

Ondernemen in innovatie

Foto: JayWalkers

Nieuwsbrief van het ministerie van LNV



Inhoud

nummer 2 • oktober 2005

- 1 LNV gaat niet pamperen
- 3 Column Laurens Jan Brinkhorst:
"De handen ineen slaan"
- 3 Korte berichten
- 4 Meer samenwerking tussen
ministeries
- 4 De Groene Kenniscoöperatie
voortvarend van start
- 6 Transforum:
"Bedrijven houden ons scherp"
- 7 "Dat kan niet!"
- 8 De Ondernemende Ambtenaar

LNV gaat niet pamperen

De landbouwsector moet ondernemerschap tonen. Dat is de kernboodschap uit de nieuwe Landbouwvisie (Kiezen voor landbouw) die minister Cees Veerman onlangs presenteerde in de Tweede Kamer. Zonder durf en creativiteit redden de Nederlandse agrariërs het niet, zeker niet op lange termijn. Innoveren is broodnodig. LNV heeft veel in huis om de ondernemers bij deze opgave te helpen. Toch?

"Absoluut", reageert Paul Thewissen, trekker van de kersverse Service Unit Innovatie. "We beschikken als ministerie over een breed scala aan instrumenten. En dan bedoel ik niet primair de subsidies, maar vooral de kennisinfrastructuur en hoe we die beter kunnen laten aansluiten op de behoeften van innovatieve ondernemers. Daarmee onderscheidt LNV zich van andere ministeries." Thewissen noemt de directe verbindingen met het beroepsonderwijs en de universiteiten. Snel schakelen is daardoor mogelijk. En dat is dé eigenschap van de kenniseconomie.

Meedenken

Ondernemers kloppen steeds vaker bij LNV aan voor hulp. En niet alleen voor een financiële ondersteuning. Thewissen: "Ze verwachten van ons dat we meedenken, als partner. Dat we ze introduceren in ons netwerk - bij andere overheden en kennisinstellingen. Zodat hun ideeën en behoeften ook kunnen aarden." En dat is precies de rol die LNV wil, moet en kan spelen. Met organisaties als TransForum, InnovatieNetwerk en de Groene Kenniscoöperatie binnen handbereik zijn de mogelijkheden volop aanwezig.

"De ondernemers verwachten niet dat we ze betuttelen en pamperen", aldus Thewissen. "Ze weten wat hun probleem is en hoe wij ze daarbij kunnen helpen. We moeten dus beginnen met goed luisteren." Met de vragen gaat LNV aan de slag, ook op interdepartementaal niveau. "Onze samenwerking met bijvoorbeeld VROM, EZ en OCW gaan we versterken. We hebben als LNV veel te bieden. Ik denk daarbij vooral aan ons vermogen om te beoordelen wat de maatschappelijke uitkomsten kunnen zijn van innovaties - in de volle breedte."

Deze nieuwsbrief verschijnt in een oplage van tweeduizend exemplaren. De komende drie nummers verdubbelen we deze tijdelijk. We vullen de verzendlijst van de nieuwsbrief Onderweg naar Duurzame Landbouw aan met andere contactpersonen, voornamelijk van lagere overheden en intermediairen. Wellicht ontvangt u deze nieuwsbrief dus voor het eerst. Wilt u hem in de toekomst gratis blijven ontvangen, laat het ons dan even weten:
C.J.A.van.Zundert@minlnv.nl

Vervolg op pagina 2 >>>



“Een mooie uitdaging voor onze ambtenaren”

De schaalvergroting in de landbouw zet door: een beperkt aantal spelers vertegenwoordigt een steeds groter deel van de markt. Die redden het veelal op eigen kracht. Maar daarnaast zijn er vele duizenden relatief kleine agrarisch ondernemers. Ook die moeten hun plek zien te vinden in de veranderende economie. Om te beginnen binnen de bedrijfskolom waarin ze functioneren. Dat betekent dat ze een andere relatie krijgen met hun toeleveranciers, gebaseerd op duurzaamheid. En met hun afnemers, want ook die stellen steeds meer duurzaamheidseisen aan de producten die ze kopen.

