

# Tuinbouwcluster Academie

## Businessplan



# Tuinbouwcluster Academie

## 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*

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 – 204 - x

Overname van tekstdelen is toegestaan, mits met bronvermelding.

Rapportnr. 03.2.057 (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 dit businessplan.

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
1. Inleiding	1
2. Positionering	3
3. Samenwerking met De Baak	5
4. Planperiode	7
5. Afrekenbare producten	9
6. Performancecontract	13
7. Structuur	17
8. Begroting van uitgaven en inkomsten	21
9. Periode najaar 2003 tot medio 2004	25
Referenties	27
Bijlage 1: Voorbeelden van producten	29
Bijlage 2: Voorbeelden van thema's voor werkconferenties en themabijeenkomsten	33

# 1. Inleiding

SIGN en InnovatieNetwerk Groene Ruimte en Agrocluster hebben eind 2002 het initiatief genomen voor de uitwerking van een *trefpunt voor vernieuwende ondernemers* onder de werktitel 'Tuinbouwcluster Academie'. Uit gesprekken met innovatieve ondernemers bleek een sterke behoefte aan het uitwisselen van kennis, initiatieven en ervaringen op het gebied van innovatieve vernieuwing tussen ondernemers onderling en vooral met ondernemers van buiten de tuinbouw. Het voorstel om een 'Tuinbouwcluster Academie' te vormen is door het bedrijfsleven enthousiast opgepakt. Begin 2003 is een stuurgroep gevormd bestaande uit:

- J. van der Veen (Productschap Tuinbouw en 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)

Onder leiding van de stuurgroep is een businessconcept uitgewerkt, met daarin de contouren van de Tuinbouwcluster Academie (Rapport: 'Tuinbouwcluster Academie: Trefpunt voor vernieuwende ondernemers'). De stuurgroep heeft vervolgens opdracht gegeven en zelf financiering beschikbaar gesteld om een businessplan uit te werken.

Parallel met de ontwikkeling van het businessplan is een aantal inhoudelijke bijeenkomsten georganiseerd om ervaring op te doen met werkvormen van de Academie. Tevens zijn gesprekken gevoerd met potentiële samenwerkingspartners over de opzet van de Academie. Beide activiteiten hebben bijgedragen aan de vormgeving van het businessplan.

Hoofdstuk 2 beschrijft de positionering en het onderscheidend karakter van de Academie inclusief de missie. In hoofdstuk 3 wordt de keuze en vorm van samenwerking met een samenwerkingspartner uitgewerkt. Hoofdstuk 4 beschrijft de tijdsperiode waarop dit businessplan betrekking heeft en hoofdstuk 5 beschrijft de activiteiten van de Academie. Hoofdstuk 6 geeft het activiteitenprogramma op hoofdlijnen weer. In hoofdstuk 7 en 8 worden respectievelijk de organisatiestructuur en de begroting beschreven. De stuurgroep heeft in een eerder stadium besloten om de Academie gefaseerd van start te laten gaan. Gekozen is voor een gespecificeerde

uitwerking van de activiteiten en een begroting voor de periode najaar 2003 tot medio 2004. Deze is in hoofdstuk 9 beschreven.

## 2. Positionering

### Missie

De Tuinbouwcluster Academie (hierna genoemd: de Academie) heeft als missie 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.

### Waarde voor de deelnemers

De Academie is geen leerinstituut, maar biedt een trefpunt of een omgeving met een actieve werksfeer voor ondernemers. De kern is dat in die sfeer nieuwe, boeiende inzichten en uitdagingen ontstaan in debat over ingrijpende ontwikkelingen in en buiten het tuinbouwcluster. De deelnemers worden gemotiveerd tot actie en het nemen van vernieuwende initiatieven in samenwerking met partners in en buiten de tuinbouw.

### Doelgroep

De doelgroep van de Academie vormen innovatieve en vernieuwende ondernemers en beslissers in de volle breedte van het tuinbouwcluster. Ondernemers met eindverantwoordelijkheid vanwege eigendom, vertegenwoordiging van leden of achterban voor een onderneming of organisatie in het tuinbouwcluster, en vertegenwoordigers van organisaties in het tuinbouwcluster die invloed hebben op de positie van het cluster.

### Focus op Ontdekken

De Academie richt zich op *Ontdekken*. Het vergroten van inzicht, het opdoen van inspiratie en het nemen van concrete initiatieven staan daarin centraal. De Academie ondersteunt dit door haar budget voornamelijk te besteden aan *actie* (werkconferenties, themabijeenkomsten, kiemgroepen, innovatiemarkten), het vergroten van *inzicht* en *communicatie*.

Voor *Verkennen* en *Ontwikkelen* wordt zoveel mogelijk een beroep gedaan op elders beschikbare budgetten. *Ontwikkelen* gebeurt door de ondernemers zelf, waarbij ze een beroep kunnen doen op specifieke innovatiefondsen. De Academie faciliteert het proces en de ondernemers zijn zelf verantwoordelijk voor de innovatie.





### 3. Samenwerking met De Baak

Voor het businessplan is in overleg met de stuurgroep een offerteverzoek opgesteld, met als elementen de front-office/back-office, communicatie en inhoudelijke 'kavels'. Daarbij is een drietal modellen van samenwerking voorgelegd. De stuurgroep heeft de voorkeur uitgesproken voor verantwoordelijkheid bij de sector en onderaanneming door een partner. De stuurgroep heeft verder meegegeven gesprekken aan te gaan met managementinstituten buiten de sector, om maximaal in te zetten op *leren van buiten*.

