

Evaluatie

Landbouw Innovatie Brabant

Juni 2023

- a.** *Ruud van Vessem en Matthijs Janssen: 'Terugblik LIB 2018-2023'*
- b.** *Katrien Termeer: Het koesteren van een gezags-waardig instituut. Toekomstgerichte evaluatie Landbouw Innovatie Brabant*
- c.** *Simone Lips: Als je het over de toekomst hebt, moet je daarmee aan tafel zitten. Het LIB voor de toekomst*
- d.** *Rosanne Edelenbosch: Een blik op ontwikkelingen die op Landbouw Innovatie Brabant afkomen*

Voorwoord

In het convenant ‘Stuurgroep Landbouw Innovatie Noord-Brabant 1 januari 2020 – 31 december 2023’ van de provincie Noord-Brabant en de ZLTO d.d. 11 september 2019, is een evaluatiemoment ingebouwd om een oordeel te kunnen geven over de verlenging van dit convenant.

De evaluatie is in tegenstelling tot eerdere LIB-evaluaties uitgevoerd door een werkgroep van 5 personen, met meerdere disciplines aanwezig (bijlage 2).

Dus diverse invalshoeken zijn gecombineerd, en dat leidde ook tot interessante discussies en inzichten in de ‘eigen’ werkgroep bijeenkomsten.

Matthijs Janssen, assistant professor bij de Universiteit Utrecht, gaf invulling aan de LIB terugblik vanuit evaluatiekaders en -methoden (Matthijs was één van de auteurs van het onlangs verschenen rapport “Durf te leren, ga door met meten – Op zoek naar kaders en methoden voor de evaluatie van systeem- en transitiebeleid”) en Ruud van Vessem benutte daarbij zijn ervaring met externe samenwerkingsverbanden, met onder meer hightechbedrijven, overheidsorganisaties, academische instellingen en (zorg)organisaties. Die hij onder meer als MT lid bij Philips Innovation Services heeft vergaard.

Rosanne Edelenbosch, sinds 2016 senior onderzoeker bij het Rathenau Instituut bekeek de bredere context op de toekomst van LIB vanuit de impact van wetenschap, technologie en innovatie op ons leven (in 2022-2023 was zij betrokken bij een onderzoeksproject over de rol van kennis en innovatie bij transitie van het landbouw- en voedselsysteem).

Simone Lips is ondernemster in de voedseltransitie. En gaf als jonge ondernemster ‘de jongeren een stem’, in de LIB evaluatie. In haar strijdt voor een gezonder, duurzamer en eerlijke wereld stelt ze dat je de toekomst moet creëren met de mensen die het gaan leven, de mensen van morgen. Katrien Termeer had vanuit haar hoogleraarschap als focus de toekomst van LIB in de bredere ontwikkelingen die op de landbouw en agrofoodsector afkomen. Met als achtergrond haar onderzoek dat gericht is op de wisselwerking tussen overheidsinterventies en maatschappelijke innovaties in de Wageningse werkvelden (landbouw, voedsel, watermanagement en klimaat).

We hebben de evaluatie kritisch en met veel interesse, energie en plezier, en soms ook wel verwondering uitgevoerd.

Bijgevoegd vindt u het resultaat van de evaluatie, waarbij zowel naar de bereikte resultaten als naar de toekomstige mogelijkheden is gekeken. Daarvoor zijn onder andere diverse bedrijven bezocht en meerdere gesprekken gevoerd (bijlage 1). Het bezoeken van de bedrijven en de gesprekken met bestuurders en medewerkers van de verschillende organisaties zijn een zeer waardevolle input voor het evaluatierapport geweest. We willen dan ook degene die aan de evaluatie hebben meegewerkt hartelijk bedanken voor de interessante gesprekken en de geleverde input.

We gaan er van uit dat het evaluatierapport een handvat is bij het vormen van een oordeel over de door LIB bereikte resultaten en over de verlenging van het convenant.

26 juni 2023

Katrien Termeer
Matthijs Janssen
Rosanne Edelenbosch
Ruud van Vessem
Simone Lips

Inhoudsopgave

Tien overkoepelende conclusies voor LIB	4
A. LIB Evaluatie 2018-2023: Terugblik	6
0. Samenvatting	6
1. Introductie	7
<i>Aanleiding.....</i>	<i>7</i>
<i>Proces/Methoden</i>	<i>7</i>
2. Doelstellingen LIB.....	7
3. Evaluatievragen.....	7
4. Beleidstheorie (<i>Theory of change</i>)	8
5. Bevindingen	9
<i>A. Prestaties.....</i>	<i>9</i>
<i>B. Efficiëntie (doelbereik en doelmatigheid).....</i>	<i>11</i>
<i>C. Opvolging aanbevelingen</i>	<i>12</i>
<i>D. Realiseren doelstellingen (doeltreffendheid).....</i>	<i>13</i>
<i>Overkoepelende reflectie</i>	<i>14</i>
6. Overwegingen voor de toekomst	15
<i>Praktische overwegingen.....</i>	<i>15</i>
<i>Strategische overwegingen</i>	<i>16</i>
B. Toekomstgerichte evaluatie LIB	18
Samenvatting.....	19
1. Introductie.....	20
2. Reflecties op evaluatie uit 2018	21
3. Gezagswaardigheid	22
Theoretische duiding gezag.....	22
De gezagswaardigheid van LIB.....	23
Koesteren gezagswaardigheid	23
4. Bijdrage LIB aan een toekomstbestendig voedselsysteem in Noord-Brabant	24
5. LIB als onderdeel van een instrumentenmix.....	26
2. Conclusies en aanbevelingen voor de toekomst.....	28
Literatuur	29
C. LIB voor de toekomst Jongeren.....	30
Conclusies uit de gesprekken.....	30
Zo zien zij het LIB	30

Dit constateren de jongeren	30
Nuance.....	30
Feedforward	31
1. <i>Zij zijn de toekomst</i>	31
2. <i>Toegankelijkheid</i>	32
D. Een blik op ontwikkelingen die op Landbouw Innovatie Brabant afkomen.....	33
Bijlage 1: Bedrijfsbezoeken, groeps gesprekken en andere bijeenkomsten	35
Bijlage 2: LIB evaluatie werkgroep Terugblik/voorblik.....	36

Tien overkoepelende conclusies voor LIB

LIB is er voor agrarisch ondernemers. In het licht van het brede krachtenveld waarbinnen zij zich bevinden en de grote maatschappelijke uitdagingen in relatie tot ons landbouw- en voedselsysteem, kan de Brabantse agrariër vertrouwen gebruiken. In deze evaluatie van LIB wordt daarom niet alleen teruggekeken naar de afgelopen vier jaar, maar ook vooruit: kan LIB een rol vervullen in het bieden van vertrouwen in de toekomst aan deze ondernemers? Het eerste deel van dit document is een terugblik op de prestaties van het LIB, doelmatigheid en doelbereik tussen 2018 en 2023 (A). In het tweede deel richten we onze blik op de toekomst, vanuit de lens van gezagswaardigheid als basis voor vertrouwen (B). Dit wordt ondersteund door een onderzoek naar hoe LIB jongeren beter kan betrekken bij de organisatie (C), en een analyse van mogelijke toekomstige veranderingen die op LIB afkomen (D).

Uit deze deelanalyses zijn een aantal overkoepelende conclusies te trekken.

1. Uit alle bijdragen komt naar voren dat voortzetting van LIB belangrijk is:

- LIB is een effectief, efficiënt en breed gewaardeerd instrument (a).
- LIB is een gezagswaardig instrument dat, mocht het verdwijnen, niet opnieuw kan worden opgezet (b).
- LIB is open, eerlijk, verbindend, praktisch en inspirerend (c).

2. LIB is niet alleen betekenisvol voor het herkennen en aanjagen van kansrijke innovaties maar ook voor het verbinden van beleid (ambtenaren) en praktijk (ondernemers), het constructieve gesprek tussen mensen van de Provincie en de ZLTO, en het tonen van mooie voorbeelden en het positieve verhaal. Deze verbindende rol is in het huidige polariserende landschap cruciaal en is ook een belangrijke reden om door te gaan met LIB.

3. Gezien de vele ontwikkelingen die op het voedselsysteem afkomen, zijn incrementele innovaties die het huidige systeem optimaliseren niet voldoende (d). Het inzetten op transformatieve innovaties die tegen de stroom van het huidige systeem in gaan is vooral een belangrijke taak voor Provincie en ZLTO. LIB kan hier wel meer en explicieter op inspelen, zonder dat ze haar kracht verliest van het steunen van bottom-up innovaties en experimenten die nog vele onzekerheden kennen (a en b). Dat vergt een lichte aanscherping van de kaders (zie b) voor het selecteren van projecten en het programmeren van themabijkomsten die specifiek of transformaties gericht zijn. Dit niet alleen om de transformatie te versnellen maar ook om teleurstellingen bij ondernemers te voorkomen, die toch graag willen weten of ze met hun innovaties toekomstbestendig zijn.

4. Als je het over innovatie en dus over de toekomst hebt, moet je daarmee aan tafel zitten (d). LIB is echter niet altijd bekend bij jongeren en in de governance van LIB zijn jongeren grotendeels afwezig. LIB kan meer gericht inzetten op het bereiken en betrekken van jonge ondernemers en andere jongeren die zich actief inzetten voor een toekomstbestendig duurzaam voedselsysteem. Dat kan structureler en LIB moet daarvoor 'hipper' worden.

5. Jongeren hebben de toekomst, maar staan ook onder druk. Ze herkennen de toekomstige uitdagingen (bodem, water, klimaat, biodiversiteit, waardering, vergrijzing, lokale markten) maar voelen ook dat de oorzaken hiervan bij eerdere generaties en de bredere samenleving liggen. Dit kan soms resulteren in een defensieve reactie gericht op het eigen gelijk. Voor een gezamenlijke toekomst verdienen deze jonge ondernemers ondersteuning om zich te leren openstellen, het debat aan te gaan, en zich zo voor te bereiden op een toekomstbestendige duurzame toekomst. LIB kan daarin een rol spelen met specifiek op jongeren gerichte themabijkomsten met ruimte voor coaching en intervisie.

6. Continuïteit is cruciaal voor LIB, en aan de termijnen van Geert Wilms en Marjon Krol zal een einde komen. De waardering voor LIB is sterk gebaseerd op wat zij als personen bieden aan kennis en kennissen. Het gaat daarbij niet alleen om kennis die is op te zoeken in systemen, maar ook om een neus hebben voor innovatieve praktijken; een groot netwerk van ondernemers, onderzoekers en ambtenaren; weten hoe de hazen lopen; en opgebouwd gezag. Omdat deze ervaringen niet binnen enkele maanden zijn over te dragen aan opvolgers moet tijdig worden begonnen met de opvolging, waarbij een 'schuine las'- of dakpanconstructie de voorkeur heeft.

7. De instrumentenmix die LIB-ondernemers kan helpen om het potentieel van hun initiatieven tot wasdom te brengen vergt aandacht. Op dit moment is er namelijk een grote discrepantie tussen de instrumenten die ondernemers op hun netvlies hebben en het instrumentenlandschap dat provincie en ZLTO schetsen. Het

advies is om met een clubje van ondernemers en ambtenaren het innovatie instrumentarium van de provincie en de ZLTO kritisch tegen het licht te houden en tot een meer praktisch en toegankelijke instrumentenmix te komen. Omdat LIB gezag heeft bij ondernemers, en hen goed kent, kan LIB een intermediair zijn om 1) ondernemers te helpen bij het identificeren en aanvragen van instrumenten om de potentie van hun innovatie verder tot wasdom te brengen, en 2) barrières te agenderen die ondernemers ervaren t.g.v. huidige instrumenten en regels.

8. LIB werkt vooral via mond-tot-mondreclame. Daarom is LIB niet bij iedereen bekend en weten ondernemers die LIB wel kennen ook niet altijd precies wat LIB voor hen kan betekenen. Dat terwijl vele door LIB ondersteunde projecten en ondernemers erg bekend zijn in de sector en ver daarbuiten. De bekendheid van en betrokkenheid bij LIB is te versterken door systematischer en onder een breder publiek te communiceren wat LIB is en wat het doet en door meer te benadrukken dat LIB er niet alleen is voor voorlopers. Dat betekent ook dat LIB op thema bijeenkomsten duidelijk moet maken wat een bredere groep van ondernemers aan de gepresenteerde innovaties kan hebben, en wat zij dus op korte termijn zouden kunnen toepassen op hun bedrijf. Op die themabijeenkomsten is ook aandacht nodig voor hoe ondernemers, die met gedemonstreerde innovaties aan de slag willen, interne en externe weerstanden kunnen overwinnen.

9. De uiteindelijke impact van LIB kan versterkt worden door actiever in te zetten op het verder verspreiden en toepasbaar maken van resultaten uit gesteunde projecten. Dit gaat onder andere om het systematischer ontsluiten van kennis en ervaringen uit LIB-projecten en het vergelijken van inzichten die daaruit voortkomen . Dat kan via een digitale tool of themabijeenkomsten.

10. Het is aan te bevelen om burgers en maatschappelijke organisaties meer te betrekken bij LIB, omdat innovaties hen ook raken. Los van een technologisch en commercieel aspect vergen innovaties vaak ook aanpassing van hun gedrag, omgeving, bedrijfsmodellen, of samenwerkingsverbanden.

LIB Evaluatie 2018-2023: Terugblik

Ruud van Vessem en Matthijs Janssen

0. Samenvatting

Deze evaluatie, over de periode december 2018 - februari 2023, markeert de 7^e keer dat het functioneren van LIB onder de loep is genomen. Ook nu weer resulteert dat in een positief beeld, zowel qua resultaten en klantenbeleving als de manier waarop de opdracht de afgelopen vier jaar is uitgevoerd: LIB is een effectief, efficiënt en breed gewaardeerd instrument dat voortzetting verdient.

Om richting te geven aan de evaluatie zijn LIB en haar opdrachtgevers (de Provincie en ZLTO) tot de volgende evaluatievragen gekomen:

- In welke mate zijn de beoogde prestaties van LIB gerealiseerd?
- Hoe efficiënt was dit; doelbereik en doelmatigheid?
- In welke mate zijn de aanbevelingen uit de vorige evaluatie in het activiteitenprogramma en de uitvoering toegepast?
- In hoeverre heeft de gevolgde aanpak geleid tot het realiseren van de LIB-doelstellingen?

De belangrijkste uitkomsten van deze evaluatie zijn als volgt:

Prestaties: Met 121 projecten in 4 jaar is het doel van 30 projecten per jaar bereikt. De bij deze projecten betrokken partijen zijn uitermate te spreken over de vanuit LIB verstrekte hulp, waarbij advies en verbinding vaak net zo hoog (of hoger) worden aangeslagen dan de doorgaans relatief bescheiden financiële bijdrage. Het aantal themabijeenkomsten is iets achtergebleven bij de doelstelling van 16 bijeenkomsten, mede als gevolg van de covid19-crisis. De bijeenkomsten zijn een krachtige manier om innovaties te verspreiden en om de koppeling te leggen met beleid(sprioriteiten).

Doelbereik: Het totaal aantal van ongeveer 600 bedrijven dat direct betrokken was bij de LIB-activiteiten in de afgelopen periode ligt iets onder het aantal van de voorgaande periode. Dit heeft te maken met een verschuiving in innovatie-onderwerpen en de (teams van) organisaties die daar aan werken. Ongeveer 2000 bedrijven zijn op een passievere manier geïnformeerd over LIB en de activiteiten. Dit is 20-25% van het totaal aantal agrarische bedrijven in Brabant. Hier ligt ruimte voor LIB om beter bekend te worden bij een bredere groep.

Doelmatigheid: LIB is een zeer slanke organisatie met een uitgebreid verleden. De werkwijzen zijn over de jaren ontwikkeld, en worden onverminderd (maar ook niet meer) efficiënt uitgevoerd.

Opvolging aanbevelingen voorgaande evaluatie: Vanuit een overwegend reactieve modus wordt er door LIB ondersteuning geleverd en speelt het indirect een rol bij de beïnvloeding van het beleid. LIB vertolkt een verwijzende functie richting andere innovatie-instrumenten. Die functie is nu sterk gebaseerd op parate kennis, en zou versterkt kunnen worden door explicietere overzichten te creëren en te ontsluiten. Inzake het verbinden van LIB-ambities met ervaren urgenties ligt er geen directe opdracht noch sturing. Door de verandering in het type projecten over de jaren, beweegt LIB de facto wel mee met de relevante thema's in de doelgroep.

