

# Inspiratie voor transitie

*Leren van pioniers en hun zoektochten*

stelsel



innovatie



**WAGENINGENUR**

*For quality of life*



---

# Inspiratie voor transitie

*Leren van pioniers en hun zoektochten*

---

# Colofon

© september 2007  
Praktijkonderzoek Plant & Omgeving BV

## Inspiratie voor Transitie;

### Leren van pioniers en hun zoektochten

Een publicatie van de koepel van plantaardige en dierlijke systeeminnovatieprogramma's van Wageningen UR. Deze programma's worden gefinancierd door het Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit.

Deze publicatie kwam tot stand in samenwerking met Landbouw Economisch Instituut (LEI), Wageningen UR en Praktijkonderzoek Plant & Omgeving (PPO), Wageningen UR

**PUBLICATIENUMMER, PRIJS**  
PPO 364, prijs € 10,-

## BESTELLINGEN EN MEER INFORMATIE

Praktijkonderzoek Plant & Omgeving B.V.  
Edelhertweg 1, 8219 PH Lelystad  
t 0320-291 111 f 0320-230 479  
e infoagv.ppo@wur.nl i www.ppo.wur.nl

*Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Praktijkonderzoek Plant & Omgeving.*

No part of this book may be reproduced in any form, by print, photoprint, microfilm or any other means without written permission from the publisher.

## TEKST

Jorieke Potters (PPO), Jan Buurma (LEI),  
Abco de Buck (PPO)

## VOORKANT

Metamorphosis III (fragment), M.C. Escher,  
1968

## ILLUSTRATIES

Jorieke Potters (PPO)

## HUISSTIJL WAGENINGEN UR

Vormgeversassociatie Hoog Keppel

## ONTWERP EN VORMGEVING

Jelle de Gruyter (Grafisch Atelier Wageningen)

## DRUK EN AFWERKING

Drukkerij Cabri BV

# Inhoud

## Woord vooraf

## Samenvatting

### 1 Inleiding

- 1.1 Achtergrond en opzet van de studie
- 1.2 Duiding van gehanteerde begrippen
- 1.3 Selectie van deelnemers
- 1.4 Het gebruikte perspectief
- 1.5 Opbouw van het rapport

### 2 Een kennismaking met de innovatieve ondernemers

- 2.1 Biologische open teelten
- 2.2 Multifunctionele landbouw
- 2.3 Geïntegreerde open teelten
- 2.4 Biologische bedekte teelten
- 2.5 Geïntegreerde bedekte teelt

### 3 Strategische richtingen, innovatie en duurzaamheid

- 3.1 Inleiding
- 3.2 Strategieën en innovatierichtingen
- 3.3 De bijdrage van de innovatierichtingen aan duurzaamheid
- 3.4 Ondernemers' perspectief op duurzaamheid.
- 3.5 Implicaties van deze inzichten voor een duurzame landbouw

### 4 Bewegredenen voor innovatie

- 4.1 Inleiding
- 4.2 Het denken over bewegredenen nader toegelicht
- 4.3 De bewegredenen van de innovatieve ondernemers
- 4.4 Implicaties voor het faciliteren van innovatie en een duurzame sector

### Hoofdstuk 5 Innovatieruimte en innovatiekracht; benodigdheden voor innovatie

- 5.1 Inleiding
- 5.2 Bedrijfsfactoren die het innovatieproces beïnvloeden
- 5.3 Omgevingsfactoren die het innovatieproces beïnvloeden
- 5.4 Persoonlijke factoren die het innovatieproces beïnvloeden
- 5.5 Hobbels en belemmeringen voor innovatie

### 6 Geleerde lessen voor het versterken van het innovatieklimaat in de landbouw

- 6.1 Inleiding
- 6.2 Overwegingen bij het faciliteren van innovatie voor duurzame landbouw.
- 6.3 Ondersteunen van innovatieve ondernemers en beloftevolle innovatieprocessen
- 6.4 Versterken van de doorwerking naar andere ondernemers
- 6.5 Versterken innovatieklimaat in de sector

# Woord vooraf

---

In de nota Kiezen voor Landbouw (LNV, 2005) heeft oud-minister Veerman de toon gezet voor een beleid waarbij ondernemers het voortouw nemen bij het omgaan met veranderingen in markt en maatschappij. Het zijn in deze visie dus de ondernemers die de keuzes maken en die daarmee de toekomst vormgeven. De overheid heeft hierin vooral een begeleidende rol, door ruimte te geven aan ondernemers waar dat mogelijk is, door initiatieven te stimuleren en grote veranderingen te faciliteren. Hierbij hoort ook het waarborgen van de publieke belangen. Tegen deze achtergrond hebben LEI en PPO in opdracht van de LNV-systeeminnovatieprogramma onderzocht hoe innovatieve ondernemers bezig zijn met het inkleuren van hun toekomst en hoe de overheid de innovatiekracht en het innovatieklimaat verder kan verbeteren.

Via deelname aan interviews en een workshop hebben tientallen personen uit bedrijfsleven en wetenschap bijgedragen aan de resultaten van dit project. Wij danken al die personen voor hun medewerking. In het bijzonder gaat onze dank uit naar de innovatieve ondernemers die zich iedere dag inzetten om de landbouw van de toekomst vorm te geven en die bereid waren hun ervaringen

met ons te delen. Wij zijn ook dank verschuldigd aan de klankbordgroep, die het projectteam op een constructieve en collegiale manier scherp heeft gehouden bij het ontwikkelen van de methodische aanpak en bij het zoeken naar de praktische betekenis van pioniers en hun zoektochten voor de ontwikkeling van vitale en duurzame bedrijfsvormen in de plantaardige sectoren.

De klankbordgroep bestond uit de volgende personen:

Ben Meijer, PPO-AGV, voorzitter

Perry de Moel, LNV-DRZ

Jolanda Mourits, LNV-DL

Jan van de Wijnboom, LNV-DL

Frank Wijnands, PPO-AGV

Jop Kipp, Wageningen UR Glastuinbouw

Andries Visser, PPO-agv

Met de resultaten van het onderzoek hopen wij bij te dragen aan het gericht ondersteunen van innovatieve ondernemers en veelbelovende innovatieprocessen, voor het faciliteren van de doorwerking naar andere ondernemers en voor het versterken van het innovatieklimaat in de Nederlandse landbouw.

**Dr. J.C. Blom**

Algemeen directeur LEI

**Ir. A.T.J. van Scheppingen**

Directeur PPO-AGV

# Samenvatting

---

De maatschappij vraagt steeds luider om duurzame geproduceerd gezond voedsel en een vitaal platteland met hoge recreatie en natuurwaarde. Om aan deze veranderende vragen tegemoet te komen is een verregaande transformatie van de landbouwpraktijk noodzakelijk: een zogenaamde transitie naar duurzame landbouw. Deze transitie moet vorm krijgen op alle niveaus van het agrarische kennissysteem. Er is behoefte aan nieuwe visie, nieuwe praktijken, andere vormen van kennis en nieuwe vormen van institutionele ondersteuning. De overheid geeft ondernemers het voortouw in het omgaan met veranderingen in markt en maatschappij. De overheid heeft hierbij vooral een ondersteunende rol: zij geeft ruimte aan ondernemers waar dat mogelijk is, stimuleert veelbelovende initiatieven uit de praktijk en faciliteert grote institutionele veranderingen. Agrarische ondernemers geven door hun dagelijks handelen op hun bedrijf in een concrete omgeving handen en voeten aan deze nieuwe duurzaamheidsuitdagingen.

Dit rapport beschrijft de inzichten die zijn opgedaan uit de analyse van de verhalen van twintig innovatieve ondernemers uit de plantaardige agrarische sector. Er zijn ondernemers geselecteerd die op uiteenlopende, ongebruikelijke manieren opvallende prestaties hebben neergezet op het gebied van economische, ecologische en/of sociale duurzaamheid. Via diepte-interviews en een workshop met deze innovatieve ondernemers is inzicht verkregen in hun ervaringen en beweegredenen. De gesprekken hebben plaatsgevonden in het najaar van 2005. De analyse van hun ervaringen geeft inzicht in de verschillende innovatiestrategieën en vergroot het begrip van de achterliggende motieven, werkwijzen en capaciteiten van innoverende ondernemers. De uiteenlopende innovatiestrategieën van de ondernemers zijn ingedeeld in de volgende drie innovatierichtingen; herfundering, verbreding en verdieping (van der Ploeg, 2002). Uit analyse blijkt dat ieder van deze richting op eigen wijze bij draagt aan duurzaamheid. Door herfundering streeft de ondernemer een optimaal gebruik van de beschikbare capaciteiten (natuurlijk, menselijk, sociaal en financieel) na, verbreding draagt bij aan het beter benutten van volle potentie van de landbouw en het landelijk gebied en verdieping draagt bij aan het versterken van de waardering voor een meer duurzaam product. Ieder van de innovatierichtingen draagt in potentie bij aan aspecten van zowel People als Planet en Profit. De verkregen inzichten kunnen benut worden om op maatschappelijk goed onderbouwde wijze bepaalde strategieën te stimuleren of ondersteunen en zo gericht te werken aan het wegnemen van belemmeringen voor een duurzame landbouw.

De ondernemers hebben hun eigen kijk op de verschillende aspecten van duurzaamheid. Uit de verhalen van de ondernemers komen de vijf verschillende manieren van kijken naar duurzaamheid naar voren: als idealist, teler, ontwerper, pragmatische idealist of als zakenmens. Voor idealisten is een duurzame wereld een doel op zich, de teler ziet duurzaamheid als fundament voor zijn bedrijfsvoering, de ontwerper benadert duurzaamheid als technische uitdaging, voor de pragmatische idealist is duurzaamheid een voorwaarde waarbinnen hij zijn bedrijf runt en de zakenmens tenslotte gebruikt duurzaamheid vooral als verkoopargument. Bij interventies voor het faciliteren van duurzaamheid kunnen deze inzichten benutten om ondernemers meer gericht aan te spreken op hun perspectief en kernwaarden. Ook voor samenwerking en het vormen van netwerken zijn de verschillende perspectieven waardevol. Ondernemers die hetzelfde perspectief hebben op duurzaamheid zullen elkaar herkennen en meer wezenlijk begrijpen. Bij samenwerking tussen ondernemers met verschillende perspectieven is het belangrijk voldoende ruimte te maken om zienswijze uit te wisselen en elkaar te leren begrijpen. Wanneer de kernwaarden rond (onderverdeeld in mens, markt en maatschappij) met elkaar worden vergeleken, geeft dat zicht op focuspunten en blindenvlekken van de verschillende perspectieven. Dit geeft aanwijzing waar extra aandacht nodig is bij het ondersteunen van de verschillende groepen ondernemers.

Een nadere blik op de beweegredenen van de ondernemers leert dat de kernwaarden en de toekomstbeelden van de ondernemers de kaders vormen waarbinnen de ondernemer zijn strategie ontwikkelt. Daarbinnen hebben de ondernemers uiteenlopende beweegredenen om een bepaalde strategie op een bepaald moment te ontwikkelen. Globaal kunnen beweegredenen onderscheiden worden in noodzaak, wens of kans. Ieder type van deze type beweegreden kan voortkomen uit het niveau persoon, bedrijf of omgeving. Het scala aan beweegredenen dat ontstaat wanneer niveaus en type beweegreden in een matrix worden gezet, kan het denken over het stimuleren van innovatie verbreden. Klassieke wet en regelgeving creëert vanuit de omgeving een noodzaak tot veranderen. Dit kan zeker effectief zijn en ook leiden tot belangrijke innovatieprocessen, maar past minder in een beleid waarin de verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van de sector bij de ondernemers wordt gelegd. Het beïnvloeden van wensen is moeilijker, maar kan op de lange termijn aan gewerkt worden via scholing en het vergroten van het maatschappelijke bewustzijn. Alternatieve beleidsmaatregelen die goed passen bij het adagium 'van zorgen voor naar zorgen dat' dragen bij aan het creëren en zichtbaar

maken van kansen of het vergroten van de ruimte en de competenties van ondernemers om in te spelen op kansen.

De verhalen van de ondernemers geven ook inzicht in de benodigdheden voor innovatie. In benodigdheden wordt een onderscheid gemaakt tussen innovatievoorwaarden en innovatiekatalysatoren. De centrale vraag is waarom zijn deze ondernemers erin geslaagd nieuwe wegen in te slaan en aansprekende resultaten te behalen? De diverse antwoorden op deze vraag geven zicht op de factoren in persoon, bedrijf en omgeving die de innovatieruimte vormen en de innovatiekracht van een ondernemer in een specifieke situatie bepalen. Deze factoren kunnen benut worden voor het creëren van gunstige omstandigheden voor innovatie. Dezelfde factoren die de innovatieruimte en -kracht beïnvloeden, kunnen in minder gunstige omstandigheden juist belemmeringen voor vernieuwing opwerpen. Per innovatierichting zijn de belangrijkste belemmeringen in kaart gebracht. Herfundeerders worstelen met de hoge kosten die gepaard gaan met technologische ontwikkeling en ze voelen zich door wisselend beleid belemmerd om robuuste bedrijfssystemen voor de lange termijn te ontwikkelen. De verbreders lopen op tegen de opeenstapeling van verschillende sectorale wet- en regelgeving, daarnaast is de uitdaging om de verschillende activiteiten op het bedrijf professioneel te combineren. De verdiepers herkennen de belemmeringen van de verbreders, omdat ook zij hun takenpakket zien uitgebreid. Daarnaast worstelen zij met de uitdaging om efficiënt nieuwe nichemarkten aan te boren. Het inzicht in deze belangrijkste belemmeringen per innovatiestrategie

kan benut worden voor het gezamenlijk wegnemen van belemmeringen en het creëren van een gunstig klimaat voor bepaalde wenselijk ontwikkelingsrichtingen.

De uiteindelijke conclusies van het onderzoek zijn vooral gericht op het bieden van concrete handreiking voor beleidsmakers, onderzoekers, onderwijsinstellingen en andere kennisinstellingen voor het faciliteren van innovatie naar duurzame landbouw. De analyse levert allereerst inzicht in verschillende perspectieven op het stimuleren van innovatie. Hierbij moeten een aantal keuzes gemaakt worden of in ieder geval doordacht worden. Is de interventie gericht op het algemeen stimuleren van vernieuwing of specifiek op een bepaalde wenselijke innovatierichting, liggen de accenten van de interventie op het wegnemen van knelpunten voor duurzaamheid of op het ontwikkelen van een duurzame bedrijfsvoering. Richt de interventie zich op het stimuleren van de ontwikkeling van inventies of op de brede invoering daarvan in de praktijk en tenslotte is de idee om proactief ruimte scheppen of reactief knelpunten wegnemen.

In het bieden van een handreiking wordt de volgende driedeling gemaakt: aanbevelingen voor het ondersteunen van innovatieve ondernemers en beloftevolle innovatieprocessen; het versterken van de doorwerking naar andere ondernemers en – meer algemeen – het versterken van het innovatieklimaat in de sector. De analyse resulteert in de volgende wenselijke actiepunten voor het stimuleren van innovatie naar duurzame landbouw

## Actielijst voor het stimuleren van innovatie naar duurzame landbouw

### **Schep heldere kaders voor het werken aan innovatie voor duurzame landbouw:**

- > Kies bewust wat je stimuleert en hoe
- > Zorg voor draagvlak en een heldere duurzaamheidsuitdagingen
- > Scan innovaties op hun bijdrage aan duurzaamheid.

### **Ondersteun innovatieve ondernemers en veelbelovende innovatieprocessen:**

- > Vergroot de innovatieruimte voor veelbelovende strategieën
- > Ondersteun de innovatiekracht van de ondernemer
- > Stuur bij richting duurzaamheid
- > Bundel energie en innovatieve krachten

### **Faciliteer de doorwerking naar andere ondernemers:**

- > Geef bekendheid aan inspirerende voorbeelden en ervaringen
- > Maak nieuwe wegen bekend bij en toegankelijk voor anderen
- > Ontwikkel competenties voor succesvolle innovatie

### **Versterk het innovatieklimaat in de Nederlandse landbouw:**

- > Geef richting aan de zoektochten
- > Laat met voorbeelden zien dat het anders kan
- > Prikkel de veranderingszin op verschillende manieren
- > Neem belemmeringen weg en bied ondersteuning
- > Zorg voor ontwikkeling van competenties nodig voor innovatie

# 1. Inleiding

## 1.1 Achtergrond en opzet van de studie

### >> Achtergrond

Agrarische ondernemers geven vorm aan de landbouwsector en het platteland door hun handelen in interactie met andere spelers. De maatschappij en de overheid vragen in toenemende mate om duurzame productie van gezond voedsel in een vitaal platteland met natuurwaarde. Om aan deze veranderende vragen tegemoet te komen is een verregaande transformatie van de landbouwpraktijk noodzakelijk: een zogenaamde transitie naar duurzame landbouw. Deze transitie krijgt vorm op alle niveaus van het agrarische kennissysteem. Er is behoefte aan nieuwe visie, nieuwe praktijken, andere vormen van kennis en nieuwe vormen van institutionele ondersteuning. Agrarische ondernemers geven door hun dagelijks handelen op hun bedrijf in een concrete omgeving handen en voeten aan deze nieuwe duurzaamheidsuitdagingen.

### >> Onderbouwing en opzet

In de nota Kiezen voor Landbouw (LNV 2005) heeft toenmalig minister Veerman de toon gezet voor een beleid waarbij ondernemers het voortouw krijgen in het omgaan met veranderingen in markt en maatschappij. De overheid heeft hierbij vooral een ondersteunende rol: zij geeft ruimte aan ondernemers waar dat mogelijk is, stimuleert veelbelovende initiatieven uit de praktijk en faciliteert grote institutionele veranderingen. Om die begeleidende rol goed te kunnen invullen is het belangrijk inzicht te hebben in actuele innovatierichtingen en begrip van de achterliggende motieven, werkwijzen en ervaringen van innoverende ondernemers. Het onderzoek Inspiratie voor transitie heeft als doel bij te dragen aan het verkrijgen van dit inzicht en begrip. Hiertoe is een twintigtal ondernemers in de plantaardige sector gezocht die op een uiteenlopende, ongebruikelijke manier opvallende prestaties hebben neergezet op het gebied van economische, ecologische en/of sociale duurzaamheid. Via diepte-interviews en een workshop met deze innovatieve ondernemers is geprobeerd inzicht te krijgen in de ervaringen en beweegredenen van deze ondernemers. De gesprekken hebben plaatsgevonden in het najaar van 2005. De verhalen geven zicht op de innovatiestrategieën die de ondernemers volgden en op de manier waarop deze strategieën bijdragen aan specifieke duurzaamheidsdoelstellingen. Dit rapport beschrijft de inzichten die zijn opgedaan uit de analyse van de verhalen van deze innovatieve ondernemers en dient ertoe te leren van hun zoektochten en ervaringen.

### >> Doelstelling

Innovatieve ondernemers vormen de voorhoede bij de praktische pogingen om te komen tot een economisch, ecologisch en sociaal duurzame landbouw. De bedrijfsmatige en procesmatige ervaringen van die voorhoede zijn daarom een potentiële bron van inspiratie en informatie voor andere ondernemers, beleidsmakers en andere partijen die betrokken zijn bij de ontwikkeling van duurzame landbouw. Dit onderzoek heeft de volgende doelstellingen: (1) het ontsluiten van de kennis en ervaring van innovatieve ondernemers als handreiking voor andere ondernemers en (2) het opdoen van inzichten en ideeën voor het faciliteren van innovatie naar duurzame landbouw. Dit rapport focust vooral op de tweede doelstelling: het bieden van inzichten en ideeën voor het faciliteren van innovatie naar duurzame landbouw. Er worden hierbij drie manieren van faciliteren onderscheiden: 1) het ondersteunen van innovatieve ondernemers en veelbelovende innovatieprocessen; 2) het faciliteren van de doorwerking van geleerde lessen naar andere ondernemers en 3) het versterken van het innovatieklimaat in de Nederlandse landbouwsector. Het onderzoek moet enerzijds bijdragen aan het funderen van het werk in de systeeminnovatieprogramma's en het LNV-beleid en anderzijds een bijdrage leveren aan de brede discussie over systeeminnovatie en het streven naar een duurzame landbouwsector. Dit rapport streeft ernaar inspiratie en handreikingen te bieden aan onderzoekers, advies- en beleidsmakers voor het faciliteren van innovatie naar een duurzame landbouw.

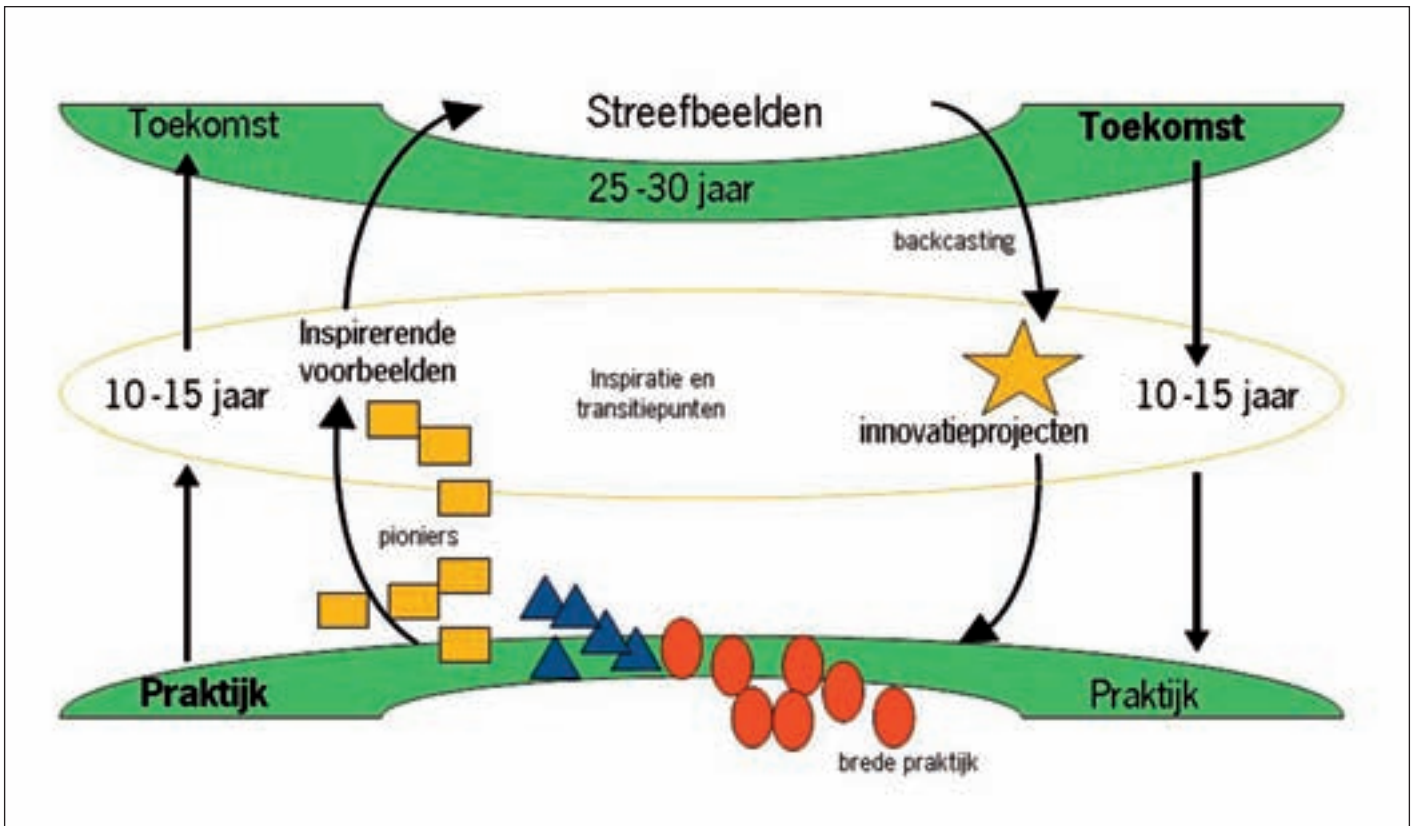
### >> De studie in de context van de systeeminnovatieprogramma's

De systeeminnovatieprogramma's hanteren het volgende denkschema (figuur 1.1) om de rol van verschillende interventies ten opzichte van elkaar en de bijdrage aan de grotere duurzaamheidsuitdagingen te visualiseren.

De rechterhelft van het denkschema geeft de benadering van Duurzame Technologie Ontwikkeling (DTO) weer. In de DTO benadering wordt vanuit streefbeelden voor de verre toekomst (2030) via backcasting teruggeredeneerd naar sleutelkwesaties (transitiepunten) die via innovatieprojecten worden opgelost (Weaver *et al*, 2000) Dit is het pad van toekomst naar praktijk, waarbij onderzoekspartijen het voortouw nemen.

De linkerhelft van het denkschema nemen de innovatieve ondernemers het voortouw. Dit is het pad van de huidige praktijk naar die van de toekomst. De ondernemers borduren voort op praktische





Figuur 1.1 Denkschema van het systeeminnovatieprogramma (Syscope extra, 2005).

inzichten en mogelijkheden en proberen zo een economisch, ecologisch en sociaal duurzame bedrijfsvorm. Zij geven door hun handelen vorm aan de landbouwpraktijk. Dit is het spoor waar oud-minister Veerman in de nota Kiezen voor Landbouw ruimte aan wilde geven.

## 1.2 Duiding van gehanteerde begrippen

Innovatie als een weg om te komen tot een duurzame landbouwsector staat centraal in deze studie. Inspiratie, innovatie en duurzaamheid zijn complexe begrippen waar uiteenlopende ideeën over bestaan. Enige toelichting hoe daar in deze studie tegenaan wordt gekeken is dan ook op zijn plek.

### >> Inspiratie

Inspiratie is het gevoel hoe men een klus kan aanpakken (Van Dale, 2005). In deze studie is de klus de innovatie naar duurzame landbouw. Inspiratie kan overgebracht worden op anderen. Het basisidee van dit onderzoek is dat de creativiteit en vindingrijkheid van innovatieve ondernemers op verschillende manieren inspirerend kan werken. Ten eerste gaat het om inspiratie voor ondernemers

die bezig zijn met het ontwikkelen en vormgeven van de paden van de huidige praktijk naar de toekomst. Centraal staat hierbij dat innovatieve ondernemers andere ondernemers laten zien dat het anders kan, onder andere aan de hand van concrete voorbeelden. Ten tweede gaat het om inspiratie voor intermediairs (onderzoekers, adviseurs etc.) die samen met andere partijen zoeken naar oplossingen voor belangrijke transitiepunten. Hierbij betreft het vooral de concrete oplossingen die de innovatieve ondernemers hebben ontwikkeld en de inzichten die zijn opgedaan voor het faciliteren van innovatieprocessen in de praktijk. Ten derde gaat het om inspiratie voor beleidsmakers: hoe zij het beleid vorm kunnen geven dat ondernemers ruimte geeft om concrete nieuwe paden te creëren van de huidige praktijk naar een maatschappelijk wenselijke toekomst. Tenslotte is het ook voor consumenten en burgers inspirerend te zien hoe individuele ondernemers door hun handelen in de praktijk bijdragen aan het realiseren van duurzaamheidsdoelstellingen. Inspiratie wordt in deze studie dus opgevat als prikkels die men krijgt van concrete voorbeelden en inzichten om het anders aan te willen, kunnen en durven pakken.

## >> Duurzaamheid

De wereldcommissie voor milieu en ontwikkeling (WCED) definieert de duurzame ontwikkeling eind jaren tachtig als: 'ontwikkeling die tegemoet komt aan de behoeften van huidige generaties zonder de mogelijkheid van toekomstige generaties om in hun eigen behoeften te voorzien in gevaar te brengen' (WCED, 1987). In deze studie wordt aan deze definitie invulling gegeven door gebruik van de zogenaamde 'triple-P'-benadering van duurzaamheid (Elkington 1997). Bij deze benadering wordt duurzaamheid opgevat als een afweging tussen doelstellingen op sociaal (People), ecologisch (Planet) en economisch (Profit/Prosperity) gebied. Ook de dimensies tijd en ruimte worden in dit concept meegenomen. Vanuit de overweging dat het huidige onderzoek is gericht op inzicht en begrip, is ervoor gekozen te werken met een kwalitatieve inschatting van de duurzaamheidsbijdrage van verschillende innovaties. Bij innovatie voor duurzaamheid gaat het niet alleen om de resultaten voor de eigen bedrijfsvoering, maar ook om het wegnemen van belemmeringen voor een duurzame landbouw. Het ligt buiten de scope van dit onderzoek om objectieve uitspraken te doen over de duurzaamheid van een bepaald bedrijfssysteem. Er is weliswaar een inschatting gemaakt van de duurzaamheid van de verschillende bedrijfsvoeringen, maar dit was subjectief en bovendien niet de doorslaggevende overweging in de selectie. In deze studie is ervoor gekozen te focussen op de mate waarin de ondernemers erin slagen bij te dragen aan het wegnemen of omzeilen van belemmeringen voor een duurzame landbouwsector.

## >> Innovatie

Innovatie is 'de invoering van iets nieuws' (van Dale 2005). Innovatieve ondernemers worden in deze studie opgevat als ondernemers die op een ongebruikelijke manier opvallende prestaties neerzetten op het gebied van economische, ecologische en/of sociale duurzaamheid. Deze opvatting van innovatie weerspiegelt het spanningsveld tussen enerzijds het vernieuwingsaspect en anderzijds het realiseren van aansprekende resultaten. In de selectie van de ondernemers is hier steeds een afweging in gemaakt. In sommige gevallen is een heel sterk vernieuwend idee met potentie ondanks nog magere resultaten meegenomen in de selectie, in andere gevallen zijn ondernemers opgenomen die aansprekende resultaten behalen met praktijken die weliswaar nieuw zijn, maar toch minder innovatief qua aanpak en benadering. De beoordeling is in eerste instantie door informanten uit de sector gedaan. Zij droegen – met onderbouwing – namen aan van ondernemers die zij inspirerend vonden met het oog op de duurzaamheidsdoelstellingen. Deze manier van selecteren beïnvloedt natuurlijk de richting

en resultaten van het onderzoek, maar zorgt ook voor een goede inbedding in de sector. In de verdere selectie is geprobeerd zoveel mogelijk bewust met eventuele bronnen van bias in het onderzoek om te gaan. De gehanteerde criteria en procedure komen verder aan de orde onder het selectieproces (paragraaf 1.3).

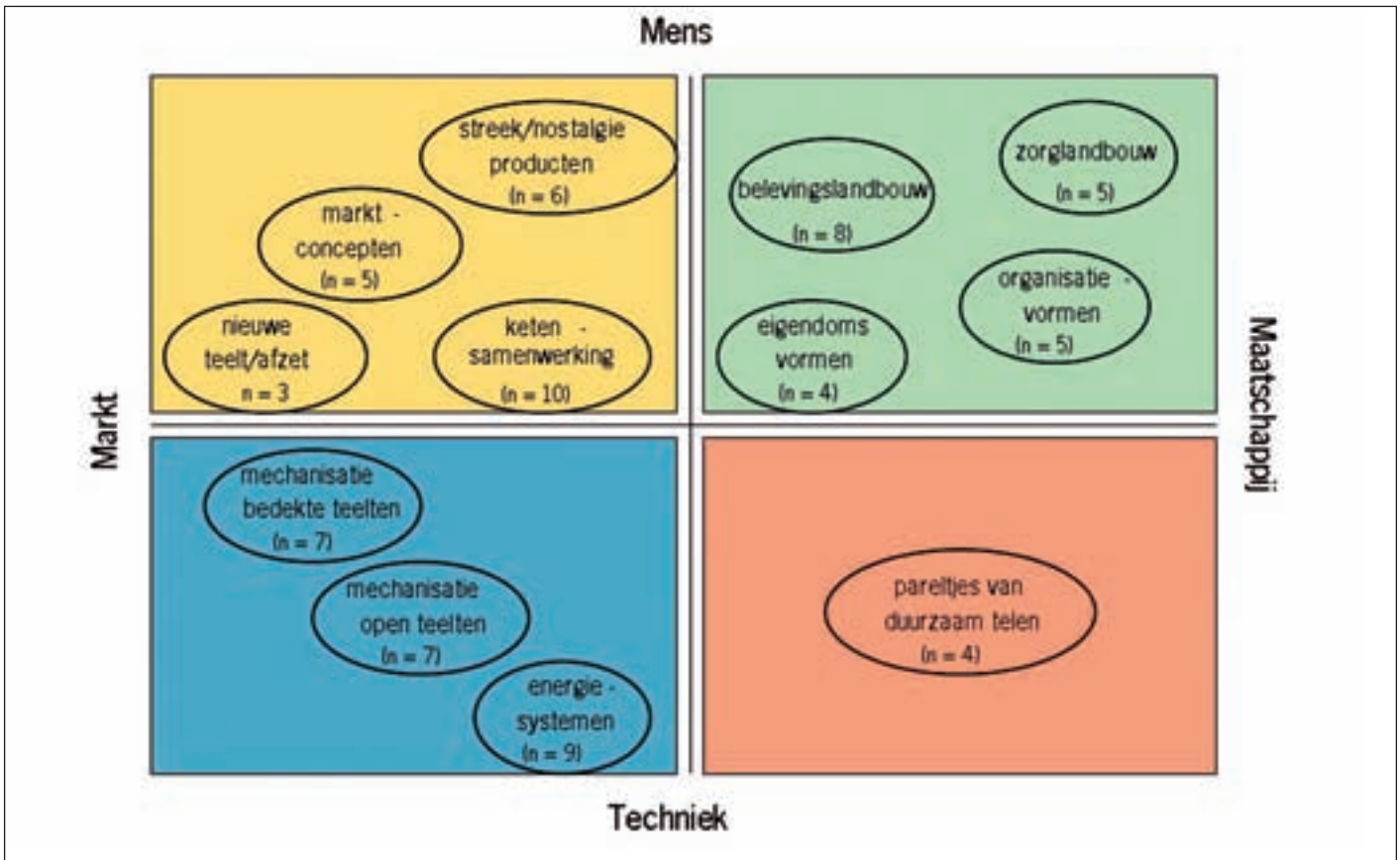
## >> Stimuleren van innovatie

Innovatie kan vanuit verschillende oogpunten gestimuleerd worden. De keuze voor een bepaalde invalshoek heeft gevolgen voor de opzet van de studie. Deze studie richt zich op de ervaringen van innovatieve ondernemers. Deze ervaringen kunnen inspirerend zijn voor andere ondernemers die een vergelijkbare kant op willen. Maar door de specifieke focus op innovatieve ondernemers biedt de studie geen zicht op verschillen tussen innovatieve ondernemers en collega's die hun volgen of op strategieën om andere ondernemers te verleiden innovaties over te nemen. De focus van de studie ligt vooral op de ontwikkelingsfase van inventies en innovaties op bedrijfsniveau, niet zozeer op de brede invoering daarvan in de sector. De resulterende inzichten richten zich dan ook voornamelijk op het stimuleren van de ontwikkeling van specifieke innovaties en niet zozeer op de brede benutting ervan in de praktijk.

### 1.3 Selectie van deelnemers

In overleg met de klankbordgroep is het onderzoeksterrein afgebakend tot akkerbouw, vollegrondsgroenteteelt, multifunctionele landbouw en glastuinbouw. Zowel biologische als geïntegreerde teelten zijn in de studie meegenomen. Er is gezocht naar innovatieprocessen waarin primaire producenten een belangrijke rol hebben gespeeld. Via contacten met relatiebeheerders uit de advieswereld en projectleiders uit de onderzoekswereld is een groslijst samengesteld van ruim 100 ondernemers die op originele wijze opvallende prestaties neerzetten op het gebied van economische, ecologische en/of sociale duurzaamheid. Om de volle breedte van innovatierichtingen goed vertegenwoordigd te krijgen in de selectie, zijn de individuele voorbeelden neergezet in een gedachtelandschap (figuur 1.2).

Een gedachtelandschap wordt gevormd door een economische as tussen markt (private domein) en maatschappij (publieke domein) en een culturele as tussen techniek (harde domein) en mens (zachte domein). De vier kwadranten die zo ontstaan in het assenstelsel vertegenwoordigen de vier aandachtsvelden of denkrichtingen voor innovatie, te weten: teelt/productontwikkeling, expertiseontwikkeling, markt/ketenontwikkeling en spelregelontwikkeling (Buurma et al, 2006). Bij het indelen van de aangedragen voorbeelden in het



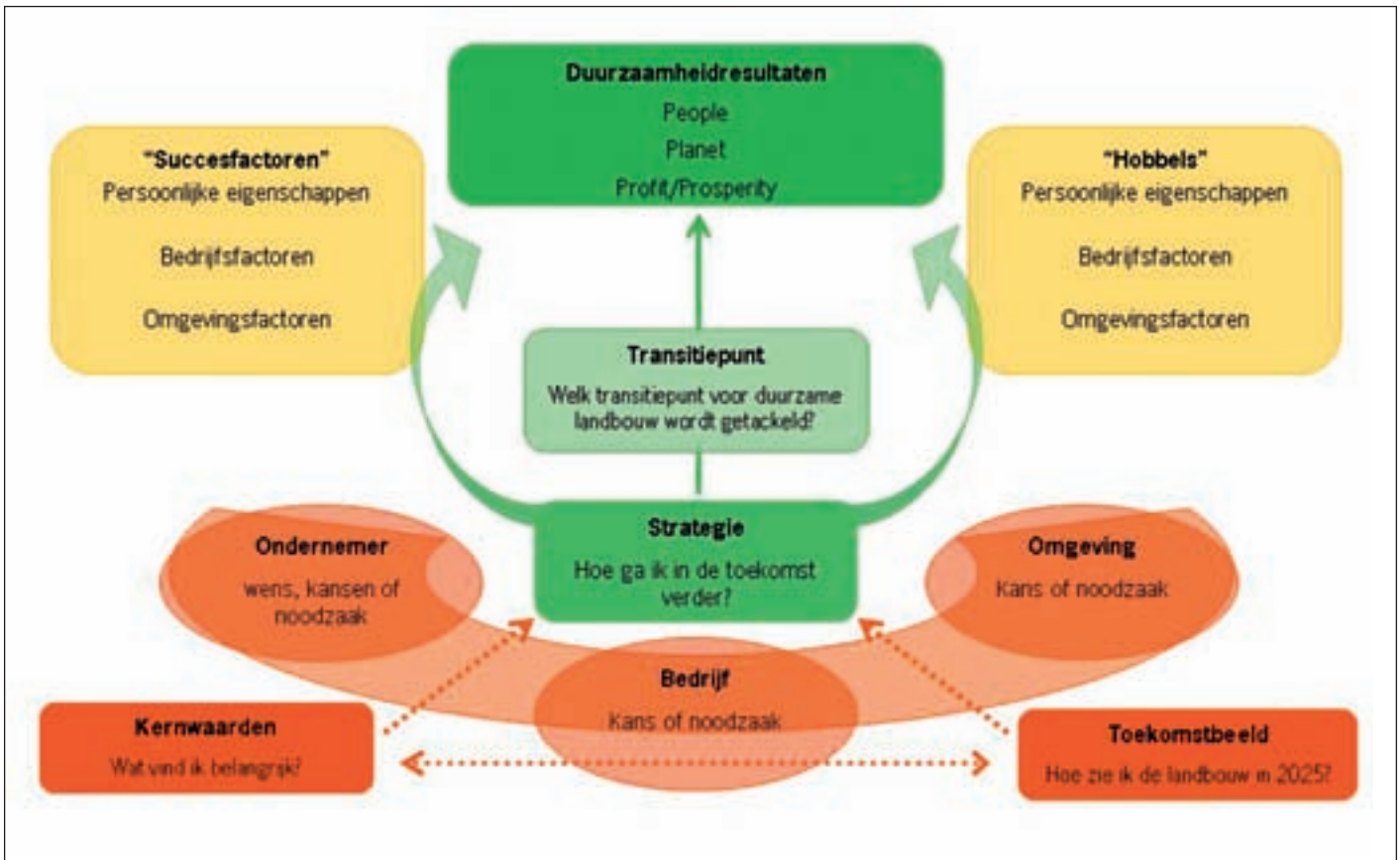
Figuur 1.2 Gedachtelandschap met innovatievelden (n= aantallen voorbeelden in groslijst)

gedachtelandschap kunnen 12 min of meer homogene innovatieclusters worden geïdentificeerd. Het resultaat van deze indeling is afgebeeld in figuur 1.2. De figuur omvat 70 van 100 voorbeelden van de groslijst.

