

Door Pieter de Wolf en Carolien Hoogland opgetekend uit de mond van de ondernemers van De Sjalon

DE SJALON

WAT HEBBEN WE GELEERD?



In het voorjaar worden de aardappelen gepoot



INLEIDING

In deze brochure beschrijven we kort het project De Sjalon, waaraan akkerbouwers in de Flevopolder sinds 2001 werken. Uitgebreider gaan we in op zaken die we in dit project geleerd hebben en we eindigen met een aantal aanbevelingen voor toekomstige, vergelijkbare projecten.

Deze brochure is gebaseerd op de 'leergeschiedenis'¹ die in 2008 voor en door De Sjalon zelf werd opgetekend. De leergeschiedenis² geeft een gedetailleerde beschrijving van de totstandkoming van De Sjalon. De Sjalon is een landbouwinnovatie, niet van technische maar van organisatorische aard. Deze brochure werd opgesteld door Pieter de Wolf (PPO Lelystad), penvoerder voor het project en Carolien Hoogland, actie-onderzoeker van het wetenschappelijk instituut voor transities Drift (*Dutch Research Institute For Transitions*, *Faculteit Sociale Wetenschappen, Erasmus Universiteit Rotterdam*). In 2006 heeft TransForum De Sjalon als relevant initiatief opgenomen in zijn praktijkprojecten om van te leren. Dit was de aanleiding voor de monitoring, zodoende kon deze leergeschiedenis worden opgetekend.

VOOR WIE IS DEZE BROCHURE BEDOELD?

Deze brochure is bestemd voor iedereen die wil leren van de ervaringen van De Sjalon: van ondernemers tot beleidsmedewerkers bij het ministerie van LNV en van relatiebeheerders bij de bank tot onderzoekers.

Zoetermeer, december 2009

¹ Een leergeschiedenis is een document dat een kritische verandering of een eigen leerervaring beschrijft. Hiervan zou een heel bedrijf of een hele branche kunnen leren. Daarbij zijn de context waarin (namelijk: de eigenlijke praktijk) en de wijze waarop (namelijk: gezamenlijk) de kennis gemaakt wordt van groot belang.

² Hoogland, C.T. (2008). Blijven boeren; samen verder. Een gezamenlijk bedrijf als innovatie voor duurzame landbouw, Rotterdam: Dutch Research Institute for Transitions (Drift).

DE SJALON

De Sjalon is een grootlandbouwbedrijf, ontstaan uit de samenvoeging van drie akkerbouwbedrijven. Het begon in 2001 met de oprichting van een brainstormgroep van ondernemers uit de periferie van de landbouw. Zij bedachten een landbouwbedrijf dat opgewassen zou zijn tegen de actuele uitdagingen van globalisering, de eisen op het gebied van voedselveiligheid en de ecologische en sociale duurzaamheid. In 2007 vormde zich de uiteindelijke groep ondernemers. Begin 2008 integreerden vier akkerbouwers hun bedrijven in juridische en praktische zin. In 2009 heeft De Sjalon 120 hectare land in beheer, waarop poot aardappelen, tulpen, suikerbieten, peen, witlof en graan worden geteeld.

DE SJALON ALS BEDRIJF

De Sjalon is een bijzonder landbouwbedrijf vanwege de samenwerking in een sector die traditioneel

bestaat uit éénmansbedrijven. Maar ook vanwege de werkwijze: vanaf het begin gebrand op het verwerven van een hoogstaande reputatie op hun expertise, poot aardappelen, ontwikkelde de groep een kwaliteitssystem. Hiermee komen ze ook tegemoet aan maatschappelijke wensen op milieuvlak; bodemkwaliteit wordt verbeterd en gekoesterd. Uiteindelijk geeft dit een sterke positie in de keten.

DE SJALON ALS MAATSCHAPPELIJKE KOPLOPER

De Sjalon maakt deel uit van een 'transitie' – een fundamentele, maatschappelijke verandering – in de landbouw, want dit project geeft gestalte aan duurzame ontwikkeling en het past daarmee in een maatschappelijke transitie naar duurzame landbouw. Heel in het kort zijn hiervoor de volgende argumenten aan te voeren.





