

Quick-scan Innovatie

Anne-Marie Ruiters
Andrea Almaši
Petra Welboren
Gerda van Eck

© 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, onderdeel Landbouw, 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 40 exemplaren

Samenstelling Anne-Marie Ruiters, Gerda van Eck, Petra Welboren en Andrea Almaši.

Druk Ministerie van LNV, afdeling Facilitaire Dienst/Bedrijfsuitgeverij

Voorwoord

Bij het opstellen van de nota "Voedsel en Groen" van het ministerie van Landbouw Natuur en Visserij werd al snel duidelijk dat innovatie een belangrijk beleidsonderwerp is voor de komende jaren. Wat de rol van het ministerie bij het stimuleren van innovatie kan zijn was echter minder helder. Vooral de gewijzigde opvattingen over systeeminnovatie vroegen om nieuwe beleidsuitgangspunten.

Deze quick-scan was er opgericht het beleid een aantal handvatten te presenteren voor het faciliteren van innovatie. In deel 1 van deze quick-scan worden aanknopingspunten voor het beleid gezocht door innovatie vanuit een viertal deelgebieden te bezien. Deel 2 richt zich op een verdere uitwerking van deze aanknopingspunten voor beleid. De resultaten van dit rapport zijn meegenomen bij het opstellen van de nota.

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

Inhoudsopgave

1	Innovatie binnen 4 thema's	9
1.1	Kenmerken van innovatie	9
1.1.1	Aanjager	9
1.1.2	Stadium	10
1.1.3	Regelgeving	10
1.2	De 4 thema's	10
1.2.1	Varkenscluster	10
1.2.2	Vernieuwing Landelijk Gebied	11
1.2.3	Biotechnologie	11
1.2.4	Biologische landbouw	12
2	Aanbevelingen om innovaties binnen het agrocluster te stimuleren	15
2.1	Wegnemen van belemmeringen in wet- en regelgeving	15
2.2	Wegnemen van belemmeringen in institutionele zin en intern LNV	16
2.3	Samenwerking	17
2.4	Debat	18
2.5	Zoek- en leergedrag op individueel niveau/collectief niveau	19
2.6	Kennisverspreiding	19

Deel 1

Innovatie binnen 4 thema's

1 Innovatie binnen 4 thema's

Inleiding

Innovatie is een belangrijk beleidsonderwerp van LNV. Vooral nieuwe opvattingen over systeeminnovatie vragen om specifieke beleidsuitgangspunten. Ook meer duidelijkheid over de reikwijdte van LNV op het gebied van stimuleren van innovatie is nodig. Voor vier thema's - vernieuwing landelijk gebied, biotechnologie, varkenscluster en biologische landbouw - is samen met inhoudelijk deskundige(n) van het EC-LNV een quick-scan innovatie gemaakt.

Voor het deelgebied biotechnologie is vooral gekeken naar vernieuwingen binnen de moderne biotechnologie. In het nieuwe Plan van Aanpak Biologische Landbouw wordt ruim aandacht besteed aan omschakeling van gangbare landbouw naar de biologische productiewijze. In deze quick-scan ligt daarom de nadruk op innovaties binnen de biologische landbouw.

Conclusie

Een eerste conclusie is dat het innovatief vermogen in de vier thema's zeker aanwezig is. Het is zichtbaar in de vorm van vernieuwende activiteiten en aanpakken. Een tweede conclusie is dat het voor alle thema's wenselijk is dat LNV een stimulerende rol vervult bij innovaties die een bijdrage leveren aan de verbetering of het veiligstellen van de veiligheid en welzijn voor mens, dier en milieu.

1.1 Kenmerken van innovatie

1.1.1 Aanjager

De huidige subsidieregelingen rond innovatie worden door de geïnterviewden niet aangehaald als aanjager voor vernieuwing. De subsidies die beschikbaar zijn komen pas in beeld als de ideeën voor vernieuwing al gevormd zijn en de actoren op zoek gaan naar middelen om de uitwerking en implementatie van de ideeën te financieren. De oorzaak hiervoor ligt onder andere in het feit dat bijvoorbeeld het Stimuleringskader geen subsidie verleent voor een 'plan voor een plan'. Alleen uitgewerkte ideeën, waarvoor de betrokken partijen al tijd en geld hebben geïnvesteerd in het ontwikkelen van de gezamenlijke visie, kunnen voor subsidie in aanmerking komen. Als alternatief zou LNV subsidie kunnen verlenen voor het bijeenbrengen van actoren. De huidige subsidie levert wel een stimulans bij de verdere uitwerking door de weg van idee naar implementatie te vergemakkelijken. De vernieuwers zien de subsidie als een uiting van waardering van LNV voor hun innovatief gedrag.

