



Hoofdstuk 9

Neem kleine, betekenisvolle stapjes: Leren van landbouw- innovatie in Brabant

Katrien Termeer

Door slimme institutionele samenwerking ontwikkelde Nederland zich tot een van de meest efficiënte landbouwlanden ter wereld. Inmiddels staat het landbouwbeleid steeds meer onder druk en daarmee ook dit samenwerkingsmodel. Toch heeft een aantal partijen in de provincie Noord-Brabant dit oude succesmechanisme weer nieuw leven ingeblazen. Ze hebben zich georganiseerd in het programma Landbouw Innovatie Brabant (LIB) en werken al meer dan 25 jaar aan verduurzaming en vermaatschappelijking van de landbouw. Door het aanjagen van kleine betekenisvolle stapjes, oftewel *small wins*, draagt dit bescheiden project in Noord-Brabant bij aan grote transities. Verantwoordelijk daarvoor is een klein team dat laagdrempelig, inspirerend en empathisch te werk gaat: het keukentafelprincipe. De succesformule van *small wins*, in combinatie met keukentafels en institutionele samenwerking, is zeker van betekenis voor andere beleidsvelden waar grote transities gaande zijn.¹

Klein maar fijn

Voor veel landen is de Nederlandse landbouw een succesverhaal. Een klein land bleek in staat zich te ontwikkelen tot een van de meest efficiënte landbouwlanden ter wereld en een van de grootste exporteurs van agrarische producten. Het leverde een groot, gevarieerd en relatief goedkoop voedselaanbod in Nederlandse winkels op. De basis van

dit succes was een goed geolied samenwerkingsmodel tussen boeren, hun coöperaties en de overheid.

Inmiddels staat de Nederlandse landbouwsector echter steeds meer onder druk en daarmee ook de formule van samenwerking. Het 'Groene Front' van weleer is al geruime tijd geleden uiteengevallen. De laatste jaren is er onder druk van onder meer de stikstofkwestie sprake van verdere verwijdering tussen overheden en boerenorganisaties. Toch heeft een aantal partijen in de provincie Noord-Brabant het oude succesmechanisme nieuw leven weten in te blazen. Ze hebben zich georganiseerd in het Landbouw Innovatieprogramma Brabant (LIB) en werken al meer dan 25 jaar met succes aan stapsgewijze verduurzaming en vermaatschappelijking van de landbouw. De belangrijkste instrumenten zijn kleine subsidies en netwerkbijeenkomsten. Institutionele samenwerking is overigens zeker niet het enige succesmechanisme.

LIB is niet zomaar een subsidieprogramma en heeft veel meer betekenis voor innovatieve ondernemers dan die van een (bescheiden) geldkraan. Dat komt vooral door de unieke formule waarbij een klein team laagdrempelig, inspirerend en empathisch te werk gaat. Het 'keukentafelprincipe' is daarbij een belangrijke factor. Er is wel kritiek dat LIB alleen gaat over kleine, aabare projecten. Met behulp van de theoretische lens van de *small wins* zien we echter dat LIB wel degelijk bijdraagt aan grotere transities door het herkennen en aanjagen van kleine betekenisvolle stapjes.

Dit hoofdstuk bespreekt welke mechanismen dit kleinschalige provinciale initiatief tot een succes hebben gemaakt.

Kracht en verval van het Groene Front

Nog steeds bezoeken internationale delegaties Nederland om te leren over het Nederlandse landbouwmodel. Een verrassende boodschap is dat crises aan de wieg stonden van dit succes.² De eerste landbouwcrisis dateert van 1880 toen goedkoop graan uit de Verenigde Staten de Nederlandse markt overspoelde. Als reactie daarop organiseerden boeren zich op lokaal niveau in een groot aantal boerenorganisaties. Hun belangrijkste activiteit was het opzetten van coöperaties voor aankoop, verkoop, verwerking en krediet, zoals de boerenleenbanken of de melkcoöperaties. Ze vroegen de overheid om steun. Echter, vermenging van particulier ondernemen en overheidsingrijpen was op dat moment taboe. Wel besloot de overheid de landbouw indirect te steunen door drie aan elkaar gelieerde instrumenten: landbouwkundig onderzoek, landbouwvoorlichting en landbouwonderwijs. De Land- en Tuinbouworganisatie (LTO), de Rabobank, FrieslandCampina en Wageningen Universiteit hebben allemaal hun wortels in deze tijd.

De recessie van de jaren dertig leidde tot de tweede grote landbouwcrisis. De samenwerkende landbouworganisaties klopten wederom aan bij de overheid en vonden nu meer gehoor. De overheid liet haar non-interventionisme varen en bemoeide zich direct met de markt door een Landbouwcrisiswet af te kondigen. Deze bevatte een mix van prijsgaranties (subsidies), invoerheffingen en productiebeperkende maatregelen. De landbouworganisaties hadden niet alleen veel invloed op de totstandkoming van deze maatregelen, maar waren ook intensief betrokken bij de uitvoering daarvan.

De derde crisis dateert van vlak na de Tweede Wereldoorlog toen er op veel plekken in Europa sprake was van honger. Onder het motto van 'Nooit meer honger' organiseerde landbouwminister (en later eurocommissaris) Sicco Mansholt een masterplan om zo veel en goedkoop mogelijk voedsel te produceren en te zorgen voor een goed boereninkomen. Het bestond uit een sterke uitbreiding en regionalisering van het instrumentarium van onderzoek, voorlichting en onderwijs, aangevuld met ruilverkaveling. Het Nederlandse systeem van landbouwsubsidies en invoerheffingen dat uit de jaren dertig stamde, vormde het basisprincipe voor het Europese landbouwbeleid. De overlegstructuur tussen boeren en overheid werd verder geïnstitutionaliseerd en kreeg de Geuzennaam 'Groene Front'. Landbouwbeleid kwam tot stand in een hechte samenwerking tussen de landbouworganisaties, de landbouwwoordvoerders in de Tweede Kamer en het sterk op zijn 'cliëntèle' georiënteerde Ministerie van Landbouw. Alle partijen binnen dit netwerk deelden een gezamenlijke ideologie gericht op productiviteitsverhoging, technologische vernieuwing en schaalvergroting. Andere partijen, zoals de in de naoorlogse decennia opkomende natuur- en milieuorganisaties, hadden geen toegang tot dit bolwerk. Zij hadden daar overigens ook niet direct behoefte aan, omdat landbouwkwesties hen lange tijd niet interesseerden.

Het succesmodel onder druk

Vanaf de jaren tachtig kwam zowel het landbouwbeleid als het geoliede samenwerkingsmodel onder druk te staan.³ De keerzijde van het groeisucces kreeg steeds meer aandacht: mestoverschotten, klimaatverandering, pesticiden, biodiversiteit, dierenwelzijn, melkplassen en boterbergen, dierziekten en slechte omstandigheden van seizoenarbeiders. Het oude paradigma van 'produceren, specialiseren en rationaliseren' stuitte op de grenzen van zijn eigen succes. Ondanks pogingen om een transitie naar een duurzamere landbouw in te zetten, is optimaliseren van het bestaande landbouwsysteem nog steeds de dominante respons. Als voorlopig dieptepunt oordeelde de Raad van State in 2019 dat Nederland vanwege de overmatige stikstofdepositie niet voldoet aan de Europese normen om natuurgebieden te beschermen. Het resultaat was een stop op veel infrastructuur- en woningbouwprojecten. Vanaf dat moment raakte het vraagstuk de hele Nederlandse economie en werd gesproken van een stikstofcrisis. Vanwege het aflopen van de Nederlandse uitzonderingspositie in het Europese mestbeleid, komt hier in 2024 een mestcrisis bovenop.

