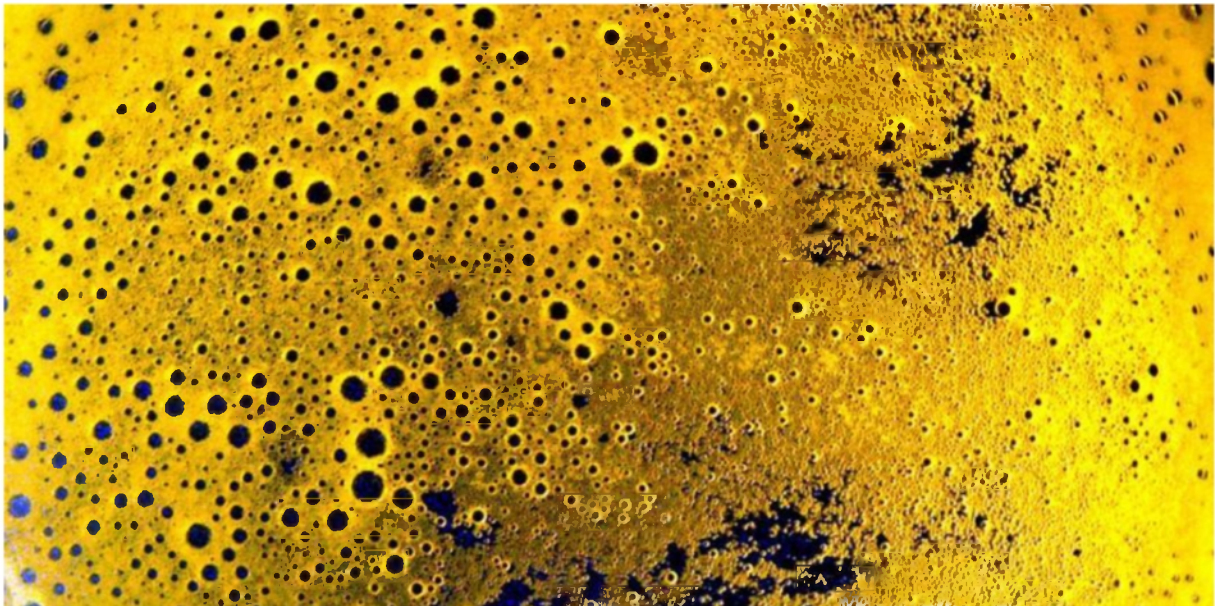


**Meer dan klein bier!  
LIB als continue aanjager van betekenisvolle  
verandering**



**Professor Katrien Termeer  
Leerstoelgroep Bestuurskunde  
Wageningen University & Research**



## Inhoud

|                                                         |    |
|---------------------------------------------------------|----|
| 0. Samenvatting.....                                    | 3  |
| 1. Inleiding .....                                      | 4  |
| 2. Kernelementen van het ‘small wins’ perspectief ..... | 6  |
| 3. Algemene terugblik op LIB .....                      | 9  |
| 4. Terugblik vanuit small wins perspectief .....        | 11 |
| 5. Conclusies en vooruitblik.....                       | 16 |
| Literatuur.....                                         | 19 |
| Bijlage 1: Over de auteur.....                          | 20 |
| Bijlage 2: Gevoerde gesprekken en bijeenkomsten .....   | 21 |
| Bijlage 3: Interne evaluatie LIB.....                   | 22 |

## 0. Samenvatting

Landbouw Innovatie Brabant (LIB) is opgericht in 1995 als samenwerking tussen de provincie Noord-Brabant en de voorloper van de Zuidelijke Land en Tuinbouw Organisatie. Ondanks de sterk veranderde context bestaat LIB nog steeds en is het in de kern niet echt veranderd. Tegen deze achtergrond analyseert deze evaluatie de bereikte resultaten van de periode 2015-2018 en de betekenis van LIB voor de nabije toekomst.

Naast algemene bestuurskundige theorieën hanteert deze evaluatie de bekende transformatie theorie van diepgaande maatschappelijke verandering door middel van 'small wins'. Dat zijn kleine maar betekenisvolle stapjes, die, indien de goede mechanismes worden geactiveerd, kunnen accumuleren tot systeemverandering. Bij een consequente strategie van 'small wins' kan systeem verandering zelfs sneller verlopen dan wanneer wordt gestuurd op snelheid en grootschaligheid.

De waardering voor LIB is erg hoog. Het vervult een palet aan functies die belangrijk zijn voor zowel ondernemers als bestuurders. De positieve waardering is mede te danken aan de bijzondere werkwijze van LIB, die ondernemers typeren als professioneel, laagdrempelig, direct, onafhankelijk, helder en niet bureaucratisch. Deze waardering aan de voorkant is mede zo hoog omdat LIB de procedures aan de achterkant erg goed op orde heeft, met een minimum aan protocollisering en een goede inbeddingen in de provincie en ZLTO organisatie.

De waardering aan zowel de voorkant als de achterkant zijn sterk verbonden met de continuïteit van LIB die cruciaal is voor vertrouwen, langdurige betrokkenheid bij ondernemers, goede netwerken, en een antenne voor innovaties. Echter, de huidige periode heeft helder gemaakt dat LIB niet langer vanzelfsprekend is. Zo verdween LIB bijvoorbeeld uit de structurele begroting van de provincie en is het erg druk met innovatie instrumenten. De evaluatie laat zien dat wanneer LIB onverhoopt toch (tijdelijk) zou worden gestopt, het nooit meer op dezelfde manier kan worden opgebouwd. Vertrouwen komt te voet en vertrekt te paard.

Als er al kritiek is op LIB dan heeft dat betrekking op de relatief kleine schaal van projecten en de vraag of je daarmee nu echt het verschil kunt maken. Deze evaluatie toont het tegendeel aan. LIB is wel degelijk in staat om verschil te maken. Dat komt omdat LIB zeer bedreven is in het herkennen en triggeren van small wins. Het gaat niet om "klein bier" of 'laaghangend fruit', maar altijd om projecten die een diepgaande verandering betreffen, veel barrières hebben moeten overwinnen, tastbare resultaten opleveren en technische innovaties koppelen aan sociale. Via het slim activeren van aanjaagmechanismes draagt LIB bij aan het verspreiden, verbreden en verdiepen van innovaties. LIB multipliceert dus wel zeker, ook door losse koppelingen met andere instrumenten. Met de inzichten uit deze small wins is wel veel meer te doen. Ook zijn de aanjaag mechanismes bewuster en daardoor nog effectiever in te zetten.

LIB is een gezamenlijk initiatief van de provincie Noord-Brabant en de ZLTO. Het gezamenlijk leiderschap van LIB getuigt van lef, wijsheid en vertrouwen, en borgt daarmee cruciale condities voor systeemverandering door middel van een small win strategie. Ondanks alle weerbarstige vraagstukken zijn ze in staat om gezamenlijk aan het positieve verhaal voor Noord-Brabant te werken en daarin vooruitgang te boeken. LIB wordt terecht gezien als een voorbeeld van het unieke Brabantse harmoniemodel: blijven praten, niet uit de weg gaan van constructieve conflicten, en behoud van relaties. Toch staat dit harmoniemodel onder druk. Dit komt deels door het algemene politieke klimaat van hijgerigheid en snel scoren. Een ander risico is de grote discrepantie die wordt

ervaren tussen het positieve LIB verhaal en de andere beleidsuitingen van provincie en ZLTO. Ondanks dat in LIB verband hete hangijzers en fixaties wel degelijk worden doorbroken, blijft de negatieve associatie met pappen en nathouden op de loer liggen. Hierover is beter te communiceren.

De belangrijkste aanbevelingen zijn:

- Gezien de grote waardering voor en betekenis van LIB, is het goed dat het in de huidige wendbare en kleinschalige vorm wordt voortgezet. De cruciale continuïteit van LIB vergt een structurele borging.
- Met de inzichten uit de projecten (small wins) is veel meer te doen, met name met de manier waarop ze veelgenoemde barrières overwinnen en fixaties doorbreken. Deze lessen kunnen actiever worden ingebracht in andere beleidsarena's op Europees, nationaal, provinciaal en lokaal niveau.
- LIB kan de aanjaagmechanismes nog bewuster activeren zodat de small wins nog meer accumuleren en leiden tot systeemverandering. Daartoe kunnen losse koppelingen met andere innovatie instrumenten helpen. Vermijd daarbij lineaire planningstrajecten, overvraging van innovatieve ondernemers en onproductieve concurrentie tussen innovatie instrumenten.
- Koester het bijzonder Brabantse harmoniemodel en doe er alles aan om associaties met 'pappen en nathouden' in een gesloten landbouwnetwerk te vermijden. Dat kan onder meer door: het verbinden van de ambitie van LIB met ervaren urgenties; het agenderen van conflicten tussen het positieve LIB verhaal en andere beleidsuitingen van de provincie en ZLTO, vooral daar waar ze verder innovatie in de weg zitten; het nog verder uitbreiden van het netwerk; en het blijven uitdragen van de huidige leiderschapswaarde van oprecht betrokken, bescheiden en reflectief.

## 1. Inleiding

In 1995 richtten de provincie Noord-Brabant en de NCB de Stuurgroep Landbouw Innovatie Brabant (LIB) op om 'verdere stimulering van een economisch en ecologisch duurzame land- en tuinbouw in Noord-Brabant beter aan te pakken'. Met de kop 'Harmoniemodel in Brabant blijft' berichtte dagblad Trouw (03/11/95) over dit opvallende initiatief: 'Boeren mogen op de trekker klimmen en protesteren (mits ze het verkeer niet hinderen), maar op het niveau waar zaken worden gedaan, blijven hun leiders de boel pappen en nathouden'. Voorzitter Latijnhousers van de Noord-Brabantse Christelijke Boerenbond (NCB) gaf aan dat de samenwerking tussen overheid en georganiseerde boeren 'nergens in Nederland zo positief is als in Noord-Brabant' en landbouw gedeputeerde van Geel motiveerde het initiatief met de uitspraak dat nog meer regelgeving alleen 'een doodlopende weg' is.

We zijn nu bijna 25 jaar verder. LIB bestaat nog steeds en is in de kern niet echt veel veranderd. De basis bestaat nog steeds uit een fonds (momenteel bijna 700.000 euro op jaarbasis) dat innovatieve projecten ondersteunt met een relatief klein bedrag. Ook de governance structuur is grotendeels hetzelfde: de Stuurgroep, die bestaat uit de Provincie Brabant en de ZLTO met LNV als adviserend lid, besluit over de besteding van het fonds en andere activiteiten. De context is wel sterk veranderd. In 1995 bestond het Landbouwschap nog, de NCB (de voorloper van de ZLTO) was een machtige rijke club

en het CDA domineerde op alle niveaus de landbouwpolitieke geledingen. Mest en water vormden de belangrijkste problemen en de focus was gericht op technische oplossingen op bedrijfsniveau. Innovatie was nog geen hype en het concept duurzame transitie moest nog worden uitgevonden.

Vanaf 1995 is LIB telkens ingesteld voor een periode van 4 jaar, die werd afgesloten met een evaluatie. De opeenvolgende evaluatoren (de Zeeuw, 1995-1999; Veerman, 1999-2002; Röling, 2004-2007; Zachariasse, 2007-2010; Grin&Schot 2010-2014) waren dermate positief over LIB dat ze adviseerden om LIB voort te zetten. De evaluaties gingen tevens gepaard met adviezen voor verbetering, zoals bijvoorbeeld strategische verdieping, institutionele inbedding, verbreding van het aantal betrokkenen, betere communicatie, opschaling, meer radicale innovaties en het instellen van een LIB plus. Ook zijn er adviezen gegeven voor nieuwe inhoudelijke accenten, zoals biologische landbouw of eiwittransitie. Veel van deze adviezen zijn opgevolgd zoals het organiseren van themabijeenkomsten, de instelling van een maatschappelijke adviesraad, de adoptie van het transitie perspectief en de start van een LIB+ in de vorm van Translab. Door goed gebruik te maken van deze adviezen heeft LIB laten zien een lerende organisatie te zijn.

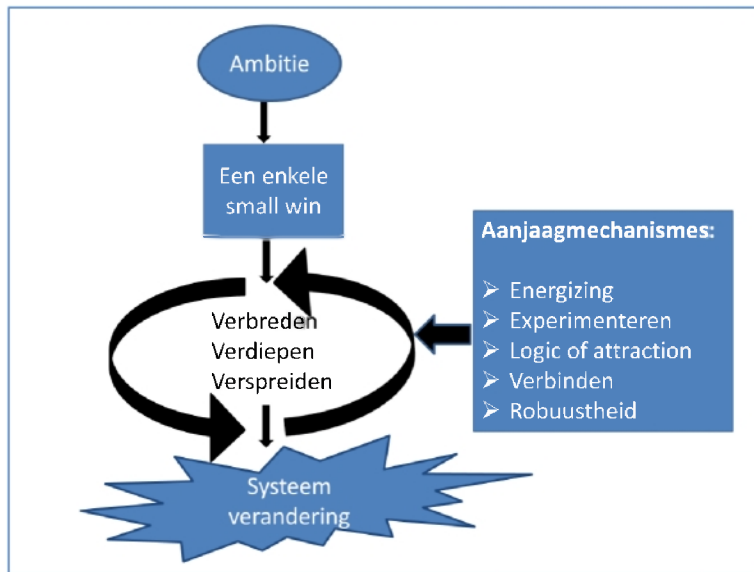
Het huidige convenant loopt eind 2019 af en de Provincie Noord-Brabant en de ZLTO hebben mij gevraagd om de zesde periode van het LIB te evalueren. Dit is een bijzondere periode omdat er twee keer een convenant is afgesloten, ieder voor een periode van maar 2 jaar. Het doel van deze evaluatie is om een oordeel te vormen over de bereikte resultaten van de hele periode 2015-2018 en om aan te geven wat de betekenis van LIB kan zijn voor de nabije toekomst, hoe dat is te organiseren en welke condities daarvoor nodig zijn. De evaluatie zal een rol spelen in de besluitvorming over LIB door de Provincie Noord-Brabant en de ZLTO.

Iedere evaluator heeft tot nu toe met een speciale theorie LIB geëvalueerd. Naast een algemene bestuurskundige bril hanteer ik het 'small wins' perspectief. Bij een small wins benadering gaat het om het werken aan weerbarstige maatschappelijke vraagstukken (ook wel aangeduid als 'wicked problems') door middel van kleine maar betekenisvolle stapjes die uiteindelijk kunnen uitgroeien tot systeemverandering. Werken vanuit dit perspectief kan voortgang en energie creëren in de aanpak van weerbarstige vraagstukken, zonder te vervallen in cynisme, simplistisch korte termijn gewin of het doen van beloftes die niet zijn waar te maken. Dit perspectief lijkt passend omdat landbouw vraagstukken veel kenmerken vertonen van wicked problems zoals: betrokkenheid van veel actoren met conflicterende probleempercepties, doelen en waarden; grote dynamiek waarbij oplossingen van vandaag kunnen leiden tot het probleem van morgen; de vraagstukken zijn vaak symptomen van problemen op een andere plek of schaalniveau; het is nooit klaar is en kan altijd beter.

Deze evaluatie is gebaseerd op gesprekken met direct betrokkenen bij LIB (secretariaat, stuurgroep, maatschappelijke advies groep); klanten van LIB (ondernemers die een subsidie hebben ontvangen en/of aan thema bijeenkomsten hebben deelgenomen); en bestuurders en medewerkers provincie en ZLTO die werken aan agrofood innovaties (zie bijlage 2). Geert Wilms en/of Marjon Krol waren aanwezig bij de gesprekken met de ondernemers die we combineerden met een bedrijfsbezoek. Ook was Geert Wilms aanwezig bij gesprekken met de gedeputeerde en de ZLTO voorzitter. Hun aanwezigheid bood de mogelijkheid om real-life te observeren hoe zij werken aan innovaties in interactie met ondernemers en stuurgroepleden. Daarnaast zijn er diverse gesprekken zonder hun aanwezigheid gevoerd. Ook zijn er diverse documenten bestudeerd, zoals de jaarlijkse LIB activiteitenverslagen, notulen van vergaderingen, verstrekte adviezen van LIB over specifieke projecten, projectverslagen en de eerdere LIB evaluaties. Ook is dankbaar gebruikt gemaakt van de interne evaluatie die als bijlage 3 is bijgevoegd.

## 2. Kernelementen van het ‘small wins’ perspectief

Dit hoofdstuk biedt een korte samenvatting van het small wins perspectief (zie ook figuur 1). Meer informatie en onderbouwing is te vinden in de bijgevoegde literatuurlijst. Het small wins perspectief heeft haar roots in de theorieën over verandermanagement, transformatieve verandering en transitie management.



