“More than eight”

Verslag van de workshop LNV’ers & innovatoren
Woerden, 25 april 2002

Tarsy Lössbroek
Gerard Ogink
Marc Roosjen
Arjan Schutte
Jo Voet
Dineke van Zwieten

landbouw, natuurbeheer
en visserij

Expertisecentrum LNV, mei 2002

© 2002 Expertisecentrum LNV, Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij

Rapport EC-LNV nr. 2002/122
Ede/Wageningen

Teksten mogen alleen worden overgenomen met bronvermelding.

Deze uitgave kan schriftelijk of per e-mail worden besteld bij het Expertisecentrum LNV onder vermelding van code 2002/122 en het aantal exemplaren.

Oplage	100 exemplaren
Samenstelling	Tarsy Lössbroek, Gerard Ogink, Marc Roosjen, Arjan Schutte, Jo Voet, Dineke van Zwieten
Druk	Ministerie van LNV, directie IFA/Bedrijfsuitgeverij
Productie	Expertisecentrum LNV Bedrijfsvoering/Vormgeving en Presentatie

Bezoekadres : Galvanistraat 7
Postadres : Postbus 482, 6710 BL Ede
Telefoon : 0318 671400
Fax : 0318 624737
E-mail : Balie@eclnv.agro.nl

Voorwoord

In de afgelopen maanden heeft minister Brinkhorst een aantal bedrijfsbezoeken afgelegd aan vernieuwende agrariërs. Naar aanleiding hiervan heeft de minister het idee geopperd om een rondetafelbijeenkomst te organiseren tussen deze ondernemers en '10' innovatieve LNV'ers. Doel van de rondetafelbijeenkomst is om in een open sfeer te verkennen wat LNV (meer) kan doen of laten om vernieuwingen in de primaire land- en tuinbouw te stimuleren. Het EC-LNV heeft daarop in samenwerking met Barto Piersma en Gert van der Bijl (DL) een workshop ontwikkeld. De workshop heeft op 25 april plaatsgevonden te Woerden.
Door middel van creatieve werkvormen is ingegaan op elkaars drijfveren om met innovatie bezig te zijn; via de debattechniek werden de onderwerpen verzameld die er daadwerkelijk 'toe doen' als het om innovatie gaat en voorts is een begin gemaakt met het samenwerken. Minister Brinkhorst memoreerde in zijn tafelspeech een Leids-studentencollectief uit vroeger tijden. Haar naam was: *'More than eight'*[*]). Ze gingen voor tentamencijfers hoger dan een 8). Innovatieve ondernemers streven dat ook na, aldus de minister.
Het team van het EC-LNV is er in geslaagd om in korte tijd deze rondetafelbijeenkomst te ontwikkelen en ook uit te voeren. Deze rapportage geeft u een indruk hoe dat gegaan is.
Ik wil ze daarvoor hartelijk dankzeggen. We hopen met minister Brinkhorst dat er een zaadje is gezaaid waaruit vruchtbare creatieve coalities zullen voortkomen ten gunste van mooie innovaties.
Een belangrijke conclusie van veel mensen was dat het bij innovatie niet gaat over praten alleen, maar bovenal over het doen. Om u als lezer te prikkelen zelf met innovatie aan de slag te gaan, zijn in dit verslag vragen opgenomen die u voor uzelf kunt beantwoorden dan wel kunt bediscussiëren met anderen.

Drs. R.P. van Brouwershaven,
Directeur Expertisecentrum LNV

**) is titel geworden van deze rapportage*

Inhoudsopgave

De workshop in kort bestek		**7**
1	**Inleiding**	**9**
2	**Persoonlijke drijfveer voor innovatie**	**11**
3	**Acht belangrijke agendapunten voor LNV'ers en innovatoren**	**13**
4	**Uitwerking creatieve coalities**	**15**
5	**Reflecties door Minister Brinkhorst en Mevrouw Sorgdrager**	**17**
6	**Opgevangen tijdens de lunch**	**19**
Bijlage 1	**Overzicht van de deelnemers**	**21**
Bijlage 2	**Overzicht van actiepunten**	**23**
Bijlage 3	**Programma van de workshop**	**25**
Bijlage 4	**Documentatie over innovatie**	**27**

De workshop in kort bestek

De ontmoeting tussen de ondernemers en de LNV'ers heeft in een goede en open sfeer plaatsgevonden. Er was veel energie en inbreng van de deelnemers zodat er veel over tafel is gegaan, in allerlei vormen. Er waren uitingen van waardering, van kwaadheid, van respect, van verwijten en van humor. Verwachtingen en wensen werden naar elkaar toe uitgesproken. Er is pittig gedebatteerd en er zijn vele flappen volgeschreven. Alle deelnemers brachten een voorwerp mee waarmee ze innovatie associeerden: bordkrijt, heesters, tomaten, aardbeien, 'speelgoed' koeien achter een glasplaatje, folders, dinkeldalvlees, een videoband, etc, etc. Opmerkelijk waren ook verscheidene onderlinge voorstellen om bij elkaar stage te komen lopen. Blijkbaar kunnen we veel leren van elkaar. Tijdens de lunch werd druk 'genetwerkt' en zijn door enkele groepjes ideeën genoemd om via enigerlei vorm tot een vervolg van deze ontmoeting te komen.

