

# Ondernemen in innovatie

Foto: JayWalkers

Nieuwsbrief van het ministerie van LNV



nummer 3 • november 2005

## Inhoud

- 1 Gevraagd: Andere Overheid
- 3 Column Loek Hermans:  
"Een assertieve kennismakelaar"
- 3 Korte berichten
- 4 "Koppel elke ambtenaar aan een agrariër"
- 4 "Groene vingers zijn nodig"
- 6 "Pik de parels er uit"
- 7 "Investeer in nieuwe markten"
- 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

## Gevraagd: Andere Overheid

Een betere dienstverlening. Minder bureaucratie. En vooral: meer luisteren naar burgers en bedrijven. Over de opgaven van de overheid is al veel geschreven en gesproken. Tijd voor actie. Het kabinet ontwikkelde daarvoor het programma *Andere Overheid*. Verantwoordelijk minister Alexander Pechtold (BZK) heeft zijn mouwen opgestroopt. Ook aan het ministerie van LNV om een slag te maken. Een behoorlijke slag, als het aan het bedrijfsleven ligt.

De overheid staat voor een behoorlijke uitdaging. Maar geen onmogelijke, vindt ook Wim Thus, Hoofd Landbouw van de afdeling Food & Agri van Rabobank Nederland. Hij herkent de opgave waar ook LNV voor staat. De Rabobank staat immers van oudsher met beide benen in de landbouw. Hét kenmerk van vernieuwing is volgens hem: voorbij vaste structuren kijken. "Structuur is nodig, maar tegelijkertijd ontstaat er automatisch een hokjescultuur. Dat is een gevaar. Innoveren lukt niet als je in de structuur gevangen zit. Regelmatig over de schutting kijken; dat moet de ondernemer, dat moeten wij bij de bank en dat moet ook de ambtenaar." (zie verder pagina 4)

### Te versnipperd

LNV beschikt over diverse instrumenten om innovatie te stimuleren, verspreid over verschillende directies. Inefficiency ligt op de loer. Het kersverse InnovatieBeraad werkt om die reden directie-overstijgend. Om de instrumenten gericht in te zetten – en daardoor het rendement te verbeteren. En om de vraag van het bedrijfsleven beter te richten, binnen de organisatie. Nu waaieren veel subsidieverzoeken uit over verschillende directies. Met als gevolg dat de middelen te versnipperd worden ingezet.

"Het subsidiebeleid is te vlak", zegt oud-Philips-directeur Frans Bastiaanssen. Hij is nu startend ondernemer. Na zijn pensionering richtte hij het agrarisch hightech-bedrijf BasFood op. "Veel overheidssteun verwatert, omdat subsidies te breed worden ingezet. Ook LNV kan zich beter richten op innovaties die al succesvol zijn gebleken. Versterk die en maak doorgroei mogelijk. Dáár profiteert onze economie van." (zie verder pagina 6)

Vervolg op pagina 2 >>>

## “Verstrikt in web van regels”

Een **andere overheid** betekent transparantie en vraaggericht werken. Luisteren naar de buitenwacht en de dialoog aangaan. Dat vereist wel dat de ambtenaren ook de ruimte moeten krijgen, ondernemerschap moeten kunnen tonen. “Ambtenaren zitten vaak gevangen in het systeem”, zegt directeur Grootbedrijf Arie Kruithof van Rabobank Westland. “Ze zijn verstrikt in een web van regels – en daarmee ook hun gesprekspartners. Je kunt beter vier regels hebben die effectief werken dan tien regels waardoor de mensen door de bomen het bos niet meer zien.”

(zie verder pagina 5)

Landbouwminister Cees Veerman realiseert zich dat de ambtenaren een spilfunctie vervullen. Op de site van het programma Andere Overheid zegt hij: “Ambtenaren zijn bepalend voor de kwaliteit en de sfeer van de relatie overheid - maatschappij. Het is aan politici en bestuurders om inhoudelijk richting te geven én de condities te scheppen waarbinnen effectief en efficiënt kan worden gewerkt.” Veerman neemt zitting in de commissie ‘cultuur en werkwijze’, onder leiding van minister Alexander Pechtold.