Figuur 1: Overzicht small wins perspectief

### Wat zijn small wins?

Small wins zijn kleine diepgaande veranderingen met tastbare resultaten voor direct betrokkenen. Het zijn dus geen papieren beloftes, maar nieuwe praktijken waarbij sprake is van (radicaal) andere modellen, inzichten en waarden. Diepgaande veranderingen zullen zich niet beperken tot technische innovaties, maar zijn altijd verbonden met sociale innovaties. Small wins schuren per definitie: zonder wrijving geen glans. Door de wrijving aan te gaan laten small wins op kleine schaal zien hoe barrières zijn te doorbreken, zoals spanningen met gevestigde belangen, ingesleten routines, bestaande regelgeving of dominante business modellen. Niet ieder klein stapje is een small win, want er zijn ook ‘small losses’. We spreken van small wins wanneer de kleine stapjes bijdragen aan een gezamenlijke ambitie of gewenste systeemverandering. Small wins zijn niet te verwarren met laaghangend fruit, waarbij je juist met bekende oplossingen snel grote vooruitgang boekt, de zogenoemde ‘grote stappen-snel thuis’ aanpak. Dat kan nuttig zijn voor simpele vraagstukken, maar werkt niet voor weerbarstige vraagstukken, zeker niet op de langere termijn. Erger nog, het kan transities vertragen. Ook zijn small wins niet hetzelfde als best practices, het kan namelijk altijd beter. Tabel 1 vat de kenmerken van small wins samen.



### Kenmerken small wins

- Plek met energie
- Tastbare resultaten voor direct betrokkenen
- Diepgaande verandering
- Overkomen wrijving en barrières
- Verbinding technische en sociale verandering
- Betekenisvolle stap op weg naar systeemverandering
- Potentie voor verdiepen, verbreden, verspreiden

Tabel 1: Kenmerken small wins

### Wat zijn de voordelen van een small wins perspectief?

De eerste reden is realisme. Ook al zouden veel bestuurders het willen, verandering kan niet gelijktijdig diepgaand, snel en systeembreed zijn. Diepgaande verandering vergt veel van mensen en systemen en is daarom niet zomaar op grote schaal en binnen korte tijd uit te rollen. Ten tweede voorkomt een focus op het kleine dat mensen overweldigd raken door de complexiteit van een vraagstuk, waardoor ze minder vrij en precies kunnen denken en zich laten verleiden tot vaagheden en abstracties. Ten derde is het een goed middel tegen uitstel gedrag, waarbij mensen blijven steken in praten over en niet overgaan tot handelen. Met kleine stapjes hoef je niet te wachten op alle informatie, maar kun je snel beginnen en kijken wat het oplevert. Als iets mislukt zijn de risico's immers ook klein. Ten vierde wordt het idee weerlegd dat kleine incrementele veranderingen per definitie niet transformatief zijn. Met name in complexe niet-lineaire systemen kunnen kleine, maar diepgaande stapjes resoneren en uiteindelijk grootschalige veranderingen teweeg brengen (het butterfly-effect). Small wins vormen daarmee de cruciale zaadjes voor maatschappelijke transitie. Tot slot blijkt dat verandering door middel van small wins ook vaak sneller is. Dat komt omdat grootschalige veranderingen door hun zichtbaarheid veel weerstand oproepen, met name in politieke omgevingen met conflicterende belangen en waarden. Kleine stapjes blijven onder de radar waardoor er eerder dingen door de vingers worden gezien en er minder concurrentie is over het claimen van succes.

### Hoe leiden small wins tot systeem veranderingen?

Ook al doen small wins zich vaak voor op een kleinere schaal, ze kunnen wel degelijk cumuleren in grootschalige diepgaande transformaties. Daarbij maken we een onderscheid in verbreden (innovatie op andere terreinen toepassen), verdiepen (nog radicaler maken) en verspreiden (innovatie uitrollen). Hieraan liggen verschillende hefboom werkingen of aanjaag mechanismes ten grondslag zoals:

*'Energizing'*. Het zichtbare resultaat van een small win geeft mensen een directe beloning en sterkt hen in de overtuiging dat ze verschil kunnen maken. Wanneer het lukt om een kleine winst te behalen inspireert dat om verdere stappen te zetten. Er ontstaat dan een zichzelf versterkend proces van commitment, optimisme en vertrouwen in elkaar en in de resultaten. Dit proces heeft een sociale kant ('wij' kunnen verschil maken) en een inhoudelijke kant (de ideeën werken).

*'Experimenteren'*. Iedere small win is een micro-experiment waarin mensen hun expliciete en impliciete aannames toetsen, zicht krijgen op weerstand en steun, en verrassende effecten ontdekken. Al deze opbrengsten genereren meer inzicht in het weerbarstige vraagstuk en ideeën voor nieuwe small wins. Het gegeven dat het om kleine experimenten gaat betekent ook dat de gevolgen van



tegenvallers of mislukkingen veel kleiner zijn, waardoor er minder redenen zijn om experimenten uit te stellen.

*Logic of attraction.* Hieraan ligt het principe ten grondslag dat middelen stromen naar successen, waardoor small wins kunnen worden opgeschaald. Het kan daarbij bijvoorbeeld gaan om prijzen, mensen die willen aanhaken, financiële middelen, media-aandacht of ruimte in beleid.

*Olievlekwerking.* Dit mechanisme duidt op een groepsdynamisch principe waarbij mensen volgen wat andere mensen doen. Een soort zwaan kleef aan effect. Het sluit aan op het diffusie model van innovaties met vroege en late aanpassers.

*Verbinden.* Dit mechanisme betekent dat een kleine verandering op een plaats in het systeem consequenties kan hebben voor veranderingen op andere plekken. Vaak gaat het om verbindingen tussen activiteiten op verschillende schaalniveaus of met problemen in andere beleidsdomeinen. Naast onverwachte koppelingen kunnen ze ook gefaciliteerd worden door mensen die een breder overzicht van het systeem hebben.

*Robuustheid.* Small wins hebben de eigenschap dat ze lange tijd onder de radar blijven en daarmee redelijk ongevoelig zijn voor vroegtijdige beëindiging. Op het moment dat ze veel maatschappelijke en/of politieke aandacht krijgen en dus ook meer weerstand zullen oproepen, zijn ze vaak al zo talrijk dat het moeilijk wordt om het terug te draaien. De geest is dan uit de fles. Veel actoren hebben dan de voordelen van de small wins geïnternaliseerd waardoor ze onderdeel zijn geworden van nieuwe routines en instituties: het nieuwe normaal.

### Zijn small wins te sturen?

Een strategie van small wins is moeilijk vooraf te plannen en te controleren, omdat small wins zich vaak bottom-up ontwikkelen. Het is wel mogelijk om: 1) ambities te formuleren; 2) small wins te herkennen en te triggeren; 3) aanjaag mechanismes te activeren; 4) passend leiderschap te borgen.

Ad 1) Weerbarstige vraagstukken laten zich niet vangen in smart einddoelen. Wel is het noodzakelijke om prikkelende ambities te formuleren, die zowel zorgen voor focus en urgentie als ruimte bieden voor creativiteit. Belangrijk is dat deze ambities niet vertrekken vanuit problemen maar vanuit mogelijkheden: 'wat zou het toch mooi zijn als....' Gezien de lange termijn, is continuïteit van ambities cruciaal.

Ad 2) Voor bestuurders die op afstand staan, zijn spontane small wins vaak niet zichtbaar. Daarmee lopen ze het risico dat ze centrale veranderoperaties in gang zetten die over deze spontane innovaties heen walsen en ze teniet doen. Dat kan erg demotiverend werken voor mensen die in de periferie van een systeem mooie innovaties creëren. Een small wins aanpak begint daarom met het herkennen en waarderen van small wins die al gaande zijn en aansluiten op de ambitie. Deze zijn altijd te vinden. Bovendien kan een (publieke) waardering van small wins als aanjaag mechanisme functioneren, doordat het mensen stimuleert om meer van die small wins te genereren.

Ad 3) De verschillende aanjaagmechanismes vormen belangrijke aangrijpingspunten voor sturing.

Ad 4) Een small wins aanpak creëert speciale uitdagingen voor leiderschap zoals ambitie, inruilen van planning en control voor een open onderzoekende mind, betrokkenheid, lef, geduld en bescheidenheid. Een 'small wins' strategie gedijt het beste binnen organisaties of programma's die

over bepaalde capaciteiten beschikken zoals: reflexiviteit, responsiviteit, revitalisering en schaalgevoeligheid. Reflexiviteit is de capaciteit om de variëteit aan perspectieven van verschillende actoren te herkennen en te waarderen. Cruciaal daarvoor is het reflecteren op de eigen dominante frames en het waken voor tunnelvisies. Responsiviteit is de capaciteit om wijs te reageren op de continue stroom van maatschappelijke en politieke eisen en wensen. Dat vergt een goede afweging over wanneer een publieke reactie nodig, maar ook wanneer terughoudendheid verstandiger is. Revitalisering is de capaciteit om stagnaties te herkennen en te doorbreken en daarmee weer nieuwe energie te genereren. Belangrijk daarvoor zijn interventie skills en een tolerantie voor constructieve conflicten. Schaalgevoeligheid is de capaciteit om mismatches tussen de schaal van het vraagstuk en de schaal van het beleid te herkennen en te 'herschalen'. Dit kan door een verschuiving van bestuurlijke verantwoordelijkheden, schaalvergroting of schaalverkleining of het installeren van tijdelijke bestuurlijke arrangementen.

### 3. Algemene terugblik op LIB

De waardering voor LIB is groot. Mensen die in Noord-Brabant betrokken zijn bij innovaties in de agro-food sector zijn overwegend erg blij met LIB. In dit hoofdstuk komen de onderliggende mechanismes voor deze waardering aan de orde.

#### LIB vervult een rijk palet aan functies

LIB vervult een aantal belangrijke functies voor zowel ondernemers als bestuurders:

- Financiële ondersteuning. LIB subsidies zijn relatief klein, maar hebben voor ondernemers verschillende cruciale betekenissen zoals: een eerste bedrag om andere financiers te overtuigen; het laatste zetje dat nodig is; mogelijk maken voorbereidende stappen; of een buffer om (onherroepelijke) tegenslagen te kunnen opvangen.
- Mentor en adviseur. De meeste ondernemers proberen verschil te maken en passen daardoor niet in bestaande hokjes van collega's, adviseurs, financiers en beleidsmakers. Ze zijn daarom blij met de mix van mentale steun en hands-on adviezen.
- Oliemannetje. LIB helpt bij het openen van deuren en regelen van dingen op plaatsen waar ondernemers zelf moeilijk toegang tot hebben, zoals politieke netwerken (provincie, rijk, gemeente), bureaucratische systemen of Europese projecten.
- Netwerk. LIB heeft een uitstekend netwerk dat ze actief ter beschikking stelt aan ondernemers, bestuurders en beleidsmakers met als doel: inspireren, wederzijds van elkaar leren en gezamenlijk business ontwikkelen.
- Agenderend forum. LIB heeft een goede neus voor plekken waar nieuwe betekenisvolle ontwikkelingen gaande zijn. Daarmee draagt het bij aan de vorming van beleidsagenda's.
- Etalage. LIB laat zien wat er aan innovaties mogelijk is. Daarmee biedt het bestuurders ook concrete voorbeelden waarmee ze abstracte beleidsdoelen kunnen concretiseren en voortgang kunnen laten zien.
- Faciliteren van onderzoek. Veel LIB projecten vullen zelf het gat op dat is ontstaan door het wegvallen van een deel van de oude landbouwonderzoek infrastructuur. Ze hebben bijna allemaal onderzoekers rondlopen, participeren in onderzoeksprojecten (PPPs) en coördineren kennisontwikkeling. LIB faciliteert dat.

- Ontmoetingsplatform tussen provincie en ZLTO. Ondanks de vele spanningen tussen ZLTO en de provincie blijven bestuurders elkaar ontmoeten in LIB verband (vergaderingen, themabijeenkomsten, Europese bijeenkomsten). Er wordt geacteerd in verschillende arena's en LIB is de plek waarmee ze met elkaar bespreken wat betekenisvolle innovaties zijn.

### Waardering aan de voorkant

De positieve waardering is mede te danken aan de bijzondere werkwijze van LIB, die ondernemers typeren als professioneel, laagdrempelig, direct, onafhankelijk, helder en niet bureaucratisch. Door deze werkwijze weten ondernemers snel waar ze aan toe zijn. Een snelle, maar negatieve beslissing is hen meer waard dan lange onzekerheid en onnodig tijdsverlies aan bureaucratisch procedures. Bovendien betekent een afwijzing niet dat je uit het LIB netwerk wordt gegooid. Integendeel, er zijn meerdere voorbeelden van ondernemers die later alsnog een subsidie ontvangen of op themabijeenkomsten een podium krijgen. Ook alom waardering voor de nazorg of, positiever geformuleerd, de langdurige relaties tussen ondernemers en LIB. Dat vormt uiteindelijk de basis voor wederzijds vertrouwen en respect die cruciaal zijn voor de co-creatie van innovaties.

### Goed op orde aan de achterkant

LIB kan deze meerzijdige waardering aan de voorkant (extern) alleen krijgen en behouden doordat ze aan de achterkant (intern) de administratieve processen goed op orde heeft. Het LIB bureau weet met een relatief klein budget de taakdoelstellingen, zoals afgesproken in het convenant LIB 2016-2019, ruimschoots te realiseren. In de eerste 3 jaar realiseerden ze 14 themabijeenkomsten (doel: 4/jaar); 121 LIB-projecten (doel 30/jaar); en actieve betrokkenheid bij 7 EU-projecten (zie bijlage 3 voor meer informatie). De kleine staf werkt snel en effectief met oog voor relaties, details en procedures. Ze bereidt de besluitvorming in de stuurgroep efficiënt voor door voor ieder project een A4tje te maken met een korte projectomschrijving en een toetsing op een aantal criteria door middel van cijfers en een korte toelichting. Deze A4tjes zijn vooraf goed afgestemd met de ondernemer en de contactpersonen binnen de provincie en de ZLTO, die ze weer toetsen bij de relevante afdelingen. De tussen- en eindrapportages kennen een vergelijkbaar format.

Wat opvalt is de geringe mate van protocollisering. Natuurlijk is er een zorgvuldige verantwoording over de besteding van geld (subsidieregeling, kwartaalrapportages, accountantsverklaringen), maar deze beperkt zich tot de noodzakelijke procedures. Er is wel druk uitgeoefend om met uitgebreidere aanvraag- en verantwoordingsformulieren te gaan werken, maar dat is tot nu toe binnen de perken gebleven. Ook intern gebeurt dus veel op basis van vertrouwen. Dit vertrouwen hangt samen met de personen van Geert Wilms en Marjon Krol.

### Continuïteit is niet langer vanzelfsprekend

De waardering aan zowel de voorkant als de achterkant zijn sterk verbonden met de continuïteit van LIB. Vertrouwen, langdurige betrokkenheid bij ondernemers, goede netwerken, en een antenne voor innovaties zijn alleen te ontwikkelen in een stabiele context te midden van al het tumult. LIB is bijna niet meer weg te denken uit de Brabantse agrofood wereld. Echter, de huidige periode heeft ook helder gemaakt dat LIB niet vanzelfsprekend is.

Allereerst, bleek dat het nieuwe College van Gedeputeerden bij aantreden ernstige twijfels had over LIB. Dat kwam niet alleen omdat het onbekend was voor hen (ondanks de heldere documentaire van Grin en Schot), maar ook omdat ze het associeerden met oud landbouwbeleid. Dat leidde ertoe dat

LIB verdween uit de structurele begroting van de provincie en het convenant na twee jaar moest worden verlengd op basis van een tussenevaluatie. Ook is er nog maar een gedeputeerde lid van de stuurgroep en zijn de beide anderen agenda lid.

Ten tweede, is het erg druk geworden in innovatieland met de komst van onder meer innovatie vouchers, innovatie middelen van de NCB, Translab, agrofoodpluim, Food-Up, POP 3 Brabant, Agri Meet Design, Innovatieprogramma Agrofood Brabant 2020, Brabant Living Labs, Landbouw Innovatie Campus, AgriFoodCapital etc. Natuurlijk wordt gezocht naar synergie maar er is ook concurrentie. Brabanders kunnen hun dagen vullen met bijeenkomsten over agrofood innovaties.

Ten derde, is het maatschappelijke en deels ook politieke draagvlak voor boeren in Noord-Brabant nog verder onder druk komen te staan. Ondanks de vele maatschappelijke dialogen voelen veel burgers zich niet gehoord, voelen boeren zich niet gewaardeerd en voelen politici zich genoodzaakt met harde maatregelen te komen. Ten slotte, en met het vorige punt samenhangend, zijn er signalen dat het beroemde Brabantse harmonie model, waarmee dit rapport begon, onder druk staat. Kern van dat model is dat partijen ondanks grote verschillen in belangen en opvattingen met elkaar in gesprek blijven. Het woord harmonie is verwarrend omdat het geassocieerd wordt met pappen en nathouden. De Brabantse betekenis is dat inhoudelijke verschillen wel degelijk aan bod komen, maar dat ze niet op de persoon worden gespeeld: ruzie maken met behoud van relaties. LIB is er tot nu toe in geslaagd enkele meer relationele crisis te overwinnen. Echter, wanneer de algemene sfeer in Noord-Brabant verandert wordt het ook voor LIB lastiger om het harmoniemodel te koesteren.

