



Versneld naar marktgerichtheid

Programmaplan Marktgericht innovatiesysteem glastuinbouw



Deze publicatie maakt onderdeel uit van het SIGN innovatieprogramma 'Groen, geld, gezondheid en geluk'

Februari 2014

Met dank aan de diverse personen die een reactie gaven op dit plan, in het bijzonder M. Hekkert, N. Schrauwen, C. Meijeraan, D. Veerman, initiatiefnemers STAP, en C. Hendriks.

Programmaplan Marktgericht innovatiesysteem glastuinbouw

Belang en urgentie

In een ideale situatie vernieuwt een tuinder voortdurend zijn product. Of hij creëert steeds nieuwe markten voor een diverse reeks producten. De productinnovaties en/of differentiatie van producten op basis van marketinginnovaties resulteren in een evenwichtig verdienmodel. Het levert afdoende rendement om te kunnen blijven investeren in productvernieuwing in combinatie met de afzetmarkt en in verdere verduurzaming van product en productieproces.

De Nederlandse glastuinbouw kent prachtige voorbeelden van (groepen) bedrijven die ook in crisistijden succesvol zijn met een marktgerichte aanpak. Bij het overgrote deel van de sector is echter het systeem van vernieuwing sterk gericht op het productieproces, leidend tot steeds efficiëntere productie van bloemen, planten en groenten die steeds minder waard zijn. Kwalitatief zijn de producten wereldtop. Het productieproces is wereldwijd tot voorbeeld. Terwijl voor deze groep bedrijven bedrijfsrendementen jaar na jaar negatief zijn. En daarnaast zijn veel tuinders op afstand komen te staan van de eindklant, de consument.

Het hardnekkige probleem is al enkele jaren een aandachtspunt voor de Stichting Innovatie Glastuinbouw Nederland (SIGN) en InnovatieNetwerk. Onderzoek van de Universiteit Utrecht (Hekkert e.a., 2010) wees als algemene tendens het gebrek aan productinnovatie en productdifferentiatie uit en de dominantie van procesinnovatie. Dit laatste blijft nodig en is met aanpassingen (ook) te richten op productdifferentiatie. Productinnovatie vereist echter de opbouw van een nieuw innovatiesysteem. Dit systeem is een samenspel van ondernemersactiviteiten, markt, instituties/organisaties, wet- en regelgeving en financiering.

De gewenste transformatie gaat niet vanzelf. Ook omdat de omgeving (of sociaal-culturele context) waarin tuinders ondernemen blokkades opwerpt, wijst een proefschrift uit van Noortje Schrauwen, Master student Industrial Ecology van de TU Delft en de Universiteit Leiden (2012). Die omgeving van tuinders stuurt aan op kostenreductie en steeds grotere producties. De marktgerichte koplopers laten zich niet belemmeren door dit huidige innovatielandschap en weten écht toegevoegde waarde te creëren en/of nieuwe markten aan te boren. Zij functioneren echter te weinig als voortrekker, de afstand tot de groep 'volgers' groeit. En de organisaties die deel uitmaken van het innovatiesysteem, dit systeem aansturen en/of belang hebben bij de bestaande situatie, creëren niet de voorwaarden die nodig zijn voor meer ondernemers om marktgericht te ondernemen. Ook is het mede een oorzaak van het stranden van marktgerichte initiatieven.

Bij het merendeel van de bedrijven hollen de jarenlange negatieve rendementen de vermogenspositie uit, nieuwbouw en vernieuwing stokken en de concurrentiekracht van de sector neemt af. In korte tijd zullen veel bedrijven (moeten) sluiten. Bij een deel van deze groep bedrijven is dit passend bij de fase van de levenscyclus. Voor ondernemers die continuïteit kunnen en willen nastreven, ligt de oplossing in economische waarde creatie op duurzame wijze.

