

# **Komen zien en Overwinnen**

**Andrea Almaši  
Louis Beijer  
Gerda van Eck  
Johan van Geffen  
Arjan Lindenbergh  
Petra Welboren**

**Expertisecentrum LNV, onderdeel Landbouw, Ede, juli 2000**

© 2000 Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van het Expertisecentrum LNV, Postbus 482, 6710 BL EDE.

Het Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij stelt zich niet aansprakelijk voor eventuele schadelijke gevolgen die kunnen ontstaan bij het gebruik van gegevens uit deze publicatie.

**Oplage** 110 exemplaren

**Samenstelling** Andrea Almaši, Louis Beijer (eindredactie), Gerda van Eck, Johan van Geffen, Arjan Lindenbergh, Petra Welboren

**Druk** Ministerie van LNV, afdeling Facilitaire Dienst/Bedrijfsuitgeverij

## Voorwoord

Het ministerie van LNV wil een bijdrage leveren aan innovaties in de agrosector en het landelijk gebied. De directie Wetenschap en Kennis analyseert daarom op welke wijze LNV-doelen en behoefte van vernieuwers parallel kunnen lopen. Eén van de bouwstenen voor deze analyse is de notitie die nu voor u ligt.

Op verzoek van de directie Wetenschap en Kennis is het Expertisecentrum LNV nagegaan wat het zoek- en leergedrag van vernieuwers kenmerkt en welke aanknopingspunten dit biedt voor het beleid.

Aan de totstandkoming van dit rapport hebben vele mensen bijgedragen. Allereerst wil ik de vernieuwers noemen die in gesprekken hebben teruggekeken naar de weg die ze hebben afgelegd om te komen tot uitvoering van hun ideeën. Daarnaast zijn voor de totstandkoming de begeleidingsgroep en de deelnemers aan een werkbijeenkomst onmisbaar geweest. Ik dank al deze mensen voor het meedenken, aangeven van materiaal en vooral voor het kritische meedenken met de projectgroep.

Ir. H.A. Gonggrijp  
Expertisecentrum LNV  
Hoofd onderdeel Landbouw



# Inhoudsopgave

<b>Voorwoord</b>	<b>3</b>
<b>Inhoudsopgave</b>	<b>5</b>
<b>1 Inleiding</b>	<b>7</b>
1.1 Aanleiding	7
1.2 Probleemstelling	7
1.3 Afbakening	7
1.4 Vraagstelling	7
1.5 Werkwijze	8
1.6 Opbouw rapport	8
<b>2 Van literatuur naar werkdefinitie</b>	<b>9</b>
2.1 Inleiding	9
2.2 Omschrijving/definitie van innovatie	9
2.2.1 Wat is eerst en wat is nieuw?	9
2.2.2 Vijf innovatievormen	10
2.2.3 Systeeminnovaties	10
2.2.4 Werkdefinitie van (systeem)innovatie voor onze interviews	11
2.3 Wat is de bron van innovatie (prikkel)?	11
2.4 De fasen waarin het zoek- en leergedrag van idee naar implementatie waarschijnlijk te verdelen is.	12
2.5 Kenmerken van het zoek- en leergedrag van de vernieuwers (de weg van idee naar implementatie)	12
2.6 De relatie tussen de vernieuwer en zijn omgeving	13
<b>3 Wat is de bron (prikkel) van innovatie</b>	<b>14</b>
3.1 Conclusies	14
3.2 Bevindingen	14
<b>4 De fasen in het zoek- en leergedrag</b>	<b>17</b>
4.1 conclusies	17
4.2 Bevindingen	17

<b>5</b>	<b>Kenmerken van zoek- en leergedrag</b>	<b>18</b>
5.1	Conclusies	18
5.2	Bevindingen: Het profiel van de vernieuwende onderne(e)m(st)er	18
<b>6</b>	<b>Verandert zoek en leergedrag naarmate innovaties complexer worden?</b>	<b>21</b>
6.1	Conclusies	21
6.2	Bevindingen	21
<b>7</b>	<b>De relatie tussen vernieuwer en zijn omgeving</b>	<b>24</b>
7.1	Conclusie	24
7.2	Bevindingen.	24
<b>8</b>	<b>Aanbevelingen</b>	<b>27</b>
	<b>Literatuur</b>	<b>30</b>
<b>Bijlage 1</b>	<b>Stimuleringskader</b>	<b>32</b>
<b>Bijlage 2</b>	<b>Interviews</b>	<b>34</b>
<b>Bijlage 3</b>	<b>Deelnemerslijst van workshop</b>	<b>35</b>

# 1 Inleiding

## 1.1 Aanleiding

In de Nota Kracht en Kwaliteit is aangegeven dat het innovatiebeleid tot nu toe vooral gericht is op product- en procesinnovaties op bedrijfsniveau. Het wordt betwijfeld of alleen dit soort innovaties een substantiële bijdrage zullen leveren aan een vitaal platteland en een duurzame landbouw. Hiervoor zijn ook systeeminnovaties nodig. Bij systeeminnovaties kan onder andere worden gedacht aan het uitdenken van vernieuwende concepten op het vlak van de vermarkting van producten en diensten en het collectief aanpakken van sectoroverschrijdende problemen in een gebied.

Om systeeminnovaties te kunnen stimuleren is het nodig om inzicht te hebben in het zoek- en leergedrag van vernieuwers, d.w.z. in de weg van idee naar implementatie.

Enkele jaren geleden is het Stimuleringskader ontwikkeld om innovaties in de land- en tuinbouw te bevorderen. Hiervoor is toen geld uit voorlichting en onderzoek overgeheveld naar het stimuleringskader. Veel onderzoek heeft zich gericht op de (economische) resultaten, dus de uiteindelijke vernieuwing/innovatie zelf (de implementatie). Dit onderzoek richt zich juist op het zoek- en leergedrag van vernieuwers.

## 1.2 Probleemstelling

Stimuleert LNV in voldoende mate systeeminnovaties? In de toekomst wil LNV ook product- en procesinnovaties (bedrijfsgericht) blijven stimuleren, maar het accent verschuiven naar systeeminnovaties. Welke ondersteuning door LNV is hiervoor gewenst?

## 1.3 Afbakening

We nemen aan dat iedereen leert en innoveert en richten ons daarom op de randvoorwaarden hiervoor, d.w.z. het wegnemen van eventuele hobbels op de weg van idee naar implementatie. Het is niet de bedoeling te proberen mensen te stimuleren te gaan vernieuwen. De vraag is dus niet "hoe krijgen we mensen zover" dat ze gaan vernieuwen, maar hoe LNV deze mensen behulpzaam kan zijn in hun zoek- en leergedrag.

## 1.4 Vraagstelling

Zijn er aangrijpingspunten voor LNV en andere partijen in het zoek- en leergedrag om daarmee systeeminnovaties te stimuleren? En zo ja, welke aangrijpingspunten? Wat kan LNV dus doen om mensen in hun zoek- en leergedrag behulpzaam te zijn?

De bovenstaande vraag willen wij beantwoorden aan de hand van vijf deelvragen:

1. Wat zijn de prikkels die leiden tot innovatie (de bron) en zijn deze prikkels op te wekken?
2. Is het zoek- en leergedrag van idee naar implementatie te verdelen in fasen?
3. Wat zijn de typerende kenmerken van het zoek- en leergedrag van de vernieuwers?
4. Verandert het zoek- en leergedrag naarmate innovaties complexer worden?
5. Wat zijn belangrijke kenmerken van de omgeving van de vernieuwer die de innovatie versnellen of vertragen?

## 1.5 Werkwijze

Om deze vragen te kunnen beantwoorden is eerst een korte literatuurstudie uitgevoerd naar innovatiestudies en zoek- en leergedrag van ondernemers/vernieuwers. Daarna zijn een twintigtal gesprekken gevoerd met agrarische ondernemers/vernieuwers die actief zijn geweest met innovatie. Er zijn zowel ondernemers/vernieuwers geselecteerd die subsidie hebben aangevraagd in het kader van de Innovatieregeling Markt- en Concurrentiekracht en Vernieuwing Landelijk Gebied (wel en niet goedgekeurde) als ondernemers/vernieuwers die dit niet hebben aangevraagd. Het betrof de tender van 1997 omdat die innovatietrajecten al langer lopen en daar naar verwachting het meeste aan te zien is. We hebben de ondernemers/vernieuwers gevraagd hoe de weg van idee naar implementatie is gelopen: wat bracht ze op het idee (de prikkel), wat hebben ze vervolgens met dat idee gedaan, wie en wat hadden ze daarbij nodig, wat misten ze en waardoor zijn ze gestimuleerd?

Tevens zijn er gesprekken gevoerd met enkele wetenschappers en beleidsmedewerkers. De literatuurstudie en de interviews hebben de basis gevormd voor een verslag met daarin onze eerste bevindingen over het zoek- en leergedrag.

In een workshop met deelnemers uit wetenschap, beleid en praktijk hebben wij vervolgens over deze bevindingen gediscussieerd en deze vertaald naar mogelijke aangrijpingspunten voor LNV voor het stimuleren van innovatie.

## 1.6 Opbouw rapport

Het rapport is als volgt opgebouwd:

Hoofdstuk 2 geeft de bevindingen uit de literatuur weer over innovaties en zoek- en leergedrag en geeft onze werkdefinitie van innovatie. De vraag wat de bronnen of prikkels zijn tot innovatie wordt in hoofdstuk 3 behandeld. De fasen waarin het zoek- en leergedrag logischerwijze te verdelen is en de kenmerken van het zoek- en leergedrag worden respectievelijk in hoofdstuk 4 en 5 behandeld. Hoofdstuk 6 behandelt de vraag of het zoek- en leergedrag verandert naarmate de innovaties complexer worden. Hoofdstuk 7 behandelt de vraag wat de belangrijkste kenmerken zijn van de omgeving van de vernieuwer op het realiseren van innovaties. Tenslotte geeft hoofdstuk 8 de aanbevelingen weer.

Ieder hoofdstuk begint met een conclusie. De paragraaf "bevindingen" geeft de bevindingen uit de interviews en de reflectie daarop uit de workshop weer.



## 2 Van literatuur naar werkdefinitie

### 2.1 Inleiding

Om de centrale vraag te kunnen beantwoorden hebben we in eerste instantie literatuur geraadpleegd over innovatie en zoek- en leergedrag. Doel van dit hoofdstuk is een weergave te geven van wat wij in de literatuur hebben gevonden over achtereenvolgens:

- Definities/omschrijvingen van innovaties: waar hebben we het over als we over innovaties spreken?
- De prikkels die leidden tot innovatie;
- Kenmerken van het zoek- en leergedrag van de vernieuwers (de weg van idee naar implementatie);
- De fasen waarin het zoek- en leergedrag van idee naar implementatie waarschijnlijk te verdelen is;
- De mate waarin zoek- en leergedrag verandert naarmate innovaties complexer worden
- De relaties tussen vernieuwers en hun omgeving.

### 2.2 Omschrijving/definitie van innovatie

Deze paragraaf geeft achtereenvolgens een overzicht van de definities en aspecten/beschrijvingen van innovatie en een werkdefinitie voor gebruik in de interviews.