“Juist het midden- en kleinbedrijf heeft hulp nodig”, zegt Paul Thewissen. “Wij kunnen de vernieuwingsprocessen waar ze voor staan versnellen. Innoveren blijft natuurlijk primair hún verantwoordelijkheid, maar wij kunnen daarbij als katalysator fungeren. De ondernemers op weg helpen, ze waar nodig introduceren. Door die bril moeten we als LNV voortdurend blijven kijken. Een mooie uitdaging voor onze ambtenaren – en een noodzakelijke.”

Innovatieve slagkracht

Een cultuuromslag is dus noodzakelijk. De LNV-directie Kennis neemt daarin het voortouw, zowel extern als intern. Directeur Kennis Janneke Hoekstra is voorzitter van het enkele maanden geleden ingestelde InnovatieBeraad van het ministerie. “We moeten als organisatie innovatieve slagkracht ontwikkelen. De innovatie-opgaven niet laten verzanden in tal van projectgroepen, maar fris en alert blijven. Op de stoel van de ondernemers gaan zitten. Overdrachtelijk gesproken, want het blijven natuurlijk hún opgaven.” Zo is het denkbaar dat LNV in de toekomst kennisvouchers beschikbaar stelt aan ondernemers. De bedrijven kunnen daarmee zélf gaan ‘winkelen’ bij kennisinstellingen. Hoekstra: “Dat is althans één van onze denkrichtingen. We zoeken naar instrumenten waarbij het initiatief bij de ondernemer ligt en waarbij wij onze kennisinfrastructuur beschikbaar stellen. Juist in die combinatie liggen de meeste kansen.”

Voor meer informatie: innovatieunit@minlnv.nl. ■



Kiezen voor landbouw

Minister Veerman benadrukt in de nieuwe Landbouwvisie, Kiezen voor landbouw, dat LNV sterker moet inzetten op innovatie. Verbinding, transparantie, facilitering, vraagsturing en kenniscoöperatie & -centra zijn de principes van de nieuwe innovatieformule van LNV:

- Nieuwe samenwerkingsvormen met ondernemers en stakeholders zoeken (verbinding);
- Eén loket voor ondernemers, met alle instrumenten en instellingen die hen kunnen helpen met innovatie-opgaven (transparantie);
- Maatwerkoplossingen, omdat de verschillen tussen de sectoren en daarmee de verschillen in innovatie-opgaven afwijken (facilitering);
- Een heroriëntatie van de kennisinfrastructuur om het innovatievermogen bij ondernemers te versterken (vraagsturing);
- De groene kennisinstellingen vormen op verzoek van LNV de Groene Kenniscoöperatie. Zij spelen een actieve rol in het doorgeven van kennis (kenniscoöperatie en -centra).

www.minlnv.nl



“Onlangs was het grote nieuws dat autobezitters zonnebloemolie in hun tank gooiden. De reden? De brandstofprijzen zijn hoog en toch kan er goedkoop worden getankt. Dat is redeneren met gezond boerenverstand. Voordelig en nog goed voor het milieu ook.

Een leuk voorbeeld, maar natuurlijk moeten we niet allemaal zo'n hoogwaardig product als zonnebloemolie in onze tank gooien. De kunst is om op grote schaal biograndstoffen te gebruiken en met het restafval warmte op te wekken. Schoon water, betaalbare energie en voedsel: dat zijn de drie zaken waar het in de toekomst wereldwijd om zal draaien.