Visie

Een aangepast innovatiesysteem in de glastuinbouw doorbreekt *'the race to the bottom'* en leidt op grotere schaal tot continue waarde creatie en concurrentiekracht. Marktgerichte ondernemers voegen met vernieuwende activiteiten waarde toe aan producten en bedrijfsactiviteiten, zorgend voor een evenwichtig verdienmodel en resulterend in goed renderende bedrijven. Een brede variatie aan vers product, be- en verwerkt product en/of groene bestanddelen dragen bij aan maatschappelijk waardes als gezondheid (via gezonde voeding), welbevinden (via een groene, gezonde omgeving) en een circulaire economie gebaseerd op plantaardige grondstoffen (*biobased economy*). Passend bij de missie van de topsector Tuinbouw & Uitgangsmaterialen: 'De tuinbouw als wereldleider in duurzame oplossingen voor werelduitdagingen' en bij het innovatiethema 'Samenwerkende waardeketen' van de uitvoeringsagenda.

Ambitie

Toekomstbeeld is een glastuinbouwsector met concurrentiekracht door meer ondernemers die:

- continu initiatieven nemen om hun product, afzetmarkt(en) en bedrijf te ontwikkelen
- ter vergroting van maatschappelijke meerwaarde en verduurzaming

Ondernemers pakken dit marktgericht innoveren zelf op. En (de rest van) het innovatiesysteem faciliteert en stimuleert productdifferentiatie en ontwikkeling van nieuwe productmarktcombinaties.

Het toekomstbeeld volgt op sociale vernieuwing met een integrale aanpak: van het systeem (cultuur en structuur) en van individuele ondernemers (gedrag en ervaring) (Schrauwen, 2012). De ambitie houdt een innovatiesysteem in dat ondernemerschap, marktgerichte strategieën en concurrentiekracht versterkt. Er is in die situatie sprake van wisselwerking:

- marktgerichte ondernemers zijn tot voorbeeld en vervullen een voortrekkersrol. Dit verrijkt (groepen van) ondernemers en de sector als geheel met 'vraag gedreven ideeën' en versnelt aanpassing van het innovatiesysteem
- het innovatiesysteem creëert voorwaarden die nodig zijn voor (een voedingsbodem voor) marktgericht ondernemen

De vereiste transitie kent – dus – twee routes, de een van onderop via ondernemers (als volgers van voorbeelden en voortrekkers) en de ander meer van bovenaf via instituties als onder meer (branche- en afzet-)organisaties, overheden en kennis- en financiële instellingen. Marktgerichte strategieën omvatten naast (nieuwe) marketing(communicatie) ook product-, markt-, afzet- en distributievernieuwing. Denk aan:

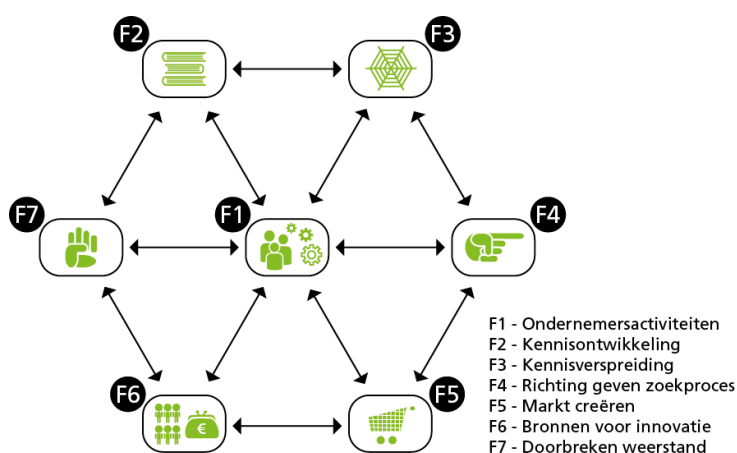
- creëren meerwaarde met bestaande producten
- creëren nieuwe markten en/of nieuwe producten
- creëren nieuwe samenwerkingsvormen (met andere sectoren)

Concrete actielijnen

Realisatie van de ambitie vereist het afbuigen van de drijvende krachten achter het huidige te dominante systeem van procesinnovatie. Die krachten zijn (Hekkert e.a., 2011):

- de bestaande keten(relaties)
- eenzijdige ondersteuning van overheden, kennisinfrastructuur en intermediairs
- eenzijdige invulling van de functie van het beschikbaar stellen van bronnen: financieel en menselijk kapitaal; incl. (cursorisch) onderwijs
- een slechte vervulling van de functies kennisontwikkeling, -valorisatie en -diffusie

De uitwerking van dit programma volgt de functies van het innovatiesysteem (zie figuur), die ieder als aparte actielijn zijn uitgewerkt.



