



**KENNIS  
CENTRUM**

Agrofood en  
Ondernemen

*inspireren, creëren en waarderen*

# KENNISCENTRUM 2.0

## *Kracht door coalities*

**Wiggele Oosterhoff** | CAH Vilentum  
**Ernest van den Boezem** | CAH Vilentum  
**Kees Knook** | CAH Vilentum  
**Gaston Remmers** | CAH Vilentum  
**André Brode** | André Brode Consulting



**CAH** | Vilentum  
Hogeschool

Kenniscentrum Agrofood en Ondernemen is onderdeel van de aeres groep

## Colofon

Uitgave:  
CAH Vilentum,  
Kenniscentrum Agrofood en Ondernemen  
Tel 088 - 0206000  
[www.cahvilentum.nl](http://www.cahvilentum.nl)  
[www.kcagro.nl](http://www.kcagro.nl)

Auteurs:  
Ir. Wiggele Oosterhoff (eindredactie)  
Ir. Ernest van den Boezem  
Ir. Kees Knook  
Dr. ir. Gaston Remmers  
Drs. André Brode

Tekstredactie:  
drs. Nico van der Wel, Klare Taal Alkmaar

Oplage, eerste druk:  
200 exemplaren

Bestellingen:  
[info@kcagro.nl](mailto:info@kcagro.nl)  
Publicatienummer 13-003 pp

**KENNISCENTRUM 2.0**  
*Kracht door coalities*



# Inhoud

|                                               |           |
|-----------------------------------------------|-----------|
| <b>Woord vooraf</b>                           | <b>6</b>  |
| <b>Samenvatting</b>                           | <b>8</b>  |
| <b>1. Inleiding</b>                           | <b>10</b> |
| <b>2 Praktijkverhalen</b>                     | <b>12</b> |
| 2.1 Kenniscentrum Agrofood en Ondernemen      | 13        |
| 2.2 Ontwikkelcentrum Stadslandbouw Almere     | 15        |
| 2.3 De Ondernemers Academie                   | 19        |
| <b>3 Lessons Learned</b>                      | <b>22</b> |
| 3.1 Kenniscentrum                             | 23        |
| 3.2 Kenniscoalitie                            | 24        |
| 3.3 Showcases                                 | 26        |
| 3.4 Cultuur                                   | 26        |
| 3.5 Kenniskring                               | 27        |
| 3.6 Eigenaarschap                             | 28        |
| 3.7 Communicatie                              | 28        |
| 3.8 Programmering                             | 29        |
| 3.9 Kennisbalie en kenniswerkplaats           | 30        |
| 3.10 Opleidingen en studenten                 | 30        |
| <b>4 Lectorenkring Urban Food &amp; Green</b> | <b>32</b> |
| <b>5 Reflectie</b>                            | <b>36</b> |
| <b>Bronnen</b>                                | <b>43</b> |

## Woord vooraf

**Hogescholen staan voor de uitdaging zich te ontwikkelen van een onderwijsinstelling naar een kennisinstelling. Voortbouwend op het advies van de commissie Toekomstbestendig Hoger Onderwijs Stelsel uit 2010 ('Differentiëren in drievoud') en de Strategische Agenda Hoger Onderwijs, Onderzoek en Wetenschap uit 2011 ('Kwaliteit in verscheidenheid'), staan de kwaliteit van onderwijs, de profilering en specialisatie van instellingen centraal. Samenwerking in de gouden driehoek van onderwijs, onderzoek en ondernemerschap is daarbij het uitgangspunt.**

Hogescholen hebben een dubbele opdracht. Enerzijds verzorgen ze hoogwaardig beroepsonderwijs. Ze leiden studenten op tot goede professionals en bereiden hen voor op de arbeidsmarkt. Anderzijds doen hogescholen praktijkgericht onderzoek. Ze hebben de maatschappelijke opdracht om meerwaarde te creëren met kennis (kennisvalorisatie). Kennis moet circuleren.

De Aeres Groep zoekt vanuit de inhoud naar strategische verbindingen. Het project Kenniscentrum 2.0 staat aan de basis van ontwikkelingen die passen bij zowel het Aeresbeleid als ook bij nationale en internationale ontwikkelingen. In het project was volop ruimte om ervaring op te doen met het adequaat vormgeven van de transitie van school naar kenniscentrum en alles wat daarbij komt kijken.

Het Kenniscentrum Agrofood en Ondernemen is een prachtig voorbeeld van verschillende, op elkaar inhakende initiatieven, waarin onderwijs, onderzoek en de praktijk samen meerwaarde creëren. Samenwerkingsverbanden tussen onderwijsinstellingen en bedrijven verbinden en versterken de activiteiten van de betrokken partners en dragen concreet bij aan de verduurzaming en valorisatie van kennis. Deze samenwerkingsverbanden hebben de treffende naam 'kenniscoalitie' gekregen.

Het ontwikkelen van een kenniscentrum is niet eenvoudig. Een blauwdruk bestaat niet. Er is een virtueel netwerk van mensen, middelen en faciliteiten dat moet uitgroeien tot een kenniscentrum. Binnen de Aeres Groep zijn vier kenniscentra in ontwikkeling, allemaal volgens een eigen aanpak en met een eigen

dynamiek. Deze kenniscentra zijn niet van de Aeres Groep, ze zijn van de betrokken partners. Dat maakt het boeiend, maar ook complex en uitdagend. Het is dan ook goed om te merken dat de ontwikkeling van kenniscentra door de buitenwereld in toenemende mate herkend en erkend wordt.

De voorliggende publicatie geeft op een toegankelijke wijze inzicht in het project en de opgedane ervaringen. Vaak zijn deze positief. Maar soms zijn ze ook een les dat het beter anders kan. In hoofdstuk 3 is een tiental ervaringen beschreven in de vorm van 'lessons learned'. Het zijn lessen die richting geven omdat er belangrijke keuzes zijn gemaakt.

De geleerde lessen variëren sterk qua thematiek. Zo wordt geschreven over de zoektocht naar nieuwe concepten, zoals het samenwerken in zogenaamde kenniscoalities om een optimale mix van bedrijven, onderzoekers, docenten, studenten en beleidsmakers te realiseren. Er wordt geschreven over het ontwikkelen van Showcases - combinaties van regio's en thema's - die de hogeschool helpen om zich in de regio te positioneren en te profileren. Maar ook komen er vragen aan de orde, bijvoorbeeld op welke

wijze lectoraten een bijdrage kunnen leveren aan de transitie van school naar kennisinstelling, of wie nu eigenlijk de eigenaar van een kenniscentrum is.

Tot slot zijn er ook belangrijke lessen geleerd over het belang van goede interactie tussen alle betrokkenen, rekening houdend met de cultuur in een school en het belang van zorgvuldige en heldere communicatie.

In het kader van kennis delen, delen we met deze publicatie graag onze ervaringen met anderen.



Bastiaan Pellikaan  
Voorzitter College van Bestuur Aeres Groep

## Samenvatting

**Een lectorenkring is een goede voorloper van samenwerking tussen hogescholen in Centers of Expertise**

DE ONDERNEMERS ACADEMIE BIEDT EEN GOED GESORTEERD AANBOD VOOR LEVEN-LANG-LEREN VAN ONDERNEMERSCHAP

De transitie van onderwijsinstelling naar kennisinstelling is een forse opgave

### KENNISCENTRUM 2.0

CAH VILENTUM  
LOCATIE DRONTEN:  
KENNISCENTRUM  
AGROFOOD EN ONDERNEMEN

*Kenniscentra worden niet op de tekentafel ontworpen maar in de praktijk ontwikkeld*

LECTORATEN ZIJN INHOUDELIJKE VISITEKAARTJES VAN DE HOGESCHOOL EN HET KENNISCENTRUM

INSPIREREN + CREËREN

=

DROMEN WORDEN WERKELIJKHEID

CAH VILENTUM LOCATIE ALMERE:  
ONTWIKKELCENTRUM STADSLANDBOUW ALMERE /  
KENNISCENTRUM GROENE EN GEZONDE STAD (I.O.)

*Kenniscoalities bestaan uit professionals uit bedrijven, overheden en kennisinstellingen rond een bepaald vraagstuk*

### KRACHT DOOR COALITIES

Stadslandbouw in Almere en omstreken vraagt om schaalvergroting en synergie

**Het Kenniscentrum Agrofood en Ondernemen is de profilering en positionering van CAH Vilentum als kennisinstelling in Dronten**

TREKKERS VAN KENNISCENTRA EN CENTERS OF EXPERTISE IMPORTEREN DE CULTUUR VAN EEN HOGESCHOOL OMDAT ZE DAARVANDAAN KOMEN

Bedrijven werken met Powerpoints, opleidingen willen verslagen van studenten

# 1. Inleiding

*Auteurs: Ernest van den Boezem & Kees Knook*

Het project Kenniscentrum 2.0 werd als idee geboren in het voorjaar van 2011. Het was de periode waarin het Sectorplan Hoger Agrarisch Onderwijs (HAO) werd vastgesteld. De HAO-instellingen werden door het ministerie – toen van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie – uitgedaagd om met elkaar keuzes te maken over profilering. Populair gezegd: welke instelling gaat zich profileren op welke thema's? Dit was het rechtstreekse gevolg van de adviezen van de Commissie Veerman over een Toekomstbestendig Hoger Onderwijs Stelsel.

## Waar zijn we begonnen?

Voor een profileringslag bij de HAO-instellingen is meer nodig dan alleen het schrijven van een Sectorplan, het gaat om de concrete uitvoering ervan. Het Sectorplan geeft weliswaar de profilering aan, maar hoe gaat dat proces in zijn werk? Wat heeft een HAO-instelling nodig om zich succesvol te profileren? Dat waren de eerste vragen die opkwamen in het voorjaar van 2011.

Een tweede impuls voor het project Kenniscentrum 2.0 is de gewenste ontwikkeling van de hogescholen, van onderwijsinstellingen in kennisinstellingen. Iedereen weet wat een school is en heeft daar een beeld bij. Maar wat is nu precies een kennisinstelling? Om de stap van school naar kennisinstelling te maken, moet een aantal vragen beantwoord worden. De eerste vraag is: wat is het profiel van een kennisinstelling? Het antwoord op deze vraag is af te leiden uit het Sectorplan. Een tweede vraag is: wat voor soort kennisinstelling willen we zijn? In het voorjaar van 2011 was duidelijk: alle HAO-instellingen hebben de opdracht om

een kennisinstelling te worden. CAH Vilentum is met het project Kenniscentrum 2.0 de zoektocht gestart om vast te stellen wat voor kennisinstelling ze wil zijn en hoe ze dat gaat worden.

## Kenniscentrum 2.0

Over profilering van kennisinstellingen is onderzoek gedaan. Er blijken heel verschillende opvattingen te zijn over wat een kennisinstelling is. P.J. Beers (2013) noemt in zijn onderzoek 'Versterken van de positie van de school in de regio' drie overwegingen:

1. Het onderwijsmodel als onderscheidend uithangbord. De focus ligt vooral op het bedienen van studenten met authentieke leerstof uit de regio. Deze overweging is daarmee wat meer intern gericht. De basisvraag is: Wat hebben mijn studenten hieraan?
2. Het ontwikkelen van regionale uitstraling. Het motief hierbij is: gekend en herkend worden als sterke onderwijsinstelling in de regio.
3. Invulling geven aan Leven-Lang-Leren. Het motief voor deze keuze wordt vooral bepaald door niet alleen actief te zijn met initieel onderwijs maar ook met post-initieel onderwijs.

Alle drie de beweegredenen zijn op zichzelf legitiem. Een combinatie van motieven is ook mogelijk.

CAH Vilentum had nog een extra overweging. De hogeschool heeft als HBO-instelling naast haar traditionele onderwijsopdracht in toenemende mate ook een onderzoeksopdracht. Waar op universiteiten fundamenteel onderzoek traditioneel sterk is, ligt de

onderzoeksopdracht voor het HBO in praktijkgericht onderzoek. Dat maakt het noodzakelijk om met de omgeving in gesprek te zijn over welke kennis- en innovatievragen daar leven. Om vervolgens voor de kennisvrager van betekenis te zijn door het leveren van antwoorden op die vragen.

Daarmee stond aan het begin van het project Kenniscentrum 2.0 vast dat er twee vragen in het project een antwoord moesten krijgen. Allereerst: wat voor soort kennisinstelling wil CAH Vilentum zijn? Vervolgens: is het mogelijk om het primaire proces van de instelling, tot nu toe alleen hoger beroepsonderwijs, uit te breiden met de nieuwe opdracht, het uitvoeren van praktijkgericht onderzoek?

