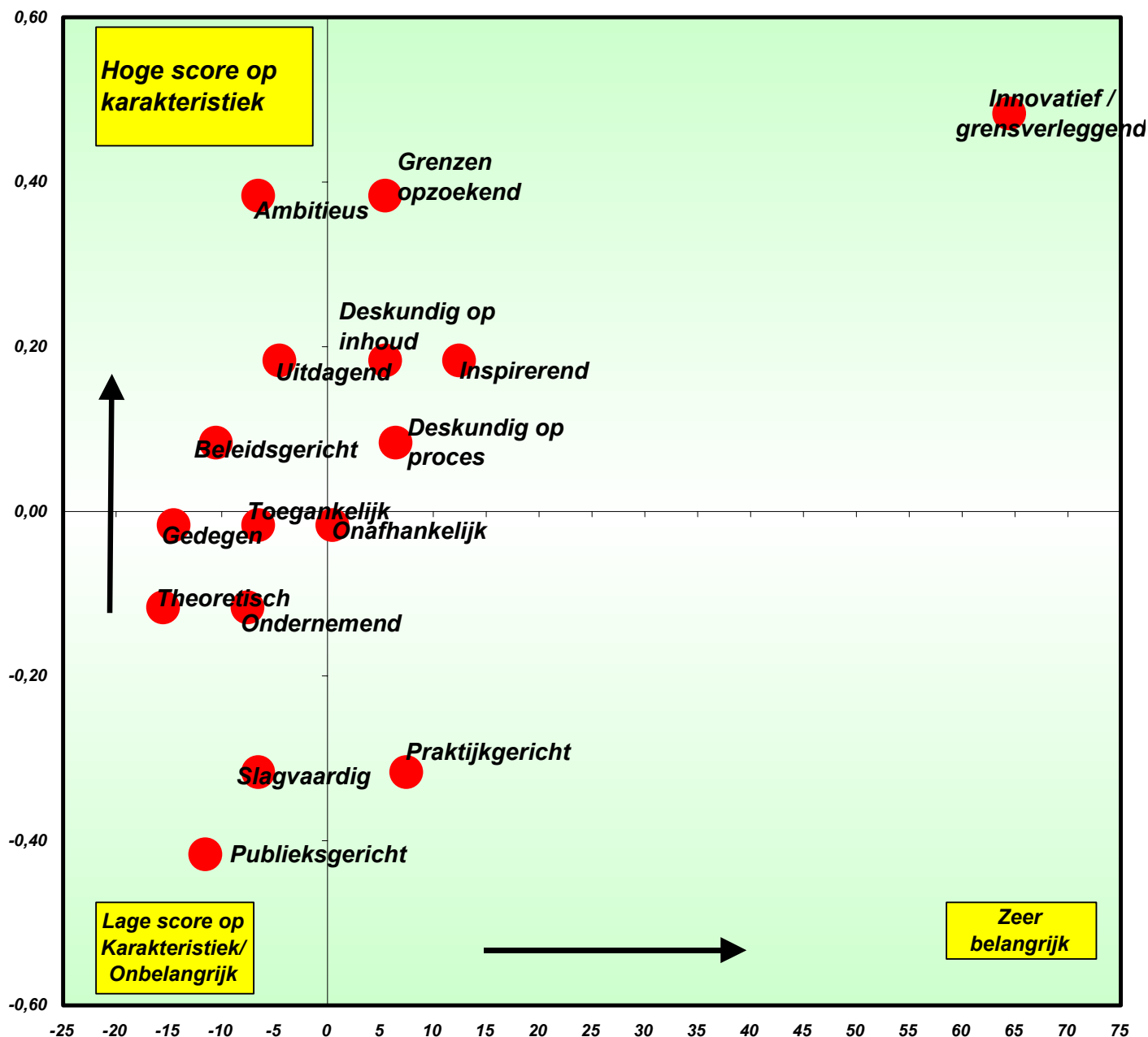
InnovatieNetwerk wordt vooral gezien als een innovatieve, grensverleggende, grenzen opzoekende en ambitieuze organisatie. Vooral het innovatieve en grensverleggende karakter van InnovatieNetwerk wordt zowel door actieven als niet-actieven belangrijk gevonden en in de praktijk ook duidelijk herkend. Van de groep actieven zijn het de participanten vanuit de overheid die over het algemeen positiever zijn over de imagoaspecten dan participanten uit kennisinstellingen en bedrijfsleven. Het imago van InnovatieNetwerk is stabiel gebleven, het geschetste profiel komt in beide metingen grotendeels overeen.

In 2004 is de respondenten gevraagd hoe belangrijk zij het vinden dat InnovatieNetwerk een onafhankelijke organisatie is. Rond de 80% van zowel de actieven als de niet-actieven vond dit een belangrijk tot zeer belangrijke eigenschap.

Over het aspect slagvaardigheid is het oordeel minder positief: een grote groep weet het niet, en een relatief kleine groep is positief. Omdat ook in 2004 deze reacties niet uitgesproken positief waren, is op dit punt in 2005 doorgevraagd bij diegenen die een negatief oordeel gaven. 'Weinig zichtbare resultaten', 'besluitvorming en procedures traag' en 'niet praktijkgericht' waren de belangrijkste punten die men naar voren bracht. Een deel van deze antwoorden bleek betrekking te hebben op de traagheid in de voortgang van Transforum. Dit heeft echter vooral te maken met factoren waarop InnovatieNetwerk/Transforum zelf geen invloed hadden.

Meer structureel is het argument dat men nog te weinig in de praktijk terecht ziet komen. Daar zit een natuurlijke spanning. InnovatieNetwerk richt zich op ingrijpende innovaties, waarvan de implementatie in de praktijk per definitie een langere periode vraagt. Eigenlijk is InnovatieNetwerk zelf positief verbaasd over de snelheid waarmee een aantal concepten naar de praktijk is gegaan. De in het algemeen benodigde lange tijdshorizon staat op gespannen voet met de wens van een deel van het netwerk om op korte termijn resultaten te zien. Ondanks dit oordeel moet dat naar de mening van InnovatieNetwerk niet leiden tot een vlucht in minder ingrijpende projecten met snelle successen.

De figuur hieronder laat zien hoe de oordelen over de kenmerkende karakteristieken van InnovatieNetwerk (verticale as) zich in de meting van 2005 verhouden tot de oordelen over het belang (horizontale as) dat respondenten aan die karakteristieken hechten. Deze figuur bevat omwille van de ruimte overigens alleen de oordelen van de actieven; een zelfde figuur over de oordelen van niet-actieven levert geen wezenlijk ander beeld op.



Idealiter zijn de scores verdeeld over de kwadranten rechtsboven en linksbeneden<sup>13</sup> omdat de oordelen over identiteit en relevantie dan samenvallen. De respondenten herkennen het innovatieve/grensverleggende karakter van InnovatieNetwerk, en vinden dat ook erg belangrijk. En in hun ogen is InnovatieNetwerk weinig publieksgericht, maar bijster relevant vinden de actieve respondenten dit niet. De twee andere kwadranten in de figuur verdienen extra aandacht, want daar is sprake van een mismatch. In het kwadrant linksboven staan de eigenschappen waar InnovatieNetwerk hoog op scoort, maar die door de deelnemers als minder belangrijk beschouwd

<sup>13</sup> Vanwege het relatieve karakter van de scores is concentratie in één van de kwadranten rekenkundig onmogelijk.



worden: men vindt ons ambitieus, maar vindt dit een weinig relevante eigenschap. Het kwadrant rechtsonder bevat de eigenschappen waar InnovatieNetwerk laag op scoort, maar die door de deelnemers wel degelijk als belangrijk beschouwd worden: praktijkgerichtheid is niet het eerste waar men aan denkt bij InnovatieNetwerk, maar men vindt dit wel redelijk belangrijk.

### 5.6 Over de grensverleggende concepten

De bekendste concepten voor zowel actieven als niet-actieven zijn 'Agroparken', 'Kas als Energiebron' en 'Meervoudig Ruimtegebruik Glastuinbouw'.

Een aantal algemene bevindingen:

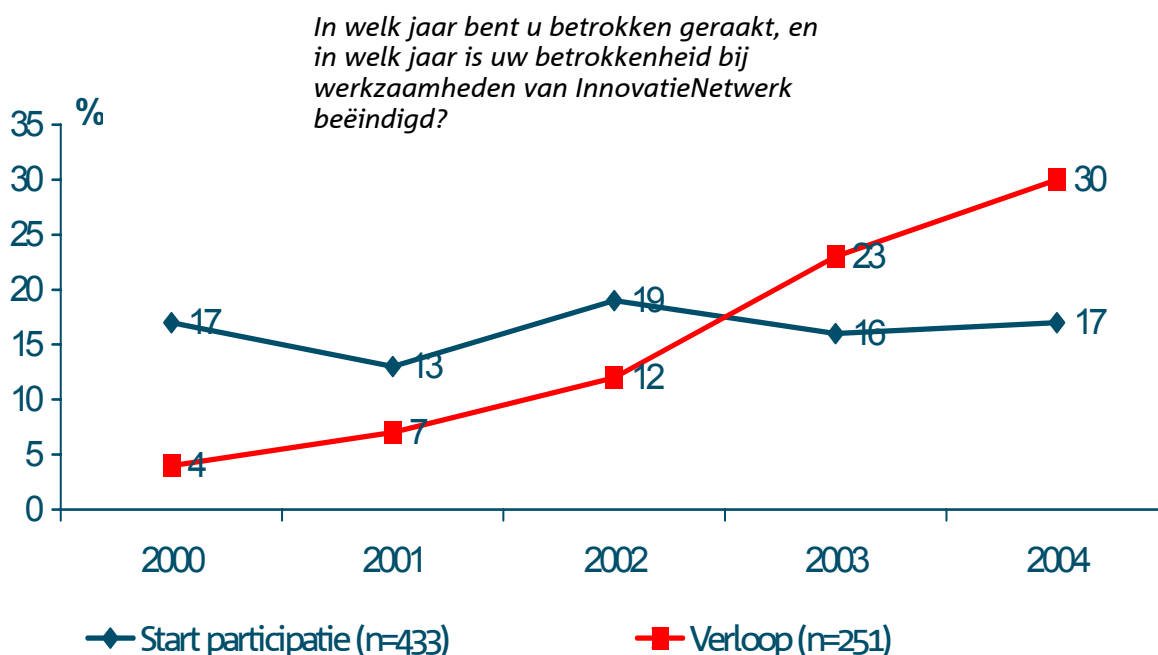
- Duurzaamheid wordt gezien als een eigenschap die men over het algemeen zeer goed terugvindt in de verschillende concepten;
- Slechts een klein deel van de respondenten kan beoordelen of de kwaliteit van de opbrengsten tot nu toe goed is. De communicatie daarover kan dus versterkt worden;
- Nieuwe dorpen wordt gezien als een van de concepten met de meeste potentie: taboedoorbrekend, grensverleggend, creatief;
- Smaaklessen en de Tuinbouwcluster Scademie worden weliswaar als minder grensverleggend en taboedoorbrekend beschouwd, maar staan relatief wel sterk als het gaat om de haalbaarheid op korte termijn, goede aanpak door InnovatieNetwerk en de kwaliteit van de opbrengsten tot nu toe.

De analyse die in het onderzoek is gemaakt geeft goede aangrijpingspunten om gericht actie te ondernemen per concept.

### 5.7 Het netwerk van InnovatieNetwerk

Hoewel InnovatieNetwerk in staat is gebleken om elk jaar nieuwe mensen actief te betrekken, is het opvallend dat vanaf 2003 de uitstroom van actieve leden groter is geworden dan de instroom (zie figuur). Dan kan te maken hebben met de afronding van projecten/initiatieven en met de vermindering van het aantal projecten (als gevolg van het aanscherpen van de focus van InnovatieNetwerk). Maar het kan ook duiden op het niet kunnen vasthouden van actieve leden. Dit laatste is wel een belangrijke doelstelling van InnovatieNetwerk waarin getracht wordt om netwerken te creëren die een concept zelf verder weten te dragen richting implementatie.

Waarbij overigens opgemerkt moet worden dat bij overdracht van een concept ter realisatie aan een consortium van partijen, InnovatieNetwerk geleidelijk uit beeld verdwijnt, ook bij betrokkenen.



Uit de opbouw van de steekproef blijkt dat hoewel kennisinstellingen sterk vertegenwoordigd zijn, InnovatieNetwerk toch in staat is gebleken om het bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties in toenemende mate actief te betrekken. De pro-actieve houding blijkt ook uit het feit dat veel van de niet-actieven uit het bedrijfsleven InnovatieNetwerk kennen doordat zij door InnovatieNetwerk benaderd zijn.

In de 2004-peiling kwam het creëren van netwerken als aandachtspunt naar voren. Het is daarom positief te noemen dat er in 2005 een lichte verbetering van de beoordeling van deze hoofdtak is waar te nemen: 61% geeft aan dat men ervaren heeft dat er een netwerk is gecreëerd rond het concept waarbij zij betrokken zijn geweest (2004: 51%);

Over de kwaliteit van de netwerken is men niet unaniem: 23% van de respondenten beoordeelt dit netwerk als zeer goed tot uitstekend (2004: 17%), 54% als goed, en eveneens 23% beoordeelt het als matig tot slecht (2004: 14%). De gecreëerde netwerken scoren vooral goed op de eigenschappen 'creatief', 'innovatief' en 'gericht op het ontwikkelen van nieuwe ideeën/concepten'.

### 5.8 Kernbevindingen van het Synovate-onderzoek

Beide metingen geven een positief beeld, maar wel met enkele *kanttekeningen*:

- De kwaliteit van het werk van Innovatienetwerk wordt als goed beschouwd;
- De identiteit (taak) van InnovatieNetwerk wordt goed herkend in de omgeving;
- Als dominant imago wordt aangemerkt: innovatief, grensverleggend, grenzen opzoekend en ambitieus. Dit sluit prima aan bij wat InnovatieNetwerk ook wil zijn en bemoedigend is dat dit na ruim 4 jaar werken en pionieren reeds zo wordt gezien;
- 1e doelstelling - ontwikkelen van grensverleggende concepten: deze wordt erkend en taak wordt goed ingevuld;
- 2e doelstelling - creëren van netwerken: dit was een aandachtspunt bij de meting van 2004, bij de meting van 2005 zien we een lichte verbetering.

De metingen leveren ook enkele *aandachtspunten* voor de komende jaren op:

- Algemeen: de waardering is wat onder druk komen te staan. Een significant toenemend aantal respondenten vult het antwoord 'weet niet' en 'matig/slecht' in. Uit eventuele vervolgmetingen moet bekeken worden of dit trendmatig is.
- Communicatie: bereik, aansprekendheid, bruikbaarheid en persoonlijke relevantie zijn aspecten waar InnovatieNetwerk nader aandacht aan kan schenken.
- Een duidelijker communicatie over de termijnen waarop invoering in de praktijk te verwachten kan zijn. Dit vanuit het minder positieve oordeel op de elementen 'slagvaardigheid' en 'praktijkgericht'.
- Netwerken: het vasthouden van actieve leden is mogelijk een aandachtspunt. Een netto-uitstroom hoeft geen bezwaar te zijn zolang er voldoende 'verversing' is en er voldoende actieve betrokkenheid bij het verder ontwikkelen van concepten is. Geheel anders wordt het als blijkt dat achter de netto-uitstroom een teruggang in vernieuwing en ontwikkelkracht schuil gaat. Het is derhalve zaak de veranderingen in de samenstelling van het netwerk nauwlettend te volgen.

### 5.9 InnovatieNetwerk in de media<sup>14</sup>

Het Synovate-onderzoek is een expliciete peiling van het beeld dat belangstellenden en belanghebbenden hebben van InnovatieNetwerk. Er is ook heel andere informatie over het imago: de mate van 'media-exposure' naar aanleiding van projecten van InnovatieNetwerk. Dit is immers tevens een weerslag van de betekenis die kennelijk aan ons werk gehecht wordt. Hierover zijn vanaf medio 2002 steeds meer, en van lieverlee systematischer, data verzameld. Vanaf de tweede helft van 2002 tot de eerste

---

<sup>14</sup> Zie bijlage 2 voor de opsomming van artikelen en andere media-uitingen sinds medio 2002.

vijf maanden van 2005 zijn meer dan 500 media-uitingen geteld: artikelen in kranten, tijdschriften, of items op radio en televisie. Daarbij valt de grote variatie aan media-achtergronden op: InnovatieNetwerk figureert in zowel landelijke als regionale én internationale media, zowel populaire als vaktijdschriften, en zowel algemene media als typische media voor agro en groen. Ook is een sterke toename van media-uitingen sinds 2002 onmiskenbaar. Enerzijds komt dat door het stadium waarin concepten verkeren. Het is duidelijk waarneembaar dat naarmate een concept verder ontwikkeld is, het meer de moeite waard is voor media om er aandacht aan te besteden. Hoe concreter, hoe beter. En naarmate de praktische consequenties van nieuwe concepten helderder worden, en daarmee dus ook de controversiële kanten ervan, wordt het gemakkelijker om aandacht bij media te krijgen. Anderzijds is Innovatienetwerk media-aandacht actief gaan zoeken en systematischer gaan bijhouden. Er is gewerkt aan mediacontacten, diverse medewerkers zijn in landelijke kranten gaan publiceren, en medewerkers hebben mediatrainingen gevolgd die het hen gemakkelijker hebben gemaakt met media om te gaan.

Los van de kwantitatieve kant van de media-uitingen, valt een aantal kwalitatieve aspecten op: de kracht van taal, en de herkenbaarheid van InnovatieNetwerk.

### **De boodschap begint bij de naam**

Een project als Kas als Energiebron kan alleen al vanwege de (zorgvuldig gekozen) titel rekenen op relatief grote media-aandacht. Het onderwerp is immers onmiddellijk duidelijk, en de vernieuwingsopgave is direct klip en klaar. Ook een project als Smaaklessen is daarom snel interessant voor een brede groep van mediamakers. Dat ligt iets anders voor concepten als Agroparken, Nieuwe Dorpen en Nieuwe Rivieren – die blijken relatief veel uitleg te vergen doordat het onderwerp of de innovatieopgave niet in de titel besloten liggen. Niettemin, uitgerekend over die drie voorbeelden is gaandeweg de verdere ontwikkeling veel media-aandacht ontstaan. Daar droegen eigen mediaproducten van InnovatieNetwerk toe bij (video's, artikelen), maar ook het controversiële karakter ervan, dat inderdaad na enige uitleg snel duidelijk werd. Interessant is dat de nieuwe woordcombinaties van veel projecten veelal snel werden overgenomen in het - soms zeer polemische - discours. De bijdrage van InnovatieNetwerk aan het vocabulaire is een onverwacht, maar zeer effectief, bijproduct. Maar dit terzijde.

### **'Worden we genoemd?'**

De resultaten van InnovatieNetwerk, de naam zegt het al, zijn altijd het resultaat van gezamenlijke actie door uiteenlopende partijen. Dit heeft als onvermijdelijke consequentie dat de opbrengsten in beginsel door alle betrokken partijen 'geclaimd' kunnen worden. Soms wordt InnovatieNetwerk helemaal niet genoemd bij artikelen of uitzendingen over projecten van InnovatieNetwerk – en wel een van de deelnemende partijen. Soms ook wordt alléén InnovatieNetwerk genoemd, en blijft de inbreng van afzonderlijke deelnemers geheel buiten beeld. Dit kan gemakkelijk tot scheve ogen leiden en daarmee tot spanningen in het netwerk ('ze lopen met het concept weg, terwijl ze er haast niks aan gedaan hebben'). Voor mediamakers is het veelal niet bijster relevant welke partijen zoal een bijdrage hebben geleverd, maar voor die partijen zelf ligt dat heel anders. Want media-aandacht – zo simpel ligt het - wordt snel een institutioneel belang. Er zit evenwel ook een element van professionele trots in: degenen die bergen hebben verzet om het concept verder te brengen, voelen zich terecht miskend als zij niet voorkomen in media-uitingen – of als zij wel verschijnen, slechts als figuranten!

Communicatie heeft steeds meer aandacht gekregen in het werk van InnovatieNetwerk. Het is zelfs een apart doorsnijdend thema geworden; dit vanuit het besef dat een organisatie als InnovatieNetwerk een specifieke communicatiestrategie moet voeren. Het belangrijkste doel is: de concepten zodanig bekendheid geven dat het veel belangstellenden prikkelt om mee te denken en vooral mee te gaan werken.

Het belangrijkste kenmerk van de aanpak is: aansprekend en uitnodigend. De sterk gegroeide media-aandacht die InnovatieNetwerk heeft gekregen, laat zien dat die strategie zijn vruchten heeft afgeworpen. Alle reden dus om binnen de gekozen lijn de strategie verder te ontwikkelen.

# 6. Reflectie op taak, positie en organisatie van InnovatieNetwerk

## 6.1 Inleiding

Zoals in hoofdstuk 1 en 2 beschreven is InnovatieNetwerk in 2001 opgericht met een bijzondere taak en positionering. Beide zijn te beschouwen als een experiment van de Rijksoverheid, uniek in zijn soort. Nu, na ruim vier jaar en met de blik op een volgende periode, is het van belang stil te staan bij de overwegingen die toentertijd zijn gehanteerd en bij de vraag of die overwegingen nog opportuun zijn en of de doelstellingen in de eerste periode zijn gerealiseerd.

Er werd gekozen voor een, weliswaar aan LNV gelieerde, maar onafhankelijke positionering, temidden van de vierhoek overheid, bedrijfsleven, kennisinstellingen en maatschappelijke organisaties. Het Bestuur is samengesteld uit deze vierhoek, met een onafhankelijk voorzitter. De aansturing vindt dus niet primair vanuit LNV plaats, maar vanuit de vierhoek van partijen. Die positionering werd wenselijk geacht met het oog op een optimale taakuitvoering: opererend tussen de partijen in.

## 6.2 Ontwikkelingen in de omgeving

Een organisatie bestaat bij de gratie van haar omgeving. In die zin is het de vraag of ontwikkelingen in de omgeving gedurende de afgelopen vier jaar van invloed zijn op de positie, rol en taak van InnovatieNetwerk. Relevante omgevingsontwikkelingen zijn:

- Bij de start van InnovatieNetwerk in 2001 waren begrippen als systeeminnovaties, transities en transitiearena's tamelijk nieuw. Inmiddels zijn die begrippen ingeburgerd. Zowel in het maatschappelijk veld, als in de politiek-bestuurlijke omgeving en de wetenschappelijke wereld. Positief punt hiervan is dat de begrippen een gemeenschappelijke noemer geven om over veranderingen te praten. Schaduwkant is dat de begrippen in de praktijk vaak gebruikt worden als nieuwe naam voor oude dingen. Het is al met al de vraag of de brede hantering van genoemde begrippen het innovatielandschap daadwerkelijk heeft veranderd. Wel is er in de wetenschappelijke wereld meer aandacht voor systeeminnovaties, zonder dat het onderzoek overigens in alle gevallen systeeminnovatief van karakter is.
- Binnen LNV heeft een Transitieteam Duurzame Landbouw gefunctioneerd. Dit richtte zich met name op de politiek-bestuurlijke omgeving, waar het adagium is 'van zorgen voor naar zorgen dat'. Het Transitieteam richtte zich op het versterken van die meer faciliterende rol van LNV/de overheid. Medio 2005 is het Transitieteam binnen LNV opgeheven en is een Innovatieberaad opgericht. Ook het transitieproces energie binnen EZ is relevant.
- In 2004 is een fors aantal Bsik-programma's van start gegaan. Voor ons domein zijn relevant TransForum, Leven Met Water, Vernieuwend Ruimtegebruik (Habiforum) en Kennisnetwerk Systeeminnovaties. Deze richten zich primair op de kennisinfrastructuur, maar zullen door het vraaggestuurde karakter ook innovatiebewegingen op gang brengen. Hoewel hun focus niet ligt op het ontwikkelen van grensverleggende vernieuwingen, kunnen ze voor InnovatieNetwerk van belang zijn omdat de implementatie van die grensverleggende innovaties in veel gevallen nieuwe kennis en kundes vergt of prikkelt tot ontwikkeling van nieuwe kennis en kundes.
- Bij de start van het huidige kabinet is het Innovatieplatform opgericht. Dit interfereert niet met de rol van InnovatieNetwerk. Wel heeft het benoemen van sleutelgebieden (met name Food & Flowers) betekenis voor ons werk. Daar hebben we ook aan bijgedragen. Tevens zijn enkele resultaten van InnovatieNetwerk ingebracht in het Innovatieplatform.

## 6.3 Taak InnovatieNetwerk

### 6.3.1 *Ontwikkelen systeeminnovaties*

Eerder, in hoofdstuk 2.3, gaven we aan hoe de oorspronkelijke taken zoals die in de Instellingsbeschikking staan beschreven, zijn geëvolueerd naar de kerntaak ‘het ontwikkelen van concepten voor grensverleggend vernieuwingen en er voor zorgdragen, dat deze concepten in de praktijk tot werking komen door partijen te mobiliseren, die er in de praktijk invulling aan willen geven’.

In zijn algemeenheid wordt de agenda van InnovatieNetwerk gedreven door moeilijk oplosbare problemen of door kansen om op het vlak van duurzame ontwikkeling sprongen voorwaarts te maken. Onderwerpen worden geselecteerd op basis van een continue interactie met het netwerk, waarbij de taakgroepen – samengesteld uit de verschillende maatschappelijke geledingen – een spilfunctie vervullen.

Genoemde taken zijn in de afgelopen periode ook uitgevoerd. Er zijn verkenningen uitgevoerd, die tot doel hadden aangrijpingspunten voor vernieuwing te identificeren. Daarnaast is er een veelheid aan concepten ontwikkeld en is een flink aantal, uiteraard met wisselend succes, naar de praktijk gebracht. Bij de evaluatie is uiteindelijk de kernvraag: heeft InnovatieNetwerk voldoende opgeleverd? De opbrengsten van InnovatieNetwerk in termen van grensverleggende concepten en effecten in de praktijk zijn elders in dit evaluatierapport (hoofdstuk 2) weergegeven. Daar blijkt dat de omvang van de opbrengsten ruimschoots voldoet aan de criteria die vanuit het Bestuur zijn gesteld. Duidelijk is dat InnovatieNetwerk er niet alleen in is geslaagd om een flink aantal nieuwe ideeën te ontwikkelen, maar dat het tevens is gelukt om meerdere van die ideeën in de praktijk tot werking te laten komen.

InnovatieNetwerk heeft bewezen een duidelijk toegevoegde waarde te hebben. Grensverleggende vernieuwingen komen zelden voort vanuit bestaande instituties (dat is vanuit de aard van de vernieuwing ook nauwelijks mogelijk). Tevens is aangetoond dat InnovatieNetwerk ook werking heeft in de praktijk.