#### 1.4 Het gebruikte perspectief

Iedere blik op de realiteit geeft haar eigen kleur en vertekening. Voor het plaatsen van de resultaten is het belangrijk het perspectief dat gebruikt is zoveel mogelijk expliciet te maken. Figuur 1.3 geeft inzicht in het analyseschema dat tijdens het onderzoek is ontwikkeld en dat ten grondslag ligt aan dit rapport. Dit schema is een verdere uitwerking van de *belief systems* zoals deze zijn uitgewerkt door Jan Buurma (2006). In het analyseschema van Inspiratie voor transitie staat de innovatieve ondernemer als actor centraal. In het handelen van de ondernemer worden drie lagen onderscheiden. Het fundament (1) van het handelen wordt gevormd door persoonlijke kernwaarden en ideeën over waar het naartoe gaat met de wereld en de landbouw. Deze kleuren de bril waardoor de ondernemer eigenschappen en ontwikkelingen van

zichzelf, zijn bedrijf en de omgeving waarneemt. Op al deze drie niveaus kunnen zich wensen, kansen of een noodzaak tot verandering voordoen. Uit de wisselwerking tussen fundamentele waarden en ideeën enerzijds en wensen, kansen en noodzaak anderzijds, ontstaan de beweegredenen om een bepaalde verandering door te voeren of een nieuwe strategie te ontwikkelen (2). De strategieën van de innovatieve ondernemers in deze studie dragen allemaal op eigen wijze bij aan het wegnemen van 'transitiepunten' voor een duurzame landbouw. Transitiepunten zijn technische, sociaal-economische, culturele en institutionele obstakels die de realisatie van het toekomstbeeld bemoeilijken (Syscope extra, 2006). Voor de realisatie van de strategie (3) organiseert de ondernemer dat aan de benodigde factoren wordt voldaan en hij creëert gunstige omstandigheden voor de uitvoering. De mate waarin hij hierin slaagt, bepaalt de uiteindelijke uitkomsten van de innovatie. Hierbij zijn succesfactoren aan te wijzen op persoonlijk vlak, in het bedrijf of de omgeving. Aan de andere kant lopen innovatieve ondernemers in hun innovatieproces vaak aan tegen hobbels om het nieuwe pad te banen. Op operationeel niveau bepaalt de wisselwerking



Figuur 1.3 Analyseschema van Inspiratie voor transitie

tussen strategie, succesfactoren en hobbels de resultaten voor de ondernemer en de uiteindelijke bijdrage aan duurzaamheidsdoelstellingen. Het analyseschema is weergegeven in figuur 1.3

### 1.5 Opbouw van het rapport

De inhoud van dit rapport volgt de logica van het analyseschema, al is voor een goed begrip de volgorde aangepast. In hoofdstuk 2 worden eerst de innovatieve ondernemers kort voorgesteld. Ze zijn ingedeeld in een van de vijf sectoren die zijn vertegenwoordigd in de studie: biologische of geïntegreerde, open of bedekte teelt en multifunctionele landbouw. De kennismaking is kort en schetsmatig, en richt zich op het innovatieproces en de bedrijfscontext. Het doel is hier een globaal overzicht te geven van de ondernemers op wier verhalen dit rapport is gebaseerd. In het vervolg komen bepaalde aspecten van deze verhalen nader in beeld. Om tijdens het lezen van het verdere document het overzicht over de verschillende ondernemers te behouden, vindt u achterin deze publicatie een boekenlegger met daarop de innovatieve ondernemers op een rij.

Hoofdstuk 3 zoomt nader in op het innovatief handelen van de ondernemers. Wat doen zij anders waardoor ze opvallen in de Nederlandse landbouwsector? Welke strategieën volgen zij en welke innovatierichtingen zijn hierin te ontdekken? In het laatste deel van het hoofdstuk staat de bijdrage van de verschillende innovaties aan duurzaamheidsdoelstellingen centraal. Allereerst komt in beeld hoe de strategieën van deze ondernemers bijdragen aan het realiseren van duurzaamheidsdoelstellingen; vervolgens komt de vraag aan de orde hoe deze ondernemers zelf tegen duurzaamheid aankijken. De inzichten leveren een interessant beeld op dat als basis kan dienen voor het denken over duurzaamheid en het gericht stimuleren en mogelijk maken van bepaalde strategieën. De centrale vraag in dit hoofdstuk is: Wat doen deze ondernemers anders en waarom is dat belangrijk voor het realiseren van duurzame landbouw?

Hoofdstuk 4 spitst zich toe op de oorsprong van innovatieprocessen. De beweegredenen van de ondernemers om met een specifieke innovatie aan de slag te gaan worden ontrafeld. Waarom heb-

---

ben zij op zeker moment besloten het anders aan te pakken? Waar halen zij hun inspiratie vandaan? Het gaat hierbij over de wensen, kansen en noodzaak die de ondernemers ertoe aanzetten om tot vernieuwing over te gaan. De verkregen inzichten in beweegredenen geven aanknopingspunten voor het stimuleren van toekomstige innovatie in de praktijk.

Hoofdstuk 5 handelt over de behoeften voor innovatie. Wat heeft gemaakt dat de ondernemers in staat zijn geweest hun resultaten te behalen? Het hoofdstuk zoomt in op de factoren in persoon, bedrijf en omgeving die de innovatieruimte vormen en op de elementen die de innovatiekracht van een ondernemer in een specifieke situatie bepalen. Dezelfde factoren die de innovatieruimte en -kracht beïnvloeden, kunnen in minder gunstige omstandigheden juist belemmeringen voor vernieuwing opwerpen. Vanuit de wens om bepaalde wenselijke innovatierichtingen en -strategieën te stimuleren is het leerzaam te kijken naar de belangrijkste hobbels waar de ondernemers in de verschillende innovatierichtingen tegenaan lopen en hoe zij hiermee omgaan.

Het afsluitende hoofdstuk 6 vertrekt vanuit de inzichten uit de voorgaande hoofdstukken en biedt ondersteuning aan beleidsmakers, onderzoekers, onderwijsinstellingen en andere kennisinstellingen voor het faciliteren van innovatie naar duurzame landbouw. Na een aantal meer algemene overwegingen volgt een handreiking voor het stimuleren van innovatie naar duurzaamheid. Hierbij wordt de volgende driedeling gemaakt: aanbevelingen voor het ondersteunen van innovatieve ondernemers en beloftevolle innovatieprocessen; het versterken van de doorwerking naar andere ondernemers en – meer algemeen – het versterken van het innovatieklimaat in de sector. Nog veel meer dan antwoorden te geven op deze lastige vragen is het de bedoeling met dit rapport suggesties te doen, vragen op te roepen en het denken over innovatie voor duurzaamheid te nuanceren en te prikkelen. Tezamen moeten deze handreikingen bijdragen aan het ondersteunen van innovatie voor duurzaamheid en het versterken van het innovatieklimaat in de Nederlandse landbouwsector.



## 2 Kennismaken met innovatieve ondernemers

---

In dit hoofdstuk worden de innovatieve ondernemers kort voorgesteld. Ze zijn onderverdeeld in vijf groepen, corresponderend met de vijf sectoren die in deze studie vertegenwoordigd zijn: biologische of geïntegreerde, open of bedekte teelt en multifunctionele landbouw. De kennismaking is kort en gaat vooral over het innovatieproces en de bedrijfscontext. Doel van dit hoofdstuk is een globaal beeld te geven van de ondernemers waar dit rapport op is gebaseerd. In het vervolg komen de verhalen van de ondernemers verder aan de orde.

### 2.1 Biologische open teelt

#### >> Biologisch aan huis

Toen verschillende afnemers na elkaar failliet gingen, hebben deze biologische groenteteler en zijn vrouw in het zuiden van het land besloten om de eigen afzet te gaan regelen. Tien jaar geleden zijn ze begonnen met een bezorgdienst voor biologische producten. Eerst voor de eigen producten, later is dit uitgebreid tot een volledig assortiment biologische producten van verschillende lokale producenten, aangevuld met producten van de groothandel. Om de verwerking soepel te laten verlopen heeft de teler een webwinkel opgericht waar klanten hun bestellingen ieder week kunnen plaatsen. Door het grote succes van de bezorgdienst is hij al vrij snel verder gegaan met het ontwikkelen van een systeem voor geautomatiseerd samenstellen van pakketten. Om zijn positie te verstevigen en de waarde van het regioproduct sterker uit te kunnen dragen heeft hij samen met andere telers en producenten de stichting Van Eigen Erf opgericht. Het systeem draait nu op vijf andere locaties in het land. De ondernemer staat al deze initiatieven terzijde met technische ondersteuning. Inmiddels heeft hij de bezorgdienst van de hand gedaan om zich te kunnen wijden aan de groenteteelt, waar zijn hart toch eigenlijk naar uit gaat. De bezorgdienst blijft groeien en de ondernemer blijft zich bezig houden met het ontwikkelen van nieuwe producten en processen voor het eigen bedrijf en voor collega-producenten uit de buurt.

#### >> Samen biologisch sterk

Na jarenlange samenwerking in aanschaf en onderhoud van het machinepark en in de ontwikkeling van het rijpadensysteem, hebben deze ondernemer en zijn burens een flinke stap vooruit gezet. Deze biologische akkerbouwer in West-Brabant besloot dit jaar samen met twee collega-telers om hun bedrijven samen te voegen waardoor een groot akkerbouwbedrijf van 240 ha ontstond. De grond wordt nu gezamenlijk geëxploiteerd, handel wordt gezamenlijk opgepakt en de administratie wordt samengevoegd. De

bedrijven hebben een gemeenschappelijk administratienummer. De drie ondernemers hebben alle drie hun eigen taken in het bedrijf: de een doet de teelt, de ander de handel en de derde houdt zich bezig met de administratie. De gemaakte uren worden bijgehouden en daarna verrekend. Door deze samenwerking wordt bespaard op de overheadkosten. Iedereen kan doen waar hij of zij goed in is, en samen staan ze sterk in de onderhandeling met afnemers. De volgende stap waar aan gedacht wordt, is het afstoten van twee locaties om op één bedrijfslocatie door te gaan. Een grote beslissing die nog veel overleg en afstemming vraagt.

#### >> Uniek markt maken

Na moeizame jaren in de groenteteelt besloot deze biologische ondernemer het roer om te gooien en zich toe te leggen op de biologische teelt van pompoenen. Zijn belangrijkste overweging hierbij was dat hij deze teelt alleen kon rondzetten. De specialisatie en zijn grote bereidheid om aan te pakken, maken hem een interessante partner voor Albert Heijn die op zoek was naar een leverancier van biologische pompoenen. Nu is hij hun enige leverancier van pompoenen en kan hij op basis van gelijkwaardigheid handel drijven. Doordat de teler zich gespecialiseerd heeft, heeft hij zich kunnen toeleggen op het optimaliseren van de productie. Inmiddels produceren enkele andere telers voor hem; sinds vorig jaar heeft hij zijn netwerk uitgebreid naar Spanje om ook eerder en later in het seizoen pompoenen te kunnen leveren. De specialisatie heeft het mogelijk gemaakt hogerop te komen in de handelsketen. Hij wast de pompoenen en slaat ze op in een nieuwe loods die hij liet bouwen. Omdat hij meer inzicht wil hebben in de pompoenenmarkt, heeft hij een prijsinformatiesysteem ontwikkeld. Hij zou graag samenwerken met andere pompoentelers om gezamenlijk de marktpositie uit te breiden, ook naar het buitenland. Dit is echter een moeizaam proces, en zolang samenwerking met andere telers niet van de grond komt, vergroot de ondernemer zijn eigen marktaandeel.

#### >> Onderscheiden door Service

Net voor de eeuwwisseling nam deze jonge ondernemer het bedrijf van zijn ouders over. De hoofdactiviteit van het bedrijf is de biologische groenteteelt. Daarnaast heeft het diverse andere functies. Er is een camping, een boerderijwinkel, een theeschenkerij, een groentebezorgdienst en een hennepdoolhof. De ondernemer zag deze diversiteit aan activiteiten als deel van de identiteit van het bedrijf, maar zag ook de noodzaak te professionaliseren. Hij hield daarom de verschillende takken van zijn bedrijf in stand en legde zich toe op wat hij noemt 'regionaal professionaliseren'. Hij bekeek

---

de regio vanuit internationaal perspectief: om voldoende afzetmogelijkheden te vinden voor zijn biologische spuitjes moest hij al snel de grens over. Hij streefde ernaar zich op de markt te onderscheiden door betere service te leveren aan zijn (nationale en internationale) afnemers. Nu zet hij in op verwerking van de producten en heeft daarom een techniek ontwikkeld voor het schoonmaken en verpakken van spruitkool, pastinaak en andere biologische producten. Zo wil hij een unieke positie verwerven, een grotere markt bereiken en afzetzekerheid realiseren. Het ontwikkelen van de verwerkingstechniek gebeurt in nauw overleg met de afnemende partijen, maar de ondernemer draagt zelf het risico.

### >> Uniek uit de zee

Een biologische teler die wel was geselecteerd maar vanwege zijn drukke agenda niet is geïnterviewd is een producent van zee-asters: Uniek uit de zee. De teler ontwikkelde deze nieuwe teelt in de afgelopen jaren helemaal zelf en slaagde erin via directe contacten met horecaondernemers en afnemers een markt te creëren voor dit nieuwe product.

## 2.2 Multifunctionele landbouw

### >> Samen Divers

Deze ondernemer in de Noordoostpolder is al jaren bezig zijn biologisch-dynamische, gemengde bedrijf te ontwikkelen tot een compleet, harmonieus geheel. Het bedrijf heeft de volgende uiteenlopende maar op elkaar aansluitende onderdelen: groenteteelt, akkerbouw, een kruidentuin, veehouderij, kippenhouderij, een kaasmakerij en een windmolen. Daarnaast is er een boerderijwinkel en worden er producten verkocht op verschillende boerenmarkten. De ondernemer streeft ernaar al deze verschillende activiteiten de aandacht te geven die ze verdienen en het werk op het bedrijf op een voor hem passende manier in te richten. Daarom heeft hij – in overleg met de werknemers – besloten iedereen te ontslaan en de verschillende activiteiten onder te brengen in vof's, die door de oud-werknemers worden beheerd. Zo kan iedereen zich toeleggen op een specifieke taak. Het is een hele puzzel geweest om hier voor de juiste vorm te vinden, en een geschikt model te ontwikkelen voor de verrekening van de inbreng van goederen en arbeid. Inmiddels werkt de nieuwe samengestelde bedrijfsvorm naar ieders tevredenheid.

### >> Sociaal en Gezond

Vanuit de overtuiging dat zowel de landbouw als de gezondheidszorg beter kan, begon deze ondernemer in het oosten van het land

samen met een compagnon een leef- en werkgemeenschap: zorg- en hulpbehoevenden werken mee in het bedrijf. De basisgedachte is dat het ritme van de landbouw goed is voor hen, en dat mensen die in het gangbare zorgcircuit als aparte groepen worden begeleid, onderling veel aan elkaar kunnen hebben. De bewoners en medewerkers van de gemeenschap draaien mee in de verschillende activiteiten op het gemengde, biologisch-dynamische bedrijf. Akkerbouw, groenteteelt, veehouderij, een kaasmakerij en een boerderijwinkel zijn de belangrijkste activiteiten. De combinatie van zorg en productie stelt andere eisen aan de teeltplanning. Gezamenlijk is een teeltsysteem ontwikkeld dat naast met natuurlijke mogelijkheden en marktoverwegingen, ook rekening houdt met de wens om een afwisselend passend takenpakket voor de verschillende bewoners te bieden. Een groeiend aantal zorg- en hulpbehoevenden vindt zo een zinvolle en 'helende' dagbesteding, waarin zij naar eigen capaciteit een waardevolle bijdrage kunnen leveren aan de productie. Inmiddels is het bedrijf erkend als zorg- en hulpverlener. De inkomsten uit de zorg zijn hiermee flink gestegen en zelfs hoger geworden dan die uit de primaire productie. Het is het streven van deze ondernemer om een gezonde balans en afstemming te vinden tussen zorg en productie.

### >> Klant bij de teler

Voor deze fruitteler en zijn vrouw in het midden van het land waren een aantal omgevingsfactoren de directe aanleiding om zich de vraag te stellen 'wat willen we eigenlijk echt?' Een groeiende onvrede met de fruitmarkt, de noodzaak om steeds meer kilo's te produceren en het bijkomende gebrek aan vrijheid dat je als producent hebt, voedden het idee dat ze het anders aan moesten pakken. Nog meer uitbreiden, stoppen of overschakelen op de biologische teelt waren voor hen geen serieuze opties. Dus besloten ze op een nieuwe locatie, vanuit het niets, een fruitbedrijf op te zetten, waar naast de productie, veel ruimte is voor het beleven van de fruitteelt. Het streven was om zoveel mogelijk alle productie zelf te verkopen en een één op één relatie met de klant op te bouwen. Dat lukt goed want inmiddels wordt bijna de gehele productie door middel van eigen verkoop afgezet. De ondernemer bepaalt zelf wanneer en aan wie hij zijn producten verkoopt. Doordat hij zijn eigen fruit verwerkt tot jam, sappen en gelei, hoeft hij niet te verkopen als de prijs hem niet aanstaat. Hij geniet van de ondernemersvrijheid die hij zo weer terug heeft. De volgende stap die hij aan het voorbereiden is, is het opzetten van educatieve, recreatieve activiteiten op zijn bedrijf.

### >> Fruitige beleving en Rode diensten

Bij twee geselecteerde multifunctionele bedrijven is geen interview afgenomen, maar over hen is wel informatie beschikbaar vanuit andere projecten. Het eerste is 'Fruitige beleving', een ondernemer die zijn biologische fruitbedrijf heeft uitgebouwd tot een populair landgoed waar beleving centraal staat. De andere ondernemer biedt met 'Rode diensten' woonfuncties aan op zijn bedrijf. Waar mogelijk zijn de inzichten vanuit de andere projecten meegenomen in deze analyse.

## 2.3 Geïntegreerde open teelt

### >> Smaken Verschillen

Naar aanleiding van een groep onderzoekers die aardbeien kwam proeven op zijn bedrijf, is deze teler begonnen met het telen van een grote diversiteit aan aardbeienrassen. Hij zag een groeiende behoefte aan diversiteit in producten, een beweging die tegenwicht biedt aan de anonieme bulkproductie. De ondernemer is steeds op zoek naar nieuwe markten en nieuwe mogelijkheden met de aardbei. Hij gebruikt zijn creativiteit om zich te onderscheiden en ziet het als zijn missie de brede mogelijkheden van de aardbei te propageren. Om ideeën op te doen voor het ontwikkelen van nieuwe mogelijkheden met aardbeien werkt hij samen met horeca-ondernemers: hij gebruikt dus samenwerking met andere branches om op een andere, nieuwe manier naar zijn bedrijf en zijn product te kijken. Als koploper in deze richting, moet hij naast de ontwikkeling van nieuwe contacten veel aandacht steken in het gericht ontwikkelen en bereiken van nieuwe nichemarkten voor zijn ideeën.

### >> Ecologie en economie samen!

Samen met twee veehouders en een collega-aardappelteler ontwikkelde deze ondernemer een bedrijfssysteem om optimaal gebruik te maken van de bodem. De gespecialiseerde teelt in pootaardappelen vraagt een nauwkeurig teeltplan en een zorgvuldige omgang met de bodem. Samen zochten de ondernemers naar oplossingen waar ze alle drie beter van zouden worden. Inmiddels hebben ze een stichting opgericht die zich bezig zal houden met het beantwoorden van toekomstige vragen van de maatschappij aan de landbouwsector. Ook hebben ze een plan gemaakt voor het leveren van groene en blauwe diensten aan de omwonenden. De volgende stap is het ontwikkelen van een innovatieve financieringssysteem om het vervolg en de verdere uitbreiding van het samenwerkingsverband te kunnen bekostigen.

### >> Concurrerend in Techniek

Deze maatschap van twee broers in zuidwest Nederland loopt al jaren voorop in mechanisatie. Enige jaren geleden hebben de twee zoons van een van de gebroeders zich bij de maatschap aangesloten, vol ambitie de traditie voort te zetten. Naast de primaire productie, is loonwerk een belangrijke bron van inkomsten van het bedrijf. Van oudsher waren de broers altijd bezig met het zoeken naar oplossingen voor de problemen waar zij in de bedrijfsvoering tegenaan liepen. Zij ontwikkelde soms samen met verschillende machinebouwers nieuwe technieken. Door steeds voorop te lopen in de toepassing van nieuwe techniek, onderscheiden zij zich in efficiëntie en nauwkeurigheid van werken van collega-loonwerkers. Door hun betrokkenheid bij een aantal onderzoeksprojecten waren ze een van de eersten in Nederland die met gps-sturing werkten. Zelf ontwikkelden ze een systeem voor de automatisering van de administratie. Door deze toepassingen behalen ze milieuvoordeel door heel nauwkeurig te bemesten, daarnaast levert het werkge-mak op. Wel loopt de jonge generatie aan tegen de grote investeringen die tegenwoordig nodig zijn om technische innovaties door te voeren. Maar ze laten zich niet tegenhouden. De volgende ontwikkeling waar ze over denken is aan de slag te gaan met biomas-savergisting. De vraag is echter of dit past in het bestemmingsplan of dat zij moeten uitwijken.

## 2.4 Biologische bedekte teelt

### >> EKO met smaak

Deze biologische teler van tomaat en paprika is voortdurend op zoek naar nieuwe uitdagingen. Ondanks dat de bedekte teelt – als je de EKO-richtlijnen volgt – veel uitdaging biedt, werd het gewas trostomaat routine. Daarnaast liep het rendement terug. De ondernemer vond een partner in afzetorganisatie Eosta met het idee van 'Wild Wonders'. Dit idee is geïnspireerd op een stroming in de VS die 'de smaak van vroeger' wil terughalen. Om deze smaak te creëren, zijn ze op zoek gegaan naar de genetische bronnen van tomaat in Zuid-Amerika. Na veel proefonderzoeken zijn een aantal smaakvolle, teelbare genotypen geselecteerd. 'Wild Wonders' zijn uiteenlopende soorten tomaten die zich onderscheiden door kleur en vorm. De ondernemer moest tal van problemen oplossen om tot een goede opbrengst en kwaliteit te komen. Hij heeft aan Eosta een goede partner voor de marketing van dit nicheproduct. Toch maakt hij zich wel zorgen over de recente ontwikkelingen rond 'wilde' tomaten. Het nieuwtje is eraf; de eerste 'kopieën' zijn bij telerverenigingen gesignaleerd en het wordt steeds moeilijker om



grip op de markt te houden. Daarom vraagt de ondernemer zich af of het misschien tijd is om weer iets nieuws te beginnen.

### >> Residu-vrij verkoopt

Innovaties ontstaan vaak uit nood. Voor deze tomatenteler bestond die nood uit de afkalvende marktpositie van tomaat in de jaren '90. Om te innoveren schakelde hij om naar de biologische teelt, wat hem een voorsprong op de markt gaf. De EKO-teelt was een goede leerschool in de omgang met de natuur in de tomatenteelt. Ook zijn werknemers zijn er inmiddels in opgeleid. Maar omdat de gemiddelde geldopbrengst per meter achterbleef, is hij weer teruggeschakeld naar zijn oude methode. De ecologische gewasbescherming was echter wel een blijvertje. 'Residu-vrij' bleek een pluspunt op de veeleisende markt van Groot Brittannië, waarnaar hij exporteerde. De niche is opgepakt door telervereniging FresQ, waar deze teler voor collega's een vraagbaak is geworden op gebied van gewasbescherming. Volgens de ondernemer leiden specifieke eisen van de eindafnemer in de toekomst tot steeds meer marktsegmentatie. De uitdaging blijft het opzetten van een productieapparaat dat daar, onder de voorwaarden van veiligheid en een constante kwaliteit, optimaal aan kan voldoen.

### >> Klant in bedrijf

Door jarenlang hard werken heeft deze ondernemer in het zuidoosten van het land samen met haar partner een biologisch gemengd bedrijf opgebouwd. Het bedrijf kenmerkt zich door evenwicht in verschillende opzichten. In ecologische zin is sprake van evenwicht door een combinatie van veeteelt en groenteteelt in een ruim bouwplan. Ook een sterke sociale band tussen het bedrijf en de consumenten, werknemers, vrijwilligers en zorgbehoevenden op en rondom het bedrijf getuigt van evenwicht. Het bedrijf past het bouwplan aan de wensen van de klanten aan, zo ontstaat er evenwicht tussen vraag en aanbod. In de toekomst wil deze ondernemer het bedrijf graag gaan verbreden. Daarbij denkt ze aan het bieden van logies, zorg en een seizoenskeuken. Ze is ervan overtuigd dat deze manier van landbouw in nauwe relatie met de omgeving uiteindelijk de weg naar duurzaamheid is. Wel merkt ze dat ze vervreemd is van de gangbare landbouw, waar intensivering steeds meer de geldende norm is. Bij het ontwikkelen van haar bedrijfsvoering loopt ze aan tegen onbegrip van gangbare burens en problemen met de wet- en regelgeving van instanties als het ministerie van LNV (bijvoorbeeld de mestwetgeving), de gemeente en Staatsbosbeheer. Langzaam is er echter wel een kentering gaande en wordt het bedrijf meer en meer geaccepteerd.

## 2.5 Geïntegreerde bedekte teelt

### >> Weinig energie

Deze ondernemer runt met een compagnon de eerste semi-gesloten paprikakwekerij. Hij zag dat de meeste bedrijven te veel de gebaande paden bleven bewandelen en innovatie slechts toepasten op deelgebieden. Deze ondernemer wilde het anders doen en zocht naar een doelgericht ontwerp voor het hele productiesysteem. Zijn ideaalplaatje is een gesloten kas met een mobiel teeltsysteem en belichting. Vanuit dit ideaalbeeld heeft hij teruggedeneerd naar wat vandaag de dag technisch en bedrijfseconomisch haalbaar is. Daarbij liep hij tegen een aantal beperkingen in het innovatieklimaat op. Zo is er in Nederland geen adequate structuur die pioniers ondersteunt. Technologiefondsen zijn traag en focussen op kennis. Technologische innovatie wordt teveel aan het bedrijfsleven overgelaten, waar het vaak stukloopt op commercieel belang op de korte termijn. Anno 2006 was een semi-gesloten kas daarom het hoogst haalbare. In de toekomst hoopt de teler een verder ontwikkelde, gesloten kas te bouwen. In een volgende fase zal het bedrijf de productie verhuizen naar het buitenland, waar als gevolg van de mondiale demografische en economische ontwikkelingen nieuwe optimale locaties aan het ontstaan zijn.

### >> Sociaal kapitaal

Deze ondernemer maakte een uitzonderlijke start in het bedrijf: hij begon als werkscholiër en ging daarna door als werknemer. Na een aantal jaren van andere activiteiten kwam hij weer terug op het bedrijf. Het personeelsmanagement was in de tussentijd door privé-omstandigheden van de toenmalige eigenaar in het slop geraakt. De sfeer onder de werknemers was erg verslechterd, er werd niet meer gecommuniceerd en de kwaliteit van het werk was onder de maat. De eigenaar beseftte dat er iets moest gebeuren. Via een functie als bedrijfsleider heeft de huidige ondernemer het bedrijf toen stapsgewijs over kunnen nemen. Zijn filosofie is dat het bedrijfskapitaal in de mensen zit. Dit betekent dat mens en taak over en weer op elkaar afgestemd moeten worden. Hij kijkt zorgvuldig wat iemand in huis heeft en vertaalt dat naar taken binnen het bedrijf. Daar hoort een interne opleiding bij, met wederzijdse afspraken. Het bewijs dat deze strategie werkt, is het geringe verloop onder het personeel (inclusief vakantiekrachten, een belangrijk onderdeel van de arbeidsmarkt in het oosten van het land). Ten opzichte van andere bedrijven is de arbeidsproductiviteit stukken beter. Resultaat van het gevoerde beleid is ook dat er een sterk teamgevoel en een prima werksfeer heersen, wat wordt onderstreept door tal van personeelsactiviteiten naast het werk.

---

Ook buiten het bedrijf (in samenwerking met collega's en in de keten) gaat deze ondernemer voor duurzame relaties: 'je moet je bedrijfsinvestering optimaal benutten'; op de lange termijn loopt het volgens hem verkeerd af om 'voor de laatste cent van afnemer te wisselen'.

### >> Nieuwe kas

Ervaring en inzicht opgedaan op het eigen komkommerbedrijf hebben deze ondernemer aan het denken gezet over nieuwe kasconcepten. Er moest winst te behalen zijn op het gebied van duurzaamheid in brede zin. Er zijn wel meer tuinders met goede ideeën, maar weinig van hen durven de stap naar systeemontwikkeling te maken. Uit het ontwerpen, uitproberen en installeren van verbeteringen op zijn eigen bedrijf is een ontwikkelingsbedrijf naast het productiebedrijf ontstaan, met inmiddels een technicus in dienst. Het 'Klimrek'-concept, zoals het genoemd wordt, is een totaalconcept voor een nieuwbouwkas, bestaande uit afzonderlijk te realiseren elementen: kasconstructie, warmtebuffer, scherm en railsysteem. Het concept is zoveel mogelijk gebaseerd op bestaande technologie en sluit dicht aan bij 'het leven van de tuinder'. Om het op de markt te brengen is samenwerking met installateurs nodig. Daarnaast bleek een gang naar Syntens en LTO-Groeienservice nodig om het idee te presenteren. Hierdoor deden eigenbelang, politieke belangen, partijdigheid en subjectieve beoordeling van het begrip duurzaamheid intrede in het proces. Dit heeft de ontwikkeling geremd omdat de zaak onnodig complex werd; ook duurde de subsidieprocedure anderhalf jaar. De ondernemer heeft geleerd dat vertrouwen een belangrijke factor is bij het naar buiten treden met een innovatie.

### >> Biologische opkweek

Het is soms opboksen tegen de directie, maar stap voor stap kwam voor deze ondernemer een aparte locatie voor bio-opkweek dichterbij. Binnen plantenkweekbedrijf Grow-Group heeft deze ondernemer de biologische opkweek van planten opgestart en uitgewerkt tot een serieuze tak. De planten die gekweekt worden zijn speciaal bestemd voor de biologische sector. De drijfveer van de ondernemer was de expliciete vraag van klanten naar biologisch uitgangsmateriaal, waar destijds nog niemand over beschikte. De uitdaging zat en zit hem in het ontwikkelen van een volledig biologisch teeltsysteem, binnen de voorschriften van SKAL, PD en NAK. De centrale vraag is hoe je met de juiste meststoffen en het juiste substraat een goede sturing van de plantopbouw bereikt. Er was weinig bekend over het effect van antagonistische micro-organismen en compost op de ziektevoorkomende werking van het substraat. De ondernemer ont-

wikkelde zijn kennis door gesprekken met oude tuinders, de Warmonderhof en PPO. Door de nieuwe kennis moeten oude afspraken veranderen: volgens de regels van de branche is compost in potgrond niet eens toegestaan. De ondernemer streeft ernaar om door middel van een lage kostprijs, goede kwaliteit en sterke klantgerichtheid een voorsprong te houden op de concurrentie.

### >> Eigen handel

Door betere marktkennis weet een handelaar meer aan de verkoop van anthuriums te verdienen dan een teler. De marktpositie van een tuinder is echter te klein om de handel in eigen beheer te kunnen houden. Deze ondernemer, oorspronkelijk zelf anthuriumkweker, heeft daarom een cluster van binnenlandse producenten opgezet. Dit cluster richt zich op de internationale concurrentie op buitenlandse markten. Inmiddels is het cluster uitgegroeid tot een bedrijf van 15 ha groot, dat zelf de veredeling, de productie en de verkoop van de planten in handen heeft. Het bedrijf is een speler van formaat omdat het met een groot assortiment kan reageren op ontwikkelingen op de internationale markt. De ondernemer heeft de ambitie om marktleider te worden. Door de grote afzetstroom naar het buitenland is er een sterke behoefte aan een goed tracking- en tracingsysteem; daar wordt aan gewerkt.

### >> Ondernemen met kennis

Als tomatenteler merkte deze teler dat tomaat die belicht wordt tijdens de groei 25% meer productie geeft dan een tomaat die niet belicht wordt. Dat dit soort kennis goud waard is, ontdekte de ondernemer, toen er vanuit de VS en Canada verzoeken kwamen om de nieuwste inzichten over belichting, en er grote contracten volgden. Deze ondernemer hoorde bij de eerste tuinders die investeerden in assimilatiebelichting. Vanuit 30 jaar tuinbouwervaring en uitproberen van nieuwe technieken is hij een kennisonderneming begonnen. Hij vormt de schakel tussen technicus en teler. Samen met toeleveranciers worden nieuwe technieken in een eigen proefkas uitgeprobeerd. Beproefde technieken worden op de markt gebracht, samen met teeltrecepten op maat. Deze ondernemer wil opereren als spin in het web van de kennispartners. Om goed samen te werken is het volgens de ondernemer belangrijk dat partners zijn strategie voor verbetering van duurzaamheid en energiewaarde delen. In een partnerschap moet ook de manier van ondernemen klikken: familiebedrijven passen bij elkaar omdat op soortgelijke wijze wordt beslist. Volgens de ondernemer zou de Nederlandse tuinbouw zich op mondiaal niveau de rol van kennisondernemer moeten aanmeten. Dit strategische belang zou beter collectief ondersteund moeten worden.

---

## >> Herkenbare kwaliteit

Vanuit de overtuiging dat chrysanten geteeld in rivierklei zich kwalitatief onderscheiden van andere chrysanten, heeft deze ondernemer een eigen streekmerk ontwikkeld. Zijn idee was om uiteindelijk 40-50% van de productie uit de Bommelerwaard te bundelen en chrysanten te leveren volgens specifieke wensen van klanten. Een aantal collega's ging mee in zijn plannen. In de praktijk bleek het echter lastig om iedereen aan de leveringsafspraken te houden. Het eigen ondernemerschap 'won' van het gezamenlijk ondernemerschap. De ondernemer heeft het idee van samenwerking laten varen, maar gelooft nog steeds in ketenontwikkeling. In contacten met klanten doet hij veel ideeën op. Nieuwe ideeën, zoals bijvoorbeeld een tweekleuren behandeling of een innovatieve verpakking, leveren in het begin veel onrust op bij medewerkers en bij afnemers. Daarom is het beter innovaties gedoseerd te brengen. Chrysantentypen die het bedrijf zelf niet produceert, koopt hij aan bij collega's. In de toekomst denkt de ondernemer de grip op ketengericht produceren te versterken door een grootschalig bedrijf op te zetten met productie-units rondom een grote facilitaire hal.

# 3 Strategische richtingen, innovatie en duurzaamheid

## 3.1 Inleiding

Na de korte kennismaking met de twintig ondernemers, kijken we in dit hoofdstuk uitgebreid naar hun innovatief handelen. Wat doen zij anders waardoor ze opvallen in de Nederlandse landbouwsector? Welke strategieën volgen zij en welke innovatierichtingen zijn hierin te ontdekken? Kunnen we iets zeggen over de mate waarin hun praktijken vernieuwend zijn en de schaal waarop dit doorwerkt? In het laatste deel van dit hoofdstuk staat duurzaamheid centraal. Daarin laten we zien hoe het handelen van de ondernemers bijdraagt aan het realiseren van duurzaamheidsdoelstellingen. Vervolgens bespreken we hoe de ondernemers zelf tegen duurzaamheid aankijken. Hierin zijn verrassend verschillende perspectieven te onderscheiden. We sluiten het hoofdstuk af door van een afstand te kijken naar de innovaties die de ondernemers hebben gerealiseerd en ons af te vragen hoe deze bijdragen aan het realiseren van doorbraken richting duurzaamheid. Dit levert een interessant beeld op dat als basis kan dienen voor denken over duurzaamheid en voor het meer gericht stimuleren en mogelijk maken van bepaalde strategieën. De centrale vraag in dit hoofdstuk is dus: Wat doen deze ondernemers anders en op welke manier draagt dat bij aan het realiseren van duurzame landbouw?

## 3.2 Strategieën en innovatierichtingen

### >> Indelen van innovatiestrategieën

Wanneer men spreekt over strategieën voor innovatie, ondernemerschap en duurzame landbouw, worden verschillende indelingen gehanteerd. Het is belangrijk steeds voor ogen te houden dat een modelmatige indeling een versimpeling van de werkelijkheid is.

Iedere logische indeling heeft haar kracht en haar zwakte.

De waarde van een indeling is dat deze structuur brengt, waardoor inzicht kan worden vergroot. Bij een keuze voor een bepaalde indeling is het belangrijk het doel voor ogen te houden. Een veelgebruikte indeling van strategieën is het drieluik 'groter, beter, anders'; deze indeling is helder en makkelijk te begrijpen, en geeft een duidelijk beeld van de verschillende strategieën die mogelijk zijn om zich te onderscheiden binnen de markt. Bij duurzaamheidsuitdagingen gaat het echter om meer dan onderscheiden. Zoals we later ook zullen zien, zijn de ondernemers in deze studie niet alleen bezig om zich te onderscheiden in de markt, maar ook om andere vormen van landbouw te ontwikkelen. Daarom is voor deze studie bewust gekozen voor een andere indeling met een breder perspectief.

