

# Tuinbouwcluster Academie

## Kernpunten Businessplan



# Tuinbouwcluster Academie

## Kernpunten Businessplan

Het businessplan is opgesteld in opdracht van (en gefinancierd door) de stuurgroep “Tuinbouwcluster Academie” door:

*Drs. W.E. van de Geijn*

*Ir. P. Morren*

*Drs. C.A.W. Verster*

*Van de Geijn Partners B.V., Houten*

Dit rapport geeft een beknopt overzicht van de kernpunten van het businessplan.

Het “Businessplan Tuinbouwcluster Academie” is één van de resultaten van het programma “Glastuinbouw 2020”, speerpunt “Leren innoveren”. Dit programma wordt uitgevoerd door InnovatieNetwerk Groene Ruimte en Agrocluster en Stichting Innovatie Glastuinbouw.

*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 – 205 - 8

Overname van tekstdelen is toegestaan, mits met bronvermelding.

Rapportnr. 03.2.058 (serie achtergrondrapporten), Den Haag, december 2003

# Voorwoord

Het Nederlandse tuinbouwcluster kenmerkt zich door innovatie en internationale dynamiek. Dat is zichtbaar in de voortdurende stroom van nieuwe producten, diensten, marktbenaderingen, logistieke concepten en samenwerkingsverbanden in verschillende ketens. Daarnaast zijn er ook voorbeelden dat er in de tuinbouw te lang wordt vastgehouden aan bepaalde producten, werkmethoden en succesformules, terwijl markt en maatschappij om een andere aanpak vragen. Het tuinbouwcluster zal sneller en beter moeten innoveren dan anderen, wil het zijn concurrentiekracht behouden of versterken. Innoveren zal op meer terreinen nodig zijn, zowel op het gebied van technologie, markt én maatschappelijke issues.

Dit inzicht heeft geleid tot een nieuw initiatief: “De Tuinbouwcluster Academie”.

Vernieuwende ondernemers in de tuinbouw laten zich vooral inspireren door opmerkelijke ontwikkelingen buiten de tuinbouw. Bij deze oriëntatie gaat men over het algemeen erg individueel te werk en zoekt zijn contacten vooral via informele wegen. Met hun initiatieven wordt de vernieuwing in de tuinbouw versterkt. Aan een aantal van deze ondernemers is gevraagd of er een basis is het “leren van buiten” ook gezamenlijk aan te pakken. Voorgesteld werd om actief het debat aan te gaan met vernieuwers van buiten de tuinbouw en met hen te verkennen welke ontwikkelingen voor de continuïteit van de tuinbouw van belang zijn.

Het initiatief is verder uitgewerkt door een stuurgroep bestaande uit diverse geledingen van het tuinbouwcluster. Het resultaat is een businessplan. In dit rapport zijn de kernpunten van dit businessplan samengevat.

De activiteiten van de Tuinbouwcluster Academie zullen vanaf begin 2004 geleidelijk vorm krijgen. De stuurgroep verwacht dat de Tuinbouwcluster Academie zal bijdragen aan een dynamische en innovatieve tuinbouw.

*J. van der Veen,  
voorzitter stuurgroep Tuinbouwcluster Academie.*

# Inhoudsopgave

Voorwoord	i
Naar een trefpunt voor vernieuwende ondernemers	1
Missie	2
Doelgroep	2
Positionering	3
Afrekenbare business	5
Samenwerking	5
Planperiode 2003-2005; tussenbalans medio 2004	6
Performancecontract	7
Steun van het cluster	7
Producten	8
Structuur	9
Begroting van uitgaven en inkomsten tot najaar 2005	10
Start op korte termijn (najaar 2003 tot medio 2004)	11
Referenties	12
Bijlage: Voorbeelden van typen producten	13

