

Strategische agenda 2011-2015



**Verbinden
Inspireren
Activeren**

verder bouwen aan een samenhangend netwerk

oktober 2010

Greenport Arnhem-Nijmegen

Koerierstraat 31,
6852 TA Huissen

Website: www.greenportarnhemnijmegen.nl

Opgesteld door:

R. Vorage, CLM

	Pagina
Inhoudsopgave	2
1 Inleiding	3
2 Bereikte resultaten 2005-2010 Greenport Arnhem-Nijmegen	4
3 Ontwikkelingen in het tuinbouwcluster Greenport Arnhem-Nijmegen	5
4 Visie voor de tuinbouwcluster in Greenport Arnhem-Nijmegen	6
5 De huidige en toekomstige rol van Greenport Arnhem-Nijmegen	8
6 Ambitie van Greenport Arnhem-Nijmegen voor 2011-2015	10
7 Hoe wil Greenport Arnhem-Nijmegen dit organiseren?	12
8 Beeldbepalende activiteiten voor de komende jaren	13
Bijlagen	
1 Samenvatting ‘Visie op tuinbouw Oost-Betuwe’, Rabobank 2008	16
2 Confrontatie SWOT-analyse en activiteiten programma	18

1 Inleiding

De tuinbouwsector is van nationaal belang. Dat concludeert commissie Nijkamp in haar advies aan de rijksoverheid. Vanwege het grote sociaaleconomische belang adviseert de commissie om de tuinbouwsector de status te geven van Mainport. Ook op het gebied van innovatie en waardecreatie is de tuinbouw toonaangevend, zowel in Nederland als internationaal. De gehele tuinbouwcluster (tuinbouwbedrijven en alle aanverwante bedrijvigheid en kennisinstellingen) zijn in een aantal gebieden in Nederland sterk ontwikkeld (geclusterd). Een van die gebieden met een sterke aanwezigheid van de tuinbouw is de regio Arnhem-Nijmegen.

De Greenport Arnhem-Nijmegen werd begin 2005 door het tuinbouwbedrijfsleven in het leven geroepen om een impuls te geven aan de ontwikkeling van de tuinbouwcluster in de regio Arnhem-Nijmegen. Eind 2005 verscheen 'de strategische agenda voor de toekomst', waarin de visie en missie van de Greenport Arnhem-Nijmegen verder uitgewerkt zijn. Als uitwerking van deze strategische agenda ging eind 2007 het 'tuinbouwnetwerkprogramma' van start waarin een groot aantal activiteiten opgenomen is dat bijdraagt aan een actief en lerend tuinbouwcluster. Een netwerkprogramma waarbinnen ondernemers en overheid elkaar beter hebben leren kennen. Bovendien een netwerk waarbinnen gezamenlijk initiatieven en innovaties opgepakt zijn. Immers netwerken vormen een onmisbare schakel om tot innovaties en vernieuwing te komen. Eind 2010 wordt het netwerkprogramma afgerond en staat een nieuwe fase voor de deur. Deze notitie zal ingaan op de uitdagingen die in deze volgende fase opgepakt gaan worden.

Het bestuur van Greenport Arnhem-Nijmegen heeft aangegeven dat zij voor haar strategische focus een periode van 4 jaar vooruit wil kijken, van 2011 tot 2015. Daarbij dient voortgebouwd te worden op de resultaten van de eerste fase, maar er moet ook nadrukkelijk rekening gehouden worden met de actuele wensen van stakeholders in het netwerk. In maart 2010 is een eerste brainstorm met betrokken partijen gehouden en vervolgens zijn er diverse gesprekken met bestuursleden van Greenport Arnhem-Nijmegen gevoerd. In het najaar van 2010 zal bovendien een enquête onder ondernemers gehouden worden. Met deze enquête kan teruggekeken worden op de resultaten van de eerste fase, maar ook naar de gewenste activiteiten voor de komende jaren. In deze notitie zal een periode van ca. 4 jaar vooruitgekeken worden. Voor de komende 2 jaar zal in een apart projectplan voor de eerste periode (2011-2012) een werkprogramma uitgewerkt worden. Het is de bedoeling dat eind 2012 het werkprogramma voor de periode 2013-2014 uitgewerkt wordt. Zo kan met het werkprogramma op actuele zaken ingespeeld worden.

Innoveren en netwerken

Om een beeld te krijgen van het belang van netwerken voor innovaties in het Nederlandse MKB, is een onderzoek gedaan naar het aantal partijen dat een rol heeft gespeeld bij de totstandkoming van innovaties. Bij 91% van de innovaties speelt ten minste één netwerkpartij een rol. Bij 41% zijn dat zelfs drie of meer partijen. In het algemeen innoveren Nederlandse MKB-bedrijven dus samen met andere partijen.

2 Bereikte resultaten 2005-2010 Greenport Arnhem-Nijmegen

Voordat naar de toekomst van Greenport Arnhem-Nijmegen wordt gekeken is het goed om kort stil te staan bij de resultaten die in de periode 2005-2010 tot stand zijn gekomen. Veel van die activiteiten vonden plaats in het kader van het tuinbouwnetwerkprogramma zoals dat van 2008 tot 2010 is uitgevoerd. Bij de diverse activiteiten had de Greenport Arnhem-Nijmegen soms een meer leidende rol en soms een meer ondersteunende rol. Hieronder is een opsomming gegeven van de belangrijkste resultaten die door de Greenport Arnhem-Nijmegen de afgelopen jaren geboekt zijn.

