

“De omgekeerde route”

Greenport Horti Campus – Westland /

World Horti Center

***Over een business-driven campus met een unieke wijze van
samenwerken***

Samenstellers:
Miranda Ebbekink
Nico van Hemert

24 maart 2018

INHOUDSOPGAVE

Blz.

1	Inleiding	3
1.1	De opdracht en procesgang	3
1.2	Het resultaat en leeswijzer	3
2	World Horti Center (WHC)	4
2.1	De partners	4
2.2	Het gebouw	5
2.3	Het draagvlak	6
2.4	De tijdslijnen	6
2.5	De leerpunten tot nu toe	6
3	Spiegeling op de campustheorie	8
3.1	De campushype	8
3.2	Campus-subcategorieën	8
3.3	Een bijzondere campus: drie redenen waarom dit zo is	9
3.4	Positionering van de verschillende campussen	10
3.5	De implicaties: de business-driven campus en de clusterlevenscyclus ..	12
4	Spiegeling op de cluster governance theorie	14
4.1	Een bijzondere samenwerking	14
4.2	Coproduceren vanuit een gedeelde entiteit	14
4.3	Klein verandercollectief verbonden op energie	15
5	Terugkoppeling interviews wetenschappers en ondernemers	16
5.1	Inleiding	16
5.2	Terugkoppeling wetenschappers	16
5.3	Terugkoppeling ondernemers	18
6	Conclusies en aanbevelingen	19
6.1	Conclusies	19
6.2	Aanbevelingen	21

1 Inleiding

1.1 De opdracht en procesgang

Lysias Advies en Strategy on Demand hebben de opdracht gekregen om te komen tot een onderbouwde casebeschrijving rondom de totstandkoming van het World Horti Center (WHC) en de Greenport Horti Campus – Westland (GHC-W). Deze casebeschrijving moet duidelijk maken hoe deze unieke samenwerking is ontstaan, wat de leerpunten zijn voor de nabije toekomst en op welke wijze nauwer aangesloten kan worden bij initiatieven als het Borderless Network, GroenPact, Freshteq.nl, Roadmap Next Economy en andere partners en fondsen. Centraal staan daarbij drie vragen:

- hoe heeft deze samenwerking kunnen ontstaan?
- wat voor soort campus is dit?
- wat zijn de leerpunten voor de toekomst?

De GHC-W en het WHC zijn onderdeel van een breder netwerk van samenwerkende bedrijven, overheden, kennis- en onderwijsinstellingen, brancheorganisaties en andere betrokkenen. De focus tijdens dit onderzoek heeft gelegen op het WHC als concreet voorbeeld van samenwerking tussen deze partijen op een fysieke locatie.

In het onderzoek zijn de volgende fasen doorlopen:

- Een uitgebreide bureaustudie inclusief een aantal gesprekken met de opdrachtgever (Gert Kant – Lentiz onderwijsgroep).
- Workshop met de ‘founding fathers’ van de GHC-W en andere initiatiefnemers rondom het WHC.
- Opstellen twee discussienotities voor interviews met wetenschappers en ondernemers op basis van de eerste bevindingen.
- Interviews met 12 wetenschappers en 3 Greenport-ondernemers.
- Opstellen casebeschrijving in te zetten voor een breder publiek.
- Opstellen inhoudelijke onderbouwing.

1.2 Het resultaat en leeswijzer

Het resultaat van dit onderzoek is neergelegd in twee verschillende documenten. Het eerste is een casebeschrijving die als bijlage bij het eindrapport is gevoegd en dat voor het bredere publiek leesbaar is zonder het eindrapport verder te hoeven raadplegen. De inhoud van deze casebeschrijving is gebaseerd op de uitkomsten van het onderzoek zelf die zijn vastgelegd in het eindrapport zelf. Dit eindrapport kent de titel ‘De omgekeerde route – Greenport Horti Campus-Westland / World Horti Center’. Het heeft als ondertitel: ‘Over een business-driven campus met een unieke wijze van samenwerken’.

Met deze ondertitel zijn meteen ook de belangrijkste uitkomsten van dit onderzoek aangegeven. Zowel de founding fathers als de geïnterviewden geven aan dat hier een campus is ontstaan waarbij de interactie tussen business en onderwijs centraal staat. De manier waarop deze samenwerking tot stand is gekomen is uniek. Om dit aan te tonen is het rapport als volgt opgebouwd:

- Hoofdstuk 2 bevat eerst een korte samenvatting van de gang van zaken rondom de totstandkoming van het WHC.
- In hoofdstuk 3 en 4 wordt dit gespiegeld aan een aantal bestaande campus-archetypen en aan de cluster-governance-theorie.
- Hoofdstuk 5 bevat de terugkoppeling van de interviews met wetenschappers en ondernemers over het fenomeen business-campus.
- Hoofdstuk 6 tenslotte bevat de conclusies en aanbevelingen.

2 World Horti Center (WHC)

2.1 De partners

Het WHC is onderdeel van een breed netwerk van bedrijven, overheden, kennis- en onderwijsinstellingen, brancheorganisaties en andere betrokkenen. Dit netwerk is gebundeld in de Greenport West Holland (GPWH). Leidraad voor deze GPWH is de Greenportvisie 2030 waarin de strategie voor de verdere doorontwikkeling van de Greenport in Zuid-Holland staat uitgeschreven. Onderdeel daarvan is de GHC-W die zich moet ontwikkelen tot een internationaal kennis- en innovatiecentrum voor de internationale hortibusiness. Hierbij is sprake van meerdere locaties, waaronder het Westland.

Vier partners uit dit netwerk investeren in het WHC met een totale omvang van 25M. Deze partners zijn:

- a. **Lentiz onderwijsgroep.** De Federatie MBO Westland bestaat uit het ROC Albeda, ROC Mondriaan en Lentiz | MBO Greenport. Lentiz onderwijsgroep is daarbij de investeerder. De samenwerking heeft zich vanaf de start in 2012 gericht op het realiseren van een samenhangend MBO-aanbod in het Westland en het fysiek samenbrengen van de opleidingen in één schoolgebouw. Dit vindt met ingang van augustus 2017 plaats in het WHC. MBO Westland werkt daarbij nauw samen met Hogeschool InHolland, Haagse Hogeschool, het VMBO/VO in het Westland als ook met het basisonderwijs.
- b. **Demokwekerij Westland.** De Demokwekerij Westland is een bedrijf voor onderzoek en kennisuitwisseling/cursussen rondom technologie en innovaties in de glastuinbouw. Het is onderdeel van het onderzoekscentrum in Zwaagdijk. Op de huidige locatie in het Westland heeft de Demokwekerij 15.000 bezoekers per jaar waarvan de helft internationaal. Met de creatie van nieuwe, moderne onderzoeksfaciliteiten in het WHC is de Demokwekerij Westland in staat om zich verder internationaal te positioneren. In het WHC zet de Demokwekerij Westland de nieuwe faciliteiten zodanig in dat studenten, bedrijven en onderzoekers er gebruik van kunnen maken.
- c. **Greenport Food & Flower Xperience.** De Greenport Food & Flower Xperience richt zich op de internationale positionering van de glastuinbouw. Nodig is een internationale etalage waar de sector zich in de volle breedte kan presenteren (van veredeling, teelt en handel tot aan kassenbouw en techniek).
- d. **Gemeente Westland.** De gemeente faciliteert en ondersteunt (financieel) diverse projecten binnen de sector. Op basis van demografische en economische ontwikkelingen is het voor de gemeente van groot belang om het kennis- en onderwijsaanbod nauw te laten aansluiten bij de behoeften van de glastuinbouw. Belangrijk daarbij is dat de gemeente Westland een gemeentegarantie heeft afgegeven voor een lening van Lentiz voor de bouw van het onderwijsgedeelte en voor 2M risicodragend mee investeert in de bouw van het WHC als geheel. Besluitvorming vond in de gemeenteraad in beide gevallen plaats op basis van unanimiteit.

Andere partners in dit traject zijn Decorum, Dutch Flower Group, Festo, Hofland-van Geest, Hogeschool InHolland Delft, Haagse Hogeschool, TNO, TU Delft, WUR, Koppert Cress, Metazet, FloraHolland, Nature's Pride, Priva, SOB Westland etc. In totaal hebben meer dan 80 bedrijven en andere organisaties zich verbonden aan het WHC. Dat gebeurt door het huren van m², het doen van onderzoek bij de Demokwekerij, het ondersteunen bij de doorontwikkeling van het onderwijs etc. En deze kring van partners groeit. Het betreft hier bedrijven uit het (grote) MKB. De totale omvang in omzet van deze bedrijven benadert de 3 miljard.

2.2 Het gebouw

Op 7 maart 2018 opende Koningin Maxima officieel het WHC. Het is een uniek gebouw waar thema's als flowers & design, (smart-)food, education, plants, techniques & innovation, centraal staan. Het is een duurzaam gebouw met aandacht voor het landschap waarin het gebouw zich bevindt en de inzet van planten bij gezonde inrichting van de ruimten. Het is een geïntegreerd gebouw met één hoofdingang waar bedrijven, studenten, docenten, onderzoekers en (internationale) bezoekers een thuis vinden. Het is een gebouw met drie verschillende functies: onderwijs, onderzoek en een internationale expositieruimte.