# Naar een trefpunt voor vernieuwende ondernemers

In gesprekken met innovatieve ondernemers bleek een grote interesse in een platform voor debat tussen ondernemers over veranderingen in en buiten de tuinbouw (markt, maatschappij, technologie). Men vond het een uitdaging om met andere ondernemers de consequenties daarvan voor de eigen onderneming en het tuinbouwcluster als geheel in kaart te brengen en te onderzoeken welke vernieuwende acties, al dan niet gezamenlijk, op gang gebracht zouden moeten worden. In brainstorm met het bedrijfsleven is het idee voor een Tuinbouwcluster Academie ontstaan. De Stichting Innovatie Glastuinbouw (SIGN) en InnovatieNetwerk Groene Ruimte en Agrocluster hebben dit concept verder uitgewerkt en samen met ondernemers en organisaties uit het tuinbouwcluster is het initiatief genomen voor de uitwerking van een businessconcept met als werktitel *“Tuinbouwcluster Academie: trefpunt voor vernieuwende ondernemers”*. Onder leiding van een stuurgroep is het businessconcept ontwikkeld tot een businessplan.

De stuurgroep is als volgt samengesteld:

- J. van der Veen (Productschap Tuinbouw, voorzitter);
- F.H. Hoogervorst (LTO Glastuinbouw);
- Dr. D.C. Faber (VBN);
- Drs. R. Roodenburg (VGB);
- Drs. F.N.M. van Heijningen (Rabobank Midden-Westland);
- W. Baljeu (FrugiVenta);
- Dr.ir. H.J. van Oosten (SIGN, InnovatieNetwerk);
- Ir. H.J.H. Koehorst (SIGN, secretaris)

Begin 2003 heeft de stuurgroep opdracht gegeven om het businessplan uit te werken. In dit document zijn de kernpunten uit het Businessplan Tuinbouwcluster Academie samengevat.

# Missie

De missie van de Tuinbouwcluster Academie is:

*“Permanente versterking van het leer- en innovatievermogen van ondernemers in het Nederlandse tuinbouwcluster door te leren van buiten (markt, maatschappij, technologie, andere sectoren, andere landen) en daardoor als cluster internationaal sterker te staan.”*

# Doelgroep

De doelgroep van de Academie bestaat uit innovatieve en vernieuwende ondernemers in de volle breedte van het tuinbouwcluster.

# Positionering

De Academie onderscheidt zich doordat ze zich richt op *leren van buiten*, een *trefpunt* biedt aan vernieuwende ondernemers, ondernemers in het cluster confronteert met impulsen die vanuit markt, maatschappij en technologie op het cluster afkomen en *vooroplopende ondernemers* voor spannende dilemma's en keuzes plaatst, waardoor zij gestimuleerd worden om in samenwerking met anderen vorm te geven aan vernieuwing. De Tuinbouwcluster Academie biedt ondernemers in het tuinbouwcluster een ontmoetingsplaats om gezamenlijk en van anderen, vooral van buiten de tuinbouw, te leren en te innoveren.

In de Academie nemen de ondernemers zelf het voortouw; de Academie faciliteert en organiseert. De Academie is geen instituut en geen opleidingscentrum. De Academie organiseert op verzoek van ondernemers of op eigen initiatief workshops, lezingen, innovatiemarkten, debatten over actuele thema's of reizen waarin ondernemers *inzicht* verwerven, zich laten *inspireren* en die leiden tot *gezamenlijke actie*. Ondernemers zijn leidend in het vaststellen van de thema's en de activiteiten.

Juist door de unieke positie van het tuinbouwcluster als cluster van wereldformaat is de verleiding groot om de vernieuwing van binnenuit op gang te brengen, bij toeleveranciers, waarmee het cluster groot is geworden. In het boek van de Amerikaanse econoom Porter over *Concurrentie* wordt met kracht gepleit voor vernieuwing van buitenaf, met wereldspelers uit andere clusters. Daardoor komt het cluster op nieuwe vleugels en kan het cluster bouwen aan een nieuwe, gewaardeerde verstandhouding met zijn maatschappelijke omgeving. De Academie biedt daarvoor het trefpunt.