Na preselectie heeft de stuurgroep overleg gehad met een tweetal kandidaten, resulterend in het verzoek aan De Baak om een aanbieding te doen, die vervolgens in de stuurgroep is toegelicht. Op grond daarvan is de keuze gemaakt voor samenwerking met De Baak. Dat betekent dat:

- Maatregelen genomen worden zodat de sector de verantwoordelijkheid kan nemen voor de Academie;
- De Baak als samenwerkingspartner optreedt voor het produceren van het programma aan activiteiten van de Academie in samenwerking met de programmaleider en ondernemers. In overleg met De Baak wordt een beroep gedaan op derden;
- De Baak de dienstverlening voor front-office, back-office, huisvesting en communicatie aanbiedt, op basis van het businessplan;
- Inhoudelijke voorbereiding en begeleiding/nazorg van producten vanuit de Academie de verantwoordelijkheid is van de programmaleider, die indien nodig externe, inhoudelijke expertise inhuurt.

De Academie kan worden gevestigd op het Kennislandgoed Driebergen van De Baak. Aan de zijde van De Baak treedt de heer Starren, algemeen directeur, op als direct verantwoordelijk aanspreekpunt.

Op grond van de evaluatie van de performance van de Academie en de samenwerking met De Baak heeft medio 2004 en vervolgens medio 2005 nadere besluitvorming plaats over voortzetting van de Academie en de voortzetting en vormgeving van de samenwerking met De Baak.



## 4. Planperiode

### **Najaar 2003 tot najaar 2005**

Het programma van de Academie loopt van **najaar 2003 tot najaar 2005**. Voor deze periode wordt hierna een performancecontract uitgewerkt, waarop de Academie afrekenbaar is.

### **Tussenbalans medio 2004**

De tussenevaluatie medio 2004 stelt het bestuur in staat om de activiteiten en de resultaten te beoordelen inclusief de samenwerking met de samenwerkingspartner en behelst tevens besluitvorming over de kosten en de financiering voor de periode medio 2004 tot en met medio 2005. De evaluatie vindt plaats aan de hand van duidelijke, nader uit te werken criteria. Deze criteria zijn onder meer:

- Voldoende deelname aan activiteiten door vernieuwende ondernemers;
- Voldoende actie in samenwerking tussen ondernemers;
- Vertrouwen bij de deelnemers uit het tuinbouwcluster dat de Academie leidt tot doorbraken in het belang van de positie van het cluster in 2020;
- Vertrouwen bij ondernemers van buiten het cluster (genodigden) dat de Academie vraagstukken bespreekbaar maakt en dat dit tot actie leidt die de positie van het cluster raken.

Per saldo moet medio 2004 uit de evaluatie blijken of vervolg van de activiteiten van de Academie wenselijk is.

### **Evaluatie medio 2005**

Medio 2005 wordt de balans opgemaakt: wat heeft de Academie gedaan (activiteiten), wat is er bereikt in de sector (resultaten) en wat is het draagvlak. De kern van de beoordeling berust op concrete, afrekenbare parameters die in het performancecontract worden uitgewerkt. De Academie stuurt op deze parameters en wordt daarop primair afgerekend.

Medio 2005 worden beslissingen genomen over de structuur en de begroting voor de volgende jaren, niet alleen terugkijkend (wat is bereikt) maar ook vooruitkijkend (wat ligt nog in de toekomst).



# 5. Afrekenbare producten

## Indeling 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.

Voorbeelden hiervan zijn in de bijlagen 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. Allerlei vormen van debat van ondernemers met collega's en inspirerende personen in en buiten de tuinbouw. 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 er meer uithalen (bijvoorbeeld inzicht of inspiratie) en minder betalen naarmate ze meer brengen (actie). Naarmate sterker sprake is van collectief belang, wordt de financiële drempel lager en naarmate het individuele belang groter wordt, wordt ook de financiële drempel hoger. Zo kiest de Academie leveringsvoorwaarden die passen bij haar missie.

Door steeds de vraag te stellen ‘Wat moet een product teweegbrengen?’ bij ondernemers, krijgt de Academie een helder gezicht en een afrekenbare performance. Van elk van de producten worden de vereiste voorbereiding, verzorging en begeleiding vastgesteld, en worden de bijdrage van deelnemers en de cofinanciering door partners vastgesteld.

### **Vorbereiding, uitvoering en procesbegeleiding**

De Academie wordt afgerekend op vernieuwing door samenwerking tussen ondernemers binnen en buiten de sector. Producten van de Academie moeten daadwerkelijk leiden tot nieuwe samenwerkingsverbanden of innovatieve producten en services.

Bij de inrichting van het programma en de afzonderlijke producten van de Academie gaat het daarom om drie bij elkaar horende elementen:

- a. Vorbereiding door gesprekken in de sector en met gasten van buiten, het ontwikkelen van thema’s en matches van interesses en urgenties, zodat een voedingsbodem voor vernieuwing ontstaat;
- b. Het organiseren en uitvoeren van de producten in de vorm van bijvoorbeeld werkconferenties of themabijeenkomsten;
- c. Procesbegeleiding voor initiatieven die daaruit voortvloeien, voor zover de betrokken ondernemers dat noodzakelijk vinden.