Op deze crises biedt de klassieke samenwerking tussen overheid en landbouworganisaties geen veerkrachtig antwoord. Van het Groene Front is ook weinig over.⁴ Na de opheffing van het Landbouwschap in 1995 volgde een golf van fragmentatie door de oprichting van allerlei kleinere, minder op harmonie gerichte landbouworganisaties. Boerendemonstraties zijn aan de orde van de dag. Maar ook het ministerie zelf stond onder druk, hield zelfs gedurende enkele jaren op te bestaan en bleek na de heroprichting veel van zijn toenmalige knowhow, know-who en beleidsinstrumenten te hebben verloren. De poging van de minister om in 2023 met alle betrokken partijen tot een landbouwakkoord te komen mislukte, nadat de LTO, de grootste landbouworganisatie, zich terugtrok. Na de val van het kabinet treden in 2024 twee bewindspersonen van de relatief nieuwe Boer Burger Beweging aan. Ze beloven in Brussel te heronderhandelen over de strenge Europese natuur- en mestnormen.

De opkomst van landbouworganisaties en politieke partijen met radicalere standpunten blijkt de defensieve routines van het oude Landbouwnetwerk verder aan te wakkeren. In deze indringende en soms zelfs als intimiderend ervaren context, is het voor ambtenaren vaak moeilijk balanceren. Ook voor de groeiende groep van ondernemers met innovatieve duurzame bedrijven is het lastig om ruimte te veroveren binnen het beleid en aan de onderhandelingsstafel. Toch weten ergens in de luwte deze groepen elkaar steeds vaker op nieuwe, productieve manieren te vinden. Landbouw Innovatie Brabant (LIB) is een van die voorbeelden.

Een succesvol initiatief

De Stuurgroep Landbouw Innovatie Brabant is in 1995 opgericht door de provincie Noord-Brabant en de Noord-Brabantse Christelijke Boerenbond, de voorloper van de huidige Zuidelijke Land- en Tuinbouworganisatie (ZLTO). Ze tekenden hiervoor een convenant, dat sindsdien iedere vier jaar wordt verlengd. De basis van LIB bestaat uit een fonds (momenteel ongeveer 500.000 euro op jaarbasis), gevoed door de provincie en ZLTO. Dit fonds ondersteunt innovatieve projecten met een relatief klein bedrag (1000 tot 25.000 euro). Daarnaast organiseert LIB netwerkbijeenkomsten rondom bepaalde thema's, waarbij innovatieve ondernemers, bestuurders en beleidsmakers op locatie ervaringen uitwisselen. Een Stuurgroep, bestaande uit twee gedeputeerden van de provincie Brabant, enkele bestuursleden van ZLTO en de directeur Strategie, Kennis en Innovatie van het Ministerie van LNV (adviserend lid), besluit over de besteding van het fonds en andere activiteiten. Daarnaast is er een maatschappelijke adviescommissie, waarin naast de landbouworganisaties en overheden, ook de Brabantse Milieufederatie zit. LIB kent een tweekoppig bureau dat voor velen het gezicht van LIB vormt.

Onder de kop ‘Harmoniemodel in Brabant blijft’ berichtte dagblad *Trouw* (03/11/95) over dit opvallende initiatief, daarmee refererend aan het oude succesmechanisme van institutionele samenwerking. Voorzitter Latijnhousers van de Boerenbond (‘De samenwerking tussen overheid en georganiseerde boeren is nergens in Nederland zo positief als in Noord-Brabant’) en landbouwgedeputeerde Van Geel (‘Nog meer regelgeving alleen is een doodlopende weg’) legden in het artikel uit waarom het ervan moest komen. Het doel van LIB was en is om de ‘verdere stimulering van een economisch en ecologisch duurzame land- en tuinbouw in Noord-Brabant beter aan te pakken’.

Is dat gelukt? Zonder twijfel: LIB scoort goed op alle vier de succesdimensies van het PPPV-model: Programmatisch, Procesmatig, Politiek en Verduurzaamend.

Programmatisch succes

LIB kent een solide publieke waardepropositie: provincie en ZLTO werken gezamenlijk aan een duurzame en in de maatschappij verankerde land- en tuinbouw. Ieder jaar behalen ze de doelen in termen van aantal gesteunde projecten en netwerkbijeenkomsten. Veel projecten zijn zichtbaar succesvol en de waardering van ondernemers, beleidsmakers en bestuurders voor LIB is groot.

De cijfers ondersteunen de toegevoegde waarde van LIB met inmiddels circa 750 direct betrokken en bijna 2500 indirect betrokken ondernemers.⁵ Gedurende de eerste 25 jaar zijn er 786 projecten uitgevoerd en 105 netwerkbijeenkomsten georganiseerd. Er zijn veel voorbeelden van projecten die vele jaren geleden een kleine subsidie of andere LIB-bijdrage hebben ontvangen en inmiddels zijn uitgegroeid tot een grootschalige innovatie met grote uitstraling. Denk bijvoorbeeld aan de Vegetarische Slager, het project beregenen op maat om te leren zuiniger met water om te gaan, Boerschappen met haar duurzame lokale voedselboxen, of het rijpadensysteem in de akkerbouw waardoor er geen zware machines op het land hoeven.

LIB-deelnemers ‘showcasen’ inmiddels tot ver buiten Brabant de LIB-projecten om aan te tonen dat andere wegen ook kunnen en er dus alternatieven zijn. Wanneer monarch, minister of eurocommissaris op bezoek wil bij een innovatief landbouwbedrijf, dan komen ze geheid bij LIB-projecten uit. Veel LIB-ondernemers hebben dan ook foto’s aan de muur hangen waarop ze staan afgebeeld met bezoekende gezagsdragers en andere VIP’s. Kanttekening daarbij is wel dat ondernemers buiten het netwerk of bestuurders buiten Brabant nauwelijks bekend zijn met LIB zelf. Deze bescheidenheid is deels ook strategie. Volgens een medewerker LIB: ‘Wanneer je te veel zichtbaar bent, word je ook snel een speelbal.’

Procesmatig succes

Er is geen twijfel over de effectiviteit en betekenis van het ontwerp en het uitvoeringsproces van LIB. Ondernemers typeren LIB als professioneel, laagdrempelig, direct, onafhankelijk, helder en niet bureaucratisch. Ze voelen zich betrokken bij LIB en komen graag naar bijeenkomsten. Ze vinden het ook erg prettig dat LIB niet op de stoel van de ondernemer gaat zitten. LIB staat open voor een grote variëteit aan projecten, van hightech tot biologisch, van veehouderij tot nieuwe eiwitten, en van agrarische ondernemers tot burgerinitiatieven. Daarmee kan LIB niet verweten worden dat het normatief is of bepaalde groepen voortrekt. De transparante werkwijze, de voorspelbare uitkomsten en het ontbreken van gedoe over beslissingen van LIB, versterken de ervaren betrouwbaarheid en rechtvaardigheid van LIB.

LIB-subsidies zijn relatief klein, maar hebben voor ondernemers verschillende cruciale betekenissen, zoals: een eerste bedrag om andere financiers te overtuigen; het laatste zetje dat nodig is; mogelijk maken van voorbereidende stappen; of een buffer om (onherroepelijke) tegenslagen te kunnen opvangen. Natuurlijk is de financiële ondersteuning van belang, maar voor ondernemers is LIB veel meer dan zomaar een subsidieregeling. LIB is vooral een netwerk waarin ondernemers, bestuurders, beleidsmakers en maatschappelijke organisaties elkaar inspireren, wederzijds van elkaar leren en gezamenlijk business ontwikkelen.

Politiek succes

Bestuurders van de provincie en ZLTO ervaren dat LIB hun een uitstekende prijs-kwaliteitverhouding biedt. LIB vormt meer dan een regulier subsidie-instrument. Ze zijn blij met het platform dat LIB hun biedt om te tonen dat ze naast restrictief beleid, ook positieve ontwikkelingen faciliteren. Ze gebruiken LIB-projecten als voorbeelden waarmee ze abstracte beleidsdoelen kunnen concretiseren en voortgang kunnen laten zien. Een ex-gedeputeerde: 'Soms zoemt er iets rond, zoals bijvoorbeeld de eiwittransitie, en dan is het fijn wanneer er concrete initiatieven langskomen.' Natuurlijk heeft iedere bestuurder een eigen stokpaardje. Waar de ene bestuurder vooral komt als het om grote bedrijven gaat, wil een andere bestuurder vooral kleine ondernemers en burgerinitiatieven.

