



**Prof. dr. Annemieke Roobeek, ondernemer, hoogleraar Nyenrode, diverse commissariaten en voorzitter van het Expertcomité**

'Het tuinbouwcluster is zo interessant, omdat dit het meest complete cluster is dat Nederland kent. Maar het totale tuinbouwcluster opereert niet als één geheel met een gedeelde visie. Mijn stelling is: de Nederlandse tuinbouwsector fungeert als een verzameling van bedrijven in aanpalende sectoren.'

## 'Nederland is uniek. Maar hoelang nog?'

'We dalen op de innovatieladder, we doen het simpelweg niet goed genoeg.' In een interview voor KPMG uit 2015 zet prof. dr. Annemieke Roobeek stevige stellingen neer. We zijn nu twee jaar verder. De nieuwe voorzitter van het Expertcomité ziet eigenlijk nog altijd weinig echte vooruitgang: 'Nieuwe spelers kijken verlekkerd naar hoe ze onze, in eeuwen opgebouwde kennis van groente- en sierteelt kunnen omzetten in enen en nullen. Het Nederlandse tuinbouwcluster opereert te versnipperd, we innoveren suboptimaal.'

Annemieke Roobeek heeft een indrukwekkend CV opgebouwd op het vlak van strategie en innovatie. De voormalig hoogleraar Grootstedelijke Vraagstukken is al sinds jaren Professor of Strategy and Transformation Management aan de Nyenrode Business Universiteit. Daarnaast is ze onder andere commissaris bij ABN AMRO en KLM.

De uitspraak uit het intro van dit artikel deed zij in haar functie van commissaris bij de ABN Amro en had betrekking op de concurrentiekracht van Nederland. Het volledige citaat is een-op-een van toepassing op specifiek de tuinbouwsector: 'Het topsectorenbeleid is wat mij betreft niet de juiste aanpak. Die benadering is niet de juiste en dat heb ik jaren geleden in mijn proefschrift al aangetoond. Hoe het wel moet? Zoals in andere industrieën en sectoren, geldt ook in de tuinbouwsector dat het veel meer gaat om het maken van goede connecties. In dit geval tussen innovatieve, gevestigde bedrijven, fast-growers en start-ups, aangevuld met ondernemende wetenschappers en vooruitziende adviseurs uit de consultancy. Tezamen vormen zij het ecosysteem van innovatie.' De laatste jaren focust Annemieke Roobeek zich in toenemende mate op de Nederlandse tuinbouwsector.

Dat was – tezamen met haar duidelijke stellingname – aanleiding om haar te vragen het Expertcomité te leiden, in opvolging van Willem Vermeend. De reden om het Nederlandse tuinbouwcluster eens tot op de draad te analyseren en te fileren, komt voort uit haar huidige hoogleraarschap. 'Met een groep internationale MBA-studenten besprak ik het onderwerp clusters, eco-systemen en netwerken. Daarbij zouden we aanvankelijk een Harvard-case uit 2011 als uitgangspunt nemen. Die case heet 'The Dutch Flower Cluster'. Hoewel het nog een vrij jonge case study is, vond ik 'm gedateerd. De ontwikkelingen gaan zeer snel. Dus heb ik me de afgelopen jaren gewijd aan diepgaand onderzoek naar wat er nu werkelijk aan de hand is in het Nederlandse tuinbouwcluster. En vooral ook, waar de risico's en kansen liggen.'

### Suboptimaal innoveren

'Het tuinbouwcluster is zo interessant, omdat dit het meest complete cluster is dat Nederland kent. Het is een rijke verzameling van ondernemingen, sectoren en subsectoren.

Uitgangsmaterialen, teelt, afzet, veiling, logistiek, technologie, ICT: het is allemaal aanwezig. Deze pijlers zijn ook terug te vinden in het Expertcomité. Maar er zit naar mijn mening ook een weeffout in die grote variëteit en veelheid. Er zit geen wezenlijk drijvende kracht achter, als je goed kijkt. Volgens mij liggen de grote kansen in de richting van een nieuwe gezamenlijke visie op productie en afzet: data driven, duurzaam en op afstand te sturen.

