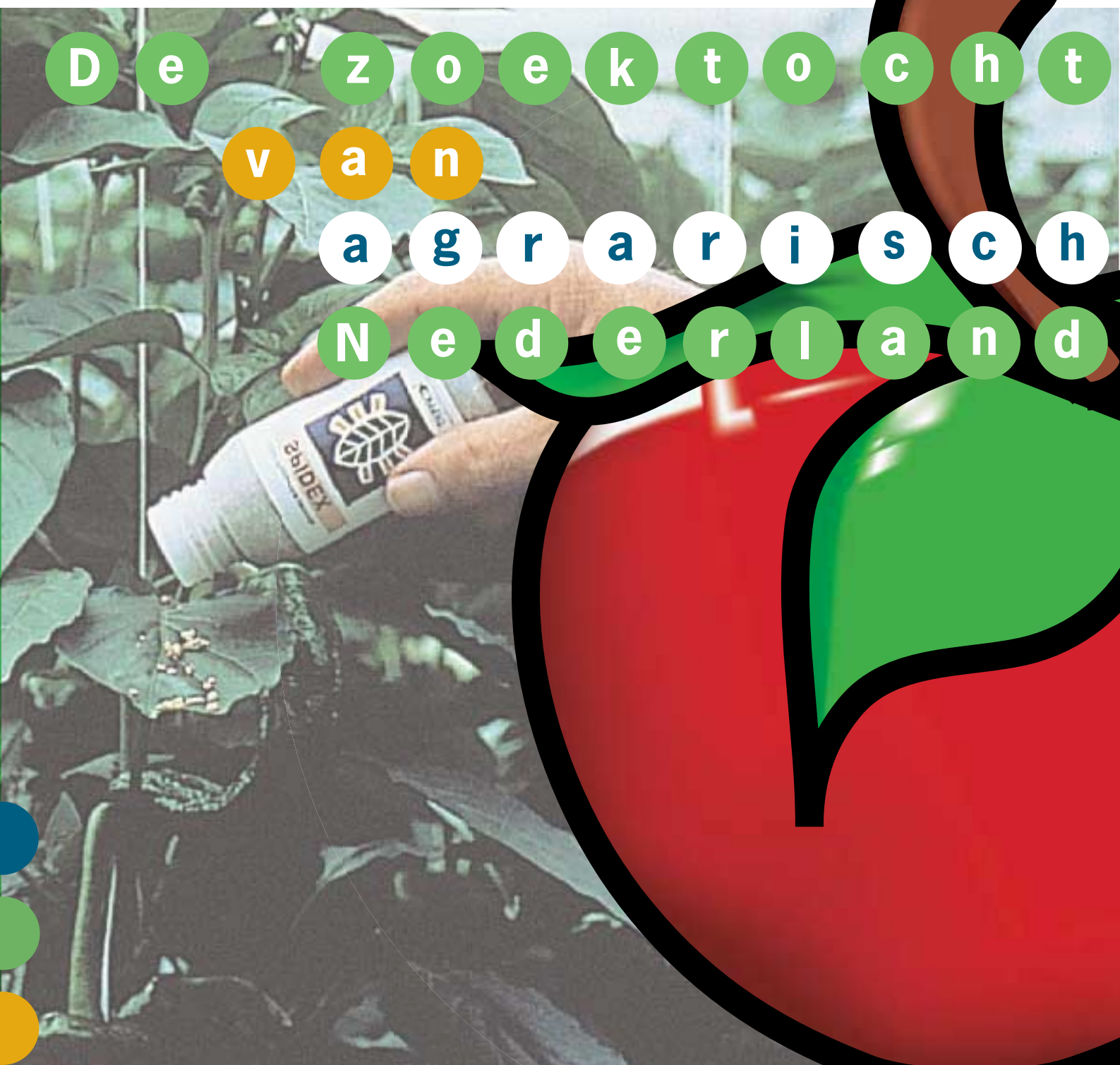


Kennis-
circulatie
en innovatie



WAGENINGENUR
For quality of life

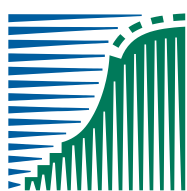
De zoektocht
van
agrarisch
Nederland



Kenniscirculatie en Innovatie

De zoektocht van agrarisch Nederland

Onderzoeksproject in opdracht van het Ministerie van LNV,
Onderdeel van Programma 374: 'Ondernemerschap en Markt'



landbouw, natuur en
voedselkwaliteit



LEI


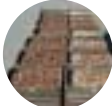


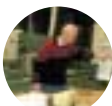
WAGENINGEN UR



PRAKTIJKONDERZOEK
PLANT & OMGEVING

WAGENINGEN UR

Inhoud

	Blz.
Woord vooraf	5
1. Inleiding	7
2. Onderzoeksmethodiek en werkwijze	11
Innovatie in Praktijk	
 3. Veel uitdagingen voor ambitieus en complex Agrobiokon	15
 4. Biokas slaat brug tussen teelt en onderzoek	21
 5. Tasty Tom: een op-merk-elijk netwerk	27
 6. Op weg naar de Zeeuwse Landschapscamping	33
 7. Composietencluster Flevoland	39
8. Afsluitende conclusies en aanbevelingen	43
Bijlage(n)	
1 t/m 4 Terugkoppeling en reacties ondernemers	49

Woord vooraf

LEI en PPO hebben in opdracht van het Ministerie van LNV het project 'kenniscirculatie en innovatie' uitgevoerd. Dit project maakt onderdeel uit van het LNV onderzoeksprogramma 374 'ondernemerschap en markt'.

De belangrijkste onderzoeksvragen in dit project betreffen de rol van kennis bij het tot stand komen van innovaties in de agrarische sector, de wijze waarop kennisnetwerken tot stand komen en het verloop van leer- en innovatieprocessen in netwerken.

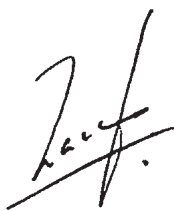
Voor dit onderzoek zijn een vijftal innovatienetwerken (de cases) uit de praktijk uitvoerig bestudeerd. Dit rapport bevat de ervaringen en verhalen van ondernemers, onderzoekers en andere betrokkenen bij deze netwerken.

Bij elke case zijn conclusies en aanbevelingen geformuleerd voor beleidsmakers, ondernemers en onderzoekers. Geprobeerd is het al dan niet succesvol zijn van deze netwerken te begrijpen, en conclusies en aanbevelingen op te stellen voor zowel ondernemers, kennisinstellingen als beleid. Hiermee kunnen partijen die met innovatie en kenniscirculatie bezig zijn hun voordeel doen. Voor een deel is dat ook al gebeurd tijdens de terugkoppeling van de resultaten met de ondernemers en andere betrokkenen en zijn er vervolg acties in gang gezet.

Dit rapport levert een bijdrage aan de discussie over het functioneren van innovatienetwerken. Daarnaast kunnen de beschreven ervaringen ook tot inspiratie dienen voor anderen.

De onderzoekers van LEI en PPO bedanken alle betrokkenen uit het veld die hebben meegewerkt aan dit onderzoek voor hun inbreng. Wij hopen dat we niet alleen informatie en ervaringen bij hen hebben gehaald, maar dat we met deze rapportage en de vervolgetrajecten die in gang zijn gezet ook iets hebben bijgedragen aan het beter functioneren van de innovatie netwerken.

Den Haag, Naaldwijk, Wageningen en Lelystad,
Juni 2004



Prof.dr.ir. L.C Zachariasse
Algemeen directeur LEI B.V.

1. Inleiding

Innoveren hoort bij ondernemen en is van alle tijden. Of ondernemers zich bij innovatie gestimuleerd of juist afgeremd voelen, hangt mede af van de institutionele omgeving. Agrarische ondernemers vinden dikwijls dat zij tegen de stroom in moeten roeien. Dit staat haaks op het streven van het Ministerie van LNV om het ondernemersklimaat te verbeteren met beleid dat kennisontwikkeling, -uitwisseling en innovatie bevordert. Ondernemers, beleidsmakers en 'kenniswerkers' vormen samen netwerken, waarbinnen innovatie en kenniscirculatie gestalte krijgen. Deze netwerken zijn in dit project onderzocht.

Doel

In opdracht van LNV hebben LEI en PPO het onderzoeksproject 'Kenniscirculatie en Innovatie' uitgevoerd. Het doel van dit project is het inzicht te vergroten in de wijze waarop kennisnetwerken tot stand komen, in het verloop van leer- en innovatieprocessen in netwerken en in de rol die kennis daarbij speelt. De bevindingen van LEI en PPO moeten de schakels in het agro- kennissysteem in staat stellen hun functioneren ten aanzien van innovatie en kenniscirculatie te verbeteren. Op basis van specifieke aanbevelingen voor beleidsmakers, kenniswerkers en ondernemers kunnen de actoren *met elkaar* inhoud geven aan innovatie en vooruitgang boeken.

De actoren

Het agro kennissysteem omvat drie clusters van actoren: beleidsmakers, kenniswerkers en ondernemers. Daarnaast spelen burgers en maatschappelijke organisaties een rol. Beleidsmakers kunnen ondernemers niet dwingen tot innoveren. Dit past ook niet in het beleid van de overheid, in dit geval het Ministerie van LNV. De overheid stelt wel de wettelijke, sociale en financiële kaders vast waarbinnen innovatie en kenniscirculatie tot stand komen.

Kenniswerkers zoals onderzoekers, adviseurs en docenten, stellen deskundigheid ten dienste van veranderingsprocessen. De mogelijkheden en beperkingen daarvoor hangen sterk af van de structuur waarin zij functioneren.

Ondernemers passen de veranderingen toe en creëren daarmee economisch en maatschappelijk rendement. Hun initiatieven en inzet zijn doorslaggevend voor het welslagen van innovatie.

De vraag welke drempels ondernemers ervaren om te innoveren, staat in dit onderzoek centraal. Vanuit hun gezichtspunt is gezocht naar kansen en beperkingen en naar de bijdragen die alle actoren kunnen leveren om innovatie en kenniscirculatie te bevorderen.

Het onderzoek

Het project is opgebouwd uit drie met elkaar samenhangende trajecten. In het ervaringstraject is relevante informatie verzameld uit literatuur (binnen én buiten de agrosector) en innovatienetwerken binnen en buiten de agrosector, voorgaande onderzoeksprojecten en activiteiten zoals de 'LNV Kennis Transitiedag'

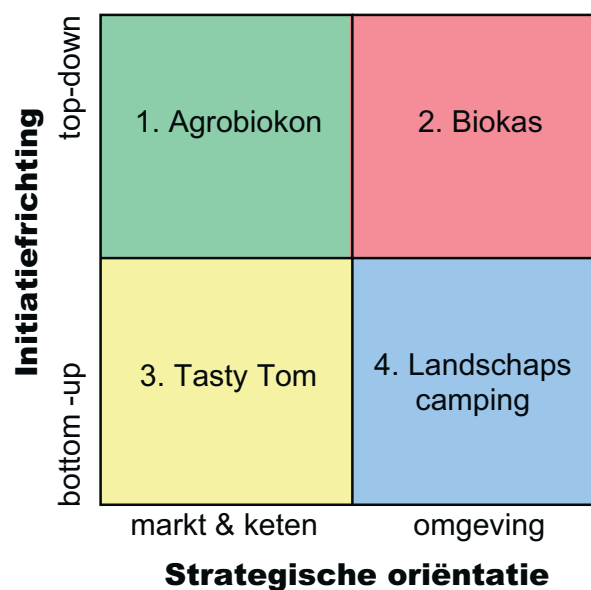
(24 juni 2003). In het reflectietraject is het analytisch kader opgesteld voor casestudies en het trekken van conclusies. Het zoek- en leertraject tenslotte spitst zich toe op vijf casestudies, waarvan één buiten de agrarische sector.

De aard en dynamiek van netwerken

In het reflectietraject is ingezoomd op de aard van en dynamiek binnen verschillende typen netwerken. Voor (agrarische) innovatie- en kennisnetwerken is de relevantie van twee dimensies onderzocht: de initiatiefrichting (bottom-up versus top-down, ofwel informeel versus formeel) en de strategische oriëntatie (keten en markt versus omgeving).

- 'Bottom-up' versus 'top-down': een informeel netwerk dat ontstaat rond individuele initiatiefnemers heeft een andere dynamiek dan een formeel netwerk, gevormd door institutionele partners op basis van een overeengekomen doelstelling.
- 'Omgeving' versus 'keten & markt': een netwerk dat meer georiënteerd is op de maatschappelijke en natuurlijke omgeving van het bedrijf (naast het noodzakelijke bedrijfsrendement) heeft een andere dynamiek dan een netwerk waarin ondernemers vooral op ketenefficiency en op de markt zijn georiënteerd.

Koppeling van beide dimensies levert een matrix op met vier kwadranten (figuur 1). Binnen elk kwadrant is naar een agrarische praktijkcase gezocht voor nadere analyse. Elke case is representatief voor een combinatie van doelen en het type netwerk.



Figuur 1 Indeling van onderzochte cases naar strategische oriëntatie en initiatiefrichting¹.

Deze gehanteerde indeling fungeerde als één manier om naar innovatienetwerken te kijken. Een van de onderzoeksvragen was of deze indeling bruikbaar is en of er per kwadrant verschillen zijn ten aanzien van de rol van kennis bij het stand komen van innovaties.

¹ Indeling gemaakt naar aanleiding van een model van T. Klumpers (E. Poot et al., 2003. Plannen voor planten: zoektocht naar agrarische bedrijfssystemen voor de volgende generatie. PPO en PV, Wageningen.)

De praktijkcases: een eerste kennismaking

Agrobiokon is een omvangrijk project met institutionele partners rond de aardappelzetmeelindustrie in Noordoost Nederland. De continuïteit van de bedrijfstak loopt gevaar wanneer geen nieuwe perspectieven worden gevonden voor akkerbouwers in de regio.

Biokas is een door overheid en glastuinbouwsector geïnitieerd project om de biologische teelt onder glas te bevorderen. Onderzoekers en telers proberen samen (teelttechnische) knelpunten op te lossen.

Onder de verenigings- en merknaam Tasty Tom produceert een netwerk van telers tomaten van onderscheidende smaak en kwaliteit. Hiermee pareerden zij kritiek van Duitse consumenten, die Nederlandse tomaten als 'Wasserbomben' bestempelden.

De Zeeuwse landschapscamping startte als initiatief van een akkerbouwer. Om de economische basis van zijn bedrijf te verbreden, wilde hij het landschap aantrekkelijker maken en beschikbaar stellen aan recreanten. Dit leidde tot een netwerk van betrokkenen en het concept van de landschapscamping.

Tenslotte is een case van buiten de agrosector bestudeerd: het Composietencluster Flevoland. Deze case is een goed voorbeeld van publiek-private samenwerking en biedt veel leerpunten.