## Het Proces

De voorbereidingen van het project Kenniscentrum 2.0 startten in het voorjaar van 2011. We wisten dat de ontwikkeling van CAH Vilentum tot een kennisinstelling met onderwijs én onderzoek stapsgewijs moest gaan, en dat we niet precies wisten welke stappen we moesten zetten. Daarom kozen we voor de ontwikkeling van twee casussen, om daarna op basis van de geleerde lessen op te schalen. Daarmee zou een fundamentele ontwikkeling in gang worden gezet, zonder al te veel overhoop te halen en onrust te creëren.

Er zijn twee casussen gekozen, op beide vestigingen van CAH Vilentum één. In Dronten werd gekozen voor het Kenniscentrum Agrofood en Ondernemen en in Almere voor het Ontwikkelcentrum Stadslandbouw Almere (OSA). Voor beide casussen is een businessplan geschreven. Medio 2013 is het Kenniscentrum Agrofood en Ondernemen in Dronten het verst uitontwikkeld. In Almere wordt gewerkt aan het Kenniscentrum Groene en Gezonde stad (i.o.), waarbinnen het

OSA een van de *kenniscoalities* wordt. Kenniscoalities zijn eenheden binnen een Kenniscentrum waarin meerdere partners rond een bepaald thema samenwerken.

Bij de start van het project zijn keuzes gemaakt. Het project Kenniscentrum 2.0 heeft een plaats gekregen in het strategisch beleid van de Aeres Groep, waarbinnen tevens gewerkt wordt aan kenniscentra in Barneveld en Wageningen. De leerervaringen van CAH Vilentum zijn daarmee ook beschikbaar voor andere instellingen in de Aeres Groep en ook daarbuiten. Om de projectorganisatie beperkt en slagvaardig te houden zijn de projectleiders van de casussen in Dronten en Almere lid gemaakt van de projectgroep van Kenniscentrum 2.0.

De ontwikkeling van de onderzoeksfunctie in de casussen wordt verzorgd door lectoren, twee in Almere, vijf in Dronten. Vanuit Almere is vanuit de beide lectoraten en de businesscase een lectorenkring met lectoren van meerdere hogescholen opgezet, om tot een goede kennisdeling te komen (zie hoofdstuk 4).

## Waar staan we nu?

Het Kenniscentrum Agrofood en Ondernemen (Dronten) en het Ontwikkelcentrum Stadslandbouw Almere hebben veel resultaten opgeleverd die samengevat zijn in deze publicatie. Als projectleiders willen we deze resultaten en de opgedane ervaringen graag met anderen delen. We constateren dat het project Kenniscentrum 2.0 ons gebracht heeft wat we wilden. We weten nu wat voor soort kennisinstelling we willen zijn en hoe we praktijkgericht onderzoek kunnen inzetten om vragen van bedrijfsleven en overheden te verbinden met de mogelijkheden die we zelf hebben.

## Hoofdstuk 2

# PRAKTIJK- VERHALEN

Dit hoofdstuk bevat drie praktijkverhalen. Twee ervan betreffen de casussen: het Kenniscentrum Agrofood en Ondernemen (Dronten) en het Ontwikkelcentrum Stadslandbouw (Almere). Het derde verhaal gaat over de Ondernemers Academie, een bijzonder onderdeel van het Kenniscentrum Agrofood en Ondernemen.

## 2.1 Kenniscentrum Agrofood en Ondernemen

*Auteurs: Ernest van den Boezem & Wiggele Oosterhoff*

### Inleiding

De meeste hogescholen leiden jonge mensen op voor bestaande beroepen met behulp van bestaande kennis. Maar de buitenwereld vraagt meer. Je moet opleiden voor nieuwe beroepen, met de nieuwste kennis en inzichten. Alleen, wie heeft daar zicht op en hoe doe je dat?

Sinds 2001 versterkt het Hoger Beroepsonderwijs zichzelf op dit punt door het benoemen van lectoren. Het fenomeen 'lectoren' deed zijn intrede omdat de hogescholen hun onderzoekscapaciteit wilden versterken door hooggeschoolde professionals aan te trekken, vaak van buiten, om nieuwe kennis, kunde en netwerken in de instellingen te brengen. Ze vervullen een belangrijke rol bij de innovatie van opleidingen, door zich te richten op nieuwe, actuele vragen uit de arbeidsmarkt en de samenleving.

Sinds 2005 heeft CAH Vilentum haar eerste stappen op het lectorenpad gezet. In de loop van de jaren is een aantal lectoraten ontwikkeld en de resultaten van de lectoraten zijn in de opleidingen en het activiteiten-portfolio van de hogeschool terechtgekomen. De vraag is alleen: kan het ook beter?

### Er ontstaat behoefte aan structuur

Blijkens het instellingswerkplan van CAH Vilentum was de gewenste ontwikkelingsrichting het versterken van het profiel als groene en ondernemende hogeschool in Midden Nederland. Een lectoraat was één van de mogelijke manieren om dit te bereiken,

naast bijvoorbeeld deskundigheidsbevordering van het docententeam. Er werd gekozen voor een lector Ondernemerschap, die als hooggeschoolde professional / onderzoeker kon bijdragen aan de profilering van de instelling als ondernemende hogeschool. Er werd een lectoraatplan geschreven, een soort taakopdracht met daarin o.a. de gewenste resultaten na vier jaar. Vervolgens werd overgegaan tot het aantrekken van de lector.

Het uitdenken en uitvoeren van deze stappen, van instellingswerkplan tot de benoeming van een lector, is niet moeilijk. Het vraagt visie en besluitvaardigheid en een beetje geluk bij het vinden van de juiste persoon. Want: niet alleen worden van deze persoon kennis, kunde en een sterk netwerk gevraagd, maar ook leiding geven op inhoud, inspireren en motiveren horen erbij. Want in wezen – eerlijk is eerlijk – wordt een flink deel van de profileringopdracht van de instelling bij deze persoon gelegd. Een hele uitdaging!

De benoemde lector is dan hopelijk het gedroomde schaap met vijf of meer poten, richting geven aan een gewenste inhoudelijke ontwikkeling kan iemand niet alleen en ook niet zonder rugdekking. Daarom wordt een aantal medewerkers verbonden aan de lector in een zogenaamde kenniskring. Dit zijn als het ware de assistenten van de lector. De medewerkers in de kenniskring worden aangestuurd door de lector en doen, naast hun onderwijs- en andere taken, praktijkgericht onderzoek. Ze verbeteren daarmee hun onderzoekscapaciteiten. Ze passen nieuwe kennis direct toe in het onderwijs dat ze geven. Daarmee wordt het onderwijs 'state of the art'. Althans..., zo zou het moeten werken.

### De werkelijkheid is anders

De beschreven structuur werkt wellicht met één lector, misschien met twee, maar wat nu als er vijf of zes lectoren zijn? Komt er dan overlap tussen medewerkers van kenniskringen? Kunnen de kenniskringen überhaupt nog wel goed gevuld worden? Of is het dan beter om één grote kenniskring voor alle lectoren op te zetten? En hoe moeten al deze activiteiten gemonitord worden? Kortom veel vragen en uitdagingen. Het bleek dat het opzetten van lectoraten bij CAH Vilentum gemakkelijker was dan het goed tot ontwikkeling laten komen van die lectoraten. Daar kwam nog iets bij. Hogescholen hebben een onderzoeksoopdracht en die wordt *gevalideerd* door een externe commissie. De kennisproductie in de lectoraten wordt tegen het licht gehouden en beoordeeld op kwaliteit en kwantiteit. Dat levert nieuwe vraagstukken op: hoe is kennisproductie te sturen? Hoe zorg je ervoor dat hogeschoolmedewerkers zich op dit werk kunnen concentreren, naast het onderwijswerk? Het model van één lector met één kenniskring bleek niet houdbaar. Te veel energie ging verloren aan het organiseren van de kenniskring en de agenda-conflicten van de medewerkers. In de praktijk bleek de actualiteit van het onderwijs voorrang te krijgen. De conclusie was dat de input er vaak wel was (mensen, uren en dergelijke), maar dat de output (nieuwe kennis en beproefde concepten) te wensen overliet. Dat laatste is nu precies waar een externe validatiecommissie naar kijkt.

### Een nieuw model

Er was dus een nieuwe benadering nodig: meer focus, meer concentratie, minder versnippering. De directie van CAH Vilentum heeft daarom per 1 maart 2012 het Team Praktijkgericht Onderzoek (TPO) ingericht. Lectoren, promovendi en onderzoekers uit Dronten én Almere werken samen in dit team. Het TPO heeft de

opdracht om onder leiding van de lectoren praktijkgericht onderzoek te doen voor bedrijven, instellingen en overheden en de kennis die zo wordt gegenereerd naar het onderwijs te brengen. Deze opzet moet leiden tot meerwaarde voor de buitenwereld, veelal bedrijfsleven, én voor de binnenwereld, het beroeps-onderwijs van de hogeschool.

### Kenniscentrum Agrofood en Ondernemen operationeel

Nu ging het erom het nieuwe model operationeel te maken. Tegelijk met Kenniscentrum 2.0 liep er in Dronten een ander en inhoudelijk verwant project, 'Community of Entrepreneurship'. In dit project werd gewerkt aan een Kenniscentrum Ondernemen (oude titel). Men onderscheidde drie kernwaarden en daarmee samenhangende ambities:

1. Inspireren: voorop lopen bij onderzoek en innovaties op het gebied van verantwoord en duurzaam ondernemerschap;
2. Creëren: inrichten van een *Community Centre* Ondernemerschap;
3. Waarderen: samen met anderen initiatieven nemen op het gebied van ondernemerschap-ontwikkeling.

Werkende weg werd duidelijk dat de projecten 'Kenniscentrum 2.0' en 'Community of Entrepreneurship' konden samengaan. In het Kenniscentrum Agrofood en Ondernemen was behoefte aan inhoudelijke impulsen vanuit de lectoraten ('inspireren', zie ambitie 1). Tegelijkertijd bood het Kenniscentrum Agrofood en Ondernemen de omgeving waarin de lectoraten goed konden werken en communiceren met de omgeving ('creëren', zie ambitie 2).

### De ontwikkeling gaat verder

Het Kenniscentrum Agrofood en Ondernemen ontwikkelt zich door. In de praktijk fungeert het steeds meer als 'front-office' van CAH Vilentum Dronten als kennisinstelling.

In het Kenniscentrum Agrofood en Ondernemen is de onderzoeksfunctie van de vestiging Dronten van CAH Vilentum ondergebracht. De leiding ligt bij de lectoren. Zij hebben veel contacten met bedrijven, instellingen en overheden. De uitvoering van projecten van het Kenniscentrum vraagt echter ook inzet van docenten en studenten. Deze structuur zorgt ervoor dat de vestiging Dronten van CAH Vilentum zicht krijgt en houdt op de steeds veranderende opleidingsvragen en -behoeften. Omgekeerd kan vanuit het Kenniscentrum door de inzet van onderzoekers en docenten snel nieuwe kennis naar het onderwijs gebracht worden. Daarmee is het Kenniscentrum Agrofood en Ondernemen voor CAH Vilentum in Dronten méér dan een transferpunt van kennis naar de buitenwereld. Het is de manifestatie van de ontwikkeling van school naar kennisinstelling.

## 2.2 Ontwikkelcentrum Stadslandbouw Almere

*Auteurs: Gaston Remmers & Kees Knook*

### Aanleiding

In de jaren 60 en 70 van de vorige eeuw werd Almere ontworpen als tuinstad voor de 21ste eeuw, waarin leefbaarheid en gezondheid essentieel zijn voor de interactie tussen stad en platteland. In de jaren 90 werd het Stadslandgoed de Kempphaan bedacht, de eerste stadsboerderij in Nederland. Het landgoed groeide gestaag uit tot een inspirerend recreatie-, educatie- en productieterrein. In 2005 gaf de gemeente Almere opdracht aan het Praktijkonderzoek Plant en Omgeving van Wageningen-UR (WUR-PPO) om een fictieve stadslandbouwwijk te ontwerpen. Dit ontwerp is de inspiratiebron geworden voor de nieuwe te ontwikkelen wijk Oosterwold (vanaf 2013).

