

# Ondernemen in innovatie

Foto: JayWalkers

Nieuwsbrief van het ministerie van LNV



## Inhoud

nummer 7 • april 2006

- 1 Ruimte nemen en geven
- 2 Eén loket?
- 3 Column Cees Veerman:  
"Durf, lef en betrokkenheid"
- 3 Kort bericht
- 4 Oh jee, weer zo'n ondernemer!
- 6 Werelden van verschil
- 7 Lessen van de Belastingdienst
- 8 De Ondernemende Ambtenaar:  
"Gebruik die ruimte!"

## Ruimte nemen en geven

Ondernemers moeten meer ruimte krijgen. Op die manier kunnen ze innoveren én werken aan een meer duurzame bedrijfsvoering. Dát is de insteek van minister Cees Veerman. Het past bij het rijksbrede thema *Andere Overheid*. Ook LNV buigt zich over de vraag: hoe kunnen we de ondernemers zo goed mogelijk van dienst zijn? Hebben ze bijvoorbeeld behoefte aan één loket, waar ze met al hun vragen terecht kunnen?

Froukje Idema coördineert binnen LNV het project 'Ruimte voor ondernemers', een deelproject van het rijksbrede programma *Andere Overheid*. Ze begeleidde vijf ondernemersvraagstukken. Het project is afgerond; wat is de belangrijkste conclusie? Idema: "Ondernemers willen niet lang wachten. Ondernemen betekent dynamiek; dus ze willen snel antwoorden op hun vragen, of het nu een ja of een nee is."

### Verschillende loketten

Die snelheid is nog een probleem. Binnen LNV heeft een ondernemer vaak met verschillende directies te maken, verschillende loketten. Volgens Idema is het streven om één loket voor de bedrijven te creëren nog toekomstmuziek. "Laten we eerst ervoor zorgen dat al die afzonderlijke loketten bij LNV en verschillende departementen beter met elkaar gaan samenwerken en hun gegevens met elkaar delen."

### Routekaart

Een concreet voorbeeld: één van de ondernemers die ze vergezelde wilde onder meer een bouwvergunning voor een mobiele stal. "Zo'n bouwvergunning voor mobiele bedrijfsvoering wijkt af van de gebruikelijke procedure. De verschillende ambtenaren en loketten, zowel rijksbreed als lokaal, wisten van elkaar niet goed wat er gedaan werd. En als we zelf al niet de routekaart kennen, hoe moet een ondernemer dan zijn weg vinden?" De resultaten moeten volgens Idema niet worden opgevat als representatief voor de hele dienstverlening. Het zijn signalen. Als een masseur drukte ze op bepaalde plekken van het LNV-lichaam. "Kijken waar er 'knopen' lagen." ■



## Eén loket?

De voorzet kwam onlangs van Minister Veerman. Agrarische ondernemers moeten volgens hem een vaste plek hebben voor al hun vragen. Een loket dat altijd bereikbaar is, dat met glasheldere antwoorden innovatieve agrariërs helpt. Snel, efficiënt en krachtdadig: gemak dient de ondernemer. Het verzoek van Veerman wordt binnen het ministerie met instemming begroet.

Agrarisch ondernemers staan nog te vaak voor gesloten deuren. Jo Voet beaamt het. Hij is als beleidsmedewerker verbonden aan de *Service Unit Innovatie*. Hij heeft ook een verklaring. “Het ontbreekt ons nog aan overzicht, een *roofvogelperspectief*. De verschillende directies en afdelingen weten eigenlijk niet van elkaar wat er nu precies wordt gevraagd door ondernemers. Wat wordt met wie besproken en wat is de uitkomst?”

Een ander punt waar Voet het mis ziet gaan, is bij de beoordeling van (aan)vragen. Prangende ondernemersvragen worden vaak verkeerd beoordeeld. Standaardvragen krijgen daarentegen te veel aandacht. “Je kunt als ondernemer duizend vragen hebben, maar die kunnen vaak niet allemaal beantwoord worden door ons. Daar moeten we scherper op worden en eerlijk in zijn. Zo kunnen we de juiste prioriteiten

stellen. Dat scheelt bovendien veel rompslomp. Ook voor ondernemers.”

