

Uitvoeringsprogramma Innovatiepact 2018
Greenport West-Holland
Koersen op een koppositie in de wereld van food & flowers

Document	Uitvoeringsprogramma Kennis & innovatiepact
Thema:	Innovatiepact
Datum:	12-01-2018, versie 1
Status:	Definitief voorstel
Doelgroep:	Provincie Zuid-Holland en Deelnemers aan Innovatiepact
Kernwoorden:	Kennis en innovatieagenda, uitvoeringsfase, opstarten en verbinden met lopende initiatieven, verbreden deelnemers en concreet uitvoeren projecten

Inhoudsopgave

1. Voorgeschiedenis	1
2. Doelstellingen en resultaten 2018	2
3. Aanpak	2
4. Organisatie	5
6. Communicatie	7
7. Acties en planning	7
8. Begroting	7
Bijlagen	9
Functie en taakomschrijving van de programmaregisseur	9
Monitoring en evaluatie	10

1. Voorgeschiedenis

De Greenboard West-Holland heeft op 5 oktober 2016 akkoord gegeven op de aanpak voor de ontwikkeling van een Innovatiepact om de ambities te realiseren. Hiervoor is een aantal kantelingen benoemd en akkoord bevonden. Om de kantelingen te effectueren is in overleg met het DB, programmamanager, themacoördinator Kennis & Innovatie kennis en trekkers van de Greenport Horti Campus op 31-10-2016 een aantal actielijnen voorgelegd en besproken. Deze acties zijn op 24-11-2016 met de kerngroep verdiept. Tijdens diverse sessies met een kerngroep is een aanpak uitgewerkt en geëffectueerd. Middels kleine pilots worden deze uitgevoerd. De aanpak is geadopteerd en als een van de vijf doorbraken opgenomen in het landelijke initiatief Impulsagenda Greenports 3.0 en op 23 mei 2017 ondertekend. Op 21 november 2017 heeft een inspiratiesessie plaatsgevonden en heeft een kerngroep van founding partners “Ja ik wil” uitgesproken. Op 2 februari 2018 zal het Innovatiepact Greenport West-Holland ondertekend worden. Onderdeel van dit pact is een uitvoeringsprogramma met uitgewerkte doelstellingen, kritische prestatie indicatoren,



uitvoeringsorganisatie, tijdpad een begroting. Voor 2018, met een doorkijk naar de jaren erna, is dit uitvoeringsprogramma opgesteld. Daarbij is bewust ruimte gehouden om ook met de partners in 2018 verder te bouwen aan de vormgeving van het innovatie-ecosysteem Greenport West-Holland.

2. Doelstellingen en resultaten 2018

Het Innovatiepact heeft een aantal doelstellingen en werkwijze geformuleerd (zie tekst van het Innovatiepact, onderdeel A en artikel 1). Het eerste uitvoeringsjaar richt zich op het operationeel maken van de samenwerking zodat een responsief kennis-, innovatie en onderwijs infrastructuur in de regio ontstaat. Resultaten 2018:

1. Voor de speerpunten wordt een uitwerking gemaakt met daaraan verbonden doelstellingen, kritische prestatie indicatoren (kpi's), acties en projecten en programma's.
2. Met de betrokken partners is een community of practice gevormd per speerpunt waarin met elkaar inhoudelijk ervaringen worden gedeeld, gevalideerd, gevaloriseerd, verspreid en verbonden met de andere speerpunten. Ook worden nieuwe initiatieven genomen en nieuwe partners uitgenodigd. Eigenaarschap en verantwoordelijkheid voor succes ligt bij de leden van de CoP.
3. Nieuwe partners en initiatieven worden gemobiliseerd en indien gewenst worden nieuwe projecten en programma's worden geformuleerd.
4. Greenport West-Holland uitvoeringsorganisatie wordt vormgegeven als faciliterende netwerkorganisatie voor de partners. Hiervoor worden regelmatig bijeenkomsten georganiseerd (bij voorkeur meeliften op bijeenkomsten van de netwerkpartners), melding gemaakt van ontwikkelingen in de Greenport digitale nieuwsbrief.
5. Inrichten van een lectoraat en practoraat Feeding & Greening mega cities.
6. Inrichten van een resultaat en impact monitoring, uitvoeren nulmeting.
7. Uitvoeringsplan 2019 e.v.