Overheid & sectoren
Vertrouwen hebben in de overheid dan wel in de sector als geheel, is een item dat veelvuldig naar voren is gekomen deze dag. De noodzaak ervan leidt geen twijfel. Het onderling vertrouwen tussen sector en overheid kan op een hoger plan gebracht worden via talrijke (spontane) ideeën.
Sectoren kunnen vertrouwen opwekken door (eens wat) vaker het voortouw te nemen bij het ontwikkelen van beleid: meedoen aan agendabouw.
De overheid levert in de meeste situaties restrictief beleid af. Er wordt vaak uitvoerig aangegeven hetgeen verboden is. Voor de overheid is het een uitermate lastige kwestie om bij de ontwikkeling van het beleid maatwerk te leveren voor die delen van een sector die 'goedwillend' zijn en een ander meer restrictief beleid te maken voor een 'kwaadwillend deel' van de sector. Daar komt nog bij dat innovatoren, bijna per definitie, bezig zijn met de problemen van 'morgen' terwijl het grote peloton worstelt met de problemen van vandaag. De sectoren kunnen ook actiever worden in het verspreiden van innovaties binnen de sector. De kopgroep van innovatoren is namelijk gebaat bij een peloton dat ook vooruit beweegt. Een geïsoleerde kopgroep houdt het op termijn niet vol.
De sector landbouw en de sector tuinbouw zijn verschillend. De tuinbouw produceert veelal eindproducten terwijl de landbouw (melk, vlees) grondstoffen produceert veelal bestemd voor be- en verwerking. Innovatoren kunnen vanuit deze invalshoek van elkaar leren op het vlak van: ontwikkelen product /marktcombinaties en samenwerken (zonder daarbij in verdovend collectivisme te vervallen).

Ondernemer & ambtenaar
Boven alle twijfel is de ervaring dat respect voor elkaar zeer noodzakelijk is. Elkaar kennen en erkennen, zowel in collectief verband als in een kleiner groepsverband of zelfs als individu, draagt bij aan beleid dat daadwerkelijk zaken oplost. We moeten elkaar (blijven) ontmoeten...!
Innovatoren hebben van nature de nodige lef in hun handelen en ondernemen. Durf als ambtenaar ook interesse en betrokkenheid te tonen voor innovaties en innovatietrajecten die er lopen in de praktijk. Ook als aanwezige kaders van regels en instrumenten daar wat knellen.

Beleid op hoofdlijnen & uitvoering in de praktijk
In Den Haag wordt beleid vaak op hoofdlijnen gemaakt en vastgesteld. De meeste knellingen ontstaan in de fase daarna in de praktijk als er regels ontwikkeld worden om het beleid uit te voeren. Door de omstandigheden (complexiteit, politiek,

technologie, eigen percepties) ingegeven, hebben we dan nogal eens de neiging om via die regels 'alles' vast te leggen en controleerbaar te maken. Met alle gevolgen van dien voor de handhavingslast en de naleving.
Bij de ambtenaren kan het algemene besef verhoogd worden dat het werken op hoofdlijnen na verloop van tijd in veel gevallen toch een concrete neerslag op de concrete bedrijfsvoering krijgt in de vorm van regelgeving. Regels vergen in '8 van de 10' gevallen aanzienlijke financiële investeringen. Voor innovatoren zijn doelvoorschriften het beste middel. Momenteel past de overheid zowel doel- en middelvoorschriften toe, wederom ingegeven door de omstandigheden.
De ondernemers roepen de overheid op om te kiezen. Kies waar je voor gaat overheid, maak een heldere visie en toets aan de praktijk wat je 'vandaag' doet en 'morgen' wilt gaan doen.

Werkwijze van de ambtenaar en werkwijze van de ondernemer
De 'ambtenaar' heeft de neiging om een vraagstuk op te delen in behapbare partjes en deeloplossingen te realiseren. In de praktijk stroken deeloplossingen dan niet altijd met elkaar. De 'ondernemer' daarentegen heeft op zijn bedrijf te maken met problemen die zich geïntegreerd aandienen en dus ook geïntegreerd opgelost moeten worden. De ambtenaar kan 'anders' *(met minder argwaan bijvoorbeeld*) naar de sector gaan kijken en vroegtijdig contact zoeken met groepen, instanties of individuen opdat de analyse en de oplossing van problematieken meer integraal verlopen. Kortom stel tijdens de beleidsontwikkeling de ondernemer centraal. Het perspectief van ondernemerschap heeft immers altijd een integraal karakter. Het idee van creatieve coalities (ambtenaren/ondernemers) probeert hiermee om te gaan. Er is geen standaardvorm voor een creatieve coalitie vooraf te bedenken die in elke situatie kan voldoen, maar wel is een open houding naar elkaar dé basis hiervoor.

1 Inleiding

Minister Brinkhorst heeft gedurende het voorjaar in 2002 bedrijfsbezoeken afgelegd aan ca tien innovatieve ondernemers. Stuk voor stuk waren het interessante ontmoetingen waarbij de belangrijkste gesprekspunten telkens gingen over innovaties en over administratieve lastendruk. De reeks van bedrijven omvatte diverse sectoren: tuinbouw, melkveehouderij, vleesveehouderij, akkerbouw, intensieve veehouderij en gemengde systemen.
Na de bezoeken, rond maart 2000, heeft de minister het idee geopperd om een rondetafelgesprek te organiseren met deze groep ondernemers en 'tien' innovatieve LNV'ers. Doel van deze rondetafelbijeenkomst is te verkennen wat LNV (meer) kan doen of laten om vernieuwingen in de primaire land- en tuinbouw te stimuleren.
In overleg met Directie Landbouw (Barto Piersma en Gert van der Bijl) is een EC-LNV team aan de slag gaan om de rondetafelbijeenkomst te ontwikkelen en uit te voeren. Aan het EC-LNV team (Agrostructuur en Markt) hebben de volgende personen een bijdrage geleverd: Tarsy Lössbroek, Gerard Ogink, Dineke van Zwieten, Marc Roosjen, Jo Voet en Arjan Schutte.
De workshop heeft plaatsgevonden op donderdag 25 april 2002 te Woerden. De lijst met deelnemers staat vermeld in bijlage 1. Daaruit blijkt dat de totale groepsgrootte van genodigden rond de 30 personen bedroeg; er zijn namelijk tevens enkele ondernemers uitgenodigd van het project 'koeien en kansen' en ook innovatieve ondernemers die via andere contacten in beeld gekomen waren. De genodigde LNV'ers waren van meerdere directies afkomstig.
Mw. Winnie Sorgdrager was eveneens één van de deelnemers. Zij had net een week daarvoor haar rapport: *'Lastige Lasten, mogelijkheden voor reductie van (administratieve) lasten voor de landbouwsector'* gepubliceerd en aan de minister overhandigd. Halverwege de bijeenkomst gaf zij een korte reflectie op de gevoerde discussies tot dan toe. Gaandeweg het programma schoof minister Brinkhorst ook aan. In zijn tafelrede tijdens de lunch refereerde hij aan de bezoeken die hij gebracht had aan de aanwezige ondernemers. Hij achtte het uitermate belangrijk dat we 'elkaar': innovatieve ondernemer en ambtenaar, blijven opzoeken en contact houden met elkaar. Spontane creatieve coalities (geen collectivisme!) zijn daarbij van cruciaal belang. Brinkhorst sprak de hoop uit dat een bijeenkomst als deze bijdraagt aan goede contacten tussen innovatieve ondernemers en LNV-ambtenaren. Spreek elkaar (aan)! Er is een zaadje gezaaid: 'samen bepaalt u de oogst', aldus een enthousiaste minister.