Uit het in 2004 en 2005 uitgevoerde imago-onderzoek bleek dat ca. 80% van de geënquêteerden uit het netwerk niet alleen de rol van InnovatieNetwerk herkent, maar het belang van de taak van InnovatieNetwerk ook onderschrijft (zie hoofdstuk 4). Daar waar er kritiek was, betrof dit vooral de opvatting dat InnovatieNetwerk, meer dan nu het geval is, ondernemers of innovaties in de praktijk zou moeten helpen. InnovatieNetwerk is overigens ook gestart met een dubbele rolopvatting: ‘top-down’ ontwikkeling van grensverleggende concepten en ‘bottom-up’ ondersteuning van vooral regionale vernieuwingsprocessen (KING). Die tweede rol bleek evenwel onvoldoende onderscheidend van wat vele andere partijen in de markt, zoals kennisinstellingen en adviesbureaus, al doen. Ook was het lastig om beide typen functies in een goede balans uit te voeren. Die bottom-up ondersteunende rol is in 2003 beëindigd. Wel is richting LNV aangegeven dat er in de praktijk een schreeuwende behoefte is aan gemakkelijk toegankelijke ondersteuning van bottom-up initiatieven. Dit heeft binnen LNV geleid tot een inventarisatie van regionale innovatienetwerken of –organisaties (er zijn er meerdere actief). Dit als voorbereiding op een mogelijk besluit aangaande het realiseren van een ondersteuningsfunctie. Voor zover bekend heeft een dergelijke besluitvorming tot op heden nog niet plaats gevonden, behoudens een begin van samenwerking met Syntens.

### 6.3.2 *Sectorraad*

In de instellingsbeschikking is aangaande de taak van Sectorraad het volgende gesteld: “Het uitvoeren van de aan de Nationale Raad voor Landbouwkundig Onderzoek opgedragen taak, voorzover deze niet reeds valt onder de taken genoemd in de onderdelen a en b (systeeminnovatieve taken).”

Een sectorraad heeft tot taak het uitvoeren van toekomstverkenningen ten behoeve

van de onderzoeksagenda van een Ministerie. De afgelopen periode is hier weinig aandacht aan besteed. Er is met de RMNO wel meegewerkt aan een verkenning over Natuur en Gezondheid (inzet beperkt) en InnovatieNetwerk is in begeleidende zin betrokken geweest bij een aantal verkenningen in COS-verband (Commissie Overleg Sectorraden). Daarnaast is in COS-verband de verkenning *Ocean Farming* uitgevoerd, maar deze had toch meer tot doel het opsporen van ideeën voor grensverleggende vernieuwingen dan het beïnvloeden van onderzoeksagenda's.

Recentelijk gaf de Minister van LNV aan op dit moment geen behoefte te hebben aan nieuwe NRLO-verkenningen door InnovatieNetwerk. In een vervolg hierop worden wel gesprekken gevoerd met LNV over de wijze waarop het departement kan komen tot een kennisagenda met het oog op de langere termijn. Het initiatief hiervoor ligt bij LNV. InnovatieNetwerk zal hierin ondersteunend opereren.

Naast de sectorraadfunctie heeft InnovatieNetwerk door haar wijze van werken wel een directe invloed op de kennisinfrastructuur. Kennisinstellingen opereren in vele projecten, hetgeen bijvoorbeeld bij zilte perspectieven, *ocean farming* en agroparken direct invloed heeft gehad op de programma's van instituten en universiteiten.

Daarnaast is de afgelopen jaren zwaar geïnvesteerd in het vernieuwen van de kennisinfrastructuur middels het (mede-)ontwikkelen van vijf Bsik-programma's. Nu vier van die programma's (TransForum Agro en Groen, Vernieuwend Ruimtegebruik, Leven met Water en Kennisnetwerk Systeeminnovaties) daadwerkelijk van start zijn gegaan ligt het voor de hand dat InnovatieNetwerk die transformatie van de kennisinfrastructuur overlaat aan bovengenoemde Bsik-programma's. Op het snijvlak van kennis en systeeminnovaties wordt met deze programma's samengewerkt, waarbij intensief met de eerste drie genoemde programma's.

#### **6.4 InnovatieNetwerk in het innovatielandschap**

Het innovatielandschap kan in vier lagen beschreven worden:

1. Innovaties binnen en vanuit ondernemingen en regio's;
2. Grensverleggende systeeminnovaties;
3. Kennisontwikkeling en -benutting;
4. Creëren van een innovatiebevorderende context.

Die verschillende lagen staan in nauwe verbinding met elkaar en zijn voor InnovatieNetwerk allemaal van groot belang. InnovatieNetwerk neemt qua budget en omvang een bescheiden positie in, richt zich vooral op de tweede laag en voegt vooral iets toe aan de omvangrijke inzet op de andere drie lagen.

Zo werkt InnovatieNetwerk intensief samen met ondernemers en regionale partijen, niet alleen binnen projecten maar ook op programmaniveau (samenwerking SIGN en Courage). Zij zijn niet alleen essentieel om concepten mee te helpen ontwikkelen, maar ook om ze in de praktijk te krijgen. Soms bevat een innovatief idee van een ondernemer of van een ondernemende bestuurder interessante grensverleggende perspectieven. Dan kan InnovatieNetwerk zich verbinden met die ondernemer of bestuurder om het idee verder te brengen. Maar ook leiden oorspronkelijke innovatieve concepten van InnovatieNetwerk tot bottom-up innovatiebewegingen, veelal wat minder ambitieus van opzet (bijvoorbeeld bij agroparken).

Ook kennisinstellingen spelen een belangrijke rol in onze activiteiten, vooral bij het ontwikkelen van concepten. Het gaat hierbij vaak om combinaties van kennisdomeinen en om zowel onderzoeksinstituten, universiteiten, adviesbureaus en 'uitvinders'. De voeding is nadrukkelijk wederkerig. Ook kennisinstellingen richten zich in hun eigen programma's meer op systeeminnovaties. Verschil in positie leidt in veel gevallen wel tot een andere aanpak.

Met overheden zijn er intensieve relaties. Zowel om eigen ideeën verder te helpen als om mee te denken over de wijze waarop Ministeries noodzakelijk geachte systeeminnovaties verder kunnen helpen. Belangrijkste partners op rijksniveau zijn LNV, VROM, VWS en EZ, waarbij LNV gelet op haar 'eigenaarsrol' uiteraard een bijzondere positie inneemt. Meerdere departementen zijn ook vertegenwoordigd in taakgroepen van InnovatieNetwerk.

## 6.5 Financiën

In de periode 2001 – 2005 had InnovatieNetwerk een budget van 4,5 miljoen euro per jaar ter beschikking. Daarvan besteedde het gemiddeld tweederde aan programma-projecten, en eenderde aan apparaatskosten. De verdelingen van de programmagelden over de jaren heen staan in onderstaande tabel.

### *Uitgaven programmagelden naar thema's (x 1.000)*

Jaar	2001	2002	2003	2004	2001 - 2004	Als % van totaal
Groene Ruimte <sup>1</sup>	510	825	890	1.165	3.390	28
TDL (incl. glastuinbouw) <sup>2</sup>	649	1.330	1.110	1.285	4.374	36
Voeding	152	420	450	285	1.307	11
Lerende Netwerken	297	60	250	120	727	6
Communicatie	419	300	260	150	1.129	9
Overig <sup>3</sup>	447	165	340	435	1.387	11
<b>Totaal</b>	<b>2.474</b>	<b>3.100</b>	<b>3.300</b>	<b>3.440</b>	<b>12.314</b>	<b>100</b>

Noten:

- 1) In 2002 en 2003 inclusief thema 'Regionale Innovaties'
- 2) In 2001, 2002 en 2003 inclusief thema 'Leven met Water'
- 3) In 2001 en 2002 inclusief inslagthema's 'Sociaal-culturele dimensie van voeding en groene ruimte' en 'Vernieuwing instituties en processen'.

Het op gang brengen van innovaties heeft per definitie een onzekere uitkomst. Succes kan vooraf niet verzekerd worden. Dit geldt in versterkte mate voor grensverleggende vernieuwingen, zoals bij InnovatieNetwerk. Vele wegen worden geëxploreerd en slechts enkele leiden uiteindelijk tot een kansrijk perspectief. Bij dit type werk is een kosten-baten analyse op projectniveau dan ook niet zinvol. Wel is de vraag aan de orde: is de gedane investering de moeite waard geweest? Naar de mening van InnovatieNetwerk heeft het werk de afgelopen vijf jaar substantiële directe en indirecte effecten in de praktijk gehad en staan er meerdere concepten op de rol met eenzelfde potentie.

InnovatieNetwerk financiert vooral het zoeken en uitwerken van grensverleggende concepten, en het formeren van actieve consortia daar omheen. De focus op bedrijfsoverstijgende duurzaamheid en het sterk precompetitieve karakter van de concept-ontwikkeling rechtvaardigen hierbij de inzet van overheidsmiddelen.

Naarmate de concepten in een fase van realisatie komen, verschuift het zwaartepunt van de financiering naar maatschappelijke actoren. In die fase overtreft de dan benodigde investering ruimschoots de investeringen door InnovatieNetwerk. Dat geldt bijvoorbeeld voor de concepten 'Smaaklessen', 'Kas als Energiebron', 'Agroparken', 'Coolboxx' en 'Nieuwe Dorpen'. Maar ook voor de vier mede door InnovatieNetwerk geïnitieerde Bsik-programma's met een gezamenlijk budget van € 200 miljoen.

De beschikbaarheid van financiële middelen en de wijze waarop deze kunnen worden ingezet zijn cruciaal voor het succes van InnovatieNetwerk. Veel van het innovatie-instrumentarium van de overheid is omgeven met administratieve lasten en voor ondernemers en andere partijen vaak moeilijk te hanteren voorwaarden en lange procedures. De flexibiliteit waarmee InnovatieNetwerk, onder verantwoordelijkheid



van het bestuur, haar middelen in kan zetten, maakt het voortvarend grijpen van kansen mogelijk. Maakt het ook mogelijk om eerste, beperkte investeringen te doen in nog prille en mogelijk op het eerste oog zelfs onhaalbare ideeën. Deze elementen zijn essentieel om voortvarend en creatief te kunnen werken aan grensverleggende vernieuwingen.

Zowel het Innovatieplatform als het Ministerie van Economische Zaken hebben recent gepubliceerd over een andere wijze van financiële ondersteuning van innovatie (Sterke basis voor topprestaties, resp. Geven voor weten). Er wordt dus breed nagedacht over de wijze waarop de overheid innovatie kan stimuleren. Het InnovatieNetwerkmodel komt daar nog niet in voor, maar deze evaluatie laat zien dat het een wezenlijke aanvulling kan zijn op het bredere innovatiebeleid.

## **6.6 Positionering en wijze van financiering van InnovatieNetwerk**

De positionering van InnovatieNetwerk is gebaseerd op een aantal *uitgangspunten*:

- Het op gang brengen van systeeminnovaties gericht op duurzame ontwikkeling is (ook) een publieke verantwoordelijkheid.
- Een dergelijke taak kan doorgaans niet vanuit bestaande instituties, i.c. een ministerie, worden uitgevoerd, maar moet bij voorkeur gebeuren vanuit een onafhankelijke positie tussen de partijen in.

De publieke verantwoordelijkheid staat niet ter discussie. Zowel het element van duurzame ontwikkeling als het precompetitieve karakter van grensverleggende vernieuwingen rechtvaardigen die verantwoordelijkheid. De verantwoordelijkheid en rol van andere maatschappelijke partijen krijgen in aansturende zin vorm via Bestuur, taakgroepen en in concrete projecten. Ook in financiële zin participeren partijen in projecten, waarbij vooral in implementatiefasen de bijdragen van andere partijen die van InnovatieNetwerk ver overtreffen. Daarnaast krijgt financiële medeverantwoordelijkheid gestalte via allianties als met SIGN en Courage.

Het is denkbaar om de positie tussen de partijen in ook gestalte te geven via de financiering: de 'vierhoek' financiert InnovatieNetwerk. Dit maakt het model echter erg kwetsbaar. Grensverleggende vernieuwingen zijn vanuit hun aard meer dan eens controversieel (zie bijvoorbeeld Agroparken of Natuurlijke weerstand bij dieren). Bij een meervoudige basisfinanciering loert voortdurend het risico dat een partij haar financiële bijdrage intrekt, omdat het ontwikkelde idee haar (op dat moment) niet bevalt. Dat zou ernstig afbreuk doen aan de mogelijkheid om die grensverleggende taak uit te voeren en zou ons drijven naar het middenveld van 'gewone', niet-controversiële vernieuwingen. De sterke voorkeur gaat dan ook uit naar een stabiele basisfinanciering vanuit het Rijk, waarbij InnovatieNetwerk een grote eigen verantwoordelijkheid behoudt deze middelen in te zetten, en het vinden van medefinanciering door derden bij concrete projecten of in allianties.

In het uitgevoerde externe imago-onderzoek werd het belang van de onafhankelijke positie van InnovatieNetwerk sterk onderschreven. Inbedding in één van de partijen, bijvoorbeeld het Ministerie of het kennissysteem, zou deze onafhankelijkheid ondergraven en daardoor de mogelijkheden beperken. En dit zowel in termen van op te pakken thema's als de te kiezen partners voor conceptontwikkeling en -implementatie.

Gelet op het voorgaande verdient het de voorkeur om zowel de positionering als de wijze van financiering te continueren.

## 6.7 Organisatie InnovatieNetwerk

De organisatie van InnovatieNetwerk laat zich typeren door een aantal kenmerken:

- Een Bestuur met een onafhankelijk voorzitter en verder bestaande uit stakeholders uit de vierhoek overheid, bedrijfsleven, kennisinstellingen en maatschappelijke organisaties;
- Een inhoudelijke aansturingsstructuur bestaande uit drie taakgroepen met elk een boegbeeld/trekker die tevens lid is van het Bestuur;
- Organisatorische allianties met bedrijfsleven (SIGN, Courage) en met 3 Bsik-programma's (Leven Met Water, Habiforum/Vernieuwend Ruimtegebruik en TransForum Agro en Groen);
- Een staf van beperkte omvang en van een hoog, senior niveau.

### *Bestuur*

Bij een positionering tussen de partijen in past een bestuur dat bestaat uit een uitsnede uit die partijen. Er is geen reden om aan dit principe te tornen. De huidige bestuursleden zijn benoemd voor een periode die eindigt op 31 december 2005. De Instellingsbeschikking geeft overigens aan, dat er naast de voorzitter maximaal tien leden zijn. Op dit moment zijn dat er twaalf. Dit komt door het tussentijds genomen besluit om de trekkers in het Bestuur op te nemen, wat duidelijk toegevoegde waarde blijkt te hebben.

### *Taakgroepen en trekkers*

In 2003 is het aantal taakgroepen teruggebracht tot drie: Transitie Duurzame Landbouw, Groene Ruimte en Voeding voor een Gezonde Samenleving. Als belangrijkste taken zijn geformuleerd de agenderende functie, het volgen en waar nodig bijsturen van het programma van het thema en wanneer relevant een directe betrokkenheid van leden bij projecten. Evenals bij het Bestuur zijn de leden van de taakgroepen stakeholders uit de vierhoek overheid-bedrijfsleven-kennisinstellingen-maatschappelijke organisaties. Dat komt de legitimatie van het werk van InnovatieNetwerk ten goede.

In de praktijk functioneren de taakgroepen vooral als klankbord voor ideeën en inzichten die via de programmaprojecten uit het netwerk komen. Het themaprogramma zelf is geregeld onderwerp van gesprek, met overwegend lichte wijzigingen van inhoud of werkwijze als gevolg; de hoofdlijnen zijn immers bij het begin van de vijfjaarsperiode geformuleerd. De uitvoering van het programma gebeurt in netwerken/consortia die direct betrekking hebben op een project. De opkomst bij taakgroepvergaderingen is wisselend.

Het belang van taakgroepen bij de agendering en profilering van het werk van InnovatieNetwerk pleit ervoor de taakgroepenstructuur te handhaven. De aard van de taakgroepen zal de komende jaren bepaald worden door de ankerpunten van het programma voor de periode 2006-2010. Tevens dient bezien te worden wat de consequenties zijn voor een potentiële uitbreiding van het aantal allianties in de agrosector (zie onder) voor de aansturing van de agro-gerelateerde agenda van InnovatieNetwerk. De aansturing gaat hierbij immers voor een deel om de taakgroep heen, omdat SIGN, Courage en mogelijk straks ook anderen een eigen bestuur hebben. Agendering vindt in deze context plaats, in afstemming met het Bestuur van InnovatieNetwerk.

De meerwaarde van een trekker/boegbeeld staat buiten discussie. Zijn positie en/of status opent deuren en biedt duidelijk meerwaarde, bijvoorbeeld via het voorzitterschap bij bijeenkomsten waarin belangrijke opbrengsten van InnovatieNetwerk worden gepresenteerd.

### *Allianties*

InnovatieNetwerk is wat de naam zegt: een netwerkorganisatie. Dit gegeven in combinatie met een staf van beperkte omvang maakt het voor de hand liggend dat allianties met andere partijen worden aangegaan. Allianties die iets toevoegen aan wat InnovatieNetwerk zelf al is. De allianties met Courage en SIGN zorgen voor een bijzondere combinatie: conceptueel denken op systeemniveau en een worteling in de ondernemerspraktijk. Dit vergroot de kans op implementatie van concepten in de praktijk en versterkt het lange termijn denken binnen het bedrijfsleven.

Trekkers/boegbeelden zijn in dit geval coryfeeën uit de betreffende sector. De alliantie met SIGN heeft de afgelopen jaren duidelijk haar meerwaarde bewezen.

InnovatieNetwerk en LTO hebben zich, evenals de Minister van LNV, uitgesproken voor voortzetting van deze alliantie. Continuering ligt dan ook voor de hand evenals het streven om met Courage tot vergelijkbare resultaten te komen. Pluimveehouderij en intensieve veehouderij tonen in toenemende mate belangstelling voor een dergelijke constructie.

De verbinding met 3 Bsik-programma's zorgt voor een relatie tussen transformatie in het kennisdomein en transformatie via grensverleggende vernieuwingen in de praktijk. De onderliggende afstemming, ook via het delen van netwerken lijkt logisch, maar is nog pril en zal zijn meerwaarde de komende jaren moeten bewijzen.

### *Staf*

De staf bestaat uit senior-medewerkers met een meerjarige ervaring in het betreffende domein. Er is door sommigen gesuggereerd, dat het goed zou zijn om meer jongeren binnen te halen en mensen uit heel andere domeinen. De ervaring heeft de afgelopen jaren echter geleerd dat het essentieel is om over deskundigheid en autoriteit te beschikken om partijen te kunnen overtuigen van de noodzaak van ingrijpende vernieuwingen. Daarbij past het huidige type staf. Opdracht is wel om verfrissende denkers (ook buiten onze domeinen) op te sporen en te betrekken in ons werk. Dit is een voortdurend punt van aandacht, want gemakkelijk wordt teruggevallen op bestaande contacten. Ook moet er bij stafleden blijvende aandacht zijn voor de professionalisering van noodzakelijke competenties (traject Lerende Netwerken). Competentieontwikkeling is voor een belangrijk deel persoonsgebonden, maar in het algemeen gesproken kan wel gesteld worden dat de competentie ten aanzien van het in de praktijk brengen van innovaties versterkt kan worden.

Het ligt niet voor de hand de staf uit te breiden. De noodzaak moet voortdurend aanwezig zijn om kennis en capaciteit elders te halen. Anders dreigt een naar binnen gerichtheid en een gebrek aan creativiteit. De omvang van de huidige staf is adequaat.

## **6.8 InnovatieNetwerk in de toekomst**

InnovatieNetwerk heeft de afgelopen vier jaar een toegevoegde waarde gehad bij de vernieuwing in landbouw, voeding en groene ruimte. Systeeminnovaties in de betreffende domeinen worden echter niet alleen gerealiseerd door grensverleggende vernieuwingen. Al dan niet stapsgewijze innovaties vanuit maatschappelijke partijen als bedrijven en overheden zijn minstens net zo belangrijk. Het gaat om een combinatie van beide: innovatie vanuit de basis in combinatie met perspectiefveranderingen vanuit grensverleggend denken. Die situatie is ook voor de periode 2006-2010 nog steeds opportuun.

Ontwikkelingen in de omgeving indiceren niet dat de door InnovatieNetwerk uit te voeren opdracht minder relevant is geworden en evenmin dat anderen deze taak hebben overgenomen. Verwacht wordt dan ook, dat InnovatieNetwerk, in combinatie met vele netwerkpartners, ook de komende 5 jaar zijn meerwaarde zal bewijzen, zoals ook de Minister van LNV heeft verwoord in zijn brief naar de Tweede Kamer 'Groeien in concurrentie' (TRC 2004/8213).

Het is zaak de komende jaren de specifieke taak van InnovatieNetwerk (ontwikkelen

en doen implementeren van grensverleggende concepten) goed te bewaken. Concessies doen op dit vlak zal de toegevoegde waarde doen afnemen en het onderscheid met anderen doen vervagen. Het zwaartepunt in ons werk zal steeds op en neer schuiven tussen de nadruk op conceptontwikkeling en de nadruk op implementatie in de praktijk. Tenslotte is het van belang om medio 2010 opnieuw een evaluatiemoment in te lassen.

## 6.9 Naamstelling

De naam van onze organisatie wordt niet als ideaal ervaren. De lengte ervan levert soms problemen op in de media (we worden dan maar weggelaten) en er zijn velen, waaronder zelfs (oud-)bestuursleden die op publieke bijeenkomsten een eigen versie van onze naam uitspreken. De minister van LNV zei onlangs op een conferentie dat de grootste innovatie wellicht een nieuwe naam voor InnovatieNetwerk zou zijn. Ook bureaumedewerkers zijn geneigd om de naam maar af te korten tot bijvoorbeeld InnovatieNetwerk (zoals in dit rapport) en soms zelfs Innonet. In het Bestuur van InnovatieNetwerk is een discussie gevoerd over een aanpassing. Onderstaand voorstel beoogt de nadelen, met name gekoppeld aan lengte en complexiteit van de huidige naam te ondervangen en tegelijkertijd de bestaande bekendheid te behouden. Voorgesteld wordt daarom om de komende jaren de naam InnovatieNetwerk te hanteren, met als zogeheten *pay-off* 'grensverleggend in agro en groen'. Een naam die in de praktijk ook al veelvuldig gebruikt wordt.

Dus van: **InnovatieNetwerk Groene Ruimte en Agrocluster**  
*Grensverleggend vernieuwen*

naar: **InnovatieNetwerk**  
*Grensverleggend in agro en groen*

Omdat de domeinaanduiding niet in de nieuwe naam zit, zullen we de *pay-off* ('Grensverleggend in agro en groen') vaker toe moeten voegen dan nu met Grensverleggend vernieuwen nodig is. Nadeel kan zijn dat het begrip 'innovatienetwerk' breder gebruikt wordt (bijv. Syntens, innovatienetwerk voor ondernemers). Alleen in België is er een organisatie die Innovatienetwerk als naam gebruikt. Gebaseerd op een survey op internet lijkt dit nadeel beperkt. Wel zal bekeken moeten of de naam gedeponeerd kan worden.

## 7. Conclusies

InnovatieNetwerk heeft de eerste vijf jaar van haar bestaan aangetoond, dat het toegevoegde waarde heeft in het innovatielandschap. Er is een flink aantal concepten voor grensverleggende innovaties ontwikkeld gericht op diverse elementen van duurzame ontwikkeling, en meerdere van die innovaties hebben de weg richting invoering in de praktijk ingeslagen. Voor een brede implementatie, het op gang brengen van de aan de concepten verbonden systeeminnovaties en het bepalen van de impact op duurzame ontwikkeling is echter nog een langere periode nodig.

In de eerste periode van pionieren is veel geleerd. Van dat leren moeten we profijt hebben in de volgende periode, zich uitend in een toenemende professionaliteit in het op gang brengen van systeeminnovaties. Of zoals Minister Veerman zei in het gesprek met het Bestuur van InnovatieNetwerk op 1 februari 2005: “het gaat goed, maar het kan altijd beter”. Voor de komende vijf jaar zijn de volgende elementen belangrijke punten van aandacht en/of verbetering.

### **Taak en inhoud**

De focus van InnovatieNetwerk blijft gericht op het ontwikkelen en in de praktijk doen brengen van grensverleggende innovaties in de domeinen agro en groen. De spanning tussen de focus op de (middel-)lange termijn en de behoefte aan resultaten op de kortere termijn moet zich niet vertalen in een verschuiving naar innovaties die alleen op de korte termijn zijn georiënteerd. Dat past minder bij de specifieke publieke verantwoordelijkheid (zich uitend in de publieke basisfinanciering van InnovatieNetwerk) en zou afbreuk doen aan de bijzondere positie en de daarbij behorende toegevoegde waarde.

Daarbij past wel een vernieuwde agenda, waarvan de contouren in dit evaluatie-rapport zijn opgenomen (hoofdstuk 6). In interactie met de netwerkpartijen zal deze agenda de komende maanden verder gestalte krijgen.

De sectorraadfunctie zal de komende periode geen prioriteit zijn. Wel zal in overleg met en op initiatief van LNV gesproken worden over de functie van verkenningen voor de kennis-agenda en over de wijze waarop dat het beste georganiseerd kan worden. Dit mede in het licht van discussies op rijksniveau.

### **Het ontwikkelen van grensverleggende vernieuwingen**

Op dit vlak heeft de afgelopen periode een continue leerproces plaats gevonden. Het was voor een groot deel pionierswerk, waarbij er nauwelijks voorbeeldorganisaties waren. Via het thema Lerende Netwerken is vorm en inhoud gegeven aan het leerproces, wat zich in het laatste jaar heeft verbreed naar het leren met anderen. Dat delen van de ontwikkelde kennis en ervaring kan de komende periode sterker gestalte krijgen, waarbij InnovatieNetwerk ook sterker de ontwikkelde manieren van werken meer voor het voetlicht moet brengen, ook richting het Ministerie van LNV.

Voor de komende periode zijn daarnaast de volgende aandachtspunten aan de orde:

- *Het identificeren van systeeminnovaties*  
De afgelopen periode is de basisbenadering vooral gebaseerd geweest op het pakken van gouden kansen die zich voordoen. Dat blijft een belangrijke invalshoek bij innovatieprocessen. Wat echter versterkt moet worden is een meer analytische benadering op systeemniveau. Enerzijds om te identificeren waar belangrijke aanrijpingspunten zouden moeten liggen voor grensverleggende projecten met een systeemveranderende impact en anderzijds om het ‘gouden idee’ te toetsen op zijn systeemconsequenties.
- *Verankering van systeeminnovatieve projecten*  
Voor het verankeren (in de praktijk doen brengen) van de uitkomsten van

systeeminnovatieve projecten is het onderbrengen van 'het eigenaarschap' bij (een consortium van) partijen een belangrijke voorwaarde. De wijze en het moment waarop dat gebeurt is steeds een kwestie van balanceren en blijft lastig.

Aandachtspunt is wel het tijdig loslaten en de credits ook aan anderen gunnen, daarbij acceptierend dat je als organisatie uit beeld verdwijnt en dat het er uiteindelijk anders uit zal zien dan je zelf beoogde.

Daarnaast genereert een grensverleggend concept niet noodzakelijkerwijs een systeeminnovatie. Daar is vaak meer voor nodig, bijvoorbeeld institutioneel of in wet- en regelgeving of nog aanvullende systeeminnovatieve projecten die bijvoorbeeld meerdere concepten met elkaar verbindt of conceptoverstijgende onderwerpen bij de kop pakt (bijvoorbeeld energy-web als vervolg op Kas als Energiebron, zoeken naar andere financieringsvormen en - bronnen). Wat sterker moet is het analyseren (en daarop actie ondernemen) wat verder nodig is om de noodzakelijke beweging op gang te brengen.

