

# Ondernemen in innovatie

Foto: JayWalkers

Nieuwsbrief van het ministerie van LNV



## Inhoud

nummer 6 • februari-maart 2006

- 1 Kloof tussen leslokaal en boerderij
- 2 Eén jaar Groene Kennis Coöperatie:  
"De samenwerking groeit!"
- 3 Column Frans Hoogervorst:  
"Hand in eigen boezem steken"
- 3 Korte berichten
- 4 Ondernemers aan het woord
- 5 Leerlingen aan het woord
- 6 "Onderwijs op de schop"
- 7 Cruyff als inspiratie
- 8 De Ondernemende Ambtenaar:  
"Het gaat vooral om passie"

## Kloof tussen leslokaal en boerderij

Ondernemerschap en groen onderwijs. De twee zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Tenminste, dat zouden ze moeten zijn. In de praktijk blijkt er een behoorlijke kloof te zijn tussen leslokaal en boerderij. Belangrijkste klachten: te weinig van deze tijd en onvoldoende gericht op het runnen van een agrarisch bedrijf.

Minister Cees Veerman concludeerde in zijn nota Kiezen voor landbouw: "Uit alles blijkt dat het ondernemerschap in de sector versterking behoeft." Ondernemerschap is hét sleutelwoord als het gaat over de toekomst van de Nederlandse landbouw. Daar zijn we het met zijn allen over eens. Het zijn de ondernemers die 'om' moeten; het is aan de ondernemers om te innoveren. Zij vormen het fundament van de landbouw van morgen, die meer dan ooit wordt gekenmerkt door duurzaamheid. Op alle fronten. De agrariërs moeten sterk in hun schoenen staan, want de (internationale) omgeving blijft veranderen. Met vakkennis alleen redden ze het niet. Ze hebben bovenal ondernemende kwaliteiten nodig.

### Geen vanzelfsprekendheid

De landbouwers van **straks** zitten **nu** in de schoolbanken. Het is mede aan het onderwijs om de studenten klaar te stomen voor de praktijk. En daar hoort een 'vak' als ondernemerschap bij. Dat is nog geen vanzelfsprekendheid, ook al zijn we bezig met een voorzichtige inhaalslag. Zie bijvoorbeeld een initiatief als de Groene Kennis Coöperatie; onderwijs- en onderzoeksinstellingen slaan de handen ineen om de 'groene kennis' in Nederland weer op peil te brengen én te houden – mét oog voor ondernemerschap.

In dit nummer komen zowel ondernemers, studenten, onderwijzers en ambtenaren aan het woord. Zij zullen meer dan ooit samen op moeten trekken om de Nederlandse landbouw krachtig en 'ondernemend' te maken, zodat we de 'groene' toekomst met vertrouwen tegemoet kunnen zien. ■

Minister Veerman riep in 2004 de onderwijs- en onderzoeksinstellingen op om meer samen te gaan werken. De ‘groene kennis’ dreigde te eroderen. De afstand tussen onderzoek en onderwijs en samenleving was te groot geworden. De boodschap kwam aan: de Groene Kennis Coöperatie werd opgericht. “De instellingen hebben zelf het stuur in handen.”

## 1 jaar Groene Kennis Coöperatie “De samenwerking groeit!”

In de jaren tachtig en negentig kwam het marktdenken opzetten, ook in kennisland. De overheid trok zich op verschillende terreinen terug; instellingen moesten zelf hun maatschappelijke en economische positie ‘verdienen’. Het gevolg was niet alleen een efficiënter (lees: goedkoper) onderwijssysteem, maar ook versnippering. Zelfs het van oudsher zo met elkaar verbonden groene onderwijs- en onderzoeksveld viel uiteen in eilandjes. Mede aan de Groene Kennis Coöperatie om van die delen weer één geheel te maken.