- ‘Community vorming’ tussen een breed scala aan partijen betrokken bij het tuinbouwcluster,
- Relaties verstevigd tussen tuinbouwbedrijfsleven en gemeente, Provincie, Kamer van Koophandel, LTO, Stadsregio, etc.,
- Diverse beeldvormende publicaties over de tuinbouw in de locale en regionale pers,
- Via de Betuwse Bloem zijn op landelijk niveau contacten gelegd en zijn nieuwe kennisbronnen ontsloten,
- Diverse initiatieven ontwikkeld en gerealiseerd op het gebied van onderwijs, afzet en relatie tussen burger en tuinbouwsector,
- Energievisie opgesteld en onderdeel geworden van het KiEMT-netwerk,
- Greenport Arnhem Nijmegen is betrokken bij diverse ruimtelijke initiatieven en ontwikkelingen (A15, herstructurering, Park Lingezen, Christal Palace, etc.),
- Fusie met STOL waardoor krachten gebundeld zijn en een sterkere binding met tuinders is ontstaan,
- Promotie DVD van Bergerden en de regio is nagenoeg gereed en beschikbaar voor presentatie via internet,
- Ondernemersleergangen zijn georganiseerd en positief beoordeeld,
- Groot aantal bijeenkomsten en excursies georganiseerd,
- Informatievoorziening via website met achtergrondrapporten die regelmatig gedownload worden,
- Frequent nieuwsbrieven met actuele informatie verspreid,
- Greenport Arnhem-Nijmegen is een herkenbare en gerespecteerde partij in het gebied geworden en een gesprekspartner voor veel partijen.

Samenvattend kan gesteld worden dat Greenport Arnhem-Nijmegen, samen met andere partijen, bijgedragen heeft aan de **positionering en het imago** van de tuinbouwcluster in de regio en via Betuwse Bloem op landelijk niveau. Daarnaast zijn de contacten en relaties tussen diverse partijen binnen de tuinbouwcluster versterkt (**community vorming**) en zijn diverse concrete **initiatieven geïnitieerd en begeleid**. Tenslotte zijn **kennisbronnen ontsloten**, is **informatie verspreid** en zijn **ondernemers bij elkaar gebracht** om nieuwe **initiatieven en innovaties op te pakken**.

De activiteiten die Greenport Arnhem-Nijmegen de laatste jaren heeft opgepakt hebben er toe geleid dat deze netwerkorganisatie stevig verankerd is in het gebied, een eigen en unieke rol is gaan vervullen en dat er breed draagvlak aanwezig is voor continuering van haar activiteiten.

3 Ontwikkelingen in het tuinbouwcluster Greenport Arnhem-Nijmegen

De tuinbouwcluster in de regio Arnhem-Nijmegen omvat ca. 350 bedrijven, die op ongeveer 930 hectare tuinbouwgrond met ruim 2.200 werknemers ruim 90 miljoen euro aan toegevoegde waarde realiseren. Qua teeltoppervlak is de openteelt nog altijd dominant, maar in termen van toegevoegde waarde en werkgelegenheid domineert de glastuinbouw. De totale tuinbouwcluster, die naast de primaire productie bestaat uit bedrijven die directe relaties met de primaire sector onderhouden, realiseert een toegevoegde waarde van circa 90 miljoen euro. De tuinbouwcluster vertegenwoordigt hiermee ca. 8% van de Oost-Betuwse economie. Dit economische, maar ook sociale, belang wordt niet alleen door de tuinbouwsector onderkend, maar ook in toenemende mate door gemeenten en provincie.

Greenport Arnhem-Nijmegen heeft zich actief ingezet om het tuinbouwcluster in de stedelijke omgeving zichtbaar te maken. Zo heeft zij in 2008 ondersteuning verleend aan een onderzoek door de Rabobank met betrekking tot een Visie op de Tuinbouw in de Oost-Betuwe (zie bijlage 1 voor de samenvatting). Deze visie heeft met name betrekking op de economische betekenis, de concurrentiekracht en het economische toekomstperspectief van de tuinbouwcluster in Greenport Arnhem-Nijmegen. Het rapport komt tot de volgende conclusies:

De conclusies van het Rabobank rapport geven een aantal zaken duidelijk aan:

- **Het lange termijn perspectief van de tuinbouwsector is goed**
- **Het areaal tuinbouw (glas) in het gebied is redelijk stabiel, maar in beweging**
- **Schaalvergroting heeft plaatsgevonden, het aantal primaire bedrijven neemt af**
- **Dynamiek en ontwikkeling mede door tuinbouwprojectlocatie Bergerden**
- **Bestaande gebieden dienen geherstructureerd te worden**
- **Vestigingsklimaat is redelijk, maar heeft behoefte aan een verdere verbetering**
- **Het is wenselijk dat meer handels- en afzetbedrijven zich in het gebied vestigen**
- **Samenwerking tussen bedrijfsleven en overheid is noodzakelijk (op hoger schaalniveau)**
- **Grotere rol voor ondernemers en ondernemersorganisaties**
- **Ondernemers dienen handen in elkaar te slaan**
- **Werken aan toekomstperspectief is geen vraag maar een opdracht!**

Daarnaast hebben er zich de laatste twee jaar nog diverse ontwikkelingen voorgedaan. Vooral 2009 was voor de glastuinbouw een moeilijk jaar met lage productprijzen en enkele faillissementen. De groei van het aantal bedrijven op Bergerden stagneerde mede als gevolg van de financiële crisis en veiling Plantion vond een nieuwe locatie in Ede. In 2009 startte het Regionale Centrum Technologie voor het Rivierengebied en er werd in 2010 een energievisie opgesteld. In deze energievisie wordt ingezet op verduurzaming van de warmte/energievoorziening. Naast aardwarmte wordt aanbevolen om in te zetten op zonne-energie en koude-en-warmte opslag. Tenslotte is de verwachting dat in 2016/2017 het regionale opstappunt van de Betuwelijn en de doortrekking van de A15 zijn gerealiseerd.

4 Visie voor de tuinbouwcluster in Greenport Arnhem-Nijmegen

In het vorige hoofdstuk is ingegaan op de ontwikkelingen binnen de tuinbouwcluster in Greenport Arnhem-Nijmegen. Het is belangrijk om deze ontwikkelingen tegen het licht te houden van de algemene ontwikkeling van de nationale en internationale tuinbouwsector. In onderstaande tabel is een actuele sterkte-zwakte analyse gemaakt van de tuinbouw in de Greenport Arnhem-Nijmegen.