3. Aanpak

De ontwikkelingsvisie zoals deze in de Greenboard is vastgesteld is erop gericht dat partners zoveel mogelijk zelf als trekker werken aan de realisatie van de speerpunten. De Innovatiepact Greenport organisatie faciliteert, signaleert en stimuleert. De functie van het Innovatiepact en dit daarbij behorende programmaplan is om de partners met programma's en projecten waar mogelijk te ondersteunen, relaties te leggen, belemmeringen weg te nemen en een platform te bieden voor coördinatie en afstemming. En niet in de laatste plaats: om ruimte te genereren voor nieuwe initiatieven passend bij de ambities van de Greenport. De lijst van projecten is dus niet limitatief.

In het innovatie ecosysteem dat ontstaat zullen voortdurend partijen komen en gaan. Belangrijke uitgangspunten in de aanpak zijn: ondernemers gedreven, verbreden naar brede groep van ondernemers, focus op de speerpunten en innovatief en gericht op doorbraken. In de bijlage 1 van het Innovatiepact is een overzicht opgenomen van de projecten die zich bij de start hebben verbonden. Deze activiteiten kennen allemaal hun eigen initiators, trekkers cq eigenaren. Het is nadrukkelijk niet de bedoeling dat de programmaregisseur de sturing van deze projecten overneemt

noch dat de projecten verantwoording verschuldigd zijn binnen het akkoord. Het werkt eerder omgekeerd: het akkoord is dienstbaar aan de projecten en biedt de verbinding waarmee de voortgang kan worden gemonitord en waar mogelijk versneld en/ of vergroot. Waar nog blinde vlekken worden gesignaleerd wordt gestimuleerd dat partijen actie ondernemen.

De programmaregisseur werkt samen met het lectoraat en practoraat Feeding & Greening mega cities om de kennis en ervaringen uit de projecten en programma's te verzamelen, valideren, valoriseren en verspreiden. Op deze wijze ontstaat een body of knowledge per speerpunt en kan de ontwikkeling gevolgd en versneld worden. Dit laatste door op knelpunten gericht acties te ontwikkelen zoals ontsluiten van (internationale) kennis, mobiliseren van capaciteit en financiering.

Bestuurders geven aan behoefte te hebben aan houvast: doen we de juiste acties, zijn de acties in balans, houden we focus etc. Met andere woorden: de bijdrage van elk van de projecten die leidt tot de invulling van de ambities kan in samenhang zichtbaar gemaakt worden. De projecten zullen bij het realiseren van hun doelen worden ondersteund. Het programma is flexibel inzetbaar en kent een breed palet aan expertises. Het draagt bij aan een goede afstemming van vraag en aanbod, helpt kennis te ontwikkelen en uit te wisselen, procedures te versnellen en financieringsmogelijkheden te vergroten. Bovendien wordt binnen het programmabureau het overall resultaat gemonitord zodat tussentijdse bijsturing mogelijk wordt op themaniveau (niet op projectniveau) en netwerkvernieuwing.