OPZET

- routing over het
landschap langs de
thema's:
- (smart-)food
 - technique +
innovations
 - flowers + design
 - education
 - healing environment
 - plants

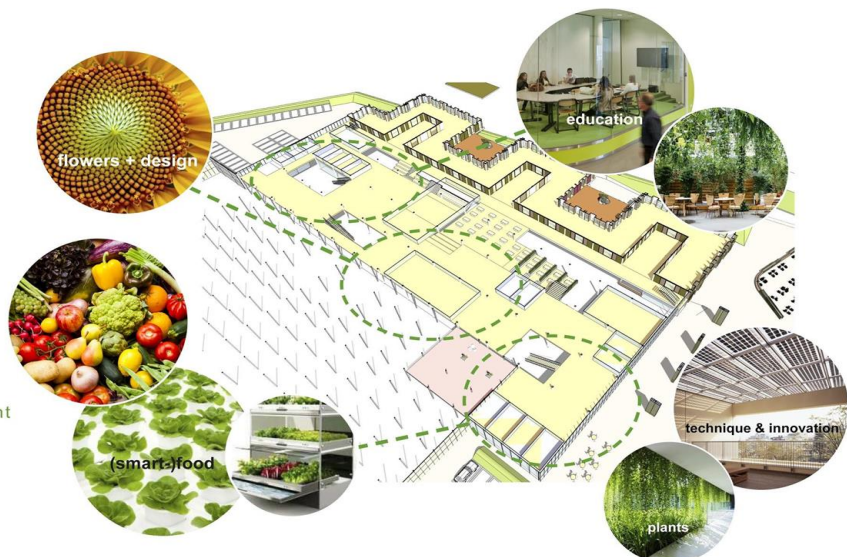


Fig. 1 Ontwerp van het World Horti Center extern en intern

2.3 Het draagvlak

Naast de grote betrokkenheid van bedrijven, onderwijs en de gemeente Westland, is ook het maatschappelijk en politiek draagvlak voor de GHC-W en het WHC groot. De totstandkoming van deze locatie had tweemaal goedkeuring van de Westlandse gemeenteraad nodig en beide keren zijn deze besluiten unaniem genomen inclusief de risicodragende investering van de gemeente.

Verder hebben de drie koepels van het Westlandse basisonderwijs (katholiek, protestant en openbaar) een convenant gesloten voor een doorgaande leerlijn vanaf groep 1 rondom technologie en greenport. Ook focust het voortgezet onderwijs (VMBO, HAVO en VWO) in hun onderwijsaanbod op de totstandkoming van het WHC. Deze onderwijsinstellingen zullen ook in overleg met de WHC-partners gebruik maken van de verschillende voorzieningen.

Tot slot is het bouwtraject inclusief vergunningen in nauw overleg met de omliggende bedrijven en wijken gedaan. Er zijn tegen de verschillende aanpassingen in de bestemmingsplannen en rondom het afgeven van de benodigde vergunningen geen bezwaarschriften ingediend. De bouw inclusief voorbereiding kon dan ook in relatief korte tijd tot stand komen.

2.4 De tijdslijnen

Al sinds het begin van deze eeuw bestond in het Westland de behoefte om te komen tot een landmark die ook internationaal de sector extra exposure zou geven. Daarbij was de overtuiging dat het nodig was om ondernemerschap direct te koppelen aan kennis en onderwijs. Ook was de overtuiging dat een dergelijke aanpak in samenspraak moet zijn met Oostland (gemeenten Lansingerland en Pijnacker-Nootdorp) en de gemeente Barendrecht. Dit leidde in 2012 tot het businessplan 'Greenport Horti Campus' dat een regionale samenhangende aanpak presenteert om kennis en talent sneller naar ondernemers te brengen. In dit businessplan had iedere gemeente ruimte voor een eigen lokale (niche) agenda. Binnen de lokale agenda GHC-W leidde dat onder meer tot het WHC.

Parallel aan het traject rondom de GHC-W speelden drie andere tijdslijnen een grote rol:

- De noodzaak binnen de Demokwakerij om na 15 jaar opnieuw te investeren in de eigen locatie. Oorspronkelijk was het plan om dat te doen op de huidige plek in de gemeente Westland. O.a. op basis van gesprekken en gemeenschappelijke acties in het kader van de GHC-W en de Westlandse lokale agenda is een draai gemaakt naar investeren in een nieuwe locatie: het WHC.
- De ambitie van een aantal (oud-)ondernemers om te komen tot een internationale etalage voor de glastuinbouw. Deze groep verenigde zich in 2012 in de GFFX en oriënteerde zich op mogelijkheden om deze ambitie waar te maken. Dat werd uiteindelijk het WHC.
- Het feit dat de huidige locatie van het MBO Westland te klein begon te worden. Ook MBO Westland moest nadenken over een nieuwe locatie dan wel uitbreiding van de huidige locatie. In overleg met de gemeente Westland is gekozen voor het WHC. De gemeente gaf een gemeentegarantie.

2.5 De leerpunten tot nu toe

Bij de analyse van de gang van zaken rondom de GHC-W zijn naast de tijdslijnen ook de verschillende interventies/crisesmomenten in kaart gebracht. Dit overzicht is toegevoegd als bijlage bij dit rapport. Bij dit overzicht springen vier leerpunten naar voren:

- De belangrijkste partners/latere investeerders hebben vanaf het begin het beeld gehad dat er een internationaal centrum/landmark moest komen voor de glastuinbouw. Deze visie werd gedeeld zij het niet expliciet geformuleerd.
- Naast deze gedeelde ambitie speelt ook het wel begrepen eigen belang een grote rol. Iedere partner wist waar het voor stond en wat zijn positie/inbreng daarin kon zijn en waar ook de eigen grenzen lagen. Dat leidde/leidt vaak tot stevige discussies en onderhandelingen.

- Bij al deze schermutselingen speelde de gun-factor een belangrijke rol. Men gunde de ander zijn positie en inbreng. Dit bood de mogelijkheid om ook in zware onderhandelingen oplossingen te vinden.
- De samenwerking is sterk persoonsgericht en – bepaald: de menselijke factor is voor een groot deel bepalend.

3 Spiegeling op de campustheorie

3.1 De campushype

Campussen schieten als paddenstoelen uit de grond, ook in Nederland. Het Financieel Dagblad heeft geïnventariseerd (<https://fd.nl/incoming/1148608/kaart-innovatiehotspots-in-nederland>) dat Nederland inmiddels 365 innovatiehotspots, waaronder 69 campussen, rijk is. Velen daarvan focussen zich op hetzelfde thema (zoals AgroFood) en bij allemaal zijn een breed palet aan actoren betrokken – de, inmiddels fameuze – O's (Overheid, Ondernemers, Onderwijs en Onderzoek). Ook in het Westland verrijst een nieuwe campus. Wat voegt deze campus nu toe aan het toch al volle innovatielandschap?

3.2 Campus-subcategorieën

De variëteit in campussen is enorm. Er bestaan in Nederland¹ in ieder geval vijf categorieën, waar kennisinstellingen (onderwijs en/of onderzoek) en bedrijfsleven in verschillende hoedanigheid bij betrokken zijn²:

1. de college campus (bv. het 'oude' Kennispark Twente of de Ede Kenniscampus): de oorspronkelijke drager van het begrip campus – de campus 'zoals die was', namelijk een 'oase van rust' waar wetenschappers in relatieve afzondering tot nieuwe inzichten konden komen en waaruit dan spin-outs konden volgen (op hun weg naar commercieel succes wel dan niet geholpen door incubators). In zijn puurste vorm komt de college campus in Nederland (nog) maar weinig voor. Veel wordt vestiging van bedrijven toegevoegd aan de 'ouderwetse' universiteitscampus met collegezalen en 'dorm rooms' (bv. de Uithof, nu Utrecht Science Park). Kortom: bedrijven, onderwijsinstelling en studentenhuysvesting op één locatie, als één ecosysteem. Daarmee schuiven deze locaties op naar categorie 2;
2. een science & researchpark (bv. het Leiden Bioscience Park³): een (parkachtig) bedrijventerrein, waar R&D plaatsvindt door universiteiten, ziekenhuizen, onderzoeksinstituten en bedrijven;
3. de industriële innovatie campus (bv. de Novio Tech Campus in Nijmegen): een (voormalige) bedrijfscampus waar een 'anchor tenant' R&D verricht, waarop ook andere bedrijven zich kunnen vestigen en onderlinge wisselwerking en samenwerking op onderzoeksgebied actief wordt gestimuleerd (de onderwijsfunctie beperkt zich tot lezingen en korte cursussen);
4. het innovatiedistrict (bv. downtown Ann Arbor, Michigan (VS)⁴): meer een gebiedsontwikkeling, waar innoveren (vaak ook vestigingen van jonge bedrijven) gecombineerd wordt met wonen en recreatie in een centrum-stedelijke locatie;
5. de onderwijscampus (bv. het Poultry Expertise Center of de Duurzaamheidsfabriek in Dordrecht): primaire focus is gericht op het aanbieden van trainingen en opleidingen aan en het uitvoeren van onderzoeksopdrachten voor bedrijven door studenten van universiteiten/hogescholen. Leren en kennis delen staan centraal. Bedrijfsleven kan daarbij betrokken zijn, maar is (anders dan bij voorbeeld de RDM-campus en de WHC) niet of nauwelijks fysiek gevestigd op de campus.