De econoom Porter stelt dat de kennisinfrastructuur begint met ondernemers in het cluster. De Academie neemt dit als uitgangspunt. De unieke samenhang van het tuinbouwcluster en het hoge 'ondernemersgehalte' plaatsen de Academie in een nieuwe, onderscheidende positie.

De Academie richt zich op actie door samenwerking te bewerkstelligen tussen ondernemers in het cluster, inspiratie op te doen en nieuwe gezichtspunten te ontdekken en inzicht te ontwikkelen in uitdagingen die op het cluster afkomen.

Het tuinbouwcluster met zijn duizenden ondernemers lijkt op een wolk spreekuilen met heldere contouren, in een permanente buiteling en verandering van vorm, op elkaar navigerend terwijl onduidelijk is wie voorop vliegt. Geen vlucht ganzen, met een systematisch wisselende vlieger voorop.

De duizenden ondernemingen in het cluster navigeren op elkaar, als onderdeel van een krachtig netwerk, maar nemen zelf besluiten over koers en doelen. Geen regie maar wel permanente beweging waarbij ieder de kop kan nemen. De Tuinbouwcluster Academie heeft de ambitie bij te dragen aan permanente vernieuwing voor een dynamisch en sterk cluster in de toekomst.

De Academie is een antwoord op de verandering van het OVO-drieluik. In de traditionele OVO (Onderzoek, Voorlichting, Onderwijs) heeft de ondernemer een positie als lijdend voorwerp: ontvanger van hetgeen wordt aangeboden. In de Academie is de ondernemer leidend onderwerp. In het nieuwe OVO staan Ontdekken, Verkennen en Ontwikkelen centraal. De focus van de Academie is dus gericht op *Ontdekken*. Voor *Verkennen* en *Ontwikkelen* wordt een beroep gedaan op bestaande structuren.



# Afrekenbare business

Het programma van activiteiten heeft concrete doelstellingen die worden vastgelegd in een performancecontract tussen bestuur, programmaleiding en samenwerkingspartner. De activiteiten van de Tuinbouwcluster Academie zijn afrekenbaar op voldoende *beweging en inspiratie* en voldoende *bereik* in de *breedte* en in de *diepte* van het cluster.

## Samenwerking

De stuurgroep heeft De Baak gekozen als samenwerkingspartner in de Academie voor de volgende inbreng:

- Produceren en organiseren van activiteiten op basis van aangeleverde ideeën door ondernemers of anderen, waar van toepassing met een beroep op derden en in nauwe samenwerking met en aansturing door de programmaleider.
- Organiseren en uitvoeren van front-office, back-office en huisvesting.

Aan de zijde van De Baak treedt de heer Starren, algemeen directeur, op als direct verantwoordelijk aanspreekpunt. Voor inhoudelijke voorbereiding en begeleiding/nazorg van producten van de Academie wordt waar nodig en noodzakelijk externe expertise ingeschakeld.

# Planperiode 2003 - 2005; tussenbalans medio 2004

De planperiode van de Academie loopt van najaar 2003 tot najaar 2005. Er zijn twee evaluatiemomenten in deze periode ingebouwd, namelijk:

- Medio 2004;
- Medio/najaar 2005.

Medio 2004 wordt door het bestuur een tussenevaluatie opgemaakt. In deze evaluatie staan de volgende aspecten centraal:

- Ondernomen activiteiten en resultaten in periode najaar 2003 – medio 2004;
- Invulling en functioneren organisatie van de Academie;
- Samenwerking met samenwerkingspartner;
- Verantwoording uitgaven en inkomsten;
- Vervolg en vervolfinanciering periode medio 2004 tot medio 2005.

De evaluatie vindt plaats op basis van criteria en moet leiden tot besluitvorming over de voortzetting van de Tuinbouwcluster Academie medio 2004 en medio/najaar 2005. Beide evaluatiemomenten bieden het Bestuur van de Academie de mogelijkheid tot aanpassingen.