Opbouw van het rapport

Het doel en de globale opzet van het onderzoek worden in hoofdstuk 1 en 2 uiteen gezet.² In hoofdstuk 3 tot en met 7 worden de praktijkcases beschreven. Per case komen sterke en zwakke punten naar voren en zijn conclusies getrokken op de niveaus van individu, netwerk en kennisstelsel. In hoofdstuk 8 worden conclusies en aanbevelingen op grond van de verschillen tussen en overeenkomsten van de cases gepresenteerd. Ondernemers, kenniswerkers en beleidsmakers kunnen op basis daarvan hun positie bepalen en hun eigen functioneren ten aanzien van innovatie verbeteren.

Dit rapport bevat slechts enkele handvatten voor het analyseren van de vitaliteit van een netwerk en de wijze waarop overheid en kennisinstellingen kunnen interveniëren. Het is echter geen spoorboekje met bijbehorende checklist, vragenlijst of diagnose-instrument om de juiste mix van beleid en interventies te bepalen, waarmee kenniscirculatie en innovatie kan worden gestimuleerd.

Voor het beantwoorden van de vragen 'hoe verder...' en 'wat zouden we kunnen doen...' is de feedback van de geïnterviewde beleidsmedewerkers, kenniswerkers en ondernemers op het conceptrapport van belang. Hun reacties zijn per case gebundeld in de bijlage 1 tot en met 4.

² In een achtergronddocument, dat vooral voor intern gebruik is bedoeld, wordt uitgebreid ingegaan op de gevolgde onderzoeksmethodiek, het zoek- en leerproces van de onderzoekers, de hypothesen en vragenlijsten die in de praktijk zijn gehanteerd, alsmede de definities van de gehanteerde begrippen. Deze gepopulariseerde versie volstaat met een beknopte uitleg.



2. Onderzoeksmethodiek en werkwijze

Ondernemers, beleidsmakers en kenniswerkers vormen elk hun eigen beeld van de werkelijkheid. Op basis van communicatie, wederzijds respect en begrip groeien die beelden naar elkaar toe en kan onderlinge afstemming plaatsvinden. Het is niet nodig om het altijd eens te worden. Belangrijker is dat mensen individueel en collectief antwoorden vinden op wat zich in hun omgeving voordoet. Kennis omvat in dat geval het hele spectrum van rationele denkbeelden, vaardigheden, intuïtie en handelingen.

Het onderzoeksproject 'Kenniscirculatie en Innovatie' richt zich op uitspraken die de intuïtie aanscherpen en de mogelijkheden verruimen om effectief te handelen. Wat kan iemand - ondernemer, kenniswerker of beleidsmaker - doen in een gegeven situatie? Deze focus leidt tot praktisch hanteerbare aanbevelingen voor de individuele deelnemers. Om inzicht te krijgen is er op drie niveaus geobserveerd: het individu, het netwerk en het kennissysteem.

Individu

Uitspraken hebben slechts zin wanneer individuen zich daardoor aangesproken voelen. Wat doen innoverende ondernemers? Hoe komen ze zover? Wat houdt hen tegen? Wat zet hen aan tot creativiteit? Hoe reageren zij bij verandering? Wat doen ze als het tegen zit? Deze vragen zijn niet alleen van toepassing op ondernemers. Ook kenniswerkers en beleidsmakers nemen initiatieven die leiden tot innovatie.

Netwerk

Elk individu functioneert in netwerken. De dynamiek daarbinnen heeft grote invloed op de mogelijkheden en drempels die individuen zien om verandering te initiëren en risico's te nemen. De meeste innovaties vergen taakverdeling en specialisatie op netwerkniveau, waarvoor meerdere actoren nodig zijn.

Kennissysteem

Het kennissysteem maakt deel uit van de omgeving waarin netwerken opereren. Het omvat de posities van en interactiepatronen tussen kennisinstellingen, beleid, bedrijfsleven en andere actoren, inclusief de spelregels. Het individu of het innovatienetwerk ontmoet in deze omgeving drempels voor de veranderingen die innovatie met zich meebrengt. Beleidsmakers oefenen vrijwel uitsluitend invloed uit op systeemniveau. Zij kunnen innovatieprocessen stimuleren door drempels te verlagen of het kennissysteem anders in te richten.

Hypothesen, vragen en observaties

De werkwijze van het onderzoek was als volgt:

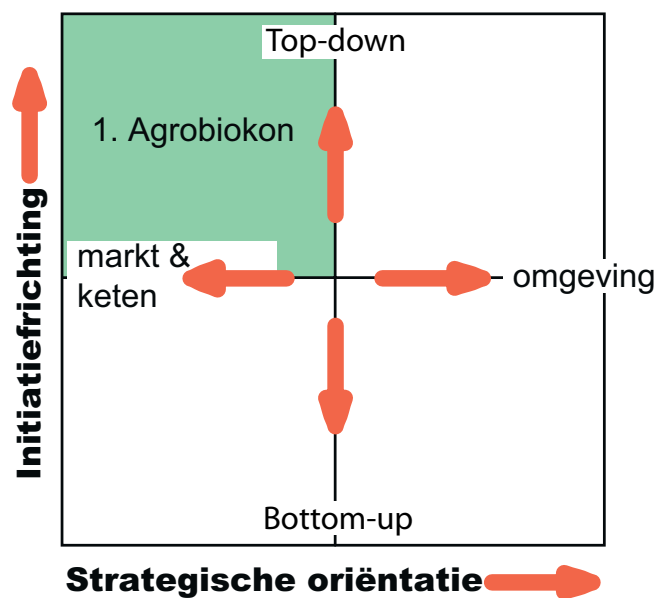
- op basis van literatuuronderzoek en een brainstormsessie met onderzoekers zijn voor elk observatieniveau (individu, netwerk en kennissysteem) kernvragen geformuleerd;
- per vraag zijn verschillende hypothesen geformuleerd;
- daarvan is een lijst van te onderzoeken onderwerpen afgeleid;
- hieruit zijn vragen gedestilleerd als leidraad voor de interviews;
- uit de observaties zijn conclusies getrokken ten aanzien van de hypothesen;
- dit resulteerde uiteindelijk in aanbevelingen voor ondernemers, kenniswerkers en beleidsmakers.



3. Veel uitdagingen voor ambitieus en complex Agrobiokon

Zetmeelaardappeltelers in Groningen en Drente en zetmeelproducent AVEBE zijn sterk van elkaar afhankelijk. De continuïteit van beide partijen wordt bedreigd door structureel lage zetmeelprijzen op de wereldmarkt en teruglopende landbouwsubsidies. AVEBE nam daarom het initiatief voor Agrobiokon. Dit ambitieuze innovatieproject loopt over twee sporen: betere teeltresultaten én nieuwe toepassingen voor aardappelzetmeel.

Agrobiokon omvat vier deelprojecten. Agrobiokon 1 en 3 richten zich op teeltaspecten, Agrobiokon 2 en 4 op nieuwe verwerkingsprocédés en eindproducten.



Doelgroepen en doelstelling

Agrobiokon 3 (2002-2005) borduurt voort op Agrobiokon 1 (1998-2001), waarin kennisontwikkeling centraal stond. Agrobiokon 3 mikt op verdere kennisontwikkeling en kennisoverdracht. Hiervoor is een budget beschikbaar van ongeveer drie miljoen euro. De helft van dit bedrag wordt besteed aan onderzoek, de andere helft aan kennisoverdracht. Het overkoepelende doel is een gemiddelde saldoverbetering van 500 euro per hectare voor alle bedrijven waar verbeteringen zijn te realiseren. In deze casestudie zijn de kennisoverdracht in Agrobiokon 3 en het effect daarvan op teeltinnovatie onder de loep genomen.

Het netwerk

AVEBE en het Hoofdproductschap Akkerbouw (HPA) zijn de initiatoren en hoofdfinanciers van Agrobiokon.

Co-financier is het Samenwerkingsverband Noord-Nederland (SNN). De uitvoering is uitbesteed aan Praktijkonderzoek Plant & Omgeving, Plant Research International, Scottish Crop Research Institute en Vertis, daarin bijgestaan door DLV en HLB BV. De uitvoerders rapporteren aan een begeleidingscommissie met vertegenwoordigers van AVEBE, HPA, NLTO en LNV-Noord/SNN. De begeleidingscommissie adviseert op haar beurt een stuurgroep (een soort raad van commissarissen), waarin dezelfde partijen zijn vertegenwoordigd.

Resultaten

Doelgroep, doelstellingen en aanpak

De doelgroep voor kennisoverdracht bestaat uit alle telers waar een productieverhoging is te realiseren. Producten en diensten zijn in principe voor alle telers beschikbaar, maar vooral gericht op de middengroep. Daar is immers de grootste rendementsverbetering te verwachten. Bij de toptelers is substantiële productieverhoging nauwelijks mogelijk. Kennis en ervaring van deze toptelers komen via AVEBE voor alle telers beschikbaar. Op deze wijze vullen de AVEBE-activiteiten en Agrobiokon elkaar aan. Bedrijfsbeëindigers, die zich dikwijls aan de onderkant van de markt bevinden, zijn zowel voor AVEBE als Agrobiokon moeilijk te bereiken.

Een gedetailleerde beschrijving van de doelgroep ontbreekt. Uit de gesprekken komt een pluriform beeld naar voren. Een deel van de telers presteert goed, maar bij een aanzienlijk deel is een wezenlijke resultaatverbetering mogelijk. Goed presterende telers zoeken vaak actief naar kennis en informatie en participeren in studieclubs of in Optimeel, een registratie- en begeleidingstraject van AVEBE. De overige telers blijken minder actief en zoeken nauwelijks naar informatie die vanuit Agrobiokon wordt aangeboden. Bij deze telers is veel ruimte voor verbeteringen in de teelt en bewaring van zetmeelaardappelen. De kennisoverdracht vanuit Agrobiokon verloopt aanbodgericht: kennis wordt aangeboden via open dagen, publicaties en internet en is beschikbaar voor alle telers. Deze methode werkt goed voor telers die actief informatie zoeken. Passieve telers worden in mindere mate bereikt. Participanten in Agrobiokon twijfelen daarom aan de haalbaarheid van de doelstelling van € 500 saldooverhoging per hectare voor deze doelgroep.

Mede omdat een heldere doelgroepomschrijving ontbreekt (peloton, middengroep), zijn veel activiteiten niet SMART geformuleerd (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden). Dit bemoeilijkt de uitvoering en evaluatie van de projecten. De partners hebben dit probleem onderkend en de werkwijze wordt inmiddels aangepast.

Kennisoverdracht

De kennisoverdracht is grootschalig en niet gericht op individuele telers of specifieke groepen, zoals de studieclubs van AVEBE of Optimeel. De thema's van het kennisoverdrachtsprogramma zijn vastgesteld op basis van een telersenquête, waar ongeveer 450 telers op hebben gereageerd. De ontwikkelde producten zijn voor alle telers beschikbaar. Hiertoe behoren een video over knolbeschadiging (800 exemplaren verstuurd), de rassenkeuzemodule OPTIRas (gedemonstreerd aan 1300 personen op de beurs in Zuidlaren), rooidemodagen (600 bezoekers) en de website 'www.kennisakker.nl'. Uit de belangstelling blijkt dat deze producten in een behoefte voorzien. Veel gebruikers behoren echter tot de beter presterende telers, die vaak al deelnemen aan Optimeel en/of studiegroepen. Door de aanbodgerichte aanpak blijft onduidelijk wat telers met de aangeboden kennis doen en of dit op korte termijn resulteert in saldooverhoging. Zowel de telers zelf

als diverse andere betrokkenen verwachten een beperkt effect, blijkt uit de gesprekken. De meetbaarheid is lastig: wanneer meet je, bij wie en wat zegt de uitkomst over het effect van de overgedragen kennis?

De uitstraling

Agrobiokon heeft geen duidelijk eigen gezicht gekregen en telers zijn niet actief betrokken bij het project. Veel activiteiten vinden plaats onder de vlag van AVEBE, waardoor de naamsbekendheid van Agrobiokon beperkt is gebleven. Sommige kennisproducten, zoals OPTIRas en www.kennisakker.nl, hebben een eigen naam en worden niet direct met Agrobiokon geassocieerd. Agrobiokon had wel een eigen stand op de beurs in Zuidlaren (2003), waar de deelnemende partijen zich gezamenlijk presenteerden. In de contacten met telers echter lijkt de persoonlijke bekendheid van betrokkenen belangrijker dan hun rol in Agrobiokon.

Functioneren van het netwerk

Bij de overgang van Agrobiokon 1 (kennisontwikkeling) naar Agrobiokon 3 (ook kennisoverdracht) bleef de structuur van het netwerk vrijwel ongewijzigd. De belangen variëren van eigen (coöperatief) belang (AVEBE) tot telersbelang (NLTO), collectief belang (HPA) en economische en ecologische duurzaamheid in de regio (SNN als representant van de nationale overheid). De uitvoerenden (PPO, PRI, DLV, HLB etc) hebben geen direct belang bij de oplossing van het probleem, wel bij het slagen van het project.

De interne communicatie kan beter, deze is nu onvoldoende afgestemd op de complexiteit van het project. Twijfels over de aanpak en het niet meetbaar zijn van de resultaten leiden tot onzekerheid, waardoor de motivatie en het onderlinge vertrouwen afnemen. Niet alle partijen beschikken over dezelfde informatie. De communicatiestructuren (formeel en informeel) zijn onvoldoende ontwikkeld om dit op te lossen. Verbetering van de interne communicatie heeft inmiddels de aandacht van de betrokkenen.

Het kennissysteem

Door de privatisering van onderzoek en voorlichting komen kenniswerkers niet meer automatisch bij de boer op het erf. Een deel van de doelgroep maakt naar verwachting relatief weinig gebruik van commerciële adviesdiensten, waardoor de communicatie met deze telers stukt. Agrobiokon probeert dit probleem te omzeilen via eenzijdige (aanbodsgerichte) kennisoverdracht door de partners. Terugkoppeling over de ontvangst en het gebruik vindt nauwelijks plaats, omdat er weinig interactie is met de doelgroep.

Over de samenwerking en synergie tussen DLO-onderzoeksprogramma's en Agrobiokon lopen de meningen uiteen. Enkele betrokkenen vinden dat WUR-onderzoeksprogramma's onvoldoende worden benut door een terughoudende opstelling van onderzoeksinstituten en LNV, die de onderzoeksprogramma's financiert. LNV legt de verantwoordelijkheid hiervoor bij de onderzoeksinstituten. Onderzoekers geven aan dat de intentie om samen te werken niet altijd in daden kan worden omgezet, omdat de lopende programma's en projecten onvoldoende aansluiten op de behoefte van Agrobiokon. Ondanks dit spanningsveld hebben LNV als opdrachtgever van onderzoeksprogramma's en Agrobiokon een groot gedeeld belang. Beide beogen een prestatieverbetering in het middensegment van de telerspopulatie. In Agrobiokon is hiermee - zoals beschreven - enige ervaring opgebouwd. LNV heeft daar nog weinig ervaring mee en kan veel van Agrobiokon leren. Inmiddels voeren de deelnemers in Agrobiokon mede op basis van deze casestudie verbeteringen door.