¹ In Azië zijn bijvoorbeeld ook 'Special Economic Zones' te vinden: overheidsgrond waar bedrijven (evt. uit bepaalde clusters) financiële voordeeltjes krijgen als ze zich daar vestigen.

² O.b.v. de volgende literatuur: H. J. Kooij (2015). Object formation and subject formation: The innovation campus in the Netherlands. Planning Theory 14 (4), pp. 339-359; J. van Dinteren (2016). Het campus-virus en het innovatiedistrict. Retrieved from <http://zjakconsult.com/het-campus-virus-en-het-innovatiedistrict/>; BCI (2015). Actualisatie campussen onderzoek Buck Consultants International. Retrieved from <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2015/02/23/actualisatie-campussen-onderzoek-buck-consultants-international>; J. van Dinteren (2017). Ruimte voor kennisontwikkeling - Van sciencepark tot innovatiedistrict. M&O 3 / 4, pp. 65-82. Retrieved from <http://www.managementexecutive.nl/artikel/15450/Ruimte-voor-kennisontwikkeling-Van-sciencepark-tot-innovatiedistrict>; B. Katz & J. Wagner (2016). De opkomst van innovatiedistricten. Retrieved from <http://www.sigmaonline.nl/2016/11/de-opkomst-van-innovatiedistricten/>.

³ Het Leiden Bioscience Park wil zich trouwens doorontwikkelen tot "een wijk van de stad" (https://www.leiden.nl/fileadmin/files/Projecten/Leiden_Bio_Science_Park/2013_38684_LSBSP_NED_A.pdf), en zal dan vallen onder categorie 4.

⁴ Anders dan in het buitenland, is dit in Nederland nog geen echt bekend fenomeen, al is de aanzet soms wel aanwezig in de vorm van zogenaamde creatieve fabrieken (<http://zjakconsult.com/het-campus-virus-en-het-innovatiedistrict/>).

3.3 Een bijzondere campus: drie redenen waarom dit zo is

De GHC-W en het WHC laten zich echter niet in één van deze categorieën vangen. En dat zit hem in ieder geval in drie zaken.

- A. De business staat voorop waardoor innovatie plaats vindt van onderop/vanaf de werkvloer en niet vanuit het onderzoeksresultaat en/of patent.
- B. De GHC-W combineert business met onderzoek en onderwijs.
- C. De GHC-W is sterk MKB-gedreven.

Zie de verdere toelichting/uitwerking op de volgende bladzijde.

A. Kassa-Kunde-Kennis

Gebruikelijk is bij kennisvalorisatie de trits Kennis-Kunde-Kassa waarbij op basis van (fundamenteel) onderzoek innovaties tot business en kassa worden gebracht. GHC-W innoveert vanuit een omgedraaide trits [kassa-kunde-kennis].⁵ Met andere woorden: innovatie komt vanaf de werkvloer, voortvloeiend uit de business van alledag⁶ en wordt in coproductie met onderzoekers en studenten 'gecodeerd' (d.w.z. overdraagbaar gemaakt) en in groepsverband tot fundamentele kennis gemaakt. Daarmee wordt de traditionele kennisvalorisatielijijn [kennis-kunde-kassa] een stap die 'volgt op' de eerdere trits (de 'loop' wordt afgemaakt, waarbij die kassa dan wel ook elders landt⁷). Kortom: in de GHC-W staat niet de nieuwsgierigheid van de onderzoeker centraal, maar de urgente klantvraag. En worden slagen gemaakt juist vanuit een sterk groepsgevoel: een 'civic culture'⁸ die ervoor zorgt dat er veel 'in de lucht hangt', ook wel 'buzz' genoemd in de literatuur en daarmee vernieuwend, adaptief en divers kan inspelen op veranderingen in de wereldmarkt. Men is hecht, deelt dezelfde mindset en is sterk geworteld – men houdt oprecht van het Westland ('de glazen stad') en zal daar ook altijd binding mee zoeken (bv. geëmigreerde tuinders die plantmateriaal uit het Westland inkopen).

B. Combinatie business-onderzoek-onderwijs

GHC-W combineert onderzoek met onderwijs vanuit: enerzijds d.m.v. studentinzet bij externalisering, anderzijds d.m.v. 'onderwijs door productie', d.w.z. beroepsonderwijs wordt dichtbij de actuele, concrete beroepspraktijk ontwikkeld en gegeven (bv. in demokassen);

C. MKB-gedreven

GHC-W is sterk MKB-gedreven (ook passend in een MKB-branchen als de Greenport), met een hoge mate van uniformiteit in type bedrijven (d.w.z. veel dezelfde, kleinere vissen). Daardoor is sprake van kleinere afhankelijkheden: partners gaan samenwerken op basis van een zekere gelijkwaardigheid. Interessant is dat die MKB-bedrijven, die op niches in de keten opereren, vervolgens in consortia de concurrentieslag aan kunnen gaan met veel grotere, allesomvattende, concerns. Daarin zit een parallel met een bijzonder natuurfenomeen: scholen vissen die als conglomeraat een andere vorm kunnen aannemen om roofdieren te slim af te zijn (zie figuur 2).

⁵ Zie ook de notitie van Woody Majers inzake GHC3.0 t.b.v. de Board van GPWH van zomer 2017.

⁶ De campus neemt de vraag van de ondernemer als vertrekpunt (niet de nieuwsgierigheid van de onderzoeker).

⁷ Internationalisering: de focus op kennis en onderwijs als exportproducten in turn-key projecten (heel prominent in het GHC Businessplan: pp. 15-17, 22 en ook door meerdere bedrijven omarmd: p. 52), juist ook in nieuwe productmarktcombinaties = diversificatie⁷ als alternatief naast teeltoptimalisatie en marktpenetratie van voorheen (Bedrijfslevenvisie, Greenport 2030 pp. 11, 18). Zie ook initiatieven als Freshteq (internationale consortiavorming) en concepten als het voeden van hungry cities ['Feeding megacities'].

⁸ Doet ook sterk denken aan de 'industrial districts' in Italië. Ook gerelateerd aan het type bedrijvigheid, nl. veel familiebedrijven.



Fig. 2 Stom geluk of tactische zet? Kleine visjes 'worden' samen grote vis

3.4 Positionering van de verschillende campussen

De verschillende soorten campus zijn te groeperen aan de hand van verschillende assen:

- x. Toegepast en/of fundamenteel onderzoek
- y. Onderwijs en/of onderzoek
- z. MKB en/of Grootbedrijf

Voor de vijf, in paragraaf 3.2 genoemde campussen betekent dit het volgende:

1. de college campus: op het punt van onderzoek blijft de focus liggen op fundamenteel onderzoek. Wel is er sprake van stevige aandacht voor onderwijs. Bedrijven blijven letterlijk en figuurlijk op afstand, anders dan de bedrijven die uit de universiteit zélf worden geboren (de spin-outs).
2. een science & researchpark: focus op fundamenteel onderzoek als basis voor de klassieke kennisvalorisatie met patenten en spin-outs. Vaak ook in samenwerking met R&D-afdelingen van grote bedrijven en multinationals. Balans ligt wat meer op onderzoek dan op onderwijs.
3. de industriële innovatie campus: focus op onderzoek van wat meer fundamentele aard. Nauwe samenwerking met de R&D-afdelingen van grote bedrijven/multinationals in combinatie met de 'creative energy' van startups, die door te profiteren van het om de hoek zittende GB kunnen doorgroeien tot scale-ups.
4. het innovatiedistrict: de link met een universiteit is vaak minder sterk, wel kan er sprake zijn van een dependance of kunnen er relaties liggen met trainingsinstituten en beroepsonderwijs. De focus ligt meer op toegepast onderzoek, in een mix van GB en MKB. Er liggen leuke parallellen met de broedplaatsgedachte.
5. de onderwijs-campus: hier ligt de primaire focus bij het aanbieden van opleidingen en trainingen. Het uitvoeren van onderzoekopdrachten voor bedrijven door studenten is vooral gericht op toegepast en praktisch onderzoek. Dit leidt tot een lagere participatiedrempel voor het MKB. Deze bedrijven zijn niet of nauwelijks fysiek gevestigd op de campus.

De scores van een business-campus laten zich raden: focus op onderwijs in combinatie met toegepast onderzoek voor met name MKB-bedrijven. Zie ook figuur 3 op de volgende bladzijde.

In figuur 3 is de focus gelegd op de balans tussen onderwijs, onderzoek (toegepast dan wel fundamenteel) en soort bedrijfsleven waarmee wordt samengewerkt. Dat doet niet af aan het feit dat campussen ook op andere manieren zijn te duiden:

- De rol van het vastgoed: is er sprake van bestaande bebouwing die van een nieuwe lading wordt voorzien (bv. Chemelot) of gaat het om een nieuwe locatie op basis van een nieuw businessmodel en/of vormen van samenwerking?
- De wijze van financieren: wie investeert en/of draagt het risico voor de exploitatie? Is de financiering publiek en/of privaat?