Van Woerkum et.al. (1999) hanteren de volgende definitie van innovatie:

“onder innovatie verstaan we een idee, praktijk of object, dat door een individu of groep gezien wordt als nieuw” (p2).

Van Woerkum et.al. (1999) beperken innovatie tot het domein van het praktisch handelen en het oplossen van problemen. Onder innovaties vallen daarom alle herkenbare technische en sociale veranderingen, die vaak met elkaar verbonden zijn. Bij sociale innovaties gaat het om andere manieren om (met elkaar) collectieve of individuele problemen op te lossen. Verder stellen zij dat innovaties het gevolg zijn van bewuste processen van kennisproductie (zowel wetenschappelijke als ervaringskennis). Er is dus een duidelijke relatie tussen innovaties en kennis, voor zover die kennis nuttig is voor het oplossen van problemen, maar ook tussen innovaties en (commercieel en overheids-) beleid (een samenhangend aantal ideeën dat beschikbaar is als basis voor praktische besluitvorming).

Het woord innovatie is afgeleid van het Latijnse *innovare* hetgeen *vernieuwen* of *nieuw maken* betekent. Wanneer we ons vervolgens afvragen wanneer iets “nieuw” is beginnen de problemen. Alle tientallen definities van innovatie proberen hier min of meer universeel hanteerbare criteria voor aan te reiken, maar creëren een hinderlijke versmalling of leveren schijnzekerheid op (NRLO nr. 99/17). In de volgende paragraaf gaan we hier dieper op in.

#### 2.2.1 Wat is eerst en wat is nieuw?

Volgens een veel gebruikte definitie van innovatie zou het gaan om de “eerste commerciële toepassing van een *nieuw* product”. Als we dit letterlijk nemen was de eerste melktank in Nederland geen innovatie omdat die tank in veel andere landen al veel langer in gebruik was. En waarom zouden innovaties beperkt moeten blijven tot commerciële activiteiten en tot producten? Of iets nieuw is doet eigenlijk minder ter zake dan of iets als nieuw gezien, *gepercipieerd* wordt. Of iets als nieuw wordt gepercipieerd hangt vervolgens sterk af van *de context*, de omgeving van degene die zich die vraag stelt. Tenslotte is het bij de beoordeling van het nieuwe van belang scherp te letten op wat we ermee zouden kunnen doen, hoe *waardevol* het kan zijn.

Daarom was die eerste melktank in Nederland, zeker voor de bewuste melkveehouder, een innovatie. Er was in zijn weide omgeving namelijk nog geen tweede te vinden, de tank werd door de melkveehouder als waardevol gepercipieerd en vernieuwde een deel van de bedrijfsprocessen. Het voordeel van deze lossere omschrijving is dat het geen beperking oplegt *wat* er vernieuwd wordt (NRLO nr. 99/17).

### 2.2.2 Vijf innovatievormen

Het indelingscriterium is de mate van complexiteit van het innovatieproces. Twee aspecten spelen hierbij een rol (tabel 2.1):

- Het aantal betrokken partijen, hoe meer in aantal en hoe meer uiteenlopend van aard des te lastiger is het om het proces tot een goed einde te brengen (raakt ook belangen);
- De mate waarin bestaande gewoontes, regels en structuren aangepast of aangetast moeten worden om succes te kunnen boeken: hoe meer zaken op zijn kop moeten, des te groter de weerstand tegen pogingen tot innovatie.

Tabel 2.1 Innovatietypen

Innovatietypes	Het aantal veranderende variabelen en het aantal betrokken partijen			
1. Product/dienst				
2. Proces				
3. Transactie				
4. Markt				
5. Omgeving				

Bron: (NRLO nr. 99/17)

Innovatietypes 3 t/m 5 worden wel als systeeminnovaties aangeduid. Zie hieronder voor een definitie van systeeminnovaties.

#### Toelichting op de tabel. De nummers verwijzen naar die in de tabel

##### 1+2 *Product/dienst en procesinnovaties*

Product/dienst en procesinnovaties behoren tot het domein van de individuele personen, bedrijven en organisaties. Het merendeel van de innovaties in de praktijk valt hieronder, want er zijn weinig partijen bij betrokken en daarom relatief eenvoudig te realiseren. Tevens zijn dit type innovaties noodzakelijk voor de groei en de continuïteit van bedrijven en organisaties.

##### 3. *Transactie*

Veranderingen in de manier waarop producten of diensten worden geleverd. Voorbeelden: nieuwe merknamen en labels, Integraal Keten Beheer, goederen via internet selecteren en bestellen. Veel afzonderlijke partijen moeten op één lijn komen en blijven en er moeten op meerdere niveaus al dan niet ingrijpende technologische en organisatorische aanpassingen worden aangebracht.

##### 4. *Markt*

Het proces dat leidt tot het ontstaan van een nieuwe markt. Meerdere partijen dienen zich medeverantwoordelijk te voelen, aangezien een nieuwe of aangepaste infrastructuur nodig is.

##### 5. *Omgeving*

Bij dit type innovaties is de complexiteit maximaal. Oogmerk is de leef- en werkomgeving van een groot aantal betrokkenen te veranderen. Voorbeeld: vormen EEG, wederopbouw, modernisering land- en tuinbouw in de jaren na de Tweede Wereldoorlog.

### 2.2.3 Systeeminnovaties

Het NRLO (NRLO nr. 99/17) hanteert de volgende definitie van systeeminnovaties:

Systeeminnovaties zijn bedrijfs- en organisatie-overstijgende vernieuwingen die door uiteenlopende belanghebbenden gezamenlijk gerealiseerd worden, die de inbreng van uiteenlopende soorten van kennis en vaardigheden vergen en die de verhoudingen tussen belanghebbende partijen ingrijpend veranderen.

Transactie-, markt- en omgevingsinnovaties noemen we systeeminnovaties. Zij veranderen het verband tussen individuen, bedrijven en organisaties min of meer ingrijpend.

Bij systeeminnovaties zijn zowel de zogenaamde "harde" innovaties aan de orde (technieken, apparaten en fysieke hulpmiddelen) als de (voornamelijk) meer "zachte" innovaties: principes, regels en organisatievormen.

Kenmerken van systeeminnovaties:

1. Vergen ingrijpende cultuuromslag bij betrokkenen (ketenomkering bijvoorbeeld);
2. Vergen een lange tijdshorizon;
3. Vergen inzet van veel en zeer verschillende betrokkenen (the Greenery, milieucoöperaties);
4. Het gaat om integrale vernieuwing. Hierdoor wordt de samenhang binnen het systeem ingrijpend veranderd. Dit impliceert overigens veelal dat ook op individueel en bedrijfsniveau nieuwe kansen voor product-, dienst- en procesinnovaties ontstaan;
5. De vernieuwingen kunnen gericht zijn op een regio (inpoldering, modernisering glastuinbouw, milieucoöperaties, gebiedsgericht beleid), een cluster (modernisering land- en tuinbouw, Greenery, AKK, Agroproductieparken) van activiteiten of specifieke maatschappelijke thema's (vitaal platteland, integraal waterbeheer, EHS en ruimtelijke ordening) en zijn meestal een combinatie van die drie.

Wat is een "systeem"?

"Systeem" betekent "samen doen staan". Een systeem is een als één geheel ervaren stelsel waarvan de elementen *samenhangen* en toewerken naar een gemeenschappelijk *doel*.

Systeeminnovaties richten zich op vernieuwing van de samenhang der dingen, niet (primair) op verbetering of vernieuwing van een element binnen een systeem.

#### 2.2.4 Werkdefinitie van (systeem)innovatie voor onze interviews

We hebben als de werkhypothese de definitie van innovatie van Van Woerkum et.al. gebruikt en de definitie van de NRLO voor systeeminnovatie.

Innovatie:

*"Onder innovatie verstaan we een idee, praktijk of object, dat door een individu of groep gezien wordt als nieuw"*

Systeeminnovaties:

*Systeeminnovaties zijn bedrijfs- en organisatie- overstijgende vernieuwingen die door uiteenlopende belanghebbenden gezamenlijk gerealiseerd worden, die de inbreng van uiteenlopende soorten van kennis en vaardigheden vergen en die de verhoudingen tussen belanghebbende partijen ingrijpend veranderen*

Hier willen we als toelichting drie noties uit de innovatieliteratuur bij betrekken: perceptie van nieuw, context en waarde. Of iets nieuw is doet minder ter zake dan of iets als nieuw, gepercipieerd wordt. Of iets als nieuw wordt gepercipieerd hangt vervolgens sterk af van de context, de omgeving van degene die zich die vraag stelt. Tenslotte is bij de boordeling van het nieuwe belang scherp te letten op wat we ermee zouden kunnen doen, hoe waardevol het kan zijn.

### 2.3 Wat is de bron van innovatie (prikkel)?

Over de bron van innovatie bestaan grofweg twee scholen:

- Behoeften en dan voornamelijk marktbehoeften (de vraag) vormen de bron van innovatie. Immers, zonder behoefte geen toepassing;
- Het ontstaan van nieuwe mogelijkheden, zoals wetenschappelijke en technologische inzichten en vindingen (het aanbod).

Geen van beide scholen heeft het volledig bij het rechte eind, al is er wel een kern van waarheid in beide benaderingen: innovaties komen voort uit *verwondering*: "kan het niet anders"? "waarom snappen we het niet"? "kan het niet beter" (NRLO nr. 99/17)?

Het besef dat de bestaande aanpak ontoereikend is, wordt gezien als een voorwaarde voor de ontwikkeling van lokale sociaal-economische innovaties. Door dit besef wordt een begin gemaakt met het zoeken naar alternatieven (van Broekman, 1995).

Bij het ontstaan van een visie op een ideaal bedrijf cq op een ideale situatie wordt natuurlijk ook gekeken naar de mogelijkheden op de markt. In een bepaalde situatie ontstaat er verwondering waarom zaken niet anders kunnen. De vraag is alleen hoe dan? De prikkel leidt tot ideeën om de huidige situatie te veranderen. Deze ideeën worden verder ontwikkeld afhankelijk van de inschatting van de vernieuwer over de voordelen van de innovatie of de inspanning die geleverd moet worden om de innovatie te realiseren.

## **2.4 De fasen waarin het zoek- en leergedrag van idee naar implementatie waarschijnlijk te verdelen is.**

In het NRLO rapport (NRLO, nr. 99/17), worden verschillende deelprocessen (van idee naar implementatie) aan het zoek- en leergedrag onderscheiden. Het betreft de volgende fasen:

1. Problematiseren (er is sprake van een ontevredenheid, behoefte, resultante van de prikkel);
2. Ontwerpen;
3. Beslissen;
4. Implementeren;
5. Evalueren.

Deze fasen zullen in de praktijk niet lineair verlopen. In het zoek- en leergedrag treden terugkoppelingen op tussen de fasen of deelprocessen. Het is een iteratief proces.