Aardappelen worden gekoeld bewaard tot het moment van aflevering

Potentieel voor duurzame ontwikkeling

De Sjalon bergt drie aspecten van duurzame ontwikkeling in zich:

In de sociale zin is het concept van De Sjalon inherent duurzaam: één van de doelen is immers het *empoweren* van boeren om te 'blijven boeren' en op een door hen zelf gekozen wijze in het onderhoud van zichzelf en hun families te kunnen voorzien.

Het economische aspect behoeft op strategisch niveau weinig toelichting: het fundamentele motief voor De Sjalon is het creëren van voldoende rendement voor het onderhouden van de gezinnen en het doen van investeringen. De gekozen strategie voor het creëren van rendement zijn: marktgericht opereren en keten-integratie door samenwerking.

In ecologische zin valt vooral de gerichtheid op bodemkwaliteit op. Dat is logisch: bodemkwaliteit is essentieel om ook in de toekomst hoogwaardig pootgoed te kunnen blijven produceren en de belangrijkste bedreigingen voor het pootgoed komen ook uit de bodem. Daarom werkt De Sjalon aan een kwaliteitszorgsysteem en gaat proactief om met de bedreiging door bodemgebonden ziektekiemen. In dit opzicht lopen deze ondernemers – in de wereld van pootaardappelteelt – voor de muziek uit. Naast bodemkwaliteit zou De Sjalon ook op andere fronten gestalte kunnen geven aan duurzame ontwikkeling. Bijvoorbeeld in samenwerking met (lokale) natuur- en milieuorganisaties, niet in de laatste plaats om hun '*licence to operate*' (draagvlak voor de bedrijvigheid van De Sjalon) te handhaven of uit te breiden.

Potentieel voor transitie

De Sjalon draagt bij aan een transitie naar duurzame landbouw omdat:

- De Sjalon iets nieuws uitprobeert en daaruit lessen trekt en doorgeeft;
- er sprake is van een doelgericht zoekproces (de missie is immers helder geformuleerd);
- dit proces, zoals hierboven geformuleerd, richting duurzaamheid gaat³.

³ Diepenmaat, H. (2008). *Raamwerk voor transitie monitoring*, Zeist, Actors.

WAT LEERT DE SJALON ONS?

Om van een gezamenlijk landbouwbedrijf een succes te maken heeft De Sjalon een aantal belangrijke lessen door te geven aan andere ondernemers. Hieronder maken we een onderscheid naar 'operationele', 'tactische' en 'strategische' lessen. We beginnen dus dicht bij de praktijk, om steeds verder uit te zoomen.

OPERATIONELE LESSEN

Op het praktische niveau leerde De Sjalon dat de volgende zaken om aandacht vragen:

- regionale nabijheid van de te integreren bedrijven;
- voldoende grote bedrijfsomvang om een inkomen voor alle ondernemers te realiseren;
- helderheid over juridische constructie en de praktische consequenties;
- een duidelijk financieel model waarin ieders inbreng geregeld wordt;
- gezamenlijke besluitvorming (bijvoorbeeld over het te voeren investeringsbeleid);
- gezamenlijke verkenning van wat duurzame ontwikkeling voor De Sjalon zou kunnen betekenen; zowel op economisch als op sociaal en ecologisch vlak;
- helderheid over de rol van de rest van het gezin, met name de vrouwen.

Gaan we nader in op financiële, juridische en bedrijfstechnisch voorwaarden, dan moeten vragen gesteld worden die te maken hebben met het dekken van risico's die intredende boeren lopen:

- *financiële aansprakelijkheid*: wat gebeurt er bij een faillissement?
- *inbreng en beloning*: verschillende boeren brengen verschillende hoeveelheden uren, land, kapitaal, materieel en gebouwen in; hoe ga je daarmee om en accepteer je ongelijkheid?
- *management*: wie stuurt er en houdt de uitvoering van gekozen bedrijfsstrategieën in de gaten? Wat bij De Sjalon potentieel spanning oplevert is de verhouding tussen de akkerbouwers in hun rol als mede-eigenaren; willen zij niet aansprakelijk zijn, dan dragen ze daarmee ook hun beslissingsbevoegdheid over aan de directeur van De Sjalon.