Het doel van dit onderzoek is om te leren van ondernemers die bijdragen aan duurzaamheidsdoelstellingen en hun zoektochten. In deze context is de indeling van vernieuwingsstrategieën zoals Van der Ploeg deze hanteert in zijn werk over plattelandsvernieuwing (2002) goed bruikbaar. Van der Ploeg (2002) onderscheidt de innovatierichtingen 'verdieping', 'verbreding' en 'herfundering'. Bij herfundering gaat het om innovatie in bedrijfsvoering en productieproces, bij verbreding om innovatie in het aanbod van producten en diensten en bij verdieping om vernieuwing in de afzet. In het kader hierna een nadere specificatie van deze categorieën.

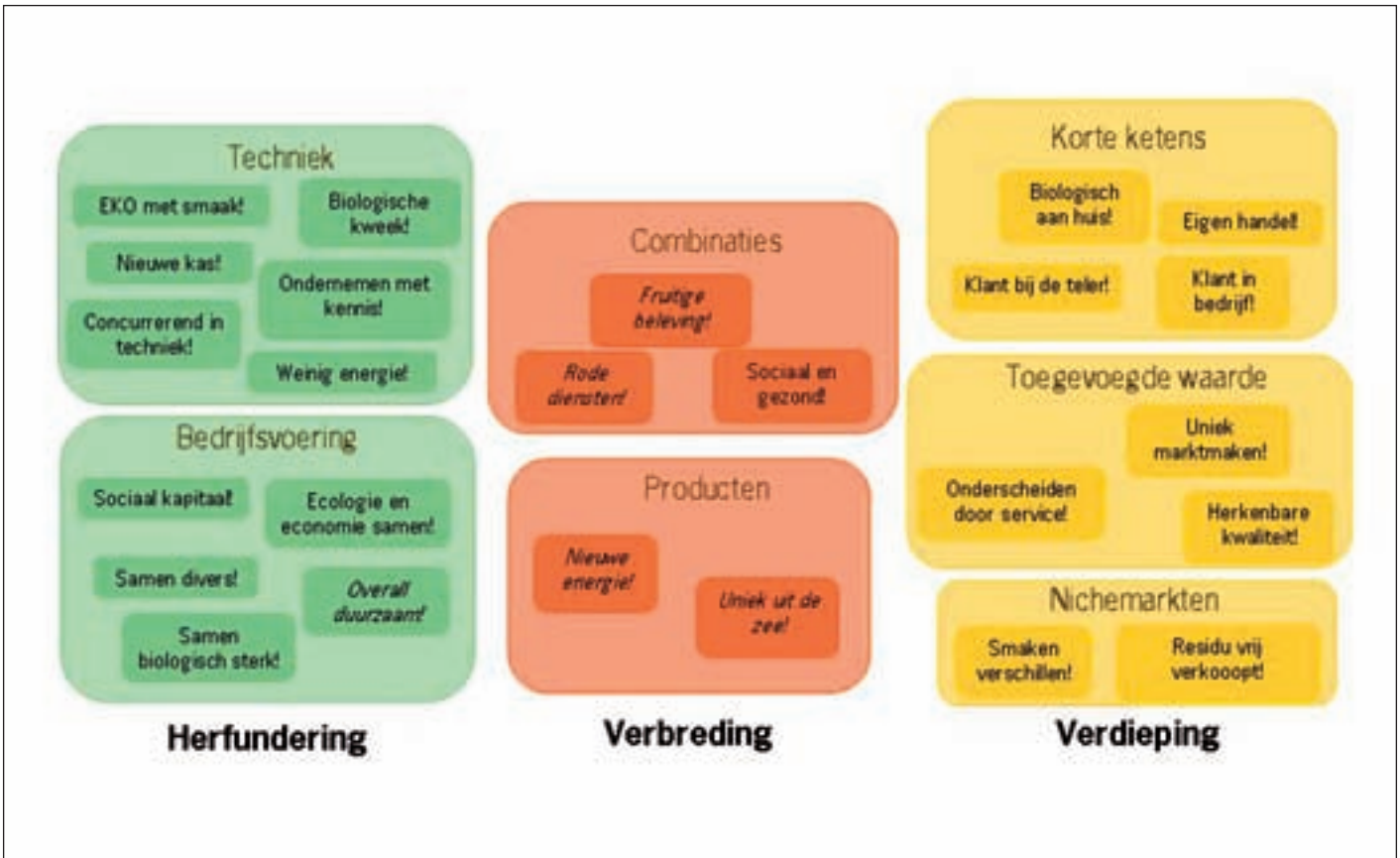
Deze indeling focust op de intenties van de ondernemer, geeft zicht op het deel van de keten waar het innovatieproces op aanhaakt en geeft inzicht in hoe men met de betreffende innovatiestrategie wil bijdragen aan het realiseren van duurzaamheid. De innova-

## Innovatierichtingen nader verklaard

**Herfundering:** vernieuwing in de bedrijfsvoering en/of het productieproces. De productiemiddelen (fundering) worden anders ingezet. Nieuwe vormen van kostenverlaging en samenwerking, maar ook zoeken naar inkomsten buiten het bedrijf zijn strategieën binnen de herfundering. Herfundering heeft te maken met hoe er wordt geproduceerd.

**Verbreding:** vernieuwing in producten en diensten. De productiemiddelen worden benut om náást de voedselproductie nieuwe, van oudsher niet agrarische, activiteiten te ontwikkelen. Je kunt hierbij denken aan het aanbieden van zorg, opvang, recreatie, natuurbeheer, of nieuwe non-foodproducten zoals energie of vezelgewassen. Verbreding gaat over wat geproduceerd wordt.

**Verdieping:** vernieuwing in verwerking en afzet, door producten en diensten te leveren op een manier waarop de maatschappij erom vraagt. Verdieping draait om het verkorten van ketens en het creëren van toegevoegde waarde. Voorbeelden van verdieping zijn de verwerking van producten, levering van kwaliteits- of streekproducten en boerderijverkoop. Verdieping heeft te maken met hoe het product wordt weggezet.



Figuur 3.1 De innovatiestrategieën ingedeeld in de drie richtingen

tiestrategieën van de ondernemers in deze studie zijn allemaal onder te verdelen in deze drie richtingen. Het is belangrijk op te merken dat veel innovatieprocessen niet exclusief onder één innovatierichting in te delen zijn, maar dat ze in de loop van het proces ook kunnen leiden tot ontwikkelingen in andere richtingen. Dat zijn ook juist de typen innovaties die leiden tot systeeminnovatie en die een grote potentie hebben om bij te dragen aan de transitie naar een duurzame landbouw. Toch is het, wanneer men wil leren over innovatie tot duurzaamheid, zinnig te kijken in welke richting en met welke daarmee verbonden intentie een innovatieproces wordt ingezet. Dit geeft aanknopingspunten om wenselijke ontwikkelingen in de landbouwsector te begrijpen, faciliteren, en stimuleren. Daarom zijn de innovaties in deze studie ingedeeld naar richting op basis van het oorspronkelijke streven van de ondernemer.

### >> Innovaties ingedeeld

Als we de innovaties van de deelnemende ondernemers indelen in deze innovatierichtingen ontstaat het volgende plaatje (figuur 3.1). Er zijn veel kanttekeningen te plaatsen bij een indeling van dynamische processen als innovatie in de landbouwpraktijk. Naast de eer-

dere observatie dat innovatieprocessen tijdens hun loop soms veranderen of uitbreiden, blijken veel van de innovatieve ondernemers in deze studie in meer dan een richting aan de weg te timmeren. Deze studie en de indeling in innovatierichtingen richt zich op de innovaties die in eerste instantie de reden waren om de pioniers te betrekken in deze studie.

Een aantal zaken valt op. De groep herfundeerders in de open teelt is voornamelijk actief in de akkerbouw; bij de glassector gaat het om grote bedrijven met producten voor de wereldmarkt. De ondernemers die verdiepen zijn voornamelijk biologische telers en producenten van fruit en fijne groenten. Dit zijn ook gewassen met een flinke potentie om toegevoegde waarde te creëren. De groep verbreders is verdeeld over biologische en gangbare landbouw en bevat zowel fruittelers als gemengde bedrijven, maar daarentegen geen grootschalige akkerbouwers. Qua aantal is deze laatste groep bij de interviews wat ondervertegenwoordigd, omdat er weinig interesse in deze groep bestond om deel te nemen aan dit onderzoek. Dit kent een aantal oorzaken. Enerzijds krijgt deze groep ondernemers vrij veel aandacht van onderzoekers, beleid-

---

smakers en de agrarische pers. Anderzijds zijn veel van de voorlopers in de verbrede landbouw al actief in het innovatienetwerk 'Waardewerken' voor de multifunctionele landbouw, waardoor deelname aan dit onderzoek voor hen mogelijk minder toegevoegde waarde had. In het volgende stuk worden de drie hoofdrichtingen nader bekeken. De centrale vraag hierbij is wat deze ondernemers anders doen, waarom ze dat doen en hoe ze dat vormgeven.

### >> Herfundering nader bekeken

Zoals gezegd gaat het bij herfundering om het anders inzetten van productiemiddelen waardoor duurzamere bedrijfsresultaten behaald kunnen worden. Binnen deze groep is een tweedeling te maken tussen vernieuwing in de bedrijfsorganisatie en vernieuwing in het productieproces. Beide strategieën maken dat arbeid, kapitaal, bodem en techniek efficiënter kunnen worden benut en vallen dus onder herfundering.

In de eerste groep (vernieuwing in bedrijfsorganisatie) hebben twee ondernemers bijvoorbeeld de stap gezet om hun bedrijf samen te voegen met dat van ondernemers in de omgeving. Bij beide ondernemers komt dit voort uit een al bestaande samenwerking in aanschaf en gebruik van het machinepark. Dat soort samenwerking is niet nieuw, maar in deze gevallen was er wel degelijk sprake van innovatie omdat deze ondernemers ook arbeid en grond samenvoegden. Naast schaalvoordeel leverde dit ook mogelijkheden voor een efficiëntere inzet van menselijk kapitaal. Zoals de ondernemer van 'Ecologie en economie samen!' zegt: "Je pakt de schaalvoordelen mee, maar ook elkaars plussen." In beide gevallen creëert de samenwerking ook meer mogelijkheden om de bodem optimaal te benutten. De akkerbouwers en veehouders die in Friesland samenwerken ruilden van oudsher machines, grond en mest uit. Door de de grond nu echt gemeenschappelijk te exploiteren, zijn ze in staat om de bodem optimaler te beheren voor de pootaardappelenteelt. Zoals de akkerbouwer het uitdrukt: 'Een veehouder moet ook leren naar de grond te kijken, zodat hij weet dat misvorming van de structuur opbrengstderving geeft voor het pootgoed.' De samenwerking tussen veehouders en akkerbouwers maakt het ook mogelijk om 'als je voor het totale areaal rekent, minder chemische middelen en kunstmest te gebruiken'. De drie biologische akkerbouwers die in 'Samen Biologisch Sterk' samenwerken, hebben een vergelijkbare achtergrond van samenwerken. Zij ruilden van oudsher machines uit en hebben nu gezamenlijk een grondverwerkingsmethode ontwikkeld die de structuur van de grond in tact houdt en een rijpaden systeem. Zij hebben door de verdergaande samenwerking de mogelijkheid zich allemaal toe te leggen op dat

deel van de bedrijfsvoering dat hun het meest ligt. Een van de ondernemers uit West-Brabant benadrukt de mogelijkheden om taken die je minder liggen over te dragen aan iemand die er meer affiniteit mee heeft: 'Handel is niet mijn sterkste punt, aan administratie heb ik een hekel, dus dat is mooi geregeld in de samenwerking: de een doet de handel, de ander de administratie en ik doe de teelt.' Bijkomend effect is dat zij door de schaalvergroting een interessantere partner zijn geworden voor afnemers. Ook is het haalbaarder om te investeren in techniek. De ondernemers van 'Ecologie en economie samen!' hebben door hun samenwerking meer mogelijkheden om in te spelen op de wensen uit de regio: "we krijgen veel vragen vanuit de gemeente; in de toekomst willen we gaan kijken hoe we de maatschappij hierbij kunnen betrekken."

De ondernemer van 'Samen Divers' lijkt te hebben gekozen voor een tegenovergestelde aanpak om hetzelfde doel te bereiken. Hij deelde zijn brede familiebedrijf juist op in verschillende vof's die elk gespecialiseerd zijn in specifieke activiteiten. "De mensen delen zo eerlijk in de lusten en de lasten." Zijn streven was om op gelijkwaardige basis samen te werken met de mensen op het bedrijf, om meer verbrede takken te kunnen opzetten en om alle activiteiten de aandacht en toewijding te geven die nodig is. Loondienst past niet in zijn filosofie van samenwerken. Ook de glasteler van 'Sociaal Kapitaal!' zet in op de productiefactor arbeid. In zijn filosofie is "werken in een prettige sfeer met mensen die goed toegerust zijn op hun taken" de belangrijkste voorwaarde om een goed bedrijf te runnen. Hij besteedt veel aandacht aan het opleiden van (nieuwe) werknemers, aan sfeer en werkomstandigheden, aan verantwoordelijk werknemerschap. Daarnaast werkt hij met een flexibel rooster om rekening te kunnen houden met zowel persoonlijke omstandigheden als de teelt. Bovendien laat hij zijn werknemers delen in de winst. Deze investering betaalt zich terug: "mijn arbeidskosten zijn lager dan bij collega's."

Een andere groep herfundeerders voert innovatie door in het productieproces, waardoor met de beschikbare arbeid, grond en productiemiddelen een hoger rendement wordt behaald. Het gaat hier vooral om glastelers, maar er is ook een akkerbouwer die zich in deze richting ontwikkelt. De telers zetten allemaal techniek en vakmanschap in om het rendement te verhogen. De specifieke insteek in deze categorie kan echter verschillen: van efficiënt energiegebruik (bv 'Weinig Energie!'), tot gebruik van arbeid en/of middelen (bv 'Concurrerend in Techniek!'), tot teeltuitdaging ('EKO met Smaak!' en 'Biologische Kweek!'). Ook de motivatie om aan de vernieuwing te beginnen verschilt: voor sommigen is het de uitdaging



---

te kijken of het beter kan, voor anderen gaat het om het oplossen van een concreet probleem. De ondernemers van 'Concurrerend in Techniek' leggen het probleem uit dat ten grondslag lag aan hun innovatie: "Het was altijd lastig om met brede machines de banen nauwkeurig op elkaar aan te laten sluiten. Nu met de gps werkt het veel sneller en kun je heel precies bemesten." Ook de teler van 'EKO met smaak' legt zijn persoonlijke drijfveer uit: "Belangrijkste is dat er uitdaging moet zijn. Zoals voorheen jaar in jaar uit succesvol komkommers telen was niet uitdagend meer; trostomaten werd al snel een sleur, toen ben ik EKO gaan telen." Wat deze telers gemeen hebben is dat zij vernieuwen in het productieproces. Daardoor kunnen zij hun werkomstandigheden verbeteren, hoeven zij minder energie en middelen te gebruiken en behalen zij wellicht een beter economisch resultaat.

### >> **Verbreding nader bekeken**

Bij verbreding gaat het om het uitbreiden van het agrarisch bedrijf in een nieuwe, niet-agrarische richting. De hulpbronnen worden benut om naast de voedselproductie nieuwe activiteiten te ontwikkelen. Globaal kun je in verbreding onderscheid maken tussen nieuwe diensten en nieuwe producten. De specifieke strategieën van 'verbreders' zijn divers. Er zijn tal van verschillende mogelijkheden om andere activiteiten te koppelen aan het boerenbedrijf, en er worden steeds nieuwe vormen bedacht en ontwikkeld. In de selectie van de ondernemers is ook nadrukkelijk gestreefd naar diversiteit in verbredende activiteiten. Eén ondernemer heeft zorg en landbouw gecombineerd. Inmiddels is dit niet nieuw meer, maar toen de compagnons van 'Sociaal en Gezond!' er ruim tien jaar geleden mee begonnen was het zeker een innovatie, vooral omdat de combinatie van zorg en voedselproductie als basis werd genomen bij de inrichting van het bedrijf. Het doel was een oplossing te ontwikkelen voor zowel de verregaande specialisatie in de landbouw als de vernauwing in de zorg. Het past helemaal in de gedachte/filosofie? van de biologisch-dynamische landbouw om ernaar te streven op harmonieuze manier om te gaan met planten, dieren en mensen.

Zoals hierboven gezegd is een aantal verbredende ondernemers niet geïnterviewd in het kader van dit onderzoek. Omdat uit andere projecten al veel gegevens over hen beschikbaar waren, kunnen zij toch in de analyse worden meegenomen. Hierdoor kan een breed beeld gegeven worden van de verschillende innovatiestrategieën die ondernemers toepassen. In de subgroep 'verbreders' is er bijvoorbeeld de ondernemer van 'Rode diensten!', die zijn agrarische bedrijf gecombineerd heeft met woningen in het buitengebied. De

verhuur van een aantal woningen biedt extra inkomen en een betere integratie van stad en platteland. De ondernemer van 'Fruitige beleving!' bouwt op zijn landgoed voort op een lange familietraditie van fruitteelt en gastvrijheid: naast fruitteelt en de verkoop van dit fruit, biedt het bedrijf een breed scala aan activiteiten op het gebied van recreatie en ontspanning; ook verhuurt hij ruimten voor (huwelijks-)feesten en kinderpartijtjes, en hebben een aantal kunstenaars hun atelier op het landgoed. De open dagen zijn een echte publiekstrekker en het landgoed is opengesteld voor wandelaars. Hierdoor slaagt deze ondernemer erin om een economisch rendabel bedrijf neer te zetten en de kloof tussen stad en platteland te overbruggen door een oase van rust te bieden in de haastige Randstad. Overigens bieden ook verschillende ondernemers uit de andere innovatierichtingen (zoals 'Biologisch aan huis!' en 'Smaken Verschillen!') recreatiemogelijkheden aan door middel van excursies, proeverijen of schoolreisjes; andere hebben horecaplannen.

Natuurbeheer is een andere dienst die goed gecombineerd kan worden met agrarische productie. Dit is een vorm van verbreding waarbij de ondernemer groene diensten aanbiedt. Het aantal ondernemers in de open teelten dat "iets met groene diensten doet" is groot. Het gaat dan om bloeiende akkerranden, aanplant van bos, aanleggen van paddenpoelen of het restaureren van de historische waarde van het landschap. Meestal wordt hierbij gebruik gemaakt van subsidieregelingen, maar veel van de ondernemers zien het ook als hun verantwoordelijkheid om bij te dragen aan de natuurwaarde van het landschap. Het zijn nevenactiviteiten op de bedrijven. Waarschijnlijk speelt de moeite om deze diensten te vermarkten mee in het feit dat er geen ondernemers is in de selectie, die zich specifiek toeleggen op deze ontwikkelrichting. In zekere zin zou je wel kunnen zeggen dat de ondernemer van 'Fruitige Verbreding!' en andere op recreatie gerichte ondernemers er trouwens wel in slagen om landschappelijke waarden te verwaarden, zij het indirect. De natuurwaarde vormt hier de onmisbare aankleding voor de verkoop van de belevingsproducten en -diensten.

Een andere stroming binnen de verbreding is het produceren van niet-voedselgewassen, zoals bio-energie of vezelgewassen. Waarschijnlijk zijn risicospreiding en extra inkomen belangrijke redenen voor ondernemers om zich hierop toe te leggen. Er wordt in deze strategie ook beter gebruik gemaakt van beschikbare middelen doordat afvalstoffen hierdoor waarde krijgen; en bio-energie is een vorm van duurzame energievoorziening. Daarnaast zijn enkele ondernemers bezig met geheel nieuwe voedselproducten,

---

bijvoorbeeld de zee-aster. Dit is een voedselgewas en daarmee is het niet puur verbreding, maar het is wel degelijk een verbreding van de bedrijfsoutput en biedt mogelijkheid tot vergroting van het potentieel van) de sector.

Wat de verbreders gemeenschappelijk hebben is dat zij alternatieven ontwikkelen voor de landbouwsector, waardoor de potentie van het platteland beter wordt benut. Zij boren nieuwe bronnen van inkomsten aan, en geven vorm aan een nieuwe rol van de landbouw in de samenleving.

### >> **Verdieping nader bekeken**

Bij verdieping gaat het om het creëren van toegevoegde waarde, op zowel economisch als menselijk vlak. De ondernemers die zich hierop toelagen, zijn alle op eigen wijze bezig met het vergroten van de 'zichtbaarheid' van product, producent en productiewijze in de keten. Door persoonlijkere afzetkanalen te creëren vergroten zij hun zeggenschap over de afzet van hun producten. De ondernemers volgen hierin drie verschillende wegen: produceren voor een niche, toegevoegde waarde creëren en kanalen creëren voor directe afzet aan de consument.

Een aantal ondernemers zet in op het produceren van een product voor een nichemarkt. De ondernemers van 'Smaken Verschillen!' en 'Residu-vrij verkoopt!' proberen zich vooral te onderscheiden door smaak en kwaliteit. De eerste formuleert zijn doelstelling als volgt: "het is doel is een optimaal smakende aardbei te produceren die tegemoet komt aan de wensen van consumenten." 'Residu-vrij verkoopt!' kiest voor een milieuvriendelijke productiewijze en een gezond product. Het is voor deze ondernemers cruciaal het product en de productiewijze zichtbaar te maken, omdat alleen hieruit de meerwaarde blijkt die tot uiting komt in de prijs en erkenning van het product. Daarom is het belangrijk de juiste kanalen naar de niche te ontwikkelen, "Er zitten natuurlijk grenzen aan het aantal mensen dat je op het bedrijf kan bedienen. Ik ben nu met een aantal anderen aan het nadenken hoe ik de aardbeien richter bij de klant kan krijgen." Dus moeten er nieuwe wegen gevonden worden: "De zoektocht naar directe afzetkanalen is vrij ongebruikelijk; de meeste telers telen zoveel mogelijk van één ras en leveren aan de groothandel." Beide bovengenoemde telers zijn nog bezig de juiste kanalen hiervoor te zoeken dan wel te ontwikkelen. De ondernemer van 'Residu-vrij verkoopt!' maakt daarbij gebruik van de marktcontacten en de ervaring met niche-marketing van zijn afnemer. De ondernemer van 'Smaken verschillen!' steekt er zelf veel energie in om nichemarkten direct te bereiken, onder andere via hore-

caondernemers, beurzen en markten. Eén van de glastelers wil de juist de herkomst van zijn product zichtbaar maken voor de consument in de anonieme afzetkanalen. "De duidelijke verbondenheid aan de streek, de eigen uitstraling, wordt onder andere gecommuniceerd met eigen hoezen en dozen met eigen logo." Hierdoor ontstaat een zichtbare relatie tussen eindproduct en productiewijze. Door kwaliteit te leveren kan de producent afzetzekerheid en een hogere prijs realiseren. Deze ondernemer heeft eerst geprobeerd afspraken te maken met collega's, om zo voldoende productieomvang te bewerkstelligen om een interessante marktpartij te zijn. Toen dat niet goed liep, heeft hij besloten in te zetten op de groei van zijn eigen bedrijf om zo voldoende volume te realiseren om klantgericht te kunnen produceren.

Veel ondernemers innoveren door hun product toegevoegde waarde te geven. "Want," zo legt de ondernemer van 'Herkenbare Kwaliteit!' uit: "de prijs voor toegevoegde waarde fluctueert minder dan die voor chrysanten." Creëren van toegevoegde waarde is enerzijds gericht op het verkrijgen van een groter deel van de eindprijs voor het product; anderzijds kan het ertoe bijdragen een stevigere of zelfs unieke positie in de keten te krijgen, en dus een betere onderhandelingspositie. Zoals de ondernemer van 'Onderscheiden door Service!' het uitlegt: "Wij zijn een anonieme leverancier en daar moet ik me aan ontworstelen." Beide ondernemers proberen zich te onderscheiden door service te leveren aan de afnemer van hun producten. De ondernemer van 'Uniek markt maken!' is daarin geslaagd: "Ik heb een dijk van een prijs, AH zeurt nergens over. Super betalende klant, daar loop je natuurlijk voor, dan ga je niet zitten en zeg je klaar; nee, dan kijk je: kan ik niet een maandje eerder leveren, of twee maanden later, dat vinden ze natuurlijk prachtig." Bij 'Onderscheiden door Service!' wil men diezelfde kant op en panklare biologische spruiten gaan leveren voor de Engelse markt, maar daarvoor moet eerst geïnvesteerd worden, op eigen risico: "Ik heb niet de garantie dat de afnemer het ook daadwerkelijk afneemt. Ze zeggen dat ze er interesse in hebben, maar je moet het wel laten zien. Het risico blijft dus wel bij mij." In sommige gevallen draagt de verwerking van producten juist bij aan het verminderen van risico, doordat de houdbaarheid van de producten vergroot wordt. De ondernemer van 'Klant bij de Teler!' ligt dit toe: "Wij besteden een dag in de week aan de verwerking van het fruit in jam en sappen; zo hoef ik mijn product niet tegen een te lage prijs te verkopen in tijden van overvloed." Een specifieke vorm van verdieping wordt toegepast bij 'Eigen handel!'. Hier houdt de ondernemer de gehele handel, tot aan de supermarkt, in eigen beheer: "Door de handel in eigen beheer te hou-



den, realiseer je een hogere opbrengst.” Deze ondernemer is geslaagd in de vorming van een cluster van producenten om voldoende volume te realiseren.

De laatste strategie binnen de richting verdieping is het zoeken van een directe relatie met de consument. Dit kan op verschillende manieren: de klant komt naar de boerderijwinkel van de producent (zoals bij ‘Klant bij de Teler!’), of de producent komt naar de consument (zoals bij de bezorgdienst van ‘Biologisch aan Huis!’). Een tussenvorm is de verkoop op de markt, waar een direct contact tussen consument en producent plaatsvindt op een goed te bereiken locatie in een wooncentrum. In alle drie de vormen wordt de keten ingekort, waardoor producent en consument direct contact hebben en de hele bedrag dat de consument betaalt bij de producent terecht komt. De ondernemer van ‘Klant in Bedrijf!’ legt een bijkomend voordeel uit: “Ik hecht groot belang aan rechtstreekse contacten met de klanten: het opbouwen van een relatie met de klanten levert goodwill en afzetzekerheid op.” Het geeft de ondernemer ook meer zeggenschap, zoals ‘Klant bij de Teler!’ verwoordt: “Ik wil graag zelf beslissingen nemen, en niet door iemand anders laten bepalen wat ik verbouw en aan wie het voor hoeveel verkocht wordt.” Naast dit economische voordeel geven de ondernemers als belangrijke reden aan dat zij op deze manier het verhaal bij het product kunnen vertellen, waardoor waardering ontstaat voor het productieproces: “De mensen komen nu vaak terug en zeggen me, ‘wat was het vorige week weer lekker!’ Dat is perfect!” Ook geeft dit directe contact de mogelijkheid om eventuele verschillen in kwaliteit, prijs of kwantiteit toe te lichten. De ondernemer van ‘Klant bij de Teler!’ legt uit: “Ik durf nu meer risico’s te nemen met lagere doseringen gewasbescherming, want ik kan nu communiceren waarom er een bepaald vlekje op het fruit zit”; daar is bij de groothandel geen ruimte voor. Op één van de bedrijven wordt de relatie tussen de teler en de consument nog versterkt doordat de klanten soms meewerken op het bedrijf. Hier is een stichting van vrienden van het bedrijf opgericht. “De vrienden van het bedrijf komen regelmatig helpen om de pieken in arbeid op te vangen.” De directe contacten met de klanten creëren ook de mogelijkheid voor discussies over het platteland en de mogelijkheid om de klant enig begrip bij te brengen voor de producent. De ondernemer van ‘Klant bij de Teler!’ vervolgt: “Ik communiceer met de klanten over onze ‘vaste’ principes, seizoensgebonden producten, eventuele beestjes op de groenten.” Vaak bieden deze ondernemers ook andere activiteiten aan (zoals excursies, proeverijen of schooluitjes) om het contact met de klanten te versterken. De ondernemer van ‘Klant bij de Teler!’ motiveert dat als volgt: “Ik doe regelmatig

wat rondleidingen. Ik vind het belangrijk te proberen de ernst van de situatie op het platteland weer te geven naar de klant.”

Wat de verdiepers gemeen hebben is dat zij er als producent naar streven zichtbaarder te zijn in de keten. Hierdoor vangen zij een betere prijs, hebben ze meer afzetzekerheid, krijgen ze meer waardering voor hun werk en hebben ze meer zeggenschap over hun bedrijfsvoering. De kosten en risico’s van duurzame productie kunnen zo gelijkwaardiger verdeeld worden over producent en consument.

### 3.3 De bijdrage van de innovatierichtingen aan duurzaamheid

In het voorgaande is per richting al enigszins aangegeven hoe deze bijdraagt aan het behalen van goede resultaten op de verschillende vlakken van duurzaamheid: People, Planet, Profit/ Prosperity.

#### Overzicht van een aantal belemmeringen voor duurzame landbouw > transitiepunten

- > Duurzaam produceren is moeizaam en economisch weinig aantrekkelijk
  - > Duurzame productiewijze kan moeilijk in meerwaarde vertaald worden
  - > Er bestaat weinig waardering voor producent en productiewijze
  - > Consument heeft weinig zicht op en interesse in productieomstandigheden
  - > Handelskanalen zijn anoniem
  - > Suboptimaal gebruik van natuurlijke hulpbronnen, financiële middelen en menselijke capaciteiten
  - > Kringlopen zijn niet gesloten, de bodem wordt niet optimaal benut
  - > Een agrarisch bedrijf vraagt om een duizendpoot; dat is lastig in een persoon te verenigen.
  - > Verspilling van middelen door onnauwkeurige toediening
  - > Er zijn steeds grotere investeringen nodig voor innovatie
  - > Landbouw wordt steeds meer een eenzame bezigheid
  - > Er bestaat een scheiding tussen akkerbouw en veehouderij
  - > Potentie van de landbouw en het buitengebied wordt niet optimaal benut
  - > Velen produceren hetzelfde; dit betekent een lage prijs
  - > Andere mogelijkheden van het platteland worden niet aangeboord en gewaardeerd
  - > Er blijft/bestaat/ontstaat een kloof tussen stad en platteland
- Hierbij moet opgemerkt worden dat deze belemmeringen van verschillende orde zijn.*

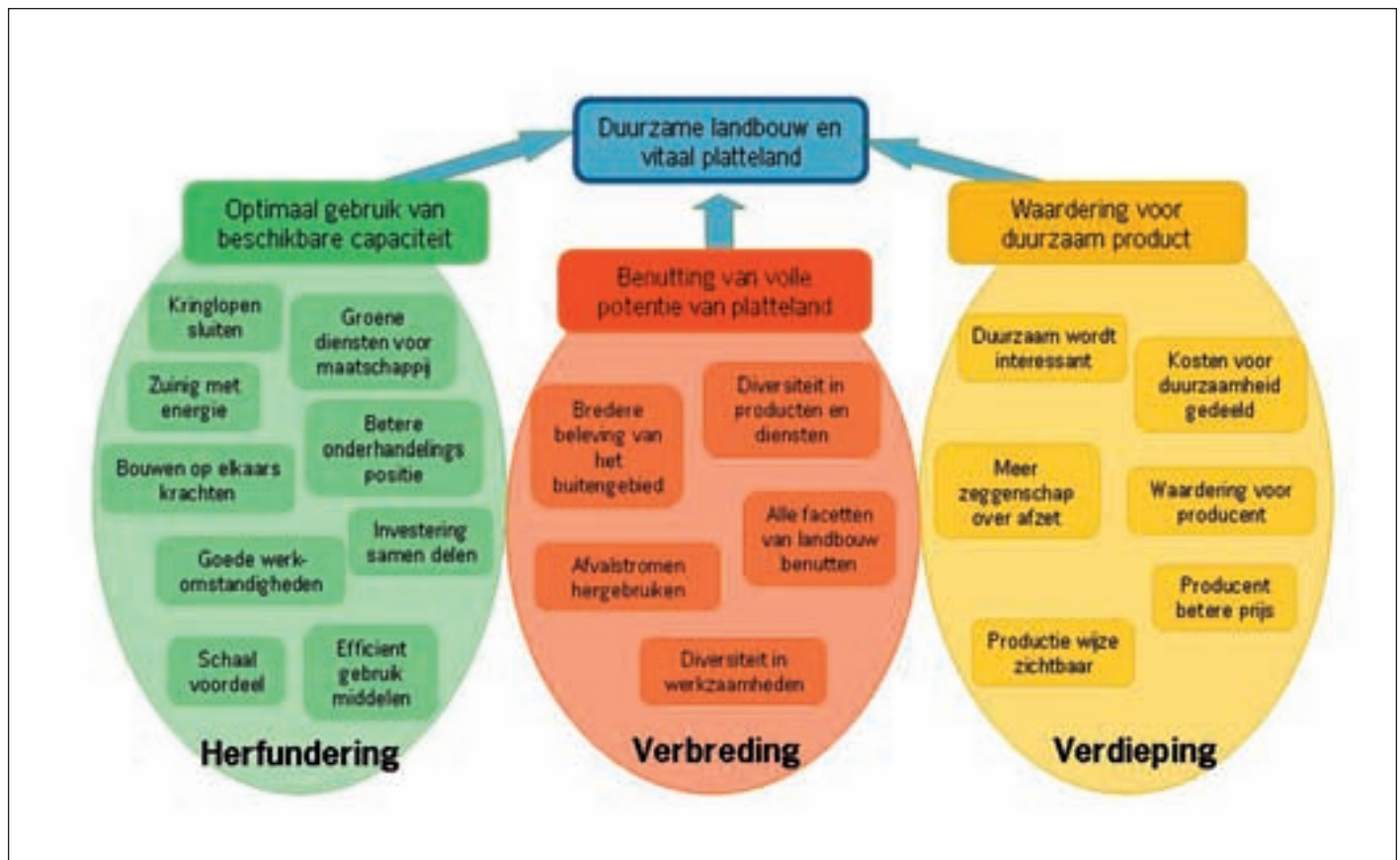
Bij innovatie voor duurzaamheid gaat het niet alleen om duurzaamheid van de eigen bedrijfsvoering, maar ook om het wegnemen van hobbels voor een duurzame landbouw in het algemeen. Op verschillende plaatsten wordt gewerkt aan het ontwikkelen van duurzaamheidscriteria. Toch blijft het lastig objectieve uitspraken te doen over de duurzaamheid van een bedrijfssysteem. Dergelijke 'objectieve' uitspraken vallen ook buiten het bereik van een kwalitatief onderzoek als dit. Daarom concentreren we ons in dit rapport vooral op de mate waarin de ondernemers erin slagen belemmeringen voor een duurzame landbouwsector (zogenaamde transitiepunten) weg te nemen of te omzeilen. In het kader hieronder een overzicht van een aantal transitiepunten.

Figuur 3.2 geeft inzicht in de manier waarop de verschillende innovatierichtingen bijdragen aan het realiseren van duurzame landbouw en een vitaal platteland. Als we herfundering vanuit het perspectief van duurzaamheid bekijken, gaat het met name om bedrijfscontinuïteit en verbetering van de concurrentiepositie (Profit), om het creëren van betere werkomstandigheden (People), maar ook om zorg voor de aarde, landschappelijke waarde en duurzaam gebruik van de bodem (Planet). Tezamen dragen deze strategieën bij aan een optimaal gebruik van de beschikbare capa-

citeiten op menselijk, natuurlijk, financieel en infrastructureel vlak. Verbreding draagt ertoe bij dat de volle potentie van het buitengebied benut wordt. De ondernemer heeft een grotere diversiteit aan werkzaamheden (People) en inkomen (Profit). De bredere maatschappij (People) profiteert van de openstelling van het platteland, het hergebruik van afvalstromen (Planet) en het dichten van de kloof tussen platteland en stad (People).

Verdieping is met name belangrijk voor duurzaamheid omdat het bijdraagt aan het vergroten van de waardering voor het duurzame product. Het gaat bij verdieping zowel om financiële waardering (Profit) als om intermenselijke waardering (People). Verder draagt verdieping bij aan het zichtbaar maken van productiewijzen en geeft het meer mogelijkheden om de kosten van duurzame teelt te verdelen tussen producent en consument. Door nieuwe handelskanalen te ontwikkelen waarin product, producent en productiewijze zichtbaar en minder anoniem zijn, wordt duurzame productie een aantrekkelijker alternatief. De kansen voor duurzame productie worden groter. De bijdrage van verdieping aan het milieu (Planet) is dus voornamelijk indirect, maar deze manier van innovatie draagt onder specifieke omstandigheden zeker bij aan het wegnemen van een belangrijk obstakel. De consument wordt zich meer bewust

Figuur 3.2 Bijdragen van de verschillende innovatierichting aan het behalen van duurzaamheidsdoelstellingen



## Samenvatting van de bijdrage van innovatierichtingen aan duurzame landbouw

**Herfundering:** betere benutting van beschikbare productiemiddelen

**Verbreding:** betere benutting van de potentie van de landbouw en het buitengebied

**Verdieping:** verhoging van de waardering voor duurzame productie.

van de afkomst van zijn product en kan een beter geïnformeerde keuze maken voor zijn besteding. Daarnaast draagt verdieping door hogere toegevoegde waarde natuurlijk ook bij aan het versterken van de economische basis van het bedrijf (Profit). Bovenstaand kader vat de bijdragen van de verschillende innovatierichtingen aan duurzaamheidsdoelstellingen samen.

### 3.4 Ondernemers' perspectieven op duurzaamheid.

In de selectie van de ondernemers hebben we als onderzoekers onze eigen interpretatie van het begrip duurzaamheid gehanteerd. We hebben hiervoor gebruik gemaakt van een uitgewerkt lijstje van de duurzaamheidsdoelstellingen onderverdeeld in People, Planet en Profit. Tabel 3.1 geeft inzicht in de gehanteerde begrippen.

Ondernemers hebben hun eigen perspectief op duurzaamheid. Allereerst moet gezegd worden dat het woord 'duurzaamheid' veel ondernemers niet zoveel lijkt te zeggen. Er zijn maar weinig ondernemers die het gebruiken om aan te geven waar ze mee bezig zijn. Het wordt eerder opgevat als beleidsdoelstelling dan als intrinsieke waarde. Dat wil niet zeggen dat de ondernemers duurzaamheid niet belangrijk vinden, maar het woord 'duurzaamheid' heeft een beleidsmatige bijklank gekregen.