Doelstellingen van de workshop:
De workshop streefde de volgende doelen na:
- kennismaking met elkaar en kenbaar maken van de persoonlijke drijfveren om met innovatie bezig te zijn;
- de onderwerpen op tafel krijgen die innovatie stimuleren;
- aanvang maken met de gezamenlijke uitwerking van een onderwerp dat innovatie stimuleren kan;
- een open en informele sfeer creëren.

De werkvormen waren afgestemd op deze doelstellingen.

Na afloop bleek uit de opgevangen signalen dat de rondetafelbijeenkomst in een behoefte heeft voorzien. Kennisnemen van elkaars drijfveren kweekt onderlinge betrokkenheid. 'Ontmoetingen met deze samenstelling', zo merkte iemand op, 'zijn eigenlijk veel te zeldzaam'.

Leeswijzer
Deze rapportage blijft soms dicht bij de 'taal' van de deelnemers. Dat is bewust zo gedaan opdat de sfeer van de dag zoveel mogelijk naar voren komt.
Lezen over het onderwerp innovatie, zoals dat in deze workshop benaderd is, is slechts een begin. Innovatie moet je voelen, innovatie moet je willen en innovatie moet je doen. 'Ja, innovatie is mensenwerk', was een veel gemaakte opmerking die algemene instemming opriep.

In deze rapportage kunt u achteréénvolgens kennisnemen van:
- de persoonlijke drijfveren om met innovatie bezig te zijn (hoofdstuk 2);
- de acht belangrijkste onderwerpen die naar voren kwamen om goed aan de slag te gaan met het onderwerp innovatie (hoofdstuk 3)
  (opdat er geen informatie verloren gaat, is in bijlage 2 een opsomming gemaakt van alle onderwerpen die te berde zijn gebracht);
- aanzet tot uitwerking van één onderwerp (creatieve coalities) (hoofdstuk 4).

In de rapportage gaan we met u in 'gesprek' door u als lezer af een toe een vraag te stellen. Geeft u de antwoorden?

2 Persoonlijke drijfveer voor innovatie

Vragen aan de lezer:
Wat hebt u zelf met innovatie en welk symbool/voorwerp zou u meenemen naar deze workshop als metafoor voor uw eigen drijfveer?
Kruis vervolgens in onderstaande lijst de reactie(s) aan die u het meest aanspreken.

Antwoorden van ondernemers en medewerkers van LNV op de vraag: "wat hebt u met innovatie?"

- ik wil positief creëren, dit levert me plezier en energie;
- ik wil zorgen voor een goed milieu;
- ik wil laten zien dat landbouw ook maatschappelijk verantwoord kan;
- ik wil zoeken naar niches in de markt;
- ik wil laten zien dat een groot bedrijf past in een mooi landschap;
- ik wil werken aan een toekomst van land- en tuinbouw in Nederland;
- ik wil innoveren omdat ik daar talent voor heb; innovatie is mensenwerk;
- ik wil problemen oplossen door ze in een breder verband te plaatsen;
- ik wil meten want dat is weten;
- ik wil dat Nederlanders weer trots worden op het Nederlandse product;
- ik wil dat de kleinkinderen later zeggen dat opa wat heeft gedaan voor het milieu;
- ik wil dat mensen betrokken blijven/worden bij de voedselproductie;
- ik wil zorgen voor de menselijke maat bij voedselproductie;
- ik wil duurzaamheid bereiken door handelen i.p.v. praten over;
- ik wil laten zien dat landbouw het basale is van het leven en altijd veel potenties blijft houden;
- ik wil dat de maatschappij weer waardering krijgt voor het landschap;
- innovatie moet omdat de mens/maatschappij het in zich heeft kwalitatief te blijven groeien;
- ik vind dat landbouw het leven rijker moet maken;
- ik wil gewaardeerd worden als boer/tuinder;
- ik vind dat de landbouw een etalage naar buiten moet krijgen;
- ik wil producten ontwikkelen die mensen echt willen;
- ik wil mijn liefde voor de boerderij rechtstreeks overdragen;
- ik wil werken buiten platgetreden paden; creatieve oplossingen bedenken;
- ik wil vernieuwen samen met anderen;
- ik wil problemen integraal oplossen;
- ik heb een hekel aan een ziek dier;
- ik heb de wil om te vernieuwen;
- ik wil ondersteunen wat er leeft;
- ik wil afvalstof omzetten in goede stof;
- ik maak me zorgen dat de markt ten koste gaat van natuur en landschap;
- ik vind dat kennis via (nauwe) rechtstreekse contacten moet doorstromen;
- ik wil lol in mijn werk hebben;
- ik vind dat er teveel doemdenken is;
- ik vind dat LNV in een (te) strak keurslijf zit;
- ik wil iedere dag productvernieuwing;
- mijn vrouw.