Verder wordt in de interviews aangegeven dat opgelegde regelgeving soms wel degelijk een stimulans kan betekenen voor het zoeken naar alternatieve mogelijkheden.

Uit een onderlinge vergelijking komt naar voren dat de belangrijkste actoren die innovatie aanjagen verschillen voor de vier thema's.

- Biotechnologie: bedrijfsleven (internationaal georiënteerd met een eigen dynamiek gericht op de vrije markt);
- Biologische landbouw: consumenten (ketenomkering staat centraal bij vernieuwingen);
- Plattelandsontwikkeling: bewoners en ondernemers die in het gebied wonen (zoeken naar een meerwaarde voor het gebied);
- Varkenssector: afzonderlijke schakels in de keten (rationalisatie productieproces) en de overheid (via regelgeving milieudoelstellingen, voedselveiligheid, etc. garanderen).

De actoren die de vernieuwing aanjagen zijn bepalend voor het type vernieuwing. LNV kan zoeken naar mogelijkheden om andere dan de gebruikelijke actoren te stimuleren om te zoeken naar vernieuwing binnen een thema. Consumenten spelen in de biologische landbouw een belangrijke rol bij het opzetten van vernieuwende concepten voor ketenomkering. Als

consumenten binnen het thema biotechnologie de rol van aanjager op zich nemen kan dit een aanzet vormen voor ketenomkering. Dit kan de maatschappelijke acceptatie van deze technologie bevorderen.

Thema	Nu	Potentiële vernieuwers buiten normale blikveld
Biotechnologie	Bedrijfsleven, marktgedreven	Consumenten Levensbeschouwelijke organisaties die vanuit hun visies en betrokkenheid nieuwe richtingen uitzetten.
Biologische landbouw	Consumenten	Gangbare boeren die omschakelen lopen eerder tegen knelpunten op omdat zij het nog niet als "normaal" zien.
Varkenssector	Ketenpartijen	Burgers die niet alleen via de overheid maar ook via eigen initiatief impulsen geven aan de vernieuwing van de sector (eigen verantwoordelijkheid nemen).
Plattelandontwikkeling	Bewoners en ondernemers in het gebied	Bedrijven in de dienstensector die werknemers een aantrekkelijk woonklimaat willen aanbieden en klanten willen ontvangen in een "eigen" landschap.

1.1.2 Stadium

Niet alleen de aanjagers maar ook de stadia waarin de vernieuwingen zich bevinden verschillen. Vernieuwingen die genetische manipulatie betreffen vinden plaats in onderzoekslaboratoria en worden nog niet op grote schaal geïmplementeerd. De maatschappij is kritisch en afwachtend. Projecten op het gebied van plattelandsvernieuwing ontstaan niet in proeftuinen maar groeien binnen de maatschappij.

De rol van LNV wordt mede bepaald door de wijze waarop de maatschappij betrokken is of zich betrokken voelt bij innovaties.

1.1.3 Regelgeving

Een ander onderscheid betreft de belemmeringen die ondervonden worden door de regelgeving. Of vernieuwingen in de varkenssector mogelijk zijn wordt voornamelijk bepaald door de regelgeving van LNV. Vernieuwingen in het landelijk gebied betreffen vaak combinaties, bijvoorbeeld landbouw en zorg, landbouw en natuur, landbouw en recreatie. Deze verbinding tussen sectoren heeft tot gevolg dat vele verschillende departementen invloed hebben op de vernieuwingen. Innovaties die verbindingen leggen tussen verschillende actoren en sectoren vragen om samenwerkingsverbanden van LNV met andere ministeries.

Voor alle thema's is LNV op zoek naar dynamiek, deze dynamiek moet bijdragen aan de versterking van de positie van de landbouw. Een debat waarin LNV in samenwerking met de verschillende actoren de kaders bepaalt voor deze dynamiek is wenselijk. Hiermee wordt een breed gedragen visie op de middellange termijn gecreëerd. Zoals hierboven beschreven zijn er overeenkomsten maar ook verschillen tussen de vernieuwing in de thema's. Een specifiek beleid waarin de overheid verschillende rollen aanneemt zal beter gebruik maken van de potenties binnen de thema's dan een generiek beleid.

1.2 De 4 thema's

Hieronder zijn per deelgebied de handvatten voor LNV om vernieuwing te stimuleren genoteerd.

1.2.1 Varkenscluster

- LNV zou de vorming van een nieuw Groen Front kunnen ondersteunen. De huidige samenwerking tussen partijen in de sector is zeer beperkt en wordt vaak gekenmerkt door wantrouwen. Binnen een Groen Front kunnen alle betrokken partijen in het varkenscluster, inclusief maatschappelijke groeperingen, discussie voeren over een gezamenlijke visie op de

(middel)lange termijn voor het varkenscluster. Bij deze discussie, waar belangentegenstellingen en weerbarstige relaties moeten worden overwonnen, is het van groot belang dat LNV procesondersteuning biedt.