#### **ad a) Vorbereiding**

In de voorbereiding worden de **juiste ondernemers** (met concrete interesse in de thema’s), **thema’s** (urgent bij ondernemers), **gasten** van buiten (spiegelfunctie) en **vorm** (actiegericht) in de **juiste omgeving** (inspirerend) bijeengebracht. Daarin ligt de sleutel voor succes van de Academie. Inspiratie voor vernieuwing ontstaat door de chemie tussen ondernemers, thema’s, gasten, vorm en omgeving. Dit vergt intensieve voorbereiding, in directe samenspraak met de ondernemers in de sector.

Voor elk product en elke werkvorm van de Academie gelden als maatstaf voor resultaat dat:

- Ondernemers daadwerkelijk komen;
- De juiste ‘medestanders’ aanwezig zijn;
- Ondernemers zich inschrijven en ook daadwerkelijk, gezamenlijk stappen zetten.

Inmiddels is in de voorbereiding al veel geleerd (van het gelijklopende mobilisatieprogramma) over de wijze waarop werkconferenties en kiemgroepen worden voorbereid en vormgegeven, zodat de juiste kringen van ondernemers aan tafel komen, de juiste thema’s worden geagendeerd en kiemgroepen tot stand komen die ook feitelijk actie nemen. Daarin onderscheidt de Academie zich van de gebruikelijke conferenties en seminars (kennis nemen) en leergangen (kennis verwerven).

## **ad b) Uitvoering**

Bepalend voor het succes van de Academie is dat ondernemers zelf initiatieven nemen en zich inschrijven en inzetten voor actie op basis van de betrokkenheid en participatie in producten als werkconferenties, themabijeenkomsten, kiemgroepen, innovatiemarkten en dergelijke.

De activiteiten worden nauwkeurig afgestemd op de thema's en zijn erop gericht dat ondernemers daadwerkelijk en in samenwerking actie nemen. Ze worden, bijvoorbeeld, georganiseerd in een aansprekende, bij het thema passende omgeving: een bedrijfsrestaurant als het om out-of-home gaat, een distributiecentrum als het om de logistieke prestatie gaat, Schiphol of de Rotterdamse haven als het om intercontinentale handelsstromen gaat, Philips NatLab, Shell Research, Gasunie of Wageningen als het om de interactie tussen energie, licht, planten en producten gaat. Op deze wijze ontdekken ondernemers 'aan den lijve' waar innovaties of nieuwe vormen van samenwerking opbrengsten hebben in de keten en voor de consument, op welke manier kansen benut kunnen worden.

## **ad c) Procesbegeleiding**

De ondernemers bepalen of zij zich vanuit hun ondernemersbelang inschrijven voor gezamenlijke actie. Zij bepalen waarop zij intekenen en hoe de actie eruitziet. Begeleiding is nodig voor daadwerkelijke vernieuwing en samenwerking. Het is in de praktijk veel gevraagd van ondernemers om uit hun midden een voortrekker aan te wijzen die het proces leidt, bijeenkomsten belegt, geschikte locaties vastlegt en dergelijke. Procesbegeleiding kan daarom een aanzienlijke versnelling betekenen van het innovatieproces, zonder dat daardoor het initiatief wordt weggehaald bij de ondernemers.

## **Communicatie**

Effectieve communicatie vanuit de Academie moet bijdragen aan het bereik bij de ondernemers en andere stakeholders in markt en maatschappij. Dat maakt nadrukkelijk deel uit van de missie van de Academie: geen geïsoleerde vernieuwingen, maar versterking van het leer- en innovatievermogen van het cluster als geheel. Naast vrije publiciteit via media zijn vormen van communicatie bijvoorbeeld:

### *\* Openingsbijeenkomst*

De Academie organiseert in het voorjaar 2004 een openingsbijeenkomst. Deze is bedoeld om binnen en buiten de sector bekendheid te geven aan de missie en het programma van de Academie, bij ondernemers, overheden, maatschappelijke organisaties en wetenschap.

De opening dient om inzicht te vergroten (wat is er gaande, wat betekent dat voor de sector), de positie van de Academie uit te dragen (wat mag van de Academie worden verwacht) en het imago van het cluster te ondersteunen als vernieuwende sector met een aanzienlijke impact op de Nederlandse economie.

*\* Nieuwsbrief*

De Academie kan zelf een nieuwsbrief (schriftelijk, digitaal) uitgeven, in het bijzonder in de kring(en) van deelnemers aan werkconferenties en kiemgroepen. De nieuwsbrief kan aansluiten bij bestaande nieuwsbrieven van betrokken initiatiefnemers.

*\* Internetmarktplaats*

Op internet kan een marktplaats voor innovatie (vraag en aanbod, samenwerking) worden ingericht, om samenwerking tussen ondernemers te vereenvoudigen. Het gaat erom concepten inhoudelijk uit te dragen en beslissingen te ondersteunen bij ondernemers om in actie te komen. Zo ontstaat geleidelijk een community van ondernemers en ontstaan bij elk onderwerp telkens andere, nieuwe samenwerkingsverbanden van ondernemers gericht op het realiseren van concrete initiatieven.



