

Innovatiebeleid van overheid en ketenpartijen in de land- en tuinbouw

Analyse van verschillen en aandachtspunten en mogelijkheden tot synergie

Martien Bokma
Pim Bruins
Jacqueline Jansen
Taeke de Jong



landbouw, natuur en
voedselkwaliteit

© 2008 Directie Kennis, Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit

Rapport DK nr. 2008/100
Ede, 2008

Teksten mogen alleen worden overgenomen met bronvermelding.

Deze uitgave kan schriftelijk of per e-mail worden besteld bij de directie Kennis onder vermelding van code 2008/dk100 en het aantal exemplaren.

Oplage 50 exemplaren

Samenstelling Martien Bokma, Pim Bruins, Jacqueline Jansen, Taeke de Jong

Druk Ministerie van LNV, directie IFZ/Bedrijfsuitgeverij

Productie Directie Kennis
 Bedrijfsvoering/Publicatiezaken
 Bezoekadres : Horapark, Bennekomseweg 41
 Postadres : Postbus 482, 6710 BL Ede
 Telefoon : 0318 822500
 Fax : 0318 822550
 E-mail : DKinfobalie@minlnv.nl

Voorwoord

In de Nota “Kiezen voor landbouw” wordt kennis en innovatie benadrukt als een belangrijke succesfactor voor een concurrerend agrocluster. Het initiatief en de primaire verantwoordelijkheid voor innovatie ligt bij het bedrijfsleven zelf. De overheid heeft als doelstelling dat het bedrijfsleven kán innoveren. Naar omvang van beschikbare middelen en instrumenten is het innovatiebeleid van LNV vooral gericht op de primaire ondernemers. Naast primaire ondernemers geven echter ook grote ketenpartijen in toelevering, verwerking en afzet alsmede dienstverlenende bedrijven vorm aan innovaties in de agrarische sectoren. Uit oogpunt van efficiency is het belangrijk om na te gaan waar inspanningen van de ketenpartijen en van LNV met betrekking tot ondersteuning en stimulering van innovatie beter op elkaar kunnen worden afgestemd en elkaar kunnen versterken. Ik hoop en verwacht dat de resultaten van dit onderzoek, uitgevoerd door medewerkers van directie Kennis cluster Agroketens, hiervoor de nodige aanknopingspunten zal geven.

Ten behoeve van het onderzoek zijn negen ketenpartijen geïnterviewd, verspreid over verschillende sectoren. Langs deze weg wil ik hen hartelijk danken voor hun constructieve medewerking. Tevens wil ik de leden van de begeleidingscommissie, bestaande uit vertegenwoordigers van directie Landbouw, directie Industrie en Handel, directie Kennis en Service Unit Innovatie, dank zeggen voor hun waardevolle adviezen bij de uitvoering van het onderzoek.

DE DIRECTEUR DIRECTIE KENNIS
Dr. J.A. Hoekstra

Inhoudsopgave

Samenvatting	7
1 Inleiding	11
1.1 Probleemstelling	11
1.2 Doel van het onderzoek	11
1.3 Leeswijzer	12
2 Werkwijze	13
2.1 Samenvatting overheidsbeleid	13
2.2 Interviews	13
2.3 Verwerking en interpretatie	13
2.4 Begeleidingscommissie	14
3 Innovatiebeleid overheid	15
3.1 Bouwstenen van het LNV-innovatiebeleid	15
3.1.1 Voedsel en Groen (2000)	15
3.1.2 Innovatie: sleutel tot verandering (2001)	15
3.1.3 Vitaal en Samen (2003)	15
3.1.4 Kiezen voor Landbouw (2005)	15
3.1.5 Strategienota Innovatie (2006)	16
3.1.6 Instrumentarium LNV-innovatiebeleid	16
3.1.7 Innovatieberaad LNV / Service unit innovatie (SUI) / Innovatieloket LNV	17
3.1.8 InnovatieNetwerk	17
3.2 Bouwstenen van het EZ-innovatiebeleid	18
3.2.1 Innovatiebrief ministerie van Economische Zaken (2003)	18
3.2.2 Instrumentarium EZ innovatiebeleid	18
3.3 Interdepartementale voorzieningen	19
3.3.1 Innovatieplatform (2007)	19
3.3.2 Koplopersloket interdepartementaal	19
3.3.3 TransForum Agro&Groen	19

4	Resultaten interviews ketenpartijen	21
4.1	Toeleverende en verwerkende industrie	21
4.1.1	Kenmerken innovatiebeleid ketenpartijen	21
4.1.2	Voorzien in kennis voor innovaties	21
4.1.3	Innovatiebeleid richting primaire bedrijven	22
4.1.4	Mening over rol overheid	22
4.1.5	Knelpunten verwerven kennis	23
4.1.6	Knelpunten in beleid en instrumentarium	23
4.2	Dienstverlenende sector	24
4.2.1	Kenmerken algemeen innovatiebeleid	24
4.2.2	Voorzien in kennis voor innovaties	24
4.2.3	Innovatiebeleid richting primair bedrijf	24
4.2.4	Mening over rol overheid	24
4.2.5	Knelpunten in verwerven kennis	25
4.2.6	Knelpunten in beleid en instrumentarium	25
5	Analyse en interpretatie resultaten interviews	27
5.1	Typen innovaties en voorkomen in het veld	27
5.2	Verschillen tussen overheid en ketenpartijen	28
5.2.1	Verschillen in focus	28
5.2.2	Aandachtspunten	30
5.3	Aangrijpingspunten voor synergie	32
6	Conclusies en aanbevelingen	35
6.1	Conclusies	35
6.2	Aanbevelingen	36
	Literatuur	39
Bijlage 1	Geïnterviewde ketenpartijen	41
Bijlage 2	Vragenlijst interviews	43
Bijlage 3	Regeling LNV-subsidies	45
Bijlage 4	EZ instrumentarium op gebied van ontwikkeling en innovatie	47
Bijlage 5	Kernpunten uit het interview met de toeleverende industrie	49
Bijlage 6	Kernpunten uit de interviews met de verwerkende industrie	51
Bijlage 7	Kernpunten uit de interviews met de dienstverlenende sector	56

Samenvatting

Doel van het onderzoek

Naar omvang van beschikbare middelen en instrumenten is het innovatiebeleid van LNV vooral gericht op de primaire ondernemers. Naast de primaire bedrijven zelf geven ook de grote ketenpartijen in toelevering en verwerking en afzet en dienstverlenende bedrijven impulsen en vorm aan innovaties in de agrarische sectoren. Dit roept de vraag op welke overeenkomsten en verschillen er bestaan tussen de aanpak van ketenpartijen en het ministerie van LNV op het vlak van innovatie op primaire bedrijven en waar deze elkaar kunnen versterken. Inzet van kennisinstrumentarium is een belangrijk facet van het innovatiebeleid van LNV. Het onderzoek is uitgevoerd in opdracht van en door de directie Kennis van LNV met de volgende de volgende doelstellingen:

- In beeld brengen van de doelen, strategieën en instrumenten die grote ketenpartijen nastreven en uitvoeren om primaire bedrijven te laten innoveren; daarbij ook proberen een indruk te krijgen van de effectiviteit van het stimuleren van innovaties in de verschillende schakels van de ketens en knelpunten en blokkades waar deze schakels/partijen tegen aanlopen (technisch, administratief, juridisch, financieel, risicobeheersing en verdeling, navolgbaarheid en opschaling).
- In beeld brengen van de overeenkomsten en verschillen met de doelen en strategie die de overheid in algemene zin richting agroketen hanteert en LNV in het bijzonder in haar innovatiebeleid ten aanzien van de verschillende schakels van de agroketen;
- Aanbevelingen te doen om tot een effectiever innovatiebeleid te komen.

Werkwijze

Aan de hand van vragenlijsten zijn negen partijen uit toeleverende, verwerkende en dienstverlenende industrie geïnterviewd over doelen, strategieën en inzet van instrumenten met betrekking tot innovatie in algemene zin en specifiek met betrekking tot de primaire sectoren. Door het projectteam zijn uit de resultaten van de interviews spanningsvelden en aandachtspunten tussen het innovatiebeleid en de uitvoering daarvan van overheid en bedrijfsleven benoemd en aangrijpingspunten voor meer synergie tussen beide aangegeven. Het onderzoek is, in afstemming met een ambtelijke begeleidingscommissie, afgesloten met een aantal conclusies en aanbevelingen voor LNV.

Conclusies

Uit de resultaten van het onderzoek zijn een aantal verschillen in focus en andere aandachtspunten naar voren gekomen (H5). De belangrijkste zijn hieronder samengevat:

- De nadruk van ketenpartijen met betrekking tot innovatie ligt bij Profit (kostprijsbeheersing), van LNV bij People en Planet.
- LNV legt haar innovatiefocus vrij eenzijdig bij de primaire sector. Voor ketenpartijen staat aanpak in ketenverband voorop; innovaties binnen de primaire sectoren zijn daarvan een afgeleide, voor ketenpartijen geen doel op zich.
- Ketenpartijen pakken individueel alleen innovaties op met een direct, min of meer exclusief belang voor het eigen bedrijf. Van LNV wordt verwacht dat ze de regierol op zich neemt voor innovaties met een meer algemeen belang (bijvoorbeeld innovaties in algemene bedrijfsvoering).

- Van LNV wordt ook meer regierol verwacht op ontwikkelingen met een belangrijk concurrentievoordeel maar die maatschappelijk sterk onder druk staan (o.a. DNA-technieken).
- Ketenpartijen zijn nauwelijks in beeld bij de overheid als over onderwijsprogrammering wordt gesproken. Toch bestaan over de kwaliteit van het onderwijs zorgen in het veld. De afnemende beschikbaarheid van bepaalde competentieprofielen gaat in de toekomst problemen opleveren.
- Het bedrijfsleven heeft behoefte aan wettelijke experimenteerruimte en een flexibeler vergunningenbeleid. Gebrek aan afstemming tussen verschillende departementen en tussen centrale en decentrale overheden bemoeilijkt deze zaken.
- Innoverende bedrijven hebben behoefte aan continuïteit in wet- en regelgeving en flankerend beleid van de overheid. De overheid wil flexibel kunnen inspelen op veranderende omstandigheden en nieuwe inzichten. Hier zit een zekere spanning.
- Het subsidiebeleid van de overheid wordt als onoverzichtelijk en complex ervaren: de diversiteit in regelingen en subsidiedoelen is te groot. Projectvoorstellen worden aangepast aan subsidiemogelijkheden.
- MKB+ heeft behoefte aan aanvullend stimuleringsbeleid met betrekking tot innovatie. Komt nu voor diverse regelingen niet in aanmerking, terwijl er wel veel innovatiekracht zit. Ook dienstverleners geven aan aanspraak te willen kunnen maken op subsidie-instrumentarium om innovaties met primaire ondernemers van de grond te kunnen tillen.
- Ketenpartijen zijn slechts minimaal betrokken bij de onderzoeksprogrammering van de overheid.
- Er bestaat in innovatieland enige zorg over de (afnemende) overheidsinvestering in de kennisbasis (fundamenteel onderzoek): er wordt gevraagd om een duidelijker industriepolitiek van de overheid in deze.

Aanbevelingen

- Betrek ketenpartijen sterker bij het LNV-innovatiebeleid, zowel bij het vaststellen van innovatiedoelen voor primaire sectoren als bij de programmering van onderzoek en Groen Onderwijs. De innovatiefocus van LNV komt dan nadrukkelijker te liggen waar het hoort: bij een primaire sector die *binnen ketenverband* produceert.
- Evalueer samen met het bedrijfsleven de huidige LNV-rol in innovaties met een algemeen belang (innovaties die niet door individuele partijen worden opgepakt) en versterk de LNV-rol waar nodig.
- RLS (Regeling LNV subsidies) bevatte in 2007 een regeling “Samenwerking bij innovatieprojecten”. Gezien de bevindingen van het onderhavige project en het project “Innovatieve kolomstrategieën” (WUR, 2007) is het aanbevelenswaardig om bij het vaststellen van het LNV-innovatiebeleid meer rekening te houden met verschillende productiestrategieën van ketens (maatwerk leveren).
- Identificeer derhalve, voordat een innovatiebeleid wordt ontwikkeld, welke kenmerken van de productiewijze een sector (kennelijk) heeft:
 - Fordistische ketens produceren met name bulkproducten. Het belangrijkste wat zij doen is het tegen de laagste prijzen aanbieden van producten aan een breed publiek. Het streven naar economische duurzaamheid is hierbij zeer dominant. Een innovatiebeleid en het bijbehorende instrumentarium dat is gericht op ecologische en sociale duurzaamheid zal bij een dergelijke ketenorganisatie alleen succes kunnen hebben als de economische duurzaamheid er tevens door wordt versterkt. Hierbij dient vooral een beroep te worden gedaan op bewustmaking en voorlichting van de afnemer c.q. consument. Een eenzijdige nadruk leggen bij de primaire sector sorteert onvoldoende effect.
 - Innovatiedoelen die zijn gericht op het bevorderen van ecologische en sociale duurzaamheid hebben meer kans van slagen in sectoren die een post-fordistische ketenorganisatie hebben. Dergelijke ketens bedienen een breed scala aan markten met verschillende eisen en kenmerken. Dit vereist een breed assortiment aan innovatie-instrumenten die niet alleen gericht zijn op

de primaire producent maar evenzeer op de toeleverende en verwerkende industrie.

- Formuleer innovatiedoelen, geef aan welke innovatie-instrumenten om politieke of juridische redenen niet mogelijk zijn en vraag ketenpartijen, rekening houdend met doelen en randvoorwaarden van het innovatiebeleid, suggesties voor het innovatie-instrumentarium van de overheid.
- Blijf alert op de mogelijkheden en beperkingen van nieuw innovatie-instrumentarium zoals bijvoorbeeld SBIR (Small Business Innovation Research) en STTR (Small Business Technology Transfer)
- Zorg voor een betere afstemming tussen centrale en decentrale overheden, zodat innovatieve ondernemers niet nodeloos worden gehinderd in de uitvoering van hun plannen, creëer waar mogelijk experimenteerruimte.
- Evalueer het LNV-instrumentarium waar MKB+ bedrijven (> 250 werknemers) een beroep op kunnen doen en ga na of er extra stimulansen voor juist deze innovatieve groep bedrijven kunnen worden ingebouwd.

1 Inleiding

Agrarische ketens zijn opgebouwd uit veelal kleinschalige primaire bedrijven en grootschalige ondernemingen op het gebied van toelevering, dienstverlening en afzet. Veel van deze grootschalige ondernemingen zijn op coöperatieve grondslag gestart of zijn nog steeds coöperaties.

Naar omvang van beschikbare middelen en instrumenten is het innovatiebeleid van LNV vooral gericht op de primaire ondernemers. Deze zijn binnen het innovatiebeleid van de overheid een ongedeelde terrein van het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV). De bedrijven uit de rest van de keten vallen zowel onder het beleidsterrein van LNV als van het ministerie van Economische Zaken (EZ). Naast LNV zijn het vooral ook de productschappen die kennisontwikkeling t.b.v. de primaire sector financieren.

Innovaties vinden plaats op zeer diverse wijze en in samenwerking met diverse partijen. Bij (teelt)technische innovaties (nieuwe rassen, melkrobot, energiezuinige kas) speelt de veredelingssector en de toelevering in de opzet en uitvoering vaak een belangrijke rol. Bij nieuwe bedrijfsconcepten, bijvoorbeeld multifunctionele landbouw, is vaak de adviserende en financiële dienstverlening betrokken. Bij innovaties gericht op een betere aansluiting op de markt of gericht op (nieuwe) marktsegmenten, spelen partijen op het gebied van verwerking en afzet een grote rol. Juist hier gaat het om nieuwe arrangementen en samenwerkingsvormen, die bijna altijd de bestaande afzet en verwerking raken.

1.1 Probleemstelling

Naast de primaire bedrijven zelf geven dus ook de grote ketenpartijen in toelevering en verwerking en afzet en dienstverlenende bedrijven impulsen en vorm aan innovaties in de agrarische sectoren. Dit roept de vraag op welke overeenkomsten en verschillen er bestaan tussen de aanpak van ketenpartijen en het ministerie van LNV op het vlak van innovatie op primaire bedrijven en waar deze elkaar kunnen versterken. Relevant daarbij is om deze vraag te bezien in de context van de zakelijke/juridische verhoudingen die primaire bedrijven hebben met ketenpartijen. Het onderzoek is uitgevoerd in opdracht van en door de directie Kennis van LNV. Inzet van kennisinstrumentarium is een belangrijk facet van het innovatiebeleid van LNV.

1.2 Doel van het onderzoek

Het onderzoek had de volgende doelen:

- In beeld brengen van de doelen, strategieën en instrumenten die grote ketenpartijen nastreven en uitvoeren om primaire bedrijven te laten innoveren; daarbij ook proberen een indruk te krijgen van de effectiviteit van het stimuleren van innovaties in de verschillende schakels van de ketens en knelpunten en blokkades waar deze schakels/partijen tegen aanlopen (technisch, administratief, juridisch, financieel, risicobeheersing en verdeling, navolgbaarheid en opschaling).
- In beeld brengen van de overeenkomsten en verschillen met de doelen en strategie die de overheid in algemene zin richting agroketens hanteert en LNV in

het bijzonder in haar innovatiebeleid ten aanzien van de verschillende schakels van de agroketen;

- Aanbevelingen te doen om tot een effectiever innovatiebeleid te komen.

Het onderzoek is conform deze lijnen uitgewerkt.

1.3 Leeswijzer

Hoofdstuk 2 geeft de gevolgde werkwijze weer. Hoofdstuk 3 geeft een samenvatting van het overheidsbeleid op gebied van innovatie. In hoofdstuk 4 zijn de kernpunten uit de interviews met ketenpartijen weergegeven. Hoofdstuk 5 geeft een analyse en interpretatie van de resultaten van de interviews en gaat in op spanningsvelden en mogelijke punten van synergie tussen het innovatiebeleid van LNV en van ketenpartijen. Hoofdstuk 6 geeft samenvattende conclusies en aanbevelingen voor beleid.

2 Werkwijze

2.1 Samenvatting overheidsbeleid

Als vertrekpunt voor de discussies met de ketenpartijen heeft de projectgroep allereerst het overheidsbeleid van LNV en EZ met betrekking tot innovaties samengevat (H3). Dit is gebeurd via literatuur- en deskstudie, aangevuld met een interview met Aad van Winden van de Service Unit Innovatie.

2.2 Interviews

Vervolgens zijn 9 ketenpartijen geselecteerd om interviews bij af te nemen (zie bijlage 1). Deze zijn geselecteerd op basis van de volgende criteria:

- grote ketenpartijen met daadwerkelijk invloed op primaire bedrijven ('macht'; regisseursrol);
- spreiding over veehouderij, tuinbouw en akkerbouw;
- spreiding over toeleverende en verwerkende industrie en dienstverlening, met nadruk op verwerkende industrie;
- spreiding over coöperatieve en particuliere ketens, sterk en minder sterk geregisseerde ketens;
- zo mogelijk enkele succesvolle innovatiecases meenemen.