### Proeftuin

“De samenwerking kwam een beetje aarzelend op gang,” blikt Van Vloten-Doting terug. Vanuit LNV werd zij een jaar geleden gedetacheerd om de Coöperatie te leiden. Als onafhankelijke voorzitter, de organisaties staan zelf aan het roer. “Er was duidelijk koudwatervrees bij de instellingen. Maar door veel met elkaar te praten en ieder in zijn waarde te laten, is die grotendeels weg. Sterker nog, er ligt inmiddels een visiedocument waar alle deelnemende organisaties achter staan. Dat vind ik een mooi resultaat. We hebben duidelijk voor ogen wat ons de komende jaren te doen staat.”

Minder uitval van leerlingen, nieuwe lesmethoden, meer verbinding met de maatschappij en een betere toegankelijkheid en benutting van kennis. De Groene Kenniscoöperatie wil vooral de in de afgelopen decennia ontstane kloof tussen onderzoek, onderwijs en praktijk dichten. Van Vloten-Doting: “De maatschappij verandert snel; van afgestudeerden wordt dus het nodige verwacht. We hebben het bedrijfsleven hard nodig om het onderwijs en het onderzoek te voeden en vice versa. Ons motto is: leren in, uit en met de praktijk.”

### Kennisuitwisseling

De Coöperatie wil een modern kennissysteem ontwikkelen, om het maatschappelijk rendement van kennis substantieel te verbeteren. Van Vloten-Doting: “Het is een zoektocht; het concept ‘kenniseconomie’ is lastig te concretiseren. We proberen om via netwerken kennisuitwisseling te stimuleren en te verbeteren. Eigenlijk zijn we een soort proeftuin. Ons initiatief wordt van verschillende kanten gevolgd, ook door het ministerie van Onderwijs.”

Ze realiseert zich dat het nog een hele kluit zal worden om de visie om te zetten in realiteit. “Ik heb goede hoop dat we daarin zullen slagen. In een jaar tijd is er al een behoorlijke dynamiek ontstaan. Alle deelnemers beseffen dat ze elkaar en het bedrijfsleven nodig hebben, ze zoeken elkaar op, ze voelen zich medestanders in een gezamenlijke missie.”

Voor meer informatie: [www.groenekenniscooperatie.nl](http://www.groenekenniscooperatie.nl)



### Wie zitten er in de Groene Kennis Coöperatie?

AOC Clusius College, AOC de Groene Welle, AOC Friesland, AOC Limburg, AOC Oost, AOC Terra, CAH Dronten, Edudelta Onderwijsgroep, Groenhorst College, HAS Den Bosch, Helicon Opleidingen, Hogeschool Inholland Delft, Holland College, ROC Landstede, ROC West Brabant Prinsentuin College, Stoas Hogeschool, Van Hall Larenstein, Vereniging van Buitengewoon Groen, Wageningen UR, Wellantcollege.

## “Het ontbreekt vaak aan middelen!”

### “Hand in eigen boezem steken”



“Alleen al in de glastuinbouw zal de komende vijf jaar zo'n dertig tot veertig procent van de ondernemers hun bedrijf beëindigen. Door natuurlijk verloop en schaalvergroting. Maar helaas ook doordat ondernemers de ontwikkelingen niet meer kunnen bijbenen. Dat geldt overigens ook voor starters.

Het is inmiddels een cliché, maar ik kan het niet vaak genoeg zeggen: met alleen maar groene vingers kom je er als glastuinder niet meer. Hij of zij moet ondernemend zijn, in de volle breedte. Helaas moet ik constateren dat dit niet altijd het geval is. Voor een deel komt dat doordat het groene onderwijs hier onvoldoende aandacht aan besteedt. De afstand tussen de opleidingen en de praktijk is te groot geworden.

Ik wil overigens niet de zwarte piet bij het onderwijs leggen; de wil om de studenten meer te scholen in ondernemerschap is er meestal wel. Het ontbreekt vaak aan middelen. Bovendien pakt ook het bedrijfsleven de handschoen in onvoldoende mate op. We kunnen wat dat betreft de hand in eigen boezem steken. We signaleren al jaren dat er iets moet gebeuren, maar investeren er niet of onvoldoende in. Simpelweg omdat

we er geen tijd en geld voor hebben. Moeten we prioriteiten stellen, dan wordt onderwijscoördinatie als eerste geschrapt.

