Concept ‘Op weg naar een Strategische Agenda FoodValley 2015-2019’

[0. Op weg naar een Strategische Agenda FoodValley 2015-2019:]

Op 1 juli van dit jaar is tijdens het zogenaamde diner pensant door alle aanwezigen bevestigd dat er behoefte is aan doorontwikkeling van de samenwerking waarbij de Ondernemers en Onderwijsinstellingen tenminste een gelijkwaardige rol hebben aan die van de Overheden in FoodValley.

De inhoudelijke en procedurele aspecten van deze doorontwikkeling worden beschreven in het voor u liggende groei-document 'Op weg naar Strategische Agenda 2015-2019'. Dit document is gericht op consensus tussen alle op 1 juli jl. aanwezige partners over vorm en richting van deze doorontwikkeling. Wat gaan we concreet ***doen*** *en hoe gaan de partners ervoor zorgen dat dit gaat gebeuren?*

Zodra dit concept (en daarmee de onderliggende consensus en commitment) is vastgesteld door de Triple Helix partners ('1 juli groep'), zal de tekst worden omgezet naar een volwaardig strategisch document (met wervende, inspirerende, bondige tekst) zonder afbreuk te doen aan de gemaakte afspraken. Dat laatste document is de eigenlijke Strategische Agenda die op een nader te bepalen moment in 2015 wordt vastgesteld door bestuurders namens de Triple Helix partners conform bestaande danwel nog op te stellen procedures van vaststelling.

1. Inleiding/preambule

De regio FoodValley wil een goede goede kwaliteit bieden van wonen, werken, leren en recreëren. Wij willen ons als ondernemers, onderwijs en overheid hiermee krachtig positioneren. Wij werken samen aan een duurzame FoodValley regio en wij werken aan het behoud van de aantrekkingskracht die onze regio onderscheidt: een rijke voedingsbodem voor internationale kennis, innovatie en ondernemerschap gecombineerd met een aantrekkelijk woon- en vestigingsklimaat en de dynamische, groene leefomgeving.

FoodValley is uniek door de combinatie van deze kwaliteiten. Dus versterken wij waar we goed in zijn. Wij werken èn wonen in een mooi gebied met een sterke sociale samenhang en goede arbeidsmoraal. Het woonaanbod is divers en in alle prijsklassen. In onze vrije tijd genieten we te voet, fiets of paard van een prachtig buitengebied met landerijen, landgoederen, linies, bossen en water. Onze regio is (inter)nationaal bekend en met drie snelwegen, vier spoorlijnen en twee binnenhavens zeer goed ontsloten. Onze bevolking is relatief jong en heeft een opleiding die aansluit op de vraag van ondernemingen. Veel bedrijven willen zich hier graag vestigen. We zien, gelet op deze kwaliteiten van onze regio, grote groeikansen voor (Agro)food. Kennis is het ‘unique sellingpoint’ van de FoodValley regio. Mede door de internationale reputatie van Wageningen UR behoort de regio tot de Europese top voor (Agro)food . Ook de zakelijke netwerken van de leading firms in de FoodValley regio stijgen ver uit boven de ruimtelijke schaal van de regio. Hoewel ‘food’ het verbindende en onderscheidende element is, kent de regio ook een sterke vertegenwoordiging in de (maak)industrie, bouwnijverheid en ICT. Door de vele kruisverbanden tussen (Agro)Food en de aanverwante sectoren zijn er veel mogelijkheden voor innovatie. Technologische ontwikkelingen uit andere sectoren maken de (Agro)foodsector innovatiever en productiever.

De FoodValley regio heeft de potentie om zich over een aantal jaren te ontwikkelen tot hét agrofoodcentrum van Europa, dé plek voor kennis en innovatie op het gebied van gezonde en duurzame voeding. Ondernemers, onderwijs en overheid zien het volgende toekomstbeeld voor zich. Tot agro food behoort de kennisontwikkeling en productie van dierlijke eiwitten, kennisontwikkeling over tuinbouw, kennisontwikkeling en productie van diervoeders en de verwerking van reststoffen als biomassa.

FoodValley regio Anno 2025

De FoodValley regio is voor de hele wereld het voorbeeld van innovatie in de landbouw en voedingsindustrie. Naast Wageningen UR zijn meerdere opleidingen in het gebied gevestigd die zich richten op (Agro)food in brede zin. Het onderwijs in de gehele kolom is van goede kwaliteit en sluit aan op de behoeften van ondernemers en kennisinstellingen in de regio. Grote industrieën hebben inmiddels hun laboratoria/ R&D departementen in de FoodValley regio. Er zijn veel mensen in het gebied komen wonen, aangetrokken door een veelheid aan voorzieningen terwijl je er toch landelijk kunt wonen. Het ideaal voor velen van "de voordeur in de stad en de achterdeur op het platteland" is in de FoodValley regio gerealiseerd.

> *We werken binnen de regio goed samen binnen en tussen de kolommen. Op bovenregionaal niveau zoeken we aansluiting met vergelijkbare initiatieven zoals Health Valley en EBU. Op internationaal niveau zoeken we samenwerking met vergelijkbare initiatieven in Europa. De Triple Helix partners zijn goed vertegenwoordigd in Brussel, onder meer via de regionale vertegenwoordiging, en profileren aldaar eensgezind de regio.*

Het midden- en kleinbedrijf floreert, deels in samenwerking met de grotere bedrijven en met de kennisinstellingen en deels onafhankelijk. Het platteland is het living lab van de FoodValley regio, een proeftuin voor innovaties die oplossingen geven voor wereldwijde (voedsel)vraagstukken. Niet alleen wordt hier in verschillende stijlen de meest innovatieve landbouw bedreven, het vervult ook een incubatorfunctie voor verschillende startende bedrijven. Er zijn vele biobased initiatieven. De vervoersverbindingen voor alle modaliteiten zijn uitstekend, zodat ook veel logistieke bedrijven zich in de FoodValley regio hebben gevestigd. Alle gemeenten van de regio profiteren van de bedrijvigheid. Het World Food Centrum trekt veel bezoekers aan. Door buitenlandse kenniswerkers en studenten wordt de regio steeds internationaler. Nieuwe ondernemers ervaren het ondernemersklimaat als een warm bad.

De vraag is: hoe kunnen wij ervoor zorgen dat een doorontwikkeling naar dit toekomstbeeld wordt gerealiseerd? Wat kunnen wij als partners in de regio doen om dit te bereiken? Wat zijn onze gezamenlijke opgaven voor de komende jaren en welke Strategische Agenda past daarbij?

In 2011 hebben de raden van de gemeenten die deelnemen aan Regio FoodValley een Strategische Agenda 2011-2015 vastgesteld. Deze agenda bevatte elf opgaven binnen twee pijlers: Vestigingsklimaat en Leefomgeving. Uit het Inspiratiebeeld FoodValley blijkt dat de uitvoering goed loopt. Gaandeweg is echter ook het inzicht ontstaan dat dit een (te veel) door de overheid gestuurde agenda is. En in deze agenda staan opgaven die niet per se nodig zijn om te komen tot een economische topregio met een uitstekend ondernemers- en onderwijs-/onderzoeksklimaat. Daar willen wij ons in de Strategische Agenda 2015-2019 op richten. Die ambitie kan alleen worden waargemaakt door een gezamenlijke agenda met een scherpe focus op economie, werkgelegenheid ruimtelijke ontwikkeling, wonen, (sociale) duurzaamheid en mobiliteit.

2. FoodValley regio: hoe staat de regio ervoor volgens externe rapportages?

Wat zijn de sterke en de zwakke punten? Waar liggen kansen en waar bedreigingen?