Het kabinet hecht veel belang aan het investeren in duurzaamheid. In mijn beleid is duurzaamheid een sleutelwoord. We moeten toe naar een meer duurzame energiehuishouding. Komende jaren zetten we daarom ook een deel van de aardgasbaten in voor onder meer de bouw van windparken op zee. Daarnaast onderzoeken we

mogelijkheden om bij te dragen aan duurzame projecten in de landbouw. Neem bijvoorbeeld de **Food and Nutrition Delta** en **Tuinbouw 2020**. Goed doortimmerde plannen waaraan LNV én EZ meewerkten.

Kortom, een biobased economy is onontkoombaar. Ik ken de Nederlandse landbouwsector als innovatief, marktgericht en hightech. Dat moet dus lukken. Om van groene grondstoffen een duurzaam economisch succes te maken, moeten we wél de handen ineen slaan. Met **we** bedoel ik vooral ook de verschillende ministeries. Die noodzaak voor een verdere verduurzaming is ook nodig voor de toekomst. Daarbij is een biobased economy een forse uitdaging. Laten we die samen oppakken!”

Laurens Jan Brinkhorst
Minister van Economische Zaken

Korte berichten

MVO-stimuleringsprijs

De vijf genomineerden voor de MVO-stimuleringsprijs voor de agrosector zijn bekend. In het programma Nederland in Bedrijf (RTL 7) maakt juryvoorzitter Pieter Winsemius op zondag 30 oktober de winnaar bekend. De vijf kanshebbers zijn Veldleeuwerik, Bouman Anthurium, AgroFair Europe B.V., Ecomel en Ben & Jerry's. De prijs is een initiatief van LNV, LTO Nederland en de Nederlandse Federatie voor Levensmiddelen Industrie. De jury beoordeelde 27 inzendingen. De prijs wordt op 30 oktober voor het derde achtereenvolgende jaar uitgereikt. In de komende nieuwsbrieven gaan we uitgebreid in op de genomineerde initiatieven.

Voor meer informatie: www.mvonederland.nl.

Meer samenwerking tussen ministeries “Met scherp schieten”

Een praktisch voorbeeld: de olopende olieprijs is fnuikend voor de concurrentiepositie van de tuinbouw. Ondernemers en onderzoekers komen met innovaties om hiervoor een oplossing te bieden. Zoals het pilotproject 'De kas als energiebron'. Verschillende ministeries werken samen om dit te ondersteunen. Deze grensoverschrijdende ondernemersgeest gecombineerd met een goed samenwerkende overheid is kenmerkend voor de grote innovatieprogramma's van de toekomst.

Neem bijvoorbeeld Food & Flowers waarbij de ministeries van LNV en EZ nadrukkelijk samen aan de slag zijn. “Bij EZ willen we baanbrekende innovatie programmatisch aanpakken, veel gericht dan vroeger. Dit is bedoeld voor de echte innovatieve koplopers in Nederland. Een aanpak die naast het basispakket voor innovatie staat. Ook bij LNV zie je eenzelfde behoefte om te focussen op concrete doelen. Hetzelfde geldt voor VROM. We zijn niet langer relatief losstaande departementen. Vaak is er overlap en is het mogelijk krachten te bundelen. Hoe precies? Dat zoeken we nu uit. Schoten we vroeger met hagel; nu gaan we met scherp schieten.” Dat zegt Marcel de Groot van de Projectdirectie Innovatieprogramma's van EZ, coördinator van de pilot Food & Flowers.

Meer dan technologie

“Innovatie is meer dan alleen technologie. Als ondernemers aangeven dat bepaalde regels vernieuwing in de weg staan, kunnen wij als overheid bekijken of die regelgeving mogelijk anders kan. Ook ruimtelijk beleid kan remmend werken. Als overheid kunnen wij onnodige drempels wegnemen. Zo geven we innovatie de ruimte en praktische ondersteuning.”