Indeling van bovenstaande reacties in groepen
Iedere indeling is voor discussie vatbaar, ook de onderstaande:

- het geeft mij energie, lol: 11 reacties;
- ik wil dat het bedrijf / de omgeving positief wordt gewaardeerd door de maatschappij 7 reacties;
- ik heb zorg voor de omgeving / de dieren: 5 reacties;
- ik heb zorg voor de mens: de mens moet betrokken zijn bij de productie van voedsel: 5 reacties;
- ik wil werken aan de toekomst van land- en tuinbouw: 3 reacties;
- ik wil nieuwe producten voor de markt ontwikkelen: 2 reacties.

Meegebrachte voorwerpen
De deelnemers aan de workshop (ondernemers en ambtenaren) was gevraagd een symbool mee te nemen van innovatief ondernemen en vernieuwend werken. De ondernemers hadden vaak een product van eigen bedrijf meegenomen.
De meegebrachte symbolen waren:

- clematis en klimop in vernieuwde verpakking;
- pompoen die exclusief wordt geleverd aan AH;
- nieuw type kerstroos;
- vloerdeel van een kuikenstal geschikt voor verwarming en koeling van de stal;
- poster met bloemen in akkerranden;
- portable pc;
- Surinamers (bepaald soort broodje);
- Nota over lastenverlichting;
- waterpas;
- zeef;
- houten pop met beweegbare ledematen;
- knuffeltje als teken van nieuw leven;
- koeien achter een glasplaat (boerderij in de maatschappelijke etalage);
- boek;
- smaaktomaten;
- milieukeur aardbeien;
- bordkrijt;
- folders over het eigen bedrijf;
- videoband met lezingen;
- dinkeldalvlees.

Tijdens de discussie over het uitdagende van innovatie kwam naar voren dat innovatieve ondernemers breed georiënteerd zijn. Het zit bij sommige mensen gewoon in het bloed, er heerst een haast natuurlijke houding van: '...het kan anders, het kan beter...'

3 Acht belangrijke agendapunten voor LNV'ers en innovatoren

Aan de hand van stellingen is via de debattechniek aan de ondernemers en LNV'ers gevraagd om agendapunten aan te dragen waarmee zij ‘morgen’ samen aan de slag willen om de ruimte voor innovaties te vergroten.
Via stickeren (stemmen) hebben de LNV’ers een prioriteitsvolgorde bepaald van acht belangrijke agendapunten.
(Alle tijdens de workshop genoemde agendapunten zijn vermeld in bijlage 2).

De acht belangrijke agendapunten om samen mee aan de slag te gaan zijn:

1. Vorm creatieve coalities tussen LNV(‘ers) en innovatoren: 20 stemmen;
2. Ontwikkel maatwerk in de regelgeving voor 'goedwillenden' en 'kwaadwillenden': 18 stemmen;
3. Ga na wat de sector zelf kan regelen: 13 stemmen;
4. Zorg voor afstemming tussen de diverse overheden (internationaal, nationaal, regionaal, gemeentelijk): 8 stemmen;
5. Werk aan vertrouwen tussen boer/tuinder en LNV: 7 stemmen;
6. Wat is eigenlijk het doel van innovatie, wat moet LNV stimuleren? : 6 stemmen;
7. Hoe omgaan met tegenstrevers/remmers/achterblijvers? : 4 stemmen;
8. Hoe vanuit de overheid waardering geven voor innovaties?: 1 stem.

Voor het agendapunt met de meeste stemmen (creatieve coalities) is in het volgende hoofdstuk een aanzet gemaakt ter nadere uitwerking.

Vragen aan de lezer:
Welke agendapunten vindt u dat LNV medewerkers en innovatieve ondernemers moeten uitwerken om meer ruimte te geven voor innovaties in de land- en tuinbouw?
Aan welk onderwerp wilt uzelf een steentje bijdragen?

4 Uitwerking creatieve coalities

Uit de opgemaakte prioriteitsvolgorde kwam dus naar voren dat de deelnemers veel waarde hechten aan het vormen van zogenaamde creatieve coalities om innovatie van impulsen te voorzien.

Waartoe zou je een creatieve coalitie kunnen gebruiken?
De volgende suggesties zijn verzameld over enkele bedoelingen van creatieve coalities:

- Samen een visie voor de landbouw uitwerken, alsmede het toekomstige beleid en potentiële regelgeving verkennen.
- Het beleid en de regelgeving moeten niet afzonderlijk per beleidsthema worden aangepakt, maar in hun onderlinge samenhang op het bedrijfsniveau (integraal).
- LNV'ers moeten steeds bezig zijn met de vraag hoe ze ondernemers kunnen helpen maatschappelijk verantwoord bezig te zijn; maatwerk voor goedwillenden.
- LNV'ers moeten stage lopen bij innoverende ondernemers om vanuit de praktijk te kunnen denken.
- Reeds vanaf het begin van de beleidsaanpak moet er een innovatieve ondernemer bij worden betrokken.
- Zorg continu voor vertrouwen tussen LNV'ers en innovatieve ondernemers en koester dat voortdurend.
- Ambtenaren moeten het land in.
- LNV moet een cliëntenraad hebben, zoals tegenwoordig vele organisaties een kritische meedenkgroep hebben.
- Iedere ambtenaar moet een praktijknetwerk hebben.

Hoe zou een creatieve coalitie kunnen werken?

- Tweerichtingen communicatie.
- Uitgaan van wat wél kan.
- Oppassen voor defensieve gevestigde sectorale belangenbehartigers.
- Durf mee te denken, je nek uit te steken.
- Geef ruimte voor creatieve ideeën bij LNV en ook bij standsorganisaties.
- Aandragers van creatieve ideeën verwennen.
- Pas op voor een kloof met de georganiseerde landbouw waardoor ze gaan remmen, lever voor hen ook maatwerk.
- Laten de verschillende sectoren van land- en tuinbouw elkaars krachten benutten: het marktgerichte van de tuinbouw en het coöperatieve van de melkveehouderij.
- Wageningen UR (onderzoekers en studenten) moeten meer betrokken worden, zij hebben ook innovatieve ideeën.