- Regelgeving kan innovatie bevorderen wanneer genoeg speelruimte overblijft. Mensen worden dan gemotiveerd om te zoeken naar alternatieven. Dit is vaker het geval bij doelvoorschriften dan bij middelvoorschriften.
- Waar partijen samen zoeken naar mogelijkheden worden nieuwe vragen geformuleerd en is andere kennis nodig. Het opzetten van regionale kenniscentra kan middels het laagdrempelig beschikbaar stellen van kennis en het faciliteren van haalbaarheids- en duurzaamheidsonderzoek deze initiatieven ondersteunen.
- De huidige mestregelgeving heeft een positief effect gehad op innovaties die gericht waren op het verlagen van de ammoniakuitstoot. Innovaties op het gebied van de mestverwerking werden afgeremd door frequente wijziging (o.a. inzetten van middelvoorschriften) van de regelgeving.
- Een grote uitdaging voor LNV is om de burgers een rol als vernieuwer te laten vervullen in de varkenssector. De eigen verantwoordelijkheid van de burgers kan zo vertaald worden in initiatieven die vernieuwing van de gehele productiewijze betreffen.

1.2.2 Vernieuwing Landelijk Gebied

- Ingewikkelde samenwerkingsverbanden tussen maatschappelijke groeperingen en sectoren vragen om vernieuwende samenwerkingsverbanden binnen de overheid en dus LNV.
- Bij processen met veel actoren kan LNV een rol gaan vervullen in het faciliteren van het proces naast de huidige subsidie voor het uitvoeren van projecten.
- Als LNV een bijdrage wil leveren aan het behoud van agrarische landschappen moet ze duidelijk aangeven hoe boeren deze landschappen kunnen produceren en op welke wijze agrarische ondernemers deze ook op de lange termijn kunnen verwaarden. LNV ondersteunt de vernieuwing door helder aan te geven wat haar doelen zijn in het gebied.
- Initiatieven die ontstaan bij ondernemers of bewoners kunnen worden ondersteund middels het inzetten van "vrij onderzoeksgeld". Dit geld kan door initiatiefnemers vrij worden besteed aan onderzoek.
- Als een van de belemmeringen voor vernieuwing wordt de planologische schaduwwerking aangegeven. Ook de warenwet en de strakke ruimtelijke ordeningsplannen worden genoemd. LNV kan in overleg met andere overheden zoeken naar passende oplossingen voor deze belemmeringen om de vernieuwingen te stimuleren.
- De huidige regelgeving en subsidiëring zijn eenzijdig gericht op specialisatie en schaalvergroting. Andere bedrijfsvoeringen en integratie van natuur en milieu worden hierdoor niet gestimuleerd maar juist afgeremd.
- De huidige vernieuwingen in het landelijk gebied worden bijna altijd opgezet en uitgevoerd door lokale actoren. Er zijn echter meer partijen die baat hebben bij een mooi landschap, denk hierbij bijvoorbeeld aan de vestiging van kantoorpanden in het landelijk gebied door IT of andere footloose bedrijven. LNV moet zoeken naar mogelijkheden om ook deze actoren die nu langs de zijlijn staan actief bij het aanjagen van plattelandsvernieuwingen te betrekken. Dit kan de verwaarding van het landelijk gebied mogelijk maken.

1.2.3 Biotechnologie

- Ontwikkelingen in de moderne biotechnologie kunnen in potentie even grote veranderingen in de maatschappij tot gevolg hebben als de IT. LNV zou moeten samenwerken met andere departementen om daar sturing aan te kunnen geven door middel van een samenhangend beleid.
- De rol van LNV is om in debat met de burger en de consument vast te stellen wat aanvaardbaar is uit oogpunt van ethiek en risico. De innovatie kan dan haar eigen dynamiek volgen binnen de randvoorwaarden.
- LNV zou moeten investeren in risicobeoordeling en –management en de risicoaansprakelijkheid beter moeten regelen.
- De bestaande regelgeving (Richtlijn 90/219/EEG, Richtlijn van de Raad 90/220/EEG, Besluit Biotechnologie bij dieren) heeft in wezen een innoverend karakter. De regelgeving is namelijk bedoeld om de ontwikkelingen op het vlak van de biotechnologie, met in zichzelf een hoge

potentie tot systeeminnovatie, in goede banen te leiden. Als eenmaal is vastgesteld wat aanvaardbare ontwikkelingen zijn, zullen innovaties binnen die kaders vanzelf volgen.