Figuur: Functies van het innovatiesysteem (naar Hekkert e.a., 2012)

1. Actielijn: Ondernemersactiviteiten

Streefbeeld en doel

Tuinders:

- * zetten kennis in en nemen (financiële) risico's om nieuwe producten en diensten (businessmodellen) te ontwikkelen
- * zorgen voor meer grip en regie op de afzet van hun product
- * weten welke nieuwe markt- en marketingkennis beschikbaar is en/of gaan gericht op zoek naar ontbrekende kennis
- * zijn bereid voor marktgerichte innovaties samen te werken om (nieuwe) markten te ontwikkelen en/of te bedienen
- * zijn als marktgerichte ondernemer tot voorbeeld van collega-tuinders en vervullen een voortrekkersrol
- * willen leren van (meer) marktgerichte ondernemers (binnen en buiten eigen sector), om de aanpak ('het trucje') over te nemen en niet om met 'kopieergedrag' de (niche)markt van collega's te bederven
- * halen alles uit kosten-reducerende verduurzaming van hun bedrijf (efficiëntie verbetering), bewegen zich steeds verder naar geld verdienen met duurzaam ondernemen (nieuwe business modellen, nieuwe producten), om uiteindelijk een sterke positie in de circulaire economie voor de glastuinbouwsector veilig te stellen

Huidige situatie en barrières

- * veel tuinders zijn vooral vakman, gericht op optimalisatie van teelt(omstandigheden)
- * veel tuinders hebben marktgerichtheid 'uitbesteed' aan afzetorganisaties (veiling en (telers)vereniging)
- * veel tuinders staan 'met de rug naar de markt', staan te ver van eindklant (consument) af en/of hebben zeer beperkt zicht op consumententrends en -behoeftes
- * onderwijs en opleiding dragen te weinig bij aan aanpassing van de mentaliteit
- * de sociale context moedigt verandering niet aan, er zijn te weinig voorbeelden en voortrekkers die zijn te vertalen naar concrete, eigen actie

Benodigde acties en activiteiten

- * creëren van bewustwording van beperkingen huidige werkwijze en eenzijdig (proces)innovatiesysteem en de kansen van nieuwe werkwijzen
- * veranderen van cultuur en gedrag (mentaliteit), via o.m. inspiratiesessies, presentaties van succesverhalen
- * faciliteren van ondernemers bij opstellen bedrijfsplan (met als startvraag: 'why in business'), voor (in)zicht op eigen ondernemerschap
- * (bij)scholen op marktgerichte competenties
- * stimuleren en faciliteren van ontwikkeling van marktgerichte businessmodellen
- * ondersteunen van transitie met o.m. trainingen, (individuele) coaching, studies en 'digitale dashboards' (voor inzicht in 'de knoppen' en potentiële resultaten binnen het eigen bedrijf)
- * aanreiken, delen en verdiepen van (praktisch) vertaalde kennis over consumentinzichten en nieuwe markten, voor zicht op bij (de ondernemer) passende markt
- * in stand houden of vergroten variatie aan bedrijfstypes met gevarieerde businessmodellen. Dit versterkt de weerbaarheid en concurrentiekracht van de sector
- * ontwikkelen van verschillende scopes van marktgericht innoveren; van geheel nieuwe producten tot nieuwe marketingactiviteiten voor huidige producten

Te betrekken actoren (wie en 'probleemeigenaar')

- * ondernemers via veilingen (FloraHolland, Plantion), telersverenigingen (diverse), andere afzetorganisaties, studiegroepen (LTO Groeiservice), STAP, MVO Nederland, ketenpartners (incl. retail), kennisinstellingen (zie verder ook actielijn 3, Kennisverspreiding)

Doorlooptijd (urgentie)

- * 2014 e.v.