Tijdens de interviews kwam aan de hand van bovengenoemde waarden een gesprek op gang over de wijze waarop de gebruikte

innovatie bijdraagt aan duurzaamheidsdoelstellingen. Er zijn grote verschillen te zien in de manieren waarop de ondernemers over duurzaamheid praten en hoe zij dit meenemen in hun bedrijfsbeslissingen. Op grond hiervan zijn de volgende vijf groepen te onderscheiden: idealisten., telers, ontwerpers, pragmatische idealisten, zakenmensen. Hier moet expliciet bij gezegd worden dat het hier dus niet gaat over ondernemerstypen maar over de manier waarop de ondernemer met duurzaamheid omgaat, bv als idealist, of als zakenman. De verschillende percepties lijken ook door te werken in het globale streven van de ondernemers. Tabel 3.2 geeft een overzicht van deze vijf benaderingen van duurzaamheid met een specificatie van de bijbehorende opvattingen over People, Planet en Profit en het globale streven vanuit dat perspectief.

#### >> Idealisten

'Idealisten' hebben allemaal een biologisch-dynamisch, gemengd bedrijf, of zijn biologische telers van het eerste uur. Opvallend veel van hen hebben van oorsprong geen agrarische achtergrond, maar zijn via een opleiding bij de Warmonderhof en op basis van hun eigen keuze in de agrarische sector terecht gekomen. Voor hen is duurzaamheid een doel op zich; ze streven ernaar in hun bedrijf en in hun leven evenwicht te brengen tussen de verschillende activiteiten. Ze houden zich bezig met zowel verbreding, verdieping als herfundering – afhankelijk van wat nodig is op het bedrijf – om het gewenste evenwicht tussen activiteiten te bereiken. Wanneer zij het hebben over People, gaat het over 'de mens' en hoe wij met zijn allen het leven op deze planeet op goede wijze moeten vorm-

Tabel 3.1 Specificatie van het begrip duurzaamheid zoals gehanteerd in deze studie

#### People

Plezier in het werk  
Arbeidsomstandigheden  
Welzijn van mensen  
Voedselveiligheid  
Ethische acceptatie

#### Planet

Kwaliteit van bodem  
Kwaliteit van water  
Kwaliteit van lucht  
Besparing van eindige grondstoffen  
Natuur en landschap

#### Profit

Inkomen uit het bedrijf  
Continuïteit van het bedrijf

Typering	Duurzaamheid als	People	Planet	Profit	Streven
<b>Idealist</b>	Doel	De Mens	De Aarde	Middel van bestaan	Evenwicht
<b>Teler</b>	Fundament	De maatschappij	Natuurlijke productiefactoren	Bedrijfscontinuïteit	Robuust bedrijf
<b>Ontwerper</b>	Technische uitdaging	Tuinders en ondernemer zelf	Efficiëntie externe input	Levensonderhoud	Innovatie
<b>Pragmatisch idealist</b>	Voorwaarde	De klant en de ondernemer	Productievoorwaarde	Inkomen, zakelijk succes	Toegevoegde waarde
<b>Zakenmens</b>	Verkoopargument	De klant en de ondernemer	Gezond product	Continuïteit, inkomen zakelijk succes	Onderscheiden

Tabel 3.2. Vijf verschillende benaderingen van denken over duurzaamheid.

geven. Zelfontplooiing, zelfverwezenlijking, respect, zorg voor de mens en samenwerken zijn veelgehoorde begrippen. Ook aan het begrip Planet wordt een brede uitleg gegeven: het is de planeet aarde waarop wij met zijn allen in harmonie proberen te leven; de productie in evenwicht brengen met de ecologische processen is een belangrijk streven. Profit wordt gezien als middel van bestaan. De ondernemer en zijn familie en eventueel andere gezinnen moeten kunnen leven van het bedrijf, maar aan het genereren van een groot inkomen of zakelijk succes wordt weinig waarde gehecht. Het uitgangspunt is dat als het ecosysteem in balans is, je daar als boer van kunt leven.

### >> Telers

De 'telers' zijn in de open teelt stuk voor stuk akkerbouwers; in de glassector zijn het de grootschalige bedrijven die produceren voor de internationale handel. De glastelers lijken zich daarbij meer bewust van de markt waarvoor zij produceren. Alle ondernemers in deze categorie hebben het bedrijf van hun ouders overgenomen. Zij houden zich vooral bezig met herfundering; het productieproces en de bedrijfsvoering staat centraal. 'Telers' zien duurzaamheid als het fundament om bedrijfscontinuïteit te waarborgen. Wanneer zij spreken over People, gaat het over de burgers rondom het bedrijf en de maatschappij. Men vindt het belangrijk als bedrijf geaccepteerd te worden zodat het voortbestaan niet bedreigd wordt. Het begrip license to produce wordt in deze groep veel gebruikt.

In de bedekte teelten ligt bij People het accent op de omgang met de eigen medewerkers en de consument. Bij Planet gaat het vooral om zorgvuldig omgaan met de bodem zodat deze een sterke basis biedt voor de productie. In de bedekte teelten is de energiehuishouding belangrijk. De reden die ondernemers geven voor een beperkt gebruik van externe chemische middelen is dat ze binnen de normen willen blijven, kosten willen besparen of een residu-vrij product op de markt willen brengen. Een aantal ondernemers in deze groep is bezig met natuur- of akkerrandenbeheer. Dit lijkt vooral ingegeven te zijn door de wens een goede relatie met de omgeving op te bouwen, waardoor het bedrijf meer geaccepteerd wordt. Bij Profit gaat het deze groep duidelijk om de bedrijfscontinuïteit; daarom is het zaak een sterk bedrijf neer te zetten dat voldoende ruimte heeft om te investeren.

### >> Ontwerpers

'Ontwerpers' vind je vooral terug in de glassector, maar ook in de open teelt. Het zijn die ondernemers die zich bezig houden met het ontwikkelen van technische oplossingen, vooral met het oog op het optimaliseren van het productieproces. Duurzaamheid is voor hen een uitdaging die het werken interessant maakt en de uitdaging lijkt soms een doel op zich. Zoals een van de telers het uitdrukt: "het belangrijkste is dat er uitdaging is." Dat wil niet zeggen dat deze ondernemers in hun innovaties niet heel specifieke doelen nastreven. Deze groep denkt bij People aan andere telers of de sector en aan zijn eigen waarden als ondernemer. Bij Planet gaat het om de uitdaging te produceren met zo min mogelijk middelen

---

en milieubelasting. Kostenbesparing is hierbij een ander belangrijk argument. Profit is niet een doel op zich, maar de agrarische activiteit is een uitdaging die werkplezier oplevert en voorziet in het levensonderhoud.

### >> Pragmatische idealisten

Dit is een groep ondernemers die op persoonlijk vlak sterke idealen heeft over hoe de wereld in elkaar moet zitten en hoe er met de aarde omgegaan zou moeten worden. Dit vormt ook de voorwaarde voor het bedrijf: het zijn allemaal biologische bedrijven. Binnen deze randvoorwaarden streven deze ondernemers echter naar inkomen en zakelijk succes. Zij houden zich bezig met verdieping en daarbinnen vooral met de verwerking van producten om toegevoegde waarde te creëren. Ze hebben een nogal pragmatische instelling met betrekking tot duurzaamheid: het is een voorwaarde maar in sommige gevallen is het niet haalbaar. Pragmatische idealisten benadrukken dat landbouw in deze wereld een economische bezigheid is. Ze hadden het ook graag anders gezien, maar accepteren dat het niet anders is, en streven binnen hun eigen ethische randvoorwaarden naar zakelijk succes. Wanneer deze ondernemers het hebben over People gaat het over de ondernemer zelf en zijn klant; het gaat er hun om een kwaliteitsproduct te telen waar markt voor is. Zaken als ondernemersvrijheid en prestige worden belangrijk gevonden. Bij Planet gaat het deze groep erom goed met de bodem en de omgeving om te gaan: dat is voor hen een voorwaarde voor de landbouw. Biologisch telen is een bewuste keuze, maar verder worden er weinig woorden aan vuil gemaakt. Bij Profit gaat het erom een goed inkomen te verdienen maar vooral om er binnen genoemde voorwaarden zoveel mogelijk uit te halen en zakelijk succesvol te zijn. Deze ondernemers kunnen zich ook voorstellen dat ze op een gegeven moment hun bakens verzetten naar activiteiten buiten de primaire productie, naar handel of naar een geheel andere sector.

### >> Zakenmensen

De zakenmens tenslotte is in de eerste plaats ondernemer. In deze categorie zitten producenten van fruit en fijne groente. Voor hen bestaat de uitdaging erin optimaal in te spelen op kansen in de markt. Ze houden zich bezig met verschillende manieren van verdieping en zien duurzaamheid vooral als een verkoopargument om zich te onderscheiden op de markt. Bij People gaat het hun om ondernemersvrijheid, zeggenschap en het welbevinden van de klant. Dat laatste bereikt de zakenman door de kwaliteit te leveren waar de klant om vraagt of nog een stapje meer. Planet is vooral een manier om zich te onderscheiden. De zakenmensen vinden

biologische teelt niet echt een optie, omdat het in hun ogen daarmee niet mogelijk is om echt goede kwaliteit te leveren. Wel reduceren ze zoveel mogelijk het gebruik van chemische middelen, vooral omdat de klant dit graag ziet. Het zijn de ondernemers die zich lijken te verzetten tegen het idee van alleenrecht op duurzaamheid van de biologische teelt. Ze omzeilen de discussie over gebruik van chemische middelen door te benadrukken dat zij een gezond product telen. Bij Profit gaat het deze ondernemers naast bedrijfscontinuïteit om zakelijk succes en het maximaliseren van inkomen.

### >> Reflectie

De boven geschetste profielen zijn natuurlijk tamelijk stereotypisch. Toch geven zij wel belangrijk inzicht in de motivaties van ondernemers. Deze zijn belangrijk voor het bestaan van onderling begrip en daarmee voor de mogelijkheden om samen op te trekken in innovatie. De benadering van duurzaamheid is nauw verbonden met de kernwaarden en toekomstbeelden van de ondernemers en heeft haar weerklink in de taal die zij spreken. Voor het vormen van netwerken kan het inzicht in de verschillende perspectieven waardevol zijn. Ondernemers die hetzelfde perspectief hebben op duurzaamheid kunnen gemakkelijk door een deur en zullen elkaar makkelijk wezenlijk begrijpen. Dit wil niet zeggen dat samenwerking niet mogelijk is tussen ondernemers met verschillende benaderingen. In de strategieën en zoektochten die bij de verschillende benaderingen horen, kan grote overlap bestaan. Wel zal er in zo'n situatie meer kans zijn op misverstanden over motieven, drijfveren en taalgebruik. Daarom is het bij netwerkvorming belangrijk dat men zich bewust is van de verschillende perspectieven op duurzaamheid. Bovendien benadrukt dit inzicht in perspectieven het belang om bij samenwerking de wederzijdse kernwaarden en ideeën over duurzaamheid expliciet en bespreekbaar te maken, zodat misverstanden voorkomen kunnen worden en men elkaar kan leren begrijpen.

## 3.5 Implicaties van deze inzichten voor een duurzame landbouw

In dit hoofdstuk is een overzicht gegeven van de verschillende richtingen die de innovatieve ondernemers in deze studie volgen; daarmee is inzicht verkregen in de bewegingen die op dit moment in de landbouw gaande zijn. De ondernemers banen nieuwe paden en dragen bij aan een duurzame toekomst van de landbouw. Het is interessant te kijken in hoeverre hun innovaties verdergaan dan de verbetering van het bedrijfssysteem en de positie van de ondernemers en in hoeverre zij echt een aanzet geven tot systeeminnova-

---



---

tie. Dit is lastig in te schatten en het blijft altijd subjectief en speculatief. Toch is het vanuit de discussie over een transitie naar duurzame landbouw zinnig deze gedachteoefening te doen.

Verdieping draagt bij aan de waardering voor een duurzaam geproduceerd product. Het bevordert de emancipatie van de producent in de keten en creëert mogelijkheden om de kosten voor duurzame productie te verdelen tussen consument en producent. De consument wordt zich bewuster van de productiewijze en de producent krijgt waardering voor zijn werk. Als deze vormen van verdieping op grotere schaal doorzetten, kan dit wezenlijk bijdragen aan systeeminnovatie in de landbouw. De rollen van producent, ketenpartijen en consument veranderen en er is meer mogelijkheid om duurzaamheidsoverwegingen te communiceren. Duurzaamheid en productiewijze kunnen serieuze punten van overweging worden in de gehele keten. Maar als alleen de bewuste consumenten die al van oudsher in natuurvoedingswinkels of op boerenmarkten hun boodschappen deden, nu naar de boerderijwinkel gaan of hun boodschappen thuis laten brengen met een bezorgdienst, is de verschuiving beperkt. Natuurlijk blijft het argument van direct contact tussen producent en consument staan, maar voor een grote bijdrage aan duurzame landbouw door verdieping is het belangrijk dat een groter marktsegment wordt bereikt door de directe vermarkting en dat de transparantie van de keten groeit.

Verbreding draagt bij aan uitbreiding van de economische basis van de landbouw en aan een volledig benutten van de potentie van het platteland. De rol van de agrarische ondernemer en van het platteland verandert van voedselproductie naar zorg, recreatie, educatie of onderhoud van het landschap. Het platteland wordt breder benut en meer mensen genieten hiervan mee, wat bijdraagt aan de maatschappelijke acceptatie van de landbouw. Daarnaast draagt deze strategie ook bij aan het dichten van de kloof tussen stad en platteland: de stedeling leert de weg kennen naar het platteland. Door verbreding worden ook mensen die hier normaal gesproken niet toe geneigd zijn, uitgenodigd of verleid het platteland op te zoeken. Dit draagt bij aan maatschappelijk bewustzijn en voedt de discussie over de benutting van het platteland. Mogelijk draagt verbreding ook bij aan een opwaardering van het beroep van plattelandsondernemer en de mogelijkheden voor bedrijfsopvolging. Tot slot zorgt verbreding voor verweving van landbouw met andere sectoren; daarmee biedt het een grote potentie om bij te dragen aan systeeminnovatie. De plattelandsondernemer krijgt door verbreding een andere positie en rol in de samenleving; de mate waarin dit bijdraagt aan duurzame landbouw

hangt af van de manier waarop hier invulling aan gegeven wordt.

Bij herfundering is men bezig met een optimaal gebruik van de beschikbare natuurlijke, financiële en menselijke capaciteiten op een bedrijf. De technische innovaties in deze richting hebben vaak sterk het karakter van optimalisatie van bedrijfsprocessen. Vanuit economisch oogpunt versterken deze innovaties de landbouw en dragen zij bij aan het verstevigen van de concurrentiepositie van de Nederlandse landbouw ten opzichte van het buitenland. Vanuit ecologisch perspectief wordt de landbouw schoner en meer geaccepteerd. Technische transitiepunten worden opgelost en de landbouwproductie wordt duurzamer. Toch overstijgen deze innovaties vaak niet het bedrijfsniveau en is er weinig impact op het landbouwsysteem. Wanneer deze innovaties breed overgenomen zouden worden, zou dit zeker effect op een duurzame productie hebben. Indirect kan technische innovatie nieuwe mogelijkheden creëren voor systeeminnovatie. Denk bijvoorbeeld aan het verweven van stad en platteland in stadslandbouw; hiervoor zijn lage emissies een belangrijke voorwaarde. Een strategie die veel directer impact op het landbouwsysteem heeft, is de ontwikkeling van nieuwe bedrijfsvormen en samenwerkingsvormen. Hoewel dit ook begint op bedrijfsniveau, heeft het gevolgen voor de positie van het agrarisch bedrijf in de keten en biedt het mogelijkheden voor het versterken van de positie van de landbouw in de maatschappij. Daarnaast bieden zulke vormen van schaalvergroting door samenwerking een alternatief voor de meer traditionele schaalvergroting die door uitkoping tot stand komt en waarvan de leegloop van het platteland het resultaat is. Schaalvergroting door samenwerking draagt vanwege schaalvoordeel bij aan het versterken van de concurrentiepositie van de Nederlandse landbouw en kan een wezenlijke bijdrage leveren aan het leefbaar houden van het platteland. Deze nieuwe bedrijfsvormen kunnen het begin vormen van een wezenlijke breuk met de landbouw die gebaseerd is op het gezinsbedrijf. Ze konden wel eens de voorloper zijn van geheel nieuwe organisatie van de landbouwsector. De uitdaging is om binnen deze vaak vanuit economisch perspectief ingezette vernieuwingen de andere aspecten van duurzaamheid voldoende aandacht te geven.

Het in dit hoofdstuk geboden inzicht in de verschillende innovatierichtingen en hun bijdragen aan duurzaamheidsdoelstellingen biedt aanknopingspunten voor beleid of onderzoek. Op basis van een analyse van de problemen bij het bewerkstelligen van duurzaamheid in verschillende sectoren, kunnen bepaalde strategieën worden aangewezen die extra stimulering en aandacht verdienen en

---

andere die ontmoedigd zouden moeten worden. Alle drie de innovatierichtingen (fundering, verdieping en verbreding) hebben op hun eigen manier potentie om bij te dragen aan een duurzame landbouw. De mate waarin deze potentie benut wordt, hangt af van de manier waarop er invulling aan wordt gegeven. De overheid, maatschappelijke organisaties en ondersteunende instellingen kunnen een bijdrage leveren aan het creëren van een omgeving waarin innovatierichtingen meer bijdragen aan duurzaamheid. Het gaat dan enerzijds om het vergroten van de maatschappelijke vraag naar duurzaam geproduceerde producten en anderzijds om het organiseren van ondernemers in de verschillende richtingen om samen te reflecteren op hun rol voor de toekomst van de Nederlandse landbouw. Van belang hierbij is een gezamenlijk leerproces, dat erop gericht is zich bewust te worden van de kansen en mogelijkheden die er liggen en hoe deze te benutten.

# 4 Beweegredenen voor innovatie

## 4.1 Inleiding

In het vorige hoofdstuk is een beeld geschetst van wat de ondernemers anders doen, welke strategieën zij volgen en hoe deze strategieën bijdragen aan het realiseren van duurzaamheidsdoelstellingen. Dit hoofdstuk spitst zich toe op de oorsprong van deze innovatieprocessen. Wat zijn de verschillende beweegredenen geweest voor de ondernemers, waarom hebben zij op zeker moment besloten het anders aan te pakken? Waar halen zij inspiratie vandaan?

Aan de wieg van innovaties staan vele pogingen om iets nieuws te ontwikkelen. Deze pogingen worden ingegeven door uiteenlopende overwegingen en omstandigheden. De wens om een bepaald ideaalbeeld te verwezenlijken, een probleem waar men tegen aan loopt, nieuwsgierigheid, toeval of een kans die zich voordoet: het kan allemaal de kiem zijn van een vernieuwing. Het is belangrijk te begrijpen dat iemands beweegredenen subjectief zijn. Ze bestaan in het brein van de ondernemer en verschillen dus per persoon. Wat voor de één een kans is, is voor de ander een noodzaak, terwijl een derde zich nergens van bewust is. Vaak is bij innovatieprocessen ook sprake van een combinatie van beweegredenen.

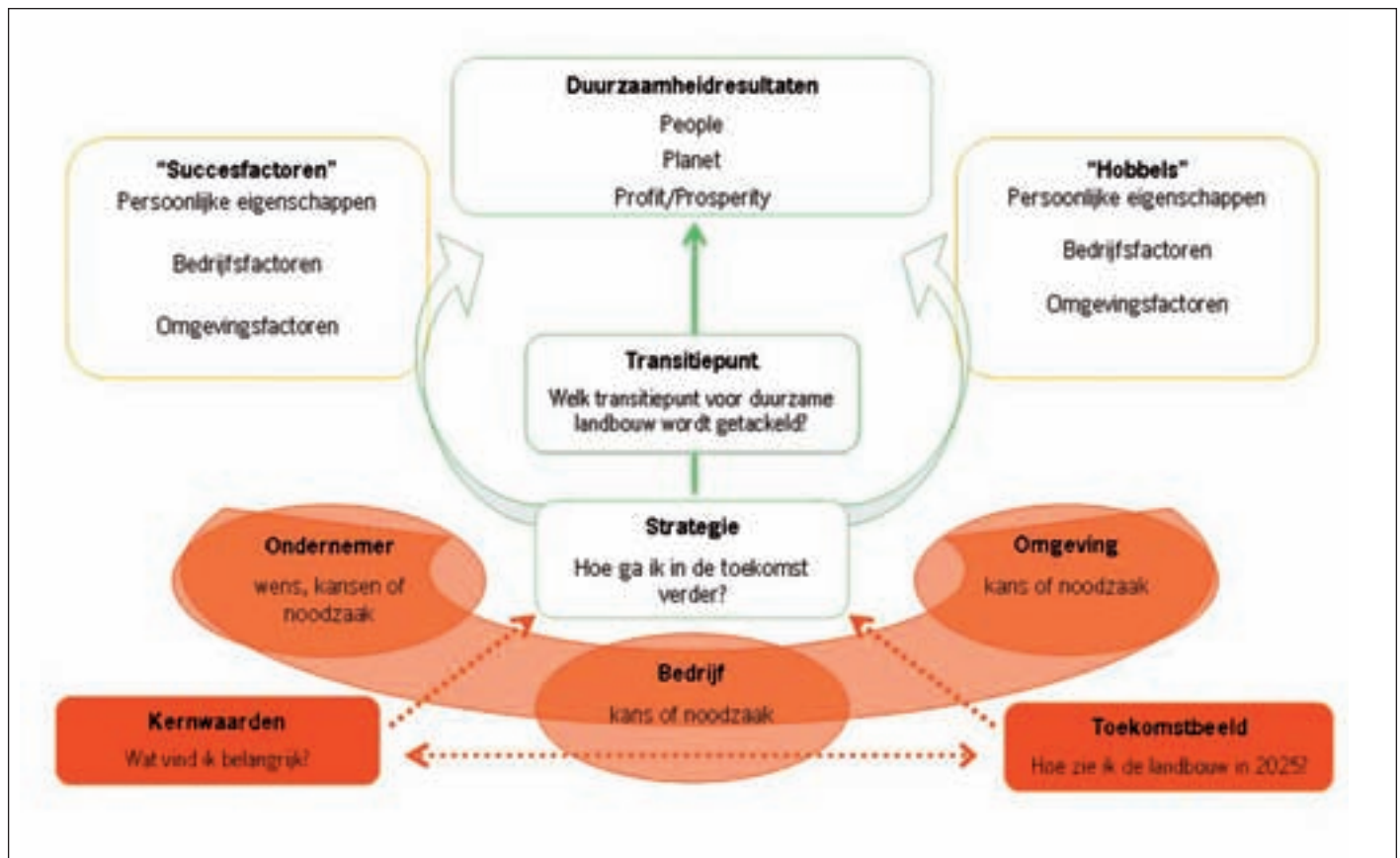
Beweegredenen kunnen door de tijd heen ook veranderen, doordat de omstandigheden of omgeving wijzigen, maar ook door een groeiend bewustzijn van de ondernemer. Soms spelen beweegredenen onbewust, andere keren is de grond voor een innovatieproces vanaf het begin duidelijk.

## 4.2 Het denken over beweegredenen nader toegelicht

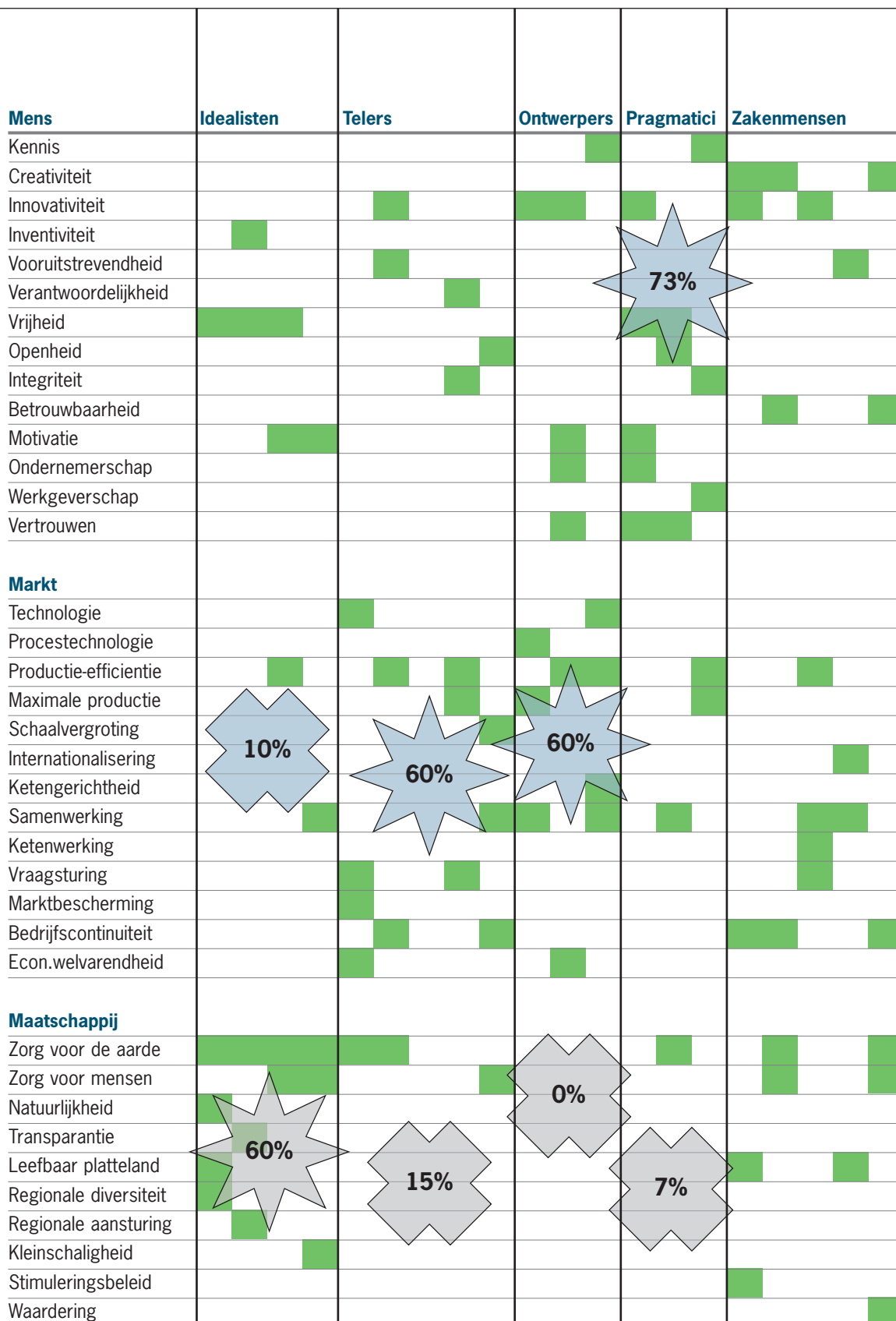
Persoonlijke kernwaarden van de ondernemer en zijn kijk op de wereld en de toekomst scheppen op fundamenteel niveau het kader voor zijn handelen. Op een meer strategisch niveau kijkt de ondernemer naar zichzelf, zijn bedrijf en de omgeving en geeft hier betekenis aan; dit bepaalt zijn handelen. Figuur 4.1 verbeeldt het innovatieschema dat gehanteerd wordt in deze studie. Onderaan (in oranje) staan de twee niveaus beweegredenen van een ondernemer. In het vervolg van dit hoofdstuk wordt nader toegelicht hoe de verschillende factoren hiervan het handelen van de ondernemers in deze studie beïnvloeden.

Onder de ondernemers in deze studie zijn globaal twee toekomstbeelden van de Nederlandse landbouw te onderscheiden. Enerzijds

Figuur 4.1 Innovatieschema: Schematische weergave van het handelen van innovatieve ondernemers







Tabel 4.1 Waarden van de verschillende ondernemers geordend naar hun perspectief op duurzaamheid.

is er een beeld van regionale belevingslandbouw voor een nabije, beïnvloedbare markt en anderzijds is er een beeld van grootschalige productielandbouw voor een niet te beïnvloeden (wereld)markt. Ondernemers maken voor zichzelf een keuze in welke van de twee scenario's zij zich een plaats willen verwerven. 'Biologisch aan huis!' past bijvoorbeeld in het toekomstbeeld van een regionale productie en vermarkting met korte lijnen, terwijl men met de strategie 'Natuur en economie samen!' door samenwerking en schaalvergroting de positie in het productielandbouwscenario wil verstevigen.

De kernwaarden van de ondernemer kleuren zijn perceptie van het leven, het bedrijf en de omgeving. Daardoor beïnvloeden ze ook zijn manier van denken over welke mogelijkheden meer voor de hand liggen en welke minder. Tijdens de interviews werd de ondernemers een lijstje met waarden voorgehouden, dat gebaseerd is op eerder werk van Jan Buurma (Buurma *et al*, 2003). Hierbij werd de vraag gesteld welke vijf waarden voor hen belangrijk zijn. Er lijkt een relatie te bestaan tussen het perspectief op duurzaamheid van een ondernemer en de waarden die hij hoog in hun vaandel heeft. In tabel 4.1 zijn de ondernemers ingedeeld naar hun ideeën over duurzaamheid ('idealisten', 'telers' etc.); de kernwaarden zijn gegroepeerd naar 'mens', 'markt' en 'maatschappij'. Iedere kolom staat voor één ondernemer. De sterren en kruizen geven respectievelijk hoge en lage scores in een bepaalde categorie. De percentages geven het gemiddelde voor die telersgroep in die categorie. Bijvoorbeeld, de 60% bij telers en markt wil zeggen dat de telers gemiddeld 3 van de 5 waarden in de categorie markt kozen.

Een aantal zaken valt op. De idealisten hebben veel van hun kernwaarden in de categorie Maatschappij, zoals zorg voor de aarde, zorg voor mensen en regionale aansturing. Zij hebben opvallend weinig waarden in de categorie Markt. De telers kozen daarentegen juist opvallend veel waarden in deze categorie (productie-efficiëntie, vraagsturing, bedrijfscontinuïteit) en weinig in de categorieën Maatschappij en Mens. De ontwerpers scoren eveneens opvallend hoog in de categorie Markt (technologie, productie-efficiëntie en samenwerking). Daarnaast spelen mensgerichte waarden als kennis en werkgeverschap bij hen een rol; waarden uit de categorie Maatschappij werden daarentegen niet genoemd. Bij de pragmatische idealisten overheerst opvallend genoeg sterk de categorie Mens, met hun keuzes voor waarden als vrijheid, motivatie en vertrouwen. Maatschappij is bij deze ondernemers onderbedeeld. De zakenmensen zijn in alle drie de waardencategorieën goed vertegenwoordigd. In de categorie Mens kozen zij voor ondernemer-

schapwaarden zoals creativiteit, innovatie en betrouwbaarheid, in de categorie Markt voor vraagsturing, marktbescherming en samenwerking en in de categorie Maatschappij voor zorg voor de aarde, zorg voor mensen en leefbaar platteland.

Mensen zullen eerder geneigd zijn in actie te komen wanneer zij worden aangesproken op hun eigen kernwaarden. Voor de idealisten zijn dit dus vooral maatschappelijke waarden, voor telers en ontwerpers marktwaarden en voor de pragmatische idealisten mensgerelateerde waarden. De zakenmensen kunnen op ieder van de drie categorieën worden aangesproken, mits dit aansluit bij het eigen ondernemerschapgevoel. Naast deze voorkeursgebieden, verdienen de categorieën die onderbedeeld zijn juist extra aandacht: hier zit de blinde vlek van de ondernemer. De idealist zal in zijn idealisme de markt nog wel eens uit het oog verliezen. De teler, ontwerper en pragmaticus vinden het lastig een constructieve relatie op te bouwen met de maatschappij als belanghebbende in het platteland. Zakenmensen lijken op basis van deze inzichten niet echt een blinde vlek te hebben. Wat betreft zorg voor de publieke kant van duurzaamheid (People en Planet) lijken de idealisten en de zakenmensen de meest betrouwbare partners.

De kernwaarden en het toekomstbeeld van een ondernemer geven richting aan zijn handelen. Binnen deze kaders krijgt de geleidelijke ontwikkeling van het leven, het bedrijf en de relatie met de directe en verdere omgeving vorm. Het handelen van de ondernemer wordt naast kernwaarden en toekomstbeelden beïnvloed door de situatie van dat moment. De ondernemer kijkt naar zijn eigen situatie, de staat van zijn bedrijf en zijn omgeving en neemt op grond daarvan beslissingen over de te volgen koers. De uitdaging van strategisch management en innovatie bestaat eruit slim gebruik te maken van de mogelijkheden van een specifieke situatie om de nagestreefde doelen te realiseren. Vanuit een combinatie van brede doelstellingen, toekomstverwachtingen, ideaalbeelden en de omstandigheden ontstaan de beweegredenen voor een bepaald handelen, in dit geval een innovatieproces. Globaal kunnen beweegredenen ingedeeld worden in 'kans', 'noodzaak' en 'wens'. In het nu volgende kader worden deze begrippen nader toegelicht.

### **4.3 De beweegredenen van de innovatieve ondernemers**

Bij innovatieprocessen is vaak sprake van een combinatie van doelen en aanleidingen. Doelen hebben dan vooral invloed op de richting van de innovatie, terwijl de aanleiding meer het moment van handelen en de specifieke invulling beïnvloedt. De verschillende

## Redenen voor innovatie

Innovatieve ondernemers motiveren hun beslissing om tot verandering over te gaan vanuit de volgende drie typen beweegredenen:

**Wens:** De ondernemer wil het anders doen. Een wens komt voort uit een (al dan niet expliciet) ideaalbeeld van het leven, het bedrijf en/of de samenleving. Innovatieve ondernemers hebben vaak een sterk ontwikkeld ideaalbeeld en veel lef, creativiteit en doorzettingsvermogen om deze idealen te realiseren.

**Kans:** De ondernemer kan het anders doen. Een kans komt voort uit competenties van de ondernemer, de mogelijkheden van het bedrijf en de omgeving en/of veranderingen in de markt en de omgeving. Een kans kan pas benut worden wanneer de ondernemer zich ervan bewust is. Innovatieve ondernemers onderscheiden zich van collega's door een scherper oog voor kansen en een groot vermogen deze te benutten. Daar komt bij dat ook geluk een factor is in het benutten van kansen.

**Noodzaak:** De ondernemer moet het anders gaan doen. Een noodzaak tot verandering kan voortkomen uit persoonlijke omstandigheden, de bedrijfssituatie of de omgeving. De noodzaak dient zich aan door veranderingen in de situatie of de omgeving of doordat de persoonlijke of bedrijfsontwikkelingen aanlopen tegen de grenzen van wat fysiek, sociaal of wettelijk mogelijk is. Innovatieve ondernemers hebben een grote capaciteit om de noodzaak tot verandering tijdig in te zien en om deze proactief aan te grijpen om nieuwe wegen in te slaan.

typen beweegredenen kunnen ontstaan vanuit de drie onderscheiden niveaus; de persoon, het bedrijf en de omgeving. In de volgende stukken wordt van elk van de drie typen beweegredenen beschreven hoe dat een rol speelt in het innovatieproces van de ondernemers in deze studie.

### >> Wens als beweegreden voor innovatie

Een aantal ondernemers wordt gedreven door doelen die zij voor hun persoonlijk leven stellen. De fruitteler die, bijvoorbeeld een één op één relatie met zijn klanten wil, heeft zich op een bepaald moment bewust afgevraagd wat hij echt met zijn leven wil. "Ik wil zelf kunnen beslissen over teelt en afzet" was zijn antwoord. Vervolgens heeft hij de kansen die het bedrijf en zijn persoonlijke vaardigheden boden, weten te benutten om zijn wens met succes te realiseren. De bewustwording van de eigen persoonlijke wens of overtuiging kan een krachtig realisatievermogen losmaken. Opvallend is dat het vooral de ondernemers zijn die in het vorige hoofdstuk als 'zakenmensen' of 'pragmatische idealisten' werden aangeduid die vanuit sterke idealen over het eigen leven hun bedrijfsstrategie bepalen.

Andere ondernemers handelen veel meer vanuit een ideaalbeeld van het bedrijf of de positie van het bedrijf in de omgeving. Dit is voor agrarische ondernemers vaak niet los te zien van het persoonlijke leven, maar het is toch een andere insteek. Voor hen staat de positie van het bedrijf centraal in de bedrijfsbeslissingen.

De akkerbouwer die gaat samenwerken met een collega en twee veehouders doet dit onder andere omdat hij zo een hogere bodemkwaliteit kan realiseren en een stevige basis voor het bedrijf kan creëren. Hij heeft de kans dit te doen omdat zijn ouders al voor sommige aspecten van de bedrijfsvoering goede samenwerkingsrelaties hadden met de burens en omdat zijn collega's aanvullende competenties hebben en karakters die elkaar goed liggen. Voornamelijk 'telers' denken sterk vanuit de positie van het bedrijf en de bedrijfscontinuïteit.

Een derde type wens komt voort uit een ideaalbeeld van de wereld en de samenleving. De ondernemer van 'Sociaal en Gezond!' is een goed voorbeeld van een ondernemer die vanuit een duidelijk ideaal over het platteland en de wereld zijn bedrijf vormgeeft en besluit tot het combineren van zorg en landbouw, of 'de productie van Levensmiddelen' zoals hij het zelf noemt. Het is niet verrassend dat juist idealisten hun handelen in belangrijke mate laten bepalen door een ideaalbeeld van de wereld, de landbouw en de samenleving.

### >> Kans als beweegreden voor verandering

Ook bij kansen zijn de drie niveaus (persoon, bedrijf, omgeving) te onderscheiden. Op persoonlijk niveau bieden specifieke competenties en karaktereigenschappen van de ondernemer bepaalde mogelijkheden. Denk aan de netwerkcapaciteiten van 'Smaken verschillen', de handelsgeest van 'Klant bij de Teler!' of de capaciteit

---

om nieuwe processen uit te denken en de juiste kennis bij elkaar te krijgen van 'Biologisch aan huis!' Toch noemde geen van de ondernemers zijn eigen competenties als beweegreden voor zijn innovatie. Bescheidenheid kan hier een rol in spelen, maar men is misschien ook niet zo geneigd om naar eigen competenties te kijken in termen van kansen. Competenties zijn echter zeker een cruciale factor in innovatieprocessen. In het volgende hoofdstuk over benodigheden voor innovatie komen ze uitvoeriger aan de orde.