- Door de beperkte transparantie in de keten is er veel wantrouwen in de maatschappij ten aanzien van biotechnologie. LNV moet bijdragen aan het vergroten van deze transparantie, naast het nu gehanteerde middel van etikettering. LNV zou de samenwerking tussen de verschillende partijen kunnen stimuleren door bijvoorbeeld als voorwaarde voor het financieren van onderzoek te stellen dat meerdere actoren bij de vernieuwing betrokken moeten zijn. Hierbij kan als vaste voorwaarde gelden de aanwezigheid van consumenten en/of natuurorganisaties. Hiermee wordt de waakhondfunctie van maatschappij omgebogen naar actief meedenker en ontwikkelaar.

1.2.4 Biologische landbouw

- Agrarisch ondernemers die voorloper zijn in de biologische sector moeten financiering kunnen krijgen voor de overdracht van hun opgedane kennis aan praktijkonderzoek, voorlichters en andere agrarische ondernemers.
- Biologische landbouw gaat uit van de systeemgedachte terwijl onderzoek en beleid vaak zoeken naar het optimaliseren van één onderdeel in het productiesysteem. Wet- en regelgeving kiest vaak voor de beste oplossing van een probleem. Biologische landbouw komt op de afzonderlijke onderdelen misschien niet als beste naar voren maar als alle onderdelen worden meegenomen is biologische landbouw wel een goede optie. LNV moet leren kijken naar het bedrijfssysteem in plaats van naar de afzonderlijke problemen.
- De biologische landbouw besteedt aandacht aan natuur en landschap. Deze punten worden door de maatschappij zeer gewaardeerd maar er zijn weinig mogelijkheden om dit te verwaarden. LNV moet mogelijkheden creëren voor agrarische ondernemers om dit (ook op de middellange termijn) te verwaarden.
- Veel ideeën van biologische boeren sneuvelen door gebrek aan tijd. Hun werkdruk is hoog. LNV zou onderzoek moeten voortzetten naar tijdbesparende methoden en technieken. Wel zou LNV geld beschikbaar kunnen gaan stellen aan agrarische ondernemers voor het uitwerken van hun ideeën of het uitbesteden van hun onderzoek (vrij onderzoeksgeld).
- De huidige regelgeving is in veel gevallen opgesteld voor de intensieve productiesystemen waardoor deze niet past bij de ideeën van de biologische landbouw. Bepaalde inentingen zijn in de melkveehouderij verplicht terwijl de biologische landbouw streeft naar sterke dieren met natuurlijke weerstand. Een ander voorbeeld is de uitloop voor varkens en kippen die spanningen geven met de Gezondheid en Welzijnswet voor dieren en problemen geven met de ammoniak uitstoot. LNV zou in dit soort situaties uitzonderingen kunnen maken voor biologische boeren.
- Biologische boeren en consumenten nemen de meeste initiatieven tot vernieuwing binnen de biologische landbouw voor hun rekening. Om vernieuwingen binnen dit thema te stimuleren zou LNV gangbare boeren die omschakelen kunnen stimuleren mee te denken in het vernieuwen van de biologische landbouw. Als je voor het eerst met zaken wordt geconfronteerd, zoals omschakelaars, zie je eerder dat zaken niet logisch zijn/ anders kunnen.

DEEL 2

Aanbevelingen om innovaties binnen het agrocluster te stimuleren

2 Aanbevelingen om innovaties binnen het agrocluster te stimuleren

Inleiding

Naar aanleiding van de resultaten van de quick scan is het EC-LNV gevraagd om de volgende punten nader uit te werken:

- het belang van het wegnemen van belemmeringen (in wet- en regelgeving, maar ook in institutionele zin en intern LNV);
- de wenselijkheid van samenwerkingen, noodzaak van netwerken (regionaal, landelijk, internationaal), benutten van verschillende soorten kennis bij verschillende partijen;
- het belang van het betrekken van 'onverwachte vragers' (buiten traditionele sfeer; en voor netwerken e.d. wellicht hier je 'aanjagers' zoeken);
- aandacht voor 'kennisverspreiding', o.a. ervaringskennis zien te benutten, delen van ervaringskennis, zoek en leerprocessen (op collectief niveau);
- op individueel niveau aandacht voor 'voortraject' van innovatie: mogelijkheid van 'plan voor plan', haalbaarheidsstudies, kennisontwikkeling (vraagfinanciering);
- als LNV het debat aangaan en / of faciliteren, stimuleren.

Gevraagd werd om aan te geven hoe het een en ander door LNV concreet aangepakt kan worden, wat de consequenties hiervan zijn voor het huidige instrumentarium en hoe het een en ander past binnen de filosofie van Landbouwvisie 2010, NBL21 en SGR3.

