

# Ondernemen in innovatie

Foto: JayWalkers

Nieuwsbrief van het ministerie van LNV



nummer 1 • juli/augustus 2005

## Inhoud

- 1 Innovatie vereist ondernemerschap!
- 3 Column Cees Veerman:  
"Ook LNV zal ondernemerschap tonen"
- 3 Korte berichten
- 4 Nederland als Food en Nutrition Delta
- 5 DOTank:  
"Overheid, leer fouten maken!"
- 6 Tuinbouw 2020
- 7 Pulskor
- 8 De Ondernemende Ambtenaar

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](mailto:C.J.A.van.Zundert@minlnv.nl)

Nieuwsbrief krijgt ander gezicht

## Innovatie vereist ondernemerschap!

Onderweg naar Duurzame Landbouw. De afgelopen twee jaar verscheen een twintigtal nieuwsbrieven onder deze titel. Het Transitieteam Duurzame Landbouw hield onlangs op te bestaan. Inmiddels heeft LNV een InnovatieBeraad ingesteld. Dat neemt een aantal acties over, waaronder het uitbrengen van deze nieuwsbrief. Die krijgt daardoor een andere scope én een ander gezicht. De sleutelwoorden: innovatie en ondernemerschap.

De transitie naar duurzame landbouw gaat verder, op interdepartementaal niveau. De ministeries van LNV, VROM en met name EZ richten zich daarbij vooral op het thema duurzame energie. Deze nieuwsbrief richt zich op ondernemers in de landbouw, die willen innoveren en werken aan duurzame landbouw. "Met bijzondere aandacht voor de positie van de overheid", zegt Teun Klumpers, namens de directie Landbouw lid van het InnovatieBeraad.

### De ondernemende ambtenaar

"Welke rol speelt ons departement bij de introductie van bepaalde innovaties?", vervolgt Klumpers. "Meer dan in het verleden zal dit een activerende en stimulerende rol zijn. De ambtenaren komen dichterbij het bedrijfsleven te staan. Niet als handhaver, maar als adviseur en klankbord. Je kunt ook zeggen: als ondernemer."

Vandaar in deze nieuwsbrief een nieuwe rubriek, 'de ondernemende ambtenaar'. Ook nieuw: structurele aandacht voor Europa. Wat betekent Europa voor 'onze' innovatieve ontwikkelingen? Voor de rest voor u waarschijnlijk bekende rubrieken. Ook in dit nummer dus weer een column - dit keer van minister Cees Veerman. Verder korte berichten en ruime aandacht voor de praktijk. Suggesties hiervoor zijn welkom.

Vervolg op pagina 2 >>>



## “De sleutelgebied-status verzilveren”

Innovatie is een van de belangrijkste succesfactoren voor een sterke economie. Verschillende ministeries hebben inmiddels een afzonderlijke directie Innovatie. Zo niet LNV. “En die komt er voorlopig ook niet”, aldus Teun Klumpers, plaatsvervangend directeur van de directie Landbouw. “Zo’n directie past op dit moment niet bij ons departement. Vandaar dat we een andere oplossing bedachten om binnen LNV een innovatiebeweging op gang te brengen: het InnovatieBeraad. Op die manier bundelen verschillende directies hun energie rondom alles wat met innovatie te maken heeft. Zo zijn we als ministerie duidelijk aanspreekbaar op dit thema – zowel extern als intern. Bovendien kunnen we op die manier aanvullende middelen genereren.”

### Flowers & Food

Het InnovatieBeraad heeft inmiddels een aantal aanvragen ‘lopen’. Het diende verschillende claims in bij het Fonds Economische Structuurversterking (FES). De belangrijkste daarvan hebben betrekking op Flowers & Food, dat door het Innovatieplatform van Balkenende tot sleutelgebied is benoemd. Klumpers: “We willen deze sleutelgebied-status verzilveren. Daarvoor zijn nieuwe organisatievormen noodzakelijk, de oude voldoen niet langer. En daarvoor is geld nodig. De FES-gelden kunnen we dus goed gebruiken om de innovatie-achterstand in de landbouw in te halen.”