Daarnaast is LIB belangrijk voor de relatie tussen provincie en ZLTO. Ondanks de vele onderlinge spanningsbronnen blijven bestuurders elkaar in LIB-verband ontmoeten. Zo kan het zijn dat provincie en ZLTO 's ochtends tegenover elkaar staan in de rechtszaal om daarna 's middags elkaar met 'rode hoofden' te ontmoeten tijdens een stuurgroepvergadering of themabijeenkomst. De verschillende partijen spelen verschillende rollen in de verschillende arena's waar ze elkaar tegenkomen. Maar ze zien het LIB allemaal als de veilige plek waarmee ze met elkaar overleggen en leren over innovaties. In de woorden van een voormalig ZLTO-bestuurder: 'Ik schaak op wel 4 schaakborden tegelijk

en LIB is het prettigste en makkelijkste schaakbord.’ En een gedeputeerde uit dezelfde tijd: ‘In de stuurgroep hebben we goede discussies. We hebben het niet veel over de individuele subsidievoorstellen, maar vooral over de transities die nodig zijn. Het is een verademing om over het grote verhaal te praten in plaats van dat micromanagement op vele andere plekken.’

Het politiek-bestuurlijke draagvlak voor LIB is groot, maar vergt wel continu aandacht. Bij het aantreden van een nieuw college van Gedeputeerde Staten of een nieuw ZLTO-bestuur is het altijd spannend of ze het convenant tekenen voor een nieuwe periode, vooral nadat LIB in 2016 uit de structurele begroting van de provincie verdween. Omdat LIB in geen enkel hokje past, is het lastig voor nieuwe bestuurders om een beeld te krijgen van wat het is. Wanneer bestuurders het LIB eenmaal goed kennen, worden ze er graag mee geassocieerd. De huidige ZLTO-voorzitter reflecteert: ‘LIB biedt de vernieuwende ondernemers een katalysator, springplank en kennisbank voor hun vindrijkheid. Het is een drie-eenheid die de werkwijze tot een succes maakt. De relatief kleine bedragen die in het begin van een innovatieproces een belangrijke aanjaagfunctie hebben en vernieuwing laten “vliegen”. Toegang tot kennis voor ondernemers, zodat zij het wiel niet steeds opnieuw uit hoeven te vinden en vaak al geholpen zijn met coaching en expertise op hun innovatieroute.’⁶

Niet alleen de bestuurders van provincie en ZLTO, maar ook andere betrokkenen zien dat LIB hun belangen dient. Ambtenaren zijn blij met de verbinding met ondernemers: ‘Het blijft nodig dat “beleid” de praktijk ontmoet.’ De vertegenwoordiger van het Ministerie van LNV waardeert de agenderende functie van LIB: ‘LIB heeft een goede neus voor nieuwe ontwikkelingen en signaleert barrières die met beleid te maken hebben. Het speelt in op ontwikkelingen die anderen laten liggen.’ De Brabantse milieufederatie hecht ook belang aan LIB: ‘Wij willen geen intensieve landbouw en daar is aandacht voor. LIB is heel informatief voor ons.’

Verduurzaam succes

De kern van de LIB-formule – een fonds, subsidies voor projecten en themabijeenkomsten – is opvallend stabiel. Na dertig jaar bestaat het LIB nog steeds en de waardering blijft onverminderd hoog. In december 2023 hebben de Brabantse gedeputeerde Marc Oudenhoven en de ZLTO-voorzitter Wim Bens ‘vol vertrouwen hun handtekening gezet om de komende vier jaren de succesvolle samenwerking voort te zetten’. Continue aanpassingen zorgen ervoor dat het LIB-verhaal en de praktijken ‘bij de tijd blijven’. In de woorden van oud-gedeputeerde Elies Lemkes-Straver: ‘Ik ben trots op de wijze waarop LIB al die jaren heeft meebewogen met de maatschappelijke ontwikkelingen en de veranderende vraag van innovatie in de sector. LIB is het toonbeeld van een lerende organisatie.’⁷ Responsiviteit is ook geïnstitutionaliseerd. Iedere vier jaar wordt LIB door een andere wetenschapper geëvalueerd en de aanbevelingen worden

serieus opgevolgd. De doelstelling is inmiddels bijgesteld richting brede welvaart: de verbetering van de fysieke leefomgeving (ecologie), waardecreatie (economie) en maatschappelijke inbedding en waardering (sociaal). De speerpunten van de huidige periode betreffen AI, cross-overs met andere sectoren (bijv. gezondheid en kunst), circulariteit, lokale inpassing en aantrekkelijk ondernemerschap.

Maar ook de originele speerpunten, zoals water en biologisch, blijken nog steeds relevant. Eind jaren negentig was er bijvoorbeeld een LIB-project voor Beregenen Op Maat (deelname 3500 boeren en tuinders). Een kwarteeuw en tal van droge zomers later plukken agrarisch ondernemers nog steeds de vruchten hiervan en blijft het netwerk nieuwe stappen zetten. Sinds 2013 heeft LIB extra ingezet op verbindingen met andere Europese landen, door deelname aan (EU-)programma's en buitenlandse excursies. Dit levert niet alleen nieuwe, vergelijkende inzichten op, maar ook nieuwe samenwerkingsrelaties.

De LIB 'keukentafel'

Dat LIB slaagt in wat het beoogt teweeg te brengen, is te danken aan de bijzondere werkwijze – de zogenaamde keukentafelformule. Die werkt als volgt. Het kleine staf-bureau (1,5 fte) bestaat uit Geert Wilms, die er sinds de oprichting zit, en Marjon Krol sinds 2001. Wanneer een ondernemer een idee heeft, neemt deze contact op met LIB. Snel volgt er dan een bezoek van Geert of Marjon om aan de keukentafel door te praten over het idee en om een inschatting te geven of het kansrijk genoeg is voor een subsidie. Zo ja, dan maakt de ondernemer een korte beschrijving van het idee, de totale investering en de reden waarom subsidie nodig is (totaal ongeveer 2 A4). Subsidieaanvragen zijn dus altijd gebaseerd op gesprekken waarin LIB realistische verwachtingen creëert. Ondernemers ervaren deze gesprekken als prettig: 'De mensen van LIB weten waarover ze praten, ze hebben veel kennis en wanneer ze het niet weten vertellen ze je waar de kennis wel is te vinden.' 'Ze zijn ook wel kritisch hoor, maar op een positieve manier.' 'Ze stellen de juiste vragen en hebben nuttige suggesties.'

Door deze niet-bureaucratische werkwijze weten ondernemers snel waar ze aan toe zijn. In tegenstelling tot vele andere subsidieregelingen is LIB in hun ogen geen tombola en zijn de uitkomsten van aanvragen voorspelbaar. Het is opvallend dat er bijna nooit gedoe is over het beoordelen van subsidieaanvragen of de organisatie van themabijeenkomsten. Een snelle, maar negatieve beslissing is ondernemers meer waard dan lange onzekerheid en onnodig tijdverlies aan bureaucratische procedures. Bovendien betekent een afwijzing niet dat je uit het LIB-netwerk wordt gegooid. Integendeel, er zijn meerdere voorbeelden van ondernemers die later alsnog een subsidie ontvangen of

op themabijeenkomsten een podium krijgen. LIB wordt ervaren als erg betrokken en respectvol, onafhankelijk van de keuzes die ondernemers maken.

‘Aan de keukentafel gaat het makkelijker’

De familie Oomen heeft een biologisch akkerbouw- en rundveehouderijbedrijf en beheert al dertig jaar 1000 hectare natuurgebied van Natuurmonumenten. Met steun van LIB is een hightech wildreddend waarschuwingssysteem aangeschaft om te voorkomen dat konijnen, kieviten en reeën worden ‘geraakt’ door de scherpe bladen van de maaimachine. De familie monitort samen met vrijwilligers de resultaten en geeft voorlichting aan andere boeren en natuurbeheerders. In 2023 organiseerde LIB een netwerkbijeenkomst in de werkschuur van Natuurmonumenten. Te gast waren de Stuurgroep en ongeveer dertig genodigden. Ze kregen eerst een uitgebreide uitleg door de familie Oomen en Natuurmonumenten over hun samenwerking en de wildreddende maaimachine. Hierna volgde een wetenschappelijke presentatie over de bijdrage die begrazing kan leveren aan natuurbeheer. Na drie korte pitches van ondernemers over natuurinclusief boeren, volgde de gezamenlijke maaltijd met producten van eigen bedrijf.