### Eigen initiatief

Het programma **Andere Overheid** stelde een concreet actieprogramma op. Op de eerste plaats wil het programma de dienstverlening verbeteren, naar burgers en bedrijven. Het slim inzetten van ICT moet een directer contact mogelijk maken. Op de tweede plaats wil het programma de bureaucratie verminderen. Minder regels en meer ruimte voor eigen initiatief. De gedachte: deregulering leidt tot minder bureaucratie.

Punt drie en vier hebben betrekking op de organisatie van de overheid: de samenwerking binnen en tussen de ministeries (drie) en tussen de rijksoverheid en de gemeenten en provincies (vier). Het laatste punt van het actieprogramma is misschien wel het belangrijkste: luisteren naar de burgers (en bedrijven). Alleen op die manier kan de overheid tijdig inspelen op veranderingen in de maatschappij – en gericht optreden.

Voor meer informatie, ideeën, tips of suggesties:  
[www.andereoverheid.nl](http://www.andereoverheid.nl)

### Actieprogramma Andere Overheid

1. Dienstverlening verbeteren
2. Bureaucratie verminderen
3. Beter organiseren
4. Samenwerken tussen overheden
5. Luisteren naar de burgers

### Ben jij grijs?

Bij een Andere Overheid hoort een cultuurverandering. Burgers en bedrijven eisen slagvaardigheid. Het veranderen van ingesloten patronen is echter lastig. Kijk maar eens om je heen. Waar sta jij binnen de nieuwe cultuur? Doe de Zelftest Cultuur en laat je verrassen. Ben jij grijs, blauw, groen of kom je zelfs in de buurt van geel. Nieuwsgierig geworden? Surf dan naar [www.andereoverheid.nl](http://www.andereoverheid.nl) en doe de test!

## “Een assertieve kennismakelaar”



“Met 20.000 ideeën wordt niks gedaan!”



“Veel innovaties blijven op de plank liggen. Kijk ik alleen maar naar het midden- en kleinbedrijf, dan is dat aantal al schrikbarend hoog. Zo'n 41.000 ondernemers hebben concrete plannen om te innoveren, maar uiteindelijk doet maar de helft het. Met 20.000 ideeën wordt dus niks gedaan! Bijvoorbeeld omdat regelgeving de realisatie belemmert of ontmoedigt. Of omdat een bank niet wil meewerken. Vaak ook weten ondernemers niet waar ze de benodigde kennis kunnen halen.

Zeker kleine bedrijven breken niet door de muren van de kennisinstellingen heen. Terwijl daar wel ontzettend veel overheidsgeld naartoe gaat. Universiteiten verkopen hun kennis aan het buitenland, maar ik zie liever dat het Nederlandse midden- en kleinbedrijf ervan profiteert. We hebben in Nederland meer oog voor kennisontwikkeling dan voor kennistoepassing. We laten dus veel kansen liggen.

De landbouwsector vormt een positieve uitzondering. De WUR bijvoorbeeld heeft veel contact met agrarische

bedrijven. De Nederlandse tuinbouw staat mede daardoor hoog aangeschreven in het buitenland. **Top of the world!** En ook **Food Valley** doet het goed. Veel sectoren zijn jaloers op die positie. Het ministerie van LNV speelt daarbij een prima rol. Als regisseur op de achtergrond investeert zij volop in kennisnetwerken.

Andere ministeries kunnen daar een voorbeeld aan nemen. Zo'n sterke regierol mis ik bijvoorbeeld nog wel eens bij EZ en OCW. Daar is het net iets te veel **vrijheid, blijheid**. Dat werkt contraproductief. Er moet juist garen op de klos komen. We moeten volop innoveren! Keuzes maken! Natuurlijk moeten de bedrijven het uiteindelijk zelf doen, maar de overheid kan daarbij helpen. Nee, **moet** daarbij helpen. Het liefst in de rol van assertieve kennismakelaar.”