Om bovengenoemde vragen uit werken is een bijeenkomst gehouden met deskundigen van het EC-LNV. Onderstaande uitwerking is het resultaat van deze bijeenkomst en brainstormsessies achteraf. Per vraag zijn de twee (belangrijkste) aanbevelingen vetgedrukt weergegeven en worden kort toegelicht. Daarnaast worden in enkele gevallen andere aanbevelingen weergegeven.

Wat betreft de Landbouwvisie 2010 volstaan we hier met een enkele opmerking. De visie hamert sterk op de eigen verantwoordelijkheid van actoren in de agroketen. De aanbevelingen die we in dit document naar voren brengen, sluiten hier bij aan. De aanbevelingen zijn niet strikt gekoppeld aan de innovatieparagraaf van de Landbouwvisie omdat innovatie misschien wel sterker wordt beïnvloed door het beleid wat zich niet richt op innovatie.

In de titel van dit hoofdstuk gebruiken we de term agrocluster. Naar onze mening maakt LNV hier ook deel van uit.

2.1 Wegnemen van belemmeringen in wet- en regelgeving

- 1. Bij de vormgeving van wet- en regelgeving zou meer uitgegaan moeten worden van de inpasbaarheid in het bedrijfssysteem, de keten en / of de regio, ook in relatie met overige wet- en regelgeving.**
- 2. Om de richting te achterhalen waarin vernieuwing wordt gestimuleerd door wet- en regelgeving zou een ex ante evaluatie uitgevoerd kunnen worden op dit aspect. Indien nodig zou dit moeten resulteren in een aanpassing van de wet- en regelgeving.**

Ad 1.

Wet- en regelgeving zou uit moeten gaan van het bedrijfssysteem, de keten en / of de regio in plaats van in te zoomen op deelterreinen. Momenteel bijten wet- en regelgeving omtrent, bijvoorbeeld, dierwelzijn en milieu elkaar in veel gevallen, denk aan de scharrelvarkens in de biologische varkenshouderij en de regelgeving over diergezondheid. Om dit tegen te gaan, is een analyse van de problematische situatie noodzakelijk, die uitgaat van het bedrijfssysteem, de keten en / of de regio.

De regelgeving heeft vaak het doel invulling te geven aan maatschappelijke randvoorwaarden. De wijze waarop dit binnen het bedrijf, de keten of de regio het beste vorm kan krijgen is een kwestie van overleg met de betrokkenen.

Ad 2.

Wet- en regelgeving is een hulpmiddel om maatschappelijke randvoorwaarden te bereiken. Het lokt tegelijkertijd ook vernieuwing uit in een bepaalde richting. Zo lokt MINAS vooral verfijning uit van het mineralengebruik terwijl nauwelijks inspanning wordt gericht op bedrijfssystemen die door hun andere benadering van productie en milieu een doorbraak kunnen betekenen. Vernieuwing kan door nieuwe wet- en regelgeving in een richting worden gestimuleerd die het bereiken van deze randvoorwaarden niet dichterbij brengt. Een ex-ante evaluatie kan LNV vroegtijdig op dit spoor zetten en LNV stimuleren te kiezen voor andere oplossingen. LNV zou ook uit kunnen dragen dat innovaties die het bereiken van maatschappelijke doelen op een eenvoudiger wijze mogelijk maken zullen leiden tot bijstellingen in het beleid. Met betrokkenen kan worden afgesproken dat wet- en regelgeving voor een bepaalde periode wordt ingezet en / of dat de regelgeving zal worden aangepast zodra innovaties leiden tot eenvoudiger / ander beleid.

Overige aanbevelingen

Voor het wegnemen van belemmeringen in wet- en regelgeving zijn veelal sectorspecifiek. De hier gemaakte aanbevelingen hebben daarom een wat algemener karakter. Bepaalde regelgeving werkt belemmerend voor het agrarisch bedrijf. Dit betekent echter niet dat al deze regelgeving moet verdwijnen. Het gaat erom dat bij regelgeving ruimte overblijft voor ondernemers zodat ze zelf kunnen invullen hoe ze de doelstelling bereiken. Doelvoorschriften werken in dit geval beter dan middelvoorschriften. Mensen worden dan gemotiveerd om te zoeken naar alternatieven.

De regiodirecties moeten een zwaardere rol krijgen in het ontwikkelen van regelgeving en daarnaast beschikken over een eigen budget. Iedere regio heeft zijn specifieke kenmerken en het is belangrijk dat regelgeving daar nauw bij aansluit.

Wet- en regelgeving heeft vaak tot gevolg dat de discussie verschuift van de problematische situatie naar de werking van de instrumenten. LNV zou open moeten blijven staan voor discussies over de problematische situatie. Waardevolle alternatieven voor huidige ingezette instrumenten moeten op hun merites beoordeeld worden.