Om doorbraken te realiseren, ontwikkelingen naar en over het tipping point te brengen, is het nodig om voor belangrijke onderwerpen partijen actief bij elkaar te brengen. Vanuit programmamanagement oogpunt is dit een regisserende 'lichte vorm' van sturing. Partijen worden op meerwaarde bij elkaar gebracht. Toch is de rol van het programma en de inzet van mensen niet vrijblijvend. Wanneer de partners zelf geen energie op een onderwerp zetten is het kennelijk minder relevant en wordt de inzet verschoven naar partners die wel actief zijn. In het ecosysteem worden activiteiten gefaciliteerd, aangejaagd waar relevant. De lat van de gezamenlijke ambities komt steeds hoger te liggen. Verhogen van de ambities is steeds leidend voor het handelen van het programmabureau en programmaregisseur. Centraal blijft daarbij de behoefte van ondernemers door vraaggericht te werken. Faciliteren om (kennis)gaten op te vullen, verbindingen maken die niet vanzelf tot stand komen en aanjagen van projecten. Organiseren van onverwachte ontmoetingen (cross-overs), niet als doel maar middel om doorbraken te krijgen. Het wegnemen van kennismarktimplicaties zodat de kenniscirculatie en -valorisatie goed op gang komt. Rond de concrete behoeftes en meer complexe innovatiewensen van de ondernemers worden per onderwerp Communities of Practice (CoP) ingesteld om gezamenlijk kennis te ontwikkelen en activiteiten te ontplooiën om de ontwikkelingen een versnelling te geven. In de CoP setting komen geïnteresseerde partijen vanuit bedrijfsleven, onderzoek, onderwijs, overheid bij elkaar. Een voorbeeld van een hot topic: Vertical farming komt sterk op. Veel initiatieven dreigen versnipperd en los van elkaar, en pratend over elkaar ipv met elkaar, stukjes van de oplossing te ontwikkelen. De uitdaging is om nieuwe kennis om te zetten in werkende business concepten voor telers. Markten moeten ontwikkeld worden, maatschappelijk draagvlak voor high tech food etc. Onderwijs dient een bijdrage

te leveren, bestemmingsplannen moeten aangepast worden. Demonstraties voor export van kennis en concepten. Handelsmissies leiden langs de juiste initiatieven, investeringsplannen met buitenlandse investeerders etc. etc. Kortom veel ontwikkelingen zijn nodig en een alignment zodat de volgorde van de ontwikkelingen effectief is.

Zo krijgt de verantwoordelijkheid van de partners optimaal vorm en kan het programma de motor vormen die verbindt, verbetert en versnelt en zorgt voor een nieuwe inrichting van een innovatief ecosysteem voor een sterk tuinbouwcluster.

Faciliteren 2018 houdt in:

- I. Duidelijkheid geven over de inhoud, wat bedoelen we met de speerpunten, hot topics, doorbraken, tipping point, faciliteren, regie etc. Wat is een ecosysteem en hoe werkt het. Wat vraagt het van de partners. Blijven uitleggen en communiceren om een nieuwe manier van co-innovatie & co-creatie & co-leren te realiseren.
- II. Mobiliseren en verbinden van initiatieven. Organiseren van overleg, en gemeenschappelijk acties. Inrichten van CoP's. Wellicht ontbinden van CoP's (CoP is geen doel maar een tijdelijk middel).
- III. Organiseren, bundelen, verbinden van financieringsmogelijkheden voor de uitvoering van de initiatieven. Nieuwe financieringsarrangementen ontwikkelen. Het programma beschikt niet over middelen voor de uitvoering van projecten maar kan wel ondersteunen deze te krijgen.
- IV. Kennis en -netwerken verwerven, delen, verspreiden en ontsluiten (nationaal en internationaal). Aandacht voor cross-sectoraal en groene en niet-groene kennis. Hiervoor zal onder andere een lectoraat en practoraat Feeding & greening Mega Cities worden ingericht.
- V. Ondernemers inspireren en ondersteunen bij innovaties, kennisverwerking, inrichten leerprocessen. Nieuw ondernemerschap stimuleren. Meet & Greet bijeenkomsten. Samen met de andere thema's van de Greenport zoals Energieakkoord.
- VI. Publieke partners uitdagen innovatieve ondersteuningsinstrumenten te ontwikkelen om bestaande instrumenten effectiever in te zetten (denk aan overbruggen van cashflow problemen bij voorfinanciering) maar ook nieuwe bijvoorbeeld Social Return on investment gelden.
- VII. Stimuleren dat onderwijs- en leerarrangementen ontwikkeld worden voor ondernemers, medewerkers en toekomstige medewerkers. Nieuwe vormen van leren en up to date curriculum. Overleg met OC&W, EZ en LNV en topsectoren dat de human capital agenda wordt uitgevoerd in de regio. De benutting van instrumenten als Centrum voor innovatief Vakmanschap (CiV), Centres of Expertise (CoE), deze worden stopgezet zonder actie. Meer werknemers in de tuinbouw: zorgen voor meer studenten (MBO en HBO) en dat de mensen "kaartenbak" bij gemeenten omgeschoold kunnen worden, inzet van vluchtelingen met een status etc.
- VIII. Bestuurlijk draagvlak verdiepen en verbreden voor Innovatiepact doelstellingen. Het bereiken van synchronisatie van de inzet van beleidsmiddelen op de pact doelstellingen zal blijvend aandacht vragen. Vaak zijn de bestuurlijke reflexen nog allereerst gericht op de

