



Het College van Gedeputeerde Staten van Gelderland op bezoek bij Betuwse Bloem om zich te laten informeren over het nieuwe ambitieprogramma. Een voorbeeld van een succesvol innovatieklimaat door het stimuleren van ondernemerschap, door krachtenbundeling ook op institutioneel niveau.

Institutioneel ondernemerschap voor een innoverende sector

Voor ingrijpende veranderingen in de agrosector is het van belang om pionierende ondernemers te verbinden met organisaties en overheden. Bundeling van krachten geeft nieuw elan en kritische massa voor succesvol innoveren.

Innovaties beginnen altijd klein. Bijvoorbeeld bij een ondernemer die op zoek is naar verbetering van zijn bedrijfsvoering, nadenkt over zijn toekomstpositie in de markt of geïnspireerd raakt door nieuwe mogelijkheden vanuit onderzoek. Pioniers onderscheiden zich door hun externe gerichtheid, hun vermogen om een idee daadwerkelijk om te zetten in concrete activiteiten, en doordat ze goed kunnen samenwerken. Allemaal competenties die volgens onderzoekers voor een groot deel aan te leren zijn via bijvoorbeeld regionale netwerken (Pionieren is te leren, Syscope 12). Ondernemers werken ook vaak samen aan innovaties, in netwerken bijvoorbeeld. Recent onderzoek laat zien dat netwerken daadwerkelijk bijdragen aan veranderingen in een sector. In de verschillende innovatiefasen vanaf uitvinding tot brede verspreiding kunnen ze een rol vervullen. In de eerste fasen is vooral sprake van samenwerking in een informeel netwerk, terwijl in de opschalingsfasen juist samenwerking met organisaties nodig is om de slagingskans van een innovatie te vergroten. Bij de verspreiding naar een grotere

groep blijken ondernemers een goede rol te kunnen spelen doordat ze kennis gemakkelijk naar andere ondernemers overbrengen (zie pagina 13).

>> Institutioneel ondernemerschap

Economen neigen ernaar om innovatie vooral te zien als exploitatie van nieuwe technologie en nieuwe marktkansen door individuele ondernemers. Innovatie staat hierbij min of meer los van de (lokale) maatschappij. Dat kan, maar om verder te komen dan de pioniersfase is samenwerking onontbeerlijk en blijkt het van belang innovaties van ondernemers, die de kiem kunnen zijn voor meer grootschalige veranderingen in een sector, te verbinden aan instituties en overheidsbeleid. Vergelijkend onderzoek in de IT-sector in Taiwan heeft laten zien dat voor een succesvolle opschaling van radicale innovaties, zoals de PC en semiconductoren, tegelijkertijd geïnnooveerd moest worden op organisatieniveau. Voor Taiwan betekende dat een overgang van traditionele familiebedrijven naar

professionele IT-business, met samenwerking met andere bedrijven in joint ventures of strategische allianties. Maar ook veranderingen in innovatiebeleid waren nodig, zodat opkomende sectoren brede steun krijgen. Deze vorm van ondernemerschap wordt ook wel institutioneel ondernemerschap genoemd. Het gaat om een nieuw collectief dat gezamenlijk in staat is traditionele organisatiestructuren te veranderen. Hierbij zijn drie essentiële strategieën te onderscheiden: framing, aggregating en networking (Hung en Whittington, 2011). Deze strategieën zijn ook terug te vinden bij innovatieprocessen van individuele ondernemers (zie bijvoorbeeld De Lauwere et al., 2006; Klerx et al., 2010), maar bij institutioneel ondernemerschap is de reikwijdte groter en meer gericht op structurele veranderingen in een sector.

>> Strategieën in innovatieprogramma's

De drie strategieën zijn herkenbaar in innovatieprogramma's zoals Kas als Energiebron, Bioconnect en Betuwse Bloem. De toekomstvisie Kas als Energiebron overtuigde in 2002 zowel de sector als de overheid en werd geadopteerd door bestuurders. Ook ontstonden er fondsen om langjarig onderzoek te financieren en in de sector kritische massa te organiseren (zie pagina 6). Er werden zeven transitiepaden benoemd, zoals zonne-energie en aardwarmte, waarbij pionierende ondernemers en hun samenwerkingspartners een expliciete rol kregen. Het landelijke netwerk is inmiddels verbreed door de oprichting van regionale ondernemersnetwerken, in aansluiting op provinciaal innovatiebeleid. De institutionele verandering in Kas als Energiebron was dat de aansturing van het onderzoek door de overheid én de sector gezamenlijk gebeurde en dat ondernemers een voortrekkersrol kregen bij de opstelling van het onderzoeksprogramma. Voor drie transitiepaden is een onder-

nemersplatform opgericht voor uitwisseling van kennis en ervaring, benoeming van beleidsknelpunten en kennishiaten en overdracht van kennis aan collega-ondernemers.