De specifieke situatie van het bedrijf is voor alle ondernemers natuurlijk een belangrijke factor bij de mogelijkheden tot verandering. Voor een aantal ondernemers is het ook echt het beginpunt van een innovatieproces. De ondernemer van 'Fruitige verbreding!' werd zich bewust van de unieke positie van zijn bedrijf na een onverwacht succes van de viering van het 75-jarig bestaan van het landgoed. Het bedrijf biedt met zijn uitzonderlijk rustieke uitstraling een oase van rust in het jachtige leven in de Randstad; de fruitteelt is een toegankelijke productie die de bezoeker de mogelijkheid biedt te ervaren wat telen inhoudt. In andere gevallen zijn het ontwikkelingen in de samenleving of de omgeving die een kans creëren om een bepaalde weg in te slaan. De ondernemer van 'Smaken verschillen!' speelde in op een groeiende aandacht vraag naar kwalitatief hoogwaardige voeding en aandacht voor smaakbeleving. Zijn vrouw suggereerde hem daarom andere aardbeienrassen te gaan telen. Zijn openheid en netwerkqualiteiten hielpen hem om in contact te komen met mensen van verschillende achtergronden om nieuwe markten en producten te ontwikkelen.

### >> Noodzaak als beweegreden voor verandering

Noodzaak is op het eerste gezicht een weinig inspirerend uitgangspunt voor een verandering. Toch kan ook dit een krachtige beweegreden zijn. De kunst is de noodzaak tijdig in te zien en deze proactief aan te grijpen om structureel veranderingen door te voeren of nieuwe wegen in te slaan. Belangrijke voorwaarde hierbij is dat men de eigen verantwoordelijkheid neemt en zich niet laat leven door de omstandigheden.

Als de noodzaak zich op persoonlijk niveau aandient, betekent dat waarschijnlijk een zware periode in het leven, maar ook een mogelijke bron van reflectie en herbezinning op de bedrijfsstrategie. 'Uniek markt maken!' is een goed voorbeeld van een ondernemer die erin slaagde vanuit een zware periode waarin het echt niet langer ging, succesvol een nieuwe weg in te slaan. De psychische druk van te hard werken en toch eigenlijk het hoofd net niet boven water kunnen houden, werden hem op een gegeven moment te

veel. Na gedwongen rust besloot hij zich te beperken tot pompoeenteelt: iets dat overzichtelijk was en dat hij alleen af kon. Toen Albert Heijn op zoek was naar biologische pompoenen, was hij de enige ondernemer die die kans met beide handen aangreep. Door een continue verbetering van het productie- en behandlingsproces wist hij zijn huidige unieke positie op de pompoenenmarkt te bereiken.

Ook vanuit de bedrijfssituatie kan een noodzaak tot veranderen ontstaan. Dit kan komen doordat de gezinssituatie verandert of de situatie van het bedrijf, bijvoorbeeld door brand of een financiële tegenvaller. Een andere vorm van noodzaak tot verandering vanuit het bedrijf ontstaat wanneer de bedrijfsontwikkeling de grenzen bereikt van de mogelijkheden. Ook dan moet de ondernemer een nieuwe koers vinden. De ondernemer van 'Samen biologisch sterk!' werd zich bewust van de noodzaak het anders aan te pakken toen zijn medewerker na jarenlange samenwerking ontslag nam en hij moeilijk een vervanger kon vinden. Al enige tijd werkte hij op diverse vlakken samen met twee collega's, maar de nieuwe situatie gaf aanleiding om een stap verder te gaan. Ze gingen hun bedrijven gezamenlijk exploiteren en sloegen zo als trio nieuwe wegen in. Het is een complex proces geweest om het eens te worden over grote lijnen en details, maar de uitkomst bevalt. De ondernemer kan zich toeleggen op de teelt, het aspect van de bedrijfsvoering dat hem ligt, en als grootschalig bedrijf hebben ze een betere basis voor investeringen in technologie en een sterkere positie in de onderhandeling met afnemers.

Tenslotte kan een noodzaak tot veranderen zich aandienen vanuit de omgeving of de samenleving. Een markt die instort, veranderende bestemmingsplannen of maatschappelijke wensen kunnen de normale bedrijfsvoering of -ontwikkeling onmogelijk maken. De ondernemer van 'Biologisch aan huis!' kreeg diverse malen een financiële strop te verwerken toen enkele van zijn afnemers korte tijd achter elkaar failliet gingen. Er moest iets gebeuren. Specialiseren in enkele gewassen lag voor de hand, maar zijn afkeer om 'een preifabriek te worden' deed hem besluiten de afzet zelf ter hand te nemen. Na vragen van enkelen van de klanten van zijn boerderijwinkel startte hij een bezorgdienst die al snel uitgroeide tot een grote tak van zijn bedrijf. De moeilijkheid om de bezorgdienst te combineren met zijn werkelijke passie, de primeurteelt, deed hem na een aantal jaren besluiten de bezorgdienst van de hand te doen. Met de extra inkomsten uit de rechten over de bezorgdienst, kan hij zich nu volledig wijden aan zijn oorspronkelijke streven een zelfvoorzienend gemengd bedrijf te realiseren.

	<b>Wens</b>	<b>Kans</b>	<b>Noodzaak</b>
<b>Persoon</b>	Ideaalbeeld van hoe de ondernemer zijn leven wil leiden als leidraad	Specifieke competenties van de ondernemer maken een nieuw pad mogelijk	De ondernemer trekt het niet langer
<b>Bedrijf</b>	Ideaalbeeld van het functioneren van het bedrijf als leidraad	De situatie van het bedrijf maakt een bepaalde ontwikkeling mogelijk	Het bedrijf kan niet meer mee in de 'gangbare' ontwikkelingslijn
<b>Omgeving</b>	Ideaalbeeld van de regio en de maatschappij als leidraad	Specifieke omstandigheid in de markt, technologie of de omgeving maakt een nieuwe weg mogelijk	Veranderingen in de maatschappelijke en institutionele context maken verandering noodzakelijk

Tabel 4.2 Typen beweegredenen nader beschreven

Beweegredenen zijn divers en vaak is het een combinatie van verschillende overwegingen die een ondernemer doet besluiten een andere weg in te slaan. Bovenstaande voorbeelden dienen vooral ter illustratie van de verschillende typen beweegredenen van de ondernemers. Dit wil dus niet zeggen dat een ondernemer die vanuit noodzaak tot een verandering overgaat geen belang hecht aan persoonlijke idealen, of niet inspeelt op kansen. Maar in de meeste innovatieprocessen is er wel een basisbeweegreden aan te merken. Deze is vaak af te leiden door te vragen waarom iemand tot deze verandering is overgegaan. Tabel 4.2 geeft een overzicht van de verschillende typen beweegredenen.

#### 4.4 Implicaties voor het faciliteren van innovatie en een duurzame sector

Inzicht in de beweegredenen van ondernemers biedt aanknopingspunten voor het versterken van de innovatiekracht en voor het faciliteren van innovatieprocessen. Innovatie met het oog op duurzaamheid kan enerzijds gestimuleerd worden door de kracht van de desbetreffende beweegreden te vergroten, door de ondernemer zich meer bewust te laten zijn van noodzaak, wens en/of kans. Anderzijds kun je proberen de richting van de innovatie te beïnvloeden, door de ondernemer een reden te geven voor ontwikkeling naar duurzaamheid. Hieronder worden per type beweegreden (wens, kans en noodzaak) een aantal interventiemogelijkheden verkend om innovatie tot duurzaamheid te stimuleren.

##### >> Wensen

De wensen van ondernemers zijn lastig direct te beïnvloeden. Wat een mens wil (richting), wordt gevormd door opvoeding, sociale omgeving en levenservaring. Wel kun je de mogelijkheid tot realisatie van de wens (kracht) een handje helpen door ruimte en onder-

steuning te bieden. Met andere woorden: de wens die leeft bij agrarisch ondernemers zou actief benut moeten worden voor de gewenste verandering. Hiervoor is het belangrijk de rol van de ondernemer in innovatieprocessen te erkennen en ondernemers uit te dagen nieuwe paden te ontwikkelen richting duurzaamheid. Ook is het belangrijk om tijdens de opleiding van ondernemers aandacht te besteden aan de ontwikkeling van competenties om de eigen wensen te onderzoeken en passende strategieën daarbij te bepalen. Interventie kan erop gericht zijn de richting van de wensen van ondernemers bij te sturen richting duurzaamheid. Tijdens agrarische opleidingen zou voldoende aandacht besteed moeten worden aan bredere maatschappelijke waarden van de landbouw en door maatschappelijke bewustwording van duurzaamheidsoverwegingen te stimuleren. Zo kan duurzaamheid steeds meer een aspect worden die wordt meegenomen in strategische bedrijfsbeslissingen.

##### >> Kansen

Om te zorgen dat ondernemers kansen voor duurzamere alternatieven zien en benutten, is het belangrijk dat zij de competenties hiertoe ontwikkelen. Dat kan in speciale ondernemerschapstrajecten, creativiteitscursussen of cursussen om te leren innoveren. Wel is het belangrijk zich te realiseren dat een aantal competenties sterk verbonden is aan persoonlijke eigenschappen. Dit betekent dat competenties die niet bij een persoon passen lastig te ontwikkelen zijn. Voor een 'teler' ligt daarom een ander type innovaties of innovatieprocessen voor de hand dan voor een 'idealist'.

Om te zorgen dat ondernemers in kunnen springen op kansen die zij waarnemen is het belangrijk om ruimte en flexibiliteit te bieden. Denk hierbij aan het bieden van experimenteeruimte om te proberen onzekere kansen te benutten..Ook is het belangrijk veelbelo-

vende initiatieven uitgebreid onder de aandacht te brengen van ondernemers, zodat zij inspiratie op kunnen doen en kennis kunnen maken met alternatieven voor de gangbare bedrijfsvoering. Een andere manier om ervoor te zorgen dat kansen beter benut worden, is door pioniers van een bepaalde strategie bij elkaar te brengen en te ondersteunen in het doorbreken van knelpunten voor de betreffende strategie.

Daarnaast kunnen kansen gecreëerd worden voor meer duurzame alternatieven door te zorgen voor financiële ondersteuning bij meer risicovolle trajecten. Hierbij bestaat wel het risico dat een oneigenlijke interesse in een bepaalde activiteit wordt gecreëerd vanwege het geld en dat de resultaten daardoor op de lange termijn misschien weinig duurzaam zijn. Beter is het om de pioniers in de sector nauwkeurig te volgen en hun bijdrage aan duurzaamheid in de gaten te houden zodat er proactief voor gezorgd kan worden dat de ontwikkelpaden die People- en Planetdoelstellingen koppelen aan Profit alle ruimte krijgen. In de interviews meldde een aantal 'ontwerpers' dat zij behoorlijke bedrijfsrisico's gelopen hebben en dat zij leergeld hebben betaald waar de early adopters van profiteren. Innovatiefondsen kunnen de risico's van innovaties wat spreiden. Dat andere ondernemers hier later hun voordeel mee kunnen doen, zou een legitimatie kunnen zijn om er publiek geld aan te besteden.

Een grotere interesse in de maatschappij voor producten en diensten die op duurzame wijze geproduceerd zijn, creëert marktkanalen. Interesse kan gewekt worden door de voordelen van een keuze voor duurzame producten duidelijk te maken, zoals bijvoorbeeld gezondheid, smaak of lifestyle. Deze taak ligt weliswaar vooral bij de verschillende partijen in de keten, maar de overheid kan er ook toe bijdragen door via scholing, voorlichting en informatieverstrekking bewust consumeren te stimuleren. Het agrarisch onderwijs is een belangrijke kweekvijver voor innovatiekracht van de sector. Een aantal respondenten ventileerde in de interviews hun onvrede met het huidige agrarische onderwijs. De eisen die de omgeving stelt aan toekomstig ondernemers veranderen snel. De vernieuwing van het curriculum houdt dit tempo niet bij. Het onderwijs blijft volgens hen teveel gericht op de vakinhoud en biedt onvoldoende houvast voor strategische aanpassing van het bedrijf aan de nieuwe eisen van markt en maatschappij. Ook zouden de competenties die nodig zijn om een noodzaak proactief aan te grijpen een plek kunnen krijgen in het groenonderwijs.

## >> Noodzaak

De noodzaak vergroten tot duurzaam ondernemen kan in de eerste plaats door de wet- en regelgeving aan te scherpen. Dit is een beleidsinstrument dat van oudsher veelvuldig is gehanteerd en ook met succes. Het is een interessante vraag in hoeverre dit past in een beleid waarin de verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van de sector meer bij de ondernemer zou komen te liggen. Om te zorgen dat de noodzaak meer richting duurzaamheid stuurt, zou een soort duurzaamheidsscan voor beleid ontwikkeld kunnen worden waarmee inzicht verkregen kan worden in de gevolgen van bepaalde wet- en regelgeving. Vervolgens kan er dan beleid gemaakt worden dat faciliterend werkt voor gewenste innovatierichtingen en dat andere mogelijkheden lastiger maakt. In ieder geval is het belangrijk om ervoor te zorgen dat beleid duurzame alternatieven niet belemmert in de ontwikkeling. Innovatieve ondernemers worstelen veel met wet- en regelgeving die nog geen ruimte biedt voor een nieuwe strategie. Het kan uitkomst bieden om samen met innovatieve ondernemers in bepaalde richtingen de regels te scannen. Tenslotte kan ondersteuning geboden worden aan ondernemers bij het aanpassen van hun bedrijfsvoering aan nieuwe 'eisen' die vanuit de maatschappij op de ondernemer afkomen. De competenties die hiervoor nodig zijn, zouden ook een plek in het groenonderwijs verdienen. Veel ondernemers zijn zich bewust van de noodzaak om duurzamer te produceren. Om hun de mogelijkheid te bieden hier passende strategieën voor te ontwikkelen, zou enige continuïteit in beleid wenselijk zijn. Dit is in een democratisch systeem met steeds wisselende regeerders misschien niet mogelijk, maar vanuit duurzaamheidsoogpunt is beleidscontinuïteit en ruimte om plannen te ontwikkelen wenselijk. Ondernemers kunnen zo hun ontwikkelingstraject uitstippelen, hun verantwoordelijkheid nemen, en de noodzaak die zij voelen tot duurzame landbouw invullen.

# 5 Innovatieruimte en innovatiekracht; benodigdheden voor innovatie

## 5.1 Inleiding

De verhalen van de innovatieve ondernemers in deze studie geven zicht op factoren die het innovatieproces beïnvloeden. Bij een innovatieproces kun je onderscheid maken tussen de ontwikkeling en de realisatie van een specifieke vernieuwing. Voor een succesvolle innovatie zijn beide nodig: we spreken pas van innovatie als een nieuwe vinding ook werkelijk in gebruik wordt genomen. In de praktijk verlopen ontwikkeling en realisatie vaak door elkaar heen of gelijktijdig. Toch is een modelmatig onderscheid zinnig omdat het zicht geeft op de manier waarop verschillende factoren een innovatieproces beïnvloeden. Naast het onderscheid in stappen in het proces, kan onderscheid gemaakt worden in innovatiekracht en innovatieruimte. Deze termen worden in het dagelijks taalgebruik vaak als synoniemen door elkaar gebruikt. In dit hoofdstuk gebruiken we de termen als volgt. Innovatieruimte is de verzameling van mogelijkheden tot innovatie, met andere woorden de ruimte die er is om vernieuwing te ontwikkelen en te realiseren. 'Ruimte' is in deze opvatting een multidimensionale grootheid: het heeft fysieke, economische, natuurlijke, sociale, menselijke, ethische en maatschappelijke dimensies. Net als bij beweegredenen, geldt ook bij innovatieruimte dat het gaat om een subjectieve beleving van de omstandigheden. In een specifieke situatie zal de ene persoon weinig innovatieruimte ervaren en zich genoodzaakt voelen alles bij het oude te laten, terwijl een ander wel mogelijkheden ziet om te vernieuwen. Toch is het mogelijk factoren aan te wijzen die de innovatieruimte objectief beïnvloeden. De subjectiviteit bestaat in de mate waarin deze factoren worden waargenomen en de waarde die daaraan wordt toegekend. Innovatiekracht is het vermogen van een ondernemer om de innovatieruimte te benutten. Innovatiekracht heeft in belangrijke mate te maken met de per-

soonlijk eigenschappen en competenties van de ondernemer; maar, zoals in de volgende paragrafen duidelijk wordt, er zijn ook aspecten van bedrijf en omgeving die de innovatiekracht van een ondernemer op een bepaald moment beïnvloeden.

### >> Innovatievoorwaarden en innovatiekatalysatoren

Dit hoofdstuk gaat over de factoren die de innovatieprocessen van de geselecteerde ondernemers beïnvloeden. De invloed van deze factoren is van uiteenlopende aard. Factoren die de innovatieruimte beïnvloeden worden in het vervolg aangeduid als innovatievoorwaarden, dat wil zeggen omstandigheden die de ontwikkeling en realisatie van bepaalde innovaties mogelijk maken. De innovatievoorwaarden samen bepalen de grenzen van de innovatieruimte voor een specifieke ondernemer en zijn bedrijf in een bepaalde omgeving. Voorbeelden van innovatievoorwaarden zijn het talent van een ondernemer om met mensen om te gaan, een leegstaande schuur, of de nabijheid van klanten voor een bepaald product. Factoren die de innovatiekracht van een ondernemer in een bepaalde situatie beïnvloeden, worden in dit rapport innovatiekatalysatoren genoemd. Deze beïnvloeden hoe gemakkelijk een innovatieproces verloopt. Voorbeelden van een innovatiekatalysator zijn een partner die de nieuw ingeslagen weg steunt, financiële ruimte om eventueel risico te kunnen dragen of de capaciteit om nieuwe ideeën te bedenken. Het nuvolgende kader geeft overzicht over het gebruikte jargon in dit hoofdstuk.

De mate waarin specifieke factoren van invloed zijn op het innovatieproces verschilt natuurlijk per innovatie. De verschillende innovatieverhalen van de ondernemers in deze studie geven inzicht in de diverse factoren die innovatieprocessen beïnvloeden. Hierbij is een

## Innovatiejargon: ruimte, kracht, voorwaarden en katalysatoren

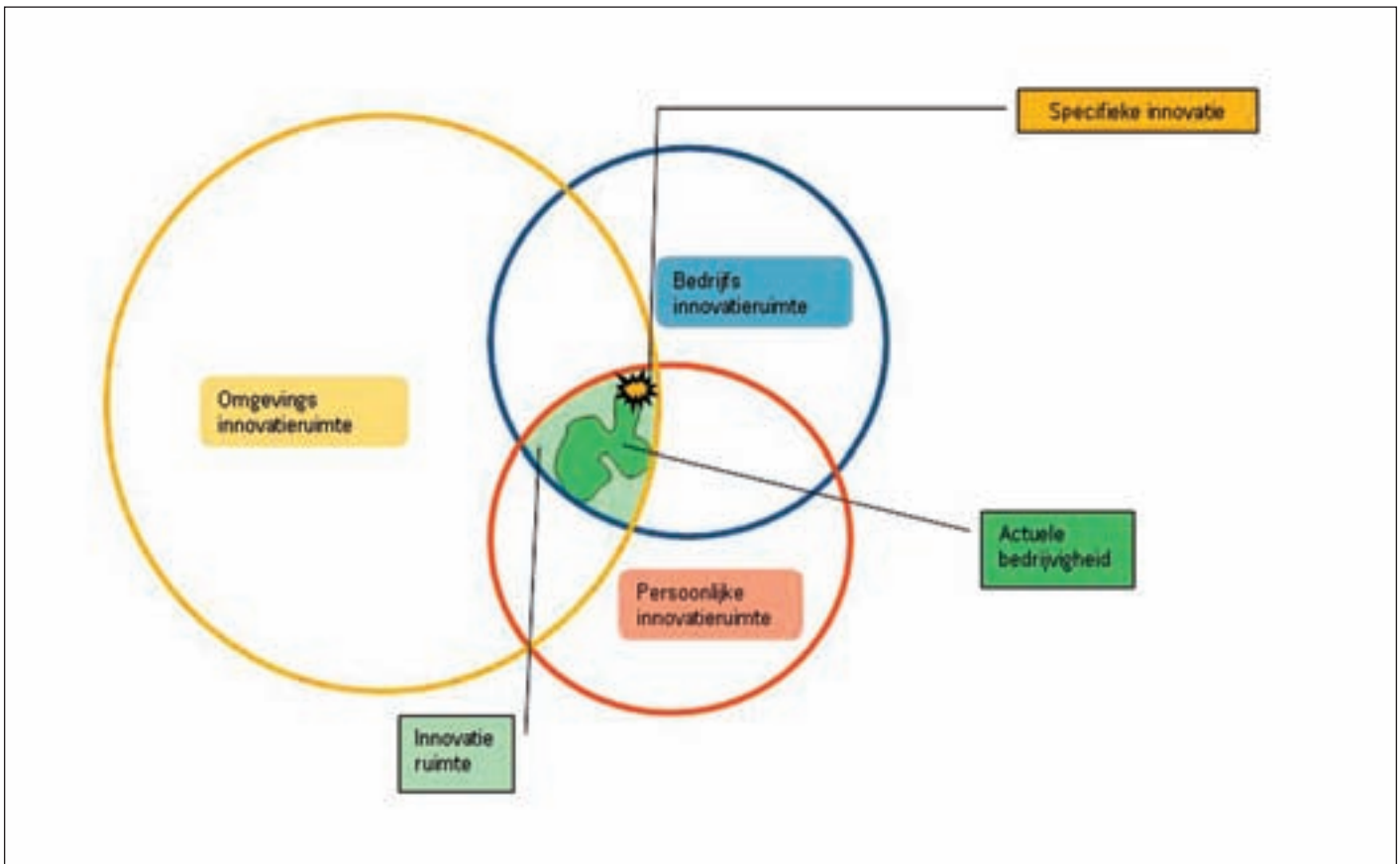
**Innovatieruimte** is de ruimte die er is om vernieuwing te ontwikkelen en te realiseren. Met andere woorden, de verzameling van mogelijkheden tot innovatie in een bepaalde situatie.

**Innovatiekracht** is het vermogen van een ondernemer om de innovatieruimte te benutten.

**Innovatievoorwaarden** zijn factoren die de grenzen van de innovatieruimte voor een specifieke ondernemer en zijn bedrijf bepalen.

**Innovatiekatalysatoren** zijn factoren die de innovatiekracht van een ondernemer in een bepaalde situatie beïnvloeden.





Figuur 5.1 Schematisch overzicht van de opbouw van innovatieruimte

onderscheid te maken tussen factoren op persoonlijk, bedrijfs- en omgevingsniveau. Figuur 5.1 geeft een schematische voorstelling van hoe het samenspel van factoren op het niveau van persoon, bedrijf en omgeving de innovatieruimte vormt. In de volgende drie paragrafen worden voor ieder niveau de belangrijkste innovatievoorwaarden en -katalysatoren besproken. We behandelen hierbij eerst de bedrijfsfactoren, vervolgens de omgevingsfactoren en tenslotte de persoonlijke factoren. Het persoonlijke niveau is de belangrijkste factor in innovatieprocessen, omdat de ondernemer zelf de belangrijkste actor is: hij scant zijn omgeving, kent zichzelf en zijn bedrijf en bepaalt van daaruit welke mogelijkheden hij wil benutten.

Dezelfde factoren die innovatie mogelijk maken of soepel laten verlopen kunnen in minder gunstige omstandigheden ook grenzen stellen aan wat mogelijk is, belemmeringen opwerpen of remmend werken op een innovatieproces. Voorlopers van een bepaalde richting opereren vaak dicht tegen de grenzen van wat mogelijk is: ze banen wegen waar voorzieningen nog niet op berekend zijn maar

lopen ook tegen grenzen op. De voorlaatste paragraaf van dit hoofdstuk behandelt de belangrijkste belemmeringen waar deze ondernemers in de verschillende innovatierichtingen tegenaan lopen en hoe ze hiermee omgaan.

## 5.2 Bedrijfsfactoren die het innovatieproces beïnvloeden

De specifieke karakteristieken van het bedrijf maken bepaalde innovatierichtingen en strategieën mogelijk, of zelfs voor de hand liggend, en andere minder. Ook beïnvloeden deze karakteristieken de mate waarin innovatie mogelijk is. Uit de verhalen van de ondernemers in deze studie komen naast de productiefactoren arbeid, kapitaal en infrastructuur, ook de bedrijfsopzet en (infra)structuur van het bedrijf naar voren als omstandigheden die van invloed zijn op het innovatieproces. Hieronder wordt voor ieder van deze factoren besproken hoe zij het innovatieproces beïnvloeden.



---

## >> Bedrijfsopzet en infrastructuur

De fysieke infrastructuur op een bedrijf heeft natuurlijk heel direct invloed op de innovatiemogelijkheden. Het gaat hierbij om zaken als het type bedrijf en de beschikbare gebouwen, machines en land. Dit heeft niet zozeer invloed op de innovatiekracht of de ruimte om nieuwe zaken te ontwikkelen, als wel op de breedte aan innovatierichtingen die realiseerbaar zijn. Het verhaal van 'Fruitige verbreding!' illustreert dit. Juist door de unieke opbouw en ligging van zijn bedrijf was het voor deze ondernemer mogelijk een succesvol landgoed te ontwikkelen. De fruitteelt is toegankelijke teelt die tot de verbeelding spreekt en zich daardoor uitermate goed leent voor publieksfuncties. De locatie van het bedrijf was in zijn geval ook een belangrijke factor die bepaalde welke innovatierichtingen mogelijk waren. De invloed van de locatie wordt onder omgevingsfactoren nader besproken.

## >> Arbeid

De beschikbaarheid van arbeid voor het bedrijf bepaalt welke nieuwe activiteiten mogelijk zijn. Arbeidsintensieve innovatierichtingen zoals bijvoorbeeld een bezorgdienst zijn lastig te realiseren als er weinig arbeidskrachten beschikbaar zijn. Met name innovaties waarbij nieuwe activiteiten aan de bedrijfsvoering worden toegevoegd – zoals bij verbreding en verdieping – brengen behoefte extra arbeidskrachten met zich mee. Herfundering levert vaak juist een arbeidsbesparing of efficiënter gebruik van arbeid op. Buiten het werk zelf is ook tijd nodig om inspiratie op te doen, nieuwe mogelijkheden door te denken en te ontwikkelen. De steeds hogere werkdruk in de landbouw wordt hierbij wel als een belemmering gezien, zoals de gebroeders van 'Concurrerend in techniek!' toelichten: "Wij waren vroeger altijd aan het sleutelen, daar had je vroeger ook nog de tijd voor." Ook de ondernemer van 'Klant bij de teler!' brengt de factor arbeid duidelijk naar voren tijdens een workshop: "Ik kan deelnemen aan dit soort bijeenkomsten, omdat ik mensen heb die zorgen dat het bedrijf door blijft draaien." De bedrijfsgrootte en arbeidsorganisatie zijn hier ook van belang. Kleine familiebedrijven zonder personeel hebben minder mogelijkheden om arbeid vrij te maken. Bij de grotere bedrijven in de glassector wordt wel gewerkt met een bedrijfsleider voor de dagelijkse bedrijfsvoering; de ondernemer heeft dan grotendeels zijn handen vrij voor 'directeurszaken', waaronder mogelijkheden scannen en de strategische richting van het bedrijf bepalen. De bedrijven die overgaan tot schaalvergroting door samen te werken krijgen ook meer ruimte om te specialiseren en arbeid vrij te maken voor innovatie.

Naast de hoeveelheid beschikbare manuren zijn ook de kwaliteit van arbeid en de menselijk competenties die op het bedrijf aanwezig zijn van belang. Voor alle innovatierichtingen die besproken werden in hoofdstuk 3, is een aanzienlijke hoeveelheid arbeid nodig. De beschikbaarheid van arbeid bepaalt de innovatiesnelheid. De ondernemer van 'Onderscheiden door service!' geeft dit duidelijk aan: "Ik moet het alleen doen, dus kan niet alles oppakken en het gaat niet zo snel als ik wel zou willen."

## >> Kapitaal

Net als arbeid, beïnvloedt ook de financiële situatie van een bedrijf de innovatieruimte op twee manieren. Enerzijds bepaalt deze in hoeverre het mogelijk is om te investeren in nieuwe strategieën of om externe kennis en arbeid in te huren in het ontwikkelingsproces. Daarnaast zorgt enige financiële armslag ervoor dat het risico dat bij innovatie komt kijken niet direct de bedrijfscontinuïteit bedreigt. Wanneer er meer financiële ruimte is, is er dus meer ruimte om nieuwe dingen uit te proberen en professioneel op te zetten. De ondernemer van 'Klanten bij de teler!' is zich hier terdege van bewust en vraagt er ook nadrukkelijk aandacht voor: "Wat wel eens wordt vergeten bij verhalen over innovatieve ondernemers is de financiële uitgangssituatie. Ik heb dit kunnen realiseren, omdat ik kapitaal vrij kon maken uit het moederbedrijf. Dat is een riante uitgangssituatie om iets nieuws op te zetten." Ook hier heeft de investeringsruimte en de mate waarin de ondernemer risico wil lopen invloed op de snelheid van het innovatieproces. Sommige ondernemers kiezen ervoor de externe investeringen beperkt te houden door veel zelf te ontwikkelen. Anderen kunnen niet zonder externe financiering. De ondernemer van 'Gezond in harmonie!' vertelt hoe zij een gebrek aan financiële middelen oplosten en tegelijkertijd de maatschappelijke betrokkenheid wisten te versterken: "We hebben een stuk grond gekocht met behulp van certificaten. Het principe van 'Adopteer een kip'. Veel lokale middenstand deed mee." Met name techniekontwikkeling is in de Nederlandse hightech landbouw een steeds kapitaalintensievere innovatierichting geworden. Ook hier kan samenwerking eraan bijdragen de financiële ruimte voor innovatie te vergroten. De ondernemers van 'Samen biologisch sterk!' werkten al voor hun verdergaande samenwerking samen aan de ontwikkeling van het rijpadensysteem, en ook de investering in een gps-gestuurde tractor droegen zij samen. Algemeen gesproken is de relatie met zakenpartners in de techniekmarkt een haat-liefdeverhouding. Aan de ene kant kan de boer of tuinder vaak niet zonder, omdat hij niet de middelen heeft om zijn innovatie zelf door te voeren (zoals bijvoorbeeld de ondernemer van 'Nieuwe kas!'). Aan de andere kant bestaat het gevaar dat

---

de techniekpartner de innovatie reeds op de markt brengt voordat deze volledig is ontwikkeld, zoals de ondernemer van 'Weinig energie!' gebeurde. De ondernemer loopt dan namelijk wel de risico's, maar mist het voordeel van koploper zijn.

### >> Innoveren is spelen met bedrijfsfactoren

De bedrijfskarakteristieken worden vaak gezien als de voorwaarden waarbinnen een ondernemer zijn strategieën moet bepalen. Ze worden door afgunstige collega-ondernemers ook regelmatig genoemd als reden waarom een andere ondernemer bepaalde resultaten heeft weten te behalen. Maar, zonder het belang van bedrijfskarakteristieken te willen bagatelliseren, innovatieve ondernemers vallen vaak juist op doordat zij de bedrijfssituatie weliswaar als uitgangspunt nemen, maar niet als vaste voorwaarde beschouwen waarbinnen zij het moeten doen. Veel van de innovatieve ondernemers hebben juist de capaciteit om zich niet teveel te laten belemmeren door de specifieke omstandigheden op een bepaald moment, maar kunnen vrij denken en de bedrijfskarakteristieken zo manipuleren dat er gunstige voorwaarden ontstaan om plannen uit te voeren. De ondernemers in de richting herfundering gaan heel bewust met de benutting van bepaalde productiemiddelen aan de slag: daarmee vergroten zij hun innovatiekracht. Andere ondernemers gaan uit van arbeid en ontwikkelen strategieën om deze optimaal te kunnen benutten. De ondernemer van 'Samen divers!' splitste zijn bedrijf op in vof's zodat de verantwoordelijkheid gedeeld wordt tussen betrokkenen en ieder zich volledig kan wijden aan een specifieke taak. Hijzelf houdt hierdoor ook ruimte over om na te denken over de algehele bedrijfsvoering, wat weer de innovatiekracht van het bedrijf vergroot. Ook de glasteler van 'Sociaal kapitaal!' investeert in de opleiding en werkomstandigheden van zijn personeel, zodat zij goed voorbereid zijn op hun taak en mee kunnen denken over verbeteringen van het productieproces. Zo kunnen ze als bedrijf voorop blijven lopen in kwaliteitsproductie. Voor de ondernemer van 'Samen biologisch sterk!' was het gebrek aan arbeidskrachten door het vertrek van zijn medewerker juist de aanleiding om een samenwerking met zijn burens aan te gaan. De ondernemers van 'Natuur en economie samen!' zijn druk bezig nieuwe manieren van financiering te verkennen, zodat zij hun samenwerking ook in de toekomst voort kunnen zetten en uit kunnen bouwen. Succesvolle innovatieve ondernemers zijn aan de ene kant goed in staat om binnen het bestaande bedrijf de mogelijkheden optimaal en creatief te benutten en laten zich aan de andere kant niet door de grenzen die het bedrijf stelt belemmeren. Ze passen de bedrijfssituatie aan aan de benodigheden voor de gewenste ontwikkelingsrichting.

## 5.3 Omgevingsfactoren die het innovatieproces beïnvloeden

Er zijn verschillende factoren uit de omgeving die de innovatieruimte en innovatiekracht van een ondernemer beïnvloeden. Het gaat dan enerzijds om de directe omgeving van de ondernemer en zijn bedrijf: partners en kinderen, compagnons, medewerkers, familieleden, vrienden, collega's en burens. Deze partijen kunnen door morele en inhoudelijke steun, partnerschap en feedback een stimulerende en katalyserende werking hebben op het innovatieproces. Daarnaast beïnvloeden de karakteristieken van de locatie de innovatieruimte. Tenslotte is er de bredere omgeving waarin het bedrijf functioneert: de sociaal-economische en institutionele omgeving met wet- en regelgeving, de cultuur, de markt en de samenleving. Al deze aspecten hebben in meer of mindere mate invloed op de innovatieruimte en via de innovatiekracht op het verloop van het innovatieproces. Tot slot zijn omgevingsfactoren die niet onderschat moet worden toeval en geluk. Zoals de ondernemer van 'Onderscheiden door service!' het uitdrukte: "Je probeert van alles en soms wordt iets een succes, dat kun je niet allemaal van tevoren plannen. Achteraf kun je er wel altijd een mooi verhaal over vertellen, waarom je het deed, en wat je strategie was, maar zo werkt het niet altijd, je moet ook geluk hebben." De veranderende omgeving kan een handje helpen. Toch gaan juist innovatieve ondernemers niet zitten wachten tot het geluk hun kant op komt. Hieronder worden andere factoren uit de omgeving van de ondernemer en zijn bedrijf nader toegelicht.

### >> Bronnen van inspiratie

Inspiratie is een voorwaarde voor innovatie. Het is een breed begrip, dat uiteen loopt van een plotselinge ingeving tot een blijvende impuls in het leven, van een vage denkrichting tot de concrete invulling van een plan. Inspiratie kan zowel van buiten als van binnen komen. Naast innovatievoorwaarde kan een nieuwe bron van inspiratie ook een belangrijke katalysator zijn voor een innovatieproces. Sommige ondernemers gaan heel bewust op zoek naar bronnen van inspiratie, andere halen het uit toevallige ervaringen. Inspiratie komt voort uit heel diverse bronnen: de levensbeschouwing van de ondernemer, de situatie op het bedrijf of waarnemingen in de directe of bredere omgeving. Veel ondernemers in deze studie halen hun inspiratie voor een belangrijk deel uit hun eigen kernwaarden en levensbeschouwing.

Daarnaast zijn er een aantal externe bronnen van inspiratie aan te wijzen. De verbreders en de verdiepers doen hun inspiratie vooral

op buiten de agrarische sector of in het buitenland. Dat is natuurlijk niet verwonderlijk omdat het bij innovatie gaat om voor de Nederlandse agrarische sector nieuwe zaken. De ondernemer van 'Smaken verschillen!' vertelt: "Ik haal mijn inspiratie meer uit de netwerken buiten de sector; ik doe daar ideeën op voor de manier van kijken naar mijn bedrijf en voor de marketing. Ik word ook beïnvloed door contacten met top-horeca ondernemingen." Een aantal ondernemers haalt inspiratie uit vroegere werkzaamheden. De ondernemer van 'Gezond in harmonie!' vervulde bijvoorbeeld zijn vervangende dienstplicht bij een antroposofisch bejaardentehuis: "Het was een smeltkroes van allerlei gezindten; theosofen, antroposofen, vrijmetselaars, masdasnan, katholiek, protestant, atheïst, alles zat daar. Dat heeft veel indruk op mij gemaakt. Daar heb ik het vegetarisme leren kennen; daar heb ik de levenswijzen en visies leren kennen van mensen die mij konden ondersteunen in mijn zoektocht 'wat ik wil in het leven'." Opvallend veel ondernemers vinden inspiratie in het buitenland. Bij 'Biologisch aan huis!' was dit ongepland en ook wat onbewust: "In Zwitserland was een biologisch bedrijf dat ook een pakkettendienst was begonnen. Bij een open dag heb ik dat echt in werking gezien. Toen dacht ik nog 'ach, dat kan niks worden', maar ik denk toch dat het me wel beïnvloed heeft." Anderen gaan bewust op zoek naar inspiratie: 'Klant bij de teler!' ging "tijdens vakanties bewust naar Duitsland en Engeland om daar boerderijwinkels te bekijken." De ondernemer van 'Uniek markt maken!' ging op bezoek bij collega-pompoentelers in Nieuw-Zeeland en kwam terug met een duidelijke overtuiging van hoe hij het wilde: "Daar heb je een grote pompoenindustrie, pompoenboeren werken er samen, ze zaaien pompoenen voor de Japanse export. Die formeren zich en er komen exporteurs naar voren die de pompoenen van collega's naar binnen halen, klaarmaken, verwerken, exporteren enzovoorts."

De herfundeerders, zoals bijvoorbeeld de 'ontwerpers' uit de glastuinbouw, vinden de inspiratie voor hun innovatie vaak dichtbij huis. Eigen kennis, ervaring en inzicht worden vaak genoemd. Herfundeerders laten zich ook inspireren door andere sectoren, bijvoorbeeld de automobielenindustrie en maatschappelijke ontwikkelingen zoals mondialisering en de CO<sub>2</sub>-agenda. Een aantal biologische ondernemers noemt de opleiding op de Warmonderhof als bron van inspiratie. Niet zozeer voor de inhoudelijke invulling, maar voor de basishouding om onbevange idealen na te streven. De ondernemer van 'Uniek markt maken!' legt uit: "Daar kon de creativiteit hoogtij vieren, de eigenwijsheid om je eigen gang te gaan; we wisten ook niet beter, je was gewoon naïef. We waren maar met weinig boerenmensen en we dachten dat alles kon. Dat

is achteraf nog wel een harde leerschool geweest voor mij. Maar idealisme en naïviteit zijn wel belangrijke factoren om überhaupt te beginnen met dingen." Deze aspecten liggen op het grensvlak van persoonlijk en omgeving en komen onder persoonlijke factoren nog nader aan de orde.