#### Gevaar

Het water staat ons inmiddels tot de lippen. Pakken we dit probleem nu niet aan, dan loopt de branche gevaar. We hebben nu eenmaal ondernemende mensen nodig. Dat is een keihard feit. Food en Flowers is een van de sleutelgebieden van onze toekomstige economie! Ik pleit er daarom voor dat we snel aan de slag gaan met onderwijscoördinatoren die de brug slaan tussen bedrijven en onderwijsinstellingen. Consulenten die het bloed door deze uitgedroogde levensader pompen.

De middelen om dit te financieren blijven echter een probleem. Wellicht dat LNV hier een rol bij kan spelen. Het verbeteren van de kwaliteit van het groen onderwijs is wat mij betreft ook een kerntaak voor het ministerie. Maar ook de bedrijven moeten investeren. En natuurlijk het onderwijs zelf!”

*Frans Hoogervorst, voorzitter Glaskracht*

Voor meer informatie: [www.glaskracht.nl](http://www.glaskracht.nl)

## Korte berichten

### Lezer geeft nieuwsbrief een 7

De vragenlijsten van het lezersonderzoek druppelen nog altijd binnen. In de volgende uitgave komen we uitgebreid terug op de resultaten. We beperken ons hier tot een eerste indicatie:

Het overgrote merendeel van de respondenten is tevreden over de nieuwsbrief; de lezer beoordeelt Ondernemen in Innovatie gemiddeld met een 7. Opvallend is dat de nieuwsbrief sterk wisselende reacties oproept; sommigen geven de nieuwsbrief een 3, anderen een 9. Over de leesbaarheid en de vormgeving is er meer eenduidigheid: helder en duidelijk. Het overgrote deel noemt de nieuwsbrief bovendien ‘actueel’ en ‘informatief’.

Op de vraag of de nieuwsbrief in een behoefte voorziet, antwoordde circa 80% van de respondenten met ‘ja’. De huidige omvang (8 pagina's) van de nieuwsbrief vinden ze ideaal. Het overgrote deel van de respondenten (>90%) geeft aan in hun werk met innovatie te maken te hebben.

In de komende nieuwsbrief een uitgebreide analyse en aandacht voor de verbeterpunten.

## Ondernemer Gert-Jan van der Weijden uit Nieuwveen: “Niet veel aan mijn opleiding gehad”

“In mijn duurzame rozenkwekerij werk ik dagelijks met zo’n vijftieng uitzendkrachten. Ze assisteren mij bij de kweek, het snijden, het sorteren en het verpakken van de bloemen. Geen van allen heeft een landbouwopleiding gevolgd. Motivatie en werklust zijn voor mij belangrijker dan een papiertje. Ik merk dat mijn collega-tuinders op dezelfde manier werken. Dat komt ook omdat we flexibel willen blijven; neem je mensen in vaste dienst dan kom je er niet meer van af.

Zelf heb ik de tuinbouwschool gevolgd, maar veel heb ik er niet aan gehad. Wat in de boeken staat, was al snel achterhaald. Mijn bestaansrecht heb ik er in ieder geval niet aan te danken. Ondernemen gaat over risico’s aanvaarden; dat heb ik op school niet geleerd. En als ik om me heen kijk, is er niet veel veranderd. Een student van de landbouwschool is onvoldoende voorbereid op het ondernemerschap.

Nu is het wel zo dat ik geen managementfunctie te vergeven heb. Ik doe het in mijn eentje. En met de uitzendkrachten kan ik goed uit de voeten. Ik ken de uitzendbranche inmiddels vrij goed en weet hoe ik aan mijn mensen kan komen. Zo blijf ik uit de houdgreep van de regelgeving en kan ik inspelen op de fluctuaties in de markt.”