De Oomens zijn er blij mee: ‘LIB heeft ook begeleid met het projectplan. Met LIB gaat het wel makkelijker dan met bijvoorbeeld RVO, waarmee je niet aan de keukentafel zit en waarbij je vooral moet kijken of je in al het papierwerk wel het juiste hokje aankruist.’ En: ‘Het draait nu vooral om de uitstoot van stikstof, dat een bedreiging lijkt te zijn voor de toekomst van alle veehouderijen rondom natuurgebieden. Maar wij zien juist de kracht van natuurbeheer. We worden nog weleens weggezet als mensen met paarden-wagen en open sandalen. Dat maakt ons juist gedreven om te laten zien wat met hightechlandbouw mogelijk is in de kwetsbare natuur.’ Het LIB past goed in hun visie op wendbaar ondernemerschap: ‘Ik zeg altijd: als je achter de kudde aan blijft hobbelen, dan loop je in de stront. Je moet je nek uitsteken om te voorkomen dat alles blijft zoals het is.’

Opvallend zijn de langdurige relaties tussen ondernemers en LIB. Contacten stoppen niet na een eenmalige bijeenkomst of subsidie. Ze blijven bij de meeste ondernemers thuis komen en leven mee met het wel en wee van de ondernemer en het gezin. ‘Geert Wilms van LIB komt al 25 jaar bij ons over de vloer voor uiteenlopende projecten rond multifunctionele landbouw. Geert en mijn man zijn echte sparringpartners van elkaar en dat levert altijd nieuwe inzichten op’ (Anneke Faes, Philips Fruittuin). Ook nemen ze anderen (gedeputeerden, voorzitters en bestuurders ZLTO) mee naar het bedrijf.

Daarin vervult LIB niet alleen de rol van subsidieverlener, maar ook die van mentor en adviseur. De meeste ondernemers proberen verschil te maken en passen daardoor niet in bestaande hokjes van collega's, adviseurs, financiers en beleidsmakers. Ze zijn daarom blij met de mix van mentale steun en hands-on adviezen. Het LIB treedt daarnaast regelmatig op als 'oliermanneling' bij het openen van deuren en het regelen van dingen op plaatsen waar ondernemers zelf moeilijk toegang toe hebben, zoals bestuurlijke netwerken, bureaucratische systemen of Europese projecten. Veel LIB-projecten hebben onderzoekers rondlopen of participeren in Nederlandse of Europese onderzoeksprojecten. Ook hierin speelt LIB een faciliterende rol. In de woorden van een van de deelnemende boeren: 'LIB heeft met kleine bedragen, vertrouwen en een groot netwerk ons een duwtje in de juiste richting gegeven' (biologisch melkveehouder Guus van Roessel).

LIB kan deze waardering van ondernemers alleen krijgen en behouden doordat het intern de administratieve processen goed op orde heeft. Geert en Marjon werken snel en effectief met oog voor relaties, details en procedures. Ze bereiden de besluitvorming in de stuurgroep voor door voor ieder project een A4'tje te maken met een korte projectomschrijving en een toetsing op een aantal criteria door middel van cijfers en een korte toelichting. Deze A4'tjes zijn vooraf goed afgestemd met de ondernemer en de contactpersonen binnen de provincie en de ZLTO, die ze weer toetsen bij de relevante afdelingen. De tussen- en eindrapportages kennen een vergelijkbaar format. Wat opvalt, is de geringe mate van protocollering. Natuurlijk is er een zorgvuldige verantwoording over de besteding van geld inclusief kwartaalrapportages en accountantsverklaringen, maar deze beperkt zich tot de noodzakelijke procedures. De accountants en juristen van de provincie hebben wel druk uitgeoefend om met uitgebreidere aanvraag- en verantwoordingsformulieren (van 15 kantjes) te gaan werken, maar die pogingen zijn tot nog toe gestrand. Ook intern gebeurt dus veel op basis van vertrouwen.

Transities door het aanjagen van *small wins*

De belangrijkste kritiek op LIB betreft de relatief kleine schaal van projecten. De vraag is of je daarmee nu echt het verschil kunt maken, of zoals een ex-gedeputeerde het ooit duidde: 'Het is alleen maar klein bier.' Toch is een aantal van de LIB-projecten uitgegroeid tot nationaal en zelfs internationaal bekende voorbeelden. Voor het begrijpen van dit succesmechanisme is een transitiebril noodzakelijk.⁸

Het is voor veel mensen duidelijk dat verduurzaming van ons voedselsysteem niet is te realiseren met het optimaliseren van huidige praktijken en het doorvoeren van kleine aanpassingen. Meer van hetzelfde volstaat niet; een duurzaam voedselsysteem vergt een fundamentele verandering. Daarbij gaat het bijvoorbeeld om: verandering

van het dominante paradigma dat nog steeds is gericht op productieverhoging en kostprijsverlaging; aanpassing maatschappelijke waarden ten aanzien van voedsel en voedselproductie; nieuwe samenwerkingen over de grenzen van bedrijven en sectoren; verbetering van de machtsposities van de boer en de consument in de keten; meer focus op duurzame technologieën en kennis; innovatieve duurzame businessmodellen. Deze veranderingen lukken alleen wanneer afstand wordt genomen van keuzes in het beleid van bedrijven en overheden en van de in regelsystemen ingebouwde prikkels voor ondernemers die in de hoogtijdagen van het Groene Front zijn gemaakt en nu nog steeds doorwerken. Zo'n omslag is lastig, want doorgaan op de reeds ingeslagen weg is vaak makkelijker en dus aantrekkelijker dan een andere weg inslaan.

Voor beleidsmakers en bestuurders die geconfronteerd worden met de weerbaarheid rondom duurzame landbouw, liggen er drie reflexen op de loer: het behandelen van de transitie als een makkelijk oplosbaar vraagstuk dat top-down te regelen is; het overdonderd raken door het vraagstuk en vervallen in cynisme of apathie omdat er toch geen eer aan te behalen valt; of het louter ontkennen of bagatelliseren van het vraagstuk. Zulke reflexen zijn niet bevorderlijk voor het vertrouwen van burgers en bedrijven in de overheid. Bovendien is het demotiverend voor beleidsmakers die verschil willen maken.

Als antwoord op deze verlamme reflexen hebben we het concept ontwikkeld van het sturen van transities door middel van *small wins*.⁹ Het sluit aan bij een meer waarderende benadering van besturen, onderzoeken en adviseren.¹⁰ De kern van de *small wins*-aanpak is het sturen van transities door middel van het herkennen en aanjagen van kleine betekenisvolle stappen. Daarmee verschuift de aandacht van problemen en diskwalificeren van bestaande praktijken naar ambities, zien van mogelijkheden en waarderen en versterken van wat goed gaat.

Het concept van *small wins* is geïntroduceerd door Weick, die het definieerde als kleine maar diepgaande veranderingen met tastbare resultaten voor direct betrokkenen.¹¹ Het zijn dus geen papieren beloftes, maar nieuwe praktijken waarbij sprake is van (radicaal) andere waarden, inzichten en modellen. Het kan om van alles gaan, zoals een beleidsinstrument, een technologie, een verdienmodel of een ketensamenwerking. Diepgaande veranderingen zullen zich niet beperken tot technische innovaties, maar zijn altijd verbonden met sociale innovaties. *Small wins* schuren per definitie. Door de wrijving op te zoeken, laten *small wins*-benaderingen op kleine schaal zien hoe grote barrières zijn te doorbreken, zoals spanningen met gevestigde belangen, ingesleten routines, bestaande regelgeving of dominante businessmodellen.