- De governance: wie bepaalt wat er gebeurt? Wie regelt het vastgoed en de rol die vastgoed speelt?
- De keuze tussen focus op kennisvalorisatie en/of Human Capital issues. Deze keuze loopt op een groot aantal punten parallel aan de y-as 'onderzoek-onderwijs' uit figuur 3.

Let op: het gaat in deze paragraaf niet om een kwalitatieve score in de zin van meer naar links of rechts op een as is beter dan een andere positie. Het gaat om ideaaltypische categorieën – in werkelijkheid zal geen enkele campus 100% in de ene of andere categorie passen en elk een unieke positie in het 'grid' innemen. Dit betekent ook dat er in Nederland initiatieven zijn, zoals de RDM-campus, die sterke parallellen vertonen met de GHC-W en wellicht ook onder de business-driven campuscategorie te scharen zijn.

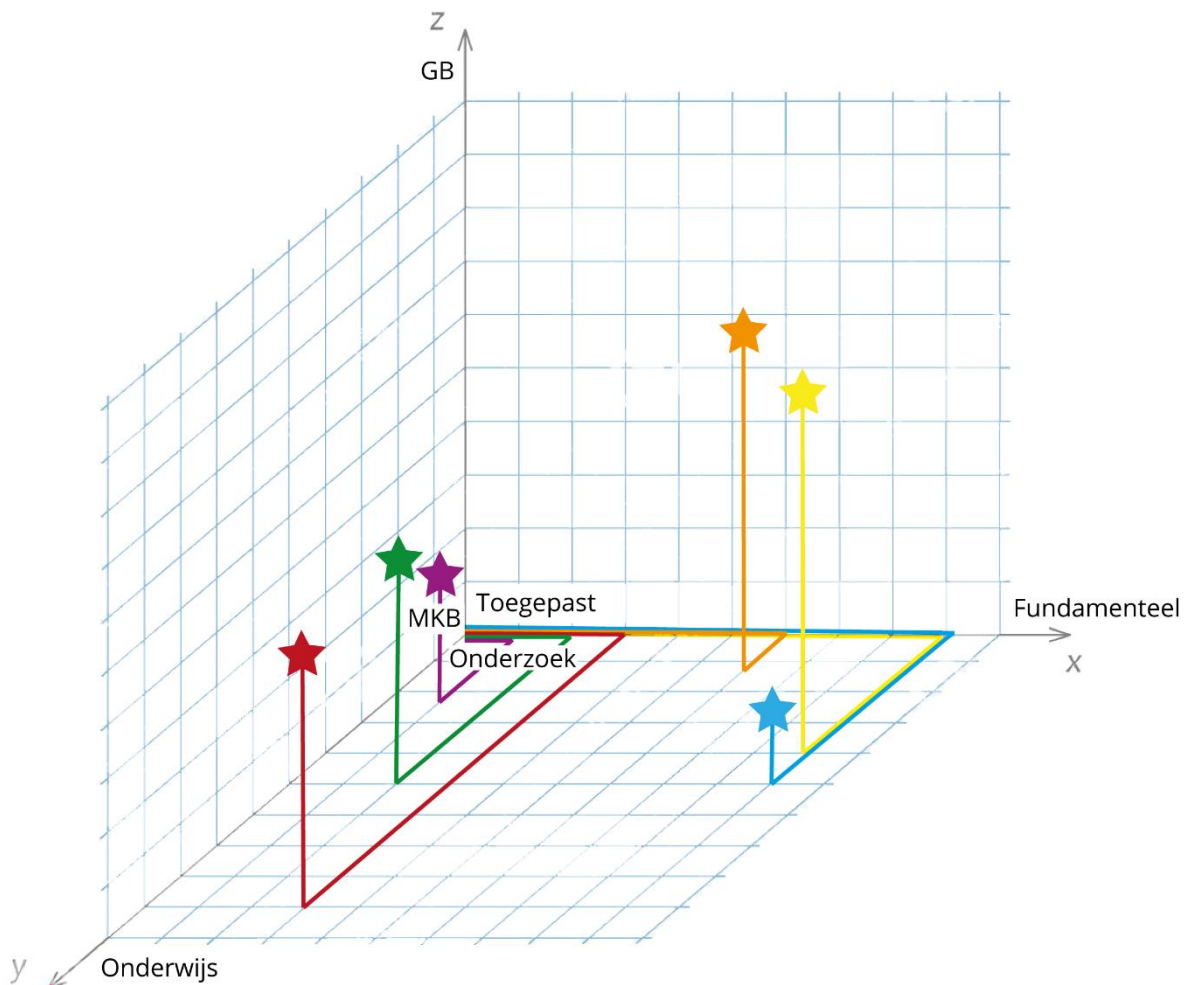


Fig. 3 Positioneringsmodel (eigen ontwerp)

Legenda:

- blauw = college campus
- geel = science & researchpark
- oranje = industriële innovatie campus
- paars = innovatiedistrict
- rood = onderwijscampus
- groen = business-driven campus

3.5 De implicaties: de business-driven campus en de clusterlevenscyclus

Mooi dat dit WHC nu is ontstaan. Maar hoe zorg je ervoor dat de energie ervan af blijft spatten? Hoe houd je de innovatie scherp? Hoe voorkom je 'decline' als gevolg van 'lock-in' (een te eenzijdige oriëntatie op een te smal kennisspoor, waardoor je bouwstenen, technieken of markten misloopt), aansluitend bij de clusterlevenscyclus (zie fig. 4). Hoe plaats je in dit kader kennisontwikkeling ook voor de langere termijn? Wat is nu de rol van R&D-afdelingen van groot bedrijfsleven en universiteiten? En wat zijn de ontwerp-eisen rondom kennis in de voor de GHC-W van toepassing zijnde trits ['kassa-kunde-kennis']?

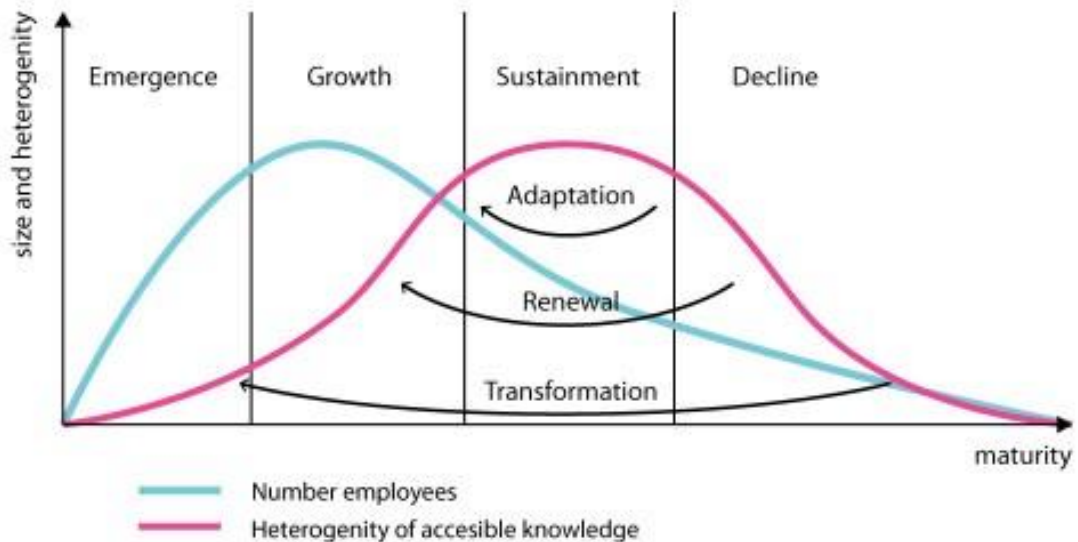


Fig. 4 Levenscyclus van clusters (bron: Menzel, M.P., Fornahl, D. (2007), *Cluster Life Cycles – Dimensions and Rationales of Cluster Development*, Jena Economic Research Paper No. 2007-076.)

Momenteel wordt op het punt van kennisontwikkeling gekeken of LDE en/of de Watercampus-aanpak (Wetsus i.c.m. het CEW en CIV Water) voor de GHC geschikt zou(den) zijn⁹. Die afweging zou, in lijn met wat in de vorige paragrafen allemaal gezegd is, vooral in de 'routing' van kennis moeten zitten. Kan LDE zich voldoende verplaatsen in de toekomstige business-vragen? Is de Watercampus-aanpak kennis-kunde-kassa of kassa-kunde-kennis? Ofwel; doen ze in het Noorden aan kennisvalorisatie of werkvloerabstractie? Dan lijkt de Watercampus zich vooral op die eerste te richten [kennis-kunde-kassa] (zie de melding in de Hillenraad-presentatie dat Wetsus 90% excellence in research is, en slecht 10% educatie + entrepreneurship. Eigen onderzoek wijst trouwens aanvullend uit dat het borgen van de stem van het klein bedrijfsleven – d.w.z. toegankelijkheid voor hen – een leerpunt was, nl. de prijs voor MKB-deelname moest omhoog). Ook bleef verbinding met het HBO en MBO, anders dan via de doorlopende leerlijn, een lastige.

Voor welke uitwerking ook gekozen wordt, belangrijk aandachtspunt is de institutionele condities, zoals die nu in het cluster (onder de betrokken en te betrekken partners) bekend zijn. Uit ons bureauonderzoek volgen de volgende:

⁹ Er heeft een bezoek aan Wetsus plaatsgevonden op 21 september 2015.