Voor meer informatie: [info@rozenkwekerij.nl](mailto:info@rozenkwekerij.nl)

## Projectleider Peter Groot Koerkamp, Houden van Hennen: “Even een andere pet op”

“Naast mijn hoogleraarschap Agrarische Bedrijfstechnologie ben ik projectleider van Houden van Hennen. We onderzoeken de mogelijkheid om de productie van tafeleieren duurzamer te maken. Inmiddels hebben we een tweetal innovatieve concepten ontwikkeld. Die willen we nu in de markt zetten. Dat betekent dat we ondernemers zoeken die ermee aan de slag willen gaan.

We zijn in gesprek met een viertal ondernemers. Ik vind het interessant om te kijken hoe zij op de concepten reageren en hoe ze deze koppelen aan hun eigen werkwijze. Ze kijken vooral op een heel praktische manier naar onze ontwerpen. Dat kan ook niet anders, want ze staan met twee benen in de praktijk. Ik merk wel dat ze daardoor minder oog hebben voor innovaties; het zijn echte doeners. Ze hebben onze hulp hard nodig om over te stappen op een andere werkwijze.

Ik zie het als een taak van het onderwijs om agrariërs beter voor te bereiden op het ondernemerschap. Zodat ze ook even afstand leren nemen van hun dagelijkse werk. Even een andere pet opzetten en naar de omgeving kijken. Dat levert meer innovatieve ideeën op vanuit de bedrijven zelf. Ook onze eigen universitaire opleidingen moeten daar beter op inspelen.”

Voor meer informatie: [peter.grootkoerkamp@wur.nl](mailto:peter.grootkoerkamp@wur.nl)

## Studenten agrarisch onderwijs: “We moeten straks echte allrounders zijn”

Hard werken, liefde voor het vak en kennis over dier en gewas zijn niet meer voldoende. Ondernemerskwaliteiten zijn een must. Weten de agrariërs van de toekomst wat van hen wordt verwacht? En bieden hun opleidingen voldoende houvast? Een rondje langs de klaslokalen.

### Anton de Lint (16), 4e jaar Gemengde Leerweg, Prinsentuin Collega Breda:

“Mijn ouders hebben een eigen akkerbouwbedrijf en zelf wil ik ook boer worden. Door mijn ervaring op ons eigen boerenbedrijf, weet ik dat je veel moet weten van economie. Er komt tegenwoordig zoveel bij kijken. Om in de toekomst meer zekerheid te hebben, ga ik na mijn afstuderen de studie Agrotechniek doen. Dan leer ik landbouwmachines onderhouden, repareren en besturen. Als het dan met mijn boerenbedrijf minder gaat, heb ik een goede baan in de techniek achter de hand.” ■

### Mark van Lier (19), 3e jaar opleiding Landbouwmechanisatie/Gemechaniseerd Loonwerk, AOC Roermond:

“Ik weet waar het vandaag de dag om draait op een agrarisch bedrijf. Je moet als boer of loonwerker met veel zaken rekening houden. Alleen een goed product leveren is niet meer voldoende. Je moet kunnen zien waar kansen liggen én ze pakken. Aan de opleiding Landbouwmechanisatie heb ik daarvoor niet zoveel. Het is té theoretisch. De praktijk leer ik kennen door mijn stages en op de boerderij waar ik in mijn vrije tijd werk. Ik hoop dat mijn vervolgopleiding aan de HAS mij nieuwe dingen kan leren.” ■

## “Een klein bedrijf redt het niet”

### Dorine Papa (24), laatste jaar aan de ‘groene’ Lerarenopleiding Stoas Hogeschool in Dronten:

“Bij mijn vorige opleiding, MBO Veehouderij, zat ik tussen veel agrariërs. Maar een ondernemer wil ik niet worden. Ik wil agrariërs opleiden. De boeren van de toekomst moeten naar mijn idee erg flexibel zijn, zich snel kunnen aanpassen. Een klein bedrijf redt het niet meer tegenwoordig. Je moet een grote onderneming hebben of nevenactiviteiten ontwikkelen, bijvoorbeeld in het toerisme, anders wordt het moeilijk. De branche wordt steeds breder en is wereldwijd georiënteerd. Dat zorgt er voor dat boeren en tuinders steeds zakelijker moeten zijn.” ■