# Performancecontract

Voor de periode tot najaar 2005 wordt een performancecontract overeengekomen met de financiers, waarin de prestatie van de Academie kwantitatief en kwalitatief wordt vastgelegd. Dit performancecontract is een volledig ingevuld programma van activiteiten met duidelijke doelstellingen. Het programma omvat werkconferenties, themabijeenkomsten/innovatiemarkten, kiemgroepen, ronde tafels en andere events.

## Steun van het cluster

Om het performancecontract te kunnen realiseren, heeft de Academie de steun nodig van het cluster voor praktische zaken als bijvoorbeeld het inrichten van een relatiebestand van ondernemers, het uitdragen van het belang en de functie van de Academie en bemiddeling bij financiering. Belangrijk is dat sectororganisaties de Academie zien als instrument om met ondernemers in contact te treden over systeeminnovatie.

# Producten

In het programma van de Academie komt *een aantal* typen producten voor:

- Producten gericht op inzicht in (systeem)innovatie en inspiratie: signalen uit de omgeving (markt, maatschappij, technologie), weerstanden en bedreigingen omzetten in versnelling en kansen;
- Producten gericht op actie en samenwerking: ideeën en vernieuwing omzetten in concrete actie en vormen van nieuwe samenwerkingsverbanden met partners in en buiten de tuinbouw;
- Producten gericht op communicatie: uitdragen van de missie, communiceren van ervaringen, faciliteren van onderlinge uitwisseling tussen ondernemers.

In de bijlage is een aantal voorbeelden opgenomen.

In de eerste plaats gaat het om producten waar strategische vragen centraal staan, die voor de continuïteit en vernieuwing van het gehele cluster van belang zijn. Vragen die individuele marktpartijen zich ook stellen, maar niet alléén kunnen beantwoorden. Het gaat om vragen over de ontwikkeling van het tuinbouwcluster naar 2020, welke ingrijpende ontwikkelingen zich kunnen voordoen en op welke wijze daarop ingespeeld kan worden (in gezamenlijkheid of als ondernemer zelf). De ambitie is dat deze producten leiden tot concrete initiatieven van ondernemers in nieuwe allianties.

In de tweede plaats gaat het om producten met vernieuwende thema's en vraagstellingen, met als doel om in debat de betrokkenheid bij een veel grotere groep van ondernemers in verschillende schakels in de keten te vergroten.

In de derde plaats gaat het om producten gericht op communicatie om nieuwe thema's en acties in het cluster breder te verspreiden en tot actie aan te zetten.

Als stelregel geldt dat de ondernemers meer betalen naarmate ze meer halen (bijvoorbeeld inzicht of inspiratie) en minder betalen naarmate ze meer brengen (actie).

# Structuur

Voor de Academie wordt een stichting opgericht die verplichtingen kan aangaan met toeleveranciers, partners, deelnemers en financiers. Huisvesting van de Academie (front-office, back-office, programmaleider) kan plaatsvinden op het Kennislandgoed Driebergen van De Baak. Events, georganiseerd door de Academie, hebben doorgaans plaats op een locatie die past bij het thema: stimulerende omgevingen, waardoor deelnemers geïnspireerd worden. De Academie kent een bestuur, een programmaleider en een programmaraad.

Het bestuur van de Academie wordt breed samengesteld uit vertegenwoordigers namens het tuinbouwbedrijfsleven, ondernemers van buiten de sector, financiers en (systeem)innovatie-experts. De exacte omvang van het bestuur moet nog worden vastgesteld. Het bestuur benoemt uit haar midden – of als daarnaar de voorkeur uitgaat van buiten - een voorzitter. Het bestuur werft en benoemt de programmaleider.

De programmaleider heeft zijn wortels in de sector. Hij/zij legt verantwoording af aan het bestuur over de inrichting en uitvoering van het Programma en is aanspreekbaar op de realisatie van het performancecontract. De programmaleider is verantwoordelijk voor de communicatie intern en extern. Bovenal is de programmaleider verantwoordelijk voor de inhoud van het programma. De programmaleider wordt aangesteld en gefinancierd door het tuinbouwbedrijfsleven.