De Sjalon verhuurt land voor de teelt van tulpen

- *fiscaliteit*: wat gebeurt er met de status van een boer als zelfstandig ondernemers bij intreding?
- *uittreding*: wat gebeurt er als iemand weer uit het grootlandbouwbedrijf wil? Onder welke voorwaarden kan dit, zonder dat de continuïteit van het grootlandbouwbedrijf in gevaar komt?
- *pacht*: wat gebeurt er met de status van pachtende boeren, bij intreding en bij uittreding?

TACTISCHE LESSEN

Tactische lessen trek je door te vragen welke randvoorwaarden het gemak beïnvloeden waarmee een gezamenlijk grootlandbouwbedrijf kan worden opgezet. De Sjalon liep tegen de volgende institutionele zaken aan:

- *financiën*: de reguliere procedures zijn – in de ervaring van De Sjalon – niet ingesteld op innovatie; in beginsel toonden de financiële partners zich behoudend en zagen De Sjalon als een riskante onderneming. Echter, het kan ook zijn dat De Sjalon zelf zich vroegtijdig heeft laten afschrikken door een wat provocatieve opstelling van de bank. De positieve houding van de provincie ten aanzien van een subsidieaanvraag is te herleiden tot goede timing (de provincie wilde op dat moment zelf iets in die richting) en de concreetheid van de vraag (“we willen een bedrijfsplan laten maken”).
- *recht*: op het juridische vlak heeft De Sjalon samen met Economische Zaken (de rentmeester van de dienst Domeinen) veel werk verzet. Er is een compromis gevonden waardoor de pachters hun recht behouden bij uittreding, al gaan deze rechten bij toetreding wel over naar De Sjalon; de institutionele context is in lijn gebracht met de behoeftes van De Sjalon.
- *kennis*: Nederland kent een traditie van (Wageningse) steun aan boeren. In het traditionele kennissysteem ten behoeve van de agrarische sector werd kennis overgedragen via collectieve organisaties. In het geval van De Sjalon echter, vragen de akkerbouwers een advies op maat. Daarbij blijkt dat het formuleren van kennisvragen moeite kost; de vertaalslag van praktijk naar onderzoek en terug loopt niet vanzelf. Verder werd in de fase van het operationeel worden (2007/2008) de als ‘ondersteuning’ bedoelde wetenschappelijke inspanning een blok aan het been: omdat veel vragen van De Sjalon tegelijk werden opgepakt, moesten de akkerbouwers tijd stoppen in begeleiding van die deelprojecten en implementatie van de resultaten, terwijl louter het boeren op dat moment al hun aandacht opeiste.
- *cultuur en imago*: een essentiële waarde van De Sjalon is ‘autonomie’. De akkerbouwers in De Sjalon nemen hun eigen toekomst in handen. In de boerengemeenschap is autonomie een belangrijke waarde. De paradox is dat De Sjalon van buitenaf niet gezien werd als een project dat zelfstandigheid waarborgt. Met andere woorden: De Sjalon appelleert niet aan het gevoel van autonomie waar de meeste boeren naar op zoek zijn. In lijn met deze paradox of miskennis heeft De Sjalon lang geworsteld met het vinden van voldoende deelnemende boeren. Uiteindelijk zijn ze in 2008 gestart met een fractie van de gedroomde hoeveelheid land. Dat kan makkelijk het gevoel geven dat je ‘er nog lang niet bent’. Echter, ervaring bij andere samenwerkingsverbanden laat zien dat ‘groot beginnen’ geen garantie voor succes is. Een grote groep brengt groot conflictpotentieel mee en een grote diversiteit aan waarden en belangen. De Sjalon heeft door het bescheiden begin juist de kans om vertrouwd te raken

met hun sociale innovatie en zich bewust te worden van de eigen prioritering van waarden. Vanuit een dergelijke sterke basis kunnen ze langzaam maar duurzaam groeien.