Ter structurering van de interviews is een vragenlijst opgesteld (bijlage 2).

De interviews zijn afgenomen door telkens twee leden van het projectteam, waarbij de ene fungeerde als 1^e interviewer en de andere als notulist. Tijdens het interview is, met toestemming van de geïnterviewde, gebruik gemaakt van opname-apparatuur. Het concept-verslag van ieder interview is ter verificatie teruggelegd bij de geïnterviewde. Daarbij kregen ze tot een bepaalde datum de tijd om te reageren, waarna het verslag als definitief werd beschouwd. Van de mogelijkheid tot reactie is slechts beperkt gebruik gemaakt.

2.3 Verwerking en interpretatie

De hoofdlijnen uit de interviewverslagen zijn vastgelegd in hoofdstuk 4 en in een samenvattende tabel (bijlagen 5 t/m 7). Deze samenvatting betreft de (ongecensureerde) meningen van de geïnterviewden. De projectgroep heeft een analyse gemaakt van spanningsvelden en aandachtspunten in beleid van de ketenpartijen en overheidsbeleid met betrekking tot innovatie. Tevens zijn aangrijpingspunten voor meer synergie tussen overheid en bedrijfsleven op het gebied van innovatie geïdentificeerd. Dit is weergegeven in H6.

2.4 Begeleidingscommissie

Tijdens het onderzoek heeft een begeleidingscommissie gefunctioneerd bestaande uit de volgende personen:

- Jan van Vliet Directie Kennis
- Peter Besseling Directie Kennis
- Aad van Winden Service Unit Innovatie
- Frits Germs Directie Landbouw
- Jean Rummenie Directie Industrie&Handel

De begeleidingscommissie is eenmaal bijeengekomen: ter bespreking van de tussenrapportage en ter afstemming van vervolgactiviteiten. Over de concept-eindrapportage en het op te stellen advies is schriftelijk gecommuniceerd met de begeleidingscommissie. Sommige leden van de begeleidingscommissie zijn tevens geraadpleegd inzake de selectie van te interviewen partijen.

3 Innovatiebeleid overheid

In dit hoofdstuk is het beleid van LNV en andere departementen (o.a. EZ) op het gebied van innovatie beknopt samengevat.

3.1 Bouwstenen van het LNV-innovatiebeleid

In de bijlage bij de Strategienota Innovatie van LNV d.d. september 2006 zijn de hoofdpunten van de vernieuwde innovatiestrategie van LNV op een rij gezet. Deze hoofdpunten zijn onder 3.1.1 tot en met 3.1.4 letterlijk overgenomen. In 3.1.5 worden de hoofdlijnen uit de Strategienota (2006) zelf uiteengezet. In 3.1.6 wordt een lijstje gegeven van instrumenten die LNV inzet in het innovatiebeleid. Paragraaf 3.1.7 gaat in op het Innovatieberaad en 3.1.8 op het InnovatieNetwerk van LNV.

3.1.1 Voedsel en Groen (2000)

Deze nota is voor wat betreft innovatie vooral agenderend van aard: 'fors investeren in een ambitieus kennis- en innovatieklimaat'. Veel aandacht vooral voor wetenschapontwikkeling: 'innovatie is een complex, interactief en niet-lineair proces, waarbij zowel béta- en gammawetenschappelijke, technische en ervaringskennis uit de praktijk een rol speelt.' De overheidsvoornemens in deze nota zijn sterk gericht op kennis en kennisinfrastructuur. Ondernemerschap komt ook nadrukkelijk in beeld, maar nog niet in relatie tot innovatie. Twee hoofdpunten uit Voedsel en Groen:

- Het innovatievermogen van actoren in de agrofood gericht versterken;
- Belemmeringen in wet- en regelgeving wegnemen en stimulansen inbouwen.

3.1.2 Innovatie: sleutel tot verandering (2001)

Deze beleidsbrief geeft invulling aan de nota Voedsel en Groen. Er wordt voor het eerst een integraal innovatiebeleid voorgesteld. Het begrip systeeminnovatie krijgt hierin een centrale plek en wordt als leerproces gedefinieerd. De veranderopgave wordt sterk ingekleurd door maatschappelijk verantwoord ondernemen. Dus nog niet door de (internationale) markt. 'Het beleid zou zich wat betreft bedrijven moeten richten op vernieuwende, initiatiefrijke ondernemers'. De overheidsinzet voltrekt zich langs twee sporen:

- Innovatiebewust beleid met een voorwaardenscheppend karakter;
- Innovatiegericht beleid met bijdragen aan innovatietrajecten.

3.1.3 Vitaal en Samen (2003)

Deze nota is een vertaling van het Regeerakkoord Balkenende II. Vitaal en Samen beschrijft innovatie als 'de beweging om te werken aan de blijvende en zich ontwikkelende transitieopgaven'. De nota stelt geen (nieuwe) strategieën voor, maar legt wel voor het eerst de nadruk op bedrijvigheid en de verantwoordelijkheid van het bedrijfsleven. Vitaal en Samen benoemt een tweetal aanvullende uitgangspunten voor innovatie:

- Versterken van het concurrentievermogen;
- Koppeling van innovatie aan de toegankelijkheid van kennis.

3.1.4 Kiezen voor Landbouw (2005)

In deze nota geeft het kabinet aan dat het de internationale concurrentiepositie van de Nederlandse economie wil versterken. Hoe? Door middel van een sterk(er) innoverend bedrijfsleven dat optimaal kan beschikken over de daartoe benodigde

ruimte, instrumenten, faciliteiten en kennis. Innovatie wordt als een belangrijk speerpunt gemarkeerd, maar het zijn de bedrijven die het moeten doen. Belangrijke principes van de vernieuwde LNV-innovatie-inzet zijn:

- Verbinden;
- Transparantie;
- Faciliteren;
- Vraagsturing.

3.1.5 Strategienota Innovatie (2006)

In deze nota wordt de strategie voor het innovatiebeleid voor de komende jaren uitgezet. Hierbij ligt een sterke nadruk op het creëren van mogelijkheden voor ondernemers om te kunnen innoveren. Het bedrijfsleven staat centraal in het LNV-innovatiebeleid. Hierbij zijn een vijftal speerpunten benoemd, waarbij de tweedeling in generiek beleid en beleid op maat een belangrijk punt is:

- Speerpunt I: Innovatie-opgave in beeld;
LNV wil continu informatie, verkenningen en mogelijke toekomstbeelden ter beschikking stellen. Vanuit dit centrale speerpunt worden twee sporen uitgezet: enerzijds het 'mogelijk maken' (generiek beleid; speerpunt II), anderzijds het 'gericht steunen' (beleid op maat; speerpunt III t/m V).
- Speerpunt II: Basisruimte en -voorzieningen;
Het gaat er hier om innovatief ondernemen zo min mogelijk te belemmeren en voorzieningen te stimuleren die het innoverend vermogen van ondernemers stimuleren, voeden en versterken.
- Speerpunt III: Gezamenlijke agendavorming;
LNV wil de innovatiekracht van het bedrijfsleven verbinden en faciliteren en zo tot breed gedragen lange-termijn agenda's komen.
- Speerpunt IV: Ontwikkelen innovatieprogramma's;
Gezamenlijke agenda's en andere initiatieven helpen vertalen in concrete innovatieprogramma's, inclusief bijbehorende consortia, structuren en financieringsconstructies.
- Speerpunt V: Realisering projecten en uitrol;
Met voorzieningen en instrumenten wil LNV helpen praktijkprojecten te realiseren. Resultaten en ervaringen uit pilotprojecten worden verspreid naar (andere) sectoren. Hierbij gaat het er ook om bestaande instrumenten beter te gebruiken.

In de Strategienota zijn de voorgenomen inzet en agenda per speerpunt in detail benoemd.

Voor het realiseren van haar maatschappelijke beleidsopgaven stimuleert LNV zelf ook gerichte innovatie. Het belangrijkste instrument daarvoor is de ontwikkeling en de implementatie van nieuwe kennis op maat bij de betreffende doelgroepen. Op maat houdt in dat het nadrukkelijk is gekoppeld aan de beleidsopgaven van LNV. Dit betreft bijvoorbeeld biologische landbouw, verduurzaming van de landbouw en visserij, geïntegreerde gewasbescherming, dierenwelzijn, diergezondheid en verantwoorde bemesting. LNV zal een groter deel hiervan zelf financieren naarmate de beleidsverantwoordelijkheid van LNV zelf toeneemt. De uitvoering vindt plaats in nauwe samenhang met bedrijfsleven en relevante stakeholders. Samenwerking en gezamenlijke financiering is nadrukkelijk aan de orde bij de agendapunten die zowel bij LNV als bij het bedrijfsleven op de agenda staan. Om die reden investeert LNV nadrukkelijk ook zelf in de bovengenoemde speerpunten.

3.1.6 Instrumentarium LNV-innovatiebeleid

De Regeling LNV-subsidies biedt het integrale kader voor subsidies die kunnen worden verleend door de Minister van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit. In 2007 zijn de volgende onderdelen opengesteld voor het doen van een subsidie-aanvraag (relevant voor primaire agrarische bedrijven):

- Beroepsopleiding en voorlichting, gericht op goed ondernemerschap, uitwisseling van ervaringen tussen primaire producenten en/of bij omschakeling naar biologische productievorm;

- Bedrijfsadviesdiensten; gericht op ontwikkeling of voortzetting van de onderneming, mede met het oog op duurzaamheid;
- Kennisverspreiding: onderdelen praktijknetwerken, demonstratieprojecten en vouchers (waarmee kennis kan worden ingekocht);
- Onderzoek en ontwikkeling: onderdeel samenwerking bij innovatieprojecten;
- Bedrijfsmodernisering; gericht op energie-innovaties, luchtwassystemen en op jonge landbouwbouwers;
- Voedselkwaliteitsregelingen; vergoeding van certificatiekosten bij omschakeling naar biologische bedrijfsvoering.

In het openstellingsbesluit zijn de mogelijkheden tot het doen van een subsidieaanvraag nader ingeperkt tot bepaalde activiteiten en categorieën van aanvragers. In bijlage 3 zijn de LNV-regelingen samengevat weergegeven. Daarnaast bestaan er diverse door LNV gesubsidieerde projectorganisaties en netwerken die zich met innovatie bezig houden (o.a. KODA (Kennis op de Akker), Courage, Koeien en Kansen, Telen met Toekomst e.a.).

3.1.7 Innovatieberaad LNV / Service unit innovatie (SUI) / Innovatieloket LNV

De directeuren van de directies Industrie&Handel, Landbouw en Kennis vormen, ondersteund vanuit de LNV-Service Unit Innovatie (SUI), samen het Innovatieberaad LNV. Doelstellingen van Innovatieberaad en SUI zijn om LNV meer innovatiegericht te laten werken, binnen LNV een innovatienetwerk te hebben dat als aanspreekpunt voor anderen kan fungeren, het ondersteunen van de ontwikkeling van innovatieagenda's door de sectoren, onderhouden en ontwikkelen van interdepartementale projecten (o.a. FES) en het zorgdragen voor de communicatie op het gebied van innovatie (nieuwsbrieven, Dag van de Toekomst e.d.). Het LNV-Innovatieloket maakt ook onderdeel uit van de SUI. Dit Innovatieloket is een algemene voorziening, waar binnenkomende innovatievragen naar de juiste personen worden doorgesluist en dat tevens dient als ondersteuning van het leerproces van LNV op het gebied van innovatie.

3.1.8 InnovatieNetwerk

InnovatieNetwerk (voorheen InnovatieNetwerk Groene Ruimte en Agrocluster) is een onafhankelijk netwerk van vernieuwingsgezinde personen, afkomstig uit bedrijven, maatschappelijke organisaties, kennisinstellingen en overheden. Het is ingesteld en wordt gefinancierd door het ministerie van LNV, in samenspraak met de genoemde partijen (verlenging instelling vooralsnog tot 2010). InnovatieNetwerk initieert en begeleidt systeeminnovaties op het gebied van de groene ruimte, voedsel, water, duurzame landbouw, vernieuwing van instituties en dergelijke. Het netwerk bestaat uit een groot aantal groepen rond thema's en projecten. Het wordt ondersteund door een bestuur en een bureau van circa 13 medewerkers. InnovatieNetwerk is gelieerd aan LNV, maar vervult haar taken vanuit een onafhankelijke positie, aangestuurd door het bestuur.

InnovatieNetwerk ontwikkelt grensverleggende vernieuwingen in de landbouw, agribusiness, voeding en groene ruimte en zorgt dat die door belanghebbenden in de praktijk wordt gebracht. Het gaat om innovaties gericht op duurzame ontwikkelingen en met een focus op de lange termijn. Er zijn 4 thema's:

- Ruimte creëren
- Duurzaam ondernemen
- Gezonde samenleving
- Innovatiestimulerende omgevingen

Aan de projecten wordt samengewerkt met een omvangrijk netwerk aan partijen, waar maatschappelijke organisaties, bedrijfsleven, overheid en wetenschap in wisselende coalities deel van uitmaken.

3.2 Bouwstenen van het EZ-innovatiebeleid

De belangrijkste actuele beleidsnota van EZ op het gebied van innovatie is de Innovatiebrief (2003). Deze is in 3.2.1 beknopt samengevat. In 3.2.2 wordt een lijstje gegeven van instrumenten die EZ inzet in het innovatiebeleid.

3.2.1 Innovatiebrief ministerie van Economische Zaken (2003)

De Innovatiebrief (In actie voor Innovatie; Aanpak van de Lissabon-ambitie) maakt onderdeel uit van een bredere kennisstrategie naar een duurzame kenniseconomie, waarin ook de pijlers onderwijs en onderzoek een belangrijke rol spelen. Het gaat in op de stappen die het Kabinet wil zetten om het innovatievermogen van het Nederlandse bedrijfsleven te versterken, inclusief op hoofdlijnen de beoogde actielijnen. Er zijn drie hoofdlijnen van innovatiebeleid benoemd:

- 1) Versterken van innovatieklimaat in Nederland;
- 2) Dynamiek: naar meer bedrijven die innoveren;
- 3) Benutten van innovatiekansen door focus en massa op strategische innovatiegebieden.

Binnen deze hoofdlijnen lopen twee belangrijke rode draden: 1) het beleid draagt bij aan het streven naar duurzaamheid en 2) de internationale dimensie is van belang.

Aanpak bij hoofdlijn I Versterken van het innovatieklimaat:

- Intensiveren van de WBSO (belastingvoordeel) om private R&D te stimuleren;
- Nieuw instrument om R&D-samenwerking te stimuleren (met bijzondere aandacht voor het MKB en aan samenwerking met kennisinstellingen; ingediende projecten worden o.a. getoetst op aspecten van duurzaamheid);

Aanpak bij hoofdlijn II Dynamiek: naar meer bedrijven die innoveren:

- Stimuleren van nieuwe innovatieve bedrijvigheid (o.a. structureel investeren in integrale aanpak voor alle technostarters: informatieverschaffing, netwerkvorming, coaching, financiering facility-sharing e.d.);
- Werk maken van de potentie van het MKB (stimuleren van verspreiding van bestaande kennis; actief stimuleren van kennisuitwisseling tussen potentieel innoverende MKB-ers en de kennisinfrastructuur via o.a. netwerkvorming en kennisvouchers);
- Kennisintensieve bedrijvigheid naar Nederland halen (via het in de internationale etalage sterke technologische (wetenschaps-) gebieden zetten en via technologische matchmaking van strategische partners; betere regionale samenwerking overheid, dienstverlening, kennisinstellingen).

Aanpak bij hoofdlijn III Benutten van innovatiekansen door focus en massa op strategische innovatiegebieden:

- Scheppen van voorwaarden voor gezamenlijke kennisontwikkeling en – benutting (juiste (financiële) prikkels voor universiteiten, intermediairen én bedrijven; toegankelijk octrooisysteem;
- Stimuleren van programmatische R&D-samenwerking op zwaartepunten (verkennen van de kennisbasis; opstellen van roadmaps; uitvoeren van R&D-projecten; oprichten van netwerken van excellence; nieuw instrument voor focus en massa);
- Aansluiten bij internationale kennisclusters (oprichten van TechnologiePlatforms; herziening van het staatssteunkader voor R&D; bezien van de mogelijkheden om de nationale instrumenten open te stellen voor internationale samenwerking);
- Integrale inzet bij gemaakte keuzes (geld, wet- en regelgeving, maatschappelijke acceptatie; energie-innovatie; ICES/KIS-3 gelden (FES) ter versterking Nederlandse kennisinfrastructuur).

3.2.2 Instrumentarium EZ innovatiebeleid

In bijlage 4 is een selectie weergegeven van EZ-instrumentarium op het gebied van ontwikkeling en innovatie. Deze is op verzoek van de visserijsector gemaakt door de Service Unit Innovatie (SUI), maar in principe ook toepasbaar voor andere sectoren.

3.3 Interdepartementale voorzieningen

3.3.1 Innovatieplatform (2007)

De Ministerraad heeft in april 2007 besloten tot de instelling van een nieuw Innovatieplatform. Het platform staat onder voorzitterschap van premier Balkenende. De ministers van OCW en van EZ hebben er eveneens zitting in. Daarnaast zijn er 14 leden geïnstalleerd die geselecteerd zijn vanuit bedrijfsleven, kennis- en onderwijsinstellingen.

Het werkkterrein van het Innovatieplatform wordt verbreed ten opzichte van de vorige periode. Het heeft tot taak de voorwaarden te scheppen, de verbindingen te leggen en de visie te ontwikkelen die nodig zijn om een impuls te geven aan innovatie en ondernemerschap in Nederland als motor van de productiviteitsgroei en de economische ontwikkeling. Daarbij is er bijzondere aandacht voor de maatschappelijke terreinen zorg, onderwijs, energie en waterbeheer. Verder draagt het Innovatieplatform aan de langetermijnstrategie voor innovatie en ondernemerschap die in het project 'Nederland Ondernemend Innovatieland' wordt ontwikkeld. Dit project is een belangrijk onderdeel van pijler 2 uit het regeerakkoord: een innovatieve, concurrerende en ondernemende economie.

3.3.2 Koplopersloket interdepartementaal

Het koplopersloket is een interdepartementaal netwerk van ambtenaren van alle bij het transitiebeleid op gebied van innovatiebetrokken ministeries (VROM, V&W, EZ, LNV en BuZa). Koplopers op landbouw- en mobiliteitsgebied worden in beginsel geholpen door medewerkers van respectievelijk de ministeries van LNV en V&W. Koplopers op het terrein van energie, chemie, water, bodem of lucht worden geholpen door medewerkers van EZ en VROM. Het koplopersloket biedt hulp op maat aan de 'koplopers' binnen ondernemend Nederland. Deze innovatieve ondernemers kunnen rekenen op hulp bij financieel-economische kwesties, gebrek aan samenhang in het overheidsbeleid, netwerktekorten en realisatie van nieuwe vormen van samenwerking. Het doel van het koplopersloket is ondernemers te ondersteunen bij de totstandkoming van innovatieve projecten, waaronder projecten gericht op een duurzame energiehuishouding. Door samen te zoeken naar oplossingen voor praktijkproblemen wordt de verkokering van de ministeries doorbroken.