Vervolg:
Er zijn nog geen groepsafspraken gemaakt over het vervolg. Wel zijn er aansluitend tijdens de lunch meerdere bilaterale afspraken gemaakt om elkaar beter te leren kennen en om ideeën uit te wisselen. Samenwerking moet niet worden opgelegd, maar moet als een persoonlijke (nood)zaak worden gezien.

Vragen aan de lezer:
Hoe denkt u over de wens om creatieve coalities te maken?
Wie moet daartoe het initiatief nemen? Hebt uzelf een rol daarin?

5 Reflecties door Minister Brinkhorst en Mevrouw Sorgdrager

Enkele onderwerpen uit de tafelrede van minister Brinkhorst
De minister gaf in zijn tafelrede aan dat hij bij zijn bezoeken aan innovatieve ondernemers was getroffen door hun enthousiasme. In Leiden was er vroeger een studentencollectief met de naam: 'more than eight'. Ze gingen voor een cijfer hoger dan een 8). Innovatieve ondernemers streven dat ook na, aldus de minister. Teveel leerlingen op school en mensen in de praktijk nemen genoegen met een 6, er heerst teveel de mentaliteit dat het hoofd wordt afgehakt van mensen die boven het maaiveld uitkomen. Mensen met meer dan gemiddelde capaciteiten moeten deze benutten voor verbetering van de maatschappij.
Het is goed dat we in Nederland een maatschappelijke bodem hebben met allerlei voorzieningen, maar degenen die meer kunnen presteren zijn hiertoe verplicht juist in het algemeen belang. Om deze reden ook moet LNV innovatieve ondernemers in de land- en tuinbouw stimuleren en hen de ruimte geven.

Innovatieve ondernemers moeten voor zichzelf doorgaan en daardoor voorop lopen; zij moeten niet wachten tot hun omgeving ook kan meedoen. Juist om deze reden zijn zwaar collectieve structuren in het algemeen niet innovatief; zij zijn teveel gericht op de massa en de doorsnee.

In de workshop bleek dat innovaties in de glastuinbouw veelal betrekking hebben op de ontwikkeling van nieuwe product/marktcombinaties en in de (melk)veehouderij op verbreding van de activiteiten, verbetering van het productieproces en verbetering van het imago van de sector. Dit verschil wordt veroorzaakt doordat in de tuinbouw een eindproduct wordt geproduceerd dat direct kan worden vermarkt en dat in de (melk)veehouderij veelal een tussenproduct wordt gemaakt dat eerst nog moet worden bewerkt. Afnemers van tussenproducten vragen vooral een standaardproduct, de differentiatie komt pas in de volgende schakel. In de (melk)veehouderij wordt daarom meer collectief aan innovaties gewerkt.
Beide groepen ondernemers kunnen veel van elkaar leren, daarom moeten ze met elkaar in gesprek blijven.

Innovatoren willen ruimte hebben, ook van de overheid. LNV wil innovaties stimuleren. Dit betekent dat innovatieve ondernemers en LNV medewerkers elkaar moeten begrijpen en elkaar ondersteunen. Deze workshop is weer een zaadje voor de gezamenlijke innovatieweg. U bepaalt samen (innovator & LNV'er) de oogst.

Reflectie door mevrouw Winnie Sorgdrager
De voormalig minister van Justitie, mw. Winnie Sorgdrager, gaf tussentijds een reflectie op de gevoerde discussie en de voorgestelde agendapunten. Mw. Sorgdrager was deelnemer aan deze workshop omdat recent onder haar voorzitterschap een nota is verschenen over vermindering van administratieve lastendruk. En juist dit aspect spreekt innovatieve ondernemers erg aan.
Mw. Sorgdrager geeft aan dat op de primaire bedrijven erg veel schrijfwerk verricht dient te worden. Om deze administratieve lastendruk te verminderen kunnen diverse instrumenten voor diverse doelgroepen, gelijktijdig, naast elkaar ontwikkeld worden. Hierbij is het belangrijk om als overheid in een vroegtijdig stadium contact te zoeken

met de doelgroepen. Echter, hierbij is vertrouwen tussen LNV en agribusiness een zeer cruciale voorwaarde.
Op welke wijze dit moet gebeuren is niet altijd volgens een vast stramien aan te geven. Bijvoorbeeld een mogelijkheid om het vertrouwen tussen boer en overheid te vergroten is een correcte uitwisseling van gegevens. Hiervoor is ICT een zeer belangrijke voorziening. Verder moet vanuit beleidsmatig oogpunt maatwerk geleverd worden. Er dient onderscheid te komen tussen 'goedwillenden' en 'kwaadwillenden'. Ook moet worden gehandeld vanuit ieders verantwoordelijkheid: en vanuit de boer, en vanuit de overheid. Tenslotte is het essentieel dat er goed overleg tussen overheden onderling is. Mw. Sorgdrager noemde het voorbeeld van een café dat gevestigd was in een pand dat onder toezicht staat van Monumentenzorg. Van de brandweer moeten buitendeuren naar buiten opendraaien; vanuit Monumentenzorg naar binnen. Voor de ondernemer (de eigenaar van het pand) is dit een onmogelijke spagaat.
Vervolgens gaf mw. Sorgdrager aan dat, vanuit dit soort probleemstellingen redenerend, het in de workshop genoemde agendapunt 'creatieve coalities' haar aanspreekt. De 'spagaten' kunnen mede daardoor op tijd voorzien worden en mogelijk ook getackeld worden.

6 Opgevangen tijdens de lunch

De bijeenkomst werd voorgezet tijdens de lunch. Daar werd ook levendig verder geconverseerd.