### >> Ondersteuning

Alle ondernemers noemden zonder uitzondering de steun die zij kregen vanuit hun directe omgeving als cruciale factor in hun vernieuwingsproces. Deze steun liep uiteen van morele steun tot inhoudelijk overleg. De ondernemer van 'Klant bij de teler!' is daar heel duidelijk in: "Belangrijkste factor in dit proces is dat we met ons tweeën, mijn vrouw en ik, een gemeenschappelijke visie hebben. Je bent samen daar continu mee in gesprek, wel vijf keer in de week. Hoe je dingen ervaart, hoe dingen lopen, waar je heen wilt". Voor een tweetal ondernemers was de partner doorslaggevend in de beslissing de huidige richting in te slaan. Zo herinnert de ondernemer van 'Fruitige beleving!' zich hoe zijn vrouw hem op een avond resoluut zei dat ze het 75-jarig bestaan van hun bedrijf, ondanks economisch slechte tijden, groots zouden vieren en er geld aan zouden gaan verdienen. Dat was het begin van het uitbreiden van de publieke functie van het bedrijf.

Sommige ondernemers vragen ook bewust een aantal mensen om mee te kijken, mee te denken, kritische vragen te stellen. De ondernemer van 'Onderscheiden door Service': "In de landbouw ben je kleine zelfstandige ondernemer; dan is het goed om met anderen denktankachtige constructies te maken. Je zit altijd maar met je handen in de grond, dan is het goed afstand te nemen, andere mensen kunnen je een spiegel voorhouden (...). Ik zou dit anderen ook aanraden, de mensen erbij zoeken voor gebieden waar vooral je zwaktes zitten." Het banen van nieuwe wegen is een avontuurlijk, maar soms ook risicovol en onzeker proces waarbij steun en verbreding van het perspectief een belangrijke bijdrage kunnen leveren. Inzien hoe belangrijk ondersteuning door de directe omgeving is, kan ook voortkomen uit verantwoordelijkheidsgevoel. De ondernemer van 'Herkenbare kwaliteit' realiseert zich dat zijn beslissingen direct van invloed zijn "voor het brood van zijn gezin en zijn medewerkers." Door schade en schande wijs geworden, betreft hij steeds nadrukkelijker zijn omgeving om zijn "wilde ideeën" te toetsen.

### >> Netwerken en samenwerken

Samenwerken heeft een indirect effect op de innovatieruimte en -kracht: het kan een middel zijn om persoonlijke, bedrijfs- of omge-

vingsfactoren te versterken, aan te vullen, of te compenseren. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om het vergroten van invloed in de markt, het aanvullen of versterken van competenties, het vergroten van de creativiteit, het vergroten van het kapitaal of het delen van de risico's. In tegenstelling tot wat gangbaar is in het innovatiedenken, opereren de meeste van de twintig ondernemers die voor deze studie ondervraagd zijn vrij zelfstandig. Dat wil niet zeggen dat ze alles zelf doen, maar er is in de bestudeerde gevallen weinig sprake van het samen oppakken van een innovatietraject. De betreffende ondernemer zit zelf aan het stuur van het innovatieproces. Hierbij moet opgemerkt worden dat deze studie speciaal focust op innovatieprocessen die primair vanuit de ondernemer zijn opgestart. Behoud of vergroting van ondernemersvrijheid en zeggenschap is bij een aantal ondernemers zelfs een expliciete drijfveer om aan het innovatieproces te beginnen. Uitzondering hierop zijn natuurlijk de ondernemers die nieuwe vormen van samenwerking tussen bedrijven aan het ontwikkelen zijn.

Zoals we onder de bedrijfsfactoren arbeid en kapitaal zagen, vergroot samenwerken de innovatieruimte en kan het vooral voor technische innovatieprocessen katalyserend werken. De ondernemer van 'Samen biologisch sterk!' legt één van de voordelen uit: "Je bent veel interessanter voor afnemende partijen; je kunt kwaliteit en hoeveelheid leveren." Hierdoor ontstaat een grotere afzetzekerheid en daarmee een betere basis om te investeren in een vernieuwing. Enkele ondernemers hebben op bepaalde punten de horizontale samenwerking opgezocht met collega-telers. Hierbij zijn de ervaringen niet altijd positief, en vrij vaak zelfs frustrerend. De ondernemer van 'Smaken verschillen!' legt uit: "In de telervereniging hebben we samen nagedacht over nieuwe mogelijkheden, maar de ideeën komen steeds van mijn kant. Als ik het dan ook nog zelf moet trekken, dat houdt een keer op, dat heb ik al zolang gedaan. Als anderen er niet voor willen gaan, dan doe ik het gewoon zelf, zonder hen." De ondernemers van 'Eigen handel!' hebben wel een cluster van potplantenkwekers opgebouwd; het overduidelijke wederzijdse voordeel van gezamenlijke planning en afzet draagt bij aan hun succes.

De ondernemers werken niet echt verticaal samen met partijen uit de keten in de zin dat verantwoordelijkheid en risico's gedeeld worden. Een uitzondering is de ondernemer van 'EKO met smaak!', die in samenwerking met zijn afnemer voor het concept 'Wild Wonders' allerlei wilde typen smaaktomaten heeft uitgetoet; de marketing heeft hij aan de afnemer overgelaten. Met name de verdiepers die inzetten op toegevoegde waarde onderhouden nauwe contac-

ten met afnemers en bespreken met hun de kansen op succes, maar het innovatietraject is meestal op verantwoordelijkheid en risico van de ondernemer. De ondernemers van 'Uniek markt maken!' benut zijn netwerken om nieuwe partners te vinden om in specifieke zaken samen op te trekken. Maar hij moest hiervoor wel eerst over een drempel heen: "Ik had altijd zoiets van je moet niet praten, je moet doen, (...). Ik begrijp steeds meer het belang van praten, van netwerken. En nu begin ik het ook leuk te vinden, het wordt ook makkelijker, je komt mensen tegen en kunt dingen samen opzetten."

### >> Consistentie en stabiliteit van beleid

Ruimte in wet- en regelgeving om nieuwe activiteiten te ontwikkelen is een voorwaarde voor innovatie. Innovatie gaat immers over nieuwe activiteiten of praktijken, dus wet- en regelgeving kunnen daar per definitie nog niet op afgestemd zijn. Dat hoeft niet altijd tot problemen te leiden, maar het bepaalt wel de grenzen van de legale innovatieruimte van een ondernemer en is in die zin ook innovatievoorwaarde. De innovatieruimte wordt bepaald door de flexibiliteit van bestaande regels, het gemak waarmee uitzonderingen worden toegelaten, de mate waarin vergunningen nodig zijn en hoe gemakkelijk deze verkregen worden. Ruimte in wet- en regelgeving is meestal niet zozeer een stimulans voor innovatie. Vaak gaat het bij wet- en regelgeving eerder over de mate waarin deze belemmeringen veroorzaken. Men moet hierbij denken aan regels en wetten over ruimtelijke ordening, bedrijfsvoering, grondeigendom en pacht, arbeidsomstandigheden, productieprocessen en productspecificaties. De ondernemer van 'Klant bij de teler!' illustreert zijn probleem met ruimtelijke ordening als volgt: "Er is hier een grote markt voor educatieve en recreatieve activiteiten, maar dat mag alleen als het een ondergeschikte activiteit is. Maar men kan me niet uitleggen wat dat precies inhoudt. Dat is geen basis om te investeren."

Ondernemers gaan op verschillende manieren om met de eventuele botsing met de grenzen van de legale ruimte. De ondernemer van 'Smaken verschillen!' vertelt hoe hij bij de bouw van een nieuwe schuur rekening hield met eisen die aan het ontwerp gesteld zouden kunnen worden. Collega's waren hier verbaasd over: "Als hier collega's komen, vragen ze altijd 'moest je die schuur zo bouwen?' Ik zeg dan 'nee dat wilden we zelf zo'. Je weet dat je op deze locatie zit, het moet in het landschap passen; dat zijn dingen die je weet, dus daar houd je rekening mee. De vergunning was in een keer goed." In andere gevallen ligt het wat ingewikkelder omdat de nieuwe activiteit botst met bestaande regelgeving of de lokale

interpretatie daarvan. Er zijn grofweg vier manieren waarop ondernemers hiermee omgaan. De eerste manier is om te proberen toch toestemming te krijgen voor de activiteit. De ervaringen van de ondernemer van 'Klant bij de teler!' illustreren dat dit een moeizaam proces kan zijn. "De regelgeving is één van de allerswaarste lasten waar je continu mee rondloopt. Ik loop met mijn plannen voor recre-educatie aan tegen de ruimtelijkeorderingsregelgeving. Er wordt nog een landschapsontwikkelingsplan opgesteld; daarin kunnen dan eventueel mijn wensen meegenomen worden. Maar het gaat moeizaam, ik ben al drie jaar met beleidsmensen in gesprek." Lobbyen, bijstand zoeken en gemeenteambtenaren uitnodigen voor bijvoorbeeld een open dag op het bedrijf ondersteunen deze benadering. Een alternatief is om het hogerop te zoeken. Enkele ondernemers vertelden dat ze, toen ze op gemeenteniveau geen toestemming kregen voor hun plannen, met succes naar de provincie zijn gestapt. Negeren van de regels is een laatste manier waarmee de innovatieruimte (maar daarmee niet de legale ruimte) vergroot kan worden. Een ondernemer vertelt over zijn ervaringen toen hij een nieuwe activiteit wilde starten: "Ik heb eerst voorzichtig informatie ingewonnen, maar dan kom je toch in een molen terecht, dat is niet normaal. Dus wat betreft vergunningen weet ik van niks, ik ben een domme boer." In sommige gevallen ziet de ondernemer geen andere mogelijkheid dan af te zien van de plannen. In dat geval is de grens van de innovatieruimte bereikt.

Hoewel wetten en regels vaak als belemmerende factor voor innovatie worden aangemerkt, kunnen sommige ook als katalysator werken voor innovatie. De ondervraagde ondernemers hebben maar weinig gebruik gemaakt van innovatiesubsidies. De meeste ondernemers zien deze als te traag en bureaucratisch om een positief effect te hebben op hun innovatieproces. Er zijn uitzonderingen, zoals de ondernemers die nieuwe samenwerkingsvormen ontwikkelden: zij maakten dankbaar gebruik van een subsidieregeling om externe begeleiding in te roepen bij het ontwikkelen van een passende samenwerkingsvorm. Dit soort stimuleringsregelingen fungeren in het innovatieproces dan als middel om andere voorwaarden of katalysatoren (in dit geval begeleiding) voor innovatie te regelen.

De veranderlijkheid van beleid is een andere factor die de innovatieruimte bepaalt. Natuurlijk is een veranderlijke beleidscontext een gegeven in een democratisch systeem, maar het is niet bevorderlijk voor innovatie naar duurzaamheid. Innovatie is vaak een lange-termijnproces. De overheid verwacht van ondernemers dat zij vormgeven aan een duurzame Nederlandse landbouwsector van de

toekomst. De ondernemers in deze studie dragen daar aan bij. Om deze taak goed op te kunnen pakken en strategieën uit te stippen en om de nodige investeringen te doen, is een enigszins stabiele beleidscontext een belangrijke voorwaarde. Het gaat dan vooral over de grote lijnen in het beleid, en de eenduidigheid van de invulling ervan op verschillende niveaus. Ook is continuïteit in bemensing bevorderlijk: daardoor wordt een werkrelatie opgebouwd en kunnen plannen samen uitgedacht worden. De ondernemer van 'Fruitage beleving!': "In de twee jaar dat ik nu met mijn uitbreidingsplannen bezig ben, heb ik geloof ik al vier verschillende beleidsmedewerkers van de gemeente tegenover me gehad." Veranderingen in de bemensing en de beleidscontext kunnen ook juist kansen creëren, zoals we in de paragraaf over beweegredenen bespraken (zie 4.1). Er zijn ondernemers die inspelen op een veranderende beleidscontext en er hun voordeel mee doen.

### >> Begeleiding

Afhankelijk van het type innovatie kan externe begeleiding een katalyserend effect hebben op een innovatieproces; in sommige gevallen is het zelfs een voorwaarde. Vooral de ondernemers die hun bedrijven samen gaan exploiteren geven aan dat externe begeleiding een belangrijke rol heeft gespeeld in hun innovatieproces. Het bovenstaande voorbeeld van de ondernemer van 'Samen biologisch sterk!' illustreerde dit. Ook de ondernemer van 'Natuur en economie samen!' legt het belang van externe begeleiding uit: "Op een gegeven moment ga je praten over elkaars kernactiviteiten; dan zeg je 'dat moet je anders doen'. Dat ligt al snel heel gevoelig. Toen hebben we externe hulp ingeroepen, we draaien nu mee in de netwerken [in de veehouderij]." Extern advies of begeleiding kan ook nuttig zijn om de ondernemer aan te vullen op zwakke punten. De ondernemer van 'Biologisch aan huis!': "Als ik vroeger alleen mijn zaakjes kwam regelen op de gemeente, kreeg ik altijd ruzie. Toen heb ik een communicatiedeskundige erbij gehaald en die is samen met mij naar de gemeente gegaan. Dat was totaal anders, toen luisterden ze wel." Begeleiding heeft vooral effect op de innovatiekracht van een ondernemer: de mate waarin en snelheid waarmee hij de innovatieruimte kan benutten.

### >> Locatie

Naast de feitelijke bedrijfskarakteristieken zoals boven behandeld, bepaalt ook de locatie de mogelijkheden die er zijn voor innovatie. Een bedrijf onder de rook van Rotterdam heeft andere mogelijkheden dan een bedrijf in de kop van Groningen. Het gaat om de karakteristieken in de directe omgeving van het bedrijf, zoals de natuurlijke inrichting, landschappelijke kwaliteiten, functies van het

gebied, bevolkingsdichtheid, nabijheid van burens, regionale ontwikkelingsplannen, aanwezigheid van arbeidskrachten in de buurt of de toegankelijkheid. Een specifieke locatie maakt sommige innovatierichtingen mogelijk en sluit andere af. Met name voor ondernemers met publieksgerichte (verbreding)activiteiten en ondernemers die hun producten direct willen vermarkten is de toegankelijkheid en de aanwezigheid van consumenten en klanten in de directe omgeving van het bedrijf een belangrijke voorwaarde. De locatie van het bedrijf bepaalt dus de specifieke mogelijkheden voor innovatie. De ondernemer van 'Klant bij de teler!' illustreert de mogelijkheden op zijn locatie: "Ik zie hier iedere zondag een kapitaal door het gebied fietsen, daar wil ik iets mee." Voor herfundering, verbreding en het creëren van toegevoegde waarde is met name fysieke ruimte van belang. In uitzonderlijke gevallen kunnen ondernemers de locatie van hun bedrijf zelf bepalen. De ondernemer die hierboven aan het woord was, heeft specifiek gezocht naar een locatie waar hij zijn droom van een diverse teelt voor directe verkoop kon verwezenlijken. Een minder rigoureuze manier om de directe omgeving van het bedrijf te beïnvloeden is door zich te bemoeien met de inrichtingsplannen van het gebied. Als het beïnvloeden van de omgeving echter geen optie is, is het zaak de mogelijkheden van de locatie te benutten of manieren te ontwikkelen om om te gaan met eventuele beperkingen van de locatie. Voor de glastuinder van 'Sociaal kapitaal!' is het bijvoorbeeld – meer dan voor ondernemers in het westen – belangrijk een goed team bij elkaar te houden. "Goede arbeid is schaars in de relatief dunbevolkte regio Klazienaveen." Hij lost deze beperking op door een gericht personeelsbeleid te voeren.

## 5.4 Persoonlijke factoren die het innovatieproces beïnvloeden

De ondernemer zelf is de belangrijkste actor en factor in het innovatieproces. De ondernemer kent zijn omgeving, zichzelf en zijn bedrijf en bepaalt van daaruit welke mogelijkheden hij wil benutten. Persoonlijke factoren beïnvloeden de kracht, de richting en het resultaat van het innovatieproces op verschillende manieren. In de eerste plaats is de ondernemer de belangrijkste bron van arbeid en daarmee productiefactor in zijn eigen bedrijfssysteem. De eigenschappen en beroepscompetenties van de ondernemer bepalen de mate waarin bepaalde ontwikkelingsrichtingen mogelijk zijn. Daarnaast staat de ondernemer aan het roer van het innovatieproces en is daarmee de cruciale factor in het willen en kunnen benutten van de innovatieruimte (innovatiekracht). In het volgende stuk kijken we allereerst naar de persoonlijke factoren die een rol spelen in de innovatieruimte van een ondernemer. Vervolgens kij-

ken we naar de factoren die de innovatiekracht van de ondernemer beïnvloeden.

### >> Persoonlijke factoren van innovatieruimte

De eigenschappen en competenties van de ondernemer bepalen in hoeverre bepaalde ontwikkelingsrichtingen mogelijk zijn. Als je kijkt naar de innovatieruimte dan is de ondernemer bron van arbeid en daarmee productiefactor in zijn eigen bedrijfssysteem. Op sommige bedrijven, bijvoorbeeld in de glassector, is de ondernemer zelf niet zozeer de belangrijkste bron van arbeid, maar is arbeid veel meer een zaak van het hele bedrijf. Hieronder bespreken we de belangrijkste factoren die de individuele innovatieruimte van de ondernemers in deze studie bepalen.

### Grootte van het handelingsrepertoire

Onder het handelingsrepertoire van een ondernemer wordt verstaan: alle vormen van handelen waar een ondernemer toe in staat is. De grenzen van het handelingsrepertoire beperken de mogelijkheden van een ondernemer om bepaalde strategieën en de bijbehorende activiteiten uit te voeren. Een aantal voorbeelden illustreren het begrip 'handelingsrepertoire'. Een ondernemer die gemakkelijk groepen mensen toespreekt en een enthousiast verhaal vertelt, zoals de ondernemer van 'Fruitige beleving' heeft meer mogelijkheden publieksgerichte activiteiten te ontwikkelen, dan een minder soepele spreker. Een ondernemer met een grote kennis van de ecologie is bijvoorbeeld in staat natuureducatie te ontwikkelen, terwijl een ondernemer met een groot technisch inzicht innovatieve kassystemen kan ontwikkelen. Het gaat niet alleen om het handelingsrepertoire van de ondernemer zelf. Sommige ondernemers in deze studie zijn er goed in het handelingsrepertoire te vergroten door mensen van buiten het bedrijf aan te trekken die andere competenties hebben dan die al aanwezig zijn, terwijl anderen op een belangrijk keuzemoment juist het eigen handelingsrepertoire als leidraad in de ontwikkeling nemen. De ondernemer van 'Uniek markt maken!' licht zijn keuze voor de pompoenteelt toe: "Het leek me wel een gewas dat ik in mijn eentje op mijn gemak zou kunnen doen." Op bedrijven die meerdere medewerkers hebben gaat het meer om de totale arbeidsbeschikbaarheid. Dit is onder bedrijfsfactoren al aan de orde geweest. Hoe groter het handelingsrepertoire van een ondernemer, hoe groter de innovatieruimte. Binnen het repertoire is sprake van diepte en breedte. De diepte verwijst naar de mate van excellentie en expertise in het handelen. De breedte duidt op de diversiteit aan activiteiten die een ondernemer kan uitvoeren. Het handelingsrepertoire hangt nauw samen met de competenties van een ondernemer. Er is bij het duiden van



---

de innovatieruimte gekozen voor het begrip ‘handelingsrepertoire’ om nadruk te leggen op het concrete handelen van de ondernemer en deze te onderscheiden van de competenties die de innovatiekracht van een ondernemer beïnvloeden. Competenties komen in paragraaf 5.4 nog uitvoeriger en specifiek aan bod bij de vraag hoe competenties de innovatiekracht van een ondernemer beïnvloeden.

### **Vertrouwen in eigen kunnen**

Meer dan om feitelijke competenties gaat het bij de persoonlijke innovatieruimte om de vraag in hoeverre de ondernemer bepaalde strategieën voor zichzelf als mogelijkheid ziet. Zaken als zelfvertrouwen en geloof in eigen kunnen zijn dus zeker net zo belangrijk als de feitelijke kennis en vaardigheden. Overschatting ligt natuurlijk wel op de loer, maar een realistische en positieve kijk op het eigen kunnen vergroot zeker de innovatieruimte. De ondernemers in deze studie vallen op door het vertrouwen dat zij erin hebben in staat te zijn om de bedachte strategie en nieuwe activiteiten met succes te kunnen uitvoeren. Het antwoord van de ondernemer van ‘Biologisch aan huis!’ op de vraag wat zijn omgeving vindt van zijn nieuwe activiteiten illustreert dit: “Dat weet ik niet, daar let ik ook nooit op, ik ga altijd heel erg mijn eigen weg. Als ik zelf ergens in geloof, dan ga ik er ook voor. Soms ben ik een beetje naïef; als ik sommige dingen van te voren geweten had, was ik er misschien niet aan begonnen. Maar er is me ook nog nooit iets op dat gebied mislukt, omdat ik er zelf in geloof.” Door dit geloof in zijn eigen kunnen is zijn handelingsrepertoire groter dan dat van andere ondernemers in een ogenschijnlijk vergelijkbare situatie. Sommigen zijn al snel geneigd redenen te bedenken waarom iets bij hun op het bedrijf niet zou kunnen en zien meer beren op de weg. Daardoor is hun innovatieruimte kleiner.

### **Perceptie van controle over het eigen lot**

Naast bovengenoemde factoren is er nog het idee dat een ondernemer kan hebben de situatie in de hand te hebben en te kunnen controleren. Een ondernemer die gelooft als persoon het verschil te kunnen maken ziet een grotere innovatieruimte dan iemand die gebeurtenissen meer aan externe krachten of het toeval toeschrijft. Het eerder als omgevingsfactor genoemde ‘geluk’ komt hier ook op het persoonlijke niveau dus weer terug. Een uitspraak van de ondernemer van ‘Klant bij de teler!’ laat heel beeldend zien dat hij ook daar een actieve houding in heeft: “Er wordt wel gezegd ‘geluk vliegt rond’. Op het moment dat je je mond open doet heb je een klein gaatje, maar als je armen en handen erbij gebruikt heb je in een keer een ruim gat waardoor het geluk naar

binnen kan. Zonder geluk vaart niemand wel, maar sommige dingen moet je ook afdwingen.” De ondernemer die ervan overtuigd is invloed te hebben op zijn eigen lot en van daaruit aan de slag gaat, vergroot daarmee zijn eigen innovatieruimte.

### **Drive en motivatie**

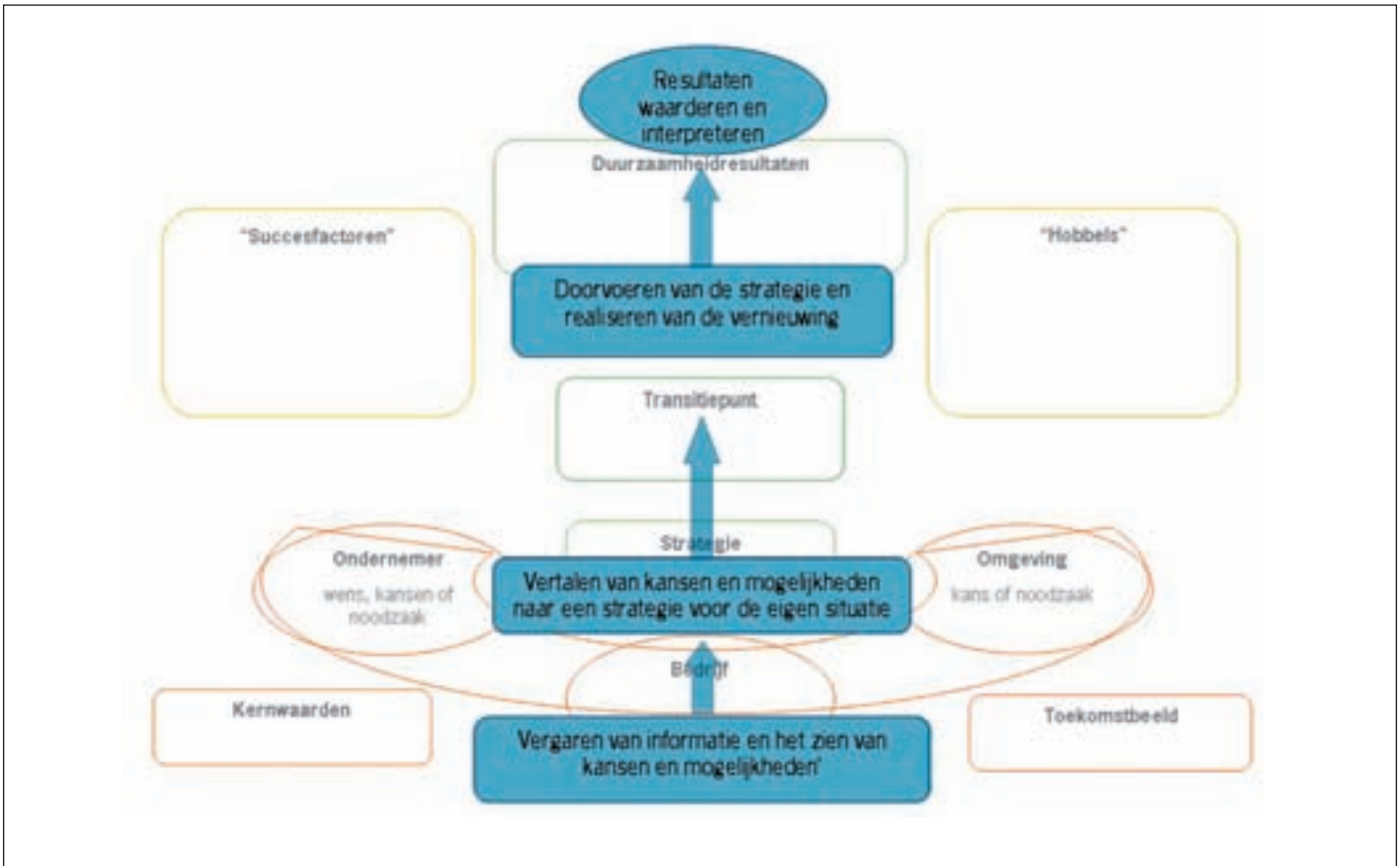
In hoofdstuk 4 hebben we uitvoerig stilgestaan bij de verschillende beweegredenen van de ondernemers in deze studie. Met name de beweegredenen die voortkomen uit een ideaalbeeld leiden vaak tot een sterke motivatie of drive om dat ideaalbeeld te verwezenlijken. Hierdoor is de ondernemer tot meer in staat en is de innovatieruimte dus groter. De passie en overtuiging waarmee deze beweegredenen worden ervaren vergroten de innovatieruimte van de ondernemer. Het gezegde ‘waar een wil is, is een weg’, is erg van toepassing bij de zoektochten van deze ondernemers. Het ideaalbeeld kan gaan over de wereld meer in het algemeen, het bedrijf of het leven van de ondernemer. De ondernemers die als idealist naar duurzaamheid kijken, worden vaak sterk gedreven door een ideaalbeeld van de wereld. Bijvoorbeeld de ondernemer van ‘Gezond in harmonie!’ handelt vanuit de overtuiging dat zorg en landbouw elkaar kunnen en moeten versterken en wil bijdragen aan een andere vorm van landbouw. Ondernemers met een telersperspectief handelen vaker vanuit een ideaalbeeld van de positie van hun bedrijf. De ondernemers van ‘Natuur en economie samen!’ gingen op zoek naar een bedrijfsvorm die voldoet aan de maatschappelijke eisen van de toekomst. De zakelijke ondernemers handelen vaak vanuit een ideaalbeeld over het leven dat zij willen leiden. Zo wilde de ondernemer van ‘Klant bij de teler!’ niet langer afhankelijk zijn van afnemers. Hoewel van heel verschillende aard hebben alle drie de ondernemers vanuit hun ideaalbeeld een grote motivatie om mogelijkheden te zoeken en wegen te banen. Een sterke motivatie voor een bepaald doel vergroot de innovatieruimte van een ondernemer.

De persoonlijke innovatieruimte van een ondernemer wordt dus gevormd door een combinatie van zijn beroepscompetenties, het vertrouwen in zijn eigen kunnen, een idee van controle en een sterke drive en motivatie.

### **>> Persoonlijke factoren van innovatiekracht**

In de bestudeerde innovatieprocessen staat de ondernemer aan het roer. Daarmee zijn de specifieke competenties en persoonlijke eigenschappen van de ondernemer cruciale factoren voor de innovatiekracht (het vermogen de innovatieruimte te benutten). Zoals in vorige paragrafen besproken is, beïnvloeden ook innovatiekatalysa-

---



Figuur 5.2 Schakelschema met inzicht in benodigde competenties

toren op bedrijfs- en omgevingsniveau de innovatiekracht van de ondernemer. Daarnaast heeft de persoonlijke innovatiekracht te maken met de mate waarin de ondernemer erin slaagt bedrijfs- en omgevingsfactoren naar zijn hand te zetten, de innovatieruimte op te rekken en grenzen te verleggen. Een succesvolle ondernemer benut de mogelijkheden die er zijn optimaal; een succesvolle innovatieve ondernemer creëert door zijn handelen nieuwe realiteiten en perspectieven en baant nieuwe wegen. Juist omdat deze ondernemers nieuwe wegen banen en daarmee de weg vrij maken voor andere ondernemers zijn ze zo belangrijk voor het tot stand komen van de transitie naar duurzame landbouw.

Om te komen tot een succesvolle innovatie moet een aantal stappen doorlopen worden. Een innovatieproces kun je modelmatig opdelen in de volgende drie stappen: eerst moet er informatie verzameld worden en moet er gekeken worden naar kansen en mogelijkheden; vervolgens moeten deze kansen en mogelijkheden vertaald worden naar een strategie voor de eigen situatie. Daarna kunnen de veranderingen doorgevoerd worden en kan de vernieuwing gerealiseerd worden. Het innovatieschema in figuur 5.2 geeft deze stappen van beneden naar boven weer.

Innovatieve ondernemers onderscheiden zich vooral door de snelheid waarmee ze dit schakelschema doorlopen en door de originaliteit van hun oplossingen. Het is belangrijk te benadrukken dat de stappen in het schakelschema niet steeds chronologisch of in duidelijk te onderscheiden stappen verlopen. Het model biedt structuur voor het bespreken van de verschillende competenties en eigenschappen die de innovatiekracht van een ondernemer beïnvloeden. Voor ieder van deze stappen zijn namelijk specifieke competenties en eigenschappen te benoemen die het proces soepel laten verlopen. We maken hierbij onderscheid in competenties op het gebied van vakmanschap, management en ondernemerschap. Het kader op pagina 49 ligt deze begrippen nader toe.

Hieronder bespreken we per stap van het innovatieproces de belangrijkste factoren die de individuele innovatiekracht van de ondernemers in deze studie bepalen.

#### **Verzamelen van informatie en kansen en mogelijkheden zien**

De innovatiekracht van een ondernemer wordt in de eerste plaats bepaald door zijn competentie om kansen en mogelijkheden te zien. Deze competentie wordt gevormd door specifieke aspecten

## Verschillende categorieën van competenties op het agrarische bedrijf (vrij naar Verstegen en Lans, 2006)

**Vakmanschapcompetenties** stellen iemand in staat de biologische of technische processen op het bedrijf maximaal te beheersen.

**Managementcompetenties** stellen iemand in staat om de verschillende facetten van de bedrijfsvoering maximaal te stroomlijnen.

**Ondernemerschapcompetenties** stellen iemand in staat om de opzet van het bedrijf maximaal aan te passen aan de wensen van de markt en maatschappij en hiermee maximaal de kansen in de markt te grijpen.

van houding, kennis, vaardigheden en persoonlijke eigenschappen. Allereerst zijn ondernemers die hierin goed zijn snel geneigd om belemmeringen te vertalen naar kansen. Daarnaast is de competentie om trends in de omgeving te vertalen naar mogelijkheden voor het bedrijf een katalysator voor innovatie. Bij de ondernemers in deze studie vallen twee globale typen zoekgedrag op die helpen bij het zien van kansen en mogelijkheden 'van buiten naar binnen' zoeken, waarbij de ondernemer vanuit een brede interesse in externe ontwikkelingen zoekt naar nieuwe kansen die hij kan benutten. En 'van binnen naar buiten' zoeken waarbij de ondernemer vanuit een meer specifieke wens voor zichzelf, zijn bedrijf of zijn omgeving op zoek gaat naar mogelijkheden om zijn ideaalbeeld te realiseren.

Voor de eerste zoekwijze (van buiten naar binnen) zijn de volgende aspecten belangrijke katalysatoren: een nieuwsgierige houding, een groot netwerk, een brede interesse voor ontwikkelingen in de omgeving en een sterke neiging om parallellen te zien tussen de eigen situatie en wat waargenomen wordt. De volgende anekdote van de ondernemer van 'Smaken verschillen!' geeft een goed beeld van zijn constante zoektocht naar nieuwe kansen: "Ik ga de laatste tijd regelmatig bij de supermarkt kijken, zo viel het me laatst op dat er naast de kassa waar je staat te wachten altijd zoete versnaperingen staan. Dan denk ik: 'daar kunnen toch ook aardbeien staan'. Goed, je moet koeling en toelevering goed regelen, maar het is wel een kans." Bij de zoektocht van binnen naar buiten is vooral een groot inzicht in de eigen capaciteiten, wensen en drijfveren een belangrijke eigenschap. Hierdoor is iemand sneller geneigd op zoek te gaan naar mogelijkheden. Een ruime ervaring vooral ook buiten de agrarische sector blijkt hierbij de innovatiekracht te vergroten. Een vrij groot aantal van de innovatieve ondernemers komt van oorsprong niet uit de landbouw, of is een tijd buiten de productie actief geweest. De ondernemer van 'Klant bij de teler!' ziet dit als voordeel: "Het is natuurlijk een voorrecht geweest dat ik een hele tijd rechtstreeks in de keuken in Zaandam heb kun-

nen kijken." Daarbij bevordert de competentie tot zelfreflectie en een open kijk op de eigen situatie het zoeken van de juiste mogelijkheden. De ondernemer van 'Uniek markt maken!' stelt dat een achtergrond buiten de landbouw ook gunstig is voor een open blik op de eigen situatie "Het is een geluk dat ik vanuit mijn achtergrond niet belast ben met een bepaalde kijk of idee hoe het moet in de landbouw." Kennis en informatie kan bij de zoektocht van binnen naar buiten heel gericht worden gezocht, en het is belangrijk snel toegang te hebben tot zekere bronnen van kennis. De zoektocht van buiten naar binnen is juist meer gebaat bij een breed netwerk en veel, uiteenlopende contacten.

Natuurlijk passen ondernemers in de loop van een innovatieproces een combinatie van verschillende wijzen van zoeken toe, maar de meeste ondernemers hebben wel een dominante initiële aanpak. Globaal gezien neigen 'idealisten' en 'telers' meer naar van binnen naar buiten zoeken, terwijl 'pragmatische idealisten', 'zakenmensen' en 'ontwerpers' meer van buiten naar binnen zoeken. Creativiteit is een belangrijke factor in deze fase van het innovatieproces. De ondernemer van 'Smaken verschillen!' legt uit hoe hij hiermee aan de slag gaat: "Door verschillende technieken die ik op de cursus geleerd heb, ga ik aan de slag met een probleem en kom dan tot ideeën waar ik normaal niet aan zou denken." De capaciteit om werkelijk nieuwe wegen te banen lijkt sterker te zijn bij de ondernemers die van binnen naar buiten, dus vanuit een ideaalbeeld, op zoek gaan naar mogelijkheden. Zij hebben immers een duidelijke motivatie om een bepaald doel te bereiken. De ondernemers die van buiten naar binnen zoeken en op zoek gaan naar nieuwe kansen, laten zich meer leiden door de bestaande situatie of de ontwikkelingen die al gaande zijn. Dit wil echter niet zeggen dat de ene groep noodzakelijk innovatiever is, of een grotere bijdrage levert aan systeeminnovatie. Ook door trends te combineren en door in te springen op bestaande kansen kunnen nieuwe wegen ingeslagen worden die belangrijke belemmeringen voor duurzame landbouw wegnemen.

### **Kansen en mogelijkheden vertalen naar een strategie voor de eigen situatie**

Wanneer de ondernemer kansen en mogelijkheden ziet, is het voor een succesvolle innovatie nodig deze verder te vertalen naar een strategie voor de eigen situatie. Het gaat er hierbij om de consequenties verder door te denken en de ideeën in te passen in het bedrijfssysteem of andersom. Natuurlijk vindt een deel van de afstemming plaats tijdens de zoektocht naar mogelijkheden en kansen. In de praktijk is er vaak sprake van een wisselwerking tussen zien, inschatten en inpassen. Hierbij zijn deels dezelfde factoren van belang als bij de eerste stap, zoals brede ervaring, een open houding, creativiteit en toegang tot informatie en motivatie. Maar om de mogelijkheden juist te vertalen zijn naast ondernemerschapcompetenties ook managementvaardigheden nodig. In sommige gevallen zal het nodig zijn de strategie aan te passen aan persoon, bedrijf en omgeving en op andere momenten moet er gekeken worden waar het wenselijk en haalbaar is om ontbrekende voorwaarden voor de strategie te ontwikkelen. De uitdaging is hier een middenweg in te vinden.

Voor het regelen van vergunningen en het creëren van draagvlak in de omgeving vergt vaak de nodige creativiteit. Competenties op het gebied van lobbyen en communicatie, alsmede, een breed netwerk en contacten bij verschillende instanties komen hier goed van pas. Een belangrijke eigenschap om een bepaalde strategie succesvol af te stemmen op de specifieke bedrijfssituatie is de capaciteit om feedback van verschillende partijen te vragen en te verwerken. Innovatieve ondernemers lijken vaker dan anderen bewust op zoek te gaan naar externe feedback. De ondernemer van 'Onderscheid door service!' legt uit hoe hij dat aanpakte: "Ik heb een brainstormgroepje bestaande uit een directeur van een bank en van een organisatieadviesbureau, verder een agrarisch adviseur en een apotheker. Dat zijn mensen die om me heen staan, die er

van de buitenkant naar kijken en die gewoon kritische vragen stellen, dat houdt me scherp." Onder omgevingsfactoren zagen we al dat de innovatieve ondernemers met name voor concrete inspiratie, informatie en begeleiding gericht op zoek gaan naar externe versterking. Ook op persoonlijk niveau kan de competentie om te zoeken naar externe input voor versterking van het innovatieproces beschouwd worden als belangrijk factor in de innovatiekracht. Het kennen van de eigen sterkten en zwakten is hiervoor natuurlijk essentieel.