- *Interactief werken aan systeeminnovaties*

Het gaat hier onder andere om het voortdurend vernieuwen van onze netwerken. De ervaring heeft geleerd dat de spannende dingen voortkomen uit nieuwe ontmoetingen. Die hebben we veel georganiseerd en opgezocht, maar als we dat niet blijven doen, dan zit ook InnovatieNetwerk na verloop van tijd in een 'old boys network'. Continu zoeken naar nieuwe, verrassende partners, ook uit andere sectoren, blijft aan de orde.

Daarnaast is er een natuurlijke neiging om vooral partijen op te zoeken die dezelfde ambitie hebben als wij. Daar schuilt het risico in dat tegenkrachten te lang genegeerd worden. Die tegenkrachten kunnen echter ook benut worden in ontwerpprocessen, zonder daarmee in 'middle of the road' concepten te komen. Bij Agroparken is daar overigens actief invulling aan gegeven.

Bovengenoemde analyses op systeemniveau kunnen ertoe bijdragen dat bewuster in beeld gebracht wordt waar mee- en tegenwerkende krachten zitten, zodat daar bewuster op geanticipeerd kan worden. Er ontstaat daarmee ook een beeld van hoe een zogenaamde innovatiestimulerende omgeving er uit moet zien en hoe daarnaar toe kan worden gewerkt: een context die het gemakkelijker maakt om grensverleggende vernieuwingen ook daadwerkelijk te realiseren.

- *Allianties*

Als netwerkorganisatie onderhoudt InnovatieNetwerk nauwe relaties met een veelheid aan partijen. Langs twee lijnen lopen er bijzondere allianties. Met het bedrijfsleven (glastuinbouw respectievelijk rundveehouderij) zijn allianties gevormd via SIGN en recent Courage. Hiermee ontstaat een bijzondere combinatie tussen praktijkgerichtheid en conceptueel denkvermogen, die vooral in het geval van de reeds enkele jaren bestaande alliantie met SIGN zijn meerwaarde heeft bewezen. Het ligt voor de hand dit model ook uit te breiden naar andere sectoren. Voor de intensieve veehouderij is dat op dit moment ook in gesprek. Mogelijk zijn dit soort samenwerkingsmodellen ook op regionaal niveau denkbaar.

De tweede lijn loopt via Bsik-programma's. Met drie daarvan wordt een structurele relatie onderhouden. Hierdoor ontstaat een combinatie van conceptontwikkeling enerzijds en kennisontwikkeling en -verdieping anderzijds. De verbinding ligt dan vooral bij de weg naar implementatie van concepten. De komende jaren moet steeds goed gelet worden op optimaal benutten van de mogelijkheden voor synergie in die samenwerking.

## **Organisatie**

Het is belangrijk dat er druk op InnovatieNetwerk blijft om als netwerkorganisatie te blijven werken en niet zelf onderdeel te worden van het gevestigde institutionele kader. Dat kan door de organisatie klein van omvang te houden, zodat er ook steeds de noodzaak is om partners op te zoeken om zaken te ontwikkelen en voor elkaar te krijgen. Mensen kunnen wel tijdelijk voor specifieke trajecten aan InnovatieNetwerk verbonden zijn, maar dat moet niet structureel van karakter zijn. De huidige omvang van de vaste staf wordt als adequaat ervaren.

## **Aansturing**

Er is in 2001 bewust gekozen voor een positie tussen de partijen in. Alleen dan is het mogelijk om gewaagde ideeën te ontwikkelen, zonder dat het draagvlak voor de organisatie wegvalt. Bij een eenzijdige aansturing door één partij is dat risico sterk aanwezig. Partijen in het netwerk zien de onafhankelijke profilering dan ook als belangrijke succesvoorwaarde (zie hoofdstuk 4). De aansturing gebeurt door het Bestuur en op themaniveau door de taakgroepen, met daarin deelnemers uit de vierhoek. De Minister ontvangt het concept-werkprogramma jaarlijks voor advies, waarbij hij zich beperkt tot de hoofdlijnen. Voor het optimaal vervullen van de taakstelling van InnovatieNetwerk is het van belang om deze positionering en de daaraan verbonden financiering te continueren (zie hoofdstuk 6).

In het netwerk van partijen neemt LNV als 'eigenaar' een bijzonder plaats in. Dit uit zich in frequente contacten, participatie in dossierstaven, meedenken bij beleids- en innovatietrajecten van LNV en het gezamenlijk organiseren van bijeenkomsten zoals bijvoorbeeld De Dag van de Toekomst. Het is van belang dit voort te zetten, zodat LNV optimaal kan profiteren van het werk en de kennis van InnovatieNetwerk; en zodat InnovatieNetwerk zich goed laat voeden met opkomende beleidsprioriteiten. Daarbij steeds in het oog houdend de positie die InnovatieNetwerk inneemt tussen alle partijen in.





## I. THEMA TRANSITIE DUURZAME LANDBOUW

Thema : Transitie Duurzame Landbouw  
 Concept : Agroparken  
 Fase : Realisatie

Vraag	Antwoord
a. Waarom Grensverleggend /Systemeinnovatief?	<p>Het ruimtelijk concentreren van gespecialiseerde bedrijven uit verschillende sectoren in een ecologische symbiose is een trendbreuk ten opzichte van de steeds verdergaande specialisatie van bedrijven en regio's. Bovendien wordt voedselproductie los gemaakt van haar traditionele setting, het platteland. Agroparken kunnen namelijk ook op bedrijventerreinen worden gesitueerd. Tevens wordt het nog steeds dominante gezinsbedrijf verlaten om plaats te maken voor organisatievormen met meer vreemde arbeid en kapitaal. De samenwerking met andere bedrijven (ook van buiten de agrosector) in een cluster is een doorbraak ten opzichte van de huidige, individualistische bedrijfspraktijk. Deze samenwerkingsvormen kunnen uitmonden in de vorming van één clusterbedrijf, dat in schril contrast staat met de kleinschalige bedrijfsstructuur in de landbouw. Door het hergebruik van reststoffen, de besparing op transportkilometers en de schaalgrootte worden voordelen behaald in economisch (profit) én ecologisch opzicht (planet). Bovendien doorbreken de noodzakelijke samenwerkingsvormen het relatieve sociale isolement van agrarische ondernemers (people), wordt er een sprong voorwaarts gemaakt op het vlak van dierenwelzijn en leidt het tot een verhoging van de landschappelijke kwaliteit.</p>
<b>Elementen van Overdracht + Verankering</b>	
b. Nieuwe Netwerken of consortia?	<p>In de ontwerpfase is gewerkt met teams vanuit het onderzoek (Wageningen UR en TNO), die gevoed werden door ideeën van EUR over ecologische symbiose.</p> <p>In de realisatiefase zijn verschillende nieuwe consortia gevormd rondom de zeer uiteenlopende ontwerpen (APP Amsterdam, Ruraal Park, Nieuw Gemengd Bedrijf, A1 eiwitcorridor). Met name is samenwerking op gang gekomen tussen verschillende agrosectoren, bijv. glastuinbouw, champignonenteelt en varkenshouderij. De consortia zijn zelf verantwoordelijk voor de realisatie, soms met InnovatieNetwerk in de adviserende en faciliterende rol.</p> <p>De vorming van nieuwe netwerken is inherent aan het onderwerp: agroparken omvatten verschillende sectoren (ook niet agro) en verschillende schakels van de keten.</p>

c. Effecten in praktijk	<p><b>Directe effecten door toedoen InnovatieNetwerk:</b></p> <p>Debat: InnovatieNetwerk heeft door de aanbidding van het rapport Agroparken – Perspectieven en dilemma’s (2000) aan de Minister van LNV een fel debat opgeroepen. In kranten en tijdschriften in binnen- en buitenland zijn honderden artikelen verschenen.</p> <p>Kennisontwikkeling: InnovatieNetwerk heeft een impuls gegeven aan de kennisontwikkeling rondom dit concept via tal van studies en het opzetten van Transforum, waarin veel aandacht wordt besteed aan clustering.</p> <p>Praktijkprojecten: in een aantal gevallen was InnovatieNetwerk direct betrokken bij het opstarten van praktijkinitiatieven. Dit geldt bijv. voor Agrocentrum Amsterdam (Gemeentelijk havenbedrijf, Cargill, Amfert, WLTO, provincie, Wageningen UR), Ruraal park (Buck Consultants (trekker), Rabobank, Koepon, Coop, Maverick, Van Rijsingen Beheer, Oost N.V., Wageningen UR) en prille initiatieven rondom de A1 en bij Sjanghai.</p> <p><b>Indirecte effecten/Spin-offs/olievlekwerking</b></p> <p>Beleidsnota’s: In het NMP-4 worden agroproductieparken aangemerkt als een vorm van duurzame landbouw, terwijl in de nota Agrologistiek “clusteren” een dominante strategie vormt. Dit krijgt gestalte via het Platform Agrologistiek, waarin InnovatieNetwerk ook participeert.</p> <p>Praktijkprojecten: Op diverse locaties hebben consortia van partijen het initiatief genomen om met agroparkachtige vormen te komen. Een prominent initiatief is (Knowhouse (trekker), Kuipers Kip, Houben, Heveco, Christiaens).</p>
-------------------------	---

Thema : Transitie Duurzame Landbouw  
 Concept : Megabedrijven in de melkveehouderij  
 Fase : Uitwerking

Vraag	Antwoord
a. Waarom Grensverleggend /Systeeminnovatief?	<p>Schaalvergroting, een autonome trend in de melkveehouderij, stuit op een groot aantal belemmeringen en bezwaren zoals</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemen van financiering en bedrijfsovername</li> <li>• Juridische en arbeidstechnische organisatie</li> <li>• Inpassing in landschap</li> <li>• Voldoen aan milieurandvoorwaarden (puntbelasting mineralenemissies, energie, transport e.d.)</li> <li>• Verdergaande specialisatie van productieprocessen</li> <li>• Houderijsysteem (stalsysteem, voersysteem, investeringsbehoefte, dierwelzijn)</li> <li>• Afleggen van maatschappelijke verantwoording (transparantie en acceptatie)</li> </ul> <p>Dit concept is op verschillende manieren grensverleggend: het probeert om bovenstaande problemen in samenhang met elkaar op te lossen en op het oog onverenigbare zaken bij elkaar te brengen, zoals grootschalige melkveehouderij in een kleinschalig landschap. Ook worden de mogelijkheden verkend van compleet nieuwe vormen van financiering, eigendom, arbeidsorganisatie en houderijsystemen voor grootschalige bedrijven.</p> <p>Ook de versterking van samenwerking en taakverdeling tussen primaire ondernemers, inclusief de samenwerking met akkerbouwbedrijven, via de vorming van netwerkbedrijven is een belangrijk doel. Langs die weg kan het concept ook een impuls geven aan de economische vitaliteit van akkerbouwregio's.</p>
<b>Elementen van Overdracht + Verankering</b>	
b. Nieuwe Netwerken of consortia?	<p>Op weg naar de realisatiefase worden momenteel consortia gevormd rondom regiospecifieke ontwerpen. Dit moeten unieke netwerken van ondernemers, regionale overheden en kennisinstellingen worden, die vanaf de start samen gaan optrekken.</p> <p>Rond een plan voor een ontwerp in Noord Nederland is, onder de naam 'Cowmunity', een netwerk gestart van SNN (Samenwerkende provincies Noord Nederland), NOM (Noordelijke Ontwikkelings Maatschappij), Alterra en Courage. In het najaar van 2004 is deze groep uitgebreid met ondernemers uit de primaire sector. Later vindt, ten behoeve van detaillering en thematische verdieping verdere uitbreiding van het netwerk plaats met deskundigen van maatschappelijke organisaties, beleid, agribusiness en wetenschap.</p>
c. Effecten in praktijk	<p><b>Directe effecten door toedoen InnovatieNetwerk:</b>          De ontwerpen, die een sterke mobiliserende werking blijken te hebben zijn mede onder regie van InnovatieNetwerk gegenereerd.          Publiciteit in de media heeft mede geleid tot toegenomen animo bij stakeholders, zoals provinciale overheden, de</p>

	<p>Noordelijke Ontwikkelingsmaatschappij en melkveehouders om met dit concept aan de slag te gaan. Een consortium werkt er nu aan, met bijdrage van de Provincie.</p> <p><b>Indirecte effecten/Spin-offs/olievlekwerking</b> Door de omvangrijke publiciteit zingt dit concept rond bij ondernemers, beleidsmakers, kennisinstellingen en consultants. Dit is een goede voedingsbodem voor tal van initiatieven, ook zonder directe betrokkenheid van InnovatieNetwerk. De publicatie heeft belangrijk bijgedragen aan een intensivering in praktijk en beleid van de discussie over schaalvergroting in de melkveehouderij. Bij het vervolgproject zal EDF (European Dairy Farmers) als klankbord fungeren en als intermediair naar grootschalige ondernemers in het buitenland.</p>
--	---

Thema : Transitie Duurzame Landbouw  
 Concept : Van Boerderij naar Buurderij  
 Fase : Uitwerking

Vraag	Antwoord
a. Waarom Grensverleggend /Systeeminnovatief?	<p>Het concept staat voor een nieuw type plattelandsbedrijf waarin voedselproductie wordt gecombineerd met andere functies. Het te maken ontwerp is institutioneel van karakter. Noch het marktsysteem, noch het centrale planningsstelsel is goed toegesneden op de specifieke plattelandsproblematiek. De uitdaging is een ander systeem van verantwoordelijkheid te ontwerpen voor de inrichting en beheer van het landelijk gebied.</p> <p>Het concept bevat de volgende systeeminnovatieve elementen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Een nieuwe sturingsbenadering; het huidige sturingsstelsel is een combinatie van marktwerking en overheidsregulering. De nieuwe sturingsbenadering (ook wel aangeduid als “de derde weg”) is gebaseerd op nieuwe vormen van modern burgerschap;</li> <li>• Herschikking van het bestaande systeem van eigendom, beheer en profijt. De consequentie zal zijn dat de verhouding tussen publieke en private verantwoordelijkheid zal verschuiven ten gunste van het private domein;</li> <li>• Nieuwe verbindingen tussen voedselproductie en andere functies: aanwezigheid van voorzieningen op het platteland, gezondheid(zorg), benutten van niet-economische potenties;</li> <li>• Organisatiekundige vernieuwing: nieuwe organisatievormen op basis van nieuwe gezamenlijkheden en nieuwe besluitvormingsmodellen.</li> </ul>
<b>Elementen van Overdracht + Verankering</b>	
b. Nieuwe Netwerken of consortia?	<p>Als start heeft gediend een vanuit de staf van InnovatieNetwerk gemaakte analyse. Vervolgens is de ontwerpfasen gestart waarbij opdrachten zijn verleend voor een tweetal ontwerptrajecten. Daarbij zijn mensen geselecteerd van wie verwacht mocht worden dat ze zich los kunnen maken van bestaande instituties en belangen en in staat zijn tot creativiteit op institutioneel niveau. Er zijn in deze fase nog geen nieuwe netwerken gevormd. Wel biedt het concept daartoe goede mogelijkheden. We noemen de volgende punten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Met name de ervaring dat ook van kringen die niet traditioneel relaties hebben met landbouw en platteland belangstelling is getoond biedt kansen. Concreet: anti globaliseringsbeweging, bestuurlijke vernieuwing, kerken.</li> <li>• Nieuwe coalities als gevolg van nieuwe functiecombinaties (voorbeeld: verzekeringsmaatschappijen betrekken bij voedselproductie);</li> <li>• Min. BZK, provincie en gemeenten vanwege bestuurlijke vernieuwing;</li> <li>• Landelijke politieke partijen vanwege ideologische thematiseringen;</li> <li>• Internationale netwerken, zowel beleidsmatig als wetenschappelijk. Zo is binnen de EU de discussie aan de orde over nieuwe vormen van sturing. Binnen internationale</li> </ul>

	<p>denktanks en concerns wordt gezocht naar nieuwe organisatieprincipes en nieuwe organisatievormen met als startvraag of de organisaties van de twintigste eeuw zijn toegesneden op de noodzakelijke transformaties: moeten we naar nieuwe vormen van organiseren? Wij willen ons aansluiten bij dit zoekproces. Daartoe worden thans verkennende contacten gelegd.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De ontwerpteams zijn multidisciplinair van samenstelling. Er zijn mensen bij betrokken vanuit industrie, banken, sociale sector, architecten, filosofie, management. In veel gevallen kenden deelnemers elkaar vooraf niet en zijn zij via ontwerpopdracht met elkaar in contact gekomen.</li> </ul>
c. Effecten in praktijk	<p><b>Directe effecten door toedoen InnovatieNetwerk:</b>  Van daadwerkelijke effecten is thans nog geen sprake. Wel is er brede belangstelling voor het Buurderij-rapport, aandacht in de media (zoals artikelen in NRC, interview in VNG-blad en in 'Levende Have') en belangstelling van een tiental regio's om aan een ontwerp te gaan werken dan wel een regionaal idee in de geest van een buurderij te gaan uitvoeren. Inmiddels zijn op verzoek ongeveer 15 lezingen over buurderij en nieuwe toedeling van verantwoordelijkheden gehouden, zowel voor burgers, bestuurders, politici als wetenschappers.</p>

Thema : Transitie Duurzame Landbouw  
 Concept : InnoFisk  
 Fase : Uitwerking

Vraag	Antwoord
a. Waarom Grensverleggend /Systeeminnovatief?	<p>Viskweek in min of meer open systemen stuit op een aantal ernstige problemen, die gelijkenis vertonen met die in de intensieve veehouderij. InnoFisk beoogt doorbraken te realiseren ten aanzien van:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kunstmatig visvoer (bioreactor met methaan alsgrondstof), waardoor veel minder een beslag behoeft te worden gelegd op natuurlijke hulpbronnen (vis);</li> <li>• Kweek in een min of meer gesloten systeem (bv schip) op zee, waardoor milieubelasting (vermesting) nihil is;</li> <li>• Continu doorstroming waardoor het welzijn van de vis verbetert, alsmede de kwaliteit (structuur) van de vis.</li> </ul> <p>InnoFisk wil ook brede aandacht vragen voor de problematiek en kennis ontwikkelen door het opzetten van een expertisecentrum voor visteelt op Europese schaal.</p>
<b>Elementen van Overdracht + Verankering</b>	
b. Nieuwe Netwerken of consortia?	<p>De Stichting Dreamstart heeft een haalbaarheidsstudie voor het concept InnoFisk opgesteld op basis van gesprekken met ruim dertig verschillende organisaties.</p> <p>Het concept is ondertussen in een workshop besproken. EGlason heeft daar gemeld dat zij grote kansen zien in de uitwerking van een aanlooptraject naar de InnoFisk, wanneer daartoe een Europees project kan worden geformuleerd. Het Nederlandse Instituut voor Visserijonderzoek heeft aangegeven niet over de financiële middelen te beschikken om het concept als zodanig verder te ontwikkelen. Het PASTI echter, het Griekse instituut voor visserijonderzoek, heeft wél de mogelijkheden dat te doen én is bereid een Europees consortium op te zetten die het concept verder gaan uitwerken. Er is al een zestal andere visserij-instituten in Europa zeer geïnteresseerd om hieraan mee te werken</p>
c. Effecten in praktijk	<p><b>Directe effecten door toedoen InnovatieNetwerk:</b></p> <p>Door de diverse gesprekken met specialisten is belangstelling ontstaan in de achtergronden die tot het concept hebben geleid. Vanuit de pers is al belangstelling voor het concept geventileerd (zoals Visserijnieuws maar ook de KRO).</p>

Thema : Transitie Duurzame Landbouw  
 Concept : Seawing (Mariene Parken)  
 Fase : Uitwerking

Vraag	Antwoord
a. Waarom Grensverleggend /Systeeminnovatief?	<p>Het grensverleggende karakter van Mariene Parken ligt in het combineren van diverse functies: viskweek op zee, het produceren van visvoer, het opwekken van energie uit wind- en golfslag en het beschermen van de kust.</p> <p>Seawing is een uitwerking van dit concept. Het is een drijvend mobiel platform, dat functioneert als een duurzame energiecentrale en als unit voor duurzame productie van vis en andere organismen uit de zee. De kern van dit platform is een deels met zeewater gevuld drijvend bassin, dat golfenergie gebruikt voor de kweek van micro-organismen, die als voedsel dienen voor vissen, schelp- en schaaldieren, zoals mosselen. De mobiele constructie maakt een combinatie mogelijk met andere functies, zoals zeetransport en flexibele kustbescherming. Dit concept draagt bij aan het verminderen van de uitputting van natuurlijke hulpbronnen (Planet) en kan leiden tot het ontstaan van nieuwe vormen van economische activiteit (Profit). Bij de invulling van dit concept worden relaties gelegd met het concept Innofisk.</p>
<b>Elementen van Overdracht + Verankering</b>	
b. Nieuwe Netwerken of consortia?	<p>In de ontwerpfasen van Mariene Parken hebben landbouwkundigen en stedenbouwkundigen in opdracht van InnovatieNetwerk hun ideeën uitgewerkt, in interactie met bouw- en energiebedrijven.</p> <p>In de realisatiefase van een van die ontwerpen, Seawing, schuiven nu ook andere partijen aan tafel, zoals offshore energiebedrijven, het Duurzaamheidscentrum Lauwersoog, mossel- en viskwekers. Deze partijen zitten momenteel aan tafel in een haalbaarheidstraject.</p> <p>Zo is een unieke combinatie van in Nederland aanwezige kennis op het gebied van landbouw, waterbouw en energie ontstaan.</p>
c. Effecten in praktijk	<p><b>Directe effecten door toedoen InnovatieNetwerk:</b>          Uitwerken idee: InnovatieNetwerk heeft de enkele creatieve geesten op dit gebied met elkaar in contact gebracht en de financiële middelen beschikbaar gesteld voor het concretiseren van hun ideeën.</p> <p>Communicatie: Via de verkenningen Mariene Parken en Ocean Farming en via artikelen in de media (o.a. Visserijnieuws), heeft InnovatieNetwerk bijgedragen aan de brede bekendheid van het concept. Het concept Seawing heeft de publieksprijs gewonnen op de Noordzeedagen in 2003. Van alle ontwerpen in het kader van de verkenning Ocean Farming scoorde Seawing het hoogst.</p> <p><b>Indirecte effecten/Spin-offs/olievlekwerking</b>          Bij het innovatieplatform is in juli 2004 een voorstel <a href="mailto:Newbusiness@sea">Newbusiness@sea</a> ingediend door een consortium van partijen, waaronder InnovatieNetwerk. Hierin nemen ontwerpen zoals Seawing een prominente plaats in.</p>



Thema : Transitie Duurzame Landbouw  
 Concept : Zilte perspectieven  
 Fase : Zoekfase

Vraag	Antwoord
a. Waarom Grensverleggend /Systeeminnovatief?	Verzilting: van bedreiging naar benutting. Verzilting van de kuststreek geldt als een bedreiging van bestaande landbouw- en andere gebruiksfuncties en leidt vrijwel altijd tot bestrijding met infrastructurele maatregelen. Een vernieuwend perspectief is denkbaar door benutting van zilte nuts- en belevingsfuncties zoals nieuwe vormen van zilte aquacultuur, recreatie en natuur. Zilte omstandigheden worden niet benaderd vanuit een beperkt sectoraal perspectief, maar vanuit een bredere integrale gebiedsgerichte aanpak.
<b>Elementen van Overdracht + Verankering</b>	
b. Nieuwe Netwerken of consortia?	In de ontwerpfase is een verkennende studie verricht door DHV consultants en het CLM (Centrum voor Landbouw en Milieu), uitmondend in een rapport “Zilte perspectieven” met aansprekende concepten. In een andere verkenning “Ocean Farming” (InnovatieNetwerk en STT, Stichting Toekomstbeeld der Techniek) zijn eveneens ideeën en concepten ontwikkeld door divers samengestelde ontwerpgroepen waarin zowel ondernemers, kennisinstellingen en medewerkers van verschillende rijks- en provinciale diensten. In Zeeland wordt met lokale ondernemers en het provinciebestuur getracht kansrijke initiatieven te ontwikkelen waarbij een nieuw netwerk ontstaat. Bij initiatieven op Texel en in de Kop van Noord Holland is InnovatieNetwerk zijdelings betrokken.
c. Effecten in praktijk	<p><b>Directe effecten door toedoen InnovatieNetwerk:</b>          Aanvankelijk heeft de NRLO met de verkennende studie over zoutwaterlandbouw bijgedragen aan het op de kaart zetten van het onderwerp van verzilting. In dat spoor heeft InnovatieNetwerk met diverse initiatieven (Zilte perspectieven, Ocean Farming en Mariene parken) sterk bijgedragen aan de verbreding van de belangstelling voor verzilting en zilte waarden en concreet kansrijke concepten aangedragen.</p> <p><b>Indirecte effecten/Spin-offs/olievlekwerking</b>          De verbreding van de belangstelling voor zilt uit zich in een aandachtspunt van Wageningen UR (kennisprong, Prof. M. Kropff en Dr. W. Brandenburg) en de Vrije Universiteit te Amsterdam (Drs. W.J. Wiesenekker, directeur van het Biosalien Innovatiecentrum). Dit uit zich in initiatieven van deze universiteiten op Texel en in Zeeland. In Wieringen (Kop van Noord Holland) tracht een regionale groep zilte tuinbouw mogelijk te maken (voortkomend uit Ocean Farming, Dr. E. Luiten). De provincie Zeeland heeft in provinciale beleidsnota's dankbaar gebruik gemaakt van de verkenningen (Zilte perspectieven en Ocean Farming) en wil actief zilte aquacultuur in Zeeland verankeren.          In het overleg tussen Nederland en België over de verdieping van de Westerschelde zijn diverse projecten opgenomen voor zoutwaterlandbouw en zoutwaternatuur langs de Westerschelde.</p>

	<p>Naast deze deels wetenschappelijke belangstelling hebben de provincie Zeeland (gedeputeerde T. Kramer) en ondernemers uit die regio belangstelling om concrete innovatie-initiatieven op dit terrein te ontplooien en Zeeland scherper als zilte regio te profileren.</p>
--	--