## 4. Terugblik vanuit small wins perspectief

Als er al kritiek is op LIB dan heeft dat betrekking op de relatief kleine schaal van projecten en de vraag of je daarmee nu echt het verschil kunt maken: 'het is alleen maar klein bier' of 'LIB multipliceert niet'. De harde cijfers laten zien dat de toegevoegde waarde van LIB groot is: ca 750 direct betrokken bedrijven, bijna 2.500 indirect betrokken ondernemers, en een financiële spin-off van factor 10. De projecten vertonen een goede spreiding over de verschillende aandachtsgebieden van LIB. Daarnaast zijn er vele voorbeelden van projecten die vele jaren geleden een kleine subsidie of andere LIB bijdrage hebben ontvangen en inmiddels zijn uitgegroeid tot een grootschalige innovatie met grote uitstraling. Denk bijvoorbeeld aan zwart-wit folie in de aspergeteelt, rijpaden systeem in de akkerbouw, KDV, de Vegetarische Slager, de Philips Fruittuin of beregenen op maat. Schot en Grin geven in hun evaluatie aan dat projecten er gemiddeld 10 jaar (bij succes) over doen om stabiel de markt te penetreren, wat een normaal tijdspad is voor diepgaande verandering. Natuurlijk zijn mensen altijd ongeduldig, maar sommige ondernemers geven ook aan dat wanneer het sneller was gegaan, hun bedrijf het (achteraf gezien) waarschijnlijk niet had overleefd.

Achter deze cijfers en voorbeelden gaat een wereld schuil van transitieprocessen die niet in cijfers of lineaire innovatiemodellen zijn te vangen. Die processen komen in dit hoofdstuk aan de orde via de vier elementen van de small wins aanpak: ambities, small wins, aanjaagmechanismes en leiderschap. Op die manier beantwoord ik de vraag naar wat de bredere betekenis is van de vele kleine innovatie projecten en in hoeverre en onder welke condities ze bijdragen aan systeemverandering.

## De ambities van LIB

Een small wins strategie begint altijd met een ambitie die bij voorkeur focus, urgentie en inspiratie biedt. Een ambitie is ook cruciaal om te bepalen welke kleine stappen de goede richting op gaan en welke niet. Ook LIB vertrekt vanuit het standpunt dat het niet alleen wil innoveren om te innoveren. Sinds 2011 is het formele doel van LIB om gezamenlijk de ontwikkeling van een duurzame en in de maatschappij verankerde land- en tuinbouw te bevorderen, met een focus op 3 richtingen: verduurzaming en vermaatschappelijking van de landbouw; andere en nieuwe verdienmodellen; nieuwe product-markt combinaties met hoge toegevoegde waarde. Deze ambitie is vrij neutraal. Alles past hier wel in. Het biedt voldoende houvast om projecten te selecteren, maar het biedt niet echt focus en creëert ook onvoldoende urgentie. Ook leiden de algemeen geformuleerde doelen bij sommige ondernemers tot onzekerheid in termen van: 'doe ik het wel goed'?

In de vele gesprekken is iedereen veel uitgesprokener. Alle gesprekspartners maken zich grote zorgen over de landbouw in Noord-Brabant, zij het vaak over uiteenlopende zaken zoals in willekeurige volgorde: bouwvallen, stallen die maar blijven groeien, afname bodemvruchtbaarheid, bulkproductie die niet rendabel is, het slechte imago, vertrouwensbreuk, destructieve dynamiek in grondposities, niets geleerd van de Q koorts, opscheppen over fraude, hand boven het hoofd houden van slechte ondernemers, depressiviteit, gebrek aan opvolging, onzekere gezondheidseffecten, stank, etc. etc. Bijbehorende ambities verschillen al evenveel: alle bedrijven moeten integraal duurzaam zijn in alle aspecten, iedereen moet kunnen meekijken wat er op een bedrijf gebeurt, bedrijven die niets verdienen moeten stoppen, heel Brabant goed voedsel van lokale boeren, sterke afname dierlijke eiwitten, een wereldspeler van formaat, de slimste en duurzaamste agrofoodregio, natuurinclusieve landbouw, geen negatieve effecten landbouw op samenleving, enthousiasme van de burens, Brabant voor stadslandbouw etc. etc. Deze urgenties zijn niet in de formele ambities van LIB terug te vinden.

Dat er toch een inspirerende werking van LIB uitgaat, hangt niet zozeer samen met inhoudelijke visie en stippen op de horizon, maar meer met het feit dat LIB ruimte biedt voor een positief verhaal over landbouw in Noord Brabant. Dat geldt voor alle betrokkenen. Ondernemers voelen zich eindelijk weer eens gewaardeerd. Bestuurders krijgen een platform om te laten zien dat ze positieve ontwikkelingen faciliteren en daar oprecht in geloven. Diverse partijen gebruiken LIB projecten als voorbeelden om aan te tonen dat andere wegen ook kunnen en er dus alternatieven zijn.

Aandachtspunt is wel hoe dit positieve verhaal zich verhoudt tot het negatieve verhaal dat er ook is en het positieve verhaal kan wegdrukken of in de weg kan zitten. De 'trap op, trap af' metafoor van de provincie is een goede illustratie van dit dilemma. Ondernemers op de onderste treden van de trap zijn geen klant bij LIB maar beïnvloeden de context wel. Ook kan restrictief beleid gericht op de onderste treden, de innovaties van ondernemers op de bovenste treden ontmoedigen. Dit raakt ook aan het ervaren gebrek aan coherentie tussen het 'positieve' LIB beleid en andere beleidsuitingen van de provincie en de ZLTO.

## Zijn LIB projecten voorbeelden van small wins?

LIB projecten vertonen veel kenmerken van small wins en vallen vrijwel nooit in de categorie van laaghangend fruit (zie Tabel 2 voor quick scan van bezochte projecten). Het zijn stuk voor stuk *plekken met energie*. Het is bijzonder met hoeveel enthousiasme ondernemers vertellen over hun bedrijf, de innovatie en de vele dromen en ideeën die ze nog hebben. De projecten kunnen wat algemeen beginnen, zoals bijvoorbeeld het doen van een onderzoek of een buitenlandse studiereis,

maar uiteindelijk blijft het niet beperkt tot papier en wordt er altijd een *tastbaar resultaat* gerealiseerd in de vorm van bijvoorbeeld een proefveld, gebouw, installatie, product, certificeringssysteem of klant. Ondernemers worden daartoe door LIB zowel uitgedaagd als verplicht (meestal in de voorwaarden). Vervolgens is het de vraag of het dan ook om een *diepgaande verandering* gaat. Het antwoord daarop is genuanceerd: soms wel, soms niet en vaak blijkt het ook pas achteraf. Ook zijn er projecten die voor een ondernemer een diepgaande verandering betekenen maar die op andere plaatsen al eerder zijn toegepast. Aandachtspunt zijn de 'aaibare' projecten, die wel op veel sympathie kunnen rekenen maar niet altijd diepgaand zijn.

|                             | Plek met energie | Tastbare resultaten  | Diepgaande verandering | Overkomen barrières | sociale en technische innovatie |
|-----------------------------|------------------|----------------------|------------------------|---------------------|---------------------------------|
| Keten Duurzaam Varkensvlees | zeker            | opgeschaald          | beetje                 | ja                  | beetje                          |
| Vegetarische slager         | zeker            | opgeschaald          | ja                     | ja                  | beetje                          |
| Philips fruittuin           | zeker            | vele                 | beetje                 | ja                  | ja                              |
| Kip-Caravan                 | zeker            | ja                   | Steeds meer            | ja                  | Ja                              |
| Weidevarken                 | zeker            | ja                   | Steeds meer            | zeer veel           | ja                              |
| Boerschappen                | zeker            | ja                   | Steeds meer            | beetje              | ja                              |
| Quinoa                      | zeker            | ja                   | ja                     | beetje              | beetje                          |
| Dairylink                   | zeker            | Ja/eerste opstelling | ja                     | ja                  | potentie                        |
| Duurzame Kost, Aquaponics   | zeker            | Ja/eerste opstelling | ja                     | ja                  | Ja. Nieuw netwerk               |
| GOVA                        | zeker            | Ja/eerste opstelling | ja                     | beetje              | beetje                          |

Tabel 2: Quikscan van 10 bezochte projecten (6 uit de laatste LIB periode, en 4 uit eerdere LIB periodes). Zie bijlage 3 voor nadere toelichting van de projecten.

Het overkomen van *wrijving en barrières* was in alle projecten aan de orde. Voor alle ondernemers was het een traject met vele hobbels. Ze hebben allemaal veel energie gestoken in het omzeilen of doorbreken van barrières zoals spanningen met NVWA regels, problemen met omgevingsvergunningen, niet passen in reguliere kredietsystemen, niet gesteund worden in bestaande studieclubs, bijna of echte faillissementen, starre criteria van certificeringssystemen, de afwezigheid van passende technologieën, ridiculisering van het concept of weerstand van de omgeving. Vergeleken met eerdere evaluatie perioden is er een grote toename van *combinaties van sociale en technische innovaties*. De tijd dat ondernemers starten met een technische innovatie en later nog eens gaan nadenken over burens, arbeiders of consumenten lijkt voorbij. Opvallend zijn ook de vele cross-sectorale initiatieven, zoals betrokkenheid van mensen met afstand tot de arbeidsmarkt, landbouw in stedelijk gebied, nieuwe platforms ondersteund met informatie-technologie of multifunctionele inzet van technologie. Het is lastig om te beoordelen of de initiatieven *betekenisvolle stapjes in de richting van systeemverandering* zijn. Betekenisvol zijn ze in ieder geval omdat ze allemaal de routine van meer van hetzelfde doorbreken. Of ze ook leiden tot de gewenste systeemverandering hangt samen met ambities en die zijn vrij algemeen en divers.



Op het moment dat LIB in beeld komt zijn deze initiatieven al gaande, in ieder geval in het hoofd van de ondernemer. LIB initieert ze dus niet. De kracht van LIB is dat ze deze small wins weet op te sporen en te waarderen. Behalve dat ze de formele toetsingscriteria altijd in hun achterhoofd houden, heeft LIB een goed ontwikkeld vermogen om kwaliteit te herkennen van zowel het idee als het ondernemerschap. De meeste initiatieven weten via mond tot mond reclame ook zelf de weg naar LIB te vinden. Kanttekening daarbij is wel dat deze bekendheid niet geldt voor initiatieven die in meer stedelijke netwerken tot stand komen en dus buiten het traditionele landbouwnetwerk vallen.

### Welke aanjaagmechanismes worden door LIB geactiveerd?

Met een enkele small win maak je niet het verschil en ontstaat er geen systeemverandering. Daarvoor is het nodig dat projecten zich verspreiden (bv uitbreiding aantal varkenshouders die participeren in KDV), verbreden (bv inzet van de kip-caravan in boomkwekerijen) of verdiepen (consumenten bepalen wat er in de maaltijd box komt i.p.v. Boerschappen). Dat verloopt niet via lineaire planbare processen. Wel kunnen aanjaagmechanismen worden geactiveerd. LIB draait aan vele knoppen waarmee ze (onbewust) een variatie aan mechanismen activeert.

Het belangrijkste mechanisme is wellicht dat van *Energizing*. Het LIB bureau hanteert de unieke formule van drie kernvragen voor ondernemers: 'wat wil je, wat kun je zelf en wat heb je nodig'? In tegenstelling tot veel andere subsidieinstrumenten, waarbij in detail is aangegeven aan welke voorwaarden een aanvrager moet voldoen, gaat LIB principieel uit van wat ondernemers echt zelf willen en probeert dat in interactie met de ondernemer zo scherp mogelijk te krijgen. Vervolgens wordt ze gevraagd wat ze zelf kunnen en wat ze van LIB nodig hebben. Deze formule voorkomt dat ondernemers, vaak in overleg met subsidieadviseurs, hun ideeën gaan vormen naar de subsidiecriteria en daarmee minder doen wat ze echt willen. Bovendien stimuleert het ondernemers om niet het maximum bedrag te vragen. De meeste ondernemers hebben vaak al een traject van teleurstelling achter de rug en voelen zich door LIB echt gehoord en erkend: 'ik ben dus niet gek en mijn ideeën kunnen wel'. Ook geeft het energie dat LIB niet op de stoel van de ondernemer gaat zitten. Het resultaat van dit *energizing* mechanisme is dat ondernemers het niet bij een innovatief project laten en op zoek gaan naar vervolgmogelijkheden voor verbreden, verdiepen en verspreiden.

Hiermee samenhangend wordt het mechanisme van *experimenteren* geactiveerd. Voor een deel is dat gekoppeld aan de inzet van het subsidieinstrument, waarbij soms eerst een klein bedrag wordt toegekend, en wanneer dat wat oplevert er een groter bedrag kan volgen voor een vervolgproject. Ook kan een ondernemer opeenvolgende subsidies krijgen voor verschillende innovaties. Het aanmoedigen van nieuwe experimenten is ook onderdeel van de nazorg, waarbij Geert Wilms of Marjon Krol kunnen langs komen met de vraag: 'Verzin eens iets nieuws' of 'werkt het onder andere omstandigheden ook'. LIB stimuleert ook om relaties te leggen met onderzoekers en uitkomsten te monitoren waardoor een leerproces ontstaat. Het mechanisme van experimenteren is vooral belangrijk voor het verdiepen en verbreden van initiatieven.

De *logic of attraction*. LIB is er zich van bewust dat een project dat (een klein) succes heeft, door anderen serieuzer wordt genomen waardoor het makkelijker wordt om door te gaan en op te schalen. Wanneer LIB bijvoorbeeld over de brug komt met een financiële bijdrage, kan dat voor andere financiers aanleiding zijn om ook in te stappen. Het kan daarmee beweging creëren in een catch 22 situatie. Ook komen succesvolle projecten op de radar van de provincie of de ZLTO, waardoor ze eerder in aanmerking komen voor andere instrumenten zoals een agrofood pluim, begeleiding door Translab of POP3. Alles wat aandacht krijgt dat groeit, maar er is ook een optimum. Er bestaat het risico van



knuffelprojecten wat zowel kan leiden tot achteroverleunen als overbelasting. Signalen voor dat laatste zijn de velen aanvragen die ondernemers van LIB projecten krijgen voor bezoeken, lezingen, stagiaires, pps projecten etc.

*Olievlekwerking.* Het is een bewuste strategie van LIB om projecten ook zichtbaar te maken, vanuit het principe van goed voorbeeld doet volgen. Soms gebeurt dat met individuele projecten maar steeds vaker ook gekoppeld aan thema's. De olievlekwerking werkt het beste wanneer ondernemers deze vorm van verspreiding ook echt willen en het ook binnen hun strategie past. Soms kan het vanuit markt overwegingen beter zijn om kopiëren te voorkomen omdat je je anders niet meer voldoende onderscheidt. In de taal van de LIB-community wordt veelvuldig gebruik gemaakt van termen als koplopers, peloton, early adapters etc. Deze woorden kunnen voor ondernemers buiten de innovatie community als diskwalificerend worden ervaren, waardoor ze de verspreiding van small wins eerder vertragen dan versnellen.

*Verbinden (extern).* LIB speelt een actieve rol in het verbinden van projecten met vergelijkbare projecten (bv. bijeenkomst rondom inhoudstoffen), andere projecten (bv. projecten gekoppeld aan Boerschappen), andere vraagstukken (bv. aantrekkelijke vestigingsplaats voor expats), ander onderzoek (veredelingsonderzoek in Wageningen), andere disciplines (bv. kunst en design), andere regio's (bv korte ketens in Denemarken) of andere sectoren (bv sociale domein). Dat gebeurt in een-op-een gesprekken waarin continue relaties worden gelegd, themabijeenkomsten, of werkbezoeken. LIB kan dit doen door het mobiliseren van het eigen netwerk, inclusief dat van de leden van de stuurgroep en de maatschappelijke advies commissie. Het zijn effectieve interventies voor zowel het verspreiden en verbreden van initiatieven. Deze periode heeft LIB extra ingezet op verbindingen met andere Europese landen, door middel van bijeenkomsten, deelname aan (eu)programma's of buitenlandse reizen. Dit levert niet alleen nieuwe inzichten op ('wat interessant wat ze daar doen' of 'dan doen wij het toch niet zo slecht'), maar ook nieuwe samenwerkingsrelaties .