Benodigd budget (waarvoor en hoe veel)

- * deels: ombuigen bestaande werkwijze en geldstromen
- * aanvullend benodigd budget: nader te bepalen

2. Actielijn: Kennisontwikkeling

Streefbeeld en doel

- * ondernemers bepalen zelf met welke partners zij kennis (laten) ontwikkelen dan wel kennis vergaren, die bijdraagt aan marktgerichte innovaties
- * kennis vergaren en ontwikkelen beperkt zich niet tot onderzoek alleen
- * bij kennisontwikkeling gaat het uitdrukkelijk om toevoegen van waarde, op basis van (eind)klantbehoeftes. Het gaat onder meer om kennis van:
 - eindklanten, nieuwe (internationale) afzetmarkten en alternatieve afzetkanalen
 - nieuwe productmarktcombinaties (bijvoorbeeld inhoudsstoffen)
 - nieuwe samenwerkingsvormen (binnen mededingingsregels)
 - nieuwe vormen van marketing

Huidige situatie en barrières

- * kennisontwikkeling is sterk gericht op procesinnovatie
- * kennisontwikkeling beperkt zich hoofdzakelijk tot onderzoek
- * 'gedwongen winkelnering' bij overheidssubsidie onderzoek (alleen voor aangewezen instituten; alleen voor onderzoek passend binnen de agenda van de topsector T&U)

Benodigde acties en activiteiten

- * waarde creatie en vernieuwende (sociale) innovatie integreren in (subsidie- en onderzoek)programma's
- * organiseren van vraagarticulatie en strategieën met waarde creatie, onder meer met (nieuwe) allianties
- * versterken van marktkennis via 'systemen' en netwerken; welke marktkennis en –informatie is reeds beschikbaar, welke kennis en informatie over deze markt ontbreekt (me) nog
- * minder star en belemmerend subsidiebeleid

Te betrekken actoren (wie en 'probleemeigenaar')

- * brancheverenigingen (Greenport Holland, LTO Glaskracht Nederland, VBN, VGB, Frugi Venta / DPA), veilingen, (telers)verenigingen, overheden (ministerie van EZ, ministerie van VWS), kennisinstellingen, adviseurs

Doorlooptijd (urgentie)

- * 2014 e.v.

Benodigd budget (waarvoor en hoe veel)

- * deels: ombuigen bestaande werkwijze en geldstromen
- * aanvullend benodigd budget: nader te bepalen

3. Actielijn: Kennisverspreiding

Streefbeeld en doel

- * ondernemers staan open voor en beschikken over kennis om marktgerichte strategieën uit te werken en nieuwe productmarktcombinaties te ontwikkelen
- * kennis om marktkracht, toegevoegde waarde en onderscheid te realiseren is bekend en wordt toegepast
- * ondernemers benutten netwerken voor kennis vergaren en valorisatie van kennis uit andere sectoren (crossovers)
- * kennisinstellingen hebben heldere portfolio's en ontsluiten benodigde kennis

Huidige situatie en barrières

- * kennisdeling sterk gericht op vakmanschap (optimale teelt en teeltomstandigheden)
- * kennisdeling sterk gericht op procesinnovatie
- * benodigde kennis over markten en marketing wordt te veel gezien als concurrentieel (perceptieprobleem)
- * onderwijs draagt niet bij aan vereiste mentaliteitsverandering

Benodigde acties en activiteiten

- * mentaliteitsverandering (o.m. via onderwijs) bij bestaande (kennis)intermediairs, toevoegen en benutten van nieuwe marktgerichte kennisleveranciers / kennisintermediairs
- * tonen van (meer) marktgerichte ondernemers, systemen en technieken (aanpak) op beurzen, seminars e.d. (voorbeeldfunctie). Inherent hieraan is de identificatie van pre concurrentiele kennis over nieuwe markten en marktstrategieën
- * creëren van 'hotspots' voor kennisvergaring
- * kijken naar en leren van kennisverspreiding in andere sectoren

Te betrekken actoren (wie en 'probleemeigenaar')

- * brancheverenigingen (LTO Glaskracht Nederland, LTO Groeiservice, VBN, VGB, Frugi Venta / DPA), veilingen, (telers)verenigingen, STAP, overheden (ministerie van EZ, ministerie van VWS), kennisinstellingen, adviseurs

Doorlooptijd (urgentie)

- * 2014 e.v.