3.3.3 TransForum Agro&Groen

TransForum is als onafhankelijke stichting in 2004 van start gegaan met als doel een nieuwe kennisinfrastructuur te realiseren gericht op een meer duurzame agro- en foodsector en een vitaal platteland. Partijen met innovatieve ideeën brengt TransForum bijeen om onconventionele innovaties te realiseren en kennis te genereren. De Wetenschappelijke Advies Raad adviseert over wetenschappelijke projectvoorstellen, de Maatschappelijke Advies Raad over voorstellen voor innovatieve praktijkprojecten en de International Advisory Board reflecteert op wat er internationaal gebeurt om de landbouw te verduurzamen.

Wat is het verschil tussen TransForum en het InnovatieNetwerk van LNV? TransForum werkt aan innovaties die op korte termijn gerealiseerd kunnen worden. Ze doet dit met andere, meefinancierende, partijen in een projectaanpak waarin praktijk en wetenschap uitdrukkelijk samenwerken. Op die manier draagt TransForum bij aan een nieuwe kennisinfrastructuur die dynamisch en transdisciplinair is. InnovatieNetwerk ontwikkelt concepten voor grensverleggende innovaties en heeft tevens tot taak deze innovaties in de praktijk te (doen) realiseren. InnovatieNetwerk hanteert een langere tijdschhorizon. Zowel InnovatieNetwerk als TransForum doen hun werk samen met bedrijven, overheden, maatschappelijke organisaties en kennisinstellingen. Voor alle betrokken partijen geldt een gezamenlijke missie: werken aan duurzame ontwikkeling van agrosector en groene ruimte in Nederland.

4 Resultaten interviews ketenpartijen

Dit hoofdstuk beschrijft de resultaten van de interviews met de verschillende ketenpartijen uit toeleverende en verwerkende industrie en dienstverlening. Het betreft in alle gevallen een weergave op hoofdlijnen van de meningen van de geïnterviewden (een analyse- en interpretatieslag vanuit de projectgroep vindt pas plaats in H6).

4.1 Toeleverende en verwerkende industrie

Bijlage 5 en bijlage 6 geven in tabelvorm de resultaten van de interviews met respectievelijk de ketenpartij uit de toeleverende industrie en de vijf ketenpartijen uit de verwerkende industrie, verdeeld over de sectoren akker- en tuinbouw, melkvee, kalfsvlees en varkensvlees. Hieronder volgt een samenvatting van de belangrijkste punten daaruit. Tussen (haakjes) is aangegeven hoeveel van de zes geïnterviewde bedrijven uit deze categorie de opmerking onderschrijven.

4.1.1 Kenmerken innovatiebeleid ketenpartijen

- Verwerven nieuwe afzetmarkten, behoud afzetmarkten en verbeteren economische positie staat centraal (met name via markt- en productinnovatie). Belangrijk om kostprijs product laag te houden (4)
- Eigen R&D-afdelingen (per businessunit of op concernniveau) zijn bij de meeste bedrijven een belangrijke spil in het productinnovatiebeleid (5). Bij een verwerker staat het innovatiebeleid nog in de steigers (1).
- Innovatie wordt vooral aangestuurd door marktkansen (5). Bij een van de geïnterviewde bedrijven komen ideeën voor innovaties vooral bij de telers vandaan.
- Het geïnterviewde veredelingsbedrijf richt innovaties vooral op eindgebruikers in de keten (convenanten), die vervolgens de telers contracteert (1). Dit leidt volgens eigen zeggen tot geheel nieuwe businessrelaties in de keten.
- De aandacht voor innovaties met betrekking tot duurzaamheid loopt uiteen: het veredelingsbedrijf heeft innovaties in duurzaamheid in relatie met gewasbeschermingsmiddelen bovenaan staan; de verwerkers geven aan dat duurzaamheidsaspecten bij innovaties een belangrijke rol spelen (5). De samenwerking met ngo's varieert per bedrijf.

4.1.2 Voorzien in kennis voor innovaties

- De meeste geïnterviewde bedrijven beschikken over een eigen R&D-afdeling en/of proefbedrijven waar productontwikkeling plaatsvindt (5).
- Alle bedrijven werken in innovatief onderzoek samen met andere schakels in de keten en met kennisinstellingen (6); diverse bedrijven participeren in overkoepelende innovatiecentra zoals TI Groene Genetica, TI Food&Nutrition, Innovatiecentrum Gezonde Voeding en andere.
- Er wordt wisselend gebruik gemaakt van de HAS-kennistransfercentra: variërend van regelmatig (zuivelindustrie; opdrachten op specifieke terreinen) tot weinig (kalfsvleessector; kennis sluit niet aan).
- De akker- en tuinbouw beschikt over een hele sterke branche-organisatie (Plantum), die actief is in de coördinatie van gezamenlijk onderzoek op het precompetitieve vlak; door de ketenpartijen uit de andere sectoren wordt dit niet genoemd.

4.1.3 Innovatiebeleid richting primaire bedrijven

- Als speerpunten voor het beleid van de ketenpartij inzake innovatiebeleid richting primaire bedrijven worden kwaliteitsborging, kostprijsbeheersing, logistiek, afzetmarkt en maatschappelijke factoren genoemd.
- Ketenpartijen participeren regelmatig in publiek gefinancierde innovatieve onderzoeksprojecten met primaire bedrijven en eventueel andere schakels uit de keten (bijvoorbeeld AKK-projecten en netwerkprojecten (o.a. Kennis op de Akker (Koda))).
- Bepaalde innovaties binnen de primaire sector worden nadrukkelijk gestimuleerd. Als succesvolle voorbeelden zijn genoemd innovaties in teelt- en registratiesystemen, in ICT (datastromen; terugkoppeling gegevens), in kwaliteitssystemen (o.a. IKB), specifieke productinnovaties (o.a. cocktailsmaaktomaat), een meer welzijnsvriendelijk huisvestingssysteem en andere.
- Alle geïnterviewde ketenpartijen beschikken over een buitendienst die een heel belangrijke rol speelt als voelhorens voor wat er speelt in de praktijk, in communicatie over nieuwe ontwikkelingen naar primaire bedrijven, verspreiding van succesvolle innovaties, managementondersteuning, individuele en groepsvoorlichting en begeleiding van studiegroepen van agrariërs. In één geval (varkenssector) is expliciet aangegeven dat de buitendienst meer een verbindende dan een probleemoplossende rol heeft: niet op de stoel van de ondernemer gaan zitten. Soms geeft de buitendienst ook bijscholing aan de periferie rondom de agrarisch ondernemer (dierenarts, voerleverancier).
- Succesvolle innovaties worden vaak gedemonstreerd op proefbedrijven en/of praktijkbedrijven.
- Daarnaast worden innovatieve ideeën periodiek gecommuniceerd via huismagazines en infobulletins/nieuwsbrieven.
- Ander sterk punt in de communicatie met de primaire sector is de terugkoppeling van kwaliteitsdata zoals slachtlijngegevens via het eigen intranet naar de leveranciers. Hier gaat een sterke kwaliteitsimpuls van uit (2)
- Bepaalde innovaties worden afgedwongen via leveringseisen, bijvoorbeeld innovaties ten aanzien van productveiligheid of innovaties ten behoeve van een specifiek merk.
- Soms worden financiële prikkels gegeven om gewenste innovaties te realiseren op het primaire bedrijf (bijvoorbeeld voor investeringen in ICT). Afdekken van financieel risico van voorlopers wordt door de toeleverende ketenpartij als stimulans toegepast.
- Innovaties vanuit markt en consument worden doorgaans snel opgepakt. Met name coöperatieve ketenpartijen geven aan dat ook wordt ingespeeld op innovaties die bij de primaire sector ontstaan, met wisselend succes: regelmatig sneuvelen dergelijke innovaties in de vermarktingsfase, een enkele keer bieden ze wel een kans om zich in de markt mee te profileren.
- Als succesfactoren van geslaagde innovaties worden genoemd: ketenaanpak met gezonde drive van deelnemers, draagvlak creëren bij primaire bedrijven (cultuuromslag), managementondersteuning met als positieve prikkel een betere rendabiliteit, bedrijfsvergelijkingen via intranet, creativiteit, korte lijnen tussen eigen R&D en de industrie, financiële prikkels en/of hoge toegevoegde waarde, afdekken financiële risico's voorlopers, intensieve productiebegeleiding, kennisintensief product (voorsprong op concurrenten) en afleveringseisen (m.n. als de marktkant in het geding is).
- Als faalfactoren van mislukte innovaties worden genoemd: onvoldoende kennis van de markt (markt heeft geen interesse, markt kleiner dan verwacht), technische kennishiaten, markt wil direct rendement zien (korte-termijn gedachte), gebrek aan communicatie met de buitenwereld, wettelijke hindernissen.

4.1.4 Mening over rol overheid

- De geïnterviewden hebben maar deels zicht op het innovatiebeleid van de overheid. Mede vanwege de complexiteit hebben diverse ketenpartijen een extern bureau gecontracteerd om de subsidiemogelijkheden voor het eigen bedrijf bij te

houden. Men stimuleert de primaire sector niet actief om van subsidieregelingen gebruik te maken (men heeft ook weinig zicht op de mogelijkheden).

- Het bedrijfsleven vindt het een prima zaak dat innovatie weer op de beleidsagenda staat. De overheid heeft hierbij een belangrijke faciliterende rol.
- De geïnterviewden van de zes ketenpartijen uit toeleverende en verwerkende industrie geven de volgende opmerkingen bij de invulling door de overheid van haar rol met betrekking tot innovaties (aantal keer genoemd):
 - Overheid kan bepaalde maatschappelijke onrust bufferen door bepaalde innovatietrajecten met betrekking tot duurzaamheid te starten, zoals Koe&Wij (1)
 - Overheid moet ketenpartijen sterker bij het innovatiebeleid betrekken, niet alleen via de spreekbuis van de primaire sector (2). Eén ketenpartij zou het niet toejuichen als de overheid zich in haar beleid meer zou gaan richten op ketenpartijen. Wel wil het meepraten over innovatiedoelen voor de primaire sector.
 - Overheid zou meer regie kunnen nemen op onderwerpen die van algemeen belang zijn (specifieke producties overstijgen) en bedrijven uit concurrentieoverwegingen laten liggen, bijvoorbeeld innovaties in algemene bedrijfsvoering (2)
 - Overheid met leidende rol nemen in discussie over items die een groot concurrentiebelang hebben voor sector en industrie, maar maatschappelijk gevoelig liggen, zoals genetica en gmo's (1)
 - De centrale aansturing van kennis (onderwijs, onderzoek) is in NL goed van de grond gekomen (1).
 - Overheid zou een sterkere rol kunnen spelen in de horizontale uitwisseling van kennis tussen sectoren (1)
 - Het aandeel van de agrosector aan de handelsbalans wordt onderschat: LNV zou een betere positie op de NL-begroting moeten claimen (1)
 - Het huidige innovatiebeleid van de overheid is vooral flankerend om de regelgeving aanvaardbaar te maken (1)

4.1.5 Knelpunten verwerven kennis

- Investering van de overheid in de kennisbasis is een grote zorg. Er is een veel duidelijker industriepolitiek van de overheid nodig is, ook ten aanzien van onderwijs (1)
- Een verwerker onderkent gebrek aan markt- en consumentenkennis: het is lastig kiezen tussen potentieel kansrijke innovaties (1)
- Er bestaat een kloof tussen basiskennis plantgenomica (veel beschikbare kennis) en daadwerkelijke productontwikkeling (1). In algemene zin is de vertaalslag van fundamentele kennis naar praktijk lastig (1)
- De beschikbaarheid van plantdeskundigen (1) en voedingstechnologen (1) wordt in de toekomst een groot probleem. Onderwijs is het zorgenkindje in agroland: er zijn te weinig praktijkopleidingen overgebleven; studenten zijn niet meer toegerust voor de praktijk, veel interne bedrijfsopleiding nodig (2). Het is een probleem om goed personeel te vinden (1)
- Kennis van WUR en andere kennisinstellingen is vaak minder operationeel (1)
- Er is schaarste aan fundamenteel bietenonderzoek in NL (1)

4.1.6 Knelpunten in beleid en instrumentarium

- De subsidiewereld is ingewikkeld en onoverzichtelijk (2)
- Subsidiemogelijkheden voor MKB+ bedrijven (> 250 werknemers) zijn zeer summier of afwezig, terwijl het qua innovatiekracht een belangrijk segment is en men er wel behoefte aan heeft (3)
- Beschikbaarheid van financiële middelen voor innovaties is een knelpunt (1). Ook gaat veel innovatief geld verloren in bedenken hoe je het kunt verwerven en het verwerven zelf (1)
- Nederlandse wet- en regelgeving werkt belemmerend voor innovaties: lastige en tijdrovende procedures via (lagere) overheden (3). Overheid moet meer over grenzen wet heen durven denken (1)

- Toename contractonderzoek leidt tot problemen met intellectueel eigendom en vertraagde beschikbaarheid (1)
- Meer bescherming van strategische kennis kan innovatie stimuleren (1). Discussie loopt met kennisinstellingen en dienstverleners.
- Overheid houdt bij ontwikkeling van innovatiebeleid, vaak gericht op duurzaamheid, (te) weinig rekening met de marktkansen van een innovatie (1)
- Innovatie zal gepaard gaan met schaalvergroting: maatschappelijke acceptatie hiervan is een belangrijke uitdaging (1)

4.2 Dienstverlenende sector

In bijlage 7 zijn de resultaten van de interviews met de drie organisaties uit de dienstverlenende sector in tabelvorm weergegeven. Hieronder volgt een samenvatting van de belangrijkste punten daaruit.

4.2.1 Kenmerken algemeen innovatiebeleid

- De geïnterviewde dienstverleners hebben zelf geen specifiek innovatiebeleid, maar ondersteunen wel allerlei initiatieven (3). Soms werkt men met bepaalde speerpunten, zoals bedrijfsontwikkeling en milieutechniek (2). Gewenste innovaties moeten maatschappelijk draagvlak hebben (2)
- De financier heeft een speciaal projectenfonds voor innovatie op klant- en sectorniveau (1). Gesteunde projecten moeten tot algemeen nut dienen.
- Een dienstverlener is voorzichtig met stimulering van duurzaamheidsinnovaties: niet op de stoel van de ondernemer gaan zitten (1)

4.2.2 Voorzien in kennis voor innovaties

- Kennis met betrekking tot innovaties is voor een belangrijk deel in eigen huis (3) en/of wordt via de eigen beroepsvereniging binnengehaald (1). Er zijn, bijvoorbeeld in projectvorm, contacten met kennisinstellingen (2)
- Kennistransfercentra van hogescholen zijn niet in beeld. Door een dienstverlener wordt het bestaan eerder als concurrerend ervaren (1)

4.2.3 Innovatiebeleid richting primair bedrijf

- Veranderingen bij ondernemers zijn nooit alleen op conto van de dienstverlener te schrijven (2). Mislukte projecten kennen ook een positief resultaat (1). Veel activiteiten zijn gericht op ondernemerschap (1)
- Instrumentarium van dienstverleners richting primaire bedrijven is beperkt: genoemd zijn eigen kennis (via de buitendienst bij de agrarisch ondernemer gebracht) (2) en een projectenfonds (1).
- Als succesvolle innovaties zijn genoemd: opstellen van bedrijfsplannen door ondernemers en introducties van nieuwe technieken.
- Als succesfactoren voor geslaagde innovaties worden genoemd: succes delen en vertrouwen winnen (brede aanpak), in projectvorm uitvoeren, uniformiteit en herkenbaarheid (?), verantwoordelijkheid bij ondernemer laten liggen met veel mogelijkheden om ervaringen uit te wisselen.
- Als faalfactoren worden genoemd: korte termijn blik, waardoor beleidsprobleem verdwenen lijkt maar terugkomt (1), te duur en te weinig toegevoegde waarde (1), geringe continuïteit wet- en regelgeving (1), dienstverlener heeft geen toegang tot innovatie-instrumentarium van de overheid (2)

4.2.4 Mening over rol overheid

- De dienstverleners zijn goed op de hoogte van de subsidiemogelijkheden van EZ en LNV voor primaire bedrijven (2). Er is minder inzicht in de LNV-subsidiemogelijkheden voor de dienstverlener zelf (2)
- De overheid vervult een belangrijke rol voor innovaties op bedrijven (1)

4.2.5 Knelpunten in verwerven kennis

- Het onderwijs levert studenten af die niet zijn toegerust op de praktijk (1). Kennisniveau van HAS is niet hbo-waardig (1). Vaak nog lang intern opleidingstraject nodig.

4.2.6 Knelpunten in beleid en instrumentarium

- Innovatieregelingen voor de klant zijn veel te onoverzichtelijk: diversiteit in subsidieregelingen en subsidiedoelen is te groot (2)
- Grootste belemmering voor innovatie is wet- en regelgeving, o.a. voor ruimtelijke ordening. Deregulering en beleidsruimte voor innovatie is belangrijk (2).
- Te grote drempel in toepassing van onderzoeksresultaten: financiële overbrugging van voorlopers moet beter, als overheid niet alleen in beheerssfeer bezig zijn (1)
- Dienstverlener kan zelf moeilijk projecten opzetten om te innoveren: weinig toegang tot instrumentarium van de overheid (1)

5 Analyse en interpretatie resultaten interviews

In dit hoofdstuk wordt eerst ingegaan op de typen innovaties waar bedrijven in de land- en tuinbouw op focussen (5.1). Vervolgens wordt een aantal spanningsvelden en aandachtspunten geïdentificeerd die zich manifesteren rondom het innovatiebeleid van overheid en bedrijfsleven (5.2). In 5.3 wordt ingegaan op mogelijke aangrijpingspunten om meer synergie te bereiken in het innovatiebeleid van beide partijen.

Het betreft hier de interpretatie van het projectteam op basis van de gevoerde interviews, enkele literatuurbronnen en de binnen DK/LNV aanwezige expertise met betrekking tot innovatie.