Een experiment zoals De Sjalon vergt van deelnemers dat ze 'tegen de stroom inzwemmen'. Ze doen iets dat sterk afwijkt van de dominante cultuur (in dit geval eenmansboerenbedrijven). De consequentie daarvan is dat enkelen – met name buitenstaanders – het initiatief omarmen, maar de meerderheid een afwachtende houding aanneemt. Wat De Sjalon tegenkwam is onbegrip: "waar ben je nu toch aan begonnen?"; "dat gaat nooit lukken" en "ik moet het eerst nog zien." Toen De Sjalon ruim een jaar bezig was, werden de houdingen positiever: "het is ze toch gelukt."

Om wederzijdse negatieve beeldvorming (de omgeving begrijpt De Sjalon niet, en De Sjalon denkt dat de omgeving hem universeel afwijst) te doorbreken, kan het helpen een derde te introduceren. In dit geval werd Telos gevraagd om een 'kanskaart' te maken. Dit leidde tot een meer realistische omgevingsperceptie, niet gebaseerd op

aannames maar vanuit een confrontatie met het zelfbeeld. Daarmee is een gevoelsmatige verbinding met de omgeving (bijvoorbeeld een gemeente) nog niet gegarandeerd, maar het kan wel een drempel wegnemen om elkaar meer op te zoeken en daarmee te investeren in een cruciale relatie. Cruciaal, want dat is nodig voor het voelen van erkenning en bevestiging.

STRATEGISCHE LES

- De versterking van de ketenpositie is één van de belangrijkste effecten van de vorming van De Sjalon. De verwachting vooraf was dat schaalvoordelen tot een efficiëntere bedrijfsvoering zouden leiden, maar al snel bleek dat het echte voordeel in de keten wordt behaald. Dat komt vooral omdat enkele ondernemers van De Sjalon zich door samenwerking volledig kunnen concentreren op de pootgoedteelt en daardoor een kwalitatief hoogwaardig product kunnen leveren en qua kennis een goede gesprekspartner vormen voor ketenpartijen.



De uien worden opgeladen

CONCLUSIE EN AANBEVELINGEN

De uiteindelijke conclusie van de monitoring luidt dat De Sjalon, uit het oogpunt van een transitie naar duurzame landbouw, een prachtig project is.

De Sjalon illustreert dat het essentieel is dat de ondersteuning van buitenaf rekening houdt met de behoeften en de competenties van de ondernemer en met de fase van het proces. De eerste opgave was om De Sjalon van de grond te krijgen en vervolgens om investeringsruimte te genereren voor verdere ontwikkeling. Alle energie van de ondernemers is op dat moment gericht op de bedrijfsvoering en realisatie van rendement. Het heeft dan geen zin en werkt zelfs frustrerend als ondernemers dan bij projecten en thema's worden betrokken die weliswaar relevant zijn, maar op dat moment afleiden van de belangrijkste zaken.

Er is natuurlijk wel een keerzijde: het is logisch dat financiers, vooral uit de publieke sector, ook iets terug willen zien. Een belangrijke les van De Sjalon is ook dat ondernemers zich moeten realiseren wat subsidies of andere vormen van projectmatige ondersteuning aan verplichtingen met zich meebrengen.

Dit leidt tot de volgende concrete aanbevelingen.

Voor ondernemers:

- Vraag je af wat je hulpvraag is; idealiter formuleer je deze samen met je maatschappelijke partners. Als je besluit om externe ondersteuning (bijvoorbeeld subsidie, kennis, procesbegeleiding) aan te vragen, zorg er dan voor dat je weet wat daarbij de voorwaarden zijn. Vraag alleen aan, als je aan deze voorwaarden kunt en wilt voldoen. Denk je dat de 'kosten' of 'nadelen' zullen opwegen tegen de 'baten' of 'voordelen', accepteer en honoreer deze dan gedurende het project.