Volgens De Groot moeten departementen dit zoveel mogelijk integraal aanpakken. “Ga uit van de vraag van innoverende ondernemers en laat het beleid en instrumentarium daarop aansluiten. Niet alleen per departement, maar als totale overheid. Bij het project Food & Flowers bekijken we op basis van een gemeenschappelijke analyse en een open dialoog met bedrijven en kennisinstellingen hoe we het best kunnen opereren. Zonder natuurlijk als departement de eigen taakverantwoordelijkheid uit het oog te verliezen.”

Nieuw voor Nederland

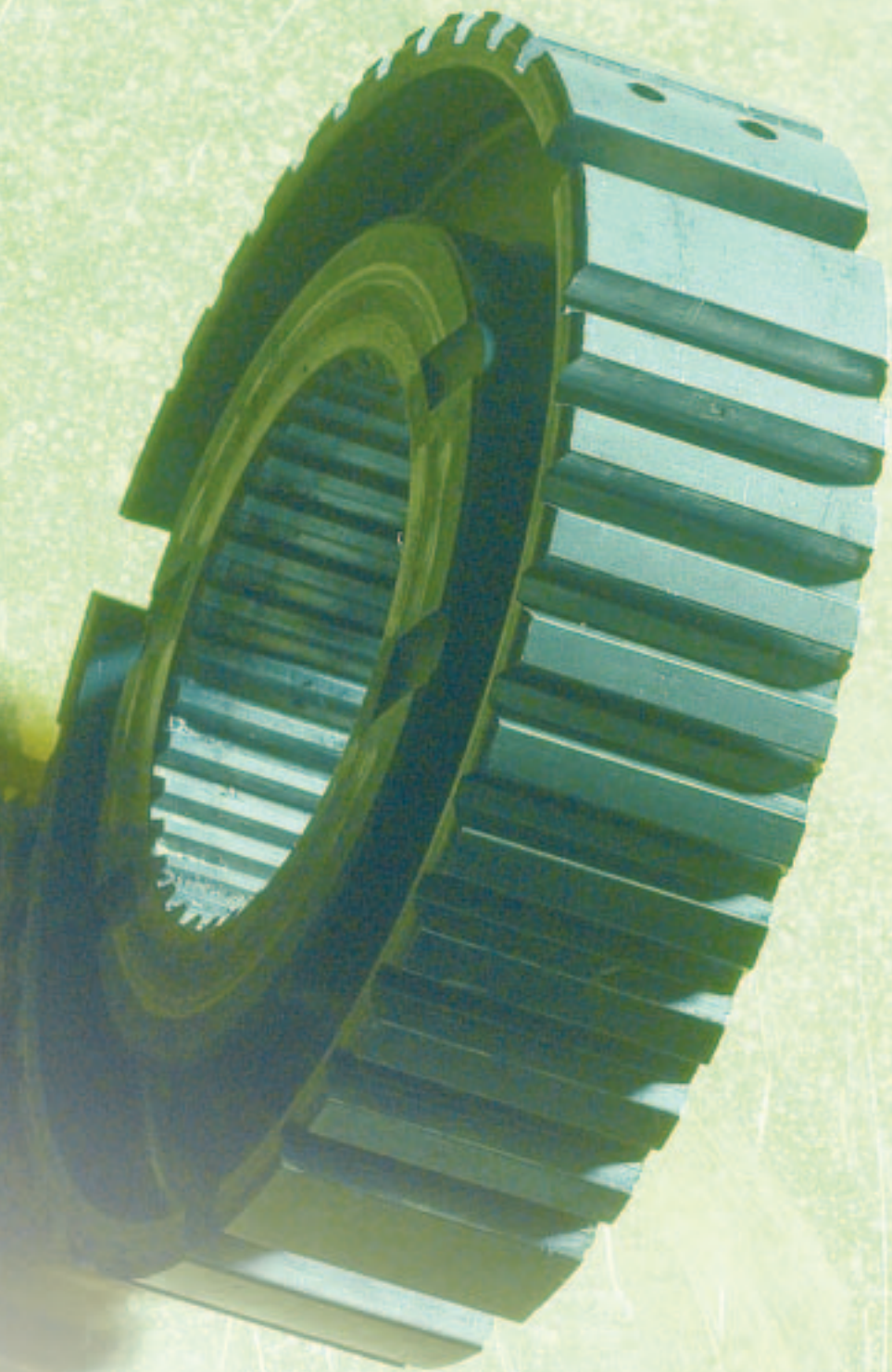
Willem Zwalve, projectdirecteur Innovatieprogramma's van het Ministerie van Economische Zaken vult aan: “Ondernemers zitten niet te wachten op departementen die zich ambtelijk opstellen, bureaucratisch te werk gaan en complex georganiseerd zijn. Een verkokerde structuur past niet bij innovatie. Met Food & Flowers laten LNV en EZ zien hoe we gezamenlijk een dialoog voeren, gericht op ambitieuze doelen in de toekomst. De gecoördineerde manier waarop we dat samen doen, is nieuw voor Nederland. Het is een goed voorbeeld in het kader van De Andere Overheid.”