Realiseren doelstellingen (doeltreffendheid): De precieze bijdrage van LIB aan wenselijke (maar niet scherp gedefinieerde) systeemveranderingen is op basis van deze evaluatie niet in te schatten. Indicaties van de kwaliteit van de ondernomen LIB-activiteiten, de deelname daarin, en het verloop van gesteunde projecten suggereren dat LIB zeer doeltreffend opereert gegeven de primaire opdracht (i.e. de toegankelijke en breed georiënteerde aanjaagfunctie in de eerste fase van de innovatieketen). Het delen van successen en kennis mag intensiever gedaan worden; dit zal zeker een verdere bijdrage leveren aan de systeemveranderingen en maatschappelijke inbedding. Kijkend naar de toekomst zijn er nog wel enkele aanpassingen die overwogen kunnen worden, zowel op operationeel vlak (binnen het huidige beleidskader) als strategisch vlak (herziening van het gestelde kader).

1. Introductie

Aanleiding

Al sinds de oprichting in 1995 houdt Landbouw Innovatie Brabant (LIB) zich in opdracht van de Provincie Noord-Brabant en ZLTO bezig met het ondersteunen van innovatie in de Brabantse landbouwsector. Om te bepalen of de inspanningen van LIB tot het gewenste effect leiden, en om in beeld te krijgen wat er eventueel beter kan, vindt er iedere vier jaar een evaluatie plaats. Deze evaluatie gaat over de periode december 2018 tot en met februari 2023, oftewel een tijdsspanne van iets meer dan vier jaar.

Proces/Methoden

Voor het opstellen van deze evaluatie is gebruik gemaakt van deskstudie, interviews op basis van *site visits*, en enkele werkgroepgesprekken (o.l.v. prof. Katrien Termeer) in de periode februari-mei 2023. De deskstudie betreft inspectie en analyse van beleids- en strategiedocumenten; LIB-publicaties; brochures; projectomschrijvingen en -rapportages; en een projectenportfolio-database. De interviews vonden plaats bij elf innovatie agrarische ondernemers in West-/Midden- en Oost-Brabant. Deze interviews hadden tot doel een inzicht te krijgen in de betreffende innovatie, de aanpak en rol van LIB en de waardering voor LIB. Daarnaast is er in drie verschillende sessies contact geweest met jonge agrarische ondernemers en is er een bezoek gebracht aan een van de bijeenkomsten van de Maatschappelijke Adviescommissie. Ook heeft één van de auteurs van deze evaluatie de door de provincie Noord-Brabant georganiseerde bijeenkomst bij het Evoluon (februari 2023) bezocht, waar LIB podium kreeg en meerdere LIB-ondernemers een actieve rol in het programma hadden.

2. Doelstellingen LIB

In het convenant LIB 2020-2023¹ is vastgelegd dat de Provincie Noord-Brabant en ZLTO, de financiers van LIB, de ontwikkeling van een duurzame en in de maatschappij verankerde land- en tuinbouw willen bevorderen. Hiervoor willen ze innovaties steunen die de potentie hebben om bij te dragen aan systeemveranderingen met waardecreatie, kringlooplandbouw en doorontwikkeling als sleutelbegrippen. Tevens dient LIB in te spelen op ontwikkelingen in landbouw en maatschappij, alsook beleidsopgaven en -kaders die transitie van de agrofoodsector trachten te bewerkstelligen.

Aan bovenstaande algemene doelstelling is een aanpak verbonden waarin ook meer concrete doelen zijn bepaald. Daarbij gaat het specifiek om:

- Visiebepaling (als gezamenlijk platform nieuwe verbindingen leggen)
- Strategie (het organiseren van vier themabijeenkomsten per jaar)
- Uitvoering (ondersteuning van 30 projecten per jaar)

De gekozen aanpak dient zich toe te leggen op drie innovatiesporen / thema's: fysieke leefomgeving (ecologie), waardecreatie (economie), en maatschappelijke inbedding en waardering (sociaal). Er zijn geen richtlijnen ten aanzien van de gewenste balans in aandacht voor die drie thema's.

3. Evaluatievragen

Om richting te geven aan de evaluatie zijn LIB, de Provincie en ZLTO tot de volgende vier evaluatievragen gekomen:

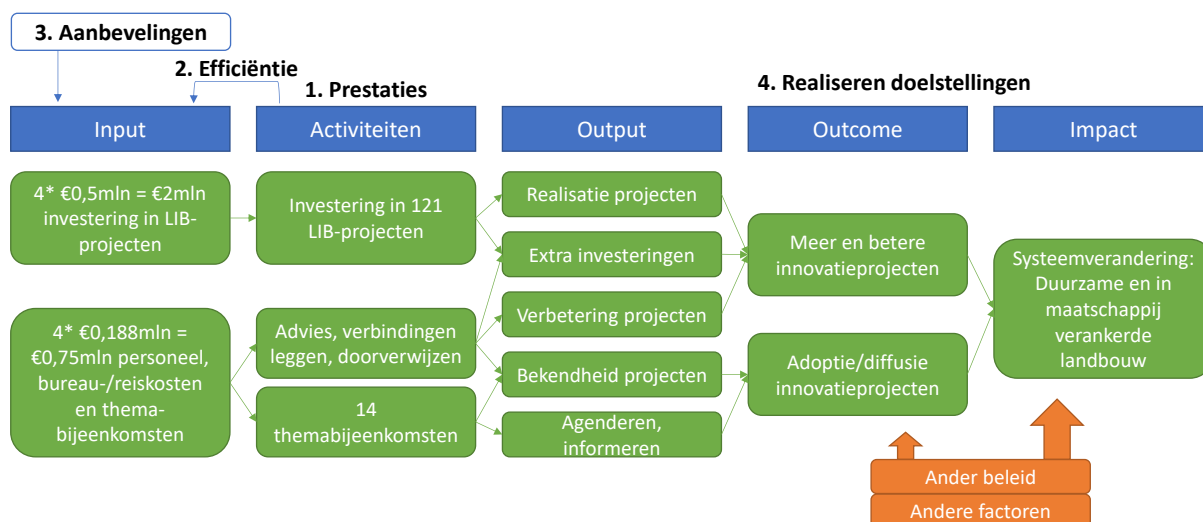
- In welke mate zijn de beoogde prestaties van LIB gerealiseerd?
- Hoe efficiënt was dit (zoals verwoord in het activiteitenprogramma LIB 2020 – 2023); doelbereik en doelmatigheid?
- In welke mate zijn de aanbevelingen uit de vorige evaluatie in het activiteitenprogramma en de uitvoering toegepast?

¹ De hier gerapporteerde doelstellingen zijn ontleend uit: Programma LIB 2020-2023, p.7.

- In hoeverre heeft de gevolgde aanpak geleid tot het realiseren van de LIB-doelstellingen?

4. Beleidstheorie (*Theory of change*)

Het evalueren van LIB vergt kennis van wat ze onderneemt, en hoe dat (in theorie) relateert aan de gestelde doelen. Onderstaande figuur brengt dat tot uitdrukking.



Figuur 1: Theory of change die beschrijft hoe input/activiteiten van LIB hun weg dienen te vinden naar impact.

Eén belangrijke actielijn is het leveren van financiële bijdragen aan projecten. Dit verloopt middels subsidies van maximaal €35k/jaar voor projecten die maximaal 3 jaar lopen, en waarbij de aanvragende ondernemer zelf voor minimaal 40%-60% aan overige financiering moet verzorgen. Dat percentage is hoger naarmate een project dichter op de fase van marktintroductie zit. Het budget van LIB voorziet in €500k per jaar voor het subsidiëren van projecten. Hiervoor wordt geen financiële tegenprestatie verwacht in de vorm van bijvoorbeeld rente. De projectsubsidies, met een streefcijfer van 30 projecten per jaar, dienen om de kans te vergroten dat relevante en kansrijke ideeën werkelijk omgezet worden in concrete projecten. Daarbij kan de bijdrage van LIB ook vertrouwen geven aan andere financiers, hetgeen ten goede kan komen aan de kans dat het project werkelijk gestart wordt en ook succesvol uitpakt. Zoals gesteld in de algemene doelstelling van LIB is het ondersteunen van innovaties de opmaat naar het bespoedigen van systeemveranderingen die moeten leiden tot een duurzame en in de maatschappij verankerde landbouw.

Er is ook een tweede actielijn die uiteindelijk ten goede dient te komen aan datzelfde impact-doel. Die lijn bestaat uit de diverse inspanningen waarvoor jaarlijks een budget van €188k beschikbaar is. Los van bureau- en reiskosten gaan die middelen op aan de personeelsuitgaven die benodigd zijn voor activiteiten in het kader van advisering, verbindingen leggen en doorverwijzen. Het inzetten van de expertise en het netwerk van LIB kan bijdragen aan het verbeteren van een project(idee) en de toepassing daarvan. Ook helpt doorverwijzen (naar bijvoorbeeld andere financiers of potentiële klanten) mogelijk weer bij het aantrekken van extra financiering, hetgeen relevant is voor de hierboven beschreven projecten-actielijn. De advies- en netwerk-activiteiten kunnen echter, samen met de themabijeenkomsten, ook ten goede komen aan het vergroten van de bekendheid van projecten, het agenderen van belangrijke ontwikkelingen, en het informeren van partijen (zoals ZLTO en beleidsmakers) die een rol kunnen spelen bij het reageren of anticiperen op die ontwikkelingen. Daarbij gaat het bijvoorbeeld om beleidsherzieningen t.a.v. de opkomst van kringlooplandbouw of zorgen over bodemgezondheid en biodiversiteit. Door hier aandacht aan te schenken kan LIB indirect bijdragen aan het vergroten van kansen dat innovaties ook gaan aanslaan (adoptie/diffusie van innovatieprojecten). Hoewel dergelijke activiteiten soms volledig los staan van individuele innovatieprojecten, komen ze ook ten goede aan de uiteindelijke doelstelling.

Of de uiteindelijk doelstelling behaald wordt is niet exclusief het gevolg van de inspanningen vanuit LIB. Resultaten verder in de causale keten (van input naar impact) zijn over het algemeen gevoeliger voor de invloed

van allerlei andere factoren, zoals regionaal/nationaal/Europees beleid, verschuivingen op internationale markten, of kantelende maatschappelijke voorkeuren.

Zoals figuur 1 laat zien kunnen de vier centrale onderzoeksvragen gekoppeld worden aan verschillende onderdelen van de *theory of change*. De vraag over prestaties gaat over de activiteiten van LIB (figuur 1 toont de belangrijkste kentallen al); de vraag over efficiëntie betreft de verhouding tussen die prestaties en de ingezette middelen (ook getoond in figuur 1); de vraag over het opvolgen van aanbevelingen heeft betrekking op wijzigingen in hoe middelen en activiteiten worden ingezet; en de vraag over het realiseren van doelstellingen relateert aan de mate waarin beoogde uitkomsten en impact bereikt is (al dan niet als gevolg van de inzet van LIB). De navolgende sectie beschrijft de respectievelijke bevindingen voor deze vier vragen.

5. Bevindingen

A. Prestaties

Projecten

In de evaluatieperiode van grofweg vier jaar zijn in totaal 121 projecten gestart. Hiermee is, net als in de vorige evaluatieperiode, het doel van gemiddeld 30 projecten per jaar weer gehaald. Gedurende de periode is niet bijzonder hard gestuurd op het halen van dat doel, bijvoorbeeld door actief op zoek te gaan naar extra projecten. Gemiddeld wordt LIB per jaar door zo'n 100 ondernemers met een idee benaderd. De aanpak is om in een zo vroeg mogelijk stadium aan te geven of een idee kansrijk is of niet. Een reden om een negatief advies te geven is meestal een beperkte mate van vernieuwing: vaak weten ondernemers niet dat een soortgelijke innovatie elders al in ontwikkeling is. De meer kansrijke ideeën krijgen advies over o.a. hoe ze hun innovatie kunnen organiseren en met welke partners of potentiële klanten ze daarbij kunnen samenwerken. Vaak leidt dit tot het aanhaken van andere ondernemers die ook mee willen doen (en investeren) in het ontwikkelen en toepassen van de innovatie. Als het voorstel verder is uitgewerkt geeft LIB-secretariaat een positief advies aan het bestuur, dat uiteindelijk de beslissing neemt. Het impliciete streven is om op 35 projecten per jaar uit te komen, omdat er ook een paar zich zouden kunnen terugtrekken. Dat dit in de praktijk weer heeft geleid tot een portfolio van 121 projecten in 4 jaar suggereert dat de doelstelling realistisch is gegeven het aanbod van ideeën.

Ook het budget van €500k/jaar lijkt een passende omvang te hebben: men heeft nauwelijks te maken met situaties waarin het budget aan het eind van het jaar al bijna uitgeput is (en er dus minder subsidie kan worden toegekend dan gerechtvaardigd op grond van de kwaliteit van de laatste projecten dat jaar). Hier zijn diverse redenen voor. Op de eerste plaats kijkt LIB scherp naar hoeveel middelen er echt nodig zijn om een zinvol project uit te voeren. Doordat de ondernemer een deel van de middelen zelf moet leveren heeft die een prikkel om in te gaan op suggesties over hoe het project effectiever maar ook efficiënter kan. Dat leidt soms dat kleinere begroting dan aanvankelijk voorgesteld door de ondernemer (of de ingeschakelde subsidieadviseur). Ook werkt LIB met 'go – no go'-besluiten, waarbij een project van 3 jaar bijvoorbeeld wordt opgesplitst in 3 fasen. Het komt voor dat na de eerste fase blijkt dat kosten lager uitvallen; een besparing waar zowel de ondernemer(s) als LIB in delen. Tenslotte kan LIB aan het eind van het jaar ook voorstellen dat ondernemers hun projectvoorstel zodanig faseren dat ze in dat kalenderjaar maar weinig middelen nodig hebben, en dat de rest wordt doorgeschoven naar het volgende jaar. Door de jaren heen is dit een manier gebleken om het budget volledig in te zetten, zonder op overschrijdingen uit te komen of kansrijke projecten af te wijzen.

Onderstaande tabel toont enkele kentallen van het totale projectportfolio:

Tabel 1: Kentallen van het projectportfolio uit de periode 2018-2023

Aantal projecten	121 projecten
Totale financiële omvang van de projecten	20,1 mio euro
Totale investeringen/reserveringen LIB in de projecten	2,0 mio euro
Top 20 projecten tot. Investeringen	10,1 mio euro
Gemiddelde investeringen LIB in top 20 projecten	16,7 K euro
Gemiddelde investeringen LIB in overige projecten	20,1 K euro
LIB >= 50% van de totale investeringen	12 projecten
LIB <= 10% van de totale investeringen	36 projecten

ook voor andere (financiële) partijen aangeeft dat het project potentie heeft/ relevant is. Met name de niet-bureaucratische manier van werken en de snelheid worden geprezen.

Themabijeenkomsten

Het aantal themabijeenkomsten in de periode 2018-2023 komt uit op een totaal van 14. Dit ligt net onder het doel van vier per jaar. Een belangrijke verklaring is de COVID19-crisis van 2020-2022, die fysieke bijeenkomsten belemmerde. Online bijeenkomen was een alternatief, maar de kracht van de themabijeenkomsten is in belangrijke mate dat ondernemers elkaar treffen op een praktijklocatie waarin iets (gerelateerd aan het centrale thema) gedemonstreerd wordt én waar vanwege de relatief informele setting ruimte is voor het aangaan van nieuwe contacten.

Belangrijker dan het aantal bijeenkomsten is dan ook de dynamiek die tot stand komt vóór, tijdens en na de sessies. Het opzetten van de bijeenkomsten vergt dat LIB, de Provincie en ZLTO nadenken over welke thema's bijzondere aandacht behoeven. Het uitnodigen van sprekers is vervolgens een manier om contacten te verversen of juist nieuwe contacten aan te gaan. De bijeenkomsten zelf draaien om informeren, inspireren, interactie, en initiatief faciliteren. Ze worden in de regel goed ontvangen, maar voor het succes ervan is het vooral interessant welke verbindingen er tot stand gekomen zijn. Die verbindingen gaan verder dan potentiële gebruikers die van een demonstratie leren hoe ze zelf te werk zouden kunnen gaan. Soms zijn het juist ook innovatievoorlopers die zo erg met hun eigen vernieuwing bezig zijn dat ze niet weten dat er elders in Brabant partijen zijn met sterk complementaire innovaties. LIB tracht haar kennispositie te benutten om gericht partijen uit te nodigen waarvan ze vermoedt dat die iets aan elkaar kunnen hebben.

