

Ondernemen in innovatie

Foto: JayWalkers

Nieuwsbrief van het ministerie van LNV



Inhoud

nummer 5 • januari 2006

- 1 “Bestuurlijke revolutie”
- 2 “Niet Innovatief? Hoe komen ze erbij!”
- 3 Column: “Niet in de uitverkoop”
- 4 Herman Wijffels:
“Benoem minister van
Duurzaamheid”
- 6 “Geen domme boertjes”
- 7 “Een innovatieve stoelendans”
- 8 De Ondernemende Ambtenaar:
“De communicerende
ambtenaar”

“Bestuurlijke revolutie”

De innovatie-opgaven waar de overheid voor staat, zijn inmiddels bekend. Maar welke rol moet ze daarbij spelen? Of zijn het rollen? En welke instrumenten daarbij te gebruiken? Ook LNV is druk bezig om deze vragen te beantwoorden.

2006 wordt een belangrijk jaar voor LNV. Voor de nieuwe kabinetsperiode wil de minister het innovatiebeleid op het juiste spoor hebben staan. Mede aan het InnovatieBeraad om die klus te klaren. Om het nieuwe jaar goed te starten, sprak de redactie van deze nieuwsbrief met een aantal ‘hotshots’. Zij vertellen vanuit hun kennis en ervaring over de innovatie-opgaven van LNV – en vooral over de rol(len) van de overheid. Ter inspiratie.

Thema-ministers

Herman Wijffels heeft een pittige boodschap. De scheidende SER-voorzitter pleit voor thema-ministers die de bestaande verkokerde overheidsstructuur doorbreken. Alleen zo ontstaat volgens hem een slagvaardige overheid die is uitgerust voor de toekomst. “We ontkomen niet aan een bestuurlijke revolutie. Met de klassieke kolom uit de twintigste eeuw redden we het niet.” (zie verder pagina 4)

Waardering

Hoogleraar Dany Jacobs komt met een ‘pleidooi’ voor een hogere waardering van de landbouwsector in het algemeen – en de agrariërs in het bijzonder. “Ik hoor de mensen in Den Haag vaak zeggen: er is te weinig innovatie in de landbouw. Hoe komen ze erbij?!” (zie verder pagina 2) Verder in dit nummer onder meer een gesprek met de Duitse ‘innovatie-expert’ Stefan Kuhlmann. (zie verder pagina 7)

Lezersonderzoek

Dit is het vijfde nummer van Ondernemen in Innovatie. We willen graag van u weten wat u van de nieuwsbrief vindt. Vandaar de nieuwsbrief vindt. Vandaar de bijgevoegde vragenlijst. Deze kunt u ook on-line invullen. Ga daarvoor naar de website www.communicatieaudit.nl/lnv. In de komende nieuwsbrieven zullen we de resultaten presenteren. Uiteraard gebruiken we deze ook om de inhoud verder te verbeteren. Alvast bedankt!

“Niet innovatief? Hoe komen ze erbij!”

Landbouw is een verouderde sector. Weg ermee! Innovatie gaat over nieuwe ontwikkelingen. Toch? “Nee, innovatie gaat over verbeteren waar je goed in bent,” zegt Dany Jacobs, hoogleraar Strategisch Management aan de Rijksuniversiteit Groningen. “Landbouw zal dus niet snel uit Nederland verdwijnen, ook al roepen velen dat.”

Nederland is de derde landbouwexporteur ter wereld. Van de honderd meest concurrerende goederensectoren behoort ongeveer de helft tot de landbouw/voedingsector. Dat blijkt uit onderzoek naar de sterkste Nederlandse clusters volgens de Porter-methodiek. Dany Jacobs voerde deze analyse vorig jaar uit. De uitkomsten zijn nagenoeg dezelfde als die van een vergelijkbaar onderzoek in 1990 (zie kader).

“En herhalen we het onderzoek over vijftien jaar, ook dan zal de landbouw weer hoog scoren,” stelt Jacobs. “Een specialisatie van een land verandert maar langzaam in de tijd. En waarom? Omdat je daar als land nu eenmaal goed in bent. Het succes van de landbouw in Nederland is niet het gevolg van domme kracht, zoals vaak wordt beweerd. Je hebt eeuwenlang een specialisatie ontwikkeld; de hele wereld komt naar het Nederlandse landbouwsysteem kijken, maar de Nederlanders zien de kracht ervan niet.”