Het concept van *small wins* moet niet worden verward met dat van *quick wins* (laaghangend fruit), waarbij je juist met bekende oplossingen snel grote vooruitgang boekt,

de zogenoemde ‘grote stappen snel thuis’-aanpak. Dat kan nuttig zijn voor simpele vraagstukken, maar werkt niet voor weerbarstige vraagstukken, zeker niet op de langere termijn. *Small wins* zijn juist krachtige bouwstenen voor een transitie. De focus op het kleine voorkomt dat mensen overweldigd raken door de complexiteit van een vraagstuk, waardoor ze minder vrij en precies kunnen denken en zich laten verleiden tot abstracties. Het bevordert ook dat mensen niet te lang blijven steken in praten over, maar overgaan tot handelen. Er zijn minder excuses voor uitstel. Omdat het toch maar klein is, hoeven partijen niet te wachten op alle informatie, en kunnen ze snel beginnen en kijken wat het oplevert. Daarmee biedt het ook veel ruimte voor leren en responsiviteit.

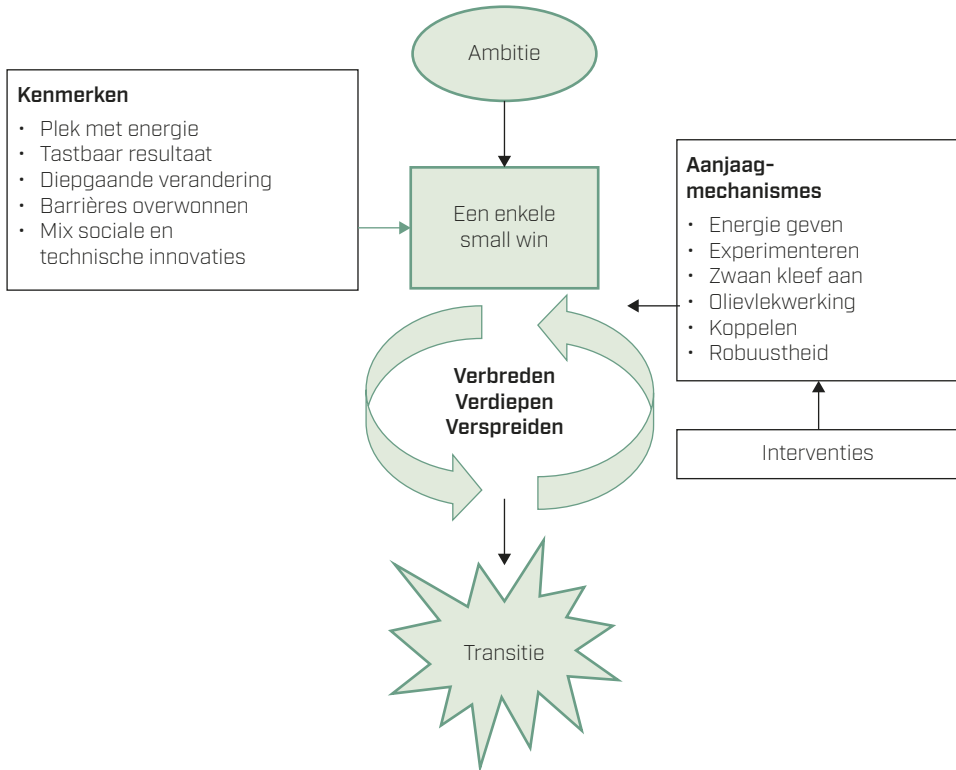
Met één *small win* heb je natuurlijk nog geen transitie van ons landbouw- en voedselsysteem. Dat moet veel groter worden, want anders blijft het inderdaad klein bier. Ook al doen *small wins* zich vaak voor op een kleinere schaal, ze kunnen wel degelijk cumuleren in grootschalige diepgaande transities. Dat komt doordat de mensen die erbij betrokken zijn een ambitie hebben en willen dóórgaan. De concrete resultaten, de positieve aandacht en het succesvol overwinnen van allerlei barrières geven energie om vervolgstappen te zetten. Deze kunnen bestaan uit het verder opschalen of verspreiden van een enkele *small win*, maar daar blijft het vaak niet bij. Naast het opschalen gaat het ook om verbinden van het project met andere maatschappelijke vraagstukken of het nog verder verdiepen of radicaler maken van het initiatief. Omdat *small wins* zich verspreiden, verbreden en verdiepen kunnen ze uiteindelijk een substantiële bijdrage leveren aan de transitie van het voedselsysteem.

Een bezwaar tegen de *small wins*-benadering is dat de problemen te urgent zijn en er geen tijd meer is voor een strategie met kleine stapjes, hoe betekenisvol ze ook zijn. Het interessante is, en de beleidskundige Charles Lindblom wees ons daar bijna een halve eeuw geleden al op, dat verandering via kleine stapjes soms sneller gaat en verder reikt dan grootschalige geplande verandering.¹² Dat komt omdat grootschalige veranderingen door hun zichtbaarheid veel weerstand oproepen, met name in politieke omgevingen met conflicterende belangen en waarden. Kleine stapjes blijven onder de radar, waardoor er eerder dingen door de vingers worden gezien en er minder concurrentie is op het claimen van succes.

Het proces van accumulatie van *small wins* gaat niet vanzelf en vergt aandacht. Consistente en geduldige overheidsinterventies kunnen hierin een aanjagende rol spelen. Omdat transities niet lineair verlopen, zijn ze lastig top-down te sturen en te controleren. Voor beleidsmakers betekent dit terughoudendheid met allerlei nieuwe plannen. Wat wel kan, is het herkennen en waarderen, en eventueel mede-initiëren, van publieke,

private en sociale initiatieven die passen binnen de ambitie van een duurzame landbouw. In interactie met deze initiatieven kan vervolgens bekeken worden welke interventies nodig zijn om deze initiatieven aan te jagen, zodat er een vliegwieleffect kan optreden. Het aangrijpingspunt daarvoor zijn mechanismes die initiatiefnemers stimuleren tot verspreiden, verbreden en verdiepen (zie figuur 9.1).

Figuur 9.1 Transitie door het aanjagen van *small wins*



Dit betekent niet dat overheidsactoren of andere betrokken partijen alleen nog maar een faciliterende rol spelen. Integendeel, ze kunnen in principe al hun beleidsinstrumenten, creativiteit en macht inzetten, mits het op een manier gebeurt die ruimte maakt voor het creëren van *small wins* en het activeren van aanjaagmechanismes. Dat betekent ook dat de overheid zich moet onthouden van niet-helpende, contraproductieve vormen van sturing zoals pamperen, eeuwige pilots, overvragen initiatiefnemers, of in beton gegoten subsidieregelingen. Aan de hand van LIB laat de volgende paragraaf zien welke interventies wel werken en welke aanjaagmechanismes ze kunnen activeren.

LIB als continue aanjager van betekenisvolle kleine stappen

LIB-projecten vertonen veel kenmerken van *small wins* en vallen vrijwel nooit in de categorie van laaghangend fruit. Het zijn stuk voor stuk plekken met energie. Het is bijzonder met hoeveel enthousiasme ondernemers vertellen over hun bedrijf, de innovatie en de vele dromen en ideeën die ze nog hebben. De projecten kunnen soms wat algemeen beginnen, zoals het doen van een onderzoek of een buitenlandse studiereis, maar uiteindelijk blijft het niet beperkt tot papier en wordt er altijd een tastbaar resultaat gerealiseerd in de vorm van bijvoorbeeld een proefveld, gebouw, installatie, product, certificeringssysteem of klant. Ondernemers worden daartoe door LIB zowel uitgedaagd als verplicht (meestal in de voorwaarden). Vervolgens is het de vraag of het dan ook om een diepgaande verandering gaat. Het antwoord daarop is genuanceerd: soms wel, soms niet en vaak blijkt het ook pas achteraf. Ook zijn er projecten die voor een ondernemer een diepgaande verandering betekenen, maar die op andere plaatsen al eerder zijn toegepast.