Behalve het aanjagen van contacten tussen bedrijven dienen de themabijeenkomsten ook ter bevordering van relaties tussen bedrijven, ZLTO en de Provincie. Voor laatstgenoemden is het van belang om te weten wat er speelt in de sector, terwijl het voor bedrijven juist interessant is om rechtstreeks in contact te komen met beleidsactoren. De wereld van beleid lijkt voor hen soms ver weg, en men voelt zich niet altijd gehoord, dus het wordt gewaardeerd dat de Gedeputeerde steeds aanwezig is en men direct het contact kan aangaan. Strategisch gezien is het bovendien van groot belang dat ZLTO en vooral de Provincie op de hoogte blijven van innovatie-ambities en -resultaten, omdat dit mee kan spelen in besluitvorming die soms erg bepalend is voor de agrarische sector. Hoe het demonstreren van innovatieprojecten en het (beleidsmatig) aanpassen van het speelveld voor de landbouw samenkomen wordt nader beschreven bij het antwoord op evaluatievraag D, hieronder.

B. Efficiëntie (doelbereik en doelmatigheid)

- Doelbereik: In de evaluatieperiode waren er zo'n 600 unieke bedrijven direct betrokken bij LIB-activiteiten. Daarbij gaat het om deelname aan innovatieprojecten (waar vaak enkele en soms wel 50 bedrijven aan mee doen) alsook om participatie in themabijeenkomsten, open dagen en demonstraties op locatie. Het geschatte aantal van 600 ligt wat lager dan de ± 750 uit de vorige evaluatieperiode van eveneens vier jaar. Een deel van de verklaring is dat er langzaam steeds wat minder bedrijven actief zijn in de sector. Daarnaast zijn de innovatieprojecten gemiddeld ook wat kleiner (qua deelnemende bedrijven). Voorheen waren er meer projecten waarin veel partijen samen een community rondom bijv. lokale ketens vormden, maar doordat de nieuwigheid daar nu van af is blijven er meer kleine projecten over die op een specifieke innovatie gericht zijn.
- Doelbereik: Het aantal ondernemingen dat op een wat passievere wijze geïnformeerd is, middels bijvoorbeeld de nieuwsbrief, komt uit op ongeveer 2000 van de pakweg 9000 agrarische bedrijven in de Provincie Noord-Brabant. Dit aantal zou wat hoger kunnen zijn, omdat het moeilijk na te gaan is hoeveel partijen bereikt worden met communicatie-uitingen die niet vanuit LIB georganiseerd gaan maar die wel gaan over projecten die door LIB gesteund zijn. Bij deze categorie projecten zal niet al het publiek zich bewust zijn van de bijdrage van LIB, wat betekent dat indirecte bereik van LIB niet gelijk loopt met de bekendheid van LIB. Afgaande op de geschatte aantallen is er nog volop ruimte om LIB breder onder de aandacht te brengen. Slechts een klein deel van de agrarische bedrijven zal zelf aan ontwikkeling doen, maar er is een brede groep voor wie geleerde lessen en toepassing van resulterende innovaties relevant kan zijn.
- Doelmatigheid: Doelmatigheid is de verhouding tussen gerealiseerde prestaties en de uitgaven die daarvoor nodig waren. In termen van themabijeenkomsten en gesteunde projecten zijn de prestaties in

de periode 2018-2023 nagenoeg gelijk aan die van de vorige evaluatieperiode. Hetzelfde geldt voor de ingezette middelen. De doelmatigheid is op die punten dus gelijk gebleven. Na twee decennia LIB is het ook niet te verwachten dat er nog substantiële leereffecten mogelijk waren. Meer doelmatigheid nastreven gaat waarschijnlijk ten koste van de kwaliteit van geleverde adviezen, themabijeenkomsten, etcetera, waardoor ook de doeltreffendheid onder druk zou komen te staan.

C. Opvolging aanbevelingen

Uit de vorige evaluatie komen drie duidelijke aanbevelingen naar voren. Deze zijn hieronder weergegeven, met direct aansluitend steeds een reflectie op hoe de aanbevelingen opgevolgd zijn.

Aanbeveling 1: “Meer doen met de inzichten uit de projecten (*small wins*) met name met de manier waarop ze barrières overwinnen en fixaties doorbreken. Deze lessen worden **actiever ingebracht in andere beleidsarena’s** op Europees, nationaal, provinciaal en lokaal niveau.”

- LIB participeert in diverse beleidsarena’s op lokaal, regionaal, nationaal en Europees niveau. Meestal heeft dit het karakter van informatie verstrekken, bijvoorbeeld door op uitnodiging deel te nemen aan panel-sessies en presentaties op allerlei soorten bijeenkomsten. Er wordt dus vooral vanuit een reactieve modus gewerkt: daar waar LIB verzoeken krijgt werkt ze mee, maar er is niet per se ook een agenda voor het proactief benaderen van beleidsactoren. Dit past bij het neutrale profiel van LIB, waarbij er steeds een balans wordt gezocht tussen o.a. de deels uiteenlopende belangen van de twee opdrachtgevers (de Provincie en ZLTO). Werkend vanuit die tussenpositie legt LIB zich niet toe op sterk agenderende activiteiten, maar ligt het accent juist op het snel en vakkundig ondersteuning leveren op het moment dat er ergens een vraag ligt waarvoor LIB kennis in huis heeft.
- Hoewel LIB dus niet vanuit een eigen strategie of visie beleidsactoren benadert, speelt het wel degelijk een rol bij het beïnvloeden van beleid. Het verlenen van steun aan innovaties die laten zien “dat het anders kan” is een belangrijke basis om beleidsactoren te overtuigen van de noodzaak en de mogelijkheid om beleidskaders te herzien. Extra krachtig daarbij is dat LIB rechtstreekse verbindingen tussen het veld en beleidsactoren faciliteert. Zo zijn op de themabijeenkomsten vrijwel altijd de relevante Gedeputeerde vanuit de Provincie en de voorzitter van ZLTO aanwezig. Zij komen dan zelf in contact met nieuwe werkwijzen en de partijen die daaraan werken. Mogelijk is dat directe model soms effectiever dan wanneer LIB als boodschapper fungeert.

Aanbeveling 2: “Bewuster activeren van de aanjaagmechanismes zodat de small wins nog meer accumuleren en leiden tot systeemverandering. Daartoe worden **koppelingen gelegd met andere innovatie-instrumenten**. Waarbij lineaire planningstrajecten vermeden worden evenals overvraging van innovatieve ondernemers en onproductieve concurrentie tussen innovatie-instrumenten.”

- LIB verwijst partijen waar mogelijk door naar de ondersteuningsmogelijkheden die vanuit o.a. de Provincie en ZLTO aangeboden worden. Dit doorverwijzen berust op parate kennis: er is niet een overzicht van relevante instrumenten waarmee ondernemers zelf kunnen identificeren waar ze nog meer terecht kunnen voor innovatiestimulering.

Aanbeveling 3: “Koestering van het bijzonder Brabantse harmoniemodel, onder meer door het **verbinden van de ambitie van LIB met ervaren urgenties**.”

- Het verbinden van LIB-ambities en -activiteiten met urgenties vereist dat er duidelijk aanwijsbare urgenties zijn. De opdrachtgevers Provincie en ZLTO zitten echter niet noodzakelijkerwijs op dezelfde lijn, en kunnen intern ook ambigu zijn of opschuiven in wat men belangrijk vindt. Verkiezingen kunnen er bijvoorbeeld voor zorgen dat er een nieuwe Gedeputeerde komt, die meer heeft met een thema als biodiversiteit of juist waarde-creatie. In die zin is het niet eenvoudig om een expliciete koppeling te maken met prominente urgenties. Het lijkt zelfs een kracht dat LIB vanuit haar neutrale positie een stabiele factor is die zelf niet steeds de accenten en aandachtsgebieden verschuift. Dit model wil niet zeggen dat het portfolio van projecten en bijeenkomsten door de tijd heen qua thematische

samenstelling steeds hetzelfde is. LIB heeft zelf geen programmerende functie, maar de ondernemers in het veld kijken wel degelijk naar maatschappelijke trends, nieuwe beleidsprioriteiten en -koersen. Doordat zij daarmee meebewegen verschijnen er vanzelf ook andere projecten in het portfolio van LIB. Op het moment dat er duidelijke prioriteiten liggen vanuit bijvoorbeeld Provinciaal beleid, dan besteedt LIB daar wel extra aandacht aan in bijvoorbeeld de themabijeenkomsten. Daarvoor geldt wel dat er ook werkelijk al goede voorbeelden moeten zijn van innovaties die passen bij de gekozen thematiek: zo niet, dan ondermijnt dat juist de mogelijkheid van LIB om te signaleren dat er al oplossingen zijn die aansluiten bij de beleidsprioriteit.

D. Realiseren doelstellingen (doeltreffendheid)

De uiteindelijke doelstelling die LIB heeft meekregen is: “Het bevorderen van de ontwikkeling van een duurzame en in de maatschappij verankerde land- en tuinbouw. Dit dient bereikt te worden door innovaties te steunen die kunnen bijdragen aan systeemveranderingen met waarde-creatie, kringlooplandbouw en doorontwikkeling als sleutelbegrippen.”

Of er systeemveranderingen plaatsvinden, en in hoeverre dat door LIB komt, is op basis van het verrichtte onderzoek niet vast te stellen. Geredeneerd vanuit bovenstaand doel en de *theory of change* (zie sectie 4) is het vooral van belang of LIB in ieder geval innovaties heeft gesteund die de potentie hebben om aan de uiteindelijke doelen bij te dragen. Daarbij zijn drie zaken van belang: welke innovaties steunt LIB; hoe vergaat het die innovaties; en wat doet LIB om de kans op succes (en dus een positieve impact) te vergroten?

Bij de selectie van projecten kijkt LIB naar factoren als de mate van vernieuwing en de betrokkenheid van ondernemers die er zelf ook echt voor willen gaan. Tevens wordt er rekening gehouden met aansluiting bij urgenties en beleidsprioriteiten. Met het oog op problematiek en beleid t.a.v. waterkwaliteit en -kwantiteit krijgen voorstellen op dat thema nu eerder het voordeel van de twijfel. Dat neemt niet weg dat een voorstel nog altijd moet kwalificeren op de andere criteria, en dat er niet zomaar een bestaande innovatie gerepliceerd mag worden. In de praktijk is er vaak wel al iets mogelijk als een innovatie rondom bijvoorbeeld druppelstralen al wordt toegepast in Oost-Brabant, maar nog niet in West-Brabant. Als die innovatie voor andere gewassen op andere grond wordt ingezet kan het legitiem zijn om wederom steun te verlenen. Een moeilijker situatie doet zich voor bij onderwerpen als ‘korte-keten *communities*’. Voorstellen op dit onderwerp passen goed bij het in de doelstelling genoemde sleutelbegrip kringlooplandbouw. In de praktijk blijkt echter dat de energie in die communities relatief snel verdwijnt, vermoedelijk omdat ze sterk gebaseerd zijn op vrijwilligheid en niet op proposities die ook economisch kansrijk zijn. Het ontdekken van dergelijke proposities (nieuwe businessmodellen) kan een doel zijn van de communities, maar opgedane ervaringen leiden tot aarzeling om veel van dit soort projecten te steunen. De LIB-aanpak is meer toegespitst op het steunen van innovaties die zich bij succes kunnen verspreiden via marktmechanismen, en daarmee minder geschikt voor het creëren en steunen van experimenteromgevingen waarbij de link met verdienmodellen (nog) niet in zicht is. In hoeverre dit een kracht of een tekortkoming is, is vooral een strategische afweging; zie volgende sectie.

Ten aanzien van het verloop van projecten zijn er weinig harde gegevens beschikbaar. Bij het afronden van een project stelt LIB-secretariaat een rapportage op, maar hoe het daarna verder gaat wordt niet systematisch bijgehouden. Wel wordt de publiciteit rondom projecten in bijvoorbeeld artikelen (dagbladen, landelijk en regionaal, e.d.) en ook via andere kanalen zoals Radio en TV, maar ook social media gevolgd en deels verzameld en verspreid. Eigen ervaringen van LIB zijn dat <1% van de projecten stopt doordat een onderneming failliet gaat; 40% van de projecten wordt afgerond maar krijgt nauwelijks opvolging (een les kan immers ook zijn dat bijv. een bepaald soort gewas niet interessant blijkt voor Brabant); 30% van de projecten verloopt positief en wordt opgevolgd door de uitvoerende ondernemer(s) en misschien enkele partners; en 30% is zo succesvol dat de opschaling significant verder reikt dan bij alleen de uitvoerende ondernemer(s). Daarvan is een derde (dus 10% van het hele portfolio) zo krachtig dat ze ook op de nodige internationale belangstelling kunnen rekenen. Voor zover de schattingen valide zijn is deze (voor innovatie-investeringen) relatief hoge mate van succes een positieve uitkomst.

In zekere mate is bovenstaande bevinding ook te verwachten: LIB is geen risico-investeerder, maar geeft (soms op basis van de eerder besproken ‘go no-go’-aanpak) subsidies aan ondernemers die ook zelf in hun project moeten investeren. Indien resultaten tegenvallen zijn die ondernemers vaak in staat om aanpassingen te doen die eventuele problemen verhelpen. Of de balans tussen mislukkingen en successen er anders uit zou moeten

zien is een strategisch of zelfs politiek vraagstuk: is het acceptabel als er meer steun gaat naar vernieuwingsprocessen die ondernemers zonder al teveel risico's een stap verder helpen, of moet er meer gefocust worden op potentieel baanbrekende innovaties (voor zover die zich aandienen) en/of op projecten met een andere maatschappelijke relevantie dan economisch succes? In alle gevallen staat buiten kijf dat de door (of eigenlijk: via) LIB verleende steun een publiek belang moet dienen dat verder gaat dan alleen dat van de deelnemende ondernemers zelf. Anders zouden ze namelijk de projecten ook volledig zelf kunnen financieren, al dan niet met ondersteuning van een bank. Een reden om ook publieke middelen ter beschikking te stellen is dat er kennis opgedaan wordt waar ook andere partijen mogelijk iets aan hebben. Dit vereist dat LIB goed communiceert over successen, wat ze o.a. doet via de themabijeenkomsten, de nieuwsbrief, en publicaties zoals het boek '25 jaar LIB', en de daaraan gekoppelde reeks artikelen in 'Nieuwe Oogst', en ook artikelen in o.a. 'Brabant Magazine'. Tevens is het zaak dat er geleerd wordt van projecten die uitwijzen wat niet haalbaar is, en waarom dat zo blijkt te zijn. Dergelijke informatie is nu wel bij LIB bekend, maar niet bij alle partijen in het veld. Het ligt dus voor de hand om te verkennen op welke manier kennis over projecten en projectresultaten nog breder gedeeld kunnen worden; zie wederom volgende sectie.

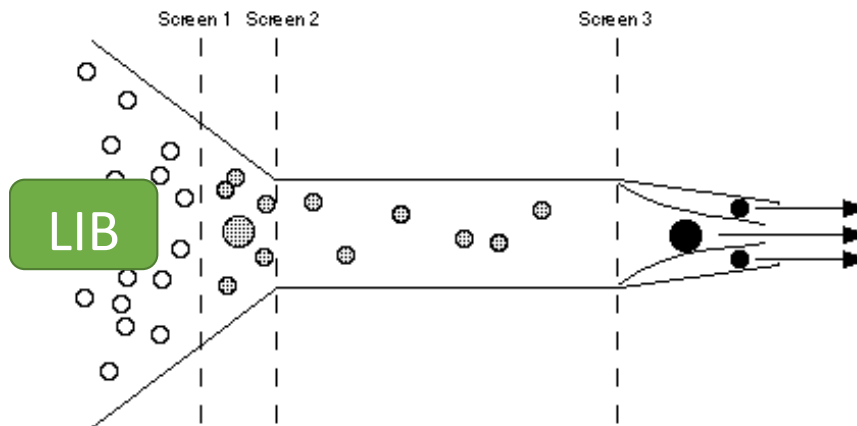
De derde factor die bepaalt of gesteunde innovaties bijdragen aan het realiseren van de uiteindelijke doelen (duurzame landbouw), al dan niet via systeemveranderingen, is de mate waarin zaken als economische structuren, infrastructuren, regelgeving, en maatschappelijke normen en waarden die innovaties gunstig gezind zijn. In de transitieliteratuur wordt dit het 'regime' genoemd, wat een onderdeel vormt van het *multi-level perspective* op transitiedynamiek. Uitgangspunt daarvan is dat transities het resultaat zijn van diverse kleine ontwikkelingen die samen optellen tot een kracht die leidt tot een nieuwe manier van produceren en consumeren – bijvoorbeeld in de vorm van kringlooplandbouw. Dergelijke vernieuwing wordt vaak tegengehouden door het regime, dat weerbarstig is doordat bestaande economische activiteiten, regels, normen, etc. in de loop der jaren sterk op elkaar ingespeeld zijn. Dat regime kan 'opengeboken' worden door grootschalige maatschappelijke veranderingen en gebeurtenissen, zoals de toegenomen aandacht voor klimaatverandering of door oorlogen die o.a. de wereldhandel beïnvloeden. Ook kunnen opkomende innovaties druk op dat systeem uitoefenen, bijvoorbeeld als ze laten zien dat er ook andere manieren van productie en consumptie zijn. Tenslotte kan een partij als LIB ook rechtstreeks druk uitoefenen op het regime. Hoewel LIB geen expliciete agenderende of programmatische functie heeft, hebben sommige activiteiten wel degelijk een uitwerking in termen van regime-druk. Als schakel tussen het veld, ZLTO en de Provincie helpt LIB namelijk om beleidsactoren te informeren over de vernieuwingen die in aantocht zijn. Demonstreren dat de landbouw in staat is om bepaalde (duurzaamheids)prestaties te leveren geeft het vertrouwen dat striktere regelgeving mogelijk is. Een deel van de projecten dient het doel om te demonstreren dat er interesse is om bijvoorbeeld biologisch of circulair te werk te gaan, en dat daar oplossingen voor bestaan of in aantocht zijn. De kans dat die oplossingen aanslaan neemt toe als partijen als beleidsactoren besluiten nemen die het speelveld voor die oplossingen verbeteren, of dat nu via verplichtingen, normeringen of beloningen verloopt. Een uitwerking van het steunen van projecten is dat innovaties (met relevantie voor een urgent thema) in beeld komen, dat de betrokken ondernemers vertrouwen krijgen in hun innovatie en in beleid, en dat er vanuit wederkerigheid bereidheid ontstaat om ervaringen over het project te delen. Dat laatste is niet alleen van belang voor het verspreiden van de innovatie en dus het bestendigen van een nieuwe manier van werken, maar ook voor het rechtstreeks informeren en activeren van beleidsactoren. De themabijeenkomsten zijn hiervoor van groot belang, wat wijst op een grote mate van synergie tussen de twee centrale actielijnen van LIB.