Voor overheden, subsidieverstrekkers, programma's voor kennis en begeleiding:

- Besteed zorg aan de projectontwikkelingsfase: wees transparant over de voorwaarden van de regeling, over wat je verwacht van je partners. Het zou goed zijn als deze fase minder risicovol zou kunnen worden gemaakt voor de initiatiefnemers.
- Veel regelingen leggen nu de nadruk sterk op (publieke) kennisontwikkeling. Het is de vraag of ondernemers daarmee geholpen zijn. Ondernemers hebben vooral behoefte aan procesbegeleiding, advies & kennis op maat





Hoogwaardige pootaardappelen worden met de hand gerooid

en – bij de realisatie van een project – aan garantstellingen voor investeringsrisico's.

- Innovatieve ontwikkelingen zijn moeilijk planbaar, waardoor een project met strakke kaders leidt tot onwerkbaar situaties. Een grondige bezinning op de vraag hoe overheden ondernemers met innovatieve ideeën zinvol kunnen ondersteunen is wenselijk.

Voor kennisinstellingen/externe projectleiders:

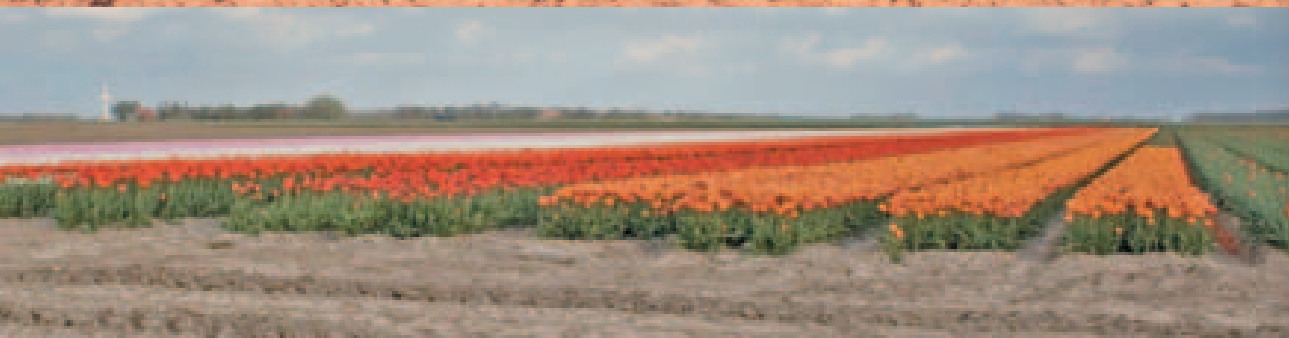
- Besteed voorafgaand aan de projectaanvraag voldoende tijd aan het scherp krijgen van de vragen, aan de voorwaarden van regelingen en aan de eventuele onderhandelingen tussen aanvrager(s) en subsidieverstrekkers of beheerders van regelingen. Voorkom

in ieder geval dat een project wordt aangevraagd onder voorwaarden die niet passen bij de vraag of capaciteiten van de projectaanvrager.

- Ga bij het overwegen van een leergeschiedenis als vorm van monitoring na in hoeverre er werkelijk capaciteit en bereidheid is in de groep zelf om te participeren in het verzamelen en verwerken van data.
- De vraagarticulatie bij ondernemers blijft aandacht vragen, dus zorg dat onderzoek wordt uitgevoerd in nauwe interactie met ondernemers: blijf polsen of het verloop van de projecten nog in lijn is met de verwachtingen die men bij aanvang had en of verwachtingen en behoeftes wellicht veranderd zijn. Hierdoor wordt de waarde van de kennis sterk vergroot in het project.

DE SJALON

WAT HEBBEN WE GELEERD?



PRAKTIJKONDERZOEK
PLANT & OMGEVING
WAGENINGEN UR

