

Breder uitrollen van innovaties

Kunnen erfbedreiders een rol spelen?



WAGENINGEN UR
For quality of life

Colofon

De brochure 'Breder uitrollen van innovaties' is een publicatie van onderzoeksthema T&U Methodieken kennisoverdracht (BO-28). Het thema levert bouwstenen aan voor het verbeteren van kennisvalorisatie - tot waarde brengen van kennis -, middels integrale kennisketens en een effectieve en efficiënte inzet van kennismiddelen door en voor kennispartners en ondernemers in Greenportregio's. Dit met als doel dat *de keten van kennis naar kunde, naar kassa* structureel wordt.

Het onderliggende project is mogelijk gemaakt door financiering vanuit de topsector tuinbouw en uitgangsmaterialen (T&U). De middelen zijn ingezet als cofinanciering van het project Innovatiemotor Greenport Aalsmeer dat mede gefinancierd wordt vanuit het Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling (EFRO).

Auteurs

Marijke Dijkshoorn-Dekker, LEI

Gera van Os, PPO

m.m.v.

Floortje Cornelissen (figuren)

Informatie

Marijke Dijkshoorn-Dekker, marijke.dijkshoorn@wur.nl

Dit rapport is tevens te vinden op internet:

<http://www.kennisonline.wur.nl/>

© december 2013, Wageningen UR

Inhoudsopgave

Samenvatting	4
1 Inleiding.....	5
2 Doelstelling en opzet.....	6
3 Resultaten interviews.....	7
3.1 Blik op de regio.....	7
3.2 Rollen van erfbetreders	8
3.3 Innovaties breder uitrollen: waarom lukt het niet?	9
3.4 Samenwerking: voorwaarden en aanbevelingen	11
4 Analyse	15
5 Conclusies en aanbevelingen	18
Literatuur	19
Bijlage 1: Interviewvragen erfbetreders	20

Samenvatting

In de Greenportregio Aalsmeer spelen ‘erfbetreders’ een belangrijke rol in de ondersteuning van ondernemers bij hun (dagelijkse) vraagstukken in relatie tot de bedrijfsvoering. De erfbetreders zijn partijen/personen die met enige regelmaat bij ondernemers op de bedrijven komen, zoals adviseurs, intermediairs en toeleveranciers.

In het kader van de Innovatiemotor Greenport Aalsmeer is in dit project onderzocht welke rol erfbetreders kunnen spelen in regionale innovatietrajecten, als intermediair tussen ondernemers en kennispartners. Zijn zij in staat om een brede groep ondernemers te bereiken, innovatievragen op te halen en deze door te vertalen naar kennisprojecten? Om deze vragen te beantwoorden zijn erfbetreders van vijf verschillende organisaties geïnterviewd: een adviesdienst, twee toeleveranciers, een brancheorganisatie en een financiële instelling. Dit project is mogelijk gemaakt door financiering vanuit de topsector tuinbouw en uitgangsmaterialen (T&U). De middelen zijn ingezet als cofinanciering van het project Innovatiemotor Greenport Aalsmeer dat mede gefinancierd wordt vanuit het Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling (EFRO).

Geconcludeerd kan worden dat de geïnterviewde erfbetreders meerwaarde kunnen hebben bij het ophalen van innovatievragen en het doorvertalen naar kennisprojecten in de regio Aalsmeer. Zij hebben een breed en aanvullend netwerk onder de grote groep ‘volgers’. Elke erfbetreders stelt hierbij zijn eigen voorwaarden afhankelijk van de eigen belangen. Deze voorwaarden variëren van structurele financiering, een specifieke rol in het proces tot afwezigheid van concurrenten binnen innovatietrajecten. Bovendien is het sterk persoonsafhankelijk of en hoe verschillende taken opgepakt worden.

Het is aan te bevelen om met de afzonderlijke erfbetreders in gesprek te gaan over betrokkenheid bij de Innovatiemotor Greenport Aalsmeer. Rollen en voorwaarden zullen *per innovatietraject* en *per persoon* afgestemd moeten worden, mede afhankelijk van de andere deelnemende partijen/personen.

De erfbetreders komen elk in verschillende situaties het meest tot hun recht:

- De teeltadviseur kan met name betrokken worden bij innovatietrajecten in regio-overstijgend (landelijk) verband, waarbij sprake is van een meer structurele samenwerking met kennisinstellingen en een duidelijke afbakening van ieders rol.
- De toeleverancier wil alleen betrokken worden bij innovatietrajecten die in relatie staat tot hun eigen productlijnen en wil betrokkenheid van concurrenten vermijden.
- De brancheorganisatie kan met name betrokken worden voor een centrale rol in de communicatie met betrekking tot het innovatietraject.
- De financiële instelling onderscheidt zich van de andere erfbetreders doordat zij meer op strategisch/systeem niveau een rol wil vervullen, dat wil zeggen meedenken en participeren in de regionale aanpak voor ondersteuning en financiering van innovatietrajecten.

Een aantal belangrijke barrières voor het opstarten en verbreden van innovatietrajecten hebben te maken met het ontbreken van geschikte verdienmodellen. Een innovatie(-traject) moet voor de betrokken partijen uiteindelijk geld opleveren. De meest genoemde aandachtspunten hierbij zijn:

- Wetgeving en markt sturen onvoldoende aan op innovatie. Hier is een rol weggelegd voor de overheid en ketenpartijen.
- Structurele financiering is nodig voor kennisuitwisseling, procesmanagement en verankering van innovatietrajecten. Dit soort financieringsstromen ontbreken op dit moment, waardoor systeeminnovaties niet van de grond komen. Zowel overheid als bedrijfsleven moeten hierin hun verantwoordelijkheid nemen.
- Het aanvragen van subsidies is te ingewikkeld. Bovendien ontbreekt een financiële prikkel waardoor ze vaak worden ingezet voor -innovaties met weinig perspectief en/of te weinig urgentie. Financiering via self-revolving funds of soft loans zal beter werken.

1 Inleiding

Nieuwe opvattingen over de rol en betrokkenheid van publieke en private partijen bij het versterken van de agrarische sector leiden tot een andere zienswijze op de inrichting van het kennis- en innovatiesysteem, met meer focus op de kracht van regionale ontwikkeling. Bedrijven in de tuinbouwsector onderscheiden zich al door prestaties in efficiëntie en kwaliteit. De toekomst vraagt echter meer toegevoegde waarde door consument- en marktgedreven innovaties. Dit vraagt om flexibiliteit van zowel de ondernemer als zijn organisatie. Product- en procesinnovatie blijven belangrijk, maar daar komen organisatie-innovatie en sociale innovatie als nieuwe elementen bij. De verschillende Greenportregio's hebben de gezamenlijke ambitie om hier invulling aan te geven en krachtige regionale kennis- en innovatiesystemen te ontwikkelen.