## **2.5 Kenmerken van het zoek- en leergedrag van de vernieuwers (de weg van idee naar implementatie)**

Met behulp van literatuur probeerden we grip te krijgen op zoek- en leergedrag, om aangrijpingspunten te vinden om vernieuwers te stimuleren.

Zoek- en leergedrag is op te vatten als een onderdeel van het gedrag. Het is gericht op het vinden van nieuwe inzichten en het aanleren van nieuw gedrag.

Vier belangrijke handelingen bij zoek- en leergedrag zijn:

1. het zien
2. het denken
3. het kiezen en
4. het doen (LNV, 1994).

Deze handelingen staan in nauwe relatie tot elkaar: ze kunnen niet zonder elkaar en vormen een zogenaamde handelingsstructuur. Denken en kiezen speelt zich af in de persoon, zien is de schakel tussen de persoon en de omgeving en het doen tenslotte, is de zichtbare activiteit; hiermee verander je de omgeving en bereiken we resultaten. Zoek- en leergedrag omvat dus een reeks van handelingen die bepalend zijn voor het veranderen van inzichten en het veranderen van gedrag. Mensen werken en leren op verschillende manieren. De één begint bij het doen, de ander denkt eerst iets uit alvorens tot actie over te gaan. Het is belangrijk om bij zoek- en leergedrag alle handelingen te doorlopen, waar men ook begint. In dit cyclische proces (de zogenaamde leercyclus) neemt het leren van ervaringen een belangrijke plek in.

In dit rapport wordt verder uitgegaan van de handelingen zien, denken, kiezen en doen.

Omdat iedereen op een andere plek in de leercyclus begint, ontstaan verschillende leerstijlen. Ruwweg kunnen vier leerstijlen worden onderscheiden:

1. Vanuit de werkelijkheid doen (beginnen en dan zien wat er van komt)
2. Vanuit de werkelijkheid denken (eerst kijken en praten over de werkelijkheid voordat iets anders gedaan wordt)
3. Vanuit de theorie doen (eerst een ontwerp maken)
4. Vanuit de theorie denken (eerst nagaan wat er bekend is voordat naar de praktijk gegaan wordt of een ontwerp wordt gemaakt).

De leerstijlen bieden de overheid verschillende mogelijkheden om aan te sluiten bij de praktijk van vernieuwers.

In paragraaf 2.4 worden de verschillende fasen in het zoek- en leergedrag genoemd. Zien, denken, kiezen en doen zijn handelingen die niet specifiek aan een fase zijn gebonden. Zoals ook de verschillende fasen telkens weer terugkomen, geldt dit ook voor de vier handelingen. Iedere volgende fase in het zoek- en leergedrag kent andere vragen en levert andere inzichten op. De handelingen zien, denken, kiezen en doen worden dan ook telkens opnieuw doorlopen.

Emoties spelen een belangrijke rol bij het zoek- en leergedrag bij de handelingen zien, kiezen en doen. De uitdrukkingen 'je kunt je ogen niet geloven', 'je komt er niet uit' en 'hij leert het nooit' refereren ernaar (Directie Wetenschap en Technologie, 1994).

## **2.6 De relatie tussen de vernieuwer en zijn omgeving**

De vernieuwer heeft zelf een belangrijke rol in het wel of niet slagen van innovaties. Een vernieuwer functioneert echter in een omgeving, die bestaat uit: familie, collega's, toeleveranciers, afnemers, de bank, het accountantskantoor, verschillende overheden etc. Het ontwikkelen van een innovatie gebeurt in continue wisselwerking met de omgeving. Zo hanteert ieder mens opvattingen en verwachtingen over zichzelf en anderen en over professionals en instellingen. Dit zijn specifieke waardenoriëntaties, of perspectieven, die op te vatten zijn als constructie. Deze beïnvloeden de manier waarop mensen tegen de wereld aankijken en hun omgeving waarnemen (in paragraaf 2.5 "het zien" genoemd als handeling bij zoek- en leergedrag). Aan de ander kant worden mensen beïnvloed door sociale en culturele verhoudingen. Individuele, maar ook collectieve ervaringen oefenen spelen hierbij een rol (Heymann, 1999).

De omgeving kan de ontwikkeling van een innovatie versnellen en vertragen. Zo kan een individuele veranderingsgedachte door een collectief de kop in worden gedrukt. (directie Wetenschap en Technologie, 1994). Broekman (1995) zegt hierover 'een innovator kan in elke fase van het vernieuwingstraject weerstanden verwachten(...). Deels zullen die weerstanden berusten op feitelijk bedreigde belangen, deels op misverstanden en weer voor een ander deel op onvolkomenheden in de uitwerking. Een tweede weerstandsfactor is de traagheid van systemen of het conservatisme van mensen'.

De overheid zoekt aangrijpingspunten in het zoek- en leergedrag van vernieuwers om (systeem)innovaties te stimuleren. Van de in 2.5 genoemde handelingen bij het zoek- en leergedrag is alleen het doen zichtbaar, want die heeft betrekking op de activiteiten die mensen uitvoeren. Het doen, als meest zichtbare handeling, is een gemakkelijk aangrijpingspunt voor stimulators. Dit wil echter niet zeggen dat de andere handelingen geen aangrijpingspunten bieden.

### 3 Wat is de bron (prikkel) van innovatie

Doel van dit hoofdstuk is een antwoord te geven op de vraag waarom begonnen wordt met vernieuwen, dus wat de prikkel is tot het vertonen van zoek- en leergedrag.

#### 3.1 Conclusies

- De ideeën voor innovatie komen niet zomaar uit de lucht vallen, er is vaak een concrete situatie of prikkel die een vernieuwer doet besluiten om de zaken in het vervolg anders te gaan aanpakken.
- Er wordt geen verband geconstateerd tussen de situatie waaruit het idee ontstaat en de oplossingsrichting die de ondernemers/vernieuwers vervolgens gekozen hebben.
- Je kan geen vernieuwers creëren. Vernieuwers reageren op situaties door hun eigen problemen en vragen te creëren. De oplossingen en ideeën ontstaan uit verwondering en kunnen niet worden opgelegd door een macht van buiten af. Wel kun je het zoek- en leergedrag versnellen, maar je weet dus niet in welke richting je het proces aanjaagt.

#### 3.2 Bevindingen

Uit de gesprekken met de ondernemers/vernieuwers blijkt dat er aan ideeën geen gebrek is. Iedere ondernemer werkt aan een voor hem/haar persoonlijk ideale (werk)situatie. De ondernemers/vernieuwers kunnen heel goed aangeven welke situatie leidde tot het idee. De indeling die hieronder wordt weergegeven, is gebaseerd op wat de ondernemers/vernieuwers bestempelden als belangrijkste prikkels. Er is vaak sprake van meerdere prikkels tegelijkertijd. In de interviews zijn we vijf verschillende soorten prikkels tegengekomen.

##### 1. Wensen van de klant (Vraaggestuurd)

Deze ondernemers/vernieuwers laten zich karakteriseren doordat ze heel goed luisteren naar de wensen van (potentiële) klanten. Ze communiceren met de klant en gaan op zoek naar wensen van die klant. Zo werd hen gevraagd om bijzondere producten die nog niet geleverd werden door andere ondernemers/vernieuwers of moeilijk te verkrijgen waren. De ondernemers/vernieuwers wegen vervolgens de risico's van de innovatie af. Bindt het de (tevreden) klant, levert het meer geld op, is het technisch haalbaar en is het risico acceptabel.

*"Als de klanten langs kwamen maakten ze regelmatig opmerkingen over het gebruik van plastic. Ze vinden het niet passen in een ecologische bedrijfsvoering. Ik ben toen op zoek gegaan naar mogelijkheden om zonder plastic te telen, tja en dan heb je al snel een wiedzmachine nodig."*

##### 2. Kans in de markt zien, getrokken door de hogere opbrengsten

Als aanleiding om iets nieuws te proberen werd regelmatig het zien van een gat in de markt genoemd. De betreffende ondernemer is ervan overtuigd is dat er aan zijn product behoefte is. Dit zien we onder andere bij een geïnterviewde van een stichting die voorlichting geeft over recreatie dicht bij Amsterdam. De initiatiefnemer was verbaasd dat er jaarlijks miljarden gestoken worden in natuur en recreatie, maar dat nauwelijks geïnvesteerd wordt in voorlichting om de mensen op recreatie te spitsen. Hij zag hier een gat in de markt.

Een gat in de markt kan ook worden gezien door de relatief hoge opbrengsten bij introductie van nieuwe producten op de markt.

*"Paardenmelk levert in Duitsland een hoge prijs op, en wat daar kan moet hier ook kunnen"*

### 3. Het "rug tegen de muur"-gevoel, noodgedwongen

Een aantal geïnterviewden wordt gedreven door bittere noodzaak. Ze zoeken een uitweg om als ondernemer overeind te blijven, en pakken de allerlaatste strohalm. Een jonge ondernemer die net het bedrijf van vader heeft overgenomen zegt daarover:

*"Het schip was compleet zinkende." De champignonteelt stelde hoge eisen aan de gebouwen en deze voldeden daar niet meer aan. Door contacten kwam de shii-take in beeld."*

De overname van het bedrijf was ook voor een andere geïnterviewde aanleiding om te gaan zoeken naar neveninkomsten.

*"Alleen akkerbouw leverde niet genoeg op, er moest iets bij. Ik heb me in van alles verdiept; in grondgewassen, in consumptieaardappelen, werken als loonwerker, werken bij een proefboerderij maar uiteindelijk werden het slakken"*

Oftewel:

"The most exiting oppertunities come sometimes cleverly disguised as impossible difficulties"

### 4. Visie op ideaal bedrijf/de ideale situatie

Verschillende ondernemers/vernieuwers hebben een beeld voor ogen waar het volgens hen naar toe moet met het eigen bedrijf, maar ook het gebied waar ze wonen of de landbouw in zijn algemeenheid. Het ideale bedrijf dat de ondernemer voor ogen heeft, verschilt per vernieuwer en ontwikkelt zich met de tijd. Voor een van de geïnterviewden is het behoud van autonomie over zijn eigen bedrijf een belangrijke drijfveer geweest.

*"In veel agrarische sectoren is de ondernemer een kleine schakel binnen een lange keten. Hij is afnemer geworden van grondstoffen die be- en verwerkt zijn op een wijze waar hij geen vat meer op heeft en hij mag weer grondstoffen leveren die voldoen aan condities die zijn afnemer voorschrijft."*

De vernieuwer ervaart een verlies aan kennis, verlies aan gevoel voor normen en waarden en een verlies aan contact met en waardering van de afnemer. Dit wordt niet als een aanlokkelijk perspectief gezien.

*"De rol van de ondernemer dreigt te worden tot een zoals een werknemer aan de lopende band die een standaardproduct oplevert."*

Het ideale bedrijf kan ook een tak zijn waarmee je verder wilt gaan.