- de informele/laagdrempelige (en ad-hoc) leerstijl van het merendeel van de bedrijven en hun onbedrevenheid met open innovatie (bij kennis- en leerprocessen ligt de focus binnen het bedrijf, ofwel innovatie dient op een hoger, bedrijfsoverstijgend plan te komen waarbij 'de balans' tussen beschermen en vrijelijk weggeven, juist ook vanwege financiële belangen¹⁰, gevonden moet worden¹¹);
- de configuratie van de keten (nl. versnipperd, alsook gespleten met grote spelers die ver van de MKB-telers afstaan);
- de 'survivalmodus' bij een groot deel van het veld, die leidt tot lagere 'R&D'-investeringen¹² (IDC Slotrapportage, p. 5).
- het blijvend garanderen van kenniscirculatie¹³: gesprekken die i.h.k.v. het GHC Businessplan werden gevoerd brachten aan het licht dat niet alle ondernemers even goede kennisingangen hebben. Ook blijken traditionele instrumenten voor kennisvalorisatie (als loketten) voor veel ondernemers te hoogdrempelig. De IDC-formule¹⁴ werkt trouwens wél en borgt nu al een stuk van de WO-koppeling: resultaten zijn boven verwachting, en dat ook nog eens tegen een lage overhead (Stand van Zaken publicatie, p. 7; IDC Slotrapportage, p. 6).

Wat ons betreft gaan voor de business-driven campus de volgende ontwerpprincipes gelden ook rondom kennisontwikkeling:

1. netwerkgericht werken: individuele personen, werkzaam bij de diverse partners, gaan in co-creatie aan de slag, waarbij de precieze invulling van die co-creatie elke keer maatwerk is ('1000' smaken zijn mogelijk – de clou is te achterhalen wat voor dat ene duale netwerk werkt);
2. tijdsduur: snel leveren. De urgente klantvraag staat immers centraal;
3. experimenteren.

¹⁰ Gerelateerd aan het wegvallen van het productschap ► vorming kleine concrete verbanden die daarbinnen gegenereerde kennis voor zichzelf houden (Bedrijfslevensvisie, p. 15).

¹¹ De telersvereniging TTO gelooft trouwens wel in 'bottom-up innovatie': bedreigingen/kansen kunnen door kwekers gezamenlijk worden opgepakt (IST-situatie, p. 2).

¹² Wel komt met de gewascoöperaties weer mondjesmaat geld binnen voor onderzoek (IDC Eindrapportage, p. 5).

¹³ De Bedrijfslevensvisie erkent dat blijvende toegankelijkheid uitgangspunt moet zijn (p. 13).

¹⁴ De Demokwekerij 'beschikt' ook over een IDC, i.e. o.h.g.v. Robotica, die ook verder verankerd zal worden in de Demokwekerij, ook als onderdeel van Freshteq.

4 Spiegeling op de cluster governance theorie

4.1 Een bijzondere samenwerking

De GHC-W is ook anderszins onderscheidend. De business-driven categorisatie vertaalt zich tot op de samenwerking door en ook *díe* is m.b.v. analysemodellen te duiden. Zie daarvoor de volgende 2 paragrafen.

4.2 Coproduceren vanuit een gedeelde entiteit

De GHC-W staat voor coproduceren. De noodzaak van coproductie wordt beaamd (veel 'samen-vocabulaire' en triple helix-verwijzingen¹⁵), gevoeld (zelfs als succesfactor bestempeld in zowel het businessplan als de Bedrijfslevenvisie, ook omdat de kwalitatieve duiding van die noodzaak uniform is door het cluster heen, wat zich uit in gelijke analyses in de verschillende documenten) en vervuld (m.n. daar waar de grondleggers betrokken zijn en al een basis voor samenwerking was gelegd). Er wordt buiten rollen om gedacht¹⁶ en geopereerd, er is sprake van (pro-)actief eigenaarschap (partners gaan ervoor en nemen zelf verantwoordelijkheid) en de neuzen staan dezelfde kant op (de campus moet er komen, de urgentie is té groot en wordt ook persoonlijk gevoeld¹⁷). Met als pareltjes van dat coproduceren toch wel het WHC zelf, de unanieme raadsbesluiten en de MRDH-funding. Wij kunnen dit verklaren door te kijken naar de onderlinge afhankelijkheidsrelaties en de denkbeelden die onder de partners leven.

In fig. 5 wordt duidelijk dat de specifieke afhankelijkheidsrelatie, gecombineerd met ieders visie op samenwerking, coproductievariëteiten creëren. Idealiter schuif je als samenwerking op naar vakje (1). Dáár is sprake van coproductie: van samenwerken in plaats van samen werken. En ontstaat reciprociteit. Kun je halen én brengen, zonder per definitie direct iets terug te verwachten. En juist bij dat vakje (1) speelt ieders eigen belang, om precies te zijn; de gekoppelde acute en specifieke belangen. Dan *wil* je samen optrekken – ben je intrinsiek gemotiveerd én geneigd al gereserveerde resources (mensen, middelen) in te zetten voor het campusinitiatief. En ontstaat de grootste kans op sterke coördinatie: op uitgelijnde (beleids-)acties en –processen. Een stukje zakelijkheid – dat is dus waar reciprociteit mee begint. Je moet wat aan elkaar hebben – zonder die ander je eigen plannen niet kunnen verwezenlijken. Pas dan krijgt een samenwerking vleugels. In de GHC-W gebeurt precies dit (zie ook § 2.4). Je houdt elkaar vast, omdat je je doel wil bereiken – omdat je iets persé moet realiseren. Door die eigen belangen open op tafel te leggen en vervolgens 'dicht te rekenen', ontstaat ruimte voor het koppelen van belangen en zelfs het vinden van gedeelde belangen.

De samenwerking binnen de GHC-W scoren wij dan ook in vakje (1): sterke coördinatie door overeenkomstige denkbeelden en symbiotische afhankelijkheidsrelaties. Zie ook de figuur op de volgende bladzijde.

¹⁵ O.a. in de MRDH-aanvraag, de Bedrijfslevenvisie Greenport 2030 (hoewel die geografische concentratie op p. 5 – naïef – als automatische opmaat naar goede samenwerking ziet), de formele evaluatie (onder de noemer "modulair organiseren", p. 3), de Ontwikkelagenda Groen Onderwijs (de triple helix als "intrinsieke kracht", p. 15), de RNE, pp. 6-7.

¹⁶ Bedrijfsleven investeert ook gewoon vakinhoudelijk mee in het onderwijs (o.a. via praktijklessen, studiekassen, content-ontwikkeling).

¹⁷ Hij wordt trouwens ook op een bepaalde manier geënceneerd. Zo werd de steun van de volledige Raad verkregen ("het werd bijna een hamerstuk") dankzij vermelding van de GHC-W – met naam en toenaam – in het collegewerkprogramma, "dat de GHC er moest komen was voor iedereen helder" [NB zonder dat er geld voor was gereserveerd]. Kortom, de les hier is om voor te sorteren i.p.v. op *moment suprême* je er in te onderhandelen. Ook interessant is dat de GHC-W ook een "Wat gaat er mis als..."- heeft opgenomen in de MRDH-aanvraag – hiermee wordt het urgentiegevoel bij de subsidieverstrekkers vergroot.

Afhankelijkheidsrelatie	Denkbeelden		
	Overeenkomstig	Losstaand	Conflicterend
Symbiotisch	(1) Sterke coördinatie	(2) Gelegenheidscoalitie	(3) Instabiele coalitie, leerprocessen
Onafhankelijk	(4) Zwakke coördinatie	(5) Geen coalitie	(6) Potentiële conflictsituatie
Competitief	(7) Zwakke operationalisatie	(8) Potentiële conflictsituatie	(9) Conflictsituatie

Fig. 5 Een gedeelde entiteit (bron: Ebbekink, M. et al. (2015), Cluster governance. Den Haag: Platform31).

4.3 Klein verandercollectief verbonden op energie

De GHC-W laat ook de kracht zien van een klein verandercollectief. Hoe een handvol visionairs (zie ook § 2.4) met een hybride cv en ‘spin’-kwaliteiten elkaar vindt op inhoud plus een crisis ervaart (nl. vertrek van het proefstation naar Naaldwijk), daarom doorzet en daadkracht toont en door ‘functioneel op te plussen’ (zie ook § 3.3) steeds meer partners slim aan elkaar (ver)bindt¹⁸. Die trekkers van het eerste uur stuurden dus op energie. En bouwden op het koppelen van mensen (niet functieomschrijvingen). De samenwerking werd zo ook “leuk”, duurzaam (bv. strategische benoemingen, zelfredzaamheid¹⁹) en “persoonlijk” (kijk maar naar de titel van het GHC Businessplan – “een bakkie doen”).

Dat bewuste verbinden konden ze ook doen juist omdat het personen zijn die wat hebben met alle ‘werelden’, die cross-overs kunnen maken en hun sporen verdiend hebben. En ondernemend van aard zijn. Zo is Theo Duijvestein (nu wethouder) een oud-ondernemer die zijn eigen kas heeft gehad en beschikt over een groot netwerk. In onderstaand model scoren wij de GHC-W dan ook hoog op het inzetten van de machtsbron relatiemacht.