2.2 Wegnemen van belemmeringen in institutionele zin en intern LNV

- 3. Om vernieuwing binnen LNV te bevorderen, is het aan te bevelen dat ten minste 30% van het personeel bestaat uit mensen die een andere dan de wageningse / technische achtergrond heeft.**
- 4. Om vernieuwing binnen LNV te bevorderen kan een kritisch platform worden opgericht met mensen uit verschillende geledingen van de samenleving. Dit platform stelt (on)gevraagd het LNV beleid ter discussie.**
- 5. Veelbelovende ideeën van ambtenaren, die anders zijn dan de gangbare ideeën binnen LNV, mogen in een periode van 6 maanden worden uitgewerkt.**

Ad 3.

Om het ontstaan van vernieuwende concepten en dynamiek binnen LNV te stimuleren, heeft LNV een minimum aantal mensen (30%) nodig die een andere dan de wageningse achtergrond hebben of zich in elk geval bewezen hebben op gebied van creativiteit, procesmatig denken en het hebben van andere concepten en denkbeelden. Concreet betekent dit dat LNV meer mensen aanneemt met bijvoorbeeld een sociologische, bedrijfskundige, bestuurskundige of psychologische achtergrond.

Ad 4.

Er zou een kritisch platform moeten komen met daarin niet de huidige adviseurs van de minister die hun wortels in de LNV-sectoren hebben, maar mensen uit totaal andere geledingen uit de samenlevingen (oud-topmannen uit het bedrijfsleven, theologen, huisvrouwen). Het platform

moet zich onderscheiden van de bestaande adviesraden van LNV. Zij geven geen doortimmerde adviezen maar reageren snel en ongevraagd op LNV-beleidsuitingen of op ontwikkelingen in de maatschappij waarin LNV een rol zou moeten / kunnen spelen. Ook kunnen visies en nota's die in ontwikkeling zijn binnen het ministerie worden voorgelegd aan het platform.

Ad 5.

Elke ambtenaar zou een gedeelte van zijn / haar tijd vrij moeten kunnen invullen op een creatieve manier die gangbare ideeën binnen LNV ter discussie stelt. Mocht dit veelbelovende resultaten opleveren dan zou dit kunnen resulteren in een toewijzing van 6 maanden 'gek doen'. Met deze vrijbrief om 'gek te doen' en niet als ambtenaar te denken, kunnen ze b.v. 6 maanden met iets bezig zijn op basis van een signaal uit de samenleving. LNV zou moeten accepteren dat deze 6 maanden niet altijd resultaat opleveren. Voorwaarde hierbij zou moeten zijn dat ideeën niet alleen op natuur en landbouw mogen slaan. Een tweede voorwaarde betreft de koppeling die gemaakt moet kunnen worden met de visies, nota's en/of de werkwijzen van LNV. Een eerste stap in deze richting zou kunnen zijn om (verschillende) workshops te organiseren getiteld "de innoverende ambtenaar".

Overige aanbevelingen

Vernieuwers kenmerken zich vaak door het verbinden van verschillende thema's. Als LNV zelf ook innovatief wil zijn, moet ze ook verschillende thema's gaan verbinden. Integrale projectgroepen (LNV-breed) zouden, meer dan nu het geval is, moeten worden ingesteld.

LNV zou moeten leren van de aanpak van andere ministeries ten aanzien van innovatie. Van EZ zou ze bijvoorbeeld kunnen leren om minder voorwaarden te stellen t.a.v. subsidies en om intensiever samen te werken met de sector.

Mensen in projectgroepen zetten, over de directies heen, zonder directieopdracht. De deelnemers van die projectgroepen zouden moeten deelnemen op persoonlijke titel. Ze doen dan niet wat in het belang is van hun directeur, maar wat in het belang is van de directie c.q. de maatschappij. Mensen moeten de mogelijkheid hebben om zelf mee te denken, zonder dat ze van bovenaf te horen krijgen welk standpunt ze moeten innemen.

LNV-ers moeten ruimte krijgen om meer te kunnen initiëren in de oriënterende en procesmatige sfeer. Dat kan dus gaan om activiteiten waarvan je van tevoren niet kan inzien of het een succes gaat worden.

Uitwisselen van mensen zowel binnen de sectoren van LNV als buiten deze sectoren. Bijvoorbeeld: ambtenaren lopen stage bij een agrarisch bedrijf en een boer op een IF-functie binnen LNV of een uitwisseling met de ICT-sector.

Ambtenaren zouden vaker buiten de deur van LNV moeten kijken. Ze zouden bijvoorbeeld boeren kunnen ondersteunen bij de uitwerking van een plan zodat ze in de praktijk geconfronteerd worden met allerlei wet- en regelgeving. Ook snuffelstages op bedrijven en het bezoeken van bijeenkomsten van allerlei maatschappelijke organisaties kunnen ambtenaren helpen een antenne te ontwikkelen voor wat er leeft.