De programmaleider wordt ondersteund door een programmaraad met ondernemers uit verschillende geledingen van het cluster. De programmaraad functioneert als een adviesorgaan bij het vaststellen van het inhoudelijke programma.

# Begroting van uitgaven en inkomsten tot najaar 2005

De uitgaven van de Academie worden begroot op € 1.250.000,-- voor de gehele planperiode najaar 2003 tot medio 2005. De uitgaven betreffen de kosten voor de activiteiten, aanstelling van de programmaleider, huisvesting en advies- en administratiekosten. De inkomsten worden begroot op € 1.350.000,--, bijeen te brengen uit fondsen van het tuinbouwbedrijfsleven in het Productschap Tuinbouw, Rabobank, overheid en ICES-KIS, directe bijdrage door deelnemers aan activiteiten en cofinanciering op specifieke onderdelen.

In het businessplan is een positief saldo opgenomen van € 100.000,--, dat door het bestuur kan worden toegevoegd aan het budget, of terugvloeit naar de participanten of wordt geïnvesteerd in de periode vanaf najaar 2005.

# Start op korte termijn (najaar 2003 tot medio 2004)

De Stuurgroep heeft gekozen voor een gefaseerde opstart. In eerste aanleg start de Academie met een budget voor de periode najaar 2003 tot en met medio 2004. Medio 2004 volgt een evaluatiemoment en besluitvorming over het vervolg.

De begroting van de uitgaven en inkomsten van deze eerste fase is:

<b>Uitgaven (* € 1.000)</b>		<b>Inkomsten (* € 1.000)</b>	
Aanloopkosten	25	Financiers	260
Organisatiekosten	33		
Huisvesting	7	Cofinanciering	25
Technische ondersteuning	15	Bijdragen deelnemers	20
Programmaleiding	95		
Marketing en communicatie	20		
Programmakosten	110		
<b>Totaal</b>	<b>305</b>	<b>Totaal</b>	<b>305</b>

De totale begrote kosten zijn € 305.000,-- (exclusief BTW).

# Referenties

1. Geijn, W.E., H.J. van Oosten en H.J.H. Koehorst (2002) Naar een Tuinbouwcluster Academie: leren “van buiten” om sterker te staan. Rapport InnovatieNetwerk/SIGN 02.2.01
2. Verster, C.A.W. en W.E. van de Geijn (2003) Tuinbouwcluster Academie: trefpunt voor vernieuwende ondernemers. Rapport InnovatieNetwerk/SIGN 03.2.026
3. Geijn, W.E. van de, P. Morren en C.A.W. Verster (2003). Tuinbouwcluster Academie – Businessplan. Rapport InnovatieNetwerk/SIGN 03.2.057



# Bijlage: Voorbeelden van typen producten

## 1. Voorbeeld van een werkconferentie (groentesector )

Op 14 maart 2003 werd in het Bomencentrum Baarn een werkconferentie gehouden over de Marktvisie Groentesector: luisteren naar consument en burger. Aan de werkconferentie namen omstreeks 45 ondernemers uit de sector (productie, handel, logistiek en distributie) deel, met als gasten van buiten onder meer Campina Melkunie, Sodexho, Jumbo Supermarkten en een maatschappelijke organisatie. Kern van de werkconferentie: welke ingrijpende ontwikkelingen doen zich voor in de markt en de maatschappij, wat betekent dat voor de sector en op welke wijze kan daar op worden ingespeeld? De werkconferentie leidde tot een levendig debat en ruime belangstelling van ondernemers om in kleine groepen bepaalde onderwerpen verder uit te werken (zie 2 en 3).