Voor meer informatie: m.j.a.degroot@minez.nl en w.j.zwalve@minez.nl ■

De Groene Kenniscoöperatie voortvarend van start Een energieke kruisbestuiving

Onderwijs vormt de basis van onze kenniseconomie. In de schoolbanken begint het besef van wat kennis is en wat je met kennis kunt doen. Vooral op dat laatste punt spelen scholen een hoofdrol. Van toekomstige werknemers en werkgevers verwachten we dat ze met kennis kunnen 'spelen'. De agrarische sector loopt zoals gebruikelijk bij dergelijke ontwikkelingen voorop. Een kijkje in de keuken van De Groene Kenniscoöperatie.

Op het moment telt Nederland circa 75.000 'groene' studenten. Zij zijn verdeeld over één universiteit, zes hbo-instellingen, twaalf agrarische opleidingscentra (AOC's) en talloze Vmbo-scholen met een groen-afdeling. Kortom, een bonte verzameling. Het 'groene' onderwijs richtte samen met Wageningen UR voorjaar 2005 de Groene Kenniscoöperatie op, met LNV als partner. Die krachtenbundeling was nodig. “De groene kennisinstellingen opereerden te veel op eilandjes”, zegt René van Schie, beleidscoördinator Vakdepartementaal onderwijs bij de Directie Kennis. “Onderwijs en onderzoek waren te ver uit elkaar gegroeid, ook binnen LNV. Dat leidde tot onvoldoende doorstroming van kennis. Terwijl we die hard nodig hebben om de sector klaar te stomen voor de toekomst.”



Kansen

De instellingen willen via de Kenniscoöperatie beter van elkaar gaan leren en elkaars kennis benutten. Een energieke kruisbestuiving. De coöperatie biedt ook kansen voor gezamenlijk overleg met het bedrijfsleven en de overheid over wensen, acties en financiering. Van Schie: “Iedereen denkt nu nog te veel aan de eigen autonomie en portemonnee. Ze maken onvoldoende gebruik van elkaars expertise. Dat leidt tot een hap-snap-aanpak via projecten. Juist door de handen ineen te slaan, kunnen ze vernieuwingen beter oppakken. Bijvoorbeeld door gebruik te maken van het Groen Kennisnet; ICT biedt volop mogelijkheden om kennis uit te wisselen. Ook ondernemers en niet-onderwijsinstellingen kunnen er gebruik van maken.”

Alert blijven

De Groene Kenniscoöperatie is een nieuwe gesprekspartner voor LNV. Deze samenwerking daagt het ministerie uit om de wisselwerking tussen onderzoek, onderwijs, bedrijfsleven en overheid op een nieuwe manier in te vullen. LNV heeft op dat punt een lange traditie, maar kan volgens Van Schie best een tandje bijschakelen. “Ook wij moeten alert zijn en blijven op maatschappelijke en internationale ontwikkelingen. De wereld verandert in hoog tempo; vaak sneller dan de meeste ambtenaren gewend zijn. De uitdaging is duidelijk.”