In de jaren 2000-2010 groeide in heel Nederland de ehoefte naar gezond en beleefbaar voedsel en ook de zorg om voedselveiligheid. Langzaam maar zeker manifesteert zich nu een hausse aan meest kleinschalige burgerinitiatieven op het gebied van stadslandbouw. In 2010 opende CAH Vilentum een nieuwe vestiging in Almere, een groene hogeschool in een stedelijke omgeving. De aandacht is niet, zoals in Dronten, van het platteland naar de stad gericht. Hier kijkt de stad naar het platteland, met als centrale vraag: wat kan 'groen' (landbouw, voedsel, natuur) bijdragen aan stedelijke ontwikkeling? CAH Vilentum startte in Almere met twee opleidingen en het lectoraat 'Eco-effectief ondernemen in een stedelijke omgeving'.

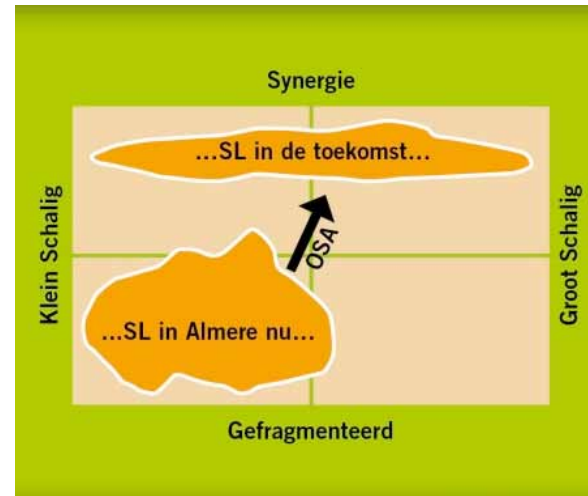
### Veel geschreeuw en weinig wol

Terwijl er steeds meer kookprogramma's op TV, burger-initiatieven rondom voedsel, educatieprogramma's op scholen en projecten rondom ketenverkorting en streekproducten tot stand komen, groeit de tastbare bijdrage van landbouw en voedsel aan stedelijke vitaliteit nauwelijks. Commerciële bedrijven lopen (nog) niet warm om nieuwe en innovatieve bedrijfsconcepten op dit gebied te ontwikkelen. Er wordt getwist of de nieuwe beweging 'stadslandbouw', 'metropolitane landbouw' dan wel 'stedelijke voedselvoorziening' moet heten. Bovendien is er geen samenhangend gemeentelijk, provinciaal of landelijk beleid dat planologie verbindt aan, bijvoorbeeld, gezondheid en voedsel. En toch blijft 'het nieuwe' rondzingen, ook in Almere ...

### De strategie

Voor de toekomst van Almere is de zogenaamde Schaalsprong belangrijk: een groeiambitie van 200.000 inwoners tussen nu en 2030, met 60.000 arbeidsplaatsen.

In 2010 startte de *Economic Development Board Almere (EDBA)* een reeks bijeenkomsten om bedrijven te inspireren om te komen met aansprekende voorstellen om de Schaalsprong op duurzame wijze te realiseren. CAH Vilentum riep in dit kader een groep rondom het thema stadslandbouw bijeen, in eerste instantie om één businesscase te ontwerpen. De groep bestaat uit WUR-PPO, Ontwikkelingsmaatschappij Flevoland (OMFL) en Witteveen+Bos. Na korte tijd kwam het Ontwikkelcentrum Stadslandbouw Almere (OSA) tot stand. De ambitie van OSA is om een kader te scheppen waarin niet één, maar een veelheid van businesscases wordt gecreëerd. Daardoor, zo is het idee, kan er synergie ontstaan tussen de veelheid aan losse initiatieven in Almere, zodat de maatschappelijke impact toeneemt (zie figuur 2.1). Op 8 februari 2011 is deze ambitie getoetst



Figuur 2.1: de ambitie van Ontwikkelcentrum Stadslandbouw Almere

en akkoord bevonden tijdens een druk bezochte kick-off bijeenkomst, waar partijen uit bedrijfsleven, maatschappelijke instellingen en overheid aanwezig waren.

De *missie* van het Ontwikkelcentrum Stadslandbouw Almere is: de ontwikkeling van stadslandbouw in Almere vormgeven door de schaal te vergroten en samenhang aan te brengen. Concrete doelen van OSA zijn:

- het ontwikkelen en vormgeven van een overkoepelende regionale voedselstrategie;
- ontwikkelen en (mede) uitvoeren van businesscases;
- ontwikkelen van kennis- en leeromgeving.

De *strategie* is om OSA geleidelijk aan vorm te geven samen met overheden, bedrijfsleven, maatschappelijke instellingen en kennisinstellingen. OSA ambieert leidend te zijn en de rol van versneller en spin in het web te verwerven. In het najaar van 2012 werd de focus van OSA aangescherpt tot 'resultaatgerichte verbinder van

ideeën, kennis, partijen, belangen en waarden', met de volgende prioriteiten:

1. programmaontwikkeling om opschaling van bestaande initiatieven te versnellen;
2. het organiseren van een leeromgeving;
3. het realiseren van toonaangevende projecten;
4. het vormgeven van een goede interne organisatie;
5. communicatie.

### Stadslandbouw

Stadslandbouw is gekozen als centrale term, omdat die de diversiteit aan domeinen goed samenvat. Tegelijk bestaat het besef dat de term stadslandbouw altijd om uitleg vraagt. Het betreft voedselproductie die verbonden is aan de stedelijke vraag, in combinatie met een gevarieerde groene omgeving die bijdraagt aan de leefbaarheid en de vitaliteit van de stad. Stadslandbouw kan bijdragen aan de stedelijke duurzaamheid door het sluiten van kringlopen, het hergebruiken van afval, het produceren van energie, het verbeteren van individuele en collectieve gezondheid, het verhogen van natuurwaarden en het (her)ontwerpen van woonwijken en gebouwen. Zie figuur 2.2.

Kenmerkend voor stadslandbouw is dat het multifunctioneel, sectoroverstijgend en schaalverbindend is. Activiteiten zijn niet gebonden aan één schaal, omvang of uitingsvorm. Het is bij uitstek een domein voor cross-overs en innovaties in organisatievormen, economische bedrijvigheid en stedelijke ontwikkeling. Diversiteit is het sleutelwoord. Stadslandbouw kent dan ook vele verschijningsvormen, van het kropje sla in het plantsoen tot de commerciële en ook grootschalige ondernemingen aan de rand van de stad, zoals high-tech kassen die energie leveren aan een naastgelegen woonwijk. De stadsrand en de afstand tot de stad worden niet exact gedefinieerd. Maar de kern is een vorm van landbouw en voedselbewerking die expliciet inspeelt op behoeften van de stad en de stedeling.

### Resultaten

Er zijn zeker 15 concrete activiteiten en projecten geïnitieerd en uitgevoerd. Bij veel projecten heeft OSA een verbindende en/of adviserende rol gespeeld. Enkele voorbeelden zijn:



Figuur 2.2: stadslandbouw heeft betekenis voor een grote diversiteit aan thema's

- Verduurzaming glastuinbouwgebied De Buitenvaart (2012-2013)
- Landelijke dag van de Stadslandbouw (maart 2012)
- Kenniskring buurtmoestuinen Almere (2012-2013)
- Masterclass Stedelijk Voedselbeleid (januari 2013)
- Praktijknetwerk Voedselproductie (2012-2013)
- Duurzame catering (2012-2013)
- Flevomarkt (2013)
- Eetbaar Den Uylpark (Echnaton college) (2012-2013)
- Oosterwold (2011-2013)
- Kennisagenda Stadslandbouw Flevoland (2013)

Informatie over deze projecten (inclusief resultaten) staat op de website van OSA, [www.os-almere.nl](http://www.os-almere.nl).

### Voorlopige conclusies

Terugkijkend op 2,5 jaar OSA is een aantal voorlopige conclusies te trekken.

1. Anno 2013 wordt OSA gezien en gewaardeerd door zowel de gemeentelijke en provinciale overheid, als ondernemers en burgers.
2. Er is veel geïnvesteerd in relaties en (persoonlijke) netwerken.
3. Er zijn veel activiteiten ontplooid, OSA-partners zijn betrokken in vrijwel alle relevante netwerken.
4. Veel activiteiten worden geïnitieerd omdat ze direct aansluiten bij de kerndoelstelling van (één van) de partners.
5. De samenwerking tussen HBO (CAH Vilentum) en WO (WUR-PPO) gaat voorspoedig, wederzijdse netwerken en expertise wordt uitgewisseld en ingezet.
6. Met name CAH Vilentum is in staat mensen en middelen (subsidies) te mobiliseren om OSA verder te brengen.
7. Het is niet eenvoudig om (externe) opdrachten gegund te krijgen en echt nieuwe businesscases te

starten. Het project rondom het glastuinbouwgebied De Buitenvaart is de eerste echte businesscase en de rol van OSA is hierin volgens verwachting.

8. De geambieerde rol als spin in het Almeerse stadslandbouw-web kon niet worden gerealiseerd. De benodigde middelen ontbraken en de externe communicatie over bereikte resultaten en activiteiten kwam onvoldoende van de grond (website, nieuws, enz.). Ook het feit dat OSA vooral uit kennispartijen bestaat, lijkt hier debet aan te zijn.
9. Andere Almeerse organisaties manifesteren zich in snel tempo op het thema stadslandbouw. Zij vullen een deel van de geambieerde OSA-rollen in. Dit betreft vooral Vereniging Buitenstad, een netwerk-organisatie pur sang. Maar ook Stichting Stad en Natuur, die al een lange traditie heeft in de stad en diverse stadslandbouw-initiatieven heeft ontplooid. Ook DuurzaamAlmere.nl, het virtuele duurzaamheidknooppunt van de gemeente Almere is actief.
10. Herziening van de geambieerde rol van OSA als spil in het web lijkt daarom nodig.
11. De richting voor de nieuwe profilering van OSA is het ontwikkelen en verbinden van commerciële en maatschappelijke businesscases, voor bedrijfs- en gebiedsontwikkeling. Het middel daartoe is de gebundelde expertise van de partners. OSA zal zich daarmee vooral als een kennisnetwerk profileren.
12. Met dit profiel wordt OSA één van de organisaties die een specifieke rol vervult, naast andere partijen die andere rollen invullen.
13. Het lijkt erop dat een nieuwe en overstijgende coalitie gloort, misschien een soort Food Council, waarin de genoemde maatschappelijke partijen en OSA elk hun eigen functionaliteit hebben. OSA richt zich dan vooral op commerciële en maatschappelijke bedrijfsontwikkeling, kennis & innovatie en opleidingen.

## 2.3 De Ondernemers Academie

*Auteurs: Ernest van den Boezem & Wiggele Oosterhoff*

Een speciaal onderdeel van het Kenniscentrum Agrofood en Ondernemen is de Ondernemers Academie. Deze Academie kent een bijzondere voorgeschiedenis die een aanvang nam in 2006. Toen richtten de directies van een aantal bedrijven het platform Partners voor Ondernemerschap op, om gezamenlijk na te denken over de vraag: 'Hoe versterken we het ondernemerschap in onze ketens?' Met deze vraag worstelden grote verwerkende bedrijven in alle grote agroketens al enige tijd.

### Partners voor Ondernemerschap: adresseren van het vraagstuk

Aan de oprichting van Partners voor Ondernemerschap deed in 2006 een tiental bedrijven, belanghebbenden en instellingen mee: VION Food Group, The Greenery, Royal Friesland Campina, Agrifirm, Ministerie van LNV (nu EZ), NAJK, WUR-LEI, ZLTO / LTO-Noord, Rabobank, Groene Kennis Coöperatie (GKC).

Het starten van een initiatief over ondernemerschap met zoveel uiteenlopende partijen (bedrijfsleven, overheid, onderzoek en onderwijs) is op zichzelf al een krachtige impuls. Daardoor komt het onderwerp hoger op de agenda's van de overheid, het onderzoek, het onderwijs en ook het bedrijfsleven gaat er meer energie in stoppen. Je kunt zeggen: het is ineens 'hot'. Maar er is ook een risico. Als zoveel verschillende partijen ermee aan de slag gaan, gaat de focus snel verloren. Er is algemeen commitment over het 'wat'. Ondernemerschap moet versterkt worden. Maar veel minder over het 'hoe'. Wie gaat nu wat wanneer doen en wat is het gewenste resultaat?

Als partner in dit platform merkten we al snel dat het adresseren van het vraagstuk lukte. Partners voor Ondernemerschap kreeg status, het was een krachtige publiekprivate samenwerking. Het bleek een goed platform voor een breed gesprek over ondernemerschap, en voor het uitwisselen en waar mogelijk verbinden van initiatieven.