### Trechter

Voet ziet wel wat in één LNV-loket dat alle vragen filtert en bij de juiste ambtenaren neerlegt. Een soort zeef. Voet denkt in eerste instantie aan een trechter: een heldere driedeling van vragen. “De eerste groep zijn vragen die vallen binnen de geldende regelgeving. Ambtenaren kunnen hier direct mee aan de slag.” De tweede categorie betreft vragen die niet direct kunnen worden beantwoord.

De derde groep zijn vragen die LNV *niet* kan beantwoorden. De ‘Nee-vragen’. “Dit kunnen vragen zijn die volledig in strijd zijn met de huidige regelgeving. Hier moeten we duidelijk in zijn: ‘nee’ is óók een antwoord.”

De tweede categorie, verzoeken waar geen pasklaar antwoord voor is, vraagt de meeste tijd. Er is geen blauwdruk; de begeleiding is intensief. “Het zijn vaak lastige, maar heel interessante verzoeken. Vaak kunnen we hier veel van leren; ze helpen ons onze dienstverlening te verbeteren.”

### Zaakwaarnemer

Voets idee voor dat oppakken van onorthodoxe vragen: een soort zaakwaarnemer, een klantmanager. Iemand die de vraag intensief begeleidt binnen het ministerie. “Iemand met de houding van: *zo, dat probleem gaan we eens even aanpakken*; we gaan voor u aan de slag. Ik denk aan intermediairs die met hun voeten in de klei staan, maar ook de weg kennen binnen het ministerie. Die mensen zijn er volgens mij volop, ook binnen onze eigen organisatie.”

Voor meer informatie: [j.a.h.voet@minlnv.nl](mailto:j.a.h.voet@minlnv.nl)

### “Ik heb eigen loketjes”

Eric Moor is eigenaar van orchideeënkwekerij Sion in De Lier. Wat vindt hij van de één loket gedachte? “Als dit betekent: één centrale plek waar ondernemers hun informatie snel en eenvoudig kunnen halen, dan denk ik dat ondernemers daar wel behoefte aan hebben. Maar zij die iets echt graag willen, weten hun weg zelf wel te vinden of zij schakelen een adviesbureau in. Ik weet het ministerie inmiddels steeds beter te vinden en de ambtenaren mij gelukkig ook; ik heb mijn eigen loketjes. Maar voor starters kan zo’n centraal loket een uitkomst zijn. Hoe meer starters binnenboord blijven, hoe sterker onze business wordt. Een centrale vraagbaak kan daarbij helpen.”



“Een ambtenaar heeft tot taak ondernemers en burgers bij te staan om iets tot stand te brengen. Regels en wetten zijn in sommige gevallen slechts tekenen van armoede aan creativiteit. Soms kun je zaken veel beter op een andere manier oplossen, maar dat vergt betrokkenheid. En daar moet je lef voor hebben. Met alle risico's van dien.

We willen naar een andere overheid toe. Een overheid die partner is van de burger en ondernemer. Wij besturen wel, maar dat moet meer een luisterend, meedenkend bestuur zijn, vooral niet te dirigerend. Ondernemers moeten ruimte krijgen. Dan is het heel belangrijk hoe de overheid zich opstelt. Wat durf je als ambtenaar als je een advies moet geven? Dat is de vraag. Je kunt zeggen: 'De regels zeggen dat het niet gaat, mevrouw en mijnheer'. Maar je kunt je ook afvragen wat je voor zo'n ondernemer kunt doen, bijvoorbeeld door er eens te gaan kijken. Je denkt mee om zijn ideaal te realiseren, uiteraard met inachtneming van de regels.

### Soepelheid

Ik pleit voor een beetje durf en soepelheid, maar vooral ook voor betrokkenheid. Zo was ik laatst in Loenen waar een boerin in het niet gebruikte deel van de boerderij een

kinderopvang wilde beginnen. Dat mocht niet omdat de bestemming 'agrarisch' is. Dan moet je als overheid nadenken over de gevolgen van zo'n besluit. Deze ondernemer moet verhuizen en wellicht dat het land eromheen nu verwildert.