Een van de geïnterviewden heeft op het melkveebedrijf altijd paarden gehad, niet één of twee maar meestal meer dan tien grote Friese paarden. Voor de geïnterviewde wat het een droom om deze liefhebberij uit te bouwen (zie ook prikkel 5 hieronder). Zijn vrouw vertelde:

*'Paarden zit bij hem in de genen, hij heeft iets met paarden, zijn vader had iets met paarden net als zijn opa. Op het moment dat hij paardenmelk zag sloot dat prima aan bij zijn grootste wens"*

### 5. Persoonlijke uitdaging

Voor de laatste categorie ondernemers/vernieuwers vormt het zoeken naar iets nieuws dat beter past bij hun persoonlijke interesse en motivatie de drijfveer. De ondernemers/vernieuwers zoeken (een nieuwe) uitdaging.

*"Als je tien jaar appels en peren teelt, nou dan weet je wel hoe het moet. Je valt in een patroon en je bent op zoek naar een uitdaging. Zo kan een grote investering spannend zijn, maar ook een nieuwe teelt als kweeperen opzetten. Er is niets bekend over de teelt van kweeperen in Nederland, en dat is lastig, maar gelijk ook een uitdaging."*

Een punt dat op de workshop naar voren kwam is de vraag of zoek- en leergedrag slechts bij een klein aantal vernieuwers voorkomt. En zo ja, zijn er dan mogelijkheden voor bijvoorbeeld de overheid om je te richten op de groep die dit gedrag niet vertoont, zodat meer mensen geprikkeld worden om zoek- en leergedrag te vertonen. De meningen hierover waren verdeeld. Er werd gesteld dat er in alle sectoren van de landbouw veel vernieuwers zijn en dat de overheid zich juist zou moeten richten op het faciliteren van het zoek- en leergedrag. Ondernemers/vernieuwers moeten dus in hun waarde worden gelaten en moeten zich dus kunnen onderscheiden van anderen. Dit houdt dus in dat de overheid niet moet voorschrijven. Als overheid kun je je richten op groepen die geen zoek- en leergedrag vertonen, of op voorlopers of op de omgeving van de ondernemers/vernieuwers.

In de workshop werd er tevens op gewezen dat het ook mogelijk is innovatie te bekijken vanuit een ander standpunt. Het gaat om vernieuwers die zich willen onderscheiden van anderen. Dat kan tot uitdrukking komen in de markt, maar ook op politiek of op cultureel niveau. De kern van innovatie is dan dus het onderscheidend vermogen. Vervolgens kijkt men hoe ze dat kunnen bereiken, dus naar de methode: hoe kan ik anders zijn dan de rest?



## 4 De fasen in het zoek- en leergedrag

In paragraaf 2.4 is weergegeven dat er aan het zoek- en leergedrag verschillende deelprocessen oftewel fase (van idee tot implementatie) zijn te onderscheiden. In de interviews met vernieuwers is geprobeerd om de fasen te onderscheiden. Het idee hierachter was dat er in de verschillende fasen ook verschillende belemmeringen zouden zijn en daarmee aangrijpingspunten om vernieuwers te kunnen stimuleren.

### 4.1 conclusies

- In de gesprekken met vernieuwers zijn de fasen (van idee tot implementatie) in het zoek- en leergedrag, zoals die in de literatuur beschreven worden, duidelijk herkenbaar. Ook het iteratief proces is duidelijk herkenbaar. Met andere woorden: zoek- en leergedrag is een cyclisch proces, waar voortdurend terugkoppelingen plaatsvinden.
- Iedere vernieuwer doorloopt het proces stapje voor stapje in zijn/haar eigen tempo en wijze.
- Het idee dat het onderscheiden van verschillende fases aanknopingspunten zou bieden voor het stimuleren van innovatie moet daarom ook worden losgelaten.

### 4.2 Bevindingen

Uit de interviews komt naar voren dat de fasen herkend worden (zeker de prikkel, de aanleiding) maar het blijkt tegelijkertijd niet mogelijk om het traject van idee tot implementatie in te delen in deze fasen. Meerdere fasen of deelprocessen kunnen bijvoorbeeld tegelijk voorkomen. Tijdens het zoek- en leergedrag verandert de situatie continu en nieuwe situaties leveren nieuwe vragen en ideeën op, maar er moeten ook nieuwe beslissingen worden genomen. Met andere woorden: de vernieuwers doorlopen voortdurend opnieuw de hele cyclus. Zoek- en leergedrag is als een cyclisch proces te typeren, waar voortdurend terugkoppelingen plaatsvinden. Het eerste idee wat ontstaat als reactie op de prikkel kan soms totaal anders zijn dan het uiteindelijke resultaat. Het zoek- en leergedrag is niet het uitwerken van één idee, het is een proces waarin ideeën worden aangepast en nieuwe ideeën ontstaan. Illustratief in dit verband is één van de geïnterviewden die vertelt dat de ontwikkeling van toeristische activiteiten veel mensen naar zijn bedrijf toetrok. Deze gasten hebben allerlei wensen en zo ontdekt hij in contacten met hen dat zijn verblijfsaccommodatie verbeterd zou kunnen worden. Er ontstaat tegelijk een beeld hoe de ideale verblijfsruimte op zijn bedrijf er uit zou kunnen zien. Als de realisatie van die ruimte moeilijk wordt, doordat de gemeente tegenstribbelt, zoekt hij nieuwe manieren om toch de gebouwen te realiseren.

Het voorgaande maakt duidelijk dat het ontwikkelen van een innovatie een cyclisch proces is, waarbij geldt dat veel vernieuwers klein beginnen en steeds een volgende stap zetten als de tijd rijp is en het risico genomen kan worden. Hoewel sommige vernieuwers in hun hoofd al grote plannen hebben, realiseren ze deze stapje voor stapje. Het eindpunt van het zoek- en leergedrag is bij veel van de geïnterviewden niet aan te geven. Vaak zien ze nog mogelijkheden om verbeteringen aan te brengen of uit te breiden. Het zoek- en leergedrag is pas beëindigd als zij daarvoor kiezen.

## 5 Kenmerken van zoek- en leergedrag

Om innovaties te kunnen stimuleren is het essentieel om te achterhalen hoe vernieuwers 'werken'. In het zoek- en leergedrag, zo was de hypothese, zitten aangrijpingspunten om innovaties te stimuleren. In dit hoofdstuk staan de bevindingen weergegeven over het zoek- en leergedrag uit de interviews en de workshop. Het 'zien', het 'denken', het 'kiezen' en het 'doen' komen daarin terug.

### 5.1 Conclusies

- Zoek- en leergedrag speelt zich voor een deel af in wisselwerking met de omgeving (zien) voor een deel in de vernieuwer (denken en kiezen) en het uit zich in concrete activiteiten (doen);
- De handelingen zien, denken, kiezen en doen vormen gezamenlijk een leercyclus dat tijdens het traject van idee naar implementatie continu doorlopen wordt;
- Vernieuwers praten veel over het 'doen' en het 'kiezen'. Het zijn de meest zichtbare, meetbare en voelbare resultaten. Ondersteuning, in verschillende vormen, kan hier gemakkelijk bij aansluiten.
- Het 'zien' en het 'denken' vallen minder op, maar klinken in de verhalen meer 'tussen de regels door'. Deze handelingen moeten echter niet onderschat worden. Ze kosten veel tijd en vragen een meer procesmatige ondersteuning.
- Vernieuwers combineren een eigen visie met om zich heen kijken en het opvangen van signalen;
- Vernieuwers zijn eigenzinnig en houden een eigen lijn vast, maar zijn tegelijkertijd niet doof voor wat er in hun omgeving speelt en voor de belangen van anderen.

### 5.2 Bevindingen: Het profiel van de vernieuwende onderne(e)m(st)er

Bij de bestudering van de interviews vallen een aantal factoren op dat gerelateerd is aan de vernieuwer en die bepalen hoe snel het traject van idee naar implementatie verloopt. Op deze manier ontstaat een profiel van de vernieuwer. Het blijkt moeilijk om het 'zien', 'denken', 'kiezen' en 'doen' als zelfstandige handelingen te herkennen.

Het 'zien' is de schakel tussen de persoon en de omgeving. Mensen hanteren immers opvattingen en verwachtingen over zichzelf en anderen en over organisaties en overheden. Deze bepalen dus hoe de vernieuwers tegen hun omgeving aankijken en deze interpreteren. Deze kijk naar de wereld heeft invloed op het handelen van mensen.

'Denken' en 'kiezen' spelen zich in de persoon zelf af. Uit de interviews zijn deze twee stappen niet direct waar te nemen en dit maakt zoek- en leergedrag ook wat ongrijpbaar.

Het 'doen', en in mindere mate het 'kiezen', is wat we in de interviews wel duidelijk hebben kunnen waarnemen. Dat zijn de zichtbare activiteiten; het resultaat van 'zien', 'denken' en 'kiezen' en tegelijk ook de aanleiding voor nieuw 'zien' en 'denken'. Het zijn deze activiteiten waarmee de geïnterviewden in stapjes het verhaal van hun innovaties vertellen.

Aangezien het 'zien', 'denken', 'kiezen' en het 'doen' moeilijk als zelfstandige handelingen te herkennen zijn in de interviews, zullen we deze indeling niet hanteren. Wel komen ze terug in de factoren die hierna behandeld worden.

## 1. Vertrouwen is succes

Bij het ontwikkelen van een idee tot een concrete activiteit of een concreet product komen alle geïnterviewden tegenslagen tegen. Vertrouwen hebben in succes is dan ook een belangrijke drijfveer om door te gaan. Het zorgt voor de motivatie om niet te blijven steken of af te haken bij tegenslagen, maar om naar nieuwe wegen te zoeken voor ontstane knelpunten. Of zoals één van de vernieuwers het verwoordde:

*'Als je niet echt weet wat je wilt, niet echt een meerwaarde ziet in de innovatie, dus niet weet waar je mee bezig bent, dan haak je tijdens de minste tegenslag al af. Je moet dus echt voordelen op de lange termijn zien.'*

Oftwel:

The obstacles are those frightful things you see when you take your eyes off your goal. (H. Ford)

## 2. Visie op verandering

De vernieuwers hebben een visie op verandering. Ze maken inschattingen over hetgeen nodig is om hun innovatie te bereiken, welke stappen ze moeten zetten en wie ze daar voor nodig hebben. Maar bovenal hebben ze voor ogen waarom verandering nodig is en waar de kansen liggen. Hier wordt duidelijk dat het 'zien' een belangrijke rol speelt. Het gaat om de manier waarop de vernieuwers tegen hun omgeving aankijken. En hoe ze binnen deze sociale context de positie, belangen, middelen en mogelijkheden van actoren en van zichzelf inschatten.

*'Het gebied mist, vergeleken met de rest van Nederland, een beetje de boot. Het gebied is wat terughoudend. Ook op het gebied van biologisch boeren is dit het geval.'* Een biologische geitenhouderij in het gebied heeft volgens de geïnterviewde volop kansen.