Benodigd budget (waarvoor en hoe veel)

- * deels: ombuigen bestaande werkwijze en geldstromen
- * aanvullend benodigd budget: nader te bepalen

4. Actielijn: Richting geven zoekproces

Streefbeeld en doel

- * op collectief (sector)niveau zijn maatschappelijke ontwikkelingen en trends in beeld en concreet vertaald en verdiept in identificatie van voornaamste (kansrijke) richtingen voor de glastuinbouw en zijn producten; beschikbare kennis en kennishiaten worden voortdurend gemonitord en via (innovatie)programma's aangevuld
- * ondernemers kennen maatschappelijke ontwikkelingen en trends en zijn in staat ze te vertalen naar ontwikkelen en vermarkten van (nieuwe) producten
- * organisaties en instituties identificeren kwaliteiten / competenties marktgericht ondernemerschap en vertalen dit voor ondernemers in hun activiteiten (*link met en voorfase van actielijn 6, Bronnen voor innovatie*)

Huidige situatie en barrières

- * sociaal-culturele context van ondernemers stuurt (te) eenzijdig op kostenreductie en productieverhoging (procesinnovatie)
- * geen flexibiliteit in productieproces, door kapitaalintensieve bedrijven, geschikt voor één teelt(type); tuinder 'legt zich voor jaren vast'
- * beschikbare kennis over trends en ontwikkelingen maatschappij en ambities en kansen glastuinbouw stroomt slecht tot niet door
- * vernieuwers te weinig als inspiratiebron en voorbeeld benut

Benodigde acties en activiteiten

- * identificeren barrières en stimulansen in sociaal-culturele context (mede op basis van proefschrift Noortje Schrauwen) en methodes ontwikkelen om deze respectievelijk te omzeilen en te benutten
- * vaststellen en bekendmaken visie(documenten) sector en maatschappelijke ontwikkelingen en voortdurend bijstellen ('levend houden van het zoekproces')
- * vertalen visie sector en maatschappelijke ontwikkelingen in concrete marktstudies
- * meerjarig consistente en heldere doelen en beleid overheid
- * 'tonen en kronen' van inspirerende voorbeelden (van vernieuwing en waarde creatie), via onder meer prijsvragen als 'Ei van Columbus' en 'De / Het Beste...'

Te betrekken actoren (wie en 'probleemeigenaar')

- * brancheverenigingen (Greenport Holland, Topsector, LTO Glaskracht Nederland, VBN, VGB, Frugi Venta / DPA), veilingen, (telers)verenigingen, overheden (ministerie van EZ, ministerie van VWS), kennisinstellingen (met sociaal culturele deskundigheid) adviseurs, NieuwVers, ketenpartners

Doorlooptijd (urgentie)

* 2014 e.v.

Benodigd budget (waarvoor en hoe veel)

* deels: ombuigen bestaande werkwijze en geldstromen

* aanvullend benodigd budget: nader te bepalen

5. Actielijn: Markt creëren

Streefbeeld en doel

* ondernemers identificeren marktkansen en weten deze te ontsluiten – met andere partijen (als afzetorganisaties, bedrijven uit eigen of andere sectoren, NGO's)

* overheden en bedrijven stimuleren nieuwe markten door innovaties te belonen bij aanbestedingen

Huidige situatie en barrières

* veel tuinders staan te ver van (eind)klant, hebben er geen (direct) contact mee en/of staan ervan afgewend

* traditionele afzet is dominant (van zowel product als afzetkanaal) in zowel huidige situatie als bij aandacht voor 'vernieuwing'

* marktgerichtheid tuinder leidt tot dominantere positie in keten; dat (en de eventuele hogere marge) wordt niet altijd 'ge Gund' en/of leidt tot andere positie van ketenpartners als handel

* aandacht is gericht op marktmacht - in verlengde van vorige punt – met 'blok Vorming' tegen retail, terwijl uniek product, unieke (niche)markt en/of unieke productmarktcombinatie tot marktkracht en meer profijt kan leiden

Benodigde acties en activiteiten

* creëren nieuwe 'verdienmodellen', distributiekanaalen en samenwerkingsvormen, o.m. gebaseerd op gelijkwaardige posities (in de keten); inzicht geven in diversiteit in samenwerkingsvormen, faciliteren van keuzeproces

- samenwerking (in ketenverband) op unieke propositie; met welke partners kan ik de gewenste markt het best bedienen?