Thema : Glastuinbouw 2020  
 Concept : Kas als energiebron  
 Fase : Realisatie

Vraag	Antwoord
a. Waarom Grensverleggend /Systeeminnovatief?	De glastuinbouw wordt benaderd als een bron van duurzame energie in plaats van een grootgebruiker van fossiele energie. De doorbraak is bereikt door uit te gaan van de kansen van het feit dat er meer zonne-energie per m2 beschikbaar is dan er aan energie wordt gebruikt. Als kassen energieleveranciers worden kan dit in potentie leiden tot veranderingen in de huidige energievoorziening in Nederland: van centraal in decentrale, regionaal georganiseerde energienetwerken voor vraag en aanbod (energie-WEB's). Tevens zal dit tot ingrijpende veranderingen in de internationale concurrentiepositie van de sector tot gevolg hebben (nu is energie hoge kostenpost).
<b>Elementen van Overdracht + Verankering</b>	
b. Nieuwe Netwerken of consortia?	Het concept is ontstaan in het kleinst mogelijke netwerk van 2 personen met verschillende competenties (glastuinbouw en technisch kennis) gedurende een serie brainstorm. De uitdaging van het concept inspireerde enkele mensen "van buiten" (energie-experts van buiten de sector tuinbouw). Er is consortium (installateur Lek/Habo, tuinder Hydro Huisman, innovator FiwiHex) gevormd, die eerste pilot realiseert. Daarnaast is er een nieuwe stuurgroep gevormd met vertegenwoordigers uit verschillende hoeken (tuinbouw, energie, innovatie) die via een innovatieve procedure (Call for Tender) internationaal nieuwe initiatieven wil losmaken om het concept te realiseren.
c. Effecten in praktijk	<p><b>Directe effecten door toedoen InnovatieNetwerk:</b>          Het concept was winnaar van prijs voor duurzaamheid en innovatie van 5 Ministeries, het "Ei van Columbus 2003"          Het concept "Kas als energiebron" is aan minister Veerman (LNV) en beleidmakers in de glastuinbouw (Hoogervorst en Van der Veen) overgedragen. Dit heeft geleid tot toezeggingen van LNV, VROM, EZ en PT om te investeren in het vervolgtraject. In het voorjaar is in Bergerdern gestart met de bouw van de eerste pilot.          De alliantie van InnovatieNetwerk met de Stichting Innovatie Glastuinbouw (SIGN) van LTO Nederland heeft de ruimte geschapen voor het denken over conceptuele vernieuwing in de glastuinbouw.          Er is nu al (door mond op mond reclame) veel belangstelling van bedrijven om aan de Call for Tender mee te doen.</p> <p><b>Indirecte effecten/Spin-offs/olievlekwerking</b>          Mede in het kader van het 'Waddenakkoord' wordt momenteel door enkele partijen gezien of er ook in het Noorden een pilot kan worden gerealiseerd.</p> <p>Kas als energiebron heeft buiten de tuinbouw de aandacht getrokken (belangstelling uit transitietrajecten van VROM en EZ), politiek, maatschappij en wetenschap en heeft bijgedragen</p>

	<p>aan een positieve benadering van de glastuinbouw in brede kring.</p> <p>Veel perspubliciteit (Vroege vogels van de VARA, Tros Nieuwsshow, Radio Westland diverse malen). Staatssecretaris Van Geel gebruikt het beeld van de energieleverende kas vaak als illustratie van een ingrijpende vernieuwing (recent op de EU-ministersconferentie over milieu).</p> <p>SIGN én de manier van werken is nu binnen de glastuinbouw geaccepteerd.</p>
--	--

Thema : Glastuinbouw 2020  
 Concept : Meervoudig ruimtegebruik glastuinbouw  
 Fase : Uitwerking

Vraag	Antwoord
a. Waarom Grensverleggend /Systeeminnovatief?	De omslag is van “glastuinbouwplanologie naar regionale planologie met glastuinbouw”. Niet de glastuinbouw in een gebied is uitgangspunt, maar de ruimtelijke kwaliteit van een regio staat centraal. Door een elegante combinatie van functies zijn verrassende nieuwe inrichtingen van gebieden denkbaar waarin meerdere belanghebbenden, waaronder glastuinbouw participeren. Concrete voorbeelden zijn de ideeën van stapeling (kassen op bedrijfsgebouwen; drijvende kassen) en integratie van functies (geïntegreerde planvorming voor kassen, woningbouw, bedrijfsterreinen en recreatie).
<b>Elementen van Overdracht + Verankering</b>	
b. Nieuwe Netwerken of consortia?	In de ontwerpfase hebben 2 bureaus van buiten de tuinbouw inspirerende ideeën aangedragen, die de ogen hebben geopend voor nieuwe planvorming met glastuinbouw.
c. Effecten in praktijk	<p><b>Directe effecten door toedoen InnovatieNetwerk:</b>          De aanpak van InnovatieNetwerk/SIGN en het type vraagstelling heeft deze andere kijk op ruimtelijke inrichting mogelijk gemaakt, zowel bij provincies als in de glastuinbouw zelf. (In de provincie Zuid Holland is volgens de gedeputeerde L. van de Sar de besluitvorming over inrichting van nieuwe gebieden met tuinbouw sterk door deze ideeën beïnvloed). Er zijn geen “eigen” pilots gestart.</p> <p><b>Indirecte effecten/Spin-offs/olievlekwerking</b>          Algemeen gedachtegoed: wordt toegepast in de voorbereiding van de inrichting van de Zuidplaspolder (boven Rotterdam , bureau Mentinck).          Stapeling van functies: het Glaskasteel (Bleiswijk, contactpersoon Hans Bunnik, Bunnik Plants),          Drijvende kassen in gebieden te reserveren voor wateropslag, (Dura Vermeer, contactpersoon Ir. C. Zevenbergen)          Waterkelders onder kassen voor watercalamiteiten, ( Barendse en verschillende nieuwe consortia).</p>

Thema : Glastuinbouw 2020  
 Concept : Tuinbouwcluster Academie  
 Fase : Realisatie

Vraag	Antwoord
a. Waarom Grensverleggend /Systeeminnovatief?	<p>De kern van de vernieuwing is om innovatief gedrag te versterken door niet alleen intern en van elkaar te leren, maar door te leren “van buiten”. De Tuinbouwcluster Academie (TCA) is hiervoor het instrument: met topondernemers leer- en werkvormen ontwikkelen om competenties van tuinbouwondernemers te verbreden en verdiepen. Vernieuwing binnen het tuinbouwcluster is nodig om zijn positie te handhaven en te versterken. Sneller en beter innoveren dan de concurrenten is dan belangrijk. Het moet gaan om leren van partijen zowel buiten het eigen bedrijf als buiten de sector en het aangaan van nieuwe relaties met keten – en marktpartijen, maatschappelijke organisaties en andere sectoren.</p> <p>Het gaat niet langer alleen om technische innovaties op een bedrijf maar om veranderingen die het gehele cluster betreffen. Een belangrijk neveneffect van de verbreding van inzicht is dat ondernemers daarmee ook beter kunnen functioneren in bestuurlijke gremia.</p>
<b>Elementen van Overdracht + Verankering</b>	
b. Nieuwe Netwerken of consortia?	<p>Het bestuur van de TCA bestaat uit vertegenwoordigers uit allerlei geledingen van het cluster glastuinbouw (LTO Nederland, Productschap Tuinbouw, FrugiVenta, VGB, Rabobank) alsmede InnovatieNetwerk en SIGN.</p> <p>Er worden partijen in workshops bijeengebracht die normaliter niet met elkaar omgaan. Grote logistieke dienstverleners “van buiten” zoals Frans Maas en TPG, transporteurs als Jan de Rijk en containerbedrijven als ECT zijn confronterende gesprekspartners, maar ook de retail en de foodproviders als Sodexho.</p>
c. Effecten in praktijk	<p><b>Directe effecten door toedoen InnovatieNetwerk:</b>          Oprichting TCA, gefinancierd door bedrijfsleven, met bestuur en directeur. Gaat nu zonder bemoeienis van InnovatieNetwerk verder.</p> <p><b>Indirecte effecten/Spin-offs/olievlekwerking</b>          Op diverse plaatsen wordt ingespeeld op het gedachtegoed van de TCA (Agrocluster Academie, melkveeacademie ed).          Consultants en voorlichtingorganisaties (zoals LTO groeiservice, van de Zande Advies) pakken dit ook op.</p>

Thema : Glastuinbouw 2020  
 Concept : Tuinbouwcluster Innovatiefonds  
 Fase : Uitwerking

Vraag	Antwoord
a. Waarom Grensverleggend /Systeeminnovatief?	<p>Het innovatiefonds is een nieuw financieel instrument dat is toegesneden op de vernieuwingsbehoefte van de tuinbouwsector.</p> <p>De kapitaalbehoefte is zo groot dat deze bestaande instrumenten van de tuinbouwsector zelf, maar ook die van overheid en bancaire wereld, te boven gaat.</p> <p>Het kapitaal wordt verstrekt als eigen vermogen en niet als lening of subsidie en er dient dus voldaan te worden aan een rendementseis. Het is denkbaar dat deelgenomen wordt in octrooien zodat bij eventuele winst geld kan terugvloeien naar het fonds.</p>
<b>Elementen van Overdracht + Verankering</b>	
b. Nieuwe Netwerken of consortia?	<p>Door NIB Consult is in opdracht van een stuurgroep uit het tuinbouwbedrijfsleven een businessplan opgesteld.</p> <p>Dit wordt voorgelegd aan potentiële financiers: Productschap Tuinbouw, Rabobank, ABN/AMRO, NIB, EU investeringsfonds, rijks- en provinciale overheden)</p>
	<p><b>Directe effecten door toedoen InnovatieNetwerk:</b>          Het denken over ingrijpende vernieuwing bij InnovatieNetwerk/SIGN heeft tot dit idee geleid.          Het blijkt erg moeilijk het enthousiasme te vertalen in een echte een toezegging van held door de financiers. Er vinden nu (medio 2005) nog onderhandelingen plaats tussen enkele partijen.</p> <p><b>Indirecte effecten/Spin-offs/olievlekwerking</b>          In het tuinbouwbedrijfsleven is grote interesse voor deelname. Dat blijkt uit een workshop met topondernemers. Er zijn nog geen vergelijkbare initiatieven in andere sectoren bekend.</p>

Thema : Glastuinbouw 2020  
 Concept : Internationale marktgestuurde servicenetwerken  
 Fase : Realisatie

Vraag	Antwoord
a. Waarom Grensverleggend /Systeeminnovatief?	<p>De omslag is om als Nederlands tuinbouwcluster een toppositie te verwerven in internationale servicenetwerken in plaats van slechts te fungeren als een logistieke draaischijf. Thans ligt de focus op Nederland als draaischijf voor logistiek en distributie van verse producten (groenten en bloemen). De keten is productiegestuurd, maar dient zich om te vormen tot marktgestuurd: van kas naar kassa. De kassa vraagt om de ontwikkeling van een duurzaam servicenetwerk met krachtige serviceproviders. Een aantal veranderingen zullen ingrijpende gevolgen hebben:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Informatiestromen vanuit de kassa's zullen de productstromen gaan bepalen.</li> <li>b. Er zullen grote serviceproviders gaan ontstaan, die de afnemers (met name de retail) op maat gaan bevoorraden en van marktconcepten voorzien.</li> <li>c. Logistieke versstromen zullen waarschijnlijk in de toekomst niet uitsluitend via Nederland blijven lopen maar rechtstreeks gaan naar Europese consumentencentra. Dat kan grote logistieke en infrastructurele gevolgen hebben.</li> </ul>
<b>Elementen van Overdracht + Verankering</b>	
b. Nieuwe Netwerken of consortia?	<p>Bij de uitwerking van de ideeën (vervat in een essay) zijn nieuwe consortia ontstaan bij de verschillende illustratieprojecten (zie onder c).</p>
c. Effecten in praktijk	<p><b>Directe effecten door toedoen InnovatieNetwerk:</b>            InnovatieNetwerk/SIGN hebben in de conceptuele fase (het essay met de omslagen zoals “van kas naar kassa” en “van logistieke draaischijf naar duurzaam servicenetwerk”) volgens meerdere partijen in de tuinbouw een gewaardeerde rol gespeeld. (zoals ir. J. Teelen, algemeen directeur bloemenveiling Flora Holland; A. van Duin, directeur Dutch Flowers Group, Lemkes, directeur Koninklijke Lemkes BV, W. Baljeu, directeur FrugiVenta, Ir. H. de Boon, directeur VGB).</p> <p>Bij drie ideeën ontstond draagvlak voor gezamenlijke gedachtevorming:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Coolboxx -internationaal gekoeld transport van producent naar afnemer. Heeft geleid tot een nieuwe onderneming, opgericht door 3 ondernemers (Visbeen, Geest North sea Lines en Post-Kogeko). Vele partijen uit de wereld van het internationaal containervervoer, transporteurs, Rotterdamse haven en groente-exporteurs kwamen voor het eerst gezamenlijk bijeen</li> <li>2) Versparken op multimodale knooppunten in Europa. Bij dit project heeft InnovatieNetwerk nog een verdere aanjaagfunctie kunnen vervullen, maar daarna is InnovatieNetwerk/SIGN ondergeschikt omdat daar de competitieve sfeer wordt geraakt. Vele handelspartijen zijn bij elkaar gebracht voor gezamenlijke gedachtenvorming.</li> </ol>



3) Frame: Een verkenning van ingrijpende effecten van verplaatsing van Food Port in de Rotterdamse haven op de logistieke afwikkeling, bracht een nieuwe alliantie van partijen zoals de Rotterdamse haven, Provincie Zuid Holland, Drechtsteden en FrugiVenta en InnovatieNetwerk bijeen. Dit zal zomer 2005 leiden tot werkconferenties van bestuurders en logistieke ondernemers rond de Rotterdamse haven.

**Indirecte effecten/Spin-offs/olievlekwerking**

Activiteiten van andere partijen na het uitbrengen van het essay "Van Logistieke draaischijf naar duurzaam servicenetwerk":

1) de Rabobank bracht een aantal rapporten uit met vergelijkbare ideeën (de Floriaderapporten). In de werkgroepen groenten en bloemen van de Rabobank is nadrukkelijk geput uit het essay (leider Raboproject: mw. W. Veldman-Marsman en P. de Groot).

2) De bloemenveiling Flora Holland (ir. J. Teelen) heeft het essay in 2003 gekozen als centraal thema voor de strategische conferentie van bestuur en commissarissen.

3) Geleidelijk beginnen andere ideeën uit het essay in andere vormen zichtbaar te worden. Voorbeeld is de ondernemersgroep "Luisteren naar de consument" in het kader van de Tuinbouwcluster Academie. Een topondernemer heeft daarin aangekondigd de ontbrekende competentie "marketing" op te vullen en marketing expert in dienst te nemen.

Het is nauwelijks mogelijk zicht te krijgen op de initiatieven die ondernemers zelf nemen omdat onderwerpen zeer in de competitieve sfeer liggen.

Thema : Glastuinbouw 2020  
 Concept : Kwaliteit van leven als focus voor maatschappelijke beeldvorming  
 Fase : Zoekfase

Vraag	Antwoord
a. Waarom Grensverleggend /Systeeminnovatief?	De omslag is om in de communicatie met de maatschappij uit te gaan van “de kwaliteit van leven” zoals de burger die ervaart in plaats van de nu gangbare tuinbouwkundige productpromotie. De glastuinbouw kan zijn imago én positie versterken door proactief op maatschappelijke vraagstukken in te spelen.
<b>Elementen van Overdracht + Verankering</b>	
b. Nieuwe Netwerken of consortia?	Conceptontwikkeling: netwerk van communicatie-experts van buiten de glastuinbouw met nieuwe groep communicatiemedewerkers van meerdere tuinbouworganisaties (BBH, Productschap zelf, LTO Nederland, Veilingen).
c. Effecten in praktijk	<p><b>Directe effecten door toedoen InnovatieNetwerk:</b>          De instelling van een nieuwe communicatiewerkgroep rond maatschappelijke thema's door het Productschap Tuinbouw (ir. J.M. Gerritsen)</p> <p><b>Indirecte effecten/Spin-offs/olievlekwerking</b></p> <p>1) Het thema “ruimtegebruik en ruimtelijke kwaliteit” heeft mede bijgedragen aan de prominente plek van de glastuinbouw in de nieuwe rijksnota over Ruimte.</p> <p>2) Bij Greenport (een informeel netwerk rond de grootste veiling van Nederland Flora Holland) is het bovengenoemd thema nadrukkelijk geagendeerd en geïnternaliseerd in de communicatie (ir. J. Teelen, algemeen directeur Flora Holland).</p> <p>3) De werkmethode van het essay is door Total Identity ook in andere sectoren succesvol toegepast (mededeling Hans Brandt, directeur Total Identity).</p> <p>4) Interessant is dat concepten als “Kas als energiebron” en “Regionale ruimtelijke kwaliteit en glastuinbouw” zeer sterk inspelen op maatschappelijke en politieke vragen en dus bijdragen aan een positieve beeldvorming over de glastuinbouw.</p>

Thema : Transitie Duurzame Landbouw  
 Versterking KIS : ICES/KIS-Programma TransForum Agro & Groen  
 Fase : Realisatie

Vraag	Antwoord
a. Waarom?	<p>TransForum Agro &amp; Groen is een nieuwe organisatie, ontstaan op initiatief van InnovatieNetwerk, in het kader van de stimuleringsregeling ICES/KIS. De missie van Transforum is het in gang zetten van de overgang van de huidige technologie- en aanbodgedreven agro-kennisinfrastructuur naar een vraagedreven, inter- en transdisciplinair werkende kennisinfrastructuur, die breder is dan de huidige agro-kennisinfrastructuur. Deze dynamisering en ontkokering van de kennisinfrastructuur zijn essentiële voorwaarden voor de transitie van de huidige industriële productielandbouw naar een duurzame, pluriforme en meerwaardige landbouw.</p>
<b>Elementen van Overdracht + Verankering</b>	
b. Nieuwe Netwerken of consortia?	<p>In de ontwerpfase, bij de opstelling van het programma, is de gehele vierhoek van bedrijven, overheden, maatschappelijke organisaties en kennisinstellingen betrokken geweest. Kern van het programma wordt gevormd door een nieuw consortium, bestaande uit Wageningen UR, Universiteit van Tilburg, Technische Universiteit Eindhoven en TNO. Vanuit dit consortium moet de verbreding van de agro-kennisinfrastructuur gestalte krijgen.</p> <p>In de realisatiefase is sprake van het uitvoeren van innovatieve projecten, die leiden tot nieuwe netwerken tussen kennisinstellingen en stakeholders, tussen kennisinstellingen onderling en tussen verschillende disciplines. Dit is een expliciete doelstelling van het programma.</p>
c. Effecten in praktijk	<p><b>Directe effecten door toedoen InnovatieNetwerk:</b>          Initiatief: Aanpak en inhoud hebben geleid tot toekenning van 30 miljoen Euro door het Kabinet in het kader van ICES/KIS. Samen met de matching funds vanuit bedrijfsleven en kennisinstellingen bedraagt de totale omvang van het programma 60 miljoen euro voor een periode van 6 jaar. InnovatieNetwerk heeft inhoudelijk en procesmatig aan de wieg gestaan van de stichting Transforum. De “hand” van InnovatieNetwerk is herkenbaar in de keuze van de thema’s en de partners, alsmede in de balans tussen praktijk en wetenschap.</p> <p><b>Indirecte effecten/Spin-offs/olievlekwerking</b>          TransForum functioneert in een alliantie met het Kenniscentrum Systeeminnovatie en Transumo, onder een gezamenlijke Raad van Toezicht. Dit draagt indirect bij aan de uitbreiding van het netwerk naar andere domeinen.</p>

## II. THEMA VOEDING VOOR EEN GEZONDE SAMENLEVING

Thema : Voeding voor een gezonde samenleving  
 Concept : Smaaklessen  
 Fase : Realisatie

Vraag	Antwoord
a. Waarom Grensverleggend /Systemeinnovatief?	<p>Dit project tracht weer belangstelling voor voeding bij de jeugd op te wekken via het implementeren van een compleet maar vooral aantrekkelijk lespakket voor docenten in het basisonderwijs dat voornamelijk gebruik maakt van het ervaren van voedsel en de beleving die daar deel van uitmaakt. Op deze wijze beoogt het project via een “kleinschalige interventie” de bestaande trend en cultuur in het bestaande voedingsgedrag om te buigen via het onderwijs.</p> <p>Het project gaat ook in tegen de trend in het onderwijs zelf waarin steeds minder aandacht is voor de sociale en andere aangename kanten van voeding en eten. Daardoor begrijpen jongeren steeds minder over de dagelijkse aspecten van voeding en zijn niet meer in staat bewuste keuzes te maken. Daarmee ontstaat de kans dat zij zich steeds slechter gaan voeden met op termijn alle gevolgen van dien: zwaarlijvigheid, hyperactiviteit, suikerziekte en dergelijke.</p> <p>Om eten in het onderwijs weer een belangrijke rol te kunnen geven zijn forse institutionele doorbraken nodig, zoals borging van Smaaklessen in het onderwijs via een verandering van het huidige onderwijscurriculum en het op ideële gronden betrekken van belangenorganisaties bij het project. Deze interventie is daar een onderdeel van, en op zichzelf niet als grensverleggend te betitelen.</p>
<b>Elementen van Overdracht + Verankering</b>	
b. Nieuwe Netwerken of consortia?	<p>Voor de ontwikkeling van het Smaaklespakket heeft InnovatieNetwerk van de volgende specialisten gebruik gemaakt: Pierre Wind (topkok), VWO-Campus uit Wageningen, de Centrale Educatieve Dienst uit Rotterdam en Ared Special Products. In latere stadia hebben er zich nog diverse andere partijen gemeld die wilden aanhaken bij het initiatief, zoals het Voedingscentrum, Stichting Kinderpostzegels Nederland. APS, NVON, Koningin Wilhelmina Fonds, Open Universiteit, GGD Rotterdam, Jeunes Restaurateurs, Koks Gilde, Stichting Schoolgruiten, PFW, Unilever, Akzo Nobel en niet op de laatste plaats het Ministerie van LNV. De grote competentiemix in dit nieuwe netwerk bleek essentieel voor het verder uitbouwen van het concept.</p>
c. Effecten in praktijk	<p><b>Directe effecten door toedoen InnovatieNetwerk:</b>          In januari 2004 is het lespakket bij een “zwarte basisschool” in Rotterdam geïmplementeerd. De meest betrokken partijen (VWO-Campus, Pierre Wind en de CED) hebben aangegeven naar een Nederland-brede implementatie te willen streven. Daarvoor wordt momenteel het netwerk nog verder verbreed, in het</p>

	<p>bijzonder naar die partijen die deze implementatie kunnen realiseren, zoals de Ministeries van LNV en VWS en het Voedingscentrum.</p> <p>Momenteel is een voorbereidingsgroep, bestaande uit Wageningen Universiteit, de vijf Hogere Agrarische Scholen in Nederland en LNV bezig met de uitwerking van een langdurig samenwerkingsverband gericht op de Nederland-brede uitrol van De Smaaklessen via het Groen Onderwijs en de PABO's.</p> <p><b>Indirecte effecten/Spin-offs/olievlekwerking</b></p> <p>Afgeleid uit het concept Smaaklessen is door Jumbo een spel ontwikkeld (Smaakmakers), dat binnenkort op de markt zal worden gebracht.</p> <p>In de pers (Jeugdjournaal, RTV Rijnmond, de schrijvende pers) is veel aandacht gegeven aan de implementatie van het smaaklespakket in Rotterdam en aan diverse try-outs.</p>
--	---

Thema : Voeding voor een gezonde samenleving  
 Concept : De Gruitsjop  
 Fase : Uitwerking

Vraag	Antwoord
a. Waarom Grensverleggend /Systeeminnovatief?	<p>Een van de factoren die het keuzegedrag van consumenten bepalen is de inrichting van winkels. Die inrichting is meestal niet ontworpen gericht op 'gezond' en 'duurzaam' koopgedrag.</p> <p>Een Gruitsjop is zo'n winkel of transactieplaats, die ingericht is op 'het bewust laten kiezen' voor duurzame ontwikkeling en verantwoord voedingsgedrag. Maar het concept Gruitsjop staat niet alleen voor een aantal ontwerpen voor nieuwe transactieplaatsen, maar ook voor nieuwe vormen van gedistribueerde productie (waardevermeerdering tijdens transport) en logistiek (tegendraads aan multi-modale knooppunten).</p>
<b>Elementen van Overdracht + Verankering</b>	
b. Nieuwe Netwerken of consortia?	<p>Een tiental jonge ontwerpers uit diverse landen binnen Europa (Engeland, Spanje, Noorwegen, Slovenië en Nederland) is gevraagd ideeën te ontwikkelen voor dit nieuwe concept. Uiteindelijk hebben vijf ontwerpers ideeën geleverd, die zijn getoetst met vertegenwoordigers uit diverse maatschappelijke geledingen (reclamebureaus, communicatiebureaus, adviesbureaus, Voedingscentrum, Universiteiten) en die zijn uitgewerkt tot de ideeën die in het boek "Celebrate Food" worden gepresenteerd.</p>
c. Effecten in praktijk	<p><b>Directe effecten door toedoen InnovatieNetwerk:</b>          In Nederland hebben het bedrijf Natudis en de organisatie Odin belangstelling voor (delen van) het concept getoond. De betrokken ontwerpers hebben ook bilaterale contacten gelegd gericht op nadere uitwerking van het concept. De WAVIN heeft belangstelling getoond in de aanpak van de vraagstelling. De Noorse ontwerper (Iverson), heeft gemeld dat er bij een supermarktconcern in Noorwegen grote belangstelling bestaat voor de aanpak en de resultaten tot nu toe.</p> <p><b>Indirecte effecten/Spin-offs/olievlekwerking</b>          De Engelse consumentenbond (NCC) verspreidt het boek Celebrate Food bij hun bedrijfsbezoeken aan verschillende retailorganisaties in Engeland. Zij zien het concept als een duidelijke visie die navolging behoeft.</p>

Thema : Voeding voor een gezonde samenleving  
 Concept : Eeticons  
 Fase : Uitwerking

Vraag	Antwoord
<p>a. Waarom Grensverleggend /Systeeminnovatief?</p>	<p>De consument heeft veel behoefte aan voedsletikettering in een andere vorm en met een andere inhoud dan momenteel het geval is. Enerzijds is dit omdat de huidige vorm van voedsletikettering voor grote delen van de bevolking onleesbaar en irrelevant is en anderzijds omdat veel consumenten juist andere informatie dan gebruikelijk willen die dan weer op een begrijpelijke manier moet worden gecommuniceerd.</p> <p>In het concept Eeticons wordt daarvoor een compleet ander systeem van voedsletikettering ontwikkeld . Daarbij wordt in het ene geval gebruik gemaakt van emoticons voor een verregaande vereenvoudiging en versmalling van informatie en in het andere geval van methoden uit de ICT (barcodes en RFID's) waarmee juist heel veel informatie beschikbaar kan worden gesteld.</p> <p>De uitdaging is om op termijn een etiketteringsysteem te ontwikkelen waar zowel de consument als de overheid en het bedrijfsleven hun voordeel mee kunnen doen, in het bijzonder gelet op voedselgerelateerde problemen als obesitas, allergieën, voedselveiligheid, e.d. De methodieken en de technologie om een dergelijk systeem te realiseren blijken nog onvoldoende ontwikkeld.</p>
<b>Elementen van Overdracht + Verankering</b>	
<p>b. Nieuwe Netwerken of consortia?</p>	<p>InnovatieNetwerk heeft het concept bedacht. Het concept is door de Technische Universiteit in Delft uitgewerkt. Omdat andere vormen van voedsletikettering niet zonder medewerking van de Europese Unie kan worden gerealiseerd, heeft InnovatieNetwerk het bureau Trencavel ingeschakeld om een Europees consortium met kennisinstellingen, overheidsinstellingen en bedrijven samen te stellen die het concept in het kader van een Europees programma (KP6 of EUREKA) nader gaat uitwerken, maar vooral probeert te implementeren. Wageningen Universiteit (van Trijp) en de Technische Universiteit Delft (Westendorp) zijn bereid het project inhoudelijk te trekken.</p>
<p>c. Effecten in praktijk</p>	<p>Er bestaat veel belangstelling voor het onderwerp (Consumentenbond en diverse kleinere advies-, communicatie- en ontwerp bureaus), terwijl ook in de pers (o.a. Algemeen Dagblad, AgriHolland en een Belgische website) aandacht aan het concept is besteed.</p>