- Een innovatieve ondernemer kwam met het volgende idee.
  Op LNV-website een chat-site innovatie maken om wisselwerking beleid en praktijk te realiseren. LNV'ers kunnen het voorgenomen beleid in grote lijnen schetsen en de praktijk vragen te reageren op praktische uitvoerbaarheid. Zou ook andersom kunnen, namelijk vanuit ondernemers die aangeven dat voor specifieke zaken beleid wenselijk is, met de vraag om een reactie van beleidsmedewerkers.
- Meerdere ondernemers zien graag één of meerdere ondernemersgroepen komen met LNV'ers erbij; met facilitaire ondersteuning vanuit LNV.
- Een LNV'er opperde dat LNV een directie Consumentenzaken moet instellen.
- Overweeg om maatschappelijke organisaties en andere ketenpartijen bij creatieve coalities te betrekken. Doe het toekomstgericht en zorg voor het 'gereed maken' van de markt.
- Een LNV'er suggereerde om gebruik te gaan maken van ontheffingsmogelijkheden binnen de regelgeving, zoals bijvoorbeeld VROM dat schijnt te doen. Met als doel om via andere wegen doelen te bereiken. Voor ontheffingssystematiek is wel weer extra controle inspanning bij de overheid nodig.
- Een ondernemer heeft de indruk dat hij subsidies misloopt omdat hij geen gewiekste 'subsidioloog' is. Het is zo complex!!

Vragen aan de lezer:
Tot slot een serieus grapje.
De sfeer, de ideeën, de intenties van alle 'workshoppers' waren goed. 'Er was energie in de zaal'. Hoe brengen we deze energie zo snel mogelijk om zeep?

(Als u hierop een antwoord heeft...; dan moeten we dus juist het tegenovergestelde doen!)

Bijlage 1 Overzicht van de deelnemers

Gastheer:
dhr. Mr. L.J. Brinkhorst (Laurens-Jan), minister van LNV.

Ondernemers
- dhr. H. Boomkamp (Harrie), Stroothuizerweg 9-11, 7591 NB Denekamp;
- dhr. T. Duijvenstijn Ted). Middenweg 45, 2291 HW Wateringen;
- dhr. C.J.M. van Gorp (Coen), 't Hoefke 1a, 5133 RA Riel;
- dhr. T. Hof (Tjerk), Oosterwoldseweg 35, 8421 RR Oldeberkoop;
- dhr. G. van Hoven (Guido), Blankenberg 3, 6267 NA Cadier en Keer;
- mw. M. Hupkes-Bouwman (Marente), Noord Emperweg 1, 7383 CX Voorst;
- dhr. P. de Koeijer (Peter), Provincialestraatweg 7, 4318 AS Brouwershaven;
- dhr. J. Kuks (Jan), Vlasreutenweg 2, 7638 PM Nutter;
- dhr. en mevr. P. Noordhuis - Bisschop, Handelskwekerij Exceptio, Dwarsvaartweg 71, 8392 MT Boijl;
- dhr. J.Robben (Jan), Boterwijksestraat 15, 5688 HX Oirschot;
- dhr. J.P. Robbers Jeroen), De Terp Lutterveld 2a, 4117 GV Erichem;
- mts. C. Romijn-Schep (Cees), Melkweg 3, 2967 LA Langerak (ZH);
- dhr. A.H.J. School (Adri), Loosbroekse straat 7, 5384 SV Heesch;
- dhrn. B. van der Starre (Bart en Bert), Alfensvaart 7, 2771 NM Boskoop.

Gast
mevr. Mr. W. Sorgdrager (Winnie), administratieve lasten verlichting, deregulering, innovatie belemmeringen, wet- en regelgeving.

Medewerkers van LNV
- dhr. Drs. R.G.M. Brockhoff (Ruud), Dir. Wetenschap en Kennis, onderwijsbeleid;
- dhr. Ir. G. van der Bijl (Gert), Dir. Landbouw, innovatiebeleid, ondernemen in de groene ruimte;
- mevr. Ir. C.C.J.M. Geraeds (Ine), Dir. Landbouw, sectormanager akkerbouw en vollegronds tuinbouw;
- dhr. Ir. F.H. Germs (Frits), Dir. Landbouw, financiële instrumenten, adm. lastendruk, deregulering, innovatie;
- mevr. Mr. Drs. H. Hospes (Hester), Juridische Zaken, juriste dierenwelzijn, adm. lastendruk, deregulering, innovatie;
- dhr. Drs. D.W.H. Joanknecht (Niek), Groene Ruimte en Recreatie, Structuurschema Groene Ruimte;
- dhr. Drs. C.W.M. Lander (Ron), Dir. Noord, hoofd afdeling Landbouw;
- mevr. Ir. N.Y.H. de Man (Nathalie), Dir. ZuidWest, hoofd afdeling Landbouw;
- dhr. Drs. B.A. Piersma (Barto), Dir. Landbouw, hoofd economie en structuur, ondernemerschap;
- dhr. Ir. H. Snijders (Herman), Dir. Natuur, groene diensten, stad-land en landschap;
- mevr. A. van Schaik (Arina), AID, veehouderij en diergezondheid;
- mevr. Ir. E.P. Theune (Elmar), Dir. Landbouw, sectormanager pluimveehouderij, veehouderijonderzoek;

Medewerkers van EC-LNV

- dhr. Ir. T.G. Lössbroek (Tarsy), procesbegeleiding;
- dhr. Ir. G.J.A. Ogink (Gerard), veehouderij;
- dhr. Ir. M.G. Roosjen (Marc), groene diensten, biodiversiteit, maatschappelijk verantwoord ondernemen;
- dhr. Ir. A.J. Schutte (Arjan), programmaleider economie en structuur;
- dhr. Ing. J.A.H.H. Voet (Jo), intensieve veehouderij.