Voor alle ondernemers was het een traject met vele hobbels. Ze hebben allemaal veel energie moeten steken in het omzeilen of doorbreken van barrières zoals spanningen met regels van de NVWA (Nederlandse Voedsel en Warenautoriteit), problemen met omgevingsvergunningen, niet passen in reguliere kredietsystemen, niet gesteund worden in bestaande studieclubs, bijna of echte faillissementen, starre criteria van certificeringssystemen, de afwezigheid van passende technologieën, ridiculisering van het concept of weerstand van de omgeving. Er is ook sprake van een grote toename van combinaties van sociale en technische innovaties. De tijd dat ondernemers starten met een technische innovatie en later nog eens gaan nadenken over burens, arbeiders of consumenten lijkt voorbij. Opvallend zijn ook de vele cross-sectorale initiatieven, zoals betrokkenheid van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, landbouw in stedelijk gebied of nieuwe platforms ondersteund door informatietechnologie.

‘LIB zag de kansen toen anderen die nog niet zagen’

De Vegetarische Slager is een schoolvoorbeeld van diepgaande verandering. Jaap Korteweg richtte zich met zijn vegetarisch vlees niet op vegetariërs die al heel duurzaam zijn, maar juist op de vleesliefhebbers. In eerste instantie was er weinig geloof in lekker vlees gebaseerd op plantaardige eiwitten. In 2007 vroeg Geert Wilms van LIB of Jaap een maaltijd wilde verzorgen voor een themabijeenkomst met de top van de veeteeltsector, allemaal figuren met dikke vingers in de Brabantse bio-industrie. Op twee voorwaarden, zei Jaap. Dat ik ze een vegetarische maaltijd mag voorschotelen en dat we dat niet van tevoren zeggen. Je bedoelt dat je ze wilt foppen met nepvlees? Inderdaad. Aan tafel vertoont men zich verrast, vooral als Jaap vertelt wat ze aan het eten zijn.

Daarna heeft Jaap nog vele andere barrières moeten overwinnen. Zo mocht hij zijn producten van de toezichthouder geen ‘vegetarische kip’ noemen, want dat zou consumenten misleiden. Daarom is het compromis van ‘kip stuckjes’ bedacht. De Vegetarische Slager opende in 2010 zijn eerste winkel en vanaf dat moment ging de verspreiding snel. Zijn product is terug te vinden in de meeste supermarkten en sinds hij is overgenomen door Unilever is het marktaandeel nog groter geworden. De hoop is nu dat het product daarmee goedkoper kan worden, zodat het ook beschikbaar is voor mensen met een smallere beurs, wat tot een verbreding van de markt kan leiden. De Vegetarische Slager gaat ondertussen verder met nieuwe ideeën en verdere verdieping. Hij onderzoekt of hij ook vegetarische melk kan ontwikkelen. Daarvoor werkt hij aan een machine die het gras kan herkauwen in plaats van dat de koe herkauwt. Inmiddels is dit idee realiteit geworden.



De vele evaluaties hebben LIB doen inzien dat je met losse projecten alleen het verschil niet maakt. Na de kritiek van enkele gedeputeerden dat LIB niet voldoende multipliceert, is de potentie en opschaalbaarheid van een initiatief meegenomen als extra criterium voor subsidietoewijzing. Daarnaast draait LIB aan vele knoppen waarmee het, bewust dan wel onbewust, een variëteit aan aanjaagmechanismes activeert, zodat *small wins* kunnen accumuleren. Het belangrijkste mechanisme is dat van *energie geven*. Het LIB-bureau prikkelt ondernemers door een unieke formule van drie kernvragen: Wat wil je? Wat kun je zelf? En wat heb je nodig? In tegenstelling tot veel andere subsidie-instrumenten, waarbij in detail is aangegeven aan welke voorwaarden een

aanvrager moet voldoen, gaat LIB principieel uit van wat ondernemers zelf willen en probeert dat in interactie met de ondernemer zo scherp mogelijk te krijgen. Deze formule voorkomt dat ondernemers, vaak in overleg met subsidieadviseurs, hun ideeën gaan vormen naar de subsidiecriteria en daarmee minder doen wat ze echt willen. De meeste ondernemers hebben vaak al een traject van teleurstelling achter de rug en voelen zich door LIB echt gehoord en erkend: 'Ik ben dus niet gek en mijn ideeën kunnen wel.' Het resultaat van dit mechanisme is dat ondernemers het niet bij een innovatief project laten en op zoek gaan naar vervolgmogelijkheden voor verspreiden, verbreden en verdiepen.

Hiermee samenhangend wordt het mechanisme van *experimenteren* geactiveerd. Voor een deel is dat gekoppeld aan de inzet van het subsidie-instrument, waarbij soms eerst een klein bedrag wordt toegekend, en wanneer dat wat oplevert kan een groter bedrag volgen voor een vervolgproject. Het aanmoedigen van nieuwe experimenten is ook onderdeel van de nazorg, waarbij Geert Wilms of Marjon Krol kunnen langskomen met de vraag: 'Verzin eens iets nieuws? Of: 'Werkt het onder andere omstandigheden ook?' LIB stimuleert ook om relaties te leggen met onderzoekers en uitkomsten te monitoren, waardoor een leerproces ontstaat. Sommige mensen vinden wel dat er meer geleerd kan worden van LIB-projecten die mislukken, want die zijn er ook. Er is echter terughoudendheid om deze in de schijnwerpers te zetten.

LIB is zich ervan bewust dat een klein project dat succes heeft door anderen serieuzer wordt genomen, waardoor het makkelijker wordt om door te gaan en op te schalen. Daarmee activeren ze het zwaan-kleef-aanmechanisme. Wanneer LIB bijvoorbeeld over de brug komt met een financiële bijdrage, kan dat voor andere financiers aanleiding zijn om ook in te stappen. Het kan daarmee beweging creëren in een bestaande catch 22. Ook komen succesvolle projecten op de radar van de provincie of de ZLTO, waardoor ze eerder in aanmerking komen voor andere innovatie-instrumenten, zoals een agro-foodpluim of toegang tot een investeringsfonds. Alles wat aandacht krijgt, groeit, maar er is ook een optimum. Er bestaat het risico van knuffelprojecten, wat zowel kan leiden tot achteroverleunen als tot overbelasting. Signalen van dat laatste zijn de vele aanvragen die ondernemers van LIB-projecten krijgen voor bezoeken, interviews, lezingen, stagiaires, PPS-projecten, enzovoort.

Het is een bewuste strategie van LIB om zulke projecten ook zichtbaar te maken. Vanuit het principe van goed voorbeeld doet volgen wordt hiermee het mechanisme van *olievlekwerking* geactiveerd. Soms gebeurt dat met individuele projecten, maar steeds vaker worden projecten ook gekoppeld aan thema's. De olievlekwerking werkt het beste wanneer ondernemers deze vorm van verspreiding ook echt willen en het ook binnen hun strategie past. Soms kan het vanuit marktoverwegingen beter zijn om kopiëren te voorkomen, omdat je je anders niet meer voldoende onderscheidt. In de

taal van de LIB-community wordt veelvuldig gebruik gemaakt van termen als koplopers, peloton, early adapters, enzovoort. Deze woorden kunnen voor ondernemers buiten de innovatiecommunity als diskwalificerend worden ervaren, waardoor ze de verspreiding van *small wins* eerder vertragen dan versnellen.

Koppelen is het mechanisme om projecten aan elkaar te verbinden, zodat ze verbreden. LIB speelt een actieve rol door projecten te verbinden met vergelijkbare projecten (bijv. bijeenkomst rondom natuur-inclusieve veehouderij), andere projecten (bijv. projecten gekoppeld aan Boerschappen), andere vraagstukken (bijv. aantrekkelijke vestigingsplaats voor expats), andere disciplines (bijv. kunst en design), andere regio's (bijv. korte ketens in Denemarken) of andere sectoren (bijv. sociale domein). LIB kan dit doen door het mobiliseren van het eigen netwerk, inclusief dat van de leden van de stuurgroep en de maatschappelijke adviescommissie.