Thema : Voeding voor een gezonde voeding  
 Concept : Oerdis  
 Fase : Zoekfase

Vraag	Antwoord
a. Waarom Grensverleggend /Systeeminnovatief?	<p>Het ontwikkelen van een archetype van onze voeding kan een nieuw licht werpen op de ontwikkeling van een ideaalbeeld voor onze voeding. Dat kan de basis vormen voor een benchmark voor een gezonde voeding, een leidraad waarmee helder kan worden gecommuniceerd over een gewenst voedingspatroon.</p> <p>Aan de hand van archeologisch, antropologisch, etnografisch, paleontologisch en palynologisch onderzoek kan in beginsel het dieet van de oermens worden gereconstrueerd. Omdat zo in kaart kan worden gebracht wat mensen toentertijd aten, kan vervolgens een “archetypische” voedselpiramide worden opgesteld door toepassing van kennis uit de voedingsleer. Deze reconstructie zou dus een beeld geven van het oermenu (“Oerdis”) van de mens waar wij in de loop van de evolutie zowel qua biochemie als qua eetgedrag mee zijn vertrouwd geraakt. Daarmee is het natuurlijk niet zo dat de “natuurlijke” voeding van de oermens gezonder was, omdat zij meer dan wij tegenwoordig te maken hadden met schadelijke inhoudsstoffen als schimmeltoxines en plantengiften.</p>
<b>Elementen van Overdracht + Verankering</b>	
b. Nieuwe Netwerken of consortia?	<p>Voor de uitwerking van het concept is mw. E. Smits van het Archeologisch Centrum van de Universiteit van Leiden beoogd extern projectleider. Verder zullen worden betrokkenen: Wageningen Universiteit (dhr. Alink), Universiteit van Leiden (mw. Bakels en dhr. De Wolf), Universiteit van Amsterdam (dhr. Boekschoten). De bedoeling is dit team verder uit te breiden met specialisten van andere onderzoeksdisciplines (palynologie, genetica, demografie, etc.).</p>
c. Effecten in praktijk	<p><b>Directe effecten door toedoen InnovatieNetwerk:</b>          De beschrijving van het project op de website van InnovatieNetwerk heeft al tot diverse enthousiaste reacties geleid. Omdat het project pas in de loop van 2005 is gestart, zijn echter nog geen resultaten te melden.</p> <p><b>Indirecte effecten/Spin offs/olievlekwerking</b>          Een Nederlands bedrijf heeft interesse getoond in het concept.</p>



Thema : Voeding voor een gezonde samenleving  
 Versterking KIS : ICES-KIS Programma Voeding en Voedselintegriteit  
 Fase : Realisatie

Vraag	Antwoord
a. Waarom Grensverleggend /Systeeminnovatief?	De kern van dit programma is het zoeken naar wegen om de positie van Nederland als belangrijke speler op het terrein van de voedselproductie en –verwerking een impuls te geven. Het programma is grensverleggend in de manier waarop dit doel bereikt moet worden: het integreren van bèta en gamma gericht onderzoek (binnen ICES-KIS richtlijnen). Via een dergelijke aanpak moet het mogelijk worden om oplossingsrichtingen te vinden voor belangrijke met voeding gerelateerde maatschappelijke problemen zoals overgewicht en obesitas, herstel van vertrouwen van de consument in onze voeding en ontwikkeling van een kwaliteitsbehoefte van de consument.
<b>Elementen van Overdracht + Verankering</b>	
b. Nieuwe Netwerken of consortia?	<p>Om deze aanpak te kunnen realiseren was het noodzakelijk bèta en gamma wetenschappers bij elkaar te brengen en deze gezamenlijk een werkwijze te laten opstellen. Hier liet zich ook meteen het probleem van deze aanpak zien: deze handelswijze was nieuw en vormde een grote opgave om tot een consistent plan te komen. In het traject is het gelukt tandems van bèta en gamma wetenschappers te vormen die samen een goede balans tussen bèta en gamma inbreng konden formuleren.</p> <p>In de verschillende fasen bij de realisatie van deze publicaties zijn voortdurend andere mensen van een variatie aan organisaties betrokken (een deel van de organisaties wordt bij ‘effecten in de praktijk’ genoemd). In de fasen die nog zullen volgen zullen weer andere partijen worden betrokken.</p>
c. Effecten in praktijk	<p><b>Directe effecten door toedoen InnovatieNetwerk:</b>        Ondanks het feit dat de ICES-aanvraag niet is gehonoreerd, zijn er in lijn met de inhoud van het projectplan meerdere initiatieven opgestart, bij voorbeeld bij de Ministeries van LNV en EZ, het Innovatieplatform en het bedrijfsleven. InnovatieNetwerk is hier direct dan wel indirect nog bij betrokken. Een deel van het plan is uiteindelijk wel opgenomen in het Bsik programma TDL. Er is veel waardering voor het initiatief en de aanpak ontstaan bij ondermeer Plantum, Productschappen, Unilever, VAI, Wessanen, Universiteiten van Amsterdam, Utrecht, Tilburg, Maastricht en Wageningen, TNO. Datzelfde geldt ook voor de voorbereidende publicaties, in het bijzonder “Food delta”.</p> <p><b>Indirecte effecten/Spin-offs/olievlekwerking</b>        Voeding, of misschien beter “eten”, staat in toenemende mate bij de verschillende maatschappelijke geledingen (RLG, AWT, Rathenau Instituut, VAI) en in de pers in de belangstelling. InnovatieNetwerk heeft daarbij zeker een belangrijke rol gespeeld (en daarbij gaat het niet alleen over ICES, maar ook over het traject “communiceren over eten”). Breder wordt ervaren dat technologie alleen niet voldoende is om de positie van Nederland als belangrijke speler in de</p>

	<p>voedselvoorziening uit te bouwen. Er bestaat meer en meer een bewustwording dat inter- en transdisciplinaire samenwerking hier van groot belang is. Deze discussie wordt bij voorbeeld steeds intensiever gevoerd in de activiteiten rond het onderwerp Genomics.</p>
--	--

### III. THEMA GROENE RUIMTE

Thema : Groene Ruimte  
 Concept : Nieuwe Dorpen  
 Fase : Realisatie

Vraag	Antwoord
a. Waarom Grensverleggend /Systeeminnovatief?	<p>Dit concept staat voor de omslag in het denken over het bouwen in het landelijk gebied: van bedreiging naar kansen.</p> <p>Het concept Nieuwe Dorpen is een metafoor voor het helemaal fris, zonder vooringenomenheden en los van bestaande regels zoeken naar oplossingen voor de problemen waar dorpen en het platteland mee worstelen.</p> <p>Voorbeelden van die problemen zijn werkgelegenheid, sociale cohesie, voorzieningen en ruimtelijke kwaliteit ( 'witte schimmel')De huidige praktijk is dat bouwen in het landelijk gebied door veel mensen wordt gezien als een bedreiging en dat bestaande wet- en regelgeving en bestaand beleid dit ook belemmert.</p> <p>Het concept Nieuwe Dorpen, ontwikkelt in samenwerking met o.a. de bestuurders en ambtenaren van de gemeente Dantumadeel, illustreert de kansen die bouwen in het landelijk gebied biedt.</p>
<b>Elementen van Overdracht + Verankering</b>	
b. Nieuwe Netwerken of consortia?	<p>Drie verschillende consortia van ontwerpers (H+N+S, Laagland Advies + Strootman en partners en STORRM CS architecten &amp; consultants plus DLA+ landscape architects) zijn actief geweest met het ontwikkelen van eerste globale ontwerpen voor de gemeente Dantumadeel. Zij zijn daartoe nieuwe samenwerkingspartners (NIZW, Architecten Cie) gaan zoeken. De serie rapporten die zijn verschenen vormen de weerslag van activiteit van een grote groep mensen uit verschillende netwerken die actief betrokken zijn bij het denken over Nieuwe Dorpen.</p>
c. Effecten in praktijk	<p><b>Directe effecten door toedoen InnovatieNetwerk:</b></p> <p>De georganiseerde conferentie in 2003, de op verschillende plekken gevoerde debatten en discussies in de pers hebben veel verschillende partijen de kans gegeven over dit onderwerp met elkaar te spreken en daarmee is een platform gecreëerd waaruit nieuwe netwerken en contacten kunnen ontstaan.</p> <p>De vier Noordoost Friese gemeenten (Dantumadeel, Achtkarspelen, Dongeradeel en Kollumerland) hebben de reeds bestaande samenwerking verder inhoud gegeven met de ambitie om via een gezamenlijk plan van aanpak de verdere realisatie van een nieuw dorp ter hand te nemen.</p> <p>Gesprekken met andere gemeenten zijn gevoerd maar hebben tot op heden geen concrete nieuwe pilots opgeleverd. Er wordt op dit moment geïnvesteerd in overleg met de provincie Brabant en de zes gemeenten in de Hoekse Waard. Daarnaast wordt gewerkt aan een pilot in Noord-Holland.</p>

	<p><b>Indirecte effecten/Spin-offs/olievlekwerking</b></p> <p>Het concept 'Nieuwe Dorpen' heeft brede verspreiding gekregen onder bestuurders, ambtenaren, adviseurs en geïnteresseerden op het terrein van ruimtelijke ordening, de plattelandsvernieuwing in Nederland. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de verschenen artikelen (circa 50) , belangstelling van radio (3x) en TV (2x) en georganiseerde bijeenkomsten met als thema Nieuwe Dorpen (zie Innovatieflitsen en reader Nieuwe Dorpen voor meer informatie). Steeds vaker worden zonder aandrang van InnovatieNetwerk bijeenkomsten georganiseerd waarop de thematiek van Nieuwe Dorpen aan de orde komt.</p>
--	---

Thema : Groene Ruimte  
 Concept : Grasol  
 Fase : Realisatie

Vraag	Antwoord
a. Waarom Grensverleggend /Systeeminnovatief?	<p>Gras dat vrijkomt bij vershraling van natuurgebieden wordt nu als afval gestort. Dit kost een hoop geld en is geen duurzame oplossing. De omslag is dat we het vrijkomende gras niet langer als afval zien en hanteren, maar als een bron voor duurzame energie (P van Planet). In het project wordt gewerkt aan een technisch en economisch werkzame aanpak (P van profit) om zonder subsidies natuurgras om te zetten in energie (olie), die weer gebruikt kan worden voor het voortbewegen van voertuigen in het natuurbeheer. Zo worden kringlopen letterlijk gesloten.</p> <p>Als de methode blijkt te werken, kan deze ook gebruikt worden voor hergebruik van bermgras en graszaadhooi (400.000 ton per jaar in Nederland).</p>
<b>Elementen van Overdracht + Verankering</b>	
b. Nieuwe Netwerken of consortia?	<p>In de verkennings- en ontwerpfase hebben onder begeleiding van InnovatieNetwerk de volgende partijen samengewerkt: Staatsbosbeheer (SBB - producent natuurgras); Biomass Technology Group (BTG – een groep met veel kennis over technieken om energie te halen uit biomassa); Nederlandse Investerings Bank (NIB – heeft ervaring in het opstellen van ondernemingsplannen); Stichting Duurzame Chemie Ontwikkeling (DCO – met contacten richting het energiebeleid). Dit netwerk is nieuw. De partijen werkten voorheen nog niet samen, maar hebben elkaar nodig omdat zij afzonderlijk onvoldoende kennis en competenties hebben om dit project te realiseren.</p> <p>Samenstelling in ‘realisatiefase’: deze fase wordt nu opgestart. SBB heeft de lead en probeert een consortium te vormen met onder andere de provinciale landschappen, BTG en een machinebouwbedrijf.</p>
c. Effecten in praktijk	<p><b>Directe effecten door toedoen InnovatieNetwerk:</b>          SBB, de grootste natuurorganisatie in Nederland, is enthousiast geworden over de mogelijkheden van Grasol en neemt de lead in de realisatiefase. Het consortium gaat een proefinstallatie bouwen en exploiteren. In deze fase zal InnovatieNetwerk de rol vervullen van sparring partner, wegbereider, zoeker naar financiering,enz.</p> <p><b>Indirecte effecten/Spin-offs/olievlekwerking</b>          Natuurmonumenten heeft aangegeven liever vandaag dan morgen met duurzame verwerking van natuurgras aan de gang te gaan. Dit kan de start worden voor grootschalige verwerking van biologische reststromen tot vloeibare brandstof.</p>

Thema : Groene Ruimte  
 Concept : Tijdelijke natuur  
 Fase : Uitwerking

Vraag	Antwoord
a. Waarom Grensverleggend /Systeeminnovatief?	<p>Dit concept is gericht op het stimuleren van natuurontwikkeling op tijdelijk braakliggende gronden (daarbij gaat het om circa 50.000 ha.) of op gronden die regelmatig overhoop gehaald moeten worden (bijvoorbeeld leidingenstraten). Dit idee staat haaks op de huidige praktijk van denken in het natuurbeleid en de huidige wet- en regelgeving. Deze zijn namelijk gericht op het fixeren van natuurwaarden op bepaalde plekken door actief beheer van geselecteerde landschappen en habitats</p> <p>De systeeminnovatie heeft een inhoudelijke en een strategische kant:</p> <p>a) inhoudelijk: van een statisch natuurbeeld en –beleid naar (ook) een dynamisch natuurbeeld en –beleid. De inzet om niet alleen <b>bestaande</b> natuur op <b>vaste</b> plekken te handhaven, maar ruimte te scheppen voor <b>nieuwe</b> natuur op steeds <b>wisselende</b> plekken. Het laten <b>opruimen</b> van natuurwaarden door de partij die de eindbestemming regelt, zoals huizen of industrieterreinen, is het meest pregnante onderdeel van deze aanpak (en niet iets om je tegen te verzetten).</p> <p>b) strategisch: van <b>grip houden</b> op naar (ook) <b>loslaten</b> van ruimtelijke ontwikkelingen. Indien het in het kader van tijdelijke natuur toegestaan wordt natuur op een bepaalde plek uiteindelijk op te ruimen, wordt een aantal belangengroepen een instrument uit handen genomen waarmee ze nu nog grip houden op ruimtelijke ontwikkelingen. Een bouwactiviteit stilleggen omdat er een rugstreeppad op het terrein is gesignaleerd kan dan niet meer.</p>
<b>Elementen van Overdracht + Verankering</b>	
b. Nieuwe Netwerken of consortia?	<p>In de zoekfase: Bureau Stroming, Stichting ARK en InnovatieNetwerk</p> <p>De uitwerking: samenwerking met het Havenbedrijf Rotterdam (eigenaar gebied), de Universiteit Utrecht (juridische kennis), het Ministerie van LNV (regelgeving) en een natuurorganisatie (mogelijk WNF – moet natuurkwaliteit bewaken). De expertise van al deze partijen is nodig om tot een goede uitwerking en later een experiment te komen.</p>
c. Effecten in praktijk	<p><b>Directe effecten door toedoen InnovatieNetwerk:</b></p> <p>Het Havenbedrijf Rotterdam – dat een aanzienlijk aantal hectares voor dit project geschikte gronden beheert – is enthousiast geworden over het idee en wil er graag mee aan de slag mits een aantal juridische hindernissen zijn geslecht en risico's zijn ondervangen.</p>

Thema : Groene Ruimte  
 Concept : Zandgenoten  
 Fase : Uitwerking

Vraag	Antwoord
a. Waarom Grensverleggend /Systeeminnovatief?	De omslag die dit concept moet bewerkstelligen is dat de samenleving zandwinning gaat zien als een begerenswaardig instrument waarmee je fysiek en financieel mooie en of nuttige zaken kunt realiseren, zoals mooie natuurgebieden, gebieden voor waterberging of voor recreatie en wonen. De huidige praktijk is dat er weliswaar een grote vraag is naar industriezand (20 miljoen ton per jaar), maar dat geen enkele regio zandwinning wil. Zandwinning heeft dus een hoog NIMBY-gehalte (not in my backyard). Om de omslag te maken moeten zandwinners een andere kijk op hun activiteiten ontwikkelen, waarbij ze projecten en locaties vooral vanuit maatschappelijke behoeften beschouwen.
<b>Elementen van Overdracht + Verankering</b>	
b. Nieuwe Netwerken of consortia?	De nieuwe netwerken worden gevormd voor twee concrete locaties: een verrommelde stadsrandzone en een regio waar men een natuurgebied buiten de EHS wil realiseren. In die netwerken gaan samenwerken: gemeentes, milieu- en natuurorganisaties, zandwinners en eventueel nog andere partijen.
c. Effecten in praktijk	<p><b>Directe effecten door toedoen InnovatieNetwerk:</b>            In de stadsrandzone (Malden/Molenhoek) is bij de actiegroep Bos &amp; Kuil draagvlak en enthousiasme voor een ontwikkeld idee. Volgende stap is nu het voeren van overleg met de gemeente en grondeigenaren / projectontwikkelaar om het ontwikkelde idee ook daadwerkelijk te gaan uitvoeren.</p> <p>Voor de pilot in een natuurgebied buiten de EHS worden twee plannen verder uitgewerkt. Overleg met de betrokkenen is in een pril stadium.</p> <p><b>Indirecte effecten/Spin-offs/olievlekwerking</b>            Als de pilots in de twee proefgebieden een succes worden, zou de toon gezet kunnen worden voor een heel nieuwe manier van zandwinning.</p>

Thema : Groene Ruimte  
 Concept : Nieuwe Rivieren  
 Fase : Uitwerking

Vraag	Antwoord
a. Waarom Grensverleggend /Systeeminnovatief?	<p>Rivieren niet primair zien als bedreigend maar als bron van kansen: dat is de omslag in het denken waarvoor dit concept staat.</p> <p>Rivieren worden in de huidige praktijk geassocieerd met hoogwater, en dat wordt bestreden door noodoverloopgebieden te creëren waar burgers tegen te hoop lopen. Uiterwaarden worden optimaal ingericht om veel en snel water af te kunnen voeren en daarmee worden natuur en landschap negatief beïnvloed.</p> <p>Meer en dus nieuwe rivieren betekenen in onze visie nieuwe kansen om ruimtelijke kwaliteit (wonen, recreatie, natuur, landschap, reconstructie landbouw etc.) te realiseren. Met die nieuwe rivieren wordt ook een lange termijn bijdrage geleverd aan vormen van duurzame riviergeveiligheid waarbij maatregelen voor noodoverloopgebieden en buitendijkse aanpassingen van bestaande rivieren in een ander daglicht kunnen komen te staan. Bovendien leveren nieuwe rivieren geldmiddelen op die deels nodig zijn om de kosten van aanleg te verminderen, maar die wellicht ook ingezet kunnen worden voor de realisatie van extra kwaliteit.</p>
<b>Elementen van Overdracht + Verankering</b>	
b. Nieuwe Netwerken of consortia?	<p>In de 'ontwikkelingsfase'</p> <p>Wat betreft de pilots in de Betuwe en in Veessen-Wapenveld zijn de eerste samenwerkingspartners de betreffende gemeenten en de provincie Gelderland. We voeden de discussie over hoe om te gaan met riviergeveiligheid en ruimtelijke kwaliteit met nieuwe ideeën.</p> <p>Via contacten met de betrokken Ministeries (V&amp;W, LNV, VROM) wordt het idee ook ambtelijk en politiek geagendeerd. Daarbij hebben we een opdrachtnemer in de hand genomen (bureau Stroming) die de ideeën ontwikkelt. Zij zoekt daarbij aansluiting bij onderzoekers (Wageningen UR, TU-Delft, WL, Haskoning) die ook een bijdrage leveren in het formele beleidstraject Ruimte voor de Rivieren. Het uitgebrachte rapport 'Riviergekundige en financiële haalbaarheid van een nieuwe rivier in de Betuwe' ( 05.2.097) illustreert goed de nieuwe netwerkvorming die is gerealiseerd tussen de genoemde partijen.</p>
c. Effecten in praktijk	<p><b>Directe effecten door toedoen InnovatieNetwerk:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Agendering van een nieuwe rivier als ruggengraat voor de ruimtelijke ontwikkeling en waterbeheer bij de lokale en regionale bestuurders en hun ambtenaren (zie bv. NRC Handelsblad artikel van 23 april 2005).</li> <li>• Mede bijdragen aan het in de PKB Ruimte voor de Rivieren en het nieuwe streekplan openhouden van de ruimte om dit idee tijd te geven om nader uit te werken en lokaal draagvlak te verkennen en te ontwikkelen.</li> </ul>



	<p>Door de interventie die we met 'Nieuwe Rivieren' willen plegen zijn lokale, regionale, provinciale en nationale ambtenaren en bestuurders en hun omgevingen beter in staat om vanuit een ander perspectief te gaan kijken en de aanwezige kansen te benutten in plaats van het probleem van rivierveiligheid centraal te stellen.</p> <p>Voorbeelden van interventies zijn naast het laten ontwikkelen van nieuwe ideeën artikelen in landelijke dagbladen (2x), presentaties op bijvoorbeeld Leerconferentie InnovatieNetwerk en Spiegeldag Water en Ruimte, gesprekken met diverse partijen in de regio en op provinciaal en nationaal niveau (&gt; 50 gesprekken).</p>
--	--

Thema : Groene Ruimte  
 Concept : Nieuwe concepten voor landschapsbeheer  
 Fase : Uitwerking

Vraag	Antwoord
<p>a. Waarom Grensverleggend /Systeeminnovatief?</p>	<p>Op drie vlakken is het project systeeminnovatief:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Er wordt uitgegaan van bestaande of te ontwikkelen kwaliteit, niet van het landschap sec;</li> <li>2. Er wordt niet (alleen) uitgegaan van de waarde die het landschap heeft voor bestaande grondeigenaren, maar vooral ook van de waarde voor gebruikers vanuit de stad;</li> <li>3. Er wordt gezocht naar een financieringsvorm die individueel rendement optimaal combineert met profijt voor anderen.</li> </ol> <p>Ad 1: Tot dusver wordt in plannen voor beheer sterk uitgegaan van het bestaande landschap. Omdat dit een bijproduct is van de productielandbouw leidt dit snel tot de conclusie dat de landbouw onmisbaar is voor behoud van het landschap (bijvoorbeeld Veenweidegebied) of juist de veroorzaker van verloedering (delen Rivierengebied). Door uit te gaan van bestaande of te ontwikkelen kwaliteit (een ruimer begrip dan landschap) komen ook andere opties in beeld.</p> <p>Ad 2: Landschap wordt door bestaande grondeigenaren (vooral boeren en overheden) primair gezien als een productiefactor voor de landbouw. Vanuit de stad gezien heeft een gebied vaak heel andere waarden die samengevat kunnen worden met de termen rust, ruimte, recreatie en stilte. De standaardaanpak is dat een van beide waarde-oriëntaties de andere verdringt. Hier zoeken we juist naar koppelingen.</p> <p>Ad 3: Voor de ontwikkeling van een nieuw beheersysteem wordt aangehaakt bij de systematiek die gebruikt is bij VISA-card. Het gaat hier om een systeem dat heel verschillende banken hebben ontwikkeld om gezamenlijk een creditcard te exploiteren die niet bedoeld was als kredietfaciliteit maar als betalingsmiddel. Gekeken wordt of de daarbij gehanteerde systematiek aanknopingspunten biedt voor beheer van gebieden door een consortium van partijen. Uitdaging is om eigenaren van onroerend goed - dat een deel van zijn waarde ontleent aan de aanwezigheid van een mooi landschap - te betrekken bij het beheer van dat landschap.</p>
<p><b>Elementen van Overdracht + Verankering</b></p>	
<p>b. Nieuwe Netwerken of consortia?</p>	<p>Een breed consortium van partijen heeft op 17 september 2004 gewerkt aan het vertalen van het VISA-card systeem naar landschapsbeheer in de Amstelscheg. Aanwezig waren o.a. de ANWB, AEDES (de koepel van de woningbouwcorporaties), TRIODOS Bank, Gemeente Amsterdam, Arcadis, DOTank, WING, Accanto BV, Rutjens Advies en Raad Landelijk Gebied.</p> <p>Later is gebleken dat drie partijen geïnteresseerd zijn een fonds voor landschapsbeheer in de Amstelscheg te vullen: Zuidas Amsterdam, Groenfonds en de boeren in de Amstelscheg.</p>

c. Effecten in praktijk	Directe effecten door toedoen InnovatieNetwerk: Er begint bij diverse partijen (zie boven) enthousiasme te ontstaan voor de VISA-card aanpak. Momenteel wordt gekeken of nog dit jaar (2005) gekomen kan worden tot de oprichting en gedeeltelijke vulling van een fonds voor gebiedsbeheer in de Amstelscheg.
-------------------------	---

Thema : Groene Ruimte  
 Versterking KIS : Vernieuwend Ruimtegebruik (BSIK-programma)  
 Fase : Realisatie

Vraag	Antwoord
a. Waarom Grensverleggend /Systeeminnovatief?	<p>Het programma is er op gericht de drie kennisdomeinen in de ruimtelijke ordening (beleid, praktijk en wetenschap) op een heel andere, systeeminnovatieve, wijze, te laten functioneren.</p> <p>Nu is beleid verkokerd, de wetenschap disciplinair georiënteerd en zijn praktijken geïsoleerd (ze leren niet van elkaar). Bovendien zijn beleid, wetenschap en praktijk gescheiden werelden. Dit heeft een suboptimale kennis- en competentieontwikkeling tot gevolg.</p> <p>In de gewenste situatie (die het programma probeert tot stand te brengen) werken de drie kennisdomeinen eendrachtig samen om tot optimale resultaten op ruimtelijk gebied te komen. Dat vereist een ontkokering van het beleid (of op zijn minst het slim omgaan met verkokering), interdisciplinaire wetenschapsbeoefening en lerende praktijken.</p>
<b>Elementen van Overdracht + Verankering</b>	
b. Nieuwe Netwerken of consortia?	<p>Het voorstel is door een breed consortium van partijen (ongeveer 80) ingediend, waarin alle drie de genoemde domeinen waren vertegenwoordigd.</p> <p>Verdeeld over een zestal thematische clusters worden 30 proeftuinen ontwikkeld waarin de drie domeinen al werkende leren om met elkaar kennis en competenties te ontwikkelen. In elke proeftuin worden nieuwe netwerken gevormd. Doordat in totaal een groot aantal partijen aan de proeftuinen deelneemt zorgt dit al voor een olievlekwerking. Daarnaast worden via de clusters de kennis en competenties uit de proeftuinen generiek gemaakt en breed "verspreid" (maar dan niet op een ouderwetse wijze via brochures e.d.; de clusters ontwikkelen nieuwe, effectievere manieren).</p>
c. Effecten in praktijk	<p><b>Directe effecten door toedoen InnovatieNetwerk:</b>          Het programma is gehonoreerd (30 miljoen euro BSIK-bijdrage) en wordt uitgevoerd door de Habiforum in samenwerking met InnovatieNetwerk.</p>

Thema : Groene Ruimte  
 Versterking KIS : Leven met Water (BSIK-programma)  
 Fase : Realisatie