Typering deelnemende bedrijven/personen

Ondernemer	Type bedrijf	Innovatieve karakter
Boomkamp	vleesveehouder met eigen afzetkanaal	Limousins als Dinkeldalvlees agrarisch ondernemer 1996
Duijvenstijn	tomatenteler	'smaaktomaten' cluster biologische bestrijding / energiebesparing certificering arbeidsomstandigheden
Van Gorp	vleeskuikenhouder	technische innovaties zoals energiebesparing bezettingsgraad
Hof	melkveehouder	stimulator landbouw-natuurvereniging diergezondheid / -welzijn
Van Hoven	melkveehouder	Koeien & Kansen Behoud natuur- en landschappelijke elementen
Hupkes-Bouwman	melkveehouder	agrarisch cultuurgoed pos. imago -> toegev. waarde Skybox / Koe & Kunst / lezingen inspiratie
De Koeijer	akkerbouwer	verbrede landbouw met positieve effecten op natuur en recreatie huisverkoop van aardappelen voorz. ZLTO-Zeeland
Kuks	melkveehouder	Koeien & Kansen verwevenheid met natuur als doel duurzaamheid laten zien wat je doet bestuur GLTO en andere organisaties
Noordhuis-Bisschop Exceptio	tuinder	winnaar ondernemersprijs 2001 innovatief op diverse onderdelen
Robben	aardbeienteler	milieukeur en huisverkoop nieuwe produkten dagboek op eigen website bestuurslid CLM
Robbers	biologische landbouwer	Soelens weidevlees adoptie van dieren zorgboerderij samenwerking SBB landschapsbeheer
Romijn-Schep	melkveehouder	hoge kwaliteit en hoog rendement ex NAJK-er voorz. vakgr. veehouderij WLTO
School	melkvee-/ akkerbouwer	integraal waterbeheer: hoeveelheid en kwaliteit op eigen bedrijf en streek visievorming voor de streek studiegroep Ned.-België
Van der Starre	boomkweker	technisch innovatief met aandacht voor milieu en markt (toegevoegde waarde en kwaliteit)

Bijlage 2 Overzicht van actiepunten

De lijst van genoemde activiteiten bij het onderdeel 'agendering' staat hieronder (zo compleet mogelijk) vermeld. Als eerste aanzet is in hoofdstuk 4 het onderwerp creatieve coalities nader aandacht gegeven.

Samenwerking overheid - bedrijfsleven

- Overheid en bedrijfsleven moeten samen een langetermijnvisie uitwerken: Waar willen we over 20 jaar staan? Wat willen we dan wel/niet?
- De overheid moet kiezen voor wie ze gaat en daar haar beleid op richten; maak onderscheid tussen 'blijvers en wijkers'. Ook de sectororganisaties moeten dit onderscheid maken. Iedere groep vraagt haar eigen beleidsaanpak. LNV en sector moeten kiezen voor doelgroepen en overleggen met deze doelgroepen.
- Iedere LNV-medewerker moet een praktijknetwerk hebben; iedere vooroplopende ondernemer moet contacten hebben met ambtenaren. Alleen op deze wijze ontstaat begrip voor elkaars problemen en kan men samen oplossingen bedenken.
- Zorgen dat LNV'ers en voorlopers regelmatig met elkaar aan de keukentafel zitten.
- Blijvend moet worden gewerkt aan vertrouwen tussen LNV en de praktijk.
- De huidige hokjesgeest moet worden vervangen door samenwerking met liefde en respect en duurzaamheid. Agrarische ondernemers zijn geen gewone ondernemers. Landbouw, Natuur en Visserij moet onder één paraplu worden gebracht: Respect/Liefde/Duurzaamheid.
- Goede communicatie is belangrijk.
- Vorm creatieve en levendige coalities met elkaar, ondernemer en ambtenaar.
- We moeten samen naar buiten laten zien hoe 't wel kan, hoe we de markt kunnen bereiken, hoe we in Europa voorop kunnen lopen.
- Creëer een platform van LNV-beleidmakers + maatschappelijke organisaties + praktische ondernemers. In dit overleg moet LNV haar keuzes maken en deze samen met de andere organisaties naar buiten communiceren en vervolgens uitwerken in doelvoorschriften.

Aanpassing van beleidsvorming en uitvoering

- De innovatieve ondernemer en zijn of haar ondernemerschap centraal stellen bij beleidsvorming.
- LNV stemt haar regelgeving nu af op kwaadwillenden, daarmee beperkt ze de bewegingsruimte voor iedereen. Goedwillende innovatoren hebben juist ruimte nodig. Hoe kan de regelgeving hierop worden aangepast?
- LNV moet meer aandacht besteden aan de uitvoerbaarheid van regels. AID, JZ en LASER moeten samen de uitvoering opzetten waarbij de hoofdpunten via doelvoorschriften worden doorvertaald naar de werkvloer.
- Veel regels komen uit Brussel. LNV moet in Brussel meer meedoen bij de vertaling van beleidsdoelen naar uitvoeringsregels en moet bij de vertaling naar Nederlandse regels creatief zoeken naar ruimte voor innovatoren en maximale hanteerbaarheid bij controle en handhaving.
- De dynamiek/stapeling van beleidsontwikkeling is te hoog; productiemiddelen moeten nu worden vervangen reeds voordat deze economisch zijn afgeschreven.
- Maatschappelijke problemen worden door de overheid vertaald naar beleidsthema's en vervolgens regelgeving. De afzonderlijke thema's, en daarmee regelgeving, sluiten niet aan bij de integraliteit van het bedrijf. LNV.ers gaan vaak

isoleren, maar ze moeten juist de samenhang willen zien; dat kan alleen als je vanuit de ondernemer kijkt.
- Doelvoorschriften geven veel meer innovatieve mogelijkheden dan gedetailleerde middelvoorschriften.
- De overheid moet haar doelen en keuzes die worden gemaakt expliciet maken en hierover communiceren. Er moet duidelijkheid zijn over wat de ondernemer in de toekomst kan verwachten en de ruimte die hij krijgt.
- Nieuw beleid moet worden ontwikkeld vanaf de keukentafel bij innovatieve ondernemers i.p.v. toetsen achteraf.
- LNV moet controle op controlesystemen hebben en niet zelf op bedrijfsniveau controleren.
- Op het bedrijf dient slechts één controleur te komen die alle onderdelen meeneemt.
- Duurzaamheid moet gedragen worden door meerdere ministeries.
- Residuonderzoek op ingevoerde producten en streekproducten zoals op andere producten.

Afstemmen van overheden
- De activiteiten van de verschillende overheden moeten op elkaar worden afgestemd. Dit geldt voor de Europese overheid, de diverse landelijke ministeries en de provinciale en gemeentelijke overheden.

