

# Tuinbouwcluster Academie: Trefpunt voor vernieuwende ondernemers

## Businessconcept

Een businessconcept opgesteld in opdracht van Innovatienetwerk Groene Ruimte en Agrocluster en de Stichting Innovatie Glastuinbouw Nederland door:

*Drs. C.A.W. Verster*

*Drs. W.E. van de Geijn*

*Van de Geijn Partners B.V.*

Het essay is onderdeel van het programma Glastuinbouw 2020, speerpunt “Leren Innoveren”

Programmaleider: Dr.ir. H.J. van Oosten (SIGN en InnovatieNetwerk)

*InnovatieNetwerk Groene Ruimte en Agrocluster*

Postbus 20401

2500 EK Den Haag

tel.: 070 378 56 53

internet: <http://www.agro.nl/innovatienetwerk/>

*Stichting Innovatie Glastuinbouw*

Postbus 29773

2502 LT Den Haag

tel.: 070 338 27 55

internet: <http://www.lto.nl/>

ISBN: 90 - 5059 – 164 - 7

Overname van tekstdelen is toegestaan, mits met bronvermelding.

Rapportnr. 03.2.026 (serie achtergrondrapporten), Den Haag, maart 2003

# Voorwoord

InnovatieNetwerk Groene Ruimte en Agrocluster en de Stichting Innovatie Glastuinbouw Nederland (SIGN) voeren gezamenlijk een ambitieus programma uit met als thema:

“Glastuinbouw 2020: naar een vitale, duurzame en gerespecteerde glastuinbouw”.

Eén van de speerpunten is “Leren innoveren”.

In discussies met vernieuwende ondernemers in de glastuinbouw bleek dat zij zich vooral laten inspireren door opmerkelijke ontwikkelingen, kennisgebieden en ondernemers buiten de tuinbouw. Bij deze oriëntatie gaat men over het algemeen erg individueel te werk en zoekt vooral zijn contacten via informele wegen. Mede dankzij deze vernieuwende ondernemers is het glastuinbouwcluster volgens de Amerikaanse econoom Porter een innovatief cluster van wereldformaat.

Aan deze vernieuwende ondernemers is de vraag voorgelegd wat men gezamenlijk zou moeten doen om het cluster verder te versterken. Daaruit kwam naar voren dat geïnvesteerd zou moeten worden in “gezamenlijk leren van buiten de tuinbouw”. Dit heeft geleid tot het initiatief “Tuinbouwcluster Academie: leren van buiten om sterker te staan” (beschreven in een rapport van InnovatieNetwerk en SIGN). Het initiatief is vervolgens verder uitgewerkt onder leiding van een stuurgroep bestaande uit vertegenwoordigers van diverse geledingen van het tuinbouwcluster (Productschap Tuinbouw, LTO Nederland, Frugi Venta, VBN, Rabobank Midden-Westland, SIGN en InnovatieNetwerk).

Voor u ligt thans het uitgewerkte businessconcept. Dit bevat de contouren van de Tuinbouwcluster Academie. Tevens is de specifieke positie en taakstelling van de Academie nauwkeurig uitgewerkt. Op basis van dit businessconcept wordt in opdracht van het tuinbouwbedrijfsleven een businessplan uitgewerkt en worden enkele experimentele activiteiten georganiseerd. Verwacht wordt dat in de loop van 2003 de Tuinbouwcluster Academie van start zal gaan.

InnovatieNetwerk en SIGN vertrouwen er op dat de Tuinbouwcluster Academie zal bijdragen aan een dynamische en innovatieve tuinbouw.

*Dr. J. Kremers,*  
*voorzitter Bestuur InnovatieNetwerk*  
*Groene Ruimte en Agrocluster*

*F.H. Hoogervorst,*  
*voorzitter Bestuur Stichting*  
*Innovatie Glastuinbouw*

# Inhoudsopgave

Voorwoord	i
Samenvatting	1
1. Inleiding en leeswijzer	3
2. Ontdekken, Verkennen, Ontwikkelen	5
2.1. Missie Academie	5
2.2. Leer- en innovatievermogen	5
2.3. Inspiratie en communicatie	6
2.4. Ondernemers bepalen koers en tempo	7
2.5. Kenmerken	8
2.6. Bron van inspiratie, geen leerinstituut	9
2.7. Academie maakt deel uit van netwerk	9
2.8. Positie en belangen	10
2.9. Wederkerig inspireren	11
3. Doelgroepen	13
3.1. Wie is/zijn de doelgroep(en)?	13
3.2. Omvang van doelgroep(en)	14
3.3. Bereiken van de doelgroep	15
4. Producten en diensten	17
4.1. Resultaat	17
4.2. Missie als maatstaf	17
4.3. Producten/werkvormen	18
4.4. Raamprogramma	20
4.5. Diensten	21
5. Samenwerking	23
5.1. Aspecten en criteria	23
5.2. Alternatieven en afweging	24
6. Academie-organisatie	25
6.1. Basisorganisatie	25
6.2. Bestuur	25
6.3. Programmaraad	26

6.4.	Programmadirecteur	27
6.5.	Bureau	27
6.6.	Externe expertise	28
6.7.	Huisvesting en locaties	28
7.	Exploitatie en financiering	31
7.1.	Meerjarig budget	31
7.2.	2003 en 2004: Opstart	32
7.3.	2005 en 2006: Doorstart of Groei?	32
7.4.	Financiering	34

# Samenvatting

Het voorstel voor de opzet van een Tuinbouwcluster Academie heeft sterk de aandacht getrokken van het tuinbouwbedrijfsleven. De Academie wil impulsen voor leren en innoveren laten ontstaan uit de confrontatie van tuinbouwondernemers met ingrijpende veranderingen en vernieuwingen, die buiten de tuinbouw (markt, omgeving, maatschappij, technologie, andere sectoren) plaatsvinden en het tuinbouwcluster (én individuele ondernemers) kunnen inspireren. Als motto werd gekozen: “leren van buiten om als cluster internationaal sterker te staan”.

InnovatieNetwerk Groene Ruimte en Agrocluster en de Stichting Innovatie Glas-tuinbouw (SIGN) hebben opdracht gegeven tot het uitwerken van een business-concept. Onder leiding van een stuurgroep vanuit het bedrijfsleven is vervolgens het voorliggende businessconcept gerealiseerd.

In dit businessconcept worden de contouren van de Tuinbouwcluster Academie geschetst. De Academie wordt gepositioneerd op het grensvlak van het tuinbouwcluster en zijn omgeving (markt en maatschappij).

De inhoudelijke opzet is gebaseerd op het “leren van buiten”, het nieuwe OVO: het Ontdekken van ingrijpende veranderingen, het Verkennen van de betekenis daarvan voor het tuinbouwcluster en het Ontwikkelen van innovatieve concepten om op veranderingen in te spelen. In het businessconcept wordt ingegaan op de beoogde doelgroepen, de producten, diensten en resultaten, alsmede de criteria waarop de resultaten van de Academie kunnen worden geëvalueerd. In essentie staat in de Tuinbouwcluster Academie de ondernemer centraal, niet als lijdend voorwerp maar als leidend onderwerp. In de afsluitende hoofdstukken wordt een aantal denkbare organisatievormen en exploitatiescenario's uitgewerkt.

Op basis van het businessconcept voor de Tuinbouwcluster Academie heeft overleg plaats met externe partijen om tot samenwerking te komen. Dat zal in de zomer resulteren in een businessplan



# 1. Inleiding en leeswijzer

InnovatieNetwerk Groene Ruimte en Agrocluster en Stichting Innovatie Glastuinbouw (SIGN) hebben het initiatief genomen om te komen tot een Tuinbouwcluster Academie: een ontmoetingsplaats voor ondernemers uit de gehele tuinbouwcluster gericht op het versterken van het leer- en innovatievermogen door te leren van elkaar en van buiten het cluster. In dit rapport is het business concept voor de Tuinbouwcluster Academie uitgewerkt.

Het businessconcept voor de Tuinbouwcluster Academie is opgebouwd uit drie delen:

- Enkele hoofdstukken, waarin de inhoudelijke opzet – het wat, waartoe, voor wie - centraal staat.
  - In hoofdstuk 2 staat het nieuwe OVO – *Ontdekken, Verkennen en Ontwikkelen* - centraal.
  - In hoofdstuk 3 worden de *doelgroepen* – de beoogde deelnemers aan de programma's - nader gepreciseerd;
  - In Hoofdstuk 4 worden de *producten* en *diensten* van de Academie toegelicht: de daarbij te hanteren werkvormen en de aard van de beoogde *resultaten* voor de deelnemers en daarmee afrekenbaarheid van de Academie;
- In hoofdstuk 5 worden afwegingen gemaakt ten aanzien van positie, belangen en samenwerking, welke partijen komen daarvoor in aanmerking en op welke terreinen zou de samenwerking vorm kunnen krijgen.
- In de hoofdstukken 6 en 7 worden gefaseerde organisatie, exploitatie en financiering van de Tuinbouwcluster Academie neergezet:
  - In hoofdstuk 6 is gewijd aan de organisatie van de Academie: bestuur, programmaraad, directie en bureau en huisvesting.
  - Hoofdstuk 7 toont een aantal *exploitatiescenario's* met varianten voor de begroting en overwegingen voor de financiering.