Verborgen krachten

Jacobs kan zich dan ook behoorlijk opwinden over de negatieve geluiden, zoals bijvoorbeeld recentelijk van de Raad van Economisch Adviseurs. “Dat zijn macro-economen die vanuit hun ivoren toren een oubollig verhaal vertellen over innovatie. Ze werken met een oude meetlat; ze werken vooral met R&D-statistieken en werkgelegenheidscijfers. Daardoor interpreteren ze de economie verkeerd en roepen ze dat de landbouw verdwijnt.”

Jacobs illustreert zijn betoog met de volgende paradox: hoe productiever een sector, hoe minder deze aanwezig lijkt te zijn.

In de landbouw halen relatief weinig mensen samen een hoge productie. De dienstensector laat het tegenovergestelde beeld zien: relatief veel werknemers met een lagere productie per hoofd. “We zijn dus een ‘diensteneconomie’, omdat die sector weinig productief is.”

IJzersterk

Innovatie is volgens Jacobs: verbeteren waar je goed in bent. Je hebt een concurrentievoordeel; benut dat en bouw dat verder uit. Investeer in de ondersteunende kennisinfrastructuur en het onderwijs. “Een op de twee cacaobonen die op de wereld worden geproduceerd, passeert Nederland. Dat weet bijna niemand. Daar is een hele infrastructuur voor ontstaan rondom Amsterdam: transportbedrijven, banken, verzekeringsmaatschappijen. Die zitten daar niet voor niks!”

Bij innovatie denken mensen vaak alleen maar aan high tech. Dat geldt volgens Jacobs ook voor de overheid. “Beleidsmakers staan te ver af van de praktijk. Ga eens wandelen op het platteland en je wordt om de oren geslagen met ondernemerschap en dynamiek. De Nederlandse landbouw is ijzersterk. Ik hoor de mensen in Den Haag vaak zeggen: er is te weinig innovatie in de landbouw. Hoe komen ze erbij?! Het Nederlandse platteland bruist van de energie. Kijk alleen maar eens naar de vermenging van plattelandsvernieuwing met de creatieve economie. Maar je moet het wel willen zien.”

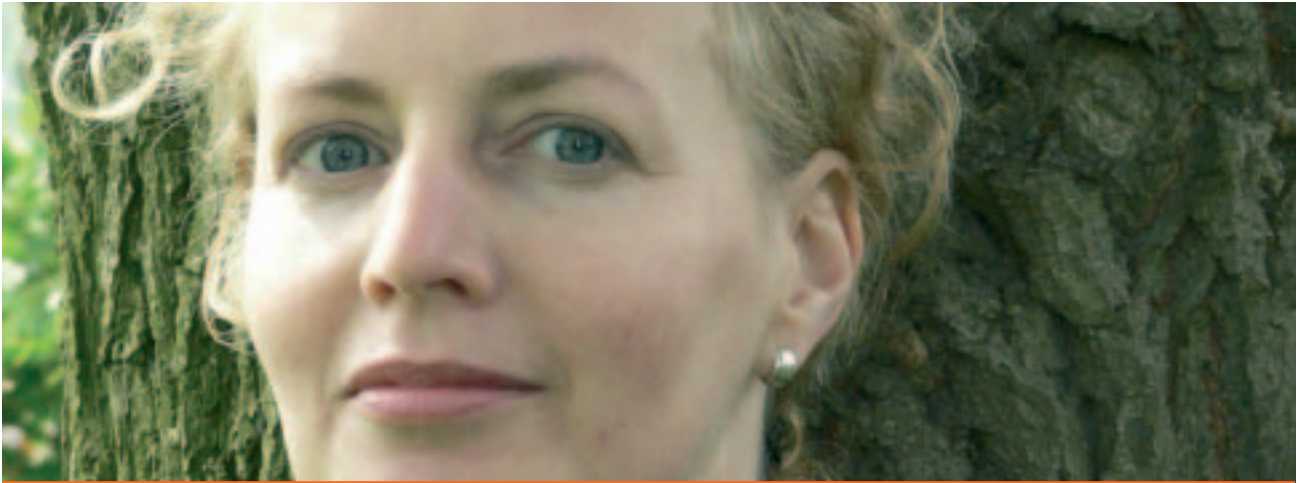
Voor meer informatie: dany.jacobs@rug.nl

“Eén op de twee
cacaobonen
passeert
Nederland”

De meest concurrerende goederensectoren van Nederland (wereldexportaandeel)