Overkoepelende reflectie

Als LIB wordt gezien als een instrument om innovaties van onderop in de agrarische sector te ondersteunen en stimuleren en de opgedane kennis te delen, dit alles binnen een breed omschreven beleidskader, dan kan men spreken over een doelmatig en doeltreffend instrument. De persoonlijke aandacht en niet-bureaucratische aanpak passen goed bij dit instrument dat in een vroege fase van de "innovatiefunnel" ondernemers en projecten dient te ondersteunen. Figuur 2 hieronder toont een visualisatie van de innovatiefunnel, waarbij LIB helemaal aan het begin gepositioneerd is. De kracht van LIB is het mogelijk maken van innovaties en experimenten die nog in een vroeg stadium verkeren, en waarvan dus nog niet precies te zeggen is hoe ze zullen uitwerken - en dus of ze passen bij nieuwe productie-/consumptiesystemen waarop de landbouw na een eventuele transitie uit kan komen.

Op het moment dat het bijdragen aan transities aan beleidsprioriteit wint is het denkbaar om hier in de selectie van projecten sterker op te sturen. Een alternatief is om het brede karakter van LIB te behouden (wat het minder gevoelig maakt voor beleidswisselingen en eventuele discrepanties tussen de visies van de Provincie en ZLTO), en

in plaats daarvan na te denken over hoe beleid kan bijdragen aan het accelereren van innovaties die al wat verder ontwikkeld zijn. Dit zijn de 'screens' in figuur 2, waar een innovatie doorheen gaat op het moment dat er al meer beeld ontstaat van de technische, economische en maatschappelijke haalbaarheid ervan. Deze screens kunnen gezien worden als aanvullende beleidselementen (zoals financiering voor opschaling) die een wat selectiever karakter hebben dan de inzet vanuit LIB. Bij het huidige mandaat van LIB ligt het accent op het in relatieve vrijheid opwerken van vernieuwende ideeën, zolang die een economisch perspectief combineren met een mogelijke bijdrage aan bredere maatschappelijk wenselijke veranderingen. Op het moment dat er LIB selectiever te werk zou gaan bij het 'vullen' van de innovatiefunnel zou dat mogelijk betekenen dat er minder projecten gesteund worden, tenzij aanvullende activiteiten (o.a. rondom themabijeenkomsten) ook weer nieuwe proposities genereren.



Figuur 2: LIB als brede aanjager van innovaties.²

6. Overwegingen voor de toekomst

De hierboven gerapporteerde bevindingen suggereren dat LIB voortzetting verdient. Het is een effectieve en efficiënte manier om innovatie te stimuleren, zonder spaak te lopen op tijdrovende administratieve processen of eventuele discrepanties in de prioriteiten van de twee opdrachtgevers van LIB (Provincie en ZLTO). LIB heeft een beproefde werkwijze en is een bekend en stabiel initiatief. Meer nog dan de middelen die LIB investeert zijn de daaraan gekoppelde advies- en verbindings-activiteiten een kracht die door de jaren heen is opgebouwd, en die dus sterk afhankelijk is van continuering. Er bestaat een sterke wisselwerking tussen projectensteun en themabijeenkomsten: de bijeenkomsten helpen om successen bekend te maken en dus innovatie te verspreiden. Daarnaast zijn ze een basis om de link te leggen met beleid. Die relatie gaat twee kanten op: kennis over innovaties kan beleidsbesluiten informeren (de innovaties laten zien wat mogelijk is), maar ontwikkelingen in beleid kunnen via de bijeenkomsten ook weer breder gedeeld worden onder het publiek van LIB. Dit laatste is een manier om richting te geven aan innovatie, zonder dat te vervatten in het steeds aanpassen van formele criteria voor projectensteun.

De bevindingen wijzen ook op overwegingen die kunnen worden meegenomen in het bepalen van de toekomst van LIB. Daarbij gaat het om praktische zaken (aanpassingen binnen het huidige functioneren van LIB) en om strategische overwegingen (t.a.v. de doelen en rol van LIB). Zeker voor die laatste categorie geldt dat het beter benutten van LIB als instrument niet alleen iets vraagt van LIB zelf, maar ook van haar financiers.

Praktische overwegingen

- Gezien het belang van de themabijeenkomsten is het relevant om intensivering van deze actielijn te overwegen. Meer deelnemers per bijeenkomst gaat wellicht ten koste van de informele sfeer, en dus van de mogelijkheden om partijen met elkaar in gesprek te laten gaan over een specifiek thema dat hun bijzondere aandacht geniet. Logischer is dan om het aantal bijeenkomsten uit te breiden. Dat zouden ook bijeenkomsten kunnen zijn waar niet per se ook de Gedeputeerde en ZLTO-voorzitter aanwezig zijn

² Bron innovatiefunnel-figuur: Wheelwright, S. C., & Clark, K. B. (1992). Revolutionizing product development: quantum leaps in speed, efficiency, and quality. Simon and Schuster.

(mocht hun beschikbaarheid een belemmerende factor zijn). Sowieso kan er nagedacht worden over een grotere variëteit in netwerkactiviteiten, bijvoorbeeld als het gaat om omvang, format en deelnemersamenstelling. Soortgelijke initiatieven in andere regio's kunnen hier mogelijk inspiratie voor bieden, aangezien sommige daarvan (bijv. de Greenports) netwerkorganisaties zijn die zich nadrukkelijk toeleggen op manieren om verbindingen te creëren. Wat betreft het deelnemersveld aan de verschillende activiteiten, zou meer aandacht aan de niet direct actieve / minder innovatieve (volgers) te overwegen zijn om zodoende kennis en informatie nog breder te delen.

- Het borgen van wat er geleerd wordt (delen van de kennis) is in mindere mate een kernactiviteit dan het selecteren en steunen van kansrijke projecten, maar verdient extra aandacht. Juist die lessen rechtvaardigen de inzet van publieke middelen. De manier van werken waarbij de lessen vooral in de hoofden van LIB-secretariaat zitten vormt een risico. Hier kan overwogen worden om iets meer informatie over zowel de aard als resultaten van een project te ontsluiten via de website. Nu is het uitgangspunt dat LIB graag in gesprek wil met mensen met belangstelling voor innovatie-ontwikkeling/-toepassing, maar los van mogelijke continuïteitsproblemen beperkt dit ook doeltreffendheid en doelmatigheid. In sommige gevallen zou het voldoende moeten zijn als organisaties online kunnen zien wie er al met een bepaald thema bezig is, of (als er bijvoorbeeld een kaartje beschikbaar is) wat de onderwerpen / innovaties zijn waarmee partijen in hun buurt bezig zijn. Ongeacht de vorm van geboden overzichten is het aan te bevelen om ook 'mislukte' projecten op te nemen, zodat de lessen daaruit niet verloren gaan. Het voorgaande is geen oproep tot eindeloze procedures en formulierenstroom. Het gebrek aan bureaucratie wordt door de klanten juist als sterkte van LIB gezien en draagt ook bij aan haar efficiëntie. Deze overweging is dus eerder een oproep om ervaringen en kennis op een zinvolle wijze te behouden en overdraagbaar te maken, bijvoorbeeld door intensiever in te zetten op het bijwerken van de website en/of andere online kanalen (inclusief kanalen van de Provincie en/of ZLTO kunnen zijn).
- Kijkend naar de aanbevelingen van de vorige evaluatie is het te overwegen om een overzicht te creëren (en bij te houden) met andere instrumenten waar ondernemers gebruik van kunnen maken, of netwerken/platforms waar ze terecht kunnen met hun ambities en ideeën. Dit zou het makkelijker moeten maken om partijen door te leiden. Ook hier zou de website kunnen helpen bij het ontsluiten van de informatie, waarbij geïnteresseerden altijd de mogelijkheid houden om LIB alsnog rechtstreeks te benaderen. De kracht van een eenvoudig te raadplegen overzicht is immers dat het een eerste beeld geeft, maar uiteindelijk zullen potentiële gebruikers altijd vragen hebben waar een overzicht niet direct antwoord op biedt. Doordat LIB vaak ook na initiële steun betrokken blijft bij projecten, en dus al enig zicht heeft op steunmogelijkheden die doorgroei mogelijk maken, ligt het voor de hand om wat meer belang toe te kennen aan de mogelijkheden om ook wat meer te functioneren als loket voor eerste adviezen over aanvullende beleidsinstrumenten. Dat valt nu niet onder de kernopdracht, maar het waarborgen van opschaling/uitrol/etc. is wel een manier om de uiteindelijk bereikte impact te vergroten.
- Met het oog op de continuïteit is het aan te bevelen om tijdig te beginnen met het inwerken van opvolgers op het moment dat er wisselingen plaatsvinden in LIB-secretariaat. Veel kennis over o.a. de LIB-aanpak, inhoudelijke materie, netwerken en beleid zit in de hoofden van de medewerkers zelf, waardoor oude en nieuwe medewerkers waarschijnlijk een tijdje samen zouden moeten optrekken (dit is eerder een kwestie van jaren dan van maanden). Dit zou wellicht een lichte uitbreiding van het budget voor programmakosten vergen.

Strategische overwegingen

- De meest fundamentele afweging is de mate waarin LIB moet vasthouden aan haar relatief open/brede profiel, of toch steviger moet inzetten op een specifieke categorie van vernieuwing (bijvoorbeeld biologisch en circulair, maar niet het verder intensiveren van veehouderij). Daaraan gekoppeld is ook de vraag of LIB overwegend reactief moet opereren, of zelf nog gericht dient te werken aan het voeden en opwerken van projecten die binnen de thematische focus vallen. De huidige manier van werken kent niet een specifiek accent: omdat LIB zowel ZLTO als de Provincie dient wordt er gezocht naar een balans tussen het bestendigen van verdienvermogen en het transformeren van de sector. Dit is terug te zien in de samenstelling van het projectportfolio, daarin bevinden zich zowel ondernemingspecifieke innovatie als relatief ongebruikelijke experimenten met bijvoorbeeld *communities* of ontwerpers (zolang die

passen binnen de kaders). Bij het bepalen van de toekomstige koers is het van belang om goed te kijken naar de rol van LIB in een breder beleidslandschap. Een smallere focus op prioriteitsthema's is mogelijk een manier om nog gericht een impuls te geven aan systeemveranderingen, maar het zal waarschijnlijk toch een impuls blijven met bescheiden invloed (uitzonderingen daargelaten, zoals de vroegtijdige steun aan 'De Vegetarische Slager' en de start met precisielandbouw bij Van den Borne aardappelen). Veel belangrijker zijn namelijk de opties die ZLTO en met name de Provincie hebben om verandering aan te jagen. Op het moment dat provinciale beleidskaders veranderen zal dat automatisch een weerslag hebben voor de projectaanvragen die bij LIB ingediend worden.

- Een gerelateerde afweging betreft het al dan niet verbreden van het netwerk waarin LIB actief en bekend is. Bekendheid van LIB zelf is op zich geen eigenstandig doel: voor het bereiken van impact is het veel belangrijker dat de innovaties en daaruit voortkomende lessen een breed publiek bereik. Uit onder andere de bedrijfsbezoeken blijkt dat dit laatste goed op orde lijkt: projecten zijn vaak voortrekkers die prijzen winnen ('meest duurzame ondernemer') en uitgelicht worden door regionale, nationale of zelfs internationale media. Wel kan het zijn dat projecten zo innovatief zijn dat het gemiddelde landbouwbedrijf het moeilijk kan vinden om aan te sluiten. Dit zou kunnen pleiten voor communicatie-activiteiten waarin niet alleen inspireren en informeren op basis van een voorloper centraal staat, maar waarin aandacht is voor de vraag hoe niet-voorlopers met de innovatie aan de slag kunnen. Een tweede punt is dat een bredere bekendheid van LIB wel een middel is om ook de doelgroep te vergroten, en daarmee mogelijk nog meer diversiteit te krijgen in de projectideeën die in beeld komen. Het is namelijk denkbaar dat sommige transitiepaden in de landbouw wat minder leunen op bijvoorbeeld hoogwaardige (technologische) innovatie, en juist wat meer op 'sociale innovatie' of implementatie en integratie van allerlei praktijken. Op het moment dat bijdrage aan een transitie in de landbouw wat zwaarder zou gaan wegen is het dus te overwegen om goed te kijken naar de vraag of LIB nu al de juiste populatie van bedrijven (en andere actoren) aanspreekt, of dat het belang is om ook wat verder te kijken.

Het koesteren van een gezagswaardig instituut

Toekomstgerichte evaluatie LIB

Katrien Termeer

Samenvatting

LIB wordt ervaren als bekwaam, betrouwbaar en betrokken en is dus een zeer gezagwaardig instrument. In de huidige gepolariseerde wereld is deze gezagwaardigheid een belangrijk goed. Dit gezagwaardige instrument moet wel gekoesterd worden, want ook gezagwaardigheid komt te voet en vertrekt te paard. Met name de betrouwbaarheid van LIB is kwetsbaar omdat door LIB ondersteunde innovatieve ondernemers uiteindelijk toch geconfronteerd kunnen worden met nieuwe eisen of wetten, waardoor ze hun nieuw ingezette bedrijfsvoering niet kunnen voortzetten. Met het oog op de toekomst is de gezagwaardigheid te borgen door:

- De bekwaamheid te versterken: nu al investeren in nieuwe mensen die de continuïteit van LIB borgen; het systematischer toegankelijk maken van kennis en ervaringen en het vergelijken van inzichten (versterken van de platformfunctie).
- De betrouwbaarheid te versterken: het goede LIB werk voort zetten; de ambities en selectiecriteria aan scherpen zodat er geen onterechte verwachtingen ontstaan; bevorderen dat provincie en ZLTO leren van hoe LIB betrouwbaarheid creëert.
- De betrokkenheid versterken door: breder bekend te maken wat LIB is en wat het doet; meer te benadrukken dat LIB er niet alleen is voor een elitair groepje voorlopers; burgers en maatschappelijke organisaties meer te betrekken bij LIB omdat innovaties hen ook raken.

Tot nu toe heeft het algemene LIB kader tot mooie innovaties geleid. In de context van de huidige uitdagingen is dit globale kader niet ambitieus en sturend genoeg voor een toekomstbestendig voedselsysteem. Natuurlijk kan LIB geen garantie geven aan ondernemers dat ze 'toekomstproof' en 'beleidsproof' zijn, maar het kan de kans daarop wel vergroten. Dat vergt een wijze aanscherping van criteria zonder daarmee bottom-up innovatieprocessen in de kiem te smoren:

- Projecten gaan verder dan het optimaliseren van bestaande systemen en hebben transformatie potentieel.
- Projecten zijn ingebed in een integraal toekomstgericht verhaal van de ondernemer.
- Projecten passen binnen lange termijn beleidsdoelen (om ze minder afhankelijk te maken van continu wisselende korte termijn doelen).