5.1 Typen innovaties en voorkomen in het veld

Jacobs & Waalkens onderscheiden in hun boek “Innovatie in het kwadraat: vernieuwingen in de innovatiefunctie van ondernemingen” de volgende 8 typen innovaties (Greeve, 2006):

1. *productinnovatie*; ontwikkelen of verbeteren van een geheel nieuw product of dienst, of het zodanig aanbrengen van verbeteringen aan een bestaand product of dienst, dat gesproken kan worden van vernieuwing.
2. *procesinnovatie*; vernieuwingen in het productieproces, maar ook vernieuwende beleidsprocessen en werkwijzen.
3. *transactie-innovatie*: nieuwe manieren om producten aan de man te brengen of het aanboren van nieuwe afzetmarkten, bijvoorbeeld via internet producten afzetten.
4. *organisatie-innovatie*: het doorvoeren van vernieuwing in de organisatie of nieuwe samenwerkingsvormen.
5. *innovatie in businessconcepten*: het doorvoeren of invoeren van een nieuw bedrijfsconcept. In de landbouw gaat dit vaak gepaard met verbreding van de traditionele activiteiten.
6. *marktinnovatie*: proces leidend tot het ontstaan van een nieuwe markt, bijvoorbeeld het ontwikkelen van een markt voor biologische voeding. Bij marktinnovaties zijn veel en uiteenlopende partijen medeverantwoordelijk.
7. *omgevingsinnovatie*: bij deze vorm van innovatie streeft men naar verandering van de leef- en werkomgeving. Voorbeeld: modernisering van de land- en tuinbouw. Of het huidige streven naar meer duurzame ontwikkeling. Dit gaat vaak ook gepaard met een cultuurverandering (verandering van waarden en opvattingen).
8. *systeeminnovatie*: een systeeminnovatie zorgt voor een vernieuwing in de samenhang tussen de onderdelen van een bepaald systeem. Een systeeminnovatie verandert het verband tussen individuen, bedrijven en organisaties (systeeminnovatie omvat transactie-, markt- en omgevingsinnovatie). Wanneer de vernieuwing een sectoroverstijgende, gebiedsgerichte aanpak van problemen en bredere impact heeft dan bestaande vormen van het gebruik, spreekt men van systeeminnovaties, bijvoorbeeld de herpositionering van de intensieve veehouderij of de glastuinbouw.

Innovatietypen primaire bedrijven

Tijdens de interviews is ervaren dat onze gesprekspartners het gros van de innovaties op primaire landbouwbedrijven zien zoals beschreven bij type 2 (*procesinnovatie*), op grote afstand gevolgd door innovaties van het type 5 (*innovatie in businessconcepten*) en een enkele keer door 4 (*organisatie-innovatie*).

Innovatietypen industrie

Bij de geïnterviewde toeleverende en afnemende bedrijven voldoen de meeste nagestreefde innovaties aan de beschrijving zoals bij 1 (*productinnovatie*) op afstand gevolgd door 3, 4 en/of 6 (*transactie-, organisatie- en marktinnovatie*).

Wanneer de bedrijven bij hun streven naar innovaties van het type 1, 4 of 6 de medewerking nodig hebben van de primaire sector wordt de primaire sector overgehaald of bijgestaan bij het bewerkstelligen van de benodigde innovaties.

Een voorbeeld daarvan is het product weidemelk (melk met een verbeterde vetzuursamenstelling) van Campina. Om deze weidemelk (productinnovatie en in mindere mate transactie- en organisatie-innovatie) uiteindelijk in het schap van de supermarkt te krijgen was de medewerking van de melkveehouders nodig (*procesinnovatie en in beperkte mate organisatie-innovatie*) en van de mengvoerleverancier (*productinnovatie en beperkt organisatie-innovatie*). De mengvoerleverancier was voor de innovatie weer afhankelijk van de grondstofleverancier die procesinnovatie moest bewerkstelligen.

5.2 Verschillen tussen overheid en ketenpartijen

5.2.1 Verschillen in focus

People, Planet en/of Profit

Een belangrijk verschil in uitgangspunt tussen LNV en ketenpartijen bij het innovatiebeleid hangt samen met de drie P's: People, Planet en Profit.

De nadruk van *ketenpartijen* ligt bij Profit. Kostprijsbeheersing, verbetering van de economische positie, het behoud van bestaande afzetmarkten en het verwerven van nieuwe afzetmarkten staan centraal bij het innovatiebeleid. Voor ketenpartijen zijn duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen doorgaans geen innovatiedoelen op zich, maar randvoorwaarden bij productinnovatie. De kostencomponent geeft uiteindelijk de doorslag of de innovatie door wordt gezet. Het probleem dat ketenpartijen signaleren is dat aan innovaties op het gebied van duurzaamheid en maatschappelijke beleving vaak een prijskaartje hangt dat op korte termijn meestal niet in de markt teruggehaald kan worden. Niches in de markt waar deze inspanningen wel betaald worden blijven doorgaans klein en relatief van weinig betekenis.

De nadruk van *LNV* ligt bij People (maatschappelijke aspecten) en Planet (duurzaamheid) waarbij Profit weliswaar een randvoorwaarde is maar geen hoofddoel. Innovaties gericht op duurzaamheidsthema's en maatschappelijk relevante items staan voor LNV centraal.

De Sociaal Economische Raad heeft zich in het verleden ook gebogen over de vraag met welke aspecten de overheid rekening moet houden bij het vormgeven van het innovatiebeleid. Zij schrijft in haar advies (SER, 2002):

“Transities naar duurzaamheid zijn een kwestie van lange adem en van goed omgaan met spanningsvelden, zoals dat tussen de drie dimensies van duurzaamheid zelf. De weg naar duurzaamheid is een oefening in het evenwichtig en in samenhang beheren van financieel-economische (profit), sociaalculturele (people) en ecologische (planet) voorraadgrootheden. Voortdurend zal een afweging van conflicterende belangen nodig zijn. Ook binnen een dimensie zullen afwegingen moeten worden gemaakt.

Bij de transitie naar een duurzaam agrocluster en groene ruimte staat de overheid voor de uitdaging tegelijk richting te geven én ruimte te laten: richting geven aan

(ketenbrede) ontwikkelingen naar duurzaamheid en ruimte laten aan actoren in het veld voor de daarvoor noodzakelijke vernieuwingen. Zonder actief overheidsbeleid zal de transitie niet (tijdig) tot stand komen, maar het zal de overheid ook niet solitair, zonder breed maatschappelijk draagvlak en de inzet van marktpartijen en maatschappelijke organisaties, lukken”[einde citaat]

LNV-focus op primaire sector

LNV streeft bij haar innovatiebeleid voor de land- en tuinbouw vaak impliciet of expliciet naar omgevingsinnovaties en/of systeeminnovaties (het woord systeeminnovatie levert op de intranetsite van LNV 521 documenten en 5 boeken op), omdat daarmee een (dreigend) beleidstekort (niet realiseren van bepaalde beleidsdoelen) ongedaan wordt gemaakt of maatschappelijk ongenoegen (tijdelijk) wordt geneutraliseerd zonder dat het de overheid veel geld of inspanning kost¹. Het LNV-innovatiebeleid bevat generieke elementen, waaronder het creëren van basisruimte om innovatief ondernemen zo min mogelijk te belemmeren en voorzieningen te stimuleren die het innoverend vermogen van *alle* ondernemers in de land- en tuinbouw stimuleren, voeden en versterken. De focus van het LNV-innovatiebeleid ‘op maat’ ligt echter bij de primaire ondernemers in de agrarische sector. Dit betekent dat het beleidsinstrumentarium noodgedwongen met name gericht zal zijn op die innovaties die in de primaire sector aan de orde zijn (procesinnovaties). Het is echter de vraag of daarmee de door LNV nagestreefde meer abstracte en verder weg gelegen doelen, die inherent zijn aan omgevingsinnovaties en/of systeeminnovaties, bereikt kunnen worden.

Volgens sommige geïnterviewde partijen legt LNV de focus te eenzijdig bij de primaire ondernemer. Dat dit een risico is, blijkt al uit het gegeven dat het ontbreken van een ketenaanpak door meerdere ketenpartijen als belangrijke faalfactor voor mislukte innovaties is aangemerkt. Een verwerker gaf aan dat de overheid bij het stimuleren van innovaties op het terrein van duurzaamheid in de primaire fase, zoals bijvoorbeeld bij de Comfortclass stal bij varkens, wel eens te weinig rekening houdt met het verankeren van de innovatie via de markt, waardoor het risico dat deze flopt in de vermarkttingsfase levensgroot aanwezig is. Een vroege betrokkenheid van ketenpartijen zou dit risico in belangrijke mate kunnen voorkomen. Zeker bij duurzaamheidsinnovaties, waar vaak een extra prijskaartje aanhangt, is een (te) eenzijdige focus op de primaire schakel riskant.

Ook de SER heeft hierover relevante opmerkingen gemaakt (SER, 2002):

“De ketenomkering (het verschuiven van het primaat in de voedselvoorziening van producent naar consument) leidt ertoe dat systeeminnovaties in de agrosector vooral hangen op de samenhang in de keten. Belangrijke schakels daarin vormen de toeleverende en verwerkende industrie alsmede het grootwinkelbedrijf. Deze schakels zijn beter dan de primaire producenten in staat systeeminnovaties in de keten te initiëren en te regisseren. Het innovatiebeleid van LNV zou zich dan ook niet uitsluitend moeten richten op primaire producenten, maar op het bevorderen en faciliteren van vernieuwingsprocessen in de gehele keten. Daarom is ook een goede afstemming en samenwerking met het innovatiebeleid van het ministerie van Economische Zaken gewenst”. [einde citaat]

¹ Bij het begrip innovatie is sprake van veel begripsverwarring. Zo komt het begrip “systeeminnovatie” in de Toekomstvisie Veehouderij (LNV) vier keer voor. De eerste keer wordt het gebruikt in de context van het antwoord op de vier uitdagingen waar de veehouderij volgens de Minister voor staat. De Minister schrijft “Mijn antwoord (op de gesignaleerde uitdagingen) is, dat de Nederlandse veehouderij verduurzaamt in al zijn facetten: people, planet en profit. Die visie vraagt niet om een trendbreuk, maar wel om een duurzaamheidsprong. Systeeminnovaties zijn daarbij cruciaal”. Einde citaat. Deze tekst wekt de indruk dat de Minister innovaties op het oog heeft van het type 7 of 8. Echter in de rest van de visie wordt het woord systeeminnovatie vooral gebruikt in relatie tot een vernieuwing van het stalsysteem wat feitelijk een procesinnovatie is.

5.2.2 Aandachtspunten

Centrale regie op innovaties met algemeen belang

Ketenpartijen pakken als individueel bedrijf alleen innovaties op die een direct, min of meer exclusief belang hebben voor het bedrijf. Men geeft aan behoefte te hebben aan centrale (overheids-)regie op innovaties met een algemeen belang.

Het LNV-InnovatieNetwerk is deels met dit doel opgericht. Het is een onafhankelijk netwerk bestaande uit personen afkomstig uit bedrijven, maatschappelijke organisaties, kennisinstellingen en overheden. Het initieert en begeleidt systeeminnovaties op het gebied van met name duurzaamheid. De wens vanuit ketenpartijen roept enerzijds de vraag op of het InnovatieNetwerk voldoende zichtbaar is. Anderzijds doelen de ketenpartijen niet alleen op duurzaamheid als ze het hebben over innovaties met een algemeen belang, maar ook op innovaties die alle bedrijven in alle sectoren aangaan, zoals innovaties in algemene bedrijfsvoering.

Centrale regie op maatschappelijke taboes

Uit een interview komt naar voren dat het *bedrijfsleven* behoefte heeft aan meer centrale regie door de overheid op items die uit concurrentieoogpunt belangrijk zijn, maar waar een maatschappelijk taboe op rust. Als voorbeeld is genetische modificatie van plantenrassen genoemd. Hier ligt voor de *overheid* een spanningsveld: tussen enerzijds de wens van het bedrijfsleven voor beleid passend binnen de internationale ontwikkelingen, waar bepaalde toepassingen al wel zijn toegestaan, en een sterk gepolariseerde maatschappelijke discussie binnen eigen land.

Experimenteerruimte

Uit de interviews komt naar voren dat Nederlandse wet- en regelgeving op onderdelen belemmerend werkt voor innovaties. Door de geïnterviewde financier werd wet- en regelgeving voor o.a. ruimtelijke ordening de grootste belemmering voor innovatie genoemd. Het *bedrijfsleven* geeft aan behoefte te hebben aan wettelijke experimenteerruimte (tijdelijke ontheffing van bepaalde regelgeving) om innovaties te kunnen initiëren.

Hier zit spanning met het feit dat verschillende *overheden* (verschillende departementen, maar ook landelijke, provinciale en gemeentelijke overheden) elk hun eigen bevoegdheden hebben in ruimtelijke ordening en milieu. VROM is verantwoordelijk voor de ruimtelijke ordening maar heeft geen bevoegdheden met betrekking tot het innovatiebeleid. De wens van de centrale overheid om innovaties te faciliteren strandt regelmatig bij het vergunningenbeleid van decentrale overheden (lastige en tijdrovende procedures, deels overigens landelijk bepaald). Wat hierbij een rol speelt is dat op verschillende niveaus sprake kan zijn van een andere afweging van belangen (op nationaal niveau wil men een Betuwelijn, op regionaal niveau wil niemand het voor de deur hebben).

Het ingestelde koplopersloket, een interdepartementaal netwerk van ambtenaren, biedt hulp op maat aan innovatieve ondernemers bij onder andere gebrek aan samenhang in overheidsbeleid. Door samen te zoeken naar oplossingen voor praktijkproblemen wil men de verkokering van de ministeries doorbreken. Dit is op zich een prima initiatief. Het is de vraag in hoeverre het de problematiek die samenhangt met de verdeling van bevoegdheden en verantwoordelijkheden tussen centrale en decentrale overheden kan oplossen.

Continuïteit

Innoverende bedrijven zijn gebaat bij continuïteit in wet- en regelgeving en het flankerend beleid van de overheid (fiscale regelingen e.a.). Geringe continuïteit in wet- en regelgeving is als faalfactor bij mislukte innovaties genoemd (genoemde voorbeelden: MEP-subsidies; mestregelgeving). Het bedrijfsleven zou zich overigens wel af moeten vragen of ze moet investeren in ontwikkelingen die alleen met structurele subsidie rendabel zijn.

De *overheid* wil aan de andere kant met wet- en regelgeving flexibel kunnen inspelen op een wijzigend politiek klimaat, op nieuwe ontwikkelingen en veranderende omstandigheden. Bovendien zit ze ook met budgettaire beperkingen. Ze kan dus geen open-eind regelingen initiëren. Hier zit een spanningsveld.

Subsidiebeleid onoverzichtelijk en complex

De geïnterviewde ketenpartijen uit toelevering en verwerking hebben maar deels zicht op het innovatiebeleid van de overheid. Veelal is vanwege de complexiteit van subsidieregelingen een extern bureau in de hand genomen om de subsidie-mogelijkheden voor het bedrijf bij te houden. De dienstverleners beamen dat de innovatieregelingen voor de agrarische ondernemer veel te onoverzichtelijk zijn: de diversiteit in regelingen en subsidiedoelen is te groot. Een geïnterviewde verwerker stelt dat er veel innovatief geld verloren gaat in bedenken hoe je het binnen kunt halen en in het verwerven zelf. Deze persoon geeft tevens aan dat het beschikbaar gestelde subsidiebedrag soms in geen enkele verhouding staat tot de werkelijke kosten en de maatschappelijke meerwaarde die met het project kan worden gerealiseerd. Dit was het geval bij een groots opgezet logistiek project binnen de vleesproductiekolom. Men stelt dat de overheid soms meer over de grenzen van de wet heen zou moeten durven denken (dit hangt samen met het ontbreken van experimenteerimte). Dienstverleners geven tevens aan dat bij het huidige beleid projectvoorstellen worden aangepast aan de subsidiemogelijkheden.

MKB+

De overheid beperkt haar subsidiebeleid tot ondernemingen binnen de primaire sectoren (LNV) en ondernemingen met < 250 werknemers (MKB). Drie geïnterviewden ketenpartijen geven aan dat de subsidiemogelijkheden voor MKB+ bedrijven (> 250 werknemers) zeer summier of afwezig zijn, terwijl daar in de praktijk wel behoefte aan is en MKB+ qua innovatiekracht ook een belangrijk segment is.

Dienstverlening

Volgens een van de geïnterviewden moet de overheid afstappen van het beeld dat ze dienstverleners niet willen subsidiëren. Indien dienstverleners meer toegang zouden hebben tot het instrumentarium van de overheid zou men agrarische ondernemers effectiever kunnen stimuleren via innovatieprojecten.

Onderzoeksprogrammering

Onderzoek is voor de overheid een belangrijk instrument om innovaties in de land- en tuinbouw te ondersteunen. Er bestaan diverse onderzoeksprogramma's waarbij niet alleen samenwerking met de primaire sector, maar ook met andere partijen uit de productiekolom een belangrijk onderdeel c.q. randvoorwaarde vormt. Bij de onderzoeksprogrammering zelf, de wijze waarop de publieke middelen in onderzoek worden ingezet, zijn ketenpartijen op dit moment slechts minimaal betrokken. Het is de vraag of dit gewenst is. Het past bij een sterkere betrokkenheid van ketenpartijen bij het vaststellen van de innovatiedoelen van de primaire sector om ook in onderzoeksprogrammering tot een versterkte afstemming met de keten te komen.

Contractonderzoek en beschikbaarheid kennis

De overheid streeft in principe naar een snelle verspreiding en benutting van ontwikkelde kennis, zeker in publiek (mede-)gefinancierde trajecten. Enige patentering is daarbij wel mogelijk. Vanwege een terugtrekkende overheid is er in de afgelopen jaren enige verschuiving opgetreden van onderzoek met publieke middelen naar meer contractonderzoek (3^e geldstromen). Een geïnterviewde merkt op dat een toename van contractonderzoek in elk geval in de plantaardige sector heeft geleid tot problemen met intellectueel eigendom en tot vertraagd beschikbaar komen van kennis.

Aan de andere kant wordt door ketenpartijen gesteld dat bescherming van strategische kennis van deelnemende partijen innovatie juist sterk kan stimuleren. Dit past beter bij contractonderzoek dan bij onderzoek gefinancierd vanuit publieke middelen.

In het rapport Innovatie-kwadraat (Jacobs en Waalkens, 2001) wordt hierover het volgende gezegd:

“De rol van de overheid ligt vooral in de organisatie en (gedeeltelijke) subsidiëring van het fundamenteel onderzoek, omdat hier het publiekgoed van de innovatie het duidelijkst is. Waar fundamenteel, grensverleggend en probleemoplossend toegepast onderzoek in elkaar overlopen, bestaat het gevaar dat de resultaten

steeds minder publiekelijk toegankelijk worden. Met name waar sprake is van publiek-private samenwerking op dit vlak, komt het er op aan met de daarin geïnvesteerde publieke middelen het voor innovatie belangrijke publiekgoedkarakter van het meer fundamentele onderzoek overeind te houden. Op het vlak van het pure toegepaste onderzoek lijkt de rol van de overheid stilaan uitgespeeld”[einde citaat]

Eén van de geïnterviewden (toeleverancier) geeft aan dat investering van de overheid in de kennisbasis een grote zorg is: er is volgens deze zegsman een veel duidelijker industriepolitiek met betrekking tot fundamenteel onderzoek (en ook onderwijs) nodig.