Conclusies en aanbevelingen Agrobiokon

Om welke innovatie gaat het in het geval van Agrobiokon?
Bedrijfsleven, overheid en onderzoek werken samen in een netwerk aan betere en duurzame teeltresultaten bij zetmeelaardappelen. Daarbij richt men zich op alle telers, met een accent op de middengroep.
Welke kennis speelt een belangrijke rol bij de case 'Agrobiokon'?
Onderzoekskennis en ervaringskennis van ondernemers met betrekking tot de teelt, oogst en bewaring van zetmeelaardappelen. Daarnaast kennis van het proces en kennis over communicatie met de doelgroep.

Conclusies op individueel niveau

- Op cruciale posities in het netwerk zijn individuele competenties doorslaggevend voor het functioneren. Bij de samenstelling van het netwerk is vooral geselecteerd op inhoudelijke expertise (zetmeelaardappelen) en niet op de benodigde competenties voor het proces (communicatie).
- De doelen van de deelnemende partijen bepalen het speelveld, de persoonlijke motivatie van betrokkenen bepaalt het spel. Veel betrokkenen voelen zich geremd door de belangen van de eigen organisatie en de financiële of methodische kaders van het speelveld. Persoonlijk vindt men de ingeslagen weg niet de juiste, maar denkt men zelf onvoldoende te kunnen bijsturen.

Aanbevelingen

- Selecteer mensen op competenties wanneer ze een zware taak in het netwerk krijgen of ontwikkel competenties wanneer ze die positie al bekleden. Procesmatige vaardigheden zijn essentieel voor een goed functionerend netwerk.
- Biedt vanuit de organisaties voldoende ruimte voor creativiteit en ondernemerschap van de individuele kenniswerkers. Spreek iedereen aan op zijn persoonlijke 'drive'.

Conclusies op netwerkniveau

- De doelgroep is niet scherp in beeld en niet actief betrokken in het netwerk. De activiteiten sluiten onvoldoende aan op de gehele doelgroep, wat de realisatie van de doelen bemoeilijkt.
- Het netwerk functioneert niet optimaal. Er is weinig aandacht voor de gezamenlijke belangen en het onderlinge vertrouwen. Door de gebrekkige interne communicatie wordt negatieve beeldvorming niet gecorrigeerd, blijven twijfels en onvrede bestaan en daalt de motivatie van betrokkenen.

Aanbevelingen

- Definieer de doelgroep opnieuw en betrek deze actief bij het netwerk. Formuleer vervolgens een nieuwe doelstelling in SMART-termen: specifiek, meetbaar, acceptabel, relevant en tijdgebonden.
- Eensgezindheid over doelstelling, doelgroep, methoden, middelen en randvoorwaarden is een voorwaarde voor een goed functionerend netwerk. Dit is een speerpunt voor de procesbegeleiding. Communicatie over inbreng, resultaten, belangen en inzichten is essentieel om de eensgezindheid en het onderlinge vertrouwen te herstellen.

- Overweeg of er via de gemotiveerde kopgroep een betere verbinding is te maken met de middengroep en hen te motiveren tot veranderingsgericht gedrag.

Conclusies op kennissysteemniveau

- Onderzoekresultaten komen niet langer via door de overheid betaalde adviseurs bij alle boeren. Deze taak is gedeeltelijk overgenomen door adviseurs van toeleveranciers. Zij kunnen als intermediair optreden, maar zijn in uitvoerende zin niet betrokken bij Agrobiokon. Agrifirm is wel lid van de werkgroep Kennisoverdracht.
- De kennisoverdracht vanuit Agrobiokon vertoont gebreken. De communicatie is niet gericht op een goed omschreven groep, is aanbodgericht en sterk gericht op kennis en te weinig op houding en vaardigheden van de doelgroep. Met beperkte middelen moet bovendien een grote groep worden bereikt. De daarvoor beschikbare instrumenten zijn niet geschikt om veranderingen bij de doelgroep te bewerkstelligen.
- De partners zien verbeteringsmogelijkheden in de huidige overeenkomst. Kennisinstellingen ervaren onvoldoende ruimte om hun werk goed te doen. De opdrachtgevers vinden de uitvoerende instellingen intern gericht en weinig rendabel. Het kennispotentieel van Wageningen-UR wordt naar hun idee niet volledig tot waarde gebracht. De kansen voor samenwerking tussen de onderzoeksprogramma's van LNV en het bedrijfsleven zijn onvoldoende benut, al lopen de meningen over de achterliggende oorzaken uiteen.

Aanbevelingen

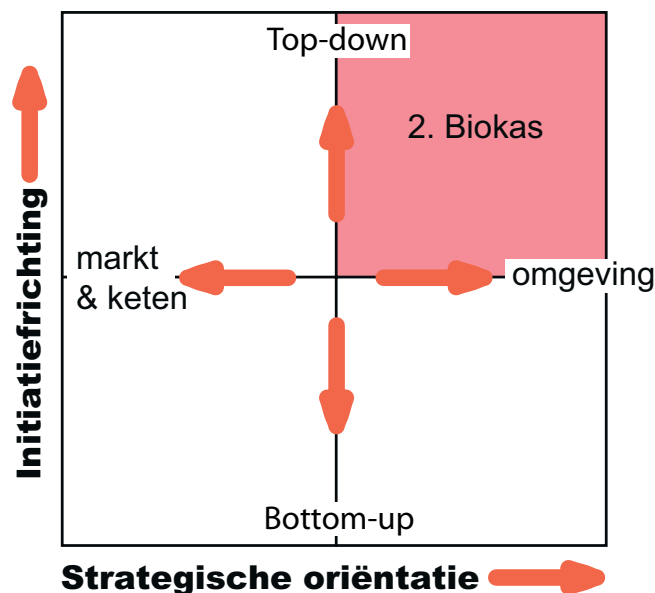
- Betrek alle benodigde schakels in het kennissysteem van onderzoek tot ondernemer bij het project en benut de gevestigde structuren.
- Stel het rendement van activiteiten centraal en stel daarna de kaders en randvoorwaarden vast.
- Stem de communicatie af op het probleem, de doelstelling en de doelgroep(en).
- Ontwikkel een betere structuur om het rendement van de investeringen te vergroten. Dit vergt de (her-)bouw van een functioneel netwerk op basis van gezamenlijk gedragen belangen. Schep duidelijkheid over taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van overheid, bedrijfsleven en kennisinstellingen. Nieuwe onderhandelingen zijn nodig om de projectdoelstelling te bepalen en de uitvoering vorm te geven.



4. Biokas slaat brug tussen teelt en onderzoek

Er zijn zeer weinig biologische glastuinbouwbedrijven. De onzekere teeltresultaten en marktsituatie maken het perspectief voor omschakeling niet aantrekkelijk. De overheid streeft naar tien procent biologische teelt onder glas in 2010. Hoewel dit niet realistisch lijkt, namen kenniswerkers het initiatief voor Biokas. Via praktijkonderzoek en intensieve kennisuitwisseling wordt de weg naar groei geëffend.

Biokas is een initiatief van de kennisinstellingen Praktijkonderzoek Plant & Omgeving (PPO), DLV Advies en het Louis Bolk Instituut (LBI). PPO en LBI ontsluiten bestaande kennis en vergaren op praktijkbedrijven nieuwe kennis, DLV draagt deze kennis over op de deelnemende telers en verzorgt de feedback naar onderzoekers, de onderlinge kennisuitwisseling en de communicatie met externe partijen.



Doelstellingen en doelgroep

Biokas (2001-2005) streeft naar het wegnemen van knelpunten in de teelt en (secundair) de afzet van biologische glasgroenten. Op basis van een beter bedrijfseconomisch perspectief kunnen vervolgens het biologische areaal en het aantal biologische bedrijven toenemen. In eerste instantie richt Biokas zich op de paar dozijn huidige biologische telers. Op basis van bedrijfsstructuur en vestigingsplaats zijn achttien glastuinders geselecteerd voor deelname aan het project. Biokas helpt de telers aan kennis en leert onderzoekers zich te concentreren op knelpunten in de praktijk. Door de snelle opkomst van alternatieve substraten in de reguliere glastuinbouw vindt er in de reguliere programma's nauwelijks aan de bodem gerelateerd onderzoek plaats. Biologische teelt is altijd grondgebonden.

Boven- en ondergrondse ziekten en plagen vormen de grootste knelpunten voor de telers. Het aanvankelijk breder opgezette onderzoeksveld is daarom in 2003 toegespitst op de thema's: bovengrondse plagen,

ziektewerendheid en aaltjes, bodemfauna, kwaliteit, bedrijfskundige evaluatie en bemesting. Het thema energie is tijdelijk afgefallen. De doelstelling ‘zekerder maken van de biologische teelt’ staat nog steeds.

Het netwerk

De projectleiding berust bij G. Welles van PPO (algemeen projectleider), C. Koopmans van LBI (bodem en bemesting) en L. Janmaat van DLV (communicatie). Dit gedreven en enthousiaste trio vult elkaar goed aan. In overleg met de telers sturen zij de onderzoeksagenda aan. Van de leiding hebben vooral Welles en Janmaat contact met de telers. Koopmans opereert wat meer op de achtergrond. Contacten tussen telers en LBI verlopen overwegend via de onderzoekers die regelmatig op de bedrijven komen.

Er is een fundamenteel verschil tussen de wetenschapsopvattingen van PPO en LBI. PPO wil systemen verklaren door bestudering van deelprocessen, terwijl het LBI vanuit een ecologische benadering het systeem als geheel bestudeert. Dit verschil bemoeilijkt soms de onderlinge afstemming. De PPO-benadering domineert in Biokas. Een aantal telers echter wil meer inbreng van LBI, vooral ten aanzien van gezonde, evenwichtige groei in relatie tot gewas- en productkwaliteit.

De bedrijven zijn ingedeeld in zes innovatiebedrijven en twaalf optimalisatiebedrijven. De innovators zoeken constant naar verbetering, zijn nieuwsgierig en willen nieuwe kennis als eerste toepassen. Op hun bedrijven lopen de grote proeven. De innovatiegroep omvat economische en ecologische innovators. De economische innovators hebben relatief grote, moderne bedrijven en zijn gespitst op marktkansen, schaalvergroting en kostprijsverlaging. De ecologische innovators zijn vooral geïnteresseerd in een optimale nutriëntenkringloop en biologisch evenwicht in de kas.

De optimalisatiebedrijven (de volgers) werken mee aan monitoring, bemonstering en kleine proeven. Naast een nieuwsgierige kopgroep bevat deze een moeilijker bereikbare, meer afwachtende groep, die minder aansluiting heeft op de onderzochte thema's en ontwikkelde kennis. Janmaat probeert ook hun belangen te behartigen.

De twee biologische excursiegroepen voor glasteelt van LTO-Groeiservice (zuid en west) lopen nu parallel aan Biokas. De agenda's worden op elkaar afgestemd.

Wederzijds respect en gelijkwaardigheid staan hoog in het vaandel. Een vooraanstaande biologische teler zag van deelname af, omdat hij vond dat hij meer kennis moest brengen dan kon halen. Nu zoekt hij weer toenadering. Op zich vormt hij een verrijking voor het project, maar een aantal telers vindt hem niet passen bij de groep. Binnen Biokas heeft niemand de waarheid in pacht, verdient ieders keuze respect en zijn fouten bespreekbaar. Dit is een aandachtspunt voor de projectleiding bij de afweging om deze teler alsnog toe te laten.

Overige stakeholders

Buiten de harde kern zijn diverse stakeholders betrokken bij het netwerk: opdrachtgever LNV, onderzoekers, afzetorganisatie EOSTA, de provincie Limburg en toeleveranciers. LNV is de financier, maar toont zich matig betrokken bij het project. LNV zou Biokas beter kunnen uitbaten voor het verzamelen van beleidsondersteunende informatie. EOSTA, waaraan sommige deelnemers leveren, is betrokken bij overleg over markt en afzet. Limburg ziet Biokas mede als klankbord voor de duurzame inrichting van een glastuinbouwproject. Toeleveranciers worden actief benaderd om knelpunten in de teelt te helpen oplossen.

Resultaten

Biokas is net uit de opstartfase, waarin veel in gang is gezet. De deelnemers verwachten de komende jaren pas echt resultaten. Een probleem is dat specifiek onderzoek zelden aansluit op de behoeften van alle deelnemers. Daarvoor zijn de verschillen tussen geteelde gewassen, teeltwijzen en bedrijfsuitrusting te groot.

Biokas mikt zowel op kennisontwikkeling als -uitwisseling. Vanuit deze laatste doelstelling zijn twee themabijeenkomsten georganiseerd over luisbestrijding en afzet voor zowel telers als (andere) deskundigen.

Het succes wordt met twee maten gemeten. LNV streeft naar tien procent biologische teelt in 2010 en meet het resultaat af aan het aantal omgeschakelde bedrijven en het biologische areaal. Vanuit die optiek is Biokas (nog) geen succes, want het aantal biologische glasbedrijven is in 2003 zelfs afgenomen. De ondernemers hanteren andere maatstaven. Zij zien tal van knelpunten in teelt en afzet en willen die eerst oplossen. Tien procent biologische teelt is voor hen vooralsnog een schrikbeeld: het fragiele evenwicht tussen vraag en aanbod is snel verstoord en alleen gematigde groei vormt een reële optie. Biokas levert overigens ook bruikbare kennis op voor reguliere telers, vooral over biologische gewasbescherming. Omdat biologische telers nauwelijks over correctiemiddelen beschikken, verrichten zij op dit gebied veel pionierswerk.

De deelnemers menen dat Biokas op de goede weg is, maar dat het te vroeg is om op resultaat af te rekenen. Naast de teelt kent de afzet de nodige problemen. Het oplossen daarvan vereist nauwere samenwerking. Biokas kan ook hiervoor het platform zijn. Zo zijn de komkommertelers bijvoorbeeld actief begeleid, nadat EOSTA had aangegeven dat de markt ruimte bood voor continu aanbod van goede kwaliteit. De telers zijn echter (nog) niet bereid om gegevens over afnemers, afgezette hoeveelheden en prijzen uit te wisselen. Registratie staat bij veel bedrijven in de kinderschoenen.

Biokas is er in geslaagd een werkend kennis- en innovatienetwerk neer te zetten en slaat een brug tussen teelt en onderzoek. De deelnemers leren van het onderzoek en van elkaar, vooral tijdens de groepsexcursies en themabijeenkomsten. De bezielende projectleiding vormt een goede katalysator. De afstemming tussen vraag en aanbod van kennis verloopt redelijk goed, maar is niet altijd volledig: de behoefte aan specifieke kennis, fundamentele kennis of eenvoudige vuistregels wordt niet altijd vervuld. De toegevoegde waarde voor LNV zit vooral in de ontwikkeling en toepassing van nieuwe kennis en in toenemende dynamiek binnen de biologische sector.