De Greenportregio Aalsmeer heeft internationaal een sterke positie en geniet wereldwijde faam. Die positie is gebaseerd op kennis, veredeling, teelt en handel. Echter deze positie wordt bedreigd door toenemende productie uit onder andere Afrika en toenemend kennisniveau in landen als China en India. De productie in opkomende landen rond de evenaar is de afgelopen tien jaar fors toegenomen. De financiële crisis heeft geleid tot daling van de prijzen en de teloorgang van verschillende Nederlandse teelt- en veredelingsbedrijven. Een andere bedreiging binnen de sector is het gebrek aan voldoende geschoold personeel (Broer en Blikman, 2012). Dit probleem wordt in de toekomst nijpender. Dit geldt niet alleen voor de "groene" opleidingen, maar juist ook voor de sterk, in de metropoolregio Amsterdam aanwezige, andere opleidingen als bedrijfseconomie, personeel en organisatie, logistiek, marketing en vormgeving.

Eind november 2012 is de aftrap gegeven voor het EFRO-project 'Innovatiemotor Greenport Aalsmeer' dat als doelstelling beoogt: het aanjagen van innovatie in het sierteeltcluster - met name bij de productiebedrijven - in samenhang met de schakels in de (groene) keten. Dit om nieuwe (innovatieve) business te genereren en de internationale concurrentiekracht van de sierteeltsector te versterken. De nadruk ligt op product-, keten- en marktinnovaties. Primaire doelgroep daarbij is de productie (veredelen, vermeerderen en telen) en secundaire doelgroep is de handel- en logistiek (ketenbenadering).

In de Greenportregio Aalsmeer spelen met name erfbetreders een belangrijke rol in de ondersteuning van ondernemers bij hun (dagelijkse) vraagstukken in relatie tot de bedrijfsvoering. Erfbetreders zijn partijen/personen die met enige regelmaat bij ondernemers op de bedrijven komen, zoals adviseurs, intermediairs en toeleveranciers. Zij voorzien de ondernemers van relevante kennis en hebben vanuit hun functie zicht op vraagstukken die bij ondernemers leven. Vanuit deze optiek gezien zouden zij meer samen moeten werken met andere kennispartners (onderzoek, onderwijs, etc.) om zo ondernemers beter en gericht te faciliteren door de vragen die er leven gericht te kunnen koppelen aan een juiste kennispartner (onderzoek, onderwijs en/of advies). Dit wordt ook beaamd door geïnterviewde personen in het kader van het project 'Versterken van ondernemerschap in de regio' (Beldman et al., 2011).

In opdracht van de Innovatiemotor Greenport Aalsmeer is project onderzocht wat de specifieke rol is van erfbetreders in de regio als intermediair tussen ondernemers en kennispartners. Kunnen zij een rol spelen bij het ophalen van innovatievragen van ondernemers, zowel koplopers als volgers, en het doorvertalen naar kennisprojecten in samenwerking met het onderzoek en onderwijs?

2 Doelstelling en opzet

De doelstelling van dit onderzoek was te achterhalen welke rol erfbetreders in de regio kunnen spelen in het bereiken van een brede groep ondernemers, om innovatievragen op te halen en deze door te vertalen naar kennisprojecten. Er zijn vijf erfbetreders geïnterviewd van verschillende organisaties: een adviesdienst, twee toeleveranciers, een brancheorganisatie en een financiële instelling. Voor de gesprekken is een vragenlijst opgesteld (zie bijlage 1). Aspecten die met de erfbetreders besproken zijn:

- hun blik op de regio;
- welke rollen de erfbetreders voor zichzelf ziet weggelegd;
- welke barrières zij zien bij het opstarten en uitrollen van innovaties?
- wat er nodig is om innovaties sneller van de grond te krijgen en breed te implementeren;
- welke barrières de erfbetreders ziet in de samenwerking met andere kennispartners.

3 Resultaten interviews

3.1 Blik op de regio

De erfbetreders is gevraagd hun visie te geven op de innovatiekracht van de regio Aalsmeer ten opzichte van de andere greenportregio's. Deze wordt hieronder kort verwoord.

Teeltadviseur:

De adviseurs werken in sectorteam. Deze teams zijn landelijk ingestoken waardoor er geen zicht op de specifieke situatie per regio. De regio Aalsmeer loopt in ieder geval niet voorop met innovaties. Er lijkt weinig aandacht te zijn voor kennis en innovatie en dat is wellicht te wijten aan infrastructurele kwesties of het feit dat veel bedrijven klein van omvang zijn. Tekenend is wellicht dat het Proefstation Aalsmeer is verdwenen en er niets voor is teruggekomen. De Innovatiemotor Greenport Aalsmeer zoekt naar mogelijkheden om verbindingen tussen... te leggen en te verankeren. Regionale afbakening (provincie, gemeente) werkt belemmerend; beperk innovatieprojecten niet tot de regio Aalsmeer, maar richt deze op de gehele sector Glastuinbouw.

Toeleverancier 1:

Economisch dreef de regio Aalsmeer voorheen vooral op de veiling en de luchthaven. Waarom de sector daar inmiddels achterop is geraakt en is achteruit gegaan is in oppervlakte en ontwikkeling is niet duidelijk. Wellicht zijn er moeilijkheden met de vollegrondsteelten of is het een kwestie van bestemmingsplannen. Het landsdeel Zuidwest Nederland is innovatiever dan de regio Aalsmeer. "Wellicht vallen onze klanten in de regio Aalsmeer eerder onder de groep 'volgers' van de ondernemers en in Zuidwest Nederland meer onder de groep 'voorlopers' ". Wellicht voelen de ondernemers in de regio Aalsmeer zich ook achtergesteld doordat een aantal organisaties hun (hoofd-)vestiging buiten deze regio heeft gevestigd.

Toeleverancier 2:

Hoewel er enkele ondernemers koplopers zijn op het gebied van kennis en innovatie in de regio Aalsmeer, blijft de grote groep volgende ondernemers (het peloton) ver achter. Binnen de sierteelt onder glas wordt het minder noodzakelijk gevonden te innoveren, omdat er vanuit de markt/consument geen specifieke eisen aan het product worden gesteld. Er is zodoende weinig drijfveer. Bij de voedingsgewassen is dit wel het geval, zoals bij de vraag naar biologisch geproduceerde producten. Deze sector is daardoor innovatiever en trekt ook meer 'volgers' mee.

Branche-organisatie:

De erfbetreder is niet betrokken bij de regio Aalsmeer, mogelijk omdat de primaire productie in die regio afneemt. Andere economische activiteiten in de regio zoals logistiek en afzet zijn niet het werkgebied van de erfbetreder. De regio Aalsmeer is een verpauperende regio. Veel kassen staan al lange tijd leeg. In het glastuinbouwgebied PrimAviera, een gebied tegen Aalsmeer, vinden nieuwe ontwikkelingen plaats. Maar "aan de overkant van de weg" wordt ondernemen vooral als ouderwets en niet vernieuwend bestempeld. Je hoort eigenlijk heel weinig van Greenport Aalsmeer, wel van andere Greenports.