*Verbinden (intern).* Daarnaast is LIB ook actief in de verbinding tussen projecten en de interne organisaties van provincie, ZLTO en in mindere mate het ministerie. Dit is ook te duiden als de verbinding tussen de wereld van de innovaties en die van de bureaucratie. Vaak gaat het om het versnellen van vergunningverleningsprocessen of het wegnemen van barrières in regelgeving. Dat is vaak lastig gezien juridische complexiteit, angst voor precedent werking of strijdigheid met andere belangen. Het meest uitgesproken voorbeeld is de manier waarop LIB zich heeft ingezet om de Green Deal Weidevarkens voor elkaar te krijgen. Dit intern verbinden is niet alleen belangrijk in het begin van het traject, maar vooral ook wanneer een project wil gaan opschalen en spanningen met regelgeving meer zichtbaar zijn en gedogen lastiger is. Vanuit ondernemers is er nog wel meer vraag naar interne verbindingen, zoals met het inkoopbeleid, de catering of het algemene landbouw- en milieubeleid.

*Robuustheid.* Dit mechanisme vergt een lange adem en treedt op wanneer innovaties onomkeerbaar zijn. Toch zijn er al een aantal voorbeelden te noemen van innovatieve LIB projecten uit het verleden die tot het nieuwe normaal zijn gaan behoren. Sommige innovaties zijn zelfs staand beleid geworden, zoals vermindering antibioticagebruik, warmwaterbehandeling uien, akkerrandenbeheer of water vasthouden aan de bron. Zeer belangrijk is dat LIB projecten ook hebben bijgedragen aan het los wrikken van enkele hardnekkige fixaties, die systeemverandering in de weg staan. Zo hebben een aantal bedrijven de tredmolen doorbroken van 'meer, meer, meer', door aan te tonen dat met minder dieren of door meer aandacht voor welzijn, juist een betere boterham is te verdienen. Ook zijn velen niet blijven steken in het credo dat de consument niet meer wil betalen. Door slim gebruik van ICT,

andere financieringsvormen en verkorting van ketens blijkt dat boeren wel meer voor hun producten kunnen ontvangen zonder dat de prijs voor consumenten hoger wordt. Met het loswrikken van deze fixaties is nog veel meer te doen. Helaas blijven deze inzichten teveel beperkt tot de LIB community.

### Leiderschap en governance van LIB

Het leiderschap van LIB is goed toegerust om via een small win strategie innovaties aan te jagen. Het is zo ingericht dat het goed kan inspelen op innovatieve ontwikkelingen die spontaan ontstaan. Dat is mogelijk omdat er geen reflex is om via planning en control innovatie te willen beheersen. Het blijkt iedere keer weer mogelijk om met een relatief open blik de waarde en potentie van projecten in te schatten. Bestuurders dragen hieraan bij door hun bescheiden en oprecht betrokken leiderschap opstelling en een sfeer van respect en wederzijds gunnen. Ook vertonen ze lef door projecten te ondersteunen die niet altijd in goede aarde zullen vallen bij de diverse achterbannen. Dit leiderschap verdient veel waardering, vooral in het huidige tijdsgewricht van hongerigheid en snel willen scoren.

Een 'small wins' strategie gedijt het beste binnen organisaties of programma's die over bepaalde capaciteiten beschikken zoals: reflexiviteit, responsiviteit, revitalisering en schaalgevoeligheid. Reflexiviteit is goed geborgd door de inbreng van verschillende perspectieven in alle gremia (stuurgroep, MAC, PAC). Ook is er de gedeelde overtuiging dat niet alles kan lukken en dat ook minder geslaagde projecten veel leerervaringen kunnen opleveren. Responsiviteit is ook goed aanwezig. LIB lijkt goed aangehaakt op allerlei nieuwe trends en weet deze ook zo te labelen, maar loopt niet als een kip zonder kop achter iedere modegril aan. Schaalgevoeligheid is wat zwakker geregeld, waardoor er niet automatisch wordt gezocht naar een goede match tussen de schaal van het vraagstuk en de schaal van het beleid. Dat komt ook omdat LIB sterk aan het provinciale schaalniveau is gekoppeld. Er is dus meer te doen met de relaties met het ministerie en andere EU landen. Tot slot is ook revitalisering wat zwakker belegd. In de projecten worden wel degelijk allerlei fixaties en taboes doorbroken. Echter, het te krampachtig vasthouden aan het harmonie model kan het vermogen om constructieve conflicten belemmeren.

## 5. Conclusies en vooruitblik

Tot slot de belangrijkste conclusies en daaraan gekoppelde aanbevelingen.

### LIB als positief perspectief in een lastige tijd

Deze evaluatie is geen trendbreuk en sluit zich aan bij de conclusies van eerdere evaluaties. LIB is uniek, doet uitstekend werk, wordt hoog gewaardeerd en is bovenal van grote betekenis voor de landbouw transitie in Noord-Brabant, inclusief de bredere agro-food sector en het landelijk gebied. Het is de stille kracht die ondernemers aanmoedigt steeds op zoek te gaan naar innovatieve antwoorden op de vele vraagstukken en uitdagingen. Terwijl de problematiek rondom de landbouw steeds weerbarstiger lijkt te worden en soms mismoedig maakt, slaagt LIB er continu in om een positief perspectief te schetsen dat voorbij gaat aan luchtflitseriej en gebaseerd is op concrete praktijken.

### Klein en wendbaar

LIB wordt onder meer hoog gewaardeerd, omdat het intern en extern de zaken goed op orde heeft en handelt op basis van vertrouwen, respect en gunnen. Natuurlijk maakt de kleine omvang ook

kwetsbaar, maar een verdere uitbreiding van LIB is niet aan te bevelen. Het zal onvermijdelijk leiden tot verdere protocolisering die de unieke kracht van LIB zal ondermijnen. Ook LIB zelf is een small win, die profiteert van een kleine wendbare positie net onder radar. Ook zijn er zorgen omdat LIB wel erg leunt op met name de persoon van Geert Wilms. Natuurlijk is dit kwetsbaar, maar ik hoop en verwacht dat de LIB cultuur en werkwijze sterk genoeg is geïnternaliseerd in het bestaande interne en externe netwerk om personele veranderingen te accommoderen.

### Met inzichten uit small wins is veel meer te doen

Een veelgehoorde kritiek op de LIB projecten is dat het klein bier is, waaraan dan een negatieve connotatie is verbonden. Mijn analyse toont aan dat projecten veel meer zijn dan klein bier en stuk voor stuk zijn te kwalificeren als small wins: betekenisvolle diepgaande veranderingen met concrete resultaten. Alle small wins hebben ook te maken gehad met schuring met bestaande systemen en hebben met vallen en opstaan mogelijkheden gevonden om barrières, lock-in processen en taboes te doorbreken. Met deze ervaringen is nog veel meer te doen. Binnen het netwerk is wel zichtbaar hoe fixaties en taboes zijn doorbroken, maar daarbuiten blijven die taboes verandering in de weg staan. Ook verschijnen er zowel op lokaal, provinciaal, nationaal en Europees niveau nog steeds nota's met rijtjes van barrières. LIB projecten bieden een scala aan concrete handelingsperspectieven om deze barrières te omzeilen of te doorbreken. Ook laten de ervaringen zien dat barrières geen losstaande dingen zijn maar met elkaar samenhangen en dus alleen in onderlinge samenhang in concrete praktijken kunnen worden opgelost.

### LIB multipliceert op een slimme manier

Een andere veelgehoorde kritiek op LIB is dat het niet voldoende en niet snel genoeg multipliceert. In mijn analyse heb ik het tegendeel laten zien. LIB draagt wel degelijk substantieel bij aan systeemverandering. Dat doet ze door op een slimme manier allerlei aanjaagmechanismes te activeren waardoor kleine betekenisvolle projecten (small wins) verdiepen, verbreden en verspreiden. Dat het in de ogen van velen niet snel genoeg gaat heeft er eerder mee te maken dat men in Noord-Brabant te laat is begonnen. Het huidige tempo is eigen aan de ingrijpendheid van de transitie. LIB zou de diverse aanjaagmechanismes wel nog bewuster kunnen inzetten. De afgelopen periode heeft de bewuste verbinding met andere Europese landen en Europese projecten bijvoorbeeld erg veel opgeleverd. Op dit moment verdient de verbinding met andere instrumenten en incentives bijzondere aandacht. Het is erg en misschien wel te druk met innovatie instrumenten. Ik begrijp daarom het idee om overzichten te maken van hoe instrumenten met elkaar samenhangen en in welke fase van het innovatieproces welk instrument van toepassing is. De small win theorie berust op het principe van niet lineaire veranderingen, waarbij een kleine interventie op een plek in het systeem kan leiden tot grote veranderingen elders. Dat betekent dat het lastig en soms zelfs contra-productief is om transitiepaden uit te zetten gekoppeld aan het bijbehorende instrumentarium. Losse koppelingen werken effectiever in complexe systemen. Inzicht in de verschillende instrumenten en personele unies kunnen wel helpen om die koppelingen te bevorderen. Wat gezonde concurrentie kan nuttig zijn, maar teveel competitie tussen afdelingen en instrumenten of het diskwalificeren van elkaars innovatieve gehalte is funest.

### Cruciale continuïteit vergt structurele borging

LIB bestaat al bijna 25 jaar en die continuïteit is ook de cruciale factor voor het betekenisvolle werk. Echter, de cruciale continuïteit is niet meer zo vanzelfsprekend als voorheen. Dat vergt dus aandacht, vooral ook omdat ondernemers aangeven dat ze het erg jammer vinden wanneer LIB zou verdwijnen, maar dat ze niet verwachten dat er dan een opstand uitbreekt. Het verdient aanbeveling om LIB weer

structureel te borgen in de provinciale begroting. Het wordt daarmee minder afhankelijk van politieke dynamiek en personele verandering. LIB is namelijk een verhaal dat lastig in een paar minuten is over te brengen. Een korte animatiefilm of infographic over de werkwijze en betekenis van LIB kan daarin slechts een beetje helpen. Verantwoordelijke bestuurders moeten zich realiseren dat wanneer LIB onverhoopt toch (tijdelijk) zou worden gestopt, het nooit meer kan worden opgebouwd. Vertrouwen komt te voet en vertrekt te paard.

### Verbind ambities met urgenties

LIB doet erg goed werk, maar het is de vraag of LIB ambitieus genoeg is en dus echt bijdraagt aan de weerbarstige vraagstukken van vandaag en morgen. De huidige ambitie inspireert vanwege de positieve boodschap, maar creëert weinig urgenties. Dat is wel iets wat mensen verwachten in deze tijd van grote zorgen en heftige debatten over landbouw in Noord-Brabant. Ook is helderheid en continuïteit in ambities belangrijk voor innovatieve ondernemers. Het verdient daarom aanbeveling om de ambitie te herijken. Daarmee bedoel ik niet dat er een nieuwe mooie volzin moet worden geproduceerd waarin iedereen zich kan vinden maar verder nietszeggend is. Ik denk meer aan een aantal prikkelende richtingen die zowel recht doen aan de verschillende perspectieven binnen LIB als de weerbarstigheid van de vraagstukken die alleen met een meervoudigheid aan handelingsperspectieven zijn aan te pakken. Ook kan het helpen om met elkaar te formuleren wat je in ieder geval niet meer wilt.

### Koester het harmoniemodel dat voorbij gaat aan ‘pappen en nathouden’

Het is een bijzondere prestatie dat de provincie en de ZLTO, ondanks de vele conflicten en meningsverschillen in andere arena's, met elkaar in gesprek blijven en gezamenlijk werken aan het positieve verhaal. Gezien de weerbarstigheid van de vraagstukken en het algemene politieke klimaat zal dit unieke, en voor het LIB cruciale, Brabantse harmoniemodel model verder onder druk komen te staan. Het is daarom belangrijk om dit bijzonder Brabantse harmoniemodel te koesteren en er alles aan te doen om associaties met ‘pappen en nathouden’ in een gesloten landbouwnetwerk te vermijden. Dat kan via verschillende wegen. Hiervoor is al gewezen op het verbinden van de ambitie met ervaren urgenties. Als dat lukt, is het al een eerste bewijs dat Noord-Brabant de tijd van ‘pappen en nathouden’ achter zich heeft gelaten. Ten tweede, is het belangrijk om iets te doen aan de ervaren inconsistenties en soms zelfs conflicten tussen het positieve LIB verhaal en andere beleidsuitingen van de provincie en de ZLTO. Er kan begonnen worden met het agenderen van die conflicten, waarbij restrictief beleid of juist het niet aanpakken van ongewenste ontwikkelingen negatieve repercussies hebben voor innovatieve projecten. Ten derde, verdient het aanbeveling om het netwerk nog verder uit te breiden. Dat kan door andere overheden, stedelijke partijen, terreinbeheerders en kritische maatschappelijke organisaties een plek te geven in bijvoorbeeld de maatschappelijke adviescommissie of door hen nog vaker uit te nodigen voor thema bijeenkomsten. Verbreding doet recht aan het cross-cutting karakter van de vele initiatieven en helpt om de beeldvorming te keren van ‘pappen en nathouden’ in een gesloten landbouwnetwerk. Tot slot is het leiderschap van LIB te karakteriseren als wijs en passend bij de innovatie uitdagingen in een turbulente context: oprecht betrokken, bescheiden en reflectief. Dit zijn waarden die in het huidige tijdsgewricht steeds meer onder druk komen te staan. Ze zijn echter cruciaal voor een constructief harmoniemodel en moeten dus in ere worden gehouden.

## Literatuur

Grin, J., Rotmans, J., Schot, J. (2010) *Transitions to sustainable development : new directions in the study of long term transformative change*. Routledge.

Lindblom, C. (1959) *The Science of 'Muddling Through'*. Public Administration Review. 19(2):79-88

Termeer, C.J.A.M., Dewulf, A. & Biesbroek, G.R. (2017) *Transformational change: governance interventions for climate change adaptation from a continuous change perspective*. Journal of Environmental Planning and Management, 60(4): 558-576.

Termeer, C.J.A.M. and Dewulf, A. (2018) A small wins framework to overcome the evaluation paradox of governing wicked problems. Policy and Society (in press).

Termeer, C.J.A.M. eb Dewulf, A. (2017) *Mogelijkheden van de 'small wins' aanpak voor de transitieopgaven van het Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat*.  
<https://www.wur.nl/en/newsarticle/Rapport-small-wins-aanpak-voor-de-transitie-opgaven.htm>

Weick, K.E. (1984) *Small Wins: Redefining the Scale of Social Problems*. American Psychologist. 39(1): 40–49.

## Bijlage 1: Over de auteur

Prof dr. ir. Katrien Termeer is hoogleraar bestuurskunde aan Wageningen University & Research. Haar onderzoek is gericht op de wisselwerking tussen overheidsinterventies en maatschappelijke innovaties in de Wageningse werkvelden (landbouw, voedsel, watermanagement en klimaat). Speciale aandacht gaat daarbij uit naar nieuwe vormen van governance voor “wicked problems”, transformatieve verandering en het herkennen en doorbreken van stagnaties. Zij is programmaleider van de onderzoeksprogramma’s ‘changing governance governing change’, ‘informational governance’, ‘smart governance’ and ‘policies for a resilient agriculture’.

Hiervoor werkte zij bij de Technische Universiteit Delft (1993-1996), Bureau Strategie van het ministerie van LNV (1996-2000) en Sioo, centrum voor innovatie en organisatieverandering (2000-2005). Zij treedt regelmatig op als spreker, zij is docent in diverse postacademische opleidingen en zij is lid van verschillende adviesraden. Daarnaast is zij recent benoemd als kroonlid van de SER.



