

De beweging voortzetten



Datum: 14 februari 2025

Auteur: Jitske van Popering-Verkerk en Catherine Vroon

Met medewerking van: Bas Breman, Mike Duijn, Roel van Raak en Heleen Vreugdenhil

Dit advies op maat is opgesteld door de Taskforce Governance van de broedplaats zoetwater Schouwen-Duiveland, onderdeel van het IBP-VP gebiedsplan Zuidwestelijke Delta. De Taskforce wordt geleid door GovernEUR | Erasmus Universiteit Rotterdam.

H1. Aanleiding

In het living lab Schouwen-Duiveland worden mooie dingen bereikt; er worden projecten gerealiseerd die bijdragen aan een meer robuust zoetwatersysteem en er zijn nieuwe werkwijzen ontwikkeld. Tegelijkertijd is er voor het hoofdonderdeel van het living lab, namelijk de broedplaats zoetwater, een einddatum; het IBP Vitaal Platteland Zuidwestelijke Delta, waar de broedplaats onder valt, eindigt 31 maart 2025. Om te voorkomen dat de beweging en transitie stilvallen, is het belangrijk nu al na te denken hoe de beweging ook in 2025 voortgezet kan worden.

Binnen de taskforce governance zijn verschillende activiteiten ondernomen om inzicht te krijgen in het voortzetten van de beweging. Zo heeft er in 2022 een lerende evaluatie plaatsgevonden die inzicht biedt in wat goed en minder goed werkt in de broedplaats, en in 2024 is een besprekstuk opgesteld met verschillende opties voor de toekomst van het living lab. Het risico in een living lab is echter dat vooral vanuit interne overwegingen naar de toekomst wordt gekeken, want het succes smaakt naar meer. Daarom is een sessie met externe experts georganiseerd rond de vraag: hoe kan de beweging zoals ingezet door het living lab Schouwen-Duiveland worden voortgezet? Vier experts hebben zich gebogen over deze vraag: Ir. Bas Breman (Wageningen University & Research), Dr. Mike Duijn (GovernEUR|Erasmus Universiteit Rotterdam), Dr. Ir. Roel van Raak (Drift) en Dr. Ir. Heleen Vreugdenhil (Deltares en TU Delft). Deze memo bevat de belangrijkste inzichten en adviezen van de experts.

H2. Huidige situatie van het living lab Schouwen-Duiveland

Allereerst is de huidige situatie in kaart gebracht. De basis werd gevormd door de documenten, een toelichting van een agrariër en een vraagssessie met betrokkenen bij het living lab. Op basis hiervan is een SWOT-analyse gemaakt van het living lab. Daarbij is op basis van de interne kwaliteiten en zwaktes, en de externe kansen en bedreigingen in beeld gebracht welke activiteiten ontwikkeld, behouden, onderzocht en losgelaten moeten worden (zie figuur).

	Externe kansen	Externe bedreigingen
Interne kwaliteiten	Ontwikkelen en benutten	Behouden en verdedigen
Interne zwaktes	Versterken en onderzoeken	Loslaten en terugtrekken

Tabel 1. Werkwijze SWOT-analyse

Kwaliteiten en kansen – activiteiten om te ontwikkelen

Het living lab heeft een heldere missie, namelijk zoetwater voor het landelijk gebied. Deze missie sluit goed aan bij de lokale identiteit. In het living lab is ruimte ontstaan om te experimenteren, mede door de beschikbare financiering en inzet van partijen. De nieuwe manier van samenwerken wordt als zeer krachtig gezien. Ook is de relatie met onderwijs en jonge boeren kansrijk. Naast kleinschalige maatregelen zetten agrariërs ook in op 'de Puupe' en het is goed te beseffen dat in het huidige politieke klimaat dit initiatief eerder (iets) meer dan minder kansrijk is dan voorheen.

Kwaliteiten en bedreigingen – activiteiten om te behouden

Het living lab biedt een unieke ruimte om te experimenteren, maar het is ook duidelijk geworden dat het opzetten van de samenwerking en het realiseren van projecten veel tijd kost. Dit kan op gespannen voet staan met de deadlines vanuit subsidies en regelingen, en met de beschikbare tijd vanuit de betrokkenen. Het living lab heeft daarbij de 'misfit' met de institutionele wereld deels geagendeerd, maar deze is zeker nog niet opgelost. Daarnaast wordt er op dit moment veel politiek-bestuurlijke onvoorspelbaarheid ervaren; met name het nationale beleid wat betreft het landelijk gebied is afgelopen tijd vaak veranderd.