Conclusies en aanbevelingen Biokas

Om welke innovatie gaat het in het geval van Biokas?
Biokas is gericht op het ontwikkelen van innovaties in de biologische glasgroenteteelt, die zorgen voor opbrengstverhoging en terugdringing van risico's
Welke kennis speelt een belangrijke rol bij de case 'Biokas'?
Bij Biokas is er sprake van co-productie van kennis, niet alleen tussen kennis van ondernemers en onderzoekers, maar ook tussen onderzoekers van verschillende scholen. Aansturing van onderzoek en toetsing van resultaten gebeurt op basis van praktische toepasbaarheid.

Conclusies op individueel niveau

- Er is voldoende animo om teeltkennis te genereren en uit te wisselen. Dit gebeurt op basis van gelijkwaardigheid, wederzijds respect en onderling vertrouwen.
- Het succes van Biokas is sterk afhankelijk van de bezielende projectleiding.
- Sommige deelnemers (zoals Gebroeders Verbeek) kunnen als boegbeeld fungeren.
- Dit geeft het project een positieve uitstraling binnen en buiten het netwerk.
- De kenniswerkers dienen (ook) het eigen belang van hun instellingen. Er is enige kritiek op de wijze waarop dit gebeurt en de invloed daarvan op de onderzoeks-agenda.

Aanbevelingen

- Biokas kent verschillende actoren met uiteenlopende doelstellingen. Voor goed wederzijds begrip moeten deze bespreekbaar worden (communicatie en transparantie).
- Ondernemers dienen de mogelijkheden voor inspraak en aansturing beter te benutten.
- Denk als ondernemer goed na over de toekomst ná Biokas.

Conclusies op netwerkniveau

- Biokas is een werkend kennis- en innovatienetwerk.
- Er is een spanningsveld tussen individuele belangen en het maatschappelijke doel. Om de deelnemers gemotiveerd te houden, zijn de korte termijn doelen aangepast. Consensus over het maatschappelijk rendement en de lange termijn visie is nodig, maar ontbreekt.
- Zeker bij acties voor de korte termijn kunnen de doelstellingen van de diverse deelnemers verschillen. Dit bemoeilijkt het opstellen van een gezamenlijke agenda.
- De verwachtingen van opdrachtgever en projectleiding zijn hooggespannen. Het kost tijd om deze waar te maken (vier jaar is kort) of de verwachtingen bij te stellen.

Aanbevelingen

- Het netwerk kan zich ontwikkelen tot platform voor marktpartijen en/of overheden die met de biologische glastuinbouw willen communiceren.
- Zoek naar mogelijkheden voor krachtenbundeling op afzetgebied, zodat de telers meer collega's en minder concurrenten worden.
- Maak doelstellingen op netwerkniveau SMART (specifiek, meetbaar, acceptabel, relevant en tijdgebonden) en monitor de resultaten.
- Doe meer aan visie- en strategievorming voor de lange termijn.
- Maak afzetzaken en economische resultaten bespreekbaar. Creëer een veilige omgeving (geheimhouding) voor gegevensuitwisseling.

Conclusies op kennisysteemniveau

- Aansturing van onderzoek door de praktijk vergt veel tijd en energie, maar verhoogt de bruikbaarheid van de resultaten. Kennisinstellingen en bedrijfsleven leren veel van elkaar.
- Teeltgegevens worden moeiteloos uitgewisseld, maar afzetgegevens beschouwt men als concurrentiegevoelig. De bedrijfskundige evaluatie komt daarom moeizaam van de grond.
- Er is onvoldoende synergie (en teveel discussie over budgetten) tussen partijen met sterk uiteenlopende wetenschappelijke opvattingen.
- Wanneer de financiering door LNV wegvalt, ontstaan andere netwerken die zich beperken tot kennisuitwisseling. Echte innovatie komt dan op de tocht te staan.

Aanbevelingen

- De overheid kan het netwerk benutten als bron en klankbord voor beleid en regelgeving, bijvoorbeeld ten aanzien van de stikstofnorm en de toelating van biologische middelen.
- Experimenteer met nieuwe werkvormen om innovatie te bevorderen.
- Continueer het project na 2005 om het toekomstperspectief voor de biologische glasteelt structureel te verbeteren en voldoende praktijkinnovaties te realiseren. De overheid zal daarvoor extra middelen moeten vrijmaken.



Tasty Tom

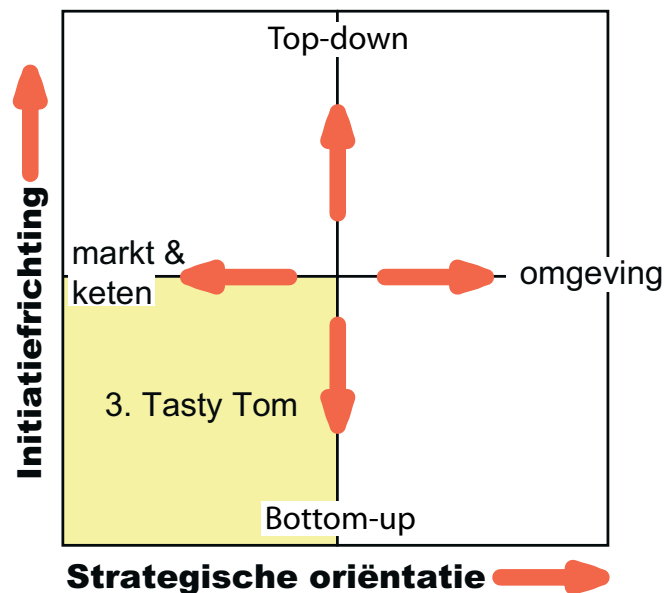
Tasty Tom

92-DL-PG

5. Tasty Tom: een op-merk-elijk netwerk

In de Nederlandse glasgroentesector zijn het afgelopen decennium vele initiatieven genomen om product- en handelsmerken in de markt te zetten. Slechts één merk lijkt te zijn doorgedrongen tot het brein van de consument: Tasty Tom. Deze trostomaat staat inmiddels op het boodschappenlijstje van duizenden consumenten en restaurateurs.

Begin jaren negentig gaat het slecht met de Nederlandse voedingstuinbouw. Het aloude veilingstelsel anticipeert onvoldoende op de veranderende marktverhoudingen en kraakt in zijn voegen. Consumenten in binnen- en buitenland hekelen de industriële productiewijze en het gebrek aan smaak van Nederlandse producten. De Duitse pers spreekt niet van tomaten, maar van 'Wasserbomben'. De buitenlandse concurrentie, met name Spanje, zit op het vinkentouw en ziet zijn marktaandeel gestaag groeien.



Nieuwe netwerken

De transformatie van traditionele veilingen tot marktgerichte afzetorganisaties en de differentiatie van het aanbod gaan veel telers niet snel genoeg. Er ontstaan nieuwe netwerken van gelijkgestemde telers, die zich verenigen en samen de productie en afzet ter hand nemen. Eén van die telersverenigingen is Tasty Tom, in 1995 opgericht door Ton Janssen, de gebroeders Verbeek en Verreijken Kwekerijen, allen gevestigd in Zuidoost-Nederland.

Een onderscheidend product

Hoewel de trostomaat een relatief nieuw product vormt waarmee Nederland goed scoort, wil Tasty Tom zich nog nadrukkelijker onderscheiden van andere aanbieders. In het ras 'Campari' vinden zij een exclusieve

trostomaat van fijne sortering en sublieme smaak, geschikt voor het topsegment van de markt. Bij Enza Zaden wordt het exclusieve productierecht voor dit ras bedongen.

De ondernemers en hun netwerk

Tasty Tom hanteert het principe dat de productie de vraag niet mag overtreffen. Het product slaat aan, geholpen door opvallende promotieacties. Geleidelijk groeit de vereniging van drie leden en 12 ha in 1996 naar zeven leden en 29 ha in 2003. Dit is zo'n 2,3% van het tomatenareaal in Nederland.

Alle bedrijven zijn vertegenwoordigd in het bestuur, dat wekelijks overlegt. Elk bestuurslid heeft een eigen taak, afgestemd op zijn persoonlijke competenties. Janssen is voorzitter en verzorgt de marketing en promotie van het merk. Zijn initiatief, inspirerend leiderschap en creativiteit worden in 1999 bekroond met de Nationale Tuinbouw Ondernemersprijs.

Hans Verreijken is verenigingssecretaris en verantwoordelijk voor de interne organisatie, de beleidsplannen, kwaliteitsborging en automatisering. Organiseren is één van zijn kernkwaliteiten. Janssen en Verreijken waren en zijn de twee grote trekkers van de vereniging. Twee neven en medevennoten van Verreijken (geen bestuursleden) onderhouden de relatie met afzetorganisatie ZON en de landelijke tomatencommissie van LTO-Groeiservice.

In Zuidoost-Nederland sluiten zich later nog twee bedrijven aan (Duijndam en Gielen). In West-Nederland treden drie kwekers toe (Van Marrewijk, Franke en Kouwenhoven). Van Marrewijk verzorgt de verkoop via The Greenery, Franke is penningmeester en coördineert de kwaliteitszorg in het westen en Kouwenhoven is het regionale aanspreekpunt voor The Greenery en verzorgt de teeltvergelijking. Op zijn initiatief starten de leden met excursies en bedrijfsvergelijking.

Uitbreiding van de vereniging vindt plaats als de autonome groei (productieverhoging en bedrijfsvergroting bij de bestaande leden) achterblijft bij de marktvrage. Nieuwe leden worden geselecteerd op basis van persoonlijke competenties en reputatie.

De nauwe samenwerking en gedeelde bestuursverantwoordelijkheid heeft niet geleid tot een keurslijf. Discussie wordt toegejuicht en de meningen mogen verschillen. Innovatie op het eigen bedrijf (assimilatiebelichting, een verwerkingshal voor kleinverpakking) is een individuele verantwoordelijkheid voor eigen rekening en risico.

Ook informeel onderhouden de leden het netwerk. Eens per jaar is er een gezamenlijk feest voor alle medewerkers. Daarnaast is er jaarlijks een 'gezinsdag' voor de ondernemersfamilies, waarop enkele bedrijven van leden worden bezocht.

Het externe netwerk beperkt zich tot commerciële relaties en teeltadviseurs. Uit contacten met andere kennisnetwerken denken de leden weinig concrete of direct toepasbare kennis te halen.

De resultaten

Aanvankelijk heeft de markt weinig op met de merktomaat en de benodigde meerprijs ('*Campari*' is matig productief) blijft uit. De bekendheid en waardering nemen toe wanneer Tasty Tom in Duitse smaaktesten alle concurrenten verslaat. Desondanks haken Gebroeders Verbeek na twee jaar af, omdat hun visie beter aansluit op de biologische teelt. Een inkoper van Albert Heijn die het buurbedrijf bezoekt, krijgt van Verreijken een kistje tomaten mee. Tasty Tom ligt nu landelijk bij Albert Heijn in het schap als exclusieve smaaktoomaat.

De marketing en promotie van Tasty Tom is creatief, pragmatisch en relatief goedkoop. Na deelname

aan een door de overheid gefinancierd project voor marktgericht ondernemen weten de leden dat de consumenten kopers van Tasty Tom zich bevinden bij de Albert Heijn filialen die de tomaat verkopen. In Duitsland beoordelen de leden supermarkten op hun geschiktheid als afzetkanaal, waarna zij gericht exporteurs benaderen. Goede persoonlijke contacten met exporteurs dragen merkbaar bij aan de groei.

Tot de meer ludieke acties behoren een Smart met Tasty Tom reclame voor manifestaties, een tomatenkookboek, beschilderde koffiemokken en een jaarlijkse sinterklaassurprise met gedicht voor de 'Vrienden van Tasty Tom'. In 2003 komen 33 culinair journalisten naar een kookdemonstratie met Tasty Tom in restaurant 'De Kas' in Amsterdam. Dit levert veel publiciteit op en zet de smaaktomaat nadrukkelijker op de kaart van horecaondernemers.

De professionaliteit van de vereniging groeit mee met de omvang en met aangescherpte afnemerseisen. Men werkt met oogstprognoses en de afnemers krijgen gedetailleerde productiegegevens. Leden die zich niet aan de afspraken houden, worden beboet. Dit is diverse malen gebeurd, maar de onderlinge sfeer is nog steeds goed en vriendschappelijk.

De toekomst

'Campari' is een belangrijke pijler onder het succes van Tasty Tom. Dit ras wordt bijna tien jaar geteeld, terwijl een gemiddeld ras drie tot vijf jaar meegaat. De productiviteit van Tasty Tom groeit nauwelijks, terwijl de kosten stijgen. Dit bedreigt het rendement en de continuïteit van de vereniging. Elk jaar worden er nieuwe rassen getest van meerdere aanbieders, maar er is nog geen ras gevonden die de smaak van 'Campari' (het unique selling point) combineert met hoge productie.

Een tweede aandachtspunt is de balans tussen creatieve marketing en de kosten daarvan. Het valt niet mee om steeds iets nieuws te verzinnen en ook de kosten in de hand te houden.

Conclusies en aanbevelingen Tasty Tom

Om welke innovatie gaat het in het geval van Tasty Tom?
De innovatie bij Tasty Tom betreft het in de markt zetten van een consumentenmerk, iets dat nog steeds uniek is in de Nederlandse verse groentesector.
Welke kennis speelt een belangrijke rol bij de case Tasty Tom
Een belangrijk en beschermd deel van de kennis van Tasty Tom zit in het tomatenras. De kennis om de tomaten te vermarkten is grotendeels door de vereniging zelf ontwikkeld. Bij de ontwikkeling van de vereniging wordt gelet op complementaire kennis en vaardigheden van leden.

Conclusies op individueel niveau

- De randvoorwaarden om persoonlijke kwaliteiten optimaal tot uiting te laten komen, zijn aanwezig. De vereniging is klein, de deelnemers hebben hetzelfde doel, houden daar consequent aan vast en beschouwen elkaar als gelijkwaardig.

- Er is een duidelijke grens tussen de eigen verantwoordelijkheid voor het bedrijf en de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de vereniging. Hierdoor wordt het eigen ondernemerschap niet belemmerd.

Aanbevelingen

- Doe alleen mee als je volledig achter de doelstelling van de vereniging staat.
- Benut de kwaliteiten van de deelnemers in het netwerk, maar ontwikkel en benut ook de eigen kwaliteiten en draag zelf verantwoordelijkheid.