Vraag	Antwoord
a. Waarom Grensverleggend /Systeeminnovatief?	<p>Om de beoogde ommekeer in het waterbeheer van 'water weren' naar 'water accommoderen' te realiseren is het noodzakelijk dat er intensieve interacties tussen kenniswerkers uit verschillende disciplines ontstaan. Daarmee wordt gebroken met het vertrouwen in primair technische en veelal monodisciplinaire aanpakken van onze watervraagstukken. Deze zijn tegen hun grenzen aangelopen.</p> <p>De ambitie van het programma is het mobiliseren, ontwikkelen, richten, verankeren en toepasbaar maken van verschillende soorten kennis ter versterking van de kennisinfrastructuur in Nederland. Dit gericht op een duurzame afstemming van waterbeheer met ruimtelijke ontwikkelingen ter ondersteuning van veiligheid, welzijn, welvaart en economie in de 21st<sup>e</sup> eeuw. Het programma is breed opgezet: het beslaat vier thema's (zie onder b) en vijf gebiedstypen: laag Nederland, stedelijk gebieden, rivieren, kust/zee en hoog Nederland.</p>
<b>Elementen van Overdracht + Verankering</b>	
b. Nieuwe Netwerken of consortia?	<p>Het netwerk bestaat uit waterschappen, universiteiten, hogescholen en andere kennisinstellingen, ingenieurs- en adviesbureaus, gemeenten, uitvoerend bedrijfsleven, provincies en rijk, toegespitst op watersystemen, communicatie, beleving en institutionele ontwikkelingen.</p> <p>Het bestuur bestaat uit personen vanuit InnovatieNetwerk, de Unie van Waterschappen, gemeente Den Haag, het IPO, Stichting Natuur en Milieu, DHV Water, TNO, VU, VIANED, CUR en Rabobank.</p> <p>In de projecten zijn consortia gevormd die deze breedte weerspiegelen, met vragende (w.o. ook maatschappelijke organisaties) en aanbiedende partijen, wetenschap en praktijk, gamma en bèta, samen aan één klus.</p>
c. Effecten in praktijk	<p><b>Directe effecten door toedoen InnovatieNetwerk:</b></p> <p>InnovatieNetwerk heeft met anderen aan de wieg gestaan van het programma. Directeur InnovatieNetwerk neemt deel aan het bestuur.</p> <p>Het programma Leven met Water is 1-1-2005 van start gegaan, met een subsidie van 22 miljoen euro in 6 jaar tijd. Met co-financiering van anderen wordt het totale bedrag € 45 mln. Het programma wordt uitgevoerd door de Stichting Leven met Water te Gouda. De samenwerking is bekrachtigd door gezamenlijke aanstelling van een medewerker bij zowel InnovatieNetwerk als Leven met Water (C. van Schaik) per 1-1-2005. Hiermee worden projecten, netwerken, informatie en onderzoek tussen beide instanties met elkaar verbonden. Gekeken wordt of InnovatieNetwerk en Leven met Water ook samen aan één of meer projecten gaan werken. Zo ligt er bijv. een link tussen de scenario's uit Schone Lei met een toekomstig waterrijker (laag)Nederland.</p>

	<p><b>Indirecte effecten/Spin-offs/olievlekwerking</b></p> <p>Reeds vanaf het prille begin blijkt het programma te werken als verbindend element voor de partijen die niet van nature met elkaar samengaan, zoals de wetenschappelijke gamma en beta disciplines, de onderzoekers en de gebruikers. Dit staat centraal in het meedenken over de totstandkoming van projecten, o.a. via speciale themabijeenkomsten. Ook in de besluitvorming over een bijdrage van Leven met Water is dit een belangrijk criterium.</p> <p>Een flink aantal projecten zal kennis versterken voor communicatie, beleving en institutionele verandering naar het anders omgaan met water in en aan het landelijk gebied. Deze werkt direct door binnen de partijen die voor InnovatieNetwerk van wezenlijk belang zijn, zoals de kennisinstellingen, provincies, waterschappen en Rijkswaterstaat.</p>
--	--

Thema : Lerende Netwerken  
 Versterking KIS : Kennisproject NIDO/KSI (Bsik-programma)  
 Fase : Realisatie

Vraag	Antwoord
a. Waarom Grensverleggend /Systeeminnovatief?	<p>Het idee van dit kennisproject was om een tot nu toe ontbrekend mechanisme te realiseren om fundamenteel onderzoek naar transities te koppelen aan de praktijk. Dit moest leiden tot een synthese waarmee aan transities richting gegeven kon worden. Andere doelstellingen waren:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• vergroten kennisbasis over transities;</li> <li>• vergroten verzameling actoren die hun rol in transities kunnen en willen vervullen;</li> <li>• vergroten aantal mensen met competenties om systeeminnovaties professioneel te faciliteren.</li> </ul>
<b>Elementen van Overdracht + Verankering</b>	
b. Nieuwe Netwerken of consortia?	<p>In fase van ontwikkeling van het projectplan was een netwerk partijen betrokken die niet eerder met elkaar in deze samenstelling hadden samengewerkt, te weten: een netwerk van onderzoekers (KSI-netwerk) uit diverse disciplines van 11 universiteiten, kennisinstituten (RIVM, TNO en ECN), ICES/KIS 2 programma's die een nieuw projectplan aan het ontwikkelen waren (Habiforum, COKON /KLICT, CONNEKT, NIDO), overheid (steunpunt transities van VROM/DGM), InnovatieNetwerk, NOVEM en NWO-MaGW.</p>
c. Effecten in praktijk	<p><b>Directe effecten door toedoen InnovatieNetwerk:</b>          Bouwen van het bovengenoemd netwerk, en het (laten) produceren van het projectplan. NIDO is in de loop van het proces trekker van dit traject geworden.          Van het NIDO/KSI plan is uiteindelijk een klein deel gehonoreerd, bestaande uit het onderzoeksgedeelte (uitgevoerd door het universitaire netwerk KSI) dat gekoppeld is aan twee andere Bsik programma's (Transforum en Transumo).</p> <p><b>Indirecte effecten/Spin-offs/olievlekwerking</b>          Onderdelen van het projectplan krijgen toch een vervolg, maar dan in een andere setting en met andere financieringsbronnen. Een voorbeeld is de beoogde instelling van het Competentie Centrum Transities in Utrecht. Het KSI-netwerk werkt ook in opdracht van o.a. het Bsik-programma SRG.</p>





**Publicaties (a) en Artikelen/persuitingen 2002-medio 2005 (b)****a) Publicaties InnovatieNetwerk, periode 2000-medio 2005**

- 00.2.001 Agroproductieparken: Perspectieven en dilemma's (oktober 2000)
- 00.2.001E Agroproduction Parks: Perspectives and Dilemmas (januari 2001)
- 00.3.001 Businessplan Innovatienetwerk Groene Ruimte en Agrocluster (mei 2000)
- 00.3.002 Initiëren van Systeeminnovaties (oktober 2000)
- 01.2.002 Beeldessays Ruimtelijke Kwaliteit en Glastuinbouw (februari 2001)
- 01.2.005 Waardeketens in de Groene Ruimte (juni 2001)
- 01.3.003 Landbouwkennisinstituten op hun taak berekend? Inleiding A.P. Verkaik op KLV-studiedag 25 april 2001
- 01.3.004 Werkplan "Ambities en Opgaven InnovatieNetwerk" (mei 2001)
- 01.3.005 Vaardig innoveren: de uitgewerkte probleemstelling (mei 2001)
- 01.3.006 Twee cases (Nederweert en ECR) Vaardig Innoveren (mei 2001)
- 01.3.007 Internationale oriëntatie Vaardig Innoveren (mei 2001)
- 01.3.008 Competenties tussen innovatie en universiteit, essay Vaardig Innoveren (mei 2001)
- 01.3.009 Einddocument Vaardig Innoveren (juni 2001)
- 01.3.010 zie 02.3.024
- 01.3.011 Jongeren in InnovatieNetwerk (juni 2001)
- 01.3.012 Verhalen over verandering. Communicatieve aspecten systeeminnovaties (juni 2001)
- 01.3.013 Kwaliteit in meervoud. Habiforum/Nethur (juli/augustus 2001) (Habiforum-publikatie!)
- 01.3.014 Verslag Workshop Eemshaven Agrospecialty Park (juli 2001)
- 01.3.015 Kennisnetwerk Systeeminnovaties voor transitie naar een duurzame samenleving, Eol ICES/KIS-3 (september 2001)
- 01.3.016 Nieuwe vitale en duurzame clusters in de groene ruimte, Eol ICES/KIS-3 (september 2001)
- 01.3.017 3D Dynamische Duurzame Delta, Eol ICES/KIS-3 (september 2001)
- 01.3.018 Food Delta – Kennis- en innovatienetwerk voor vertrouwd, lekker, gezond en veilig voedsel, Eol ICES/KIS-3 (september 2001)
- 01.3.019 Interactieve beleidsvorming als sturingsopgave (september 2001)
- 02.2.006 Farmaceutische eiwitten in planten: Een nieuwe uitdaging? (februari 2002)
- 02.2.007 Van logistieke draaischaaf naar duurzaam servicenetwerk (februari 2002)
- 02.2.008 Veerkracht (co-productie met VWS, Wageningen UR en LNV) (juli 2002)
- 02.2.009 Reconstructie Nederweert/Beleid en realisatie op maat (augustus 2002)
- 02.2.010 Transparante ketens: een kwestie van vertrouwen (augustus 2002)
- 02.2.011 Naar een tuinbouwcluster-academie (augustus 2002)
- 02.2.012 Functional Foods. A conceptual model for assessing their safety and effectiveness (augustus 2002)
- 02.2.013 Conferentieverlag 26 april 2002, Amsterdam – Beurs van Berlage (afscheid A.P. Verkaik) (augustus 2002)
- 02.2.014 Kas als energiebron
- 02.2.015 Concept voor een energieproducerende kas
- 02.2.016 De service-infrastructuur; een eerste uitwerking op hoofdlijnen
- 02.2.017 = 03.2.017 Verwarmings-, koel- en ontvochtigingscapaciteit van FiwiHex warmtewisselaars (november 2003)
- 02.2.018 Rozen groeien aan de boom, tomaten komen van Albert Heijn
- 02.3.020 Case-base i.k.v. Lerende Netwerken (februari 2002)
- 01.3.021 Rood en groen in een aantrekkelijke mix (december 2001)
- 02.3.022 Kwaliteit groene Delta: meer tijd, minder afstand (maart 2002)
- 02.3.023 PPS-innovatieopgaven in de groene ruimte (februari 2002)
- 02.3.024 Businessmodellen voor collectieve investeringen in strategisch onderzoek (februari 2002)

- 02.3.025 Verslag workshop “Kennisnetwerk Systeeminnovaties” d.d. 10 december 2001 (februari 2002)
- 02.3.026 Kennisontwikkeling ten behoeve van systeeminnovaties. Inleiding A.P. Verkaik tijdens workshop 10 december 2001 (februari 2002) (vensterkaft)
- 02.3.027 Quick scan drijvende krachten (essay Smeets) (juni 2002) (vensterkaft)
- 02.3.028 Zorg en landbouw/Zorglandbouw (Kerk en Wereld) (mei 2002) (vensterkaft)
- 02.3.029 Verslag Workshop “Grondbeleid: van rem naar vliegwiel”
- 02.3.030 Verslag Workshop “Logistieke draaischijf” 21/03/02
- 03.2.019 Wat maakt het verschil?
- 03.2.020 Toekomstbeeld Nederland Regieland 20XY
- 03.2.021 Kansen voor duurzame grondstoffen en processen
- 03.3.021 foutje gemaakt met nummering: Total Identity “sheet-rapport” (januari 2003)
- 03.2.022 Gezond? (Health Foods) (september 2003)
- 03.2.023 Betaling van Groene Plattelandsdiensten
- 03.2.024 Businessplan “Kennisnetwerk Transitie Duurzame Landbouw” (NL-versie) (april 2003)
- 03.2.025 Businessplan “Kennisproject Voeding en Voedselintegriteit” (NL-versie) (april 2003)
- 03.2.026 Tuinbouwcluster Academie: Trefpunt voor vernieuwende ondernemers
- 03.2.027 Communiceren over eten (oktober 2003)
- 03.2.028 Animal Care: diergezondheid en dierenwelzijn in ruimtelijke clusters (december 2003)
- 03.2.029 Globaal Businessplan van een Agro-center (april 2003)
- 03.2.030 Drie ontwerpen voor een Agroproductiepark in de haven van Amsterdam (april 2003)
- 03.2.031 Landbouw en voedselproductie: inzicht in beleving van burgers (april 2003)
- 03.2.032 Nieuwe tijden voor de dorpen; eerste verkenning van hun sociale vitaliteit (juni 2003)
- 03.2.033 Kas als warmebron: Glastuinbouw en stad in een nieuwe alliantie (juni 2003)
- 03.2.034 Sociaal-culturele aspecten van groene ruimte en voeding (april 2003)
- 03.2.035 Innovatieprogramma Kas als Energieplan. Plan van aanpak (juni 2003)
- 03.2.036 Zilte perspectieven (juli 2003)
- 03.2.037 Inspirerende leeromgevingen voor ondernemers (mei 2003)
- 03.2.038 Mariene Biotechnologie – kansen voor nieuwe markten? (mei 2003)
- 03.2.039 Quick Scan Transitie Duurzame Landbouw (juni 2003)
- 03.2.040 De Nieuwe Dorpen. Verslag expertmeeting januari 2003 (juni 2003)
- 03.2.041 Nieuwe Dorpen. Kwalitatief onderzoek naar de meningen van burgers (juni 2003)
- 03.2.042 De Nieuwe Dorpen. Nieuw leven in landelijk gebied – een eerste verkenning (juni 2003)
- 03.2.043 Spraakmakende Dorpen. Analyse van partijen en processen rondom De Nieuwe Dorpen (juni 2003)
- 03.2.044 Energieproducerende kas. Voorontwerp voor een pilot (juni 2003)
- 03.2.045 Streekeigen Producten Nederland/Kennisateliers Streekproducten (juli 2003)
- 03.2.046 Bestemming: Burger! (juli 2003)
- 03.2.047 Innovatie in de Voedingsmiddelenindustrie (december 2003)
- 03.2.048 Imago Nederlandse Glastuinbouw (september 2003)
- 03.2.049 Zandwinning (september 2003)
- 03.2.051 Melkveehouderij op schaal (januari 2004?)
- 03.2.052 Nieuwe Dorpen. Een essay over sociale samenhang (november 2003)
- 03.2.053 Gebiedsgericht beleid. Verslag van een workshop RLG/I’Netwerk (december 2003)
- 03.2.054 Maatschappelijke reacties op het concept “Kas als Energiebron” (november 2003)

- 03.2.055 Energiekascade: aanpak voor energiebesparing (november 2003)
- 03.2.056 Coolboxx. Van pallets naar gesloten koelketens in de internationale verslogistiek (november 2003)
- 03.2.057 Tuinbouwcluster Academie – Businessplan (december 2003)
- 03.2.058 Tuinbouwcluster Academie – Kernpunten businessplan (december 2003)
- 03.2.059 Vergezichten en valkuilen. Over economische initiatieven voor de Veenkoloniën (december 2003)
- 03.2.060 Energiezuinig verwarmen, koelen en ontvochtigen van een potplantengewas met Fiwihex warmtewisselaars (december 2003)
- 03.2.061E New times for the villages (vertaling essay Kisjes, rapport 03.2.032) (december 2003)
- 03.3.031 Werkprogramma 2003 (vensterkaft) (februari 2003)
- 03.3.032 Agro-specialty park: van ontwerp naar (april 2003)
- 03.3.034 Duurzaam ondernemen en Systeeminnovatie (april 2003)
- 03.3.035 Vathorst. Innovatie relatie stad & platteland (september 2003)
- 03.3.036 AMP/Levensmiddelen in de 21<sup>e</sup> eeuw (november 2003)
- 04.2.062D Neue Zeiten für die Dörfer (vertaling essay Kisjes, rapport 03.2.032) (december 2003)
- 03.2.063 De “LAT-relatie” tussen interactief beleid en besluitvorming (december 2003)
- 04.2.064 Ocean Farming – Duurzaam Zeegebruik (gezamenlijke publicatie I’Netwerk/STT) (maart 2004)
- 04.2.065 Kosten en baten van de Transitie Duurzame Landbouw: een kwantitatieve quick scan (februari 2003)
- 04.2.066 Praktijkprojecten Duurzame Landbouw – Analyse van cruciale factoren (juli 2004)
- 04.2.067 Nieuwe Dorpen in de praktijk – Verslag conferentie “Het Nieuwe Land Leven” 20 november 2003 (maart 2004)
- 04.2.068 Concept voor een energieproducerende kas – enkele deelstudies (februari 2003)
- 04.2.069 System innovations in rural areas (januari 2004)
- 04.2.070 Mariene Parken: duurzaam in zee (maart 2004)
- 04.2.070E Marine parks: sustainability at sea (september 2004)
- 04.2.071 Een tweede jeugd – Onderzoek naar de rol van kleine stations bij plattelandsontwikkeling (maart 2004)
- 04.2.072 Ervaringen en leermomenten bij ingrijpende vernieuwingen (mei 2004)
- 04.2.073 Van Boerderij naar Buurderij (april 2004)
- 04.2.073E From farm to neighbourhood farm (september 2004)
- 04.2.074 Tuinbouwcluster Academie – voorbereidende verkennende activiteiten met ondernemers (juni 2004)
- 04.2.075 Verguld en verguisd – Agroparken in de media (juli 2004)
- 04.2.076 Kwetsbare vanzelfsprekendheden rond natuur (september 2004)
- 04.2.078 Energie-WEB – Naar een regionaal energienetwerk van vraag en aanbod (augustus 2004)
- 04.2.079 Communiceren over eten II – Voeding, gezondheid, voedselveiligheid én ..... communicatie. Aanbevelingen voor acties (oktober 2004)
- 04.2.080 Nulpuntmeting duurzame grondstoffen en MKB (oktober 2004)
- 04.2.081E Sustainability in Aquaculture (groen vensterkaft) (september 2004)
- 04.2.082 Leren over grensverleggend vernieuwen (oktober 2004)
- 04.2.083 Naar een veestapel met meer natuurlijke weerstand (oktober 2004)
- 05.2.084 Agropolis: nieuwe mogelijkheden voor agroproductie door het benutten van stedelijk bronmateriaal (verschijnt juni 2005)
- 04.2.085E Agro Business Complexes – a first international inventory (november 2004)
- 04.2.086 InnoFisk1 – een haalbaarheidsstudie naar een nieuw concept voor duurzame visteelt aan boord van een schip (november 2004) + geactualiseerde versie (mei 2005)

- 04.3.037 Werkprogramma 2004 (januari 2004)
- 04.3.038 Jaarverslag 2003 (februari 2004)
- 04.3.039 Verslag studiedag InnovatieNetwerk 29 januari 2004
- 04.3.040 Verslag workshop rivierkundige berekeningen nieuwe rivier (oktober 2004)
- 05.2.086E InnoFisk – a feasibility study into a new concept for sustainable aquaculture on board of a ship – updated version (verschijnt juni 2005)
- 05.2.088 Celebrate Food/Gruitsjop (februari 2005)
- 05.2.089 De verborgen angst voor natuur (november 2004)
- 05.2.090 Ruimte voor nieuwe rivieren – Een nieuwe rivier als ruggengraat .... (december 2004)
- 05.2.091 Wij willen smaaklessen! (februari 2005)
- 05.2.092 Niet alles hoeft snel .... als het maar op tijd is (februari 2005)
- 05.2.093 De economische betekenis van landelijk wonen (maart 2005)
- 05.2.094 De last van sturing (maart 2005)
- 05.2.095 Toprapport Agroparken (verschijnt medio 2005)
- 05.2.096 Countryside exchange (maart 2005)
- 05.2.097 Rivierkundige en financiële haalbaarheid nieuwe rivier Betuwe (mei 2005)
- 05.2.098 Platteland en werkgelegenheid (mei 2005)
- 05.2.099 Systemen voor waterberging in glastuinbouwgebieden (juni 2005)
- 05.2.100 Innovatieprogramma Energie-WEB – Plan van Aanpak (juni 2005)
- 05.2.101 De Zonneterp – een grootschalig zonproject (juni 2005)
- 05.2.102 Susteïne – Single Cell Protein (SCP) als alternatief voor soja – een haalbaarheidsstudie (juli 2005)
- 05.2.103 Lysine – productie van lysine als hulpstof in veevoeders in Noord-Nederland – een haalbaarheidsstudie (juli 2005)
- 05.3.041 Werkprogramma 2005 (januari 2005)
- 04.3.042 Nieuwe Dorpen - Verslag van groepsdiscussies met bewoners uit de gemeente Dantumadeel en Dongeradeel (november 2004)
- 05.3.043E International search Innovation Network (februari 2005)
- 04.3.044 Op weg naar een nieuw plattelandsbedrijf – verslag gelijknamige workshop 28 juni 2004 (november 2004)
- 04.3.045 Wat hebben ze nu weer bedacht? Een nieuw dorp in de gemeente Dantumadeel (juli 2004)
- 05.3.047 AgroparkScan (februari 2005)
- 05.3.048 Verslag workshops “Van Boerderij naar buurderij – Creatieve ideeën voor een nieuw plattelandsbedrijf” (februari 2005)
- 05.3.049 Jaarverslag 2004 (februari 2005)
- 05.3.050 Start van een zoektocht naar nieuwe concepten Groen & Gezondheid (april 2005)
- 05.3.051 Een blik vooruit verrijkt de toekomst (mei 2005)
- 05.3.052 Eetenswaardigheden en Eeticons (verschijnt juni 2005)

## **b) Artikelen/persuities 2002-medio 2005**

Medio 2002 is gestart met het structureel bijhouden van media-uitingen over het werk van InnovatieNetwerk. Onderstaand media-overzicht bevat media-uitingen over InnovatieNetwerk of (mede) door InnovatieNetwerk geïnitieerde innovatie-trajecten.

### **2002**

#### Groene Ruimte

- N. Beun en H. Hillebrand, Woonwijk is meer dan gedrocht om te slapen, Trouw, 27 december 2002.
- N. Beun en H. Hillebrand, Nieuwe dorpen, Nieuwe kansen, Algemeen Dagblad, 17 december 2002.
- N. Beun en H. Hillebrand, '2020 under construction'. Jongeren vullen de toekomstige groene ruimte in, SPIL 185-186 (herfst 2002), pp. 29-32.
- H. Hillebrand en M. Souwer, Samen kunnen we kennis weer echt nuttig maken, Het Financieel Dagblad, 21 november 2002.
- N. Beun en H. Hillebrand, Milieubeleid van kabinet-Balkenende is slechts half werk, Het Financieel Dagblad, 8 oktober 2002.
- NL 2020 Under construction, verslag van de werkconferentie ter gelegenheid van het afscheid van Hans Hetsen als medewerker van InnovatieNetwerk, Amsterdam, 2002.
- Institutional conditions for transformations, A plea for policy making from the perspective of constructivism, gepubliceerd in: "Wheelbarrows full of Frogs; Social Learning in Rural Resource Management". Eds: Leeuwis and Pyburn, van Gorcum, 2002.

#### Transitie Duurzame Landbouw

- H. van Oosten, Deltapark: the farm of the future (voorbeeld van een artikel in de wereldpers gebaseerd op het rapport "Agroproductieparken: perspectieven en dilemma's", in Emirates inflight 92-94, december 2002.
- Jan de Wilt. High-rise farming in The Netherlands. Newstalk (Ierland), 22 mei 2002
- Jan de Wilt. Interview varkensflat. Van Gewest tot Gewest, 14 juni 2002
- Looking for ideas of what a future farm will look like? AgForce, Sciencenter, Queensland (Australië), 11 maart 2002
- In de karbonadefabriek. Van eco-paradijs tot agripark. NRC Handelsblad, 22 maart 2002
- Dutch have high-rise plans for future farms. Reuters, 15 mei 2002
- Duurzame ontwikkeling - een exotische blik op Nederland. Trouw, 1 juni 2002.
- Eindelijk een echte varkensflat. Maarten Huygen, NRC Handelsblad, 21 juni 2002.
- A farm with a view. Globe and mail (Canada), 21 september 2002.
- Rentabel und umweltfreundlich. Weltwoche (Zwitserland), december 2002
- Samenwerking moet om Europese markt aan te kunnen, Vakblad voor de Bloemisterij, 12 april 2002.
- Glastuinbouw loopt vooruit op grote logistieke veranderingen, Persbericht LTO Nederland, 12 april 2002.
- Glastuinbouw aan de slag met logistiek, Oogst Tuinbouw, 19 april 2002.
- H. van Oosten en C. Hulshof, Effectief milieubeleid vereist durf en een integrale aanpak, Agrarisch Dagblad, 10 september 2002.
- Kas als energiebron, Vakblad voor de Bloemisterij, 24 september 2002.
- Anders kijken naar de toekomst: drie jaar verlenging voor het programma Glastuinbouw 2020, Oogst Tuinbouw, 27 september 2002.
- H. van Oosten en C. Hulshof, Kas moet veranderen van energieverlinder in energieleveraar, Agrarisch Dagblad, 02 oktober 2002.

- Onderzoek: tuinbouw moet zich op dienstverlening richten, Agrarisch Dagblad, 16 oktober 2002, en in een radio-interview Westlandse Omroep Stichting, 16 oktober 2002.
- Strategisch innovatieprogramma, Groeimedium, 16 oktober 2002.
- De kas als energiebron van de toekomst, Oogst Tuinbouw, 18 oktober 2002.
- Glastuinbouw kampt met imago, Oogst Tuinbouw, 25 oktober 2002.
- De glastuinbouw gaat op de helling/Toekomst van de glastuinbouw: de kas als energiebron, Vakblad voor de Bloemisterij, 29 oktober 2002.
- SIGN vraagt eerste octrooi aan, Oogst Tuinbouw, 1 november 2002.
- H.P. Brandt (Total Identity), Pep imago op met een kas op de dam/Glastuinbouw moet de burger zelf opzoeken, interview in Oogst Tuinbouw, 1 november 2002.
- H. van Oosten, interview, Horticulture cluster 2020 – a new way of thinking, Hortiwold Special (t.g.v. Hortifair 2002 Innovations, RAI, Amsterdam).
- H. van Oosten, interview, Innovatie door anders te kijken en te denken, in Rendement door innovatie (bijlage Vakblad voor de Bloemisterij) t.g.v. Hortifair 2002, 6 november 2002.
- Glastuinbouw moet beter inspelen op de maatschappij, in Agrarisch Dagblad, 15 november 2002, en een radio-interview Westlandse Omroep Stichting, 18 november 2002.
- Kas als energiebron is de toekomst, Groenten en Fruit, 15 november 2002.
- Sector gebaat bij open en transparante ketens, Agrarisch Dagblad, 21 november 2002.
- H. van Oosten, De Kas als energiebron/Levert het tuinbouwbedrijf van de toekomst energie?, Groeimedium, 22 november 2002.
- H. van Oosten, Warmtewisselaar cruciaal voor energiebalans, Agrarisch Dagblad, 4 december 2002.

### Water

- Nederland – De eindeloze zee?. National Geographic Nederland- België, oktober 2002
- Ocean Farming: Droom die werkelijkheid kan worden. Interview met Martin Scholten. Zaken in ZEE/EEZ (uitgave van de taskforce EEZ), december 2002

### Voeding voor een gezonde samenleving

- Proeffabriek voor reststromen in Groningen, De Molenaar , 15 november 2002.
- Henk Huizing: “Ik ben bang dat we Amerika achterna gaan”, De Gelderlander/De Vallei, 9 november 2002, artikel n.a.v. scholierenconferentie Wageningen.
- Pierre Wind, kokende dichter: “Mijn leven is eten, eten is emotie”, Veluws Dagblad, 9 november 2002, artikel n.a.v. scholierenconferentie Wageningen.
- Geen zorgen jongeren om veilig voedsel, De Gelderlander, 23 november 2002, n.a.v. scholierenconferentie Warnsveld.