**'Het gaat veel meer om het maken van goede connecties.'**

En wat zie je nu? Verschillende ondernemingen zijn vaak individueel bezig om stappen in die richting te zetten. We zien bij de Hillenraad100-bedrijven de eerste voorbeelden van remote growing, inzet van sensoren, data-analyse bij teelt, data-onderzoek naar consumentengedrag. Maar het totale tuinbouwcluster opereert niet als één geheel met een gedeelde visie. Mijn stelling is: de Nederlandse tuinbouwsector fungeert als een verzameling van bedrijven in aanpalende sectoren. Er zijn wel cross-overs. Er zijn wel contacten tussen gelijkgestemde ondernemingen. Maar het geheel is suboptimaal. De sector zou linksom of rechtsom moeten werken aan sterk IT-gedreven fundament onder dit cluster van clusters. Dat is één. Daarnaast moeten we toe naar meer synergie in het aanbod. Nichespelers die gezamenlijk optrekken met de grote spelers én die digitale onderlegger: zo kun je komen tot een gezamenlijk antwoord op de mondiale vraagstukken. Wij kunnen de koploper worden die op basis van data en variëteit de markt beheerst.'

### Echt nieuwe concepten

Annemieke Roobeek ziet vanuit de Nederlandse hortensector al jarenlang geen werkelijk nieuwe concepten opkomen. 'Goed beschouwd is het meer van hetzelfde. Groter. Internationaler. Met hier en daar meer technologie. Maar kijk nu eens naar het gegeven dat rond het jaar 2030 meer dan tweederde van de wereldbevolking in (mega) steden leeft. Dat geeft een slinger aan nieuwe

teelttechnieken als vertical farming en urban farming. Er zijn individuele bedrijven in de Hillenraad100 die daarmee aan de slag gaan, maar volgens mij is er een veel intelligenter slag te maken. Waar blijven de consortia die gezamenlijk optrekken? Waar blijven de verbindingen met de stedenbouwkundigen, de beleidsmakers, de burgemeesters van die megasteden? Waar blijven de connecties met de opkomst van smart cities? Ik zou me als ondernemer achter de oren krabben als ik hoorde dat de broer van Elon Musk zich gaat roeren in de wereld van de urban farming. Als ik hoorde dat landen als Korea accelereren op het vlak van vertical farming. Als ik merkte dat de 'Amazons' van deze wereld nu ook de handel in voedsel ontdekten hebben.'

### Verschillende snelheden

'Natuurlijk realiseer ik me dat zeker grote ondernemingen niet ineens overnight alles overboord gooien en een nieuwe koers inzetten. En natuurlijk realiseer ik me dat vergezichten van mensen als die van mij in het hier en nu luchtfriserij lijken. Ik weet dat we soms de neiging hebben om alles wat start-ups doen de hemel in te prijzen, terwijl het soms nog nauwelijks rendeeft. En terwijl de bestaande, grote bedrijven gewoon nog flink geld maken. We hebben dan ook beide nodig. Er zit waarde in de ervaren senior die zegt: "Ik moet het allemaal nog zien", net zo goed als in de jongere die zegt: "Ik ga het gewoon eens proberen." We mogen ons niet in slaap laten sussen door de geweldige resultaten die we nu bij veel bedrijven zien, in de hoogconjunctuur van nu. En ook niet door de ogenschijnlijke bestendigheid van de samenstelling van de Hillenraad100.

Er borrelt van alles, buitenstaanders uit binnen- en buitenland lopen zich warm. Vandaar dat de Hillenraad100 dit jaar volop aandacht besteedt aan de zogeheten Challenging Concepts. Uitdagende concepten die de tuinbouw fundamenteel zouden kunnen gaan veranderen. Zij spreken me aan omdat ik daarin zie dat er meer en meer wordt teruggerekenend vanuit de vraag. En ik zie vers bloed, nieuwe gezichten en nieuwe inzichten in het Expertcomité. Dat alles laat onverlet dat ik in het gehele cluster een gedeelde sense of urgency mis. Dus nu ik me dan toch langs deze weg tegen de hortensector mag aanbehoeien, zou ik zeggen: Get your act together.'