## Bijlage 2: Gevoerde gesprekken en bijeenkomsten

### Gesprekken (en 10 bezochte projecten (zie tabel 2) met link naar extra info)

- Peter van Agt, Kip Caravan (20-6-2018) [www.zlto.nl/initiatiefprijs/kipcaravan](http://www.zlto.nl/initiatiefprijs/kipcaravan)
- Ben Bruurs, Weidevarkens en Green Deal (20-6-2018) [www.greendeals.nl/green-deal-weidevarkens-ondertekend/](http://www.greendeals.nl/green-deal-weidevarkens-ondertekend/)
- Carlos Faes, Philips Fruittuin (25-5-2018) [www.philipsfruityuin.nl/](http://www.philipsfruityuin.nl/)
- Charl Goossens, GOVA en inhoudstoffen Laurus nobilis (1-6-2018) [www.gova.nl/#](http://www.gova.nl/#)
- Jos Hakkenes, Stichting Duurzame Kost Strijp-S (25-5-2018) [www.youtube.com/watch?v=mns5A1iqUI4](http://www.youtube.com/watch?v=mns5A1iqUI4)
- Hans Huijbers, voorzitter Stuurgroep LIB en voorzitter ZLTO (13-6-2018).
- Marjon Krol, LIB/ZLTO (20-6-2018)
- Jaap Korteweg, Vegetarische Slager (1-6-2018) [www.devegetarischeslager.nl/nieuws](http://www.devegetarischeslager.nl/nieuws)
- Rens Kuijten, Dutch Quinoa Group (30-5-2018) [www.dgg.nl/](http://www.dgg.nl/)
- Stijn Markusse, Boerschappen (1-6-2018) [www.boerschappen.nl/](http://www.boerschappen.nl/)
- Guus van Roessel, Dairylink (30-5-2018) [www.stuurgroeplib.net/nieuws/agrofood--hightech-succesvol-vernieuwen-en-innoveren/146](http://www.stuurgroeplib.net/nieuws/agrofood--hightech-succesvol-vernieuwen-en-innoveren/146)
- Anco Snee, TransLAB (30-5-2018)
- Anne-Marie Spierings, plv. voorzitter Stuurgroep LIB en gedeputeerde Agrarische Ontwikkeling, Energie en Bestuur van de provincie Noord-Brabant (30-5-2018)
- Geert Wilms, secretaris LIB (meerdere gesprekken 4/5/6 2018)
- Hans Verhoeven, Keten Duurzaam Varkensvlees en mestvergister (25-5-2018) [www.duurzaamvarkensvlees.nl/onze-boeren/](http://www.duurzaamvarkensvlees.nl/onze-boeren/)

### Groepsgesprekken

- Maatschappelijke Adviescommissie met Jan de Wilt (Ministerie LNV), Marjon Krol (LIB), Paul van Enckevort (provincie Noord-Brabant en contactpersoon LIB), Peter Paree (ZLTO en contactpersoon LIB) en Yvette Osinga (BMF) (30-5-2018)
- Provincie Noord-Brabant/UBA met Paul van Enckevort, Annelies Schoenmakers, Pieter de Boer, Henk Gerbers, Harrie Vissers, Piera Fehres (13-6-2018)
- ZLTO met Kees van Heesbeen (lid Stuurgroep LIB) en Rob Schrauwen. (13-6-2018)

### Bijgewoonde bijeenkomsten

- Stuurgroep vergadering LIB (20-6-2018)
- Themabijeenkomst Korte Ketens bij Natuurlijk Tomaat Dongen (20-6-2018)

## Bijlage 3: Interne evaluatie LIB



### Convenant Landbouw Innovatie Brabant 2016-2019

*“Interne evaluatie / Stand van Zaken” (april 2018)*

#### Samenvatting

1. Aanleiding
2. Aanpak
3. Doelstelling LIB 2016-2019
4. Resultaten 2015 - 2018
  - 4.1. Rol en positie van LIB in innovatieproces
  - 4.2. Themabijeenkomsten
  - 4.3. Projecten
  - 4.4. LIB in Europa
  - 4.5. Spin-off
5. Conclusies

#### Samenvatting

Op 1 juli 2015 is het convenant LIB 2016-2019 ondertekend, door gedeputeerde Anne-Marie Spierings namens de provincie Noord-Brabant en door Hans Huijbers namens de ZLTO.

Daarbij is afgesproken om in het jaar 2018 een externe evaluatie uit te laten voeren. Opdracht hiervoor is gegeven aan Prof. Dr. Ir. Katrien Termeer.

Onderhavige informatie-overzicht ('interne-evaluatie') is in de eerste helft van 2018, door direct bij LIB betrokkenen van Provincie Noord-Brabant en ZLTO en LIB medewerkers uitgevoerd. Dit op basis van verslagen en rapportages. Deze bestrijkt de jaren 2015 – 2018 (3 1/4 jaar) en dient als input voor de externe evaluator (naast vele andere documenten en interviews e.d.). De belangrijkste resultaten van de interne evaluatie zijn:

- ✓ Er zijn in die periode totaal 14 themabijeenkomsten georganiseerd (doel: 4/jaar); 121 LIB-projecten ondersteund (doel 30/jaar) met een goede verdeling over de innovatiesporen zoals beschreven in het LIB-programma 2016-2019; en was er een actieve betrokkenheid bij 7 EU-projecten (doel was niet gekwantificeerd). Daarmee zijn de taakdoelstellingen ruimschoots gerealiseerd,
- ✓ Bij de LIB-projecten waren circa 750 bedrijven direct betrokken, bijna 2.500 ondernemers indirect betrokken en was er een financiële spin-off van factor 10. Daarmee is de toegevoegde

waarde van LIB in relatie tot haar inhoudelijke doelstelling en omvang groot. Dit sluit aan op de bevindingen van voorgaande externe evaluaties die terug gaan tot het begin van LIB 1995 waarbij ook de positieve langere termijn impact van LIB-activiteiten op de landbouwpraktijk is geduid.

- ✓ De stellige indruk bestaat dat bovengenoemde resultaten mede het gevolg zijn van de continuïteit van LIB (sinds 1995), de relatief kleine omvang ervan, en de voor ondernemers laagdrempelige werkwijze die zich niet alleen beperkt tot het verlenen van financiële en morele steun, maar bovenal ook door hen te verbinden met relevante netwerken, kennis en financieringsbronnen om innovaties verder te ontwikkelen.
- ✓ Er wordt steeds meer samengewerkt met relevante andere beleidsinstrumenten van de provincie en de ZLTO en LIB speelt een steeds zichtbaardere rol in Europees verband.
- ✓ Uit eerdere evaluaties is geconcludeerd dat LIB een kosteneffectief instrument is om vanuit het transitie-perspectief de ontwikkeling van een duurzame en in de maatschappij verankerde land- en tuinbouw in Noord-Brabant te bevorderen. De indruk bestaat dat dit niet wezenlijk is veranderd.
- ✓ De ervaring leert dat werkwijze van LIB en het LIB-kader voldoende ruimte biedt om adequaat in te spelen op de actualiteit.

## **1. Aanleiding**

Op 1 juli 2015 is het convenant LIB 2016-2019 ondertekend, door gedeputeerde Anne-Marie Spierings namens de provincie Noord-Brabant en door Hans Huijbers namens de ZLTO.

Daarbij is afgesproken om in het jaar 2018 een externe evaluatie uit te laten voeren (de externe evaluatie wordt uitgevoerd door Prof. Dr. Ir. Katrien Termeer).

Onderhavige evaluatie is in de eerste helft van 2018 intern uitgevoerd, op basis van verslagen en rapportages en bestrijkt de jaren 2015 – 2018 (3 ¼ jaar), en dient als input voor de externe evaluator (naast vele andere documenten en gesprekken e.d.).

## **2. Aanpak**

Het informatie overzicht (interne evaluatie) is gemaakt door bij LIB betrokkenen van provincie Noord-Brabant en ZLTO, en LIB medewerkers. De interne evaluatie bestrijkt de periode begin 2015 (laatste jaar vorige convenant met bestuurswisseling) tot en met eerste helft 2018. Hiervoor zijn bestaande rapportages en verslagen gebruikt (zoals het jaarverslag 2015, jaarverslag 2016 en jaarverslag 2017).

Deze interne evaluatie is input voor de externe evaluatie die in 2018 wordt uitgevoerd door Prof. Dr. Ir. Katrien Termeer, zoals in LIB-convenant bepaald. En draagt dus bij aan de beantwoording verschillende evaluatie vragen, zoals:

1. Worden de taakdoelstellingen gerealiseerd? Dit betreft realisatie van geplande activiteiten zoals aantal bijeenkomsten en projecten.
2. Wat is de toegevoegde waarde van LIB? Ofwel draagt het met haar activiteiten bij aan haar doelstelling.
3. Verdient het aanbeveling om nieuwe elementen toe te voegen aan LIB? Dit kan zijn op thema's (biologische landbouw, eiwit-transitie, cross-overs met bigdata, etc) maar ook op aanpak.
4. Of en hoe kunnen kennis en ervaringen van LIB beter worden benut in andere programma's en instrumenten van ZLTO en provincie?

### 3. Doelstelling LIB 2016-2019

Het doel van LIB is om, binnen het transitie-perspectief <sup>1</sup> van de Landbouw en Agrofoodsector in Noord-Brabant, de ontwikkeling van een duurzame en in de maatschappij verankerde land- en tuinbouw te bevorderen. Hiervoor worden ondernemers in de groene ruimte uitgedaagd, gestimuleerd en ondersteund om bij te dragen aan een betere leefomgeving in Noord-Brabant. Om dit doel te bereiken worden themadiscussies georganiseerd en innovatieve projecten ondersteund binnen drie innovatiesporen:

1. Verduurzaming en vermaatschappelijking van de landbouw.
2. Andere en nieuwe verdienmodellen.
3. Nieuwe product-markt combinaties met hoge toegevoegde waarde.

**Concreet is dat vertaald in: “Er worden jaarlijks vier themabijeenkomsten georganiseerd en circa dertig projecten ondersteund, waarbij vernieuwende initiatieven uiteindelijk zelfstandig door de sector en maatschappelijke partijen worden overgenomen”. Daarbij is extra aandacht voor internationale en nieuwe verbindingen, radicale innovaties en cumulatieve trajecten.**

<sup>1</sup> “Een transitie is een verandering in de ‘vanzelfsprekende’ regels en routines (ofwel regimes) die richting geven aan praktijken (sociaal en technisch). In de gangbare landbouw zijn die praktijken gericht op productiviteitsbevordering. Voor een transitie naar een nieuw type landbouw zijn radicale innovaties nodig. Die moeten tijdelijk worden afgeschermd (in een ‘niche’) van de invloed van het regime om zo een aantal leerprocessen te ondergaan”.

### 4. Resultaten, periode 2015-2018

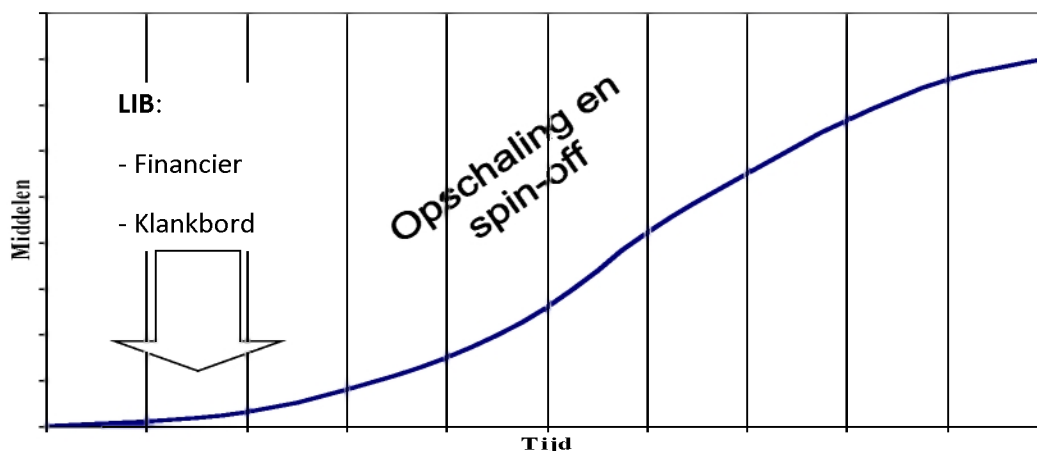
#### 4.1. Rol en positie van LIB in innovatieproces

Uit de diverse voorgaande LIB evaluaties werd nadrukkelijk de meerwaarde van LIB vooraan in het innovatieproces aangetoond. Daarbij kwamen 3 rollen pregnant naar voren:

- ✓ *Klankbord bij zoek- en leergedrag:* In de fase van projectbeschrijving en ook uitvoering wordt gebruik gemaakt van LIB als kennisbron om uiteindelijk een beter doel en resultaat te boeken.

- ✓ *Netwerk*: LIB-netwerk is zeer waardevol. Met het netwerk worden kennis en contacten aangeboden die anders niet zichtbaar zouden worden. Zo worden andere netwerken voor de innovator ontsloten en komt expertise op diverse terreinen binnen bereik. Daarmee worden projecten uitvoerbaar, versneld en/of beter uitgevoerd.
- ✓ *Financier*: De rol van financier is enerzijds belangrijk voor het bijdragen in de projectkosten, maar daarnaast is ook belangrijk dat ondernemers zich door de bijdrage 'moreel' gesteund voelen door zowel provincie Noord-Brabant als de ZLTO. Dat draagt bij aan het eigen vertrouwen in het initiatief en bovendien wordt daarmee draagvlak gecreëerd in de omgeving.

In onderstaande figuur met bijbehorende tabel wordt LIB gepositioneerd in relatie tot enkele karakteristieken van het innovatieproces in de tijd met bijbehorende behoeften voor versnelling van dit proces.



|                                        |   |                                |
|----------------------------------------|---|--------------------------------|
| Innovatie, kennis, nieuwe verbindingen | ↔ | Mainstream                     |
| Hoge onzekerheid                       | ↔ | Lage onzekerheid               |
| Laagdrempelige en flexibele steun      | ↔ | Stringente kaders              |
| Precompetitief                         | ↔ | Competitief – Marktintroductie |

Uit de innovatieliteratuur blijkt dat een beperkt aantal bedrijven innoveert. Uit studies van WUR blijkt dat 3 % tot de groep 'echte' innovatoren kan worden gerekend. Voor de primaire sector in Noord-Brabant betekent dat circa 300 ondernemers. Daarbij is een innovatie gedefinieerd als de eerste commerciële toepassing van een nieuw idee of een nieuwe (technische) vondst in de sector of markt waarin het bedrijf actief is. Een groep van 10 % van de bedrijven wordt gekenmerkt als 'vroege volger', omdat zij een vernieuwing hebben ingevoerd die nog maar weinig verbreid was. Deze twee groepen, samen de 'koplopers' genoemd, zijn veel met innovatie bezig en besteden daar ook relatief veel geld aan. Het zijn vooral deze koplopers die met LIB worden gesteund in het ontwikkelen en het in de markt zetten van innovaties.

#### **4.2. Themabijeenkomsten 2015 -2016 – 2017 - 2018**

In totaal zijn 14 themabijeenkomsten georganiseerd met als doel: gezamenlijke informele meningsvorming over (strategische) thema's in de landbouw-agrofood; inspiratie; en het verbinden van partijen die er toe doen.

##### **1. Duurzame varkenshouderij, inspiratie en discussie: Hy-Care systeem van Schippers in Bladel (maart 2015).**

De nieuwe Hy-Care biggenstal moet een beter dierenwelzijn bieden, meer hygiëne, minder antibiotica en voor de dierenverzorgers het werken aangenamer maken. De resultaten zijn, met 95% antibiotica reductie, veelbelovend. Maar maatschappelijke inbedding stond ook tijdens de bijeenkomst centraal.

Er waren circa 35 personen aanwezig, waaronder Hetty van Beers-Schreurs, (directeur SDA, Autoriteit Diergeneesmiddelen) en Katrien Termeer, hoogleraar bestuurskunde aan de WUR, die beiden reflecteerden vanuit hun professionele achtergrond. Na deze bijeenkomst is door LIB een bijeenkomst georganiseerd waarbij 25 studenten van Design Academie Eindhoven Hy-Care hebben bezocht en dat hebben kunnen gebruiken als inspiratie bij hun afstuderen (Food-Future).

##### **2. Opening eerste Kwatrijnstal van Sjaak en Suzanne Sprangers in Kaatsheuvel (mei 2015).**

Hèt Kwatrijn is een innovatieve in het landschap ingepaste melkveestal. Het houderijconcept biedt een hoog niveau van dierenwelzijn, lage ammoniakemissies en veel maatschappelijk draagvlak. Door de open opzet en unieke dakvorm past de stal goed in het landschap. De biologisch gehouden 70 Jersey-koeien grazen voor een groot deel van het jaar op gronden van Natuurmonumenten. De melk wordt verwerkt tot ijs en kaas. Op 27 mei 2015 opende Staatssecretaris Sharon Dijksma (Economische Zaken) de eerste Kwatrijnstal van Sjaak en Suzanne Sprangers. Dit onder het toezicht van 125 genodigden. Het Kwatrijn-concept vormt een bron van inspiratie voor andere ondernemers en nieuwe initiatieven.

##### **3. HighTech en HighTouch, kennismaking (juli 2015)**

Tijdens deze bijeenkomst is het nieuwe LIB convenant 2016-2019 ondertekent, en heeft een kennismaking plaatsgevonden met 2 verschillende ontwikkelingen in de landbouw:

Van den Borne aardappelen in Reusel, HighTech ontwikkeling: Jacob van de Borne is met precisie landbouw gestart in 2007 en LIB bestuur is in 2008 op bezoek geweest. Het bedrijf Van den Borne aardappelen heeft circa 500 hectare aardappelen verdeeld over 140 percelen. Daarvan oogsten ze circa 30 miljoen kg. aardappelen, genoeg om Tilburg en Eindhoven van aardappelen te voorzien. Precisie landbouw is het op de juiste plek en de juiste tijd, de juiste bewerking/maatregel (bemesten, beregenen, etc) toepassen. Daarvoor worden diverse technieken ingezet vanuit andere (high-tech) sectoren.