SWOT-analyse tuinbouwcluster Arnhem-Nijmegen 2010

<p>Sterk:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ligging en infrastructuur - Bergerden (state of the art, visitekaartje) - Ontwikkelingsruimte voor de langere termijn (ca. 1000 ha.) - Goed intern netwerk (ondernemers en overheid) - Innovaties op het gebied van o.a. water en energie - Voldoende ruimte voor gerelateerde bedrijvigheid (Pannenhuis, Agropark) 	<p>Zwak:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Onvoldoende schaalomvang van de tuinbouw in het gebied - Schakel niet compleet, handelsfunctie is zwak ontwikkeld - Onvoldoende gebruik van kennis die aanwezig is op de universiteiten en hogescholen - Instroom nieuwe ondernemers - Nationale bekendheid van het gebied
<p>Bedreiging:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Het niet kunnen aantrekken van tuinbouwbedrijvigheid uit andere gebieden, schaalomvang blijft te klein - Ontwikkeling andere tuinbouwlocaties buiten de regio - Slechte tuinbouwconjunctuur en prijsvorming producten - Niet doortrekken van A15 	<p>Kansen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Logistiek profiel en nabijheid afzetmarkt in Oost-Nederland en Duitsland - Nabijheid van het Nederlandse agro centrum: Food Valley, WUR - Herstructurering is opgepakt en financiële middelen zijn beschikbaar - Verplaatsingsbeleid provincie - ligging aan A15 corridor (weg, water, rail) - meer profileren (burgers en bestuurders) - samen met Betuwse Bloem schaalvoordelen bereiken - Innovatie via RTC voor agrobusiness

De SWOT-analyse laat zien dat de tuinbouw in de regio Arnhem-Nijmegen enkele sterke punten in huis heeft. Het gebied heeft een sterke tuinbouwhistorie, een strategische ligging en op papier voldoende uitbreidingsruimte. De sector moet echter internationaal concurreren en dat vraagt om meer schaalomvang, slimme logistiek, sterkere handelsfunctie, innovatie en een uitstekend ondernemers/investeringsklimaat.

Op basis van de SWOT-analyse kan de visie voor de tuinbouwcluster in Greenport Arnhem-Nijmegen kan als volgt omschreven worden:

De glastuinbouw in het gebied van de Greenport Arnhem-Nijmegen moet verder uitgroeien tot een robuuste en krachtige sector mede gebaseerd op een sterke positie in de handel en logistiek van tuinbouwproducten. De primaire bedrijven blijven de kern van het tuinbouwcluster. Daarvoor moet in het gebied het vestigingsklimaat voor bedrijven verder verbeterd worden en dienen innovatieve ondernemers elkaar snel te kunnen vinden. Ondernemers en overheid werken vanuit een gezamenlijk doel. Het gebied kiest voor samenwerking met de Betuwse Bloem om zich beter te positioneren en om haar toegang tot onderzoek, nationale netwerken, andere (niet-tuinbouw) ondernemers en onderwijs te vergroten. Er is een levendig tuinbouwnetwerk in het gebied dat in een goede balans met haar stedelijke omgeving functioneert.

Voor de realisatie van deze visie worden een aantal randvoorwaarden/speerpunten noodzakelijk geacht:

1. Er is helderheid in het beleid van de overheden over de omvang van het kassengebied voor de primaire productie, van ca. 1.000 ha. Nu moet de stap gezet worden naar opbouw van een complete keten in de regio Arnhem-Nijmegen in samenwerking met Greenport Betuwse Bloem.
2. Het ruimtelijke beleid van overheden moet gericht zijn op het verbeteren van de fysieke vestigings- en productieomstandigheden voor de bedrijven uit de tuinbouwcluster.
3. Krachtig door gaan met herstructurering en verbeteren van tuinbouwstructuur.
4. De productie in de primaire sector zal autonoom moeten blijven groeien door gebiedsuitbreiding en door een verhoging van de productie per vierkante meter.
5. De economische activiteiten in andere schakels uit de tuinbouwketen zullen moeten worden uitgebreid. Deze verschuiving zal vooral gevonden moeten worden door het aantrekken en stimuleren van bedrijven en ondernemers op het gebied van de handel, logistiek en de vertaling van kennisontwikkeling (Wageningen Universiteit & Research, Radboud Universiteit Nijmegen en Regionaal Centrum voor Technologie) naar het bedrijfsleven.
6. Mede via de Betuwse Bloem en diverse aansprekende toonaangevende projecten kan het gebied zich nationaal positioneren en behoud het zijn wervende kracht.
7. Deze keten moet in tijden van voor- en tegenspoed voldoende robuust zijn om te kunnen blijven functioneren en concurrerend te blijven.
8. De tuinbouwsector is ingebed in de stedelijke samenleving (kennis, arbeid en logistiek). Er moet beleid worden ontwikkeld, waarmee de relatie met de samenleving duurzaam kan worden verankerd.
9. De sector moet laten zien dat zij positief anticipeert op nieuwe wensen op het gebied van duurzaamheid. Te denken valt aan thema's zoals energie, watergebruik, vormgeving kassen, arbeidsverhoudingen, etc.
10. De bewoner van het KAN gebied is zowel recreant, consument als ambassadeur van de Greenport. Deze bewoner moet zich welkom weten. Dit kan ook een mooie bron van inkomsten zijn. Tuinbouwproducten kunnen geconsumeerd worden maar kunnen ook beleefd worden. Een en ander biedt kansen voor nieuwe inkomsten.

5 De huidige en toekomstige rol van Greenport Arnhem-Nijmegen

Binnen de tuinbouwcluster in de regio Arnhem-Nijmegen heeft Greenport Arnhem-Nijmegen een eigen plek en rol verworven. In hoofdstuk 2 is over de bereikte resultaten reeds het een en ander naar voren gebracht. In de strategische notitie van 2005 werd de rol van Greenport Arnhem-Nijmegen als volgt omschreven:

- Promotie en marketing van de regio als duurzaam tuinbouwcluster
- Lobby richting de overheden, intermediaire organisaties en scholings- en kennisinstellingen
- Netwerkvorming (in en buiten de regio)
- Bevorderen van innovatie en samenwerking in de hele keten
- Opzetten van risicodragende projecten en start-ups, met een gelimiteerd aantal bedrijven (met bijvoorbeeld Oost NV als participant) waarna ze los worden gelaten

Daarnaast is in 2005 de ambitie uitgesproken dat Greenport Arnhem-Nijmegen zich helder dient te profileren. Dit betekende dat het netwerk zou moeten uitgroeien tot de spreekbuis van de tuinbouwketen in het gebied over regionale aangelegenheden betreffende de gehele keten. Dit betekende ook dat het netwerk een voorttrekkende rol zou moeten krijgen met een regionale component, zonder dat de autonomie van andere belangenbehartigers (die vaak één van de schakels omvatten) wordt aangetast.