Voor een verdere toelichting wordt verwezen naar het rapport *Naar een Tuinbouwclusteracademie, leren van buiten om sterker te staan* (1 juli 2002) en het essay *Van Logistieke draaischijf naar duurzaam servicenetwerk* (maart 2002) beide van InnovatieNetwerk Groene Ruimte en Agrocluster en SIGN.

De Tuinbouwcluster Academie is een initiatief van het tuinbouwbedrijfsleven. Het businessconcept is ontwikkeld in opdracht van InnovatieNetwerk Groene Ruimte en Agrocluster en SIGN. De ontwikkeling is begeleid door een Stuurgroep, bestaande uit de heren:

- J. van der Veen (voorzitter), namens het Productschap Tuinbouw
- W. Baljeu, namens Frugi Venta
- Dr. D.C. Faber, namens de VBN
- F.H. Hoogervorst, namens de Vakgroep Glastuinbouw van LTO Nederland en SIGN
- Drs. F.H. van Heijningen, namens Rabobank Midden-Westland
- Dr.ir. H.J. van Oosten, namens InnovatieNetwerk Groene Ruimte en Agrocluster en SIGN
- Ir. H.J.H. Koehorst (secretaris), namens SIGN



## 2. Ontdekken, Verkennen, Ontwikkelen

### 2.1. Missie Academie

De Tuinbouwcluster Academie heeft als missie permanente versterking van het leer- en innovatievermogen van ondernemers binnen het Nederlandse Tuinbouwcluster door te leren van buiten (markt, maatschappij, technologie, andere sectoren, andere landen) en daardoor als cluster internationaal sterker te staan.

### 2.2. Leer- en innovatievermogen

De Academie richt zich op versterking van het leer- en innovatievermogen van het cluster. Met het begrip *vermogen* is tevens gezegd dat *innovaties* én het *leren* zelf zijn voorbehouden aan (combinaties van) ondernemers.

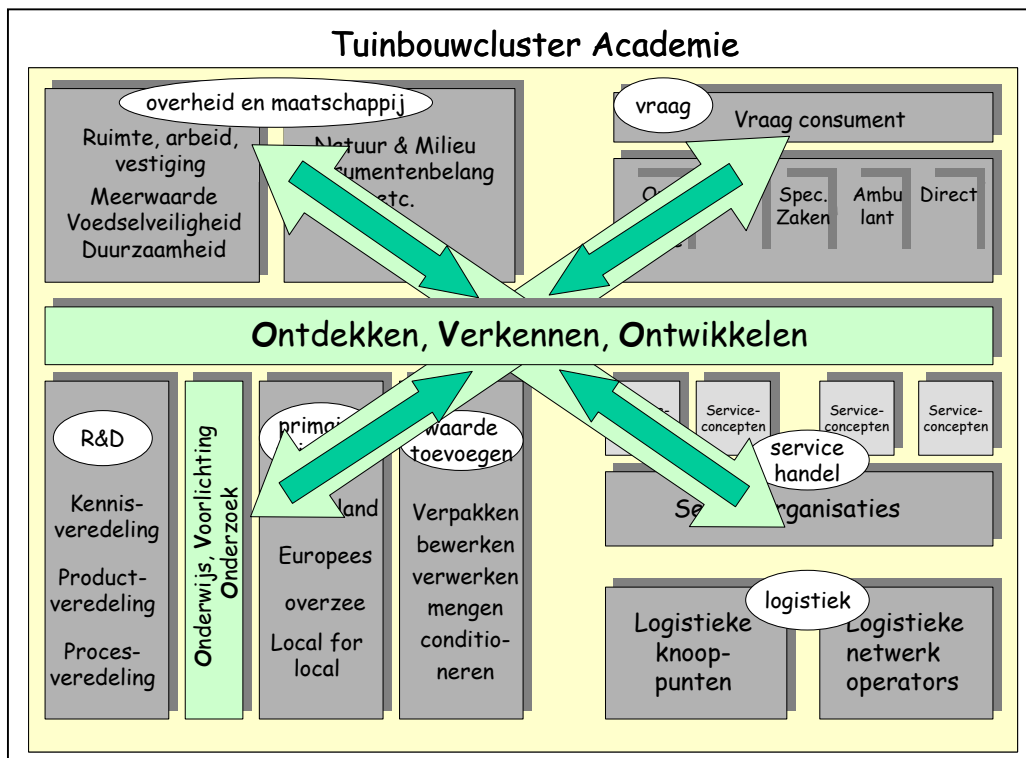
De Academie biedt een inspirerende omgeving en impulsen tot innovatie en leren, zowel voor het cluster als geheel als voor individuele bedrijven. De Academie legt zich toe op Ontdekken, Verkennen en (waar dat in het licht van de missie toepasbaar is) Ontwikkelen.

- *Ontdekken* wat de markten (consumenten, distributiekkanalen) willen, wat concurrenten en voorlopers in andere sectoren doen, welke eisen en randvoorwaarden de maatschappij stelt, welke mogelijkheden de technologie biedt.
- *Verkennen* wat er gaande is in markt en maatschappij, wat technologisch kan, welke oplossingen zich aandienen voor strategische vraagstukken op het gebied van ICT, logistiek, arbeid, licht, energie, water en ruimte.
- *Ontwikkelen* van nieuwe concepten op basis van verworven inzicht, competitief in samenwerkingsverbanden binnen en, waar van toepassing, buiten de keten - of precompetitief, voor het cluster als geheel. Waar ontwikkelen primair een zaak is van marktpartijen, beperkt de Academie zich tot het initiëren en stimuleren van illustratie- en demonstratieprojecten.

In de Tuinbouwcluster Academie is de *ondernemer leidend onderwerp* en zijn Ontdekken, Verkennen en Ontwikkelen de *OVO-werkwoorden*. Het is een aanvulling

van de traditionele *OVO-begrippen* Onderwijs, Voorlichting en Onderzoek waarin de *ondernemer lijdend voorwerp* is.

Het traditionele OVO heeft de sector groot gemaakt met vakmanschap, innovatieve processen en hoogwaardige producten, met name voor de teelt. Het nieuwe OVO richt zich op leer- en innovatievermogen voor de volle breedte van de sector, in interactie met markt, maatschappij en technologie.



### 2.3. Inspiratie en communicatie

De Academie wil haar missie – versterking van het leer- en innovatievermogen - bereiken door:

- Het ongebonden en ongedwongen bespreekbaar maken van uitdagingen en onzekerheden; de zekerheid van de status-quo doorbreken door *pro-actief* te werken vanuit een *toekomstvisie*;
- Het bieden van een *ontmoetingsplaats* en platform voor een permanent *leren van buiten* (markt, maatschappij, toekomst, technologie, andere branches, andere landen);
- Het genereren van *inspiratie en impulsen voor innovatie* op alle voor het cluster relevante terreinen, zoals daar zijn:
  - serviceconcepten, gericht op specifieke distributie-/retailkanalen;

- positie, inrichting en optimalisering van de supply chain, van logistieke knopen en netwerken;
  - productkwaliteit, assortimenten, productbewerking/-verwerking;
  - productieprocessen, energie, kassen, licht, water, arbeid;
  - duurzaamheid en benutting van ruimte;
- Het op gang brengen en houden van het proces van permanente innovatie;
  - Het zoeken van samenhang binnen het cluster en met andere sectoren en het bevorderen van nieuwe vormen van samenwerking, binnen en buiten het cluster;
  - Het *communiceren* van ambitie en doelen, voortgang en bevindingen naar burger en consument, naar overheden en marktpartijen.

## 2.4. Ondernemers bepalen koers en tempo

Door versterking van het leer- en innovatievermogen draagt de Tuinbouwcluster Academie bij aan transities binnen het cluster, van logistieke draaischijf naar duurzaam servicenetwerk, van energieconsument naar netto energie producent en andere transities waarvoor het cluster zich geplaatst ziet.

De Academie is een *inspiratiebron* en *broeipot* voor innovaties en innoverende ondernemers en wil de *meningsvorming* en het *leerproces* organiseren, stimuleren en faciliteren. De Academie wil richtinggevend zijn voor de transitie, maar niet voor de innovaties zelf. Die zijn het resultaat van inspanningen door en tussen marktpartijen.