2.3 Samenwerking

- 6. LNV zou door middel van nieuw op te starten doelgroepenoverleg en/of overleg rond thema's continue in gesprek moeten zijn op alle terreinen van het LNV beleid.**
- 7. Om te zorgen dat de samenwerking op alle niveaus gestimuleerd wordt, moeten LNV ambtenaren op persoonlijke titel kunnen communiceren met een belanghebbenden**

Ad 6.

Voor LNV is het belangrijk dat ze continu in gesprek is met allerlei (belanghebbende) actoren. Deze ontmoetingen kunnen verschillende doelen hebben:

- Het prikkelen van nieuwe aanjagers;
- Het definiëren en invullen van maatschappelijke randvoorwaarden (die de kaders stellen waarbinnen de sectoren kunnen opereren);
- Het openbreken van gesprekken met bepaalde sectoren;
- Het vaststellen van de mate waarin actoren zelf de verantwoordelijkheid voor maatschappelijke vragen op zich kunnen nemen;
- Het op een interactieve manier maken van beleid.

LNV kan zelf ontmoetingen met de verschillende actoren organiseren en daarbij als gastheer / vrouw optreden. In zo'n proces is LNV een van de actoren en moet als zodanig ook haar eigen doelen op tafel leggen. Ze kan zich ook bewust als gast laten uitnodigen om te voorkomen dat ze altijd de gespreksonderwerpen bepaalt.

De ontmoetingen kunnen de vorm krijgen van een meer of minder intensieve samenwerking (bijvoorbeeld in de vorm van interdepartementale projectgroepen en projectgroepen met maatschappelijke organisaties, bedrijfsleven, etc.). Voor zowel LNV als de agrarische sector is een lerende houding en het zich verplaatsen in de belangen van andere actoren noodzakelijk om de ontmoetingen tot een succes te maken.

Wat betreft het nieuw te starten doelgroepenoverleg moet LNV kunnen accepteren dat er niet altijd gelijk resultaten geboekt worden. LNV zou voor het evalueren van resultaten dezelfde tijdslimiet moeten aanhouden als voor haar eigen beleidstrajecten.

Ad 7.

Om de werking van beleid in de keten, de regio en op bedrijven (in alle sectoren) goed in te kunnen schatten is het belangrijk dat LNV-ambtenaren goed weten wat er leeft bij diverse belanghebbenden (maatschappelijke groeperingen, andere overheden, ondernemers). Persoonlijke contacten van LNV'ers met allerlei belanghebbenden zijn faciliterend in het beleidsproces.

2.4 Debat

8. **LNV bewindslieden zouden gebruik kunnen maken van de podiumpagina van de landelijke dagbladen door het schrijven van essays.**
9. **LNV zou debatten kunnen initiëren over bepaalde beleidsthema's waardoor nog niet bij de discussie betrokken partijen in gesprek kunnen gaan met LNV of andere partijen.**

Ad 8.

LNV bewindslieden zouden in overweging kunnen nemen om gebruik te maken van de podiumpagina van de landelijke dagbladen door het schrijven van essays om debatten te stimuleren. De essays kunnen inspelen op de actualiteit.

Ad 9.

Bij alle vormen van debat gaat het erom actoren die in de eerste instantie geen belang lijken te hebben te betrekken bij het thema en om thema's op de LNV agenda te zetten die in de toekomst waarschijnlijk belangrijk gaan worden. LNV kan hiermee starten door op een open manier te gaan praten met veel verschillende partijen. Ingang voor de gesprekken kunnen thema's uit de Landbouwvisie 2010 zijn, zoals: nieuwe technologieën, sterkere sturing door maatschappelijke wensen, vergroting van de EU markt en de liberalisering en mondialisering. Deze thema's zijn van invloed op ontwikkelingen in zowel de agrarische sector als de andere sectoren. Van belang voor het debat is dat de thema's vertaald worden in voor brede sectoren aantrekkelijke thema's.

Overige aanbevelingen

Twee thema's waarover LNV een maatschappelijk debat zou kunnen opstarten, zijn biotechnologie en de inrichting van de groene ruimte. Reden hiervoor is zowel het betrekken van nieuwe actoren, als wel het helder krijgen van de maatschappelijk gewenste ontwikkelingsrichting.

Debatten kunnen op verschillende manieren ontstaan en verschillende vormen krijgen. Zo kunnen essays op podiumpagina's aanleiding geven tot een debat (de multiculturele samenleving), maar

LNV kan ook zelf verschillende gespreksrondes organiseren. Opgemerkt moet worden dat de meeste debatten die nu gevoerd worden niet geïnitieerd zijn door ministeries. LNV zou moeten kijken naar manieren waarop de huidige debatten zijn geïnitieerd om daarvan te leren.