- 1 Snijbloemen en bloemknoppen (84,0%)
- 2 Bollen, knollen e.d. (83,3%)
- 3 Wonderoliezaad (73,8%)
- 4 Ruwe olie van kokosnoot (67,6%)
- 5 Mono-, di- of trichloroacetic zuren en zouten (65,0%)
- 6 Verse of gedroogde cashewnoten (64,1%)
- 7 Foelie/muskaatnoot (61,5%)
- 8 Step & repeat aligners (60,5%)
- 9 Melkzuur, zouten en esters van melkzuur (59,6%)
- 10 Spruiten (57,3%)

Bron: De sterke Nederlandse clusters volgens de Porter-methodiek anno 2003, prof. dr. Dany Jacobs en drs. Maureen Lankhuizen.



“De overheid heeft de mond vol van de drie P’s - people, profit, planet - maar in de praktijk komt er weinig van terecht. Wij als Nederlandse akkerbouwers voelen ons gemengeld tussen de lage prijzen voor onze producten en de maatschappelijke eisen die aan onze producten en bedrijfsvoering worden gesteld.

Samen met mijn man en twee burens run ik hier in Zevenbergen een biologisch akkerbouwbedrijf. We kunnen het aardig redden. Maar als ik de verhalen hoor van mijn collega’s in de reguliere akkerbouw, dan schrik ik toch wel – ik ben voorzitter van de Nederlandse Akkerbouw Vakbond. Akkerbouwers móeten en willen duurzaam produceren, laat ik dat voorop stellen. Maar door de internationale handelsafspraken moeten we concurreren met landen waar niet naar milieu en sociale omstandigheden wordt gekeken. Dat is op zijn zachts gezegd oneerlijk.

“Niet alleen de
tuinbouw biedt
kansen”


Ik merk dat de situatie in de sector verslechtert. En dat terwijl voor de akkerbouw in de toekomst een belangrijke rol is weggelegd. We zullen straks van fossiele brandstoffen moeten overschakelen op een ‘biobased economy’. De akkerbouw speelt daarbij een cruciale rol. Wij kunnen op een duurzame manier voorzien in veilig voedsel voor mens en dier, milieuvriendelijke grondstoffen, groene brandstoffen, elektriciteit en gas.

De akkerbouw moet dus niet in de uitverkoop. De akkerbouw moet juist nieuwe impulsen krijgen! We kunnen hulp gebruiken bij bedrijfsontwikkeling, investeringen en innovaties. Zodat we straks klaar zijn voor de toekomst. Een toekomst waarin plantaardige grondstoffen centraal staan. Een toekomst ook waarin we minder afhankelijk zijn van buitenlandse energie en brandstoffen. En vergeet niet, duurzame landbouw geeft een sterke impuls aan de lokale economie. En die kunnen we goed gebruiken om de brug tussen platteland en stad verder te versterken. Het platteland als leverancier van landschap, recreatie, voedsel én van groene energie voor de nabijgelegen stad. De drie P’s zijn dan werkelijkheid.

Het wordt tijd dat de overheid kleur bekent. Innovaties op het gebied van groene energie en groene grondstoffen versterken onze kenniseconomie. Daar hoort een gezonde akkerbouw bij. Niet alleen de tuinbouwsector biedt kansen! We moeten dus zo snel mogelijk aan de slag!

Hanny van Beek-van Geel
Boerin

Herman Wijffels:
“Benoem
minister van
Duurzaamheid”



Herman Wijffels is een van de beleidsbepalers in Nederland. Later dit jaar neemt hij afscheid als voorzitter van de SER. Hij is een uitgesproken pleitbezorger van een duurzame samenleving. Als lid van het landelijke Innovatieplatform adviseert hij het kabinet. “Ja, ik heb een pittige boodschap.”



Hoe gaat het volgens u met de duurzame landbouw in Nederland?

“Ik zie dat we op bepaalde terreinen progressie boeken. Denk aan de mestproblematiek, de bestrijdingsmiddelen en de energie-efficiency in de kassen. Maar de problemen zijn nog lang niet opgelost. We spelen als land geen voorhoederol als het gaat over duurzaamheid. Dat is jammer, want de Nederlandse landbouw is zeer intensief. Onze verouderde technologieën voldoen niet meer. De noodzaak om als land in de voorhoede van de ontwikkelingen te staan, is buitengewoon groot.”

Is de economische tegenwind niet te sterk?