Het zijn problemen waar ondernemers en burgers tegenaan lopen. Ik wil niet met de vinger naar de gemeente wijzen, maar een heleboel vergunningen op het terrein van de ruimtelijke ordening worden door gemeenten afgegeven. We zouden in dit soort situaties, waar innovatie en nieuwe economische dragers aan de orde zijn, wellicht een bemiddelende rol kunnen spelen.

### Argwaan

In vraaggesprekken met ondernemers werd duidelijk dat zij een zekere terughoudendheid bespeuren bij LNV om partner te worden van een probleem. Ik vind dat het al behoorlijk verbeterd, maar het kan nog beter. We moeten de ondernemers en burgers open tegemoet treden. Met de nodige voorzichtigheid, maar zonder argwaan. Dat is echt een cultuurkwestie.”

Cees Veerman, minister

## Kort bericht

### Resultaten lezersonderzoek

De ruime meerderheid van de lezers (88%) geeft Ondernemen in Innovatie een voldoende of meer? Gemiddeld beoordelen ze de nieuwsbrief met een 6,9. Ambtenaren zijn in het algemeen iets positiever (7,1) dan niet-ambtenaren (6,8).

Over de omvang, opmaak en leesbaarheid van de nieuwsbrief zijn de lezers positief.

Opvallend is dat de meerderheid de inhoud beoordeelt als 'informatief' en 'actueel', maar ook als 'oppervlakkig'. Ze vinden de artikelen weliswaar interessant, maar willen meer diepgang. De respons op de open vragen was bijzonder hoog. Dat duidt op een hoge betrokkenheid en bereidheid om mee te denken. Meest gehoorde geluid: meer praktijkervaringen en *best practices*. De redactie gebruikt de resultaten van het lezersonderzoek om Ondernemen in Innovatie verder te verbeteren.

Het rapport met de resultaten staat integraal op de site van LNV: [www.minlnv.nl](http://www.minlnv.nl) (Rubriek publicaties/periodieken/lezersonderzoek Ondernemen in Innovatie).

# Oh jee, weer zo'n ondernemer!

Mensen met een eigen zaak zijn eigenzinnig. Ze hebben allemaal hun eigen wensen, ideeën en aanpak. Agrarisch ondernemers zijn geen uitzondering. Geen veehouder, tuinder of kweker is hetzelfde, ook wat hun wensen betreft: welke hulp verwachten ze van LNV? Hoe waarderen ze de *service*? En hoe kan het *beter*? Een rondje langs de velden.

Noud Janssen, pluimveehouder  
“Open, behulpzaam en daadkrachtig”

Dat niet iedere ondernemer direct persoonlijk in contact treedt met Den Haag, blijkt uit het verhaal van Noud Janssen. De eigenaar van een pluimveeslachterij in het Limburgse Meerlo besteedde het contact met LNV uit. Janssen heeft diverse adviseurs die voor hem de vinger aan de pols houden. “Deze overzien mijn hele bedrijf: van mijn mestafzet tot de bedrijfsvoering. Ze zitten overal bovenop en onderhouden de contacten. Ze kunnen door hun kennis gerichter doorvragen en me attenderen op actuele ontwikkelingen.”

Het contact van Janssen met LNV beperkt zich eigenlijk tot de nieuwsbrieven die de Dienst Regeling geregeld verstuurt. “Dat is een heel mooie manier om op de hoogte te blijven. Je hebt een snel overzicht van actuele ontwikkelingen. Dat is met name nu, met de vogelgriep op de loer, van groot belang.”

## Dienst

Maar toch heeft hij wel een kritiekpuntje. “Het is tegenwoordig lastiger om aan informatie te komen. De Dienst Regelingen heeft de opmaak van de nieuwsbrief veranderd. In plaats van het hele persbericht zijn het nu drie regeltjes waar je op moet doorklikken. Dat is erg lastig: je moet op de site gaan zoeken om het nog eens in zijn totaal te lezen. Ik hou het graag simpel. Dat technische gedoe hoeft van mij niet.”