De vele duizenden ondernemingen in het tuinbouwcluster functioneren in ketens en netwerken. Elke onderneming is onafhankelijk in het stellen van doelen en uitzetten van de koers. Het cluster beweegt als resultante daarvan. Steeds weer zullen anderen – die daar op dát moment en voor dát aspect aan toe zijn – daarbij de kop nemen.

Het model lijkt op een wolk spreekuilen, met een heldere contouren, in een permanente buiteling en voortdurende verandering van vorm, onduidelijk wie voorop vliegt en waar zich de frontlijnen bevinden, op elkaar navigerend zonder duidelijke regie.

Het is geen vlucht ganzen die doelbewust koers zetten, met systematische wisseling van de kop en onderlinge afstemming van de koers. Er is een grotere beweeglijkheid en onvoorspelbaarheid.

De duizenden ondernemingen in het cluster navigeren op elkaar, als onderdeel van een krachtig netwerk, maar nemen zelf beslissingen over koers en doelen. Geen regie maar wel permanente beweging waarbij ieder de kop kan nemen.

De Academie biedt een permanente voedingsbodem en inspiratiebron voor vernieuwing. De ondernemingen bepalen wanneer en wat er concreet met die inspiratie gebeurt, waarin energie wordt gestoken.

## 2.5. Kenmerken

Kenmerkend voor de scope van de Academie zijn:

- *Van buiten naar binnen*: leren van elkaar en leren van buiten, van wat elders, in andere economische sectoren, gebeurt.
- *Ontdekken en verkennen*: gezamenlijk licht werpen op mogelijke en noodzakelijke ontwikkelingen.
- *Trefpunt*: De Academie biedt gelegenheid voor het ‘gesprek’, zodat (combinaties van) ondernemers beslissingen kunnen nemen.

De Academie heeft voorts de volgende kenmerken:

- *Toekomstgericht*: vertrekkend vanuit een toekomstbeeld – de beoogde positie van het cluster in 2020 - wordt gezocht naar wegen, mogelijkheden en gewenste ontwikkelingen;
- *Pro-actief*: adresseert het heden vanuit een toekomstvisie: ontwikkelingen beïnvloedend en bewerkstelligend;
- *Collectief*: gericht op collectiviteiten (branchegenoten, handelspartners, ketenrelaties); verdieping bij individuele deelnemers is een wenselijk gevolg maar geen doel op zich;
- *Samenwerking*: De Academie zoekt vanuit haar missie actieve samenwerking met initiatieven binnen de sector en daarbuiten die het leer- en innovatievermogen versterken.

	Reactief Pro-actief	Individueel Collectief	Ontdekken Verkennen Ontwikkelen	Status quo Toekomst- visie	
Congres organisator	reactief	individueel	ontdekken	status quo proces	Euroforum Reed Elsevier
Change enabler	reactief	individueel	ontwikkelen	status quo proces zelf	Onderwijskunde Consultancy
Kennis instituut	faciliteren re/pro-act.	collectief	ontwikkelen projecten	status quo kennisinfra	Klict, Laser
Mgt. Devel. programs	pro-actief	individueel	ontdekken ontwikkelen	status quo skills	Nijenrode, Baak Insead, UB, Akzo
Syst. Innov Initiatives	re/pro-act.	collectief	verkennen ontwikkelen	toekomst	NOC*NSF, ECR Massa Individual
Transitie enabler	pro-actief	collectief	ontdekken verkennen	'the end in mind'	Tuinbouwcluster Academie

Ondernemers leren ondernemers bij de Academie: *de ondernemer is het leidend onderwerp, niet het lijdend voorwerp*. De Academie is méér dan bijvoorbeeld een congresorganisator, change enabler, kennisinstituut, Management Development Programma of Systeem Innovatie Initiatief.

## **2.6. Bron van inspiratie, geen leerinstituut**

In voorbije jaren zijn in Nederland pogingen ondernomen om te komen tot een ontmoetingsplaats van en voor ondernemers gericht op permanente innovatie (Rabobank, ABP Pensioen Academie, Heineken University, Wetgevingsacademie).

In nagenoeg al deze gevallen glijden de idealen bij de aanvang - hoog niveau, ontmoetingsplaats voor een verlicht gesprek, platform voor innovatieve ideeën - af naar een 'gewoon cursusinstituut'. Bestaande instituties blijken niet goed om te kunnen gaan met iets dat 'alleen maar een platform' is en geen afrekenbare resultaten oplevert.

In de structuur, de opzet, de inhoud, de bemensing, de keuze van samenwerkingspartner(s) en zeker ook de communicatie en informatie naar de sector en potentiële financiers is het wenselijk daarmee rekening te houden: de Academie is een inspirator, geen innovatie- of leerinstituut.

## **2.7. Academie maakt deel uit van netwerk**

Om innovatie en leren feitelijk mogelijk te maken, maakt de Academie onderdeel uit van een netwerk van organisaties waarin leren en innoveren vorm krijgt. De inspiratie van de Academie kan deelnemers individueel of collectief aanzetten leergangen te volgen of innovaties te starten. Zonder dat netwerk zou de inspiratie opdrogen omdat er onvoldoende vervolg aan kan worden gegeven.

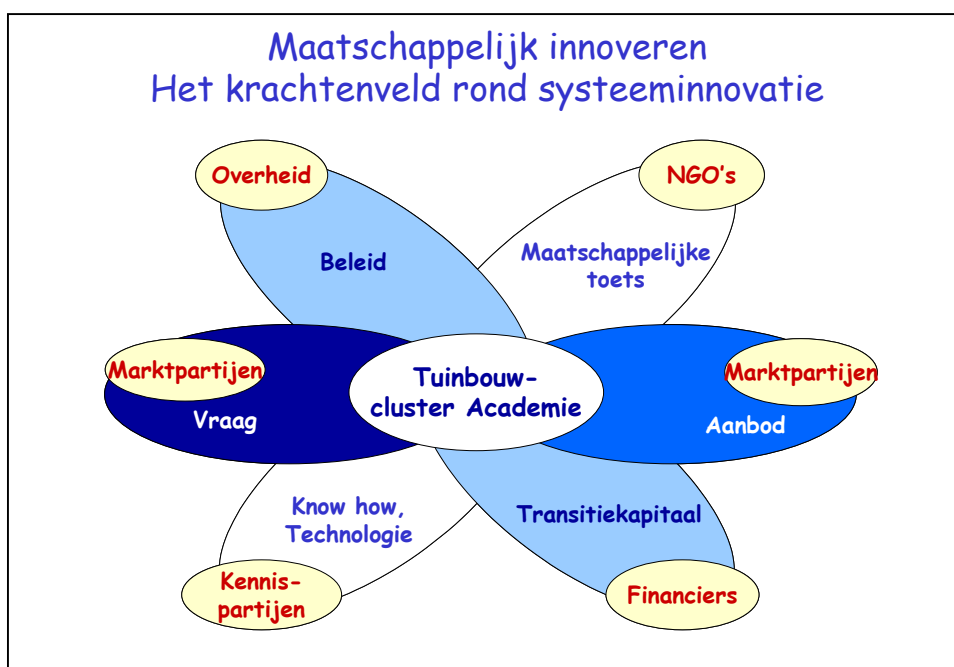
De Academie richt zich op ontdekken, verkennen en ontwikkelen, in de wetenschap dat anderen zich richten op leren en innoveren. Omgekeerd kan de Academie ertoe bijdragen dat omgevingen voor leren en innoveren toegang aansluiting vinden bij concrete vraagstukken van ondernemers en van het cluster als geheel.

De effectiviteit van het traditionele OVO complex kan verbeteren door het nieuwe OVO. Onderzoek, Voorlichting en Onderwijs kunnen dichterbij de markt (ondernemers binnen én buiten het cluster) en de maatschappij komen.

In die zin kan het nieuwe OVO worden opgevat als een marketing instrument voor het traditionele OVO (een verdieping en uitbreiding van de marktrelatie, een basis voor ontwikkeling van nieuwe producten en diensten).

## 2.8. Positie en belangen

De Tuinbouwcluster Academie vormt een trefpunt tussen ondernemers in het cluster en in de markt (kanalen), maatschappelijke organisaties, overheden, kennis & technologie en financiële partijen, geïnspireerd door inzichten van buiten, vanuit andere sectoren.



De interactie tussen vraag en aanbod biedt kansen voor waardecreatie in de vorm van nieuwe producten, services en processen. Het gesprek met overheden en maatschappelijke organisaties (NGO's) biedt mogelijkheden voor draagvlak en beleidsruimte voor vernieuwing. De wisselwerking met kennis & technologie en financiële partijen helpt de vernieuwingen technisch en financieel mogelijk te maken.

De Tuinbouwcluster Academie kan – door zorgvuldig positie te kiezen en te houden ten opzichte van deze belangen – een inspiratiebron vormen voor vernieuwing en waardecreatie, zodat het leer- en innovatievermogen van het cluster permanent wordt gevoed.