Machtsbronnen*	Toelichting
Relatiemacht [de netwerker]	Inzetten en exploiteren van je netwerk – ontleend aan persoonlijke contacten
Interpretatiemacht [de kenner]	Controle hebben over informatie ► overtuigingskracht en beïnvloeding – ontleend aan kennis (incl. nieuwe concepten, modellen, denkpatronen, mindsets en zienswijzen)
Expertmacht [de wijsgeer]	Overdragen van inzichten – ontleend aan expertise / vaardigheden
Referentiemacht [het rolmodel]	Aantrekkingskracht ► bewondering en loyaliteit – ontleend aan charisma / mensenkennis

Fig. 6 Machtsbronnen van civic entrepreneurs (bron: Ebbekink, M. et al. (2015), Cluster governance. Den Haag: Platform31).

¹⁸ Zo werd de FIA bij de MRDH-aanvraag getrokken.

¹⁹ Die zelfredzaamheid zie je trouwens ook terug in bv. het IDC-programma: zwaartepunt van de uitvoering lag binnen de IDC's zelf, de GHC verzorgde alleen een licht coördinerende functie, m.n. procedureel (Slotrapportage IDC, pp. 1, 3).

5 Terugkoppeling interviews wetenschappers en ondernemers

5.1 Inleiding

Op basis van de eerste bevindingen zijn interviews gehouden met 10 wetenschappers en 3 personen uit het bedrijfsleven. Zie de onderstaande tabel. Gesprekken hebben plaats gevonden tot en met de eerste week van januari 2018. De samenvattende conclusies uit deze gesprekken zijn in de volgende twee paragrafen opgenomen.

Naam	Organisatie	Functie	Wetenschapper	Bedrijfsleven
Oedzge Atzema	Universiteit van Utrecht	Hoogleraar	X	
Ineke Delies/ Sebo Boerma	Stenden Hogeschool/Alfa College	Lector resp. onderzoeker	X	
Jaap van Duijn/ Ruud van Oppenraaij	Greenport Food & Flower Xperience	Voorzitter resp. secretaris		X
Anton Duisterwinkel/ Colinda de Beer	Innovation Quarter/TNO	Onderzoekers	X	
Eric van Heck	Rotterdam School of Management	Hoogleraar	X	
Martin van Gogh	Hoogendoorn Automatisering	CEO		X
Arnold Hordijk	Meerdere glastuinbouwbedrijven	Lid RvC		X
Olaf van Kooten	WUR en Hogeschool Inholland	Hoogleraar/lector	X	
Henk-Jan Kooij	Universiteit van Nijmegen	Onderzoeker	X	
Woody Majers	Hogeschool Inholland	Lector	X	
Lucas Meijs	Rotterdam School of Management	Hoogleraar	X	
Jan Rotmans	Erasmus Universiteit Rotterdam	Hoogleraar	X	
Roel in 't Veld	Universiteit van Tilburg	Hoogleraar	X	

5.2 Terugkoppeling wetenschappers

Alle geïnterviewde wetenschappers geven aan dat de GHC-W/WHC inderdaad een ander soort campus is dan tot dusver gehanteerd. Centraal bij de meeste campussen staat een keten die begint met kennis waarna kunde en kassa volgen. Bij de GHC-W/WHC staat de kassa centraal waaruit inzichten van kunde en kennis worden gedestilleerd. Kunde en kennis vormen met de business samen een geheel en zijn hier ook fysiek op één locatie gehuisvest. Het is Kassa-Kunde-Kennis i.p.v. de gebruikelijke trits: Kennis-Kunde-Kassa. “De omgekeerde route”, zoals één van de sprekers dit noemde. Dit citaat is dermate treffend dat het ook de titel van dit rapport is geworden.

Aan deze duiding zijn wel de nodige aandachtspunten meegegeven. De eerste ligt bij de kernopgave van GHC-W/WHC. Want wat is nu precies de focus van GHC-W en WHC? Is dit met name de internationale etalage en demonstratie dan wel het kennis- en innovatiecentrum zoals bedoeld in de Greenportvisie 2030? Hoe ligt deze balans? Wat voor rol speelt GHC-W/WHC bij het precompetitief onderzoek? Zijn deze rollen te verdelen over de verschillende bloembladen van GHC-W en/of breder binnen de GHC als geheel? Een onduidelijke positionering op dit punt leidt tot misverstanden en te weinig strategische focus.

Een andere set van opmerkingen had betrekking op de sociale context waarbinnen het WHC opereert. Er is sprake van verschillende gebruikers en de gedeelde ambitie om veel internationaal naar buiten te treden. Nodig is versterking van de gemeenschappelijke visie en het verder operationaliseren daarvan. De visie is neergezet in alle stukken om partijen tot de bouw van het WHC te bewegen. Nu moet deze visie concreet worden in de activiteiten van alle dag wetende dat de verschillen tussen de betrokken spelers groot zijn. Kwekers, handel, veredelaars en technische toeleveranciers zijn geheel andere bedrijven met dito culturen. De manier van werken en daaraan gekoppelde culturen zijn in het onderwijs weer heel anders en dat geldt ook voor onderzoek.

Kernvraag is hoe deze smeltkroes vorm te geven en te brengen tot het niveau waarbij de sterke kanten van de verschillende spelers worden gecombineerd tot een sterk samenhangend geheel? Hoe te voorkomen dat deze verschillen juist gaan leiden tot: 'zie je wel daar heb je ze weer?'.

Om deze gezamenlijke kracht vorm te geven hebben de geïnterviewden een aantal suggesties gedaan:

- Zorg voor een gemeenschappelijke activiteitenagenda met verbindende activiteiten want goede inhoudelijke en leuke activiteiten werken altijd. De inhoud van deze agenda moet passen bij de belangen van de betrokken partijen maar ook (en vooral) bij de inhoudelijke thema's die partijen kiezen. Suggestie werd gedaan om hier de thema's te nemen die in het Innovatiepact van Greenport West-Holland worden opgenomen en/of de thema's uit de Roadmap Next Economy.
- Zorg ervoor dat mensen elkaar kunnen ontmoeten! De kracht van communicatie tussen mensen neemt kwadratisch af met de onderlinge afstand²⁰. In enkele gesprekken werd gesproken over de Wet van Nabijheid. De locaties van bijvoorbeeld koffiepunten kunnen daarbij heel bepalend zijn. Zorg ook voor een aansprekend palet van projecten en opdrachten waarbij medewerkers van bedrijven en studenten nauw kunnen samen werken.
- Zorg dat deze activiteiten ook open staan voor derden. Voorkom dat er een lock-in situatie ontstaat waarbij een beperkte groep deelneemt aan de discussies en aan de gezamenlijkheid. Gericht/strategisch uitnodigen in het kader van de eerdergenoemde agenda, is daarbij een goede methode.
- Naast inhoud en ontmoeting is ook een duidelijke structuur nodig. Zorg daarom voor goed campusmanagement waarbij de belangrijkste partijen zich vertegenwoordigt voelen. Maak ook helder wie wat doet in dat kader. Zorg daarbij voor interne verrekenprijzen die de onderlinge samenhang kunnen versterken.

Bij dit alles zijn zowel positieve als kritische kanttekeningen gezet m.b.t. de manier van samenwerken in de glastuinbouwsector. De bereidheid om samen te werken, ook over de grenzen van het eigen bedrijf heen, is beperkt en vaak ook minder, vergeleken bij andere sectoren buiten de tuinbouw. Het wegvallen van het Productschap Tuinbouw heeft daarbij geleid tot verder verlies van coördinatiekracht. Tegelijkertijd heeft de sector een rijk verleden met de studieclubs en geven meer gesprekspartners aan dat hier een belangrijke mogelijkheid ligt om innovatief dicht bij ondernemers vorm te geven. Studieclubs 2.0 zoals meerdere gesprekspartners het noemden.

Andere opmerkingen die in deze interviewronde zijn gemaakt rondom dit type campus, hebben betrekking op talent en op kennis. Wat het talent betreft is aangegeven dat een business campus de natuurlijke ontmoetingsplaats is waar bedrijfsleven en het talent van de toekomst elkaar ontmoeten en met elkaar aan de slag gaan. Op deze plek komen theorie en praktijk structureel bij elkaar. Door dit goed op te pakken wordt daarmee ook een fundamentele bijdrage geleverd aan de transitie-opgave waar de regio Rotterdam/Den Haag voor staat.

Op het punt van kennis is aandacht besteed aan de veranderende rol van kennisinstellingen bij een business-campus uitgaande van de metafoor van een boom. Bij een science of researchpark vormt het onderzoek de stam van die boom uitgevoerd door een universiteit in combinatie met de R&D-afdelingen van meestal multinationals. Hierbij is bekend op welke manier patenten, startups, het kleinere bedrijfsleven, het HBO etc. aan deze stam zijn gekoppeld. Bij een business-campus vormt de business de stam van de boom. Dit leidt tot een andere positie van universiteiten. Wat bedrijfsleven betreft wordt meer gewerkt met het MKB en het middelgrote bedrijfsleven. Ook de positie van het HBO en MBO is bij een business-campus prominenter.