### Jan Mica (26), 2e jaar opleiding Dierwetenschappen, Universiteit van Wageningen:

“Ik wil straks bij een mengvoederbedrijf voederschema's berekenen. Ik denk dat mijn opleiding Dierwetenschappen onvoldoende basis biedt om zelfstandig ondernemer te worden. Wie agrariër wil worden, zal een dosis kennis van huis uit moeten hebben. Of een studie bedrijfseconomie moeten volgen. In het eerste jaar van deze studie heb ik wel geleerd hoe het met de agrarische sector staat en wat de spelers op de markt zijn. Zo krijg je feeling met, en kennis over de branche. Dat is hard nodig want agrariërs moeten echte allrounders zijn.” ■

## “Onderwijs op de schop”

Ondernemers bepalen hoe de landbouw van morgen eruit ziet. Dat is het motto van Kiezen voor landbouw, de visie van minister Vreeman op de toekomst van de Nederlandse agrarische sector.

Barto Piersma (hoofd Economie en Structuur van de Directie Landbouw) werkt mee aan dit beleid. “Een grootschalige onderwijsdidactische vernieuwing is onontkoombaar.”

Kiezen voor Landbouw stelt de actuele ontwikkelingen in en rond de sector centraal. Het zijn deze ontwikkelingen die de koers van bedrijven bepalen. Globalisering, veranderde wet- en regelgeving, maatschappelijke druk, schaalvergroting, vraagsturing, innovatie, minder marktbescherming. De (toekomstige) agrariër krijgt veel op zijn bord. Te veel?

“De ontwikkelingen zijn een gegeven”, stelt Piersma. “Het zijn er veel, maar de agrariërs hebben geen keuze: ze moeten de ontwikkelingen **managen**. Het is niet voor niks dat minister Veerman zo hamert op het belang van ondernemerschap; het is meer dan alleen vakmanschap. Agrariërs moeten nadenken welke positie ze willen innemen in die veranderende omgeving.”

### Ondernemersstrategieën

LNV sprak als voorbereiding op de visie met groepen ondernemers over de toekomst. Ze delen de mening dat flinke prestaties nodig

zijn, in de volle breedte. Om succesvol te kunnen zijn, hanteren ze een mix van verschillende ondernemersstrategieën: kostprijsverlaging, productdifferentiatie, samenwerking (in de keten), stoppen, afzetspreiding en neveninkomsten zoeken. Elke ondernemer zal een eigen strategie moeten kiezen. LNV wil ze daarbij ondersteunen.

Piersma: “Wij moeten inspelen op de ondernemerskeuzen die de komende jaren de revue passeren; de ondernemers daarbij faciliteren. Dat betekent allereerst dat we dit jaar duidelijk in beeld moeten krijgen wat ‘ondernemerschap’ precies inhoudt - en wat dat voor ons betekent.” Inmiddels lopen verschillende onderzoeksprogramma’s rondom ‘ondernemerschap’.

Daarnaast werkt LNV aan verschillende instrumenten om ondernemers te ondersteunen, zoals kennisvouchers en ICT-applicaties (de toegankelijkheid van eigen gegevens en LNV-bestanden; één loket).

### Dodelijk kritisch

Een ander belangrijk instrument: het groene onderwijs. Volgens Piersma zijn de ondernemers die hij heeft gesproken “dodelijk kritisch” over de kwaliteit hiervan. “De koplopers vinden het groene onderwijs niet meer van deze tijd. Volgens hen bereiden de instellingen toekomstige agrariërs onvoldoende voor op hun taak. Het gaat niet zo zeer om feitjes in je hoofd stampen, maar om persoonlijke vaardigheden. Een grootschalige onderwijsdidactische vernieuwing is onontkoombaar.”