MIRT onderzoek FoodValley regio

Deze relevante vragen zijn aan de orde gesteld in het MIRT onderzoek FoodValley regio "Dutch Food to the European top". Dit onderzoek geeft voor de internationale concurrentiepositie van de agrofoodsector in de FoodValley regio aan:

- Het agrofoodcluster van de FoodValley regio onderscheidt zich vanuit internationaal perspectief door een goede bereikbaarheid en een sterke oriëntatie op kennisontwikkeling.

- Bereikbaarheid is voor de FoodValley regio van groot belang. Door de relatief geringe bevolkingsomvang is de regionale markt te klein om agglomeratievoordelen te realiseren. Die voordelen moeten worden behaald door de toegankelijkheid en **bereikbaarheid tot andere regio's in binnen- en buitenland** te optimaliseren.
  Kennis is het 'unique sellingpoint' van de FoodValley regio. Mede dankzij de internationale reputatie van Wageningen UR behoort de regio tot de Europese top voor agrofood . Samen met de Universiteit Utrecht wordt overigens vooral publieke kennis ontwikkeld. De regio scoort minder op **private kennisontwikkeling** (R&D activiteiten en patenten). Dit duidt op een gebrekkige kennis valorisatie (in o.a. de voedingsmiddelenindustrie).

- De **zakelijke netwerken van de leading firms** in de FoodValley regio stijgen ver uit boven de ruimtelijke schaal van de regio. Veel agrofood bedrijven combineren het hebben van zakelijke relaties (van toelevering en afzet) met het uitwisselen van kennis. Deze bovenregionale kennisinteractie, ook wel aangeduid als 'Global Pipelines', is in de regio goed ontwikkeld.

- De FoodValley regio trekt **relatief weinig buitenlandse bedrijven** aan en er is **geen bijzonder geschikt incubatiemilieu** voor innovatieve spin-offs binnen de agrofood sector[1]. De reden daarvoor is, dat de regionale kennisinteractie tussen de bedrijven en of instellingen ('Local Buzz') in de FoodValley regio beperkt aanwezig is. In de MIRT-studie zijn de internationaal opererende foodbedrijven in de FoodValley regio gevraagd welke omgevingsfactoren ze belangrijk vinden. Daaruit komt naar voren dat **de centrale ligging in Nederland en de goede bereikbaarheid** worden gezien als de twee belangrijkste vestigingsvoordelen. Verder worden als belangrijke locatiefactoren genoemd: de **kwaliteit van de beroepsbevolking** ('arbeidsethos') en de **prettige woonomgeving** ('mooie, bosrijke omgeving').

Gevraagd naar de gewenste investeringen hechten de onderzochte bedrijven het meeste belang aan investeringen in de verbetering van de fysieke bereikbaarheid. Een snelle en betrouwbare treinverbinding naar internationale vliegvelden (Schiphol, Düsseldorf) staat hoog op de verlanglijstjes van de onderzochte bedrijven, gevolgd door verbetering van de ontsluiting over de weg in het noorden en zuiden van de FoodValley regio. De ondervraagde bedrijven hechten verder veel waarde aan **meer investeringen in de kennisoverdracht** en aan het **versterken van het imago van de FoodValley regio** als het kenniscentrum van het Nederlandse Agrofoodcomplex. Investeringen in bedrijfsruimte en aanbod van arbeid zijn in voldoende mate beschikbaar en dat

[1] De meningen over deze MIRT conclusie zijn verdeeld. Het is daarom aan te raden om na te gaan of er daadwerkelijk te weinig incubatormogelijkheden zijn.

moet zo blijven! Wel een hoge prioriteit geven de ondervraagde bedrijven aan **investeringen in woon- en leefklimaat**, om aanspraak te kunnen maken en verzekerd te zijn van voldoende kenniswerkers.

Alterra: Onderzoek naar concurrentiekracht van drie Nederlandse regio's

Naast het MIRT onderzoek heeft Alterra onderzoek uitgevoerd naar de regionale concurrentiekracht van de FoodValley regio. Het rapport 'Op zoek naar verbinding' geeft handelingsperspectieven om de concurrentiekracht van de FoodValley regio te versterken.

Met betrekking tot de factoren die de concurrentiekracht van het agrofoodcluster FoodValley bepalen, vult het rapport aan:

- Naast Wageningen UR heeft de regio een **goed aanbod aan andere opleidingen**: (HBO/MBO) en andere kennis gerelateerde instellingen. Een deel van die opleidingen is gericht op food. Een goed aanbod van hoger onderwijs is een belangrijke vestigingsfactor voor kenniswerkers.

- De regio heeft **een relatief jonge en hoog opgeleide beroepsbevolking**.

- **Beperkte kennisvalorisatie op regionaal niveau**. Er is sprake van een kennis paradox. Op kennisgebied heeft de FoodValley regio een sterke uitgangspositie, maar de kennisinstellingen en bedrijven zijn beperkt in staat om de kennis te vertalen naar de markt. Een voorwaarde voor kennisvalorisatie is dat er een actieve open innovatie plaats vindt, dat wil zeggen: het combineren van interne en externe bronnen voor zowel de ontwikkeling als het op de markt brengen van nieuwe technologieën en producten.

- Er is **geen hybride organisatie** die het gehele palet van **overheid, bedrijfsleven (inclusief MKB) en kennis** als één organisatie bestrijkt, een kenmerk van de triple helix. De betrokken partijen zijn organisaties die zelfstandig, zonder overleg, actie ondernemen. De meerwaarde van de triple helix ligt in het ontwikkelen van synergie en het met één geluid naar buiten treden, bijvoorbeeld om Europese fondsen aan te spreken.

- **Een groot deel van Food gerelateerde bedrijven zijn onderling niet verbonden**, een organisatorisch cluster ontbreekt. Dit met uitzondering van de grote bedrijven die op bovenregionaal niveau samenwerken in de Stichting FoodValley of FNLI.

3. FoodValley regio: hoe staat de regio ervoor volgens de regionale partners?

Ook de regionale partijen hebben zich de vragen gesteld waar de sterke en zwakke punten van de regio liggen en welke kansen en bedreigingen er zijn. Op 1 juli 2014 zijn ruim 40 bestuurders van onderwijs- en kennisinstellingen, ondernemers en overheid bijeengekomen om daarover van gedachten te wisselen en op basis daarvan de koers uit te zetten voor de doorontwikkeling van de regio. Deze bijeenkomst is binnen de afzonderlijke kolommen ondernemers, onderwijs en overheid goed voorbereid.

Voor de nieuwe Strategische Agenda werd de volgende reflectie gegeven door de ondernemers, onderwijsinstellingen en overheid:

3.1 Ondernemers

- Meer en beter bestuurlijk samenwerken in FoodValley verband, waarbij "doen" voorop staat, is nodig om de kansen voor de regio te verzilveren. Doel moet zijn om het ondernemersklimaat te optimaliseren. Verbinden, ontmoeten en versterken (binnen ondernemerszijde en met onderwijs en overheid) is nodig om daarvoor een stevige basis binnen de regio te leggen.
- De bereikbaarheid is een blijvend aandachtspunt voor ondernemers. Zowel bovenregionaal (zuidelijke en noordelijke aansluiting) als binnen de regio moet op bereikbaarheid stevig worden ingezet.
- De aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt moet beter. Ontwikkel een meerjarige visie op brancheniveau van de behoeften op de arbeidsmarkt/het bedrijfsleven zodat onderwijs-partners daar hun opleidingen en trajecten op kunnen afstemmen.
- Ontwikkelen van een regionaal aanbestedingsbeleid (als onderdeel van een economisch vitale regio).
- Wij moeten gezamenlijk werken aan onze branding op een wijze dat elke ondernemer het voordeel van FoodValley ziet voor zijn bedrijf en dat graag aan een derde vertelt. Zo worden de ondernemers ambassadeur voor onze regio.
- De marketing van FoodValley moet worden versterkt. Als alle partners hierin samen werken dan kunnen we er veel meer uithalen.