### Resultaten van het platform

Er waren hoogtepunten. Het platform nam het initiatief tot het opzetten van een Masterclass voor ondernemers, onder het motto 'kijk eens bij elkaar in de keuken'. Drie jaar lang zijn deze Masterclasses georganiseerd. De deelnemende bedrijven werden beurtelings bezocht, en er werden intensieve en open gesprekken gevoerd over wat de ondernemers bezighield. De Masterclasses hebben veel inzichten opgeleverd.

Vaak werd het 'waarom' achter bekende werkwijzen verhelderd en daarmee werden de rollen, de mogelijkheden en de onmogelijkheden die ondernemers en verwerkers in de keten hebben goed duidelijk.

Uit deze Masterclasses zijn in de afzonderlijke ketens diverse initiatieven geboren en er is veel geleerd (zie ook de LEI-publicatie 'Lessen uit de KLAS'). Werkende weg werd steeds duidelijker dat versterken van ondernemerschap primair langs twee wegen gaat:

- het initiële onderwijs. Het groene onderwijs, met name het MBO en het HBO.
- Het post-initiële onderwijs in het groene domein.

Een tweede belangrijke les ging over het ondernemerschap in de Agrofoodketens zelf. Er bleken drie grote items te leven:

1. Waarde-creatie. Hoe kan er waarde gecreëerd worden, telkens opnieuw?

- 2. Samenwerking. Samenwerking is nuttig en nodig, maar hoe organiseren we dat?
- 3. Risicomanagement. Hoe gaan we in de ketens om met risico's? Hoe komen we tot gezamenlijke vormen van risicomanagement?

Het GKC-programma Ondernemerschap: de handschoen oppakken

Het GKC-programma Ondernemerschap heeft vanaf het begin geparticipeerd in Partners voor Ondernemerschap. Op een gegeven moment werd duidelijk dat het daadwerkelijk versterken van ondernemerschap in de Agrofoodketens met een goed en afgestemd ondersteuningsaanbod intensievere samenwerking vereiste dan het platform kon bieden. Het GKC-programma Ondernemerschap pakte die handschoen op. Samen met bedrijfsleven, dienstverleners en belangenbehartigers is een visie ontwikkeld op Ondernemerschap (zie figuur 2.2) die als uitgangspunt kon dienen voor een breed gedragen ondersteuningsaanbod voor ondernemers in Agrofoodketens. Op 30 september 2011 is deze visie door alle belanghebbende partijen in Den Bosch vastgesteld (ook een 'Verbond van Den Bosch', zie het Position Paper Ondernemers Academie).

De kracht van de visie is dat de diverse partijen die bij ondernemerschapontwikkeling betrokken zijn, met elkaar afstemmen wat hun bijdrage is. Zo ontstaat een samenhangend aanbod voor de ondernemer waarvan hij gebruik kan maken op het moment dat hij daar aan toe is. Een bijkomend voordeel is dat allerhande producten en diensten kritisch zijn beoordeeld op hun daadwerkelijke bijdrage aan ondernemerschapontwikkeling. Voor het Groene Onderwijs betekent dit dat afgestemd kan worden wat het MBO en wat het HBO bijdraagt, en welke kennisinstellingen zich hieraan committeren.

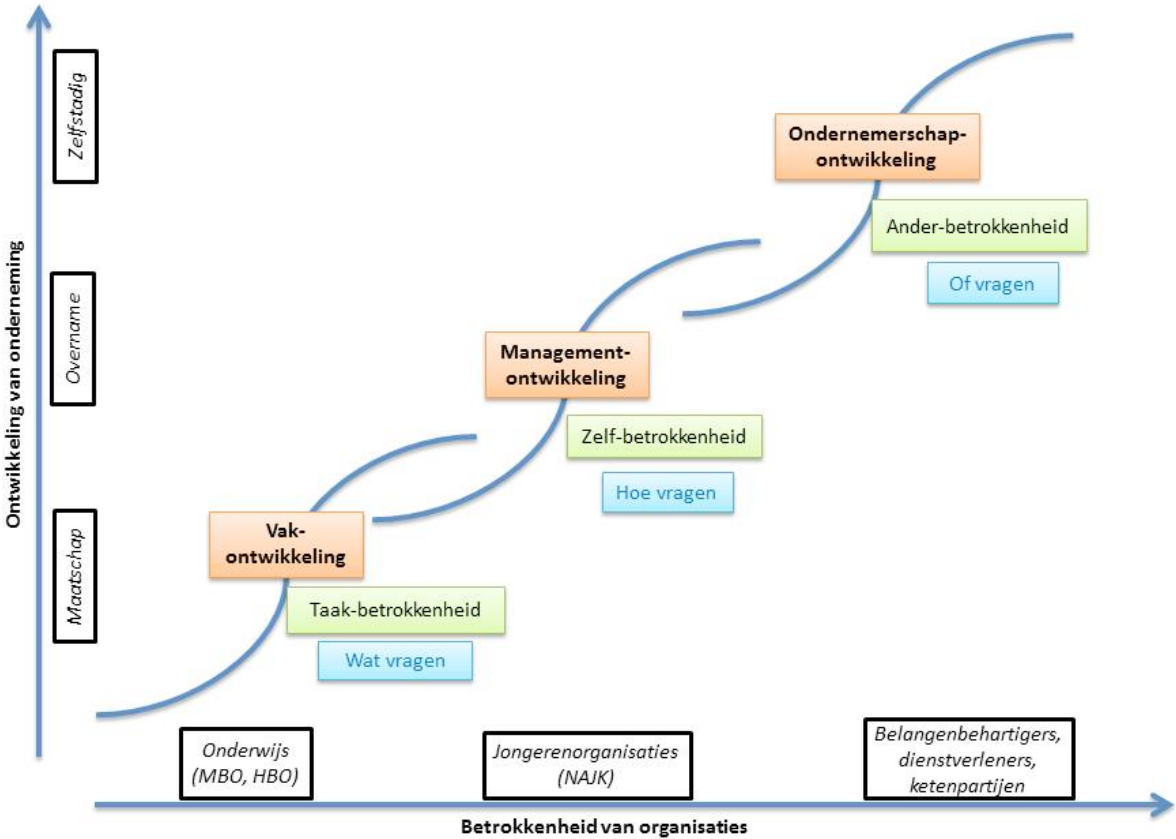
De vereiste inhoudelijke ordening vraagt bovendien om samenwerking tussen de aanbieders. Een samenhangend aanbod is een kwestie van afstemming van producten, maar vooral van elkaar de ruimte geven voor de rol die de betreffende instelling of dienstverlener kan spelen. Het gaat immers om het versterken van ondernemerschap, de ondernemer staat centraal.

DE ONDERNEMER EN ZIJN ONTWIKKELING STAAN CENTRAAL!

Wensen worden werkelijkheid: de Ondernemers Academie

Na de bijeenkomst in Den Bosch zijn de Rabobank, NAJK, ZLTO, Flynth, WUR-LEI en het GKC-programma Ondernemerschap aan het werk gegaan om de Ondernemers Academie te realiseren. Er is onderzocht welke producten erin passen, hoe deze zijn te matchen met de visie, er is over de communicatie nagedacht, enzovoort. De antwoorden op al deze vragen zijn gebundeld in het businessplan van de Ondernemers Academie.

In mei 2012 is de site [www.deondernemersacademie.nl](http://www.deondernemersacademie.nl) gelanceerd. De site wordt gehost door AgriHolland en dagelijks van nieuws voorzien. Het bezoek is goed. Inmiddels is er samenwerking ontstaan tussen het Agro Opleidingshuis en de Ondernemers Academie. Daarnaast haken meerdere bedrijven aan. Sterker nog: de Ondernemers Academie wordt door de ketenpartijen ook als intern leerplatform gezien voor eigen personeel. Er is een Raad van Advies gevormd en er wordt gezocht naar een medewerker die vanuit het Kenniscentrum Agrofood en Ondernemen de



Figuur 2.3: visie op Leven-Lang-Leren van Ondernemerschap verbeeld

Ondernemers Academie verder gaat ontwikkelen, vooral door productontwikkeling, het organiseren van Masterclasses en een goede communicatie.

Hoe verder

De cirkel is nu rond. Partners voor Ondernemerschap is niet meer actief, het GKC-programma Ondernemerschap heeft haar opdracht vervuld, namelijk het ontwik-

kelen van ondernemerschaponderwijs in het groene MBO en HBO. Het vraagstuk waarmee het platform 'Partners voor Ondernemerschap' begon, namelijk het versterken van ondernemerschap in de ketens, is nu de kerntaak van de Ondernemers Academie.

## Hoofdstuk 3

# LESSONS LEARNED

Op basis van de praktijkverhalen in hoofdstuk 2 en alle ervaringen die gedurende het project Kenniscentrum 2.0 zijn opgedaan, worden in dit hoofdstuk de Lessons Learned beschreven. Dit wordt gedaan aan de hand van een (niet uitputtende) lijst van 10 punten.



Auteurs: Wiggele Oosterhoff, Ernest van den Boezem & Kees Knook

### 3.1 Kenniscentrum

Zoals al eerder aangegeven, maken hogescholen in Nederland een transitie door van onderwijsinstelling naar kennisinstelling. Bij onderwijsinstellingen ligt de nadruk op het verzorgen van opleidingen, voltijd of deeltijd. Beschikbare kennis wordt door docenten middels verschillende onderwijsvormen doorgegeven aan studenten. De praktijk wordt vooral gebruikt als bron van aansprekende voorbeelden en voor stages. Onderwijsinstellingen hanteren een lineair kennis-model, waarbij de docent als expert en beoordelaar een grote rol speelt.

Bij kennisinstellingen is het kennisproces verbreed. Hogescholen hebben tegenwoordig een tweede opdracht, namelijk om praktijkgericht onderzoek te doen. Ze moeten niet alleen kennis doorgeven aan studenten, ze hebben nu ook de maatschappelijke opdracht om meerwaarde te creëren met kennis. Hogescholen onderscheiden zich op dit punt van universiteiten. Universiteiten ontwikkelen nieuwe (fundamentele) kennis en concepten. Bij hogescholen ligt de nadruk meer op *kennisvalorisatie*.

Hoewel medewerkers binnen de hogeschool verschillende beelden bij het begrip kennisvalorisatie hebben, blijken docenten en onderzoekers het werken aan kennisvalorisatie als verrijkend te ervaren. Met name de diversiteit aan werkzaamheden en rollen wordt als positief ervaren.

#### Positionering van de hogeschool als kenniscentrum

CAH Vilentum heeft er bewust voor gekozen om de verbrede functie van de hogeschool in het kennisveld vorm te geven in een Kenniscentrum. Een kenniscentrum is de *positionering* van de hogeschool als kennisinstelling. De commissie Toekomstbestendig Hoger Onderwijs Stelsel onder leiding van oud-minister Cees Veerman riep in april 2010 hogescholen in Nederland op om zich te profileren met herkenbare opleidingen die passen bij de entiteit van de hogeschool. CAH Vilentum heeft voor de locatie Dronten gekozen voor het thema 'Agrofood en Ondernemen'. CAH Vilentum is een ondernemende hogeschool.

DE HBO-RAAD HANTEERT ALS DEFINITIE VAN KENNIS-VALORISATIE: HET PROCES VAN WAARDECREATIE UIT KENNIS, DOOR KENNIS GESCHIKT EN/OF BESCHIKBAAR TE MAKEN VOOR ECONOMISCHE EN/OF MAATSCHAPPELIJKE BENUTTING EN TE VERTALEN NAAR CONCURRERENDE PRODUCTEN, DIENSTEN, PROCESSEN EN NIEUWE BEDRIJVIGHEID

Dit blijkt uit het portfolio aan opleidingen op het gebied Ondernemerschap: een Associate Degree, een vierjarige Bachelor en een Master. Deze profilering past bij het bijzondere kenmerk 'Ondernemen' van het Nederlands Vlaams Accreditatie Orgaan (NVAO). Daarnaast ligt de focus van CAH Vilentum locatie Dronten nadrukkelijk op voedselproductie door de primaire (landbouw)sectoren. Het Kenniscentrum Agrofood en Ondernemen belichaamt naast de positionering van de hogeschool als kennisinstelling, ook de gewenste *profilering* van de hogeschool (locatie), passend bij de entiteit van de hogeschool.