## 6. Performancecontract

### Programma

Het programma bevat een vaste kern van activiteiten en thema's waaraan prioriteit moet worden gegeven. Daarnaast is vrije ruimte voorzien om naar bevind van zaken in te richten.

De vrije ruimte wordt in belangrijke mate ingevuld door betrokken ondernemers, bijvoorbeeld in kiemgroepen. De Academie stimuleert en voedt het proces inhoudelijk en qua tempo door zelf initiatief te nemen. Hieronder is een opstelling gemaakt van het aantal activiteiten in het programma voor de planperiode van najaar 2003 tot najaar 2005 (indicatief).

<b>Programma</b>	<b>2003 najaar</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
Opening		1	
Ronde tafels	2	5	4
Werkconferenties (halfjaarlijks)	0	2	2
Themabijeenkomsten/innovatiemarkten	1	5	5
Kiemgroepen (voortzetting, opstart)	1	5	5
Ontdekkings- of verkenningstreizen	0	1	1
Verkenningen	0	1	1
Diners aan zee	pm	pm	pm
Inzicht bijeenkomsten	pm	pm	pm
Vrije ruimte		pm	pm

Actualiteit en urgentie bij ondernemers en ontwikkelingen en initiatieven vanuit het cluster en van buiten (markt, maatschappij) bepalen voor een deel het programma van de Academie. Inspiratie uit bijeenkomsten (ronde tafels) van de Academie kunnen daarin een rol spelen maar ook andere ontmoetingen, analyses en verkenningen, al dan niet in het kader van de Academie.

De start in het najaar van 2003 hangt nauw samen met het tempo van de besluitvorming. Dat kan ertoe leiden dat enkele ronde tafels opschuiven naar het voorjaar van 2004.

## Afrekenbaar op prestatie

De Academie is afrekenbaar op **voldoende beweging en inspiratie** en **voldoende bereik in de breedte (gehele cluster) en de diepte (ondernemers)** van het cluster. Over de kengetallen komt de Academie met de financiers een performancecontract overeen, dat wordt getoetst aan de missie.

## Voorstel performancecontract 2003 – 2005

- Aantal ondernemers te betrekken bij halfjaarlijkse, door de Academie te initiëren werkconferenties voor het cluster (model Marktvisie groente Baarn, sierteeltsessie WTC Schiphol): 50 per werkconferentie; over de gehele planperiode 4 bijeenkomsten met 200 deelnemers.
- Aantal ondernemers te betrekken bij themaconferenties en ‘innovatiemarkten’ (onderwerpen vanuit het cluster of van buiten waarvoor de Academie faciliterend optreedt, bijvoorbeeld energie, water, veredeling of ruimtelijke inrichting): 40 per thema, of bij 8 thema’s ruim 300 deelnemers.
- Aantal te starten kiemgroepen, voortkomend uit onder meer werkconferenties, themabijeenkomsten en innovatiemarkten: 15 met per kiemgroep 10 ondernemers; totaal 150 deelnemers.

Omstreeks 650 deelnemers zijn op deze wijze actief betrokken bij verschillende producten van de Academie.

- Aantal investerings- of samenwerkingstrajecten en initiatieven voor innovatie van producten en services: 20.

Investerings- en samenwerkingstrajecten zijn voorbehouden aan de betrokken ondernemers. Niettemin wordt de Academie door financiers en ondernemers aangesproken op de effectiviteit van de innovaties.

- Aantal ondernemers dat weliswaar niet actief deelneemt maar met wie de Academie direct communiceert: 1.000.

Communicatie met ondernemers om interesse te wekken in vernieuwing is wezenlijk om hen aangesloten te houden bij de vernieuwers. Anders ontstaan weliswaar geïsoleerde vernieuwingen, maar komt het cluster als geheel niet sterker te staan. Het passieve bereik van de Academie onder de ondernemers is 20%.

De Academie kan op deze kengetallen sturen bij het inrichten van het programma, de keuze en vormgeving van afzonderlijke producten en de communicatie met ondernemers. Producten kunnen zodanig worden ingericht (deelnemers, thema's, gasten, vorm, omgeving) dat het performancecontract gehaald wordt.

De prestatiekenmerken kunnen tevoren en achteraf worden gewogen tegen de missie: krijgt de Academie het cluster voldoende vliegend en op een vernieuwende koers. Bereik in het cluster is daarvoor een belangrijke parameter: bij een te laag bereik blijft het resultaat beperkt tot geïsoleerde productinnovaties en ontstaat spanning met de missie, ongeacht de tevredenheid van de deelnemers.



# 7. Structuur

## **Oprichting Stichting**

Voor de Academie wordt een stichting opgericht. De juridische vorm van een stichting is passend met het oog op het aangaan van zakelijke verplichtingen, verantwoordelijkheden, financiering en fiscaliteiten.

## **Huisvesting**

De Academie (programmaleider, front-office en back-office) kan worden gevestigd op het Kennislandgoed Driebergen van De Baak en kan daar gebruikmaken van de faciliteiten. Wel heeft de Academie een eigen identiteit (briefpapier, front-office) en uitstraling in de sector en daarbuiten.

Activiteiten hebben plaats op locaties die passen bij thema's: stimulerende omgevingen, waardoor deelnemers worden geïnspireerd.