## **2003**

### Groene Ruimte

- Prijsvraag voor innovatieve boeren in Drenthe – AgriHolland, 5 februari 2003
- Reimerswaal denkt mee over stations – Provinciale Zeeuwse Courant, 13 februari 2003
- Vijf ideeën voor een beter Zeeland – Provinciale Zeeuwse Courant, 17 februari 2003
- Onderzoek naar de recreatieve functie van stationnetjes – De Twentsche Courant, 14 april 2003
- Het Lage Bergse Bos zou een fantastische bouwlocatie zijn – Rotterdams Dagblad, 16 mei 2003, Yvonne Keunen
- Nieuwe dorpen, nieuwe kansen? – Tijdschrift voor de leefomgeving, juli 2003, Nico Beun en Hans Hillebrand
- Hoog tijd voor debat over toekomst landbouw – de Gelderlander, 25 augustus 2003,

Nico Beun en Hans Hillebrand

- Tijd voor een écht debat over landbouw – Noordhollands Dagblad en Alkmaarse Courant, 26 augustus 2003, Nico Beun en Hans Hillebrand
- Landschap zonder landbouw? Aanleiding tot een verkenning - TOPOS jaargang 13 nummer 3, 2003, Hans Hetsen
- Nieuwe dorpen als wapen tegen sociaal-economische malaise – Landwerk nr. 6 2003, Martin Woestenburg
- Woonwijk is meer dan gedrocht om te slapen – Trouw, 27 december 2002, Nico Beun en Hans Hillebrand
- Boeren bijten hun tanden stuk op bureaucratie – Dagblad Waterland/De Groene Long, door R. v.d. Mueren, 18 augustus 2003
- Nieuwe dorpen op de kaart – VNG magazine, 25 augustus 2003, nummer 32, week 33
- Een nieuw dorp... - Friesch Dagblad, 25 augustus 2003, L. Kooistra
- Een nieuw dorp erbij – Trouw, 12 september 2003, Wybo Algra
- Dantumadeel loopt voorop met nieuw dorp – Leeuwarder Courant, 1 oktober 2003
- Nieuwsbrief Nieuwe Dorpen over de toekomst van het platteland – Website AgriHolland, 1 oktober 2003
- Bouw nieuwe dorpen, geen valse nostalgie – Financieel Dagblad, 2 oktober 2003, Wim Derksen
- Studie InnovatieNetwerk naar Nieuwe Dorpen – IKC RO Nieuwsflits, 8 oktober 2003
- De andere wereld van zondagochtend – IKON, 12 oktober 2003 (Te beluisteren op [www.omroep.nl/ikon](http://www.omroep.nl/ikon))
- De reddende stad – Financieel Dagblad, 18 oktober 2003, Pieter Lalkens
- De ochtenden – VPRO, 21 oktober 2003
- Het elfde dorp van Dantumadeel – Friesch Dagblad, 25 oktober 2003, Sippie Miedema
- Een nieuw dorp is pure 'luchtfietserij' – Friesch Dagblad, 30 oktober 2003, Sippie Miedema
- Een kaveltje, een huisje, geen kekke ontwerpen – Leeuwarder Courant, 30 oktober 2003, Eva Vriend
- De Nieuwe Dorpen 'Nieuwe leven in landelijk gebied' – Tijdschrift voor de Volkshuisvesting, november 2003, Noud te Riele, Harry te Riele en Lissy Nijhuis
- 'Meer woningbouw op platteland' – De Gelderlander, 11 november 2003, Joost Aerts
- Tegen het zout is spelt gewassen – de Volkskrant, 15 november 2003, René Didde
- Verzilting: landbouw en ecosysteemontwikkeling in Nederland
- Platteland in Dantumadeel niet heilig – Leeuwarder Courant, 21 november 2003, Wim Bras
- Drie dorpen voor Dantumadeel – Leeuwarder Courant, 22 november 2003, Wim Bras
- Niet gebouwen maar mensen bepalen kans van slagen nieuw dorp – Noordhollands Dagblad, 25 november 2003, Bert Kisjes
- Zeetopia brengt dynamiek – Provinciale Zeeuwse Courant, 2 april 2003.
- Wie is er bang voor de natuur? Limburger 1 juli 2003 en de Gelderlander 2 juli 2003
- Geef frustratie over woud van regels beter stem – Opiniebijdrage NRC 2 juli 2003 over bestuurlijke vernieuwing binnen de Nederlandse overheid, M. Wagemans.

#### Transitie Duurzame Landbouw

- Transitie Duurzame Landbouw, Oogst, door D. Duijzer, 7 februari 2003
- Toekomst van de Nederlandse landbouw - Gesubsidieerde tomaten annex karbonadefabrieken, Milieudefensie, maart 2003
- Rentabel und umweltfreundlich, Welwoche, J.G. de Wilt, Zwitserland, 5 maart 2003
- Radio Nederland Wereldomroep, Programma "Leurs Quatre Verités", J.G. de Wilt, 6 maart 2003
- Radio 1, programma "Forum", Discussie met Doornbos (LTO), Duijvendak (Tweede Kamer), Van der Schans (CLM), J.G. de Wilt, 6 maart 2003
- PT: Tuinbouwcluster Academie moet stimulans zijn voor vernieuwing, Agrarisch Dagblad, 8 maart 2003

- Presentatie Tuinbouwcluster Academie (rapport met businessconcept), Zoetermeer, H.J. van Oosten, 13 maart 2003
- Glastuinbouw gaat innovatiekracht versterken met Tuinbouwcluster Academie, AgriHolland, 21 maart 2003
- Boeren en burgers verzetten zich tegen de “kippenflat”, Financieele Dagblad, 7 april 2003
- Tijd niet rijp voor grote agrarische bedrijventerreinen, Staatscourant, door D. Vermeulen, 7 april 2003
- Glastuinbouw: van energieverlinder naar energieproducent, EZ Nieuws, 28 mei 2003
- Tuinbouwkassen kunnen netto energie opleveren, De Volkskrant, 13 juni 2003
- Glastuinbouw als energieproducent in plaats van grootverbruiker, AgriHolland, 13 juni 2003
- Presentatie Kas als energiebron (concept en 3 rapporten), Bleiswijk, H.J. van Oosten, 16 juni 2003
- Kas als energiebron haalbare kaart, ANP Pers Support, H.J. van Oosten en C.W.M. Hulshof, 16 juni 2003
- Nieuwe kas benut geen brandstof, Haagsche Courant, 17 juni 2003
- Tuinbouw levert straks energie, Westweek, 20 juni 2003
- Andere kijk op glastuinbouw levert nieuwe energie, Haagsche Courant, H.J. van Oosten, 20 juni 2003
- Energieneutrale kas in 2005, Oogst, 20 juni 2003
- Proef met kas als energiebron in 2005 van start, Vakblad voor de Bloemisterij, juni 2003
- Landbouwminister Veerman prijst initiatief “Kas als Energiebron”, Agrarisch Dagblad, juni 2003
- Eerste energie-neutrale kas moet over twee jaar klaar zijn, Agrarisch Dagblad, 14 juni 2003
- Koppositie Nederlandse sierteelt sterker door kas als energiebron, Vakblad voor de Bloemisterij, door D. Dorsthorst, juli 2003
- Onderwerp over Agroproductieparken in een discussieprogramma over de toekomst van de Duitse landbouw, Mitteldeutsche Rundfunk (Televisie) 1 juli 2003
- Wij zoeken geen draagvlak maar gedrevenheid, Nieuwsbrief AKK nr. 3, G. Vos en J.G. de Wilt, 3 juli 2003
- Kas van de toekomst produceert energie, Stroom nr. 11/12, door C. ter Stege, 4 juli 2003
- De tuinder oogst energie, Wetenschapskatern Rotterdams Dagblad, door P. de Jager en Westlandsche Courant, 8 juli 2003
- De kas van de toekomst is een enorme zonnecollector, Technisch Weekblad, door R. Didde, 11 juli 2003
- De broeikas als wapen tegen het broeikas-effect, Trouw, interview met H.J. van Oosten, 24 juli 2003
- Onderwerp over Agroproductieparken in het kader van een programma over ontwikkelingen in de Nederlandse landbouw, BBC Schotland (Televisie), 29 augustus 2003
- Innofisk I: nieuwe vorm van visteelt, Visserijnieuws, 26 september 2003
- Boeren in 2020, KIIK, januari 2004
- Agenda-building by foresight: the case of agriculture in the Netherlands, J.G. de Wilt, paper conferentie Berlijn, 12 december 2003
- The future of technology in agriculture and food, J.G. de Wilt, The First National Congress of Technology Foresight, 11-12 September 2003, Lima, Peru
- De kas als energiebron, Milieu Magazine, C. ter Stege, september 2003
- Innovatie, Weekblad Groenten & Fruit, H.J. van Oosten, oktober 2003



- De sector moet beter kijken wat er om haar heen gebeurt, Vakblad voor de Bloemisterij, H.J. van Oosten, oktober 2003
- Kas als Energiebron genomineerd als Ei van Columbus, ANP Pers Support, 4 november 2003
- Verrassende kassen – Glastuinbouw kleurrijk en glashelder, Vrienden van het Platteland
- Varkensflat is VIP-room met panoramaview, Algemeen Dagblad, 10 november 2003
- Zeven bedrijven stappen in Poultry Valley-initiatief, Agrarisch Dagblad, 28 november 2003

#### Voeding voor een gezonde samenleving

- De vragende overpeinzing, de Rijks-site “De Verrijking”, P. Wind, augustus 2003
- Diverse artikelen in een scala aan dag- en weekbladen over het Communicatieplatform Food Delta, P. Wind
- Op diverse websites is aandacht besteed aan de diverse workshops die werden georganiseerd in het kader van het Communicatieplatform Food Delta.
- Discussie over “communiceren over eten”, BNN radioprogramma “United”, P. Wind, 16 oktober 2003
- Interview in TV-programma “NOVA” inzake Communicatieplatform Food Delta, P. Wind, 1 november 2003
- Special over het Communicatieplatform Food Delta door het TV-programma “Twee Vandaag”, december 2003
- Margarine die het cholesterol verlaagt ..... Maar hoe gezond is dat eigenlijk?, Gelderlander, door P. Huijser, leidend artikelen in het Dagblad Rivierenland, Amersfoortse Courant, Veluws Dagblad en Brabants Dagblad, oktober 2003
- Interview H.J. Huizing over “Gezond?” met mw. P. Huijser, 3 oktober 2003
- Werking vaak onbewezen – Ook gezondheidszorg kan ongezond zijn, Eindhovens Dagblad, door P. Huijser, 9 oktober 2003
- Voedingssector investeert niet in betere consument, Financieel Dagblad, G. Vos, 20 november 2003

#### Algemeen

- Kennisvernieuwing in de landbouw is een avontuur, Health Management Forum (HMF) 9<sup>e</sup> jaargang – oktober 2003 (G. Vos)
- Innovation as adventure, the Parliament Magazine, jaargang 169 – 20 oktober 2003

#### **2004**

#### Groene Ruimte

- Ethisch besef lijkt ver te zoeken, Jan de Ruijter in reactie op publicatie Hans Hillebrand en Bram van de Klundert van 19 november (Het Financieele Dagblad, 31 december 2004)
- Recreatienatuur, Paul Makken in reactie op publicatie Hans Hillebrand en Bram van de Klundert van 19 november (Het Financieele Dagblad, 28 december 2004)
- Rijnstrangen en Lingewaarden: regelkraan voor de Rijntakken, Van Ledden, Akkerman en Meeuwissen (Land+Water, 30 november 2004)
- Wonen en landschapsbeheer (Puur bouwen, 29 november 2004)
- Mét burgers naar meer natuur, Hans Hillebrand en Bram van de Klundert (Het Financieele Dagblad, 19 november 2004)
- Nieuw natuurverhaal moet je in de eerste plaats kunnen beleven, Jan Bos (Van Nature, nr. 11, november 2004)
- Film: De uitbreiding van polder Mastenbroek, Sjaak Langenberg en Theo van den Aker (november 2004)
- Natuurbeleving en natuurbeleid groeien uit elkaar (AgriHolland en IKC RO Nieuwsflits, 20 en 21 oktober 2004)

- Kloof in opvattingen over natuur. InnovatieNetwerk: weinig draagvlak EHS (Agrarisch Dagblad, 20 oktober 2004)
- Interview Nico Beun over Rapportaanbieding Kwetsbare Vanzelfsprekendheden rond Natuur (Radio 1 Journaal, 19 oktober 2004)
- Persbericht 'Innovatiemogelijkheden door andere benadering vanzelfsprekendheden' (InnovatieNetwerk, 18 oktober 2004)
- Maar wat ligt daar op de loer?, Marieke Aarden (de Volkskrant, 16 oktober 2004)
- De redding van het platteland – Het Nieuwe Dorp met hoofdletters, Hans Ibelings (Blad van Nederlandse Architecten, oktober 2004)
- Nieuwe dorpen – Werken aan een Bangkok in het veen (AGORA nr. 4, 2004)
- Dorpsvernieuwing én nieuwe dorpen, Nico Beun en Hans Hillebrand (Noorderbreedte nr. 4, 2004)
- Een toekomst zonder landbouw - Productielandbouw kan op termijn niet concurreren (P.M., Den Haag, 16 september 2004)
- Meer ruimte voor economie - Anders denken over landgebruik, Ton van den Born (Vakblad Groen Onderwijs, nr. 13, 8 september 2004)
- De groene rivier/ Ruimte voor mensen, ruimte voor water, Martin Woestenburg (ResoURce, nummer 13 september 2004)
- Nota Ruimte biedt kans op meer kwaliteit, Hans Hillebrand en John Weebers (Het Financieele Dagblad, 16 juli 2004)
- Leve het dorp, Luuk Kortekaas (Haagsche en Goudsche Courant, 3 juli 2004)
- Groen in de omgeving blijkt gunstig voor gezondheid (Nieuwsbank.nl, 9 juni 2004)
- Ruimte voor de Rivier – Hoe zat dat ook al weer?, Geert van Duinhoven (Vakblad Natuur Bos Landschap, juni/juli 2004)
- Lonkend Rivierenland moet bestuurders uitdagen, Geert van Duinhoven (Vakblad Natuur Bos Landschap, juni/juli 2004)
- Europese Kaderrichtlijn Water is ook van belang voor terreinbeheerders!, Mariken Fellingier en Jan Streefkerk (Vakblad Natuur Bos Landschap, juni/juli 2004)
- Oude lessen over nieuwe dorpen, Hans Elerie (Noorderbreedte nr. 3, 2004)
- Boeren geven burgers zicht (Veldpost, 10 mei 2004)
- Dementerenden vinden herkenning op zorgboerderij (Veldpost, 10 mei 2004)
- Genomineerden landbouwprijsvraag stellen zich voor (Veldpost, 10 mei 2004)
- Nieuwe Nota Ruimte is zwakgebod en lost niets op (NRC Handelsblad, 28 april 2004)
- Alle landbouwers in de prijzen (Beilen Courant, 27 april 2004)
- Vijf genomineerden krijgen een beloning – Drentse landbouwprijsvraag eindigt als miniplaybackshow (Landbouwblad, 24 april 2004)
- Vijf plannen van agrarische ondernemers beloond (Dagblad van het Noorden, 22 april 2004)
- Drentse landbouwprijs naar vijf ondernemers (AgriHolland, 22 april 2004)
- Reportage over prijsvraag Drenthe (Radio en TV Drenthe, 21 april 2004)
- Plannen agrarische ondernemers beloond (Website Provincie Drenthe, 21 april 2004)
- Vervolg Drentse landbouwprijsvraag, Michèle Herselman (veldpost, 17 april 2004)
- Vijf nominaties voor Drentse landbouwprijsvraag (Het Gezinsblad, 15 april 2004)
- Genomineerden landbouwprijs stellen zich voor, Michèle Herselman (Veldpost, 10 april 2004)
- Reportage over Nieuwe Dorpen (Hart van Nederland, 2 april 2004)
- Seniorenstad beperkt haalbaar in Nederland (Cobouw website, 31 maart 2004)
- Zeeland is dé plek voor seniorenstad, Emile Calon (Provinciale Zeeuwse Courant (31 maart 2004)
- “Taboe op bouwen in buitengebied moet doorbroken” (Cobouw website, 30 maart 2004)
- Nieuw gehucht op het boerenerf, Emile Calon (Wegener Dagbladen Online, 24 maart 2004)
- Vijf nominaties ‘Beter boeren in Drenthe’ (Hoogeveensche Courant, 22 maart 2004)

- “Minister Dekker (VROM) moet heft in handen houden” (De Telegraaf, 22 maart 2004)
- Groenlinks wil nieuwe dorpen rond Doetinchem (De Gelderlander, 22 maart 2004)
- Plan voor nieuwe dorpen bij de stad (Wegener Dagbladen Online, 22 maart 2004)
- Vijf nominaties Drentse landbouwprijsvraag (Landbouwblad, 20 maart 2004)
- Verslag symposium landelijk bouwen, Han Nijenhuis (Aedes Magazine, 19 maart 2004)
- Nederland wordt land van stedelijke netwerken, Bert van Kalles (Het Financieele Dagblad, 18 maart 2004)
- Huizenbouw wordt overal vrijgelaten, Bert van Kalles (Het Financieele Dagblad, 18 maart 2004)
- Jury bezoekt genomineerden (Persbericht Provincie Drenthe, 17 maart 2004)
- Nota Ruimte doodsteek open ruimte Nederland (Milieudefensie Persberichten, 17 maart 2004)
- Mensen willen in 't groen wonen, Emile Calon (Wegener Dagbladen Online, 17 maart 2004)
- Verbeteringen in groene ruimte vergen systeeminnovatie (AgriHolland, 16 maart 2004)
- “Bouw nieuwe dorpen” (interview met Wim Derksen, directeur Ruimtelijk Planbureau), Willem Nijboer (Aedes Magazine, 10 maart 2004)
- Voorzieningen in dorpen kunnen behouden blijven, Beun en Hillebrand (MO Samenlevingsopbouw, maart 2004)
- Nije doarpen: bestjoerlike boarterij of nije kânsen foar it plattelân?, Jan Pieter Janzen (Doarp, nûmer 7)
- Klein dorp, gigantische woningbehoefte, Marcel van Lieshout (De Volkskrant, 28 februari 2004)
- Debat: Nieuwe dorpen bouwen in plaats van oude dorpen uit te breiden (KRO-1OpDeMiddag, 26 februari 2004)
- “Nieuw dorp brengt middenstand niet terug”, Jikke Zijlstra (Algemeen Dagblad, 25 februari 2004)
- Gemeenten: Nieuwbouw op afstand (Algemeen Dagblad, 25 februari 2004)
- Bouw villa's op zand en niet op veen, Alfred de Jager (De Volkskrant, 24 februari 2004)
- Voorbij de Vinex, Martin de Jong (Elsevier, 21 februari 2004)
- Groene Hart is Haags luchtkasteel, Arnold Koper (De Volkskrant, 19 februari 2004)
- Reportage over Nieuwe Dorpen (Twee Vandaag, 17 februari 2004)
- Buiten bouwen is meer dan mooi stenen stapelen, Nico Beun en Hans Hillebrand (Trouw, 14 februari 2004)
- Een starter is altijd de dupe, Freek Staps (NRC Handelsblad, 14 februari 2004)
- Wel wandelen in Groene Hart, niet wonen, Adriaan Guldemond en Eric Hees (Trouw, 11 februari 2004)
- Brabant ruilt vervallen stallen in voor serie villawijkjes, Arnold Koper (De Volkskrant, 10 februari 2004)
- Zet de polders open voor ruime huizen, Gerard Marlet (Trouw, 7 februari 2004)
- Groene Hart redden met investeringsfonds, Bert van Kalles (Het Financieele Dagblad, 3 februari 2004)
- Ruimte gewenst voor niet-agrarische bedrijven in reconstructie Salland Twente (Agri Holland, 3 februari 2004)
- “Overheid moet bouwen buiten steden beperken” (Het Financieele Dagblad, 31 januari 2004)
- Klaar is Kats, Bart Jungmann (De Volkskrant, 26 januari 2004)
- Misselijkmakende pastelgetinte zomerhuisjes, Arnold Koper (De Volkskrant, 26 januari 2004)
- Mensen, niet huisjes, maken een dorp, Bert Kisjes (Nederlands Dagblad, 19 januari 2004)

- Weg met de bierviltjes-planologie, Wybo Algra (Trouw, 15 januari 2004)
- Angsten en kansen met bouw in landelijk gebied, Anko de Jong (Leeuwarder Courant, 14 januari 2004)
- Geen landelijke regels voor nieuwe dorpen (Friesch Dagblad, 14 januari 2004)
- Bouwen op platteland krijgt de ruimte (Leeuwarder Courant, 14 januari 2004)
- Wet en regel nekken het dorpscafé, Bert Kisjes (De Volkskrant, 6 januari 2004)
- Nieuwe dorpen.nl, Jan Abrahamse (Noorderbreedte, nummer 1)

#### Transitie Duurzame Landbouw

- Bij de VBA moet het allemaal zakelijker, betaalbaarder en slagvaardiger, o.a. m.b.v. de Tuinbouwcluster Academie (de Bloemenkrant, 21 december 2004)
- Angsthaas, in reactie op artikel 'Moderne koe is kasplantje, de boer een angsthaas' (de Volkskrant, 21 december 2004)
- Angsthaas, De Volkskrant, 21 december 2004
- Hedendaagse koe is een watje geworden, 16 december 2004
- Weerstand vee verzwakt, Barneveldse Krant, 16 december 2004
- Koe, varken en kip zijn kasplantjes geworden, Haarlems Dagblad ed. Haarlemmermeer en de Gooi- en Eemlander ed. Eemland, 17 december 2004
- Hygiëne verlaagt weerstand vee, Oogst Landbouw, 17 december 2004
- Koeien, varkens en kippen zijn kasplantjes geworden, Almere Vandaag, 17 december 2004
- Koeien, varkens en kippen: allemaal watjes, BN de Stem ed. Moerdijk, 17 december 2004
- Nederlandse veestapel moet weer tegen stootje kunnen, Brabants Dagblad ed. Uden/Veghel, 17 december 2004
- Vee moet af en toe ook eens ziek zijn, Rijn en Gouwe ed. Gouda, 17 december 2004
- Nederlandse veestapel is te snel ziek, Eindhovens Dagblad ed. Eindhoven-Oost, 17 december 2004
- Vee mist natuurlijke weerstand, De Gelderlander ed. De Vallei-Ede, 17 december 2004
- Moderne koe is kasplantje, de boer een angsthaas, De Volkskrant, 17 december 2004
- Vee moet af en toe ook ziek zijn, Algemeen Dagblad, 17 december 2004
- Koe te zwak, Trouw, 17 december 2004
- Nederlands vee verworden tot zwakke kasplantjes, Friesch Dagblad, 16 december 2004
- Nederlandse koe, kip en varken kunnen bijna niets meer hebben, Leeuwarder Courant ed. Zuid, 16 december 2004
- Vee moet weer tegen stootje kunnen, Hoogeveensche Courant, 20 december 2004
- Overheden en onderzoekers frustreren innovatie, De Boon/Van Latesteijn/De Wilt (het Financieele Dagblad, 21 december 2004)
- Vee moet weer tegen stootje kunnen (Hoogeveensche Courant, 20 december 2004)
- Limburgs agrocluster geen luchtkasteel (Agrarisch Dagblad, 18 december 2004)
- Agroparken in Nederland: ontwikkelingen gaan door (Agrarisch Dagblad, 18 december 2004)
- Gevoel versus ratio; het clusteren van bedrijven op agroparken (Agrarisch Dagblad, 18 december 2004)
- Niet aansturen op agroparken, Kamer tegen rijkssteun clustering (Agrarisch Dagblad, 18 december 2004)
- Boeren in de Amsterdamse haven (Agrarisch Dagblad, 18 december 2004)
- Geld gezocht voor de SeaWing: viskweek op mobiel energieplatform (Weekblad Schuttevaer, 18 december 2004)
- Het alternatieve denken over energie krijgt gestalte (Agrarisch Dagblad, 18 december 2004)
- Project Kas als Energiebron verloopt nog te langzaam (Agrarisch Dagblad, 17 december 2004)

- Moderne koe is kasplantje, de boer een angsthaas (de Volkskrant, 17 december 2004)
- Koe te zwak (Trouw, 17 december 2004)
- Vee moet af en toe ook ziek zijn (Algemeen Dagblad, 17 december 2004)
- Vee moet af en toe ook eens ziek zijn (Rijn en Gouwe ed. Gouda, 17 december 2004)
- Nederlandse veestapel is te snel ziek; weerstand dieren moet omhoog (Eindhovens Dagblad ed. Eindhoven-Oost, 17 december 2004)
- Vee mist natuurlijke weerstand (de Gelderlander ed. de Vallei-Ede, 17 december 2004)
- Koeien, varkens en kippen: allemaal watjes (BN de Stem ed. Moerdijk, 17 december 2004)
- Koe, varken en kip zijn kasplantjes geworden; vee heeft te weinig weerstand tegen gewone ziekten (de Gooi- en Eemlander ed. Eemland en Haarlems Dagblad ed. Haarlemmermeer, 17 december 2004)
- Koeien, varkens en kippen zijn kasplantjes geworden; vee moet weer tegen 'n stootje kunnen (Almere Vandaag, 17 december 2004)
- Nederlandse veestapel moet weer tegen een stootje kunnen (Brabants Dagblad ed. Uden/Veghel, 17 december 2004)
- Veehouders overdrijven soms als het om hygiëne gaat (Nederlandse Staatscourant, 17 december 2004)
- Hygiëne verlaagt weerstand vee (Oogst Landbouw, 17 december 2004)
- Hedendaagse koe is een watje geworden (Reformatorisch Dagblad, 16 december 2004)
- Nederlands vee verworden tot zwakke kasplantjes (Friesch Dagblad, 16 december 2004)
- Weerstand vee verzwakt (Barneveldse Krant, 16 december 2004)
- Nederlandse koe, kip en varken kunnen bijna niets meer hebben (Leeuwarder Courant ed. Zuid, 16 december 2004)
- Uitzending RTL4 Nieuws, n.a.v. aanbieding rapport 'Naar een veestapel met meer natuurlijke weerstand' aan minister Veerman (16 december 2004)
- Radio-uitzending 'Duurzaam vis telen' in '1 op de middag' (KRO), n.a.v. workshop InnoFisk 1 (16 december 2004)
- Persbericht 'InnoFisk: van de jacht op vis naar duurzame visweek op zee' (16 december 2004)
- Persbericht 'Natuurlijke weerstand dieren betere basis voor diergezondheid' (16 december 2004)
- Glas creatiever inzetten in regio (Witte Weekblad ed. Katwijk e.o., 15 december 2004)
- Toekomst boeren in samenwerken (Friesch Dagblad, 4 december 2004)
- Mager jaar voor tuinbouwsector door dure euro en energieprijzen (Het Landbouwblad, 4 december 2004)
- Mager jaar voor tuinbouw (de Bloemenkrant, 14 december 2004)
- Van boerderij naar buurderij (Het Goede Leven, 4 december 2004)
- Glaskasteel in Rijnsburg (Oogst Landbouw, 3 december 2004)
- Greenport Zuid-Holland presenteert zijn 'Visie en Uitdaging tot 2020' aan minister ('t Hele Westland, 2 december 2004)
- Veel belangstelling voor excursie licht en ruimte, waar o.a. het Glaskasteel werd besproken (Agrarisch Dagblad, 2 december 2004)
- Tuinbouwsector steekt meer geld in innovatie (Agrarisch Dagblad, 1 december 2004)
- Agropark biedt werk aan boeren (Boxmeers Weekblad, 1 december 2004)
- Conglomeraat voor Overijsselse agroclusters (Agrarisch Dagblad)
- Agroclusters hebben voortrekkers nodig, Jan Braakman (Agrarisch Dagblad)
- Animal care in ruimtelijke clusters (Agrabeton, nr. 5 2004)
- Uitzending Nieuwslicht over Agroparken (19 november 2004)
- Duurzame drijvende tuinderskas (De Ingenieur, 19 november 2004)
- Drijvende kas in Naaldwijk wereldprimeur (De Ingenieur, 19 november 2004)