Het mechanisme van *robuustheid*, het inbedden van innovaties in regelsystemen, vergt een lange adem. Er zijn al enkele voorbeelden van innovatieve LIB-projecten uit het verleden die tot het nieuwe normaal zijn gaan behoren. Sommige innovaties zijn zelfs staand beleid geworden, zoals vermindering van antibioticagebruik, water vasthouden aan de bron of akkerrandenbeheer (vergroeningseis in Europees landbouwbeleid). Zeer belangrijk is dat LIB-projecten ook hebben bijgedragen aan het loswrikken van enkele hardnekkige fixaties, die systeemverandering in de weg staan. Zo heeft een aantal bedrijven de tredmolen doorbroken van 'meer, meer, meer', door aan te tonen dat met minder dieren of door meer aandacht voor welzijn, juist een betere boterham is te verdienen. Ook zijn velen niet blijven steken in het credo dat de consument niet meer voor zijn voedsel wil betalen. Door slim gebruik van ICT, andere financieringsvormen en verkorting van ketens blijkt dat boeren wel meer voor hun producten kunnen ontvangen, zonder dat de prijs voor consumenten hoger wordt.

Inbedding in regelsystemen: de Green Deal Weidevarkens

Na in 1997 getroffen te zijn door de varkenspest, ontwikkelde Ben Bruurs van varkensboerderij Den Elshorst het concept van weidevarkens. Dat betekent dat een gering aantal varkens rondscharrelt op natuurgebieden. LIB ondersteunde met een kleine bijdrage. Het innovatieve concept van Bruurs wordt nu alom geprezen, maar de weg ernaartoe was een lange en eentje met veel hobbels. Op allerlei vlakken kwam Bruurs in de knel met regelgeving die niet op zijn bedrijfsactiviteiten aansloot, vooral met ruimtelijke-ordeningsregels en Europees beleid rondom diergezondheid. 'De wet kent het fenomeen varkens in de wei niet.' LIB organiseerde contacten met de gemeente, de provincie, het Ministerie van LNV en de Europese Commissie. Toen ze uiteindelijk allemaal in een ruimte zaten, leidde het overleg tot de 'Green Deal Weidevarkens'. Hiermee kreeg Bruurs de ruimte om verder te experimenteren, de varkenssector mee te krijgen in

betere regulering en de buitenvarkenshouders te verenigen. Die ondertekening van de Green Deal was op Den Elshorst met de gedeputeerde van de provincie Noord-Brabant, de staatssecretaris en veel pers erbij. Vergoeding was geen onderdeel van de Green Deal. Inmiddels heeft Den Elshorst gebruik kunnen maken van subsidies uit het Plattelands Ontwikkelingsprogramma, die ze ook weer met hulp van LIB geregeld heeft.

Bron: Bezemer, M., Moons, K., Brabant Branding & LIB (z.d.). Natuur- en landschapsinclusief. *Magazine Landbouw & Voedsel*, 3. Geraadpleegd van <https://publicaties.brabant.nl/magazine-landbouw-voedsel-3/natuur-en-landschapsinclusief>.

Leren van LIB

LIB blijkt in staat om positief verschil te maken. Dat komt omdat LIB zeer bedreven is in het herkennen en aanjagen van *small wins*. Bij LIB-projecten gaat het niet om 'laaghangend fruit', maar altijd om projecten die een diepgaande verandering betreffen, veel barrières hebben moeten overwinnen, tastbare resultaten opleveren en technische innovaties koppelen aan sociale. Via het slim activeren van aanjaagmechanismes draagt LIB bij aan het verspreiden, verbreden en verdiepen van innovaties. Dat het verhaal van klein bier ondanks de aantoonbare successen hardnekkig rondwaart, komt ook omdat het uiteindelijk gaat om transitieprocessen die niet in cijfers of lineaire evaluatiemodellen zijn te vangen. Wat ook meespeelt, is dat dit succes niet van de ene op de andere dag is gerealiseerd. Projecten doen er gemiddeld tien jaar (bij succes) over om stabiel de markt te penetreren. Natuurlijk zijn mensen altijd ongeduldig, maar sommige ondernemers geven ook aan dat wanneer het sneller was gegaan, hun bedrijf het (achteraf gezien) waarschijnlijk niet had overleefd. Tot nu toe is LIB die tijd gegund.

De succesformule van het aanjagen van betekenisvolle stapjes wordt mogelijk gemaakt door de persoonlijke, relationele benadering van de twee personen van het bureau en alles wat ze te bieden hebben aan kennis en kennissen. Dit keukentafelprincipe sluit mooi aan op het gedachtegoed van Mariana Mazzucato, die stelt dat overheids subsidies alleen bijdragen aan de oplossing van duurzaamheidsvraagstukken wanneer ambtenaren kundig en empathisch samenwerken met bedrijven.¹³ Omdat deze formule sterk leunt op deze beide personen, is die echter wel kwetsbaar. Mocht een van hen vertrekken, dan vergt een goede voortzetting veel aandacht, ook omdat de unieke LIB-werkwijze nadrukkelijk verschilt van de algemene cultuur binnen ZLTO en de provincie.

LIB slaagt erin om een positief perspectief te schetsen dat voorbijgaat aan luchtftietserij en gebaseerd is op concrete praktijken. Ondanks de bijdragen van LIB om innovaties verder aan te jagen, kan het niet alles alleen. De provincie en ZLTO zouden in hun ove-

rige beleid voor de landbouwtransitie nog meer kunnen doen met de inzichten die in LIB-projecten zijn opgedaan. Ook ontwikkelen provincie en ZLTO ander beleid voor ondernemers, dat niet altijd consistent is met het LIB-verhaal. Voor ondernemers is het belangrijk om te weten dat ze met hun deels door LIB ondersteunde innovatieve investeringen voorlopig goed zitten. Niet voor niets wordt het zwabberende overheidsbeleid door veel ondernemers als grootste bedrijfsrisico gezien. De ‘trap op, trap af’-metafoor van de provincie is een goede illustratie van dit dilemma. Ondernemers op de onderste treden van de trap zijn geen klant bij LIB, maar beïnvloeden de context wel. Ook kan restrictief beleid gericht op de onderste treden de innovaties van ondernemers op de bovenste treden ontmoedigen. Sommige provinciebestuurders zouden de onderste treden graag verwijderen, maar dat ligt gevoelig bij sommige politieke partijen en ZLTO.

Het harmoniemodel kent dus ook zijn grenzen. Verduurzaming van de landbouw vergt pijnlijke keuzes. Sinds de oprichting van LIB zijn de zorgen en de heftigheid van de debatten over de landbouw in Noord-Brabant alleen maar toegenomen. Ondanks dat in LIB-verband hete hangijzers en fixaties wel degelijk worden doorbroken, blijft de negatieve associatie met pappen en nathouden op de loer liggen. Het samenwerkingsmodel van het Groene Front is ten onder gegaan aan zijn succes, omdat het nieuwe maatschappelijke eisen buiten de deur hield. LIB moet voldoende open blijven staan voor andere geluiden en andere partijen.

De principes van de *small wins*-strategie zijn ook toepasbaar op andere plekken in de landbouwtransitie en worden daar ook gebruikt, zoals rondom het programma gewasbescherming of kringlooplandbouw.¹⁴ Ook is de *small wins*-strategie toe te passen op andere transitieën, zoals de energietransitie, de transitie naar de circulaire economie, de watertransitie of de omslag naar internationaal maatschappelijk verantwoord ondernemen. Nationaal en internationaal is er ook aandacht voor deze benadering.¹⁵

Naast subsidies zijn ook andere overheidsinterventies mogelijk om *small wins* te identificeren, te faciliteren en aan te jagen. De organisatie van het LIB-subsidieprogramma is hier wel erg goed geschikt voor. In de vorige paragraaf is aangegeven hoeveel van de aanjaagmechanismen onderdeel vormen van het subsidieprogramma, zoals de mogelijkheid om een serie van relatief kleine bedragen te ontvangen, de eis dat het tot concrete resultaten moet leiden en dat het opschaalbaar moet zijn, de beperkte administratieve voorwaarden, of de verbinding met andere projecten door themabijeenkomsten. Maar vooral de keukentafelformule is cruciaal, met de persoonlijke benadering, de langdurige relaties en de vele andere hand- en spandiensten. Ook het gezamenlijk eigenaarschap van provincie en ZLTO dragen bij aan het succes. Zonder inbedding in netwerken is het risico groot dat het bij geïsoleerde *small wins* blijft. Natuurlijk zijn er heel veel subsidieprogramma's voor het aanjagen van transitieën, maar de combinatie van *small wins*, keukentafels en institutionele samenwerking is uniek. Zonder deze condities is er

een risico op een standaardsubsidieprogramma, dat door ondernemers wordt ervaren als tombola en waarbij ze opschrijven wat de subsidieverlener wil in plaats van hun eigen innovatieve ideeën. Dat zal minder snel leiden tot *small wins* in termen van diepgaande verandering.