Innovatie en onderwijs

Ketenpartijen maken zich zorgen over de beschikbaarheid van bepaalde competentieprofielen zoals plantdeskundigen en voedingstechnologen. Zij zien onderwijs als een zorgkindje: er zijn te weinig praktijkopleidingen overgebleven, studenten zijn niet goed toegerust op de praktijk, het is een probleem om goed personeel te vinden. Hier zit een spanningsveld tussen enerzijds de behoefte aan bepaalde competentieprofielen en anderzijds de uitdaging om het onderwijs zo in te richten dat dit door potentiële studenten aantrekkelijk genoeg wordt bevonden. Als er over de programmering van groen onderwijs wordt gesproken zijn ketenpartijen niet vanzelfsprekend in beeld bij de overheid. Het lijkt gewenst om hier verandering in te brengen.

Instrumentarium ketenpartijen

Ketenpartijen hebben via de eigen *buitendienst* sterke voelhorens uitstaan bij alle schakels van de keten (tot en met retail) en staan ook heel dicht bij de primaire producent: ze pakken signalen tot innovaties op, verspreiden innovatieve vindingen onder andere bedrijven, doen aan bedrijfsbegeleiding en begeleiden kennisuitwisseling binnen studiegroepen. *Intranet* is daarbij een effectief medium dat ketenpartijen hanteren om productgegevens terug te koppelen van het verwerkende bedrijf naar de primaire toeleverancier, mede ter ondersteuning van het bedrijfsmanagement (benchmarking).

Met *leveringseisen*, algemeen of voor specifieke labels, hebben ketenpartijen in principe een zeer sterk instrument in handen om gewenste innovaties bij primaire bedrijven af te dwingen. Er wordt slechts selectief gebruik van gemaakt, vooral daar waar het productveiligheid betreft of waar het gaat om specifieke labels voor nichemarkten. Afdwingen van duurzaamheidseisen via leveringseisen ligt dan ook niet direct in de lijn van de verwachting, mede gezien de profit-focus van ketenpartijen (zie bij spanningsvelden).

5.3 Aangrijpingspunten voor synergie

“Synergie is een begrip wat een proces beschrijft waarbij het samengaan van delen meer oplevert dan de som der delen. Het woord wordt gebruikt voor een situatie waarin het effect van een samenwerking groter is dan elk van de samenwerkende partijen afzonderlijk zou kunnen bereiken.” (Wikipedia).

We constateren dat het bedrijfsleven innovatie van groot belang vindt om te overleven en dat men content is met het feit dat de overheid innovatie weer nadrukkelijk op de beleidsagenda heeft gezet. Beide partijen erkennen het belang van innovatie voor de concurrentiepositie van de agrarische sectoren in Nederland. Hier ligt ook de kracht van verdergaande samenwerking.

Op ten minste drie punten constateren wij mogelijkheden tot synergie:

1) LNV-innovatiebeleid en ketenpartijen

Enkele geïnterviewde ketenpartijen geven aan dat ze door de overheid meer *direct* zouden willen worden betrokken bij het opstellen van het innovatiebeleid en het vaststellen van innovatiedoelen voor de primaire sectoren. Op dit moment schuiven ketenpartijen slechts ad hoc aan en stemt LNV vooral rechtstreeks af met de

belangenbehartigers van de primaire sectoren. Betrokkenheid van ketenpartijen bij het opstellen van innovatieagenda's voor de (primaire) sectoren ondervangt deze omissie blijkbaar nog onvoldoende. Voor LNV ligt er vooral een kans om ketenpartijen structureel te laten meedenken over innovatiedoelen die zij voorheeft met de primaire sectoren. De innovatiefocus komt dan nadrukkelijker te liggen waar deze het meest thuishoort: bij een primaire sector die *binnen ketenverband* produceert. Een sterkere betrokkenheid van ketenpartijen bij de programmering van publiek innovatief *onderzoek* en groen *onderwijs*, vanzelfsprekend met in acht neming van de specifieke overheidsverantwoordelijkheid daarbij, zal tegen deze achtergrond eveneens tot meerwaarde kunnen leiden.

2) Verschillende ketenstrategieën

Innovaties kunnen op meerdere plekken in de keten ontstaan. Het stimuleren van ervan is daarmee maatwerk. Uit de resultaten van een quick scan naar innovatieve kolomstrategieën (WUR, 2007) wordt afgeleid dat het stimuleren van innovaties door de overheid moet worden afgestemd op de productielogica in de keten. Als productielogica's worden onderscheiden ambachtelijke productie, fordisme, toyotische en posttoyotisme². Het merendeel van de voedselproductie vindt plaats in fordistische en toyotische ketens (uitleg hieronder). *Fordistische* ketens produceren met name bulkproducten. Vleesproductieketens hanteren vaak deze productiestrategie. Zo worden varkens en massa geslacht en geëxporteerd. Het belangrijkste wat zij doen is het tegen de laagste prijzen aanbieden van producten aan een breed publiek. Efficiency, lage prijs en koopgemak staan hierbij voorop. Innovaties kunnen dan alleen plaatsvinden wanneer alle *afnemers* het door de innovatie veranderde product of productiewijze willen. Bij Fordische ketens zal LNV de pijlen dan ook vooral moeten richten op de afnemers van de eindproducten: de consument. Via bewustwording en bijvoorbeeld etikettering van het eindproduct kunnen innovaties in duurzaamheid binnen de schakels van de keten, waaronder de primaire schakel, mogelijk worden gestimuleerd en ondersteund. In *Toyotische* ketens produceren de toeleveranciers bulk, terwijl de verwerkte producten divers zijn en gericht op wat de consument wil. Productleiderschap is daarbij belangrijk. Een voorbeeld hiervan is de zuivelindustrie. De melk komt in een grote stroom de fabriek binnen, terwijl aan de andere kant een enorme variëteit aan zuivelproducten de fabriek verlaat. Bij Toyotische ketens dient het innovatiebeleid van de overheid zich (mede) te richten op stimulering en ondersteuning van de verwerkende industrie. Dit onderstreept nogmaals de zienswijze dat de overheid haar innovatiebeleid niet te sterk moet focussen op sec de primaire sector, maar ketenpartijen er nadrukkelijk bij dient te betrekken.

3) Ondernemersklimaat

Betere afstemming tussen beleid van landelijke overheden en afstemming tussen landelijke en lagere overheden is hier aan de orde, onder andere ten aanzien van milieuvergunningen. Creëren van experimenteerterruimte voor innovatieve ondernemers, inclusief ondernemers binnen de primaire sectoren, maakt hier onderdeel van uit. Overzichtelijker maken van het innovatie-instrumentarium van LNV is eveneens een verbeterpunt. MKB+ bedrijven (> 250 medewerkers maar geen multinational) kunnen participeren in bijvoorbeeld de WBSO-regeling en in specifieke onderzoeksprogramma's gericht op innovatie binnen de keten (bijvoorbeeld de Volwaardkip). Daarbuiten worden MKB+ bedrijven echter stelselmatig uitgesloten van subsidie-instrumentarium met betrekking tot innovatie. Dit verdient heroverweging, mede gezien de innovatiekracht van juist deze bedrijven en de mogelijkheden om via deze partijen de primaire sector mee te laten bewegen in de gewenste richting.

² In posttoyotische ketens worden specifieke productiestromen aangeleverd en verwerkt in aparte niches.

6 Conclusies en aanbevelingen

Het onderzoek had tot doel om de doelen, strategieën en instrumenten in beeld te brengen die grote ketenpartijen nastreven en uitvoeren om primaire bedrijven te laten innoveren, de overeenkomsten en verschillen met doelen en strategie van de overheid inzichtelijk te maken en aanbevelingen te doen om tot een effectiever innovatiebeleid te komen. In dit hoofdstuk worden de samenvattende conclusies kort opgesomd (6.1) en aanbevelingen gedaan (6.2).

6.1 Conclusies

Uit de resultaten van het onderzoek zijn een aantal verschillen in focus en andere aandachtspunten naar voren gekomen (H5). De belangrijkste zijn hieronder samengevat:

- De nadruk van ketenpartijen met betrekking tot innovatie ligt bij Profit (kostprijsbeheersing), van LNV bij People en Planet.
- LNV legt haar innovatiefocus vrij eenzijdig bij de primaire sector. Voor ketenpartijen staat aanpak in ketenverband voorop; innovaties binnen de primaire sectoren zijn daarvan een afgeleide, voor ketenpartijen geen doel op zich.
- Ketenpartijen pakken individueel alleen innovaties op met een direct, min of meer exclusief belang voor het eigen bedrijf. Van LNV wordt verwacht dat ze de regierol op zich neemt voor innovaties met een meer algemeen belang (bijvoorbeeld innovaties in algemene bedrijfsvoering).
- Van LNV wordt ook meer regierol verwacht op ontwikkelingen met een belangrijk concurrentievoordeel maar die maatschappelijk sterk onder druk staan (o.a. DNA-technieken).
- Ketenpartijen zijn nauwelijks in beeld bij de overheid als over onderwijsprogrammering wordt gesproken. Toch bestaan over de kwaliteit van het onderwijs zorgen in het veld. De afnemende beschikbaarheid van bepaalde competentieprofielen gaat in de toekomst problemen opleveren.
- Het bedrijfsleven heeft behoefte aan wettelijke experimenteerruimte en een flexibeler vergunningenbeleid. Gebrek aan afstemming tussen verschillende departementen en tussen centrale en decentrale overheden bemoeilijkt deze zaken.
- Innoverende bedrijven hebben behoefte aan continuïteit in wet- en regelgeving en flankerend beleid van de overheid. De overheid wil flexibel kunnen inspelen op veranderende omstandigheden en nieuwe inzichten. Hier zit een zekere spanning.
- Het subsidiebeleid van de overheid wordt als onoverzichtelijk en complex ervaren: de diversiteit in regelingen en subsidiedoelen is te groot. Projectvoorstellen worden aangepast aan subsidiemogelijkheden.
- MKB+ heeft behoefte aan aanvullend stimuleringsbeleid met betrekking tot innovatie. Komt nu voor diverse regelingen niet in aanmerking, terwijl er wel veel innovatiekracht zit. Ook dienstverleners geven aan aanspraak te willen kunnen maken op subsidie-instrumentarium om innovaties met primaire ondernemers van de grond te kunnen tillen.
- Ketenpartijen zijn slechts minimaal betrokken bij de onderzoeksprogrammering van de overheid.

- Er bestaat in innovatieland enige zorg over de (afnemende) overheidsinvestering in de kennisbasis (fundamenteel onderzoek): er wordt gevraagd om een duidelijker industriepolitiek van de overheid in deze.

6.2 Aanbevelingen

Vanuit de geïdentificeerde aangrijpingspunten voor synergie (5.3) komen we tot de volgende aanbevelingen:

LNV-innovatiebeleid en ketenpartijen

- Betrek ketenpartijen sterker bij het LNV-innovatiebeleid, zowel bij het vaststellen van innovatiedoelen voor primaire sectoren als bij de programmering van onderzoek en Groen Onderwijs. De innovatiefocus van LNV komt dan nadrukkelijker te liggen waar het hoort: bij een primaire sector die *binnen ketenverband* produceert.
- Evalueer samen met het bedrijfsleven de huidige LNV-rol in innovaties met een algemeen belang (innovaties die niet door individuele partijen worden opgepakt) en versterk de LNV-rol waar nodig.

Verschillende ketenstrategieën

- De RLS (Regeling LNV subsidies) bevatte in 2007 een regeling “Samenwerking bij innovatieprojecten”. Gezien de bevindingen van het onderhavige project en het project “Innovatieve kolomstrategieën” (WUR, 2007) is het aanbevelenswaardig om bij het vaststellen van het LNV-innovatiebeleid meer rekening te houden met verschillende productiestrategieën van ketens (maatwerk leveren).
- Identificeer derhalve, voordat een innovatiebeleid wordt ontwikkeld, welke kenmerken van de productiewijze een sector (kennelijk) heeft:
 - Fordistische³ ketens produceren met name bulkproducten. Het belangrijkste wat zij doen is het tegen de laagste prijzen aanbieden van producten aan een breed publiek. Het streven naar economische duurzaamheid is hierbij zeer dominant. Een innovatiebeleid en het bijbehorende instrumentarium dat is gericht op ecologische en sociale duurzaamheid zal bij een dergelijke ketenorganisatie alleen succes kunnen hebben als de economische duurzaamheid er tevens door wordt versterkt. Hierbij dient vooral een beroep te worden gedaan op bewustmaking en voorlichting van de afnemer c.q. consument. Een eenzijdige nadruk leggen bij de primaire sector sorteert onvoldoende effect.
 - Innovatiedoelen die zijn gericht op het bevorderen van ecologische en sociale duurzaamheid hebben meer kans van slagen in sectoren die een post-fordistische ketenorganisatie hebben⁴. Dergelijke ketens bedienen een breed scala aan markten met verschillende eisen en kenmerken. Dit vereist een breed assortiment aan innovatie-instrumenten die niet alleen gericht zijn op de primaire producent maar evenzeer op de toeleverende en verwerkende industrie.

³ Fordisme is de naam die gegeven is aan het productiesysteem dat in de eerste decennia van de 20^e eeuw door Henry Ford in zijn automobiefabriek werd geïntroduceerd. Het gaat om een systeem van massaproductie. Fordisme is een aanduiding voor de instellingen, de organisatie en methoden, die een ongekende periode van welvaartsgroei in de kapitalistische wereld mogelijk maakten.

⁴ Van post-fordisme is sprake wanneer een producent onderdeel is van een productieketen die meer van teamwerk afhangt dan van geïsoleerde producenten. Post-fordisme impliceert een grotere mate van productspecialisatie voor gespecialiseerde markten.

Ondernemersklimaat

- Formuleer innovatiedoelen, geef aan welke innovatie-instrumenten om politieke of juridische redenen niet mogelijk zijn en vraag ketenpartijen, rekening houdend met doelen en randvoorwaarden van het innovatiebeleid, suggesties voor het innovatie-instrumentarium van de overheid.
- Blijf alert op de mogelijkheden en beperkingen van nieuw innovatie-instrumentarium zoals bijvoorbeeld SBIR (Small Business Innovation Research) en STTR (Small Business Technology Transfer)
- Zorg voor een betere afstemming tussen centrale en decentrale overheden, zodat innovatieve ondernemers niet nodeloos worden gehinderd in de uitvoering van hun plannen, creëer waar mogelijk experimenteerruimte.
- Evalueer het LNV-instrumentarium waar MKB+ bedrijven (> 250 werknemers) een beroep op kunnen doen en ga na of er extra stimulansen voor juist deze innovatieve groep bedrijven kunnen worden ingebouwd.

Literatuur

Greeve, Lotte, 2006. *Kennis in de (Achter)hoek? Onderzoek naar kennisuitwisseling bij plattelandsvernieuwing in de regio Achterhoek&Liemers*. MSc scriptie Van Hall Larenstein/WUR

Jacobs, D,J, en J. Waalkens, 2001. *Innovatiekwadraat. Vernieuwingen in de innovatiefunctie van ondernemingen*. Kluwer. ISBN 90 14 08152 9

Sociaal-economische Raad (SER), 2002. *Innovatie voor duurzaam voedsel en groen*. Publicatienr. 9

WUR, 2007. C.Smit, J.W. van der Schans, A.Beldman Agrocenter/LEI i.s.m. MelkveeAcademie. Presentatie 1^e fase project: *Inspiratiebronnen voor innovatieve kolomstrategieën in de veehouderij*' (opdrachtgever LNV)

Bijlage 1 Geïnterviewde ketenpartijen

De volgende organisaties en personen zijn geïnterviewd:

Toelevering

Akker- en tuinbouw:

Nunhems BV

dhr. Di Ponti (senior-adviseur R&D)

Verwerkende industrie

Kalvesector:

Van Drie Groep

dhr. Swinkels (directeur Kwaliteit)

Melkveehouderij:

Campina

dhr. Schaap (directeur Vereniging&Transport)

Varkenshouderij:

Vion

dhr. Urlings (directeur Kwaliteit)

Akker- en Tuinbouw:

Greenery

dhr. van der Linden (directeur kwaliteit) en
dhr. Opschoor (relatiemanager)

Akker- en Tuinbouw:

Cosun

dhr. Sikken (directeur Agrarische Zaken)

Dienstverlening

GIBO -groep

dhr. Breembroek (vakdirecteur Agro Advies)

Rabo-bank

dhr. Thus (hoofd Landbouw)

Exlan Consultants

dhr. Van der Putten (directeur)

Bijlage 2 Vragenlijst interviews

Indicatie van vragen tijdens interview over innovatie door ketenpartijen

U heeft toegestemd in medewerking aan een interview met betrekking tot een LNV-project naar innovatie via ketenpartijen, waarvoor alvast onze hartelijke dank. Doel van het project is om te achterhalen wat de doelen, strategieën en instrumenten zijn die ketenpartijen nastreven en inzetten om primaire bedrijven te laten meebewegen in gewenste innovatieve richtingen, tegen welke blokkades (o.a. in overheidsbeleid) ketenpartijen hierbij aanlopen en welke verbeteringen men wenst.

Hieronder geven we u een indicatie van vragen die tijdens het interview aan de orde kunnen komen.

Vragen m.b.t. innovatiebeleid van het bedrijf

1. Voert uw bedrijf een specifiek innovatiebeleid?
Doelen / strategieën / organisatie-personen / middelen
2. Op welke type innovaties richt uw bedrijf zich?
Product-, proces-, markt-, ..
3. Richt u zich op specifieke innovaties in het kader van duurzaamheid en maatschappelijke acceptatie? Met welke organisaties werkt u daarbij samen?
4. Op welke wijze voorziet u in de benodigde kennis voor innovatie?
Eigen kennisontwikkeling (R&D), kennisinstellingen, (cursorisch / regulier) onderwijs, overheidsvoorlichting, particuliere voorlichting / dienstverlening
5. Aan veel hogescholen zijn “kennistransfercentra” ingericht. Maakt u daar gebruik van? Op welke manieren? Waarom niet?
6. Tegen welke knelpunten loopt u aan in het verwerven van kennis?

Vragen m.b.t. de innovatie in het primaire bedrijf en de hindernissen deze te realiseren

7. Zijn er voorbeelden te geven waarin uw bedrijf veranderingen in de primaire sector (of in de rest van de keten) heeft gestimuleerd om zelf innovaties te realiseren?
8. Welke instrumenten hanteert u om deze veranderingen te stimuleren?
Communicatie, bedrijfsbegeleiding, leveringseisen, financiële prikkels ..
9. Hoe effectief kunt u veranderingen op primaire bedrijven stimuleren? Of: Hoe groot is uw invloed op het primaire bedrijf?
10. Tegen welke hindernissen loopt u aan om innovaties te stimuleren?

Wet- en regelgeving, financiële middelen, organisatorische hindernissen ..