Conclusies op netwerkniveau

- Tasty Tom is een geslaagd voorbeeld van een (klein) netwerk op basis van charismatisch leiderschap en gedeelde verantwoordelijkheid. Iedereen lijkt gelijkwaardig en de vereniging heeft een hoge mate van zelfsturing. De twee initiatiefnemers hebben echter relatief veel invloed, wat tot 'groepsdwang' kan leiden.
- Het succes van Tasty Tom vormt tevens een bedreiging voor het netwerk. Nieuwe input is nodig om de levenscyclus van de vereniging te verlengen. Dit geldt zowel voor het product als voor creatieve promotie. Na bijna tien jaar wordt enige slijtage zichtbaar.

Aanbevelingen

- Blijf uitspreken wat je dwars zit en doe er iets mee.
- Zorg voor creatieve input van buitenaf om het netwerk te voeden met nieuwe ideeën.

Conclusies op kennissysteemniveau

- Het concept van Tasty Tom heeft in- en extern geen spin-offs gekregen. De structuur om bijvoorbeeld ook Tasty Cues (komkommers) en Tasty Peppers (paprika's) te lanceren is echter wel aanwezig.
- Voor teeltkennis is er binding met het kennissysteem (LTO-Groeiservice, Proefstations en dergelijke). Kennis en vaardigheden inzake marketing en verkoop - de core-business van de vereniging - zijn vrijwel geheel zelf ontwikkeld. Het Nederlandse agro-kennissysteem heeft geen loket waar de verworven (marketing)kennis van deze en andere succesverhalen samenkomt en toegankelijk is en speelt op dit terrein een ondergeschikte rol.

Aanbevelingen

- Doe meer met de opgebouwde kennis en vaardigheden inzake marketing en verkoop. Maak het Tasty Tom concept toepasbaar voor andere producten en partijen.
- Creëer een klimaat waarin Tasty Tom continu kan beschikken over bruikbare inputs om de kerncompetenties te blijven ontwikkelen en vernieuwen.

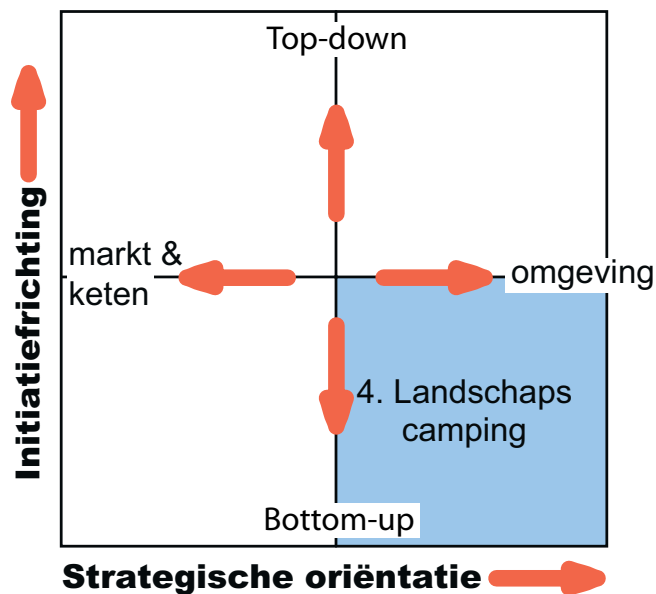


KOKLIT
1974

6. Op weg naar de Zeeuwse Landschapscamping

Landschapscampings zie je nog weinig. Deze nieuwe product/marktcombinatie reikt verder dan kamperen bij de boer. Landbouw, natuur en recreatie zijn op bedrijfs- en gebiedsniveau geïntegreerd. De Zeeuwse Landschapscamping biedt recreanten ruimte en rust in een agrarische omgeving met landschappelijke kwaliteiten. De economische basis van de bedrijven en de kwaliteit van het landelijk gebied gaan erop vooruit.

Bij een landschapscamping worden campingplaatsen aangelegd en cultuurgrond herschapen tot natuur. Per standplaats is dat minimaal 830 m². Het aantal standplaatsen varieert van 24 tot 60, exclusief 15 plaatsen voor een eventueel reeds aanwezige minicamping. Er mogen 30 standplaatsen op een hectare en iedere standplaats moet tenminste 150 m² groot zijn. Twee hectare camping levert dus vijf hectare nieuwe natuur en landschapswaarde op. De verhouding cultuurgrond: landschapscamping is minimaal 3:1. Landbouw blijft daarmee de hoofdtek. In Zeeland mogen vooralsnog elf landschapscampings gerealiseerd worden.



Een lange aanloop

Het is 1989. Een akkerbouwer op Schouwen-Duiveland heeft het ouderlijk bedrijf overgenomen, maar concludeert dat hij niet op de oude voet kan doorgaan. Na uitvoerige analyse ziet hij perspectief in de combinatie van akkerbouw, natuur en recreatie. Het moet wel meer zijn dan de minicamping met zijn 15 standplaatsen. Geleidelijk ontstaat het idee van een landschapscamping met 150 plaatsen. De ondernemer beseft dat dit ruimtelijke consequenties heeft en neemt contact op met de gemeente. Dit vormt het begin van een langdurig proces met vele betrokkenen en soms tegenstrijdige doelstellingen.

Voor een landschapscamping moet het bestemmingsplan worden aangepast. Dat kan niet zomaar; het

streekplan voorziet niet in onomkeerbare natuur op agrarische bedrijven. Er moet iets ontwikkeld worden. Boeren, burgers en beleidsmakers moeten wennen aan het idee. Er komt tegenstand. Maar de ondernemer vindt bij gemeente en provincie ook medestanders. Voor dit proces is het cruciaal dat personen op de juiste posities zich inzetten, samen willen en kunnen leren en gezamenlijk knelpunten oplossen om 'beweging' te krijgen en te houden. Een enthousiaste provinciale beleidsmedewerker brengt de zaak in beweging. Na een snelle aanpassing van het streekplan wordt echter bezwaar aangetekend, wat leidt tot juridische procedures. Ook later, bij de aanpassing van het bestemmingsplan, is dit het geval.

Uit de startblokken

De gemeente ziet kansen om de plattelandseconomie te stimuleren en de provincie denkt dat het initiatief extra ontwikkelingsmogelijkheden biedt voor de agrarische sector, ingepast in een aantrekkelijke landschappelijke omgeving. Deze uitgangspunten geven sturing: de agrarische tak blijft hoofdzaak.

De provincie besluit tot een experiment. Er wordt een gemeentelijke visie plattelandstoerisme opgesteld en een procedure gestart om het bestemmingsplan te wijzigen. In het streekplan wijst de provincie, na overleg met de gemeenten, 'bruine gebieden' aan voor plattelandstoerisme. Gemeenten krijgen quota voor landschapscampings toegewezen. Een brede werkgroep (de ondernemer en vertegenwoordigers van gemeente, provincie, waterschap, natuurorganisaties en ZLTO) ontwikkelt criteria. De ondernemer schrijft een businessplan, dat de provincie ook door landschapsarchitecten laat toetsen. Opnieuw is het belangrijk de juiste personen te vinden.

Beleidsproces duurt te lang

Medio jaren negentig sleept het proces zich nog voort. Enerzijds door het nieuwe concept, anderzijds door functiewisseling van personen, uiteenlopende doelen en visies en juridische procedures. Na een gemeentelijke herindeling moet de procedure zelfs opnieuw worden gestart. De overheden hechten aan zorgvuldigheid en minder aan snelheid. Voor de ondernemer is snelheid juist essentieel. Hij maakt kosten en weet niet of en wanneer hij die terugverdient. Een kleine procedurefout kan de realisering enorm vertragen. In 2000 is de camping gereed en kan hij alsnog gebruik maken van subsidie. Hij is met iedereen in gesprek gebleven, vond de juiste mensen en ontmoette waardering in het netwerk

Moeizame uitrol

Ook in andere delen van Zeeland wordt de stichting van landschapscampings voorbereid. DLV organiseert een startbijeenkomst voor bestuurders, beleidswerkers, landschapsarchitecten en ondernemers en biedt individuele begeleiding aan in het realisatietraject.

Ondernemers melden zich bij hun gemeenten. Diverse aanvragen worden afgewezen, omdat de bedrijven buiten de 'bruine gebieden' vallen of de locatie om andere redenen niet bevalt. Ook is er frictie tussen de toegewezen quota en de werkelijke belangstelling per gemeente. Er gaat vaak veel tijd, geld en energie verloren voor duidelijk wordt dat het contract tussen provincie, gemeente en ondernemer niet getekend zal worden.

Blijven zoeken naar oplossingen

In één geval ziet een gemeente mogelijkheden voor een landschapscamping, maar is er in het streekplan geen bruin gebied aangewezen. De gemeente blijft zich daarvoor inzetten, waardoor enkele ondernemers zich aanmelden. Eén van hen heeft zo'n integrale visie op de natuur en zijn bedrijf dat hij - net als de initiatiefnemer - anderen enthousiasmeert. Ook hij weet de juiste personen achter zich te krijgen. De vele strubbelingen die hij desondanks ontmoet, weet hij met doorzettingsvermogen, flexibiliteit en veel creativiteit te overwinnen. Toch duurt ook dit proces al vijf jaar.

Er speelt nog meer. Veel agrariërs vinden de bruine gebieden⁴ bedreigend voor hun bedrijfsontwikkeling. Bovendien leggen gemeenten uiteenlopende beperkingen op, wat de ondoorzichtigheid vergroot. Niet elk goed plan haalt derhalve de eindstreep. Tot 2001 zijn vijf aanvragen gehonoreerd en hadden 25 ondernemers voortijdig afgehaakt. Zij zien hun inspanningen dus niet beloond.

Loket wordt gemist

Een netwerkregisseur kan beterschap brengen, maar ontbreekt. De actoren richten zich vooral op hun eigen ideeën en hebben weinig oog voor die van anderen. Een werkgroep van buitenlandse experts op werkbezoek (Country Exchange) is geschokt als ze merken dat natuurliefhebbers en boeren elkaar vooral als een bedreiging zien, ondanks hun gemeenschappelijke belangen. Aan de vijf procesvoorwaarden (openheid, samenwerking, vertrouwen, integriteit en verantwoordelijkheid) wordt slechts zelden voldaan. Eén gemeente heeft als intermediair een vertrouwenspersoon aangesteld, die de taal van de doelgroep spreekt. Dat werkt goed. De regelgeving blijft echter star, beklemmend en dikwijls tegenstrijdig, zodat er soms geen doorkomen aan is. Dit leidt er toe dat ondernemers die bij uitstek geschikt zijn om de integratie van natuur, landbouw en recreatie op aansprekende wijze vorm te geven op bepaalde locaties geen landschapscamping kan beginnen, terwijl minder bevoegen ondernemers op andere locaties wel kunnen slagen.

De realisatie van een landschapscamping vergt veel inspanning, visie, creativiteit en vasthoudendheid. De investeringen zijn hoog ten opzichte van het verwachte rendement. De inmiddels gestarte ondernemer(s) wijzen nieuwkomers de weg, maar de kennis en ervaring wordt nergens structureel gebundeld en ontsloten. Eén of meer toegankelijke loketten bij provincie en gemeenten worden node gemist. Deze moeten van onderaf worden opgebouwd om de juiste mensen op de juiste plaats te krijgen en draagvlak te vormen voor samenwerking.

Gemeenten op zoek naar bevoegen ondernemers.

Zoals een ondernemer zoekt naar bevoegen beleidsmedewerkers, zoeken gemeenten naar bevoegen ondernemers met een inspirerende, integrale visie op natuur, landbouw en recreatie op bedrijfs- en gebiedsniveau. Ondernemers die gedreven worden door zingeving komen verder dan ondernemers die vanuit overlevingsdrang willen omschakelen.

³ In een 'bruin gebied' zijn zowel agrarische als specifiek regionale kwaliteiten richtinggevend voor de ontwikkeling. In een deel van die bruine gebieden zijn 'ontwikkelingszones plattelandstoerisme' aangewezen. In die 'bruine gebieden' zijn mogelijkheden voor kleinschalige recreatie.

Conclusies en aanbevelingen Zeeuwse Landschapscamping

Om welke innovatie gaat het in het geval van de Zeeuwse Landschapscamping?
Gedreven personen van uit totaal verschillende disciplines (overheden, landbouw, maatschappelijke groeperingen, burgers) komen tot een concept voor een camping in een natuurlijke omgeving. Als randvoorwaarde geldt dat de functies van natuur, recreatie en landbouw op regionaal niveau en bedrijfsniveau worden geïntegreerd
Welke kennis speelt een belangrijke rol bij de case 'Zeeuwse Landschapscamping'?
Kennis op sector-, bedrijfs-, regionaal-, beleids-, maatschappelijk-, en netwerkniveau om te komen tot een solide recreatiepoot aan agrarisch bedrijven

Conclusies op individueel niveau

- De ondernemer met een duidelijke en inspirerende visie op de integratie van landbouw, natuur en recreatie heeft kans van slagen als hij vasthoudend, creatief, flexibel en oplossingsgericht is. Cruciaal is dat hij (en elke andere speler in het netwerk) de juiste beslissers vindt, motiveert en activeert.
- Veel ondernemers stranden in het bureaucratische moeras en de langdurige procedures, omdat ze de noodzakelijke "drive" of vaardigheden missen, of omdat hun plan op formele gronden wordt afgewezen.
- Geïnspireerde beleidsmedewerkers kunnen door hun enthousiasme ondernemers faciliteren en motiveren. Cruciaal is dat zij op de juiste plaats in het netwerk zitten en zelf kunnen beslissen of beslissers kunnen motiveren.

Conclusies op netwerkniveau

- Doelen, risico's en belangen van de diverse actoren lopen sterk uiteen.
- Een netwerk met onvoldoende binding en vitaliteit belemmert de leerervaringen. Dat geldt voor alle betrokkenen. Het publiek rendement wordt niet gerealiseerd, omdat er onvoldoende privaat rendement is: 'halen en brengen' zijn niet in evenwicht. De overheid voelt zich tot nu toe niet verantwoordelijk om een (kennis)netwerk te faciliteren.
- Beleidsmedewerkers weten onvoldoende met wie zij zaken moeten doen. Hierdoor hangt het resultaat te sterk af van de wijze waarop individuen knelpunten oplossen.
- De visie, insteek en inzet van het beleidsnetwerk (rijk, provincie en gemeenten) bepalen of en hoe snel er resultaat wordt geboekt.

Conclusies op kennisstelselniveau

- Door personele mutaties gaat opgebouwde kennis snel verloren.
- Een centraal en slagvaardig loket ontbreekt, evenals het initiatief om dit te vormen.
- De markt voor landschapscampings is klein, het ondernemersrisico is hoog en het realisatieproces duurt zeer lang. Bij succes wil vervolgens iedereen van de verworven kennis en ervaring profiteren.

Dit kan de animo voor kennisuitwisseling beperken. Als succes uitblijft, zijn er weinig trekkers die kunnen helpen.