In de voorgestane aanpak staat ondernemerschap centraal. De ondernemer is zelf verantwoordelijk voor zijn toekomst en de keuzes die daarmee samenhangen. De overheid faciliteert de ondernemers. Daartoe ontwikkelde het ministerie in het verleden al verschillende instrumenten: het InnovatieNetwerk (tot 2010), TransForum (tot 2010), de regelingen Innovatie Groen Onderwijs, Praktijkleren, Kennis en Advies, Intensieve veehouderijkolom (recentelijk) en verschillende andere specifieke regelingen en voorzieningen.

### Versterking

“Stuk voor stuk goede instrumenten”, verklaart Klumpers, maar met het oog op de toekomst is een versterking

noodzakelijk. “Innovatie is van levensbelang voor een sterke Nederlandse economie en dus ook voor een concurrerende landbouw, in de volle breedte. Het kabinet erkent dat ook en onderstreept daarmee het belang van een nieuwe aanpak. Het InnovatieBeraad gaat met die opgave aan de slag. We worden daarbij geholpen door de Service Unit Innovatie – in feite onze handen en voeten. Ik verwacht dat deze Unit eind dit jaar volledig operationeel is. Dan zijn we op volle sterkte om de landbouw nog innovatiever te maken.”

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



### De agenda van het InnovatieBeraad

1. Op zoek gaan naar nieuwe vormen van samenwerking, onder meer door het organiseren van innovatietafels. Op die manier kunnen ondernemers hun ideeën presenteren aan de overheid, kennisinstellingen en collega's.
2. Ondernemers die (nog) niet deel uitmaken van een innovatietafel, kunnen terecht bij een centraal innovatieloket binnen LNV.
3. Maatwerkoplossingen bieden vanuit LNV voor (het faciliteren van) innovaties. Meedenken en meebewegen met de behoeften van het innovatieve bedrijfsleven.
4. Actief uitdragen wat LNV wil en kan doen om innovaties te stimuleren.

## “Ook LNV zal ondernemerschap tonen”



“De Nederlandse economie heeft vernieuwers nodig, op alle terreinen. Dat luidt zo’n beetje het adagium van het kabinet. En daar ben ik blij mee. Niet alleen omdat ik het er hartgrondig mee eens ben, maar ook omdat het mij ruimte biedt om de landbouw verder te vernieuwen. En dat is noodzakelijk, om als sector ook op termijn concurrerend te blijven. Kennis en innovatie heeft daarom een belangrijke plek in mijn nieuwe Landbouwvisie gekregen. Mijn inzet is om het innovatief ondernemerschap in de agrosector verder te versterken. De nadruk ligt daarbij wat mij betreft op *ondernemerschap*. Om twee redenen.

Op de eerste plaats omdat de ondernemer zélf verantwoordelijk is voor zijn toekomst. En daar hoort innovatie bij, dat is een keiharde markteis. Het bedrijfsleven weet dat maar al te goed; dat merk ik tijdens mijn werkbezoeken in het land. Sterker nog, het bruist er van de ideeën. Uiteraard kunnen de bedrijven bij de realisatie daarvan ondersteuning gebruiken. En daarmee kom ik op de tweede reden waarom ik het woord ondernemerschap wil benadrukken. LNV zal waar nodig en mogelijk die ondersteuning bieden - en ook zelf met initiatieven komen. Met andere woorden: ook LNV zal ondernemerschap tonen, verantwoordelijkheid nemen.

Flowers & Food is door het kabinet aangewezen als sleutelgebied binnen het Innovatieplatform. Deze positie wil ik samen met de sectoren goed benutten. Neem Tuinbouw 2020 (zie pagina 6 - red.), een Innovatie- en kennisagenda van het Tuinbouwcluster. Deze agenda bevat praktische én innovatieve projectvoorstellen die grote invloed kunnen hebben op de tuinbouw. LNV was een van de partijen die daaraan meewerkten. Niet dat ik daarmee onze rol wil

uitvergroten; juist het bedrijfsleven heeft er met hart en ziel aan gewerkt en verdient de meeste credits. Oók, omdat de afzonderlijke bedrijven zo goed samenwerken. Als minister had en heb ik daardoor één aanspreekpunt voor de hele sector. Dat maakt dat ik mijn werk efficiënter en effectiever kan oppakken. Zoals bijvoorbeeld bij het indienen van claims voor de beschikbare FES-gelden.