## 3. Combineren van overleg en actie

Het tot stand brengen van innovaties gaat, zoals al eerder gezegd, stapje voor stapje. Hierbij blijkt het belangrijk dat mensen overleg en actie met elkaar afwisselen. Met andere woorden het 'zien', 'denken', 'kiezen' en 'doen' met elkaar afwisselen. Eén van de geïnterviewden heeft zoals hij zelf zei: *'veel sessies gehad met ambtenaren'*, omdat ze een aanvraag voor een verblijfsruimte op zijn bedrijf niet wilden goedkeuren en de activiteit die hij op zijn bedrijf wilde ontwikkelen niet binnen het bestemmingsplan paste. Dit overleggen leverde te weinig resultaten op, waardoor hij besloot om andere wegen te bewandelen. Bijvoorbeeld door zitting te nemen in de organisatie die een dag over ondernemen organiseerden. Dit resulteerde in de oprichting van een "ondernemers loket". Ook heeft hij actief ingespeeld op de mogelijkheden die het Strategisch groenproject in zijn regio hem bood. Zijn bedrijf fungeert nu als een van de "trekkers" in het gebied en kan (met behulp van financiële middelen) projecten ontwikkelen.

## 4. Het hebben en het hanteren van een netwerk

Innovatie breng je niet in je eentje tot stand. Alle geïnterviewden zoeken naar informatie en naar mensen die hen verder kunnen helpen of samen met hen aan de slag willen. Stapje voor stapje ontstaat rond de meeste initiatieven een meer of minder intensief netwerk van mensen. Zo heeft de producent voor de productie van grotere kazen (90 liter) contact gezocht met andere boeren die deze kazen produceerden. Tevens benutte ze de contacten die ze al had met bijvoorbeeld voorlichters.

Een netwerk heeft verschillende functies. Om de geitenhouderij te introduceren in een gebied waar nog geen enkele geitenhouderij aanwezig is, is een netwerk een absoluut vereiste, aldus één van de geïnterviewden. Ten eerste omdat je dan op de hoogte komt en blijft van hetgeen er gebeurt op dit specifieke terrein. Ten tweede omdat je zo ook kunt sturen. Zo kent hij iemand op het ministerie van LNV, die hem doorverwees naar anderen die bezig zijn met subsidieregelingen.

*'Mijn projectplan heb ik naar Den Haag gestuurd. Dan kan die ambtenaar die met die subsidieregeling bezig is, deze zo schrijven dat mijn project er in past.'*

Door bestuurlijke activiteiten, het bezoeken van vernieuwers die met een soortgelijk initiatief bezig zijn, het ontwikkelen van een cursus waar boeren op af komen etc. ontstaat langzamerhand een netwerk. Het opbouwen van een netwerk kost tijd. Een netwerk is niet constant. Gedurende het proces van het tot stand brengen van de innovatie komen er mensen bij of worden anderen

minder belangrijk. Ieder nieuw probleem stimuleert het zoeken van de daarvoor juiste kennis en mensen, of het nu gaat om een technisch vraagstuk of om het op papier zetten van een subsidieaanvraag.

### **5. Het omgaan met publiciteit**

Bij innovatie is het niet alleen van belang dat vernieuwers de juiste mensen weten te vinden, sommige geïnterviewden geven aan dat ze zelf regelmatig in de belangstelling moeten staan. Bij het ontwikkelen van toeristische activiteiten is publiciteit uiteraard belangrijk voor het aantrekken van toeristen. Ook de afzet van een nieuw product is gebaat bij goede publiciteit. Maar er is meer. *'Mensen bellen me op als ze iets willen op mijn gebied'*, vertelde één van de geïnterviewden, wiens verhaal is verschenen in zowel regionale kranten als agrarische bladen. Dit levert contacten en daarmee kennis en informatie op. Het zoeken van publiciteit is niet voor iedere vernieuwer even gemakkelijk of succesvol. Voor de afzet van paardenmelk is het belangrijk dat de afnemers de betreffende vernieuwer weten te vinden. Afzet is een groot probleem en dit werd pas verbeterd doordat toevallig een excursie op het bedrijf werd georganiseerd. Vervolgens ging de mond op mond reclame zijn werk doen. Een andere vernieuwer vertelde dat de publiciteit voor de arrangementen van de kaasboerderij niet soepel loopt. De gemaakte folders dienen vaak aangepast te worden, omdat bedrijven waarmee wordt samengewerkt afvallen en plaats maken voor nieuwe. Dit kost handen vol geld.

### **6. Willen leren**

In de workshop werd een aanvullend kenmerk genoemd dat het profiel van een vernieuwer aanvult. Zo werd genoemd dat een vernieuwer zou moeten terugkijken naar wat fout ging of zich afvragen waarom iets een succes is geworden en dus een lerende houding zou moeten hebben.

## 6 Verandert zoek en leergedrag naarmate innovaties complexer worden?

In 2.2 zijn vijf innovatievormen genoemd op basis van de mate van complexiteit van het innovatieproces. Gesteld werd dat de complexiteit het grootste is bij de zogenaamde systeeminnovaties. LNV wil meer systeeminnovaties stimuleren. De vraag die zich dan voordoet is of en hoe het zoek- en leergedrag verandert naarmate de innovaties complexer worden.

### 6.1 Conclusies

- De vraag of het zoek- en leergedrag verandert naarmate de innovaties complexer worden is niet eenduidig te beantwoorden. Wel zijn er succesfactoren te benoemen die van belang zijn bij het realiseren van innovaties waar meer partijen bij betrokken zijn en waar dus samenwerking voor nodig is. Complexe innovaties impliceren samenwerking tussen actoren.
- De definitie van systeeminnovaties blijkt moeilijk hanteerbaar te zijn in de praktijk. Het is moeilijk praktijkvoorbeelden van innovaties te vinden die overeenkomen met de door ons gehanteerde definitie. Systeeminnovaties zijn vaak pas achteraf als zodanig te herkennen. Dit roept de vraag op hoe je daarop als overheid moet inspelen.
- Tijdens de workshop kwam naar voren dan LNV zichzelf ziet als facilitator. Echter, LNV is sterk betrokken bij ontwikkelingen in het landelijk gebied en moet helder hebben (en maken) welke rol ze wil spelen.

### 6.2 Bevindingen

In ons onderzoek zijn we slechts innovaties tegengekomen die ieder afzonderlijk tot nu toe niet kunnen worden betiteld als systeeminnovatie volgens de door ons gehanteerde definitie (zie voor definitie paragraaf 2.2). We hebben hier vanzelfsprekend met een momentopname te maken. Wanneer we over een aantal jaren nogmaals naar deze innovaties zouden kijken dan is het mogelijk dat we meer kenmerken tegenkomen van systeeminnovaties. Een voorbeeld kan dit verduidelijken.

Een grote leghennenhouder heeft samen met een achttal andere grote leghennenhouders een samenwerkingsverband opgezet voor het gezamenlijk afzetten van de eieren. Voorheen leverden ze de eieren aan een pakstation en hadden met de afzet dus geen bemoeienis. Tevens doen deze vernieuwers aan het verbeteren van de productkwaliteit en zijn ze nu ook actief bij het vermarkten naar winkeliers en consumenten. Conclusie is dat dit dus wel een systeeminnovatie moet zijn. De verhoudingen tussen de partijen is namelijk gewijzigd, de innovatie is bedrijfsoverstijgend en wordt door verschillende belanghebbenden gerealiseerd. Maar of de verhoudingen tussen de belanghebbenden al **ingrijpend** zijn veranderd is twijfelachtig. Het is wel aannemelijk dat op de langere termijn meer kenmerken van systeeminnovaties zichtbaar worden.

Een kenmerk van systeeminnovaties is onder andere de lange tijdshorizon. Dit betekent dat ze pas achteraf als zodanig te herkennen zijn, hetgeen de vraag oproept hoe je daar op moet inspelen als overheid.

#### **Succesfactoren bij systeeminnovaties**

Ondanks het gegeven dat we moeilijk "echte" systeeminnovaties konden onderscheiden hebben we wel een aantal succesfactoren kunnen benoemen die van belang zijn bij het realiseren van innovaties waar meer partijen bij betrokken zijn en waar dus samenwerking voor nodig is. Systeeminnovaties impliceren samenwerking tussen verschillende actoren.

## **1 Besef van afhankelijkheid van anderen.**

Een cruciale randvoorwaarde voor het realiseren van systeeminnovaties is het besef van afhankelijkheid van anderen. Alleen een nieuwe sector in een gebied introduceren en de verwerking en afzet van te produceren producten organiseren is onmogelijk. De afhankelijkheid van meerdere partners heeft consequenties voor de manier van handelen van vernieuwers. Zo vertelde een vernieuwer dat de voortgang van het project hem niet altijd snel genoeg gaat. Deels komt dit doordat bijvoorbeeld ambtenaren een andere manier van werken hebben. Zo vertelt hij:

*‘alles zit mee, de koppen staan in de goede richting, en toch duurt het een pokkettijd voor je een stap verder komt.’* Hij omschrijft zijn manier van werken zo: *‘je kruipt, springt en je schopt’*.

Uit zijn verhaal wordt duidelijk dat hij dat [kruipen, springen en schoppen dus] zodanig doet dat de goede relatie bewaard blijft.

## **2 Empatisch vermogen**

Dit punt hangt nauw met het vorige punt samen. Partners die samenwerken hebben ieder hun belangen en het is belangrijk om goed te kunnen inschatten wie dit zijn. Vernieuwers zijn continu bezig met het inschatten waar ze bij kunnen aansluiten of waar de eventuele knelpunten liggen. Eén van de geïnterviewden vertelde dat er in het gebied waar hij woont 2000 ha nieuwe natuur moest komen. Hij heeft samen met andere boeren gezorgd dat bij het zoeken naar deze gebieden aangesloten gaat worden bij hun eigen initiatieven.

## **3 Meerwaarde van samenwerking moet gezien/beseft worden**

Innovatie maken meer kans van slagen als ze voor samenwerkingspartners een meerwaarde opleveren. Een vernieuwer heeft met een aantal telers een coöperatie opgericht. In die coöperatie nam ook een leraar van een agrarische school deel. In samenwerking met de school heeft de coöperatie een subsidie-aanvraag ingediend. De school zou de aansturende rol op zich nemen bij de uitwerking van de activiteiten van het subsidievoorstel. Op de bedrijven van een aantal telers zou praktijkonderzoek gaan plaatsvinden. Een basis die voor beide partijen winst opleverde. Echter, na een fusie van de school met andere scholen veranderde de situatie en was de meerwaarde voor de coöperatie tenslotte nergens meer te bekennen hetgeen een einde maakte aan de samenwerking.

## **4 Trekker onontbeerlijk**

De vernieuwers gaven allen aan dat het belangrijk is dat er een trekker is, d.w.z. iemand die het proces stimuleert. Deze trekker kan afkomstig zijn uit de groep vernieuwers maar deze kan ook van 'buiten' komen. Hij/zij moet het vertrouwen hebben van de andere betrokkenen en een mandaat krijgen om activiteiten op te starten, contacten te leggen en onderhandelingen te voeren. Deze persoon is tevens een stimulator voor andere betrokkenen en kan hen enthousiasmeren.

Om een kleine sector te professionaliseren heeft het bestuur van een vakfederatie iemand van buiten aangetrokken. Deze persoon heeft zowel het wankele vertrouwen van de leden in de vakfederatie gewonnen, als in de belangenbehartigingsfeer belangrijke ontwikkelingen weten te stimuleren. In een ander project werd het omgekeerde aangegeven.