Zwaktes en kansen – activiteiten om te versterken

Een zwakte van het living lab is de focus op het eigen living lab. Om kansen te benutten is het belangrijk de tastbare resultaten beter zichtbaar te maken en het verhaal van het living lab te vertellen. Het verhaal wordt al veel verteld en het living lab is bekend. De bredere impact van het living lab, als meer dan een lokaal experiment, is echter minder breed bekend. Meer aandacht voor de grotere en bredere impact gaat echter ook gepaard met een dilemma; er staat een krachtig netwerk en het is van belang dit te continueren en te onderhouden, en tegelijkertijd is het van belang middengroepen beter mee te krijgen, en meer aandacht te krijgen voor regionale netwerken en opschaling. Deze opschaling betreft niet alleen het uitvoeren van dezelfde innovatie op meerdere plekken, maar ook institutionele verandering en het komen tot een nieuw normaal (zie tekstkader).

Opschalen

Wanneer het gaat om de toekomst en doorontwikkeling van het living lab, wordt vaak gesproken over opschalen. Eén van de experts wees op de verschillende betekenissen van opschaling in de wetenschappelijke literatuur, namelijk¹:

- 'Scaling out' – het herhalen van een innovatie
- 'Scaling up' – institutionele verandering
- 'Scaling deep' – wezenlijke verandering van waarden en praktijken

Opschaling van het living lab gaat vaak over 'scaling out', oftewel, hoe zorgen we dat andere agrariërs en andere gebieden in Zeeland de innovaties ook gaan toepassen. Daarbij komt er in het living lab Schouwen-Duiveland geleidelijk meer aandacht voor 'scaling up', oftewel hoe zorgen we voor de benodigde verandering in beleid en regelgeving rond deze innovaties. Tot op heden worden de meeste innovaties om zoetwater beter vast te houden in de ondergrond mogelijk gemaakt door uitzonderingen op de regels en tijdelijke financiering, en niet door nieuwe institutionele arrangementen. Bij 'scaling deep' wordt de innovatie als nieuw normaal onderdeel van de waarden en praktijken van alle partijen.

Zwaktes en bedreigingen – activiteiten om los te laten

Het toekomstbeeld van het living lab is niet duidelijk; wordt daadwerkelijk aan een transitie gewerkt of niet? En hoe wordt omgegaan met aannames – bijvoorbeeld we werken aan meer zoetwater – die mogelijk niet passen bij een toekomstbeeld? Dit betekent niet dat deze activiteiten niet nodig zijn of losgelaten moeten worden, maar een onduidelijk toekomstbeeld kan in combinatie met onbekendheid over de bredere impact van het living lab (zie zwaktes en kansen, en tekstkader impact) wel een risico vormen voor het verkrijgen van steun voor het vervolg. De voorsprong die het living lab heeft kan dan remmend werken.

Inzichten

De SWOT-analyse leidde tot twee belangrijke inzichten. Allereerst geven de experts aan dat het living lab op korte termijn een aantal uitdagingen heeft, en dan met name het politieke klimaat waarin 'de Puupe' minstens zo interessant kan lijken als de kleinschalige maatregelen om water beter vast te houden. Echter, op langere termijn wordt het living lab alleen maar relevanter, omdat de problematiek van te veel en te weinig water alleen maar toe zal nemen. Het is daarom belangrijk om als living lab te verbreden – onder andere naar de middengroepen, naar jonge boeren en naar regionale kennisnetwerken – om zo de komende jaren te overbruggen.

Ten tweede vraagt de gerichtheid intern versus extern om een balans. Te veel extern gericht zijn is niet goed, omdat dit uitgaat van afhankelijkheid van andere partijen en niet uitgaat van de kracht van het living lab. Tegelijkertijd is een te grote interne gerichtheid ook niet goed, omdat dan de meerwaarde op regionaal en nationaal niveau, en in termen van opschaling zal afnemen.

Impact

De resultaten van een living lab zijn heel divers. Er zijn uitkomsten wat betreft de innovatie – hoe werkt het, welke aanpassingen zijn nodig, in welke context werkt het, wat levert het op. En er zijn uitkomsten gerelateerd aan de innovatie – wat vraagt de innovatie qua wet- en regelgeving, hoe is financiering mogelijk, welke samenwerking is nodig, et cetera. Met deze uitkomsten heeft een living lab directe impact voor de deelnemende partijen.