### Eén kenniscentrum per vestiging

De geloofwaardigheid van een kenniscentrum in de buitenwereld is een belangrijk punt van aandacht. In de afgelopen jaren zijn binnen CAH Vilentum meerdere projectvoorstellen geschreven die moesten leiden tot de oprichting van een kenniscentrum. CAH Vilentum locatie Dronten heeft ongeveer 1500 studenten. Gezien de maatvoering van deze instelling, schaadt het de geloofwaardigheid van de hogeschool als kennisinstelling, wanneer er voor verschillende sectoren eigen kenniscentra worden opgericht. CAH Vilentum locatie Dronten heeft ervoor gekozen om één kenniscentrum op te zetten, Agrofood en Ondernemen, een thema dat past bij de hogeschool. De samenwerking en meerwaarde voor verschillende sectoren en deelthema's wordt vormgegeven middels zogenaamde kenniscoalities. Hetzelfde geldt voor CAH Vilentum locatie Almere. Ook daar wordt een kenniscentrum ontwikkeld, Groene en Gezonde Stad (i.o.). Ook hier past het thema goed bij het profiel van de hogeschool.

## 3.2 Kenniscoalitie

In de vorige paragraaf is een kenniscentrum omschreven als een *positionering* en *profilering* van de hogeschool als kennisinstelling, gericht op *kennisvalorisatie*. CAH Vilentum is van oorsprong een landbouwschool van de NCBTB, de Nederlandse Christelijke Boeren- en Tuinders Bond. Het past bij de aard van de hogeschool om binnen een kenniscentrum samen te werken met bedrijven, overheden en andere kennisinstellingen. Er is een bewuste keuze gemaakt om deze samenwerking in zogenaamde *kenniscoalities* vorm te geven. In de praktijk blijkt dat vragen en ambities van bedrijven, overheden en andere instellingen vaak in een bepaalde sector of op een bepaald vakgebied manifest zijn. Door deze vragen centraal te stellen, wordt de energie om samen aan een oplossing te werken, optimaal benut. Dit is de essentie van een kenniscoalitie. Een optimale verhouding tussen bedrijfsleven, kennisinstellingen en overheden binnen een kenniscoalitie kan op voorhand niet worden gegeven. Deze is afhankelijk van de partners zelf en de opgaven die er liggen.

### ENKELE VOORBEELDEN VAN KENNISCOALITIES ZIJN:

### BIOBASED ECONOMY, PRECISIELANDBOUW, ORGANICS EN STADS LANDBOUW

De uitdaging van een kenniscentrum is om de samenwerking in kenniscoalities te verrijken door kennis en kunde uit verschillende disciplines samen te brengen. Binnen CAH Vilentum is een aantal lectoraten ingericht. De lectoren en andere onderzoekers zijn onderdeel van een kenniscoalitie en hebben de opdracht om coalities met kennis en kunde te verrijken.

Lectoren in kenniscoalities:

- de lector Duurzame Energie en Groene Grondstoffen is onderdeel van de kenniscoalitie Biobased Economy
- De lectoren Precisielandbouw zijn onderdeel van de kenniscoalitie Precisielandbouw.
- De lector Eco-effectief Ondernemen in een Stedelijke Omgeving is onderdeel van de kenniscoalitie Stadslandbouw.

Samenwerking en inbreng van lectoren in verschillende kenniscoalities stimuleert kennisvalorisatie en innovatie.



1 Regio Dronten (van Eiland naar Wij-land): Gebiedsinrichting

2 Regio Noord Veluwe: Biobased Economy

3 Regio Almere-Buitenvaart: Stadslandbouw

4 Regio Kampereiland (promotieonderzoek): Omgevingsgericht ondernemen

5 Regio Kennispoort Zwolle: Crossover Agrofood en Gezondheid

## 3.3 Showcases

De Agrarische Hogescholen in Nederland werken nauw met elkaar samen. Binnen die samenwerking positioneert CAH Vilentum zich als groene hogeschool in Midden en Oost Nederland. Op een aantal onderwerpen geniet CAH Vilentum (inter)nationale bekendheid, bijvoorbeeld op het gebied van ondernemerschap. Binnen Midden en Oost Nederland kiest CAH Vilentum voor een aantal regio's waar de kennisvalorisatie door praktijkgericht onderzoek vorm en inhoud wordt gegeven. Binnen deze regio's wordt aan verschillende deelthema's gewerkt.

### DE COMBINATIE VAN REGIO EN THEMA WORDT SHOWCASE GENOEMD

Een bewuste keuze voor Showcases heeft zowel intern als extern effect. Binnen de hogeschool worden innovatiemiddelen en (studenten)projecten gericht ingezet, waardoor er een bepaalde focus ontstaat. Extern is de hogeschool, door de gerichte inzet van mensen en middelen, als kennisinstelling een interessante partner voor bedrijven en overheden om mee samen te werken. Publiekprivate samenwerking is een must in het topsectorbeleid. Dit vraagt om slimme verbindingen tussen vragen, mensen en middelen. Binnen de Showcases van CAH Vilentum wordt de kennisvalorisatie zo dicht mogelijk bij de vragende partij georganiseerd.

## 3.4 Cultuur

De transitie van een onderwijsinstelling naar een kennisinstelling én het inrichten van een kenniscentrum hebben veel raakvlakken met de cultuur van de hogeschool. Enerzijds wordt er nauw aangesloten bij deze hogeschoolcultuur. De grondhouding van *samenwerken* past goed bij een kenniscentrum. Ook het bestaande innovatievermogen van medewerkers en studenten van CAH Vilentum is een positieve factor in de ontwikkeling van een kenniscentrum.

Anderzijds leidt het inrichten van een kenniscentrum en het bewust kiezen van een (beperkt) aantal kenniscoalities ook tot profilering. Dit betekent dat bij onderzoek en ontwikkeling de focus ligt op bepaalde thema's en onderwerpen. Het betekent ook dat projectvoorstellen die niet bij deze focus passen, worden afgewezen. Een punt van aandacht bij cultuur en communicatie (zie paragraaf 3.7) is de discipline die vereist is om activiteiten, bijvoorbeeld studiedagen, daadwerkelijk onder de vlag van het Kenniscentrum te organiseren en te communiceren. Deze professionalisering verdient blijvend aandacht.

Een ander punt van aandacht betreft de resultaatgerichtheid. Door de samenwerking met bedrijven wordt een bedrijfsmatige cultuur belangrijker. In gezamenlijke projecten worden doelen, producten en gewenste resultaten overeengekomen. Samenwerkende partijen spreken elkaar aan op de realisatie hiervan. In hoofdstuk 5 ('Reflectie') wordt nader ingegaan op het cultuurverschil tussen publieke en private instellingen.

Het Kenniscentrum Agrofood en Ondernemen is 'gebouwd' op drie kernwaarden: inspireren, creëren en waarderen. Het Kenniscentrum verschilt daarmee wezenlijk van een transferorganisatie. Bij een transferorganisatie wordt door verkoop van kennis, kunde en/of cursussen geld verdiend. Er ligt een sterke nadruk op waarderen in de zin van geld verdienen. In het Kenniscentrum Agrofood en Ondernemen zijn ook de waarden inspireren en creëren belangrijk. Inspiratie is nodig voor innovatie. Lectoren spelen hierin een cruciale rol.

Daarnaast is experimenteerruimte nodig om nieuwe concepten en inzichten te creëren.

INSPIREREN + CREËREN =  
DROMEN WORDEN WERKELIJKHEID

## 3.5 Kenniskring

Gedurende de opbouwfase van de onderzoeksfunctionaliteit van de hogeschool is het aantal lectoren in enkele jaren snel gestegen. In het begin werd binnen CAH Vilentum het zogenaamde 'kenniskring-model' gehanteerd. Elke lector had een kenniskring waarin ongeveer 4 docenten gemiddeld 1 dag in de week projecten en praktijkgericht onderzoek uitvoerden. Het kenniskringmodel bleek echter beperkt houdbaar. Het toenemende aantal lectoren deed op een te groot aantal docenten een beroep. Die konden vanwege een toenemend aantal studenten op de hogeschool onvoldoende tijd en aandacht aan projecten en onderzoek geven. Hierdoor kwam de ontwikkeling van het praktijkgerichte onderzoek en daarmee de transitie van de hogeschool in gevaar. De directie van CAH Vilentum heeft daarom besloten tot de inrichting van een Team Praktijkgericht Onderzoek (TPO). Daarin functioneren lectoren, promovendi en onderzoekers uit Dronten en Almere, die naast het doen van praktijkgericht onderzoek ook voor ca. 1/3 van hun taak onderwijs verzorgen. Deze ontwikkeling leidt tot de volgende vraag: welke aspecten zijn leidend voor de wijze waarop kennisvalorisatie en praktijkgericht onderzoek binnen hogescholen georganiseerd worden? Is dat de interne onderwijsorganisatie van de hogeschool? Of zijn dat de kennis- en innovatievragen uit de omgeving van de hogeschool?

De transitie die van hogescholen gevraagd wordt, stelt hen voor de uitdaging om, als echte kennisinstelling, vraaggestuurd te werken en tegelijkertijd de kwaliteit van onderwijs en onderzoek goed te borgen. CAH Vilentum heeft gekozen voor de ontwikkeling van kenniscentra, in elke vestiging één. De samenwerking met bedrijven en andere partners vindt plaats in

zogenaamde kenniscoalities. De hogeschool acteert in een (beperkt) aantal Showcases, regio's waar een bepaald thema manifest is. Het is de uitdaging om het leren en het onderzoeken in de praktijk vooral in de kenniscoalities en de Showcases te laten plaatsvinden. Deze kenniscoalities bestaan uit een optimale mix van vragen en behoeften, van benodigde kennis en competenties.

KENNISCOALITIES  
ZIJN TE TYPEREN ALS  
'COMMUNITIES OF  
PRACTICE, INNOVATION  
AND LEARNING'

## 3.6 Eigenaarschap

In paragraaf 3.2 is beschreven dat CAH Vilentum bewust kiest voor samenwerking met andere partijen. Vanwege die grondhouding is de vraag relevant wie de eigenaar is van een Kenniscentrum. Is dat de hogeschool, CAH Vilentum? Is dat de Aeres Groep, waarvan de hogeschool onderdeel is? Of zijn de samenwerkende partijen samen eigenaar?

De vraag naar eigenaarschap is niet eenvoudig te beantwoorden, omdat de vraagstelling meerdere aspecten heeft, zoals:

1. Eigenaarschap in termen van *trekkerschap*. Voor het Kenniscentrum Agrofood en Ondernemen fungeert CAH Vilentum in Dronten tot op heden als trekker. CAH Vilentum gebruikt publieke middelen (subsidie) om deze rol te kunnen vervullen. Een dergelijke inzet van publieke middelen is een strategische keuze. Een speciale rol daarbij is weggelegd voor de zogenaamde *faculteitslectoren*. Zij vervullen een belangrijke rol in het onderzoek van CAH Vilentum dat past bij de profilering van de hogeschool. De faculteitslectoraten zijn permanent. De andere lectoren noemen we nu *projectlectoren*. Zij geven gedurende een aantal jaren een impuls aan een nieuw onderwerp.
2. Eigenaarschap in termen van *leiderschap*. In kenniscoalities geldt de lector vaak als de inhoudelijke leider, niet alleen in de hogeschool maar ook bij externe partijen. Zij doen praktijkgericht onderzoek op hun thema en adresseren het in de opleidingen van de hogeschool. Dit geldt zowel voor de faculteitslectoren (lectoraten permanent) als de projectlectoren (lectoraten tijdelijk).
3. Eigenaarschap in termen van *innovaties*. Door samenwerking tussen bedrijven en kennis-

instellingen worden soms nieuwe uitvindingen gedaan of nieuwe toepassingen ontwikkeld. In dergelijke gevallen dienen de betrokken partners afspraken te maken over intellectueel eigendom en/of patenten. Er zijn voorbeelden in Nederland voorhanden van hogescholen en/of kenniscentra die eigenaar zijn van één of meerdere patenten. Bij CAH Vilentum heeft deze situatie zich tot nu toe niet voorgedaan.

4. Eigenaarschap in termen van *juridische entiteit*. Bij de doorontwikkeling van kenniscentra kan de vraag naar de juridische entiteit op enig moment urgent worden. Bijvoorbeeld als zich vraagstukken rond intellectueel eigendom en/of patenten voordoen. De hogeschool zal hierover juridisch advies inwinnen. Wellicht is voor CAH Vilentum de coöperatie een juridische vorm die zowel past bij de entiteit van de hogeschool als bij de samenwerking in een kenniscentrum.