Een ander terrein dat we in gezamenlijkheid voortvarend oppakken, is Voeding en gezondheid (zie pagina 4 - red.). We ontwikkelen daarin kennis van voedseleigenschappen die bijdragen aan gezondheid. Denk aan beperking van gewicht, bestrijding van diabetes en veroudering. Daarnaast zijn er voorstellen voor een veredelingsprogramma, zodat het bedrijfsleven gewenste teelten versneld kan ontwikkelen. De bedrijven leggen daarmee de basis voor nieuwe producten – en dus voor nieuwe markten.

In vrijwel alle sectoren leidt schaalvergroting tot minder bedrijven - die wel groter, deskundiger en draagkrachtiger zijn dan in het verleden. Tel daarbij op dat door die schaalvergroting de impact van innovaties alleen maar groter is geworden en er is maar één conclusie mogelijk: we hebben in Nederland een ideale voedingsbodem voor succesvolle innovaties!”

Cees Veerman



## Korte berichten

### 't Ei van Columbus 2006

Elke twee jaar worden de Prijzen voor Innovatie en Duurzaamheid uitgereikt. Dit jaar zijn er zes wedstrijdcategoryën: Duurzaam Product, Duurzaam Proces, Duurzaam management, Internationale samenwerking, Lokale Duurzaamheid en Duurzaam Onderwijs. De winnaars krijgen een wisseltrofee en een geldprijs van € 12.500. Bovendien dingen ze mee naar het prestigieuze Ei van Columbus. Zowel bedrijven, overheids-, onderzoeks- en onderwijsinstellingen kunnen meedoen. Inschrijven kan tot 15 september. De uiteindelijke inzending moet voor 1 oktober binnen zijn.

Voor meer informatie: [www.ei-van-columbus.nl](http://www.ei-van-columbus.nl).

# Nederland als Food and Nutrition Delta

Tjerk Gorter is net terug van een kampeervakantie in Frankrijk. Een anekdote: “Tijdens een regenachtige dag zocht ik met mijn gezin toevlucht in een dorpje in het dal. Mijn kinderen wilden een tijdschrift kopen. Wat schetst mijn verbazing? Zelfs het kleinste winkeltje heeft een breed assortiment populair-wetenschappelijke tijdschriften. Dát typeert een cultuur die met innovatie bezig is.”

De directeur Corporate Innovation van Friesland Foods is in verschillende rollen sterk betrokken bij het versterken van de innovatiekracht van “Nederland”, zelfs op vakantie laat hem dat niet los. Hoe groot is in Nederland de drive en interesse om écht innovatief bezig te zijn? Frankrijk en Scandinavië zijn wat Gorter betreft interessante ijkpunten. In Zweden of Noorwegen staat elke dag wel een artikel in de krant over een nieuwe uitvinding. Nederland voldoet aan veel randvoorwaarden om hét innovatieland te worden in een aantal gekozen gebieden. Sterke punten volgens Gorter: een goede kennisinfrastructuur, een goede ligging, topbedrijven.

## Trots

Zijn wij in staat die positie te verzilveren? “Dat zal de nabije toekomst leren,” zegt Gorter. Concurrerende regio’s hebben misschien wel een grotere trots ten aanzien van prestaties in de technologie en wetenschap.” Maar van doemdenken wil Gorter niks weten, hij is een optimist. De oprichting van het Innovatieplatform en de forse inspanningen die worden geleverd bij het opzetten van de diverse innovatieprogramma’s noemt hij “een stap in de goede richting”. En de hoge plek van food op de nationale innovatie-agenda “verstandig”.