Voor meer informatie: www.groenkennisnet.nl



“TransForum is een soort laboratorium waarin de praktijk en de wetenschap samen aan de slag gaan”, zegt Hans Mommaas, wetenschappelijk directeur van TransForum. De UvT-hoogleraar en algemeen directeur van TELOS is gespecialiseerd in duurzaamheidsvraagstukken. Hij kent de valkuilen. “We moeten ondernemers niet vermoeien met onze processen.”

“Bedrijven houden ons scherp”

Hoe kunnen we zo veel mogelijk produceren in zo weinig mogelijk tijd? Deze vraag stond in de naoorlogse (hoogproductieve) landbouw centraal. De toekomstige landbouw moet deze strategie drastisch ombuigen, de druk op milieu en ruimte zijn te groot geworden. Alleen duurzame productie en plattelandsontwikkeling bieden kansen. Nieuwe kennisallianties zijn daarvoor noodzakelijk. Het is mede aan TransForum Agro & Groen om die tot stand te brengen.

Wetenschappelijk programma

“De praktijkvragen staan binnen TransForum centraal”, benadrukt Mommaas. “In de praktijk worden problemen zichtbaar en in diezelfde praktijk moeten we de oplossingen zien te vinden. De wetenschap levert een deel van de benodigde brandstof.” TransForum is deze zomer begonnen met de ontwikkeling van een wetenschappelijk programma, met daarin vijf centrale kennisthema’s (zie kader). Mommaas noemt als belangrijkste uitdaging het ontwikkelen van nieuwe coalities tussen verschillende bedrijfssectoren en tussen overheid en bedrijfsleven, een ‘nieuwe’ kennisinfrastructuur. “Alleen door over de eigen grenzen te kijken, ontstaan nieuwe concepten.”

Het lijken abstracte woorden. Lijken, want volgens Mommaas bewaakt TransForum de praktische toepasbaarheid. “Bovendien houdt het bedrijfsleven ons scherp. Sterker nog, zij bepalen voor een groot deel de dynamiek. Wij

moeten hen dus niet vermoeien met onze processen, maar ons laten bevruchten door de handelingsnelheid van de markt. Ondernemers hebben geen tijd voor tijdschrijven en om eindeloos veel formulieren in te vullen. Zij willen actie, aan de slag.”

Het regionale gat

Als tweede valkuil noemt Mommaas het zogenaamde regionale gat. Het niemandsland tussen de gemeente en de provincie. Terwijl veel vraagstukken een bovenlokaal karakter hebben, denk aan een agro-businesspark. “Het zou mooi zijn als stadsmensen straks een agro-businesspark bezoeken als dagrecreatie. Een publieke ruimte met verschillende functies. Zo’n prachtig initiatief mag natuurlijk niet spaak lopen door bureaucratie binnen verschillende overheidslagen. Niet voor niks ook een belangrijk kennisthema van TransForum.”

Voor meer informatie: www.agro-groen.nl. ■

Kennisthema’s TransForum

- Scenario’s voor duurzame ontwikkeling
- Technologische innovaties (oplossingsrichtingen)
- Organisatie van innovatie (nieuwe coalities)
- Mobilisatie van consumenten en burgers (acceptatie van duurzame ontwikkeling)
- Kennismanagement (maximale benutting kennis)

“Hoe goed een idee ook is, voor de realisatie moet je als bedrijf een moeizame route afleggen. Het gaat nooit vanzelf. Het is de kunst om de weerstand te overwinnen en stap voor stap de waarde van een concept op te voeren. De overheid moet daarbij een helpende en stimulerende rol willen spelen.”



Dat kan niet!