3.2 Onderwijsinstellingen

- Wij zien de regio FoodValley als een regio die gericht is op Innovatie in het domein van voedsel, voeding en biobased economy, met cross-overs naar gezondheid, zorg en welzijn, sport en bewegen en techniek. Om door te kunnen ontwikkelen naar een innovatieve regio is een ecosysteem aan grote en kleine bedrijven nodig op dit domein. Het onderwijs zorgt voor de beschikbaarheid van goed opgeleide arbeidskrachten in de regio op alle opleidingsniveaus (doorlopende leerlijnen).
- Om de vraag van het bedrijfsleven en maatschappelijke Instellingen naar goed opgeleide arbeidskrachten nog beter in beeld te krijgen willen wij het onderwijs en bedrijfsleven en maatschappelijke instellingen sterker aan elkaar verbinden, elkaar meer ontmoeten. Dat vraagt van het onderwijs om nog meer inzicht te geven in de eindkwalificaties van opleidingen, van de overheid een faciliterende rol en van het bedrijfsleven en maatschappelijke instellingen een meerjarige visie op wat er op brancheniveau nodig is.

- Naast de vraag aan goed opgeleide jonge medewerkers dragen de onderwijsinstellingen graag bij aan facility-sharing en versterking van het ondernemerschap (in het onderwijs, maar ook middels de support van start-ups).

- Elkaar ontmoeten is cruciaal om het vertrouwen te versterken en kennisoverdracht te laten plaatsvinden en daarmee om innovatie en economische ontwikkeling van de regio te stimuleren (vergroten van de "local buzz"). Daarbij gaat het om het versterken van relaties tussen het MKB onderling en tussen het MKB en de onderwijsinstellingen. De vormgeving vraagt om een verdere uitwerking. Wij doen de suggestie om de regio voor te dragen als "pilot regio" voor Nederland en in Europees verband waarin wordt gewerkt aan de vormgeving van deze "buzz" en de daaruit resulterende economische effecten. Wij op onze beurt zullen ook de best practices inventariseren uit andere regio's, waaronder in Nederland de regio Eindhoven (met een voor het MKB een belangrijke rol van Philips Innovation Services).

- Regionale ontwikkeling FoodValley is gebaat bij een effectief functionerende "triple helix". Naast innovatie gaat het om het gedijen van (nieuwe) kennis. Structurele samenwerking in en tussen de 3 O's is de basis voor een stabiele kennisinfrastructuur. De "kolom" onderwijs wil daartoe onderling afstemmen, verdelen en specialiseren en de organisatie en wijze van overleg en samenwerking onder de loep nemen, om beter en als gelijkwaardig partner van overheid en bedrijfsleven, haar rol in de regio te vervullen.

- Onderwijs "breed", VO-MBO-HBO-WO, doet ertoe in de regionale ontwikkeling. Onderwijs is een maatschappelijk partner, levert goed opgeleide arbeidskrachten op alle niveaus, biedt kans op herwaardering van vakmanschap, faciliteert leven lang leren, omvat onderwijs aan werkenden, is er voor zwakkeren in de samenleving en voor de talenten. In de regionale ontwikkeling heeft onderwijs haar eigen unieke plaats. In vele beleidsterreinen, w.o. sociaal, ruimtelijk en economisch, speelt onderwijs een rol. Gemeenten en bedrijven doen er goed aan het onderwijs aan tafel uit te nodigen op strategisch en operationeel niveau.

- Regionale kenniscentra zijn structurele verbintenissen van onderwijsinstellingen (MBO-HBO-WO) en bedrijfsleven. Voorbeelden in FoodValley zijn de aanvragen regionaal investeringsfonds mbo door ROC A12 en het Groenhorst College. Juist in samenhang zijn deze van grote betekenis voor de regio Food Valley Een ander voorbeeld is de keuze voor zwaartepunt Service Innovation Foodvalley van de Christelijke Hogeschool Ede wat o.a. met diverse samenwerkingsverbanden uit de regio als aanjager kan dienen voor onderwijs- en onderzoekinnovatie. De lobby vanuit de regio is van belang om de extra middelen te verwerven en het kenniscentrum FoodValley daadwerkelijk samen te realiseren en te laten renderen.

- Aantrekkelijke woon- en werkomgeving en goed openbaar vervoer dragen bij aan kiezen voor studeren in FoodValley. Student van vandaag is innovatietalent en of ondernemer van morgen.

3.3 Overheden

- De ambitie van Regio FoodValley (en beide provincies) is om de positionering van FoodValley als een internationaal herkende en erkende concentratie van kennis en ontwikkeling op het gebied van agrofood te optimaliseren. FoodValley is niet het gebied waar het op foodgebied allemáál gebeurt maar is op het gebied van kennis en innovatie wel het concentratiepunt in een (internationaal) netwerk. De (regio-)gemeenten vinden het van belang kennisinstellingen en bedrijven hierbij te helpen en faciliteren.

- Regionale kennisinteractie (local buzz) is van cruciaal belang. Die local buzz is door de aard van de agrofood sector niet gemakkelijk te operationaliseren. Dat komt door gebrekkige samenwerking tussen MKB bedrijven, het (al dan niet bewust) weinig gebruiken van octrooirecht en de te grote afstand tussen MKB bedrijven en grote ondernemingen/ kennisinstituten. Met meer aandacht hiervoor kunnen meer waardevolle innovaties tot stand komen.

- In de gebiedsvisie FoodValley is het tot stand brengen van kennisuitwisseling een speerpunt. Het unieke karakter van FoodValley is immers de concentratie van kennis en research. Dat is het sterke punt, waarin FoodValley zich nationaal onderscheidt. Internationaal hebben de Wageningen UR, maar ook de research bedrijven en instellingen die in Wageningen en omgeving gevestigd zijn, al grote bekendheid. Dat geldt voor enkele opleidingen op mbo- en hbo-niveau en ook voor onderdelen van de Aeresgroep, zoals PTC+.

- Acquisitie moet naast het aantrekken van food gerelateerde bedrijven en kennisinstellingen, ook gericht zijn op het binnenhalen van onderzoeksopdrachten ('contract research') en het voor de internationale markt ontwikkelen van opleidingstrajecten.

- Bij samenwerking in triple helix verband is de rol van de overheid niet meer "allesbepalend", maar vooral faciliterend. Voor de 'overheid' zijn de opgaven:
  - Faciliteren van kennisinstellingen (mbo, hbo, wo en onderzoeksinstellingen) zodat zij hun toonaangevende positie kunnen behouden en uitbreiden;
  - Ruimte bieden voor innovatieve bedrijvigheid en zorgdragen voor een gunstig ondernemers- en onderzoeksklimaat (investeren in local buzz);
  - Als overheid faciliteren dat onderwijs-en kennistellingen en bedrijven elkaar weten te vinden;
  - Zorgdragen voor een uitstekend woon- en vestigingsklimaat en bereikbaarheid;
  - Zorgen voor een passend voorzieningenniveau voor internationale (kennis)werkers als het gaat om cultuur, vermaak, winkelds en dergelijken;
  - Faciliteren van vernieuwing van de landbouwsector om innovatiekracht te vergroten en economisch sterke basis te behouden;
  - Stimuleren van aandacht voor (sociale) duurzaamheid bij bedrijfsvoering, ontwikkeling en innovaties vanuit kennisinstellingen en bedrijfsleven.

- Regio FoodValley vindt het van belang om met triple helix partijen een vergaande ambitie over de gewenste soort en grootte van ondernemingen in de regio op te stellen. (Daarin zal de regio zich bewust moeten zijn van haar bescheiden omvang en – zeker als er sprake is van bestaande samenwerkingsverbanden - ook bedrijven als Heinz in Nijmegen, Danone in Utrecht en Nutreco in Amersfoort tot de regionale ondernemingen moeten rekenen. Daarnaast zal een grote ambitie ook eisen stellen aan acquisitie en de kwaliteit van vestigingslocatie om te voldoen aan zeer uiteenlopende programma's van eisen van potentiële 'vestigers'.)