Aanbevelingen voor de overheid

- Initieer betekenisvolle en realiseerbare gebiedsvisies op een wijze die aansluit bij de cultuur van het gebied.
- Faciliteer ondernemers bij het maken van strategische bedrijfsanalyses en de door hen zelf te maken afweging tussen profit, planet en people.
- Neem belemmeringen weg door regelgeving te stroomlijnen en transparant te maken. Dit bekort de procedures, wat voor ondernemers van grote waarde is.
- Neem mede verantwoordelijkheid voor het tot stand brengen van beweging en faciliteer het formele netwerk, vooral inzake de communicatie over visie, doelen, en belangen.
- Een netwerkregisseur kan het netwerk in beweging krijgen en houden. Stel daarvoor samen met andere stakeholders een competentieprofiel op.

Aanbevelingen voor kennisinstellingen

- Bied ondersteuning bij het maken van gebiedsvisies en het op elkaar afstemmen van de doelen en strategieën van de stakeholders.
- Creëer een formeel kennisnetwerk van mensen met aanvullende competenties uit alle geledingen van het huidige netwerk. Beweeg zelf mee.

Aanbevelingen voor de ondernemers

- Maak een business plan op basis van de eigen competenties en interesses, de externe omgeving en de huidige bedrijfssituatie. Maak daarbij een integrale afweging tussen profit, people en planet. Denk in een bredere context dan alleen het agrarisch bedrijf. Een landschapscamping vergt een integrale visie op natuur en recreatie in relatie tot het bedrijf en de naaste omgeving.
- Zoek mensen met de juiste en elkaar aanvullende competenties om doelgericht, tijdig en op de juiste plaats te handelen.

Aanbevelingen voor (netwerk)regisseurs

- Spoor de ondernemers en andere stakeholders op met de innerlijke 'drive' tot innovatie.
- Breng verbindingen tot stand, creëer beweging en zorg voor verinnerlijking daarvan in het netwerk.
- Faciliteer ondernemers bij het maken van aansprekende plannen, zodat ook anderen er warm voor lopen. Wijs hen de weg die ze het beste kunnen gaan.



7. Composietencluster Flevoland

Eind 2001 stelt managementgoeroe Michael Porter vast dat Nederland inboet aan innovatiekracht. Waar blijft de wil om te investeren in kansrijke ontwikkelingen? Clusters van elkaar aanvullende en versterkende bedrijven leiden volgens hem tot nieuwe impulsen. Syntens en Flevoland pakken de handschoen op. Na een 'valse' start komt er weer vaart in het Composietencluster Flevoland.

Syntens is het innovatienetwerk voor het MKB, voortgekomen uit en gefinancierd door het Ministerie van EZ. In overleg met provincies en regionale ontwikkelingsmaatschappijen (ROM's) gaat het op zoek naar kansrijke bedrijfstakken.

Doelstelling en doelgroep

Doel is het fysiek samenbrengen van innoverende bedrijven die elkaar (kunnen) aanvullen en versterken. Syntens en de provincie Flevoland zien daarvoor kansen in de composietensector. Dit zijn hoogwaardige, lichte en sterke materialen, vervaardigd uit vezels en kunsthars. Flevoland telt zo'n 30 bedrijven die composieten verwerken, maar recente pogingen (drie bijeenkomsten) om hen samen te brengen leidden niet tot resultaat. Achteraf wordt dit geweten aan het ontbreken van concrete doelstellingen.

Het cluster krijgt vorm...

Clustervorming omvat vier afgebakende fasen: initiatief, definitie (van partners en de beoogde samenwerking), ontwikkeling (van doelstelling tot concreet business plan) en realisatie. De persoon die het proces faciliteert is cruciaal voor het proces. Zijn rol in de verschillende fasen varieert. Adviseur en voormalig ondernemer De Vos van Syntens heeft daarvoor een goede positie. Om de clustervorming nieuw leven in te blazen, bezoekt hij alle relevante ondernemers en het Nationaal Lucht- en Ruimtevaart Laboratorium (NLR), dat assistentie bij research wil verlenen. In de gesprekken blijkt dat de bedrijven elkaar nauwelijks kennen.

Vijf bedrijven denken mee over de clustervorming. Er worden tien thema's geformuleerd. De (nieuwe) kick-off bijeenkomst trekt 30 ondernemers, die allen enthousiast raken. Zij nemen ook deel aan een tweede bijeenkomst over vacuüminjectie bij één van de bedrijven en opnieuw overheerst enthousiasme. Andere bedrijven stellen zich open voor vervolgbijeenkomsten. Het cluster krijgt vorm. Als gevolg daarvan zijn twee octrooien aangevraagd en wisselen enkele bedrijven personeel uit.

...en verliest vaart

Het aanvankelijke enthousiasme lijkt echter getemperd. Het proces leunt sterk op de heer De Vos en geen van de ondernemers is bereid of in staat de trekkersrol over te nemen. De aandacht ligt (weer) bij andere prioriteiten. Nieuwe initiatieven, kennisuitwisseling en innovatie binnen het cluster komen moeizaam van de grond. De ondernemers noemen gebrek aan tijd, financiële beperkingen (waaronder zeer omslachtige en tijdrovende subsidieregelingen), ongemotiveerde medewerkers en gebrek aan synergie met de andere bedrijven als oorzaken. Eén ondernemer (niet de minste) spreekt van een grote afstand tussen het NLR

en de andere spelers en vindt dat de EU, de provincie en het NLR niets snappen van ondernemers. Voor kleine ondernemers met dito marges is het veel te duur om via die kanalen kennis in huis te halen. Nieuwe technologie moet volgens hem veeleer komen van commerciële partners die zelf belang hebben bij succesvolle invoering. Syntens kan daarbij fungeren als intermediair. Het geschetste probleem is niet uniek voor het Composietencluster Flevoland. Er werd opgemerkt dat TU Delft veel kennis in huis heeft over composietentechnologie, maar nog verder van de praktijk afstaat dan het NLR.

Samengevat zien veel ondernemers mogelijkheden in composieten en samenwerking in een cluster, maar kan niemand het zich permitteren om het voortouw te nemen.

Toch een doorstart

Een groep van zo'n tien bedrijven, aangevuld met het NLR en Syntens, houdt het cluster in stand. Enkele ondernemers willen het cluster laten groeien door bedrijven buiten Flevoland er bij te betrekken. Er is dus nog steeds vertrouwen in een beter functionerend innovatienetwerk.

Daarnaast probeert het NLR een tweede composietencluster van de grond te krijgen. Het eerste cluster maakt nauwelijks gebruik van de (kostbare) onderzoeksfaciliteiten van het laboratorium. Dit tweede cluster draait rond geautomatiseerde verwerking van composieten (Automated Composite Manufacturing). Verschillende bedrijven in het eerste cluster hebben hiervoor al interesse getoond. Het NLR werkt hierin samen met DAF Special Products, Eurocarbon en de Universiteit Twente.

Het NLR wil twee keer per jaar een open dag organiseren om grote en kleine bedrijven te informeren over de researchmogelijkheden. Deze bijeenkomsten vormen tevens een platform om de onderlinge contacten aan te halen of nieuwe contacten te leggen. De kennisinstelling manifesteert zich daarmee als één van de trekkers, maar noemt de inbreng van Syntens zeer waardevol en essentieel voor het voortbestaan van Composietencluster I. Dit onderkennen ook de betrokken ondernemers.

Conclusies en aanbevelingen Composietencluster Flevoland

De inspanning van Syntens en de provincie heeft spelers in de composietensector in Flevoland met elkaar in contact gebracht. Dit heeft op kleine schaal geleid tot uitwisseling van ervaring, uitruil van diensten, enkele octrooien en samenwerkingsverbanden tussen bedrijven. Van een cluster volgens de definitie van Syntens is echter (nog) geen sprake. Een gemeenschappelijk businessplan ontbreekt en er is geen dragend netwerk van ondernemers die de continuïteit kunnen waarborgen. De "drive" zit vooral bij de projectleider.

Conclusies op individueel niveau

- Doelen en motieven van individuen binnen een bedrijf verschillen. Ondernemers en werknemers kijken anders aan tegen het bedrijfsdoelstellingen, werkzaamheden, arbeidsomstandigheden en de eigen taken en verantwoordelijkheden. Dit kan er toe leiden dat de ondernemer intern 'geen gehoor' vindt.
- Voor innovaties reserveren bedrijven vaak geen tijd en geld, maar worden resterende budgetten en tijd gebruikt. Er ontstaat op deze manier geen cultuur om actief te werken aan innovatie.

Aanbevelingen

- Werk aan een breed gedragen bedrijfsvisie op innovatie. Maak de gedeelde belangen van ondernemer en medewerkers zichtbaar door hierover te communiceren, zodat ieder zijn rol kan spelen.
- Geef innovatie een structurele plaats in bedrijfsplannen en begrotingen. Medewerkers zijn hierdoor eenvoudiger te motiveren en aan te spreken op hun inbreng.

Conclusies op netwerkniveau

- Het spreken van de taal van de doelgroep bevordert het leggen van contacten, het onderlinge vertrouwen, gelijkwaardigheid, openheid en wederzijds begrip.
- Gemotiveerde trekkers aan de basis, met heldere visies en doelen, weten nieuwe initiatieven in gang te zetten. Zij denken mee, leggen verbanden en kijken kritisch naar het proces.
- Mensen die elkaar kennen zijn geneigd elkaar op te zoeken. Dit kan er toe leiden dat zij geen contact maken met onbekenden die voor vruchtbare relaties kunnen zorgen.
- Nadat één bedrijf zijn deuren had geopend voor de deelnemers, volgden er meer. Dit versterkte het draagvlak voor het netwerk en bevorderde de onderlinge verstandhouding.

Aanbevelingen

- Leg persoonlijke, bilaterale contacten met de actoren. Dit geldt in het bijzonder voor de trekker en potentiële trekkers aan de basis. Zoek en selecteer gemotiveerde deelnemers, eventueel ook buiten de provincie. Nieuwe impulsen kunnen ook de volgers of afhakers opnieuw motiveren.
- Inventariseer (opnieuw) de behoeften en verwachtingen bij de bedrijven en andere partners en verwerk deze in een integraal business plan.
- Geef sturing aan de contacten tussen mensen en de wijze waarop die tot stand komen. Dit leidt tot een breder netwerk en meer kansen op succes.
- Stel jezelf kwetsbaar op in het netwerk als voorbeeld voor anderen.

Conclusies op kennissysteemniveau

- De overheid faciliteert ondernemers en netwerken met intermediairs zoals Syntens. Deze hebben kennis van de praktijk en het beleid. Voor een optimaal rendement dienen de betrokkenen de mogelijkheden en beperkingen van de intermediair te kennen.
- Stringente regelgeving en omslachtige (administratieve) procedures belemmeren nieuwe initiatieven en de realisatie van plannen.
- Veel actoren hebben geen inzicht in de mogelijkheden van subsidies en de voorwaarden waaraan zij moeten voldoen om subsidies te ontvangen.

Aanbevelingen

- Stel intermediairs aan die individuele ondernemers en het netwerk faciliteren. Zij moeten op verschillende niveaus kunnen communiceren: met beleidsmakers, kenniswerkers én ondernemers. Dit betekent dat er behoefte is aan intermediairs van zwaar kaliber.
- Stem beleid en regelgeving af op gemaakte keuzes (i.c. versterking van de composietensector in Flevoland) en toets plannen aan het nieuwe beleid.
- Maak subsidies toegankelijker door de hoeveelheid papierwerk te verminderen en de mogelijkheden meer bekendheid te geven. Intermediairs kunnen hierbij faciliteren.



8. Afsluitende conclusies en aanbevelingen

In hoofdstuk 3 tot en met 7 zijn vijf cases geanalyseerd, specifieke conclusies getrokken voor individu, netwerk en kennissysteem en specifieke aanbevelingen gedaan voor de betrokken ondernemers, kenniswerkers en beleidsmakers. Deze bevindingen worden in dit hoofdstuk naast elkaar gezet en vergeleken.

8.1 Het leerproces en de rollen van actoren

In de eerder gepresenteerde matrix is aan de hand van de cases per kwadrant weergegeven hoe netwerken kennis creëren, verspreiden en tot innovatie komen (het leerproces). Ook zijn de rollen gekarakteriseerd van de diverse actoren. Samengevat:



Groen = de overheid of het bedrijfsmanagement (bijvoorbeeld AVEBE)

Rood = de primaire ondernemer

Zwart = de kennisinstellingen en/of kennisintermediairs

Blauw = de actoren die werkelijk leren.

Figuur 2 Samenvatting van de wijze waarop netwerken kennis creëren, verspreiden en tot innovatie komen (het leerproces) en de rollen van de diverse actoren hierbij

Agrobiokon: de onderzoeker leert

In Agrobiokon (1^{ste} kwadrant) bepalen de instituties (overheid of bedrijfsmanagement) het initiatief en de richting van het proces. Kenniswerkers creëren kennis en dragen die over aan de ondernemer. Dit gebeurt adoptief: de ondernemer neemt de instructie over en heeft steeds een nieuw recept nodig. Hij ondergaat het proces en wordt door anderen aangestuurd en het zijn vooral de kenniswerkers die hiervan leren. De 'drive' zit bij de overheid of het management aan de top van de piramide. Top-down aansturing werkt alleen als de ondernemer de doelstellingen en het realisatietraject onderschrijft en vertrouwt op de ontvangen kennis. Als die voorwaarden ontbreken, moet er continu extern aan het proces worden getrokken en kan dit verzanden.

Biokas : onderzoeker en ondernemer leren samen

Het initiatief voor Biokas (2^{de} kwadrant) komt van de overheid, maar wordt tevens gedragen door ondernemers. Hun doelstellingen kunnen verschillen ('10% biologische teelt' versus 'groeimarkt, dus winstkansen bij een aansprekende teeltwijze'). Voor een goede aansturing is het nodig om te weten of de betrokken ondernemers representatief zijn voor de doelgroep.

Het gezamenlijk gedragen initiatief leidt tot coproductie van kennis; kenniswerkers en ondernemers leren samen. Het innovatieproces is meer 'verinnerlijkt' bij de doelgroep, maar het blijft de vraag waar de grootste 'drive' zit. Afhankelijk daarvan krijgen strategische of tactische (teelttechnische) vraagstukken de nadruk. Wanneer kenniswerkers de voornaamste trekkers worden, versmalt het draagvlak bij de doelgroep en kan het project verzanden.

Tasty Tom: de ondernemer leert en ontwikkelt

In het geval van Tasty Tom (3^{de} kwadrant) faciliteert de overheid innovaties door drempels te verlagen. De ondernemers nemen het initiatief en kenniswerkers ondersteunen hen met achtergrondkennis. Het innovatieproces is niet adoptief, maar adaptief: de ondernemer creëert kennis die gericht is op verandering, hij leert en ontwikkelt. De 'drive' of trekkracht bevindt zich aan de basis. Omdat overheden en kennisinstellingen geen deel uitmaken van het innovatiesysteem, is het de vraag in hoeverre ze meebewegen. Bij stilstand verliezen zij de aansluiting op de praktijk. Luisteren ze goed naar innoverende ondernemers, dan passen zij zich aan en kunnen zij effectiever faciliteren.