Hoewel hij niet vaak direct met LNV in contact treedt, merkt Janssen wel dat er een andere wind waait: het ministerie gaat anders om met ondernemers. Beter. Ambtenaren zijn opener, behulpzamer en daadkrachtiger, is zijn ervaring. “Dat hoor ik van mijn adviseurs en van mijn collega's. Ik merk het ook zelf: de houding is veel positiever. Jaren geleden was de stemming als je belde: ‘o jee, weer zo'n ondernemer’. Nu is het: ‘wat fijn dat u ons belt, waarmee kunnen we u van dienst zijn?’” ■

## Ad Kemps, Coppens diervoeding: “Een verkenner nodig”

Om maar direct met de deur in huis te vallen; hoe bevalt het contact met LNV? Ad Kemps, commercieel directeur van Coppens diervoeding in Helmond: “We zijn een innovatief bedrijf. We zitten boordevol plannen. Die kunnen we niet alleen uitvoeren, vaak betreden we met onze ideeën onbekend terrein. Dan hebben we een verkenner nodig, iemand binnen het ministerie die drempels wegneemt, de wetgeving onder de loep neemt of eventuele subsidiemogelijkheden bekijkt.”

Zo is Coppens bezig met het plan ‘de Boerenkip’, een project dat kippen meer ruimte biedt. “Een duidelijk voorbeeld van enerzijds onze vastberadenheid en anderzijds het ‘geduld’ van LNV. Het project loopt al vanaf 1998, maar dat het ministerie hier nog altijd voor ijvert, zegt wel iets.” Een recenter project is ‘Novi-ei’: een platform van marktpartijen dat innovatieve ei-producten wil ontwikkelen. Ook hier helpt het ministerie een handje mee.

### Hart

Uit die hulp spreekt betrokkenheid. Nee, zelfs meer dan dat. Kemps: “LNV ondersteunt niet alleen, maar stéunt ook. Ze zitten er in met hun hart. Een beleidsmedewerker was zelfs technisch voorzitter van Novi-ei. Dat zegt veel over het engagement. Het geeft niet alleen een goed gevoel, het werkt ook efficiënt. Zo kan ik nog meer voorbeelden opnoemen van de goede betrokkenheid van LNV.”

Maar voor een ondernemer draait de ambtelijk molen nooit snel genoeg. Vlot kunnen inspringen op actuele ontwikkelingen belegt immers het brood van eigen bazen. Kemps: “Natuurlijk willen we soms dat dingen sneller gebeuren binnen het ministerie. Het liefst hebben we dezelfde dag antwoord. Maar we hebben begrip voor het proces. We weten dat er veel schakels zijn.” ■

## Ton Waals, directeur Flandrex BV “Angst wegnemen”

Ook Ton Waals ziet het de goede kant op gaan. Er wordt volgens hem door de ambtenaren beter meegedacht. En ondernemers zijn niet langer “gevaarlijke mensen.” De samenwerking met de beleidsmedewerkers bij innovatieve projecten waardeert hij. Maar nog niet alle ‘innovatie-obstakels’ zijn weg.

Ton Waals werkt met zijn bedrijf Flandrex mee aan verschillende projecten, zoals Boerenkip en Novi-Poultry. Zijn ambitie is de realisatie van een innovatieplatform voor de pluimveesector. Met LNV zit hij regelmatig om de tafel. “Het is goed om samen te werken. Het moet niet zo zijn dat wij aan één kant van het touw trekken en LNV aan de andere. We moeten sámen werken aan de toekomst van de pluimveehouderij.”

### Gevaarlijke mensen

Waals wil een misverstand uit de weg ruimen. De buitenwacht denkt dat ondernemers alleen bij de overheid aankloppen als ze geld nodig hebben. “Het is echt niet zo dat we continu de hand op houden. Integendeel. Subsidie kan óók bestaan uit bemoediging, advies en coördinatie. Daar hebben we vaak meer aan. En dat ontvangen we in ruime mate. Daarvoor ben ik de overheid dankbaar.”