Voedsel is zijn terrein. Al jarenlang maakt hij zich sterk voor de voedingsindustrie, in de volle breedte. De afgelopen twee jaar voor gezond voedsel in het bijzonder. Hij constateert in de samenleving een toenemende behoefte aan gezonde producten. “We zijn in Nederland bijzonder sterk in het maken van voedingsmiddelen. Daarnaast staat onze kennis over gezondheid op een hoog peil. Combineer die twee en je hebt een unieke marktpositie. Als producent én als kennisleverancier. Beide posities bieden een scala aan exportmogelijkheden.”

## Food and Nutrition Delta

Een breed voedingspakket dat bijdraagt aan een gezonde levensstijl, yoghurtproducten die cognitieve ontwikkeling ondersteunen, melkproducten die ouderen helpen bij een betere nachtrust. Gorter ziet het helemaal zitten. Met zijn enthousiasme heeft hij verschillende partijen ‘mee’ gekregen. Zijn inzet: van Nederland een Food and Nutrition Delta maken. Grote stakeholders uit het bedrijfsleven en de kennisinfrastructuur bouwen mee, ook de ministeries van LNV en EZ denken mee over een concrete invulling. Dat heeft reeds geresulteerd in de definitie van een breed onderzoeksprogramma en een goed samenwerkingsmodel tussen de verschillende partijen in de keten.

Enkele weken geleden overhandigde de stuurgroep en het kernteam van de Food & Nutrition Delta de plannen aan de ministers Veerman en Brinkhorst. “Zij zijn enthousiast. Zij zien de kansen voor Nederland. Ook omdat de hele sector er achter staat; we sluiten geen partijen buiten, integendeel. Bovendien ligt de focus primair op het opbouwen van unieke kennis, niet alleen voor betere posities op internationale markten, maar ook ten behoeve van betere gezondheid en daarmee een hoger welzijn in landen wereldwijd. Motor in dit geheel is een winstgevende bedrijfstak. Hiermee blijft food and nutrition een structurele, belangrijke pijler van de Nederlandse economie.”

Voor meer informatie: [tjerk.gorter@frieslandfoods.com](mailto:tjerk.gorter@frieslandfoods.com)



# “Overheid, leer fouten maken!”



Betrouwbaarheid. Dat was de belangrijkste eis die burgers en bedrijven tot voor kort aan de overheid stelden. Dat leidde tot die typische overheidsstructuur. De logheid en bureaucratie die daarbij hoorden, namen ze voor lief. De overheid was niet ingericht om heel snel te veranderen en te innoveren, maar om te doen wat was afgesproken. Die kracht, die betrouwbaarheid is nu een van de barrières geworden.

Dat zegt Peter Luttik, oprichter en adviseur van DOTank. “De samenleving verwacht nu hele andere dingen van de overheid. Logisch ook, maar we moeten niet vergeten waaróm de overheid is wat ze is. Alleen maar de nadruk leggen op de bureaucratie werkt contraproductief. Bij een louter negatieve benadering gaan de hakken van de ambtenaren in het zand en wordt veranderen bijna onmogelijk.”

## Spannende concepten

DOTank begeleidt veranderingstrajecten in het publieke domein. De adviseurs hebben ruime internationale ervaring met strategische vernieuwing bij telecom, transport en dienstverlenende bedrijven. De focus van DOTank ligt bij de overheid, omdat juist daar een grote innovatie-opgave ligt. Volgens Luttik moet de overheid voldoen aan steeds hogere eisen van burgers en bedrijven. En dat vereist dat ze leert om te experimenteren én om fouten te maken. Alleen zo ontstaat een andere cultuur en structuur. Op kleine schaal lukt het nog wel om spannende concepten te bedenken, maar een grootschalige toepassing daarvan lukt vaak niet. Ze slaan dood in de bureaucratie. Luttik: “Er zijn veel krachten die gericht zijn op het in stand houden van meer van hetzelfde. Innoveren gaat niet vanzelf. Het slagen hangt ervan af of mensen bereid zijn risico's te nemen.”