Zeeuwse Landschapscamping: iedereen leert

Ook bij de Landschapscamping (4^{de} kwadrant) nemen ondernemers het initiatief en creëren zij op verandering gerichte kennis. De overheid faciliteert en neemt tegelijkertijd actief deel aan het innovatieproces. Ook kennisinstellingen participeren zodat er sprake is van coproductie van kennis waarbij iedereen leert. Actieve deelname op basis van gelijkwaardigheid, ook inzake de risico's, verrijkt ieders denkkader. Door de brede participatie en de gedeelde oriëntatie op 'people & planet' wordt er niet alleen afgerekend op 'harde' criteria. Verworven kennis en toegenomen dynamiek zijn ook van waarde. Vaak is het eindresultaat meer dan waarop in eerste instantie werd gemikt. Subsidies appelleren niet aan de 'planet en people' 'drive', maar nemen drempels weg voor ondernemers die deze 'drive' al hebben.

Ontwikkeling door de kwadranten: het Composietencluster

Het Composietencluster begon als top-down georganiseerd proces, evenals Agrobiokon. Er werd aanvankelijk onvoldoende 'drive' gegenereerd bij de ondernemers, waarna het verzandde. De inzet van iemand die de taal van de ondernemers spreekt, bracht het cluster weer in beweging. Hij wist de ondernemers opnieuw te inspireren en het proces vlot te trekken. Nu de ondernemers weer leren en zich ontwikkelen, is het project qua dynamiek vergelijkbaar met Tasty Tom. Ondernemerscharisma vormt nu de drijvende kracht. Overigens steken ook onderzoekers veel op van dit project.

8.2 Verschillen en overeenkomsten

De cases zijn geselecteerd op basis van twee dimensies: initiatief richting en strategische oriëntatie. De vraag is in hoeverre de gekozen dimensies van invloed zijn op kenniscirculatie in relatie tot innovatie?

Invloed van initiatief richting:

Publiek gefinancierde instellingen (kennisinstellingen en adviseurs) blijken nauwelijks betrokken bij de cases waar sprake is van 'bottom-up' initiatieven. Bij de betrokken ondernemers is ook nauwelijks behoefte aan de inbreng van onderzoekers. Enerzijds omdat onderzoekers en adviseurs geen goed op maat gesneden adviezen geven, volgens de initiatiefnemers. Anderzijds omdat de door onderzoekers en adviseurs in rekening gebrachte tarieven niet in verhouding staan tot hetgeen de ondernemers kunnen - of bereid zijn om te - betalen.

Het creëren van transferwaarde van kennis die opgebouwd is bij de bottom-up initiatiefnemers is veelal geen doel of prioriteit van dit netwerk. Wellicht speelt ook mee dat het lastig is om transferwaarde aan deze kennis te verlenen. De opgedane ervaringen zijn dan ook nauwelijks bekend buiten het netwerk. In ieder geval onttrekken de ideeën en resultaten van deze bottom-up activiteiten zich vaak aan het gezichtsveld van het beleid, onderzoeksinstellingen (waaronder WUR) en belangenbehartigende organisaties zoals LTO.

Het eindproduct bij bottom-up initiatieven is vaak zichtbaar/tastbaar (bijvoorbeeld een Tasty Tom tomaat of een bepaalde oppervlakte natuur met een camping) en veelal minder zichtbaar bij de top-down initiatieven (zoals bij Agrobiokon). Het werken naar concrete eindproducten werkt in het algemeen stimulerend en is een aandachtspunt voor de top-down projecten.

Invloed van strategische oriëntatie:

In de onderzochte cases hebben we nauwelijks verschillen gevonden in de structuren, mechaniek en dynamiek van de netwerken van cases uit de verschillende strategische oriëntaties. Het gaat bij de innovaties van zowel de 'markt en keten'-oriëntatie als van de 'omgevings'-oriëntatie om continuïteit van de activiteiten van het netwerk en vooral om de beheersing van financiële risico's verbonden aan kenniscirculatie en innovatieprocessen.

8.3 In beweging blijven

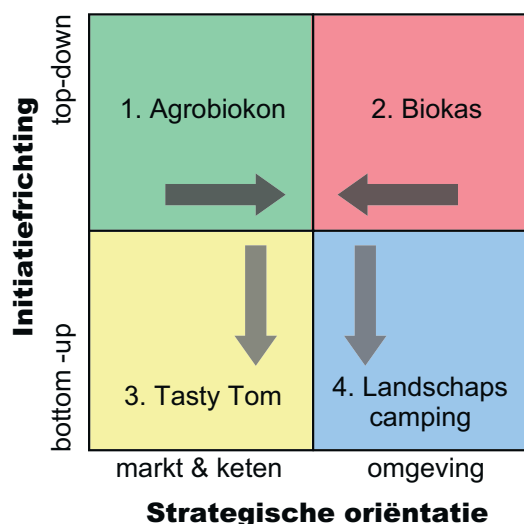
Top-down initiatieven en dito aansturing slagen alleen wanneer autoriteit de drijvende kracht vormt. Wanneer die autoriteit ontbreekt, kan alleen ondernemerscharisma de 'drive' zijn voor innovatie. Charisma als 'drive' vindt men doorgaans in combinatie met een bottom-up benadering. In de kwadranten 1 en 3 ligt de nadruk op private doelen (markt en keten) voor een beperkte en homogene groep. In de kwadranten 2 en vooral 4 gaat het meestal om processen met een veelheid aan betrokkenen en doelstellingen, zowel economisch als maatschappelijk. Deze partijen moeten samen leren om het proces in beweging te krijgen en te houden.

Wanneer een overheid of kennisinstelling, bottom-up initiatieven wil stimuleren, dan moeten zij erbij betrokken zijn en de juiste kennis kunnen leveren. De vraag is dan wie het initiatief hiervoor neemt, want de ervaringen in de casussen hebben geleerd dat de bottom-up initiatiefnemer niet als eerste met die vraag komen. Overheid of kennisinstellingen zullen dus zelf als eerste mensen en partijen bij elkaar moeten brengen met als doel het creëren van innovatieve netwerken. Een andere optie is om toegevoegde waarde te leveren aan het netwerk. Dit zal veelal niet (teelt-)technische kennis zijn, want dat hebben ondernemers zelf in ruime mate in huis, maar wel meer 'gamma'-kennis waarbij procesvaardigheden een rol spelen (bijv. stimuleren van creativiteit, groepsdynamica, sociologische aspecten, juridische aspecten, etc.). Het is de moeite waard om juist hiervoor ruimte te scheppen, zowel door de overheid als kennisinstellingen.

Netwerken ontwikkelen zich voortdurend en dit geldt ook voor de onderzochte cases. Een gewenste ontwikkeling van netwerken bestaat uit de volgende twee bewegingen:

Verticale beweging: van top-down naar bottom-up: in netwerken die zijn gestart met initiatief van buiten, moet de doelgroep betrokken worden en moet er ruimte voor hun inbreng gecreëerd worden, zodanig dat ze zelf initiatieven nemen en het netwerk gaan 'dragen';

Horizontale beweging: gezonde netwerken focussen niet uitsluitend alleen op één aspect (namelijk alleen of de keten en de markt of alleen de omgeving), maar op een mix van waarden: het gaat om economisch gezonde en maatschappelijk verantwoorde bedrijven.



Figuur 3 Schematische weergave van de gewenste ontwikkeling van netwerken (dikke pijlen)

8.4 Elementen van een gezond innovatief netwerk

Uit de analyse van de cases komt naar voren dat de volgende drie factoren van grote invloed zijn op innovatieprocessen in netwerken:

Kennis

Deze factor omvat zowel de kennis waarover actoren beschikken als de kennis die zij kunnen mobiliseren wanneer dat nodig is. Zijn er nieuwe technieken voor handen die verder ontwikkeld en toepasbaar gemaakt kunnen worden? Bevordert het arrangement tussen de actoren in het netwerk het leerproces waaruit innovaties voort komen?

Conditie

Dit is het geheel van externe mogelijkheden en beperkingen waarin het netwerk opereert, zoals marktverhoudingen, regelgeving, risico's, sociaal-cultureel klimaat, enzovoorts.

Proces (facilitering)

Verandering van werkwijzen, arrangementen en patronen kost energie en brengt risico's met zich mee die vaak moeilijk zijn in te schatten. Voldoende aandacht voor dit veranderingsproces verlaagt de drempel om andere praktijken toe te passen en verhoogt daarmee de kans op innovatie. Deze factor omvat elke inzet die bedoeld is om van het normale patroon naar een nieuwe stabiele situatie te geraken, waarbij men kan denken aan communicatie, onderhandeling, experimenteer ruimte en het afdekken van risico's.

Innovatieprocessen zijn per definitie onvoorspelbaar. Als de uitkomst vooraf vast zou staan, dan was het immers geen innovatie. *Men kan **alleen** de kans op innovatie vergroten door belemmeringen weg te nemen.* De drie factoren geven aan in welke richting men die belemmeringen kan zoeken.

De innovatiecirkel (*figuur 4*) laat in het centrum een 'innovatie ruimte' zien waarin de kans op innovaties optimaal is. Afhankelijk van de belemmerende factor kan men nu nagaan welk type interventie de kans op innovaties per netwerk het meest vergroot. De cirkel heeft twee ringen. Buiten de buitenste ring mag men geen innovatie verwachten. In de binnenste cirkel is het innovatieve klimaat optimaal. Daar tussenin kan innovatie plaats vinden maar is er ook ruimte voor verbetering van het klimaat. De drie factoren hebben een positieve pool in het midden van de cirkel, waar de factor voldoende wordt bediend, en een negatieve pool aan de buitenkant van de cirkel, waar de factor ontbreekt.

Toegepast op de resultaten van het onderzoek ontstaat het volgende beeld:

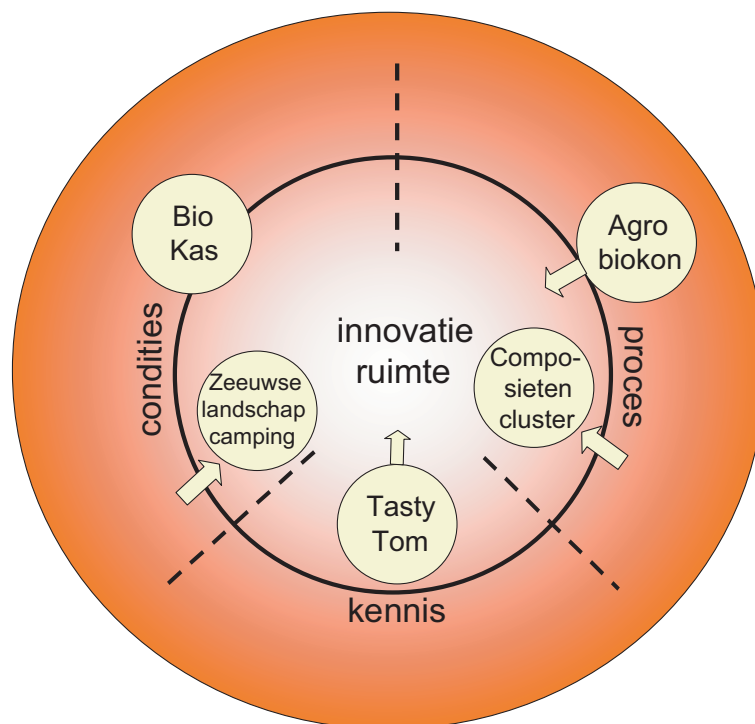
Tasty Tom is in staat geweest van de beperkende condities (verlies marktaandeel) een voordeel te maken door een alternatief te ontwikkelen en daarmee een nichemarkt te veroveren. De actoren waren zelf in staat om de transitiekosten te dragen, en de benodigde kennis te mobiliseren. Op dit moment is echter kennis de beperkende factor om vernieuwing van de levenscyclus van het netwerk. Er moet een nieuw ras worden gevonden om het bestaande te vervangen, en er is nieuwe inspiratie voor het marketingconcept nodig. Het netwerk zet in op het genereren van deze kennis, waardoor het innovatieklimaat weer opklaart.

De Zeeuwse Landschapscamping heeft na een trage pioniersfase geprofiteerd van procesfacilitering waardoor een netwerk is gevormd van actoren uit uiteenlopende kringen (landbouw, recreatie, beleid) om dit type camping mogelijk te maken. Hoewel de condities (vooral regelgeving) verbeterd zijn blijven er veel beperkingen, en ook de rentabiliteit is nog een probleem. Daarnaast is er behoefte aan meer kennis op het grensvlak van recreatie en natuurbehoud.

Biokas kampt vooral met ongunstige marktcondities. De vraag naar het biologische product blijft achter bij de verwachtingen. Er is geïnvesteerd in kennis, en in het faciliteren van het proces. Wanneer de markt niet aantrekt blijft het innovatieklimaat sub optimaal.

Agrobiokon heeft veel geïnvesteerd in kennis, terwijl de condities (het ongunstige uitzicht voor de aardappelmeelindustrie wanneer de ontwikkeling niet kan worden omgebogen) alle aanleiding geven voor verandering. De procesfacilitering zal echter anders moeten worden aangepakt om alle betrokkenen, met name de agrarische ondernemers die minder actief zijn, in het proces te betrekken.

Het composietencluster biedt potentie, zowel waar het gaat om mobiliseerbare kennis als ook de marktcondities. De ondernemers zijn echter nog onvoldoende in staat het netwerk te dragen en te doen wat nodig is om tot meerwaarde op netwerkniveau te komen.



Figuur 4 De innovatiecirkel en de positie en ontwikkeling van de onderzochte cases

Bijlage 1 Terugkoppeling en reacties Agrobiokon

Eerste terugkoppeling AVEBE, HPA en PPO

De terugkoppeling is op verschillende manieren verlopen. De voorlopige resultaten zijn naar Rob van Haren (projectcoördinator, AVEBE), Erik Greve (HPA) en Arjan Veerman (programmaleider, PPO) gestuurd ter commentaar. Door Rob van Haren is vervolgens een bijeenkomst belegd waarbij ook Arjan Veerman en Romke Wustman (PPO) aanwezig waren. Zij trokken de volgende conclusies:

1. Agrobiokon werkt niet SMART: De doelstelling richt zich op saldoverhoging, terwijl het project zich richt op kennisoverdracht. De effecten van activiteiten zijn nauwelijks te meten in termen van saldoverhoging. Saldoverhoging is bovendien alleen te bereiken als de doelgroep actief bij Agrobiokon wordt betrokken.
2. De doelgroep is niet goed gedefinieerd. Het productieniveau alleen vormt geen goed criterium: een laag productieniveau kan allerlei oorzaken hebben, die per bedrijf verschillen. Deze onduidelijkheid veroorzaakt allerlei problemen bij de uitvoering van Agrobiokon.
3. Het project gaat ervan uit dat kennis de beperkende factor is om de productie te verhogen. De interviews hebben de indruk gewekt dat de behoefte aan kennis bij een deel van de telers ontbreekt.