2.5 Zoek- en leergedrag op individueel niveau/collectief niveau

10. Om innovatie te stimuleren moeten de regionale kenniscentra kunnen beschikken over een eigen, zelf te besteden budget.

11. LNV moet met de vernieuwers meedenken in plaats van zich te beperken tot het aanjagen van vernieuwingsprocessen.

Ad 10.

De regionale kenniscentra zijn een goed aanknopingspunt om innovatie te stimuleren. Een voorwaarde is wel dat de regionale kenniscentra voor mensen uit de regio voldoende bekendheid hebben en laagdrempelig zijn. Deze centra moeten beschikken over budget voor:

- haalbaarheidstudies waarbij economische effecten op landbouw en natuur niet noodzakelijkerwijs de bepalende criteria zijn voor toekenning (zie financieringsregeling EZ voor haalbaarheidsonderzoek);
- het stimuleren van vernieuwers die bezig zijn een 'plan voor een plan' te ontwikkelen.
- coachings / mentoren projecten voor individuele vernieuwers (bijvoorbeeld ondernemers voor ondernemers);
- organisatie van uitwisselingen tussen ondernemers uit de agrarische sector en mensen uit andere sectoren (b.v. ICT);
- open ruimte om activiteiten te ontwikkelen die aansluiten bij vragen van verschillende doelgroepen uit het gebied;
- externe begeleiders die groepsprocessen en het plannen van activiteiten ondersteunen.

Door de kenniscentra een eigen budget toe te kennen ontstaan belangrijke voordelen:

1. de tijd tussen de aanvraag en de toekenning kan kort zijn, zodat de dynamiek van het zoek- en leergedrag niet gefrustreerd wordt;
2. ook relatief kleine aanvragen kunnen gehonoreerd worden;
3. een aanbod op maat voor verschillende doelgroepen uit de regio is mogelijk;
4. voor vernieuwers in het veld is het overzichtelijk als de adviestaken van de kenniscentra gekoppeld worden aan het orgaan wat de subsidies verstrekt.

Ad 11.

Bij vernieuwingen zijn vaak meerdere partijen betrokken. LNV heeft bij het tot stand komen van deze vernieuwingen tot nu toe vooral een aanjaagfunctie gehad: LNV als buitenboordmotor. Echter, LNV opereert niet in een ivoren toren, maar is voor vernieuwers een partij die ze tegenkomen in het ontwikkelproces. Hier kan LNV op anticiperen. Ze zou een andere rol kunnen aannemen en in de boot stappen door met de vernieuwers mee te denken en te ontwikkelen. Een consequentie hiervan is dat LNV met bijvoorbeeld groepen ondernemers en andere actoren in een gebied samen actief een proces doorloopt om een vernieuwing te ontwikkelen.

2.6 Kennisverspreiding

12. Maatschappelijke thema's die relevant zijn voor agrarische ondernemers moeten onderdeel worden van het lespakket.

13. Een deel van het onderzoeksgeld moet op een zodanige manier ingezet worden dat een interactieve benadering van kennisontwikkeling ontstaat.

Ad 12.

Het cursus- en het onderwijsaanbod moet gescreend worden op de manier waarop cursisten worden gestimuleerd hun visie te baseren op maatschappelijke ontwikkelingen. Relevante

ontwikkelingen, maar vooral de manier waarop ze zichtbaar worden en de betekenis die ze kunnen hebben, moeten onderdeel worden van het lespakket, zodat jongeren beter kunnen anticiperen op hun toekomstige rol als agrarisch ondernemer.

Ad 13.

Vernieuwers hebben geen behoefte aan het 1 op 1 vertalen van onderzoek naar praktijk. Het gaat hen veel meer om een interactieve benadering van kennisontwikkeling en een vergroting van hun probleemoplossend vermogen. Deze interactieve kennisontwikkeling betekent een actieve betrokkenheid van de praktijk (boeren, voorlichting) bij onderzoek. Om dit te realiseren kan onderzoeksgeld gedeeltelijk op een andere manier ingezet gaan worden:

- de agrarische praktijk zou geld kunnen krijgen om vragen te formuleren en uit te zetten bij het onderzoek, waarbij ook andere dan de DLO-instituten betrokken kunnen worden;
- bij onderzoek waarbij zowel agrarische ondernemers als onderzoeksinstituten kennis inbrengen en ontwikkelen, dient de agrarische ondernemer beloont te worden voor de risico's die gelopen zijn, de investeringen die gedaan zijn en voor de innovatieve waarde van zijn / haar kennis.

Voor LNV betekent dit dat een deel van het onderzoeksbudget veel flexibeler inzetbaar zou moeten zijn, aangestuurd door de vernieuwers.