Het wederkerig leren van buiten vergt een neutrale positie voor de Academie ten opzichte van het cluster en de belangen die daarop inwerken en samenwerking met een neutrale partij die versterking leer- en innovatievermogen als kernactiviteit heeft.

## 2.9. Wederkerig inspireren

Permanent leren van buiten veronderstelt wederkerige inspiratie. De buitenwereld inspireert ondernemers in het cluster en omgekeerd.

Als wederkerigheid niet tot stand komt, is sprake van leren in de traditionele betekenis: de inspirator als leermeester en de ondernemer als lijdend voorwerp. Ondernemers in de buitenwereld lenen zich daarvoor niet en de ondernemer in het cluster schiet er niet voldoende mee op.

Dat betekent voor de Academie een omgeving en samenwerkingsvorm waarin de wederkerigheid vorm kan krijgen. Tegelijk is het noodzakelijk de samenhang binnen het cluster recht te doen. Daarin ligt immers de unieke waarde en innovatiekracht van het cluster besloten.

De missie van de Academie (*versterking van het leer- en innovatievermogen om daardoor als cluster sterker te staan*) vergt inspirerend en betrokken leiderschap.



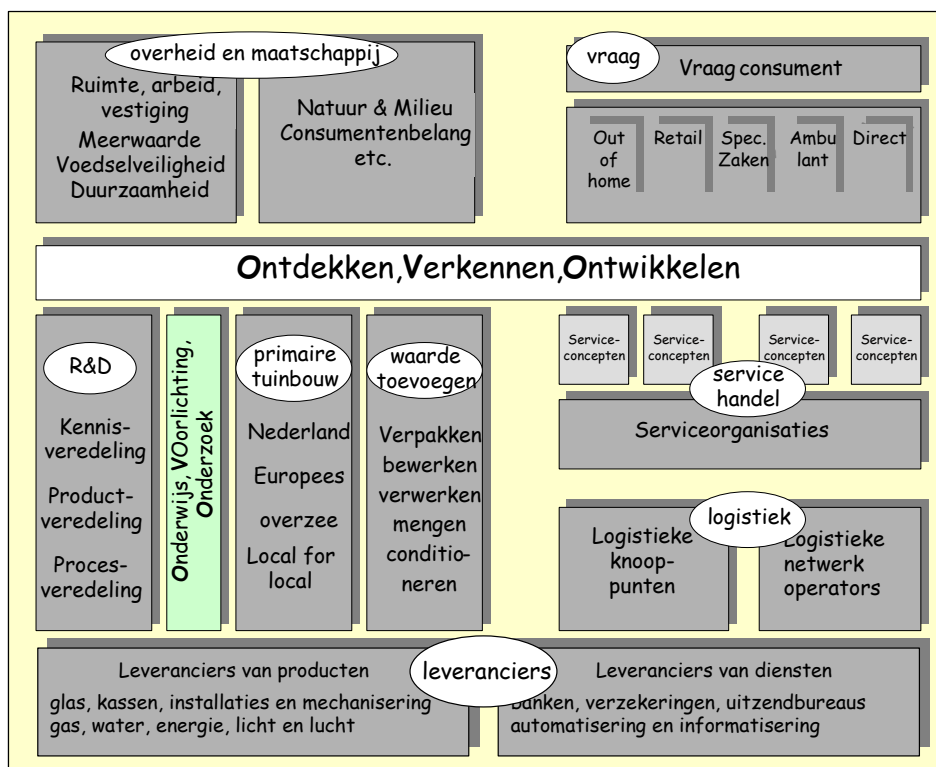


# 3. Doelgroepen

## 3.1. Wie is/zijn de doelgroep(en)?

Primaire doelgroep van de Academie zijn de ondernemers in alle schakels van de Nederlandse (glas)tuinbouwcluster: zaadveredelingsbedrijven, primaire producenten, veilingen, handelsorganisaties, importeurs, exporteurs, transportondernemingen en distributiecentra, waarde toevoegende bedrijven en kennisinstututen.

Secundaire doelgroep is de omgeving van het cluster: afnemers, toeleveranciers, dienstverleners, informatiebedrijven, banken, verzekeraars, betrokken overheden, belangenorganisaties/NGO's binnen en buiten het cluster (milieu, arbeid, consumenten, retail) en onderwijsinstellingen.



De primaire doelgroep van het clusteracademie ontleent (onder meer) inspiratie aan de omgeving van het cluster, maar inspireert op haar beurt de omgeving.

De dialoog met de omgeving kan leiden tot nieuwe inzichten en waardering voor het cluster, nieuw beleid, additionele waarde in de keten, nieuwe technologische oplossingen.

De Academie maakt in haar programma onderscheid tussen:

- *Durvers*: ondernemers, die van nature voor op lopen, de innovatoren nieuwsgierigen, creatieven;
- *Doeners*: ondernemers, die zodra ze iets nieuws succes zien hebben, niet aarzelen en de snel en resoluut tot actie overgaan;
- *Volgers*: ondernemers, die eerst meer zekerheid willen zien alvorens de sprong te wagen.

De Academie richt zich in het bijzonder op de durvers en doeners. Per thema of aspect van innovatie (markt, product, duurzaamheid, service, arbeid, licht, etc) is de groep durvers anders van samenstelling. Telkens zullen anderen bereid zijn het voortouw te nemen; telkens ook is de groep doeners anders van samenstelling. Voor volgers blijven de activiteiten van de Academie beperkt tot het geven van informatie door communicatie en publicaties.

De indeling is volstrekt dynamisch en verschilt per thema. Volgers voor het ene onderwerp kunnen voor een ander thema of op een ander tijdstip tot de durvers behoren. Juist het voeden en ondersteunen van deze dynamiek is kenmerkend voor het clusteracademie.

### 3.2. Omvang van doelgroep(en)

De tuinbouwcluster (van veredeling tot en met handel) telt grofweg 36.000 ondernemingen en organisaties met in totaal ca. 400.000 medewerkers (full-time en part-time of seizoensgebonden).

Totale populatie cluster	± 400.000	
Waarvan		
<b>durvers</b>	± 1.000	<b>Ontdekken en verkennen</b>
doeners	± 5.000	Ontdekken en verkennen, vertalen naar ontwikkelen
volgers	± 30.000	Informereren, communiceren

De primaire doelgroep van de Academie zijn de circa 1.000 durvers. Daarnaast richt de Academie zich, zij het in iets mindere mate, op de circa 5.000 doeners.

Het aantal van 1.000 'durvers' is afgeleid van twee redeneringen.

- Per innovatiethema (logistiek, water, kassenbouw, service, energie, etc) wordt het aantal 'durvers' geraamd op circa 200 ondernemers. Veelal zal een ondernemer 'durver' zijn op meer dan één aspect; het is onwaarschijnlijk dat een ondernemer 'durver' zal zijn op alle aspecten. Op bepaalde terreinen zal hij zeker doener, volger of toeschouwer zijn. Wanneer in de Academie 10 innovatiethema's aandacht krijgen zal het aantal durver-ondernemers dus niet 10 x 200 zijn, maar (zeg) 50% daarvan.
- Een andere benaderingswijze is het hanteren van een percentage van de totale populatie, gebaseerd op de internationale ervaring dat in een land, multinational of branche bij ca 0,25% van de medewerkers of ondernemers de juiste 'durfgeest' (creatief, ondernemingsgeest) mag worden verwacht.

Door de investeringen in de Academie te vertalen naar het aantal durvers en doeners, ontstaat een indruk van de investeringen in versterking van het leer- en innovatievermogen per onderneming.

Belangrijker nog is de werking die uitgaat van de durvers en doeners naar de dynamiek van het cluster als geheel en dus ook van de volgers. De werking (producten, diensten, wijze van opereren) van de Academie dient zodanig te zijn dat het leer- en innovatievermogen van het cluster als geheel wordt versterkt. Daar ligt de echte verdeelsleutel van de investeringen in de Academie.

### **3.3. Bereiken van de doelgroep**

Bij ieder onderwerp, ieder thema is het zaak voor de Academie de durvers dáárvóór te vinden en te interesseren. Dat kan door gerichte benadering van voorlopers, het opbouwen en uitdragen van een reputatie, door een zekere mate van coöptatie en gerichte publiciteit.

- Koepels en organisaties als het InnovatieNetwerk en SIGN kennen een kern van in een bepaald thema geïnteresseerde ondernemers en kunnen die gericht en actief benaderen.
- Reputatie: de Academie zal een reputatie moeten opbouwen waarbij het enthousiasme van deelnemers zorgt voor olievlekwerking.
- Coöptatie: deelnemers zullen nieuwe deelnemers (in zeker zin) beoordelen en selecteren op te verwachten bijdrage en nieuwe deelnemers zullen zich pas thuis voelen als ze kunnen bijdragen.
- Publiciteit: door publicatie van voorgenomen activiteiten, bereikte resultaten en 'formule' van de Academie kan gericht worden gezocht naar durvers.