Het living lab Schouwen-Duiveland is echter niet alleen gericht op de uitkomsten voor deelnemende partijen maar ook op de bredere impact. De ontwikkelde innovaties om water vast te houden kunnen namelijk ook impact hebben op het grotere vraagstuk van een vitaal platteland. Tegelijkertijd vraagt deze impact ander soort activiteiten.

¹ Artikel *Scaling out, scaling up, scaling deep: Strategies of non-profits in advancing systemic social innovation* (Moore e.a. 2015).

Interessant in dit verband zijn de verschillende leerroutes in living labs, zoals benoemd in de wetenschappelijke literatuur². Veel van deze leerroutes gaan over de impact voor de direct deelnemende partijen, zoals inhoudelijke kennisontwikkeling, netwerkontwikkeling, vaardigheden en het contextualiseren van kennis. Maar er zijn ook twee leerroutes die gaan over de bredere impact:

- Kennis delen en opschalen; het delen van kennis en bepleiten van de innovatie op verschillende platforms voorbij de grenzen van het living lab (waaronder nationaal, internationaal).
- Faciliteren van co-creatie en besluitvorming; communicatie, open dialoog en discussies gericht op besluitvormingsprocessen.

Deze leerroutes kunnen helpen bij het vormgeven van activiteiten gericht op de bredere impact van het living lab.

Op basis van de analyse zijn de experts gevraagd een korte reflectie te noteren over de huidige situatie van het living lab. Dit levert de onderstaande notities op.

- “Word niet moe de succesboeren een podium te bieden. De landbouwsector is erg gericht op het leren van elkaar, dus speel daarop in. En dat kost weinig.”
- “Hoe kunnen we andere stakeholders (dan boeren) meer benutten voor het vervolg van het living lab.”
- “De verbinding tussen de langere termijn-toekomstperspectieven en waar we ons nu op gaan richten – de gedachte/het concept van ontwikkelpaden. Dialoog blijven voeren, ook als het lastig is.”
- “Benutten kwaliteiten: 1. (in)formele netwerk(en). 2. Eigen (gebieds)kennis en identiteit om Living Lab voort te zetten
- “Hoe verkoopt het Living Lab zichzelf? > financiering voor de toekomst. Tastbare, significante resultaten”
- “Ontwikkelpaden: verbinden lange termijn toekomstperspectief met korte termijn handelingsperspectief.”
- “De natuur is zonnig en positief. Doen wat je zegt. Samenwerken met de natuur”
- “Realisatie dat dit soort systemen veel tijd vragen en dat die tijd ook gegund moet worden. Samenwerken met natuur betekent ook de natuur niet dwingen.”
- “Blijven werken vanuit een gezamenlijke urgentie en doel. De rest (geld, capaciteit) volgt dan wel.”

² Artikel *Harvesting living labs outcomes through learning pathways* (Bhatta, Vreugdenhil and Slinger, 2025)

H3. Toekomst living lab Schouwen-Duiveland

Op basis van de huidige situatie is met de experts verkend hoe het living lab de beweging voort kan zetten. De eerste conclusie is dat afronden geen optie is. Door nu af te ronden worden de doelen niet bereikt. Ook blijft het nodig om de instituties uit te dagen om ruimte te bieden voor deze innovaties en hierop ook het beleid aan te gaan passen. Een eventuele overdracht naar grotere programma's past niet bij de lokale identiteit en motivatie die kenmerkend is voor dit living lab.

De tweede conclusie is dat het living lab ook niet als vanzelfsprekend moet doorgaan. Het is van belang keuzes te maken en zo wendbaarheid, relevantie en diepgang te houden. Het advies is daarom het living lab voort te zetten met een sterk verhaal. Vanuit de inhoud zijn zoetwater, landbouw en een vitaal landelijk gebied de verbindende elementen. De aandacht voor vitaliteit betekent een beperkte verbreding; kleine stapjes omdat er geen draagvlak is voor een integraal living lab maar wel voldoende verbreden om de verbinding met andere opgaven te versterken. Uit de afgelopen jaren is geleerd dat de combinatie van uitvoering, kennisontwikkeling en -deling, en institutionele verandering goed werkt. De volgende fase van het living lab (2.0) kan bestaan uit de volgende onderdelen:

- Denklab; met scenario's, toekomstgesprek, kennis borgen en kennis laten zien.
- Doelab; met projecten (water en bodem, en verbreed), jonge boeren, nieuwe ontwikkelingen.
- Institutioneel lab; met beleidsverandering, het belang van integraliteit en experimenten agenderen op verschillende schaakborden.