## **Bestuur**

Het bestuur van de Academie wordt breed samengesteld uit vertegenwoordigers namens het tuinbouwbedrijfsleven, ondernemers van buiten de sector, financiers en (systeem)innovatie-experts. Een goede vertegenwoordiging van buiten de tuinbouw is essentieel om de missie (leren van buiten) uit te voeren. 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.

Het bestuur draagt de verantwoordelijkheid voor de Academie, stelt op voordracht van de programmaleider het programma vast, delegeert de uitvoering daarvan aan de programmaleider, organiseert de financiering en legt verantwoording af aan de financiers. Het bestuur komt als regel tweemaal per jaar bijeen.

Door de samenstelling van het bestuur houdt de Academie aansluiting bij de achterban in de sector, waaraan de bestuursleden immers direct (vanuit de koepels), indirect (in de sectorcommissies), door hun zakelijke positie (Rabobank) of beleidsmatig (overheid) verantwoording afleggen.

De programmaleider en De Baak als samenwerkingspartner nemen deel aan de bijeenkomsten van het bestuur en leggen daar verantwoording af. Zij nemen niet deel aan de besluitvorming.

### **Programmaleider**

De programmaleider wordt benoemd door het bestuur en heeft zijn wortels in het cluster (sierteelt, groente, fruit). Hij/zij legt verantwoording af aan het bestuur over de inrichting en uitvoering van het programma, is aanspreekbaar op de realisatie van het performancecontract en draagt zorg voor de financiële verslaglegging.

De programmaleider is ook verantwoordelijk voor de communicatie en heeft daar zelf een rol in. Het is niet alleen een inspirator en vernieuwer, maar ook een communicator, mondeling en schriftelijk.

De programmaleider heeft een onafhankelijke positie in het cluster, met de missie van de Academie als leidraad voor het handelen. Het is aan de ondernemers om posities in te nemen op het speelveld. De Academie heeft daarin een neutrale positie, faciliteert slechts het proces en de programmaleider draagt dat uit. De programmaleider moet beschikken over een netwerk om binnen of buiten het cluster inhoudelijk deskundigen of deskundigen op het gebied van werkvormen aanvullend te raadplegen.

De inspanningen van de programmaleider worden begroot op 3 dagen per week t/m medio 2005. Voorzover dat wenselijk is met het oog op de continuïteit in de opstartfase, benoemt het bestuur een programmaleider ad interim.

### **Programmaraad**

De programmaraad adviseert de programmaleider met betrekking tot het programma en afzonderlijke producten. De programmaraad bestaat uit maximaal 8 kernleden. Daarvan worden 4 of 5 uit verschillende geledingen binnen de sector gekozen vanwege affiniteit en deskundigheid op de voornaamste inhoudelijke werkerreinen van de Academie (logistiek, energie, ruimte, financiering van innovaties), 1 of 2 vanuit maatschappelijke invalshoek en 1 of 2 vanuit de markt (kanalen).

De thema's kunnen in de loop van de tijd veranderen, waarbij de programmaraad wordt aangepast. De programmaraad komt driemaal per jaar bijeen. De vertegenwoordigers in de programmaraad vanuit de sector zijn ondernemers uit verschillende geledingen, vanuit groente en fruit en sierteelt. Bij juiste samenstelling leidt de programmaraad tot aanzienlijke verbetering van de efficiency (kosten en doorlooptijd van het 'zoekproces') én effectiviteit (doelgerichtheid en resultaat) van de activiteiten en van de Academie als geheel. Door deze samenstelling wortelt de Academie in het cluster.

**Back-office**

Voor het uitvoeren van de activiteiten is een back-office nodig voor o.a. telefonische contacten, organisatie van bijeenkomsten, communicatie, postverwerking, administratie, etc. De back-office wordt ingevuld samen met de samenwerkingspartner en staat onder leiding van de programmaleider. Adressenbestanden, formats, internetbeheer, merknaam, logo, publicaties, etc. zijn en blijven eigendom van de Academie.





# 8. Begroting van uitgaven en inkomsten

## Begroting van uitgaven

De begroting van uitgaven van de Academie bedraagt € 1.250.000,-- voor de gehele planperiode najaar 2003 tot medio 2005.

Begroting uitgaven (in € 1.000)	2003	2004	2005	Totaal
<b>Aanloopkosten</b>	<b>25</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>25</b>
<b>Organisatiekosten</b>	<b>5</b>	<b>60</b>	<b>60</b>	<b>125</b>
Bestuurskosten	2	5	5	
Programmaraad	3	5	5	
Vergoeding deskundigen	--	10	10	
Vergoeding ondernemers	--	10	10	
Back-office	--	25	25	
Advieskosten	--	5	5	
<b>Huisvesting en diensten</b>	<b>--</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>30</b>
Huur en faciliteiten	--	10	10	
Apparatuur	--	5	5	
<b>Technische ondersteuning</b>	<b>--</b>	<b>30</b>	<b>20</b>	<b>50</b>
<b>Programmaleider<sup>1)</sup></b>	<b>20</b>	<b>145</b>	<b>165</b>	<b>330</b>
<b>Marketing en communicatie</b>	<b>--</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>80</b>
<b>Uitvoeringskosten programma</b>	<b>25</b>	<b>280</b>	<b>265</b>	<b>570</b>
Opening	--	40	--	
Ronde tafels	10	25	20	
Werkconferenties	--	40	40	
Themabijeenkomsten/Innovatiemarkten	10	50	50	
Kiemgroepen	5	50	50	
Ontdekkingsreizen	--	15	15	
Verkenningen	--	20	20	
Vrije ruimte <sup>2)</sup>	--	40	70	
<b>Evaluatie</b>	<b>--</b>	<b>--</b>	<b>20</b>	<b>20</b>
<b>Businessplan vanaf medio 2005</b>	<b>--</b>	<b>--</b>	<b>25</b>	<b>25</b>
<b>Totaal</b>	<b>75</b>	<b>570</b>	<b>605</b>	<b>1.250</b>