eigen organisatie. Daar waar samenwerking meer rendement geeft zal regelmatig een prikkel tot samenwerking nodig zijn.

- IX. Organiseren en stimuleren van ontmoetingen, grote en kleine bijeenkomsten. Communicatie en actief verbinden zijn cruciaal. Ontmoetingen inrichten die de partners verleiden om elkaar te ontmoeten en de volgende stap faciliteren.
- X. Monitoren en evalueren. Omdat deze aanpak nieuw is en partijen geld en tijd kost, is monitoring belangrijk. Niet alleen voor de verantwoording van de middelen inzet maar ook om de facilitering voortdurend te verbeteren.

Uitgangspunten voor het faciliteren van het innovatie ecosysteem:

- ✓ De maakbaarheid is beperkt maar gericht stimuleren en bewust soms niets doen creëert wel een beweging in het netwerk gericht op de gemeenschappelijk ambities.
- ✓ Partners bepalen mede de vorm van het resultaat en het type en niveau van de eigen bijdrage. En bepalen ook het tempo. “Gras groeit niet harder door eraan te trekken maar wel door het goed te verzorgen”
- ✓ De bestaande initiatieven worden gerespecteerd en uitgedaagd om de verbinding op te zoeken concreet te maken. Nieuwe initiatieven worden gestimuleerd te verbinden. Het is nadrukkelijk niet de bedoeling te komen tot één organisatie maar een samenwerkend kennis & innovatienetwerk.
- ✓ Iedere netwerkpartner, project of programma is zelfverantwoordelijk voor de financiering van de activiteiten. Het programmabureau Greenport en het uitvoeringsteam Innovatiepact kunnen wel stimuleren en faciliteren, lobby en netwerken. Een goed concept is financial engineering, het bij elkaar brengen van middelen zodat er een hefboom ontstaat door co-financiering bij elkaar brengen.
- ✓ De netwerken van de partners worden aangesproken en ingeschakeld. Organiseren en verleiden tot deelname. Netwerkpartners elkaar laten overtuigen en aanspreken.
- ✓ Voor elk project waarvoor door partijen extra ondersteuning wordt gevraagd, wordt op basis van een Service Level Agreement (SLA) met Stichting Greenport West-Holland bepaald welke ondersteuning nodig is en worden nadere afspraken gemaakt inzake mogelijke aanvullende bekostiging van de inzet van de programmaregisseur.

4. Organisatie

De Greenboard van de stichting Greenport Westland Oostland (de Greenport West-Holland) zorgt voor de aansturing van de programmaregisseur Innovatiepact (zie bijlage 1 voor taken en rollen). Vanuit de Greenboard is Gert Kant als ambassadeur benoemd. De ambassadeur is voorzitter van de regiegroep die zorgt voor de aansturing van het Innovatiepact en haar programma. De regiegroep bewaakt de realisatie van de doelstellingen en besteding van het budget. Budgetbeheer, inning bijdrage partners en administratie wordt gedaan door het programmabureau Greenport West-Holland, voor deze activiteit onder de naam Greenport Horti Campus.