*“bij de sollicitatieprocedure van de coördinator hebben we (te sterk) gelet op zijn inhoudelijke kennis en niet op zijn personeuseigenschappen als groepen samenbrengen en enthousiasmeren. Dit is achteraf gezien wel een van de oorzaken waarom het project langzaam doodbloedde”.*

## **5 Communicatie**

Aangezien vernieuwers omgaan met mensen uit heel andere werkkringen dan ze gewend zijn, moeten ze meerdere 'talen' spreken, bijvoorbeeld die van collega-boeren en die van ambtenaren. Naast het spreken van meerdere 'talen', moeten vernieuwers ook kunnen 'vertalen'. Na een overleg met een aantal ambtenaren moeten de resultaten immers ook aan de collega boeren verteld kunnen worden. Daarnaast is communicatie van essentieel belang om de afhankelijkheden van elkaar duidelijk zichtbaar te maken.

Tijdens de workshop werden verschillende typen (systeem)innovaties genoemd. Zo zijn er de innovaties die geheel (of groot deel) worden gedragen door de markt en de innovaties die gericht zijn op het bereiken van maatschappelijke doelen. Daarnaast zijn er de meer sociale innovaties. Daarbij gaat het minder om winst, maar meer om organisatiestructuren en zijn het maken van

afspraken, het samen denken, het veranderen van structuren en het creëren van nieuwe werkwijzen meer van belang. Bijvoorbeeld boeren die gezamenlijk aan natuurbeheer doen al dan niet in combinatie met het opzetten van toeristische activiteiten. De deelnemers aan de workshop constateerden dat LNV als actor altijd invloed heeft op de gang van zaken en dus helder moet hebben en aangeven welke rol (facilitator, regisseur, etc.) ze speelt.

## 7 De relatie tussen vernieuwer en zijn omgeving

Het ontwikkelen van een innovatie gebeurt in continue wisselwerking met de omgeving. Inzicht in de aard van deze wisselwerking is van belang omdat de overheid als één van de omgevingspartijen op zoek is naar manieren om vernieuwers te stimuleren.

### 7.1 Conclusie

- In de directe omgeving van de vernieuwer spelen vele actoren een belangrijke rol bij het tot stand brengen van een innovatie, maar in dit onderzoek is de rol van de omgeving (buiten de overheid) onvoldoende belicht en kunnen hieromtrent geen sterke conclusies worden getrokken.
- In eerste instantie hoort de overheid niet tot het referentiekader van de vernieuwers, ze speelt pas in een later stadium een rol.
- Tot nu toe beloont LNV voornamelijk de stap van het zichtbare 'doen'. Dit valt samen met de leerstijl: vanuit de theorie doen. Zo wordt in het Stimuleringskader een 'plan voor een plan' niet gehonoreerd. Een plan dat gereed is, komt pas voor subsidie in aanmerking.
- Vooral innovaties die betrekking hebben op een geheel gebied ondervinden hinder van de (verkokerde) wetgeving. Vooral ondernemers/vernieuwers die streven naar verbreding lopen vaak tegen stringente regelgeving aan.

### 7.2 Bevindingen.

In de gesprekken die gevoerd zijn met vernieuwers is vooral gekeken naar de relatie van de vernieuwer met de overheid. In deze gesprekken, maar ook uit de literatuur en tijdens de workshop kwam echter duidelijk naar voren dat in de directe omgeving van de vernieuwer veel meer actoren een belangrijke rol spelen. Dat deze brede omgeving een belangrijke factor is in het zoek- en leergedrag en daarmee dus in het innovatieproces wordt bevestigd in de gesprekken. In dit onderzoek is de rol van de brede omgeving (dus buiten de overheid) echter onvoldoende belicht om hierover conclusies te trekken.

Uit de interviews komt naar voren dat de overheid pas een rol gaat spelen als de ondernemers/vernieuwers bedacht hebben wat ze willen gaan doen. In de eerste fasen past de overheid niet in het referentiekader van de vernieuwers. Vrienden, familie en kennissen spelen dan wel een belangrijke rol.

#### **Relatie overheid en vernieuwers: welke factoren spelen een rol in het innovatieproces?**

##### **1. Subsidie**

Enkele vernieuwers gaven aan dat door een subsidieaanvraag op te stellen ze werden gedwongen hun soms sluimerende en vage ideeën te concretiseren. Er werd serieus over nagedacht wat de mogelijkheden van hun idee waren, ze gingen met mensen praten en hebben het op papier gezet. Ongeacht toekenning van de subsidie waren ze door deze stappen al zo enthousiast dat ze hebben doorgezet.

Tot nu toe beloont LNV voornamelijk de stap van het zichtbare 'doen'. Dit valt samen met de leerstijl: vanuit de theorie doen. Zo wordt in het Stimuleringskader een 'plan voor een plan' niet gehonoreerd. Een plan dat gereed is, komt pas voor subsidie in aanmerking.

In twee gevallen bracht de subsidieaanvraag niets op maar doordat het plan op papier stond kwamen geheel onverwachts andere subsidiepotten dichterbij. De provincies geven hun mening over ingediende projecten in de tenders Vernieuwing Landelijk Gebied (VLG) van het Stimuleringskader. In twee gevallen is de subsidie door de beoordelingscommissie van VLG afgewezen en hebben de betrokken provincies acties ondernomen naar de subsidieaanvragers. In één geval heeft de provincie zelfs de aanvrager gestimuleerd om subsidie aan te vragen, omdat zij het plan wel zag zitten. Een verrassingssubsidie.



Een financiële steun in de rug is een stimulans en soms een voorwaarde voor realisatie van de innovatie. Zo vertelde een van de vernieuwers:

*“ het risico van een nieuwe tak in ons gebied, met de verwerking en de afzet van producten is te groot om alleen te dragen”*

De mogelijke toekenning van een subsidie is volgens hem dan ook een absolute voorwaarde om door te gaan. Een aantal geïnterviewden realiseert de innovatie geheel zonder subsidie. Zo zijn acht grote eierproducenten gaan samenwerken en hebben enkele plannen zonder subsidie gerealiseerd. Het traject van subsidie-aanvraag duurde hen te lang en wachten met investeren zou te duur geweest zijn.

## **2. Tempo overheid en vernieuwer verschillen**

Een **vernieuwer** wil als hij wat bedenkt gelijk aan de slag. Een kort lopend subsidietraject (van aanvraag tot toekenning) geeft vernieuwers zekerheid en de mogelijkheid om snel de innovatie uit te proberen.

*“Als ondernemer moet je snel kunnen inspringen op de vraag van de klant of problemen in het veld. Het is niet mogelijk om maanden te wachten op toekenning van subsidie voor een compoststrooier als je gewas nu behoefte heeft aan de compost”.*

Aan de andere kant hebben veel **vernieuwers** de subsidieaanvraag pas ingediend of de toekenning van de subsidie pas gekregen op het moment dat de investeringen voor de innovatie al gedaan waren.

*“De grootste investering, het uitgangsmateriaal, was al gedaan op het moment dat de brief met de toekenning van de subsidie op de mat lag.”*

## **3. De innovatie past niet binnen de regelgeving van de overheid**

Vernieuwers die op zoek zijn naar een andere invulling van hun bedrijf, die op zoek zijn naar verbreding, lopen vaak tegen stringente regelgeving aan. Juist die innovaties die betrekking hadden op een heel gebied ondervonden hinder van de bestaande wetten.

*“ We wilden een minicamping starten maar dat mag in de gemeente alleen op kleiruggen. Het idee voor de camping verviel daarom en er werd een plan voor een bezoekerscentrum ingediend. Volgens de gemeente paste dit niet in het agrarische bestemming. De activiteiten zouden dan onder agrarisch toerisme vallen en dat past dan niet in de agrarische bestemming van het gebied. Er was een mogelijkheid om een procedure te starten voor de wijziging van het bestemmingsplan. Ze hebben echter besloten dat niet te doen, de buurman heeft namelijk een intensieve veehouderij en hij is bang dat zijn bedrijf in verband met regelgeving over bijvoorbeeld stankcirkels dan in de toekomst gesloten moet worden.”*

## **4. De overheid wordt ervaren als bovenmeester**

Innoveren betekent toekomstgericht denken. In Sociale Innovatie (Broekman, 1995) staat dat vernieuwers moeten durven dromen en denken hoe het anders kan. Een vernieuwer merkte echter op dat je wel draagvlak moet creëren voor deze dromen bij Laser. Sommige projecten gaan het voorstellingsvermogen van de beoordelaars te boven en worden daarom afgewezen.

*“Zo wordt er vaak tegen mij gezegd: als er iemand vernieuwend bezig is dan ben jij het wel”.*

De afwijzing van Laser was dan ook een onaangename verrassing. Volgens Laser was er weinig ervaring met het product en zou de afzet een probleem vormen.

*“Ze zagen het niet zitten maar ik heb doorgezet en ben best tevreden hoe het nu gaat”.*

## **5. Overheid is inconsistent in het afgeven van signalen en handelen**

Enkele **vernieuwers** geven aan dat ze meedenken met of zelfs vooruitdenken op het overheidsbeleid. Ze willen vernieuwen in een richting die niet alleen gericht is op de verbetering van het bedrijfsresultaat maar ook op maatschappelijke doelen of LNV doelen. Deze vernieuwers verwachten, doordat ze inspringen op de wensen vanuit de maatschappij en het ministerie, dat er ook mogelijkheden zijn voor subsidie. Helaas geven de vernieuwers aan dat ze vaak voor een dichte deur staan.

"De klant, de ondernemer, de energiemaatschappij en LNV willen grootschalig duurzame energie opzetten in de kasteelt. Het is een mooie kans voor Nederland om zich als koploper te profileren. Een wereldwijd uniek project met positieve uitstraling. Als vernieuwer wil ik risico's nemen maar zo'n project dat kan je eenvoudigweg niet alleen dragen. Ook het energiebedrijf wil meewerken maar kan niet alle kosten dragen. Je verwacht dat LNV op dit traject inhaakt maar helaas loopt de subsidie vast. Je wilt graag aan tafel schuiven met een persoon bij de overheid die kan beslissen, een aanspreekpunt binnen LNV."

## 8 Aanbevelingen

Voordat we de aanbevelingen geven halen we de vraagstelling terug. De volgende centrale vraag wilden we beantwoorden:

Zijn er aangrijpingspunten voor LNV en andere partijen in het zoek- en leergedrag om daarmee systeeminnovaties te stimuleren? En zo ja, welke aangrijpingspunten? Wat kan LNV dus doen om mensen in hun zoek- en leergedrag behulpzaam te zijn?

De bovenstaande vraag hebben we beantwoord aan de hand van vijf deelvragen. Hieronder geven we per deelvraag de conclusies en aanbevelingen weer. Er is een extra deelvraag met aanbevelingen opgenomen, namelijk de vraag wat LNV kan doen om mensen in het innovatieproces behulpzaam te zijn.