Ruurhoeve Hoogeloon, HighTouch ontwikkeling: Corné Ansems geeft een rondleiding met speciale aandacht voor, de familie kudde, de regionale eiwitkringloop (Nederlandse Soja teelt), en de verwaarding tot bijzondere eindproducten (Cholfitty-kaas). De familie Ansems zit al meerdere generaties op deze plek. Tot 1969 was het een gemengd bedrijf, en daarna is de stap gemaakt naar gespecialiseerde melkveehouderij. Met in 1981 de start van de eigen kaasmakerij. Momenteel

bestaat het bedrijf uit 4 pijlers: Melkveehouderij, Kaasmakerij, Winkel en Beleving. Met zo'n 13.000 bezoekers per jaar.

#### **4. Quinoa teelt in Oude Molen (september 2015).**

Akkerbouwers Phily Brooijmans en Govert van Dis in Oudemolen hebben in 2015 vijf hectare Quinoa geteeld. Een voordeel van de quinoa is dat het een 'rustgewas' is en veel organische stof en mineralen achterblijven voor vervolgteelten. Ook is het een droogte en zelfs een zout tolerant gewas. Rens Kuijten van Dutch Quinoa Group schetst de meerwaarden van Quinoa: gezond voor mens, bodem en ondernemer. Die combinatie is ook de basis geweest dat het jaar 2013 door de VN werd uitgeroepen tot het jaar van Quinoa. Quinoa bevat heel kwalitatief goede eiwitten en is glutenvrij. De teelt vond in 2015 plaats bij 45 akkerbouwers. Er is veel interesse van media (kranten, TV, etc).

#### **5. Hergebruik van reststromen/water en regionale verbindingen in Dinteloord (november 2015).**

Voor Suiker Unie is het de uitdaging om kringlopen voor mineralen, nutriënten en water zo veel mogelijk te sluiten. Binnen de eigen fabrieken of terug naar de akkers waar de grondstof vandaan komt. Ook Bavaria en Fuji zijn die kant op aan het werken en verbinden zich steeds meer met hun directe omgeving waarbij boeren en tuinders een actieve rol hebben. De bijeenkomst heeft een goed beeld gegeven van de innovatie-stappen die deze grote onderneming zetten op het vlak van circulaire economie, kringloopdenken, energie-efficiency, water en productinnovatie.

#### **6. Toegevoegde waarde in de vleesketen; inspiratie bij 'Den Elshorst' in Diessen (maart 2016).**

Op 'Den Elshorst' van Ben en Thea Bruurs is een andere vorm van varkenshouden gerealiseerd: weidevarkens en plaggenhutten. Het verdienmodel kenmerkt zich door een korte en transparante waardeketen. Ook andere 'waarden-concepten en voorbeelden van marktdenken' werden gepresenteerd, o.a.: Marion Verhoeven over meerwaarde in de Keten Duurzaam Varkensvlees (KDV); 20 jaar geleden gestart en nu met 350 aangesloten varkenshouders. Evelien Alderliesten van Coppens diervoeding: in 10 jaar van merk 'Volwaard' naar Scharrelkip (10% marktaandeel). En Koen Vanmechelen, een Vlaams kunstenaar die samenwerkt met de Heydehoeve rond het creëren van toegevoegde waarde. Inmiddels is bij 'Den Elshorst' een green deal tot stand gebracht waardoor de weidevarkens op meerdere plekken kunnen 'grazen'.

#### **7. Innovatie in de Boomkwekerij; inspiratie bij 'Special Plant Zundert' (juni 2016).**

Ingezoomd werd op het gebruik van inhoudsstoffen in bijvoorbeeld food en farma. Herman de Boon, Bestuursvoorzitter van Kenniscentrum Plantenstoffen, schetste de ontwikkelingen, kansen en mogelijkheden van inhoudsstoffen. Aansluitend gaven drie ondernemers korte presentaties van innovatieve initiatieven: voor 'Stevia' door Henry Lommerse van Lommerse Breeding; 'Laurier' door Charl en Jack Goossens van GOVA en 'Gaultheria' door Johan Jansen en Pernille Mulder en Matthijs Kok van HAS Den Bosch. De bijeenkomst gaf een beeld van enkele productinnovaties die betekenisvol zijn voor een solide en duurzame ontwikkeling van deze sector.



## **8. Internationale samenwerking met Vlaanderen (september 2016).**

In september werd Vlaanderen bezocht waarbij diverse thema's aan bod kwamen. Chris Coenegrachts, ondervoorzitter Boerenbond, gaf een eerste aftrap voor de 50 aanwezigen door terug te gaan naar de start van de succesvolle internationale samenwerking sinds 1998 rondom het project 'Watermanagement'. Patrick Van der Broeck, gedeputeerde provincie NL-Limburg, gaf een aantal interessante voorbeelden van innovatie door verrassende combinaties van verschillende sectoren.

Diverse praktijkverhalen werden ingebracht: Op het tomatenbedrijf 'Den Berk' ([www.denberk.be](http://www.denberk.be)) werd de ontwikkeling van het bedrijf geschetst van kostprijs-gedreven, naar markt-gedreven productie (met eigen marktconcepten en verpakkingen; en 250 mensen in dienst). Gerrit Verhoeven gaf een presentatie over Organic Goat Milk Coöperatie, met inmiddels 50 leden uit Nederland, België en Duitsland. Op het melkveeproefbedrijf, werd naast de belangrijke Belgische thema's rond mest en regelgeving, ingegaan op de start van een EU-project gericht op korte ketens waarin Brabant een belangrijke rol speelt

## **9. Wat eten wij in 2030? Kansen voor plantaardig eiwit (november 2016)!**

Bij de fabriek van de Vegetarische Slager in Breda waren 120 mensen rondom de toekomst van plantaardige eiwitten. Jaap Korteweg schetste de historie van zijn initiatief. Van de eerste praktijkstappen in 2007-2008, de opening van de eerste vegetarische slagerij in Den Haag in 2010 en de complimenten van Ferran Adrià (El Bulli, Barcelona) in 2011 voor het nieuwe 'vleesch' gemaakt van peulvruchten. In 2015 werd de locatie van de fabriek in Breda gekocht; in 2016 werd een omzet gerealiseerd van 10 miljoen euro en in 2017 moet de fabriek in Breda operationeel worden met als ambitie om "de grootste slagerij" in de wereld te worden. Professor Cor van der Wee van Wageningen Universiteit schetste een toekomst waarin eiwitten van plantaardige oorsprong belangrijker zullen worden. Aleksander Fiege, Marketingdirecteur Unox (Unilever) ging in op de visie van Unilever en hun samenwerking met de vegetarische slager. Aansluitend volgden diverse pitches, zoals Michael Luesink van BOON en Birgit Dekkers, WUR Food Process engineering.

## **10. Thema: Jongeren, duurzame kans als 'nieuwe' boeren/ondernemers (maart 2017).**

Tijdens deze bijeenkomst stonden jongeren centraal. De kansen maar ook de problemen van jonge boeren/ondernemers waren leidraad tijdens de bijeenkomst.

Acht jonge ondernemers, met diverse 'veehouderij' achtergronden verzorgden een pitch:

1. Marly van Paassen, die zit in vof in het bedrijf en wil doorgroeien naar 200 koeien.
2. Rob Bennenbroek (voormalig grafisch ontwerper) is een nieuw bedrijf gestart: biologisch melkveebedrijf, 60 koeien, 85 hectare grond, pacht Landgoed Bleijendijk, Vught.
3. Sandra Roefs, dochter van Henk Roefs (varkenshouder) die niet de varkens van het ouderlijk bedrijf wilde overnemen maar een stadsboerderij is gestart aan de rand van Bergen op Zoom in samenwerking met Brabants Landschap.
4. Siebe van de Crommert gaat het melkveebedrijf thuis overnemen en uitbreiden met een zorgtak en kaasmakerij.

5. Yvonne Daandels, mogelijk toekomstig ondernemer. Ouders van haar partner hebben een melkveebedrijf, en eigen ouders hebben een varkensbedrijf.
6. Ruud Kuijpers die het proces schetst bij de overname van de nertsenhouderij. En de dilemma's en de onmogelijkheden.
7. Mascha van Laarhoven, Student van (Topklas) Helicon en wil bedrijf beginnen, en geen bedrijf overnemen.
8. Arjan van Esch, student aan HAS en melkveehouder die het bedrijf gaat overnemen en doorontwikkelen als 'Koeientuin'.

Conclusie was dat er veel kansen en mogelijkheden zijn, maar dat de problemen en uitdagingen ook groot zijn. Deze zijn anders dan in 'vroegere' tijd, maar dat is eigenlijk van alle generaties. En de flexibiliteit en energie van de jongeren is daarbij essentieel om dat adequaat in te vullen.

## **11. Bezoek delegatie uit Noord-Brabant aan de regio Emilia Romagna 14-16 juni 2017.**

De regio Emilia Romagna (4 x zo groot als Noord-Brabant) met hoofdstad Bologna heeft wat betreft de veehouderij vergelijkbare kenmerken, uitdagingen en kansen als Noord-Brabant. Het is één van de top EU-regio's rond agrofood. Dat is de reden van LIB bezoek in oktober 2014. En de gezamenlijke start van de Europese netwerken: EURODAIRY, EU-PIG en STRING. Tijdens het 2<sup>e</sup> werkbezoek van Stuurgroep LIB in juni 2017 met 15 personen uit de 'Brabantse triple-helix' werd een zeer divers programma gevolgd: overleg met de Minister van Landbouw, Simona Caselli. Bezoek aan een varkensslachterij, melkveebedrijf, kaasmakerij en twee producenten van balsamico. De agrofoodsector is een economische factor van belang in Emilia Romagna en is sterk (cultureel) verankerd in de samenleving. In het verleden is sterk ingezet op het produceren en vermarkten van hoge toegevoegde waarde producten met een 'regionale' herkomst. Inmiddels hebben Parmigiano-Reggiano, Prosciutto di Parma en Aceto Balsamico een gezamenlijke omzet van circa 2,5 miljard euro en zetten ze Emilia Romagna wereldwijd op de kaart. Tijdens het bezoek is een intentieverklaring ondertekend om de samenwerking verder te versterken.

Op 15 november werd nog een evaluatie bijeenkomst georganiseerd bij VION food in Boxtel, één van de deelnemers aan de missie. Tijdens die bijeenkomst werd afgesproken om in 2018 een bezoek aan Catalunya te brengen en dat voor te bereiden tijdens een bezoek aan een andere deelnemer van de missie, Lely melkveerobots en landbouwoplossingen.

## **12. Circulaire landbouw, bodem en klimaatadaptatie (september 2017).**

Tijdens de bijeenkomst op het melkveebedrijf van de familie Verstraten stond het project 'Circulaire Landbouw Sint Tunnis – Boxmeer' centraal, een uitdagend project dat is gestart met 'huiskamer-gesprekken' met 150 deelnemende boeren. WUR hoogleraar Rogier Schulte gaf zijn beeld over duurzame landbouw, met wat hem betreft in de toekomst vele gezichten, Hij schetste er één, die van 'low carbon farming'. Er volgden drie pitches: loonwerker Frans Ploegmakers gaf een beeld van zijn bedrijf van 500 ha en de bodem en samenwerking die nodig is om vooruit te komen. Akkerbouwer Geert Jilissen zoemde in op het gebruik van compost wat erg belangrijk is om lange termijn doelstellingen te behalen, maar wat op korte termijn tijd, kennis en geld kost. Vredepeel manager Marc Kroonen gaf een beeld van de rol van Vredepeel in het project en in de bodem-aandacht bij ondernemers. De rondleiding op het bedrijf werd verzorgd door Jos Verstraten (bezig om het bedrijf ook de komende generaties in de familie te houden), omgeven door akkerbouw gewassen en

graszaadteelt. En zelf slim bezig met het goed inrichten van zijn bouwplan, waarbij ook samenwerking met akkerbouwers van belang is. Bij 3 zaken werd expliciet stilgestaan:

- De bodem, en het grote belang van de bodem, de bijzonderheid van deze bodem en de diversiteit in bodems.
- Lop stuwtjes.
- Peilgestuurde drainage.

### **13. Agrofood en Hightech, succesvol vernieuwen en innoveren (november 2017).**

Deze themabijeenkomst vond plaats op de High Tech Campus in Eindhoven. Ruud van Vessem, van VP Philips Innovation Services gaf een toelichting op Philips en speciaal op de innovatieafdeling. Met 800 medewerkers een stevige afdeling binnen de Philips groep en inmiddels voor 40% van de omzet ook buiten Philips actief. Ook gaf hij een toelichting op het verloop van innovatieprocessen en hoe (moeizaam) innovaties doorgroeien tot serieuze businessomvang waarbij hij innovaties omschrijft als 'succesvol geïmplementeerde vernieuwing'. Daarna volgden drie pitches van ondernemers op het grensvlak van agrofood-hightech. Ronald Zeelen van PRIVA schetste het tot stand komen in 12 jaar van de 'bladbreekrobot' in de tomatenteelt. Guus van Roessel, melkveehouder en manager bij Lely, gaf hij een toelichting op het initiatief 'Dairylink', een hightech melkfabriek op de boerderij. Suzanne Verhoeven van Connecting Agri&Food gaf een toelichting op het gebruik van sensoren in de varkenshouderij. Roel Jansen van Philips Lighting introduceerde GrowWise. In deze onderzoeklocatie op de High Tech Campus wordt geëxperimenteerd met klimaat-gecontroleerde teelt met verschillende combinaties van licht en voeding waarmee meerwaarde gecreëerd kan worden bij kruiden en sla, zoals een groter aandeel gezonde inhoudsstoffen, aansprekende kleuren en meer smaakdifferentiatie.

### **14. De Waarde van Groen (maart 2018)**

Bij de bijeenkomst waren 100 personen aanwezig: "De Waarde van Groen: boom- en plantenkwekerijen als oplossing voor maatschappelijke uitdagingen en versterking van de economie."

Bomen en planten verbeteren het woonklimaat, het vestigingsklimaat en het gezondheidsklimaat, vooral in de stad (maar ook in de eigen agrarische sector met multifunctioneel landbouw-gebruik en Agroforestry). Groen heeft een gunstige invloed op de prijzen van huizen en bedrijventerreinen, het vermindert de luchtvervuiling, zorgt voor waterberging, dempt geluidshinder, verkoelt in warme periodes en zorgt voor een rijkere biodiversiteit. Boomkwekers aan de N65 creëren in samenwerking met kunstenaars en andere innovatieve ondernemers creatieve oplossingen voor maatschappelijke uitdagingen.

In de ontdekkingstuin werden 5 creatieve praktijkvoorbeelden als bron van inspiratie toegelicht:

1. De [www.Groenxylotheek.nl](http://www.Groenxylotheek.nl): "Zou onze wereld bestaan zonder groen"? (Krijn Christiaansen en Cathelijne Montens [KCCM](#)).
2. BBBtje combineert gezondheid/sport/ontspanning met meer groen (Remy Moelchand).
3. Mosbol en Moswand; voor gezondere leefomgeving (Aad Vermeer en Maartje Dros).
4. Van GLOW naar GROW, mede geïnspireerd door "Trees of Life (GLOWnext; Dick Rutten)".

5. Kippen en Bomen, symbiose voor economie en ecologie (Peter van Agt Fladderfarm mobiel bv).

Met daarna nog een gezamenlijk 'binnen-programma' met onder meer:

Henk Raaijmakers (vrz LTO bomen en vaste planten) met "De boomkwekerij als oplossing"!

Een inspirerend verhaal over 'De Groene Stad' en 'kennis van de genetische variatie van bomen'. Inmiddels is in de laatste 15 jaar met behulp van de wetenschap veel objectief vastgesteld over de bijdrage van bomen en groen aan diverse maatschappelijke uitdagingen. Henk overhandigt gedeputeerde Johan van den Hout 'een pakketje groene kennis' met de uitnodiging om gezamenlijk de maatschappelijke uitdagingen (CO<sub>2</sub>, Klimaat, fijnstof, etc) praktisch in te gaan vullen.

Eric Klarenbeek, "Designer of the unusual; fijnstofreductie met Mos". En andere 'initiatieven zoals de myceliumstoel'. En ook een ambitie voor de toekomst om de maatschappelijke uitdagingen in Noord-Brabant (CO<sub>2</sub> en fijnstof) gezamenlijk (boomkwekers, kunstenaars en disigners en overheden en andere belanghebbende partijen) met 'groen aan te pakken' rondom de N65.

**Naast de themabijeenkomsten die door LIB zelf zijn georganiseerd, wordt steeds vaker een beroep gedaan op LIB om een programma onderdeel in te vullen bij openingen of symposia, zoals:**

- Opening van Aquaponics project op Strijp-S (5<sup>e</sup> verdieping van het Veemgebouw in Eindhoven, 16 februari 2017). Daar waren meer dan 200 personen aanwezig en LIB kon een toelichting geven op innovatie en transitie in de landbouw en agrofoodsector in Noord-Brabant.
- LIB heeft in oktober 2016, voor RVO, een inleiding gegeven aan 50 ondernemers in Kiev over innovatie in de land- en tuinbouw.
- LIB heeft op 26 augustus 2015 samen met Jan Rotmans, een bijdrage geleverd aan een congres in het Engelse Brighton: "Sustainability transitions and wider transformative change: historical roots and future pathways". Daar was een internationaal gezelschap van 350 personen uit de gehele wereld aanwezig.
- Een toelichting is gegeven tijdens het bezoek, in december 2015, van de Minister van Landbouw uit Californië over de innovatie ontwikkelingen in de agrarische sector in Noord-Brabant.
- In oktober 2017 is een bijdrage geleverd aan een workshop over plantinhoudstoffen tijdens de Dutch Design Week.