Deze focus op transformatief potentieel, integraal verhaal en lange termijn perspectief kan ook helpen de huidige situatie van afwachten, uitstellen en stilstand (in met name de veehouderij) te doorbreken.

Gezien de grote waardering voor en betekenis van LIB, is het goed dat het wordt voortgezet. De instrumentenmix die LIB-ondernemers kan helpen om het potentieel van hun initiatieven tot wasdom te brengen vergt wel aandacht. Op dit moment is er namelijk een grote discrepantie tussen de instrumenten die ondernemers op hun netvlies hebben en het instrumentenlandschap dat provincie en ZLTO voor ogen staat. Een clubje van ondernemers en ambtenaren kan gezamenlijk het innovatie instrumentarium kritisch tegen het licht te houden en tot een aanpassingsvoorstel komen. Omdat LIB gezag heeft bij ondernemers en hen goed kent kan LIB een intermediair zijn om ondernemers te helpen bij het identificeren en aanvragen van instrumenten om de potentie van hun innovatie verder tot wasdom te brengen. Dit betekent een kleine uitbreiding van LIB.

1. Introductie

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 (ZLTO). Ondanks de sterk veranderde context is LIB nog steeds een betekenisvol arrangement en is het in de kern niet echt veranderd. De basis van LIB bestaat nog steeds uit een fonds dat innovatieve projecten ondersteunt met een relatief klein bedrag en netwerkbijeenkomsten organiseert. 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. Ook kent LIB nog steeds een klein stabiel team dat bestaat uit Geert Wilms (vanaf 1995, het begin) en Marjon Krol (vanaf 2001).

De 4 jarige evaluatie van LIB is een terugkerend onderdeel. Deze evaluaties zijn verricht door verschillende wetenschappers, die vanuit verschillende theoretische invalshoeken LIB positief beoordeelden en suggesties boden voor verdere versterking. Anno 2023 is het weer tijd voor een evaluatie. Dit keer bestaat de evaluatie uit twee onderdelen: een terugblik en een vooruitblik. In dit onderdeel van de evaluatie staat de vooruitblik centraal.

De vorige evaluatie is ook door mij uitgevoerd (Termeer, 2018). Daarbij stond de lens van de small wins aanpak centraal. Omdat de inzichten en conclusies uit deze evaluatie nog steeds actueel zijn, start ik in hoofdstuk 2 met een korte samenvatting en een reflectie daarop vanuit de huidige context. Om herhaling van de vorige evaluatie te voorkomen hanteert deze evaluatie de lens van gezagswaardigheid. De volgende vragen staan centraal:

Vraag 1. In hoeverre is LIB een gezagswaardig instrument en hoe kan de gezagswaardigheid verder versterkt worden?

Toelichting: Een instantie als LIB kan alleen functioneren wanneer het gezag heeft. Het vertrouwen en daarmee samenhangend gezag van de overheid en andere instituties staat steeds meer onder druk. Dit geldt op dit moment zeker voor het vertrouwen van agrarische ondernemers in instituties.

Vraag 2. Wat is de bijdrage van LIB aan een toekomstbestendig voedselsysteem in Noord-Brabant in 2040?

Toelichting: Deze vraag vloeit mede voort uit de 2018 evaluatie. Daarin is geconcludeerd dat LIB, ondanks alle weerbarstige landbouwvraagstukken een bijdrage weet te leveren aan het positieve verhaal voor Noord-Brabant. De vraag was toen al wel of LIB wel ambitieus genoeg is en ook bijdraagt aan de weerbarstige vraagstukken van morgen? Sindsdien zijn de zorgen bij beleidsmakers, boeren en burgers nog verder toegenomen en daarmee het belang om deze vragen te agenderen. Hoe kijken de dragende organisaties van LIB naar de belangrijkste toekomstige uitdagingen en ambities voor 2040? Wat zijn voor de ondernemers uit LIB-netwerk de belangrijkste toekomstige uitdagingen en ambities? In hoeverre hebben LIB-projecten het potentieel om bij te dragen aan een toekomstbestendig voedselsysteem?

Vraag 3. Welke instrumentenmix kan LIB-ondernemers helpen om het potentieel van hun initiatieven tot wasdom te brengen en wat is de rol van LIB hierin?

Toelichting: Ook deze vraag vloeit voort uit een conclusie uit de 2018 evaluatie, namelijk dat het wel erg druk is met innovatie instrumenten. Mede ten gevolge van het huidige crisis gevoel, is het aantal beleidsnota's, instrumenten en beleidsvoornemens sterk toegenomen, zowel op provinciaal, nationaal, Europees en mondiaal niveau. Dat onderstreept het belang om te reflecteren op de rol van LIB als onderdeel van een palet aan instrumenten, bij voorkeur vanuit het perspectief van innovatieve ondernemers.

Deze evaluatie is gebaseerd op gesprekken met vele betrokkenen bij LIB (zie bijlage 1). Deze gesprekken zijn gezamenlijk gevoerd met Ruud van Vessem, die verantwoordelijk is voor de terugblikkende evaluatie. Geert Wilms en/of Marjon Knol waren deels aanwezig bij de gesprekken. Hun aanwezigheid bood de mogelijkheid om real-life te observeren hoe zij werken aan innovaties in interactie met ondernemers. 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. Daarnaast zijn er een drietal groepsgesprekken gevoerd met jonge ondernemers, onder leiding van Simone Lips. Ook was er een groepsgesprek met betrokken ambtenaren van de provincie en de ZLTO.

Tijdens deze gesprekken stonden de volgende onderwerpen centraal:

- Waar staan jullie anno 2023 en wat zijn de belangrijkste uitdagingen?
- Hoe gaan jullie een bijdrage leveren aan een duurzaam toekomstbestendig voedselsysteem in Noord-Brabant?
- Wat is en kan de rol van LIB daarin zijn?
- Wat was de positieve of negatieve rol van andere instrumenten en beleidsplannen?
- Waarmee doorgaan, wat stoppen en wat versterken?

2. Reflecties op evaluatie uit 2018

De evaluatie uit 2018 had de veelzeggende titel: *'Meer dan klein bier! LIB als continue aanjager van betekenisvolle verandering'*. Het schetste een positief beeld: *'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'*.

Door middel van de small wins theorie heeft de evaluatie uit 2018 ook aangetoond dat ondanks of wellicht dankzij de relatief kleine schaal van projecten, LIB in staat is om verschil te maken. Dat komt omdat LIB zeer bedreven is in het herkennen en triggeren van small wins. Het gaat bij small wins 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 tevens bij aan het verspreiden, verbreden en verdiepen van innovaties.

De evaluatie waardeerde het gezamenlijk leiderschap (provincie Noord-Brabant en de ZLTO) van LIB. Het 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. Dit is anno 2023 nog steeds aan de orde. Terwijl het harmoniemodel nog verder onder druk staat (vooral na het stalbesluit en het stilleggen van nieuwe vergunningen), blijven ZLTO en de provincie elkaar vinden rondom innovatieve projecten.

Sinds de vorige evaluatie vallen een aantal punten op. De small wins theorie heeft als uitgangspunt dat kleine initiatieven kunnen accumuleren. Een aantal initiatieven, die eerder een kleine subsidie van LIB hebben ontvangen, zijn inderdaad erg groot geworden. Enkele voorbeelden zijn de initiatieven van Jaap Korteweg, Keten Duurzaam Varkensvlees (KDV) geïnitieerd door de familie Verhoeven, Groenewoud gas, of GOVA. Dat is gebeurd door het meenemen van andere duurzaamheidsambities (veel meer aandacht voor bodem en energie), het verder verdiepen van innovaties (naast Vegan vlees nu ook Vegancowboys) of het verbreden van de innovaties naar andere bedrijven zoals Verhoeven Innovatie en de oprichting van VARTA (valorisatielab afvalstromen land en tuinbouw). Opvallend is ook dat deze 'grote' ondernemers actief blijven participeren in het LIB netwerk en daarmee andere ondernemers blijven inspireren. De netwerk functie van LIB is hiervoor een belangrijke aanjager. Een aantal ondernemers geeft zelfs aan de netwerkfunctie van LIB belangrijker te vinden dan de subsidies. Ook opvallend is dat veel initiatieven in de schijnwerpers zijn gezet en bezocht zijn door BNers (partijleider, minister, koning) die zich willen laten informeren over en associëren met goede voorbeelden. Tot slot valt op dat sociale aspecten, zoals bijvoorbeeld seizoensarbeid, integraler worden meegenomen.

Natuurlijk bevatte de evaluatie van 2018 ook aandachtspunten. De eerste gaat over de ambitie van LIB. Alle gesprekspartners maakten zich grote zorgen over de landbouw in Noord-Brabant. De ambitie van LIB was en is vrij neutraal. Veel past hier wel in. Het biedt voldoende houvast om projecten te selecteren, maar het biedt niet echt focus en creëert ook onvoldoende urgentie. Binnen deze context is het de vraag of LIB ambitieus genoeg is en dus echt bijdraagt aan de weerbarstige vraagstukken van vandaag en morgen. Dat is wel iets wat mensen verwachten in deze tijd van grote zorgen en heftige debatten over landbouw in Noord-Brabant. Ook leiden de algemeen geformuleerde doelen bij sommige ondernemers tot onzekerheid in termen van: 'doe ik het wel goed'? Dit aandachtspunt staat centraal in vraag 2 van deze evaluatie.

Het tweede punt betreft de positie van LIB als onderdeel van een bredere instrumentenmix. De evaluatie constateerde dat LIB nooit het enige innovatie instrument kan zijn, maar dat het wel erg druk is met innovatie instrumenten. Wat gezonde concurrentie kan nuttig zijn, maar teveel competitie tussen afdelingen en instrumenten of het diskwalificeren van elkaars innovatieve gehalte is funest. Dit aandachtspunt staat centraal in vraag 3.

3. Gezagswaardigheid

Theoretische duiding gezag

De Raad voor het Openbaar Bestuur (2022) constateert dat het gezag van de overheid en andere Nederlandse instituties onder druk staat. Dit geldt in het algemeen, maar is ook zeker zichtbaar in het landbouw- en voedselsysteem (Termeer 2022 a, b). Naast het gezag van de overheid, staat ook het gezag van andere instituties onder druk, zoals dat van de kerk, vakbonden of landbouworganisaties. Gezag anno 2023 ziet er anders uit dan ten tijde van de oprichting van LIB. Door ontwikkelingen als globalisering, individualisering en digitalisering lijken burgers, boeren en bedrijven, de sturing door en machtsuitoefening van de overheid minder vanzelfsprekend vrijwillig te aanvaarden, waardoor besturen steeds vaker op conflicten uitdraait.

Gezag wordt dus niet van buitenaf bepaald, maar in relaties geconstrueerd. Het zijn dus burgers en boeren die gezag toekennen aan politici, beleidsmakers of belangenorganisaties, die op hun beurt gezag proberen (terug) te verdienen. Terwijl vroeger mensen relatief gezagsgetrouw waren, zijn ze nu veel kritischer en zijn er ook groepen die gezag afwijzen. Maar wat maakt dat burgers of boeren gezag toekennen en het bestuur dus gezagswaardig achten? Er zijn drie samenhangende voorwaarden, die allen, ook in het landbouwsysteem, onder druk staan (Termeer, 2022 a)

Allereerst moet er sprake zijn van *bekwaamheid*. De betreffende instantie moet in de ogen van boeren en burgers verstand van zaken hebben, iets voorstellen en regelmatig successen boeken. Het gaat hier om het hebben van de juiste capaciteiten en competenties, gedefinieerd in termen van kennis, skills en ervaringsdeskundigheid. Sinds de stikstofcrisis staat bekwaamheid onder druk. Waar het gaat om successen boeken zien we bijvoorbeeld dat vier jaar na de stikstof-uitspraak van de Raad van State weinig resultaten zijn geboekt. Ondanks de vele kennis staat verstand van zaken regelmatig onder druk en dat krijgt dan veel media-aandacht.

Ten tweede gaat het om *betrouwbaarheid*. Dat ontstaat wanneer boeren en burgers het gevoel hebben dat de overheid of andere instanties, in de context van allerlei ingewikkeldheden en onzekerheden, uiteindelijk het goede met hen voor hebben. Dat betekent dat ze de afweging tussen allerlei belangen als rechtvaardig ervaren. Het gaat er ook om dat de overheid doet wat hij zegt en dat afspraak ook echt afspraak is. Het vertrouwen tussen boeren, burgers en overheid staat al lange tijd onder druk en er is veel polarisatie, inclusief bedreigingen. Dit ondermijnt niet alleen het vertrouwen van boeren in de overheid, maar ook dat van de overheid in boeren, van burgers in boeren en dat tussen verschillende groepen boeren onderling.

Ten derde is *betrokkenheid* cruciaal. Dat ontstaat wanneer de overheid en andere instanties in verbinding staan met burgers en boeren, met name met hun dagelijkse realiteit, emoties en leefwereld. Het is ook belangrijk dat boeren en burgers zich vertegenwoordigd en gehoord voelen. Verschillende groepen boeren ervaren nog steeds 'dat over ons gepraat wordt en niet met ons', dat 'onze zorgen niet serieus worden genomen', dat er 'geen aandacht is voor duurzame toekomstperspectieven' en dat er zelfs 'partijen zijn die de landbouw kapot willen maken'.

De gezagswaardigheid van LIB

Vanuit het perspectief van de ondernemers scoort LIB goed op de drie dimensies van gezag.

Bekwaamheid: De mensen van LIB weten waarover ze praten. Ze hebben parate kennis en vooral ook veel ervaringskennis. Ook zijn ze open over wat ze niet weten en hebben ze een goed beeld van waar die kennis wel is te vinden. Door hun grote netwerk weten ze koppelingen te leggen tussen ervaringen binnen vele bedrijven en weten ze ook binnen de provincie goed de weg. Ze zijn constructief kritisch door het stellen van de juiste vragen en het aanreiken van nuttige suggesties. Ze worden ook gezien als bekwaam omdat ze veel concrete successen boeken die ze ook aan andere ondernemers en beleidsmakers tonen. Ze weten hun capaciteit efficiënt in te zetten en zijn goed bereikbaar en beschikbaar.

Betrouwbaarheid: LIB doet wat het zegt. Subsidieaanvragen zijn altijd gebaseerd op gesprekken waarin LIB realistische verwachtingen creëert. In tegenstelling tot vele andere subsidieregelingen is LIB in de ogen van de ondernemers geen tombola en zijn de uitkomsten van aanvragen voorspelbaar. Opvallend is dan ook dat er bijna nooit gedoe is over het beoordelen van subsidieaanvragen of de organisatie van thema bijeenkomsten. De beoordelingen en beslissingen worden als rechtvaardig beschouwd. LIB opereert vanuit een oprecht positief mensbeeld. Ondernemers worden absoluut niet gezien als potentiële profiteurs of fraudeurs. De verbinding die LIB maakt tussen beleid en de concrete praktijk van ondernemers draagt ook bij aan betrouwbaarheid.

Betrokkenheid: LIB is erg betrokken en behandelt alle ondernemers met veel respect, onafhankelijk van de keuzes die ondernemers maken. Ze komen bij alle ondernemers 'thuis' en leven mee met het wel en wee van de ondernemer en het gezin. Ook nemen ze anderen (gedeputeerden, voorzitters en bestuurders ZLTO) mee naar het bedrijf. Opvallend is dat dit langjarige contacten zijn, die niet stoppen na een eenmalige bijeenkomst of subsidie. Ondernemers van hun kant, voelen zich ook betrokken bij LIB en komen graag op bijeenkomsten.

Het zijn niet alleen de ondernemers die LIB gezagswaardig vinden. Dat geldt ook voor de betrokken ambtenaren en bestuurders binnen de provincie en de ZLTO. Iedereen wil graag geassocieerd worden met LIB.

Koesteren gezagswaardigheid

LIB wordt ervaren als een gezagswaardig instituut. Het is wel belangrijk om voor de toekomst deze gezagswaardigheid te koesteren en op punten zelfs te versterken. Het is zoals met vertrouwen: gezag komt te voet en vertrekt te paard. Daarvoor doe ik de volgende handreikingen.

Bekwaamheid

De ervaringskennis en netwerken zijn sterk gekoppeld aan personen. Geert Wilms en Marjon Krol zijn respectievelijk 27 en 21 jaar verbonden aan LIB en hebben gezag opgebouwd bij de vele betrokken ondernemers. Maar zij blijven niet voor eeuwig en Geert heeft aangekondigd dat dit zijn laatste periode is. De overdracht van deze ervaringskennis en netwerken is niet van de ene op de andere dag te organiseren. Begin daarom al op korte termijn met de opvolging zodat Geert de tijd heeft deze persoon te introduceren in de kennis en het netwerk. Dit geldt ook voor de LIB contactpersonen bij de ZLTO en de provincie, die op korte termijn met pensioen gaan. Meer in het algemeen geldt dat de ontwikkeling van netwerken en ervaringskennis gebaat is bij continuïteit en zich slecht verhoudt tot snelle mobiliteit en roulatie van functies.