In de regiegroep zijn verder vertegenwoordigd: de Provincie Zuid-Holland (naam volgt), Algemeen Directeur (i.c. de programmamanager) van Greenport West-Holland (Jolanda Heistek), Greenport hub LDE (Coen Hubers), Haagse Hogeschool (Niek Persoon & Christine de Lille), Hogeschool Inholland

(Marcel Nollen & Gerard van Oosten), Lentiz (Rick van Dam), Wellantcollege (Frans van Rongen), PZH / Hoogendoorn (Martin van Gogh), Wageningen UR (Erik Poot), namens de greenport gemeenten Gemeente Westland (Marga Vintges), eventueel andere gemeenten (volgt nog) en bedrijfsleven (volgt nog).

De beoogd programmaregisseur is Woody Maijers (tevens ook Lector hogeschool Inholland en werkzaam als Ketencoach)

Teamleden: Jan Willem Donkers (Inholland, thema coördinator Kennis & Innovatie Greenport), Jelmer Olsman (provincie Zuid-Holland), mogelijke medewerkers van ander organisaties

Operationele verbinding cq inzet vanuit het lectoraat en practoraat Feeding & Greening Mega Cities (in oprichting).

De programmaregisseur is werkzaam voor Stichting Greenport West-Holland en legt functioneel en inhoudelijk verantwoording af aan de regiegroep. Voor de dagelijkse leiding is de programmamanager/directeur Greenport verantwoordelijk. Contractuele relatie wordt door de directeur van de Greenport West-Holland behartigd.

De programmaregisseur mobiliseert samen met Innovatiepact team de netwerkpartners.

Voor communicatieactiviteiten en netwerkbijeenkomsten wordt zoveel mogelijk gebruik gemaakt van de reguliere activiteiten van het programmabureau Greenport West-Holland. Door het secretariaat van het programmabureau worden de ondersteuningsactiviteiten uitgevoerd (maken van afspraken en versturen van berichten in het netwerk, ondersteunen bestuurders, organiseren van de bijeenkomsten met de regiegroep, CoP's en partners, ontwikkelen communicatiemateriaal)





Figuur 1 Structuur van de faciliterende Greenport Horti Campus organisatie ten behoeve van Innovatie Pact Greenport West-Holland

6. Communicatie

Communicatie over het Innovatiepact en het programma vindt plaats onder de vlag van de Greenport West-Holland “Greenport Horti Campus”. De afzonderlijke projecten stemmen hun communicatielijnen af met de programmaregisseur zodat de projecten geprofileerd worden onder de vlag van het Innovatiepact. Het programmabureau van de Greenport-organisatie stelt de benodigde faciliteiten beschikbaar om deze afstemming vorm te kunnen geven. Minimaal bij het verschijnen van de jaarlijkse voortgangsrapportages wordt over het Innovatiepact als geheel gecommuniceerd.

De programmaregisseur doet in overleg met het projectbureau Greenport West-Holland voorstellen voor overige communicatiemiddelen als mailings, (elektronische) nieuwsbrieven etc.

7. Acties en planning

1. Ondertekenen Innovatiepact 2 februari 2018
2. Voor hot topics worden CoP's ingericht. Eerste waar aan gedacht wordt zijn: vertical farming, inhoudsstoffen, CO2 neutrale keten, zero emissie naar water, big data, Human capital agenda (meer en goed gekwalificeerd personeel in de regio). Anderen kunnen komen.
Start februari 2018
3. Communicatie en bijeenkomsten (events) ism Innovatiepact partners
Doorlopend
4. Uitwerken van financiële arrangementen, ontsluiten kennisnetwerken
Doorlopend
5. Inrichten van lectoraat en practoraat Feeding & Greening mega cities
Tot zomervakantie ontwikkelen
6. Uitwerken impact monitor en uitvoeren nulmeting
Ontwikkelen jan – maart. Nulmeting mei
7. Regiegroep vergaderingen en verantwoording Greenboard
4 voor 2018 (reeds gepland)
8. Uitwerken actieplan 2019
Oktober – november

8. Begroting

De projecten kennen hun eigen eigenaren/trekkers en daarmee ook hun eigen financiering. Het waar mogelijk wegnemen van knelpunten in de financiering, bijvoorbeeld middels de organisatie van subsidies vormt een functie van het pact en taak van de programmaregisseur.