Een soortgelijke rolverandering voor ondernemers gebeurde ook in de biologische sector met Bioconnect, dat in 2004 op initiatief van de sector en met steun van het toenmalige ministerie van LNV werd opgericht als een platform voor de aansturing van onderzoek. De beschikbaar gestelde financiële middelen maakten het mogelijk een fijnmazig organisatiestructuur vorm te geven met veertien product- en themawerkgroepen en tien bedrijfsnetwerken. Initieel bedoeld als een platform om onderzoeksvragen te formuleren, zorgde Bioconnect ook voor meer coherentie in de sector en het versterkte het vermogen om gezamenlijk de uitdagingen te benoemen en steun te verkrijgen om die op te lossen. Na acht jaar overheidssteuning wordt deze ervaring benut en gaat het netwerk op eigen kracht verder in de nieuwe organisatie Bionext die ondernemers uit de primaire sector en de handel en verwerking verenigd (zie pagina 10).

>> Innoverende regio's

Ook bedrijven en organisaties in regio's weten zichzelf effectief te organiseren rondom innovatiedoelstellingen. De in 2006 opgestelde visie 'Agro Corridor Rivierenland' en een gedreven gedeputeerde als ambassadeur hebben uiteindelijk geresulteerd in de netwerkorganisatie Betuwse Bloem met een Ondernemersplatform en vijf ondernemersgedreven 'pacten', die worden ondersteund door LTO, Kamer van Koophandel, Oost NV en onderwijs- en kennisinstellingen, waaronder Wageningen UR. De "pacten", zoals het fruitpact en het laanbomenpact, zijn netwerkorganisaties van sectorale clusters. Ze versterken hun concurrentiepositie door samenwerking en gezamenlijk projecten. Overkoepelend wordt in Betuwse Bloem

Framing, aggregating en networking

Framing (inkaderen) omhelst de ontwikkeling van kennis en intellectuele capaciteit om een nieuwe, gedeelde visie en een overtuigend verhaal te creëren en daarmee aandacht te wekken. Vaardig overreden is een kernactiviteit om nieuwe activiteiten te rechtvaardigen en ze neer te zetten als kansen in een veranderende omgeving.

Aggregating (aggregeren) behelst het creëren van kritische massa (mensen en middelen) en het realiseren van nieuwe samenwerkingsverbanden om institutionele belemmeringen te doorbreken. Vorming van nieuwe collectieven is een kernactiviteit, met ondernemers die samenwerking met andere stakeholders weten te realiseren. Politieke vaardigheden zijn daarbij belangrijk.

De derde strategie is networking (netwerken) om ideeën, legitimatie en financiële middelen naar binnen te halen. Een belangrijke vaardigheid daarbij is 'vertalen', het vermogen om ideeën en middelen vanuit verschillende netwerken naar binnen te brengen, en om deze in te passen in het al bestaande systeem of om nieuwe mogelijkheden te creëren.

De drie strategieën kunnen door zowel ondernemers als beleidsmakers gebruikt worden om institutionele belemmeringen te overstijgen en nieuwe, meer effectieve organisatievormen te realiseren.

gewerkt aan sectoroverstijgende ontwikkelingen zoals visionaire projecten, vraagstukken op gebied van onderwijs en scholing, en logistiek. Alle betrokken partijen hebben zich onlangs gecommitteerd aan het nieuwe ambitieprogramma 2012-2015 van Betuwse Bloem, met 15 miljoen euro private en publieke investeringen.