<sup>1)</sup> Uitgegaan is van een tijdsbesteding voor de programmaleider van gemiddeld 3 dagen per week gedurende 10 maanden per jaar. De kosten zijn berekend op basis van all-in arbeidskosten dan wel externe tarieven.

<sup>2)</sup> Budgetneutrale producten zoals diners aan zee en bijeenkomsten die zijn gericht op het vergroten van inzicht (bewustwording, awareness) zijn niet in de opstelling inbegrepen.

## Begroting van inkomsten

Voor de financiering worden de volgende bronnen aangesproken:

- a. Fondsen (sierteelt, groente en fruit) van het Productschap Tuinbouw, Rabobank, overheid (LNV, EZ, OC&W) en ICES-KIS en specifiek het programma Transitie Duurzame Landbouw (nog niet in uitvoering) voor een bedrag van gezamenlijk € 1.150.000,-- voor het *Programma en de organisatiekosten* gedurende de gehele planperiode van najaar 2003 tot medio 2005.
- b. Voor afzonderlijke *onderdelen* van het programma (themaconferenties, innovatiemarkten) zoekt de Academie cofinanciering bij partijen met gelijkgerichte belangen, begroot op € 100.000,--.
- c. Bijdrage van deelnemers aan onderdelen van het programma en opbrengsten uit publicaties worden voorzien op € 100.000,--.

Daarnaast biedt de Academie budgetneutraal producten aan, doorgaans op basis van open inschrijving, gericht op inzicht en bewustwording.

Inkomsten uit deze drie bronnen leveren een positief saldo van € 100.000,- over de gehele planperiode. Het positieve saldo vloeit terug naar de participanten, kan door het bestuur worden toegevoegd aan het budget in de planperiode of wordt geïnvesteerd vanaf medio 2005.

Alle bedragen zijn exclusief BTW. Afhankelijk van de fiscale status van de op te richten stichting zal de BTW wel of niet meegefinancierd moeten worden.

### ad a) Participanten

Voor de financiering wordt een beroep gedaan op de volgende partners:

- Fondsen (sierteelt, groente en fruit) van het Productschap Tuinbouw;
- Rabobank;
- Overheid (LNV, EZ, OC&W);
- ICES/KIS en specifiek het programma Transitie Duurzame Landbouw (nog niet in uitvoering).

Uitgegaan wordt van evenredige verdeling tussen de financiers over de periode van najaar 2003 tot medio 2005.

Voor de financiering gelden de volgende overwegingen:

- Voor de feitelijke *ontwikkelingen* dragen betrokken ondernemers de investeringen al dan niet door beroep te doen op specifieke innovatiefondsen of ondersteuning vanuit de sector (sectorcommissies).
- *Verkenningen* worden gefinancierd vanuit bestaande fondsen met de gebruikelijke besluitvorming (Productschap Tuinbouw, InnovatieNetwerk, etc).
- *Ontdekken* is het domein, waarvoor budget van de Academie primair wordt aangewend.

- De overheid heeft geen betrokkenheid bij de feitelijke innovatie (ontwikkelen). Door financiële partijen wordt erop aangedrongen normale rendementseisen te hanteren, ook om de besluitvorming zuiver te houden (validiteit van de businesscase).
- Bij innovaties zullen ook partijen buiten de sector betrokken zijn, hetgeen een grens stelt aan medefinanciering van ontwikkelingen vanuit de sector.

Financiering van de Academie als motor voor systeeminnovatie heeft een krachtige leverage door de (markt)financiering van de feitelijke innovatie en de daarmee samenhangende continuïteit, bedrijvigheid, werkgelegenheid en waardetoevoeging van het cluster.

#### **ad b) Cofinanciering**

Onderdelen van het programma, in het bijzonder themabijeenkomsten en innovatiemarkten, kunnen voor cofinanciering in aanmerking komen, bijvoorbeeld door belanghebbende toeleveranciers of initiatiefnemers van buiten de sector die tezamen met de Academie een event organiseren. De bijdrage van cofinanciers is begroot op € 100.000,--.

#### **ad c) Bijdragen van de deelnemers**

Deelnemers dragen zelf bij aan de activiteiten van de Academie. Als stelregel geldt dat meer betaald wordt naarmate meer gehaald wordt (bijvoorbeeld inzicht of inspiratie) en minder betaald wordt naarmate meer gebracht wordt (actie). De totale bijdrage van deelnemers is begroot op € 100.000,--.