- omslag naar vraag gestuurd handelen, via ketenoplossingen, assortimentsoplossingen, logistieke oplossingen en onderscheid door marketingconcepten

* ontwikkelen van 'testlabs' voor innovaties in de markt

* creëren 'proefschapruiimte' (samen met retail) om nieuw product(marktcombinatie) te testen

* contact en samenwerking met andere bedrijven (productie en afzet)

* mobiliseren launching customers (zowel privaat, als PPS als van overheidswege)

* organiseren van diplomatieke relaties en (handels- en marktverkenning)missies

Te betrekken actoren (wie en 'probleemeigenaar')

* ondernemers (link met actielijn 1, Ondernemersactiviteiten), veilingen, (telers)verenigingen, overheden (ministerie van EZ, ministerie van VWS), retail en andere afnemers, kennisinstellingen, adviseurs

Doorlooptijd (urgentie)

* 2014 e.v.

Benodigd budget (waarvoor en hoe veel)

* deels: ombuigen bestaande werkwijze en geldstromen

* aanvullend benodigd budget: nader te bepalen

6. Actielijn: Bronnen voor innovatie

Streefbeeld en doel

* ondernemers hebben voor marktgerichte initiatieven toegang tot risicodragende financieringsvormen

* financiers denken mee over nieuwe financieringsvormen (onder meer voor zogeheten

'regenererende technologieën' voor zowel materiaal als energie), ontwikkelen ze en bieden ze aan

* ondernemers en werknemers beschikken over vaardigheden om marktgericht te zijn (ontwikkelen marktgerichte innovaties, zetten deze rendabel in de markt en schatten marktrisico's verantwoord in)

Huidige situatie en barrières

- * banken geven nauwelijks kredieten af
- * amper risicodragende financieringsconstructies
- * Europese subsidies en regelgeving ondersteunen voornamelijk procesinnovaties en stimuleren schaalvergroting en homogenisatie
- * vermogenspositie bedrijven slecht
- * 'de cost gaet voor de baet uyt'
- * afname van vaste medewerkers (inzet losse krachten neemt toe)
- * steeds moeilijker nieuwe medewerkers te werven
- * marktgerichtheid vaak ook bij medewerkers op te laag niveau
- * ondernemerschap is slechts beperkt ingevuld in opleidingen

Benodigde acties en activiteiten

- * beschikbaar stellen van revolverende fondsen, garantieregelingen en subsidies
- * ontwikkelen van financiële samenwerkingsverbanden tussen ondernemers (al dan niet binnen glastuinbouw)
- * subsidiestelsel meer 'markt-innovatie vriendelijk' maken
- * 'tonen en kronen' (aanpak voor) geslaagde marktinnovaties
- * opzetten en/of aanpassen ondernemersnetwerken
- * aanpassen onderwijs, opleidingen, cursusaanbod, Human Capital Agenda (met de Centra voor Innovatief Vakmanschap – mbo – en Centres of Expertise - hbo), etc., op marktgericht innoveren (nieuwe onderzoeksprogramma's die samenwerking bestaande en nieuwe actoren stimuleren)
- * stimuleren van marktgerichtheid op de werkplek
- * ontwikkelen van werkgeverschap dat marktgerichtheid bij medewerkers stimuleert

Te betrekken actoren (wie en 'probleemeigenaar')

- * banken en andere financiële instellingen
- * onderwijsinstellingen, Colland, werkgevers- (LTO Glaskracht, VGB, Frugi Venta / DPA) en werknemersorganisaties (CNV, FNV)

Doorlooptijd (urgentie)

- * 2014 e.v.

Benodigd budget (waarvoor en hoe veel)

- * deels: ombuigen bestaande werkwijze en geldstromen
- * aanvullend benodigd budget: nader te bepalen

7. Actielijn: Doorbreken van weerstand

Streefbeeld en doel

- * barrières voor marktgerichte innovaties zijn continu in beeld en worden voortdurend afgebroken