“Natuurlijk spelen de economische omstandigheden een rol. Prijzen staan onder druk, consumenten laten de dure ecologische producten links liggen. Toch kun je als ondernemer op korte termijn voordelen realiseren door niet duurzaam te werken. Maar let op: op lange termijn is er geen tegenstelling meer tussen ecologie en economie. We kunnen onze voedselbehoefte alleen bevredigen als we duurzaam werken. Daar hoort een landbouw bij die de ecosystemen niet aantast. Sterker nog: een landbouw die de ecosystemen stimuleert, die de productieve vermogens ervan juist bevordert.”

Pakt de overheid de problematiek volgens u voortvarend op?

“Ja en nee. Het Innovatieplatform heeft Food and Flowers aangewezen als een van sleutelgebieden van onze economie. Dat betekent dat we deze sectoren gaan ondersteunen bij hun innovatie-opgaven en de daarbij horende kennisinfrastructuur. De FES-gelden willen we daarbij meer structureel inzetten – en dat is ook mogelijk, want de inkomsten blijven als gevolg van de stijgende olieprijs aanzienlijk hoger dan verwacht. We moeten voorkomen dat ondernemers incidenteel gaan schieten op een pot met geld. Dat leidt alleen maar tot opportunistisch gedrag.”

En nee, omdat...

“De stroperigheid van de overheid werkt belemmerend. Te veel ministeries moeten een ei leggen over een onderwerp. Een bestuurlijke vernieuwing is noodzakelijk, maar het kabinet reageert zeer terughoudend. Het project Andere Overheid van Pechtold loopt moeizaam. De taaierheid van oude structuren is buitengewoon groot.”

Aan welke bestuurlijke vernieuwing denkt u?

“De klassieke departementale indeling past niet meer bij de opgaven waar we als samenleving voor staan. Duurzaamheid vereist een horizontale aanpak. De huidige verkokering werkt belemmerend. EZ wil dit, LNV dat, Financiën weer wat anders. Bestuurlijke vernieuwing is misschien wel de belangrijkste opgave voor de overheid. Met de klassieke kolom uit de twintigste eeuw redden we het niet. Kijk ook naar het onderwijs. Door de verkokering is de verbinding tussen het bedrijfsleven en het onderwijs vrijwel verdwenen. Dat is natuurlijk funest voor een kenniseconomie. Die verbinding kunnen we alleen herstellen door een horizontale benadering.”

U pleit dus voor het opheffen van de huidige ministeries?


“Laat ik het zo zeggen: dat kan op termijn het resultaat zijn van het vernieuwingsproces. Ik denk dat we moeten beginnen met het aanstellen van thema-ministers. Die moeten dwars door de huidige departementale structuur opereren. Geef ze de nodige begrotingsmiddelen en laat ze projectmatig werken. Zo ontstaat vanzelf een slagvaardige en flexibele overheid die goed uitgerust is voor de uitdagingen waar we voor staan. In het bedrijfsleven is het ook zo gegaan – in de jaren tachtig en negentig. Integraal werken!”

Een pittige boodschap...

“Ja, dat is een pittige boodschap. Maar zo moet het! We ontkomen niet aan een bestuurlijke revolutie. In de komende kabinetsperiode moet garen op de klos komen. Het verdient aanbeveling om een thema-minister van Innovatie en een thema-minister van Duurzaamheid te benoemen. Alleen zo doorbreek je de segmentatie die is ontstaan. Het héle overheidsbeleid moet in het perspectief van duurzaamheid worden gezet. We kunnen niet langer met onze rug naar de toekomst gaan staan.”

Voor meer informatie: www.ser.nl





Elke sector innoveert op zijn eigen manier. De elektronicabranche vereist daardoor een andere aanpak dan de land- en tuinbouwsector. Toch heeft de overheid de neiging om voor de hele Nederlandse economie één mal te gebruiken. Een gesprek met Arie Rip, hoogleraar Filosofie van wetenschap en techniek aan de Universiteit Twente.

Hoogleraar Arie Rip: “Geen domme boertjes”

Innovatie is niet louter een economisch vraagstuk. Juist de inhoud van de activiteiten in de branche zijn bepalend voor het te volgen innovatietraject. Rip licht toe: “In de elektronica heb je zware investeringen in technologie nodig om een nieuwe generatie producten te ontwikkelen. Dat betekent dat een cluster- en regiobeleid goed werkt. Een concentratie van bedrijven die met die ontwikkelingen bezig zijn.”