Samenvattend zijn naast ondernemerschap ook managementcompetenties, en het inzicht om op het juiste moment versterking te zoeken belangrijk voor het uitwerken en inpassen van nieuwe ideeën voor het bedrijf.

### **Doorvoeren van de strategie; realiseren van de vernieuwing**

Tenslotte is het realisatievermogen van een ondernemer een cruciale factor in zijn innovatiekracht. Het succes van een innovatie hangt natuurlijk sterk af van de kwaliteit van de voorgaande analyse en de uitwerking van de strategie. Toch is een aantal specifieke competenties aan te wijzen die nodig zijn om erin te slagen een nieuwe weg op het bedrijf succesvol te realiseren. Wat precies nodig is, is uiteraard vooral voor de vakmanschapscompetenties afhankelijk van de specifieke innovatie. Zo moet de ene ondernemer kunnen omgaan met mensen op zijn bedrijf en moet de andere in staat zijn om biologisch plantmateriaal te produceren. Maar er zijn meer competenties die in algemene zin het realisatievermogen en daarmee de innovatiekracht van een ondernemer versterken. Allereerst is het banen van nieuwe wegen een proces van experimenteren, uitproberen en ontwikkelen van de specifieke invulling van de strategie. Een sterke motivatie, de capaciteit om te kunnen gaan met tegenslagen en een groot doorzettingsvermogen zijn hierbij onmisbaar. Ook het al eerder genoemde lef en ver-

#### **Persoon**

Grootte van handelingsrepertoire  
Vertrouwen in eigen kunnen  
Perceptie van controle over lot  
Drive en motivatie  
Zoek- en leergedrag  
Ruimte in wet- en regelgeving  
Vertalen naar strategie  
Fysieke locatie  
Realisatievermogen

#### **Bedrijf**

Arbeid  
Infrastructuur  
Kapitaal

#### **Omgeving**

Inspiratiebronnen  
Samenwerking  
Ondersteuning  
Begeleiding

---

trouwen in het eigen kunnen zijn van invloed. Een vernieuwing realiseren raakt aan zowel ondernemerschap als vakmanschap en management.

Samenvattend geeft het kader hiernaast overzicht van de factoren die de innovatiekracht en -ruimte van een ondernemer bepalen.

## 5.5 Knelpunten en uitdagingen voor innovatie

De aspecten die in de voorgaande paragrafen zijn genoemd als positieve factoren voor de innovatieruimte en innovatiekracht, kunnen in minder gunstige omstandigheden ook grenzen stellen aan wat mogelijk is, belemmeringen opwerpen en zo remmend werken op een innovatieproces. Voorlopers opereren vaak op het grensvlak van het mogelijke, banen wegen waar voorzieningen nog niet op berekend zijn en lopen zo ook tegen grenzen aan. Er kunnen complicaties optreden, zich situaties voordoen die optimaal functioneren belemmeren, of die een proces zelfs echt vast laten lopen. Deze paragraaf geeft inzicht in de belangrijkste belemmeringen en uitdagingen waar de ondernemers van deze studie tijdens hun innovatieproces tegenaan zijn gelopen. Om aanknopingspunten te bieden voor het versterken van de innovatierichtingen zijn de belemmeringen per innovatierichting geordend. Zoals we in het voorgaande zagen, zijn innovatieve ondernemers vaak juist heel vindrijk in het vinden van manieren om belemmeringen te omzeilen en de hobbels weg te nemen die zij tegen komen; in het vervolg wordt beschreven hoe de ondernemers dit doen.

### >> Belemmeringen bij herfundering

Zoals eerder gezegd kan binnen de groep herfunderers onderscheid gemaakt worden tussen ondernemers die een nieuwe productietechniek toepassen en ondernemers die kiezen voor nieuwe bedrijfsvormen. De ondernemers die aan de slag gaan met de bedrijfsvoering lopen er tegenaan dat bestaande regelgeving en instituties niet zijn toegerust op de nieuwe bedrijfsvormen. Agrarische instituties zijn gestoeld op het model van het gezinsbedrijf; wanneer wordt afgeweken van dit model levert dit regelmatig belemmeringen op, bijvoorbeeld met financieringsinstanties, grondeigendom en pacht. Het verhaal van 'Samen biologisch sterk!' illustreert dit: "De vraag bij deze constructie is of je niet in onderverpachting terecht komt, met het risico dat de grond wordt teruggevorderd. We hebben hier lang over gedebatteerd. Uiteindelijk hebben we besloten onze eigen bedrijven stil op de achtergrond aan te houden om de problemen met de pacht te omzeilen." De ondernemer van 'Samen divers!' die zijn bedrijf opdeelde in vof's

had er een hele klus aan om dit voor elkaar te krijgen: "Banken moeten wennen aan dit soort nieuwe vormen, het boekhoudbureau ook, maar ik heb het ze geduldig een aantal keren uitgelegd en nu loopt het allemaal."

Nieuwe vormen van samenwerking waarbij afscheid wordt genomen van het familiebedrijf hebben naast veranderende eisen aan instituties in de omgeving ook invloed op de persoonlijke leefwereld. Dit kan lastige problemen opleveren. De ondernemer van 'Samen biologisch sterk!' legt uit: "Mijn vrouw deed altijd de administratie; in het nieuwe samenwerkingsverband doet een van de compagnons dat. Mijn vrouw kon dus niet meedoen in de samenwerking. Dat was best een moeilijk beslismoment." Door veel overleggen met zijn vrouw, de tijd te nemen en het dilemma open te bespreken met zijn compagnons, is het deze ondernemer gelukt om een goede oplossing te vinden. Het ontwikkelen van nieuwe samenwerkingsvormen is een gevoelig proces dat raakt aan de traditionele kern van het agrarische ondernemerschap. Het gaat over zaken als identiteit, vrijheid, zeggenschap en eigendom. Als gevoeligheden niet goed worden aangepakt is er een grote kans dat de samenwerking verzandt in eindeloze discussies waar men niet uitkomt en waardoor met ruzie uit elkaar gegaan wordt. Zoals we eerder zagen, hebben alle initiatieven op dit vlak in deze studie veel baat gehad bij externe begeleiding in het onderhandelingsproces. Goede begeleiding is zonder externe financiering vaak niet haalbaar. Financiering krijgen voor de benodigde periode is een uitdaging die veel tijd, creativiteit en aandacht vergt.

Onduidelijkheid in beleidslijnen is een andere belemmering bij het vormgeven van duurzame bedrijfsvormen voor de toekomst. De ondernemer van 'Natuur en economie samen!' licht zijn visie toe: "Bij dit soort initiatieven moet je 20, 30 jaar vooruitkijken. De onkunde van de politiek om duidelijke lijnen uit te zetten, vind ik een bedreiging, ik weet niet hoe het gaat lopen in de toekomst." Natuurlijk is handelen in een onzekere wereld juist een kern van ondernemerschap en is een veranderende beleidscontext inherent aan een democratisch systeem; maar toch is het goed op te merken dat dit een belemmering kan zijn voor het tot stand komen van een duurzame landbouw. In plaats van te streven naar een stabiel systeem, zou gedacht kunnen worden aan vormen waarin risico's meer gezamenlijk gedragen worden, waardoor meer veilige ruimte ontstaat om nieuwe bedrijfsvormen te ontwikkelen. De ondernemers in deze studie proberen door een directe dialoog met lokale, regionale en landelijke beleidsmakers, hen mee te nemen in hun ontwikkelingsproces.

---

De ondernemers die inzetten op vernieuwing in het productieproces kampen met andere belemmeringen. In de Nederlandse high-tech-landbouw is het ontwikkelen van nieuwe technieken of nieuwe productieprocessen vaak een tijdrovende en kapitaal intensieve bezigheid geworden. Ondernemers die zich op dit vlak wagen, lopen vooral aan tegen problemen met betrekking tot beschikbare tijd, haalbare investeringen en acceptabele risico's. De ondernemer van 'Weinig energie!' licht de belemmering toe: "Een groot nadeel in Nederland voor pioniers is dat er geen goede ondersteunende structuur is voor innovatie. Bijvoorbeeld het technologiefonds is veel te traag, vergt te veel administratie en heeft dus weinig nut. Subsidie kun je verkrijgen als kennis je kerntaak is. Je kunt als teler wel hulp krijgen bij je innovatie van een commercieel bedrijf, maar dan moet je ook die dure uren betalen, dan kan het niet meer uit." Enkele ondernemers weten de grenzen van het beschikbare investeringsvermogen op te rekken door aan te haken bij grotere initiatieven of ontwikkeltrajecten. Bijvoorbeeld de gebroeders van 'Concurrerend in techniek!' draaien mee in andere projecten en overleggen met machinebouwers, zodat de techniek ontwikkeld wordt zoals zij dat voor ogen hebben. Het vermarkten van het nieuw ontwikkelde proces kan een manier zijn om achteraf een (deel van) de investering te compenseren. Nadat de ondernemer van 'Biologisch aan huis!' zijn bezorgdienst van de hand had gedaan, hield hij de rechten over zijn automatiseringssysteem. Nu verkoopt hij de gebruiksrechten aan initiatieven in het land die zijn systeem willen gebruiken voor hun internetwinkel: "Ik heb gigantisch veel geïnvesteerd in de automatisering; niet alleen de kosten, maar ook de onbetaalde uren, dag en nacht, jarenlang. Ik moest het eigenlijk een aantal keren verkopen, wilde ik mijn investeringen eruit halen." Het in de markt zetten van een nieuw idee vergt andere competenties en nieuwe contacten en is dan ook een grote uitdaging voor ondernemers die alleen ervaring hebben met het verkopen van een primair product. Daarnaast zijn niet alle ideeën die bijdragen aan duurzame bedrijfsvoering, direct te verzilveren in de markt.

### >> Belemmeringen bij verbreding

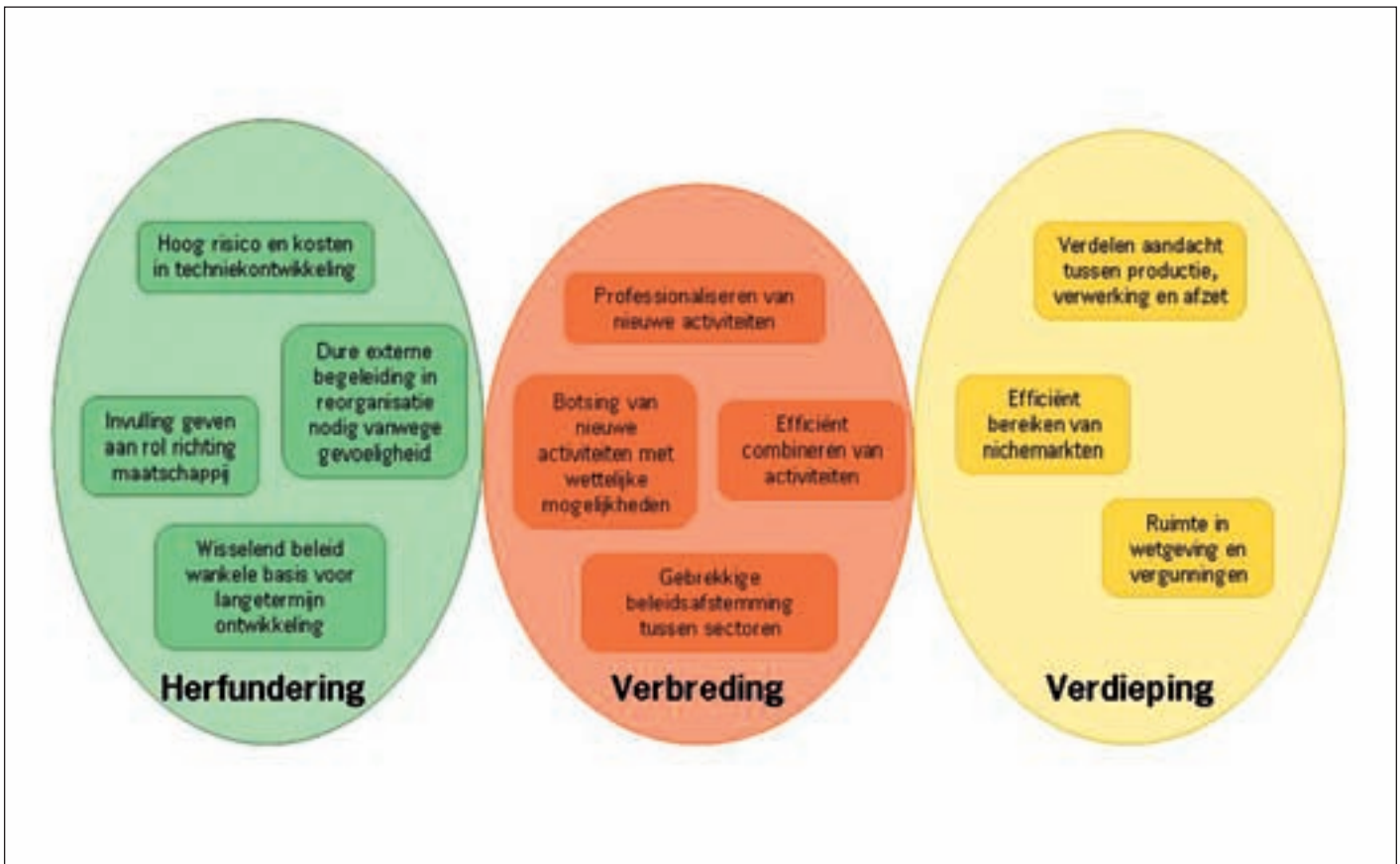
Ook de ondernemers die hun bedrijf verbreden (nieuwe diensten combineren met de agrarische productie of nieuwe producten toevoegen aan de bedrijfsoutput) lopen aan tegen specifieke belemmeringen. Inherent aan verbreding is het dilemma van de combinatie van activiteiten van verschillende aard, met elk eigen benodigheden en een eigen ritme. Met name wanneer de verbredende activiteiten succesvol worden, gaan deze al snel veel tijd vergen. De uitdaging is de nieuwe diensten goed te combineren met de taken

in de primaire productie. Het gaat erom een balans te vinden tussen productie en diensten, en daarin moeten ook keuzes gemaakt durven worden. De ondernemer van 'Gezond in harmonie!' vertelt over dit dilemma binnen de therapeutische leefgemeenschap: aan de ene kant past hij zijn teeltplannen aan aan de capaciteiten van de werknemers. Aan de andere kant moet hij grenzen stellen: "De spanning loopt soms zo op dat ik bepaalde hulpvragen niet op het erf wil." Toch blijft het vinden van de juiste balans aandacht vragen. Met een steeds beter lopende zorg- en hulpverleningtak dreigen de productiebelangen soms in het gedrang te komen: "Ik vind de zorgtak nu te groot worden: daar komen bakken met geld binnen, we doen veel concessies [aan productiezijde]."

Een andere uitdaging, waar vooral bedrijven met een grote diversiteit aan activiteiten mee worstelen, is het professionaliseren van de verschillende activiteiten. De ondernemer van 'Onderscheiden door service!' legt uit hoe hij dit ervaart bij de verbredende activiteiten op zijn bedrijf: "Ik vind het bedienen van consumenten heel leuk, maar ik zie dat je met moeite wat aan de consument kunt verdienen. Een consument heeft een orderbedrag van 5, 10, of 30 euro, daarvoor moet je alle transacties doen van het produceren tot aan de orders en de betaling. Dat is moeilijk te professionaliseren, dat is een moeilijke slag." Om de activiteiten uit te kunnen breiden is vaak extra personeel nodig en dus moet de ondernemer personeel gaan aansturen, wat weer eigen uitdagingen met zich meebrengt. Enkele ondernemers gaven aan dat zij moeite hadden met het aansturen van personeel, maar ook met de mentaliteit van het personeel: "Bij de mensen die aangenomen zijn voor de zorg ontbreekt soms de interesse in het productiebedrijf. Dan organiseer ik een excursie om te laten zien welke percelen bij het bedrijf horen en dat willen ze soms helemaal niet weten. Dat stoort me." De opsplitsing van de verschillende takken in aparte vof's zoals 'Samen Divers!' dat heeft gedaan, is een voorbeeld van een innovatieve oplossing voor de professionalisering van de verschillende activiteiten op het bedrijf, met behoud van betrokkenheid van de mensen die er werken. Hij verklaart: "Ik denk dat de aandacht en bewustheid groter is als je in een samenwerkingsverband zit, dan als je in loondienst werkt. Nu werken we meer gelijkwaardig samen met zijn allen."

Waar veel verbreders tegenaan lopen zijn de grenzen van het bestemmingsplan. De ondernemer voegt niet-agrarische activiteiten toe aan een bedrijf met een agrarische bestemming. Op kleine schaal is dit vaak nog wel toegestaan of wordt het door de vingers gezien. Maar wanneer de verbredende activiteiten succesvol zijn,





Figuur 5.3. Overzicht van de belangrijkste knelpunten en uitdagingen per innovatierichting

vereist dit vaak aanvullende vergunningen of een uitbreiding van het bestemmingsplan. De ondernemers krijgen dan vaak te maken met een opeenstapeling van niet op elkaar afgestemde wet- en regelgeving uit verschillende sectoren: landbouw, zorg, recreatie, verwerking en/of horeca. Met name voor publiekstreckende activiteiten, zoals in de belevingslandbouw, bij huisverkoop en in geval van recreatie, is extra ruimte nodig. De ondernemer van 'Fruitige verbreding!' vertelt dat hij begrip op kan brengen voor regels die te maken hebben met veiligheid en voor regels om de zaken in goede banen te leiden. "De eerste keer dat we een fair organiserden, hadden we geen voorzieningen getroffen. Er kwam onverwachts zoveel publiek op af dat de auto's twee rijen dik in de berm stonden. Daar heb ik toen wel problemen mee gehad, en terecht dat ze me daar op wijzen." Het levert bij verbreders vooral frustratie op dat zij vaak het idee hebben dat regels zonder visie worden uitgevoerd. Veel verbreders zijn zich bewust van de belangrijke bijdragen die zij kunnen leveren aan de ontwikkeling van het gebied, maar voelen zich daarin miskend. De ondernemer van 'Klant bij de teler!' legt uit dat niet zozeer de regels maar vooral het gebrek aan

helderheid in de uitvoering daarvan hem stoort. Toen hij kwam voor een vergunning voor een terras, kreeg hij te horen dat dat alleen mocht zolang het een ondergeschikte activiteit was. "En als ik dan vraag wat de definitie is van een ondergeschikte activiteit bij een agrarisch bedrijf, dan kan niemand antwoord geven, daar krijg ik wel eens een punthoofd van." Door contacten op te bouwen met de (locale) overheid en door betrokkenheid te creëren bij gebiedsontwikkelingsplannen proberen deze ondernemers ruimte te scheppen voor hun plannen. Dit vergt veel tijd, aandacht en doorzettingsvermogen en belemmert zo het innovatieproces.

### >> Belemmeringen bij verdieping

Veel van de belemmeringen waar verbreders tegenaan lopen, herkennen ook de verdiepende ondernemers. Veel vormen van verdieping betekenen een uitbreiding van de activiteiten buiten de primaire productie in de verkoop en de handel. Wanneer iemand op enige schaal begint met huisverkoop en het creëren van toegevoegde waarde dan zijn al snel uitbreidingen van de infrastructuur nodig. Dit levert soms problemen op met de burens of het bestem-

---

mingsplan. In het begin wordt het vaak nog door de vingers gezien, de ondernemer van 'Biologisch aan huis!' legt uit: "De eerste jaren zat ik in een oude kippenschuur, die wel helemaal aangepast was, maar de keuringsdienst van waren was niet trots op mij." Inmiddels heeft hij wel een vergunning gekregen. Anderen hebben daar meer moeite mee. De ondernemer van 'Biologisch aan huis!' vertelde het verhaal van een ondernemer die bij het starten van een internetwinkel, wat toch weinig fysieke veranderingen met zich meebrengt, problemen kreeg met het bestemmingsplan. "Een ondernemer is geïnteresseerd in mijn automatiseringssysteem voor de webwinkel, maar hij mag van de provincie geen webwinkel in het buitengebied beginnen."

Ook bij verdieping is het verdelen van de aandacht tussen productie en verkoop of verwerking een dilemma. De ervaringen in het combineren van de bezorgdienst met voldoende aandacht voor de productie, illustreren dit. "Als ik moest schoffelen, maar het regende de hele week, kon ik niks doen. Dan reed ik zaterdag naar Eindhoven om te bezorgen en dan scheen de zon. Daar word je gek van; dan denk je 'doe ik het zondagmorgen', maar dan regent het weer. Daar kon ik echt niet tegen, mijn hart ligt bij de planten." Hoewel hij er op den duur wel aan gewend is, was dit voor hem uiteindelijk onder andere de reden om de bezorgdienst van de hand te doen. Daarnaast loopt een aantal producenten voor nieuwe nichemarkten er tegenaan dat het lastig is de nichemarkt op een efficiënte manier te bereiken. Dat vergt nieuwe kanalen en strategieën, waar zij hard aan werken.

Samenvattend geeft figuur 5.3 een overzicht van de belangrijkste knelpunten en uitdagingen per innovatierichting.

# 6 Geleerde lessen voor het versterken van het innovatieklimaat in de landbouw

## 6.1 Inleiding

Deze studie had tot doel te leren van innovatieve ondernemers en hun zoektochten. De voorgaande hoofdstukken hebben inzicht verschaft in de innovatiestrategieën van de innovatieve ondernemers en hoe deze bijdragen aan het realiseren van een meer duurzame landbouwsector. De inzichten in de beweegredenen van de ondernemers in hoofdstuk 4, geven aanknopingspunten voor het stimuleren van innovatie en vernieuwing richting duurzame landbouw. De voorwaarden, katalysatoren en belemmeringen van innovatie die uit de ervaringen van de ondernemers naar voren kwamen, bieden aanknopingspunten voor het ondersteunen van innovatieprocessen en het versterken van de innovatiekracht en -ruimte in de sector. Dit laatste hoofdstuk neemt deze inzichten als uitgangspunt, en biedt een handreiking aan beleidsmakers, onderzoekers, onderwijsinstellingen en andere kennisinstellingen voor het faciliteren van innovatie naar duurzame landbouw.

Allereerst bespreken we een aantal meer algemene overwegingen bij het faciliteren van innovatie tot duurzaamheid. Bij de daaropvolgende handreiking om deze innovatie te stimuleren wordt de volgende driedeling gemaakt: 1) het ondersteunen van innovatieve ondernemers en beloftevolle innovatieprocessen, 2) het faciliteren van de doorwerking naar andere ondernemers en 3) het versterken van het innovatieklimaat in de Nederlandse landbouw.

## 6.2 Overwegingen bij het faciliteren van innovatie voor duurzame landbouw

### >> Perspectief en invalshoek

Innovatie kan vanuit verschillende perspectieven gestimuleerd worden. De keuze voor een bepaald perspectief heeft gevolgen voor de interventie en de resultaten die daarmee bereikt worden. Men kan bijvoorbeeld besluiten de innovatiekracht en -ruimte in brede

zin te versterken, maar men kan er ook voor kiezen om heel specifiek bepaalde innovaties te stimuleren die concreet bijdragen aan duurzaamheidsdoelstellingen. De interventie kan zich richten op het stimuleren van innovatieve vormen van duurzame bedrijfsvoering of van innovatieve manieren om knelpunten voor duurzame landbouw weg te nemen. Het kan gaan om een proactieve of reactieve interventie. Een proactieve interventie is erop gericht gunstige innovatievoorwaarden te scheppen op het niveau van persoon, bedrijf en omgeving; bij een reactieve interventie wordt gewerkt aan het wegnemen van belemmeringen waar de ondernemer in zijn innovatieproces tegenaan loopt. Tenslotte kan er gekozen worden voor de ontwikkeling van innovatie of juist voor de brede invoering of doorwerking van innovatie. Het nu volgende kader geeft een overzicht van deze overwegingen.

Het is niet nodig een exclusieve keuze te maken voor een bepaalde invalshoek of interventiestrategie. Interventies vanuit verschillende perspectieven kunnen naast elkaar bestaan. Wel is het zinnig de afweging van interventieopties bewust te maken op basis van een verwachting van het gewenste effect.

De resultaten van deze studie geven aanknopingspunten om te bepalen welke processen ondersteund moeten worden en hoe dat zou kunnen gebeuren; de resultaten vergroten echter niet direct het inzicht in welke invalshoek leidt tot betere resultaten. Deze studie is opgezet vanuit het idee dat de ervaringen en zoektochten van innovatieve ondernemers leerzaam zijn voor het stimuleren van innovatie in de sector en voor het realiseren van een duurzame landbouw. De studie richt zich op de voorlopers en daarmee ligt de focus vooral op de ontwikkelingsfase van inventies en innovaties en niet zozeer op de brede invoering daarvan. Bij de afbakening van het onderzoek en de selectie van de innovatieve onderne-

## Verschillende perspectieven in het stimuleren van innovatie voor duurzaamheid

<b>Specificiteit:</b>	Specifieke innovaties	<->	Innovatie in het algemeen
<b>Doel:</b>	Wegnemen van knelpunten	<->	Realiseren van duurzame bedrijfsvoering
<b>Fase:</b>	Ontwikkeling van inventies	<->	Brede invoering van inventies
<b>Moment:</b>	Proactief creëren van gunstige voorwaarden	<->	Reactief wegnemen knelpunten

mers zijn een aantal keuzes gemaakt die betrekking hebben op bovenstaande afwegingen. De geselecteerde ondernemers dragen door hun innovatieproces bij aan het wegnemen van knelpunten en andere achterliggende oorzaken van minder duurzame praktijken. Er is weliswaar een inschatting gemaakt van de duurzaamheid van hun bedrijfsvoering, maar dit was subjectief en niet de doorslaggevende overweging in de selectie. De handreikingen voor het stimuleren van innovatie richten zich dan ook voornamelijk op het stimuleren van de ontwikkelingsfase van specifieke innovaties die bijdragen aan het wegnemen van knelpunten voor duurzaamheid.

### >> **Breed gedragen formulering van uitdagingen duurzaamheid**

In het huidige overheidsbeleid wordt de uitdaging van een duurzame landbouw grotendeels bij de ondernemers in de sector gelegd. Zij zijn het die de landbouw van de toekomst vorm moeten geven. De overheid ambieert een voorwaarden scheppende rol en wil zorgen dat ondernemers de uitdaging met succes aan kunnen gaan. Veel van de ondernemers in deze studie gaven aan zich graag in te zetten voor de toekomst van de Nederlandse landbouw. Maar ze vertelden ook dat ze het idee hadden dat de uitdaging niet altijd even helder en consistent is. Ook hebben zij het gevoel alleen te staan in de uitdaging en weinig erkenning te krijgen voor hun bijdragen. Daardoor worden innovatiekrachten verspilld en worden veelbelovende innovatieprocessen niet altijd op waarde geschat of voldoende ondersteund. Om te komen tot een klimaat waarin de innovatiekracht in de praktijk goed benut kan worden voor het realiseren van een duurzamere landbouwsector is het belangrijk de opdrachten helder uiteen te zetten. De vijf verschillende benaderingen van duurzaamheid (teler, idealist, ontwerper, pragmaticus en zakenmens) die uit deze studie naar voren komen, illustreren de diversiteit in de sector. Deze diversiteit is een realiteit waar rekening mee gehouden zou moeten worden. Een draagvlak voor de uitdagingen in de landbouw kan alleen in dialoog tot stand komen. Op het eerste gezicht lijken de perspectieven van de idealist, de teler, de ontwerper, de pragmatische idealist en de zakelijke ondernemers nogal verschillend. Maar ondanks de verschillen zijn de perspectieven niet met elkaar in tegenspraak. Wel liggen er andere kernwaarden aan de verschillende benaderingen ten grondslag en voelen de ondernemers zich per benadering aangesproken door andere zaken. Een 'idealist' wil aangesproken worden op zijn kernwaarden en zijn ideaalbeeld van een evenwichtige wereld, een 'teler' op de continuïteit van zijn bedrijf en van de landbouwsector, een 'ontwerper' denkt in termen van (technische) uitdagingen en een zakelijke ondernemer wil inspelen op marktkansen en ruimte

voelen voor zijn ondernemerschap. In een beleid dat de ondernemer centraal stelt, is het belangrijk de uitdagingen gezamenlijk op te stellen en te communiceren in een taal die aansluit bij het perspectief van de ondernemers. De inspanning vanuit de verschillende perspectieven is nodig voor het realiseren van duurzame landbouw. Het inzicht in de verschillende benaderingen van duurzaamheid kan benut worden om de dialoog zo vorm te geven dat alle ondernemers zich erin herkennen en zich uitgenodigd voelen een bijdrage te leveren.

Men kan op verschillende manieren proberen de uitdaging helder te krijgen. Door de huidige en toekomstige ontwikkelingen in de sector te schetsen kan een beeld gekregen worden van trends waar rekening mee gehouden moet worden. Ex-minister Veerman heeft hier een belangrijke voorzet voor gedaan in het visiestuk *Kiezen voor landbouw* (LNV, 2005). Dit stuk schept een heldere context waarbinnen ondernemers hun realiteit zullen moeten creëren. De link met duurzaamheid is minder direct in het ministeriële visiestuk. Duurzaamheid wordt vooral als randvoorwaarde neergezet bij de uitdaging om in te spelen op toekomstige trends. Een tweede manier is het creëren van een toekomstbeeld van hoe de landbouw er over een aantal decennia idealiter uitziet. Het gaat hierbij om het concretiseren en visualiseren van een duurzame landbouw. Terugredeneren vanuit de toekomst naar de huidige situatie geeft inzicht in wat er moet gebeuren om het toekomstbeeld te realiseren. Binnen de systeeminnovatieprogramma's is een traject gevolgd om te komen tot toekomstbeelden die een breed draagvlak kennen (Klein Swormink en Krikke, 2004, Poot *et al*, 2003 of Kommers en Hopster, 2004 en anderen). Deze ideeën over de toekomst zijn aanleiding geweest voor een aantal gerichte projecten om met geïdentificeerde transitiepunten aan de slag te gaan. Een derde weg die op basis van deze studie goed lijkt aan te sluiten bij de belevingswereld van ondernemers, is gezamenlijk de oorzaken van niet duurzame landbouw te identificeren. Uit de gesprekken komen een aantal achterliggende oorzaken van 'onduurzaamheid' naar voren. Deze zijn samengevat in een tekstbox in paragraaf 3.3; dit lijstje kan een eerste aanzet geven tot het wegnemen van deze oorzaken. Maar om te komen tot een breed gedragen beeld van de toekomst is een dialoog nodig waarin verschillende perspectieven aan de orde komen.

Het is belangrijk dat de uitdagingen in de landbouw duidelijk neergezet worden. Een gezamenlijke analyse van trends, toekomstbeelden en achterliggende oorzaken draagt bij aan heldere uitdagingen waar ondernemers en andere partijen in de sector mee aan de

slag kunnen. Een helder geformuleerde opdracht schept een kader en is ook een uitnodiging aan ondernemers en andere partijen om hun innovatiekracht gericht in te zetten. Bovendien biedt het de overheid houvast wanneer ze moeten bepalen welke processen te ondersteunen. Een heldere opdracht biedt legitimiteit en geeft richting aan het gezamenlijke zoekproces. Toch moet ervoor gewaakt worden dat de eenmaal geformuleerde opdrachten niet als statisch of als blauwdruk worden opgevat. Duurzaamheid en landbouw zijn culturele constructen, die ontwikkeld worden met veranderende opvattingen en in een veranderende tijdsgeest, en die afhankelijk zijn van de fysieke en politieke veranderingen in de wereld. Innovatie gedijt goed bij interactie tussen diverse partijen, creativiteit en nieuwe perspectieven. Vanuit deze overwegingen kunnen de uitdagingen in de landbouwsector alleen vorm krijgen in een voortdurende dialoog en in een gezamenlijk leerproces van alle belanghebbenden bij de toekomst van de Nederlandse landbouw.

### **>> Scannen van innovaties op bijdrage aan duurzaamheid.**

Om innovatieprocessen gericht te kunnen ondersteunen, is het belangrijk goed zicht te hebben op de innovatiestrategieën waar ondernemers in de praktijk aan werken. Deze studie geeft een overzicht van de belangrijkste innovatieprocessen ten tijde van het veldwerk. Innovatieve ondernemers kunnen snel nieuwe kansen oppikken; zij zien de noodzaak en zijn goed in het bedenken van strategieën om wensen te realiseren. Daarom zou het goed zijn van tijd tot tijd te blijven kijken welke nieuwe innovaties ontstaan in de praktijk. De indeling van innovatiestrategieën in innovatierichtingen op basis van de drijfveren en doelstellingen van de ondernemer geeft een eerste overzicht. Vervolgens zal een beeld gevormd moeten worden van de mate waarin de nieuwe ontwikkelingen bijdragen aan het wegnemen van problemen en transitiepunten voor een duurzame landbouw. De gebruikte schema's en inzichten in deze studie bieden een handreiking bij het inschatten van de bijdrage aan duurzaamheidsdoelstellingen van een bepaalde ondernemer. Zowel de mate waarin men bijdraagt aan ieder van de drie P's (People, Planet, Profit), als de potentie die een bepaalde innovatie heeft om bij te dragen aan systeeminnovatie zou meegenomen kunnen worden in deze inschatting. Toch blijft het altijd een menselijke afweging, waarvoor geen objectieve maatstaven zijn. Wel is het belangrijk te zorgen voor draagvlak, transparantie en een kritische monitoring en evaluatie van de vorderingen. Hierbij moet de kanttekening geplaatst worden dat het streven naar een breed draagvlak ten koste kan gaan van de werkelijke vernieuwing die wordt bereikt. In het volgende stuk wordt besproken welke lessen

geleerd kunnen worden uit deze studie en welke handreikingen eruit volgen voor het ondersteunen van specifieke innovatieprocessen.

## **6.3 Ondersteunen van innovatieve ondernemers en beloftevolle innovatieprocessen**

Om innovatieprocessen gericht te kunnen ondersteunen, moet allereerst de rol van innovatieve ondernemers voor een duurzame landbouw worden herkend en erkend. Deze ondernemers realiseren doorbraken en ontwikkelen alternatieve routes om voortgang te boeken richting duurzame landbouw. Hierdoor creëren zij enerzijds nieuwe mogelijkheden en banen zij wegen die andere ondernemers kunnen navolgen. Anderzijds bieden zij voorbeelden: zij laten zien dat en hoe het anders kan. De inzichten in dit rapport moeten eraan bijdragen de rol van innovatieve ondernemers voor het realiseren van duurzame landbouw meer inzichtelijk te maken. Het onderscheid in innovatierichtingen maakt duidelijk hoe bepaalde strategieën aangrijpen op duurzaamheid. Herfundering draagt bij aan het optimaal benutten van beschikbare capaciteiten, verbreding aan het benutten van de volle potentie van het platteland en verdieping versterkt de waardering voor een duurzaam geproduceerd product. Het erkennen van de rol van innovatieve ondernemers hoort bij een beleid waarin de overheid zich terugtrekt uit de zorg voor de landbouwsector en waarin de bal steeds meer bij de ondernemers in de sector komt te liggen. Alleen vanuit die erkenning kan gerichte actie ondernomen worden voor het vergroten van de innovatieruimte en het ondersteunen van de innovatiekracht.

Interventie met het oog op het faciliteren van innovatie voor een duurzame landbouw is een complexe uitdaging. Het spanningsveld tussen de authentieke vernieuwingskrachten van ondernemers en de geplande interventie moet overbrugd worden. Tijdens de interviews noemde een aantal van de ondernemers voorbeelden van situaties waarin interventies verre van efficiënt werden ingezet. Het zijn helaas bijna klassieke voorbeelden: gebiedsontwikkelingsgelden die opgaan aan vergaderen en verslaglegging, trage onderzoeksprojecten die de inventie van de ondernemers nog dunnetjes overdoen, stroperige trajecten om voor innovatiegelden in aanmerking te komen. Daar zitten innovatieve ondernemers niet op te wachten. De uitdaging is om de krachten en dynamiek van innovatie in de praktijk te laten floreren in een maatschappelijk wenselijke richting.

Vanuit de verhalen van de ondernemers volgen hiervoor de volgende vier interventieopties: ruimte bieden, ondersteuning bieden, sturing geven en krachten bundelen. Deze vier opties moeten in gepaste combinaties en met zorgvuldige afstemming ten opzichte van elkaar worden ingezet. Allereerst kunnen interventies erop gericht zijn de innovatieruimte in gewenste richtingen te vergroten. De interventies richten zich dan op het scheppen van gunstige innovatievoorwaarden op het niveau van persoon, bedrijf en omgeving en het wegnemen van belemmeringen. Ten tweede kan de innovatiekracht op specifieke punten worden ondersteund, zodat de ondernemers de bestaande ruimte en mogelijkheden effectiever kunnen benutten. Ten derde kan meer sturend worden opgetreden zodat de potentiële bijdrage van de innovatieprocessen aan duurzaamheidsdoelstellingen wordt gerealiseerd. Tenslotte kunnen interventies zich richten op het bundelen van innovatiekrachten. In het hier volgende worden deze vier interventierichtingen en bijbehorende specifieke acties nader besproken.

### >> **Vergroten innovatieruimte**

Het vergroten van de innovatieruimte kan bijdragen aan een beter benutting van de innovatiekracht van ondernemers. Ruimte bieden kan enerzijds door af te zien van interventie, maar anderzijds ook door juist interventies te richten op het wegnemen van belemmeringen. De innovatieve ondernemers in deze studie hebben laten zien er goed in te zijn de grenzen van de innovatieruimte op creatieve wijze op te rekken en de beschikbare innovatieruimte van persoon, bedrijf en omgeving te benutten. Ondanks deze capaciteit van de ondernemers om te balanceren tussen bestaande en benodigde (rand)voorwaarden, noemden zij een aantal specifieke factoren die hun innovatieproces hebben vertraagd of belemmerd; met andere woorden op welke punten zij tegen de grenzen van de innovatieruimte opliepen. Bij het scheppen van innovatieruimte voor specifieke innovatieprocessen in de praktijk gaat het voornamelijk om het creëren van gunstige bedrijfs- en omgevingsvoorwaarden voor het ontwikkelen en realiseren van de innovaties.

