



De Sjalon: co-innovatie door akkerbouwers

Vier akkerbouwers hebben hun drie bedrijven samengevoegd en werken verregaand samen, sinds 14 maart 2008 officieel onder de naam De Sjalon. Kleiner dan verwacht, maar er is potentie voor groei. Hoe verliep dit traject en welke lessen zijn te trekken uit dit co-innovatietraject van primaire ondernemers?

De doelstellingen van De Sjalon zijn ambitieus: om winst te maken moet er een samenwerkingsverband komen van vijftien tot twintig ondernemers die samen zo'n 600 hectare onder hun beheer hebben. De schaalgrootte maakt regie in de keten mogelijk in de *core business* van het bedrijf, het pootgoed. Ook maakt de grootte het mogelijk andere functies aan te bieden zoals zorg en natuur. Zo kan het bedrijf een grote betekenis krijgen voor de directe omgeving, de Noordoostpolder.

De drijvende kracht achter het idee is Arnold van Woerkom. In 1998 geeft zijn zoon John aan dat hij het akkerbouwbedrijf wil overnemen.

Het bedrijf is echter te klein om ook in de toekomst een volwaardig inkomen mee te genereren. Van Woerkom senior vormt een brainstormgroep die schaalvergroting voorstelt, te realiseren door samenwerking maar met behoud van ondernemerschap. Dat is het startsein om medeondernemers te werven. Voor subsidie wendden de akkerbouwers zich tot het ministerie van LNV, waarna TransForum erbij betrokken raakt.

Rik Eweg van TransForum is nog steeds enthousiast over het initiatief: 'Het idee sprak ons heel erg aan: akkerbouwers die de stap zetten om een grootschalig landbouwbedrijf op te zetten en er zelf in blijven werken. Daarmee maken ze arbeid en investerings-

kapitaal vrij om te investeren in de keten. Dat biedt heel veel perspectief, zeker in de Noordoostpolder.'

>> Zelfstandigheid opgeven

Een mooie belofte dus, die Van Woerkom voortvarend probeert in te lossen. Maar zijn collega's blijken minder enthousiast dan van tevoren gedacht. Verregaand samenwerken vraagt nu eenmaal om het opgeven van je zelfstandigheid; iets wat een akkerbouwer niet graag doet. Er willen maar een paar ondernemers meedoen aan het voorbereidingstraject en ook bij hen is die zelfstandigheid een voortdurend twijfelpunt. Dit leidt dan ook tot een van de lessen die Pieter de Wolf, projectleider vanuit Wageningen UR, trekt: 'Achteraf gezien hadden we meer tijd moeten inruimen voor deze emotionele kant van de samenwerking. Je denkt van tevoren vooral aan de financiële en juridische zaken, maar de zachte kant heeft veel meer tijd en energie gekost.'

De vier ondernemers die daadwerkelijk in De Sjalon zijn gestapt, hebben geen enkele moeite meer met het verlies aan zelfstandigheid. Directeur van De Sjalon Nico van der Voort: 'Twee van de vier ondernemers zaten voor die tijd veel alleen in hun bedrijf. Dat is toch wel een beetje eenzaam. Dat hebben ze nu niet meer.'

>> Klein beginnen

Omdat de animo voor aansluiten klein was en bleef, hakte de groep een gegeven moment de knoop door om dan maar klein te beginnen. 'Het was nu of nooit', zegt Van der Voort. De Sjalon startte met drie bedrijven en ongeveer 100 hectare. Te klein voor winst door samenwerking, te klein om regie in de keten te krijgen en te klein om andere functies aan te bieden, maar voldoende om later uit te kunnen bouwen. Want de aanvankelijke ambitie voor een grotere schaal is er nog steeds. Cruciaal voor de beslissing toch te starten, was de procesbegeleiding, die beschikbaar was dankzij TransForum. Die zette de deelnemers ertoe om een besluit te nemen. Zonder de druk was De Sjalon nooit opgericht, is de overtuiging van zowel De Wolf als Van der Voort.

Ook voor de rest van het traject was de begeleiding van belang. 'Zonder begeleiding komen niet de juiste kennisvragen boven en wordt de ontwikkelde kennis niet goed benut', aldus De Wolf. Ook maakt het TransForum-project het makkelijker om kennis in te huren bij onderzoeksinstellingen. Van der Voort zag hoe de procesbege-

leider de ondernemers elke keer een stap verder hielp. Doordat je meedoet aan zo'n project wordt je gedwongen om verder te gaan. Ze eisen voortgang. Dat helpt.'

>> Kanttekeningen bij project

De Wolf en Van der Voort plaatsen echter ook kanttekeningen bij het TransForum-project. Het was de enige manier voor De Sjalon om middelen ter beschikking te krijgen, maar de eisen die daaruit voortvloeiden kwamen niet altijd overeen met wat de akkerbouwers wilden. Van der Voort benoemt TransForum als 'te theoretisch voor ons'. Waar het de akkerbouwers in het begin vooral aan ontbrak was geld om praktische zaken uit te zoeken. De Wolf ziet ook dat het projectmatig werken lastig is met een dergelijk innovatietraject. 'Mijn les is dat in zo'n geval de partij waarmee je co-innoveert het tempo en de agenda moet bepalen. In dit geval hadden de akkerbouwers meer behoefte aan begeleiding en advies en minder aan onderzoekskennis.' Daarnaast ziet de onderzoeker dat de doelstellingen van TransForum niet altijd overeen komen met die van de ondernemers. Voor de ondernemers staat vooral de economische haalbaarheid voorop: eerst moet er geld verdiend worden, pas daarna is er ruimte voor andere dingen. Eweg ziet dat ook: 'Ondernemers zijn toch vooral geïnteresseerd in het product, het pootgoed, en in het machinepark. Wij zoeken het meer in het realiseren van een grootschalig landbouwbedrijf en het creëren van meerwaarde in people, planet en profit.'

>> Geslaagde start

Ook al is De Sjalon nog te klein om impact te hebben op winst, keten en omgeving, alle betrokkenen zijn tevreden met het huidige resultaat. Eweg noemt het voorzichtig 'een geslaagde start van een voorbeeldtraject voor de Nederlandse akkerbouw'. Van der Voort zegt: 'Het hangt nu van de inventiviteit van de ondernemers en mijzelf af of we verder gaan groeien.' De Wolf merkt op dat de voordelen al wel zichtbaar zijn. 'De samenwerking maakt arbeidspecialisatie mogelijk waardoor de kwaliteit van de werkzaamheden omhoog gaat. In een kennis- en arbeidsintensieve teelt als de pootgoed ontstaat dan al snel voordeel. De Sjalon kan een betere productkwaliteit realiseren en kan een betere gesprekspartner zijn voor ketenpartijen.' LN