Met deze combinatie blijft er aandacht voor zowel het doen als het denken; wordt institutionele verandering nadrukkelijker geagendeerd ('scaling up'); en wordt het innovatieve karakter behouden, door het betrekken van jonge boeren en onderwijs, en door alertheid op de nieuwe innovaties.

Het netwerk van het living lab vormt een stevige basis, ook voor het vervolg. Daarbij is het van belang kennis te blijven borgen en te laten zien. Mensen kunnen fungeren als boegbeeld voor de ingezette beweging. Tot slot kan overwogen worden of het bereiken van de doelen wellicht beter mogelijk is wanneer een stichting wordt opgericht. Mogelijke voordelen zijn zichtbaarheid, financiering en eigenaarschap vanuit intrinsieke motivatie.

Rechtsvorm

Het living lab is nu organisatorisch gezien ingebed in de gemeentelijke organisatie. Een organisatievorm die meer past bij het gedeelde eigenaarschap, is een stichting. Een stichting is een rechtspersoon, is open voor publieke, private, maatschappelijke en kennispartijen, en past bij een netwerksamenwerking. Een stichting kan ook voordelen hebben wanneer het gaat om financiering en het deelnemen aan consortia. Een stichting heeft ook risico's, zo kan het leiden tot meer maar ook tot minder eigenaarschap. Ook vraagt het voldoende organisatiekracht binnen de stichting. Het is dus interessant de stichting als rechtsvorm te verkennen. Een keuze vertrekt echter altijd vanuit de inhoud; welke doelen willen we gezamenlijk bereiken? En daarna pas, welke organisatievorm is hiervoor het meest geschikt?

Naast dit algemeen advies, is een viertal specifieke adviesvragen beantwoord door de experts.

Adviesvraag a. Hoe kan het living lab zowel innovatief zijn als zorgen voor opschaling en doorwerking?

Suggesties van de experts:

- Verschillende werkgroepen (verkenkend, bestuurlijk, uitvoerend)
- Doorvertalen van innovatie/technologie naar uitvoering, en dit ook financieel organiseren
- Betrokkenheid van kennis- en onderwijsinstellingen
- Bestuurlijke trekker/opdrachtgever die iets met de resultaten gaat doen
- Onderscheid tussen optimalisatie en echte vernieuwing

- Meegaan in calls (EU/NWO/Interreg/TKI)
- Aandacht voor experimenteerruimte
- Met een pilot is het innovatietraject niet ten einde, organiseer ook het vervolg; wat geslaagd is opschalen en wat nog niet duidelijk is verder onderzoeken

Advies: Blijf kennis- en onderwijsinstellingen betrekken, en vraag hen om in het living lab alert te zijn op nieuwe innovaties en kansen voor experimenten. Ontwikkel in het living lab 2.0 ook een aanpak voor de fase na realisatie van een innovatie, bijvoorbeeld rond het delen van kennis, stappen richting opschaling en het doorontwikkelen van de innovatie tot een marktproduct.

Adviesvraag b. Hoe kan het living lab de energie van onderop vasthouden?

Suggesties van de experts:

- Inventariseren van bestaande vragen en daarop doorpakken
- Concreet uitproberen
- Faciliteren
- Ontvankelijk zijn voor verandering
- Zorgen voor nieuwe impulsen (mensen, kennis, erkenning)
- Successen vieren, jezelf laten zien
- Trots uitdragen dat je voorloper bent en in de regio bekend staat als vernieuwer
- Participatie monitoring; zij zijn eigenaar van de kennis

Advies: De community van onderop blijft ook in de volgende fase van het living lab een dragende kwaliteit. Blijf hiervoor aandacht houden door hun vragen te faciliteren, kennis te (blijven) delen en successen te (blijven) vieren. De intrinsieke motivatie is groot. Houdt de elementen vast die hiertoe hebben geleid, namelijk de vragen van onderop centraal stellen, concrete en zichtbare resultaten, en deze gezamenlijk uitdragen.

Adviesvraag c. Hoe kan het living lab zich (succesvol) verhouden tot de grote transitie en ontwikkelingen?