²⁰ The Allen-curve, MIT Boston

Om in deze veranderde context op een goede manier universiteiten te binden, deden meerdere personen de suggestie om te organiseren op inhoud en op mensen. Dit betekent als business-campus afspraken maken met personen uit de universitaire wereld die dicht bij (MKB)-ondernemers willen opereren en met hen meerjarenafspraken maken over onderzoeksvragen waarbij de vraag vanuit het bedrijfsleven centraal staat inclusief hun vaak kort-cyclische verwachtingen. Meerderen suggereerden om vooral te kiezen voor vormen van action based-research en nauw de verbinding te zoeken met de eerdergenoemde studieclubs 2.0.

Meerdere gesprekspartners geven aan dat meerdere soorten campussen essentieel zijn voor een goed innovatief ecosysteem en dat er meerdere tussenvormen denkbaar zijn/in de praktijk bestaan. 'Iedere campus is weer anders', aldus één van de geïnterviewden.

5.3 Terugkoppeling ondernemers

Aan een drietal (oud-)ondernemers is gevraagd te reflecteren op de uitkomsten van de gesprekken met de wetenschappers. Ook deze ondernemers geven aan dat een business-campus een ander type campus is dan de traditionele college campus en het science en researchpark. Vanwege deze business-oriëntatie wordt deels ook de voorkeur aangegeven van het woord Center i.p.v. Campus.

De aandacht voor focus binnen GHC-W/WHC wordt onderschreven. Aan de ene kant geven de gesprekspartners aan dat demonstratie van de kennis van morgen en het aanspreken van nieuw talent essentieel zijn voor de GHC-W en het WHC. Eerst moet dit goed op orde zijn. Anderzijds geven ze aan dat het versterken van de innovatiekracht van de sector op strategische thema's ook op korte termijn essentieel is en dat de GHC-W en het WHC daarbij een belangrijke rol spelen. Als strategische thema's worden genoemd: de thema's uit het innovatiepact, de Roadmap Next Economy en zaken als de weerbare plant, commercialisering, vertical farming, gezondheid & welbevinden, en virtuele logistiek/big data/RFID2.0. Deze innovaties zullen (grooten)deels ook binnen de muren van het eigen bedrijf plaats vinden.

Ook bevestigen de geïnterviewde ondernemers de noodzaak om tot meer samenhang en afstemming te komen. De opmerkingen, zoals wetenschappers die hebben gemaakt rondom een inspirerende en inhoudelijk/strategisch onderbouwde agenda, worden onderschreven. Dat geldt ook voor de sociale context: wie nodig je wel uit en wie niet? Hoe geef je vorm aan de 'social fabric'? Eén van de gesprekspartners voegt daaraan het volgende organisatievraagstuk toe: "zijn we nu een armada of een vliegdekschip?". In beide gevallen is er hoe dan ook synergie nodig!

6 Conclusies en aanbevelingen

6.1 Conclusies

6.1.1 M.b.t. onderzoeksvraag 1: hoe heeft deze samenwerking kunnen ontstaan?

Het WHC is onderdeel van een breed netwerk van bedrijven, overheden, kennis- en onderwijsinstellingen, brancheorganisaties en andere betrokkenen. Leidraad voor deze GPWH is de Greenportvisie 2030. Als onderdeel daarvan moet de Greenport Horti Campus (GHC) zich ontwikkelen tot een internationaal kennis- en innovatiecentrum voor de internationale hortibusiness. Hierbij is sprake van meerdere locaties waaronder het Westland.

Binnen het Westland investeren vier partners in de GHC-W en in het WHC. Dit zijn: Lentiz onderwijsgroep, Demokwekerij Westland, Stichting Greenport Food & Flower Xperience Center en de gemeente Westland. Naast de grote betrokkenheid van bedrijven, onderwijs en de gemeente Westland, is ook het maatschappelijk en politiek draagvlak voor de GHC-W en het WHC groot.

Al sinds het begin van deze eeuw bestond in het Westland de behoefte om te komen tot een landmark die ook internationaal de sector extra exposure zou geven. Daarbij was de overtuiging dat het nodig was om ondernemerschap direct te koppelen aan kennis en onderwijs. Dit leidde tot de Greenport Horti Campus met daarin naast onderlinge samenwerking ook ruimte voor de lokale agenda's van Westland, Oostland en Barendrecht. Parallel daaraan was er bij de Demokwekerij de strategische noodzaak om na 15 jaar opnieuw te investeren in de eigen locatie, ontstond bij een aantal (oud-)ondernemers de ambitie om te komen tot een internationale etalage voor de NL-glastuinbouw en werd de huidige locatie van MBO Westland te klein. Gekozen werd voor een gemeenschappelijke nieuwe locatie: het WHC. Vier elementen spelen bij deze totstandkoming een grote rol:

- De belangrijkste partners/latere investeerders hebben vanaf het begin het beeld gehad dat er een internationaal centrum/landmark moest komen voor de glastuinbouw. Deze visie werd gedeeld zij het niet expliciet geformuleerd.
- Naast deze gedeelde ambitie speelt ook het wel begrepen eigen belang een grote rol. Iedere partner wist waar het voor stond en wat zijn positie/inbreng daarin kon zijn en waar ook de eigen grenzen lagen. Dat leidde/leidt vaak tot stevige discussies en onderhandelingen.
- Bij al deze schermutselingen speelde de gun-factor een belangrijke rol. Men gunde de ander zijn positie en inbreng. Dit bood de mogelijkheid om ook in zware onderhandelingen oplossingen te vinden.
- De samenwerking is sterk persoonsgericht en – bepaald: de menselijke factor is voor een groot deel bepalend.

6.1.2 M.b.t. onderzoeksvraag 2: wat voor soort campus is dit?

Uit de gemaakte analyses en uitgevoerde interviews komt naar voren dat deze campus '**de omgekeerde route**' volgt. Het gaat niet om de gebruikelijke trits van Kennis-Kunde-Kassa maar om Kassa-Kunde-Kennis. De vraag van het bedrijfsleven is het vertrekpunt waarbij op maat voor de economische context het onderwijs en kennis wordt vormgegeven.

Bij het verder categoriseren van deze campus komen daarbij de volgende zaken naar voren: focus op business en onderwijs in combinatie met toegepast onderzoek voor met name MKB-bedrijven. Hierin onderscheidt de GHC-W met het WHC zich van andere campussen waar (fundamenteel) onderzoek en samenwerking met het grotere bedrijfsleven/multinationals een centrale rol spelen. Zie ook de figuur op blz. 10.

Van belang bij dit type campus is verder de grote nadruk die wordt gelegd op vraagstukken rondom arbeidsmarkt en andere Human Capital Agenda-issues. De manier waarop kennis op deze campus daarbij wordt georganiseerd is niet zozeer het vertrekpunt als wel het missende deel in het vormgeven van deze campus in de komende jaren. Voor het vormgeven daarvan zijn de volgende ontwerpcriteria te hanteren:

- netwerkgericht werken: individuele personen, werkzaam bij de diverse partners, gaan in co-creatie aan de slag, waarbij de precieze invulling van die co-creatie elke keer maatwerk is ('1000' smaken zijn mogelijk – de clou is te achterhalen wat voor dat ene duale netwerk werkt);
- tijdsduur: snel leveren. De urgente klantvraag staat immers centraal;
- experimenteren: durf zaken aan te pakken als action based research/action based learning.

De GHC-W met het WHC staat verder voor coproduceren vanuit een gedeelte entiteit. De denkbeelden zijn daarbij overeenkomstig en de afhankelijkheidsrelatie is groot en symbiotisch. Dit leidt tot een sterke coördinatie in dit proces van totstandkoming van de GHC-W en het WHC. Daarbij is sprake van een klein verandercollectief dat is verbonden op energie. Zo treden een handvol visie gedreven personen op de juiste plaatsen op als civic entrepreneurs. Zij gebruiken hun netwerken en relatiemacht om hun gedeelde doelen te bereiken.

6.1.3 M.b.t. onderzoeksvraag 3: wat zijn de leerpunten?

Het eerste leerpunt betreft de wijze van totstandkoming. Het is een unieke mix tussen gedeelde visie, stevig geformuleerde eigen belangen, de gun-factor om elkaar ruimte te kunnen geven gebaseerd op sterke persoonlijke contacten. De inventarisatie van 'defining moments' en daar aan gekoppelde interventies geeft aan dat het er in de verschillende onderhandelingen af en toe stevig aan toe ging. Dit spel van zakelijk optreden enerzijds, maar elkaar anderzijds ook niet los willen laten vanwege de gedeelde ambitie en wederzijds respect, is de verklaring voor het feit dat er in redelijk korte tijd veel tot stand is gebracht. Het heeft de sterke coördinatie opgeleverd die nodig is om de omgeving te kunnen enthousiasmeren, tempo te kunnen maken en knopen te kunnen doorhakken. Voor de toekomst is het nodig dat deze sociaal zakelijke basis ook blijft bestaan bij de verdere doorontwikkeling van de GHC-W.