“Maar”, vervolgt hij, “soms ervaar nog wel enige angst bij het ministerie. Vooral zodra het om *marketable* initiatieven gaat, concrete plannen waar geld in zit. LNV is bang door Brussel op de vingers te worden getikt. In Italië of Frankrijk prevaleert het landsbelang boven dat van Europa. Nederland neigt naar de andere kant. We willen nog té vaak het braafste jongetje van de klas zijn.” ■

Ondernemer. Ambtenaar.  
Twee werelden, twee blikken, verschillende inzichten.  
Ze ontmoeten elkaar *in the flesh* bij de Praktijkpanels van Dienst  
Regelingen van LNV. Hoe werkt het precies? En belangrijker:  
wat levert het op? “Het versterkt de cultuuromslag die wij  
als ministerie moeten maken.”



Drie keer per jaar schuiven ze bij elkaar aan: vier groepen van vijftien ondernemers. Een dwarsdoorsnede van het agrarisch bedrijfsleven. Jong, oud, man, vrouw, starter en ervaren rot. De bedoeling: de dienstverlening van LNV verbeteren. In de volle breedte. “Een ideaal platform om nieuwe regelingen te toetsen”, zegt Dorine Rensen. Ze is vanuit Dienst Regelingen betrokken bij de praktijkpanels.

### Theekransje

Het gaat om heel concrete dingen. Rensen: “We leggen bijvoorbeeld folders en brochures voor: zijn die duidelijk? Het is voor ons een belangrijk ijkpunt. De opmerkingen gebruiken we om onze instrumenten te verfijnen. Hoofddoel is dat we zo goed mogelijk aansluiten bij de praktijk van de ondernemers. We nodigen dus uit om kritisch te zijn. Het zijn geen theekransjes.”

Haar collega Karin Linker vult aan: “Bij de panels zijn ook ambtenaren betrokken. Ze ervaren zo hoe de sector tegen hun plannen aankijkt. Dat is soms behoorlijk confronterend. Een ambtenaar die ontzettend veel moeite heeft gestoken om beleid om te zetten in uitvoerbare regelgeving merkt opeens dat iemand uit de praktijk er vraagtekens bij plaatst. Dat versterkt de cultuuromslag die wij als ministerie moeten maken. Het leert ons ambtenaren om ons te verplaatsen in de ondernemers.”

## Werelden van verschil?

### Eye-opener

Rensen benadrukt dat ondernemers vaak verschillend reageren op een stuk. “De meningen lopen soms sterk uiteen. Elke ondernemer bekijkt het weer op een andere manier. Ook dat is voor ons een eye-opener. Zo ontstaat bovendien het besef dat we het niet iedereen naar de zin kunnen maken, óók bij het bedrijfsleven. De ondernemers krijgen zo ook een kijkje in onze keuken. Dat inzicht zorgt voor meer begrip over en weer.”

Linker noemt nog een punt: doordat de vooraf getoetste producten beter aansluiten bij de doelgroep, hoopt Dienst Regelingen op minder klachten over nieuwe regels. De uitvoeringskosten voor de Dienst Regelingen lopen hierdoor terug. Maar het effect is volgens Linker nog niet in harde getallen uit te drukken. “Het is geen wondermiddel. Het zorgt voor administratieve lastenverlichting, maar dan wel tot op zekere hoogte. Veel van de wetgeving komt uit Brussel. Daar kunnen we niets aan veranderen. Maar van de zaken waar we wel invloed op hebben, kunnen we de scherpe kantjes afhaken. Dat lukt ons steeds beter.”

### Kennis en ervaring

Beiden zouden graag zien dat de panels bij meer LNV-directies gebruikt worden. Rensen: “Er zit zo verschrikkelijk veel kennis en ervaring bij de ondernemers. Ik sta er elke keer weer versteld van wat de panels ons voor informatie opleveren. Bovendien is de bereidheid om aan de panels mee te werken bij het bedrijfsleven groot. Ze reageren enthousiast en laten vrijwel nooit verstek gaan. Het levert ook hen iets op.” ■

# Lessen van de Belastingdienst



*Leuker kunnen we het niet maken, wel makkelijker* is méér dan een slogan voor de Belastingdienst. Geïntegreerde klantbehandeling staat er hoog in het vaandel. Een gestroomlijnd stelsel van klantgegevens en uitgekende instrumenten. Ondernemers worden snel en efficiënt geholpen. Een ijkpunt voor LNV. Wat kan het ministerie leren van de ‘buurman’? Een gesprek met Paul Gorissen, senior beleidsmedewerker van het ministerie van Financiën. “Ik zou zeggen: loop eens bij ons binnen.”