Aan het woord is Johan Veldhuis, innovatie-adviseur en directeur van Landmark Projecten bv in Hengelo. Dit is een netwerkorganisatie van ervaren specialisten die nieuwe productconcepten of andere vernieuwingen in ketenverband helpt realiseren, van ontwerp tot en met marktintroductie. Natuurlijk zijn er bij de overheid stimuleringsfondsen waar bedrijven gebruik van kunnen maken, maar Veldhuis beklemtoont dat de overheid méér kan doen. Zoals het opheffen van blokkades. “Vaak werken bestaande overheidsstructuren remmend. Ze zijn afgestemd op het oude vertrouwde, niet op vernieuwing. Hierdoor moet je met een idee vaak tegen de stropigheid in roeien. Terwijl de overheid juist de weg zou moeten vrijmaken voor innovaties.”

Vooroordelen

“Elke vernieuwing roept vooroordelen op,” vervolgt Veldhuis. “Het gebaande pad wordt niet gemakkelijk verlaten. Om die vooroordelen weg te nemen, is het belangrijk de objectiviteit rondom een concept te vergroten. Door beslissers van juiste informatie te voorzien.” Dat kan bijvoorbeeld door de Wageningen UR een vernieuwing te laten toetsen in de voorfase; de resultaten kunnen belangrijke ondersteunende informatie opleveren voor de realisatie van een vernieuwing. Bij het verstrekken en uitdragen van dergelijke objectieve informatie kan de overheid volgens Veldhuis een sleutelrol spelen.

Als voorbeeld noemt hij het project Vitomega® varkensvlees, waaraan een nieuw gepatenteerd voerconcept ten grondslag ligt. Bijzonder is dat deze voeder- en houderijmethode op natuurlijke wijze het vetzuurgehalte van varkensvlees positief beïnvloedt. Een doel in het project is het verkrijgen van een harde gezondheidsclaim. Daarbij gaat het om terugbrengen van meervoudig verzadigde vetzuren. Het idee is afkomstig uit een onverwachte hoek, de vleesfokkerij.

Nieuwe weg banen

Veldhuis: “Wat is meestal de eerste reactie van mensen: ‘dat kan niet!’ of ‘nou, dat zullen we zelf dan wel eens even uitproberen’. Dat soort vooringenomen standpunten vertragen. Je moet echt een nieuwe weg banen. Objectieve informatie versnelt dat proces.” Veldhuis ziet een rol voor de overheid. “LNV hoeft het product niet te verkopen. Het enige dat moet gebeuren is de ‘objectiviteit’ rond zo’n idee vergroten. Omdat Vitomega® varkensvlees goed is voor de gezondheid, is het extra van belang dat de overheid het idee oppikt en uitdraagt.”

Volgens Veldhuis moet de overheid bij innovatie meer oog krijgen voor de kleinere spelers in de sector. “Vernieuwing komt doorgaans niet van de grote jongens maar van de kleinere bedrijven. De vernieuwingsdrang die daar zit, kan veel beter worden benut.”. En specifiek over LNV: “Ik merk dat het ministerie onze vragen begrijpt en mee wil denken. Dat geeft vertrouwen en energie – en die kun je bij het doorvoeren van een vernieuwing goed gebruiken.”

Voor meer informatie en vragen zie:

info@landmarkprojecten.nl

Innovatie betekent nieuwe wegen zoeken, vertrouwde structuren los durven laten. Dat vraagt iets van de ambtenaren. Ze moeten vindingrijk zijn, zelfstandig keuzes maken, verantwoordelijkheid nemen en lef tonen. Kortom, ondernemerschap laten zien. Deze rubriek gaat op zoek naar de ondernemende ambtenaar.
Afl levering 2: Hans Rutten (47), projectleider Voeding van het InnovatieNetwerk Groene Ruimte en Agrocluster.