Luttiks ervaring is dat ambtenaren vaak wel willen, maar de kans niet krijgen om ondernemend bezig te zijn. Beperkte bevoegdheden en doelstellingen houdt ze tegen. “Jammer, want de echte innovaties komen juist uit de koker van ambtenaren die zich betrokken voelen en met ideeën komen. Veerman oppert dat ook. Dat is hoopgevend. LNV heeft nu de kans om te laten zien dat het ook anders kan.”

## Gemakzucht

Een goede plek om met innovatie te beginnen is volgens Luttik ‘het onoplosbare probleem’. Dát specifieke probleem dat al verschillende keren is opgepakt, maar steeds zonder succes. Met als gevolg dat niemand er zijn handen meer aan durft te branden. “Pak dat probleem opnieuw op en kijk er eens op een andere manier naar. Niet voor de tiende keer dezelfde oplossingsrichting bewandelen, maar een andere weg inslaan, op een andere stoel gaan zitten.”

Een andere tip: “De reden dat dingen telkens weer fout gaan, is waarschijnlijk dat de gekozen oplossing deel is van het probleem. Kijk bijvoorbeeld naar de uitstapregelingen in de veehouderij. Door dit soort regelingen lopen ondernemers minder risico bij investeringen, want ze kunnen nog altijd hun bedrijf ‘verkopen’ aan de overheid. Dat leidt juist tot overinvesteringen door bedrijven en daarmee uiteindelijk juist tot méér overcapaciteit, waarna de hele cyclus zich herhaalt. Op korte termijn lijkt het een succesvolle regeling, op lange termijn heeft het negatieve effecten.”

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



De tuinbouw is een gediversificeerde bedrijfstak. Naast de glastuinbouw zijn er veel verschillende kleine subsectoren. Juist daarom pleitte minister Veerman voor één overkoepelende Innovatie- en kennisagenda. Het kostte aanvankelijk wat moeite om het tuinbouwbedrijfsleven op één lijn te krijgen, maar *Tuinbouw 2020* is een feit. “Politici onderschatten soms het belang van de tuinbouwsector.”

Tuinbouw 2020

## Sector presenteert gezamenlijke innovatieagenda

Minister Veerman wilde één aanspreekpunt voor de tuinbouwsector en één nationale tuinbouwagenda. Zodat hij niet meer met hagel hoefde te schieten, zwart-wit gezegd. Die noodzaak werd versterkt doordat het kabinet Flowers & Food benoemde als een van de sleutelgebieden van het Innovatieplatform. Een erkenning van de tuinbouwsector als één van de innovatieve krachten van de Nederlandse economie.

Frans Hoogervorst is lid van de stuurgroep Tuinbouw-innovatie en voorzitter van LTO Glastuinbouw. Hij overhandigde op 7 juli Tuinbouw 2020 persoonlijk aan de minister. Veerman reageerde “uitermate positief” volgens Hoogervorst. Voor de tuinbouwsector is de gemeenschappelijke agenda uniek. Niet alleen omdat deze sectorbreed wordt gedragen, maar ook omdat zowel de WUR als de ministeries van LNV en EZ eraan meewerkten. “De plannen bundelen alle kennis op praktisch, wetenschappelijk én overheidsniveau,” aldus Hoogervorst. Moeizaam was de totstandkoming wel, beaamt hij, zeker in het begin. De kleinere sectoren herkenden zich niet direct in de plannen van de ‘grote broer’, de glastuinbouw.

### Glastuinbouwsausje

Hoogervorst: “De glastuinbouw is met afstand de grootste sector binnen de tuinbouw en kan dus de meeste innovatiegelden op tafel leggen. In het begin was er wat weerstand bij de kleinere sectoren. We hebben vervolgens veel met elkaar gepraat en ervoor gezorgd dat alle sectoren, hoe klein ook, zich herkenden in de agenda. Sterker nog, iedereen ziet zijn concrete plannen terug in Tuinbouw 2020. Dat er een glastuinbouwsausje overheen ligt, vinden ze niet erg. Zolang zij maar kunnen profiteren van de kennis die beschikbaar komt.”