Het succes van de Academie hangt ten nauwste samen met de mate waarin de doelgroep kan worden bereikt: de deelnemers maken de Academie. Als het zwaartepunt teveel verschuift van durvers naar doeners, schuift de Academie op van ontdekken (vernieuwen) naar leren (navolgen).

Bereiken van de doelgroep raakt daarmee de formule van de Academie zelf. Het draait om inspireren en geïnspireerd worden. Als die cirkel wordt doorbroken, komt de missie van de Academie in gevaar: permanente versterking van het leer- en innovatievermogen om daardoor als cluster sterker te staan.

# 4. Producten en diensten

## 4.1. Resultaat

De Academie wil een ontmoetingsplaats en platform zijn voor ondernemers, innovatoren, managers en deskundigen op velerlei gebied en een katalysator en broeipot voor vernieuwende en gedurfde initiatieven. Als resultaat van haar activiteiten en inspanningen wil de Academie *zichtbaar en effectief* inspireren, impulsen geven, de status-quo ter discussie stellen en uitdagingen en onzekerheden bespreekbaar maken. Het resultaat van de Academie betreft daarmee de vraag waarmee een deelnemer aan een activiteit van de Academie naar huis gaat:

- Nieuwe boeiende inzichten bij en uitdagingen aan deelnemers;
- Inspiratie (een innovatie oppakken, een samenwerking aangaan);
- Prikkel tot actie voor transitie;
- Besef wat 'thuis' gedaan moet worden;
- Een verrassende ontmoeting;
- Vruchtbare netwerkrelaties;
- .....

De verantwoordelijkheid voor het resultaat berust bij de deelnemers (inhoud) én bij de Academie (coördinatie, kwaliteit, communicatie, organisatie en budget). De kwaliteit van de producten wordt zeker gesteld door - waar nodig - gebruik te maken van professionele support.

De deelnemers inspireren allereerst elkaar. Daarbij heeft de Academie een wezenlijke rol in het bij elkaar brengen van deelnemers van binnen en buiten de sector die elkaar iets te zeggen hebben, en producten en werkvormen te bieden waardoor dat ook werkelijk tot stand komt.

## 4.2. Missie als maatstaf

Op vier manieren zal worden vastgesteld of de Academie haar resultaten behaalt:

- Kwantitatief: door vaststelling van de belangstelling voor en deelname aan activiteiten, verdeeld over de verschillende geledingen.
- Kwalitatief: door vast te stellen in welke mate de durvers en de doeners daadwerkelijk deelnemen.

- ❑ Door vast te stellen in hoeverre het clusteracademie daadwerkelijk tot inspiratie leidt bij durvers en doeners, blijktens (samenwerking in) concrete leer- en innovatietrajecten.
- ❑ Door vast te stellen in hoeverre naam en faam van het clusteracademie bij de primaire doelgroep (binnen de sector) en de secundaire doelgroep (de omgeving) overeenstemmen met de missie.

In de komende maanden worden deze elementen van afrekenbaarheid verder uitgewerkt in zo concreet mogelijke meetpunten; in ieder geval zal na het eerste volle jaar van haar bestaan een formele evaluatie van de Academie en haar activiteiten plaatsvinden.

De Academie wordt derhalve beoordeeld op haar missie, de mate waarin ze haar doelgroepen bereikt en inspireert tot leren en innoveren.

### 4.3. Producten/werkvormen

De werkvormen waarmee de Academie de resultaten bewerkstelligt, hebben betrekking op drie leerfuncties: reflectie, netwerken en het bij elkaar brengen van enerzijds persoonlijke motivatie en interesse en anderzijds thema's. Producten/werkvormen zijn bijvoorbeeld:

- a) (invitational) *werkconferenties* (met 40-80 deelnemers) met als doel: verkenning van een nieuw thema of reflectie op een lopende ontwikkeling;
- b) (invitational) *miniconferenties*, ronde tafel bijeenkomsten, workshops en brainstormsessies (met 10-15 deelnemers) met als doel een bepaald aspect te verkennen of uit te diepen, bijvoorbeeld vooruitlopend op of volgend op een grote conferentie;
- c) het tot stand brengen en faciliteren van '*Communities of Practice*' of '*Communities of Interest*'; netwerken van ondernemers met gelijkgerichte interesse, die draaien op motivatie van deelnemers en de faciliteiten van de Academie;
- d) Het organiseren van *ontdekkings- c.q. verkenningstochten* in andere sectoren, landen, bedrijfsfuncties, technologieën, etc.

Producten/werkvormen zijn gericht op specifieke doelen en doelgroepen en zijn qua opzet toegesneden op specifieke thema's. De onderwerpen kunnen mede worden bepaald of beïnvloed door de deelnemers zelf. ('zelfsturende groepen').

- ❑ *Doelen* kunnen van algemene aard zijn - kennis delen, onderling bevruchten – of en bepaald thema of aspect betreffen – markt, consument, retail, serviceconcept, logistieke netwerken en knopen, arbeid, ruimte, water, warmte, licht, kassen, etc.

- *Doelgroepen* kunnen branchegenoten zijn of ketenpartners, op (inter)nationale of regionale schaal opererend en al dan niet beperkt tot één bepaalde (glas)tuinbouwsector. Deelnemers zullen veelal op uitnodiging (invitational) deelnemen. Maar ook activiteiten middels open inschrijving zullen voorkomen.
- *Werkvormen* zijn gericht op effectieve kennisuitwisseling en inspirerende discussies tussen ondernemers.

Ter illustratie een tweetal voorbeelden:

- invitational conferentie

### Invitational 'take off' conferentie

- 40-60 participanten uit de sector
- Professionele voorzitter
- Inleiders van buiten
  - toegesneden op thema, parallelle ontwikkelingen track record, gedifferentieerde ervaringen
- 5 parallelle workshops
  - samenstelling door de keten heen
  - discussie a.h.v. (tegen)stellingen
  - inhoud en proces (hoe mobiliseren)
  - neutrale discussie-coaches
- Agenda voor actie

- een themagerichte workshop, voor het oppakken en uitwerking van een bepaald innovatie-aspect.

### Themaworkshop markt - maatschappij - technologie

#### Bijv.: agenda voor actie

- 10-15 participanten uit de sector
- Professionele coach
- Experts van buiten, themagericht, multi disciplinair
- Workshop:
  - van visie naar actie
  - inhoud (wat te doen?) en proces (hoe en met wie?)
- Locatie: inspirerend en toepasselijk

#### Mogelijke thema's:

Consumenten, markten, creëren van waarde, service concepten  
High tech, high touch, reach (markten, geografie), netwerkklogis  
Arbeid, ruimte, licht, gas, water, vervoer, .....

#### 4.4. Raamprogramma

De producten van de Academie worden vastgelegd in een jaarlijks raamprogramma: 'Dit zijn de activiteiten en thema's die het komende jaar in het bijzonder aandacht zullen krijgen'. Het raamprogramma kan er bijvoorbeeld als volgt uitzien:

Het raamprogramma bevat vooraf vastgestelde onderdelen - zoals invitational conferenties, enkele thema workshops en bijvoorbeeld een 'ontdekkingsreis' - die in de loop van het jaar volgens het programma worden georganiseerd.

Daarnaast biedt het raamprogramma royaal ruimte aan deelnemers (communities) om - naar eigen behoefte en inzicht - onderdelen toe te voegen (clinics, workshops). Deze onderdelen krijgen derhalve gedurende het jaar gestalte, afhankelijk van de belangstelling van deelnemers, binnen budgetteringskaders en kwaliteitsgaranties. De missie van de Academie is daarbij de maatstaf: draagt het voldoende bij aan het leer- en innovatievermogen.

<b>Voorbeeld jaarprogramma Van visie naar actie</b>	
Grote invitational conferences	2
Themaworkshops of clinics	15
(Support aan) ondernemers-communities	4
Ontdekkings- of verkenningsreizen	1
Productie support media: video, foto, presentatie, publicatie	
<hr/>	
Verkenningen	2
Illustratieprojecten	2 ?

Naast conferenties, workshops, etc. - activiteiten gericht op de platform-, ontmoetingsplaatsgedachte, communities of practice / interest, het 'leren van elkaar' - zal er in het raamprogramma aandacht en financiële ruimte zijn voor:

- Verkenningen: (sectorspecifieke of clusterbrede) verkenningen van ontwikkelingen of aspecten in markt, maatschappij of technologie die relevant zijn voor het 'ontdekken'. Het betreft altijd separaat aanstuurbare activiteiten (opdracht, budget en bemensing).
- Ontwikkelprojecten. De betrokkenheid van de Academie bij 'ontwikkelen' is beperkt tot illustratie- of demonstratieprojecten.