Een ander punt betreft de kennisplatformfunctie. In gesprekken en tijdens netwerkbijeenkomsten speelt LIB een belangrijke rol bij het uitwisselen van kennis. Dit zou systematischer kunnen door het breder toegankelijk maken van kennis en ervaringen en door het vergelijken van inzichten. Zo zijn er bijvoorbeeld al minimaal 3 verschillende door LIB ondersteunde initiatieven voor de omgang met mest in de melkveehouderij (Kopros

bacteriënmengsel, LelySphere of GroeneWoud gas), maar hoe kunnen derden nu weten wat ze het beste kunnen doen?

Betrouwbaarheid

Terwijl LIB goed scoort op betrouwbaarheid, blijkt uit onze gesprekken dat veel ondernemers de overheid beschouwen als het belangrijkste bedrijfsrisico. Het gaat daarbij vooral om de ervaren onvoorspelbaarheid, onredelijkheid en perverse uitwerkingen van beleid. Hier kan LIB zelf niets aan doen, maar ze kunnen er wel last van krijgen. Wantrouwen kan bovendien besmettelijk zijn en overslaan op LIB. LIB zou deze signalen van ondernemers nog actiever kunnen inbrengen bij de provincie en ZLTO. Omgekeerd kan de betrouwbaarheid van LIB ook positieve invloed hebben op de betrouwbaarheid van de provincie en ZLTO. Om dat te bereiken mag wel duidelijker gecommuniceerd worden dat LIB een gezamenlijk initiatief van de provincie en de ZLTO is. Ook kunnen ZLTO en de provincie leren van de manier waarop LIB gezagswaardig is geworden

Voor het vertrouwen in de Brabantse instituties in het algemeen en LIB in het bijzonder, is het belangrijk voor ondernemers om te weten dat ze met hun innovatieve investeringen voorlopig goed zitten. In de huidige situatie kan ook LIB daar geen uitsluitel over geven en dat moeten ze ook transparant blijven communiceren. Wel hoort LIB veel over barrières en onzekerheden waar ondernemers tegenaanlopen. Dit leidt nu al bij veel ondernemers (vooral in de veehouderij) tot uitstellen van innovaties en algehele stilstand. Ook hier geldt dat LIB de signalen actiever kan inbrengen bij de provincie en ZLTO. In het volgende hoofdstuk gaan we hier verder op in.

Betrokkenheid

Uit de gesprekken komt een beeld naar voren dat LIB gezagswaardig is bij ondernemers die met LIB te maken hebben gehad, maar dat het daarbuiten nog vrij onbekend is. Momenteel is het vaak toeval dat een ondernemer in contact komt met LIB. Bovendien weet niet iedereen wat LIB precies doet. Zo waren er ondernemers die wel de themabijeenkomsten kenden, maar niet de subsidies. Betere communicatie kan de zichtbaarheid en daarmee de verbreding van LIB vergroten. Dat kan bijvoorbeeld door een betere website, door het actiever benaderen van bepaalde groepen (bijvoorbeeld jongeren) of doordat medewerkers van de provincie en de ZLTO LIB breder bekend maken (ook buiten het bekende netwerk van innovatieve ondernemers).

Hiermee samenhangend kan het beeld versterkt worden dat LIB er is voor alle ondernemers en niet alleen voor een selecte club van voorlopers. Dat kan bijvoorbeeld door ook inzichten te delen die morgen al zijn toe te passen of door te investeren in innovaties waaraan meerdere ondernemers wat hebben. Op deze manier is te voorkomen dat er een te grote kloof ontstaat tussen ondernemers die innovaties ontwikkelen en toepassen en zij die dat niet doen.

Met het oog op toekomstig gezag is het ook belangrijk om de betrokkenheid van burgers en andere maatschappelijke partijen te versterken. Steeds meer LIB initiatieven raken hen direct. Er zijn al verschillende voorbeelden waarbij LIB dat doet, zoals bijvoorbeeld het uitnodigen van terrein beherende organisaties bij een bijeenkomst over natuur-inclusieve landbouw. Dit kan wel systematischer gebeuren. Deze handreiking betekent overigens niet dat LIB haar focus op initiatieven waar boeren (ook) baat bij hebben moet loslaten. Juist deze heldere focus draagt bij aan herkenbaarheid en dus aan gezag.

4. Bijdrage LIB aan een toekomstbestendig voedselsysteem in Noord-Brabant

De uitdagingen voor het landbouw- en voedselsysteem in Noord-Brabant zijn enorm. Zowel in de gesprekken als in provinciale en landelijke beleidsnota's komen de volgende uitdagingen aan de orde: verminderen van broeikasgassen, energie reduceren en produceren, aanpassen aan klimaatverandering, omgaan met

waterschaarste en overschot, verbeteren waterkwaliteit, herstel biodiversiteit, dierwaardige veehouderij, weerbare gewassen, geen gewasbescherming emissies naar milieu, sterk verminderen stikstofemissies, geen stankvoerlast, vergrijzing, goede omgang met arbeidsmigranten enzovoort. Het aanpakken van deze uitdagingen moet plaatsvinden in verbinding met burens, consumenten en burgers. Natuurlijk moet het ook nog een redelijk inkomen opleveren. Het gaat om een samenhangend geheel van uitdagingen. Deze uitdagingen staan ook centraal in het Provinciale Beleidskader Landbouw en Voedsel 2030: *‘Brabant voorop in vernieuwend boeren. Slim, waardevol, circulair en verbonden ondernemen in agrifood’* en het ZLTO visie document *‘Hoe kan het wel? Een blik op de toekomst’*.

Deze uitdagingen hebben ook hun weerslag op het beleid, maar dat beleid kent vele onzekerheden en is erg onvoorspelbaar. Bijna alle ondernemers die we gesproken hebben zien het overheidsbeleid als belangrijkste risico voor hun bedrijf en innovaties. Hiermee ontstaat het risico dat door LIB ondersteunde innovatieve ondernemers uiteindelijk toch geconfronteerd worden met nieuwe eisen of wetten waardoor ze hun nieuw ingezette bedrijfsvoering niet kunnen voortzetten. Wanneer dat vaak gaat gebeuren kan dat funest zijn voor de hierboven beschreven gezagswaardigheid. Dat betekent dat LIB een nog kritischere blik op projecten nodig heeft, niet om ze te diskwalificeren maar juist om ze te helpen om beter voor te sorteren op de komende decennia en dus geen onterechte verwachtingen te creëren. In de vorige evaluatie is het al kort aangestipt, maar anno 2023 is het nog belangrijker dat LIB ambitieuzer is. Dit om te kunnen blijven bijdragen aan innovaties voor een toekomstbestendig voedselsysteem en daarmee haar gezagswaardigheid te behouden.

Tot nu toe was het beleid van LIB dat ze werken met een globaal kader. Projecten moeten voldoen aan 6 criteria³ en passen binnen algemene doelen, gericht op fysieke Leefomgeving (ecologie), waardencreatie (economie) en maatschappelijke inbedding en waardering (sociaal). Dit werkte tot nu toe goed. Uiteindelijk is LIB afhankelijk van projecten waar ondernemers mee komen. Een algemeen kader is ook de kracht van LIB, want teveel kaders kunnen innovatie ook remmen. Tegelijkertijd kan LIB met ambitieuze kaders ook sturen door het organiseren van netwerkbijeenkomsten of door actief op zoek te gaan naar ondernemers of projecten die passen binnen deze ambities. Het is dus altijd een balans tussen teveel en te weinig kader. Op dit moment acht ik een verdere aanscherping van de kaders opportuun. In veel van de huidige LIB activiteiten is deze aanscherping al zichtbaar, maar het kan explicieter. Hieronder volgen 4 handreikingen:

Focus vooral op projecten met transformatief potentieel

De vele uitdagingen bevestigen het idee dat optimalisatie van bestaande bedrijfsvoering niet meer voldoende is om toekomstbestendig te zijn. Met het oog op de toekomst zijn diepergaande veranderingen nodig die we ook wel aanduiden als transitie of transformaties. Daarbij gaat het niet alleen om veranderingen van technologie, businessmodellen en structuren, maar ook om veranderingen van onderliggende waarden en zelfs identiteiten. Niet iedere innovatie heeft transformatief potentieel. LIB kan bij de beoordeling van projecten meer letten op projecten die voorbij gaan aan optimaliseren van het bestaande en transformatief potentieel hebben. Dat kan wel betekenen dat deze projecten schuren met bestaande belangen en dus niet altijd zullen voldoen aan het criterium draagvlak. Maar zonder wrijving geen glans.

Beoordeel projecten in de context van een integraal toekomstgericht verhaal

Omdat de vele uitdagingen sterk met elkaar samenhangen is er behoefte aan een integrale aanpak LIB subsidies richten zich altijd op enkelvoudige projecten, maar die zijn meestal wel onderdeel van een integraal verhaal. Bijvoorbeeld het ondersteunen van een wildreddend waarschuwingssysteem past binnen het grotere verhaal

³ LIB hanteert nu 6 criteria: Verduurzaming of Vermaatschappelijking Landbouw; Innovatief; Draagvlak en betrokkenheid ondernemers; Praktijkrijp (SMART) en economisch perspectief; Cross over (gezondheid/technologie/biobased); Toegevoegde waarde

van een natuur-inclusief rundveebedrijf dat ook natuurbeheer doet. Dit grotere verhaal, dat fysiek, sociaal en economie integreert, kan explicieter worden meegenomen in de beoordeling.

Focus op de lange termijn ambities

Ook LIB heeft te maken met een onzekere beleidscontext. Veel van deze onzekerheden betreffen de korte termijn. Voor de langere termijn (een generatie) is het beeld veel stabiel, mede gezien de vele nationale, Europese en mondiale afspraken. Voor de agrofoodsector betekent dat klimaatneutraal en circulair, weerbare planten- en teeltsystemen, landbouw en natuur met elkaar verbonden, gezonde bodem, dierwaardig, eerlijke arbeid en nagenoeg geen emissies naar bodem, water en lucht. Een focus op deze langere termijn doelen kan LIB projecten minder gevoelig maken voor onzekere beleidsveranderingen op de korte termijn.

Momentum en timing

De ondernemers die we gesproken hebben zijn zich zeer bewust van de vele uitdagingen die op hen afkomen. Er zijn veel LIB-ondernemers die aandacht besteden aan de diverse aspecten van duurzaamheid, zoals combinaties van klimaat, energie, water, arbeid, gewasbescherming, biodiversiteit en landschapsbeheer. Maar er zijn ook LIB-ondernemers, vooral in de veehouderijsectoren, die voorlopig even afwachten en niets doen omdat ze niet weten of investeringen volgend jaar nog wel mogen. Ondanks de grote urgenties resulteert dit in stilstand, uitstel en afwachten. Tegelijkertijd zijn er grote zorgen over collega's die nog niet zijn begonnen met een transitie richting verduurzaming, omdat ze op een gegeven moment ook te laat kunnen zijn. Voor een toekomstbestendig voedselsysteem in Noord-Brabant is het cruciaal dat innovaties blijven doorgaan. De focus op transformatief potentieel, integraal verhaal en lange termijn perspectief kan helpen stilstand te voorkomen.

5. LIB als onderdeel van een instrumentenmix

LIB is een gewaardeerd en gezagwaardig instrument. Net zoals in de vorige evaluatie is LIB te karakteriseren als een uniek instrument: professioneel, laagdrempelig, direct, onafhankelijk, helder en niet bureaucratisch. Voor ondernemers is LIB een extra stimulans voor investeringen in riskante innovaties in de fase dat het moeilijk is. Daarnaast begeleidt LIB de uitwerking van ideeën tot een goed projectplan, geeft het toegang tot een uitgebreid netwerk en helpt het om innovaties bekend te maken. Omdat LIB laagdrempelig is en weinig papierwerk vergt, maakt LIB het allemaal makkelijker. Voor de provincie en ZLTO is LIB ook een effectief instrument, dat met relatief weinig financiering een grote impact heeft. Het biedt hen ook toegang tot een uitgebreid netwerk van ondernemers waardoor er verbinding ontstaat tussen beleid en praktijk. Bovendien is LIB een belangrijk instrument voor de instandhouding van goede relaties tussen provincie en ZLTO.

De effecten van een instrument zoals LIB kunnen worden versterkt wanneer het past binnen een goede instrumentmix, dat wil zeggen instrumenten die elkaar positief versterken en elkaar niet in de wielen rijden. Een analyse van de juiste instrumentenmix is op twee manieren uit te voeren. Bij een top-down analyse zet de onderzoeker alle instrumenten en sturingsmodellen op een rijtje en analyseert hoe ze zich verhouden tot een bepaald maatschappelijk vraagstuk en beleidsdoel en in hoeverre ze elkaar versterken dan wel hinderen. Bij een bottom-up analyse gaat de onderzoeker in gesprek met de doelgroepen van beleid en analyseert vanuit hun perspectief hoe ze een instrumentenmix ervaren. Voor deze evaluatie is een bottom-up perspectief gehanteerd door ondernemers de vraag voor te leggen met welke andere instrumenten van provincie/ZLTO ze te maken hebben en hoe ze deze ervaren. Tabel 1 bevat een overzicht van de door ondernemers genoemde instrumenten (die dus niet allemaal van de provincie zijn) en hun commentaar daarop.

Categorie en werking van het instrument	Naam instrument	Commentaar en duiding
Goede projecten in de schijnwerpers zetten	<ul style="list-style-type: none"> - Naam doorgeven aan BN'ers of landelijke media - Vele prijzen (BOF trofee , ondernemer van het jaar, Agropluim) - Presentatie in Provinciale Staten 	<ul style="list-style-type: none"> - Zeer gewaardeerd - Kan soms wel veel tijd kosten zonder dat er inkomsten tegenover staan
Bevorderen experimenteren, leren en kennisuitwisseling	<ul style="list-style-type: none"> - Uitwisselingsstage bedrijf met gedeputeerde - Inspiratie bedrijf - Boerderij van de toekomst - Samenwerken met agrocampus - Proeftuin PPL (ZLTO) 	<ul style="list-style-type: none"> -Zeer gewaardeerd. -Soms wel onduidelijk hoe bedrijven geselecteerd worden.
Projecten	<ul style="list-style-type: none"> - Pilot sneller verduurzamen veehouderij met 5 zandprovincies - Foodheroes - Natuur-inclusief - Geothermie actieplan 	<ul style="list-style-type: none"> -Gemengde ervaringen -Veel geld gaat naar advies - Projecten verdwijnen ook weer -Projecten buiten agrofood kunnen ook interessant zijn
Subsidies	<ul style="list-style-type: none"> - ZLTO vouchers - OLA regelingen - Rewin West Brabant - RVO - POP-3 	<ul style="list-style-type: none"> - In het algemeen een vrij negatief beeld over subsidies omdat ze geen tijd hebben om uit te zoeken welke regelingen er allemaal zijn, aanvragen veel papierwerk en tijd vergen, er risico is op terugvordering wanneer het niet goed op papier staat, het lastig is zonder keukentafelgesprek, subsidies vaak overschreden worden en er dan een loting is en innovaties slecht passen in voorwaarden. -De overheid lijkt te denken dat ze altijd met de portemonnee moeten klaarstaan, maar dat is niet zo.
Processen	-Gebiedsgerichte aanpak	Ze ervaren weinig verbindingen tussen gebiedsprocessen en innovatiebeleid.
Vergunningen	<ul style="list-style-type: none"> - In het algemeen - Specifiek genoemd: eisen stalsystemen, bouwblokken en bestemmingen, mesttransport, toelating gewasbeschermingsmiddelen, lozingsbesluit, oplaten drones 	<ul style="list-style-type: none"> - Vergunningen vaak perverse effecten, bv verplichtingen luchtwassers, emissiearme stalvloeren, aanwezigheid beschermde soorten etc. - Leggen veel stil - Ondoorzichtige rol van AAB bij beoordeling vergunningen - Innovaties passen slecht in wetgeving - Kost veel tijd (600 pagina's voor een vergunning) -Vertraging of verkeerde beoordeling door beperkte capaciteit bij gemeente, milieu/omgevingsdienst
Beleidsplannen	<ul style="list-style-type: none"> - Beleidskader Landbouw en Voedsel Provincie - Visiedocument ZLTO. 	<ul style="list-style-type: none"> - Veelal onbekend, zelfs wanneer ze betrokken waren bij een sessie -Degenen die het wel kenen vinden dat er de juiste woorden in staan maar dat het om de daden gaat
Ondersteuning	<ul style="list-style-type: none"> - Food-up academie -Jongeren-coaches -Hulp voor startups 	<ul style="list-style-type: none"> -Academie heeft het helaas niet gehaald - Niets voor bedrijven die het al goed doen/transitie al gemaakt hebben
Investerings	<ul style="list-style-type: none"> - Groen Ontwikkelfonds Brabant - Investeringsregeling POP3+ - Groen-Economisch Herstelfonds 	-Heeft geholpen maar lastig traject

Tabel 1: Overzicht van door ondernemers genoemde instrumenten en hun commentaar daarop.