## LECTOREN ZIJN OP HUN THEMA HET GEZICHT VAN HOGESCHOOL EN KENNISCENTRUM

## 3.7 Communicatie

Zowel medewerkers als relaties van de hogeschool kennen CAH Vilentum als een onderwijsinstelling, als een school. Vele relaties hebben zelf een opleiding bij CAH Vilentum gevolgd. De transitie naar een kennisinstelling en de inrichting van een kenniscentrum vergen daarom intensieve en zorgvuldige communicatie, zowel intern als extern. Belangrijke doelen van deze communicatie liggen op het gebied van zichtbaarheid en herkenbaarheid. Voor de zichtbaarheid zijn websites gebouwd (zie: [www.kcagro.nl](http://www.kcagro.nl) en [www.os-almere.nl](http://www.os-almere.nl)).

Het zwaartepunt ligt bij het werk in de kenniscoalities. Verder worden onder de vlag van het kenniscentrum, samen met andere partners, allerlei activiteiten georganiseerd zoals studiedagen, conferenties, lezingen, workshops, enz. Verslagen, persberichten en tweets worden op de websites van de kenniscentra gezet. Daarnaast wordt maandelijks een Nieuwsbrief verspreid.

Een punt van aandacht is het publieke debat. Van inhoudsdeskundigen als lectoren, promovendi, onderzoekers en docenten, mag worden verwacht dat zij hun kennis en meningen in de samenleving (gevraagd en ongevraagd) kenbaar maken. Er kan discussie ontstaan over de vraag of zij dit op persoonlijke titel of namens het kenniscentrum moeten doen. Tot op heden is voor een pragmatische aanpak gekozen. De desbetreffende persoon presenteert zich als '*NN, werkzaam bij het Kenniscentrum ....., CAH Vilentum*'.

Een ander punt van aandacht is de interne communicatie. In paragraaf 3.5 is beschreven dat er binnen CAH Vilentum een Team Praktijkgericht Onderzoek is ingericht. De relatie tussen onderzoek en onderwijs,

de inrichting van kenniscentra met al hun activiteiten en de communicatie daarover vragen blijvend aandacht. De ervaring in de achterliggende projectperiode is, dat aan de interne communicatie te weinig tijd en aandacht is geschonken. Het risico hiervan is dat zowel het Team Praktijkgericht Onderzoek als de kenniscentra binnen de hogeschool ervaren worden als iets externs. De beschreven ontwikkelingen betekenen een forse cultuurverandering binnen een hogeschool. Goede interne communicatie is dan essentieel om het interne draagvlak te blijven versterken.

## 3.8 Programmering

Een kenniscentrum moet meer zijn dan een verzameling projecten waarin de school (studenten en docenten) met bedrijven samenwerkt. De basis voor de gewenste inhoudelijke robuustheid ligt in de gedeelde visie op 'Agrofood en Ondernemen' (in het geval van Dronten het hoofdonderwerp van het kenniscentrum), en de visie op de mogelijke kenniscoalities. Deze visie richt zich op de toekomstige opgaven, is een co-creatie van de samenwerkende partners en wordt diensten-gevolge gedeeld.

Een dergelijke visie is een essentieel onderdeel van een (meerjarig) businessplan, waarin activiteiten en projecten als programma zijn beschreven. Op basis van dit programma kunnen jaarplannen worden vastgesteld en inzet van mensen en middelen worden geregeld. In deze jaarplannen worden afspraken gemaakt over producten en resultaten. Deze resultaatgerichtheid past bij de cultuur van publiek-private-samenwerking.

## EEN KENNISCENTRUM VRAAGT OM INHOUDELIJKE ROBUUSTHEID

## 3.9 Kennisbalie en kenniswerkplaats

CAH Vilentum heeft in het verleden een kennisbalie ingericht voor contacten met het bedrijfsleven. Bedrijven kunnen via de kennisbalie vragen en opdrachten bij de hogeschool neerleggen. De medewerkers van de kennisbalie vertalen deze vragen, op basis van kennis van de leerplannen, naar (afstudeer)opdrachten en (afstudeer)stages voor studenten. Andersom gebruiken studenten de kennisbalie bij het verwerven van deze opdrachten en stages.

Op initiatief van het Programma Regionale Transitie van de Groene Kennis Coöperatie heeft CAH Vilentum twee kenniswerkplaatsen ingericht, één in de Gelderse Vallei en één in Almere. Het doel van de kenniswerkplaatsen was om kennisvragen in desbetreffende regio's te vertalen naar kennisagenda's, waaraan bedrijven en kennisinstellingen (docenten en studenten) samen werken.

Het zal duidelijk zijn: het naast elkaar bestaan van zowel kenniscentra, kennisbalies en kenniswerkplaatsen is niet praktisch en maakt het beeld ingewikkeld en ondoorzichtig. Door de komst van kenniscentra zijn de kennisbalie en de kenniswerkplaatsen in een ander licht komen te staan. De drie zijn daarom geïntegreerd. De kennisbalie is nu een functionaliteit van een kenniscentrum, waarmee bedrijven hun gerichte (ontwikkel) vragen bij het kenniscentrum kunnen neerleggen. Bedrijven hebben op die manier snel toegang tot lectoren, onderzoekers, docenten en studenten. Daarnaast is de kennisbalie een servicepunt voor alle (ongerichte) vragen van bedrijven.

## 3.10 Opleidingen en studenten

Een onderwijsinstelling werkt op allerlei manieren samen met bedrijven, overheden en andere partners. Enkele voorbeelden:

- Opleidingen hebben werkveldcommissies, waar vertegenwoordigers uit het bedrijfsleven spreken over inhoud en kwaliteit van opleidingen.
- Experts uit het bedrijfsleven verzorgen gastcolleges.
- Studenten voeren gedurende hun opleiding opdrachten uit voor en in bedrijven. Daarnaast doen ze stages om zich te oriënteren op hun toekomstig beroepenveld en zich te bekwalen de beroepspraktijk.
- Soms voeren docenten betaalde opdrachten uit voor bedrijven en/of overheden.

De samenwerking binnen een kenniscentrum is gericht op kennisvalorisatie, op waardecreatie uit kennis. Thom de Graaf, voorzitter van de HBO-raad zegt daarover (studiedag 31 oktober 2012):

*'Bij kennisvalorisatie gaat het ten eerste om nieuwe manieren van kennisdeling. Het gaat veel meer om een circulair en interactief proces van betrokken partijen, die nieuwe wegen inslaan en elkaar telkens vinden op inhoud en visie. Ten tweede gaat het om nieuwe samenwerking. Netwerken in de kennisdriehoek onderwijs-onderzoek-praktijk gaat om flexibiliteit, vraagsturing en om een houding van openstaan voor kansen.'*

Kennisvalorisatie heeft dus fundamentele gevolgen voor de inrichting van opleidingen, de inzet van studenten, docenten en onderzoekers. Er wordt gepleit voor

*leren in praktijknetwerken* ofwel *communities*, waarin leren en innoveren hand in hand gaan. In deze

Daarbij zijn een aantal aspecten belangrijk:

- een echte vraag en/of noodzaak. Dat maakt dat bedrijven bereid zijn om als opdrachtgever (mee) te investeren.
- Een gemengde groep van kennisdragers (en daarmee van competenties). Denk hierbij bijvoorbeeld aan studenten, docenten, onderzoekers, bedrijven, ambtenaren, burgers, die samen aan een project en/of innovatie werken.
- Regelarme omgeving als experimenteerruimte. Dit geldt zowel voor de fysieke omgeving (wet- en regelgeving) als voor de onderwijsomgeving (leerdoelen en criteria).
- Management van verwachtingen. De jaardynamiek en de snelheid van werken is bij onderwijsinstellingen (publiek) en bedrijven (privaat) verschillend. Dit vereist een goede onderlinge communicatie.
- Leiderschap. Eén van de deelnemers in de *community* moet het voortouw nemen.

KENNISCENTRUM  
=  
INHOUD (WAT) +  
VRAAG (WAAROM) +  
HR (WIE) + METHODE (HOE) +  
SHOWCASE (WAAR)

Samenvattend (formule van Oosterhoff)

## Hoofdstuk 4

# LECTORENKRING URBAN FOOD & GREEN



Auteur: Gaston Remmers

### Urban food & green: het platteland naar de stad

Stadslandbouw en stedelijke voedselvoorziening zijn momenteel 'hot'. Steeds meer burgers en ondernemers bemoeien zich ermee. Sommige gemeenten beginnen zelfs voedselvisies te ontwikkelen. Op meerdere plaatsen op de wereld trekt het platteland in verschillende hoedanigheden de stad binnen. In de kern draait het om de betekenis die landbouw, voedsel en groen hebben voor stedelijke ontwikkeling.

'Urban Food' en 'Green' zijn thema's die van betekenis zijn voor heel uiteenlopende sectoren. Tegelijk is er nog heel veel onontgonnen terrein. Steeds rijzen er nieuwe vragen op rondom ketenontwikkeling, innovatieve bedrijvigheid, cross-sectorale samenwerking, de kwaliteit van stadsgroenten, de rol van burgers en overheden, de keuze en wisselwerking tussen high-tech en low-tech stadslandbouw, de inpasbaarheid in bestemmingsplannen en ruimtelijke planning, voedselzekerheid, het verschil tussen stadslandbouw, metropolitane landbouw en agro-city engineering, enzovoorts. Dit zijn geen losse vragen, ze ontstaan in de zoektocht naar een nieuwe relatie tussen stad en platteland, waarin de stad (lees: de wereldburger als consument) veel meer leidend is dan vroeger. Alleen al de bewustwording over de impact van deze paradigmashift roept veel vragen en onzekerheden op.

Juist het feit dat er zoveel raakvlakken en dwarsverbanden zijn tussen de thema's die door de combinatie van voedsel, groen en de stad worden samengebracht, maakt dat het beantwoorden van deze vragen een integrerende benadering vereist.

### Een nieuw thema, versnipperde aandacht

Momenteel is het zo dat (delen van) antwoorden verspreid zijn over diverse kennisinstellingen, onafhankelijke professionals, bedrijven en burgers. Los van elkaar hebben deze partijen te weinig power om werkelijk een verschil te maken, en zowel het debat als de praktijk naar een nieuw niveau te tillen, een niveau dat past bij de urgentie van duurzame ontwikkeling in de 21ste eeuw.

Specifiek voor hogescholen geldt dat zij (nog) te versnipperd bezig zijn. Dit leidt ertoe dat er geen gezamenlijke *body of knowledge* wordt opgebouwd. Het gesprek blijft binnen de eigen groep en er wordt dubbel werk gedaan. Vragen blijven onbeantwoord en er worden onvoldoende professionals opgeleid die de uitdagingen van de toekomst aankunnen. Innovaties blijven uit, de bijdrage van landbouw en voeding aan stedelijke vitaliteit komt onvoldoende uit de verf en er vindt geen wederzijdse bevruchting van groen en niet-groen onderwijs plaats.

Vanuit internationaal perspectief wordt Nederland in zijn geheel als één experiment in metropolitane of stadslandbouw gezien. Als stedelijke regio kunnen Almere of Arnhem zich qua schaal niet meten met Londen, New York of Johannesburg, zelfs Amsterdam kan de vergelijking maar nauwelijks aan. Nederland heeft wel het vermogen om op de kleine ruimte te schaken en kan daardoor nuances, niches en kwaliteiten kunnen aanbrengen met betrekking tot bijvoorbeeld planologie, korte ketenontwikkeling, logistieke concepten en co-creatieprocessen in multistakeholder-coalities. Dit wordt internationaal herkend en gewaardeerd. De schaduwkant van dit vermogen is echter dat belangenbehartiging door de individuele stakeholders – in ons geval: de hogescholen – zich op een te laag schaalniveau afspeelt en te weinig ambitie uitstraalt.

## MISSIE VAN DE LECTORENKRING:

# HET CREËREN VAN SYNERGIE TUSSEN DE DEELNEMENDE LECTORATEN, DOOR MIDDEL VAN PRAKTIJKGERICHT ONDERZOEK EN ONDERWIJS, GERICHT OP MAATSCHAPPELIJKE IMPACT OP HET DOMEIN VAN URBAN FOOD & GREEN.

Daardoor wordt de maatschappelijke werkelijkheid, die schreeuwt om gemeenschappelijkheid, integratie en een focus op een groter doel, onvoldoende bediend. Het niveau van complexiteit vraagt om een integrale en sectoroverstijgende benadering. Lectoraten die sinds een tiental jaren op hogescholen zijn ingevoerd, hebben te maken met hetzelfde euvel als de organisaties waarvan ze deel uitmaken. Dit terwijl effectief praktijkgericht onderzoek er juist om vraagt de diversiteit in den lande te interpreteren en te benutten, in plaats van deze af te grenzen.