De eerste stappen zijn gezet. De Groene Kennis Coöperatie is met steun van LNV tot stand gekomen; een samenwerkingsverband van onderwijs- en onderzoeksinstellingen. “Aan de andere kant weten we dat ondernemen moeilijk is aan te leren”, vult Piersma aan. “Dat zit vaak bij mensen in het bloed. Dat neemt niet weg dat onderwijsprogramma’s gebruik kunnen maken van de **drive** van succesvolle vernieuwers. Zodat de afgestudeerden worden geprikkeld en ze een beeld krijgen van wat de toekomst van hen verwacht.”

Voor meer informatie: [b.a.piersma@minlnv.nl](mailto:b.a.piersma@minlnv.nl)



Gevraagd: helden. Lichtende voorbeelden die de weg wijzen. Bijzonder hoogleraar innovatief ondernemerschap Wim Hulsink wil meer succesvolle starters en innovatoren bij het onderwijs betrekken. “Laat de vonk overspringen naar de studenten en de onderwijzers. Kweek enthousiasme met enthousiasme.”

## Cruyff als inspiratie

Het kan nog zoveel beter. Volgens de Wageningse hoogleraar loopt de Nederlandse landbouw veel potentiële vernieuwers en entrepreneurs mis. Jonge mensen, starters: ze weten vaak niet dat een eigen zaak óók kan, en dat groeien en innoveren ook mag. Hulsink: “Tussen de starters zitten veel potentiële innovatie ondernemers. Reik ze via het onderwijs de noodzakelijke kennis aan en maak ze warm voor het ondernemerschap. Ze willen wel, maar weten niet hoe.” Dat ondernemerschap een keuze is, wordt nog te vaak over het hoofd gezien. Hulsink, zelf een boerenzoon, kent het uit de praktijk: “Mijn vader, gepensioneerd veehouder, vond zichzelf geen ondernemer, maar meer een zelfstandige zonder personeel.”

### Mentaliteit

Ondernemerschap als goede keuze aanreiken, begint volgens Hulsink met een mentaliteitsverandering: ondernemers de waardering geven die ze toekomt en het taboe op een mogelijk faillissement doorbreken. “We hebben wat dat betreft een enorme achterstand op de Amerikanen. Voor hen is ondernemerschap het hoogste goed. Je telt er mee als je zelfstandig bent. Over de kop gaan vinden ze een goede leerschool. Opstaan, en met 200% inzet dóór! De loonslaafmentaliteit, zoals we die in Nederland en Europa kennen, moet er uit. Agrariërs moeten opgeleid worden om niet alleen eigen baas te kunnen worden maar ook om ambitieus te willen zijn door bijvoorbeeld te innoveren en te groeien.”

In Nederland ben je volgens Hulsink een loser als je zakelijk niet slaagt. “Neem Johan Cruyff die tijdens zijn eerste succesvolle periode in Spanje een stierenfokkerij begon. Het bedrijf ging failliet en iedereen lachte hem uit. ‘Dat zal hem leren, die geldwolf.’ Koppen boven het maaiveld worden hier genadeloos afgehakt.” Hulsink haalt de voetballer vaak aan als voorbeeld. Na jaren van misprijzen is de ster van Cruyff uiteindelijk toch gaan stralen. Als dé stem van de Nederlandse voetbalwereld inspireerde hij generaties van topvoetballers; ook als amateur-filosoof en oprichter van de Johan Cruyff Foundation werd hij uiteindelijk op waarde geschat. Cruyffs bevlogenheid sprak aan, hij werd een inspirator. Vanaf dat moment werd er wél naar hem geluisterd.

### Enthousiasme

Hulsink trekt een parallel met het agrarisch onderwijs. “We hebben innovatieve ondernemers nodig. Ik pleit er dan ook voor om succesvolle zelfstandigen voor de klas te zetten. Laat ze maar vertellen over hun ervaringen. Kweek enthousiasme met enthousiasme. Ik ken zat ondernemers die dolgraag over hun orchideeënkwekerij, multifunctionele schapenfokkerij of biologische kaasmakerij willen vertellen. De mogelijkheid kennis over te dragen is voor hen een teken van waardering. Het mes snijdt dus aan twee kanten.”