Stimulering van innovatie
- Er moet experimenteerruimte worden gecreëerd voor voorlopers, is hier een experimenteerwet voor nodig? Welke andere mogelijkheden zijn er?
- Onderzoeken wat innovatie tegenhoudt en wat de overheid kan doen om innovatie te bevorderen.
- Tuinbouw is vooral productgericht/marktgericht, meer dan sectoren waar het eindproduct de grondstof is voor verdere verwerking (veehouderij). Met stimulering van innovaties moet hiermee rekening worden gehouden.
- Innoverende telers willen duidelijkheid en randvoorwaarden; duidelijk vestigingsbeleid met ruimte voor innoverende telers. Duidelijk en eerlijk het doel en de termijn aangeven, vervolgens innovatie stimuleren met financiële middelen.
- Innovatie moet de transitie als doel hebben en de culturele waarde van de landbouw tonen.
- Biogas moet meer worden gestimuleerd: is duurzame energie.
- De ene innovatie is de andere niet, volgens de meeste personen moet LNV durven kiezen welke innovaties zij wil steunen. Kiezen op basis van datum van binnenkomst van de aanvraag betekent 'niet durven kiezen'. Anderen vinden dat innovaties zo divers zijn dat een overheid deze nooit kan beoordelen op mate van innovativiteit.

Bijlage 3 Programma van de workshop

9.15 uur: Ontvangst en opening door Barto Piersma (LNV)

9.40 uur: Innovatie, waar gaan we voor?

Doel: Aan de hand van het meegebrachte symbool (‘huiswerkopdracht’) uitwisselen van drijfveren en waarden: wat hebben we eigenlijk met ínnovatie’?
Werkvorm: Eerst in drie gemengd samengestelde subgroepen waarbij iedereen iets verteld over zijn/haar drijfveren. Daarna plenair rond de tafel met de meegebrachte symbolen een discussie tussen gespreksleider en enkele deelnemers.

10.45 uur: Agendering (waar het hart vol van is ....)

Doel: Ondernemers en LNV'ers geven via een minidebat aan welke onderwerpen aandacht behoeven om impulsen te geven aan innovatie.
Werkvorm: Op basis van enkele stellingen discussie tussen 3 LNV'ers en 3 ondernemers gezeten aan een ronde tafel. De overige aanwezigen mogen na enige tijd commentaar leveren. Uit de discussie komen 8 agendapunten naar voren. Via stickers mogen LNV'ers de prioriteitsvolgorde aangeven.

Alle deelnemers mogen hun eigen agendapunten op kaarten schrijven die naderhand worden verzameld.

11.45 uur: Initiatieven

Doel: Beginnen met de uitwerking van minimaal één agendapunt en benoemen van concrete initiatieven.
Werkvorm: Begonnen wordt met een bespreking door Mevr. Sorgdrager van de 8 agendapunten die bij de vorige ronde zijn geformuleerd. Zij legt vooral een verband met de onder haar voorzitterschap opgestelde nota over administratieve lastenverlichting voor het bedrijfsleven.
Vervolgens wordt plenair een begin gemaakt met de uitwerking van het agendapunt dat bij de vorige ronde de hoogste prioriteit heeft gekregen. Hierbij wordt aandacht besteed aan de uitwerking van:

- probleemanalyse
- actorenanalyse
- plan van aanpak

12.45 uur: Lunchbuffet

met tafelspeech van Minister Brinkhorst

14.00 uur: Afsluiting

'.....het zaadje is gezaaid.....'

Bijlage 4 Documentatie over innovatie

Documentatie met betrekking tot de relatie regelgeving - innovatie:

Anonymus, *Innovatiebeleid voor Voedsel en Groen; beleidsbrief innovatie: sleutel tot verandering*, ministerie van LNV Den Haag, oktober 2001.

AWT (1997), *De invloed van wet- en regelgeving op innovaties*, advies nr. 27, Adviesorgaan Wetenschap en Techniek, Den Haag.

AWT (1996), *Innovatie, concurrentie en regelgeving; acht sector cases*, achtergrondstudie, Adviesorgaan Wetenschap en Techniek, Den Haag.

KOCON & Technopolis (2001), *wet- en regelgeving die innovatie in het agro-food complex belemmert, dan wel bevordert.*

Schot, J. (1991), *Maatschappelijke sturing van technische ontwikkeling. Conctructief Technology Assesment als hedendaags luddisme*, Proefschrift Universiteit Twente, Enschede.

Sorgdrager, W., *Lastige lasten, mogelijkheden voor reductie van administratieve lasten voor de landbouwsector*. *Advies aan de minister van LNV*, Den haag, april 2002.

Documentatie met betrekking tot innovatie in de landbouw

Anonymus, *Bedrijfsrapportages verscheidene ondernemers die verschenen zijn in de vakbladen n.a.v. de bedrijfsbezoeken door minister Brinkhorst,* voorjaar 2002.

Den Hertog, Alleblas, Bongers, *Het glas is halfvol, het glas is halfleeg. Clustermonitor glastuinbouw*, Dialogic & LEI, Den Haag, 2001.

Diederen, Van Meijl, Wolters, *Eureka! Innovatieprocessen en innovatiebeleid in de land- en tuinbouw*, LEI, Den Haag, 2000.

Jacobs, D., & Waalkens, J., *Innovatie: Vernieuwingen in de innovatiefunctie van ondernemingen*, Deventer, 2001, blz. 22-23.

Nationale Raad voor Landbouwkundig Onderzoek (NRLO), *Innoveren met ambitie: Kansen voor agrosector, groene ruimte en vissector*, Den Haag, juli 1999.

Verkaik, A.P. en M.E. Souwer, *Agrocluster en groene ruimte: sectoren in transitie*, in: Gradus, Kremers en Van Sinderen, *Nederland kennisland. Kennis en innovatie: uitdagingen voor het economisch beleid*, Stenfert Kroese, Groningen, 2001, blz.279-304.