“Inlevingsvermogen is eerste vereiste”



“InnovatieNetwerk. De naam alleen al maakt duidelijk dat wij voortdurend met vernieuwing bezig zijn, samen met anderen. Duurzame landbouw, groene ruimte, voeding, eigenlijk passeren alle onderwerpen de revue. Logisch ook, innovatie betekent immers grensoverschrijdend werken. Openstaan voor andere inzichten, ook al lijken die op het eerste gezicht een vreemde eend in de bijt. Dat betekent dat je op verschillende stoelen gaat zitten. Inlevingsvermogen is dus een eerste vereiste.

Als moderne ambtenaar moet je begrijpen wat de andere partijen willen en wat zij als problemen ervaren. Het begint met goed luisteren. Vraaggericht werken staat centraal. Je werkt op basis van wederzijds vertrouwen. Een bedrijf stelt zich vaak kwetsbaar op, dus daar hoort ook openheid vanuit de overheid bij. Alleen op die manier weet je precies wat je aan elkaar hebt. En dat is nodig voor een innovatietraject, omdat de uitkomst vaak niet zeker is.

Een ambtenaar moet openstaan voor andere wegen en nieuwe samenwerkingsverbanden durven aangaan. Samenwerken met partijen waarmee je in het verleden niet of nauwelijks te maken hebt gehad. Juist dát leidt tot bruikbare oplossingsrichtingen.

Een concept als Agroproductieparken was anders niet zo snel van de grond gekomen. We werken daarbij nauw samen met bijvoorbeeld het Havenbedrijf van Amsterdam, een partij waar je niet in eerste instantie aan denkt.

Deze vorm van samenwerking voelt helemaal goed. Een ander voorbeeld is het project Smaaklessen. Jongeren zijn steeds minder in staat om smaak te herkennen. De centrale vraag is natuurlijk: hoe bereik je de jongeren? Die vraag hebben we onderzocht met verschillende partijen, waaronder tv-kok Pierre Windt. Enkele jaren geleden zou de overheid daar niet aan moeten denken; de ambtenaren konden het immers zelf. Zo iemand als Windt laat een frisse wind – hoe kan het ook anders met zo'n naam - door zo'n project waaien.

Deze voorbeelden zijn nog maar het topje van de ijsberg. De ambtenaar staat meer dan ooit middenin de samenleving, met alle mogelijkheden van dien. Mijn adagium: grijp die kans, werk vanuit optimisme en benut de energie die in de samenleving zit!”

Voor meer informatie: j.m.rutten@innonet.agro.nl

Toezending, opmerkingen of vragen

Dit is een nieuwsbrief van het ministerie van LNV. U kunt zich op deze nieuwsbrief abonneren door uw naam, functie, organisatie(-onderdeel), e-mail adres en postadres door te geven aan de Service Unit Innovatie: C.J.A.van.Zundert@minlnv.nl. Ook voor vragen of opmerkingen over deze nieuwsbrief kunt u dit e-mailadres gebruiken. Of bel met Corrie van Zundert (coördinatie) tel. 070 - 378 48 47. Voor alle overige innovatievragen: innovatieunit@minlnv.nl.

Archief op Internet

U kunt oudere nummers van deze nieuwsbrief lezen op de website van het Ministerie van LNV: www.minlnv.nl (rubriek publicaties/periodieken).



**landbouw, natuur en
voedselkwaliteit**

Colofon

Hoofdredactie:
Paul Thewissen, LNV
Productie en realisatie:
Communicatiebureau Textuur, Tilburg
Vormgeving:
Jaywalkers, Tilburg
Drukwerk:
Drukkerij Groels BV
Redactie-adres:
Nieuwsbrief Ondernemen in innovatie
T.a.v. Corrie van Zundert (coördinatie)
Postbus 20401, 2500 EK Den Haag
E-mail: C.J.A.van.Zundert@minlnv.nl
Tel. 070 - 378 48 47