Per innovatierichting zou een specifieke manier van ruimte creëren gekozen moeten worden. Zoals hierboven gezegd kan dit enerzijds reactief, door het wegnemen van belemmeringen waar innovatieve ondernemers tegen aan lopen, en anderzijds proactief door samen met de ondernemers te analyseren wat nodig is om een bepaalde wenselijke innovatiestrategie optimaal te benutten. De interventie zou dan gericht moeten worden op het creëren van deze randvoorwaarden. Beide aanpakken hebben voor- en nadelen. Een proactieve werkwijze is degelijk, tijdig en geeft de mogelijkheid om wegen

algemener toegankelijk te maken. De ondernemers hoeven niet eerst op belemmeringen vast te lopen voor er aan een oplossing gewerkt kan worden. Maar proactief ruimte creëren is ook minder specifiek en het brengt het risico mee van standaardisatie: het wordt lastig om voldoende ruimte te behouden voor diversiteit. Het is dan ook bijna onvermijdelijk om strenge voorwaarden te stellen. Met een reactieve benadering kunnen heel specifiek belemmeringen aangepakt worden, maar het is per definitie trager. Het vergt meer van het doorzettingsvermogen van de ondernemer en de resultaten zijn lastiger te veralgemeniseren.

Het beste resultaat wordt waarschijnlijk bereikt door een combinatie: op zowel proactieve als reactieve wijze gunstige voorwaarden scheppen voor de gewenste innovatieprocessen. Hierbij is het cruciaal nauw samen te werken met de ondernemers die de strategie vormgeven, te streven naar flexibiliteit en te waken voor standaardisatie.

### >> **Ondersteunen innovatiekracht**

De innovatieve ondernemers in deze studie vallen op door hun innovatiekracht. Ze hebben laten zien in staat te zijn op basis van inzicht in de eigen persoon, het bedrijf en de omgeving vernieuwing te realiseren. Zij hebben het schakelschema van informatie en ideeënfase tot aan de realisatie snel en doeltreffend doorlopen. Toch hebben sommige ondernemers steun nodig in innovatiekracht. Hierbij moet men wel oppassen voor overname van het innovatieproces. Men zou zich op flexibele wijze moeten richten op het bieden van ondersteuning op maat. De ondernemer moet aan het roer blijven staan van het innovatieproces en zou ook zelf gericht ondersteuning in moeten kunnen schakelen. De ervaringen van de innovatieve ondernemers geven aanwijzingen voor de soort ondersteuning die deze ondernemers zouden kunnen gebruiken. Al eerder werd erkenning van hun bijdrage aan het algemeen belang genoemd als belangrijke basis en ondersteuning van de zoektocht. De toegang tot kennis en informatie is een andere vereiste voor innovatie.

In het vorige hoofdstuk werden twee manieren van informatie vergaren geïdentificeerd; beide typen zoek- en leergedrag hebben baat bij verschillende soorten ondersteuning. Ondernemers die van binnen naar buiten zoeken zijn gebaat bij heel gerichte toegang tot informatie, de mogelijkheid samen te werken met onderzoekers en toegang tot onderzoekscapaciteit en experimenteeruimte. Ondernemers die meer van buiten naar binnen zoeken, hebben juist baat bij een breed netwerk, veel en diverse contacten en toegang tot uiteenlopende informatiekanaalen. De innovatiekracht van



---

deze ondernemers kan ondersteund worden door ontmoetingsplaatsen te creëren, inspiratiemomenten uit te lokken en exploreerruimte te bieden. Door beide groepen wordt het uitwisselen van ervaringen en inzichten met andere innovatieve ondernemers en met andere sectoren als inspirerend ervaren. Dergelijke uitwisseling kan het innovatieproces in verschillende fasen versnellen en versterken. In beginsel gaat het vooral om brede inspiratie en ideeën, later kunnen experts uit andere sectoren en innovatieve ondernemers onderling kritisch meedenken en feedback geven. In de realisatiefase is er meer behoefte aan specifieke coaching, reflectie, bijstand in het omzeilen van specifieke belemmeringen en soepele toegang tot innovatiemiddelen.

### >> Sturen op duurzaamheidsbijdrage

Naast het vergroten van de innovatieruimte voor bepaalde strategieën en het ondersteunen van de innovatiekracht van ondernemers, kan het ook wenselijk zijn veelbelovende innovatieprocessen in de praktijk bij te sturen afhankelijk van hun bijdrage aan de verschillende aspecten van duurzaamheid. Deze laatste interventiewijze lijkt misschien minder te passen in het huidige overheidsbeleid, omdat de interveniërende partij gaat sturen in de inhoud van het innovatieproces. Het is echter inherent aan een normatief beleid dat gericht is op een duurzame landbouwsector om mee te denken over de inhoud en hierin te sturen. De innovatieve ondernemers maken belangrijke krachten los in de sector. Hun strategieën dragen bij aan het wegnemen van oorzaken van niet-duurzame landbouw en banen nieuwe wegen richting duurzaamheid. Hoewel de ondernemers bereid zijn bij te dragen aan de ontwikkeling van de sector, handelen ze steeds vanuit hun eigen plannen, belangen en mogelijkheden. Om de bijdrage aan duurzaamheidsdoelstellingen te optimaliseren, kan het waardevol zijn om hun perspectief te verbreden, zodat er ook gekeken wordt naar het belang van de innovatiestrategie voor de Nederlandse landbouwsector. De nauwere insteek van ondernemers is meestal geen onwil of desinteresse in het bredere vraagstuk. De ondernemers in deze studie voelen zich verantwoordelijk voor de landbouwsector en willen ieder op eigen wijze bijdragen aan het algemeen belang van een duurzame landbouwsector. Om deze rol goed op zich te kunnen nemen, is het wel nodig hun bijdrage te erkennen, hun ruimte te geven en hen flexibel, gericht en consequent te ondersteunen. Vanuit die basis kan de bijdrage van innovatieprocessen aan duurzaamheid worden versterkt. Hiervoor is het echter eerst belangrijk dat de uitdaging om duurzaamheid te realiseren wordt gevat in herkenbare termen, die aansluiten bij de waarden van de ondernemers. Interventies zouden erop gericht kunnen zijn de mogelijkheden van

de strategie voor de toekomst van de landbouw te schetsen en aan te geven waar versterking mogelijk is. Wanneer ondernemers, regionale en landelijke beleidsambtenaren en andere relevante partijen samen reflecteren over de potentiële bijdrage van een bepaalde strategie aan duurzaamheid, kan dit voor een welkome verbreding van het perspectief zorgen; dit kan richting geven aan de zoektocht.

De interventies die ondersteuning bieden en ruimte creëren zouden ook specifiek ingezet kunnen worden op die aspecten die de bijdrage aan duurzaamheid versterken. Hierbij is het wel belangrijk te zorgen dat de authentieke energie van de ondernemers de stuwende kracht blijft. Verrijken en verbreden van het perspectief is prima, maar de balans tussen wat de innovatieve ondernemers halen en wat zij brengen ten behoeve van de sector moet positief uitvallen voor de ondernemers.

### >> Bundelen van energie en innovatieve krachten

De innovatieve ondernemers in deze studie gaan redelijk zelfstandig te werk in het ontwikkelen van hun innovatieproces. Ze hebben een goed ontwikkeld netwerk, gaan actief op zoek naar nieuwe ideeën of ontbrekende informatie en betrekken externe expertise wanneer ze denken zelf te kort te schieten. Toch gaven bijna alle ondernemers in deze studie aan in principe interesse te hebben om andere innovatieve ondernemers te ontmoeten. Zulke ontmoetingen organiseren tussen innovatieve ondernemers en andere relevante partijen rond een specifiek verbindend thema kan een belangrijke stap zijn om gericht samen te werken aan het vergroten van de innovatieruimte, elkaar ondersteuning te bieden en gezamenlijke uitdagingen aan te gaan.

De eerste uitdaging daarbij is om personen bij elkaar te krijgen die synergie ervaren in hun streven tot innovatie, of – indien deze er niet is – om deze synergie te ontwikkelen. Innovatierichtingen en -strategieën, perspectieven op duurzaamheid en belemmeringen zijn allemaal vlakken waarop mensen elkaar kunnen vinden. De afweging of de samenstelling van een netwerk meer homogeen of meer heterogeen zou moeten zijn, hangt af van het doel van het netwerk. Voor bijvoorbeeld een netwerk waarin ondernemers tijdelijk samen optrekken in een gezamenlijke uitdaging is een homogene samenstelling voor de hand liggend, terwijl bij inspiratienetwerken juist een heterogene samenstelling wenselijk is. In de invulling van de activiteiten is het voor een homogeen netwerk wel weer belangrijk op zoek te gaan naar verbreding van perspectief in andere sectoren en bij andere partijen. Een meer heterogene

---

<b>Combinaties</b> ( <i>dominant perspectief op duurzaamheid</i> )	<b>Verbinding en mogelijke gezamenlijke activiteiten</b>
Nieuwe techniek ( <i>herfundering</i> ) met relevante partijen in de keten  ( <i>'ontwerpers' en 'telers'</i> )	Vinden elkaar in de uitdagingen in specifieke ontwikkelingstrajecten - Ontwikkelen en vermarkten van techniek
Nieuwe diensten ( <i>verbreding</i> ) Korte ketens ( <i>verdieping</i> )  ( <i>'idealisten', 'zakenmensen'</i> )	Vinden elkaar in hun streven naar een andere rol van producent/bedrijf - Combineren van verschillende taken - Creëren van strategische ruimte en transparantie - Professionaliseren, leren van elkaar en van niet-agrarische sectoren
Nieuwe producten ( <i>verbreding</i> ) Nicheproducten ( <i>verdieping</i> ) Toegevoegde waarde ( <i>verdieping</i> ) ( <i>'zakenmensen' en 'pragmatische idealisten'</i> )	Vinden elkaar in de uitdaging in de markt - Samen leren voor versterken marktpositie - Ontwikkelen netwerken en kanalen vermarkting - Leren van andere sectoren
Bedrijfsvoering ( <i>herfundering</i> ) met partijen uit andere sectoren  ( <i>'telers'</i> )	Vinden elkaar in de belemmeringen en uitdagingen - Leren van elkaar en andere partijen - Vergroten van strategische ruimte voor strategie - Uitbouwen rol ten opzichte van de maatschappij

Tabel 6.1 Combinaties waar synergie te verwachten valt

groep moet ook aandacht hebben voor voldoende verbindende kracht om de activiteiten te ondersteunen.

De innovatierichtingen zoals ze in deze studie werden gebruikt (herfundering, verbreding en verdieping) lijken een te ruime indeling om voldoende gezamenlijkheid te ervaren voor samenwerking. Tabel 6.1 geeft een aantal combinaties van strategieën waarbij, op basis van deze studie, voldoende congruentie lijkt te bestaan in belangen om een gezamenlijk traject in te gaan.

Het perspectief op duurzaamheid lijkt enig inzicht te geven in de mate waarin personen elkaar begrijpen en dezelfde kant op willen. Ondernemers die een andere benadering van duurzaamheid hebben, hebben meer moeite de gemeenschappelijke uitdaging te herkennen. In een samenwerking tussen 'idealisten' en 'telers', bijvoorbeeld, zal er veel aandacht aan besteed moeten worden om elkaars perspectief te leren begrijpen en respecteren en om gezamenlijke doelstellingen te formuleren. Aan de andere kant heeft ieder perspectief haar blinde vlek en kan een mix van verschillende

perspectieven tot een onderlinge versterking leiden. Wel is het ook dan belangrijk dat de ondernemers zich verbonden voelen in hun missie.

Andere voorwaarde voor het opzetten van een netwerk voor innovatie is dat ondernemers de ruimte hebben om de samenwerking naar eigen inzicht in te richten zodat zij eigenaar blijven van het proces, het netwerk kunnen benutten voor hun innovatieproces en daadwerkelijk meerwaarde kunnen hebben van de samenwerking. Het netwerk zou op eigen voorwaarden moeten kunnen werken aan de uitdagingen en belemmeringen die zij voor zichzelf gedefinieerd hebben. Hierbij kan wel gestreefd worden naar een balans tussen individuele belangen en publieke doelen. Het verkennen van gemeenschappelijke belemmeringen en een gezamenlijke reflectie op de toekomst kan een goede basis zijn voor het opstellen van een innovatie- of doorbraakagenda voor gezamenlijke actie.

---

Samenvattend kunnen specifieke innovatieprocessen van ondernemers gestimuleerd worden door ruimte te bieden en door proactief of reactief belemmeringen uit de weg te ruimen. Het ondersteunen van de innovatiekracht en het bijsturen op basis van de bijdrage aan duurzaamheidsdoelstellingen, kan de innovatieprocessen versoepelen en het bereiken van die duurzaamheidsdoelstellingen vergemakkelijken. Innovatienetwerken vormen in verschillende samenstellingen kan een goede eerste stap zijn om ruimte te bieden en innovatieprocessen te ondersteunen. Bij het ontwerpen van interventies is het belangrijk om de ondernemers te erkennen en te respecteren in hun rol van kapitein van het innovatieproces en om zich er steeds van bewust te zijn dat betutteling en bureaucratie van dynamische innovatieprocessen in de praktijk op de loer ligt. De uitdaging is steeds om een balans te vinden tussen halen en brengen, tussen individuele en publieke belangen, tussen sturen en ruimte laten.

#### **6.4 Versterken van de doorwerking naar andere ondernemers**

De interesse die vanuit het beleid bestaat voor innovatieve ondernemers is gebaseerd op het idee dat innovatieve ondernemers nieuwe wegen banen richting duurzaamheid en voorbeelden bieden die andere ondernemers kunnen navolgen. Ze laten zien hoe het anders kan en creëren zo een breder perspectief waardoor ze andere ondernemers kunnen inspireren. Het gaat er hier dus niet om te zorgen dat andere ondernemers ook meer innovatiekracht en -ruimte ontwikkelen – daarover later meer. Het gaat er hier in de eerste plaats om te zorgen dat andere ondernemers maximaal kunnen profiteren van de ervaringen van innovatieve ondernemers en de wegen die zijn gebaad. In transitiedenken wordt dit wel aangeduid als 'het dichten van de kloof tussen voorlopers en volgers'. Om uitspraken te kunnen doen over de mate waarin deze innovatieprocessen uit deze studie werkelijk deze rol vervullen voor andere ondernemers, zou een vervolgonderzoek onder andere ondernemers nodig zijn. Er zijn vanuit de verhalen van de ondernemers wel sterke aanwijzingen dat zij deze rol in ieder geval in enige mate vervullen. Een aantal interventies zou kunnen bijdragen aan een versoepeling van de doorstroom en een doorwerking van de ervaringen en inzichten van innovatieve ondernemers naar de rest van de sector. Het gaat dan om het stellen van voorbeelden, het openstellen van gebaande wegen en het stimuleren van de ontwikkeling van benodigde competenties.

#### **>> Voorbeelden stellen**

Om de doorwerking van de ervaringen van innovatieve ondernemers te versterken is het allereerst van belang dat hun ervaringen in brede kring bekend zijn en goed gedocumenteerd worden voor verschillende doelen en groepen. Innovatieve ondernemers zijn populair; onderzoeksartikelen en publicaties en de agrarische vakbladen spelen een belangrijke rol bij het in beeld brengen en delen van inspirerende ervaringen van innovatief ondernemerschap. Ook mondelinge kanalen worden veel gebruikt voor het delen van ervaringen. Bijna alle ondernemers in deze studie vertelden over de vele uitnodigingen om hun ervaringen te delen met uiteenlopend publiek en het grote aantal verzoeken van andere ondernemers om eens te overleggen over ervaringen en inzichten. In het algemeen zijn de ondernemers graag bereid hun ervaringen te delen, met natuurlijk de kanttekeningen dat het moet passen in de werkzaamheden op het bedrijf, dat het moet kunnen vanuit concurrentieoverwegingen en dat het 'niet de spuigaten uit moet lopen'. Er is behoefte aan effectieve manieren om de ervaringen van innovatieve ondernemers op betekenisvolle wijze te delen met andere geïnteresseerden. De ondernemers zijn prima zelf in staat te beslissen op welke uitnodigingen en verzoeken ze wel of niet in willen gaan. Maar het zou bijzonder interessant zijn om beter zicht te krijgen op de effecten van deze vele optredens en ontmoetingen op de landbouwpraktijk. Dat ligt echter buiten het perspectief van deze studie.

Naast deze spontane contacten, kunnen een aantal gerichte activiteiten de benutting van kennis en ervaringen versterken. Te denken valt aan het organiseren van masterclasses door innovatieve ondernemers, het vastleggen van specifieke ervaringen in een 'ervaringenbank', of aan innovatieve ondernemers die optreden als consultant voor andere ondernemers. De innovatieve ondernemers die een rol spelen in de ontwikkeling van duurzame landbouw kunnen ook een belangrijke rol spelen in het dichten van de kloof tussen beleid en praktijk voor zover het gaat om duurzaamheidsdoelstellingen. Het is belangrijk het onderwerp beter bespreekbaar te maken en het dichterbij de realiteit van ondernemer te brengen. Daarom moeten de ervaringen van de innovatieve ondernemers in beeld gebracht worden. Innovatieve ondernemers zouden ook een grotere rol kunnen krijgen in het agrarisch onderwijs, zodat ondernemers en kenniswerkers van de toekomst al vroeg in hun ontwikkeling kennismaken met alternatieve strategieën en manieren om bij te dragen aan duurzaamheid van de sector.

---

## >> **Wegen banen voor anderen**

Interventies gericht op het wegnemen van belemmeringen voor innovatie zouden waar mogelijk en relevant een breder belang moeten dienen dan dat van de innovatieve ondernemer alleen. Het zou het ook voor andere ondernemers mogelijk moeten maken om de innovatieve weg naar duurzaamheid te bewandelen. De inzet van belemmering wegnemende interventies zou dus gebaseerd moeten zijn op inzicht in hoe groot die belemmering is voor andere ondernemers en in de publieke wenselijkheid dat andere ondernemers deze weg ook kunnen bewandelen. Met andere woorden: het doel zou moeten zijn dat de mogelijkheden die de innovatieve ondernemers creëren waar wenselijk ook daadwerkelijk door andere ondernemers benut kunnen worden. De volgende acties kunnen hieraan bijdragen:

- > In kaart brengen in welke mate specifieke belemmeringen worden ervaren in het land, zodat het breder belang duidelijk wordt.
- > Zichtbaar maken van het belang van de betreffende strategie voor de sector en eventuele nadelen ervan.
- > Lokale verschillen en uitzonderingen op wet- en regelgeving evalueren en waar wenselijk ervaringen uitwisselen met beleidsambtenaren op andere locaties en andere niveaus. (Dit heeft niet zozeer het doel om te standaardiseren maar om te leren van ervaringen en mogelijke wegen meer open te stellen.)
- > Integreeren van nieuwe inzichten en benodigde competenties in curricula in het groenonderwijs.
- > Breed bekendmaken van eventuele nieuw gecreëerde mogelijkheden en nieuwe wegen.

Om dit te realiseren is het nodig de belangen van innovatieve ondernemers te verbinden met de belangen van andere ondernemers en van de hele sector. Een innovatienetwerk kan een dergelijke verbinding van belangen effectief bewerkstelligen.

## >> **Competentieontwikkeling**

De ervaringen van de innovatieve ondernemers van nu kunnen laten zien welke competenties nu en in de toekomst nodig zullen zijn. Omdat we het hier hebben over het navolgen van de strategieën van innovatieve ondernemers, gaat het niet zozeer over competenties voor innovatief ondernemerschap, maar over competenties die nodig zijn om de nieuwe strategieën succesvol in te voeren. De belemmeringen in management en ondernemerschap waar de ondernemers tegenaan lopen geven enig inzicht in welke specifieke competenties extra versterking behoeven. Het gaat dan bijvoorbeeld om competenties voor het afstemmen en combineren van diverse activiteiten, voor het vervullen van nieuwe rollen ten opzichte van burger, klant en consument, voor het omgaan met en het

inspelen op veranderende eisen van de maatschappij of voor het kiezen van passende vormen van bedrijfsorganisatie. Via gerichte competentieontwikkelingstrajecten en door middel van advies zouden ondernemers ondersteund kunnen worden in het uitvoeren van die nieuwe taken en rollen. De ontwikkeling of stimulering van zulke competenties zou ook een plek moeten krijgen in zowel het initieel als het postinitieel groenonderwijs. Op verschillende plaatsen wordt daar ook aan gewerkt, door bijvoorbeeld strategisch ondernemerschap een plek te geven in het onderwijs; ook is er een geheel nieuwe opleiding voor zorglandbouw (Warmonderhof). Innovatie is een continu proces. De innovatiestrategieën en de competenties die daarvoor nodig zijn, zijn steeds in ontwikkeling. Voor een kwalitatief hoogwaardige opleiding is flexibiliteit en verbondenheid met de praktijk nodig; dit vergt misschien wel meer aandacht dan het opstellen van de inhoud van het curriculum. In het competentiegericht onderwijs dat momenteel wordt ingevoerd binnen het groenonderwijs probeert men in te spelen op de veranderingen in de sector en de verbinding met de praktijk te versterken.

Competentiegericht onderwijs biedt mogelijkheden om te leren in dynamische praktijksituaties, en laat ook ruimte om nieuwe verbindingen te leggen tussen groene en andere sectoren. Het zou waardevol zijn als innovatieve ondernemers en hun ervaringen een grotere rol zouden spelen in het onderwijs. Als gastdocent, onderwijscoach, stagebegeleider of als gastheer van een excursiebedrijf kunnen zij hun passie, overtuiging en beweegredenen overbrengen aan studenten, leerlingen en docenten in het groenonderwijs.

## **6.5 Versterken innovatieklimaat in de sector**

Na de bespreking van mogelijke interventies voor het versterken van de innovatieprocessen, en voor de doorwerking naar andere ondernemers, richt deze paragraaf zich op de implicaties van de inzichten uit deze studie voor het versterken van het innovatieklimaat in de sector. Allereerst moet gezegd worden dat de interventies die genoemd werden in de voorgaande paragrafen ook bijdragen aan het verbeteren van het innovatieklimaat. In het nu volgende worden nog enkele specifieke interventies besproken die ervoor kunnen zorgen dat er meer innovaties ontstaan die bijdragen aan de doelstellingen. Intervenieren kan op drie manieren: zorgen dat ondernemers en andere spelers in staat zijn kansen te grijpen, zorgen dat zij hun wensen kunnen naleven en zorgen dat er kansen zijn voor duurzaamheid. Daarom is het wenselijk te werken aan een heldere uitdaging, voorbeelden te bieden van hoe het anders kan, de veranderingszin te prikkelen, ondersteuning te bieden, eventuele belemmeringen te voorkomen of weg te nemen en de benodigde competenties te ontwikkelen.

---

## >> Richting aan de zoektochten

Aan het begin van dit hoofdstuk werd een heldere uitdaging met een breed draagvlak genoemd als belangrijke voorwaarde voor een innovatieklimaat waarin alle spelers bij kunnen dragen aan het gezamenlijk belang. Uit de gesprekken met ondernemers bleek dat duurzaamheid vaak eerder wordt gezien als een beleidsspeerpunt dan als een opdracht aan ons allemaal. Dat werkt remmend voor een beleid waarin de verantwoordelijkheid voor het vormgeven van de toekomst bij de sector wordt neergelegd. Een heldere opdracht nodigt uit en geeft richting aan de zoektochten van verschillende partijen, vanuit verschillende perspectieven. Het is hierbij belangrijk dat er in de hele landbouwpraktijk een draagvlak is en dat er voldoende ruimte gelaten wordt voor een diversiteit aan innovatierichtingen, strategieën en toekomstbeelden. Het gaat erom een balans te vinden tussen richting en ruimte.

## >> Voorbeelden: Laten zien dat het kan

In de vorige paragraaf over doorwerking bespraken we al dat innovatieve ondernemers belangrijk zijn om te laten zien hoe het anders kan. Voor het versterken van de innovatiekracht in de sector hebben zij een belangrijke voorbeeldfunctie. Inspirerende voorbeelden kunnen andere ondernemers overtuigen dat zij het verschil kunnen maken. Ondernemers die goede resultaten neerzetten op het gebied van duurzaamheid, brengen de uitdaging dichterbij de praktijk. Het is dus belangrijk aan inspirerende voorbeelden een brede bekendheid te geven, bijvoorbeeld in de vakpers, tijdens ondernemersdagen of via andere communicatiekanalen. Zo worden andere ondernemers gestimuleerd, kunnen zij voortbouwen op elkaars ervaringen en worden ze gesterkt in het besef dat zij het verschil kunnen maken. Naast het etaleren van de opzienbarende ervaringen en resultaten, is het ook belangrijk meer laagdrempelige voorbeelden in beeld te brengen, en duidelijk aan te geven onder welke omstandigheden de resultaten zijn neergezet. Ook in het onderwijs zou de praktijk van innovatie en duurzaamheid een plek moeten krijgen, zodat men al tijdens de opleiding voorbeelden krijgt en gestimuleerd wordt na te denken over toekomstige strategieën voor innovaties tot duurzaamheid. Het initiatief 'Jongleren met visie' is een goed voorbeeld van een project waarbij leerlingen en studenten in het groenonderwijs worden uitgedaagd een toekomstvisie voor de landbouw te ontwikkelen.

## >> Prikkel van veranderingszin

De inzichten in de beweegredenen van innovatieve ondernemers zoals deze in het vierde hoofdstuk zijn behandeld, geven heel concrete aanwijzingen over hoe ondernemers te bewegen zijn tot inno-

vatie richting duurzaamheid. Het prikkelen van de veranderingszin en van de motivatie voor meer duurzame zoekrichtingen versterkt het innovatieklimaat. Beweegredenen bestaan uit wensen, kansen en/of noodzaak; alle drie kunnen een krachtige motor voor verandering zijn. Om deze krachten optimaal te benutten zou er bij de opleiding van toekomstige ondernemers voldoende aandacht moeten zijn voor het ontwikkelen van de competenties om eigen wensen te onderzoeken en strategieën daarbij te bepalen, om kansen te zien, te creëren en te grijpen en om noodzaak tijdig te signaleren en deze aan te grijpen als aanleiding voor verbetering. Daarnaast is het belangrijk om ondernemers de ruimte te bieden om wensen actief na te streven en om voldoende flexibiliteit in te bouwen in beleid en instituties om op kansen in te springen als ze zich aandienen. Tenslotte is er nog de mogelijkheid de beweegredenen te sturen. De overheid kan door bewustmaking, marktbeïnvloeding, ondersteuning en wet- en regelgeving kansen en noodzaken tot verandering richting duurzaamheid creëren. Voor wensen is dat wat lastiger omdat deze uit persoonlijke overwegingen voortkomen. Wel heeft de overheid via het onderwijs op de lange termijn een belangrijke rol in het creëren en stimuleren van eenieders wens om bij te dragen aan een duurzame landbouw sector.

## >> Belemmeringen wegnemen en bieden van ondersteuning

De maatregelen en overdenkingen die in paragraaf 6.3 werden besproken voor het stimuleren van specifieke innovatieprocessen, zijn ook meer in het algemeen goed voor het innovatieklimaat in de sector. We bedoelen dan flexibiliteit in het omgaan met wet- en regelgeving, beschikbaar stellen van middelen en gerichte ondersteuning van ondernemers die nieuwe wegen willen inslaan. Innovatieve ondernemers spelen een belangrijke voortrekkersrol: zij hebben duidelijk zicht op waar en hoe ruimte gecreëerd zou moeten worden. Algemeen ervaren belemmeringen voor innovatie zouden in kaart gebracht moeten worden en dan samen met voorlopers uit de weg geruimd kunnen worden. Daarnaast zou het goed zijn om bij nieuwe wet- en regelgeving te letten op het effect dat deze heeft op innovatiemogelijkheden en duurzaamheid, zodat a priori belemmeringen weggenomen kunnen worden.

## >> Competentieontwikkeling voor innovatie

Tenslotte hebben het groenonderwijs en andere kennisinstellingen een belangrijke rol in de ontwikkeling van de competenties die nodig zijn voor een sterker innovatieklimaat in de landbouw. Het gaat hierbij om de opleiding van toekomstige ondernemers en kenniswerkers zowel in het initieel onderwijs als in het postinitieel

---

onderwijs. De persoonlijke innovatieruimte van een ondernemer wordt gevormd door een combinatie van zijn capaciteiten, geloof in zijn eigen kunnen, mate van controle over zijn eigen leven en een sterke drive en motivatie. Dit is slechts gedeeltelijk aan te leren. Enthousiaste innovatieve docenten en nauwe contacten met innovatieve ondernemers kunnen bijdragen aan het zaaien van zaadjes voor innovatie.

Het schakelschema zoals dat geïntroduceerd werd in hoofdstuk 5 laat zien dat de volgende competenties nodig zijn voor het benutten van de innovatieruimte: verzamelen van informatie en het zien van kansen en mogelijkheden, vertalen naar strategie voor de eigen situatie, doorvoeren van de strategie en realiseren van de vernieuwing. We zagen dat innovatieve ondernemers zich vooral onderscheiden door de snelheid waarmee ze dit schakelschema doorlopen en door de originaliteit van hun oplossingen. Het ontwikkelen van deze competenties zouden voldoende aandacht moeten krijgen in het curriculum van het initiële en postinitiële groenonderwijs.

Om de discussie over innovatie voor duurzaamheid verder te prikkelen, sluit dit rapport af met een actielijst voor het stimuleren van innovatie naar duurzame landbouw.

## Actielijst voor het stimuleren van innovatie naar duurzame landbouw

### **Schep heldere kaders voor het werken aan innovatie voor duurzame landbouw:**

- > Kies bewust wat je stimuleert en hoe
- > Zorg voor draagvlak en een heldere omschrijving van de duurzaamheidsuitdagingen
- > Scan innovaties op hun bijdrage aan duurzaamheid

### **Ondersteun innovatieve ondernemers en veelbelovende innovatieprocessen:**

- > Vergroot de innovatieruimte voor veelbelovende strategieën
- > Ondersteun de innovatiekracht van de ondernemer
- > Stuur bij richting duurzaamheid
- > Bundel energie en innovatieve krachten

### **Faciliteer de doorwerking naar andere ondernemers:**

- > Geef brede bekendheid aan inspirerende voorbeelden en ervaringen
- > Zorg dat nieuwe wegen ook bekend zijn bij en toegankelijk zijn voor anderen
- > Zorg voor competentieontwikkeling om innovatierichtingen succesvol te realiseren

### **Versterk het innovatieklimaat in de Nederlandse landbouw:**

- > Geef richting aan de zoektochten
- > Laat met voorbeelden zien dat het anders kan
- > Prikkel de veranderingszin op verschillende manieren
- > Neem belemmeringen weg en bied ondersteuning
- > Zorg voor ontwikkeling van benodigde competenties voor innovatie



# Literatuurlijst

---

- Buurma, J.S., A.J. de Buck, B.W. Klein Swormink en H. Drost, 2003. Innovatieprocessen in de praktijk; Grondslagen voor een eigentijds innovatiedrieluik. Landbouw Economisch Instituut, Rapport 6.03.12, Wageningen Universiteit en Researchcentrum, Den Haag, Nederland
- Buurma, J.S., A.J. de Buck, B.W. Klein Swormink, R. Stokkers en F.J. Munneke, 2006. Innovatieprocessen in de praktijk; vorming van socio-technische netwerken. Landbouw Economisch Instituut, Rapport 6.06.08, Wageningen Universiteit en Researchcentrum, Den Haag, Nederland
- Elkington J. 1997. Cannibals with Forks; The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Capstone: Oxford.
- Klein Swormink, B.W. en A.T. Krikke, 2004. Vernieuwing en verweving. Onderzoeksprogramma Systeeminnovaties geïntegreerde en biologische open teelten, Praktijkonderzoek Plant&Omgeving, Onderzoeksprogramma, Wageningen, Nederland
- Kommers, M.A.W. en G.K. Hopster, 2004. Vernieuwing van verbreding. Onderzoeksprogramma Systeeminnovaties multifunctionele bedrijfssystemen, Praktijkonderzoek Plant&Omgeving, Wageningen, Nederland
- LNV, 2005. Kiezen voor landbouw, een visie op de toekomst van de Nederlandse agrarische sector. Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit, Den Haag, Nederland.
- Ploeg, JD, van der (red.) 2002. Kleurrijk platteland. uitgeverij Koninklijke Van Gorcum, Assen, Nederland
- Poot, E., B. Klein Swormink, A. Krikke, G. Migchels, A. Groot, 2003. Plannen voor planten. Wageningen Universiteit en Researchcentrum, Wageningen, Nederland
- Syscope extra, 2005. Transitie en innovatie, in Syscope extra editie voorjaar 2005, nummer 6. pp 4-7 Onderzoeksprogramma's Systeeminnovatie plantaardige productiesystemen, Wageningen Universiteit en Researchcentrum, Wageningen, Nederland
- Van Dale, 2005. Groot woordenboek hedendaags Nederlands. 3e druk, Van Dale Lexicografie bv, Utrecht, Nederland
- Verstegen J.A.A.M. en Th. Lans, 2006. de kunst van het Zien en het Realiseren - competenties voor succesvol ondernemerschap in de agrarische sector. LEI rapport 8.06.02, Den Haag, Nederland
- WCED, 1987. Our common future: Report of the World Commission on Environment and Development Oxford University Press, Oxford, UK
- Weaver, P., L. Jansen, G. van Grootveld, E. van Spiegel, P. Vergragt, 2000. Sustainable Technology Development. Greenleaf publishing, Sheffield, UK
-

# Inspiratie

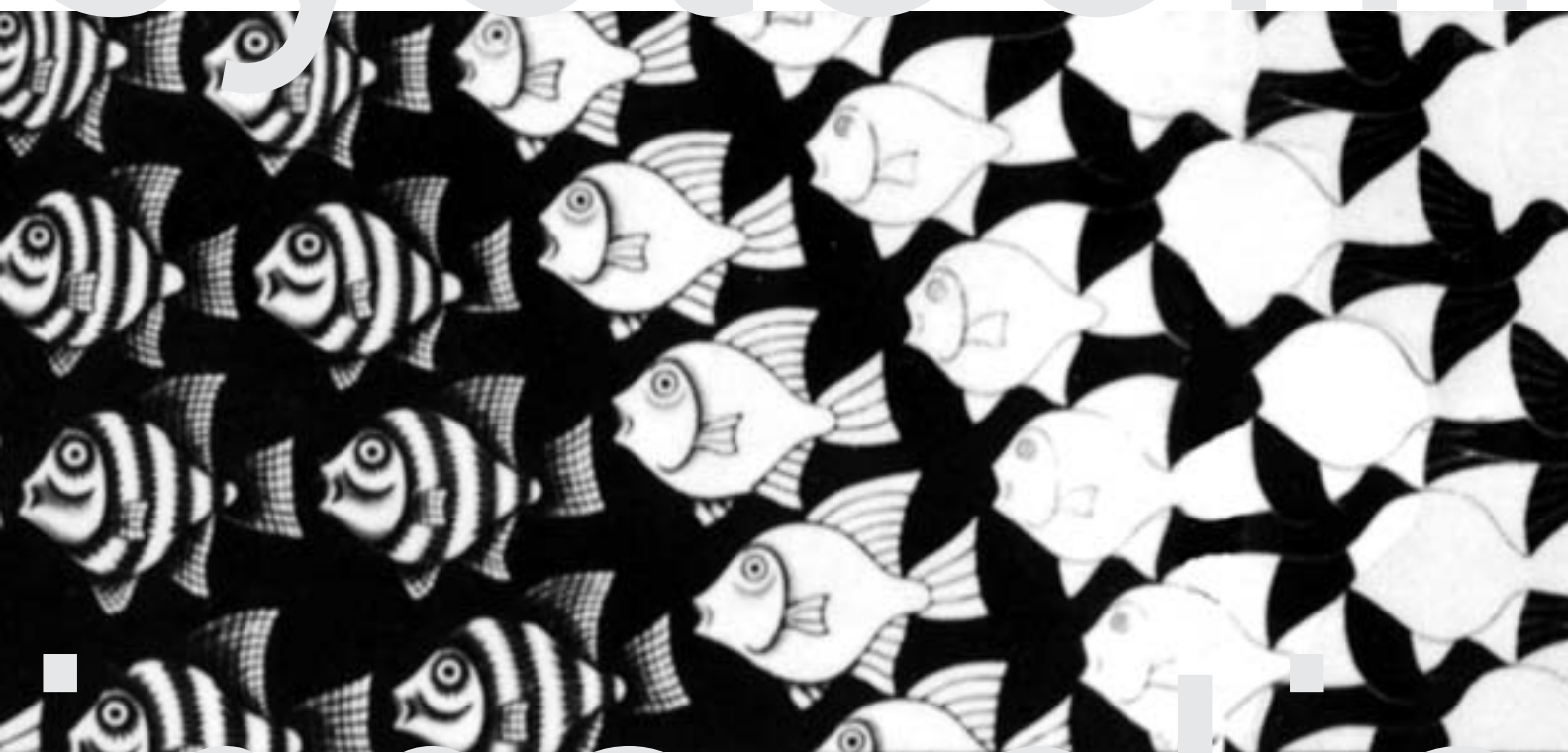
---

Ter inspiratie is gebruik gemaakt van de volgende literatuur:

- Gielen, P., en W. Zaalmink, 2005. Gewone boeren in beeld. Agromanagementtools rapport nr 28. Wageningen, Nederland
- Koeleman, E. en T. van Schie (red.), 2002. Sleutels tot succes; wegwijzer voor innoveren in de land en tuinbouw. Roodbont uitgeverij, Zutphen, Nederland.
- Lauwere, C., C. Verhaar, H. Drost, 2002. Het mysterie van het ondernemerschap; boeren en tuinders op zoek naar nieuwe wegen in een dynamische maatschappij. IMAG rapport 2002-02, Wageningen, Nederland.
- Ruiter, A., L. Westerlaken, T. Brandwijk en J. van Vliet (2005). Inspiratie voor Transitie: quick scan van de varkenssector. LNV nr 357. Ede, Nederland
- Schoorlemmer, H.B., F.J. Munneke en M.J.E. Braker, 2006. Verbreding onder de loep; Potenties van multifunctionele landbouw, Praktijkonderzoek Pant&Omgeving publicatie 357, Lelystad, Nederland
- Vermeulen, P.C.M., C.J.M. van der Lans, H.J.C. van Dooren, J. Enting, M.F. Mul, 2002. Ondernemen in de praktijk. Praktijkboek varkens 14, praktijkonderzoek veehouderij, Lelystad, Nederland.
- Wolleswinkel, A.P., D. Roep, K.J. Calker, S.J.G. de Rooij en F.P.M. Verhoeven, 2004. Atlas van innoverende melkveehouders; veelbelovende vertrekpunten bij het verduurzamen van de melkveehouderij. Wageningen Universiteit en researchcentrum, Wageningen.



system



innovatie