- Aantrekkelijke regio: de regiogemeenten zorgen voor onderscheidende profilering gericht op een aantrekkelijk woon- en vestigingsklimaat voor internationale kennisnetwerkers en met name agrofoodbedrijven. Het nog aantrekkelijker maken zal de uitdaging voor FoodValley zijn. Bovenregionale bereikbaarheid en bereikbaarheid binnen de regio blijven speerpunten voor Regio FoodValley. Duurzaamheid is onlosmakelijk verbonden met economische kansen en maakt integraal onderdeel uit van de beleidskeuzen van Regio FoodValley. Duurzaamheid in relatie tot Food en Organic Waste biedt kansen voor werkgelegenheid en helpt om deze regio blijvend onderscheidend te maken.

- De FoodValley gemeenten werken samen aan een regionaal werkbedrijf voor mensen met een beperkt arbeidsvermogen die ondersteuning nodig hebben. Om deze groep beter en sneller aan het werk te helpen wordt dit op het niveau van de arbeidsmarktregio gedaan In dat kader maakt de overheid met sociale partners (werkgevers en werknemers) afspraken over realisatie van (zo) regulier (mogelijk) werk voor mensen met een arbeidsbeperking. Ook start vanaf 1 januari de regionale werkgeversdienstverlening. Hierin werken (gemeenten, UWV en sociale werkbedrijven samen aan een afgestemde, vraaggerichte werkgeversdienstverlening.

- De primaire agrarische sector is een belangrijke pijler onder onze economie. De overheid staat voor de uitdaging om de vernieuwing in deze sector in samenhang met andere belangen mogelijk te maken en zo goed mogelijk te ondersteunen. Wij faciliteren ondernemers in het buitengebied om hun bedrijven te moderniseren en zo innovaties in praktijk te brengen.

- De regio wilzich nadrukkelijker manifesteren buiten de regio en dan met name in Den Haag en Brussel. Daarvoor zoekt ze aansluiting bij de beide provincies en met relevante beleidsagenda's zoals het topsectorenbeleid. versterking accountmanagement (meer bedrijfsbezoeken door accountmanagers, te combineren met bedrijfscontacten i.h.k. van participatiewet en werkgeversdienstverlening)

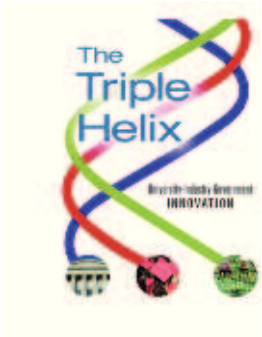
- voortzetting en 'verbreding' van huidige acquisitie-inspanningen door OostNV, regio FoodValley en Wageningen UR.

3.4 Naar een integrale triple helix aanpak met synergie

De bestuurders van ondernemers, onderwijs en overheid waren het er op 1 juli 2014 over eens dat we in de FoodValley regio op de goede weg zijn. Tegen de economische trend in is de FoodValley regio in de afgelopen jaren gegroeid in aantallen inwoners en bedrijven. Samen met (onderwijs)-instellingen hebben bedrijven en overheid een sterk, onderscheidend profiel in kennis en food ontwikkeld. Alle partners hebben veel geïnvesteerd en de eerste vormen van internationale bekendheid als kenniscentrum voor Food onder de naam FoodValley worden zichtbaar. We komen zo in beeld bij grote spelers op de wereldmarkt. In het verlengde daarvan wordt de regionale economie versterkt. De samenwerking in de FoodValley regio bevindt zich nu in een cruciaal stadium. De FoodValley regio gaat over van de ontwikkelfase (waarbij de nadruk op denken lag) naar de implementatiefase. Hier ligt de nadruk op "DOEN".

Daarbij moet de invulling van een gouden driehoek zijn dat ieder zijn 'punt' van de driehoek verlaat en zich richt op het middengebied waar de gedeelde belangen liggen. We willen naar een doorontwikkeling op basis van gelijkwaardigheid. Voor de overheid betekent dat een stap terug doen, meer naar de andere partners luisteren en waar mogelijk hun ontwikkeling faciliteren en ondersteunen. Ondernemers en Onderwijs kunnen veel meer bereiken en betekenen als ze hun

interne samenwerking versterken. De volgende stap is synergie omdat kolommen functioneren als een verstrengeling van Helices[2]:



Alle bestuurders deelden de aanbevelingen van de MIRT- en Alterra-onderzoeken waarin de centrale vragen waren: "welke opgaven moeten we nu oppakken voor de doorontwikkeling van FoodValley" en "hoe gaan we regelen dat we dit samen kunnen doen"?

We willen een economische topregio op het terrein van food zijn en blijven; een regio met hoge toegevoegde waarde, lage werkloosheid en volop kansen voor alle lagen van de bevolking, inclusief de nieuwe 'intreders' op de arbeidsmarkt.

Het bindende element is (agro)food, gedrevenheid van alle partners om ervoor te gaan en de bereidheid om hierin te investeren. Deze focus sluit andere economische sectoren zeker niet uit. De verbinding tussen andere economische sectoren en (agro)food is innovatie en kruisbestuiving. Dit vanuit de gedachte dat succesvolle innovaties en technologische vernieuwingen vaak bekende vindingen zijn die in nieuwe sectoren worden toegepast[3]. De brede economische ontwikkeling van de regio is daarmee een perfecte voedingsbodem voor innovaties. Daarnaast zijn die andere sectoren nodig voor een robuuste, regionale economie. Hiermee bedoelen we de totale keten van producent (bv. agrariërs) tot consument.

Deze kruisbestuiving tussen economische sectoren is ook herkenbaar in de samenwerking van de acht gemeenten op basis van hun specifieke kenmerken. Deze kenmerken zijn aanvullend op die van de andere gemeenten en de bundeling daarvan maakt deze regio zo krachtig. De afzonderlijke gemeenten profileren zich op één of meer kernbegrippen als centrale ligging, bereikbaarheid, natuur, recreatie, economie, kennis, onderwijs en voorzieningen. Dit zien we terug in economische hot spots als de goede infrastructuur van Nijkerk en de daarbij passende foodproductiebedrijven, de mondiale topondernemingen op het gebied van pluimvee in combinatie met de Poultry Academy in Barneveld en bijbehorende maakindustrie, het ICT cluster in Veenendaal, de Kennisas en campussen in Ede en Wageningen, de grote recreatieve aantrekkingskracht van Renswoude, Rhenen en Scherpenzeel en het WO2-erfgoed rond Wageningen en Rhenen.

[2] Het verschil tussen een kolom en een helice is de verstrengeling. Omwille van de leesbaarheid blijven we verder spreken over Kolommen die we zijn als Triple Helix vorm in plaats van solitaire eenheden.

[3] Uit: "WRR rapport naar een lerende economie" publicatie van 4-11-2013.

4. De opgaven van de Strategische Agenda 2015-2019

In 2020 willen wij het volgende bereikt hebben:

De regio FoodValley is dé economische topregio in Nederland met voeding als specialisme. Wereldwijd gerenommeerde kennisinstellingen en bedrijven vormen de basis voor een breed netwerk waar nieuwe spelers graag bij willen horen. Toonaangevende innovatie, vakkennis op het gebied van Agrofood, het aantrekkelijke vestigingsklimaat en de dynamische groene leefomgeving zijn kenmerkend.

Dat doen we door 3 inhoudelijke opgaven, 2 faciliterende opgaven en 5 elementen van de governance te formuleren op strategisch niveau. Deze staan hieronder. Om het element van 'Doen' te benadrukken hebben we bij elke opgave voorbeelden van concrete activiteiten of projecten gegeven.