Kijkend naar de afgelopen jaren is duidelijk dat Greenport Arnhem-Nijmegen in grote lijnen haar rol vervuld heeft zoals in 2005 is vastgelegd, met uitzondering van het opzetten van risicodragende projecten en start-ups. Hier is slechts ondersteuning aan geboden en niet een direct trekkende rol vervuld. In de afgelopen jaren is de afstemming met andere (ondernemers)organisaties verbeterd (ook door de fusie met STOL) en is er een duidelijke focus geweest op regionale zaken die de tuinbouwcluster betreft. De activiteiten op nationaal niveau zijn vooral in samenwerking met de Betuwse Bloem vorm gegeven.

Het is wellicht ook goed om aan te geven welke rol in de afgelopen jaren de Greenport Arnhem-Nijmegen bewust **niet** vervuld heeft:

- Ze is geen (commercieel) adviserende of beleidsvormende organisatie
- Ze is geen (individuele) belangenbehartiger
- Ze is geen (risico-dragende) projectontwikkelaar
- Ze heeft geen commerciële doelstellingen

Om een goed beeld te krijgen van de focus van Greenport Arnhem-Nijmegen voor de komende jaren is in maart 2010 een **workshop** gehouden met stakeholders (tuinbouwondernemers, tuinbouwbedrijfsleven en vertegenwoordigers van de overheid). Op deze bijeenkomst kwamen de volgende punten naar voren:

- Het netwerk Greenport Arnhem-Nijmegen moet doorgaan en het ‘wij’-gevoel versterken
- Over de rol van Greenport Arnhem-Nijmegen lopen de meningen uiteen, van ontmoetingsplaats tot belangenbehartiger en van ‘doe dingen doen’ tot geld naar het gebied halen

- Er moeten aansprekende projecten op het gebied van duurzaamheid opgepakt worden. Duurzaamheid als kernthema
- Organisatie moet zich meer richten op ondernemers die iets willen, dicht bij de ondernemers staan en meer een organisatie van tuinders zijn. Het zou goed zijn als een actieve ondernemer (tuinder of bedrijfsleven) het gezicht van Greenport Arnhem-Nijmegen zou zijn
- Meer samenwerking zoeken met o.a. LTO, VERON en KvK en goede afstemming met Betuwse Bloem, de pachten, Cool Region en Greenport NL
- Greenport Arnhem-Nijmegen moet actief zijn op verschillende niveau's (gemeente, stadsregio, provincie en landelijk)
- Nieuwe ondernemers naar het gebied trekken
- Successen promoten, succes trekt succes aan

Aantal punten die verbetering behoeven:

- Doelstellingen van GAN zijn niet helder genoeg. Wat is de inhoudelijke focus?
- Inventariseer beter wat de tuinders willen
- Verbeteren en vergroot het lokale draagvlak voor de tuinbouw en bekendheid bij de lokale politiek
- Kies een beperkt aantal punten waar je je op concentreert
- Helder communiceren wat je visie en missie is.

Voor haar activiteiten voor de komende jaren dient de Greenport Arnhem-Nijmegen zich op de volgende punten toe te spitsen (inhoudelijk):

- Verduurzaming van de glastuinbouw (met name op het gebied van energie)
- Innovatie om concurrentiepositie te verbeteren
- Lobbywerk in eigen regio om draagvlak en bekendheid te vergroten
- Ondersteunen initiatie van toonaangevende projecten
- Promotie van de regio op landelijk niveau en zichtbaarheid van tuinbouwcluster
- Ontmoetingsplaats voor ondernemers tuinbouwcluster en overheid
- Ondernemerschap (kanteling/ontwikkeling van kweker naar ondernemers)
- Ruimtelijke ontwikkeling en vestigingsklimaat

Op basis van de aanbevelingen vanuit het werkveld is een toetsing uitgevoerd of de voorgestelde activiteiten/speerpunten een logisch antwoord vormen op de SWOT-analyse zoals die in hoofdstuk 4 te vinden is. In bijlage 2 is deze toetsing te vinden waarbij aangegeven is welk speerpunt (duurzaamheid, ondernemerschap, imago/draagvlak, vestigingsklimaat en branding/positionering) invulling geeft aan de uitdagingen die uit de SWOT-analyse naar voren zijn komen.

6 Ambitie van Greenport Arnhem-Nijmegen voor 2011-2015

Om aan de aanbevelingen uit de workshop van maart 2010 invulling te geven wil Greenport Arnhem-Nijmegen een **verbindende, inspirerende en activerende** rol vervullen. Uniek daarbij is dat de Greenport Arnhem-Nijmegen zich richt op de gehele tuinbouwcluster (in de breedte, inclusief relevante overheden). Zij kiest daarbij om aanvullend te zijn op de reeds bestaande structuren en organisatie, zonder hun taken of positie over te willen nemen. Greenport Arnhem-Nijmegen wil geen formele en hiërarchische organisatie zijn, maar een organisatie die snel en flexibel kan inspelen op ontwikkelingen en (gemeenschappelijke) wensen van groepen ondernemers. Greenport Arnhem-Nijmegen beseft daarbij, dat vanwege de complexe structuren in de huidige samenleving, het van essentieel belang is dat afstemming en samenwerking tussen partijen in de tuinbouwcluster voortdurend gestimuleerd moet worden. Dit om te komen tot innovatieve oplossingen voor complexe vraagstukken en om nieuwe uitdagingen het hoofd te kunnen bieden. Om deze rol inhoud te geven kiest Greenport Arnhem-Nijmegen bewust voor de vorm van **netwerkorganisatie**.