### Vraag 1 Wat zijn de prikkels (de bron) die leiden tot innovatie en zijn deze prikkels op te wekken?

**Conclusies** (zie hfd 3):

- De ideeën voor innovatie komen niet zomaar uit de lucht vallen, er is vaak een concrete situatie of prikkel die een vernieuwer doet besluiten om de zaken in het vervolg anders te gaan aanpakken.
- Er wordt geen verband geconstateerd tussen de situatie waaruit het idee ontstaat en de oplossingsrichting die de ondernemers/vernieuwers vervolgens gekozen hebben.
- Je kan geen vernieuwers creëren. Vernieuwers reageren op situaties door hun eigen problemen en vragen te creëren. De oplossingen en ideeën ontstaan uit verwondering en kunnen niet worden opgelegd door een macht van buitenaf. Wel kun je het zoek- en leergedrag versnellen, maar je weet dus niet in welke richting je het proces aanjaagt.

**Aanbeveling:**

#### 1. Creëer een klimaat voor innovatie.

Het is moeilijk 'de vernieuwer' aan te wijzen. Wel is het duidelijk dat iedereen zoekt en leert. LNV kan bijdrage aan dit zoek- en leergedrag door een omgeving te creëren waarin zoeken en leren mogelijk is. Voor LNV betekent dit dat ze ook kijkt naar haar eigen regelgeving en zonodig regelgeving innoveert of nieuwe ontwikkelt. Een voorbeeld van dit laatste kan een experimenteerwet zijn. LNV moet echter het zoek- en leergedrag van vernieuwers niet overnemen.

### Vraag 2 Is het zoek- en leergedrag van idee naar implementatie te verdelen in fasen?

**Conclusies** (zie hfd 4):

- In de gesprekken met vernieuwers zijn de fasen (van idee tot implementatie) in het zoek- en leergedrag, zoals die in de literatuur beschreven worden, duidelijk herkenbaar. Ook het iteratief proces is duidelijk herkenbaar. Met andere woorden: zoek- en leergedrag is een cyclisch proces, waar voortdurend terugkoppelingen plaatsvinden.
- Iedere vernieuwer doorloopt het proces stapje voor stapje in zijn/haar eigen tempo en wijze.
- Het idee dat het onderscheiden van verschillende fases aanknopingspunten zou bieden voor het stimuleren van innovatie moet daarom ook worden losgelaten.

**Aanbeveling:**

#### 2. Geen instrumenten inzetten per fase (van idee naar implementatie)

Sta open voor innovaties en laat het idee los dat het onderscheiden van verschillende fasen aanknopingspunten zou bieden voor het onderscheiden van innovaties. Zorg daarom dat je instrumenten hebt voor het gehele innovatieproces (zie voorbeelden bij aanbeveling 3). LNV heeft de neiging zelf te willen bepalen of voorstellen die bij het Stimuleringskader worden ingediend wel economisch rendabel zijn, of de afzet van producten wel realiseerbaar is, etc. Ondernemers/vernieuwers ervaren de overheid op deze manier als een 'bovenmeester'. Innovaties kenmerken zich echter door het feit dat van tevoren niet zeker is hoe het eindresultaat

er precies uit zal zien. Het vraagt lef van de overheid om ondernemers/vernieuwers te vertrouwen op hun inzicht.

### **Vraag 3 Wat zijn de typerende kenmerken van het zoek- en leergedrag van de vernieuwers?**

**Conclusies** (zie hfd 5):

- Zoek- en leergedrag speelt zich voor een deel af in wisselwerking met de omgeving (zien) voor een deel in de vernieuwer (denken en kiezen) en het uit zich in concrete activiteiten (doen);
- De handelingen zien, denken, kiezen en doen vormen gezamenlijk een leercyclus dat tijdens het traject van idee naar implementatie continu doorlopen wordt;
- Vernieuwers praten veel over het 'doen' en het 'kiezen'. Het zijn de meest zichtbare, meetbare en voelbare resultaten. Ondersteuning, in verschillende vormen, kan hier gemakkelijk bij aansluiten.
- Het 'zien' en het 'denken' vallen minder op, maar klinken in de verhalen meer 'tussen de regels door'. Deze handelingen moeten echter niet onderschat worden. Ze kosten veel tijd en vragen een meer procesmatige ondersteuning.
- Vernieuwers combineren een eigen visie met om zich heen kijken en het opvangen van signalen;
- Vernieuwers zijn eigenzinnig en houden een eigen lijn vast, maar zijn tegelijkertijd niet doof voor wat er in hun omgeving speelt en voor de belangen van anderen.

**Aanbeveling:**

#### **3. Zorg voor procesondersteuning.**

Het 'zien', het 'denken', het 'kiezen' en het 'doen' zijn handelingen die bij innovatie allen even belangrijk zijn. De ondersteuning die LNV vernieuwers kan bieden moet gericht zijn op deze vier handelingen. Tot nu toe is de ondersteuning met name gericht op het 'doen' (investeringsubsidies, Stimuleringskader). Ondersteuning voor het proces dat voor en na het 'doen' plaatsvindt, is gewenst. Daarmee treedt een verschuiving van de aandacht op naar het 'zien', het 'denken' en het 'kiezen'. LNV zorgt daarmee dat mensen kunnen leren en ondersteunt mensen bij het in huis halen van kennis. Voorbeelden zijn: meedenken in kennisnetwerken, financiële middelen voor de uitvoering, e.d.

### **Vraag 4 Verandert het zoek- en leergedrag naarmate innovaties complexer worden?**

**Conclusies** (zie hfd 6):

- De vraag of het zoek- en leergedrag verandert naarmate de innovaties complexer worden is niet eenduidig te beantwoorden. Wel zijn er succesfactoren te benoemen die van belang zijn bij het realiseren van innovaties waar meer partijen bij betrokken zijn en waar dus samenwerking voor nodig is. Complexe innovaties impliceren samenwerking tussen actoren.
- De definitie van systeeminnovaties blijkt moeilijk hanteerbaar te zijn in de praktijk. Het is moeilijk praktijkvoorbeelden van innovaties te vinden die overeenkomen met de door ons gehanteerde definitie. Systeeminnovaties zijn vaak pas achteraf als zodanig te herkennen. Dit roept de vraag op hoe je daarop als overheid moet inspelen.
- Tijdens de workshop kwam naar voren dan LNV zichzelf ziet als facilitator. Echter, LNV is sterk betrokken bij ontwikkelingen in het landelijk gebied en moet helder hebben (en maken) welke rol ze wil spelen.

**Aanbeveling:**

#### **4. Maak geen onderscheid tussen systeem en andere innovaties.**

In plaats van het onderscheid te maken tussen systeeminnovaties en andere innovaties, is het handzamer een onderscheid te maken naar de doelstelling van de innovatie. Hier is een driedeling in te maken: innovaties die gericht zijn op de markt, innovaties die gericht zijn op sociale processen en structuren en innovaties die gericht zijn op collectieve goederen.

## **Vraag 5 Wat zijn belangrijke kenmerken van de omgeving van de vernieuwer die de innovatie versnellen of vertragen?**

### **Conclusies** (zie hfd 7):

- In de directe omgeving van de vernieuwer spelen vele actoren een belangrijke rol bij het tot stand brengen van een innovatie, maar in dit onderzoek is de rol van de omgeving (buiten de overheid) onvoldoende belicht en kunnen hieromtrent geen sterke conclusies worden getrokken.
- In eerste instantie hoort de overheid niet tot het referentiekader van de vernieuwers, ze speelt pas in een later stadium een rol.
- Tot nu toe beloont LNV voornamelijk de stap van het zichtbare 'doen'. Dit valt samen met de leerstijl: vanuit de theorie doen. Zo wordt in het Stimuleringskader een 'plan voor een plan' niet gehonoreerd. Een plan dat gereed is, komt pas voor subsidie in aanmerking.
- Vooral innovaties die betrekking hebben op een geheel gebied ondervinden hinder van de (verkokerde) wetgeving. Vooral ondernemers/vernieuwers die streven naar verbreding lopen vaak tegen stringente regelgeving aan.

### **Aanbeveling:**

#### **5. Innovatie is strijdig met plannen in drievoud.**

Innovatie en het denken over innovatie wordt gekenmerkt door een paradox. Als LNV aan de slag wil met innovatie betekent dit dat ze waarschijnlijk regelgeving en structuren wil ontwikkelen. Echter, een teveel aan regels en structuren is voor vernieuwers een belemmering om innovaties van de grond te trekken. Het is zinvol te kijken in welke richting de wet- en regelgeving stimuleert door het maken van een zogenaamde "Innovatie-effectrapportage".

## **Vraag 6: Wat kan LNV doen om mensen in het innovatieproces behulpzaam te zijn.**

### **Aanbevelingen:**

#### **6. Geef duidelijk signaal dat innovaties serieus worden genomen**

Binnen LNV zijn momenteel verschillende mensen werkzaam op het terrein van innovatie. Een andere manier om dat te doen is:

1. Zowel voor LNV intern als voor de buitenwereld is het verstandig wanneer binnen LNV iemand verantwoordelijk is voor het thema innovatie. Daarmee geef je LNV een gezicht.
2. Betrek bijvoorbeeld de regiodirecties erbij.
3. Maak een nota Innovatie.

#### **7. LNV maakt deel uit van het innovatieproces. Maak daarom de eigen rol duidelijk.**

LNV werkt niet in een ivoren toren, maar is in de samenleving één van de actoren. Vernieuwers komen LNV op verschillende manieren tegen. Het is daarom van belang dat LNV helder heeft en maakt welke rol ze neemt.

# Literatuur

## Geciteerde Literatuur

Agrarisch Dagblad, LEI: *agrarische sector overschat innovatiekracht*, Interview met minister Brinkhorst, Agrarisch Dagblad, 2 maart 2000.

Beers, G., Huirne, R.B.M. Pruis, H.C., *Farmers in small-scale and large-scale farming in a new perspective; objectives, decision making and information requirements*, LEI-DLO, Den Haag, 1996.

Bennis, W.G., Benne, K.D. Chin, R. Corey, K.E., *The planning of change*, New York, 1976.

Bock, B., Welboren, P.A.J., Lindenbergh, A.G., *Emancipatie Effectrapportage Stimuleringskader*, Expertisecentrum LNV, Ede, juni 2000.

Broekman, H., *Sociale innovatie vraagt om ondernemende kwaliteiten*, Utrecht, 1995.

Emst, A. van, *Innoverend Handelen*, APS, Amsterdam, 1985.

Heyman, Fanny V., *Denken en doen in dialoog*, dissertatie 1999, Wageningen.

Ministerie van LNV, *Zoek- en leerprocessen bij innovaties op het primaire agrarische bedrijf*, Directie Wetenschap en Techniek, Den Haag, juni 1994.

NRLO, *Innoveren met ambitie, Kansen voor agrosector, groene ruimte en vissector*, NRLO rapport 99-17, Den Haag, 1999.

Woerkum, C. van, Kuiper, D. en Bos, E. *Communicatie en innovatie*, Een inleiding. Alphen aan den Rijn: Samsom, 1999.