Om koers te houden en aan onze achterban de voortgang te laten zien beschrijven we op 2 niveaus indicatoren voor de voortgang en zullen daarvoor ook een nulmeting en vervolgmetingen gaan verrichten.
Het eerste niveau is dat van de inhoudelijke opgaven en faciliterende opgaven. Bij deze strategische opgaven kunnen we (als voorbeeld) de volgende economische macro indicatoren meten:

- Welke bedrijfssectoren er zijn en hoeveel arbeidsplaatsen per sector;
- Aantal foodbedrijven en hun arbeidsplaatsen;
- Economische groei en export van de regio in relatie tot nationale cijfers;
- Beschikbare afstudeerders en mate waarin ze werk vinden;
- Groei werkgelegenheid per bedrijfssector;
- Afname werkeloosheid;
- Aantal omgeschoolde en geplaatste 'zwakkeren' op arbeidsmarkt;
- Relatieve omzet FV foodbedrijven ten opzichte van overige bedrijven in de regio;
- Inzet onderzoek- en innovatiegelden in en voor de regio.

De minimale schaal om deze macro indicatoren te meten is de regio maar waar het kan willen we fijner meten tot op gemeenteniveau.

Het tweede niveau is dat van één of enkele activiteiten/ projecten. Met deze indicatoren willen we per project de voortgang en bijdrage aan onze doelen bepalen. Suggesties voor deze indicatoren treft u aan in de derde kolom van de tabel op de volgende bladzijde.

Disclaimer

Regio FoodValley werkt in het kader van het project Regiobarometer samen met de provincie Gelderland om te komen tot meetbare indicatoren. Zodra deze zijn vastgesteld wordt aan de hand van bestaande statistische informatie een meetprogramma en rapportagemethode opgesteld.

We streven naar indicatoren die een werkelijk beeld geven en eenvoudig en eenduidig meetbaar zijn. Of bovenstaande indicatoren op deze wijze daaraan voldoen, zal blijken bij de verdere uitwerking van dit programma.

Het hart van de Strategische Agenda zijn de concrete opgaven met bijbehorende projecten. Deze worden vastgelegd in een uitvoeringsprogramma dat we elk jaar willen bijstellen zodat we goed kunnen sturen op het in 2020 bereiken van de doelen die wij ons zelf hebben gesteld. Voorbeelden van projecten die daar in kunnen staan, zijn beschreven in de vierde kolom in de tabel op de volgende bladzijden. De projecten waaraan één of meerdere Triple Helixpartners willen trekken komen in het uitvoeringsprogramma. Ook de projecten uit het bestaande Source of Ambition (voorzover deze niet afgerond zijn of vervallen) komen in dit uitvoeringsprogramma te staan.

De organisatie van de uitvoering (procesafspraken over samenwerking en commitment) worden apart beschreven.

Inhoudelijke en faciliterende opgaven	Strategische doelen	Suggesties voor voortgangs-indicatoren	Voorstellen voor activiteiten en projecten 'waar energie op zit'.
1. Verbeteren Kennisinteractie	Wij willen een economisch sterkere, innovatieve en kennisintensieve regio worden. Dat doen we door: a) verbeteren van de kennisinteractie tussen bedrijven en onderwijs- en onderzoeksinstellingen. De private kennisleveranciers horen hier nadrukkelijk bij. Door MKB bedrijven in permanent contact te brengen met kennisinstellingen en grote ondernemingen wordt meer kennis uitgewisseld en zullen er meer innovaties komen. Met name voor de MKB bedrijven is dit belangrijk. Hiertoe rekenen we nadrukkelijk ook de starters en ZZP'ers.	- Aantal en/of kwaliteit van incubators - Aantal gestructureerde / georganiseerde ontmoetingsmomenten - Aantal deelnemerontmoetingen inclusief tevredenheidsmeting	- Bijhouden en uitbreiden databanken van bedrijven. - Laagdrempelige loketten voor ondernemers (bv. Kennisportaal WUR en Stichting FoodValley NL) maar ook meer lokale kennisdeling en samenwerking tussen MKB bedrijven en MBO opleidingen. - Leerwerkloket, stageloket voor bedrijven van onderwijsinstellingen in samenwerking met de overheid. - Werklocaties voor incubators, startende ondernemers (of pre-starters) of bij campussen - Uitbouwen Poultry Expertise Centrum - Organiseren van georganiseerde bijeenkomsten tussen bedrijven en kennisinstellingen (bv. Inspiratiedagen). - Koppelen van specifieke subsidies voor MKB bedrijven of kennisinstellingen aan voorwaarde van onderlinge samenwerking. - We leggen verbinding met enkele internationale hotspots en verbinden zo MKB bedrijven met toonaangevende buitenlandse bedrijven. - Opzetten Kenniswerkplaats waarin kennisvragers (ondernemers, overheden, lokale organisaties) en kennisdragers (kennisinstellingen, van MBO tot WO) elkaar ontmoeten over concrete projecten

	b) Om het onderwijs beter in te kunnen laten spelen op de toekomstige behoeften van de arbeidsmarkt is meer voeling gewenst met de verschillende bedrijven in de regio, zowel de grote ondernemingen als de MKB bedrijven. Dergelijke kennisinteracties zijn het resultaat van gerichte ontmoetingen. Het onderwijsaanbod richt zich op een leven lang leren op het gebied van Food en op afgeleide zaken zoals ons FoodValley concept en gedachtengoed. Daarvoor zijn food gerelateerde opleidingen op MBO en HBO niveau nodig die aansluiten op het al goed ontwikkelde foodonderwijs op WO niveau.	- Aantal studenten in agrofood in de regio - Aantal start-ups - Aantal drop-out studenten - Aantal cursussen/AD projecten voor werkenden Aantal werkenden dat een opleiding of cursus doet passend bij FoodValley	- Ambassadeursnetwerken, om interactie tussen bedrijven en onderwijs- en onderzoeksinstellingen vorm te geven, zowel op strategisch en op uitvoerend niveau. - Online kennis- en interactieplatformen, fora. - Doorlopende leerlijn op food ontwikkelen en het opstellen van een ambitieuze Human Capital Agenda Food die in alle opleidingen in de regio wordt aangeboden en bestaat uit Food en het gedachtengoed van de FoodValley regio. - We stimuleren AD projecten zoals het ICT-AD programma. - We ontwikkelen (unieke) excellente leerwerkcombinaties -
	c) faciliteren van bestaande bedrijfsleven en aantrekken van nieuwe bedrijvigheid: -'Verankering' (accountmanagement) van reeds in de regio gevestigde bedrijven -Het pro-actief werven van nieuwe bedrijven en instellingen, met als doel: o vestigen van nieuw bedrijf of instelling o samenwerking (op het gebied van technologie, onderzoek) met in de regio aanwezige bedrijven en instellingen	-aantal food- en foodgerelateerde bedrijven -aantal internationale food- en foodgerelateerde bedrijven -aantal internationale missies dat regio FV bezoekt -aantal bedrijfsbezoeken (accountmanagement) -aantal site bezoekendoor (inter)nationale bedrijven	-versterking accountmanagement (meer bedrijfsbezoeken door accountmanagers, te combineren met bedrijfscontacten i.h.k. van participatiewet en werkgeversdienstverlening) -voortzetting en 'verbreding' van huidige acquisitie-inspanningen door OostNV, regio FoodValley en Wageningen UR.
2. Uitbouwen Global Pipelines	Een van de sterke punten van de regio is dat de (inter)nationale zakelijke netwerken goed zijn ontwikkeld en ver uitstijgen boven de ruimtelijke schaal van de regio. a) Nu dit al goed is ontwikkeld, ligt hier de opgave om dit niveau vast te houden en verder uit te bouwen.	- Aantal expats dat naar regio komt - Aantal internationale studenten - Aantal kenniswerkers - Aantal buitenlandse stagiairs - Verhouding omzet binnen NL/buiten NL en hoe deze verandert	- (Inter)nationale samenwerking van bedrijven stimuleren met matchmaking en andere services van Stichting FoodValley. - Concrete afspraken met vertegenwoordigers van de kolommen over het delen van netwerken. - Het uitbouwen van de onderwijsmogelijkheden om de regio te profileren als een toonaangevende internationale kennisregio, zoals tweetalig onderwijs, Expatcentre, loket voor internationaliseringsmogelijkheden en bijbehorende kansen en behoeften in het