Wat is een netwerkorganisatie?

Een netwerkorganisatie is een impliciet of expliciet samenwerkingsverband dat zich kenmerkt door semi-stabiele relaties tussen autonome organisaties of individuen onderling. Het is een los-vaste context van bedrijvigheid. De kern van een netwerkorganisatie is dat er betekenisvolle relaties worden aangegaan, ontwikkeld en onderhouden. Indien daar niet langer sprake van is, ontvalt de legitimiteit van partnership in netwerkverband (bron: www.eugenius.nl)

Wat zijn kenmerken van een netwerkorganisatie?

- herkenbare gemeenschappelijke identiteit;
- niet-hiërarchische relatie tussen de netwerkpartners;
- extern gerichte blik en ondernemerschap;
- waardering van eigen initiatief en zelforganisatie;
- open informatie-uitwisseling;
- onderling vertrouwen en wederkerigheid
- tijdelijke en unieke samenwerkingsvormen;
- Gezamenlijk meer dan de som der delen

Als **centrale ambitie** wil Greenport Arnhem-Nijmegen een **verbindende schakel** zijn en **stimulerende ontmoetingsplaats** vormen voor alle stakeholders in de tuinbouwcluster in de regio Arnhem-Nijmegen. Daarbij wil zij werken aan de volgende speerpunten/thema's:

- Vergroten van de duurzaamheid van de tuinbouwketen en het stimuleren van innovaties
- Het versterken van het ondernemerschap (de groei van kweker naar ondernemer)
- Het verbeteren van het imago van de tuinbouw en het vergroten van het draagvlak bij de (locale/regionale) politiek en samenleving
- Het verbeteren van het vestigingsklimaat voor bedrijven uit de tuinbouwketen
- Het 'branden' van het gebied om het zichtbaar en wervend te maken.

Om aan deze centrale ambitie en inhoudelijke speerpunten/thema's op een verbindende, inspirerende en activerende wijze invulling te geven wil de Greenport Arnhem-Nijmegen de komende jaren de volgende rollen vervullen:

- Het stimuleren van vernieuwing en innovaties door het samenbrengen van ondernemers uit de tuinbouwcluster met bijvoorbeeld partijen uit de creatieve sector (over de eigen grens heen kijken). Een verbindende schakel zijn.
- Het beter toegankelijk maken van kennis en netwerken op het gebied van belangrijke duurzaamheidsthema's voor ondernemers uit de regio (schakelen en makelen)
- Het promoten/branden van de regio als een innovatief en duurzaam tuinbouwcluster met als doel geld, beleidsruimte en nieuwe ondernemers naar het gebied te krijgen
- Het voor het voetlicht brengen (lobbying) van de waarde van de tuinbouwcluster in de regio Arnhem-Nijmegen. Op nationaal niveau als een van de pijlers van de Betuwse Bloem
- Het waar mogelijk op gang helpen en ondersteunen en van toonaangevende projecten (zonder eigenaar van de ze projecten te worden)
- Het vergroten van de mogelijkheden van bedrijven om hun 'sociaal kapitaal' (zie onderstaande kader) te vergroten, het ontmoetingsplatform voor de tuinbouwcluster
- Het linken, samenbrengen en/of doorverwijzen en van partijen die op een van de speerpunten gezamenlijk initiatieven willen ontplooien. Dit kan ook tussen overheden en bedrijfsleven zijn.

Theorie over het belang van netwerken bij innovaties

Een bedrijf verkrijgt via zijn netwerk een belangrijk deel van zijn *sociaal kapitaal*: 'de kennis en middelen, zowel tastbaar als niet-tastbaar, die een bedrijf ontleent aan zijn sociale relaties met andere partijen, met behulp waarvan doelen gemakkelijker kunnen worden bereikt' (Gabbay & Leenders, 1999). Sociaal kapitaal moet worden onderscheiden van menselijk kapitaal (beschikbare kennis, vaardigheden en competenties van medewerkers), financieel kapitaal en fysiek kapitaal (tastbare bezittingen zoals gebouwen, machines, computers en een wagenpark). Twee punten van verschil zijn (Burt, 1992):

– Sociaal kapitaal stelt een bedrijf slechts op indirecte wijze in staat om zaken te doen: het biedt toegang tot de andere kapitaalvormen maar is zelf geen productiefactor.

– Waar menselijk, financieel en fysiek kapitaal eigendom zijn van individuen, groepen of organisaties, hoort sociaal kapitaal toe aan degenen die een onderlinge relatie hebben. Niemand heeft exclusief eigendomsrecht. Sociaal kapitaal is een direct gevolg van de netwerkactiviteiten van personen (binnen groepen en/of organisaties).

Om te kunnen innoveren is sociaal kapitaal van belang: het geeft toegang tot andere productiefactoren. Als een bedrijf innoveert, bestaat er in de regel een gat tussen de op dat moment beschikbare middelen (menselijk, financieel en/of fysiek) en wat nodig is om de vernieuwing te realiseren. Innovatie kan vragen om het opleiden en trainen van het huidige personeel of het werven van nieuwe medewerkers, het sluiten van een lening bij een bank, of de aanschaf van nieuwe machines. De beschikbaarheid van productiefactoren heeft invloed op de manier waarop een MKB-bedrijf zijn netwerk gebruikt en eventueel uitbreidt met nieuwe partijen (Lee, Lee & Pennings, 2001).

7 Hoe wil Greenport Arnhem-Nijmegen dit organiseren?

De Greenport Arnhem-Nijmegen is ontstaan uit het tuinbouwbedrijfsleven. Het initiatief hiertoe is in 2004 genomen door de Veiling Oost Nederland (Plantion), Kamer van Koophandel, Oost NV en LTO Noord. Deze partijen hebben een Kerngroep gevormd die zich met de dagelijkse gang van zaken bezighoudt. In 2005 is de Stichting Greenport Arnhem-Nijmegen opgericht en is een bestuur aangetreden. Om het initiatief verder te verbreden en om voor de benodigde financiële middelen te zorgen zijn er een groot aantal ‘participanten’ bij Greenport Arnhem-Nijmegen betrokken. De voorzitter van Greenport Arnhem-Nijmegen is de heer F.N. Hollinger (ex-directeur VON) en het secretariaat wordt ingevuld door de heer B.J. Tiemessen (ex-directeur Rabobank Huissen).