#### **Balans van inkomsten en uitgaven**

Bovenstaande leidt tot de volgende balans van inkomsten en uitgaven:

<b>Uitgaven (x € 1.000)</b>		<b>Inkomsten (x € 1.000)</b>	
Aanloopkosten	25	Participanten (Tuinbouwsector, Rabobank, ICES, overheid)	1.150
Organisatiekosten	125		
Huisvesting en diensten	30	Deelnemers	100
Technische ondersteuning	50		
Programmaleider	330	Cofinanciering	100
Marketing en communicatie	80		
Programmakosten	570		
Evaluatie	20		
Businessplan vanaf 2005	20		
Nader toe te wijzen	100		
<b>Totaal</b>	<b>1.350</b>		<b>1.350</b>



# 9. Periode najaar 2003 tot medio 2004

Het programma voor de periode najaar 2003 (direct na besluitvorming) tot medio 2004 omvat activiteiten voor de opstart van de Academie. Hierna wordt kort ingegaan op de activiteiten en de begroting van inkomsten en uitgaven. De opstelling maakt deel uit van de begroting voor de gehele planperiode van najaar 2003 tot medio 2004.

## Opstart

De periode van najaar 2003 tot medio 2004 wordt onder meer gebruikt om de organisatie in te richten. Met bestuur en programmaraad hebben enkele ronde tafels plaats om inzichten uit te wisselen over systeeminnovaties en om het programma op te stellen. Daarnaast heeft de formele opening plaats, worden enkele thema-bijeenkomsten georganiseerd en enkele kiemgroepen gestart. Deze opstart gaat ervan uit dat de programmaleider op korte termijn van start gaat.

## Begroting van uitgaven tot medio 2004

Begroting uitgaven (in € 1.000)	2003	2004	Totaal
<b>Aanloopkosten</b>	<b>25</b>	<b>0</b>	<b>25</b>
<b>Organisatiekosten</b>	<b>5</b>	<b>28</b>	<b>33</b>
Bestuurskosten	2	2	
Programmaraad	3	3	
Vergoeding deskundigen	--	6	
Vergoeding ondernemers	--	6	
Back-office	--	13	
Advieskosten	--	3	
<b>Huisvesting en diensten</b>	<b>--</b>	<b>7</b>	<b>7</b>
Huur en faciliteiten	--	5	
Apparatuur	--	2	
<b>Technische ondersteuning</b>	<b>--</b>	<b>15</b>	<b>15</b>
<b>Programmaleider<sup>1)</sup></b>	<b>20</b>	<b>75</b>	<b>95</b>
<b>Marketing en communicatie</b>	<b>--</b>	<b>20</b>	<b>20</b>
<b>Uitvoeringskosten Programma<sup>2)</sup></b>	<b>25</b>	<b>85</b>	<b>110</b>
Opening	--	40	
Ronde tafels	10	5	
Themabijeenkomsten/innovatie-markten	10	20	
Kiemgroepen	5	20	
<b>Totaal</b>	<b>75</b>	<b>230</b>	<b>305</b>

- 1) Uitgegaan is van een tijdsbesteding voor de programmaleider van gemiddeld 3 dagen per week gedurende 10 maanden per jaar. De kosten zijn berekend op basis van all-in arbeidskosten dan wel externe tarieven.
- 2) Budgetneutrale posten zijn buiten beschouwing gelaten.

### **Begroting van inkomsten tot medio 2004**

Voor financiering van de activiteiten is € 305.000,- benodigd. Deze financiering wordt bijeengebracht door de partners (€ 260.000,-), cofinanciers van programma-activiteiten (€ 25.000,-) en bijdragen van deelnemers zelf (€ 20.000,-).

### **Balans van inkomsten en uitgaven tot medio 2004**

Bovenstaande leidt tot de volgende balans van inkomsten en uitgaven over de gehele planperiode:

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

### **Start op korte termijn**

Om op korte termijn te starten is voorgesteld om de programmaleiding interim in te vullen. Dit interim-team functioneert tot aan het moment dat de programmaleider aangesteld is.

# 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 – kernpunten businessplan. Rapport InnovatieNetwerk/SIGN 03.2.058





# Bijlage 1: Voorbeelden van producten

## Producten gericht op inzicht

Het programma omvat producten om *inzicht* (bewustwording, awareness) aan te scherpen in innovatie om daardoor sterker te staan bij de beoordeling van 'discontinuïteiten' in de omgeving en de interpretatie van signalen in markten, maatschappij en technologie.

(Systeem)innovatie vraagt van de ondernemers inzicht in innovatieprocessen, het vermogen om signalen te interpreteren die tot innovatie leiden, het vertalen van bedreigingen in kansen en de durf om blokkades te slechten. Daarin kan veel worden geleerd van andere sectoren, zoals andere sectoren op hun beurt veel kunnen leren van de tuinbouw.

Deze producten zijn uitdrukkelijk gericht op ondernemers: formaat (enkele dagdelen), inhoud en samenstelling zijn daarop afgestemd. Het zijn géén leergangen voor deskundigen maar 'terugkomdagen' of ontmoetingen voor ondernemers.

Financiering: budgetneutraal, de producten worden op gangbare zakelijke basis aangeboden, met open inschrijving. Door de open inschrijving hebben ze tevens het karakter van trefpunt met ondernemers in andere sectoren.