De financiering vanuit de achterban was vervolgens geen probleem. De publiekrechtelijke bedrijfsorganisaties (PBO's) reserveerden gelden voor innovatie. Hoogervorst hoopt nu dat zowel de overheid als het toeleverende bedrijfsleven meefinancieren. “De kassenbouwers kunnen best meebetalen, het hoeft niet allemaal uit de portemonnaie van de tuinders te komen. Zij profiteren immers ook mee van een sterke innovatieve sector.”

### Clusters

Als voornaamste ‘beer op de weg’ noemt Hoogervorst de politiek. Verschillende kamerfracties zijn voorstander van overheidssteun aan individuele bedrijven. Tuinbouw 2020 richt zich juist op clusters van bedrijven. “Wij denken daarmee een grotere spin off te realiseren, ook economisch. Maar de politiek ziet dat soms anders, jammer. Daarnaast blijkt dat sommige politici het belang van een sterke tuinbouwsector onderschatten. Telkens weer moet ik uitleggen dat wij een vrije marktsector zijn en dat onze ondernemers niet met Europese gelden worden ondersteund, zoals in de agrarische hoek. Die negatieve context breekt ons hier en daar wel eens op. De steun van het Innovatieplatform en van minister Veerman kunnen we dus goed gebruiken.”

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

### Speerpunten

- Greenports
- Markt en consument
- Gezondheid en welbevinden
- Kas als energiebron en energieweb
- Intelligente kas in intelligente keten
- Technologisch topinstituut Groene genetica
- Competence center voor Leren Innoveren



## LNV neemt voortouw bij ontwikkeling pulskor “Wie A zegt, moet ook B zeggen”

De verordeningen van de EU zijn duidelijk: elektrische visserij is verboden. Toch pompt LNV veel geld en energie in de ontwikkeling van de pulskor, een nieuw vistuig dat is voorzien van elektroden. Vreemd? “Nee”, zegt LNV’er Ton Ilstra, “de milieu-effecten nemen door dat nieuwe tuig juist af.”

Sinds jaar en dag krijgt de visserij veel kritiek. Traditioneel vissen de Nederlandse vissers met een boomkor. Een net dat met wekkerkettingen van zo’n vijftienhonderd kilo over de zeebodem wordt getrokken. Het gevolg: een ernstige beschadiging van de bodem en veel onnodige vissterfte. Reden voor LNV om aan te haken bij de ontwikkeling van een nieuw vistuig dat minder schade veroorzaakt. De pulskor schuift over de zeebodem, zonder zware wekkerkettingen. Aan het net zijn elektroden bevestigd die elektrische schokjes veroorzaken. Bodemvissen als schol en tong schieten daardoor omhoog en ‘springen’ in het net. In tegenstelling tot de boomkor, worden ze niet samen met het zand ‘geschept’.

### Louter voordelen

LNV’er Ton Ilstra is voorzitter van de Stuurgroep Pulskor. “Toen wij medio jaren negentig in contact kwamen met de eerste plannen voor de pulskor, waren wij meteen enthousiast. In de pulskor zagen wij een mogelijke oplossing voor de milieuproblemen die de traditionele visserij veroorzaakt. We besloten het voortouw te nemen en de visserijsector erbij te betrekken. Op dit moment testen we het tuig op een viskotter. De resultaten zijn positief. De pulskor biedt vele voordelen.”

Zo wordt niet alleen de bodem minder beschadigd, maar ook de visnamigheid verbeterd. De kwantiteit en de kwaliteit van de vangst zijn dus naar volle tevredenheid van de vissers. De gevangen tong behoort tot de topkwaliteit in de markt. Ook is de bijvangst aanmerkelijk lager – minder kleine visjes en

krabbetjes. Als derde voordeel noemt Ilstra het lagere brandstofgebruik. Doordat de zware wekkerkettingen achterwege blijven, hoeft de motor van het schip minder arbeid te verrichten. Dat leidt tot een brandstofbesparing van minimaal 20 tot 40%.