*Loek Hermans,  
Voorzitter MKB Nederland*



## Korte berichten

### Task Force Economie 2005

Van de 100 meest concurrerende goederensectoren van de Nederlandse economie behoort ongeveer de helft tot het landbouw- en voedingscluster. Deze is daarmee de meest concurrerende cluster. De Nederlandse snijbloemen blijkt de meest concurrerende productgroep te zijn, met een marktaandeel van 84% op de wereldexportmarkt. Tot die conclusie komen de onderzoekers van de Rijksuniversiteit Groningen. Zij voerden in opdracht van LNV een onderzoek uit naar de meest concurrerende sectoren. Het landbouw- en voedingscluster is concurrerend in alle schakels van de keten.

Voor meer informatie: [h.g.niermeijer@minlnv.nl](mailto:h.g.niermeijer@minlnv.nl)

## Hoofd Landbouw Rabobank Nederland Wim Thus “Koppel elke ambtenaar aan een agrariër”

“Verplicht elke ambtenaar van het ministerie van LNV om minimaal één agrarisch bedrijf te adopteren en te begeleiden. Laat de ambtenaar meekijken naar de knelpunten die de ondernemer tegenkomt. En laat ‘m meedenken over nieuwe mogelijkheden van zo’n agrariër. Op die manier ontstaat er vanzelf meer betrokkenheid.”

Dat stelt Wim Thus, Hoofd Landbouw van de afdeling Food & Agri van Rabobank Nederland. “Op deze manier zullen ambtenaren automatisch hun kennis en ervaringen uitwisselen, binnen het ministerie. Zo voeden ze elkaar. Als vanzelf ontstaan er dan ideeën die de innovatie van de landbouw geweldig stimuleren.” Zijn stelregel: hoe beter je de praktijk leert kennen, hoe bewuster je met regelgeving en beleid omgaat. “Ook binnen de Rabobank zijn we hier alert op. Van directie tot relatiebeheerder, iedereen gaat regelmatig met de ondernemers praten én met ze mee het bedrijf in.”

### Speelruimte

Thus: “Het is goed om direct te voelen wat de uitwerking van je werk is. Een aantal regels is contraproductief en soms zelfs conflicterend.” Volgens het Hoofd Landbouw is het belangrijk dat ambtenaren de dynamiek van de vernieuwing in de sector ervaren. Het beleid is daarop onvoldoende afgesteld. “Wetgeving beoogt sturing van **bestaande** productievormen. Regels zijn daardoor niet afgestemd op nieuwe, innovatieve ontwikkelingen. Voor innovaties is soms extra beleidsruimte noodzakelijk.”

**Hoe** kan de ambtenaar inspelen op innovatie? Thus, vanuit zijn Rabo-ervaringen: “De vraag is feitelijk op welke wijze ze tijdelijk speelruimte kunnen geven aan nieuwe ideeën. We hebben het steeds over de creativiteit van de ondernemer, maar ook de overheden zouden creatiever kunnen opereren.” Hij noemt als voorbeeld tijdelijke ontheffingen voor pilotprojecten. Eigenlijk moeten ambtenaren net als ondernemers de grenzen van de mogelijkheden opzoeken. “Het is beter om een keer teruggefloten te worden, dan om eindeloos te wachten op goedkeuring van je leidinggevende.”

### Vliegwiel

Als het inderdaad zover komt dat elke ambtenaar van LNV een agrariër gaat begeleiden, dan stelt Thus voor om ambtenaren te verplichten om jaarlijks minimaal één vernieuwend idee aan te dragen. “Op die manier zet je een vliegwiel in beweging. Denk alleen al aan de wisselwerking die ontstaat tussen de boer en de ambtenaar. Zagen ze elkaar eerst niet staan; nu spelen ze elkaar de bal toe.” Hoewel ook Thus ziet dat de laatste jaren een nieuwe brug is gebouwd tussen agrarische ondernemers en het ministerie, constateert hij toch nog een behoorlijke afstand. “Maar wel een afstand die te overbruggen is.”