## Producten gericht op inspiratie

In het programma zijn producten opgenomen met inspiratie als norm. Producten gericht op inspiratie zijn bijvoorbeeld 'diners aan zee', ronde tafels en ontdekkingsreizen.

### → Diners aan zee

De Baak organiseert diners aan zee, waarbij spraakmakende ondernemers en adviseurs inspirerende gedachten ontvouwen voor een klein gehoor. Daarna bespreken de disgenoten de ideeën met elkaar, waarna nog een gedachtewisseling met de inleider volgt. Financiering: budgetneutraal, diners aan zee kennen open inschrijving en hebben voor deelnemers een gangbaar, marktconform tarief.

### → Ronde Tafels

De rondetafelbijeenkomsten worden bijgewoond door deelnemers binnen en buiten de sector. De ideeën en ervaringen die daaruit ontstaan, zijn de voedingsbodem voor een grote conferentie, bijvoorbeeld voor de formele opening van de Academie. Aan een ronde tafel nemen 15 tot 20 ondernemers deel. Financiering via open inschrijving tegen een marktconform tarief.

### → Ontdekkings- of verkenningsreizen

Bestaande uit korte excursies tot meerdaagse buitenlandse reizen met focus op bedrijfsbezoeken. Internationale oriëntatie biedt een verbreding van de denkwereld door kennisname van andere visies en werkwijzen dan in onze eigen cultuur. De Baak organiseert diverse internationale programma's waarvoor gebruik kan worden gemaakt van de ervaring met werkprojecten, bedrijfsbezoeken en andere ervaringen in onder meer Oost-Europa, Zuid-Afrika, de VS en China. Deelnemers dragen zelf de kosten van deelname, en organisatiekosten kunnen gedeeltelijk door de Academie worden gedragen, met waar mogelijk cofinanciering.

## Producten gericht op actie

Producten met actie als norm zijn werkconferenties, themabijeenkomsten en kiemgroepen. Gaandeweg kunnen nieuwe werkvormen worden toegevoegd.

### → Werkconferenties

Halfjaarlijkse werkconferenties met als kenmerken:

- 50 tot 75 ondernemers uit de sector en 5 gasten (ondernemers) van buiten;
- 2 of 3 (kiem)groepen van een tiental ondernemers die inzetten op innovatie door samenwerking als beoogde opbrengst;
- Financiering door de Academie met een bijdrage van deelnemers.

### → Themabijeenkomsten / Innovatiemarkten

Themabijeenkomsten of innovatiemarkten worden belegd rond specifieke, actuele thema's in het cluster. Kenmerken van dit type bijeenkomsten zijn:

- 30 tot 40 ondernemers;
- Nieuwe samenwerkingsverbanden of kiemgroepen met focus op ontwikkeling en implementatie;
- Financiering door Academie en andere belanghebbende partijen, afhankelijk van de thema's, met een bijdrage van deelnemers.

### → Kiemgroepen

In kiemgroepen gaan ondernemers concreet aan de slag, liefst uit verschillende schakels in de keten en waar van toepassing met partijen van buiten de sector.

Kenmerken van kiemgroepen zijn:

- 10 ondernemers vanuit en van buiten de sector;
- Focus op de ontwikkeling of uitwerking van concrete innovaties met elkaar.

Financiering door ondernemers zelf; procesondersteuning door de Academie.



# Bijlage 2: Voorbeelden van thema's voor werkconferenties en themabijeenkomsten

## Voorbeelden van werkconferenties

→ Groentesector: Luisteren naar markt en maatschappij

In een inspirerende omgeving (Bomencentrum Baarn) is in maart 2003 een conferentie gehouden met een deelname van 50-60 ondernemers uit de gehele keten en 'van buiten de sector' (Campina Melkunie, Sodexho catering, Jumbo Supermarkten), waarin een boeiend debat heeft plaatsgevonden met als direct resultaat dat er actie is ontstaan: verschillende kiemgroepen van ondernemers uit de gehele keten zijn op verschillende onderwerpen gevormd.

→ Sierteelt: De bloemensector in 2020: hoe blijft Nederland op kop?

In deze conferentie staat de vraag centraal hoe de sierteeltsector zich naar 2020 kan ontwikkelen en welke signalen er wellicht zijn die de ontwikkeling een onverwachts verloop kunnen geven. Wat is nodig op clusterniveau en bedrijfsniveau om de meest kansrijke stappen te zetten? Met "van buiten" vertegenwoordigers met een geschiedenis bij Unilever, de textielindustrie (Vlisco, onderdeel van Gamma Holding) en de logistieke wereld (Frans Maas).

## Voorbeelden van themabijeenkomsten

- Versparken in Europa: behoud van logistieke positie en regie door ontwikkeling van nieuwe distributielocaties dichtbij belangrijke consumentencentra in Europa;
- Mondiaal sierteelt netwerk;
- Ontwikkeling van mainports Rotterdam en Schiphol in de toekomst;
- Coolboxx: het in beeld brengen van de effecten van de opkomst van gekoeld transport van productiegebied naar winkelschap;
- Nieuwe energiestrategieën voor de glastuinbouw gericht op het realiseren van trendbreuken in het gebruik van fossiele brandstoffen (bijvoorbeeld het realiseren van De Kas als Energiebron en Energywebs);
- Regionale ruimtelijke kwaliteit en glastuinbouw en meervoudig ruimtegebruik.