11. Hoe speelt u in op innovaties die zelfstandig ontstaan in schakels van uw productieketen? Hoe combineert u innovaties in de primaire sector met innovaties op het niveau van uw onderneming?
Verspreiding van kennis onder de aangesloten bedrijven, combinaties van innovatieve productie met innovatieve marketing
12. Op welke innovatie kijkt u met de meeste voldoening terug en waarom?
13. Kunt u aangeven waarom deze innovatie succesvol was?
14. Welke pogingen tot innovatie liepen op niets uit en waarom?

Vragen m.b.t. de rol van de overheid (LNV)

15. Bent u op de hoogte van het LNV innovatiebeleid en specifieke LNV instrumenten voor innovatie ?
Kennisagenda, onderwijs, onderzoek, DR regelingen, vouchers, subsidies , garantiestelling.
16. Bent u op de hoogte van andere instrumenten die van belang kunnen zijn voor innovaties?
Senternovem (WBSO) , Syntens, Transform ..
17. Speelt de overheid (of LNV) bij het realiseren van innovaties in de primaire bedrijven een rol of kan de overheid (of LNV) een rol spelen?
Arbitrage, coördinatie, onderzoek, onderwijs ..

Overige vragen

Ten slotte een aantal vragen waar u met ja of nee (of 1 – 10 pnt) (plus motivatie) kan antwoorden:

- a. Kennis is de belangrijkste voorwaarde om te komen tot innovatie
- b. Toeval speelt een grote rol bij het tot stand komen van succesvolle innovaties
- c. Geluk speelt een grote rol bij het tot stand komen van innovaties
- d. Innovatie is een mooi woord voor iets waar we al sinds mensheugenis aan werken
- e. Innovatie kan je sturen en regisseren
- f. De universiteiten zijn in Nederland de belangrijkste bron voor kennisontwikkeling
- g. Het onderwijs levert studenten af die niet zijn toegerust voor de eisen die de praktijk stelt
- h. Het innovatiebeleid van de overheid sluit niet aan bij de behoefte van de praktijk
- i. Als ik Minister was zou ik het innovatiebeleid drastisch op de schop nemen
- j. Zonder voldoende innovatie zie ik aankomen dat we in mijn bedrijfstak in de toekomst de concurrentie met het buitenland niet vol kunnen houden.

Bijlage 3 Regeling LNV-subsidies

Dit jaar stelt het ministerie van LNV voor 98 miljoen aan subsidies beschikbaar voor de Regeling LNV-subsidies. In onderstaande tabel is aangegeven om welke subsidies het gaat.

Onderwerp	Openstelling 2007	Budget in euro's
Beroepsopleiding en voorlichting		
• Biologische landbouw	2 mei t/m 12 juni	710.000
• Veehouderij	3 september t/m 15 oktober	2.100.000
• Vaktechnische kennis randvoorwaarden GLB	15 november t/m 17 januari 2008	725.000
Bedrijfsadviesdiensten GLB	3 t/m 24 september	2.175.000
Praktijknetwerken veehouderij	3 september t/m 1 oktober	1.000.000
Demonstratieprojecten		
• Biologische landbouw	1 oktober t/m 28 november	560.000
• Energie	1 oktober t/m 15 november	1.452.000
• Intensieve veehouderij	15 mei t/m 12 juli	1.100.000
Kennisvouchers	16 april t/m 15 mei	1.100.000
Kennisvouchers	3 t/m 28 september	1.100.000
Samenwerking bij innovatieprojecten	15 mei t/m 12 juli	9.750.000
Bedrijfsmodernisering		
• Investerings op het terrein van energiebesparing	14 t/m 25 mei	20.000.000
• Marktintroductie energie-innovaties	16 april t/m 7 juni	28.000.000
• Gecombineerde luchtwassystemen	2 t/m 27 april	15.000.000
• Jonge agrariërs	3 t/m 27 september	9.078.000
Voedselkwaliteit		
• Biologische landbouw	1 juni t/m 29 november	550.000

Beroepsopleiding en voorlichting

Voor duurzame ontwikkeling van de landbouwsector kunnen veehouders en biologische landbouwbedrijven subsidie aanvragen voor een bedrijfsconsult en voor het volgen van opleidingen, trainingen of voorlichtingsbijeenkomsten. Ook kunnen ondernemingen die in een groep voorlichting krijgen over de randvoorwaarden van het Gemeenschappelijk landbouwbeleid (GLB) subsidie aanvragen. De subsidie is maximaal € 1.500.

Bedrijfsadviesdiensten Gemeenschappelijk landbouwbeleid

Landbouwondernemingen kunnen subsidie aanvragen voor een individueel advies, waarin wordt aangegeven welke randvoorwaarden van het Gemeenschappelijk landbouwbeleid voor het bedrijf van toepassing zijn en aan welke eisen en bepalingen het bedrijf voldoet. Deze subsidie is maximaal € 1.000.

Praktijknetwerken veehouderij

Samenwerkingsverbanden van landbouwondernemingen in de veehouderijsector kunnen subsidie aanvragen voor het onderling uitwisselen van kennis en ervaring waarmee nieuwe, betere of hoogwaardigere producten worden verkregen of waarmee

productiewijzen of productieprocessen worden verbeterd. De subsidie bedraagt maximaal € 25.000.

Demonstratieprojecten

Om de concurrentiekracht van de landbouw te bevorderen, kunnen landbouwondernemingen en samenwerkingsverbanden subsidie aanvragen voor het in de praktijk uittesten en demonstreren van de resultaten van vernieuwingen. Aanvragen kunt u indienen voor biologische landbouw, energie en intensieve veehouderij. Voor energie is in totaal € 1.452.000 beschikbaar, waarvan € 42.000 voor de bloembollenteelt, € 61.000 voor de paddestoelenteelt en € 1.349.000 voor de glastuinbouw. Het Productschap Tuinbouw draagt € 202.000 bij aan de subsidie voor energie in de glastuinbouw. De subsidie bedraagt 50% van de subsidiabele kosten.

Vouchers voor kennisoverdracht

Landbouwondernemingen kunnen vouchers aanvragen voor beantwoording van toepassingsgerichte kennisvragen door een kennisinstelling voor nieuwe kennis over producten, processen of diensten. Een voucher heeft een waarde van €3.000.

Samenwerking bij innovatieprojecten

Om de samenwerking te bevorderen, kunnen samenwerkingsverbanden tussen landbouwondernemingen onderling of met agro-MKB-ondernemingen subsidie aanvragen voor de uitvoering van een innovatieproject. In 2007 stelt LNV €9.750.000 beschikbaar voor dergelijke projecten, het budget is verdeeld over vijf sectoren:

- € 2 miljoen voor de melkveehouderij
- € 3,3 miljoen voor de varkens-, pluimvee- en de konijnenhouderij
- € 2,8 miljoen voor de glastuinbouw en paddestoelenteelt, inclusief uitgangsmateriaal
- € 1,1 miljoen voor de akkerbouw- en opengrondstuinbouw inclusief uitgangsmateriaal en de bijenhouderij
- € 550.000 voor de biologische landbouw

De subsidie bedraagt 35% van de subsidiabele kosten en maximaal € 500.000.

Bedrijfsmodernisering

- **Investerings op het terrein van energiebesparing.**
Voor verschillende energiebesparende maatregelen kunnen glastuinbouw-ondernemingen subsidie aanvragen. Ook kunnen samenwerkingsverbanden van glastuinbouwondernemingen subsidie aanvragen voor energieclusters. De subsidie bedraagt 25% van de subsidiabele kosten en maximaal € 400.000.
- **Marktintroductie energie-innovaties**
Het doel van deze subsidie is het stimuleren en versnellen van de vervroegde marktintroductie van energiesystemen door glastuinbouwondernemingen. Investerings in semi-gesloten kassystemen moeten tot minimaal 25% CO₂-emissiereductie uit de glasopstanden leiden. Hiervoor is een budget beschikbaar van € 22.500.000. Voor investeringen in andere innovatieve energiesystemen is € 5.500.000 beschikbaar. Deze investeringen worden beoordeeld op CO₂-reductie, energiebesparing, perspectief, navolgbaarheid en doorontwikkeling.
- **Gecombineerde luchtwassystemen**
Om de reductie van ammoniakemissie, geur en fijn stof te bevorderen, kunnen landbouwondernemingen - met één of meer stalruimten waarin dieren worden gehouden - subsidie aanvragen voor de investering in gecombineerde luchtwassystemen. De subsidie bedraagt 35% van de subsidiabele kosten.
- **Jonge landbouwers**
Met deze subsidie kunnen, net als in 2005 en 2006, jonge landbouwers investeren in hun bedrijf om daarmee een goede basis te leggen voor de toekomst. De subsidie bedraagt 20% van de subsidiabele kosten en ten hoogste € 20.000. Het ministerie van LNV stelt € 8.880.000 beschikbaar. Daarnaast stelt de provincie Limburg € 37.000 beschikbaar en de provincie Zeeland € 161.000.

Voedselkwaliteit

Om de omschakeling naar of voortzetting van de biologische productiemethode te stimuleren, ontvangen landbouwbedrijven die zijn aangesloten bij Stichting Skal subsidie voor de aansluitingsbijdrage en basisbijdrage.

Bijlage 4 EZ instrumentarium op gebied van ontwikkeling en innovatie

Tabel 1 Generieke maatregelen en/of instrumentarium binnen bereik

Instrument	Essentie
EIA	Fiscale regelingen voor milieuvriendelijke investering in bedrijfsmiddelen
Groene financiering	Goedkoop geld van banken voor duurzame investeringen, Vereist erkenning van duurzaamheid (SenterNovem)
MIA/VAMIL	Fiscale regelingen voor milieuvriendelijke investering in bedrijfsmiddelen Vereist plaatsing van middelen op MIA-VAMIL lijsten (VROM)
Wet Bevordering Speuren Ontwikkelingswerk (WBSO)	Tegemoetkoming in loonkosten voor werknemers die zich bezig houden met onderzoek Plafond per bedrijf (in de orde van € 60.000?)

Tabel 2 Regelingen die mogelijk kansen bieden na inzet van sector/ bedrijven

Instrument	Essentie
Besluit Borgstellingen MKB	Wellicht voor ketenbedrijven Visserij heeft zijn eigen garantiestelling visserij
Carboncredits	Incidentele tenders SenterNovem (andere orde van grootte)
Competentiecentrum Transities	Het samenbrengen van transitieprofessionals
CO2 reductieplan verkeer en vervoer	Essentie is vervoersefficiency, dit is wellicht ook toepasbaar te maken op visserij
Energie Onderzoek Subsidie	Steun voor bedrijven en kennisinstellingen bij ontwikkeling van nieuwe kennis t.b.v. energie-efficiency
Eranet sustainable enterprise	Internationale samenwerking t.b.v. duurzaamheid
Groeifaciliteit	Verruimde borgstelling voor snelgroeende bedrijven
InnovatiePrestatieContract	Instrument om het innovatief vermogen te stimuleren door samenwerking en kennisoverdracht tussen een groep MKB-bedrijven
Innovatievouchers	Kennis van kennisinstelling voor MKB-ondernemers Let op de-minimisbepalingen

Innovatiegerichte onderzoeksprogramma's	Een toegankelijker onderzoekswereld voor bepaalde technologische thema's
Innovation Relay Centre Nederland	Het bij elkaar brengen van vraag en aanbod in onderzoek
Mastering Growth	Masterclasses voor ondernemers, ondernemers dragen kennis over.
Milieu en technologie	Milieugerichte innovatie in de industrie
Small Business Innovation Research	Overheid stelt faciliteit met plafond ter beschikking voor onderzoek door MKB. Nu pilots voor biobased economy en natuur (bij LNV)
Subsidieregeling Maatschappelijke Organisaties en Milieu	Gericht op programma's en projecten
Subsidieregeling dieselmotoren voor binnenvaartschepen	Schone dieselmotoren voor nieuw of bestaand schip
TechnoPartner	Verbeterde toegang tot geld, kennis, ervaring en apparatuur Een vorm van borgstelling door de overheid
Unieke Kansen Regeling	De toepassing van nieuwe energiesystemen in de praktijk

Aad van Winden
DK/Service Unit Innovatie
18.04.2007

Bijlage 5 Kernpunten uit het interview met de toeleverende industrie

Voor de schakel toeleverende industrie is een zaadveredelingsbedrijf uit de akker- en tuinbouw geïnterviewd. De kernpunten uit het interview zijn in onderstaande tabel samengevat.

Toeleverende industrie

ANTWOORDEN UIT INTERVIEW	
INTERVIEWVRAGEN	Akker-/tuinbouw (Zaadveredelingsbedrijf)
Innovatiebeleid intern	
Kenmerken geïnterviewde organisatie: 1. coöperatief/particulier 2. MKB/middensegment/grote international	1. Particuliere onderneming 2. MKB+ (1200 werknemers)
Kenmerken innovatiebeleid: 1. doelen/typen innovaties (product, proces, markt, anders) 2. interne organisatie 3. strategieën/businessrelaties 4. middelen	1. Zaadveredeling gericht op creëren toegevoegde waarde. Productinnovatie: in opbrengst, resistentie, inhoudsstoffen smaak/ gezondheid, verwerking. 2. Interne R&D-afdeling (budget 15% van de omzet). Academici en HBO-ers. 3. Innovaties gericht op eindgebruikers in de keten. Samenwerking met groot internationaal VGI-bedrijf. Productie veredelde zaden onder contract VGI-bedrijf door primaire sector. 4. --
Innovaties m.b.t. duurzaamheid en maatschappelijke acceptatie: 1. specifieke aandachtsvelden 2. samenwerking met ngo's	1. Duurzaamheid i.r.m. bestrijdingsmiddelen bovenaan (25% R&D-budget ontwikkelen natuurlijke resistenties). Tevens droogteresistentie en zouttolerantie. Geen GGO maatschappelijke acceptatie). 2. --
Voorzien in kennis voor innovaties: 1. sector-/branche- aanpak 2. eigen R&D 3. kennisinstellingen 4. kennistransfercentra 5. onderwijs 6. voorlichting (publiek) 7. dienstverlening (privaat)	1. In Plantum hele sterke branche-organisatie voor gezamenlijk onderzoek op precompetitief vlak. 2. Eigen R&D met budget 15% van omzet 3. Partner in Innovatiecentrum Gezonde Voeding. Partner in TTI Groene Genetica. Via Groene Genetica afstemming met TI Farma en TI Nutrition (over inhoudsstoffen). 4. Voor kleine opdrachten gebruik van HBO-kennistransfercentra 5. Kwalitatief goed/redelijk opgeleide studenten; interne bedrijfsopleiding belangrijk. 6. Kennisname van/ samenwerking met zaadveredelings-onderzoek publieke sector: U.Wag., U.Maastricht, Food& Nutrition Delta e.d. 7. --
Innovatiebeleid richting primair bedrijf	
Voorbeelden innovaties primair: 1. structureel innovatiebeleid voor primaire sector 2. procesinnovaties 3. productinnovaties 4. koppeling productinnovatie met markt vraag	1. -- 2. -- (nvt) 3. Ontwikkeling hybride prei groot succes 4. Innovaties meestal marktgestuurd; soms vanuit telers: vb. vraag naar hogere rassen
Ingezette instrumenten en effectiviteit: 1. terugkoppeling informatie 2. voorlichting/werving 3. financieel belang 4.coöperatief/privaat	1. Veredelaar doet aan intensieve teeltbegeleiding 2. Voorlichting via buitendienst; veldonderzoek; demoprojecten 3. Afdekken financieel risico voorlopers belangrijke voorwaarde 4. Telers hebben geen coöperatief belang in bedrijf

Inspelen op innovaties uit schakels: 1. wordt structureel ondersteund 2. verspreiding innovaties onder eigen telers 3. verbinding innovatieve productie met marktkant	1. Signalen worden opgepikt door buitendienst 2. Verspreiding via buitendienst en studieclubs telers 3. --
Succesvolle innovaties en Succesfactoren: 1. voorbeeld succesvolle innovatie primaire sector 2. wortelinnovaties (positieve prikkels) 3. stokinnovaties (negatieve prikkels)	1. Hybride prei 2. Hoge toegevoegde waarde voor tuinder (opbrengststijging per ha); intensieve teeltbegeleiding; afdekken financiële risico's voorlopers (proefteelt-contract); kennisintensief product (voorsprong op concurrent) 3. --
Mislukte innovaties en faalfactoren: 1. voorbeeld niet gelukte innovatie primaire sector 2. markt pikt innovatie niet op 3. problemen in uitvoering 4. economische problemen	1. Introductie energiearme gewassen: minder energie bij zelfde opbrengst 2. -- 3. Telers kozen voor zelfde energieverbruik met hogere opbrengsten. 4. --
Mening over rol overheid	
Kennis van LNV-beleid: 1. kennis van mogelijkheden voor eigen bedrijf 2. kennis van mogelijkheden voor primaire sector 3. kennis intern aanwezig 4. kennis extern uitbesteed	1. (deels) aanwezig 2. (deels) aanwezig 3. -- 4. --
Kennis van EZ-beleid e.a.: 1. kennis van mogelijkheden voor eigen bedrijf 2. kennis van mogelijkheden voor primaire sector 3. kennis intern aanwezig 4. kennis extern uitbesteed	1. (deels) aanwezig 2. (deels) aanwezig 3. -- 4. --
Huidige en gewenste rol overheid: 1. invulling rol door overheid 2. passendheid beleid en instrumentarium 3. wet- en regelgeving 4. subsidieregelingen 5. onderzoek 6. onderwijs	1. Prima dat innovatie weer op de beleidsagenda staat. 2. Innovatievouchers een goede zaak: innovatiebewustzijn telers neemt toe. 3. -- 4. MKB+ valt tussen wal en schip. Behoefte aan stimulerings-regeling: overheid analyse naar uitvoeren: qua innovatiekracht belangrijk segment 5. Moet overheid veel geld aan besteden; Contractonderzoek leidt tot problemen met intellectueel eigendom en vertraagde beschikbaarheid 6. Moet overheid flink in investeren
Knelpunten verwerven kennis: 1. aansturing kennis 2. kennishiaten 3. kenniswerkers	1. Aandacht voor kennisdoorstroming met opkomst eigen researchafdelingen private partijen; Investering overheid in kennisbasis grote zorg. Veel duidelijker industriepolitiek van overheid nodig; veel overheidsgeld investeren in onderzoek en onderwijs. 2. Kloof tussen basiskennis plantgenomica en daadwerkelijke productontwikkeling. 3. Beschikbaarheid plantdeskundigen naar toekomst toe groot probleem: investeren in onderwijs noodzakelijk
Knelpunten in beleid en instrumentarium m.b.t.: 1. ruimtelijke ordening 2. wettelijke experimenteerruimte 3. effecten inhoudelijke subsidievoorwaarden 4. financiën 5. administratie 6. overig	1. -- 2. -- 3. MKB+ bedrijf komt voor geen enkele subsidieregeling in aanmerking, terwijl er wel behoefte aan is. 4. -- 5. -- 6. --

Bijlage 6 Kernpunten uit de interviews met de verwerkende industrie

In onderstaande tabel zijn de kernpunten uit de interviews met ketenpartijen uit de verwerkende industrie en afzet samengevat.