Financiële instelling:

In de regio Aalsmeer zitten veredelaars; dat zijn per definitie innovators. Van de productiebedrijven is ca. 20% innovatief bezig. Dit percentage is vergelijkbaar met andere sectoren en andere regio's; alleen de regio Venlo scoort wellicht hoger. De verpaupering in regio Aalsmeer beperkt zich tot de *gemeente* Aalsmeer. Aanbevelingen voor de regio Aalsmeer:

- Veredeling behouden: nieuwe varianten ontwikkelen;

- Opruimen van kleine verrommelde bedrijven;
- Opstart innovatieve nieuwe teelten op voeding en inhoudsstoffen: bijzondere niches (bijvoorbeeld exclusieve kwaliteit) of nieuwe markten (algen);
- Kleine hoeveelheid productie behouden;
- Teeltvestigingen in het buitenland starten;
- R&D in Nederland behouden op wereldtopniveau.

3.2 Rollen van erfbetreders

Erfbetreders kunnen een rol spelen bij het sneller van de grond krijgen en breder implementeren van innovaties. In het project Versterken van ondernemerschap in de regio worden drie rollen voor erfbetreders beschreven om dit te realiseren. (Beldman et al., 2011):

1. Signalering van problemen voor het bedrijf en kennisbehoefte van ondernemers;
2. Adviseren en begeleiden = kennisoverdracht;
3. Kennis genereren (combineren en leren van waarnemingen bij telers)

Bovengenoemde rollen van erfbetreders zijn **essentieel** voor het breed kunnen implementeren van innovaties. Een aantal erfbetreders herkent zich goed in de genoemde rollen. Een aantal betreders benoemt ook andere rollen voor zichzelf (zie tabel 1). Als extra rollen worden genoemd: onderzoek doen, netwerkcoördinatie, communicatie, terugkoppeling, investeren en kennismakelaar.

Tabel 1: Rollen van erfbetreders

	Teeltadviseur	Toeleverancier 1	Toeleverancier 2	Branche-organisatie	Financiële instelling
Signalering van problemen en kennisbehoefte	x	x	x	x	
Adviseren, begeleiden	x	x	x		
Kennis genereren	x	x	x	x	
Onderzoek	x		x		
Netwerkcoördinatie	x			x	
Terugkoppelen naar brancheorganisaties en overheden		x			
Communicatie				x	
Investeren					x
Kennismakelaar					x

3.3 Innovaties breder uitrollen: waarom lukt het niet?

Er wordt geconstateerd dat het breed uitrollen van innovaties niet goed lukt in de regio Aalsmeer. De vraag is wat hierbij dan de barrières zijn. Hieronder staan de reacties van de verschillende erfbetreders geclusterd naar barrières op financiële-, inhoudelijke- en samenwerkingsaspecten.

Financiële barrières

- Subsidies zijn de dood in de pot voor innovaties; *“We moeten af van subsidies.”* EFRO-trajecten van nu zijn vermoedelijk tot mislukking gedoemd, daar waar het geld wordt ingezet in beginnende innovatietrajecten bij ondernemers; de financiële prikkel bij ondernemers ontbreekt.
- De aanvraag van subsidies is lastig, te ingewikkeld, duurt te lang en er is slechts een kleine kans van slagen op honorering. Suggestie: kortere lijntjes naar de subsidiebeheerder; nu gaat het over te veel schijven
- Het onvoorspelbare karakter van een innovatietraject gaat moeilijk samen met de randvoorwaarden die aan een subsidie zitten.
- Het strakke (administratieve) keurslijf van een subsidieregeling staat haaks op wat ondernemers willen. De erfbetreder adviseert de ondernemer dan vaak om geen subsidie aan te vragen. *“Doe het maar zonder subsidie.”* Het te verkrijgen budget is soms zo klein dat het niet opweegt tegen de administratieve rompslomp.
- Eigen financiële input is vaak een voorwaarde om een subsidie te verkrijgen. Dit is voor veel ondernemers vandaag de dag een lastige opgave. Vanwege de economische crisis hebben veel ondernemers het niet breed en vaak onvoldoende middelen voor investering in innovatie. Personele inzet van uren (*in kind*) behoort vaak wel tot de mogelijkheden.
- Er is wantrouwen bij de subsidiegever door slechte incidenten. Dit leidt tot meer controle en verantwoording. Zaken zouden meer geregeld moeten worden ‘aan de keukentafel’, zowel de innovaties als de subsidies (korte lijntjes). Vertrouwen tussen samenwerkingspartners binnen het innovatietraject en financiers is belangrijk.
- Er is geld nodig voor begeleiding van het innovatieproces. Dit gaan de ondernemers niet gauw betalen.
- Kleine ondernemersnetwerken voor het gezamenlijk uitvoeren van proeven worden betaald door de ondernemers. Probleem hierbij is dat het budget (<k€50) niet toereikend is voor het betrekken van onderzoeksinstellingen, maar dit is wel wat nu nodig is. Insteek: proeven in de praktijk.
- Grote barrière is dat één ondernemer de aanvrager moet zijn van een subsidie. Beter zou zijn als het *telerscollectief* de aanvrager kan zijn (bijvoorbeeld een gewascoöperatie zoals Radijs), gefaciliteerd door een erfbetreder of een zzp-er. Per gewas zouden liefst alle telers moeten meedoen (ca. 75%). Voorlopers zullen op eigen kosten willen deelnemen aan een dergelijke coöperatie. Hiermee neemt ook de scherpte van de discussie toe.
- Grotere systeeminnovaties en sectoroverschrijdende ontwikkelingen vergen structurele, extra financiering. De vraag is hoe dit georganiseerd en gefinancierd moet worden. Het PT was een goede instantie voor structurele investering in innovatietrajecten. Het MKB denk alleen aan de boterham van morgen. Zonder structurele, sectoroverschrijdende financiering géén grote innovatietrajecten en geen verankering van lokale successen, zoals Telen met Toekomst en GoeddoorGrond.

Tips:

- De grote administratieve last en ingewikkelde regelgeving (bijvoorbeeld rond BTW) staat haaks op het innovatieproces. Dit zou verbeterd kunnen worden door de aanvragen inhoudelijk te laten beoordelen bij EZ/Agentschap aan de hand van een pitch door de ondernemer(s). Venture kapitalist: gaan voor de kwaliteit van het idee en het vertrouwen in de betrokkenen. Hiermee accepteer je als geldschietter ook dat innovaties wel eens mislukken.
- Vroeger was er een subsidiepot (max. €7500 per innovatie) vanuit de Rabobank, Hagelunie en private partijen met belangen in aanjagen van innovaties. Indien de gesubsidieerde innovatie succesvol bleek,

moest (een deel van) de subsidie worden terugbetaald. Bij vervolg was ook een nieuwe lening of subsidie mogelijk.

- Zo is er nu nog een Engeneeringsregeling met een risicodragende regeling, tussen ontwikkeling en vermarkting in (k€125-150). Bijna niemand kent deze regeling.