De Greenport Arnhem-Nijmegen dankt haar bestaansrecht aan de (vrijwillige) inzet van ondernemers en medewerkers van diverse participerende organisaties en aan de bijdragen van de verschillende ‘participanten’. Indien noodzakelijk laat Greenport Arnhem-Nijmegen zich ondersteunen door adviseurs op thema’s die door de netwerkpartners naar voren gebracht worden. Hierdoor is Greenport Arnhem-Nijmegen een flexibele organisatie die zich tot doel stelt om meerwaarde op te leveren voor partijen/ondernemers die actief in het netwerk participeren. Het is dus geen commercieel bedrijf of een vereniging die hoofdzakelijk de belangen van haar eigen leden dient.

Voor Greenport Arnhem-Nijmegen staat het doel (visie, ambitie en speerpunten) voorop en is de structuur van de organisatie een afgeleide. Belangrijk is dat Greenport Arnhem-Nijmegen flexibel en zonder specifieke deelbelangen kan handelen. Toch zal ook Greenport Arnhem-Nijmegen enige structuur moeten hebben om te kunnen functioneren. De stichtingsvorm, met een bestuur, vormt de noodzakelijke rechtspersoon. De voorzitter en het secretariaat de minimale (juridische) kernbezetting.

Binnen het speelveld van Greenport Arnhem-Nijmegen, afgekaderd door de speerpunten en de gewenste rol, organiseert Greenport Arnhem-Nijmegen allerlei activiteiten en projecten. Hierbij zijn de ambities van netwerkpartners vaak sturend. Afhankelijk van de aard van het initiatief kan gekozen worden om vanuit Greenport Arnhem-Nijmegen bijeenkomsten, werkgroepen, excursies, projectgroepen of samenwerkingsverbanden op te starten. Daarbij is het aan de betrokken deelnemers zelf om bij het initiatief de gewenste organisatievorm te kiezen en de duur van de samenwerking te bepalen. Greenport Arnhem-Nijmegen kan daarbij aanvullende specifieke inhoudelijke deskundigheid bieden of een ervaren procesbegeleider aan het initiatief toevoegen.

Ook voor de komende jaren is een dergelijke flexibele organisatievorm gewenst. Immers de dynamiek in de sector en zaken waar de deelnemers/stakeholders mee aan de gang willen bepalen voor een belangrijk deel de inzet van Greenport Arnhem-Nijmegen. Op de bijeenkomst van maart 2010 is aangegeven dat er behoefte is aan een boegbeeld/gezicht, die zelf een actieve ondernemer in de tuinbouwcluster is. Dit boegbeeld zou daarbij ondersteund kunnen worden door ondernemende procesbegeleiders (ZZP-ers) die initiatieven verder begeleiden en zorg dragen voor de noodzakelijke voortgang. Daarnaast blijft er behoefte aan een secretariaat die noodzakelijke praktische zaken regelt en organiseert.

8 Beeldbepalende activiteiten voor de komende jaren

Met deze notitie is de ambitie van Greenport Arnhem-Nijmegen voor de komende jaren uitgesproken. Daarnaast is aangegeven op welke werkvelden (speerpunten/thema's) Greenport Arnhem-Nijmegen actief wil zijn en welke rol zij wil vervullen. Als concretisering van de zaken die ze wil oppakken is hieronder een eerste indicatieve lijst te vinden:

- Visieontwikkeling
- Duurzame energie
- Ondernemerschap
- Chrystal Palace
- Werving van tuinders en tuinbouwbedrijvigheid
- Agrologistiek centrum
- Positionering en branding van de tuinbouw

Hieronder worden deze punten nader toegelicht.

Visie ontwikkeling

Greenport Arnhem-Nijmegen heeft met haar strategische agenda de koers voor de komende jaren uitgestippeld. Belangrijk is dat er een project opgezet wordt om samen met de andere stakeholders in het tuinbouwcluster te komen tot een gemeenschappelijk gedragen visie. Enerzijds zal deze visie bijdragen aan een verdere concretisering van de activiteiten van Greenport Arnhem-Nijmegen en anderzijds is deze visie een belangrijk element om te komen tot een samenwerkingsverband/pact. Bovendien kan het proces om te komen tot deze visie een uitstekende vorm zijn om stakeholders nadrukkelijker bij het werk en de doelstellingen van Greenport Arnhem-Nijmegen te betrekken.

Duurzame energie

Er is in mei 2010 een energievisie opgesteld voor de glastuinbouw Bergerden, Huissen en Angeren. Daarin wordt aangegeven dat de energiesituatie geoptimaliseerd dient te worden, waarbij verduurzaming en het verlagen van het risicoprofiel voor de tuinbouwbedrijven hand in hand dienen te gaan. De volgende drie stappen zijn noodzakelijk:

1. Energiebesparing door toepassing van het “nieuwe telen”
2. Toepassen van duurzame energie. Dit houdt met name in de ontwikkeling van aardwarmte/geothermie
3. Efficiënt toepassen van energie. Daarbij wordt met name gedacht aan het toepassen van restwarmte, maar ook kijken waar koude-warmte opslag toegepast kan worden.

Greenport Arnhem-Nijmegen zal in de werkgroep ‘Energie’ deze drie sporen verder met de tuinders uitwerken en waar mogelijk kennis beschikbaar stellen door middel van o.a. haar contacten met KiEMT en de WUR.

Ondernemerschap

In het eerste netwerkprogramma is met name door middel van een Leergang Ondernemersvaardigheden aan dit thema invulling gegeven. De geleidelijke kanteling van tuinder naar ondernemer zal ook voor de ontwikkeling van het gehele tuinbouwcluster van belang blijven. In de komende periode zal Greenport Arnhem-Nijmegen vervolgactiviteiten initiëren op het gebied van ontwikkeling van ondernemerschap. Daarbij zal gericht de link gezocht worden met de creatieve sector. Ook de relatie tussen het tuinbouwbedrijfsleven met

de onderwijssector zal aandacht krijgen. Dit kan bijvoorbeeld vorm gegeven worden door stagiaires en afstudeeropdrachten.