Verwerkende industrie

INTERVIEWVRAGEN	ANTWOORDEN UIT DE INTERVIEWS				
	Akker- en tuinbouw	Akker- en tuinbouw	Zuivel	Kalfsvlees	Varkensvlees
	Suikerbietenverwerker	Afzetorganisatie			Slachterij
Innovatiebeleid intern					
<i>Kenmerken geïnterviewde organisatie:</i> 1. coöperatief/particulier 2. MKB/middensegment/grote international	1. Coöperatieve onderneming, meerdere autonome businessunits 2. MKB+	1. Coöperatieve afzetonderneming van groente, fruit en paddestoelen 2. MKB+	1. Coöperatieve onderneming, meerdere businessgroepen 2. MKB+ ??	1. Particulier bedrijf 2. MKB+	1. Particulier (Agrarische sector is grootaandeelhouder) 2. MKB+
<i>Kenmerken innovatiebeleid:</i> 1. doelen/typen innovaties (product, proces, markt, anders) 2. interne organisatie 3. strategieën/businessrelaties 4. middelen	1. Accent op procesinnovatie en innovatie in grondstoffen, nauwelijks op markt- en productinnovatie 2. 'R&D en Innovatie'-afdeling per businessunit; samenwerking in projecten 3. Sterke drive voor overkoepelend innovatiebeleid; nog niet gerealiseerd 4. - -	1. Richt zich op innovatie voor de tuinders, nieuwe teelten, rassen en marktinnovaties. Belangrijk om kostprijs product laag te houden. 2. Innovatiestuurgroep olv de algemene directeur. Voor aantal producten bestaan innovatiecommissies. Veel ideeën komen van onderop bij de telers vandaan (productinnovatie) 3. Innovaties beoordeeld op Gezondheid, Gemak en Genieten 4. Rol afzetorganisatie is initiërend of coördinerend, soms financiële steun.	1. Richt zich op product-, proces, markt- en keten-innovaties op diverse terreinen. Kostencomponent zeer belangrijk i.v.m. concurrentiekracht keten. 2. Drie eigen innovatiecentra voor onderzoek en ontwikkeling 3. Heeft algemeen innovatiebeleid als sector met duidelijke doelen. In jaarplan: jaarlijks bepaald aantal productinnovaties. 4. Inzet van marketing, corporate communicatie en aandacht voor maatschappelijke wensen	1. Primaire doel van innovatie: verbeteren van de economische positie door in te spelen op de wensen van de markt. License to produce en license to deliver. Innovaties op gebied van dierenwelzijn, houderij, voedselveiligheid 2. Organisatie R&D binnen het eigen gecertificeerde kwaliteitssysteem. 3. Altijd eerst eigen strategie vaststellen, dan pas betrokkenheid externen en afnemers 4. - -	1. Richt zich binnen businessunits op product- en procesinnovatie en op structurele innovatie hele concern. Innovatie vooral aangestuurd door marktkansen. Pro-actief inspelen maar markt moet binnen afzienbare termijn ervoor willen betalen. Productinnovatie gaat niet altijd via primaire kant (bv. vetten): varkensvlees is delenmarkt, niet alle segmenten waarderen de inspanning. 2. Innovatiebeleid belegd bij twee personen. 3. Overkoepelend innovatiebeleid nog in kinderschoenen. Innovatiebeleid gedictieerd door hoog kwaliteitsniveau in keten en operational excellence. 4. - -
<i>Innovaties m.b.t. duurzaamheid en maatschappelijke acceptatie:</i> 1. specifieke aandachtsvelden 2. samenwerking met ngo's	1. Reactief op restrictief overheidsbeleid: mest, gewasbescherming, voedselveiligheid (certificering bietentelers); pro-actief: geïntegreerde teeltmethodieken	1. Duurzaamheidsaspecten worden meegenomen in het hele spectrum (geïntegreerde teelt, energie) 2. Samenwerking met partners en ngo's om leden in beweging te krijgen	1. Brede bemoeienis, ook indien slechts indirect belang (Stichting Courage). Richt zich in markt en keten op specifieke innovaties in kader van duurzaamheid en maatschappelijke acceptatie.	1. Duurzaamheidsaspecten spelen bij innovatie een belangrijke rol (license to produce). O.a. passendheid bedrijf in omgeving 2. Bedrijf stuurt samenwerking primaire bedrijven met ngo's	1. - - Niet specifiek genoemd; wel aandacht voor bv. stoppen met castratie van biggen, indien markt betaalt 2. - -

	2. -- (wel met Biologica en Nautilus)		Verbindt maatschappelijk verantwoord ondernemen aan haar merk. 2. Beperkte samenwerking met ngo's (groene soya)	aan.	
<i>Voorzien in kennis voor innovaties:</i> 1. <i>sector-/brancheaanpak</i> 2. <i>eigen R&D</i> 3. <i>kennisinstellingen</i> 4. <i>kennistransfercentra</i> 5. <i>onderwijs</i> 6. <i>voorlichting (publiek)</i> 7. <i>dienstverlening (privaat)</i>	1. -- 2. R&D-afdeling per businessunit; daarnaast overkoepelend Technology Centre (TC) voor productontwikkeling, procestechnologie en analytisch onderzoek 3. TC vormt link tussen businessunits en externe kennisbronnen, zoals Wageningen Centre for Food Sciences, TNO Food, internationale instituten; praktijkonderzoek telers via IRS (IRS heeft (inter-) nationale kennisnetwerken) 4. -- 5. competentieprofiel voedings-technologen schaars maar kwalitatief goed 6. -- 7. --	1. -- 2. Heeft eigen proefbedrijf ne proeven bij telers, i.s.m. WUR en zaadveredelingsbedrijven 3. Goede contacten met kennisinstellingen en betrokkenheid DLV en PPO bij projecten 4. Kennistransfercentra weinig of niet gebruikt 5. -- 6. -- 7. --	1. Ondersteunt heel actief via NZO innovatie breed; In keten ook samenwerking met andere schakels (o.a. diervoederindustrie) 2. Eigen R&D-afdeling in Wageningen, vooral productgericht 3. Kennisinstellingen vervullen een belangrijke rol 4. Maakt gebruik van kennistransfercentra voor opdrachten op specifieke terreinen 5. Kennis van WUR en onderwijsinstellingen is vaak wat minder operationeel. Via stagiaires en input aan onderwijs wordt ook kennis uitgewisseld. 6. -- 7. --	1. Kennis komt hoofdzakelijk uit praktijk zelf 2. Interne R&D-afdeling, vallend onder kwaliteitssysteem. Eigen proefstallen. 3. Samenwerking in onderzoek met universiteiten en kennisinstellingen 4. Er wordt weinig gebruik gemaakt van kennistransfercentra (kennis sluit niet aan, te weinig gecentraliseerde kennis) 5. -- 6. -- 7. --	1. -- 2. Geen eigen R&D. Kennis deels zelf in huis, deels via eigen netwerk betrokken. 3. Partner in Top Instituut (TI) Food&Nutrition, contacten met WUR (hoogleraarschap), HASSen en Praktijkcentrum Sterksel. 4. -- 5. Theoretische scholing studenten is beter, praktisch toepassen kennis in NL minder dan in Duitsland. 6. -- 7. --
Innovatiebeleid richting primair bedrijf					
<i>Structureel innovatiebeleid voor primaire sector</i>	- Hanteert als speerpunten innovatiebeleid richting primaire sector: kwaliteitsborging, kostprijsbeheersing en logistiek; - Stimuleert innovaties in teeltevaluatie- en registratiesystemen; gratis deelname - Studiegroepen telers ingesteld via Koda (Kennis op de Akker), begeleid door buitendienst, Movaris, WUR	- Productinnovatiecommissies, bestaande uit telers en medewerkers afzetorganisaties. - Doel: besparen op kosten voor oogst- en sorteerproces - Kruisbestuiving tussen verschillende innovatiecommissies	- Drijfveren voor innovatie richting primaire sector zijn de afzetmarkt, de kostenkant en maatschappelijke factoren	- Communicatie van innovatieve ideeën via intranet (discussieplatform) - Aanpak met primaire ondernemers via studiegroepen, ketenwerkgroepen en productgroepen	- Gebruik van studie-groepen. Samen met WUR wordt bv. High Health verder ontwikkeld. - Bepaalde innovatie primaire sector worden gesteund (bv. Varkelproject)
<i>Ingezette instrumenten en effectiviteit:</i> 1. <i>terugkoppeling informatie</i> 2. <i>voorlichting/werving</i> 3. <i>financieel belang</i> 4. <i>coöperatief/privaat</i>	1. Via buitendienst communicatie over nieuwe ontwikkelingen, bedrijfsbegeleiding, bedrijfsvergelijking (groeps en individuele voorlichting)	1. -- 2. Verspreiding van goede ideeën via excursies en voorlichting buitendienst en/of DLV. Telers willen onderscheidend bezig zijn.	1. Begeleiding melkveehouder bij ontwikkelen van gedifferentieerde productstroom belangrijk: managementondersteuning, tools.	1. Via buitendienst. Via intranet is bedrijfsvergelijking met andere bedrijven mogelijk. 2. Innovaties worden op demonstratiebedrijven gedemonstreerd. Met oog op	1. Farmingnet: terugkoppeling slachtlignegegevens naar leveranciers is sterk punt. IKB zelf als instrument voor ketensamenwerking ook. 2. Buitendienst heeft meer

	<p>2. 10x per jaar huismagazine met nieuws voor telers</p> <p>3. --</p> <p>4. --</p>	<p>3. Soms worden succesvolle innovaties afgedwongen via leveringseisen van een bepaald merk. Soms worden financiële prikkels gegeven. Afleveringseisen i.c.m. meerwaarde product zijn het meest stimulerend.</p> <p>4. --</p>	<p>2. --</p> <p>3. Met geld is veel te sturen</p> <p>4. Voordeel in ketenbeheersing dat melkveehouders de eigenaar zijn: stimuleert innovatie op primair bedrijf</p>	<p>gewenste investering in ICT zijn alle kalverhouders voorgelicht over de voordelen.</p> <p>3. Het betalen van premies voor gewenste innovaties kan een belangrijke prikkel zijn (bv. investeren in ICT)</p> <p>4. --</p>	<p>verbindende dan probleemoplossende rol: koppeling boer met voerleverancier, boer met dierenarts. Regelmatig bijscholing aan dierenartsen, voerleveranciers, veehouders op praktijkcentrum (bv. antibioticumgebruik).</p> <p>3. Bepaalde innovaties worden afgedwongen via afleveringseisen (bv. productveiligheid)</p> <p>4. --</p>
<p><i>Inspelen op innovaties uit schakels:</i></p> <p>1. wordt structureel ondersteund</p> <p>2. verspreiding innovaties onder eigen telers</p> <p>3. verbinding innovatieve productie met markt</p>	<p>1. --</p> <p>2. verspreiding innovaties (o.a. tips IRS) naar telers via huismagazine en studiegroepen /buitendienst</p> <p>3. -- (nauwelijks marktinnovatie)</p>	<p>1. 2 x per jaar bijeenkomsten met telers, met innovatie op agenda. Inbreng in productinnovatiecommissies</p> <p>2. Via buitendienst</p> <p>3. Is probleem: veel ideeën van onderop sneuvelen in vermarktingsfase</p>	<p>1. Innovaties vanuit markt/ consument worden snel opgepakt, zoals gezondheid, melk van dichtbij, duurzaam geproduceerd. Samenwerking met fokkerijorganisaties in meer nadruk op duurzaamheids-aspecten.</p> <p>2. --</p> <p>3. Vaak wordt ingespeeld op innovaties die bij veehouders ontstaan. Schept soms kans om hiermee in markt te profileren.</p>	<p>1. Innovatieve ideeën van kalverhouders worden gecommuniceerd via intranet, studiegroepen, ketenwerkgroepen en productgroepen.</p> <p>2. zie 1</p> <p>3. Via bovenstaande groepen worden waar nodig linken gelegd en betrokken partijen bij elkaar gehaald.</p>	<p>1. Vooral ingespeeld op markt vragen</p> <p>2. Via buitendienst, studiegroepen en infobulletin</p> <p>3. Alleen innovaties met marktkansen worden ingezet.</p>
<p><i>Succesvolle innovaties en Succesfactoren:</i></p> <p>1. voorbeeld succesvolle innovatie primaire sector</p> <p>2. wortelinnovaties (positieve prikkels)</p> <p>3. stokinovaties (negatieve prikkels)</p>	<p>1. Logistieke innovatie en administratie aan- en afvoer (kostenvoordeel); innovaties in oogstechnieken (tarra); zaaizaadveredeling (o.a. ziekeresistentie) t.b.v. teeltfase; vooral mondiale bedrijven voor bietenveredeling; innovaties in oogstechnieken</p> <p>2. a) managementondersteuning met als positieve prikkel een betere rendabiliteit; b) buiten de box kunnen denken; c) korte lijnen tussen R&D en industrie</p> <p>3. Afleveringseisen alleen gesteld als markt in geding is (bv. certificering voedselveiligheid)</p>	<p>1. Coctailsmaaktomaat</p> <p>2. ketenaanpak was belangrijkste succesfactor. Merkteelt in combinatie met meerwaarde product is belangrijke prikkel.</p> <p>3. --</p>	<p>1. Sturen op vetzuursamenstelling van melk via voer. Vervolmaken datastromen verder in keten.</p> <p>2. Kunt pas innoveren als alle partijen in keten gezonde drive hebben.</p> <p>3. Stokinstrumenten werken niet echt als het gaat om innovatie.</p>	<p>1. Ontwikkeling van groepshuisvesting; afstappen eenzijdige voeding; ICT; logistieke verhaal</p> <p>2. Succesfactor is samenwerken aan cultuuromslag (niet individueel), draagvlak creëren. Prikkels in vorm van begeleiding en betalen van premies. Bedrijfsvergelijkingen via intranet werken stimulerend.</p> <p>3. --</p>	<p>1. IKB; Farmingnet</p> <p>2. Succesfactoren: samenwerking in de kolom en door overtuigen via aanbieden van slachtbevindingen e.d. (positieve prikkels)</p> <p>3. Afleveringseisen als b.v. productveiligheid in geding is</p>
<p><i>Mislukte innovaties en faalfactoren:</i></p>	<p>1. Vermindering tarra mislukt; vermarkting biologische</p>	<p>1. --</p> <p>2. Veel innovaties van onderop</p>	<p>1. Globuline uit biestmelk: bleek niet rendabel te zijn.</p>	<p>1. Kalfsvlees maken met ander dan melkeiwit.</p>	<p>1. Superiore project gericht op produceren van hogere</p>

<p>1. voorbeeld niet gelukte innovatie primaire sector</p> <p>2. markt pikt innovatie niet op</p> <p>3. problemen in uitvoering</p> <p>4. economische problemen</p>	<p>suiker mislukt</p> <p>2. Markt heeft geen interesse in aanpak milieubelasting teeltfase (biologisch)</p> <p>3. Tarramislukking door gebrek aan fundamenteel onderzoek naar vermindering tarragehalte</p> <p>4. --</p>	<p>zijn meer van hetzelfde: markt pakt het niet op. Markt soms ook kleiner dan verwacht. Afzetorganisatie wil toe naar marktgestuurde innovatie, heeft zelf onvoldoende kennis van die markt.</p> <p>3. --</p> <p>4. --</p>	<p>2. Markt alleen bereid te betalen voor innovatie als er meteen rendement is te zien (reageert primair en voor korte termijn).</p> <p>3. --</p> <p>4. zie 2</p>	<p>2. --</p> <p>3. Onderzoekers willen te snel naar een oplossing. Maar bent van vele factoren afhankelijk. Veel innovaties gaan verloren door gebrek aan communicatie met de buitenwereld.</p> <p>4. --</p>	<p>kwaliteit hammen</p> <p>2. --</p> <p>3. --</p> <p>4. Bij innovatietraject op gebied van aangiftigeplachtige dierziekten loopt men tegen wettelijke hindernissen aan. Politieke en ambtelijke support om daar iets aan te doen is tot heden gering.</p>
Mening over rol overheid					
<p>Kennis van LNV-beleid:</p> <p>1. kennis van mogelijkheden voor eigen bedrijf</p> <p>2. kennis van mogelijkheden voor primaire sector</p> <p>3. kennis intern aanwezig</p> <p>4. kennis extern uitbesteed</p>	<p>1. Zegsman maar deels zicht op innovatiebeleid overheid (LNV/EZ); neemt deel aan initiatief Koda: wil signaal overheid dat Koda na 2008 doorgaat</p> <p>2. idem</p> <p>3. --</p> <p>4. Extern bureau gecontracteerd om subsidiemogelijkheden bij te houden</p>	<p>1. Bedrijf is MKB+, valt buiten meeste subsidieregelingen</p> <p>2. --</p> <p>3. --</p> <p>4. Kennis over subsidies is extern geplaatst</p>	<p>Zie EZ</p>	<p>1. Zegsman heeft er weinig zicht op. Heeft geen eerste prioriteit voor het bedrijf.</p> <p>2. --</p> <p>3. Niet echt aanwezig, zou je 1 á 2 man op moeten zetten</p> <p>4. --</p>	<p>1. Is aanwezig op hoofdlijnen</p> <p>2. Is aanwezig op hoofdlijnen. Bedrijf stimuleert primaire sector niet actief om er gebruik van te maken.</p> <p>3. Ja</p> <p>4. Nee</p>
<p>Kennis van EZ-beleid e.a.:</p> <p>1. kennis van mogelijkheden voor eigen bedrijf</p> <p>2. kennis van mogelijkheden voor primaire sector</p> <p>3. kennis intern aanwezig</p> <p>4. kennis extern uitbesteed</p>	<p>Idem LNV</p>	<p>Idem LNV</p>	<p>1. Ja, op hoogte van relevante innovatie-instrumentarium</p> <p>2. --</p> <p>3. Ja</p> <p>4. Incidenteel inschakeling van extern bureau</p>	<p>Zie LNV</p>	<p>Idem zie LNV</p>
<p>Huidige en gewenste rol overheid:</p> <p>1. invulling rol door overheid</p> <p>2. passendheid beleid en instrumentarium</p> <p>3. wet- en regelgeving</p> <p>4. subsidieregelingen</p> <p>5. onderzoek</p> <p>6. onderwijs</p>	<p>1. a) Ketenpartijen sterker bij innovatiebeleid betrekken. b) Flankerend beleid overheid voor door sector/industrie gewenste innovaties schiet te kort. Vooral t.a.v. genetica en gmo's. Overheid moet leidende rol in discussie nemen. c) Sterkere rol overheid gewenst op gebied van innovaties die teelten overstijgen, zoals algemene bedrijfsvoering</p> <p>2. -- weinig zicht op</p> <p>3. --</p> <p>4. Subsidies zijn geen doorslaggevende drive voor innovaties, maar kunnen proces wel ondersteunen</p> <p>5. --</p> <p>6. --</p>	<p>1. a) Overheid zou meer regie kunnen nemen op onderwerpen die van algemeen belang zijn voor de sector; b) Rol overheid is goed, moet vooral faciliterend zijn.</p> <p>2. --</p> <p>3. --</p> <p>4. --</p> <p>5. --</p> <p>6. --</p>	<p>1. Overheid kan bepaalde bewegingen bufferen, bijvoorbeeld maatschappelijke onrust door start project Koe&Wij.</p> <p>2. --</p> <p>3. --</p> <p>4. --</p> <p>5. Prima rol overheid in kennisontwikkeling, zeker vergeleken met buurlanden</p> <p>6. --</p>	<p>1. Overheid moet belangrijke rol spelen bij realiseren van innovatie (faciliteren) LNV, betrek grote ketenpartijen meer bij het innovatiebeleid, niet alleen via spreekbuis primaire sector.</p> <p>2. LNV zou betere positie moeten claimen voor de landbouwbegroting t.o.v. totale begroting in NL. Aandeel Agrosector aan handelsbalans wordt onderschat.</p> <p>3. --</p> <p>4. --</p> <p>5. --</p> <p>6. Overheid kan rol spelen in horizontale uitwisseling van kennis tussen sectoren</p>	<p>1. Juicht niet toe als overheid zich meer gaat richten op ketenregisseurs. Wel ketenregisseur meenemen in discussie over wenselijke innovatiedoelen primaire sector.</p> <p>2. Kritisch over innovatiebeleid LNV. Te weinig consequenties getrokken uit lange termijn-ontwikkelingen, zoals demografie en maatschappelijke toekomstbeeld primaire sector. Beleid meer richten op internationale ontwikkelingen zoals Global GAP en gezondheid/dierziekten. Level playing field stimuleren. Huidige inovatiebeleid overhead vooral flankerend om</p>