Het tweede leerpunt betreft het soort campus. Het is een campus die een 'omgekeerde route' volgt. Niet de klassieke kennisvalorisatie waarbij kennis wordt uitgewerkt tot het niveau van business, maar juist de business en de hectiek van alle dag daaromheen, als vertrekpunt. Vraagstukken rondom kennisontwikkeling en -doorstroom en Human Capital-issues lopen bijna hand in hand op dit type campus. Het is daarmee een natuurlijke ontmoetingsplaats waar bedrijfsleven, het talent van de toekomst en de kennis van (over)morgen elkaar kunnen ontmoeten en met elkaar aan de slag kunnen gaan. Het WHC is daarbij bijzonder, aangezien de betrokkenen (kwekers, handel, veredelaar, technische toeleveranciers, onderwijs- en kennisinstellingen) ook daadwerkelijk fysiek op één locatie zitten. Dit betekent dat de 'interfaces' tussen de partners ook anders georganiseerd moeten worden. Startups bijv. zijn niet meer de manier waarop een onderzoeksresultaat/patent tot business-waarde wordt gebracht maar een kansrijk business-idee/opportunity die wordt voorzien van het benodigde talent en kennis. Een startup hoeft daarbij niet persé een zelfstandige entiteit te zijn maar kan ook een afgeschot deel zijn binnen een bestaand bedrijf.

Het derde leerpunt geeft nog meer lading aan de sociale context waarbinnen GHC-W/WHC opereert. Zoals aangegeven zijn de denkbeelden van de kernspelers overeenkomstig en de afhankelijkheidsrelatie is groot en symbiotisch. Dit leidt tot een sterke coördinatie in dit proces van totstandkoming van de GHC-W met het WHC. Daarbij is sprake van een klein verandercollectief dat is verbonden op energie. Zo treden een handvol visie gedreven personen op de juiste plaatsen op als civic entrepreneurs. Zij gebruiken hun netwerken en relatiemacht in om hun gedeelde doelen te bereiken. Deze dynamiek moet zich op korte termijn verder verbreden. Dit is van belang juist nu een aantal kernspelers van positie wisselen en de uitbouw van de GHC-W vraagt om de actieve betrokkenheid van een verandercollectief dat groter is dan de oorspronkelijke beslissers.

Het vierde leerpunt betreft de verdere doorontwikkeling en operationalisering van de GHC-W en het WHC. De analyses en de gevoerde gesprekken geven duidelijk aan dat met het realiseren van het WHC-gebouw, de ambitie nog niet is gerealiseerd. Eigenlijk begint het werk nu pas echt goed. Het betreft acties op het punt van inhoud, relatie/cultuur en structuur:

- Op het punt van inhoud gaat het om hernieuwde aandacht voor de gedeelde visie, helderheid over de kernopgave en focus van GHC-W met het WHC (balans tussen demonstratie en innovatie), de vertaling daarvan naar een gezamenlijke activiteitenagenda aan de hand van een aantal gezamenlijk gekozen strategische thema's, meerjarenaafspraken met de onderwijsinstellingen inzake projecten, opdrachten, onderwijs en Human Capital-issues, en meerjarenaafspraken met kennisinstellingen over het onderzoeksprogramma.
- Op het punt van relatie/cultuur gaat het om wederzijds respect voor de eigenheden van de verschillende partners, een inhoudelijke agenda met events, masterclasses, project- en onderzoekopdrachten waarbij deze partners ook direct zijn betrokken, het organiseren van natuurlijke ontmoetingsplaatsen binnen het gebouw, gericht/strategisch uitnodigen van mensen voor de verschillende activiteiten, focus houden op dynamiek en voorkomen van een lock-in-situatie.
- Op het punt van structuur gaat het om de zorg voor een goed campusmanagement, scherp aanzetten van de rolverdeling (wie doet wat?) en interne verrekenprijzen die leiden tot een optimaal gebruik van de verschillende ruimten zowel bedrijfseconomisch als passend bij de strategische doelen van het WHC.

Het vijfde leerpunt betreft de aansluiting van de kennisinstellingen op de GHC-W en het WHC. Duidelijk is dat deze aansluiting moet passen binnen de 'omgekeerde route' van kassa naar kennis. Belangrijk daarbij is het vinden van de juiste thema's, de juiste mensen binnen de kennisinstellingen (mensen die het leuk vinden om heel direct met ondernemers aan de slag te zijn) en het vinden van de juiste vormen om snel ook rendement van onderzoek te kunnen aantonen. Nodig zijn hier meerjarenaafspraken met de betrokken kennisinstellingen.

Een zesde leerpunt is de verweving met de 'social fabric' in het Westlandse. Het 'lowbrow', toegankelijke karakter van het WHC in combinatie met de hechte onderlinge relaties (de prominentie van de drie b's – bakje koffie, balletje en biertje) zouden uitgebouwd kunnen worden door de inbedding in de buurt en regio concreet vorm te geven. Bijvoorbeeld door het vanuit het WHC aanbieden van volkstuintjescoaching voor omwonenden of het opnemen van een 65+ -tafel in het gebouw. Naast de bekende O's (ondernemers, overheid en onderwijs), is immers ook de O van de geOrganiseerde burger de aandacht waard. Bewust vormgeven aan de Quadruple Helix voedt de regionale trots en verankert het WHC in de harten van de Westlandse inwoners.

6.2 Aanbevelingen

6.2.1 Aanbeveling 1: weet hoe het WHC tot stand is gekomen!

De eerste aanbeveling betreft de sociaal zakelijke context waar binnen de GHC-W met het WHC tot stand is gekomen: sterke coördinatie door overeenkomstige denkbeelden/ambitie en sterke relaties. Deze manier van samenwerken is dé kritische succes factor geweest om de verschillende tijdslijnen en invalshoeken bij elkaar te brengen. Belangrijk is dat deze wijze van werken wordt hernieuwd en gedeeld met een grotere groep van spelers. Nodig is een groter verandercollectief die in lijn met de eerdere dynamiek aan de slag gaat.

6.2.2 Aanbeveling 2: hernieuw en operationaliseer de gedeelde visie

De tweede aanbeveling betreft het hernieuwen van de gedeelde visie, keuzes maken rondom de focus voor de GHC-W met het WHC en het verder operationaliseren van deze visie en focus in alle aspecten van het gebouw. De lijst van actiepunten uit het vierde leerpunt rondom inhoud, relatie/cultuur en structuur, is daarbij de agenda die gevolgd kan worden.

6.2.3 Aanbeveling 3: zoek verbinding op ambitie, inhoud en relatie

Het WHC is een bijzonder gebouw met veel partners. Iedere partner is in de eerste plaats verantwoordelijk voor zijn eigen business en zijn eigen deel van het gebouw. Een exploitatiemaatschappij verzorgt gemeenschappelijke zaken. Blijvende synergie komt dan vooral via gedeelde ambities, veel inhoudelijke en inspirerende sessies, en met elkaar resultaten bereiken die zonder elkaar niet bereikt kunnen worden. Structuur is daarbij ondersteunend maar nooit leading. De gedeelde ambitie moet daarbij voorkomen dat het benodigde overleg verzandt in bureaucratisch gedrag.

6.2.4 Aanbeveling 4: netwerken is mensenwerk

WHC en GHC-W zijn en blijven afhankelijk van de kracht van de eigen netwerken. Dat is altijd mensenwerk. Een goed en dynamisch netwerk wordt getypeerd door een gedeelde visie/ambitie, modulair organiseren (ieder persoon en organisatie inzetten op zijn/haar kracht), van elkaar weten wie waar goed in is en elkaar dan ook (digitaal) weten te vinden. Deze opgave is voor het WHC nog groter aangezien het relevante internationale netwerk niet alleen in het gebouw maar vooral ook daarbuiten zich bevindt. Inzicht (digitaal) in wie doet wat, wie kan wat, wie hebben we nodig voor welk onderwerp etc, is van strategisch belang voor de doorontwikkeling van het WHC. En weet dan ook hoe dat mensenwerk typisch voor deze regio kan worden vormgegeven, nl. via de 3 b's (bakkie, balletje en biertje).

6.2.5 Aanbeveling 5: discussiëren we over de te verdelen vissen of vergroten we de vijver?

Een aantal respondenten geeft aan dat het onderlinge vertrouwen in de (glas)tuinbouwsector voor verbetering vatbaar is. Samenwerken is dan ook geen doel op zich maar zal altijd gebeuren rekening houdend met/uitgaande van de eigen zakelijke belangen. Zoals één van de gesprekspartners zei: "het is geen korfbalclub, het gaat om business!". Van partners die hierin stappen mag wel verwacht worden dat ze kijken naar/open staan voor gezamenlijke inspanningen om meer business te genereren. Dit betekent ook open staan voor andere vormen van samenwerking zoals studieclubs, action based research, action based education, de LDE-hub etc. Het is nodig dat deze zaken worden opgepakt en uit gewerkt.

6.2.6 Aanbeveling 6: meerjarenafspraken bedrijven, kennis- en onderwijsinstellingen

In een business-campus zoals GHC-W met het WHC lopen business, kennisontwikkeling/-doorstroom en human capital issues samen op. Nodig is om hierover met bedrijven, kennis- en onderwijsinstellingen meerjarenafspraken te maken. Het ligt in de rede om de thema's uit het Innovatiepact en de Road Map Next Economy daarbij leading te laten zijn.

6.2.7 Aanbeveling 7: permanent onderzoek naar het fenomeen business-campus

Het fenomeen business-campus is in ieder geval in de literatuur een onderbelicht item. Nodig is een meer stelselmatig onderzoek naar deze 'omgekeerde route' en de dynamiek die daaraan is gekoppeld.