Huidige situatie en barrières

- * barrières zijn niet bekend en/of worden niet erkend en bevinden zich op strategisch, tactisch en operationeel niveau
- * bekende barrières zijn niet of nauwelijks te omzeilen en/of af te breken
- * het huidige (dominante) innovatiesysteem en de sociaal-culturele context van tuinders zijn een barrière op zich, houden barrières in stand en houden ze 'verborgen'
- * misgunnen van andere positie (marktgerichte) tuinder in de keten bij andere ketenschakels
- * een (fors) deel van de tuinders beëindigt de komende jaren het bedrijf. In de fase van afbouw van het bedrijf ondernemen zij geen actie om te veranderen. Ze kunnen verandering bij collega's en/of organisaties wel belemmeren / afremmen
- * de vereiste transitie is een langjarig proces, terwijl – zeker in de huidige crisissituatie – korte termijn problemen en oplossingen de agenda bepalen (bij tuinders en organisaties)
- * het ontbreekt aan een geschikte en erkende 'trekker' van het vereiste transitieproces

Benodigde acties en activiteiten

* een trekker voor het transitieprogramma benoemen en relatie en samenwerking met benodigde organisaties opbouwen

* in transitieproces en –aanpak:

- zorgen voor behoud richting en samenhang in diversiteit van benodigde activiteiten en actoren
- transitieproces van ‘onderop’ stimuleren en laten groeien (activiteiten vooral richten op ondernemers)
- koplopers voorbeeldfunctie geven
 - o tonen werkwijze en resultaten
 - benutte succesfactoren
 - identificeren en uitlichten
 - tonen hoe deze in werkwijze zijn verankerd
 - ondervonden blokkades
 - identificeren en uitlichten
 - tonen hoe deze zijn omzeild / overwonnen
 - lering trekken, door aanpassen (functies) innovatiesysteem aan ervaring koplopers met succesfactoren en blokkades
- via het onderwijs werken aan juiste mentaliteit bij jongeren (scholieren en studenten) en mentaliteitsverandering via (bij)scholing van ondernemers en werknemers

* in beeld brengen en bespreekbaar maken (agenderen) van weerstand en barrières

* laten zien hoe (niet-wenselijke) sectorwijde patronen tot stand komen en te herleiden zijn uit de optelsom van bedrijven / individuele keuzes, om gevolgen van huidige activiteiten en strategieën bespreekbaar te maken (als input voor gezamenlijke strategieontwikkeling ter verduurzaming glastuinbouw - economisch en ecologisch), via bijvoorbeeld gaming waarbij verschillende sector innovatie-richtingen zijn te vergelijken

* realiseren van ‘experimenteeruimte’ (meedenkende beleidsbepaler en handhaver)

* zichtbaar maken van de voordelen van marktgerichte innovatie (voor alle ketenpartijen)

* deel laten nemen van diverse doelgroepen (ondernemers, consumenten en andere actoren uit innovatiesysteem) om barrières op systeemniveau te doorbreken

* voorschrijvend beleid / wetgeving (middelvoorschriften) herformuleren, opdat wel doelen zijn vastgelegd (doelvoorschriften), maar methoden om ze te realiseren open blijven. Dit biedt ruimte voor variatie en innovatie (wetgeving kan nu isomorfisme - gelijkvormigheid van bedrijven - tot gevolg hebben)

Te betrekken actoren (wie en ‘probleemeigenaar’)

* brancheverenigingen (Greenport Holland, LTO Glaskracht Nederland, VBN, VGB, Frugi Venta / DPA), overheden

Doorlooptijd (urgentie)

* 2014 e.v.

Benodigd budget (waarvoor en hoe veel)

* deels: ombuigen bestaande werkwijze en geldstromen

* aanvullend benodigd budget: nader te bepalen

Stichting Innovatie Glastuinbouw (SIGN) is een initiatief van LTO Glaskracht Nederland. SIGN heeft voor de uitvoering van haar werkprogramma een alliantie met InnovatieNetwerk. InnovatieNetwerk is een initiatief van het ministerie van Economische Zaken.		
		Stichting Innovatie Glastuinbouw Nederland Postbus 51 2665 ZH Bleiswijk
		Postbus 19197 3501 DD Utrecht www.innovatienetwerk.org
Februari 2014		Overname van tekstdelen is toegestaan, mits met bronvermelding.
Beeld voorblad: 'still' uit animatiefilm Kas Helder; geproduceerd door Wildsea / Jeen, bureau voor communicatie in opdracht van SIGN; zie Youtubekanaal SIGN via www.innovatieglastuinbouw.nl .		