Wagenaar, H., Röling, N.G., Ban, A.W. van den, *Basisboek voorlichtingskunde*, Meppel, 1989.

## Niet geciteerde literatuur

Besseling, P., Liefjijn, H., Olink, J., Holwerda, D., *Evaluatie Stimuleringskader LNV, Verspreidingsprogramma investeringsregeling markt en concurrentiekracht, onderdeel verwerking en afzet van landbouwproducten*, IKC-Landbouw 110, Ede, 1998.

Besseling, P., Liefjijn, H., *Evaluatie innovatiesteunpunt Wageningen (EMIS)*, Eerste helft 1997, IKC-L 111, IKC landbouw, Ede, 1998.

Bodegraven, D. Kloet, K. Bok, R., *Evaluatie Stimuleringskader LNV: Stimuleringsregeling innovatie markt en concurrentiekracht*, Een evaluatie van 1997, IKC-L 118, Ede, oktober 1998.

Bunte, F., Diederer, P. Rutten, H., *Organisatie van innovatie; Uitdagingen en concepten toekomstig landbouwkennisbeleid*, Verslag van de workshop van 12 juni 1997, Nationale Raad voor Landbouwkundig Onderzoek, Den Haag, juli 1997.

Diederer, P., Eeden N. van den, Kuper, J., *Innovatie en ondernemerschap, Perspectief voor beleid*, onderzoeksverslag 152, Landbouw-Economisch Instituut, Den Haag, november 1996.

Diederer, P., *Economische en bestuurlijke evaluatie van de Bijdrageregeling innovatieprojecten*, onderzoeksverslag 164, Landbouw-Economisch Instituut, Den Haag, april 1998.

Diederer, P., Meijl, H. van, Wolters, A., Eureka! *Innovatieprocessen en innovatiebeleid in de land- en tuinbouw*, Rapport 1.00.04, Den Haag, maart 2000.

Hoogendoorn, H.J., Agro-toerisme; een onderzoek naar de faal- en succesfactoren binnen de provincie Utrecht, Kamerik 1999.

Zwan, A. van der, *Koplopers en achterblijvers, effectiviteit in beleid en management*, Anthos, Baarn, 1990.

## Bijlage 1 Stimuleringskader

Het stimuleringskader maakt deel uit van het beleid voor 'plattelandsvernieuwing' dat het ministerie van LNV sinds 1994 voert. In de nota 'Dynamiek en Vernieuwing' (Min. LNV 19954 kondigt de minister van LNV aan dat bestaande subsidies meer dan voordien gebruikt zullen worden om vernieuwers in de agrarische sector en het landelijk gebied te ondersteunen en anderen te stimuleren eveneens vernieuwende initiatieven te ontwikkelen. Daartoe zijn vanaf 1997 ruim 20 bestaande subsidieregelingen opgegaan in het nieuwe overkoepelende subsidie-instrument 'Het Stimuleringskader' (Soorsma et.al. 1999; Min. LNV 1996b, 1997).

### Doel

Het belangrijkste doel van het stimuleringskader is om innovatie in de agrarische sector en het landelijk gebied te stimuleren. Het dient innovaties die voortkomen uit de praktijk en 'van onderop' te ondersteunen. De doelgroep zijn de vrouwen en mannen die in de sector werken, dus "de mensen in de praktijk" (Min. LNV 1996b,3; Soorsma et.al.1999). Het stimuleringskader bestaat uit twee hoofdsporen: Markt & Concurrentiekracht en Vernieuwing Landelijk Gebied. Het eerste spoor omvat zowel een innovatieregeling als een verspreidingsregeling, het tweede spoor heeft alleen een innovatieregeling. In totaal stelt het Ministerie van LNV jaarlijks rond 100 miljoen beschikbaar voor het stimuleringskader waarvan rond 75 miljoen voor het spoor Markt & Concurrentiekracht, rond 17 miljoen voor de regeling VLG, 6 miljoen voor LASER voor de uitvoering van de regelingen en 1.5 miljoen voor het Innovatiesteunpunt voor inhoudelijke ondersteuning van de aanvragers.

### Overzicht Stimuleringskader:

<b>Stimuleringskader (100 miljoen)</b>	<b>Vernieuwing Landelijk Gebied (17 mlj)</b>
<b>Markt- &amp; Concurrentiekracht (75 mlj)</b>	vernieuwing landelijk gebied
Innovatie	
Innovatieregeling	
Verspreiding	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Investeringsregelingen</li><li>• Verwerking en afzet landbouwproducten</li><li>• Verwerking en afzet visserijproducten</li><li>• Verwerking en afzet bosbouwproducten</li><li>• Investerings gericht op de primaire landbouw (investeringslijst)</li><li>• Demonstratieregeling/EU-demoregeling</li><li>• biologische productiemethoden</li><li>• (arbo-regeling, gesloten)</li></ul>	
<b>Uitvoering</b>	
Laser 6 miljoen	
ISW 1,5 miljoen	

Bron: Laser internet

### Aanvraagprocedure

Voor het indienen van een projectvoorstel is het vereist om een aantal formulieren in te vullen waarin algemene informatie over de aanvragers en de projecten is gevraagd. Verder moet men een projectplan opstellen om de aard en doelstellingen van het project toe te lichten. Hieruit moet duidelijk blijken dat men aan de kernvoorwaarden van het stimuleringskader voldoet (zie hierna). In alle regelingen moet men een begroting van de voorziene kosten en een toelichting op de



financieringswijze meesturen. Voor de regeling Vernieuwing Landelijk Gebied (VLG) en de demonstratieregeling is het verder vereist om een communicatieplan op te stellen om aan te geven hoe men de projectresultaten wilt verspreiden. De demonstratieregeling vereist het indienen van een opinieverlag waaruit blijkt dat er bij relevante maatschappelijke organisaties voldoende draagvlak is voor het project. Bij de regeling VLG wordt de provinciale overheid gevraagd om hun oordeel te geven over projecten uit de eigen provincie.

### **Toetsingscriteria**

Een onafhankelijke beoordelingscommissies toetst de ingediende innovatieprojecten aan de criteria van de regeling. De projecten worden onderling vergeleken, waarbij de beste projecten de meeste kans op subsidie hebben.

### **Markt- en concurrentiekracht**

De commissie hanteert drie criteria waaraan alle ingediende projecten worden getoetst:

- Het vernieuwende karakter. Project moeten echt vernieuwend zijn. Het overbrengen van een techniek van de ene sector naar de andere wordt niet gehonoreerd, tenzij de situatie wezenlijk verschillend is en een ingrijpende aanpassing noodzakelijk is. Evenmin kan een beroep doen op de regeling worden gedaan voor technieken die reeds in het buitenland bekend en beschikbaar zijn;
- Het economisch of technisch perspectief. Van belang is dat er marktperspectieven zijn;
- De uitstraling naar andere ondernemers/vernieuwers. Hoewel projecten op zichzelf best kleinschalig mogen zijn, moet het een duidelijke verbetering zijn ten opzichte van de tot dan gangbare praktijk. Project moeten van potentiële betekenis voor de gehele bedrijfstak, bedrijfskolom of sector in Nederland zijn. Bijvoorbeeld doordat het project kan worden nagevolgd door anderen, of voor de bedrijfskolom perspectieven biedt op een grotere afzet.

### **Vernieuwing landelijk gebied**

- Vernieuwing. Projecten moeten voor ons land echt vernieuwend zijn. Het mogen weliswaar verbeteringen zijn van bestaande concepten, maar deze moeten dan in hun nieuwe vorm nog niet eerder in Nederland zijn uitgevoerd. De vernieuwing kan een nieuw product of een nieuwe dienst zijn. Maar ook een nieuwe organisatievorm, bijvoorbeeld met geheel andere partijen, of een nog niet eerder toegepaste werkwijze. Het opstellen van 'een voorbereidingsplan' wordt niet als vernieuwend beschouwd. De regeling wil direct de ondernemer en organisaties bereiken en ondersteunen die daadwerkelijk met vernieuwing aan de slag gaan;
- Samenwerking. Onder samenwerking wordt verstaan dat een organisatie samen met andere partners verantwoordelijk is voor het project. Deze samenwerking moet het belang van een individueel bedrijf of een organisatie overstijgen.
- Landelijke uitstraling. Hoe beter het project of onderdelen daarvan door anderen navolgbaar is, hoe beter de beoordeling. Het project als zodanig hoeft niet grootschalig te zijn; het gaat erom dat anderen er ook iets aan hebben.

## Bijlage 2 Interviews

### Omschrijving van geïnterviewde innovators

- Grote producent van eieren heeft met achtal collega's eigen afzet opgezet en draagt bij aan ketenkwaliteit. Ontwikkelde mechanische hulpmiddelen om inpakken, laden en lossen van eieren te verbeteren;
- Bedrijf waar (polder)sportactiviteiten worden beoefent;
- Op verzoek van afnemers start van productie 90 kg kazen;
- Melkveehouder en kaasproducent die groepen ontvangt. Ontwikkeld arrangementen om zelf kaas te maken, kinderfeestjes en bezoeken aan objecten in omgeving;
- Stichting die informatieproducten maakt over recreatie in eigen omgeving van de consument;
- Professionalisering van de rietdekkersbranche. Accent lag op de belangbehartiging en samenwerking;
- Akkerbouwer probeert in samenwerking met collega's de geitenhouderij (inclusief verwerking en afzet te ontwikkelen);
- Start van commerciële teelt van kweeperen;
- Ossen laten grazen in natuur. Samenwerking in gehele keten en met onderzoek;
- Ontwikkeling van een zorgboerderij waar verschillende doelgroepen kunnen deelnemen aan arbeidsrehabilitatie trajecten;
- Producent van shiitake (soort paddestoel);
- Producent van paardenmelk. Heeft eigen afzet geregeld en ontvangt groepen.

### Overige geïnterviewden

- Innovatie Steunpunt Wageningen;
- Prof v.d. Zwan , Voorzitter adviescie;
- Rudolp van Broekhuizen, Wageningen University & Research Centre.

## Bijlage 3 Deelnemerslijst van workshop

Deelnemers aan de workshop, gehouden op 23 maart 2000

ir. J.M. Rutten, Nationale Raad Landbouwkundig Onderzoek, Den Haag

Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij

- drs. B.M.E.W. Poulus - van den Hurk, Directie Wetenschap en Kennisoverdracht

- drs. D.N. Hagenaars, Directie Industrie en Handel

- drs. G.G. van Leeuwen, Directie Landbouw

- ir. W. Kunneman, Landelijke Service bij Regelingen

- ir. J.A.W.H.M. Zwetsloot, Directie Groene Ruimte en Recreatie

- ing. A.J.M. Reumkens, directie Zuid

dr. J.C.M. van Meijl, Landbouw Economisch Instituut, Den Haag

J. Moorman, Servicecentrum Plattelandsontwikkeling Achterhoek, Zelhem

Ing. D. Stoel, Syntens, Lelystad

ir. G. de Jong, De Rudolphstichting, Barneveld

ir. B. Bock, Wageningen University & Research Centre, Wageningen