### Samenstelling en Missie van de lectorenkring Urban Food & Green

De lectorenkring Urban Food & Green wil bijdragen aan de noodzakelijke krachtenbundeling. CAH Vilentum, INHolland, Van Hall Larenstein, Hogeschool van Amsterdam en HAS Hogeschool hebben daarom de handen ineengeslagen. In het voorjaar van 2012 heeft het lectoraat 'Eco-effectief ondernemen in een stedelijke omgeving' van CAH Vilentum in Almere het initiatief hiervoor genomen. De lectorenkring bestaat uit lectoren die zich expliciet en gepassioneerd bezig houden met het tot waarde brengen van landbouw en voedsel voor stedelijke vitaliteit.

Op dit moment bestaat de lectorenkring uit de volgende lectoraten:

- Duurzame verbinding in de Green Port, lector Olaf van Kooten, INHolland;
- Integrale ketens, lector Woody Meijers, INHolland (beide INHolland-lectoraten worden ondersteund door Gerry Kouwenhoven);
- Metropolitane landbouw, lector Rik Eweg, Van Hall Larenstein;
- Duurzame wereldvoedselvoorziening, lector Frederike Praasterink; vertegenwoordigd door Marjo Baeten, HAS Hogeschool;
- Technisch innoveren en ondernemen, lector Inge Oskam, Hogeschool van Amsterdam;
- Natuurlijk en gezond samenleven, lector Dinand Ekkel, CAH Vilentum (Almere);
- Eco-effectief ondernemen in een stedelijke omgeving, lector Gaston Remmers, CAH Vilentum (Almere), tevens voorzitter van de lectorenkring.

Daarmee bundelt de lectorenkring 7 lectoraten van 4 groene en 1 niet-groene hogeschool. De kring staat open voor lectoraten van andere hogescholen.

### Programma van de lectorenkring

De lectorenkring heeft een vijftal aandachtsgebieden benoemd waarop krachtenbundeling zinvol is en stelt daarvoor een aantal relevante acties voor.

#### 1. Kennisontwikkeling

- Opstellen van gezamenlijke praktijkgerichte onderzoeksagenda.
- Opzetten van gezamenlijke praktijkgerichte onderzoeksproject(en).

#### 2. Onderwijsontwikkeling

- Ontwikkelen dan wel openstellen van bestaande hogeschool-eigen minoren en afstudeerrichtingen, waaraan kan worden deelgenomen door studenten van andere hogescholen.
- Ontwikkeling van minoren die door samenwerkende hogescholen worden aangeboden.
- Ontwikkeling van een Master-opleiding Urban Food & Green die gedragen wordt door meerdere lectoraten.

#### 3. Faciliteren van uitwisselingspool

- Inrichten van een contactpunt (coördinator, makelaar) die de deelname van studenten, docenten en lectoren aan onderwijs en onderzoek van de verschillende lectoraten mogelijk maakt.
- Gezamenlijke lectorenkring, die uitwisseling van expertise en scholingsmogelijkheden voor docenten en kenniskringleden mogelijk maakt.

#### 4. Bewustwording over de veranderende rol van landbouw en voeding in de 21ste eeuw.

- Gezamenlijke PR-events.
- Gezamenlijke communicatiematerialen.

#### 5. Kwaliteitsborging en financiering

- Doelgerichte intervisie / *peer review* tussen lectoraten ter versterking van de kwaliteit van elk lectoraat.
- Werving ten behoeve van financiering van de bovengenoemde acties.

### Organisatie en groeimodel van de lectorenkring

De lectorenkring Urban Food & Green staat open voor lectoraten van andere hogescholen, die zich eveneens bezighouden met het tot waarde brengen van landbouw en voedsel voor stedelijke vitaliteit. Om vaart en focus te houden is deelname op basis van passie en inzet vereist. De lectorenkring is geoperationaliseerd op Community of Practice-achtige wijze. Dat wil zeggen dat de concrete casuïstiek van elk lectoraat het vertrekpunt is, waaromheen bijeenkomsten en wederzijdse feedback worden georganiseerd. Zo krijgen de lectoraten en hogescholen op laagdrempelige wijze goed inzicht in elkaars uitdagingen en potenties en kunnen vruchtbare cross-overs van praktijkgericht onderzoek en onderwijs worden geïnitieerd.

Tot nu zijn twee casussen behandeld;

- de transformatie van het Almeerse glastuinbouwgebied De Buitenvaart naar een *local4local*-productiegebied van voedsel;
- sociale cohesie en wijkontwikkeling door moestuinontwikkeling in Amsterdam.

Daarnaast wordt momenteel een gezamenlijk onderwijsaanbod ontwikkeld in de vorm van een driedaagse Master voor docenten van geïnteresseerde hogescholen.

De lectorenkring is interessant met het oog op de samenwerking tussen de Agrarische Hogescholen in Nederland. In het kader van het topsectorenbeleid werken deze hogescholen samen aan de ontwikkeling van Centers of Expertise (CoE's). Enkele voorbeelden: Biobased Economy, Food, Agrodier, Greenport, Open Teelten. De lectorenkring Urban Food & Green is een goede voorloper van de samenwerking tussen hogescholen die in het kader van Centers of Expertise wordt gewenst.

## Hoofdstuk 5

# REFLECTIE

Tien jaar geleden was verandering de enige constante.  
Nu is versnelling van verandering de enige constante.  
Dat stelt eisen aan de dynamiek in organisaties en de manier waarop toegevoegde waarde wordt gecreëerd. In kenniscentra bouwen onderwijs, bedrijven en studenten aan de kenniseconomie van Nederland. Elk met hun eigen cultuur, uitgangspunten en tradities. Publiek-private samenwerking (PPS), gaat dat vanzelf goed? Of gaat dat vanzelf fout?

Auteur: André Brode

### De missie; weten waarvoor je het doet

Met het topsectorenbeleid zet Nederland in op een positie in de top 5 van kenniseconomieën in de wereld (2020). Kennis en kennisontwikkeling zijn in toenemende mate belangrijk voor het economische succes van Nederland. Het tijdig beschikken over voldoende en kwalitatief goed opgeleide studenten voor de topsectoren is één van de uitdagingen waar bedrijven en onderwijs samen voor staan.

Om dit te realiseren treffen onderwijsinstellingen, bedrijven en studenten elkaar in Kenniscentra, Centers of Expertise en Centra voor Innovatief Vakmanschap, hier verder 'de centra' genoemd. In opdracht van het Platform Bèta Techniek is onderzoek gedaan naar benodigde verbeteringen in de dynamiek van de eerste generatie Centers of Expertise en Centra voor Innovatief Vakmanschap. De daaruit voortgekomen bevindingen en aanbevelingen vormen de basis voor dit hoofdstuk.

Nederland heeft veel kwaliteiten in huis en kent een vrije cultuur, die volop ruimte biedt aan creativiteit en ondernemerschap; een vitale basis om het ambitieuze doel te halen, namelijk een positie in de top 5. Een belangrijke uitdaging ligt in het verbinden van al die kwaliteiten aan de missie waar we met z'n allen voor staan; de kenniseconomie van Nederland op een hoger plan tillen.

### De missie en afnemers stellen eisen aan de dynamiek

De missie en de hoge prestaties die worden verwacht, stellen de centra voor grote uitdagingen. De belangrijkste is, dat ze moeten functioneren met een dynamiek die kenmerken heeft van het bedrijfsleven. Sleutelbegrippen: vraag- en behoeftegestuurd, snel, flexibel, creatief, innovatief, out-of-the-box, outside-in

georiënteerd, resultaat- en klantgericht en commercieel inzicht t.a.v. valorisatie van kennis.

In het realiseren van die dynamiek doet zich een aantal aspecten voor:

- het tekort aan Bèta-technisch talent dient op tijd aangevuld te worden.
- Het opleiden van studenten vraagt een zekere 'levertijd' (3 à 4 jaar).
- Het realiseren van een autonoom functionerende Publiekprivate Samenwerking kent een zekere massatraagheid.
- In de publieke sector bestaan andere inzichten, ideeën, ervaringen, tradities en overtuigingen over de manier waarop de weg naar succes georganiseerd dient te worden dan in de private sector. Deze verschillen dienen synergetisch op elkaar in te werken.

Studenten en bedrijven zijn de belangrijkste afnemers van de toegevoegde waarde van de centra. Zij verwachten in de centra een dynamiek terug te vinden die goed aansluit bij hun eigen dynamiek. Zij willen zich in de centra herkennen en de centra ervaren als een springplank voor hun eigen succes. Dat stelt eisen aan de dynamiek van de centra en een integrale benadering van het waarom, het hoe en het wat. Niet alleen de inhoud is belangrijk, ook de manier waarop zaken worden georganiseerd.

### Verwachtingen van bedrijven

Bedrijven willen en moeten aansluiting houden op de steeds sneller veranderende markt en maatschappij door zich flexibel te organiseren. Dat is voor hen een kwestie van overleven. Het nieuwe werken treedt in, waarbij flexibiliteit wordt nagestreefd in organisatie-structuur, informatievoorziening en HRM. Bedrijven dienen te anticiperen op de vraagstukken van morgen

en ervoor te zorgen dat zij zich flexibel kunnen organiseren voor het oplossen van die vraagstukken. Dat heeft zijn weerslag op HRM; tijdig beschikken over mensen met de juiste kennis, kwaliteiten en werkhouding.

Verwachtingen van studenten

Studenten van de generatie-Y laten zich niet als makkeschapen naar de Bèta-technische schoolbanken leiden. Opgegroeid in een gezin dat hen een veilige haven bood, zijn deze studenten mondig en assertief, durven vragen te stellen en eisen aandacht. Ze willen hun talenten, competenties en waarden laten gelden. In het onderwijs wil en kan de generatie-Y zelf een actieve rol spelen in de co-creatie van leerprogramma’s en werkvormen.

Co-creatie

Het tijdig organiseren van de juiste kwantiteit aan studenten met de juiste kwaliteit vraagt co-creatie tussen bedrijven en onderwijs. Het is niet langer een lineair proces dat louter het ‘pakkie-an’ is van het onderwijs. In deze co-creatie werken onderwijs en bedrijven kort-cyclisch samen en brengen zij elk hun kwaliteiten, kennis, visie en achtergronden in. De studenten profiteren in hun ontwikkeling van ‘the best of both worlds’, zij doorleven welke kennis, competentie en ethos het bedrijfsleven van hen verwacht.

Co-creatie vraagt een andere bijdrage én een andere manier van bijdragen van bedrijven. Het is niet langer een kwestie van betrokkenheid in de zin van ‘u vraagt en wij draaien’ en wat ‘munten in de jukebox doen’. De huidige situatie vraagt *commitment* van bedrijven in de vorm van gedeeld eigenaarschap van zowel het resultaat als de inrichting van de centra.

Kort-cyclische co-creatie is geen doel op zich. Het is een werkvorm die afgeleid is van de snelle verande-

ringen van de omgeving. Doel is het tijdig ontwikkelen van dñe kwalitatieve uitstroom van kennis en competenties, die aansluit op de actuele behoefte van de arbeidsmarkt. Belangrijk is dat het resultaat leidend is en de werkvorm volgend. Dat geldt o.a. voor het ontwikkelen van curricula, waarbij traditioneel eisen en regels leidend zijn. Uitgaande van co-creatie kan een deel van een curriculum (bijvoorbeeld 30%) als experimenteerruimte worden bestempeld, waaraan onderwijs, bedrijven en studenten gezamenlijk invulling geven. Op dezelfde wijze kan ook invulling gegeven worden aan praktijkgericht onderzoek in een vorm die tegemoet komt aan de belangen van alle partijen. Het expliciet bespreekbaar maken van die belangen draagt op zichzelf al bij aan praktijkgerichte vorming van studenten. Kortom: waar regels belemmerend werken op het resultaat, dienen passende maatregelen te worden georganiseerd om de inhoud weer centraal te stellen (zie ‘Ruimte voor ontwikkeling’, de aanbevelingen commissie Van der Touw).