Het uitvoeringsprogramma van het pact wordt gefinancierd uit de bijdragen van partijen aan het Innovatiepact. Deze financiering en de administratie ervan wordt ondergebracht bij het projectbureau van de Stichting Greenport West-Holland. In de voortgangsrapportage wordt tevens verslag gedaan over de begroting en het budget voor de activiteiten.

Het jaar 2018 is nog ontwikkel jaar. De pact partijen die tekenen worden gevraagd om een bijdrage (tijd en geld) te leveren. Het effecturen van de toegezegde bijdragen moet resulteren in een beschikbaar budget voor activiteiten. De provincie Zuid-Holland is gevraagd om een financiële bijdrage te leveren van 100 K€. De andere middelen zullen in de loop van 2018 worden geïnd. Het eindbedrag is nog onzeker. Er kunnen geen activiteiten worden uitgevoerd voor een hoger bedrag dan beschikbaar. In het bouwjaar 2018 zal de begroting (inkomsten en uitgaven) dan ook regelmatig geactualiseerd moeten worden.

In de begroting is een optimistisch en gematigd (inkomsten) beeld geschetst, ultimo 31-12-2018.

Inkomsten (x 1.000 Euro)	toelichting	
	Optimistisch	Gematigd
Bijdrage provincie Zuid-Holland (geld)	100	100 (per jaar vaststellen)
Bijdrage bedrijfsleven/banken (geld)	100	50 (per partij 5.000€/jaar)
Bijdrage onderwijs en onderzoek (in kind)	100	75
Bijdrage gemeenten / waterschappen	100	50 (per partij 10.000€/jaar)
Bijdrage stichting Greenport West-Holland (in kind)	25	25 (secretariële ondersteuning)
Totaal	425	300
Uitgaven (x 1.000 Euro)		
Programmaregisseur	80	80 2,5 dagen per week
Thematrekkers CoP	200	110 meerdere personen waar mogelijk in
Communicatie en events	50	35 samenwerking
Monitoring (inhoudelijk en financieel)	50	40 ontwikkeling en nul-meting
Secretariaat	25	25
Onvoorzien	20	10
Totaal	425	300

Bijlagen

Functie en taakomschrijving van de programmaregisseur

De programmaregisseur krijgt van partijen de opdracht tot het uitvoeren van het Innovatiepact en is verantwoordelijke voor de volgende punten:

- Het verder operationaliseren en regisseren van het programmaplan ter uitvoering van het Innovatiepact Greenport West-Holland;
- Het coördineren van de doelstellingen, werkwijze en faciliterende acties zoals opgenomen in het programmaplan;
- Het monitoren van en sturen op pact-doelstellingen;
- Het signaleren van belemmeringen in het netwerk en het actief meewerken aan het oplossen van die belemmeringen;
- Het initiëren van initiatieven (programma's, projecten) die passen binnen het programmaplan en de uitgangspunten van de facilitering;
- Het ontwikkelen van nieuwe financiële arrangementen en aantrekken van bestaande subsidies voor de faciliteringacties van het pact (niet per project);
- Fungeren als aanspreekpunt voor de regio (van binnen uit maar ook van uit landelijke organisaties);
- Het afleggen van verantwoording aan de regiegroep;
- Het verder uitbouwen van betrokkenheid/participatie van nieuwe partijen;
- Het creëren van verdere draagvlak voor het programmaplan in de regio;
- Het verzorgen van de communicatie over en binnen het programma.

De programmaregisseur heeft in de uitvoering van deze taken tevens de opdracht de belangen van alle betrokken partijen zorgvuldig te behartigen en wordt geacht zich onafhankelijk op te stellen en te waarborgen dat de belangen van alle betrokken partijen gelijkelijk worden behartigd.

Daar de projecten hun eigen trekkers en eigenaren kennen zal de programmaregisseur vooral de verbinding moeten vormen en zorgen voor meerwaarde tussen de projecten. De programma-regisseur en/of de Greenport-organisatie neemt geen verantwoordelijkheden over en andersom zijn de projecten van derden geen verantwoording schuldig aan de programmaregisseur. Wel stellen zij, als ondertekenaars van het Innovatiepact, voortgangsinformatie en andere data beschikbaar die de programmaregisseur in staat stelt zijn taken uit te voeren en zo de projecten ook maximaal te faciliteren.