- Westland krijgt drijvende tuinbouwkas (Vastgoedmarkt, 30 november 2004) (Flevopost Dronten, 19 november 2004)
- Van boerderij naar buurderij (Limburgs Dagblad ed. Oost, 18 november 2004)
- Van boerderij naar buurderij (Dagblad De Limburger, 18 november 2004)
- Westland heeft straks als eerste drijvende kas (de Bloemenkrant, 16 november 2004)
- Van drijvende tuinbouwkas naar een drijvende stad (het Financieele Dagblad, 9 november 2004)
- Nederland krijgt eerste drijvende kas ter wereld (de Parel, 8 november 2004)
- Kas op piepschuim en beton (De Volkskrant, 5 november 2004)
- Allereerste drijfkas ter wereld in veilingvijver (Haagsche Courant ed. Westland, 4 november 2004)
- Drijvende kassen als wereldprimeur in Westland (Haagsche Courant ed. Delft, 4 november 2004)
- Ramen hoeven nooit open in 'glazen burcht' GlasKasTeel (Rotterdams Dagblad, 4 november 2004)
- Technologien der Zukunft: woran niederländische Forscher und Entwickler derzeit arbeiten (Das Taspro Magazin für Produktion, Dienstleistung und Handel in Gartenbau, oktober/november 2004)
- Vernieuwingen in melkveehouderij (zibb.nl, 18 oktober 2004)
- Wie ontwerpt de energieproducerende kas? (zibb.nl, 18 oktober 2004)
- Wie ontwerpt de kas die de meeste energie produceert? (AgriHolland, 15 oktober 2004)
- Weinig boeren willen op agropark (Boerderij, 12 oktober 2004)
- Plannen voor agropark in haven Amsterdam (Westweek WLTO, 7 oktober 2004)
- Veerman wil ontwikkeling agroparken bevorderen (Agrarisch Dagblad, 6 oktober 2004)
- Courage ondersteunt innovatie in melkveehouderij (AgriHolland, 5 oktober 2004)
- Tuinbouwbedrijf als spin in energieweb (Agrarisch Dagblad, 25 september 2004)
- Van glazen stad naar waterland (Oogst, 2 september 2004)
- Veranderingen in de tuinbouw vragen om andere arbeid, n.a.v. interview met Van Oosten 'Teelt zonder arbeid' op 2 juni 2004) (Onder Glas, augustus 2004)
- Van boerderij naar buurderij - nieuwe organisatievormen op het platteland (VNG Magazine, 27 augustus 2004)
- Na de burgerlijke ongehoorzaamheid komt de bestuurlijke ongehoorzaamheid door M. Wagemans (Levende Have, augustus 2004)
- Energiereductie door innovatie in glastuinbouw (EnergieConsulent, augustus 2004)
- Discussie over verovering van de zee - Mariene parken: duurzaam in zee (Visserijnieuws, 16 juli 2004)
- Aan de infarcten van Nederland doet men niets; o.a. over het omzetten van de energieverblindende kas in een energieproducerende kas) door W. Schoonen (Trouw, 14 juli 2004)
- Coolboxx opgericht (Nieuwsblad Transport, 9 juli 2004)
- Energieproducerende tuinbouwkas stuit op financiële grenzen (Agrarisch Dagblad, 2 juli 2004)
- Stijgende energiekosten breekpunt voor kleinschalige telers (Agrarisch Dagblad, 25 juni 2004)
- Verwijzing naar 'Kas als Energiebron' en 'Zilte perspectieven' door Z.K.H. Prins Willem Alexander (Alg. ledenvergadering Rabobank, juni 2004)
- Organisatiemodellen voor de toekomst in een innovatieve onderneming; interview Van Oosten (MKB-blad, juni 2004)
- Publicatie 'Ei van Columbus 2003: prijzen voor innovatie en duurzaamheid' (VROM, juni 2004)
- Nieuwe concepten als 'Kas als Energiebron' in een stedelijke omgeving en het beeldessay 'Glazen dorp' (Nieuwsbrief Stuurgroep Zuidplaspolder, juni 2004)
- Toekomst voor visteelt op zee in 'mariene parken' (AgriHolland, 25 juni 2004)

- Drijvend platform voor viskweek op zee (Reformatorisch Dagblad, 23 juni 2004)
- Persbericht 'Vis kweken op zee' (22 juni 2004)
- Zoeken naar de buurderij (Oogst, 18 juni 2004)
- Dierziektebeleid spot met Darwin (Tijdschrift voor Diergeneeskunde, juni 2004)
- Zoeken naar de buurderij (Oogst, 18 juni 2004)
- Mens, dier en milieu hebben zwaar te lijden onder de rationalisering en intensivering van boerenbedrijven (Boerderij, 1 juni 2004)
- Van grootgebruiker naar leverancier van energie (LTO Jaarverslag 2003, mei 2004)
- Innovatie, sleutel voor vernieuwing glastuinbouw (LTO Jaarverslag 2003, mei 2004)
- Boer moet weer buurman worden (Leeuwarder Courant, 26 mei 2004)
- B en W steken kwart miljoen in 'Academie' (Haagsche Courant, 18 mei 2004)
- Persbericht 'Buurderijen moeten boerderijen vervangen' (17 mei 2004)
- Oude vis in nieuwe netten, René Didde (De Volkskrant, 15 mei 2004)
- Energiezuinige kassen met eigen karakter (Vakblad voor de Bloemisterij)
- Lager energiegebruik en geen warmtepomp nodig?; interview met Jan Fransen; door Harry Stijger (Onder Glas, mei 2004)
- De tuinbouw innoveert, de handel minder, Cees den Hollander (Weekblad AGF, 6 mei 2004)
- Nederland moet zilter denken (Natuur en Milieu, nr. 5, mei 2004)
- Kennis delen is een plicht: interview Cees den Hollander, directeur Tuinbouwcluster Academie (Oogst, 23 april 2004)
- Beter luisteren naar bedrijfsleven, Herman de Boon (Nieuwsbrief Transitieteam LNV, nr. 7, april 2004)
- Zee heeft veel meer te bieden (IJmuider Courant, 16 april 2004)
- Resultaten verkenning "Ocean Farming", interview Esther Luiten (RTV Noord-Holland, 15 april 2004)
- Rijke zee kan duurzamer worden benut (VisserijNieuws, 2 april 2004)
- Tuinbouwcluster Academie benoemt Cees den Hollander (Primeur, 31 maart 2004)
- Keuze voor weidegang door diverse factoren bepaald (Startpagina prikbord, 29 maart 2004)
- Rijke zee kan duurzaam worden benut (Zibb.nl, 29 maart 2004)
- Delta aan haar trekken, interview Floris Groenendijk (VARA Radio Vroege Vogels, 28 maart 2004)
- Een idee krijgt vleugels: SeaWing multifunctioneel ei van columbus (De Telegraaf, 27 maart 2004)
- Persbericht 'Rijke zee kan duurzaam worden benut i.p.v. leeggeroofd' (25 maart 2004)
- Rijke zee kan duurzaam worden benut in plaats van leeggeroofd ([www.agripress.be](http://www.agripress.be), 25 maart 2004)
- Verzilten van Oostpolder is dagdromerij (Noord Hollands Dagblad, 24 maart 2004)
- Idee verzilten Oostpolder is waanzinnig (Noord Hollands Dagblad, 23 maart 2004)
- Plan voor zoute zee in IJsselmeer (Leeuwarder Courant, 23 maart 2004)
- Wieringer groentensnijder: zeegroente is delicatessen (Noord Hollands Dagblad, 23 maart 2004)
- Noordzee: bron van lekkers (Quest, maart 2004)
- Liever gedrevenheid dan draagvlak, Jeroen Bordewijk (Nieuwsbrief Transitieteam LNV, nr. 6, maart 2004)
- Alsnog miljoenen voor duurzame landbouw (Weekblad voor Wageningen UR, 25 maart 2004)
- Persbericht 'Kabinet steunt Transitie Duurzame Landbouw; Transforum Agro & Groen een feit (16 maart 2004)
- Kabinet steunt project Transitie Duurzame Landbouw (AgriHolland, 15 maart 2004)
- Gebruik zee vergt wijziging kustbeleid (Cobouw, 12 maart 2004)
- Betere benutting van de zee (VisserijNieuws, 12 maart 2004)
- Modderpret op Landgoed Weltevree (11 maart 2004)

- Zee bruikbaar voor nieuwe medicijnen (Nieuws.nl, 5 maart 2004)
- Boeren uit Groene Hart zien niets in extensieve grootschalige natuurbedrijven (Utrechts Nieuwsblad, 6 maart 2004)
- Superboeren zijn niet de oplossing, Iman Vroman (KrantenOnline, 8 maart 2004)
- Grote bedrijven kunnen Groene Hart redden, Iman Vroman (Utrechts Nieuwsblad, 6 maart 2004)
- Cow-munity moet melkveehouderij redden, Erik v.d. Veen (Dagblad van het Noorden ed. Drente Noord, 4 maart 2004)
- Cow-munity biedt toekomst Veenkoloniën, Erik v.d. Veen (Dagblad van het Noorden ed. Stad en Haren, 4 maart 2004)
- Het leerklimaat buiten de k(l)as: inspirerende leeromgevingen voor ondernemers in de agrosector (Vakblad Groen Onderwijs, 3 maart 2004)
- Schaalvergroting vraagt ontwerp van nieuwe systemen
- Clustering biedt kansen voor dierenwelzijn en gezondheid (Nieuwsbank, 1 maart 2004)
- Clusteren van vee leidt niet tot ziekte en stress (Staatscourant, 1 maart 2004)
- De vergeten nadelen van groter groeiende melkveebedrijven (Agrarisch Dagblad, 26 februari 2004)
- Melkvee en natuurbeheer in één bedrijf (Goudse Courant, 25 februari 2004)
- Nieuwe technieken voor grootschalige melkveesector (Agrarisch Dagblad, 24 februari 2004)
- Alterra: kans voor grote duurzame bedrijven
- Veehouder moet aan de mobiele melkrobot (De Gelderlander, 24 februari 2004)
- Melkveehouderij kan grootschaliger (Nederlands Dagblad, 24 februari 2004)
- Mobiele melkrobot biedt nieuwe kansen (Reformatisch Dagblad, 24 februari 2004)
- Melkrobot toekomst melkveehouderij (Brabants Dagblad ed. Den Bosch, 24 februari 2004)
- Mobiele melkrobot nuttig (BN de Stem ed. Breda, 24 februari 2004)
- Perspectief voor mobiele melkrobots (Friesch Dagblad, 24 februari 2004)
- Mobiele melkrobot toekomst voor melkveehouderij (Agrarisch Dagblad, 23 februari 2004)
- Mobiele melkrobot toekomst voor melkveehouderij (De Telegraaf, 23 februari 2004)
- Mobiele melkrobots en 'cowmunities' vernieuwen veehouderij (Radio Nederland Wereldomroep Ezine, 23 februari 2004)
- Persbericht 'Schaalvergroting melkveehouderij vraagt om radicaal nieuwe ontwerpen' (23 februari 2004)
- Schaalvergroting melkveehouderij vraagt nieuwe ontwerpen (AgriHolland, 23 februari 2004)
- Kennis leidt niet vanzelf tot innovatie; interview met Van Oosten en Kropff (Syscope nr. 2, voorjaar 2004)
- Gewächshäuser: Zukunftsmusik (over Kas als Energiebron) (Deutsche Gartenbau (DEGA) 58 (8), pag. 22, 21 februari 2004)
- Glastuinbouw maak werkt van energietransitie (Nieuwsbrief Energietransitie nr. 14, 19 februari 2004)
- Kas als energiebron wekt ook scepsis op (Groenten en Fruit, 19 februari 2004)
- Glastuinbouw de hoogte in, Jenny van der Zijden (De Telegraaf, 14 februari 2004)
- InnovatieNetwerk: agroproductieparken niet slecht voor dierenwelzijn (AgriHolland, 12 februari 2004)
- Werkprogramma 2004 InnovatieNetwerk met vernieuwende projecten (AgriHolland, 11 februari 2004)
- Innovatieprijs Ei van Columbus (Nieuwsbank, 5 februari 2004)
- Kas als Energiebron wint Ei van Columbus (Technisch Weekblad, 30 januari 2004)
- TV-interview van Van Oosten n.a.v. Ei van Columbus (TV Zeeland, 26 januari 2004; landelijke uitzending 27 januari 2004)



- Life radio-interview Van Oosten n.a.v. winnaar Ei van Columbus (Radio Zeeland, 26 januari 2004)
- Uitzending interview met Van Oosten en Van Andel d.d. 15 januari in VARA Vroege Vogels (25 januari 2004)
- De broeikas als wapen tegen broeikas effect (Het Financieele Dagblad, 24 januari 2004)
- Kassen als bron van energie (Westland Post, 22 januari 2004)
- Kas als Energiebron winnaar van het Ei van Columbus (AgriHolland, 21 januari 2004)
- Kas als energiebron kandidaat innovatieprijs (zibb.nl/tuinbouw, 15 januari 2004)
- Clusteracademie trefpunt vernieuwing, Joke Kranenberg (Agrarisch Dagblad, 14 januari 2004)
- Businessplan van Tuinbouwcluster Academie gereed (Agrarisch Dagblad, 10 januari 2004)
- Kennis kan een ballast zijn, Henk van Oosten en Hans Koehorst (Oogst, 2 januari 2004)
- STT-project inventariseert mogelijkheden duurzaam zeegebruik (De Ingenieur, 19 december 2003)
- Handen uit de mouwen voor de transitie: Kas als Energiebron (Nieuwsbrief Transitieteam LNV, december 2003)

#### Voeding voor een gezonde samenleving

- Smaakles – onderwijs dat scholieren leert hoe oordeelkundig te proeven en ingrediënten te onderscheiden (Trouw in 'Nieuw in 2004', 30 december 2004)
- Lekker zuur; kinderen hebben niet alleen voorkeur voor zoet (NRC Handelsblad, 4 december 2004)
- Onderwijs krijgt smaak te pakken (Het Kleine Loo, 16 november 2004)
- Smaaklessen Nederland-breed geïmplementeerd (AgriHolland, 2 augustus 2004)
- Van dit product wordt u dik (Algemeen Dagblad, 13 mei 2004)
- Smaaklessen smaken naar méér (Jongleren, lente 2004)
- Topkok Pierre Wind aan de slag met groep (De Kralingsche School, 21 januari 2004)
- Introductie van smaaklessen in Rotterdam (Jeugdjournaal en RTV Rijnmond, 21 januari 2004)
- Persbericht 'Introductie smaakles op Rotterdamse basisscholen' (21 januari 2004)
- Ook pillen met vitamines of haaienkraakbeen kunnen ongezond zijn, Petra Huijser (Dagblad De Limburger, 14 januari 2004)

#### Algemeen

- Aan de infarcten van Nederland doet men niets, Jan Rotmans (Trouw, 14 juli 2004)

#### **2005**

##### Groene Ruimte

- Nieuwe rivieren, NRC Handelsblad, 14 mei 2005
- Graaf nieuwe rivieren, NRC Handelsblad, 23 april 2005
- Waarom is de natuur eigenlijk van een stel ambtenaren? Natuurbeleid, Trouw, 9 april 2005
- Ruimte voor de Rivier – Ondertussen, aan weerszij van de dijk ..., Puur bouwen, 31 maart 2005
- Rekening houden met water – Effecten klimaatverandering op ontwerpen, Puur bouwen, 31 maart 2005
- Plan natuurclub voor 'de kuil', De Gelderlander, 17 maart 2005
- Bos en Kuil komt met eigen plan, De Gelderlander, 12 maart 2005
- Plan voor 36.000 huizen in de Purmer, Noordhollands Dagblad, 28 februari 2005
- Dromen van een nieuw dorp, Provinciale Zeeuwse Courant, 27 februari 2005
- Nieuwe rivieren alternatief voor noodoverloop, Agrarisch Dagblad, 18 februari 2005

- Graag méér brede, trage rivieren door ons land, Trouw, 10 februari 2005

#### Transitie Duurzame Landbouw

- Aardwarmte: kans om gebruik van fossiele brandstoffen te verminderen, Agrarisch Dagblad, 11 mei 2005
- Van appellanten architecten maken, Gelderlander Bijlage ed. Veluwe-Zoom, 10 mei 2005
- Smaakmakers – Telen op tweehoog, Forum, 4 mei 2005
- Hoe groot zijn de risico's bij hoog water?, het Waterschap, 29 april 2005
- Kas als energiebron is geen utopie, Groenten en Fruit, 28 april 2005
- Tuinbouw aast op miljoenen, Haagsche Courant ed. Westland, 28 april 2005
- Bouw van 's wereld eerste drijvende kas, Bouwwereld, 25 april 2005
- Bouw drijvende kas, Ingenieur, 22 april 2005
- Tuinbouwcluster Academie wil broeinest ideeën zijn, Land- en Tuinbouwblad ed. West, 23 april 2005
- Eerste drijvende kas ter wereld, Bouwend Nederland, 21 april 2005
- Project Glaskasteel toont nieuwe initiatieven voor de glastuinbouw, Agrarisch Dagblad, 15 april 2005
- Westland heeft wereldprimeur met eerste drijvende kas, 14 april 2005
- Nederlandse ambtenaren snappen niets van innovatie, Intermediair, 14 april 2005
- Bouw drijvende kas gestart, Groot Monster, 13 april 2005
- Bouw drijvende kas gestart, Groot de Lier, 12 april 2005
- Drijvende kas is visitekaartje glastuinbouw, Agrarisch Dagblad, 12 april 2005
- Glastuinbouw toont innovatiekracht met 's werelds eerste drijvende kas, Bloemenkrant, 12 april 2005
- Column van de gemeenteraad van Epe, Veluws Nieuws, 12 april 2005
- Startsein voor kas als energiebron, Land- en Tuinbouwblad ed. Noord, 9 april 2005
- Proef met drijvende kassen in Zuidplaspolder, Rotterdams Dagblad, 9 april 2005
- Agropark ontwortelt boerenbestaan, Agrarisch Dagblad, 9 april 2005
- Dura Vermeer ziet geld in water, Het Financieele Dagblad, 8 april 2005
- De glazen stad kan ook drijven, Rotterdams Dagblad, 8 april 2005
- Tuinbouw Westland straks op het water, Cobouw, 8 april 2005
- Groningen aast op megastal, Oogst Landbouw, 8 april 2005
- Bouw van Kas als Energiebron gestart, Agrarisch Dagblad, 7 april 2005
- Project moet duidelijk maken of community wat voor het Noorden is, Dagblad van het Noorden ed. Stad en Haren, 6 april 2005
- Verkenning grootschalige melkveehouderij Groningen, Eemslander, 6 april 2005
- Zoeken naar de boerderij van de toekomst, Reformatorisch Dagblad, 6 april 2005
- VNO-NCW Oostland informeert ondernemers over bedrijventerreinen, Telstar, 6 april 2005
- Kas als Energiebron, Noordoostpolder ed. dinsdag, 5 april 2005
- Start van project 'Kas als energiebron', Haagsche Courant ed. Westland, 5 april 2005
- Roemen is eenvoudig, Agrarisch Dagblad, 2 april 2005
- Bieden op Bokkerij begonnen, Stentor Veluws Dagblad ed. Epe-Vaassen, 2 april 2005
- Prikkelende stellingen op feest van PvdA De Koggen, Noordhollands Dagblad ed. West Friesland, 2 april 2005
- Tuinbouw houdt alleen met innovatie voorsprong vast, Agrarisch Dagblad, 1 april 2005
- Verkenning grootschalige melkveehouderij Groningen, Ommelander Courant, 31 maart 2005
- Seawing levert energie en mosselen, EOS Magazine, 31 maart 2005
- De Nederlandse glastuinbouw in 2020, Tuinbouw Magazine, maart 2005
- Afwegingsmodel helpt bij keuze van waterwoning, Land+Water, 31 maart 2005
- Zoektocht naar alternatieven voor pompen of verzuipen – De Zuidplaspolder: het

- leven op min zeven N.A.P., Building Business Magazine, 31 maart 2005
- Kom in de kas op 2 en 3 april, Bloemenkrant, 29 maart 2005
- Courage, Oogst Landbouw, 25 maart 2005
- Houdbaarheid AGF langer met Coolboxx, Agrarisch Dagblad, 25 maart 2005
- Het Westland en stad Rotterdam moeten samen verkering krijgen, Bloemenkrant, 22 maart 2005
- Wie haven en greenport geen ruimte geeft, zet economie onder druk, Bloemenkrant, 22 maart 2005
- Koe graast gelukkig nog in de wei, Trouw, 16 maart 2005
- Drijvende stad voor Dura geen utopie, Cobouw, 15 maart 2005
- Varken heeft er ook recht op om te aarden – Agroparken, Trouw, 11 maart 2005
- Waterspiegel, KidsWeek, 10 maart 2005
- Agroproductieparken, Eendrachtbode, 10 maart 2005
- Provincie onderzoekt agrobundels, Provinciale Zeeuwse Courant ed. Walcheren, 9 maart 2005
- Het agropark kruipt uit z'n schulp, Trouw, 5 maart 2005
- Rellerige tante, nestbevuiler en droom, Agrarisch Dagblad, 24 februari 2005
- Courage broedt op eerste grensverleggend melkveeproject, Agrarisch Dagblad, 11 februari 2005
- Pilot waterberging onder kassen in Westland, H<sub>2</sub>O, 11 februari 2005
- 'Natuurlijk innovatief' thema van Kom in de Kas 2005, Bloemenkrant, 8 februari 2005
- Megaboerderij in Noordoostpolder moet kunnen, Stentor Dagblad Flevoland, 7 februari 2005
- Energieproject beschikt over 5,8 miljoen euro, Agrarisch Dagblad, 5 februari 2005
- Vruchtbare discussie over landbouw in Aa en Hunze, de Schakel Gieten, 2 februari 2005
- Groen licht voor bouw energieleverende kas, Agrarisch Dagblad, 2 februari 2005
- Met waterberging onder kassen kan nu de proef op de som worden genomen, Bloemenkrant, 1 februari 2005
- Alles wordt kleiner, sneller en groter, FEM/Business, 31 januari 2005
- Drijvende kassen, Mens & Wetenschap, 31 januari 2005
- Ontwerp toekomst regio Rotterdam gereed: meer kwaliteit, meer variatie en meer tempo, de Schakel Barendrecht, 27 januari 2005
- Doe uw zegje over extra kassen, Postiljon ed. Pijnacker 3B-Hoek, 27 januari 2005
- Onderzoek terug naar de praktijk, Groenten en Fruit, 27 januari 2005
- Landbouwdiscussieavond Rolde, Dagblad van het Noorden ed. Midden-Drenthe, 26 januari 2005
- Hoogwaardig complex glastuinen 3B-Hoek, Havenoods ed. 3B-Krant, 26 januari 2005
- Rol voor PT bij CO<sub>2</sub>-emissiehandel glastuinbouw?, Bloemenkrant, 25 januari 2005
- GlasKasTeel later, Oogst Landbouw, 21 januari 2005
- Concentreer nieuwe kassen langs de A2, Brabants Dagblad ed. Bommelerwaard, 21 januari 2005
- Courage start met grootschalig melkveeproject, Agrarisch Dagblad, 20 januari 2005
- De mens gaat de evolutie besturen, Haagsche Courant ed. Delft, 20 januari 2005
- Broertjes Das zoeken oplossingen met water, Delftse Post, 19 januari 2005
- Energiebesparing mogelijk als proef met tijdelijk belichten slaagt, Bloemenkrant, 18 januari 2005
- Gesloten Kas: meer produceren met minder energie, Bloemenkrant, 18 januari 2005
- Gesloten Kas: de subsidiemogelijkheden op een rij, Bloemenkrant, 18 januari 2005

- Glastuinbouw timmert aan de weg met energieleverende kas, Bloemenkrant, 18 januari 2005
- Veel initiatieven in Nederland, Boerderij, 18 januari 2005
- Zonder agropark redden we het niet, Boerderij, 18 januari 2005
- Agropark niet te stuiten, Boerderij, 18 januari 2005
- De ondraaglijke vaagheid van de Nota Ruimte, Agrarisch Dagblad, 14 januari 2005
- Kasplantjes, P&O Actueel, 12 januari 2005
- En nu nog de Nota Ruimte in de praktijk waarmaken, Bloemenkrant, 11 januari 2005
- Andere kijk op energie is broodnodig om als sector te overleven, Agrarisch Dagblad, 8 januari 2005

#### Voeding voor een gezonde samenleving

- Ontwerpers kiezen voor supermarkt met beleving, Voedingsmiddelentechnologie VMT, 22 april 2005
- Zo worden onze kinderen bang van lekker eten, Trouw, 12 april 2005
- Smaaklessen op scholen, LNVweb, 5 april 2005

**Lijst met documenten**

- Dirven, J., J. Rotmans, A.P. Verkaik (2002)  
Samenleving in transitie: een vernieuwend gezichtspunt. April 2002
- InnovatieNetwerk (2004)  
Bestuursnotitie 'Succescriteria InnovatieNetwerk', 19 mei 2004 tbv  
bestuursvergadering van juni 2005
- InnovatieNetwerk (2004)  
Bestuursnotitie 'Voortgangsrapportage grensverleggende concepten', 28 september  
t.b.v. bestuursvergadering 6 oktober 2004
- InnovatieNetwerk (2004)  
Bestuursnotitie over taak en positie InnovatieNetwerk (7 december 2004)
- InnovatieNetwerk (2005)  
NRLO historische analyse (conceptteksten)
- InnovatieNetwerk (2005)  
'Eind-verslaglegging Monitorings- en evaluatie onderzoek InnovatieNetwerk, deel I  
en II' (conceptteksten van april 2005)
- InnovatieNetwerk (2005)  
Notitie met uitkomsten 'verkenningsgesprekken' (nog niet beschikbaar)
- NRLO (1999)  
'Innoveren met ambitie'. Kansen voor agrosector, groene ruimte en vissector.  
Rapport 99/17
- NRLO (2000)  
'Initiëren van systeeminnovaties', oktober 2000
- Synovate (2004 en 2005)  
'InnovatieNetwerk Waarderingsonderzoek'
- TNO-STI (2005)  
Een blik vooruit verrijkt de toekomst. Een essay over de trends die de komende  
jaren van invloed zijn op de ontwikkelingen in de agrofood sector en de groene  
ruimte