### Europese Commissie

Niets lijkt een succesvolle introductie in de weg te staan. Toch verbiedt de EU alle vormen van elektrische visserij. Maar dat gaat veranderen, verklaart Ilstra stellig. Op dit moment legt hij samen met enkele onderzoekers de laatste hand aan een wetenschappelijk rapport. Dat moet de EU overtuigen. Ilstra: “We zullen het later dit jaar aanbieden aan de Europese Commissie. Bovendien krijgen we binnenkort bezoek van de verantwoordelijke Eurocommissaris. Pulskor staat dan hoog op de agenda.”

Mocht de EU overstag gaan, dan zijn de vissers aan zet. Zij moeten massaal overstappen op de nieuwe vistechiek. Volgens Ilstra een volgend obstakel: “Vissers zijn voorzichtig volk. Die veranderen niet zo snel van werkwijze. Daarom betrekken we ze intensief bij dit project en komen we straks met een communicatie- en educatietraject. En wellicht ook met een subsidieregeling, als de visserij op dat moment niet voldoende kapitaalkrachtig is. Tegen die tijd bekijken we of hier een taak ligt voor LNV. Maar wie A zegt, moet ook B zeggen. En het doel is helder: de milieu-effecten verminderen.”

Voor meer informatie: [a.h.ijlstra@minlnv.nl](mailto:a.h.ijlstra@minlnv.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 1: Niek Joanknecht (51), projectleider Biobased Economy.

## “In onzekerheid zit creativiteit”



“Biobased Economy is een relatief nieuw onderwerp: biomassa als groene grondstof. Dat vraagt om een open aanpak. Als ambtenaar zijn wij gewend om een overzichtelijk en gestructureerd traject te volgen, waarin de uitkomsten gedetailleerd zijn omschreven. Dat kan niet bij Biobased Economy of andere innovatie-onderwerpen; de uitkomst is onbekend. Juist in die onzekerheid zit de creativiteit, de vernieuwing.

Het zit in mijn karakter om snel te focussen, direct op zoek te gaan naar resultaten. Dat probeer ik nu af te remmen, want daarmee zou ik dit project al bij voorbaat dichttimmeren. Natuurlijk probeer ik de kansen die zich voordoen te benutten, maar ik moet wél de onzekerheid blijven opzoeken. Bureaucratie is een gevolg van het willen elimineren van onzekerheid. Bij innovatie is dat de dood in de pot. Ik besloot dan ook om niet weer een task force, stuurgroep of platform op te richten. Ik zocht en zoek juist aansluiting bij bestaande initiatieven, zoals de Energietransitie.

Als projectleider heb ik van de directie Industrie & Handel veel ruimte gekregen. Ook het management durft dus risico te

lopen, want het is nog niet duidelijk of het project een succes wordt. Zo financierde ze een grote strategische studie, zonder dat vooraf duidelijk was of de ministeries van VROM en EZ zouden meebetalen. Zoals gehoopt zijn die wel tussentijds ingestapt, maar alleen doordat LNV het voortouw nam.

Binnen het ministerie bemerk ik een cultuuromslag. Niet alleen de minister propageert ondernemerschap, maar ook de ambtelijke top. Dat is een goede zaak, want de wil bij de ambtenaren is er wel. Maar ze moeten ook ondernemend bezig kunnen zijn, dus ruimte en vertrouwen krijgen van hun management. Dat leidt vanzelf ook tot meer enthousiasme. Wat mij opvalt, is dat vooral jonge innovatieve ondernemers ongelooflijk enthousiast zijn over hun idee of project. Het spettert er vanaf. Een voorbeeld voor de overheid. Geloof je als ambtenaar in een project, laat dat dan zien! Dat geeft energie, aan collega's én aan externe partijen. Geloof je niet in een project, dan moet je de klus niet oppakken. Cynisme is dodelijk voor innovatie.”

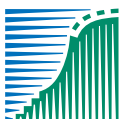
Meer informatie: [d.w.h.joanknecht@minlnv.nl](mailto:d.w.h.joanknecht@minlnv.nl).

### 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 het Transitieteam: [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 met Corrie van Zundert (coördinatie) 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  
Drukkerij:  
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](mailto:C.J.A.van.Zundert@minlnv.nl)  
Tel. 070 - 378 48 47