Hij verwijst naar de clustering van productiebedrijven en onderzoeksinstituten rondom Philips in Eindhoven, naar Grenoble en naar Cambridge. Een valley waar activiteiten op elkaar worden afgestemd, gemodelleerd naar Silicon Valley. Vandaar dat overheden geneigd zijn om deze aanpak te kopiëren naar andere sectoren. Ook het Innovatieplatform in Nederland bewandelt die denkrichting, constateert Rip.

Contraproductief

“Kijk ik naar de landbouw en de voedingssector, dan vraag ik me sterk af of deze aanpak werkt. Concentreren kan daar juist contraproductief werken. De sterke afhankelijkheid van de natuur vereist een flexibele opstelling – ook in ruimtelijke zin. Kenmerkend voor deze branche is bovendien dat productontwikkelingen een lange adem vereisen. Streven naar korte termijn return-on-investment, zoals venture capitalists dat willen, kan soms in de industrie, maar niet in de landbouw. Deze sector heeft instrumenten als langlopende kredieten en lange afschrijvingstermijnen nodig.”

Rip constateert bovendien dat het ‘reguleringsregime’ in de landbouw – gekoppeld aan een zware rol van wetenschappelijke experts – interessante innovaties tegenhoudt. Agrariërs kunnen hun ideeën niet doorzetten omdat ze niet passen in de bestaande wet- en regelgeving. Rip pleit dan ook voor een meer globale regelgeving die uitzonderingen mogelijk maakt. “Boeren moeten niet het gevoel krijgen dat de overheid bepaalt hoe zij moeten innoveren. Ze doen dat immers al eeuwenlang uit zichzelf.”

Onderschat

Volgens Rip bezit de Nederlandse landbouw een enorme generieke basiskracht. Die wordt wel eens onderschat. In de negentiende eeuw werden agrariërs nog voorgesteld als domme boertjes, die afhankelijk waren van de stedelingen. “Dat beeld is nooit helemaal verdwenen,” zegt Rip. “Terwijl het ondernemers zijn die verstand hebben van wat ze doen. Het wordt tijd dat de boer weer een hogere status krijgt.”

Die waardering ziet hij overigens op korte termijn ontstaan. Hij merkt dat de belangstelling voor de natuur in hoog tempo toeneemt. Nu nog vooral in recreatieve zin, maar de behoefte aan interactie met de natuur zal een hoge vlucht nemen. “Mensen zullen weer gefascineerd raken door het laten groeien van gewassen op het land en het grazen van vee. En laat dat nu net de essentie van de landbouw zijn.”

Voor meer informatie: a.rip@bbt.utwente.nl

Onderzoeker Stefan Kuhlmann: “Een innovatieve stoelendans”

“Betrek andere ministeries bij je beleid. Sterker nog, laat de verschillende departementen regelmatig op elkaars stoel gaan zitten. En dat bedoel ik ook letterlijk.” Aan het woord is prof. dr. Stefan Kuhlmann. Hij is een vurig pleitbezorger van een innovatieve stoelendans. “Alleen op die manier kun je de traditionele denkbeelden doorbreken. Wil je als land op grote schaal succesvol innoveren, dan is dat een keiharde eis.”

Kuhlmann is hoofd van het Fraunhofer Instituut voor Systemen en Innovatie onderzoek (ISI) in Karlsruhe en hoogleraar Innovatiebeleid van de Universiteit Utrecht. Hij adviseert zowel het (internationale) bedrijfsleven als de overheid. De ‘innovatie-expert’ onderzoekt verschillende ingrijpende veranderingsprocessen. Hij kent dus als geen ander de optimale condities voor succesvolle innovaties.

“De interessantste ideeën komen meestal niet van een overheid die verkokerd met subsidies en belastingmaatregelen innovatie wil bevorderen,” stelt Kuhlmann. “Zoek de breedte op en stel je open voor andere visies.” Daar hoort volgens hem ook een voortdurende dialoog met het bedrijfsleven bij. “De beste ideeën ontspruiten aan de industrie zelf. Die ontstaan niet alleen aan de vergadertafel van een instituut.”

Brandstof

Volgens hem is een ‘verandering van inzicht’ dé brandstof voor innovatie. En niet alleen als het gaat om de input van verschillende ministeries. Kuhlmann licht toe: “Verplaats je in de afnemer. Nederland exporteert een groot deel van haar producten naar het buitenland. Ga ook op de stoel van die klanten zitten. Welke eisen stellen zij aan voedingsmiddelen?” Kuhlmann ziet in dat opzicht vooral kansen door de vergrijzing golf die de komende decennia Europa ‘overspoelt’.