Suggesties van de experts:

- Je hebt al een actueel strategisch thema bij de kop, want het raakt aan veel van die transitie en ontwikkelingen
- Minder bescheiden en meer strategisch opereren
- Investeer in een groep(je) 'open-minded' gelijkgestemden die mee kunnen en willen denken; van buiten naar binnen denken
- Uitdragen, opiniemakers
- Visie: waar we nu mee innoveren en experimenteren "is" (of misschien "kan zijn") straks het nieuwe normaal (in plaats van een speeltuintje)
- Wie kan het scherp neerzetten? Zonder water geen later! Steen in de vijver (laten) gooien, als legitimiteit uit onverdachte hoek.

Advies: Ontwikkel een stevig verhaal, niet alleen over de directe bijdrage van de lokale experimenten, maar ook over de impact van de innovaties op de grote opgaven in het landelijk gebied. Vertel en laat dit verhaal vertellen op de relevante regionale en nationale platforms.

Scenario's en het gesprek over de toekomst

Het ontbreken van een toekomstrichting blijft een kwetsbaar punt van het living lab³. Voor de kracht van het living lab zou het goed zijn als de scenario's huidig beleid, inzetten op het vasthouden van zoetwater door innovaties, en technische oplossing via externe aanvoer goed doordacht worden. Daarbij moet niet alleen gekeken worden naar het effect voor de landbouw, maar ook voor de vitaliteit van het platteland (zie

³ Zie ook eerdere memo 'De optelsom van pilots', met als aanbeveling, "het is goed om gekoppeld aan de projecten in de broedplaats ook het gesprek over toekomstbeelden te voeren".

onderstaande tabel). Het inzicht in deze scenario's biedt een basis om het gesprek over de toekomstrichting te voeren. De toekomstverkenning LN2050⁴ die wordt uitgevoerd geeft hier deels invulling aan.

	Landbouw	Vitaal platteland
Huidig beleid		
Vasthouden zoet-water door innovaties		
Externe aanvoer		

Adviesvraag d. Hoe kan het living lab beter ingebed raken in de politiek-bestuurlijke ambities en onzekerheden?

Suggesties van de experts:

- Moet je ingebed willen raken, met welk doel? Juist afstand en niet ingekapseld raken.
- Verken Europese samenwerking
- Pragmatische framing, "lokaal voor lokaal", staan voor het landelijk gebied
- Waar zit de luwte, waar kan je iets vrijer en meer onder de radar opereren.
- Van 'de Puupe' of water vasthouden, naar 'wat als'. Water vasthouden is het plan B, ontwikkel meerdere routes
- Juist leren werken met onzekerheid, ruimte voor onzekerheid en voor verstoringen.

Advies: Zorg dat het living lab een veilige experimenteerruimte is met een zekere afstand ten opzichte van de politiek-bestuurlijke ambities. Ten opzichte van 'de Puupe' is de boodschap duidelijk: water vasthouden is 'plan B' en met dit plan kunnen we nu direct aan de slag, zonder afhankelijkheid van anderen.

⁴ Rapport *Laag NL in 2050: Langetermijnperspectief en kortetermijn tegenstellingen in Laag Nederland* (Verstand e.a. 2023).

H4. Slotreflectie: identiteit en intrinsieke motivatie

De bijeenkomst met externe experts heeft een beeld opgeleverd van de wijze waarop de beweging voortgezet kan worden. Hieruit kwam een aantal direct toepasbare adviezen, zoals het voortzetten van het living lab met een aantal duidelijke keuzes, het inzetten op verschillende labs (doen, denken, institutioneel), en het voeren van het gesprek over toekomstrichtingen.

De verschillende soorten van opschaling waren tijdens de sessie een eye-opener. Voor een volgende fase wordt heel gemakkelijk over 'opschaling' gesproken, maar het maakt uit of het gaat om het herhalen van de innovatie (scaling out), het veranderen van beleid en regelgeving (scaling up), of het komen tot een nieuw normaal (scaling deep). Deze driedeling vormt een behulpzaam handvat voor de volgende fase van het living lab.

Verder hebben de experts in het bijzonder gewezen op de lokale identiteit en de intrinsieke motivatie die het living lab kenmerken. Dit is een krachtige basis. Daarom is het belangrijk om, naast een hernieuwde focus en meer aandacht voor opschaling en verbinding, deze basis centraal te blijven stellen. Houd aandacht voor de lokale vragen die voortkomen uit deze identiteit en voor de motivatie die voortkomt uit de concrete oplossingen die in het living lab ontstaan. Houd deze basis vast en bouw vanuit deze basis aan meer verbinding en richting.