Ook hebben ondernemers nog diverse wensen voor instrumenten genoemd zoals bijvoorbeeld: grondbank; gebiedspromotie; certificeringssystemen; hulp bij toegang andere instrumenten; meer educatie rond innovatie; meer toegang tot onderzoek; aandacht voor leren communiceren; investeren in meten emissies en andere milieu en natuurdoelen; langjarige pachtcontracten; concretiseren (KPIs) kringlooplandbouw en natuur-inclusief.

Tijdens de gesprekken viel op dat het voor ondernemers lastig is om beleidsinstrumenten te noemen. De provincie en de ZLTO hebben wel een beeld van het innovatielandschap en de daarbij behorende instrumenten, maar dat is niet bekend bij ondernemers die wij gesproken hebben. Er is wel behoefte bij LIB-ondernemers aan een optimale instrumentenmix om het potentieel van hun initiatieven tot wasdom te brengen. Om verdere discrepanties tussen de door ondernemers ervaren en door ambtenaren ontworpen beleidsinstrumentenmix te voorkomen, kan een aanpassing van de beleidsmix alleen in interactie tussen ondernemers en provincie/ZLTO ontwikkeld worden. Daarom stel ik voor een clubje te formeren van jonge ondernemers, ondernemers die hun innovatie al flink hebben opgeschaald en ambtenaren van provincie/ZLTO om het innovatie instrumentarium kritisch tegen het licht te houden rondom de volgende vragen. Welke instrumenten helpen om het potentieel van hun initiatieven tot wasdom te brengen en hoe kan dat verder versterkt worden? Welke instrumenten hinderen het initiëren en opschalen van innovaties en hoe is dat te voorkomen? Natuurlijk heeft de provincie/ZLTO geen zeggenschap over al het instrumentarium, omdat het nationaal of Europees is. Ze hebben wel de mogelijkheid om wensen en spanningen in andere beleidsarena's in te brengen. (Een deel van deze wensen ligt momenteel op de tafels van het landbouwakkoord, dat bij het schrijven van deze evaluatie nog niet gereed was).

Een andere aanbeveling is om LIB een belangrijkere rol te laten spelen in het toegankelijker maken van ander instrumentarium. Eerder is getracht dit bij een aparte organisatie, te weten Translab, onder te brengen, maar dat bleek niet succesvol. Omdat LIB gezag heeft bij ondernemers en hen goed kent en omdat ze ook goed de weg weten binnen de provincies, kan LIB een intermediair zijn om ondernemers te helpen bij het identificeren en aanvragen van instrumenten om hun innovatie verder te brengen. Nu vervult LIB deze taken soms op informele wijze, maar dat kan transparanter en systematischer opgepakt worden. Dit kunnen ze op individueel niveau doen maar ook in themabijeenkomsten. Dit betekent wel een uitbreiding van de taken van LIB. In mijn vorige evaluatie heb ik aangegeven dat verdere uitbreiding van LIB kan leiden tot verdere protocollisering die de unieke kracht van LIB zal ondermijnen. Hier is nog steeds waakzaamheid geboden. De nu voorgestelde uitbreiding gaat echter niet om het subsidiebedrag of het aantal te ondersteunen initiatieven, maar om het leveren van ondersteuning bij het verder opschalen van initiatieven.

2. Conclusies en aanbevelingen voor de toekomst

Vraag 1. In hoeverre is LIB een gezagwaardig instrument en hoe kan de gezagwaardigheid verder versterkt worden?

LIB wordt ervaren als bekwaam, betrouwbaar en betrokken en is dus een zeer gezagwaardig instrument. In de huidige gepolariseerde wereld is deze gezagwaardigheid een belangrijk goed. Dit gezagwaardige instrument moet wel gekoesterd worden, want ook gezagwaardigheid komt te voet en vertrekt te paard. Met name de betrouwbaarheid van LIB is kwetsbaar omdat door LIB ondersteunde innovatieve ondernemers uiteindelijk toch geconfronteerd kunnen worden met nieuwe eisen of wetten, waardoor ze hun nieuw ingezette bedrijfsvoering niet kunnen voortzetten. Met het oog op de toekomst is de gezagwaardigheid te borgen door:

- De bekwaamheid te versterken: nu al investeren in nieuwe mensen die de continuïteit van LIB borgen; het systematischer toegankelijk maken van kennis en ervaringen en het vergelijken van inzichten (versterken van de platformfunctie).
- De betrouwbaarheid te versterken: het goede LIB werk voort zetten; de ambities en selectiecriteria aan scherpen zodat er geen onterechte verwachtingen ontstaan; bevorderen dat provincie en ZLTO leren van hoe LIB betrouwbaarheid creëert.
- De betrokkenheid versterken door: breder bekend te maken wat LIB is en wat het doet; meer te benadrukken dat LIB er niet alleen is voor een elitair groepje voorlopers; burgers en maatschappelijke organisaties meer te betrekken bij LIB omdat innovaties hen ook raken.

2. Wat is de bijdrage van LIB aan een toekomstbestendig voedselsysteem in Noord-Brabant in 2040?

Tot nu toe heeft het algemene LIB kader tot mooie innovaties geleid. In de context van de huidige uitdagingen is het kader niet ambitieus en sturend genoeg om te kunnen selecteren op innovaties voor een toekomstbestendig voedselsysteem en deze aan te moedigen. Natuurlijk kan LIB geen garantie geven aan ondernemers dat ze 'toekomstproof' en 'beleidsproof' zijn, maar het kan de kans daarop wel vergroten. Dat vergt een wijze aanscherping van criteria zonder daarmee bottom-up innovatieprocessen in de kiem te smoren:

- Projecten gaan verder dan het optimaliseren van bestaande systemen en hebben transformatie potentieel.
- Projecten zijn ingebed in een integraal toekomstgericht verhaal van de ondernemer.
- Projecten passen binnen lange termijn beleidsdoelen (om ze minder afhankelijk te maken van continu wisselende korte termijn doelen).

Deze focus op transformatief potentieel, integraal verhaal en lange termijn perspectief kan ook helpen de huidige situatie van afwachten, uitstellen en stilstand te doorbreken.

Vraag 3. Welke instrumentenmix kan LIB-ondernemers helpen om het potentieel van hun initiatieven tot wasdom te brengen en wat is de rol van LIB hierin?

Gezien de grote waardering voor en betekenis van LIB, is het goed dat het wordt voortgezet. De instrumentenmix die LIB-ondernemers kan helpen om het potentieel van hun initiatieven tot wasdom te brengen vergt wel aandacht. Op dit moment is er namelijk een grote discrepantie tussen de instrumenten die ondernemers op hun netvlies hebben en het instrumentenlandschap dat provincie en ZLTO voor ogen staat. Het advies is om een clubje van ondernemers en ambtenaren het innovatie instrumentarium kritisch tegen het licht te laten houden en tot een aanpassingsvoorstel te komen. Een andere aanbeveling is om LIB een belangrijkere rol te laten spelen in het toegankelijker maken van ander instrumentarium. Omdat LIB gezag heeft bij ondernemers en hen goed kent kan LIB een intermediair zijn om ondernemers te helpen bij het identificeren en aanvragen van instrumenten om de potentie van hun innovatie verder tot wasdom te brengen.

Literatuur

Raad Openbaar Bestuur (ROB) (2022) Gezag herwinnen: over de gezagswaardigheid van het openbaar bestuur. Den Haag.

Silvius, J., Hoogstra, A.G., Candel, J.J.L., de Olde, E.M., de Boer, I.J.M., Termeer, C.J.A.M. (2023). Determining the transformative potential of circular agriculture initiatives. Manuscript submitted for publication.

Schagen, O.M., Metze, T.A.P., de Olde, E.M. *et al.* Energizing a transformation to a circular bioeconomy: mechanisms to spread, deepen and broaden initiatives. *Sustain Sci* (2022). <https://doi.org/10.1007/s11625-022-01249-1>

Smouter, K. (2022) Blauw wit rood. De boerenopstand als spiegel voor Nederland. De Bezige Bij.

Steen. M. van der; M. Hajer; J. Scherpenisse; O.J. van Gerwen; S. Kruitwagen (2014) Leren door doen. Overheidsparticipatie in een energieke samenleving. Den Haag: Nederlandse School voor Openbaar Bestuur.

Termeer, CJAM (2022a) [Blog: Stikstof en de drie voorwaarden voor gezag | Weblog | Raad voor het Openbaar Bestuur \(raadopenbaarbestuur.nl\)](#).

Termeer, CJAM (2022b) [Blog: Gezag herwinnen rondom stikstof | Weblog | Raad voor het Openbaar Bestuur \(raadopenbaarbestuur.nl\)](#).

Termeer, CJAM (2018). Meer dan klein bier! LIB als continue aanjager van betekenisvolle verandering, <https://www.wur.nl/nl/nieuws/LIB-als-continue-aanjager-van-betekenisvolle-verandering.htm>.

LIB voor de toekomst | Jongeren

Simone Lips

De nieuwe generatie, jongeren, de boeren van morgen... Een groep mensen die aan het begin van hun carrière staan en tegelijkertijd te maken hebben met vele uitdagingen zoals klimaatverandering, veranderd beleid en onbereikbare grond. Dit heeft allemaal invloed op de overname van het bedrijf en veroorzaakt vergrijzing in de sector. Ondanks soms een uitzichtloos perspectief, zijn ze diep gemotiveerd om boer te worden. Dit zijn de mensen die het voedselsysteem van de toekomst zullen vormgeven. Daarom is het belangrijk om hen aan tafel te hebben wanneer we praten over de toekomst.

Om te onderzoeken hoe het LIB jongeren beter kan betrekken bij de organisatie, zijn we in gesprek gegaan met de nieuwe generatie ondernemers. Verschillende partijen namen deel, waaronder gangbare boeren, biologische boeren, akkerbouwers, tuinders en veetelers. Ook waren er organisaties zoals SFYN (Slow Food Youth Network), BAJK (Brabants Agrarisch Jongeren Kontakt) en Jonge Duinboeren. Hieronder vind je enkele conclusies die uit de gesprekken naar voren kwamen, gevolgd door feedforward.

Conclusies uit de gesprekken

De jongeren maken zich zorgen, hebben weinig vertrouwen in de overheid en voelen bedreiging voor hun droom om boer te zijn of te worden.

Grootste risico's:	De overheid & klimaat.
Zorgen:	De grond; beschikbaarheid en gezondheid. Bedrijfsovername, vergrijzing.
Visie:	Moeilijk te bepalen als het beleid blijft veranderen.
Ambities:	Balans vinden tussen boer, natuur en overheid.
Grootste wens:	Trots op onze eigen lokale boeren/producten.

Zo zien zij het LIB

Het LIB brengt politiek en praktijk op een laagdrempelige manier samen. Het is een informeel gesprek waarin we van elkaar kunnen leren. Het verbindt op een open en eerlijke manier. Het heeft de potentie om innovaties te ondersteunen waar veel boeren van kunnen profiteren. Uit de gesprekken met jongeren kwamen de volgende sleutelwoorden naar voren: het LIB is **open, eerlijk, verbindend, praktisch en inspirerend**. Tevens viel op dat de jongeren niet altijd bekend waren met het LIB. Er lijkt een kloof te zijn in de toegankelijkheid voor jongeren.

Dit constateren de jongeren

Nederland zou trots moeten zijn op haar eigen producten. We willen **lokaal** met een verhaal op de kaart staan. De sector **vergrijs**t en het is erg moeilijk voor jongeren om boer te worden. Een gebrek aan visie en lange termijn besluitvorming vanuit de overheid helpt hier niet bij.

De vraag naar gezonde **grond** is groot en de concurrentie en hoge prijs maken het moeilijk om goede grond te verkrijgen. Dit staat jonge boeren in de weg om hun droom als boer te realiseren. Ze maken zich ook zorgen over de gezondheid van de bodem.

Nuance

In de gesprekken hebben we verschillende jongeren gesproken. Hoewel er overeenkomsten waren, waren er ook verschillen tussen de verschillende groepen.

Gelijkenissen

De volgende thema's kwamen telkens terug in de gesprekken: frustratie richting de overheid, klimaat, bodem/grond, bedrijfsovername, lokale producten, waardering van overheid en burger. Het LIB werd altijd als verbindend en inspirerend ervaren.

Verschillen

Hoewel veel thema's in elke sessie terugkwamen, waren er ook verschillen. Zo leek er meer toekomstperspectief te komen vanuit biologische boeren en akker- en tuinbouwers. Sommige jongeren vonden dat grotere, efficiëntere boerderijen de oplossing waren, terwijl anderen juist pleitten voor kleine lokale boerderijen. Sommigen konden volledig vertrouwen op hun bedrijfsvoering, terwijl anderen nog ander werk moesten zoeken om rond te komen naast hun boerenbedrijf.

Een kritische noot

Binnen de sessies was ook ruimte voor een kritische noot naar de jonge ondernemers toe. Zo wordt er veel naar andere partijen gewezen, maar liggen sommige oplossingen ook in eigen ondernemerschap en samenwerking met andere partijen. Tegen klimaatverandering, lucht- watervervuiling, vermoeide bodem of andere factoren valt niet te protesteren. Om klaar te zijn voor wat de toekomst brengt is innovatiekracht, ondernemerschap en creativiteit nodig.

Opvallend

Wat opvalt in de gesprekken is dat er sommige jongeren zich afsluiten van een ander perspectief. Opzoek naar eigen gelijk waarbij de andere kant van het verhaal niet altijd in overweging wordt genomen. Ze gaan de dialoog niet altijd aan. Hier valt nog iets te leren.

Dit is precies het thema waar het LIB voor jongeren op in zou kunnen spelen.

Feedforward

1. Het LIB voor jongeren. Hiervoor zou een jonge 'ambassadeur' aangehaakt moeten worden. Het gaat hier om een nieuwe functie binnen het LIB.
2. Het LIB is nog niet toegankelijk genoeg voor jongeren. En het kan juist voor jongeren een nog belangrijkere functie vervullen, dat leert namelijk de feedback van de jongeren die wel bekend zijn met LIB via de themabijeenkomsten en project deelname. Het kan nog punten scoren op zichtbaarheid. Het LIB voor jongeren en vernieuwde online zichtbaarheid.
3. Erken de grootste uitdagingen voor jongeren: Overheid, klimaat, vergrijzing, bedrijfsovername, grond. Speel hierop in middels specifieke themabijeenkomsten.

1. Zij zijn de toekomst

Underschat het potentieel van jongeren niet. Het kan niet vaak genoeg gezegd worden: Zij zijn de mensen die het toekomstbestendige voedselsysteem van morgen gaan draaien. Om dat te doen is het van belang om te begrijpen hoe het gehele systeem in elkaar zit. Door verder te kijken dan hun neus lang is.

Inspireer

Ons voedselsysteem is complex, er is geen duidelijk juist antwoord. Maar door juist te erkennen dat er meerdere antwoorden zijn en respectvol open te staan voor andere perspectieven, kun je je eigen visie vormen. Van de nieuwe generatie wordt veel verwacht, zij moeten het voedselsysteem van de toekomst vormen en om dat te doen moet je het eerst begrijpen. En daar ligt een grote waarde voor het LIB, de jongeren zijn namelijk de innovatie boeren van de toekomst.

LIB voor jongeren

Een jongeren tak van het LIB, geleid door een jongvolwassene. Deze tak speelt vooral in op themabijeenkomsten in een nieuwe vorm, voor en door jongeren. Hieruit kan inspiratie gehaald worden uit de Flevo campus, Slow Food Youth Network of FoodUp academie. Maar ook uit de eigen ervaringen van LIB met jongeren themabijeenkomsten en projecten met jongeren, zowel uit de agrarische sector maar ook met bijvoorbeeld jonge designers en Design Academie Studenten waarmee activiteiten zijn uitgevoerd.