Inhoudelijke barrières

- Het lastig om tot een themagerichte vraagarticulatie te komen en vervolgens tot actie over te gaan, bijvoorbeeld met workshops en excursies.
- Soms zijn wetgeving en markt sturend en/of beperkend voor innovatie. Licence to deliver.
- Er moet een concrete aanleiding zijn om innovaties te starten. Die ontbreekt. Er zijn bijvoorbeeld geen sancties op vervuiling van oppervlakte water.
- Om innovaties (in deze het gebruik van biologische middelen) beter te kunnen uitrollen, moet het makkelijker worden, minder ingewikkeld. “Je moet het de telers makkelijk maken, ontzorgen; anders zal het niet lukken.” Hiervoor zijn nieuwe ontwikkelingen nodig.

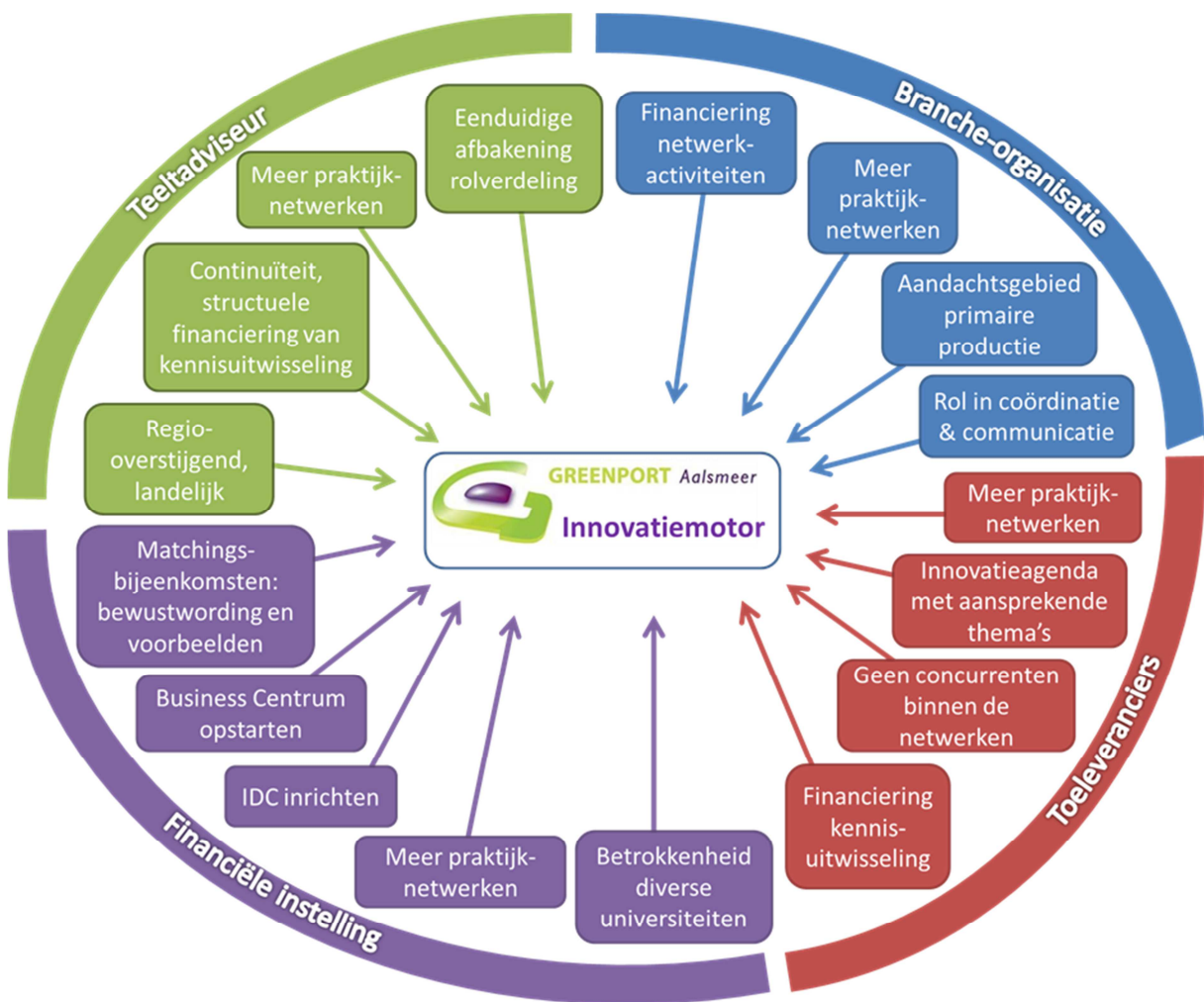
Barrières voor samenwerking

- Regionale Innovatie en Demonstratie Centra (IDC's) e.d. zijn allemaal tijdelijk, zolang als het gesubsidieerde project duurt. Echte verankering gebeurt niet. Hierin wil de erfbetreder geen rol, omdat dit slecht is voor het imago; liever geen associatie met overheidsinitiatieven.
- Om het vliegwiel van innovaties aan de gang te krijgen is structureel overleg nodig met een verschillende disciplines. Vaak levert dit energie op. Meestal stopt dit echter als het project is gestopt.
- De erfbetreders hebben geen tijd om kennis uit te wisselen met andere partijen. Het bedrijf is in feite een urenfabriek. De tijd voor kennisuitwisseling over innovatievraagstukken wordt nu eenmaal niet betaald, dus dat doen ze niet. Het vrijmaken van tijd voor kennisuitwisseling gaat ten koste van tijd voor klanten (contracten). Het is niet rendabel om voor kleine, gesubsidieerde samenwerkingsprojecten een adviseur tijdelijk aan z'n klanten te onttrekken. Pas als er structurele financiering is voor kennisuitwisseling, dan wordt deze vorm van samenwerking rendabel.
- Verschillende erfbetreders hebben commerciële belangen en het gebeurt regelmatig dat er tegenstrijdige adviezen worden gegeven.
- Er is een barrière voor efficiënte kennisuitwisseling, wanneer diverse concurrerende toeleveranciers bij betrokken zijn; dan verstomt elke inhoudelijke discussie. 'Zenden' gaat wel, maar uitwisseling van ervaringen gaat niet. Dit geldt soms zelfs binnen de organisatie als erfbetreders met elkaar concurreren om werk. Beter is om de erfbetreders individueel te benaderen. De combinatie met adviseurs gaat over het algemeen wel; hoewel ook dit afhankelijk is van personen.
- Ondernemers hebben vaak een teeltadviseur/-begeleider. Er is een strikte scheiding tussen de teeltadviseurs en toeleveranciers, geen overleg of samenwerking. De belemmeringen hiervoor zijn:
 - Ze spreken niet dezelfde taal
 - Ze geven conflicterende adviezen
 - Het overleg wordt niet betaald en tijd is geld
- Discussie gaan te vaak over het geld/subsidie en te weinig over de inhoud.
- Bij vragen of problemen waar de erfbetreder geen oplossing voor weet moet de ondernemer het verder zelf uitzoeken. De erfbetreder sluipt wel vragen door naar andere partijen, omdat dit een onderdeel is van de service naar de klant toe; de erfbetreder wil niet graag 'nee' verkopen. Maar zaken buiten de eigen corebusiness pakken ze niet op, omdat het leggen van nieuwe contacten te veel tijd/geld kost. Het is altijd een afweging tussen de klantrelatie en de benodigde tijdinvestering; de terugverdientijd voor nieuwe contacten buiten de eigen corebusiness is al gauw een paar jaar.
- De afbakening per regio is belemmerend; neem niet de regio Aalsmeer, maar de hele sector Glastuinbouw. Provincie- en gemeentebelangen zijn nadelig voor de Greenportgedachte.