Werkgroep Kennisoverdracht

Vervolgens zijn de resultaten gepresenteerd en besproken tijdens een vergadering van de Werkgroep Kennisoverdracht van Agrobiokon. Hierin zijn vertegenwoordigd: AVEBE, HPA, PPO, DLV, HLB en LTO. Aanwezig waren: Jans Klok (AVEBE, vz.), Arjan Veerman (secr.), Romke Wustman, Klaas Wijnholds (PPO), Harm de Boer (DLV), Janny Peltjens, Albert Wolfs (HLB).

Belangrijkste bespreekpunten:

1. De doelstelling (saldoverhoging) past niet bij de werkwijze (kennisoverdracht). Dit bemoeilijkt de evaluatie van Agrobiokon-3.
2. De doelgroep is niet duidelijk gedefinieerd. Activiteiten zijn daarom moeilijk specifiek te maken.
3. Een groepsgerichte aanpak met telers is een punt van discussie: het is wel wenselijk en moet ook mogelijk zijn, maar kan niet de enige aanpak zijn voor kennisoverdracht (kaders vanuit Agrobiokon: geen individuele of groepsbenadering en activiteiten toegankelijk voor alle telers).

Begeleidingscommissie

Tijdens een vergadering van de Begeleidingscommissie zijn de resultaten op vergelijkbare wijze besproken. Hier waren aanwezig: Erik Greve (HPA, vz.), Rob van Haren (AVEBE, secr.), Peter Bruinenberg (AVEBE), Wubbo Wage (NLTO), Harm Herbert (NLTO), Doede Binnema (TNO), Arjan Veerman (PPO), Jan Vos (WU) en Freek Kooi (LNV-Noord/SNN).

De Begeleidingscommissie reageerde minder positief, wellicht omdat de resultaten voor een deel van de groep nieuw waren en nogal confronterend overkwamen. De toon werd wat negatief gevonden. De belangrijkste bevindingen waren:

1. Doelgroep en doelstelling. Naar het idee van de Begeleidingscommissie heeft Agrobiokon wel degelijk effect, al is het misschien niet goed meetbaar. De doelgroep is volgens sommigen te passief ingeschat. Daarnaast moet duidelijk zijn dat producten en diensten voor alle telers beschikbaar zijn en dat niemand wordt uitgesloten.
2. Interne communicatie. Dit probleem wordt door verschillende aanwezigen bevestigd, maar men vindt het geen relevant thema voor de begeleidingscommissie.
3. De onderbouwing van de resultaten is naar het idee van de begeleidingscommissie nog zwak en de uitwerking van de conclusies en aanbevelingen is onvoldoende concreet. De Werkgroep Kennisoverdracht krijgt de opdracht het onderzoek te bestuderen en advies uit te brengen aan de Begeleidingscommissie.

Stuurgroep

Het conceptrapport is door Rob van Haren op de agenda van de Stuurgroep geplaatst en is daar uitgebreid besproken. Met name door HPA en SNN werd gewezen op het feit dat geen enkele teler uitgesloten mag worden van de kennisoverdrachtactiviteiten. De oorspronkelijke formulering van een beperkte doelgroep is daarom gewijzigd. Verder bleek de focus van deze evaluatiestudie niet helder, namelijk dat alleen het onderdeel Kennisoverdracht van Agrobiokon is onderzocht. In de laatste versie is het kader daarom beter en nadrukkelijker omschreven. Verder vond men de kritische toonzetting te negatief en te weinig opbouwend. De formulering is in de laatste versie op een aantal onderdelen aangepast.

Hoofdbetrokkenen

Het conceptrapport is teruggekoppeld naar Rob van Haren (AVEBE), Erik Greve (HPA), Arjan Veerman (PPO) en Freek Kooi (LNV-Noord). Zij waren erg tevreden met het resultaat en zien duidelijk meerwaarde in het onderzoek. Zij hebben wel behoefte aan verdere uitwerking van de conclusies en aanbevelingen, ieder voor zijn specifieke positie.

Op dit moment is men binnen Agrobiokon al tot actie overgegaan. De Werkgroep Kennisoverdracht heeft projectleiders de opdracht gegeven om SMART te werken en denken en PPO en DLV hebben opdracht gekregen om een projectvoorstel te schrijven voor een gedegen eindevaluatie van de kennisoverdracht vanuit Agrobiokon 3.

Acties

De volgende acties zijn afgesproken:

1. De projectleiding (AVEBE, HPA en PPO) eist aandacht voor de volgende punten in projectbeschrijvingen voor kennisoverdracht:
 - a. doelgroep: lastig in dit stadium, misschien in aantallen?
 - b. doelstelling: meetbaar maken en helder omschrijven.
 - c. middelen: passend bij de doelstelling.
 - d. werkwijze: wordt al goed gedaan.
 - e. communicatie: duidelijk maken hoe je mensen bereikt (uitnodigingen etc.) en de resultaten uitdraagt.
 - f. evaluatie: aanpak voor evaluatie omschrijven.
 - g. begroting: rekening houden met evaluatie.
2. Het moet mogelijk zijn om een specifieke groep apart uit te nodigen voor activiteiten, naast de algemene uitnodiging voor alle telers. Daarnaast moeten telers actiever worden betrokken bij een aantal activiteiten.
3. Door AVEBE wordt op basis van telerskenmerken (leeftijd, opvolging, areaal en productie) een indeling in groepen gemaakt, zodat de doelgroep beter in beeld komt. De mogelijkheden voor een betere doelgroepdefinitie worden onderzocht.
4. De eindevaluatie van Agrobiokon moet in 2004 worden voorbereid en in 2005 worden uitgevoerd. De evaluatie moet grondig zijn en gericht op meetbare effecten, ter voorbereiding op een eventueel vervolg. PPO en DLV voeren de evaluatie uit.

Bijlage 2 Terugkoppeling Biokas

Zowel de beschrijving van het Biokas project, de interviewresultaten met Biokas deelnemers als de uiteindelijke conclusies en aanbevelingen zijn teruggekoppeld naar de projectleiding: de heren Welles en Janmaat. Zij konden zicht goed in de beschrijving van casus vinden en onderschrijven de conclusies. Zij hebben aangegeven om daadwerkelijk met de aanbevelingen aan de slag te gaan.

Zo wordt er dit jaar in Biokas meer aandacht geschonken aan marketingconcepten, afzet en ketens. Uit de analyse blijkt dat de marktcondities grotendeels zullen bepalen of het Biokas netwerk tot een vitaal en innovatief netwerk kan uitgroeien. Een van de activiteiten in dit kader is de samenwerking met het AKK project 'Groenten met meerwaarde'. Hierin wordt samen met veredelaars, groothandel en detailhandel gezocht naar onderscheidende producten in uiterlijk en smaak, die volgens een uitgekiend marketingconcept vermarkt zullen worden. De samenwerking uit zich in deelname van actoren uit het Biokas netwerk, als ook in de co-financiering van dit project.

Verder zal de projectleiding volharden in het opzetten van een registratie voor economische gegevens. Om ook aan de opdrachtgever te kunnen aantonen dat Biokas een waardevol project is, dat ook na 2005 ondersteuning verdient, is het noodzakelijk om de behaalde resultaten kwantitatief te kunnen monitoren.

Ook zal Biokas verder ontwikkeld worden als een platform waar biologische glastuinbouwondernemers, ketenpartijen (zoals veredelaars, technische toeleveringsbedrijven, handelaren en retailers), overheden en kenniswerkers met elkaar in contact komen.

Tenslotte geeft de projectleiding aan, dat ze in de loop van dit jaar de deelnemers extra gaan prikkelen om na te denken over het vervolg op het project Biokas. De telers zullen het netwerk meer en meer zelf moeten gaan dragen, en worden dan ook medeverantwoordelijk voor de financiering van het vervolg, na 2005.

Bijlage 3 Terugkoppeling Tasty Tom

In een workshop zijn de bevindingen van de casestudie 'Tasty Tom' teruggekoppeld naar de ondernemers. Zeven van de acht leden waren hierbij aanwezig. De workshop vond plaats in Wageningen. Dit gaf de ondernemers de mogelijkheid om kennis te maken met enkele instituten en onderzoeksprojecten van Wageningen-UR.

De workshop was opgebouwd rond de drie belangrijkste aanbevelingen voor het netwerk van Tasty Tom:

1. Kijk uit voor groepsdwang
2. Blijf zoeken naar een nieuw, beter ras
3. Blijf bezig met conceptontwikkeling; organiseer externe input in creatieve processen voor marketing en promotie als de eigen inspiratie begint op te drogen.

Ad 1. De eerste aanbeveling is gepresenteerd met behulp van de Coherentiekring van Wielinga.⁴ De ondernemers kregen als het ware een spiegel voorgehouden. De ondernemers herkenden zich in de conclusie en spraken hun waardering uit over het feit dat dit uit het onderzoek naar voren is gekomen. De onderzoekers lieten het verder bij het signaleren van dit potentiële probleem. Het is aan de ondernemers om er iets mee te doen.

Ad 2. Dr.ir. E. Heuvelink van Wageningen Universiteit hield een inleiding over de mogelijkheden om een nieuw, beter ras te vinden dan 'Campari'. Dit gebeurde in proefkassen waar veredelingsproeven met tomaat plaatsvonden. Uit zijn presentatie over de theoretische mogelijkheden voor productieverbetering bij gelijkblijvende eigenschappen als smaak en vruchtgrootte bleek dat de kansen beperkt zijn. Dit stelde de ondernemers van Tasty Tom teleur. Wel gaven ze aan dat de inzichten van Heuvelink argumenten bevatte die nuttig zijn in de discussies met veredelingsbedrijven.

Ad 3. Onder leiding van drs. S. Wertheim van het LEI zijn in groepjes vier verschillende brainstormtechnieken uitgetoetst. Dit leverde een breed scala van ideeën op. De ondernemers waren blij verrast met de uitkomsten. Afgesproken is dat LEI, PPO en Tasty Tom de mogelijkheden verkennen van een vervolg op deze brainstormsessie.

⁴ H.E. Wielinga, 2001. Netwerken als levend weefsel: een studie van kennis, leiderschap en de rol van de overheid in de Nederlandse landbouw vanaf 1945. Uitgeverij Uilenreef, 's Hertogenbosch.

Bijlage 4 Terugkoppeling Zeeuwse Landschapscamping

Eén van de betrokken respondenten is zelf goed thuis in netwerken en vindt de eerste conclusie op netwerkniveau (doelen, risico's en belangen van de diverse actoren lopen sterk uiteen) cruciaal:

'De doelen, risico's en belangen lopen inderdaad zeer uiteen. We hebben te maken met wethouders die loslaten en niet verder aan een zogenaamd dood paard willen trekken; zie daar als ondernemer maar eens door te komen. We hebben te maken met ambtenaren die door de stroperigheid en bureaucratie niet kunnen scoren en dus loslaten. We hebben te maken met een niet gelovend, dogmatisch netwerk van natuurmensen, die denken dat nieuwe natuur niet bijdraagt aan natuurwaarden en alleen verkwanseld wordt door toerist en boer. We hebben te maken met de reguliere recreatieondernemer die het niet eerlijk vindt dat de boer 'goedkoop' grond kan omzetten naar natuur; hij beschouwt dit als concurrentievervalsing'.

Volgens deze respondent kan innovatie pas gestalte krijgen als de overheid de rol van poortwachter loslaat en zelf een ondernemende en vernieuwende rol speelt. Innovatie kenmerkt zich door dat te willen wat er nog niet is. Een ambtenaar kan momenteel weinig met innovatie, omdat het niet toetsbaar is. Hij moet in het netwerk durven stappen van de kennisinstellingen en de ondernemer. Hiervoor moet dus een nieuw netwerk worden geformeerd. Iemand die los staat van de drie onderliggende netwerken kan dit proces faciliteren.. Alleen dan alleen kunnen de partijen een eenduidig doel en een gemeenschappelijke visie ontwikkelen. Het is niet voldoende te volstaan met het faciliteren van het formele netwerk.

Voor de ondernemer geldt: heb geduld, blijf altijd geloven in je plan, vorm een netwerk van positieve betrokkenen en wees creatief. Er zijn altijd meerdere wegen naar het doel.

Twee overheidsfunctionarissen stellen dat mensen in alle geledingen hun best doen en dat dit zelfs snel tot deelresultaten kan leiden. Bezwaarschriften en juridische procedures vertragen het proces echter aanzienlijk. Dat kan niemand worden verweten. Op zich is die conclusie terecht, maar daar koopt de ondernemer niets voor. Het gaat in feite om twee trajecten die elk correct werken, maar elkaar niet (meer) raken. Dit wordt als stroperig en frustrerend ervaren ('er lijkt geen doorkomen aan'), waardoor menigeen voortijdig afhaakt. Daarom juist is het gezamenlijk leren door alle actoren zo belangrijk (zie het vierde kwadrant in paragraaf 8.1). Nieuwe netwerken zijn nodig om doelen en werkwijzen in elkaars verlengde te brengen. Ondernemers zijn er overigens bij gebaat meer scenario's uit te werken: 'wat doe ik als het lukt, wat als het anders loopt'. Overheden dienen zich bij het maken van een ontwerp af te vragen of een bepaalde beslissing of regel faciliteert of demotiveert. Dat inzicht ontstaat als overheden in netwerken durven stappen van kennisinstellingen en ondernemers om in een gezamenlijk 'leer- en beweegproces' tot resultaat te komen.

COLOFON

Aan dit project hebben meegewerkt:

Naam medewerker	Organisatie	Bijdrage
Abco de Buck	PPO - glastuinbouw	Biokas
Aart van den Ham	LEI afd. Dier	Methodiek en Zeeuwse landschapscamping
Dianne van den Elzen	LEI afd. Dier	Composietencluster en Zeeuwse landschapscamping
Eric Poot	PPO - glastuinbouw	Tasty Tom, Biokas en Methodiek
David Postma	LEI afd. Dier	Methodiek en Zeeuwse landschapscamping
Peter Ravensbergen	LEI afd. Plant	Co - projectleider, proces en methodiek
Marcel Stallen	LEI afd. Plant	Projectleiding
Marcel van de Voort	PPO - AGV	Agrobiokon
Eelke Wielinga	LEI afd. Dier	Composietencluster en Methodiek
Pieter de Wolf	PPO - AGV	Agrobiokon en Methodiek
Ton van Lierop	LEI afd. FZ	Opmaak en Layout

Voor meer informatie:

Marcel Stallen of David Postma (LEI)

Eric Poot (PPO - glastuinbouw)

Pieter de Wolf (PPO - AGV)