Monitoring en evaluatie

De monitoring wordt gericht op de verandering in de samenwerking, de kantelingen zoals verwoord in het pact A-2 en voortkomend uit de Greenport visie 2030. Verandering in een complex systeem zoals de Greenport vraagt om een specifieke aanpak. De kosten en inspanningen van de deelnemende partijen dienen laag te zijn. Met experts zal een monitoringsysteem worden opgezet waarbij nu gedacht wordt aan het meten van de volgende sleutelfactoren. Er zal een dashboard worden ontwikkeld samen met een online / smartphone app die het mogelijk maakt om de daarvoor geselecteerde informanten het mogelijk te maken om eenvoudig data in te brengen. Vanuit een veranderkrachtmodel zijn de mogelijke sleutelfactoren waarop gestuurd zal worden (Have, Have, & Eng, 2011):

Veranderkracht (impact) = (Rationale x Effect x Focus x Energie) ^{tot de macht} Verbinding

1. Rationale: de beweegredenen van de partners worden expliciet gemaakt, gecommuniceerd, en moeten niet alleen kloppen, maar ook aanspreken zodat het Innovatiepact werkt.
2. Effect: het beoogde, en gerealiseerd concrete effect van de verandering door het Innovatiepact bij verschillende betrokkenen. Iedere stakeholder zal verschillende effecten voor ogen hebben (economisch, duurzaamheid, werkgelegenheid, studenten aantallen etc).
3. Focus: de beweegrichting en sturing naar het realiseren van oplossingen voor de speerpunten en het realiseren van de ambities om een sterk innovatief tuinbouwcluster te blijven. Dit is af te leiden uit de mate waarin de partijen de eigen organisatie strategie en inzet van resources afstemmen met elkaar.
4. Energie: de inspiratie, motivatie en vermogens die in het netwerk, Greenboard, regiegroep, CoP's worden bereikt. Tonen de partners leiderschap en worden kennis, mensen, geld en middelen beschikbaar gesteld ten dienste van de ambities van het Innovatiepact.
5. Verbinding: de sturing en saamhorigheid die zorgen voor consistentie en samenhang en die de met de andere vier kernelementen verbonden veranderinspanningen optimaal laten renderen. Naar elkaar verwijzen, elkaar benutten begint bij transparantie van de initiatieven en podium bieden voor de initiatieven. Ook het organiseren van ontmoetingen is belangrijk. Deze factor zorgt voor een versnelde realisatie van de impact.

Deze sleutelfactoren vormen de mogelijke basis voor de inrichting van de facilitering en de ontwikkeling van de kritische prestatie indicatoren.

In een pilot wordt het monitoringsinstrument getest. De nulmeting wordt zo spoedig mogelijk uitgevoerd en jaarlijks herhaald rond hetzelfde tijdstip.

Voortgangsrapportage en verslaglegging

De programmaregisseur brengt voor iedere regiegroep vergadering verslag uit over de voortgang. Hiervoor zal een standard format i.s.m. de regiegroep worden gemaakt. Per onderdeel zal met smileys worden gewerkt: 🟢 Binnen planning 🟡 Binnen toleranties 🚫 Heeft aandacht nodig



1 keer per jaar verslag uit aan de Greenboard i.s.m. of via de ambassadeur Kennis & Innovatie over de voortgang, de plannen en programma & budget voor volgende jaar. Speciale aandacht voor de bereikte mijlpalen en de voortgang m.b.t. de kantelingen en ambities. De voortgang wordt gerelateerd aan een nulmeting en jaarlijkse metingen.

De eerste rapportage bevat de nulmeting en planning. Aan de hand hiervan kan de relatieve en absolute voortgang worden afgemeten en wordt de Greenboard in staat gesteld besluiten te nemen over bijsturing of eventueel benodigde extra ondersteunende activiteiten.