- Sommige erfbedreiders zijn het spoor bijster m.b.t. de Greenports, de Topsectoren, PPS-sen, EFRO-projecten en de samenhang daartussen. Sleutelfiguren hebben diverse petten op, dit kan efficiënt zijn, maar ook heel verwarrend.

3.4 Samenwerking: voorwaarden en aanbevelingen

In de interviews met de erfbedreiders is gesproken over voorwaarden en aanbevelingen voor hun betrokkenheid bij de innovatietrajecten binnen de regio Aalsmeer. Vragen in dit kader waren o.a. waarom zouden ze mee willen doen, wat is daarvoor nodig en hoe zou de samenwerking vormgegeven moeten worden? Hieronder staan deze punten per erfbedreider genoemd (zie ook figuur 1).



Figuur 1: Belangrijke tips en voorwaarden van de verschillende erfbedreiders voor samenwerking in innovatietrajecten.

Teeltadviseur:

- De erfbetreder houdt nu bewust afstand vanwege de tijdelijkheid van de financiering.
- De erfbetreder gaat voor continuïteit: **structurele** financiering op sectoroverschrijdend niveau en verankering aan **bestaande** structuren.
- De erfbetreder wil wel graag verbinding en samenwerking met blijvende partners, zoals Wageningen UR en GreenQ. Gezamenlijk kunnen initiatieven vanuit de ondernemers worden opgepakt.
- Bij de implementatie van innovaties spelen private partijen een steeds grotere rol. Dit is de reden geweest om een dergelijke private partij over te nemen, om de kennisbron binnen de eigen organisatie te halen. Dit is de motor van kennis en innovatie.
- Om een betere verbinding te krijgen tussen partijen is een goede scheiding nodig van kernactiviteiten: advies, onderzoek, onderwijs. Dit is nu niet het geval bij de potentiële samenwerkingspartners in innovatieprojecten en dat werkt belemmerend. Ook moet altijd een financiële hobbel genomen worden: wie krijgt hoeveel betaald en tegen welk tarief? Goede voorbeelden/gouden formules voor samenwerking zijn: Telen met Toekomst en Goed door Grond.
- Grotere systeeminnovaties moet je niet oppakken met individuele telers (toevalstreffers, korte termijn), maar met telersgroepen. De erfbetreder trekt dit soort grotere innovaties in ondernemersnetwerken en gaat samenwerking aan met onderzoekers van Wageningen UR. Hiermee vormt de erfbetreder de verbinding tussen bedrijven en het onderzoek.
Wat nu nodig is voor innovatie: ondernemersnetwerken met een adviseur en een onderzoeker.

Toeleverancier 1:

- De erfbetreder staat open voor een gesprek met de Innovatiemotor Greenport Aalsmeer m.b.t. betrokkenheid.
- Toeleveranciers individueel te benaderen in verband met (mogelijke) concurrentie.
- Er is geen verschil tussen commerciële en publieke financiering: alles draait om geld!
- 'Het peloton' lift mee op ervaringen van anderen. Hier ligt een rol van de erfbetreder voor de overdracht van de kennis en ervaringen.
- Om innovaties sneller uit te rollen naar het 'peloton' moeten telersnetwerken meer gestimuleerd worden, regionaal en/of aansluiten bij landelijke netwerken. De erfbetreder draait al mee in telersnetwerken van Wageningen UR.

Toeleverancier 2:

- Als er een goede innovatie-agenda is met duidelijke focus/thema's dan zou de erfbetreder graag meedoen.
- Idee: aanhaken bij het Kenniscentrum Plantenstoffen.
- Meer duidelijkheid scheppen richting sectoren en partijen over de samenhang tussen allerlei landelijke en regionale trajecten; dan is het ook makkelijker om partners te kunnen vinden en/of aan te haken bij lopende initiatieven.

Branche-organisatie:

- Voorwaarde voor samenwerking aan innovatietrajecten rond primaire productie in regio Aalsmeer:
 - De erfbetreder krijgt de *communicatierol* binnen het project: het projectmanagement (NB géén projectleiding). Hier gaat het om de communicatie tussen het project en de ondernemers, coördinatie van de telersnetwerken, spil in het geheel. De uitvoering van projectonderdelen ligt bij anderen. Voorbeeldproject: De perfecte roos (PT). Let wel: de communicator moet overal bij zijn. Dit levert veel meerwaarde op voor de erfbetreder, méér dan alleen over het projectonderwerp zelf.
 - Dit wordt deels betaald uit het project (onder *voorwaarde* van subsidie, maar niet *omwille* van de subsidie) en deels uit 'eigen bijdrage' van de erfbetreder (= contributie van leden)

- Netwerken, draaiboeken en procedures zijn vaak al bekend bij de erfbetreder. Daar wordt onvoldoende gebruik van gemaakt bij nieuwe initiatieven door andere partijen; er moet meer aansluiting worden gezocht.
Bij Greenport HortiCampus lijkt het er wel eens op dat het wiel opnieuw wordt uitgevonden. Er wordt te weinig samengewerkt met en voortgeborduurd op zaken die bij de erfbetreder al zijn opgestart.
- Bij innovatiearena's ontbreekt het vaak aan voldoende ondernemers. Dit kan beter in samenwerking met de erfbetreder, omdat die een fijnmazig netwerk heeft rond thema's met vaste contactpersonen. De erfbetreder kent ook interessante bedrijven voor *praktijkdagen*, onderwijs, etc. in het pre-competitieve deel. Dit wordt onvoldoende benut. Bij deze de uitnodiging om daar meer gebruik van te maken.