De Belastingdienst heeft een ‘stille metamorfose’ doorgemaakt. Het laatste decennium is een van oudsher logge overheidsdienst veranderd in een flexibele dienstverlener. De klant neemt een belangrijke positie in, het imago van ‘schatkistvuller’ is minder nadrukkelijk aanwezig. Belastingtelefoon, website en brochures zijn praktische instrumenten die het ondernemers gemakkelijk maken.

## Servicegerichtheid

Hét voorbeeld van de servicegerichtheid is de behandeling van klantgegevens. Het overheidsbreed toegankelijk maken hiervan neemt stroperigheid weg. Paul Gorissen: “In het kader van de stroomlijning van basisgegevens hoeven ondernemers in de nabije toekomst maar één keer hun relevante gegevens aan een overheidsorganisatie door te geven. Dan kan via site, telefonisch of schriftelijk. Die informatie sijpelt door alle geledingen. Op die manier hoeven ze in contacten met ons niet wéér die gegevens door te geven. Eén keer is genoeg.”

Zover is LNV nog niet. Ondernemersservice zoals de Belastingdienst die biedt, kan het ministerie nog niet leveren. Wat kan LNV leren van de fiscalisten? Gorissen: “De belangrijkste les: departementen moeten niet steeds proberen het wiel opnieuw uit te vinden. Gegevens van verschillende ‘overheidstakken’ zijn voor iedere ambtenaar toegankelijk. We vormen allemaal samen één boom. Laten we dat beseffen en de samenwerking aanhalen.” Dat geldt ook voor de communicatie. Gorissen: “De dialoog met het bedrijfsleven moeten we meer samen oppakken. Eén formaliteit en één werkwijze. Dat zijn we verplicht aan ondernemers.”

## Informatie à la carte

Tip twee van Gorissen: “Het is opnieuw een open deur, maar wel elementair: weet wat de ondernemer wil! Verplaats je in zijn positie. Ondernemers willen snelheid en flexibiliteit. Daarom bieden wij eenduidige informatie à la carte, zowel on- als offline, telefonisch en op papier.” Drie: constant de eigen organisatie doorlichten; niet eenmalig de dienstverlening verbeteren. “We blijven onze service aanpassen aan actuele wensen en vragen van ondernemers. Dat is pure noodzaak. Als je de service op peil wilt houden en verder wilt verfijnen, moet je scherp blijven.”

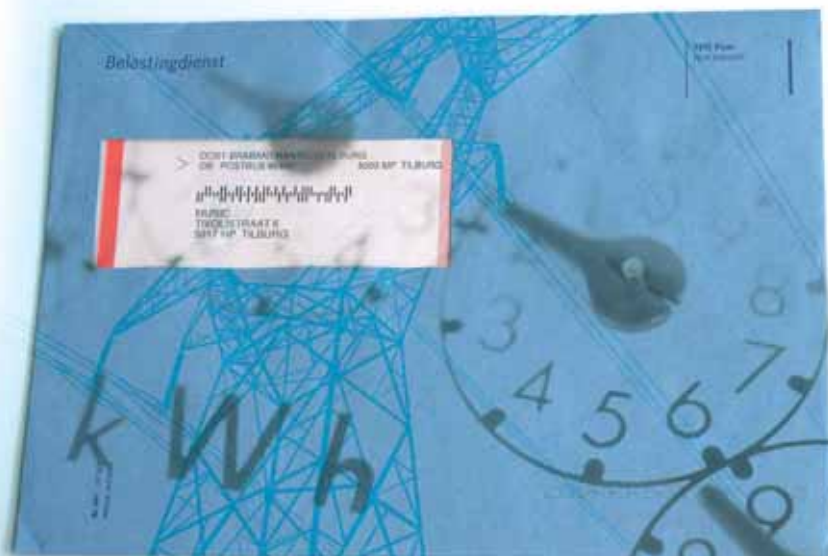
Samenwerking kan de constante *fine-tuning* van de overheidsdienst voeden, is Gorissen’s stellige overtuiging. Hij wil dan ook graag om de tafel met andere departementen zoals bijvoorbeeld LNV. “Daar hebben we allemaal wat aan.” Hij heeft de eerste uitnodiging in feite al klaarliggen. De Belastingdienst gaat samen met de Kamer van Koophandel een nieuw handelsregister opzetten. “Ook LNV kan van dit register gebruik maken. Heel nuttig, want agrarische ondernemingen worden er nu in opgenomen. Ik zou zeggen: loop eens bij ons binnen.”