>> Meer aandacht voor nieuwe allianties

Wat kunnen we van de voorbeelden leren? In alle drie de situaties begon het met een visie op de toekomst, het verwerven van draagvlak en erkenning voor de geformuleerde doelstelling en ambities (framing). De basis daarvoor werd gelegd door personen vanuit verschillende organisaties: Stichting Innovatie Glastuinbouw (Kas als Energiebron), de overheid en de biologische sector (Bioconnect) en kennisinstellingen (Betuwse Bloem). De programma's hebben een mobiliserende kracht waardoor individuen en organisaties gaan handelen en anticiperen, ze verbinden een veelheid aan individuele innovaties en creëren daarmee kritische massa in een sector of regio (aggregating). De derde strategie voor institutioneel ondernemerschap, het naar binnenhalen van ideeën en het aangaan van nieuwe allianties (networking), is minder ver ontwikkeld, in die zin dat het vaak nog binnen de eigen economische sectoren blijft. Dit aspect zal komende jaren veel aandacht gaan krijgen in de uitwerking van het topsectorenbeleid van het ministerie van EL&I via cross-sectorale samenwerking tussen de diverse topsectoren. Ook in de regio's staat het verbinden van verschillende economische sectoren centraal. Zo zijn de Gelderse speerpunten Food, Health en Energie voor tuinbouwregio Betuwse Bloem belangrijke, nieuwe ontwikkelterreinen. Overigens plaatsen Hung en Whittington het naar buiten treden en het ontwikkelen van nieuwe, strategische samenwerkingen in de latere fases van organisatieverandering: van introvert naar extravert.

>> Anders samenwerken

De drie behandelde programma's richten zich op het ontwikkelen en implementeren van innovaties, maar zijn ook een transitie naar andere manieren van samenwerken. Zo wordt bij het verspreiden van kennis vanuit Kas als Energiebron meer ingezoomd op de ervaringen van ondernemers en minder op de wetenschappelijke resultaten. Op deze manier probeert het programma meer interesse bij andere ondernemers te wekken. De biologische sector heeft lang geworsteld met de rol en taken van de verschillende organisaties in de sector, zoals het kennisnetwerk Bioconnect en de promotieorganisatie Biologica. De nieuwe organisatie Bionext wordt nu dé belangenbehartiger van de biologische sector en vertegenwoordigt ook de nieuw opgerichte boerenorganisatie



Werkbezoek van een bedrijfsnetwerk van Bioconnect, een platform voor de aansturing van onderzoek voor de biologische sector. Bioconnect heeft ervoor gezorgd dat ondernemers nu gezamenlijk onderzoeksvragen benoemen en steun te verkrijgen om die op te lossen.

(Biohuis) en de ketenorganisatie VBP. Biologica houdt op te bestaan. Bioconnect ook, maar de ontwikkelde methode voor aansturing van onderzoek gaat in Bionext wel verder (zie pagina 10). In Gelderland staat de tuinbouw gebundeld in Betuwse Bloem inmiddels stevig op de kaart als belangrijke economische sector. De komende jaren wordt fors geïnvesteerd in het verder uitbouwen van dit innovatieprogramma. In deze netwerkorganisatie is een nieuw collectief ontstaan van circa tien private ondernemers, het Ondernemersinitiatief, dat een steeds sterkere rol speelt bij de aansturing van de activiteiten binnen Betuwse Bloem.

De drie innovatieprogramma's laten zien dat voor een succesvol innovatieklimaat niet alleen ingezet moet worden op het stimuleren van individueel ondernemerschap, maar dat de krachten ook op institutioneel niveau gebundeld moeten worden om uiteindelijk een innoverende sector te krijgen en het innovatiebeleid beter passend te maken bij de behoeftes van bedrijven.

José Vogelesang en Laurens Klerkx

De Lauwere, C., J. Verstegen, J. Buurma, E. Poot, P. Roelofs, J.W.v.d. Schans, M. Vrolijk en W. Zaalmink, 2006. Ondernemers en de actoren in hun omgeving in beweging: zoektocht naar rode draden in agrarische transitieprocessen. LEI, Den Haag.

Klerkx, L., N. Aarts and C. Leeuwis, 2010. Adaptive management in agricultural innovation systems: The interactions between innovation networks and their environment. *Agricultural Systems* 103 (6), 390-400.

Hung, S-C. and R. Whittington, 2011. Agency in national innovation systems: Institutional entrepreneurship and the professionalization of Taiwanese IT. *Research Policy* 40 (4), 526-538.