Chrystal Palace

Chrystal Palace moet een eigentijdse ‘hotspot’ worden in Park Lingezege waar Health Valley, Food Valley en de Betuwse Tuinbouw samenkomen. Chrystal Palace wordt een belangrijk centrum voor bezoekers van Park Lingezege. Een locatie van hoge kwaliteit en internationale aantrekkingskracht. Er komt een veelheid aan functies, waardoor er meerdere partijen bij de ontwikkeling betrokken zullen worden. Greenport Arnhem-Nijmegen zal namens het tuinbouwbedrijfsleven hierin een actieve rol vervullen.

Werving van tuinders en tuinbouwbedrijvigheid

De verdere ontwikkeling van Bergerden en de groei van het tuinbouwareaal op Bergerden speelt een centrale rol in het functioneren van het gehele tuinbouwcluster in Arnhem-Nijmegen. Zonder een voldoende stevige eigen productie verliest het cluster aan betekenis. Er zal ingezet worden op ondersteuning bij de actieve werving van tuinders voor (her)vestiging op Bergerden. Daarbij zal niet alleen naar de eigen regio gekeken worden, maar ook nadrukkelijk naar tuinders uit het westen met een groeiambitie. De huidige ondernemers op Bergerden zullen nauw betrokken worden bij de wervingsactiviteiten.

Agrologistiek centrum

Logistiek is van toenemend belang voor de tijdige en snelle levering van verse producten aan consumenten in Noordwest Europa. Steeds meer worden logistieke stromen gebundeld en ontstaan er hubs waar verlading plaatsvindt. In de regio Arnhem-Nijmegen zijn een aantal belangrijke locaties waar verlading van product plaatsvindt. Daarbij valt te denken aan Plantion Ede, Agrobedrijventerreinen nabij Bergerden, Container Terminal Nijmegen, Airport Weeze en in de toekomst het Regionaal Opstap Punt (ROP). Samen met deze partijen/locaties zal Greenport Arnhem-Nijmegen kijken hoe het agro-logistieke netwerk in de regio verder uitgebouwd kan worden. Dit zal gebeuren op basis van een uitgebreide analyse van (agro)vervoersstromen en hoe deze zich in de toekomst zullen ontwikkelen.

Positioneren en branding van de tuinbouw

Belangrijk voor het gebied is dat er enerzijds ruimte is voor ontwikkelende bedrijven en nieuwvestiging van bedrijven en dat er anderzijds een goed beeld is van de economische kracht van het gebied. Voor dit laatste dient er diverse communicatiemateriaal gemaakt te worden om het gebied als tuinbouwgebied te ‘promoten’. Zeker naar andere delen van Nederland is het noodzakelijk het gebied beter te positioneren en de aantrekkelijkheid voor tuinbouwbedrijvigheid te vergroten. Naast promotiemateriaal is ook belangrijk om bestaande (tuinbouw)netwerken te gebruiken om het gebied onder de aandacht van derden te brengen. Hiervoor zal een marketingstrategie opgesteld worden. De branding van het gebied is niet alleen extern gericht, maar past ook in de filosofie om meer met de eigen burgers in het gebied te communiceren. Daarbij wordt gedacht aan het opzetten/organiseren van allerlei promotie en PR-activiteiten.

Om aan bovenstaande punten verder inhoud te geven kan Greenport Arnhem-Nijmegen uit een veelheid van activiteiten kiezen. Daarbij zal gekeken worden welke activiteiten het beste bij de doelgroep passen en op welke wijze de activiteit bijdraagt aan het beoogde doel. De volgende soort activiteiten kunnen ingezet worden:

- Netwerkbijeenkomsten
- Excursies
- Lezingen, discussies en debatten
- Crossing border brainstorm
- Meetingpoint
- Nieuwsbrieven
- Trainingen en cursussen
- Opzetten werk- en projectgroepen
- Initiëren van projecten en uitwerken startnotities
- BBQ's, businesscafés en Meet and Greet bijeenkomsten
- Lobby werk en gebiedspromotie
- Website en informatievoorziening
- Vervaardigen van informatie- en promotiemateriaal

In het projectplan/werkplan voor de activiteiten in 2011 en 2012 worden deze activiteiten verder beschreven en toegelicht.

Bijlage 1 Samenvatting ‘Visie op tuinbouw Oost-Betuwe’, Rabobank 2008

“De agrarische sector is van oudsher een belangrijke sector in Oost-Betuwe. Aan de oevers van de Rijn, Waal en Linge is door de eeuwen heen een landschap ontstaan met veel akker- en tuinbouw, (fruit)boomgaarden en bebouwing. Met Bergerden is hier in het afgelopen decennium een nieuwe grootschalige tuinbouwlocatie bijgekomen. Het tuinbouwgebied tussen Huissen en Angeren kent een veel langere historie, maar moet inmiddels nodig worden gherstructureerd. Naast de twee grote (glas)tuinbouwgebieden zijn ook elders in het gebied tuinbouwbedrijven gevestigd, waaronder bedrijven die in de toekomst zullen moeten stoppen of verhuizen. Voor de lange termijn is het perspectief voor de nationale tuinbouwsector vrij rooskleurig dankzij de (nog altijd) toenemende wereldvraag naar voedings- en sierteelproducten en de sterke positie die de Nederlandse tuinbouwsector heeft qua kwaliteit, assortiment, duurzame productie en leveringsbetrouwbaarheid.