			onderwijs (op de diverse campussen). - Uitbouwen van de regio als toonaangevende, internationale kennisregio en initiatieven als Expatcentre en internationale school steunen.
	b) Daarnaast zijn de zakelijke netwerken en die van de onderwijsinstellingen goed ontwikkeld maar is er binnen de kolom overheden nog versterking mogelijk en nodig.	- Aantal georganiseerde lobbycontacten in buitenland met actieve rol vanuit (regionale) overheid.	- Het verder uitbouwen van onze internationale lobby (zoals de representant in Brussel) en partners vragen om hun internationale netwerken inzichtelijk te maken en voor elkaar open te stellen.
3. Vergroten innovatiekracht	Innoveren is steeds vaker een samenspel van snel wisselende netwerken uit aanverwante sectoren en verschillende vakgebieden. Succesvolle innovaties zijn veelal beproefde producten of marketingstrategieën uit de ene sector die nog nieuw zijn in een andere. Om meer innovaties met economische waarde in FoodValley te krijgen willen we het volgende doen: a) Actief uitdragen welke netwerken van bedrijven en kennisinstellingen bestaan. Deze laagdrempelig maken en met hoge frequentie ontmoetingen organiseren.	- 'Meten' van de toegankelijkheid van kennisnetwerkers voor nieuwe (MKB)bedrijven. - Meten van aantal georganiseerde bijeenkomsten. - Meten uitgegeven innovatievouchers	- Versterken van bestaande platformen waar informatie is te vinden over bedrijven en kennisinstellingen inclusief contactpersonen en agenda's van ontmoetingen - Organiseren van bijeenkomsten tussen bedrijven en kennisinstellingen (bv. Inspiratiedagen). - We maken concrete afspraken over uitgifte van aantallen innovatievouchers in de regio.. - Bedrijven in de regio actief informeren over de mogelijkheden die Oost NV en de Stichting FoodValley kunnen bieden om innovatie te bevorderen.

	b) HBO en MBO onderwijs komen door hun programma en studenten veel in contact met MKB bedrijven. Deze onderwijsinstellingen willen we als intermediair inzetten om dit strategische doel te bereiken. Onderdeel hiervan is het ondernemerschap bij studenten te stimuleren omdat van deze nieuwe ondernemingen vaak de meeste innovaties zijn te verwachten.	- meten van start-ups door regionale studenten - bepalen functie 'innovatie-makelaars' en meten hoeveel onderwijsmedewerkers dit in hun takenpakket krijgen - meten aantal uitgegeven startkredieten voor agrofoodbedrijven, maakindustrie en ICT.	- MBO en HBO onderwijs (die via stageplaatsen het meest met MKB in aanraking komen) vragen om de rol van 'ambassadeur', innovatie-'scout' en 'kennis/innovatiemakelaar' uit te werken. - Studenten stimuleren om (vernieuwend) ondernemer te worden door de optie op te nemen in het lesprogramma, startersfaciliteiten aan te bieden en banken en bedrijven vragen om soepel om te gaan met kredietaanvragen bij deze doelen. - Het onderwijsaanbod aan te sluiten bij de (regionale) behoeften die bedrijven nu en in de toekomst zullen hebben (zie ook opgave IV). Daarnaast moet er sprake zijn van co-creatie van onderwijs, onderzoeksinstellingen en bedrijven.
	c) Aandachtspunt hierbij zijn het registeren van octrooien/patenten. Er zijn signalen dat hier met name bij het MKB winst valt te behalen.	- meten van aantallen octrooien/patenten - bepalen aandeel R&D in totale bedrijfsuitgaven en het verloop van dit aandeel in de komende jaren	- Onderzoek of en zo ja, in welke mate het MKB onvoldoende patenten vastlegt en waar dat door komt (Lei onderzoeken hierover betrekken)). - We spreken een ambitie af over gewenst aantal vastgelegde octrooien/patenten in 2019. - We voeren een nulmeting uit over het aantal vastgelegde octrooien/patenten bij de verschillende segmenten van het bedrijfsleven. - Laagdrempelig en betaalbaar advies over werking en belang van patentrecht organiseren.
4. Profiel versterken: (Branding en Marketing)	Wij zien FoodValley als een concept waarmee de regio zich internationaal in de schijnwerpers zet en zo geld en kennis aan zich bindt. Toch zijn er nog veel (MKB) bedrijven die dit beeld niet delen of de toegevoegde waarde voor hun bedrijf niet zien. Hier speelt mee dat ons profiel nog niet scherp en eenduidig is. Dat hebben we wel nodig als vertrekpunt. a) We gaan ons inspannen om het concept ook bij de MKB bedrijven bekend te maken en waar nodig aan te scherpen	- bepalen wanneer een bedrijf 'ambassadeur' van de regio is en meten hoeveel er zijn. - meten hoeveel agrobedrijven aan bovenwettelijke normen voor duurzaamheid voldoen en dit afzetten tegen de rest van het land. - meten hoeveel bedrijven het FoodValley concept opnemen in hun corporate communication - regelmatig meten van de internationale	- Als Triple Helixpartners samen opstellen en vastleggen van het profiel en dit binnen en buiten de regio uit te dragen. Hier icoonprojecten aan toevoegen zoals WFC. - De regionale bedrijven stimuleren om over te gaan op de productie van schoon en veilig voedsel en zo een visitekaartje voor ons concept te worden (Voedselvisie) - Agro bedrijven stimuleren om innovatieve concepten over duurzame en veilig voedsel in praktijk te brengen en zichtbaar te maken voor

	zodat de (meer)waarde gedeeld wordt. b) We vragen onze partners bij de kennisinstellingen om meer te gaan verdiepen in de mondiale vraagstukken over kennis en producten rond het thema (agro)food. In elk geval is dat het mondiale vraagstuk over voldoende voeding die duurzaam wordt geproduceerd. c) We gaan innovatieve oplossingen voor dergelijke vraagstukken ontwikkelen en concreet in de regio laten zien (Voedselvisie). d) We vragen onze (MKB)partners om ambassadeur van de regio te worden en aan iedereen die het wil horen te vertellen welke oplossingen wij hebben ontwikkeld voor vragen die elders bestaan. e) Ook vanuit de onderwijskolom worden ambassadeurs geworven. Deze ambassadeurs brengen het FoodValley gedachtengoed verder en bevorderen de samenwerking. f) Alle kolommen kunnen gebruik maken van dit netwerk.	naamsbekendheid van FoodValley regio. - meten van standplaatsen op (buitenlandse) beurzen en aantal handelsmissies - meten van aantal succesvolle acquisities - meten oplage meertalige 'folder' en bezoekersaantallen op relevante websites	eigen inwoners en internationale bezoekers (Voedselvisie). - FoodValley naar onze eigen burgers brengen door gerichte projecten op 'eten uit de buurt' en stadslandbouw. - Met overheden en onderwijsinstellingen afspreken dat het FoodValley profiel een vaste plek krijgt in hun strategische communicatie. - Een herkenbare uitsnede uit ons profiel maken voor de EU en de Brusselse lobby. - Met MKB bedrijven bespreken wat het FoodValley profiel voor hen kan betekenen en waar mogelijk afspreken dat zij die meerwaarde overnemen in hun bedrijfscommunicatie. We willen de behoeften aan onze kennis en producten verkennen door projecten als: - Een database opbouwen en in stand houden over soorten en grootte van ondernemingen in de regio en dat op aantrekkelijke wijze te presenteren. - gerichte marktverkenningen uit te voeren naar wat klanten en afnemers verwachten over de kennis en producten op agrofood gebied . We willen ons aanbod beter uitdragen door projecten als: - Een concurrentiestrategie voor de regio uit te werken . - Het maken van meertalige, wervende publicaties waarmee de regio zich internationaal kan profileren naar Food gerelateerde bedrijven en geïnteresseerde kenniswerkers. - Het in samenhang met Wageningen UR, stichting FoodValley en Oost NV acquireren van bedrijven die passen in het FoodValley profiel en het behouden van deze bedrijven voor de regio. - Het bezoeken van relevante beurzen en expo's om ze de bekendheid te vergroten. - Het opbouwen van een ambassadeursnetwerk van tenminste 50 leden uit met de kolommen ondernemers en onderwijs die mee gaan op