Verkenningen en illustratieprojecten zijn belangrijk voor de missie van de Academie. Inspiratie moet verder kunnen gaan in concrete innovaties, en verkennen van het



terrein is daarin een cruciale factor. Dat wil niet zeggen dat de Academie (als enige) de kosten daarvan moet dragen.

Daarvoor bestaan andere instrumenten en instituties, zoals het Onderzoek- en Technologie fondsen, middelen van het InnovatieNetwerk, stimuleringsregelingen van Laser, fondsen van bijvoorbeeld Klict. De inspiratie van de Academie kan dienen om deze instrumenten (op de missie) gericht in te zetten.

De diverse sectoren binnen de tuinbouwcluster zijn niet identiek. Er zullen bijvoorbeeld verschillen zijn in het aantal thema's en aspecten dat aandacht verdient, in de accenten die daarbij moeten worden gelegd, in de dynamiek van de markt en de technologie, in het aantal betrokken ondernemingen, in de startsituatie (sterkten, zwakten, bedreigingen, kansen) en in het beoogde tempo. Naast innovatiethema's en -aspecten die *clusterbreed* aandacht verdienen, zal er daarom gelegenheid en ruimte (budgettaire) moeten zijn voor sectorspecifieke producten, onderdelen en accenten in het raamprogramma

#### 4.5. Diensten

De Academie biedt de volgende diensten:

- Inhoudelijke Front Office faciliteiten, bijvoorbeeld een *intake-, wegwijs- en verwijfsfunctie* (aan de balie, per telefoon, via internet) voor individuele ondernemers en belangstellenden;
- *Faciliteiten* voor discussies, conferenties en workshops, organisatorische, logistieke, administratieve, financiële verzorging;
- *Trefcentrum*: ruimte en ambiance waar ondernemers elkaar ontmoeten; waar ze weten vormen van inspiratie te vinden en andere ondernemers te ontmoeten;
- *(Virtuele) supportfaciliteiten* voor het delen van competenties en kennis (o.a. via internettechnologie) en het opbouwen en onderhouden van netwerken en 'communities of practice'. Dit kan zowel een zelfstandige dienst zijn, als een vervolgdienst (nazorg) voor deelnemers aan andere werk- en leervormen;
- *Communicatie*. De Academie *publiceert* initiatieven, plannen, voortgang en resultaten in de daarvoor in het cluster aangewezen media. (brochures, folders, mailings, Internet).



# 5. Samenwerking

## 5.1. Aspecten en criteria

Samenwerking in de Academie met (een) bestaande organisatie(s) op het gebied van ondernemen, management en innovatie kan een aanzienlijke versterking betekenen voor de Academie en vermindert de kwetsbaarheid. Argumenten voor samenwerking en overwegingen voor de te maken keuzes zijn al samengevat in hoofdstuk 2 (§ 2.7 t/m § 2.9). Belangrijk is de samenwerking buiten de sector te zoeken, omdat daar het wederkerig *leren van buiten* op een natuurlijke manier verzekerd is.

Samenwerking kan op een drietal terreinen van belang zijn:

- Inhoud: ontwikkeling, vormgeving en uitvoering van programma-onderdelen.
- Facilitaire organisatie: logistiek, administratie, organisatie.
- Front office activiteiten: balie, telefoon, internet, PR.

Belangrijk is dat de partner(s) over de juiste competenties en over het juiste profiel beschikt (beschikken). De criteria voor beoordeling van mogelijkheden en aantrekkelijkheid van samenwerking zijn:

- *Imago en reputatie*: met welke aard van activiteiten, welk niveau en welke focus wordt partner 'gemeenlijk' geassocieerd: 'ondernemers, innovatie, educatie, bepaalde sectoren?
- *Onafhankelijkheid*: Partner heeft geen andere commerciële, financiële en/of educatieve belangen bij opereren in de tuinbouwcluster.
- *Doelgroep*: Is de doelgroep van partner (ook) interessant voor ondernemers in de Tuinbouwcluster (ondernemers leren van elkaar).
- *Netwerk*: Beschikt partner over een nationaal en internationaal netwerk op het gebied van leren en innoveren op ondernemersniveau? Denk aan innovatiecentra, ondernemersprogramma's, topleergangen, de internationale universitaire wereld (Fontainebleau MIT, INSEAD, Harvard) en de events of (lezingen-, seminar-)cycli waarvan partner deel uitmaakt.
- *Inhoudelijke skills*: Specifieke professionele inhoudelijke kennis en vaardigheden, waarover partner beschikt: branches, vakdisciplines, coaching, creativiteit, etc.
- *Facilitaire competenties*: Beschikbaarheid, ervaring en kwaliteitsfaam van haar facilitaire frontoffice- en backoffice-diensten (ontvangst en doorverwijzing, organisatie, logistiek, administratie en materiaalproductie) voor eigen activiteiten en programma's of, nog beter, voor derden.

- *Communities en e-learning*: Ervaring met het initiëren van learning netwerken en communities en het supporten daarvan, bijvoorbeeld met informatiediensten en reflectiemomenten.

Mét partner zal vervolgens concreet moeten worden vastgesteld of en onder welke condities en afspraken

- Ontwikkeling van de Tuinbouwcluster Academie als *label* plaats kan hebben, binnen een heldere visie op de eigen toekomstige positionering;
- En welke mogelijkheden er zijn voor vestiging van het bureau van de Tuinbouwcluster Academie, zodanig dat een goede interactie met het netwerk van de partner én een eigen gezicht van de Academie gewaarborgd zijn.

## **5.2. Alternatieven en afweging**

Voor wat betreft de inhoud – ontwerp, ontwikkeling en uitvoering – wordt niet in de eerste plaats gedacht aan (intensieve) samenwerking met een derde. De Tuinbouwcluster Academie wil daar een stevige hand in de regie en een brede inzet van eigen of zelfgekozen mensen en deskundigen.

Op het terrein van Front Office (ontvangst, intake, wegwijs maken, verwijzen) en Facilitaire diensten (organisatorische, logistieke en administratieve support) ligt samenwerking meer voor de hand. Zeker wanneer dat vorm gegeven zou kunnen worden met een instituut dat of instelling die met haar eigen naam, kwaliteit en activiteiten nauw aansluit bij de Academie.

Geconstateerd is dat uiteindelijk een drietal professionele en commerciële instituten op het gebied van innovatie en ondernemerschap voor de Academie als samenwerkingspartner interessant zijn:

- De Baak Management Development and Innovation Center
- Freia en het Comenius College (gelieerd aan de universiteiten van Groningen en een 8-tal andere Europese steden)
- Nyenrode

Alle drie deze instellingen voldoen, afzonderlijk en in combinatie, aan de eisen en criteria.

De Tuinbouwcluster Academie zou een ‘Label’ kunnen zijn van de samenwerkingspartner. Aanbevolen wordt in de Business Plan fase met de samenwerkingspartner de mogelijkheden en opbrengsten ter weerszijde verder te verkennen en vorm te geven.

# 6. Academie-organisatie

## 6.1. Basisorganisatie

De Academie kent een compacte organisatie, uit te werken en in te vullen in samenwerking met de partner(s). Bij opstart is de academieorganisatie bescheiden van omvang, ingevuld met part-time functies. Daarmee kan vanaf de aanvang worden voorzien in de vereiste hoge kwaliteit, terwijl de Academie nog in opbouw is. Juist in die fase is professionaliteit veel belangrijker dan management.

In de organisatie van de Academie worden onderscheiden:

- ❑ **Bestuur**, 5 tot 7 bestuurders uit het cluster alsmede de 7 samenwerkingspartner(s), desgewenst uit te breiden met (een) deskundige(n).
- ❑ **Programmaraad**, samengesteld uit enkele leden van het Bestuur, aangevuld met enkele vooraanstaande ondernemers uit het cluster en deskundigen van buiten, in totaal circa 8 leden.
- ❑ **Programmadirecteur**, 'dagelijks gezicht' van de Academie en 'inspirator' in het cluster, tevens leidinggevend aan het bureau.
- ❑ **Bureau van de Academie**, belast uitvoering van beslissingen, ondersteuning van Bestuur, Programmaraad en Directeur en met de administratie.
- ❑ **Externe expertise**. Op alle andere onderdelen doet de Academie een beroep op externe expertise bij de samenwerkingspartner(s) dan wel bij derden, zodat ook in de opstartfase voorzien kan worden in de vereiste hoge kwaliteit.

Programmadirecteur en medewerkers van het bureau zijn in beginsel de enige personen die (op deeltijd basis) een (hun) belangrijk(st)e werkkring bij de Academie hebben.