Voor meer informatie: [wim.thus@rabobank.com](mailto:wim.thus@rabobank.com)

## Directeur Grootbedrijf Rabobank Westland Arie Kruithof: “Groene vingers zijn nodig”

De productie van een kilo tomaten kost 72 eurocent. Dat was vijftien jaar geleden ook al zo. Voor directeur Grootbedrijf Arie Kruithof van Rabobank Westland is dat hét bewijs van het innovatief vermogen van de tuinbouwsector. “Nog steeds hoort de sector tot de wereldtop, ondanks de stortvloed aan regels die de tuinders over zich heen krijgen.” Kruithof pleit voor een beperkte set aan basisregels en veel meer eigen verantwoordelijkheid voor de ambtenaar die in de dagelijkse praktijk met deze regels moet werken.

Rabobank Westland staat midden in de tuinbouwketen. Veel klanten van de bank halen hun omzet uit deze sector, van tuinder tot transportbedrijf. Volgens Kruithof heeft de tuinder te maken met een geweldige kapitaal-intensivering. “Dat betekent een schaalvergroting zowel in aantallen meters alsook in de geïnvesteerde prijs per vierkante meter.” Niet dat elke tuinder deze intensivering kan opbrengen. Kruithof zag het afgelopen decennium het aantal tuinders halveren en hij voorspelt dat de komende tien jaar nog een keer hetzelfde gebeurt.

### In ‘t bloed

Het vermogen om zich steeds te vernieuwen dankt de sector aan de oprukkende technologie in combinatie met de ‘groene vingers’ van de tuinders én van de direct betrokkenen. “Iedereen hier in de regio heeft de tuinbouw in het bloed zitten. Dat geldt ook voor de adviseurs van de Rabobank; glastuinbouw zit bij Rabobank Westland in de haarvaten van de organisatie. Het zou goed zijn als dat ook gold voor de ambtenaren, want juist dán kunnen ze gericht meepraten.”

Kruithof constateert echter ook dat de tijd voorbij is dat tuinders eindeloos klagen over de overheid. “De moderne ondernemer in de glastuinbouw is zich bewust van zijn positie. Hij handelt vanuit mogelijkheden. De slachtofferrol van vroeger is passé. Ondanks al die regels. Die accepteren ze nu als een gegeven.”

### Topindustrie

Volgens Kruithof wordt er regelmatig ten onrechte een negatief beeld geschetst van de tuinbouw. Van horizonvervuiling tot teveel verkeersbewegingen. “Het is een topindustrie. Ga daar volwassen mee om. Het wordt tijd dat duidelijk wordt hoeveel ruimte we over hebben voor de tuinbouwsector. Wij maken ondernemers mee die op drie, vier plekken grond hebben gekocht en ook weer hebben verkocht omdat ze de vergunningen niet rond krijgen. Maar daar komen ze pas gaandeweg achter. Er is geen duidelijk beleid.”

“Het probleem van de ambtenaren is dat ze best willen zoeken naar oplossingen, maar het systeem belemmert hen. Ze zitten net als de tuinders gevangen in een web aan regels. Je kunt beter vier regels hebben die effectief werken dan tien regels waardoor de mensen door de bomen het bos niet meer zien. Ik zeg: toets op hoofdlijnen en geef ambtenaren veel meer eigen verantwoordelijkheid; vrijheid om te kunnen meewerken aan flexibele oplossingen.”

Voor meer informatie: [A.Kruithof@westland.rabobank.nl](mailto:A.Kruithof@westland.rabobank.nl) ■

Hoeveel levert de bietenoogst op? Op welk deel van het veld is extra kunstmest nodig? Hoe zit het met het drogestofgehalte van aardappels in de grond? Oud Philips-directeur Frans Bastiaanssen en zijn broer Wim weten het. Samen runnen zij Bas Food; een hightech landbouwbedrijf dat gebruik maakt van satellietinformatie. “Bij de start van een bedrijfje moet je de steun vooral om de hoek zoeken, bijvoorbeeld bij een ontwikkelingsmaatschappij. Hoe hogerop je het zoekt als starter, des te minder steun je vindt.”

## “Pik de parels er uit”

Frans Bastiaanssen is met 62 jaar en zijn vroegere topfunctie geen doorsnee-starter. De bedrijfsruimte is gewoon thuis: de slaapkamer van zijn dochter die het huis uit is. Hier legt hij uit dat Bas Food is gebaseerd op het proefschrift van broer Wim. “Het gebruik van satelliet-informatie in de landbouw is niet nieuw. Wel nieuw is het gebruik van de satelliet om de groei van gewassen nauwkeurig en betrouwbaar te bepalen. Wij kunnen per veld, per provincie, per land of per continent vaststellen hoe de groei van gewassen verloopt.”