			handelsmissies, handelsdelegaties ontvangen en uitstralen dat FoodValley een aanbod heeft van meerdere kolommen die goed samenwerken.
5. Versterken fysiek en sociaal duurzame leefomgeving	Als de valorisatie van kennis in de regio leidt tot meer werk, en we ook meer Food-bedrijven van buiten de regio weten aan te trekken mogen we economische groei verwachten. Dat brengt weer nieuwe behoeften met zich mee zoals onderwijs, kennis, (digitale) infrastructuur, vestigingsplekken en een aantrekkelijke woon- en werkomgeving. Daar gaan we gericht op sturen. Zo willen we voorkomen dat groeikansen verloren gaan omdat de regio er nog niet klaar voor was. Duurzaamheid zien we als een onlosmakelijk deel van economische ontwikkeling. We maken een onderscheid in fysische duurzaamheid (milieu) waarbij we ons richten op duurzame innovaties op gebied van Food en Biomassa. Daarnaast richten we ons op sociale duurzaamheid. Dat laatste richt zich in dit verband op een goed functionerende arbeidsmarkt. We willen dat alle mensen in dit gebied meedelen in het succes van de (Agro)food ontwikkeling. En als zij minder goed in staat zijn zelf die plek te verwerven dan helpen we ze of creëren we aangepaste werkplekken. De andere partners mogen de overheid hierop aanspreken. Zij gaan deze doelen bereiken met concrete projecten op het gebied van wonen, sport, cultuur, bereikbaarheid, ruimtelijke ordening, economie en werkgelegenheid. Daarbij is expliciet aandacht voor groeiruimte van bestaande bedrijven (endogene groei) omdat daar veel arbeidsplaatsen worden gevormd. Deze opgaven worden concreet ingedeeld in twee regionale bestuurlijke portefeuilles. Andersom zullen overheden ook een beroep	- meten van aanbod en prijs in vierkante meters van beschikbaar bedrijventerrein per categorie (agro)foodbedrijven - bepalen van fysieke bereikbaarheid van delen van het gebied binnen en buiten de spits in absolute reistijd - bepalen snelheid en capaciteit van digitale infrastructuur op bedrijventerreinen, binnen bebouwde kom en buitengebied - regelmatig meten van bezoekerstevredenheid van recreanten - bepalen deelname aan arbeidsmarkt door 'kansarmen' en de toename daarin - meten van (geslaagde) bijscholingsprojecten - meten van gemiddelde reistijd woon-werk	We willen de groeikansen benutten met concrete projecten als: - Verbeteren infrastructuur binnen de regio en naar de regio toe (noordelijke en zuidelijke ontsluiting) - Doorontwikkelen kenniscampussen, Kennisas en World Food Center. - Het organiseren van een bereikbaarheidsatelier waarbij de Triple Helixpartners gezamenlijk kijken naar verbeterpunten over de ontsluiting van de regio en de infrastructuur binnen de regio (netwerkvisie). - het blijven werken aan een passend woonaanbod in regionaal verband (woonagenda). - Zorgen voor een compleet en onderscheidend aanbod van werklocaties (bedrijfs- en kantoorruimten) om de Foodsector te accommoderen. - Faciliteren van de komst van passende accommodaties (hotels en congrescentra) voor de zakelijke markt. - Gerichte projecten tussen overheden, ondernemers en onderwijsinstellingen om mensen die minder goed mee kunnen komen passende bijscholing en passende banen te geven. - Onderwijs betrekken bij werkgeversdienstverlening. - Verblijf voor (familie van)kenniswerkers en andere recreanten aantrekkelijk maken. - regionale programmering bedrijventerreinen en bedrijfsruimten - realiseren van een aantal projecten die de fysieke bereikbaarheid en de leefomgeving verbeteren: Veluwse Poort en concrete mobiliteitsprojecten - Uitvoeren uit het programma Source Of Ambition. - Verbeteren van de digitale infrastructuur

	doen op de partners als het gaat om sociale duurzaamheid, mobiliteitsoplossingen en dergelijke. Om de bedrijven en kennisinstellingen in de regio zoveel mogelijk kansen te geven zoeken we aansluiting bij het landelijke en provinciale topsectorenbeleid (Food is een van de 9 topsectoren). Waar mogelijk willen overheden een rol spelen bij soepelere kredietverlening waarbij nieuwe kredietvormen ook aandacht hebben (kredietunie etc).		(breedband) binnen en buiten de bebouwde kom - Aansluiting (ondermeer via Brussel) zoeken bij andere regio's om zo in aanmerking te komen voor Europese subsidies.

4.2 De Governance van de samenwerking

Om bovengenoemde inhoudelijke en faciliterende opgaven in 2019 te realiseren is de vertaling naar uitvoeringsgerichte en afrekenbare projecten van groot belang. Deze strategische agenda moet partners op hoofdlijnen binden en op het niveau van activiteiten wordt dit ingevuld. Hierbij moet ruimte zijn voor een wisselende inbreng tussen projecten en activiteiten.

Naast het vastleggen van 'WAT' we gaan bereiken is het ook nodig om vast te leggen 'HOE' we dit gaan bereiken oftewel de Governance. Dit zijn de gedeelde verwachtingen, afspraken over processen en bevoegdheden (zoals het woordvoerderschap voor een kolom) die de Triple Helix partners met elkaar maken.

Bij deze Governance is er een onderscheid tussen de sectorale aanpak en de regionale aanpak. Beide benaderingen worden ingezet om onze opgaven te realiseren.

1. We bouwen aan een omgeving waarbinnen passende projecten (kunnen) worden uitgevoerd.
Het element '**doen'** blijkt uit succesvolle, concrete projecten waarvoor in principe één of enkele van onze deelnemende organisaties aan de lat staan.

Als Triple Helix partners faciliteren en stimuleren we deze projecten omdat we zo onze gezamenlijke doelen halen. Dit doen we zonder de verantwoordelijkheid van de uitvoerende organisatie(s) over te nemen. Ook gaan we samen verkennen welke nieuwe projecten en programma's wenselijk zijn en stimuleren we onze deelnemende organisaties om dit concreet op te pakken. Tot slot willen we onder de noemer Branding & Marketing de grote parels en bijzondere en succesvolle projecten (met toestemming van de projecteigenaar) als een gezamenlijk succes uitdragen. Voorbeelden van parels zijn de Kennisas, Het World Food Center en de Poultry Academy.

2. Elke kolom krijgt woordvoerder(s) die namens hun achterban spreken
Naar de buitenwereld en onze achterban stralen we uit dat de Triple Helix Partners stevig samenwerken aan de doorontwikkeling. Dit doen we door aansprekende woordvoerders per kolom aan te wijzen. Deze woordvoerders worden per kolom naar voren geschoven en hebben binnen de eigen kolom het benodigde (bestuurlijke) draagvlak om namens de kolom uitspraken te kunnen doen. Verder gaat elke kolom er voor zorgen dat hun woordvoerder(s) over voldoende ondersteuning beschik(ken)(t) zodat er gedragen en tijdige besluiten binnen de kolom worden genomen.