Financiële instelling:

- De projectleider kan aankloppen bij de erfbetreder voor:
 - Een bijdrage aan de bewustwording en aandragen van voorbeelden – bijvoorbeeld door gezamenlijk matchingsbijeekkomsten en minimasters te organiseren en verzorgen.
 - Laat de accountmanagers weten wat er speelt in de Innovatiemotor zodat zij dit in het intern overleg kunnen meenemen. Zij kunnen contacten en netwerken opbouwen die in een later stadium eventueel structureel ingebed kunnen worden in het IDC.
 - Financiële hulp bij start-ups, bijvoorbeeld:
 - Opstartkosten voor het IDC (eenmalige donatie), met name op programma's op het gebied van 'energie en kostenbesparing' en 'marktgericht produceren'.
 - Business Incubation Centre binnen het IDC: soft loan voor startende initiatieven (later terug te betalen)
- Suggesties m.b.t. de financiering van IDC's:
 - Een soort joint venture-achtige constructie
 - self-revolving funds, deze moeten op termijn (deels) worden terugbetaald. Dit is een prikkel om succesvol te zijn.
 - EFRO-trajecten: Een startsubsidie voor bijvoorbeeld het IDC is in principe prima, maar vervolgens moeten ondernemers niet zomaar subsidie krijgen.
- De kennisoverdracht moet beter! Kennis moet beter en makkelijker beschikbaar komen. In elke Greenport:
 - een IDC komen om kennis te bundelen en te demonstreren aan het bedrijfsleven
 - Businesscentrum om ondernemers op weg te helpen; "business incubation" geeft verhoogde kans op succes bij opstarten van nieuwe ondernemingen.
 - Telersnetwerken zijn prima om van elkaar te leren en als groep kan je beter de markt bespelen:
 - Specialisatie afstemmen op elkaar
 - Marktonderzoek gezamenlijk aanpakken
 - Merkontwikkeling gezamenlijk oppakken (voorbeeldmerk: Friesland Campina)
 - Er moet speciale aandacht komen voor ketendenken; dit ontbreekt nog bij huidige telersnetwerken. Betrek ook marketeers erbij.
- Rol universiteiten in IDC's:
 - Wageningen UR is hierin cruciaal. NB Het wetenschappelijk onderzoek bij Wageningen UR is de kennismotor voor innovaties. Met het opheffen van de Productschappen valt ca. 30% van het onderzoeksbudget voor Wageningen UR weg.
 - Andere universiteiten, zoals Universiteit van Amsterdam en Universiteit Leiden moeten ook betrokken worden. Dit gaat niet vanzelf en moet wellicht worden opgelegd vanuit de overheid
 - Onderzoekfinanciering afhankelijk maken van de samenwerking.
 - Het Topsectorenbeleid had de universiteiten moeten koppelen in de samenwerking. Het is falend beleid dat de universiteiten niet gedwongen worden om samen te werken, bijvoorbeeld op het gebied van Biobased.

- De Innovatiemotor Greenport Aalsmeer zou meer sturing moeten geven in toekomstdenken. Dit vergt een programmagerichte aanpak:
 - Bewustwording:
 - o Kosten bedrijfsvoering (grond, energie), denk aan andere energiemodellen, energieleverende kassen
 - o Marktgerichtheid, merken; Friesland Campina gebruiken als voorbeeld
 - o (ruimtelijke ordening)
 - Innovatieclusters goed kiezen
 - De aanpak van onderaf is goed.

4 Analyse

Blik op de regio

De erfbedreders zien slechts een beperkt aantal koplopers in de regio Aalsmeer. Over het algemeen constateren zij dat de regio niet voorop loopt en niet als innovatief wordt beschouwd in vergelijking met andere regio's.

Rollen erfbedreders

Binnen de EFRO 'Innovatiemotor Greenport Aalsmeer' worden ondernemers bereikt via verschillende kanalen, zoals themabijeenkomsten, de website (<http://greenport-aalsmeer.nl/greenport-aalsmeer/activiteiten/innovatiemotor.aspx>) en via de betrokken kenniswerkers binnen het EFRO-project (Wageningen UR, Syntens, SIGN, InHolland). Hiermee wordt een deel van de ondernemers bereikt. De regio wil graag beweging creëren bij zoveel mogelijk ondernemers. Wij verwachten dat met de huidige aanpak via themabijeenkomsten en het 'warme' netwerk van de kenniswerkers vooral de groep innovatieve ondernemers wordt bereikt. Om deze groep te verbreden zouden de ondervraagde erfbedreders een rol kunnen spelen. Zij hebben een breder en aanvullend netwerk onder de grote groep 'volgers'. De in dit onderzoek betrokken adviesdienst en brancheorganisatie zijn bij uitstek geschikt om innovatievragen op te halen. Bovendien hebben zij de ambitie om innovatieclusters te coördineren. Ook de toeleveranciers geven aan innovatievragen te kunnen ophalen, min of meer beperkt tot hun eigen productlijnen. Een pluspunt kan zijn dat zij zelf een schakel zijn in de sierteelt. Opgemerkt wordt dat het bij alle erfbedreders *persoonsafhankelijk* is hoe verschillende taken opgepakt worden. Een buitenbeentje onder de erfbedreders is de financiële instelling. Deze is minder geschikt voor het ophalen van innovatievragen bij individuele ondernemers. Zij kan echter wel bijdragen aan het signaleren van wereldwijde trends en ontwikkelingen en een koppeling maken naar bedrijven in regio Aalsmeer die bezig zijn met investeringen op innovaties. Bovendien geeft de erfbedreder aan te willen adviseren over de organisatiestructuur en te participeren in de financiële ondersteuning van innovatietrajecten.