Voor meer informatie:

[www.belastingdienst.nl](http://www.belastingdienst.nl)

[www.stroomlijningbasisgegevens.nl](http://www.stroomlijningbasisgegevens.nl)

“We vormen  
allemaal samen  
één boom.”



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 7: Chris Kalden (57 jaar), secretaris-generaal.

## “Gebruik die ruimte!”



“De ondernemende ambtenaar, voor mij is het een *contradictio in terminis*. We zijn geen ondernemers. We zullen dus ook nooit ondernemersrisico's nemen of iets wat daar op lijkt. Ik zou het begrip onderneming maar geheel aan de private sector laten. Dat neemt niet weg dat we binnen het ministerie ondernemende geesten goed kunnen gebruiken. Ambtenaren die goed luisteren naar de buitenwacht en met de vragen aan de slag gaan.

Aan ons allemaal om die cultuuromslag te maken. En dat is een zware klus. De afgelopen decennia eisten politiek en samenleving vooral zorgvuldigheid van ons. Een gedetailleerde verantwoording tot op de laatste eurocent. Dat leidde tot weinig vrijheidsgraden om een eigen invulling te geven aan het beleid. Het ontbrak ons aan *discretionaire bevoegdheid*, ruimte om verstandige beslissingen te nemen. Dat verandert. Burgers en bedrijven vragen van ons in toenemende mate dat wij beleidsruimte creëren. De ruimte om veranderingen door te kunnen voeren.

Een zware klus. We moeten én ruimte creëren én ons blijven verantwoorden. Dat betekent regelingen versoepelen, maar er tegelijkertijd ook voor zorgen dat er geen fouten worden gemaakt. We zullen áltijd op onze publieke taak worden

afgerekend; op zorgvuldigheid. Lang niet alles kan; we moeten blijven waken voor ambtelijke willekeur. Met die spagaat moeten we aan de slag. Een interessante uitdaging. Het maakt het werk bovendien een stuk leuker.

Het biedt namelijk een zekere vrijheid. We kunnen meer dan ooit zelf met innovatieve ideeën aan de slag. Klopt een bedrijf met een specifieke vraag bij ons aan en twijfelen we of het wel kan, dan moeten we niet denken: het zal wel *niet* kunnen. Onderzoek dan wat wél mogelijk is. Ga binnen de organisatie op zoek naar de antwoorden. En neem geen genoegen met 'nee'. Gebruik die individuele voorbeelden om te toetsen of het betreffende stelsel van beleidsregels wel deugt. Het is mede aan mij om hierin het goede voorbeeld te geven. Ik wil LNV'ers meer de vrije hand geven. Ik wil ze daartoe uitnodigen: gebruik die ruimte!

En natuurlijk kan er wel eens iets mis gaan. Fouten maken mag... maar het blijven wel fouten. We gaan dus geen koppen snellen, maar we blijven ons wel bewust van onze publieke taak. We proberen 'ongelukken' te vermijden, zonder daarmee de uitvoering dicht te timmeren met regeltjes en voorwaarden.

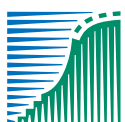
Kortom, meer lef en losheid, maar altijd zorgvuldig.”

### 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