### Geen spat verder

BasFood is op tal van terreinen in te zetten. Bijvoorbeeld om ongewenste speculatieve prijsschommelingen te voorkomen. Maar voor de verdere ontwikkeling is steun nodig. “Zoals elke starter heeft BasFood chronisch geldtekort. Vanuit mijn vroegere functie heb ik een aardig netwerk, dus vol goede moed klopte ik aan bij SenterNovem van Economische Zaken in Den Haag. Daar ben ik echt geschrokken. Het ondernemersgevoel ontbreekt daar volkomen. De ambtelijke cultuur is gericht op het vervangen van onzekerheden door schijnzekerheden van de bureaucratie. Als beginnend ondernemer kom je daar geen spat verder.”

Heel anders verging het de broers Bastiaanssen bij de Stichting Incubator3+ in Eindhoven, een lokale ontwikkelingsmaatschappij. “Dat was een verademing. Daar

weten ze wat ondernemen is. Ze kijken naar het idee, naar de vent achter het idee en nemen een beslissing. Ze waren enthousiast en zorgden vrij snel voor 35.000 euro aan steun. Fantastisch. Toen is de bal gaan rollen.”

### Frietfabrikant

BasFood kwam bij Syntens terecht, ook onderdeel van Economische Zaken. Daar vond Bastiaanssen wel gehoor. “Syntens leverde ons expertondersteuning op het gebied van marketing. Ook kregen we financiële steun. Met Incubator3+ en Syntens konden we goede stappen zetten. Zo hebben we vorig jaar een grootschalige pilot kunnen uitvoeren in Polen. Dit deden we samen met McCain, de grootste frietfabrikant in de wereld.”

Via Syntens kwam BasFood uiteindelijk bij Agro & Co terecht. Deze agrarische ontwikkelingsmaatschappij wordt gedragen door de Provincie Brabant, de ZLTO en de Rabobank. “Zo’n ontwikkelingsmaatschappij is uiterst belangrijk voor innovatieve bedrijven. Agro & Co durft mee te doen, daar waar banken of de landelijke overheid de boot nog afhouden omdat de onzekerheden te groot zijn.” Aan ministeries wil Bastiaanssen dan ook adviseren om hun subsidiebeleid kritisch te bekijken. “Stop met projecten die niet lopen, versterk de steun waar het wel goed gaat. Nu wordt het geld te breed uitgesmeerd. Pik de parels er uit en geef die steun.”

Voor meer informatie: [frans.bastiaanssen@basfood.com](mailto:frans.bastiaanssen@basfood.com) ■





## “Investeer in nieuwe markten”



Het ministerie van LNV laat de nodige kansen liggen bij de plattelandsvernieuwing. Dat is de stellige overtuiging van ondernemer en ‘missionaris’ van de verbrede landbouw, Jan Huijgen. Volgens Huijgen richt de overheid zich nog té veel op het klassieke ondernemerschapmodel, waarin schaalvergroting centraal staat.

Jan Huijgen uit Bunschoten weet waarover hij praat. Hij is de eigenaar van de Eemlandhoeve, een multifunctioneel plattelandsbedrijf dat bestaat uit onder meer een ecologisch zoogkoeienbedrijf, een educatieve en een recreatieve tak. Daarnaast is hij voorzitter van de agrarische natuurvereniging Ark & Eemlandschap en mede-initiatiefnemer van het Landschapsfonds Eem en Vallei. Ten slotte is hij voorman van de Coöperatie Stadteland, dat zeven regionale initiatieven op het gebied van plattelandsvernieuwing bundelt.

### Business-to-business

Volgens Huijgen moet de overheid meer oog krijgen voor verbrede landbouw. In de eerste plaats pleit hij voor investeringen in nieuwe markten. Agrariërs kunnen die steun volgens hem goed gebruiken. Ketens als La Place en Bilderberg tonen immers interesse in (biologische) streekproducten. Het probleem is echter dat deze producten worden verkocht via boerderijwinkels, dus van *business-to-consumer*. Huijgen:

“Business-to-business vergt echter een andere aanpak. Denk alleen maar aan de distributie en de kwaliteitsgarantie.”