Barrières voor het (breed) uitrollen van innovaties

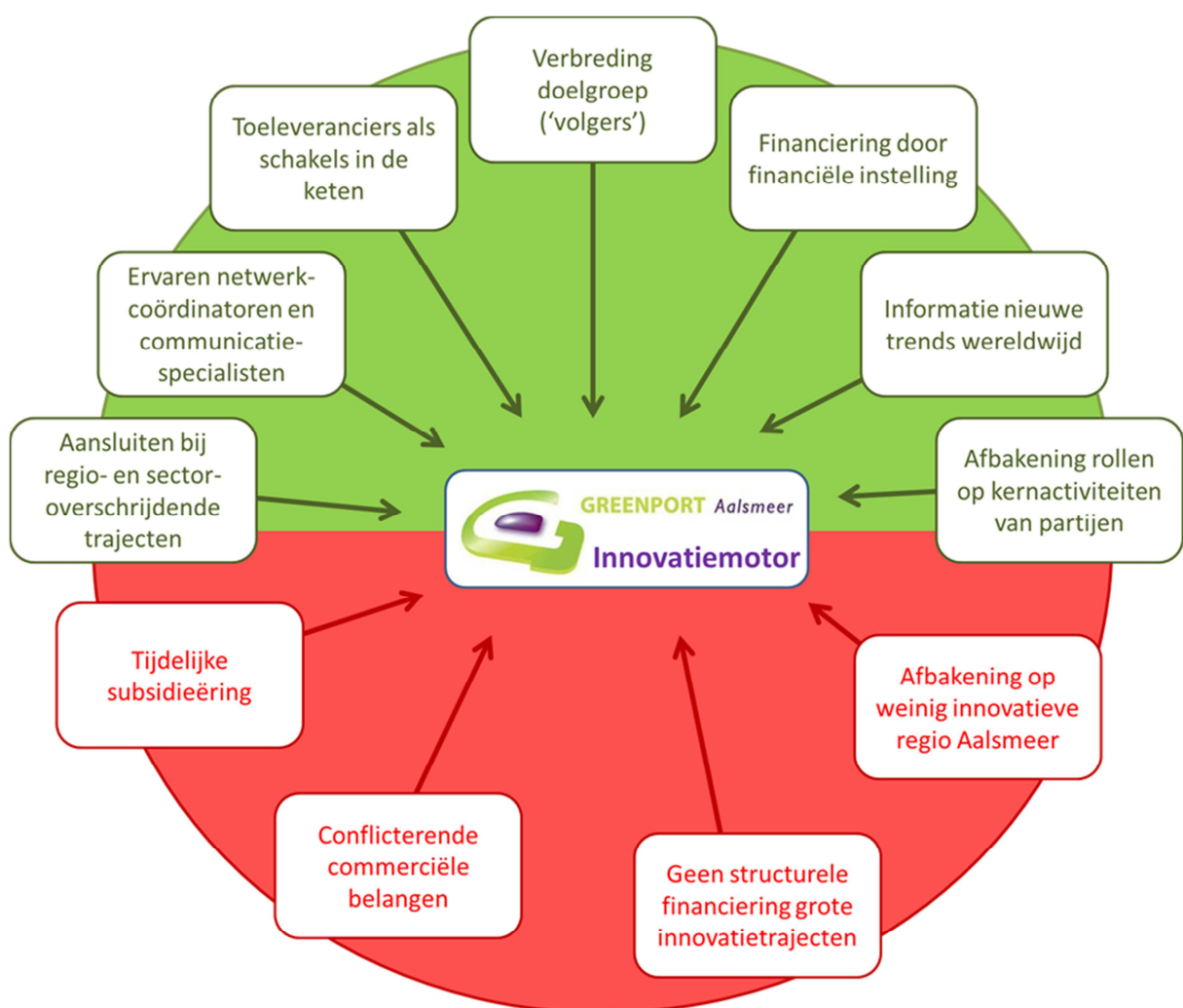
Een aantal barrières voor het uitrollen van innovaties bevinden zich op het financiële vlak (zie figuur 2). Grote systeeminnovaties zijn vaak regio- en sectoroverstijgend. Zij vergen structurele, extra financiering voor overleg, coördinatie en processturing. Dit soort financieringsstromen ontbreken op dit moment. Systeeminnovaties zullen hierdoor niet van de grond komen. Zowel overheid als bedrijfsleven moeten hierin hun verantwoordelijkheid nemen.

Het aanvragen van subsidies wordt door alle erfbedreders te ingewikkeld gevonden, met teveel administratieve rompslomp, het duurt te lang er is en een te kleine kans van slagen. Kortere lijntjes naar de subsidiebeheerder zijn gewenst. Meestal ontbreekt ook de financiële prikkel bij subsidies, zoals een eigen bijdrage aan kansrijke innovaties of een terugbetaalverplichting. Een aantal erfbedreders geeft aan dat de huidige subsidies de dood in de pot zijn voor echte innovaties. Ze worden vaak ingezet voor semi-innovaties met weinig perspectief en/of te weinig urgentie.

Daarnaast hebben de erfbedreders legio belemmeringen en bezwaren genoemd die een eventuele samenwerking in innovatietrajecten in de weg kunnen staan.

- Afbakening per regio; de erfbedreders zijn over het algemeen sectorgeoriënteerd (landelijk) en hebben hun vestigingen in toenemende mate juist teruggetrokken uit de regio Aalsmeer. Zij zijn ook van mening dat benodigde innovaties niet regio specifiek zijn en dat er meer bereikt kan worden in regio-overstijgende innovatietrajecten en -netwerken.
- Kennisuitwisseling door erfbedreders, als link tussen ondernemers en kenniswerkers, wordt niet betaald (zit niet in de reguliere verdienmodellen); zonder aanvullende financiering zullen ze dit niet oppakken.

- Samenwerking in *gesubsidieerde* innovatietrajecten gaat ten koste van het reguliere verdienmodel met klantcontracten. Dit is aantrekkelijk indien er sprake is van structurele samenwerking, maar *niet* bij tijdelijke trajecten.
- Commerciële belangen kunnen een barrière zijn bij de kennisuitwisseling en het uitrollen van innovaties; concurrerende erfbetreders, bijvoorbeeld verschillende toeleveranciers, zullen hun kennis(-voorsprong) niet met elkaar willen delen (zie ook Beldman et al., 2011). Ook zullen zij zich terughoudend opstellen als een innovatie indruist tegen de afzet van hun eigen producten.
- Er zijn momenteel te veel ontwikkelingen gaande (Topsectoren, HCA, CoE's, CIV's, etc.) die landelijk en regionaal gelijktijdig geïmplementeerd worden. Het overzicht is weg en men vindt het lastig om te bepalen waar ze zich op moeten richten.



Figuur 2: Belangrijkste kansen (groen) en belemmeringen (rood) voor samenwerking met erfbetreders in regionale innovatietrajecten.

Samenwerking en verdienmodel

Gekoppeld aan bovengenoemde barrières zijn door de erfbetreders ook een aantal voorwaarden en aanbevelingen benoemd (zie ook de kansen in figuur 2):

- Om het peloton mee te krijgen zijn meer telersnetwerken nodig
- Regio-overstijgend aansluiten bij landelijke netwerken
- In elk telersnetwerk een onderzoeker en een adviseur, met een duidelijk afgebakende rolverdeling (scheiding van kernactiviteiten: advies, onderzoek, onderzoek)
- Binnen de telersnetwerken geen concurrerende erfbetreders betrekken.
- Subsidie voor coördinatie en kennisuitwisseling binnen en tussen de innovatienetwerk(en). Hierbij zijn er duidelijke accentverschillen tussen de erfbetreders. Daar waar de ene erfbetreder tevreden is met projectgebonden subsidietrajecten (tijdelijk), wil de ander uitsluitend meedoen als er sprake is van structurele samenwerking. Het laatste vergt continuïteit op grote sectoroverschrijdende innovatietrajecten - structurele financiering voor afstemming en kennisuitwisseling op sectoroverschrijdend niveau en verankering aan bestaande, landelijke structuren.

De financiële instelling kijkt vanuit een ander perspectief naar de Innovatiemotor en heeft relevante ideeën over de organisatie en over de financiering:.

- Er zou een IDC moeten komen om kennis te bundelen en te demonstreren aan het bedrijfsleven. De financiering hiervan kan in:
 - een soort joint venture-achtige constructie
 - self-revolving funds, deze moeten op termijn (deels) worden terugbetaald. N.B. Dit is een prikkel om succesvol te zijn.
 - EFRO-trajecten- een startsubsidie voor bijvoorbeeld het IDC is in principe prima, maar vervolgens moeten ondernemers *niet* zomaar subsidie krijgen.
- Binnen het IDC zou een Businesscentrum moeten worden ingericht om ondernemers op weg te helpen. De financiële instelling zou kunnen bijdragen aan de financiering:
 - Opstartkosten voor programma's binnen het IDC op het gebied van 'energie en kostenbesparing' en 'marktgericht produceren' (eenmalige donatie).
 - Een soft loan voor startende initiatieven (later terug te betalen)
- Tegersnetwerken met speciale aandacht voor ketendenken en het betrekken van marketeers. Dit ontbreekt bij de huidige telersnetwerken.
- Verplichte betrokkenheid van verschillende universiteiten (Amsterdam, Leiden, Utrecht). De deelname van Wageningen UR is bij elk traject essentieel.