## 6.2. Bestuur

Het Bestuur bestaat uit (vijf tot) zeven prominente bestuurders uit het cluster, die gezamenlijk een goede afspiegeling vormen van de gehele (glas)tuinbouwcluster. De bestuursleden hebben een open oog en oor voor relevante ontwikkelingen en voor kansen en bedreigingen voor de positionering van het cluster. In het bestuur kunnen ook leden van buiten het cluster zitting hebben; of daar als adviseur aan zijn toegevoegd.

Enkele overwegingen bij de samenstelling van het bestuur zijn voorts:

- De huidige Stuurgroep (hoofdstuk 1) zou kunnen overgaan in het Bestuur van de Tuinbouwcluster Academie. Aan het bestuur kunnen deskundigen van buiten worden toegevoegd; als volwaardig bestuurslid of - op uitnodiging - als adviseur van het bestuur.
- Indien bij de vormgeving van opzet en organisatie wordt gekozen voor structurele samenwerking met een partner (hoofdstuk 5) dan maakt een vertegenwoordiger van de betreffende partij deel uit van het Bestuur;
- In het Bestuur zullen de belangrijkste financiers van de Tuinbouwcluster Academie zijn vertegenwoordigd;
- Het Bestuur benoemt uit haar midden een voorzitter. Desgewenst kan gekozen worden een voorzitter buiten het cluster te zoeken.

Het Bestuur komt enkele malen per jaar bijeen. Taken en verantwoordelijkheden van het Bestuur van de Academie zijn:

- Bewaken van missie en doelen van de Academie;
- Toewijzen van jaarbudget als onderdeel van een meerjarenplan;
- zorgdragen voor meerjarige financiering;
- Verantwoording aan financiers over de besteding van het budget;
- Benoemen van leden van de Programmaraad met de opdracht het raamprogramma op te stellen en daarover verantwoording af te leggen aan het Bestuur.
- Benoemen van de Programmadirecteur van de Academie.

### **6.3. Programmaraad**

De Programmaraad is belast met het opstellen van het programma van de Academie, binnen de budgettaire kaders die door het Bestuur worden gesteld en met inachtneming van de missie van de Academie. De Programmaraad bestaat uit:

- Ondernemers uit verschillende schakels van keten(s) in het cluster.
- Enkele (maximaal 2) leden van het Bestuur.
- Deskundigen, bijvoorbeeld op het gebied van leervormen en bepaalde innovatiethema's of -aspecten Deskundigen kunnen ook - op uitnodiging - als adviseur aan de raad zijn toegevoegd.

Kenmerkend voor (leden van) de Programmaraad is dat zij:

- Open oog en oor hebben voor relevante ontwikkelingen, kansen en bedreigingen voor de positionering van de sector (cluster);
- Een uitgebreid netwerk hebben binnen het cluster en erkend als voortrekker, naar binnen én naar buiten;

- ❑ Open oog en oor hebben voor ontwikkelingen op de ‘markt’ van kennisdeling en educatie; zowel t.a.v. andere aanbieders als t.a.v. nieuwe leervormen;
- ❑ Kennis hebben van ontwikkelingen bij universiteiten, management schools en management development centra van multinationals.

De Programmaraad legt inhoudelijk verantwoording af aan het Bestuur over het programma, de uitvoering daarvan en de appreciatie in de sector. Ze komt enkele malen per jaar bijeen.

#### **6.4. Programmadirecteur**

De programmadirecteur staat voor de missie en geeft leiding aan de operatie van de Academie. Aan de directeur worden hoge eisen gesteld: initiatiefrijk, creatief, inspirerend, vasthoudend en enthousiasmerend. Hij/zij dient het cluster door-en-door te kennen en te beschikken over een breed netwerk.

- ❑ Als ‘gezicht van de Academie’ en ‘verpersoonlijking van de ambitie’ neemt hij/zij initiatieven, genereert nieuwe ideeën en impulsen, trekt aan activiteiten en enthousiasmeert marktpartijen.
- ❑ Hij/zij houdt intensief voeling met ondernemer-deelnemers en hun communities of practice/interest, signaleert behoeften, distilleert de belangrijkste aspecten en thema’s en kanaliseert de meningsvorming, stelt voorstellen op voor de Programmaraad, ondersteunt de besluitvorming en geeft leiding aan de uitvoering van daar genomen besluiten.
- ❑ Ondersteunt de Programmaraad: voorbereiden en verslaglegging van vergaderingen en uitvoering geven aan besluiten.
- ❑ Geeft leiding aan het bureau van de Academie.
- ❑ Is verantwoordelijk voor opdrachten aan derden voor de uitvoering van onderdelen van het Programma en voor de uitvoering van diensten van de Academie, binnen de door het Bestuur gestelde budgettaire kaders.

#### **6.5. Bureau**

Het Bureau van de Academie bestaat uit een kleine kern medewerk(st)ers op deeltijdbasis, samengesteld uit de partner(s) die samenwerken in de Academie. Taken en verantwoordelijkheden zijn:

- ❑ Ondersteuning van de Programmadirecteur.
- ❑ Academie Front Office: ontvangst, intake en verwijzing van ondernemers en belangstellenden (balie, telefoon en internet).

- Facilitaire en organisatorische ondersteuning van de Transitie Teams (en eventuele Verkenningsteams en Ontwikkelprojecten).
- Voeren van de deelnemersadministratie, financiële en contract administratie en verzorging van de correspondentie.
- Uitvoering geven aan besluiten op het gebied van Public Relations (brochures, folders, website, etc.) en communicatie.
- Begeleiden van externe deskundigen die bij de uitvoering van het programma betrokken worden.

Programmadirecteur en medewerkers van het bureau hebben een arbeidsrelatie met de Academie op contractbasis. Er wordt naar gestreefd geen eigen mensen in dienst te nemen, maar maximaal gebruik te maken van medewerkers, in dienst bij participanten of de samenwerkingspartner.

## **6.6. Externe expertise**

Onder verantwoordelijkheid van de programmadirecteur wordt een beroep gedaan op externe expertise, voor vormgeving en uitvoering van producten (workshops, conferenties, ondersteuning van communities of practice) en diensten (Internet-diensten, media, front- en backoffice), voor zover daarin niet wordt voorzien door het Bureau van de Academie en de partner(s) die samenwerken in de Academie.

Bij het beroep op externe expertise is het van belang zorg te dragen voor voldoende continuïteit van de relatie. De missie van de Academie vergen inzicht en betrokkenheid in de dynamiek van het cluster. Dat is wellicht van nog groter belang dan de expertise als zodanig.

## **6.7. Huisvesting en locaties**

De Academie heeft maar een zeer beperkte reële ruimtebehoefte; grotendeels zal ze virtueel zijn. De vraag of, voor welke aspecten en met welke instelling samenwerking zal worden gezocht speelt daarbij ook een grote rol. Maar aangenomen wordt dat:

- Het Front Office wordt uitbesteed bij voorkeur bij de samenwerkingspartner.
- Het Bureau kent een beperkt aantal 'eigen' mensen, waar mogelijk te huisvesten bij de samenwerkingspartner of op 'neutraal' terrein.
- De activiteiten van de Tuinbouwcluster Academie, de producten (conferenties, workshops, etc) hebben plaats op inspirerende locaties die 'met het onderwerp meereizen'.



Gekozen wordt voor locaties die 'horen bij' het betreffende innovatieaspect (duurzaamheid, energie, veredeling, logistieke service concepten, etc.) of die door ligging en entourage een atmosfeer creëert, die maximaal bijdraagt aan het beoogde eindresultaat.

In dat kader zijn, bij wijze van voorbeeld en gedachtevorming, diverse locaties genoemd:

- Zuidkoop in De Lier.
- Ontvangstcentra van de retail en andere kanalen.
- Logistieke centra in Venlo en Tilburg.
- Bomen centrum in Baarn.
- De Kas in Amsterdam.
- Kas Vergadercentrum in Boskoop.
- Research centra, Decision rooms of Future Centers bij Multi Nationals in de Voedingsmiddelenindustrie of bij Universiteiten.



# 7. Exploitatie en financiering

## 7.1. Meerjarig budget

De reikwijdte van de voorliggende transitie, de omvang van de doelgroep en het ambitieniveau van het cluster geven aanleiding voor een weloverwogen start, waarbij ondernemers vanaf de aanvang een aantrekkelijk palet producten en diensten kan worden aangeboden. De opzet – en dus ook de daarvoor noodzakelijke financiering – moet voldoende ruimte scheppen om gedurende een periode van bijvoorbeeld drie jaar de Academie een positie te geven – te laten innemen - binnen het cluster.