Om deze uitdagingen succesvol op te kunnen pakken, is krachtenbundeling noodzakelijk. De vraag is echter wie de regierol op zich neemt. Huijgen vindt dat hier een taak ligt voor LNV. Tot op heden vindt hij echter nog weinig gehoor. “Dit komt ook doordat de overheid gefocust is op het klassieke ondernemerschapmodel. LNV kijkt nog teveel naar lokale en individuele projecten, zonder een duidelijke strategische lijn uit te zetten. Maar de kansen die er liggen, moeten we snel grijpen. Hoe langer we wachten, hoe kleiner de kans van slagen.”

### Geen ondernemersdrive

De verbrede landbouw biedt de nodige boeren en tuinders een toekomst. LNV heeft hier tot nu toe echter té weinig aandacht voor volgens Huijgen. “Er is meer interne afstemming nodig binnen het ministerie. Zo hoort het onderwerp ‘ondernemerschap’ niet thuis in de nota **Kiezen voor Landbouw**, maar in de **Agenda Vitaal Platteland**. Nu blijft de eerst genoemde nota hangen in het klassieke landbouwdenken, terwijl de andere nota geen echte ondernemersdrive heeft.”

Voor meer informatie: [www.eemlandhoeve.nl](http://www.eemlandhoeve.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 3: Lucie Wassink (52), secretaris Platform Agrologistiek.

## “Inlevingsvermogen is eerste vereiste”



“Je moet je niet als een drillboor opstellen om iets te bereiken, dat werkt averechts. Een vriendelijke vasthoudendheid, dáár kom je het verst mee. Zowel binnen als buiten het ministerie. Innovatie staat of valt met positieve mensen die iets zien in een nieuw concept en zich niet laten afschepen. De spreekwoordelijke beren op de weg zijn dan best te overwinnen. ‘Het kan wél!’ is niet voor niks het motto van het Platform Agrologistiek. Dat levert ons in elk geval de nodige *schwung* op.

Het Platform Agrologistiek stimuleert innovatieve projecten van het bedrijfsleven om de logistiek van het transport van dieren en agroproducten slimmer en duurzamer te laten verlopen. Innoveren betekent loslaten van bestaande werkwijzen en grenzen verkennen. Dat is best wel eens eng ja. Je weet niet precies wat je te wachten staat: doe ik het wel goed? Dat maakt je kwetsbaarder. De oude vertrouwde paden zijn gewoon rustiger en dus veiliger. Maar je komt niet vooruit! Natuurlijk heb je wel een leidinggevende nodig die dit spanningsveld begrijpt en je de ruimte geeft. Zo niet, dan wordt het een veldtocht die je niet kunt winnen.

Natuurlijk kom je soms in het vaarwater van mede-ambtenaren terecht, dat kan ook niet anders. Met als gevolg dat de tegenargumenten je om de oren vliegen: ‘dat kan niet!’ Dan is het de kunst om enthousiast te blijven. Ze zijn druk en hebben er soms moeite mee als jij ze extra werk bezorgd of aan hun ‘grenzen’ morrelt. Ook ondernemers zijn overigens soms zo geïsoleerd met hun eigen innovatie bezig, dat ze niet kijken naar wat er aan de andere kant van het hek gebeurt. Terwijl ook daar de nodige mogelijkheden liggen.

De roep om ‘ondernemerschap’ geldt dus voor de volle breedte van de maatschappij. Ik constateer echter nog een beweging, de andere kant van dezelfde medaille: het soms te ver doorschieten in verantwoorden, tot op enkele cijfers achter de komma. Dat staat mijns inziens haaks op elkaar. Dat kost dus tijd en energie. Energie die we goed kunnen gebruiken om innovaties tot stand te brengen.”

Voor meer informatie: [j.c.l.wassink@minlnv.nl](mailto:j.c.l.wassink@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  
Drukkerwerk:  
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