Gedurende de afgelopen decennia is de Oost-Betuwse tuinbouwsector per saldo weinig gegroeid. Het netto glasareaal in gemeente Lingewaard schommelde zo’n twintig jaar tussen de 145 en de 155 hectare en is de laatste twee jaren toegenomen tot bijna 180 hectare. Het glasareaal in gemeente Overbetuwe bedraagt al zo’n twintig jaar iets meer dan 20 hectare. Bovendien is in beide gemeenten het vollegrondsareaal de laatste jaren sterk afgenomen. Waar dit areaal in andere tuinbouwgebieden vaak ten gunste komt van de glastuinbouw, is dit in Oost-Betuwe vooral benut voor de verdere ontwikkeling van de woningbouw. Hoewel het hiermee lijkt dat de sector weinig dynamiek heeft gekend, is dit zeker niet het geval. Met de komst van Bergerden heeft de Oost-Betuwse tuinbouwsector een nieuwe impuls gekregen en is de gemiddelde schaalgrootte van bedrijven toegenomen. De schaalvergroting heeft zich echter nog niet zo sterk gemanifesteerd als elders in het land, waardoor de gemiddelde bedrijfsgrootte van de (glas)tuinbouw nog altijd achterblijft.

Het regionale vestigingsklimaat biedt op het eerste gezicht voldoende aanknopingspunten om in de toekomst nieuwe bedrijvigheid aan te trekken. Zo heeft Oost-Betuwe een rijke traditie als tuinbouwgebied. De oevers van de Rijn, Waal en Linge voorzien de lokale bevolking al eeuwen in vruchtbare grond die geschikt is voor het telen van groenten, bloemen en planten. Als zodanig is de tuinbouwsector diepgeworteld in de maatschappij en krijgt het van de betrokken overheidsinstanties voldoende ruimte om zich te ontwikkelen. Bovendien biedt Bergerden vooralsnog voldoende uitbreidingsmogelijkheden, is Oost-Betuwe goed ontsloten door de Rijkswegen (zeker als de A15 wordt doorgetrokken), heeft het vanwege de innovatie die er plaatsvindt een sterk imago, kent het een arbeidsmarkt die relatief goed aansluit op de wensen van de tuinbouwbedrijven en heeft het tot slot de Rijksstatus van landbouwontwikkelingsgebied, waarmee de toekomst van het gebied als tuinbouwgebied lijkt gewaarborgd.

Deze bovenstaande uitdagingen maken duidelijk dat de vraagstukken van de tuinbouwsector op een hoger ruimtelijk niveau dan het niveau ‘Oost-Betuwe’ moeten worden benaderd. Voor zowel de overheid als de ondernemers geldt dat er samengewerkt moet worden op het niveau ‘Gelderland’ en waar nodig aansluiting moet worden gezocht bij Greenport Venlo. In ieder geval moeten alle bij de ontwikkeling van de tuinbouw betrokken instanties het Provinciale programma Betuwse Bloem omarmen. Hiermee wordt regionale kennis gebundeld en werken overheid en ondernemers samen aan projecten die een duurzame ontwikkeling van de tuinbouwsector voorstaan.

Bovendien biedt de Betuwse Bloem mogelijkheden om kennis uit te wisselen met de Wageningen Universiteit.

Op de korte termijn dienen de ondernemers op bepaalde gebieden de handen ineen te slaan. Hierbij kan bijvoorbeeld worden gedacht aan het versterken van de bestaande samenwerking op het gebied van de energievoorziening, het (beter) bereiken van de afzetmarkten, het inkopen van productiemiddelen, gericht investeren in product- of procesinnovaties, het uitwisselen van kennis en het maken van de benodigde afspraken met de overheid als het gaat over het beschikbaar stellen van bedrijfsruimte in de regio. De organisaties LTO en Greenport Arnhem-Nijmegen kunnen hierin een faciliterende rol vervullen. Meer betrokkenheid bij de activiteiten van deze organisaties is dan ook gewenst.

Voor de verdere ontwikkeling van de Oost-Betuwse tuinbouwsector is het zeer belangrijk dat overheid, ondernemers en andere betrokken organisaties in de toekomst aan een gezamenlijk doel werken. Gezien de tuinbouwtraditie in het gebied, de (grote) investeringen die door zowel de overheid als de ondernemers zijn gedaan en de goede kwaliteit van het Oost-Betuwse vestigingsklimaat, is verdere ontwikkeling van de tuinbouwsector eerder een opdracht dan een vraag. De stakeholders in Oost-Betuwe kunnen dit niet alleen; samenwerking op een hoger ruimtelijk schaalniveau zal noodzakelijk zijn voor de verdere ontwikkeling van de regionale tuinbouwsector.”

Bijlage 2 Confrontatie SWOT-analyse en activiteiten programma

SWOT matrix	tuinbouwgebied Greenport Arnhem Nijmegen												
	A	B	C	D	F	G	H	I	J	K	L	M	N
	BEDREIGINGEN												
	A aantrekken lukt niet												
	B concurr. Gebieden												
	C slechte conjunctuurprijs												
	D niet doort. A15												
	KANSEN												
	F logistiek dichtbij												
	G Foodvalley nabij												
	H herstructurering												
	I verpl. Balaid Provincie												
	J liggen aan A15 corridor												
	K meer profileren buurbest												
	L samenw. Buren												
	M innovatie via RTC												
STERK													
1 ligging/infrastructuur	B	B	-	I	V	-	V	V	V	I	I	B	D
2 Bergerden	B	B	-	-	V	-	V	O	B	I	I	B	D
3 O.ruimte L. termijn	O	O	O	-	V	-	V	V	B	I	I	B	D
4 intern netwerk	O	O	O	-	O	D+O	D	D	-	O	O	O+D	O
5 innovaties energie/water	B	D	O	-	D	D	D	D	-	I	I	I	D+I
6 ruimte periferie	B	V	-	-	V	-	O	O	V	-	B	B	O
ZWAK													
7 schaal primaire sector					O	-	V+O	I	B	I	I	B+V	-
8 handelsfunctie zwak					O	-	-	-	B	I	I	B	O
9 kennisovername vanuit ennis inst.					-	D+O	D	-	-	D+I	O	O	D
10 instroom nv. Ondernemers					B	B	V	O	I+B	B	B	B+O	O+B
11 nat. bekendheid gebied					B	B	B	B	B	B	B	B	D+B
SPEERPUNTEN Strategisch Agenda													
D Duurzaamheid													
O Ondernemerschap													
I Imago /draagvlak													
V Vestigingsklimaat (fysiek)													
B Branding/positionering/wervend													