5 Conclusies en aanbevelingen

De meeste erfbetreders zouden meerwaarde kunnen leveren bij het ophalen van innovatievragen en het doorvertalen naar kennisprojecten in de regio Aalsmeer; zij hebben een breed en aanvullend netwerk onder de grote groep 'volgers' onder de ondernemers. Elke erfbetreder stelt hierbij zijn eigen voorwaarden afhankelijk van de eigen belangen. Deze voorwaarden variëren van structurele financiering, een specifieke rol in het proces tot afwezigheid van concurrenten binnen innovatietrajecten. Bovendien is het sterk persoonsafhankelijk of en hoe verschillende taken opgepakt worden.

Het is aan te bevelen om met de afzonderlijke erfbetreders in gesprek te gaan over betrokkenheid bij de Innovatiemotor Greenport Aalsmeer. Rollen en voorwaarden zullen *per innovatietraject* en *per persoon* afgestemd moeten worden, mede afhankelijk van de andere deelnemende partijen/personen.

De erfbetreders komen elk in verschillende situaties het meest tot hun recht:

- De teeltadviseur kan met name betrokken worden bij innovatietrajecten in regio-overstijgend (landelijk) verband, waarbij sprake is van een meer structurele samenwerking met kennisinstellingen en een duidelijke afbakening van ieders rol.
- De toeleverancier wil alleen betrokken worden bij innovatietrajecten die in relatie staat tot hun eigen productlijnen en wil betrokkenheid van concurrenten vermijden.
- De brancheorganisatie kan met name betrokken worden voor een centrale rol in de communicatie met betrekking tot het innovatietraject.
- De financiële instelling onderscheidt zich van de andere erfbetreders doordat zij meer op strategisch/systeem niveau een rol wil vervullen, dat wil zeggen meedenken en participeren in de regionale aanpak voor ondersteuning en financiering van innovatietrajecten.

Een aantal belangrijke barrières voor het opstarten en verbreden van innovatietrajecten hebben te maken met het ontbreken van geschikte verdienmodellen. Een innovatie(-traject) moet de betrokken partijen uiteindelijk geld opleveren. De meest genoemde aandachtspunten hierbij zijn:

- Wetgeving en markt sturen onvoldoende aan op innovatie. Hier is een rol weggelegd voor de overheid en ketenpartijen.
- Structurele financiering is nodig voor kennisuitwisseling, procesmanagement en verankering van innovatietrajecten. Dit soort financieringsstromen ontbreken op dit moment, waardoor systeeminnovaties niet van de grond komen. Zowel overheid als bedrijfsleven moeten hierin hun verantwoordelijkheid nemen.
- Het aanvragen van subsidies is te ingewikkeld. Bovendien ontbreekt een financiële prikkel waardoor ze vaak worden ingezet voor innovaties met weinig perspectief en/of te weinig urgentie. Financiering via self-revolving funds of soft loans zal beter werken.

Literatuur

Beldman A., M. Dijkshoorn-Dekker, F. Geerling-Eiff, H. Kortstee, K. de Grip, A. van der Knijff, D. Lakner en P.J. Beers. Het versterken van ondernemerschap in de regio - Ervaringen vanuit regionale kennisarrangementen. Wageningen UR, 2011. (<http://edepot.wur.nl/211916>)

Broer, J. en D. Blikman, 2012. Samenwerken aan een bloeiend perspectief; visie en strategie Greenport Aalsmeer 2030. Decisio Amsterdam. Pp 27.

Bijlage 1: Interviewvragen erfbedreders

Wat kan specifiek de rol van de erfbedreder zijn, als intermediair tussen ondernemer en kennispartners, om de relevante innovatievragen van ondernemers (niet alleen de koplopers, maar ook de volgers/peloton) te destilleren en, samen met het onderzoek, onderwijs en/of Syntens door te vertalen als kennisprojecten binnen het EFRO-project 'De Innovatiemotor Greenport Aalsmeer' en breder?

Een drietal rollen van erfbedreders zijn **essentieel** voor het breed kunnen implementeren van innovaties (Beldman et al., 2011):

1. Signalering van problemen en kennisbehoefte
2. Adviseren, begeleiden = kennisoverdracht
3. Kennis genereren (combineren en leren van waarnemingen bij telers)

1. M.b.t. **bovengenoemde rollen** om innovaties breed te kunnen implementeren:

- Herken je deze rollen?
- Zie je nog andere rollen en kun je die benoemen?
- Hoe vervul je deze rollen, hoe ga je ermee om? (per rol!)
- Welke rol vindt je de belangrijkste?
- Is er verschil in de rol van de erfbedreder tussen koplopers en volgers?
- Welke partijen zijn hierbij betrokken bij de implementatie van innovaties?
 - Welke rollen hebben deze partijen?
 - Kun je concrete voorbeelden geven?
 - Wat gaat goed/niet goed? (positieve/negatieve ervaringen)
 - Waar liggen er barrières tussen partijen?
 - Wat is er nodig om dit te verbeteren? (bijv. eigen organisatie)
- Hoe zou je je eigen rollen beter kunnen vervullen binnen en buiten je eigen corebusiness?

2. Het **breed uitrollen van innovaties** lukt niet goed genoeg. Vraag:

- Herken je dit?
- Waar schort het volgens jou aan?
- Is er verschil tussen commerciële en publiek gefinancierde partijen in hoe zij hierin opereren? (risicoloze adviezen geven e.d.)
- Hoe zou je je eigen rol daarin kunnen verbeteren? En wat is daarvoor nodig?
- Wat is er nodig in de regio om innovaties beter uit te rollen?

3. Algemeen m.b.t. **kennisvergaring**:

- Waar haal je je kennis vandaan en hoe houd je je kennis op peil?
- Welke partijen zijn hierbij betrokken, hoe gaat het in z'n werk, is het toereikend?

4. M.b.t. **innovaties in de regio**:

- Hoeveel bedrijven in de regio zijn vernieuwend bezig/innovatief/koplopers? (noem een %)
- Hoe verhoudt Aalsmeer zich t.o.v. andere regio's m.b.t. dit aspect?
- Welke innovaties zie je in de regio? Concrete voorbeelden!
- Heb je zelf ideeën voor nieuwe innovaties?
 - Met welke innovaties zie je zelf kansen om met klanten iets op te starten?
 - Waarom doe je dit wel/niet? Wat heb je nodig om het wel te doen?
 - Willen ze samenwerken binnen de Innovatiemotor?
 - Wat is voor de erfbedreders de meerwaarde?
 - En hoe wil je de samenwerking vorm geven?