Reciprociteit

De kennis, ervaring, inzichten, denkstijl, competenties en kwaliteiten van het bedrijfsleven zullen effectief bijdragen aan het succes van de centra en daarmee het succes van de deelnemende bedrijven zelf. In de centra ontmoeten bedrijven hun potentiële personeel, de mensen die hen gaan helpen het bedrijf op een hoger plan te tillen. Bedrijven zouden daarom directe invloed moeten willen uitoefenen op het boeien en binden van studenten en op de kwantitatieve en kwalitatieve uitstroom van studenten. Daar hebben ze alle belang bij; het centrum als ‘place to be’. Bij het binden van bedrijven doen centra er goed aan het accent te leggen op ‘return of investment’ in plaats van de investering; ‘wat levert het op?’ in plaats van ‘wat kost het?’.

Onderwijsinstellingen zijn nogal eens geneigd té voorzichtig aan te kloppen bij bedrijven en de focus (zelf) te leggen op het prijskaartje, in plaats van een gezamenlijk antwoord te vinden op de vraag van bedrijven: ‘what’s in it for me?’

Verschillen in cultuur

Cultuur heeft betrekking op wat kenmerkend is voor het gedrag, de houding en de omgang van een ‘groep’ en de tradities, overtuigingen en uitgangspunten die daaraan ten grondslag liggen. Verschillen in cultuur komen o.a. tot uiting in verschillen in dynamiek en de manier waarop organisaties zich inrichten en tot resultaat komen. Anders gezegd: in de publieke sector bestaan andere inzichten, ideeën, ervaringen, tradi-

ties en overtuigingen over de manier waarop de weg naar succes georganiseerd dient te worden dan in de private sector. In tabel 5.1 staat een aantal kenmerkende verschillen tussen onderwijs en bedrijfsleven beschreven. Privaat en publiek kennen hun eigen taal en woordgebruik. Dezelfde woorden en begrippen kunnen in privaat een totaal andere betekenis en beleving hebben dan in publiek. Het is gemakkelijk elkaar verkeerd te verstaan en het vraagt bereidheid en inspanning om elkaar goed te begrijpen.

Zachte factoren maken keihard het verschil

| PUBIEK (ONDERWIJS)                                               | PRIVAAT (BEDRIJFSLEVEN)                                            |
|------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| HOE staat centraal                                               | WAAROM staat centraal                                              |
| De mogelijkheden en beperkingen in het HOE bepalen het resultaat | Het resultaat bepaalt de manier waarop het HOE georganiseerd wordt |
| Aanbodgestuurd                                                   | Behoefte-/vraaggestuurd                                            |
| Inside out                                                       | Outside in                                                         |
| Wat zijn de beperkingen en hoe gaan we daar mee om?              | Wat zijn de kansen en hoe gaan we die benutten                     |
| Behoedzaam, zorgvuldig                                           | Grofmazig (80/20), tempo                                           |
| Beter toestemming vooraf dan vergiffenis achteraf                | Beter vergiffenis achteraf dan toestemming vooraf                  |

Tabel 5.1 Kenmerkende verschillen tussen onderwijs en bedrijfsleven

## Van inside-out naar outside-in

Citaat uit 'Uitvoering sectorinvesteringsplannen mbo en hbo' (pagina 11):

*"Innovatiekracht  
De centra opereren vraaggericht. Voor de betrokken onderwijsinstellingen betekent dit een paradigmashift van aanbod- naar vraagsturing. Dat wil zeggen dat het aanbod van de centra aansluit op de kwantitatieve en kwalitatieve behoeften van werkgevers."*

Vraaggericht, klantgericht of behoeftegericht opereren vraagt een outside-in gerichte benadering van zowel de inrichting als verrichting van de organisatie; wat ga ik doen om het succes van mijn afnemers te vergroten en hoe richt ik mijn organisatie daarop in? Het vraagt een fundamenteel andere *mindset* van organisaties in hun benadering van klanten en afnemers, waarin zij hun eigen referentiekader en belangen tijdelijk moeten uitschakelen en met een *open mind* dienen te onderzoeken wat klanten werkelijk nodig hebben om hun succes te vergroten. Daartoe behoort tevens de overtuiging dat het eigen succes wordt gediend door het vergroten van andermans succes; 'uw succes is mijn succes'.

## No pain no gain

Outside-in werken is tegennatuurlijk. Van nature zijn mensen inside-out georiënteerd. Mensen gaan over tot outside-in werken als zij een noodzaak ervaren om zichzelf in basale behoeften te kunnen blijven voorzien. Mensen hebben een prikkel nodig om uit hun comfortzone te komen. Veelal wil leed daarbij helpen; 'lijdensdruk – no pain, no gain'. Dat geldt ook voor organisaties. Voor bedrijven maakt outside-in werken het verschil tussen overleven of afsterven. Creëren ze toegevoegde waarde die aansluit op de belangen van de klant en die onderscheidend is in de markt, of doen

ze dat niet? Bedrijven die de ogen niet naar buiten richten, zijn gedoemd ten onder te gaan. Publieke partijen, waaronder het onderwijs, ervaren op dit moment een lagere lijdensdruk dan bedrijven, als het gaat om de omvorming naar outside-in werken. Voor hen is het (nog) geen kwestie van voortbestaan.

De publieke partijen hebben tot nog toe 'per definitie' bestaansrecht in het landschap van de overheid. Het onderwijs staat met het ene been in de omgeving van de overheid, waar de druk en randvoorwaarden om te migreren naar outside-in denken en acteren ontbreken. Met het andere been staat het onderwijs in de maatschappij waar de druk op migreren naar outside-in werken toeneemt. Het beroepsonderwijs bevindt zich dus in een lastige spagaat. De migratie van het onderwijs naar outside-in werken is daarom een complexe opgave.

- De centra dienen als een soort bufferzone en hebben een functie bij:
- het overbruggen van het verschil in cultuur tussen onderwijs en bedrijfsleven en het creëren van de gewenste dynamiek in de centra.
  - Het overbruggen van de tijd die het onderwijs nodig heeft om te migreren naar outside-in-denken en -acteren.

De centra dienen tevens als katalysator in het veranderingsproces van de onderwijsinstellingen.

## The hand that rocks the cradle rules the world

De ontwikkeling, inrichting en realisatie van de centra heeft in belangrijke mate plaatsgevonden onder leiding van publieke partijen. Onbewust en onbedoeld hebben publieke cultuurinvloeden een sterke rol gespeeld in de dynamiek van de centra. Op essentiële onderwerpen van de organisatie en de business van de centra hebben publieke tradities de overhand gekregen. Wat 'in de wieg ligt', is hoofdzakelijk het product van inspanning door publieke partijen en gedraagt zich ook als zodanig.

Hier gebeurt iets paradoxaals: de realisatie van de missie – de kenniseconomie van Nederland op een hoger plan tillen – vraagt juist een bedrijfsmatige dynamiek van de centra, terwijl ze kenmerken van een private cultuur dragen. Belangrijk is dat bestuurders zich bewust zijn hoe deze paradox inwerkt op de dynamiek van de centra, en hoe de gewenste dynamiek kan worden bereikt. Dit om te waarborgen dat de centra voldoende aantrekkingskracht hebben en houden op studenten en bedrijven.

## Van sturen naar faciliteren

Onderdeel van de conceptie van de centra is dat de kartrekkers een 'track record' in het bedrijfsleven hebben. Op deze manier wordt DNA-materiaal uit het bedrijfsleven ingebracht. Het is voor de ondernemende kartrekker vaak zwemmen tegen de stroom in, aangezien de aansturing van de centra met name vanuit het onderwijs plaatsvindt. Daar komt bij dat de kartrekkers van de centra veelal in een gezagsverhouding staan tot de bestuurders van de onderwijsinstellingen. Voor de kartrekkers ontstaat hierdoor een spanning tussen 'doen wat de situatie vraagt' en 'doen wat het bestuur wil'. Er ontstaan onbewust en onbedoeld gezags- en loyaliteitsconflicten als gevolg van sterke cultuurver-

schillen, die weer een negatieve impact hebben op de gewenste dynamiek in de centra. Effectiviteit, efficiëntie, snelheid en autonoom functioneren van de centra raken daardoor snel in het gedrang.

De centra en hun kartrekkers hebben behoefte aan ruimte en stimulans om de centra te organiseren volgens de eerder beschreven dynamiek. Leiding geven aan de ontwikkeling en realisatie van centra vraagt van bestuurders zowel een zekere afstand als vertrouwen (*management by exception*), zodat kartrekkers ruimte én rugdekking hebben voor inrichting van de centra volgens bedrijfsmatige principes. Die principes én de manier waarop de kartrekker gewend is te acteren, kunnen gemakkelijk strijdig zijn met publieke tradities. Centra zijn daarmee te vergelijken met incubators van *corporate* organisaties zoals Philips. Het zijn organisaties die losser staan van de logge *corporate* invloeden en experimenteerruimte krijgen voor innovaties en het ontwikkelen van een eigen werkstijl.

## Een aantal aanbevelingen

- Het realiseren van de gewenste dynamiek in- en rond de centra kan worden bevorderd door:
- nauwe betrokkenheid van het bedrijfsleven tijdens de oprichtings- en inrichtingsfase van de centra. Dit ter bevordering van een goede balans tussen publiek en privaat 'DNA materiaal'.
  - Vast te stellen van welk bestuurlijk niveau welke bijdrage gewenst is om de juiste dynamiek te realiseren; wat men vooral moet doen én wat men (vanuit de publieke traditie) beter kan laten.
  - Expliciete behandeling van effecten van cultuurverschillen in de leiderschapsopgave op bestuurlijk niveau van het samenwerkingsverband.
  - Expliciete behandeling van verschil in belangen van deelnemende partijen op bestuurlijk niveau van het samenwerkingsverband.

- Effectieve teamontwikkeling met het oog op de dynamiek van de centra.
- Resultaat en resultaatgerichte werkvormen boven regels te stellen. Daar waar regels het resultaat belemmeren dienen passende maatregelen te worden genomen om de inhoud en het resultaat weer centraal te stellen. (zie aanbevelingen van de commissie Van der Touw).

Een complete beschrijving van de aanbevelingen voor centra is te vinden in twee rapporten namelijk ‘Bevindingen en aanbevelingen onderzoek naar ‘zachte’ succesfactoren in publiek-private samenwerking’ (André Brode Consulting) en ‘Ruimte voor ontwikkeling’, de aanbevelingen van de commissie Van der Touw.

# Bronnen

Aeres Groep (2011). Diversiteit is onze kracht, samenwerking onze kans. Strategische beleidsnota 2011-2015. Ede.  
.....

André Brode Consulting (2013). Bevindingen en aanbevelingen onderzoek naar ‘zachte’ succesfactoren in publiek-private samenwerking (verkrijgbaar bij het Platform Bèta Techniek).  
.....

Beers, P.J. et al (2013). Versterken van de positie van de school in de regio. Wageningen UR.  
.....

Boezem, E.A. van den (2011). Mastering Entrepreneurship – Ondernemingsplan Kennis Centrum Ondernemen. CAH Dronten  
.....

CAH Vilentum (2011). Instellingswerkplan. Dronten.  
.....

Commissie Toekomstbestendig Hoger Onderwijs Stelsel (‘Commissie Veerman’).  
Advies ‘Differentiëren in drievoud’, april 2010.  
.....

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (2011). Strategische Agenda Hoger Onderwijs, Onderzoek en Wetenschap - ‘Kwaliteit in verscheidenheid’. Den Haag, augustus 2011.  
.....

Oosterhoff, W. (2011). Businessplan Ontwikkelcentrum Stadslandbouw Almere. CAH Almere.  
.....

Ruimte voor ontwikkeling. Aanbevelingen van de commissie Van der Touw, 2013  
(verkrijgbaar bij het Platform Bèta Techniek).  
.....

Sectorplan HAO 2011-2015. Het beroepsonderwijs voor agro, voeding en leefomgeving.  
.....

Smit, A.B., E.A. van den Boezem en R.H.M. Bergevoet (2008). Lessen uit de KLAS, netwerken binnen de agroketen. LEI Wageningen UR. Den Haag.  
.....

Stuurgroep De Ondernemers Academie (2011). Position Paper De Ondernemers Academie. Den Bosch.  
.....

Stuurgroep De Ondernemers Academie (2012). Businessplan De Ondernemers Academie. Utrecht.  
.....



**KENNIS  
CENTRUM**

Agrofood en  
Ondernemen

De Drieslag 2  
8251 JZ Dronten

T. 088 - 020 6000

[info@kcagro.nl](mailto:info@kcagro.nl)  
[www.kcagro.nl](http://www.kcagro.nl)

Kenniscentrum Agrofood en Ondernemen is onderdeel van de aeres groep