## 2. Versparken op multimodale knooppunten in Europa

### *context*

Uitbreiding van de EU, ontwikkeling van nieuwe productiegebieden in zuid en oost Europa en overzee, veranderingen in de internationale verslogistiek, belemmeringen in het wegvervoer en de steeds hogere service-eisen van afzetmarkten vragen om nieuwe logistieke structuren in Europa. Grootschalige versparken op multimodale knooppunten in Europa volgens het Nederlands model kunnen een antwoord vormen op de toenemende service-eisen van de markt en veranderingen in productie en logistiek.

### *kiemgroep*

Het initiatief voor versparken op multimodale knooppunten in Europa vloeit voort uit de werkconferentie Marktvisie Groentesector en Effort, raildistributie voor versproducten in Europa. Het gaat eerst om terreinen – grootschalige versparken – en vervolgens om de treinen: multimodaal vervoer voor dikke stromen op de hoofdassen. Na een aantal verkennende gesprekken bespreken 20 partijen uit de verschillende geledingen van de sierteelt, groente en fruit in december 2003 de mogelijkheden om gezamenlijk een eerste stap te zetten.

## 3. Productinnovatie voor retail en out-of-home

### *context*

Op zoek naar onderscheidende, innovatieve producten kunnen afzetkanalen hun weg moeilijk vinden in de groentesector. Omgekeerd hebben veredelaars grote moeite afzetkanalen en kwekers te interesseren voor innovaties waarin zij hebben

geïnvesteed. De drempels voor introductie van productinnovaties zijn hoog, terwijl innovatie juist de kracht en de vitaliteit van de cluster uitmaakt.

#### *kiemgroep*

In vervolg op de werkconferentie Marktvisie Groentesector is een kiemgroep gevormd van 15 veredelaars, producenten, handelsbedrijven, Sodexho en Jumbo Supermarkten om elkaars mogelijkheden en verwachtingen in de praktijk te leren kennen.

Samenwerking tussen het out-of-home kanaal (bedrijfsrestaurants of instellingen) en de retail kan versnelling brengen in de productinnovatie: met kleinschalig beproeven out-of-home vraag oproepen in de retail.

#### **4. Voorbeeld van een werkconferentie (bloemensector)**

Op 31 oktober 2003 werd in het World Trade Center Schiphol een werkconferentie gehouden voor de bloemensector, waaraan omstreeks 65 ondernemers deelnamen: handelsbedrijven, veredelaars, vermeerderaars en kwekers. Van buiten de sector namen vooraanstaande ondernemers deel uit de levensmiddelenindustrie, de groenten- en fruithandel, de internationale logistiek en de textielindustrie. Kern: hoe kijkt een ondernemers van buiten naar de bloemensector? Zullen bewegingen, die zich in alle andere sectoren van de economie voordoen, zich ook in de bloemensector gaan voordien? Wat is er in de textielwereld fout gegaan en wat moet de bloemensector doen om dat lot te ontlopen? Aan meerdere onderwerpen, zoals het ontwikkelen van merkwaarde (kader 5) en internationale netwerklogistiek zullen groepen ondernemers een vervolg geven.

#### **5. Merkwaarde voor sierteeltproducten**

##### *context*

De afzet van bloemkwekerijproducten gaat thans nog grotendeels via bloemstalletjes en bloemisten. Een belangrijk deel van de waarde wordt gemaakt door het vakmanschap van de bloemist. Voorzien wordt dat verkoop via ketens van supermarkten en tuincentra de komende jaren sterk zal toenemen, zoals al het geval is in Engeland. Voor de sector is het van groot belang zelf waarde te geven en te ontlenen aan de relatie met de consument: mode, merkwaarde, emotie en gemak, afgestemd op de behoeften van de consument en de afzetkanalen.

##### *kiemgroep*

In vervolg op de werkconferentie voor de sierteeltsector wordt een kiemgroep “merkwaarde” geformeerd met omstreeks 25 ondernemers uit verschillende geledingen van de sector. Doel is te verkennen of in de sierteeltsector meerwaarde kan worden ontleend aan merkwaarde.