3. We blijven samenwerken aan de doorontwikkeling
De woordvoerders komen regelmatig bijeen om de strategische richting en de inhoudelijke voortgang van de ontwikkeling van de (agro)foodregio te bepreken. Waar nodig koppelen zij intern terug of mobiliseren een deelnemer van hun kolom voor een bepaalde activiteit of project. Aanspreken van de andere kolommen hoort hier nadrukkelijk bij. Verder wordt deze samenwerking duidelijk in de media gepositioneerd zonder afbreuk te doen aan de bekendheid en positie van de 'eigen' organisaties.

Tot slot is de Strategische Agenda 2015-2019 geen gestolde afspraak maar een levend document. Binnen onze samenwerking werken we voortdurend aan bijstellingen zodat we datgene doen wat nodig is om succesvolle activiteiten en projecten uit te voeren die substantieel bijdragen aan het bereiken van onze doelen.

4. Faciliteer de samenwerking

We streven naar samenwerking waarbinnen:

- deelnemende organisaties onder eigen verantwoordelijkheid concrete activiteiten of projecten oppakken ter uitvoering van de Strategische Agenda,
- externe middelen en kennis voor deze projecten worden aangetrokken,
- communicatieve uitingen naar buiten zorgvuldig en volgens een strategie plaatsvinden.

Dit alles vraagt om afspraken over inzet voor facilitering en ondersteuning. Hierbij denken we aan de volgende opzet.

Elke kolom zorgt ervoor dat de woordvoerders voldoende interne ondersteuning krijgen om zijn of haar rol namens de kolom goed op te kunnen pakken. Voor de ondersteuning van de samenwerking als geheel wordt voorlopig gebruik gemaakt van de Stuurgroep Triple Helix Samenwerking en de huidige werkgroep Doorontwikkeling voor de ambtelijke ondersteuning. Beide groepen werken aan bovenstaande doelen.

De bovenstaande werkwijze met de Stuurgroep Triple Helix Samenwerking en Werkgroep Doorontwikkeling wordt eind 2015 geëvalueerd.

5. Maak de voortgang van de doorontwikkeling objectief meetbaar

Om tot 'doen' te komen en die projecten uit te voeren die de gewenste resultaten geven, moet duidelijk zijn wat we precies willen bereiken. Voorbeelden van meetbare indicatoren op macro- en project-niveau zijn in het hoofdstuk 3 genoemd. De kolom Overheden zal na het vaststellen van de Strategische Agenda een voorstel doen over hoe deze gegevens kunnen worden verzameld en gepresenteerd.

Hierbij houden we in ogenschouw dat FoodValley geen gesloten laboratorium is. Metingen op basis van indicatoren en de voortgang in het bereiken van doelen worden door veel omstandigheden beïnvloed die wij niet in de hand hebben.

5. Aan de slag met de Strategische Agenda; naar het uitvoeringsprogramma 2015-2019

FoodValley is uitgegroeid tot een aantrekkelijke, sterke regio met internationale uitstraling. Steeds meer nationale en internationale bedrijven en instellingen zien de meerwaarde van deze regio en openen een vestiging of zoeken samenwerking. Het geheim van FoodValley? Een succesvolle focus en een vruchtbare samenwerking! Vertegenwoordigers van onderwijs, ondernemers en overheid werken actief samen om de FoodValley regio nog succesvoller te maken. Samen geven we vorm aan concrete projecten en bouwen zo samen aan een bruisende regio. Dat is de afgelopen jaren succesvol gebeurd door de uitvoering van een gezamenlijk programma: Source of ambition and innovation[4].

Er is nu de behoefte aan een nieuw programma ter uitvoering van deze Strategische Agenda 2015-2019. We gaan daarmee aan de slag!

Hierbij spelen de onderwijs- en onderzoeksinstellingen en het regionale bedrijfsleven (groot-, midden- en kleinbedrijf) een belangrijke rol. Input en inzet van ondernemers en onderwijsinstellingen zijn van eminent belang. Zij komen “in de lead” bij het initiëren van projecten en programma’s en de uitvoering van de Strategische Agenda 2015-2019. Zij worden gevraagd om het voortouw te nemen in de verdere uitwerking van de strategische opgaven en de randvoorwaarden. Deze uitwerking heeft als doel om duidelijke kaders en randvoorwaarden te formuleren voor projectvoorstellen die bij dragen aan de gewenste doorontwikkeling. Vervolgens kunnen deze projecten worden uitgevoerd door (een samenwerking van) ondernemers, onderwijsinstellingen en/of overheid.

Om dit alles goed op te pakken is het van belang dat de samenwerking wordt opgezocht vanuit de eigen rollen en verantwoordelijkheid:

Onderwijs-/Kennisinstellingen: het genereren van (missie-gerichte) nieuwe kennis en het opleiden en vormen van toekomstig én huidig arbeids- en kennispotentieel.

Overheid: het waarborgen/creëren van optimale randvoorwaarden (om die missie te doen welslagen) op het gebied van wonen, werken, bereikbaarheid, recreatie (kortom een optimaal woon-/leefklimaat om de werkers aan de missie optimaal te laten gedijen).

Ondernemers/Bedrijven: het produceren en ontwikkelen van producten die bijdragen aan het realiseren van die missie en aan het welbevinden van de in de FoodValley-regio woonachtige bevolking en het bieden van (nieuwe) werkgelegenheid.

Zowel deze verdere uitwerking van opgaven en randvoorwaarden als het toewijzen van concrete projecten gebeurt onder eindverantwoordelijkheid van de initiatiefnemers van de Strategische Agenda 2015-2019 namens de partners van de doorontwikkeling van de FoodValley regio. Wij streven ernaar om eind 2015 het uitvoeringsprogramma van de Strategische Agenda gereed te hebben.

[4] Dat programma is te vinden op website www.regiofoodvalley.nl/bibliotheek. De resultaten van de uitvoering van dat programma staan in de flyer “Dankzij samenwerking”, ook te vinden op deze website.

De initiatiefnemers zijn:

Ron van Gent	Martin Ruiter
Voorzitter VNO-NCW Vallei Regio	Voorzitter Federatie Ondernemerskringen Valleiregio
Tijs Breukink	Liesbeth Schöningh
Lid Raad van Bestuur Wageningen UR	Voorzitter College van Bestuur Stichting COG (ROC A12)
Wouter Kolff	Cees van der Knaap
Plaatsvervangend voorzitter Regio FoodValley	Voorzitter Regio FoodValley

Bijlage 1

De partners van de doorontwikkeling Regio FoodValley zijn:

Provincie Gelderland	Barneveldse Industriële Kring (BIK)	COG ROC A12
Provincie Utrecht	Bedrijvenkring Hoevelaken Nijkerk	POA Valleiregio
Gemeente Barneveld	Bedrijvenkring Rhenen	Wageningen UR
Gemeente Ede	Bedrijvenkring Scherpenzeel-Woudenberg (BSW)	
Gemeente Nijkerk	Bedrijvenkring Veenendaal (BKV)	Ziekenhuis Gelderse Vallei
Gemeente Renswoude	Ede's Bedrijfs Contact	Federatie Ondernemers-Kringen Valleiregio
Gemeente Rhenen	FNLI	COG Vallei & Gld-Midden
Gemeente Scherpenzeel	Friesland Campina	NIZO food research BV
Gemeente Veenendaal	LTO noord	Wagenings Ondernemers Contact (WOC)
Gemeente Wageningen	Ondernemersvereniging Renswoude	Hogeschool Van Hall Larenstein
Aeres Groep	Oost NV	VNO-NCW Valleiregio
Christelijke Hogeschool Ede	Stichting Food Valley NL	Hogeschool Arnhem Nijmegen