Niet alleen in de klas is volgens Hulsink verandering nodig. Ook daarbuiten, rond campus en schoolplein. “Creëer werkplaatsen op de hogescholen en universiteiten: locaties waar groepen kunnen samenkomen om ‘out of the box’ over ondernemerschap te praten en hiermee ervaringen op te doen. Ondernemerschap moet je vooral doen. Wat betreft het stimuleren van entrepreneurship doel ik niet alleen op studenten: ook onderzoekers op leeftijd bij de kennisinstellingen zijn welkom, misschien willen zij met hun expertise wel een nieuwe wending aan hun carrière geven en nieuwe ervaringen opdoen. Laten we ondernemerschap in de volle breedte stimuleren.”

Voor meer informatie: [wim.hulsink@wur.nl](mailto:wim.hulsink@wur.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.  
Aflevering 6: Sjef van der Lubbe (49), projectleider Innovatie Projecten bij de directie Regionale Zaken.

## “Geen valse verwachtingen creëren”

“Het gaat vooral om passie”

“Ruim een jaar geleden ben ik begonnen met het project Transitieparels, daarna omgedoopt in Innovatieve Projecten. Doel was om ondernemers te helpen hun vernieuwende ideeën te realiseren. En om ervaring op te doen met de nieuwe rol van de faciliterende ambtenaar: van zorgen **voor** naar zorgen **dat**. Inmiddels hebben we een veertiental projecten geselecteerd. Ze bestrijken een groot deel van het werkterrein van LNV. De trein staat op de rails, het avontuur is begonnen.

Ja, ik noem het een avontuur. Het is een ontdekkingstocht, je gaat op expeditie. Je weet vooraf niet precies wat je tegenkomt. Dat betekent dat je als ambtenaar met een open mind zo'n project moet in gaan. En met passie! Je moet in een project geloven, anders red je het niet. Gaandeweg kom je de nodige weerstanden tegen; heb je voldoende energie, dan neem je die hobbels. Het is vaak een kwestie van vasthouden en volhouden.

Neem bijvoorbeeld Bourgondisch Rijk, een project waarbij pluimveehouders een complete keten willen opzetten. Van de productie tot de verwerking van scharrelkippen. Het vernieuwende zit hem vooral in de mobiele stallen die ze gebruiken. Daardoor kunnen ze schone uitloopruimte bieden. Een probleem is de

vergunningverlening. Wij helpen de ondernemers daarbij; we brengen de betrokken partijen om de tafel, waaronder de lokale overheden, de vergunningverleners. Dat verloopt soms moeizaam, maar met passie, geduld en lef kom je een eind.

Wat heel belangrijk is, is dat je de verwachtingen over en weer duidelijk maakt. Je moet als ambtenaar geen valse verwachtingen creëren richting bedrijven. Dat is de grootste valkuil, want dat leidt tot teleurstellingen. Als beleidsmedewerker moet je immers gaan winkelen binnen de ambtelijke organisatie, vaak ook bij andere directies. De uitkomst is niet altijd te voorspellen.

Innovatieve Projecten is vooral ook een leertraject. Het moet bouwstenen opleveren voor het LNV van de toekomst. Meerwaarde zit in het onderling leren, zodat ambtenaren beter in staat zijn een invulling te geven aan de faciliterende rol. Misschien komt het ooit nog zo ver dat elke ambtenaar een ondernemersvraag adopteert. Hij of zij moet dan gedurende bijvoorbeeld een halfjaar helpen om de vraag op te lossen. Ik zie dat wel zitten. We staan dan letterlijk in de samenleving.”

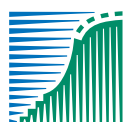
Voor meer informatie: [sjef.van.der.lubbe@minlnv.nl](mailto:sjef.van.der.lubbe@minlnv.nl)

### 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](mailto: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](mailto: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](http://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