#### **4.3. Projecten**

In totaal zijn 121 projecten gesteund in de periode 2015-2018. Daarbij zijn circa 750 bedrijven direct betrokken en daarmee zijn bijna 2.500 ondernemers op een indirecte wijze op de hoogte gebracht van de resultaten, via open dagen, demonstraties en artikelen e.d. Met de LIB investering van 1,8 miljoen euro is uitvoering gegeven aan diverse projecten (waarvan 180.000 euro financiële steun in 4 Europese projecten) met een gezamenlijk budget van circa 18 miljoen euro. Onderstaand zijn 40 (1/3 deel) projecten als voorbeeld onderverdeeld in de 3 innovatiesporen. De overige projecten zijn genoemd op [www.stuurgroeplib.net](http://www.stuurgroeplib.net) en gedocumenteerd in de projectaanvragen en rapportages, en in de bijlage in tabelvorm toegevoegd. Veel projecten bevinden zich op het grensvlak van twee innovatiesporen (zoals benoemd in hoofdstuk 3).

## 1. Verduurzaming en vermaatschappelijking van de landbouw

Het inhoudelijke kader is in LIB activiteitenprogramma geformuleerd als: “blijvende aandacht voor lagere milieubelasting door zuiniger gebruik van hulpstoffen (energie, bestrijdingsmiddelen, mineralen) en ontwikkeling van robuustere systemen, biodiversiteit en kwaliteit van bodem, water, landschap en dierenwelzijn die door de lokale omgeving meer worden gewaardeerd”.

Binnen deze innovatie-lijn zijn 56 projecten ondersteund, onderstaande 18 projecten zijn daar voorbeelden van:

- ✓ Winterveldbonen; nieuwe duurzame eiwitbron van eigen bodem, perspectief voor veehouderij en humane consumptie.
- ✓ Gecontroleerde opkweek kruiden; teelt op water met minder gebruik van chemicaliën en water. En efficiënter inzet van arbeid. Gecontroleerde opkweek met led.
- ✓ Innovatieve varkenshouderij; integrale aanpak van brandveiligheid, emissies en opleidingscentrum.
- ✓ Big Data pootgoedteelt in aardappelen; het gebruiken van data van verschillende bronnen ten behoeve van een economisch en ecologisch verbeterde aardappelteelt.
- ✓ Geitenbokkenvlees; zeven geitenbedrijven werken aan een integrale keten waarbij geitenbokken op eigen bedrijf worden afgemest tot 30 kg levend gewicht.
- ✓ Drip-irrigatie in de aardappelteelt en bij vollegrondsgroenteteelt; precisie landbouw systeem met efficiënter gebruik van water, meststoffen en bestrijdingsmiddelen. En betere product kwaliteit.
- ✓ Hy-Care vleesvarkens; door hygiëne in de stal minder gebruik van antibiotica en een hoger dierenwelzijn.
- ✓ Circulaire Oesterzwammen; teelt van kwaliteitsproduct oesterzwammen op koffiedik.
- ✓ Monovergisting in de varkenshouderij; de kringloop sluiten door de eigen varkensmest om te zetten in energie en een verkoopbaar mineralenproduct.
- ✓ Kringlooplandbouw Boxmeer/Sint-Tunnis; kringloop sluiten op gemeente niveau met uiteindelijke deelname van 100 agrarische ondernemers.
- ✓ Koeientuin; een innovatief en integraal duurzaam huisvestingsconcept voor melkvee volgens het principe van de vrijloopstal; zoveel mogelijk ontworpen volgens het natuurlijk gedrag van de koe en met lage emissies, door urine en vaste mest zo dicht mogelijk bij de bron te scheiden.
- ✓ E-learning Kalverhouderij; Voor de ontwikkeling naar een duurzame kalverhouderij wordt een E-learning programma ontwikkeld met de basisbeginselen van diergezondheid, voor minimaal 50 deelnemers.
- ✓ Kuipers Kip Datachain; Inzet van nieuwe technologie voor transparantie in de pluimvee keten.
- ✓ Precisie landbouw zachtfruit; Precisie landbouw technieken inzetten voor een betere kwaliteit van de vruchten en minder milieubelasting.
- ✓ Eierraaprobot; Om de ontwikkeling van een robot voor grondeieren van de grond te krijgen is een samenwerking ontwikkeld van een aantal partijen die allen gevestigd zijn in de regio Limburg /Brabant waar ook veel legkippen zich bevinden.
- ✓ Ammoniak Analyser Varkens; Voor de varkenshouderij wordt een ammoniakanalyser ontwikkeld die op stalniveau live en gedurende langere (continu)periode de ammoniakemissies kan meten.
- ✓ Wortelschieten Eetcultuur; ‘Nieuwe Brabanders’ verbinden met de voedingsindustrie en met boeren. Samenwerking kan nieuwe kansen bieden voor de landbouw: nieuwe producten, nieuwe markten, mogelijk nieuwe arbeidskrachten en maatschappelijke zingeving.

- ✓ Foodlab Teeltondersteunende Voorzieningen (TOV): creatieve en innovatieve oplossingen zoeken voor TOV's door het inzetten van kunstenaars, designers en landschapsarchitecten via een samenwerking met bkbc en Agri Meets Design.

## 2. Andere en nieuwe verdienmodellen

In het activiteiten programma LIB 2016-2019 is dat omschreven als: “De relatie stad-platteland kan op verschillende manieren vorm en inhoud worden gegeven. Bij deze relatie komt - naast de functie van voedselproductie op het platteland - de maatschappelijke waardering voor de groene omgeving en het cultuurlandschap steeds meer naar voren. Een aantrekkelijk buitengebied zorgt ervoor dat mensen in hun leefomgeving de nodige rust, ontspanning en beweging kunnen krijgen en levert daarmee een essentiële bijdrage aan volksgezondheid en sociale cohesie in stedelijke kernen en wijken. Extra aandacht verdienen experimenten met ‘nieuwe verbindingen’ tussen verschillende belangrijke sectoren in Noord-Brabant en partners uit het stedelijke domein. Belangrijk is dat hieruit daadwerkelijk nieuwe marktkansen ontstaan en nieuwe verdienmodellen worden ingericht, net zoals dit in zekere mate is gerealiseerd met verbrede landbouw activiteiten.

Binnen deze innovatie-lijn zijn 24 projecten ondersteund, onderstaande 8 projecten zijn daar voorbeelden van:

- ✓ Aquaponics systeem Strijp-S; in de stad produceren van groenten en vis. Combinatie met een zorg-tak.
- ✓ Laanboomkippen; een productiesysteem zo inrichten dat laanbomen samen met kippen 1 systeem vormen. Beter voor milieu en kansrijk in de markt.
- ✓ Natuurboeren en nieuwe verdienmodellen; boeren die gebruik maken van natuur om hun bedrijf zich ook in de markt te laten onderscheiden met een ander verhaal en ander product.
- ✓ Inhoudsstoffen bij Laurier; snoeiafval van laurier omzetten in een hoogwaardig eindproduct.
- ✓ Agroforestry; de combinatie zoeken van landbouwproductiesystemen en natuurlijke systemen op het eigen bedrijf. En dat verwaarden met een ander verhaal.
- ✓ Sunny Eggs; de combinatie van energie productie met zonnepanelen en een zich in de markt onderscheidend eindproduct.
- ✓ Waterbuffels en Natuur; De combinatie waterbuffels en ‘natte-natuur ontwikkeling’ biedt zowel kansen voor de boer als voor de natuur.
- ✓ Ecco; lokale energie coöperaties van boeren, bedrijven, gemeenten en burgers.

## 3. Nieuwe product-markt combinaties met hoge toegevoegde waarde

Schaalvergroting en intensivering als de belangrijkste ontwikkelrichtingen voor ondernemers zijn steeds minder houdbaar. Daarom is het zaak breder te kijken en toegevoegde waarde strategieën in te zetten. De nieuwe ontwikkelrichtingen die ondernemers kiezen zijn doorgaans ingegeven door een combinatie van factoren: ruimtelijk, economisch en ondernemerskwaliteiten. Concreet is dat gemaakt door te spreken over ‘verwaarden van reststromen’, realiseren van ‘niche producten’ en ‘alternatieve eiwitproductie’.

Binnen deze innovatie-lijn zijn 41 projecten ondersteund, onderstaande 14 projecten zijn daar voorbeelden van:

- ✓ A2 melk: productie van zuivel door koeien met andere genetica die door personen met een bepaalde koemelkallergie toch geconsumeerd kunnen worden.
- ✓ Stevia: caloriearme zoetstof. Stevia is een gewas met als inhoudsstof een zoetstof die veel zoeter is dan suiker, maar minder calorieën heeft.
- ✓ Konijnen-markt en dierwelzijn: het meer diervriendelijk houden van konijnen (Parkhokken: met als doel herkenbaarheid via een ster van de dierenbescherming) koppelen aan de markt.
- ✓ Boerschappen: een manier van distributie en marketing om bijzondere producten van bijzondere boeren tegen een goede prijs in de markt te zetten.
- ✓ STROOOP: stroopwafels maken van restproducten van groentes (wortelen).
- ✓ Lucy Boar: de combinatie van een ander varken (nieuwe kruising) en een ander verhaal van een kunstenaar moet leiden tot een eindproduct dat beter wordt betaald.
- ✓ Toetjesfabriek: Regionale melk verwerken op grotere schaal tot kwalitatief hoogwaardige toetjes.
- ✓ Kip-Caravan: Eieren uit de kip-caravan worden direct aan de consument verkocht. De Kip-Caravan is een mobiele kippen-hok met 249 kippen.
- ✓ Vegetarische Slager: De vegetarische slager producten richten zich op een ontwikkelende markt voor eiwitproducten van plantaardige oorsprong, en bieden kansen voor eiwitrijke grondstoffen uit Noord-Brabant.
- ✓ Thee Innovatie Centrum: Inmiddels is een Europees thee-ras ontwikkeld, en nu moet de productie van de grond komen in Europa. Het thee innovatie centrum gaat dat faciliteren.
- ✓ Qarc: Pure en lekkere toetjes met een hip ontwerp. Ontwikkeling van toetjes met een via natuurlijke processen verkregen hoger eiwitgehalte voor herstellende patiënten, in samenwerking met Elkerliek Ziekenhuis. Verder maakt Qarc pure en lekkere toetjes met een hip ontwerp en een grote klantenkring. Ambitie is om minimaal 500.000 l melk te verwerken.
- ✓ Blended burger Oesterzwammen: Een combinatie van vlees en oesterzwam toetjes leidt tot toegevoegde waarde.
- ✓ Geurloze Mestkorrel: Geurloze Mestkorrel uit melkveehouderij voor Consumentenmarkt.
- ✓ Dairylink: pilot Boer Guus, verbinding melkveehouder-consument: "Melkfabriek op de boerderij".

#### **4.4. LIB in Europa**

Vanuit de Uitvoeringsagenda Brabantse Agrofood is de wens uitgesproken naar meer samenwerking met relevante regio's in Europa om van elkaar te leren en samen business te ontwikkelen. In dat kader zijn vanuit LIB diverse initiatieven ontplooid, bijvoorbeeld is in oktober 2014 vanuit LIB een bijeenkomst georganiseerd in Emilia Romagna (Italië). Met als intentie om gezamenlijk het voortouw te nemen om een drietal Europese netwerken te starten die inmiddels ook zijn gerealiseerd: rond de zuivel/melkvee sector (EuroDairy), rond de varkenssector (EU-PIG) en rond agrofood regio's (STRING). Daarnaast zijn nog andere Europese initiatieven tot stand gekomen: enerzijds voor kennisontwikkeling, maar ook voor nieuwe netwerken en extra financiële middelen vanuit Europese programma's. Een zevental voorbeelden:

#### **AgriSpin, Europees netwerk van innovatie intermediairs in de primaire sector.**

AgriSpin heeft als doel innovatie in de primaire agrarische sector te versterken. Het project is in 2017 afgerond en is met 2 miljoen euro gefinancierd uit het Europese programma Horizon 2020. Het Deense 'Knowledge Center for Agriculture' was lead partner en er zijn partijen uit 11 andere landen



betrokken. In 2016 zijn diverse regio's bezocht in onder andere Griekenland en Italië en zijn als afgeleide enkele gastseminars verzorgd aan bijvoorbeeld de universiteit van PISA.

### **EuroDairy**

EuroDairy is een project rondom 4 thema's in de melkveehouderij/zuivel sector: duurzaamheid, biodiversiteit, dierenwelzijn en sociaal-economische weerbaarheid. Noord – Brabant is hierin verantwoordelijk voor de algehele communicatie (uitgevoerd door ZLTO). Het project is in 2016 gestart en loopt 3 jaar en wordt uitgevoerd door een consortium van 20 organisaties uit 14 landen. Budget is 2 miljoen euro, 100% gefinancierd door EU. Er is een verbinding gemaakt met 40 melkveehouders in Noord-Brabant.

### **EU-PIG**

EU-PiG is een Europees project (budget 2 miljoen euro, looptijd 4 jaar) van een consortium van 19 organisaties uit 13 landen. Deze landen vertegenwoordigen 90% van de varkensproductie in Europa. Nederland neemt deel via ZLTO, LIB en WUR Live stock research. Emilia Romagna trekt de economie paragraaf. Doel van het project is om kennis beschikbaar te krijgen voor de varkenshouder op de thema's: dierenwelzijn, diergezondheid, vleeskwaliteit/keten en precisieproductie.

### **STRING: STRategies for Regional INnovative Food Clusters**

In dit project is provincie Noord-Brabant de trekkende partij. Dit project heeft de regio en haar voedsel / agrofood beleid als speerpunt; met 11 partners uit 7 deelnemende landen (Nederland, Italië, Spanje, Denemarken, Frankrijk, Hongarije en Roemenië). STRING verenigt regio's die de ambitie delen om het innovatievermogen van hun agrofoodclusters te verbeteren. De startbijeenkomst vond plaats in juni 2017 in Bologna (tijdens de LIB missie).

### **Food Heroes: Improving resource efficiency through designing innovative solutions to reduce food waste**

Door samenwerking tussen de agrofoodsector en creatieve sector, worden 15 innovatieve oplossingen ontwikkeld en gerealiseerd voor het verminderen van voedselverspilling en –verliezen aan het begin van de keten. Programma: Interreg Noord West Europa, 12 partners en 4 sub-partners in 6 landen: NL, BE, DL, FR, IE, UK. ZLTO is lead partner en de looptijd is tot en met december 2019 met een budget van 5,6 miljoen euro.

### **F2AGRI ("Effluent to Agriculture")**

F2AGRI' zet zich in om industrieel gezuiverd afvalwater – alias effluent - ter beschikking te stellen op de akkers van land- en tuinbouwers. Bierbrouwerij Bavaria (Lieshout, Nederland) en groenteverwerkend bedrijf Ardo (Ardoe, Vlaanderen) nemen deel aan dit traject. Bij Bavaria zal een waterverdeelsysteem geïnstalleerd worden. Een 120-tal landbouwers zijn betrokken. ZLTO heeft de projectleiding in handen, en er is een budget beschikbaar van 6.3 miljoen euro.

### **SKIN: Short supply chain Knowledge and Innovation Network**

SKIN heeft als doel het versterken van korte ketens in Europa door het verzamelen en uitwisselen van kennis en ervaringen in heel Europa en het vertalen daarvan naar concrete producten die ingezet kunnen worden voor kennisoverdracht. In totaal werken 20 partners uit 14 landen samen. De lead partner is de University of Foggia en vanuit Brabant is ZLTO de formele projectpartner. De looptijd is november 2016 – november 2019, met een budget van 2 miljoen euro.

#### **4.5. Spin-off**

In paragraaf 4.2, 4.3 en 4.4 zijn de belangrijkste LIB-activiteiten beschreven en waartoe dit op de korte termijn heeft geleid, zoals nieuwe initiatieven en de betrokkenheid van bedrijven en ondernemers, en de mobilisatie van financiering door derden. Bij deze paragraaf staan de laatste drie evaluatievragen centraal:

1. Draagt LIB bij aan haar doelstelling (zoals benoemd in hoofdstuk 3);
2. Is het nuttig om nieuwe elementen aan LIB toe te voegen ten behoeve van haar effectiviteit;
3. Kunnen kennis en ervaringen van LIB beter worden benut in andere programma's en instrumenten van de provincie en ZLTO.