Jongeren staan aan het begin van hun carrière, een grote systeem veranderende innovatie kunnen we niet van hen verwachten. Zij zijn druk met overname, een gezond bedrijf bouwen. Juist een bredere blik op wat de gehele sector te bieden heeft geeft een effect op de invulling van hun bedrijf. Zo innoveren ze vanuit de kern. Anderzijds is een generatie wisseling op een bedrijf juist het moment om 'te veranderen' en aanpassingen te doen.

Hierin zou het advies zijn om deze tak te laten leiden door een nieuw jong gezicht binnen het LIB met een eigen takenpakket. Tegelijkertijd leert dit nieuwe gezicht van de huidige LIB-gezichten. Kennisoverdracht, netwerkoverdracht en maar ook een eigen waardevolle rol.

Daarnaast zou de doelgroep voor 'Het LIB voor de toekomst' jonge voedselprofessionals moeten zijn in de gehele keten. Van grond tot mond, juist omdat elke schakel effect heeft op de ander. Zoals dat ook nu al te zien is op de themabijeenkomsten waar verschillende 'ketenspelers' aanwezig zijn.

2. Toegankelijkheid

Door een jongeren tak op te stellen voor het LIB wordt de organisatie toegankelijker voor deze doelgroep. Voor en door jongeren. Hiermee wordt de generatie kloof overbruggt, door dat er ingespeeld wordt op betrokkenheid.

2.1 Zichtbaarheid

Het merk LIB kan versterkt worden met een duidelijkere (merk)strategie en identificering. Voor jongeren is het LIB **open, eerlijk, verbindend, praktisch en inspirend**. Dit zijn kernwaarden die vastgehouden zouden moeten worden.

In de komende jaren zou de website een update moeten krijgen. Deze is verouderd. Een nieuwe generatie, opgegroeid in de onlinewereld, vraagt naar een 'hippere' versie.

2.2 Erken de grootste uitdagingen

Zet in op **betrouwbaarheid** en erken de grootste uitdagingen: **Vergrijzing, overheid, bedrijfsovername klimaat, lokale producten en grond**. Themabijeenkomsten voor jongeren zouden in moeten spelen op de uitdagingen waar zij voor staan.

**Jongeren – ondernemers tot 35 jaar*

Een blik op ontwikkelingen die op Landbouw Innovatie Brabant afkomen

Rosanne Edelenbosch

We weten niet wat de toekomst brengt, maar de toekomst is ook geen leeg blad. Om te kunnen beoordelen of LIB goed is toegerust op toekomstige ontwikkelingen, wordt in deze bijdrage een aantal relevante trends geschetst. Welke saillante ontwikkelingen (kansen en bedreigingen) zien we in de maatschappij en in de omgeving waar LIB rekening mee moet houden? Deze zullen van invloed zijn op de mate waarin LIB in staat is om de doelstelling te realiseren van *het bevorderen van duurzame en in de maatschappij verankerde land- en tuinbouw, door innovaties te steunen die kunnen bijdragen aan systeemveranderingen met waardecreatie, kringlooplandbouw en doorontwikkeling als sleutelbegrippen.*

Toenemende druk op ons voedselsysteem

De urgentie om de landbouw te verduurzamen is groter dan ooit, en zal de komende jaren alleen maar toenemen. Op de kortere termijn, tot 2030, moet niet alleen het lastige stikstofdossier zijn opgelost, maar liggen er ook forse en juridisch en maatschappelijk dwingende opgaven op het gebied van klimaat (broeikasgassen waaronder methaan), waterkwaliteit, bodem, biodiversiteit, volksgezondheid en dierenwelzijn. Politiek en samenleving zullen meer werk (moeten) gaan maken van transities richting duurzame systemen, en de gevolgen daarvan voor de landbouwsector en de bredere maatschappij zullen meer en meer zichtbaar en gevoeld worden.

In de manier waarop binnen politiek en beleid naar deze opgaven wordt gekeken is een verschuiving gaande. Ze vragen niet meer alleen om een landbouwtransitie, maar om een *voedselsysteemtransitie*. Deze benadrukt een integrale veranderingsaanpak binnen de gehele keten, van voedselproductie tot en met voedselconsumptie. Zowel ecologische, economische, ruimtelijke dimensies, als de gezondheid van mens en dier moeten hierin worden meegenomen. Dan gaat het bijvoorbeeld ook om het aan banden leggen van voedselverspilling en verandering in voedingspatronen en gedrag.

Met het toenemende maatschappelijk draagvlak voor verandering en verduurzaming van ons voedselsysteem, zien we ook dat meer en meer partijen zich hiermee affilieren- duurzaamheid en transitie wordt mainstream. Dit brengt een risico voor verwatering van deze noties met zich mee. Waar transitie kortgeleden synoniem stond voor systeemverandering, wordt deze term steeds meer gebruikt voor verandering in meer algemene zin. Bij claims over duurzaamheid ligt greenwashing op de loer.

- *LIB kan hierin een duidelijke koers voor zichzelf uitzetten door met een aangescherpt kader te kiezen voor projecten die zijn ingebed in een integraal toekomstgericht verhaal van de ondernemer (blz 34).*

Ontwikkelingen van de maatschappelijke context

De maatschappelijke en politieke discussie over een heilzame toekomst van de landbouw trekt de laatste jaren meer dan gewone aandacht. Boerenprotesten en acties zijn meer regel dan uitzondering. Er is sprake van toenemende polarisatie van de discussie rondom de toekomst van de landbouwsector. Deze zal in de nabije toekomst eerder vergroten dan verkleinen. Zo zien we een groeiende kloof tussen “voorloper-boeren” die gericht zijn op innovatie en vernieuwing, en andere boeren, die deze stap niet willen of kunnen maken. Ondanks de urgentie tot verandering is het moeilijk voor veel boeren om van koers te veranderen. De identiteit van boeren hangt samen met hoe ze hun bedrijf jaren- en jarenlang gerund hebben, en hun idee van ‘goed boeren’. Dit vormt een culturele barrière voor veel boeren om het roer radicaal om te gooien. Bovendien is er economisch geen ruimte om zomaar van koers te veranderen. Ze hebben de investeringen die ze in hun bedrijf deden er nog niet uit en omschakelen verhoogt daarmee hun financiële risico’s.

Een andere belangrijke inhoudelijke ontwikkeling is de toegenomen aandacht voor maatschappelijke aspecten van wetenschap en technologie. We zien een ‘normatieve wending’ in het wetenschaps- en innovatiebeleid. Overheden willen zich actiever bemoeien met de sturing van wetenschap en innovatie, om ze doelgericht in te zetten voor maatschappelijke opgaven. Belangrijk is om te realiseren dat het formuleren van de maatschappelijke opgave een politiek vraagstuk is, met normatieve elementen.

De optelsom van deze ontwikkelingen is dat wetenschap en technologie steeds meer in een politiek vaarwater terecht komen. Ze vragen om het maken van strategische keuzes omtrent het type onderzoek dat wordt gefaciliteerd, de kennis die wordt gedeeld, en de prioritering hiervan.

- *Met deze ontwikkelingen wordt het voeren van een productieve dialoog tijdens de themabijeenkomsten van LIB belangrijker dan ooit. Tussen boeren die innoveren en boeren die een gangbaar bedrijf hebben. Tussen ouderen en jongeren (blz 32). En tussen politici, beleidsmakers, boeren en burgers. Dit vraagt om een doordachte aanpak en ruimte voor gesprek. De uitdaging ligt vooral bij manier waarop de sessies worden vormgegeven, niet zozeer bij de inhoudelijke keuzes voor deze sessies. Belangrijk hierbij is dat er wordt geluisterd naar de behoeftes van alle boeren, en niet alleen te richten op de positieve kanten van innovatie, maar op het hele verhaal: de inbedding binnen de bredere keten en de barrières die moe(s)ten worden geslecht.*
- *Wil LIB dat de voedselsysteemtransitie eerlijk, rechtvaardig en betaalbaar is voor boeren en burgers, dan moet hier binnen projecten en themabijeenkomsten speciale aandacht zijn voor zijn. LIB kan burgers en maatschappelijke organisaties meer betrekken (blz 22).*

Ontwikkelingen binnen kennis en innovatie

Op dit moment kunnen de meeste projecten binnen het Nederlandse kennis en innovatiesysteem worden geclassificeerd als gericht op het verbeteren van het bestaande (incrementele innovatie) en gericht op technologische oplossingen. Ze passen in een dominante ontwikkelingsperspectief van meer productie per hectare, dier, gewas en arbeidskracht, maar met versterkte aandacht en inzet op verduurzaming. Boeren zien hun bedrijf veelal als een systeem, al dan niet met land, dat ze beheersen en 'temmen' om tot efficiënte productie te komen. Maar hoewel optimalisering van het bestaande systeem kan bijdragen aan een landbouwproductie die duurzamer is dan zij was, is *optimalisering* het tegenovergestelde van transitie (systeemverandering). Optimalisering kan bijdragen aan de bestending van bestaande structuren binnen het landbouwsysteem - de positie van de boer, de rol van technologie etc (Rathenau 2023).

- *Om wat tegenover deze conservatieve krachten zetten, moet er actief gestuurd worden op andere, meer transitiegerichte paden- tegen de stroom in van het huidige systeem. LIB kan dit faciliteren door te kiezen voor alleen projecten met transformatief potentieel, die verder gaan dan optimalisering. Dat kan wel betekenen dat deze projecten schuren met bestaande belangen (blz 25).*

Tegelijkertijd zijn er ook innovaties met potentiële grote gevolgen waar de landbouwsector, politiek en beleid minder grip op hebben. Ontwikkelingen rondom nieuwe eiwitten zoals kweekvlees en eiwitproductie met bacteriën en schimmels ontbreken nog grotendeels in de huidige discussies rond de landbouwtransitie in Nederland. Deze innovaties staan nog in de kinderschoenen, maar marktstudies voorspellen binnen afzienbare termijn - 2030 - een forse groei wereldwijd. Ook kunstmatige intelligentie en verdergaande digitalisering kunnen grote gevolgen hebben voor het landbouw- en voedselsysteem. Ze introduceren nieuwe spelers op het mondiale voedselproductiespeelveld. Worden nieuwe eiwitproducenten de techreuzen van de toekomst? Verandert onze huidige landbouw in openluchtmuseumlandbouw? Dit alles staat op het spel de komende decennia.

- *LIB draagt bij aan allerlei projecten met innovaties met het potentieel de sector op te schudden (onder meer Digitale Bijenkast, Experience Center Kweekvlees, Animal Free Milk Proteins). LIB kan daarnaast een duidelijkere rol spelen in het stimuleren van maatschappelijk verantwoorde innovatie (of RRI). Denk bijvoorbeeld aan de organisatie van (een) themabijeenkomst(en) met een brede groep stakeholders, waarin gekeken wordt naar wat disruptieve innovaties (ook die buiten de directe invloed van LIB) kunnen betekenen voor de toekomst van het voedselsysteem, de kansen en zorgen hierbij, en gesproken wordt over wat boeren en andere stakeholders nodig hebben om deze innovaties op een wenselijke manier in te zetten.*

Bijlage 1: Bedrijfsbezoeken, groepsgesprekken en andere bijeenkomsten

Bedrijfsbezoeken (Katrien Termeer, Ruud van Vessem en deels Geert Wilms en Marjon Krol)

13 maart 2023

Mathé van den Bosch, Melkveehouder met Lely Sphere (320 koeien), in Oudenbosch.

Christ Monden, De Kruidenaer, Etten-Leur.

Peter van der Avoird en compagnon van Van der Avoird Trayplant, Bavel.

Jaap Korteweg, Those Vegan Cowboys, Etten-Leur.

30 maart 2023

Frank van Genugten, Groene Woud Gas, Sint-Oedenrode.

Marie-Louise Raats & Mari van den Heuvel, Genson Aardbeien, Sint-Oedenrode.

Hans Verhoeven, De Hoeve Innovatie, Keten Duurzaam Varkensvlees, Valkenswaard.

5 april 2023

Frans Versteden, Pannenhoeve, melkveebedrijf, Oirschot.

Bastiaan en Jasper Oomen, vleesveehouderij en beheerder van > 1.000 ha grond van Natuurmonumenten, Oirschot.

Bart van den Broek, Het Schop, Hilvarenbeek.

Jacob van den Borne, aardappelen, Reusel.

Groepsbijeenkomsten met jongeren (Simone Lips, Katrien Termeer, deels Geert Wilms)

29 maart 2023: Gesprek met jonge boeren West-Brabant, bij akkerbouw bedrijf van Anton Bartelen in Oud Gastel.

14 april 2023: Gesprek met jonge boeren Midden-Brabant i.s.m. Duinboeren. Te gast bij melkveebedrijf De Kerkhoeve, Manon van Balkom in Helvoirt.

13 april 2023: Gesprek met BAJK en jongeren uit SFYN netwerk.

Overige bijeenkomsten

Bijwonen bijeenkomst netwerk partners (MAC): ZLTO, Provincie, LNV, BMF, e.d...

Op 1 maart in Dongen, bij 'Natuurlijk Tomaat'.

Bredere workshop op 10 mei met medewerkers provincie(5) en ZLTO(1).

Presentatie tijdens de Stuurgroep LIB bijeenkomst 31 mei te Oisterwijk.

3 bijeenkomsten LIB-evaluatie werkgroep: 3 maart, 13 april en 22 mei.

Bijlage 2: LIB evaluatiewerkgroep Terugblik/voorblik

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.

Ruud van Vessem heeft een achtergrond in de commercie en de technische/ proces-innovatie. Voor Philips Consumer Electronics werkte Ruud in verschillende landen in Europa. Tijdens zijn laatste 14 jaar bij Philips werkte hij als lid van het Management Team voor Philips Innovation Services (in zowel technische als niet-technische innovaties). Zijn kernfocus lag op externe samenwerkingsverbanden, met onder meer hightechbedrijven, overheidsorganisaties, academische instellingen en (zorg)organisaties. Sinds medio 2018 is Ruud zelfstandig ondernemer en adviseur, gericht op het naar de markt brengen van innovaties. Daarnaast bekleedt hij een aantal bestuurs- en adviesfuncties. Met het opstarten van nieuwe bedrijven, het adviseren van start/scale-ups, en als non-executive of adviserend bestuurslid in bestaande tech-bedrijven, combineert hij zijn passie voor innovaties met zijn ervaringen om een werkelijk verschil te maken. Ruud heeft rechten gestudeerd aan de Universiteit van Utrecht en heeft een master Bedrijfskunde behaald aan de Technische Universiteit Delft.

Dr.ir. Matthijs Janssen is universitair docent ‘innovatiebeleid voor maatschappelijke uitdagingen’ bij het Copernicus Institute of Sustainable Development van de Universiteit Utrecht. Zijn onderzoek bevindt zich op het snijvlak van innovatiebeleid, governance, en transitie, met daarbij bijzondere belangstelling voor het ontwikkelen en toepassen van evaluatiekaders en -methoden. Zo was Matthijs één van de auteurs van het onlangs verschenen rapport “Durf te leren, ga door met meten – Op zoek naar kaders en methoden voor de evaluatie van systeem- en transitiebeleid”, opgesteld in opdracht van het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat. Naast zijn wetenschappelijke werk is Matthijs principal scientist bij onderzoeks- en adviesbureau Dialogic, alwaar hij heeft bijgedragen aan meer dan 80 beleidsstudies. Matthijs is gepromoveerd als innovatiewetenschapper aan de Technische Universiteit Eindhoven en was eerder Growth Lab Fellow bij de Center for International Development - Harvard Kennedy School of Government.

Simone Lips is ondernemster in de voedseltransitie. Met haar eigen bedrijf People of Tomorrow helpt ze de organisaties in agri en food om impact te maken. In haar strijd voor een gezonder, duurzamer en eerlijke wereld stelt ze dat je de toekomst moet creëren met de mensen die het gaan leven, de mensen van morgen. Dat haar harde werk loont blijkt uit nominaties bij Duurzame Jonge 100 en Food100. Als actief lid bij jongerenorganisaties Slow Food Youth Network, World Food Forum en NGIN verbreedt zij haar impact. Daarnaast treedt Simone op als spreker.

Dr. Rosanne Edelenbosch is sinds 2016 senior onderzoeker bij het Rathenau Instituut. Het Rathenau Instituut houdt zich bezig met onderzoek en debat over de impact van wetenschap, technologie en innovatie op ons leven. In 2022-2023 was zij betrokken bij een onderzoeksproject over de rol van kennis en innovatie bij transitie van het landbouw- en voedselsysteem. Hiervoor interviewde ze ruim veertig mensen die op verschillende manieren met kennis en innovatie bezig zijn om het bestaande systeem te veranderen over de knelpunten die zij ervaren. Rosanne promoveerde op onderzoek naar maatschappelijke dialoog over wetenschap en technologie.