					<p>regelgeving aanvaardbaar te maken</p> <p>3. --</p> <p>4. --</p> <p>5. --</p> <p>6. Centrale aansturing van kennis (onderwijs, onderzoek) in NL goed van de grond gekomen.</p>
<p><i>Knelpunten verwerven kennis:</i></p> <p>1. <i>aansturing kennis</i></p> <p>2. <i>kennishiaten</i></p> <p>3. <i>kenniswerkers</i></p>	<p>1. --</p> <p>2. Schaarste aan fundamenteel bietenonderzoek in NL</p> <p>3. Schaarste aan voedingstechnologen</p>	<p>1. --</p> <p>2. Knelpunt is gebrek aan markt- en consumenten- kennis: lastig kiezen tussen potentieel kansrijke innovaties. Vertaalslag fundamentele kennis naar praktijk is soms lastig.</p> <p>3. -- (onderwijs levert voldoende goede studenten af)</p>	<p>1. Behoeftte aan exclusiviteit voor bepaalde kennis.</p> <p>2. Kennis van WUR en kennisinstellingen is vaak minder operationeel: operationele kennis moet van bedrijven komen. Primaire setor is negatief over m.n. vaktechnisch deel van het onderwijs.</p> <p>3. Interne scholing nieuwe medewerkers nodig.</p>	<p>1. --</p> <p>2. Onderwijs is zorgenkindje in Agroland. Te weinig praktijkopleidingen overgebleven. Onderwijs levert studenten af die niet meer zijn toegerust voor de praktijk. Veel interne bedrijfsopleiding nodig.</p> <p>3. Probleem om goed personeel te vinden.</p>	<p>1. --</p> <p>2. --</p> <p>3. --</p>
<p><i>Knelpunten in beleid en instrumentarium m.b.t.:</i></p> <p>1. <i>ruimtelijke ordening</i></p> <p>2. <i>wettelijke experimenteer-ruimte</i></p> <p>3. <i>effecten inhoudelijke subsidievoorwaarden</i></p> <p>4. <i>financiën</i></p> <p>5. <i>administratie</i></p> <p>6. <i>overig</i></p>	<p>1. --</p> <p>2. --</p> <p>3. --</p> <p>4. --</p> <p>5. --</p> <p>6. --</p>	<p>1. --</p> <p>2. --</p> <p>3. Subsidiewereld is ingewikkeld en onoverzichtelijk</p> <p>4. --</p> <p>5. --</p> <p>6. --</p>	<p>1. --</p> <p>2. Bedrijf loopt vaak tegen wettelijke hindernissen bij innovaties. Bescherming van strategische kennis kan innovatie stimuleren (octrooien). Discussie over bescherming van kennis loopt met WUR, kennisinstellingen en dienstverleners in de sector.</p> <p>3. --</p> <p>4. Beschikbaarheid financiële middelen voor innovaties wordt ook als hindernis ervaren.</p> <p>5. --</p> <p>6. Innovatie zal gepaard gaan met schaalvergroting. Hoe en grootschalige melkveehouderij maatschappelijk geaccepteerd te houden is een belangrijke uitdaging.</p>	<p>1. --</p> <p>2. Nederlandse wet- en regelgeving is zeer belemmerend voor innovaties: lastige en tijdrovende procedures via (lagere) overheden.</p> <p>3. Subsidiemogelijkheden MKB+ zijn zeer summier.</p> <p>4. Advies: geef grote spelers een bepaald innovatiebedrag en laat ze aantonen wat ze er mee gedaan hebben.</p> <p>5. Veel innovatief geld gaat verloren in bedenken hoe je innovatief geld kunt verwerven. Moet dan al haast gespecialiseerd bedrijf inschakelen.</p>	<p>1. --</p> <p>2. Overheid moet meer over grenzen wet heen denken, aanwezige ruimte in wet benutten.</p> <p>3. --</p> <p>4. --</p> <p>5. --</p> <p>6. Er wordt bij de ontwikkeling van het innovatiebeleid (te) weinig rekening gehouden met de marktkansen van een innovatie.</p>

Bijlage 7 Kernpunten uit de interviews met de dienstverlenende sector

In onderstaande tabel zijn de hoofdlijnen uit de drie interviews met bedrijven uit de dienstverlenende sector samengevat.

Dienstverlenende sector

INTERVIEWVRAGEN	ANTWOORDEN UIT INTERVIEWS		
	Financier	Accountantsbureau	Adviesbureau
Innovatiebeleid intern			
<i>Kenmerken geïnterviewde organisatie:</i> 1. coöperatief/particulier 2. MKB/middensegment/grote international	<ol style="list-style-type: none"> 1. Financiële dienstverlener op coöperatieve grondslag 2. Grote international (60.000 werknemers in 41 landen) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Particulier accountants- en adviesbureau. 2. MKB+; er werken ongeveer 1200 mensen in het bedrijf. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Particulier (voortgekomen uit coöperatieve veevoerindustrie) 2. MKB (ca. 20 werknemers)
<i>Kenmerken innovatiebeleid:</i> 1. doelen/typen innovaties (product, proces, markt, anders) 2. interne organisatie 3. strategieën/businessrelaties 4. middelen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Er is geen specifiek innovatiebeleid, maar wel ondersteuning van allerlei initiatieven 2. -- 3. Er zijn wel speerpunten (zoals mestproblematiek), maar niets is afgebakend 4. Speciaal projectenfonds voor innovatie op klant- en sectorniveau. Verder wordt d.m.v. kennis en positionpapers, lezingen gestimuleerd. Trainingen op het gebied van ondernemersschap 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Er bestaat geen innovatiebeleid voor primaire bedrijven 2. -- 3. Wel participatie in innovatieve projecten bijv LTO en NAJK 4. -- 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Het bedrijf kent geen specifiek innovatiebeleid. Het implementeert innovaties die op de markt verschijnen. Richt zich op vier werkvelden 1) Bedrijfsontwikkeling in de primaire veehouderij (renovatie, nieuwbouw en uitbreiding. Dit is de grootste activiteit. Omvat planvorming t/m realisatie behalve de financiering), 2) Milieutechniek (mestbewerking en – bewerkingstechniek), 3) Mineralenbeheer, 4) Productierechten (bemiddeling bij aan- en verkoop) 2. Moederbedrijf kent wel een R&D afdeling. Actief op de markt van innovaties in en controle van voeders (analyse, grondstof(op)-waarderen, diervoedingsconcepten en management van voedselveiligheid en kwaliteit). 3. -- 4. --
<i>Innovaties m.b.t. duurzaamheid en maatschappelijke acceptatie:</i> 1. specifieke aandachtsvelden 2. samenwerking met ngo's	<ol style="list-style-type: none"> 1. Er zijn geen specifiek aandachtsvelden. Wat goed is voor de klant is goed voor de bank. Continuïteit. Gewenste ontwikkelingen moeten maatschappelijk draagvlak hebben. Gesteunde projecten moeten tot algemeen nut dienen. Commerciële ideeën blijven buiten de steun. 2. -- 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Van belang is dat ondernemers ondernemers blijven. Voorzichtig met stimulering van duurzaamheids innovaties. Past niet om een mening te hebben. Niet initiërend. 2. -- 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Maatschappelijke acceptatie van innovaties belangrijk. 2. Overleg met direct betrokkenen (opdrachtgevers) en maatschappelijke organisaties (bezwaarmakers) zijn vaak onderdeel van het implementatieproces.
<i>Voorzien in kennis voor innovaties:</i> 1. sector-/branche- aanpak 2. eigen R&D 3. kennisinstellingen 4. kennistransfercentra 5. onderwijs	<ol style="list-style-type: none"> 1. -- 2. Kennis is voor deel in huis (sectormanagers). Door aanvragen voor steun doe je zelf veel kennis op 3. Soms wordt beroep gedaan op externe kennis 4. -- 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Via VLB (ver. van agr. adviseurs) wordt veel kennis binnengehaald. 2. Er is een eigen 'kenniscentrum' met deskundigen die uitsluitend gericht zijn op ondersteunen van bedrijfsadviseurs. 3. Er zijn in projectvorm contacten met 	<ol style="list-style-type: none"> 1. -- 2. De kennisvergaring van de medewerkers wordt voor een groot deel intern verzorgd. Veel medewerkers met een HBO opleiding. Senior medewerkers (2) krijgen tijd en mogelijkheden voor een (externe) opleiding

6. voorlichting (publiek) 7. dienstverlening (privaat)	5. -- 6. -- 7. --	kennisinstellingen (LEI, ASG etc) 4. -- 5. -- 6. -- 7. --	zowel inhoudelijk als vormend. Zijn zelf verantwoordelijk voor kennisvergarig 3. -- 4. De hogescholen als kennistransfercentra zijn niet in beeld. Het bestaan van deze centra wordt eerder als concurrerend ervaren. 5. -- 6. -- 7. Leveranciers van producten zijn bereid om bij het adviesbureau te demonstreren wat ze in huis hebben waardoor de medewerkers van het bedrijf ook vaak in de keuken van innovatieve toeleverende bedrijven kunnen kijken
Innovatiebeleid richting primair bedrijf			
Voorbeelden innovaties primair: 1. structureel innovatiebeleid voor primaire sector 2. procesinnovaties 3. productinnovaties 4. koppeling productinnovatie met markt vraag	1. Veranderingen zijn nooit alleen aan de financier toe te schrijven. Gesloten kas is voorbeeld van een gesteunde ontwikkeling.islukte projecten kennen ook positief resultaat. Er moet risico genomen worden. 2. -- 3. -- 4. --	1. -- 2. Veel activiteiten gericht op verbeteren van ondernemerschap 3. -- 4. --	1. Geen innovaties die op conto van het bedrijf zijn te schrijven. Het gaat veelal om implementatie van door anderen ontwikkelde technieken.Het stimuleren van innovaties gebeurt door relatiebeheer (interactie van klant en buitendienst en bedrijfsadviseurs van de moederorganisatie). 2. -- 3. -- 4. --
Ingezette instrumenten en effectiviteit: 1. terugkoppeling informatie 2. voorlichting/werving 3. financieel belang 4. coöperatief/privaat		Eigen kenniscentrum gericht op ondersteunen van adviseurs.	Er zijn geen specifieke instrumenten voorhanden om veranderingen te stimuleren.
Inspelen op innovaties uit schakels: 1. wordt structureel ondersteund 2. verspreiding innovaties onder eigen telers 3. verbinding innovatieve productie met marktkant			1. Gebeurt door het wijzen van (potentiële) klanten op bestaande innovatieve concepten en/of technieken. 2. Implementeert innovatieve producten van anderen waardoor verbinding ontstaat van markt en product.
Succesvolle innovaties en Succesfactoren: 1. voorbeeld succesvolle innovatie primaire sector 2. wortelinnovaties (positieve prikkels) 3. stokinovaties (negatieve prikkels)	1. -- 2. Succes delen en vertrouwen winnen is een belangrijke succesfactor voor innovaties. Veel innovaties mislukken omdat het te veel in klein verband gehouden wordt. 3. --	1. Opstellen van bedrijfsplannen door ondernemers. 2. Succesfactoren: -Projectvorm -Uniform en herkenbaar -Verantwoordelijkheid bij ondernemer met veel mogelijkheden voor uitwisseling van ervaringen 3. --	1. Er zijn succesvolle introducties van technieken (ventilatiesystemen voor stallen, demoprojecten – varkens in zicht) 2. -- 3. --
Mislukte innovaties en faalfactoren: 1. voorbeeld niet gelukte innovatie primaire sector 2. markt pikt innovatie niet op	1. -- 2. Projecten mislukken vaak omdat er naar een te korte termijn gekeken wordt. Het beleidsprobleem lijkt dan verdwenen, maar	1. Project bedrijfsbeëindiging van niet rendabele bedrijven Ook: kwartaalboekhouding Te duur en weinig toegevoegde waarde 2. --	1. Innovatie op gebied van mestbewerking is mislukt. 2. -- 3. --

3. problemen in uitvoering 4. economische problemen	kan terugkomen 3. -- 4. --	3. Geringe continuïteit wet- en regelgeving is probleem voor innovaties 4. Bedrijf heeft weinig toegang tot instrumenten overheid voor innovaties	4. Bijbehorende subsidieaanvraag is afgewezen door lobby van concurrentie
Mening over rol overheid			
Kennis van LNV-beleid: 1. kennis van mogelijkheden voor eigen bedrijf 2. kennis van mogelijkheden voor primaire sector 3. kennis intern aanwezig 4. kennis extern uitbesteed	Financier is goed op de hoogte van het LNV innovatiebeleid en de instrumenten.	1. Er is minder inzicht in regelingen voor het bedrijf zelf. LNV geld voor bedrijf zelf is lastig. LNV wil geen subsidies aan dienstverleners ter beschikking stellen. 2. Organisatie is goed op de hoogte van innovatie-instrumenten LNV en EZ voor klanten.	1. Uitgangspunt is dat de organisatie werkt zonder subsidies. Het bedrijf is niet goed op de hoogte van het innovatiebeleid van LNV. Ca. vijf procent van de betrokken projecten werkt met subsidies. 2. Klanten worden vaak wel via accountants-bureaus op subsidiemogelijkheden gewezen 3. Ja 4. Nee
Kennis van EZ-beleid e.a.: 1. kennis van mogelijkheden voor eigen bedrijf 2. kennis van mogelijkheden voor primaire sector 3. kennis intern aanwezig 4. kennis extern uitbesteed		Zie LNV	
Huidige en gewenste rol overheid: 1. invulling rol door overheid 2. passendheid beleid en instrumentarium 3. wet- en regelgeving 4. subsidieregelingen 5. onderzoek 6. onderwijs	1. -- 2. -- 3. Zie knelpunten 4. Zie knelpunten 5. -- 6. --	1. Rol overheid voor innovaties op bedrijven wordt als belangrijk omschreven. 2. Wat mist is gezamenlijkheid. De overheid stimuleert dat marktpartijen het zelf moeten regelen. Dat gaat ten koste van efficiency en doelmatigheid. 3. Ondernemers hebben last van trage vergunningverlening door lokale overheden 4. Rol tussen overheid, boeren en adviseurs voor toekennen van subsidies zou veel efficiënter moeten. De overheid zou ook moeten afstappen van het beeld dat ze dienstverleners niet willen subsidiëren. 5/6. Overheid heeft verantwoordelijkheden voor onderwijs en kennis voor land- en tuinbouw. Nu brokkelt veel af.	1. -- 2. -- 3. -- 4. Subsidies van LNV worden als te generiek gezien en komen niet altijd bij de juiste partij. Tailor made subsidie is nodig. Bij het huidige beleid worden projectvoorstellen aangepast aan de subsidiemogelijkheden. De overheid moet ook accepteren dat er na het geven van subsidies mislukkingen zijn. 5. -- 6. --
Knelpunten verwerven kennis: 1. aansturing kennis 2. kennishiaten 3. kenniswerkers			1. -- 2. Universiteiten en kennisinstellingen zijn in Nederland niet de belangrijkste bron voor kennisontwikkeling (binnen de werkelijkheid van het bedrijf). 3. Het onderwijs levert studenten af die niet zijn toegerust voor de eisen die de praktijk stelt. Kennisniveau van de HAS is niet HBO-waardig. Moeten vaak nog een lang intern opleidings-traject doorlopen voordat ze van waarde zijn voor het bedrijf.
Knelpunten in beleid en instrumentarium m.b.t.: 1. ruimtelijke ordening 2. wettelijke experimenteerruimte 3. effecten inhoudelijke subsidievoorwaarden	1. 2. De grootste belemmering voor innovatie is de wet- en regelgeving. Deregulering en beleidsruimte voor innovatie is belangrijk.	1. 2. 3. Bedrijf kan zelf moeilijk projecten opzetten om te innoveren. Er is hiervoor weinig toegang	1. Grootste hindernis bij de implementatie van innovaties is de regelgeving voor de ruimtelijke ordening. De angst van de gemeentelijke en provinciale beleidsmakers

<p>4. <i>financiën</i> 5. <i>administratie</i> 6. <i>overig</i></p>	<p>Continuïteit van wetgeving is ook belangrijk 3. Nu is er nog een te grote drempel in de toepassing van onderzoeksresultaten. Financiële overbrugging van de eerste groep ondernemers moet beter. Werkt ook stimulerend voor de overheid. Niet alleen bezig zijn in de beheerssfeer. 4. -- 5. -- 6. Innovatieregelingen nu voor de klant veel te onoverzichtelijk.</p>	<p>tot het instrumentarium van de overheid. 4. -- 5. -- 6. --</p>	<p>om beslissingen te durven nemen is een barrière 2. -- 3. De diversiteit aan subsidieregelingen en subsidiedoelen is te groot. 4. -- 5. -- 6. Innovatiebeleid overheid lijkt niet echt aan te sluiten bij de praktijk. Op gebied van innovatie staan we er als Nederland nog wel redelijk goed voor</p>
---	--	---	---