Bij alle drie de vragen staat de spin-off centraal, ofwel het uitstralingseffect in de praktijk, voor het beleid en of dit is te verbeteren. Dit is min of meer de kern van de vraag die aan de externe evaluator Prof. Dr. Ir. Katrien Termeer is gesteld, en daarmee geldt onderstaande 'slechts' als informatie voor die evaluatie.

#### Ad 1. Doelbereik

Het beleidseffect van de verschillende activiteiten die door LIB in 2015 -2018 zijn ondernomen is nog niet zichtbaar omdat deze pas over de langere termijn optreedt. Dit is wel aangetoond in de LIB-evaluatie van de professoren Schot en Grin van 24 november 2014: De gewenste transitie van de landbouw en agrofoodsector is afhankelijk van innovaties die vaak op elkaar voortborduren waardoor ze kunnen leiden tot systeeminnovaties.

LIB heeft in het transitie-proces de rol van 'niche formatie' waarbij vernieuwende projecten mede worden geïnitieerd, maar initiatieven uiteindelijk zelfstandig door de sector en maatschappelijke partijen moeten worden overgenomen.

De LIB-evaluatie van de professoren Schot en Grin geeft aan dat de innovaties waar we het over hebben er gemiddeld 10 jaar (bij succes) over doen om stabiel de markt te penetreren. En daarbij worden voorbeelden gebruikt als: 'Zwart-wit folie in de aspergeteelt', 'Rijpaden systeem in de

akkerbouw', 'De Hoeve Varkenshouderij', 'Scharrekip met als oorsprong Volwaard', diverse multifunctionele landbouw-initiatieven en de 'Vegetarische Slager'.

Diverse recente initiatieven 'verdienen het' als dit traject sneller zou verlopen. Denk daarbij aan projecten zoals: Integrale duurzame varkenshouderij waarbij brandpreventie een essentieel onderdeel is, minigroenten in de tuinbouw, monovergisting op het varkensbedrijf om kringlopen te sluiten en energie op te wekken, Dairylink, Koeientuin, precisie landbouw in de akkerbouw, maar ook korte ketens als 'Boerschappen'.

## Ad 2. Nieuwe elementen in LIB

LIB is een compact instrument, qua kosten en measures dat laagdrempelig is voor ondernemers en andere partijen die zich inzetten voor innovatie van de landbouw. LIB biedt een ruim kader voor de LIB-stuurgroep voor ondersteuning van een breed scala aan innovatieve projecten en de invulling van themabijeenkomsten waarover de LIB-stuurgroep vier maal per jaar kan besluiten. Een voorbeeld daarvan is de toenemende aandacht voor eiwittransitie met projecten zoals BOON, Quinoa, Winterveldbonen en de themabijeenkomst van november 2016 bij De Vegetarische slager met als thema "Wat eten wij in 2030, kansen voor plantaardig eiwit". Ook wordt nu, nog meer dan voorheen, gelet op opschaling en de verbinding met andere sectoren en thema's hightech, gezondheid, design en kan de LIB-stuurgroep nieuwe aandachtspunten benoemen als dat opportuun is.

De kracht van LIB schuilt in haar continuïteit en de voor ondernemers laagdrempelige werkwijze die zich niet alleen beperkt tot het verlenen van financiële en morele steun, maar bovenal ook door hun te verbinden met relevante netwerken, kennis en financieringsbronnen om innovaties verder te ontwikkelen. Daarvoor wordt actiever samenwerking gezocht met de relevante andere beleidsinstrumenten van de provincie en de ZLTO (zie ad 3) en speelt LIB een steeds meer zichtbare rol in Europees verband. Er is geen aanleiding gevonden om hierin verandering te brengen.

De wisselwerking tussen de projecten – themabijeenkomsten – Europese en netwerk activiteiten is ook duidelijk aanwezig in 2015, 2016 en 2017, bijvoorbeeld:

Projecten 'De Vegetarische Slager', 'Quinoa', 'BOON' en 'Boerschappen' die tijdens de themabijeenkomst: "wat eten wij in 2030, kansen voor plantaardig eiwit" centraal stonden. En die samen met bijvoorbeeld projecten als Nederlandse Soja en Winterveldboon (initiatiefnemers aanwezig) leiden tot meer samenhang tussen diverse verschillende projecten binnen het duurzame eiwit thema.

Diverse korte keten projecten die mede leiden tot het realiseren van een Europees netwerk voor korte ketens. Of de thema-bijeenkomst in Vlaanderen, die mede leidt tot een nieuw Europees energie initiatief Ecco, waarbij lokale projecten aan elkaar moeten worden verbonden. En internationale uitwisseling gaat plaatsvinden en Europees geld beschikbaar is gekomen. Of de bijeenkomst in Bologna die een directe link had met 3 Europese projecten die met LIB zijn gestart.

### Ad 3. Kennis en ervaringen van LIB in relatie tot andere programma's en instrumenten van de provincie en ZLTO

Door de relatief kleine omvang van LIB richt deze zich op kleine 'interventies' op de mainstream, die pas over langere termijn zichtbaar worden (butterfly effect). Door effectievere samenwerking met instrumentarium vanuit provincie Noord-Brabant en ZLTO kan hier nog meer winst worden geboekt. Dit geldt ook voor het gezamenlijk optrekken richting 'Europa'.

**Hieronder staat een overzicht hoe kennis, netwerk en ervaringen van LIB worden geïntegreerd binnen ZLTO en provincie Noord-Brabant.**

#### ZLTO.

**Inhoudelijk** ("Boeren hebben een oplossing") is dat binnen de thema's:

- *Voedselzekerheid en gezondheid*: gaat om het produceren van voedsel zoals de Nederlandse consument en maatschappij dat willen: veilig, gezond en duurzaam, in balans met de omgeving en met een duurzaam verdienmodel voor de producent. Dit betekent ook efficiënt en verstandig omgaan met grond- en hulpstoffen, sluiten van kringlopen op regionale schaal en korte en transparante ketens.
- *Klimaat en energie*: betekent terugdringen van de uitstoot van broeikasgassen uit de veehouderij. Mestverwerking betekent biogas voor het opwekken van energie, schoner en groener. Boeren leggen koolstof vast in de bodem en zo verminderen zij de uitstoot van broeikasgas. De circulaire economie wordt steeds meer een gegeven.
- *Vitaal platteland*: een duurzame verbinding met de stedeling, omdat de stedeling niet zonder het platteland kan voor zijn eigen ambities, zoals gezonde voeding, groene energie, natuur, biodiversiteit, beleving en tal van andere functies die bijdragen aan zijn welzijn en geluk. En het platteland niet kan zonder de stedeling.

De met LIB steun gestarte projecten worden overgenomen en/of opgeschaald binnen de 3 bovenstaande thema's. Denk daarbij aan verschillende projecten zoals: 'Teelt op water bij De Kruidenaer', 'Precisie landbouw Van den Borne aardappelen', 'Winterveldbonen met Limagrain', 'Inhoudsstoffen Laurier', 'Sunny Eggs'. Maar ook de Europese trajecten Eurodairy en EU-PIG.

**Praktisch** is dit door bijvoorbeeld goede interactie met diverse instrumenten van ZLTO, zoals:

- Innovatie Vouchers, dat een effectief instrument blijkt te zijn om een grote groep van ondernemers te bereiken die ook 'door kunnen stromen' naar LIB projecten (met extra budget, kennis en looptijd) of juist uit LIB netwerk komen.
- De eigen Innovatie middelen van NCB, om die juist (in de tijd) elkaar te laten versterken om daarmee meer effect te kunnen krijgen, zoals Eurodairy-regionale netwerk, Aardbeien Innovatie Centrum, Heerlijk Helder Drinkwater, Praktijkcentrum Precisielandbouw, Food Heroes en Koolstofboeren.
- Inzet eigen uren richting Europese netwerken. Alle Europese projecten zijn door gezamenlijke inspanning en afstemming gerealiseerd. Waarbij inzet van LIB en ZLTO zich elkaar in de voorbereidingstijd afwisselen. En waarbij de inzet van 1+1 meer is dan 2, omdat LIB en ZLTO verschillende rollen kunnen aannemen. En waarbij uiteindelijk ZLTO formele projectpartner wordt bij de verschillende projecten.

## **Bestuurlijk**

Ook is in de zomer van 2017 een toelichting gegeven over de ontwikkelingen van LIB in het bestuur van de ZLTO.

## **Provincie Noord-Brabant**

Binnen de Uitvoeringsagenda Brabantse Agrofood (UBA) heeft LIB de rol om innovaties vanuit de primaire landbouw laagdrempelig te inspireren, verbinden en slim te financieren. Hierbij worden kennis, netwerk en ervaringen van LIB binnen de provincie Noord-Brabant effectief ingezet. Dat komt bijvoorbeeld naar voren bij onderliggende instrumenten binnen de UBA:

### Translab

Translab is er voor om koplopende duurzaamheids-concepten binnen de Brabantse landbouw/agrofood die meerdere bedrijven omvatten de niche te laten ontgroeien en zichzelf door te laten ontwikkelen.

Het betreft radicale innovaties die een belangrijke rol kunnen vervullen in het gewenste transitieproces, leidend tot nieuwe robuuste systemen die de samenleving wenst en economisch gezond zijn. Voorwaarde is dat ze zich door-ontwikkelen en de niche ontgroeien. Deze koplopers hebben het doorgaans erg zwaar en de kans dat ze 'sneuvelen' is groot vanwege de barrières die zich manifesteren vanuit het bestaande regime (krachtenspel van routines en belangen) die ze als het ware niet toelaat. De meeste Translab projecten zijn als niche gestart met LIB steun.

### Agrofoodpluim

De Agrofoodpluim wordt door de provincie uitgereikt aan een onderneming die zich onderscheidt in verduurzaming en/of innovatie. Meer dan de helft van de 'Agrofoodpluim-bedrijven' heeft in het verleden steun van LIB gekregen.

### Internationaliseringsstrategie, Europa

Vanuit Noord West Europa zullen meer producten aangeboden worden met een meerwaarde. De provincie werkt samen met haar partners aan de internationaliseringsstrategie. Daarbij wordt samengewerkt met relevante regio's in Europa om van elkaar te leren en samen business te ontwikkelen. Diverse LIB-contacten en -activiteiten hebben bijgedragen aan het opzetten van Europese samenwerking. Ook hierbij geldt dat inzet van LIB en Provincie zich elkaar in de voorbereidingstijd afwisselen. Daarbij is de inzet van 1+1 meer is dan 2, omdat LIB en Provincie verschillende rollen kunnen aannemen. Een voorbeeld is het project STRING, waarbij de provincie Noord-Brabant de formele projectpartner is. Binnen POP wordt ook effectief gebruik gemaakt van ervaringen en kennis

uit LIB. Om te komen tot een optimale inzet van financiële middelen om de transitie mede vorm en inhoud te geven.

### Food-Up

Food-Up kenmerkt zich onder andere door extra inzet op nieuwe verbindingen en contacten met onderwijs. Op deze terreinen worden kennis, ervaringen en netwerk in samenwerking ingezet. In het verleden zijn in LIB verband eerste stappen gezet met 'nieuwe verbindingen': zoals tot uitdrukking komt in diverse projecten, zoals: met design in het project 'boer zoekt stijl (2009)' en de 'etende mens (2012)' en het project 'future of food (2014)' met 28 afstudeerders van de Design Academie Eindhoven, met zorg in 'de tv serie boer en zorg (200.000 kijkers)', de start van de organisatie 'zorgboerenzuid' en 'met zorg in het project een mooie maaltijd'.

In 2015, 2016 en 2017 is door de nauwe samenwerking effectiever gebruik gemaakt van elkaars sterke punten door interactie bij verschillende projecten, zoals: Topklas-Veehouderij van Helicon; Design Academie Eindhoven die ook in 2015 verder is gegaan met 'future of food'; De waterbuffelboer en natuurontwikkeling; Agroforestry netwerk en de samenwerking bij Sint Lucas, waarbij 75 studenten met hun kijk op voedsel aan de slag zijn gegaan. En de verschillende FoodLab projecten, waarin is samengewerkt met Agri Meets Design rond concrete vraagstukken van ondernemers.

### POP 3 Brabant

Met het verstrekken van subsidie via het Plattelandsontwikkelingsprogramma 2014-2020 (POP3) geeft Europa een kwaliteitsimpuls aan het platteland, zodat het innoveert en verduurzaamt. Daarvoor stelt Europa, via [het Europees Landbouwfonds voor Plattelandsontwikkeling](#) (ELFPO), subsidie beschikbaar aan agrariërs, waterschappen, grondeigenaren, gemeenten, kennisinstellingen en aan samenwerkingsverbanden van bijvoorbeeld agrarische bedrijven en kennisinstellingen voor projecten die bijdragen aan innovatie en verduurzaming van het platteland.

Stimulus Programmamanagement, uitvoeringsorganisatie van de provincie, vormt het centrale orgaan voor het indienen van subsidieverzoeken en de afwikkeling van projecten in het kader van het derde Plattelandsontwikkelingsprogramma voor de provincie Noord-Brabant (POP3 Brabant).

Het beeld wordt steeds duidelijker dat veel ondernemers en initiatieven die bij LIB een project ondersteuning (financieel, kennis, verbindingen maken of anderszins) hebben gehad de weg naar POP 3 succesvol weten te doorlopen. En daarmee (financieel) in staat worden gesteld om de eerste innovatieve stappen verder doorzetten of al tot uitbreiding en opschaling komen.

### **Bestuurlijk**

Ook is in de zomer van 2017 een toelichting gegeven over de ontwikkelingen van LIB tijdens een commissie vergadering voorafgaand aan Provinciale Staten van de provincie Noord-Brabant.

## 5. Conclusies

Op basis van de 'interne- evaluatie' en resultaten (hoofdstuk 4) zijn de conclusies ten aanzien van de evaluatievragen (hoofdstuk 2) voor 2015 - 2018 als volgt:

1. De taakdoelstelling is ruimschoots gerealiseerd. Binnen het gezamenlijk door Provincie Noord-Brabant en ZLTO geformuleerde LIB-programma:
  - a. Zijn er totaal 14 succesvolle themabijeenkomsten georganiseerd (doel: 4/jaar);
  - b. Zijn er 121 LIB-projecten ondersteund (doel 30/jaar) en met een goede verdeling over de innovatiesporen van het LIB-programma 2016-2019;
  - c. Is LIB actief betrokken bij de voorbereiding en uitvoering van 7 EU-projecten (doel was niet gekwantificeerd).
2. De toegevoegde waarde van LIB in relatie tot haar inhoudelijke doelstelling en omvang lijkt onverminderd groot. Het is een relatief klein en kosteneffectief instrument om vanuit het transitie-perspectief de ontwikkeling van een duurzame en in de maatschappij verankerde land- en tuinbouw in Noord-Brabant te bevorderen:
  - a. De LIB-projecten kennen een directe betrokkenheid van circa 750 bedrijven.
  - b. Daarmee zijn bijna 2.500 ondernemers op een indirecte wijze op de hoogte gebracht van de resultaten, via open dagen, demonstraties en artikelen e.d.
  - c. Met de LIB investering van 1,8 miljoen euro is een bijdrage geleverd aan projecten met een gezamenlijk budget van circa 18 miljoen euro (financiële spin-off van 10).
  - d. Het effect van de LIB-activiteiten op het transitieproces van de landbouw en agrofoodsector is er een van de langere termijn, zoals aangegeven in eerdere evaluaties (zoals die van Schot en Grin van eind 2014). De meeste projecten uit 2015, 2016 en 2017 bevinden zich nog in de uitvoering fase, maar de bovengenoemde bevindingen maken het aannemelijk dat ook deze projecten het beoogde effect zullen hebben in de praktijk.
3. Er is thans geen directe aanleiding gevonden om structureel nieuwe elementen toe te voegen aan LIB qua thema's als aanpak. Het is aan de externe evaluatie om te onderzoeken of er interessante (of noodzakelijke) aanknopingspunten zijn die bij een eventueel vervolg opgepakt kunnen worden. De ervaring leert dat:
  - a. Het LIB-kader voldoende ruimte biedt om thematisch adequaat in te spelen op de actualiteit, zoals de afgelopen 3 jaren is gebleken met innovatieve projecten en themabijeenkomsten (zoals eiwit transitie en biologische landbouw).
  - b. De (laagdrempelige) werkwijze van LIB effectief blijft waarbij ze niet alleen fungeert als subsidieverlener, c.q. financier. Door LIB wordt voor initiatiefnemers/ondernemers ook draagvlak gecreëerd, kennis ontsloten en



wezenlijke contacten in diverse netwerken gelegd. Daarbij blijven de ondernemers aan het roer.

- c. Door de nauwere samenwerking tussen LIB en de andere programma's en instrumenten van de ZLTO en de provincie kennis en ervaringen meer gedeeld en benut worden voor een groter synergie-effect en beleidseffectiviteit. Het open karakter van LIB en haar positie in de netwerken van beide organisaties dragen daaraan bij.

Paul van Enckevort, Peter Paree, Marjon Krol en Geert Wilms

24 april 2018