Conclusie

Voor tal van maatschappelijke uitdagingen geldt dat meer van hetzelfde niet werkt en dat transities noodzakelijk zijn. Er is haast en urgentie, maar helaas bestaan er geen simpele oplossingen. Natuurlijk leidt dat tot ongeduld bij veel bevlogen partijen en bezorgdheid bij ondernemers. We moeten echter zowel waken voor uitstel als voor simplificeren. Veel pogingen om nieuw beleid te formuleren lopen vast op gebrek aan politiek draagvlak, papieren beloftes, maatschappelijk protest, geitenpaadjes of gebrek aan lerend vermogen. Een strategie van kleine betekenisvolle stapjes is een alternatief, maar voelt voor veel mensen contra-intuïtief.

LIB laat zien dat door het continu aanjagen van kleine betekenisvolle stapjes vooruitgang is te boeken richting de transformatie van ons voedselsysteem. Dat aanjagen van *small wins* is niet eenvoudig en kan op veel manieren. LIB biedt de unieke formule van relatief kleine subsidies, keukentafels, netwerken en langjarig commitment. Het *small wins*-handelingsperspectief zorgt voor energie en voortgang richting duurzame landbouw, zonder te vervallen in simplistisch kortetermijngewin of het doen van beloften die niet zijn waar te maken.

Institutionele samenwerking stond aan de wieg van het succes van de Nederlandse landbouw, maar heeft ook bijgedragen aan de ontkenning van problemen en het hinderen van transities. LIB laat zien dat nieuwe vormen van institutionele samenwerking nog steeds cruciaal zijn, niet in termen van pappen en nathouden, maar gericht op innovatie en duurzaam perspectief. Het is een bijzondere prestatie dat de provincie en ZLTO ondanks de vele conflicten en meningsverschillen al bijna dertig jaar samenwerken in LIB-verband. Het gezamenlijk leiderschap van LIB getuigt van lef, wijsheid en vertrouwen, en borgt daarmee cruciale condities voor het continu aanjagen van betekenisvolle stapjes richting een meer duurzaam voedselsysteem. Wat hen bindt, is het gezamenlijk werken aan het positieve verhaal. Misschien is dat wel de kern van positieve bestuurskunde.

Noten

- 1 Verantwoording: Ik heb LIB in 2018 en 2023 geëvalueerd. In 2018 heb ik dat alleen gedaan en daarvoor de bril van *small wins*-aankpak gehanteerd en daarmee verder uitgewerkt. In 2023 hebben we de evaluatie met een gevarieerd team gedaan: een jonge ondernemster, een voormalig hoofd innovatie van Philips, en twee onderzoekers van het Rathenau Instituut en de Universiteit van Utrecht. Voor beide evaluaties heb ik gesproken met bestuurders en beleidsmedewerkers, heb ik meer dan twintig LIB-projecten bezocht en was ik te gast bij een aantal themabijeenkomsten. Bijzonder waren de bijeenkomsten met groepen jonge ondernemers. De citaten zonder bronvermelding komen uit mijn eigen aantekeningen van deze gesprekken. Ik dank Geert Wilms van LIB voor het kritisch doorlezen van dit hoofdstuk en het checken op onjuistheden.
- 2 Termeer, C.J.A.M. (1990). Het landbouwnetwerk onder druk. In: J.A.M. Hufen & A.B. Ringeling (red.), *Beleidsnetwerken* (pp. 87–103). Vuga.
- 3 Termeer, C.J.A.M. & Candel, J.J.L. (2023). De hobbelige weg naar een duurzame landbouw. In: T. Overmans, M. Honingh, M. & M. Noordegraaf (red.), *Maatschappelijke bestuurskunde: Hoe verbindende bestuurskundigen (kunnen) inspelen op maatschappelijke vraagstukken* (pp. 51–72). Boom Bestuurskunde.
- 4 Bekke, A., de Vries, J. & Neelen, G. (1994). *De salto mortale van het ministerie van LNV: Beleid, organisatie en management op een breukvlak*. Samsom H.D. Tjeenk Willink.
- 5 Termeer, C.J.A.M., Janssen, M., Edelenbosch, R., van Vessem, R. & Lip, S. (2023, juni). *Evaluatie Landbouw Innovatie Brabant*. Provincie Noord-Brabant. Geraadpleegd via: <https://noordbrabant.bestuurlijkeinformatie.nl/Agenda/Document/864f37ff-e0ab-478c-b742-b07a2883e5a7?documentId=d44af502-646e-4107-9309-b035daae20fd&agendaItemId=5b648bb4-104f-4973-a3bb-00d55bb971ea>.
- 6 Wilms, G., Krol, M. & de Jong, M. (red.) (2023). *Omdenkers en doorzetters, jubileumboek LIB*. Bureau LIB.
- 7 Ibid.
- 8 Groene Brein (2021). *Houvast voor duurzame vernieuwers. Vier perspectieven op transitiedenken en doen* [Online paper]. Geraadpleegd van www.sociaalcirculair.nl/publicatieartikel/transitiewetenschap-als-veranderaanpak-steeds-meer-weerklank/.
- 9 Termeer, C. & Metze, T. (2019). More than peanuts: Transformation towards a circular economy through a small-wins governance framework. *Journal of Cleaner Production*, 240, 118272; Termeer, C.J.A.M. & Dewulf, A. (2018). A small wins framework to overcome the evaluation paradox of governing wicked problems. *Policy and Society*, 38(2), 298–314.
- 10 Compton, M., Douglas, S., Fahy, L., Luetjens, J., 't Hart, P. & van Erp, J. (2021). New development: Walk on the bright side: What might we learn about public governance by studying its achievements?. *Public Money and Management*, 42(1), 49–51.
- 11 Weick, K.E. (1984). Small Wins: Redefining the scale of social problems. *American Psychologist*, 39(1), 40–49.
- 12 Lindblom, C. (1979). Still muddling. Not yet through. *Public Administration Review*, 39(6), 517–526.
- 13 Mazzucato, M. (2024, 25 april). 'We moeten stoppen de overheid dom te houden'. NRC.
- 14 Schagen, O.M., Metze, T.A.P., de Olde, E.M. & Termeer, C.J.A.M. (2023). Energizing a transformation to a circular bioeconomy: mechanisms to spread, deepen and broaden initiatives. *Sustainability Science* 18, 1099–1115; Silvius, J., Hoogstra, A.G., Candel, J.J., de Olde, E.M., de Boer, I.J. & Termeer, C.J. (2023). Determining the transformative potential of circular agriculture initiatives. *Ambio*, 52, 1968–1980.
- 15 De Boer, M., Heideveld, A., Diercks, G. & van de Lindt, M. (2024). *Wegwijzer voor het werken aan transities*. Het Groene Brein en Drift. Geraadpleegd van www.ipo.nl/media/jshdozkb/wegwijzer-voor-het-werken-aan-transities.pdf; Bours, S.A.M.J.V., Wanzenböck, I. & Frenken, K. (2022). Small wins for grand challenges. A bottom-up governance approach to regional innovation policy. *European Planning Studies*, 30, 2245–2272; Het Groene Brein (2021). *Houvast voor duurzame vernieuwers. Vier perspectieven op transitiedenken en doen* [Online paper]. Geraadpleegd van www.sociaalcirculair.nl/publicatieartikel/transitiewetenschap-als-veranderaanpak-steeds-meer-weerklank/; Salo, H.H., Berg, A., Korhonen-Kurki, K. & Lähteenoja, S. (2022). Small wins enhancing sustainability transformations: Sustainable development policy in Finland. *Environmental Science and Policy*, 128, 242–255.