Om die kansen te verzilveren, is gerichte actie nodig. “Brenge partijen bij elkaar en laat ze brainstormen. Geef ze een toekomstbeeld van de markt over twintig jaar. Formuleer een aantal zaken die er dan spelen en laat de partijen onderling een schets maken van de middelen en methodes die ze nodig hebben. Dit soort sessies werkt verfrissend en opent ogen. Het maakt duidelijk wat verschillende partijen van de overheid verwachten.”

Duitsland

Het klinkt allemaal simpel, maar Kuhlmann weet als geen ander hoe moeilijk het is in de praktijk. Organisaties lukt het vaak niet om over de schutting van hun eigen hokjes heen te kijken. Daar hebben ze hulp bij nodig. Toch hoeft Nederland niet ontevreden te zijn over het aanwezige innovatieve klimaat. “Nederland doet het bijvoorbeeld beter dan Duitsland. Hier is traditioneel toch meer overleg en discussie dan bij ons. Maar er is geen plaats voor zelfgenoegzaamheid, want het kan en moet beter.”

Voor meer informatie: stefan.kuhlmann@isi.fraunhofer.de ■

“Beste ideeën
komen van
bedrijven”

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.
Aflevering 5: Peter Draaisma (53), directeur Dienst Regelingen van LNV.

“De communicerende ambtenaar”



“Laat ik om te beginnen zeggen dat ik moeite heb met de term ‘ondernemende ambtenaar’. Dat suggereert bijna dat die er vroeger niet was. Ik heb het liever over de ‘communicerende ambtenaar’. Want juist op het gebied van communicatie lieten we voorheen de nodige steken vallen. Hier liggen de grootste uitdagingen. Het tempo van informatie-uitwisseling is een stuk hoger dan vroeger, de pers zit overal bovenop en de burgers zijn mondiger geworden. Bovendien zijn de communicatiemogelijkheden toegenomen door de nieuwe media. Kortom, de moderne ambtenaar werkt transparant.

Zo is het belangrijk dat je het juiste verwachtingspatroon creëert. Laat je klanten maar zien wat je wel en niet kunt waarmaken, zowel intern als extern. Zaten we vroeger nog wel eens op een eilandje, tegenwoordig kan dat niet meer. Daarmee wek je juist weerstand op. Durf je gedachtegang en werkproces zichtbaar te maken. En durf je daar ook op te laten afrekenen.

Communicatie staat centraal bij de Dienst Regelingen. Wij willen hét Europees betaalorgaan worden van de Nederlandse overheid. Wij weten hoe je Europese regelgeving moet uitvoeren. Dat is een aparte tak van sport, want er is nauwelijks ruimte voor interpretatie. Is een verordening eenmaal vastgesteld,

dan moet je letterlijk doen wat er staat. Wij kunnen inmiddels lezen en schrijven met die voor Nederlandse begrippen ‘starre’ regelgeving.

Die expertise willen we als LNV ‘vermarkten’. Richting andere ministeries en andere overheden. Dat betekent duidelijk communiceren wat je kan en wat je wilt. Ondernemerschap – of beter gezegd – professionaliteit zit in: hoe betrek je de doelgroep bij de vormgeving van de uitvoering en het uitvoeringsproces. En last but not least: hoe breng je de juiste kennis in het beleidsproces. Daar zijn wij voortdurend mee bezig.

Je moet natuurlijk als overheid oppassen dat je het beleid niet volledig dichttimert. Dat geldt vooral voor het innovatiebeleid. Ik proef dat ook LNV nog te veel wil sturen. Ik vind niet dat we als overheid prioriteiten moeten toekennen aan bepaalde innovatierichtingen; dat vind ik iets van de markt. Als bedrijven bij ons aankloppen met de vraag of we willen meebetalen aan een risicovolle innovatie, dan moeten we dat zo veel mogelijk doen. Het project heeft immers een redelijke kans van slagen, anders stopt een bedrijf er geen geld in.”

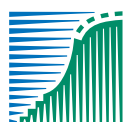
Voor meer informatie: p.h.draaisma@minlnv.nl

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 naar de Service Unit Innovatie 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
Tel. 070 - 378 48 47