De dan resulterende exploitatie-opzet vraagt:

- *Financiering voor de opstart van de Academie:* aanvullende middelen voor 2003 – voor concrete voorbereiding en oprichting van de Academie en voor het najaarsprogramma - en een budget voor 2004 (§ 7.2.). Vooralsnog gaan de gedachten uit naar een bedrag van in totaal maximaal € 1 miljoen.

en

- Beschikbaarstelling van een *'budget in principe'* voor de periode 2005-2006. Gedacht wordt aan een totaal bedrag van maximaal € 2 miljoen. Dit budget kan worden uitgebreid, afhankelijk van de evaluatie eind 2004 (behaalde resultaten en dan heersende verwachtingen), de financiering die kan worden gevonden en een mogelijke verbreding van de Academie naar andere sectoren.

Door de financiering – in principe – voor een periode van 3 jaar zeker te stellen krijgt de Academie gelegenheid een plaats te verwerven en zich te bewijzen. Voor de positie in het cluster, gezien de nog te ontwikkelen samenwerking en gezien de wenselijke ontwikkeling van een netwerk binnen en buiten de sector, is een meerjarige periode van belang. Een meerjarige opstartperiode is ook wenselijk om binnen het cluster de weg te kunnen gaan van inspiratie naar feitelijke innovatie.

Het Programma zal op de hoogte van het beschikbare budget kunnen worden afgestemd, met als leidend principe dat de opstart van de Tuinbouwcluster Academie met middelen uit de markt (het cluster, banken, InnovatieNetwerk) gefinancierd moet kunnen worden.

Bijdragen vanuit de Overheid, ICES en mogelijke ombuigingen in de kennis- en onderzoeks budgetten zijn van groot belang om het succes, de impact en het bereik van de Academie te versterken. Echter, de opstart wordt daarvan niet afhankelijk gemaakt.

## 7.2.2003 en 2004: Opstart

Voor 2003 en 2004 worden kosten voorzien verband houdende met:

- inhoudelijke activiteiten van de Academie:
  - producten volgens het raamprogramma, inclusief daarmee samenhangende huisvesting;
  - en diensten als ondersteuning communities, publicaties, Internet voorzieningen, etc;
- en organisatiekosten: bestuur, programmadirecteur en bureau, incl. huisvesting en front en back office diensten.

In totaal wordt in beide jaren voor programma-activiteiten en voor organisatie (voorbereiding en inrichting in 2003, exploitatie in 2004) een budget voorzien van maximaal € 1 miljoen.

Voor het jaar 2003 is er van uitgegaan dat de kosten voor programmadirectie en bureau buiten het budget van de Academie plaatsvinden, door een beroep te doen op capaciteit die elders reeds is gefinancierd. Ook is aangenomen dat de formele (o.a. juridische) oprichtingskosten gedragen worden door de organisaties in de sector, vertegenwoordigd in de stuurgroep, en de samenwerkingspartner.

Middelen voor verkenningen en illustratieprojecten zijn voor de jaren 2003-2004 buiten de begroting gehouden; aangenomen is dat een beroep kan worden gedaan op middelen die daarvoor elders beschikbaar zijn.

De focus van de Academie ligt in de opstartfase op het ontdekken. De organisatie van de Academie zal sterker projectmatig zijn en minder de kenmerken hebben van een instituut in opbouw. Op die wijze wordt voorkomen dat de inspiratie snel opdroogt en de afrekenbaarheid van de Academie in gevaar komt.

## 7.3.2005 en 2006: Doorstart of Groei?

Voor de jaren 2005-2006 liggen twee scenario's voor:

- a. Een '*doorstart*'-scenario: een bescheiden toename van activiteiten en kosten tot een niveau van in totaal € 2 miljoen maximaal voor beide jaren tezamen.

Op basis van gezag – bewezen performance (evaluatie 2004!) – en afhankelijk van beschikbare aanvullende financiering van buiten de sector (Overheid, EU, ICES, ombuiging kennis- en onderzoeksbudgetten) - en mogelijk ook een verbreding van de Academie naar andere sectoren - is er een optie voor een uitgebreider scenario. Het is

van groot belang dat het absorptievermogen van de sector en de capaciteit van de Academie zich daarbij in balans blijven ontwikkelen.

- b. Een *'groei'-scenario*: een krachtiger en ambitieuzer groeitempo met een groter budget.

Bij beide scenario's – en de te maken keuze daartussen – zijn enkele overwegingen van belang:

- De kwaliteit van het proces – de afrekenbaarheid van de Academie – gaat voorop. Scenariokeuze is niet slechts een vraag van performance en financieringsmogelijkheden. Het tempo mag niet leiden tot verwatering van de missie: structurele versterking van het leer- en innovatievermogen voor ondernemers in het cluster.
- Bij gebleken succes (evaluatie 2004) zal in de jaren 2005 en 2006 een (toenemend) deel van de beschikbare budgettaire middelen worden aangewend voor informatie naar en communicatie met de volgers in het cluster. Daartoe is een post 'media' opgenomen; dit betreft bijvoorbeeld video's, artikelen, presentaties, etc.
- Het grotere 'groei'-scenario kan samengaan met verbreding van het bereik van de Academie: van Tuinbouwcluster naar Agrocluster Academie en mogelijk Groene Academie. Onder het laatste wordt verstaan een Academie gericht op versterking van het leer- en innovatievermogen voor de Groene Ruimte en Agrocluster als geheel.  
De samenhang met overige transitie's in de Groene Ruimte en Agrocluster - duurzame landbouw, intensieve vormen van dierhouderij, waterhuishouding - maakt het de overweging waard te zoeken naar verbreding. De Tuinbouwcluster Academie kan voorop gaan in deze ontwikkeling door het beperkte scenario te kiezen en te bevorderen dat verbreding in voldoende tempo tot stand komt. De aard van de Tuinbouwcluster (sterk gevoelig voor markt en maatschappij, technologisch hoogwaardig, sterk innovatie, krachtig ondernemerschap) maakt het logisch voorop te gaan.
- Structuren die te zwaar zijn voor de Tuinbouwcluster Academie, kunnen juist vereist zijn bij verdere verbreding, ook in het belang van het programma voor de Tuinbouwcluster. Het eigene en het tempo mogen immers niet verloren gaan onder de breedte.

Het uitgebreid scenario vergt dan ook waarschijnlijk aanvullende structuren. De noodzaak voor een professionele, institutionele organisatie, besturing en financiering van de Academie neemt toe bij verbreding van het werkveld.

Omdat sectoren verder uiteen liggen, met meer eenheden en thematieken neemt de noodzaak toe voor sectorale programma's en differentiatie van Programmaraden. De energie en de middelen kunnen op die wijze effectief worden gemaakt voor de missie. Zeker bij deze verbreding is het eerder mogelijk en noodzakelijk de Academie als instituut vorm te geven en in te richten. Verbreding zal additionele financiering vereisen, maar ook het draagvlak voor financiering verder kunnen vergroten.

## 7.4. Financiering

Financiering van de Tuinbouwcluster Academie voor de periode 2004 t/m 2006 zal op de volgende pijlers kunnen rusten:

- a. *Bijdragen vanuit het cluster* (de tuinbouwsector zelf): Productschap Tuinbouw (of andere koepelorganisaties als LTO, VGB, Frugi Venta, HBAG).
- b. *Bijdragen van deelnemers*:
  - Financiële bijdragen van ondernemers voor deelname aan specifieke producten (conferenties, ontdekkingsreizen) zijn een uiting van commitment en van hun verwachting dat deelname hen rendement brengt. De voor een individueel programmadeel gevraagde bijdrage zal natuurlijk zeker niet zó hoog zijn, dat het een drempel wordt voor deelname.
  - Bijdragen in natura van ondernemers, organisaties en instellingen in de vorm van het 'om niet' beschikbaar stellen van deskundigheid, accommodatie, faciliteiten of materiaal (video, presentaties, tekst).
- c. *Bijdragen van banken en mogelijk andere institutionele financiers*, die belang hebben bij een blijvend gezonde sector.
- d. *Bijdragen van de Overheid* (LNV, EZ) *en/of subsidieregelingen* vanwege de overheid. Het is zeker te moeite waard te onderzoeken of de Tuinbouwcluster Academie of delen van haar activiteiten of support instrumenten zich met succes kwalificeren voor bepaalde subsidieregelingen (ICES/KIS-gelden, EU-Kaderprogramma's);
- e. *Financiële bijdragen vanuit de traditionele OVO-instituten*.  
Hiervoor is reeds opgemerkt dat de Academie (het nieuwe OVO) belangrijke functies kan vervullen voor het traditionele OVO vanwege de betekenis voor marketing, marktgerichtheid en marktverbreding en voor de versterking van de basis voor research & development programma's.

Bij het werven van fondsen zijn het belang van het cluster voor de economie en de werkgelegenheid en de meerwaarde / uitstraling naar andere sectoren belangrijke overwegingen. Een goede balans zijn nodig zijn tussen voortgang (met relatief

bepaalde financiële middelen, te financieren vanuit de Tuinbouwcluster) en verbreding (met ruimere financiële middelen, te financieren vanuit een breder belang van de Agrocluster en de Groene Ruimte).