

# Op basis van de verkenning adviseren we een inclusieve, slagvaardige en eenvoudige governance

Het uitvoeringsprogramma heeft een brede ambitie. De governance moet daarin ondersteunend zijn, zodat partijen in het uitvoeringsprogramma gezamenlijk kunnen werken aan het vervullen van die ambitie. Tegelijkertijd spelen veel stakeholders en hun belangen een rol. Door deze belangen is het uitdagend om een governancestructuur voor te stellen die volledig tegemoet komt aan alle voorkeuren van stakeholders. Om tegemoet te komen aan de bouwstenen uit het vorige hoofdstuk, stellen wij een inclusieve, slagvaardige en eenvoudige governance voor. De voorgestelde governance kent een beperkt aantal gremia, met duidelijke taken en verantwoordelijkheden:

— De stuurgroep bewaakt de koers van het programma.

- De klankbordgroep vertegenwoordigt de stem van externe stakeholders.
- Het transitieteam draagt zorg voor een goede aansluiting met de context van het uitvoeringsprogramma.
- Het onafhankelijk programmabureau zorgt voor procesmatige ondersteuning van het uitvoeringsprogramma.
- De werkgroepen coördineren de activiteiten uit het uitvoeringsprogramma.

Hieronder vindt u een visuele uitwerking van de governance, deze wordt op de volgende pagina's nader uitgewerkt.



Figuur 6. Visueel overzicht van de voorgestelde governance op hoofdlijnen

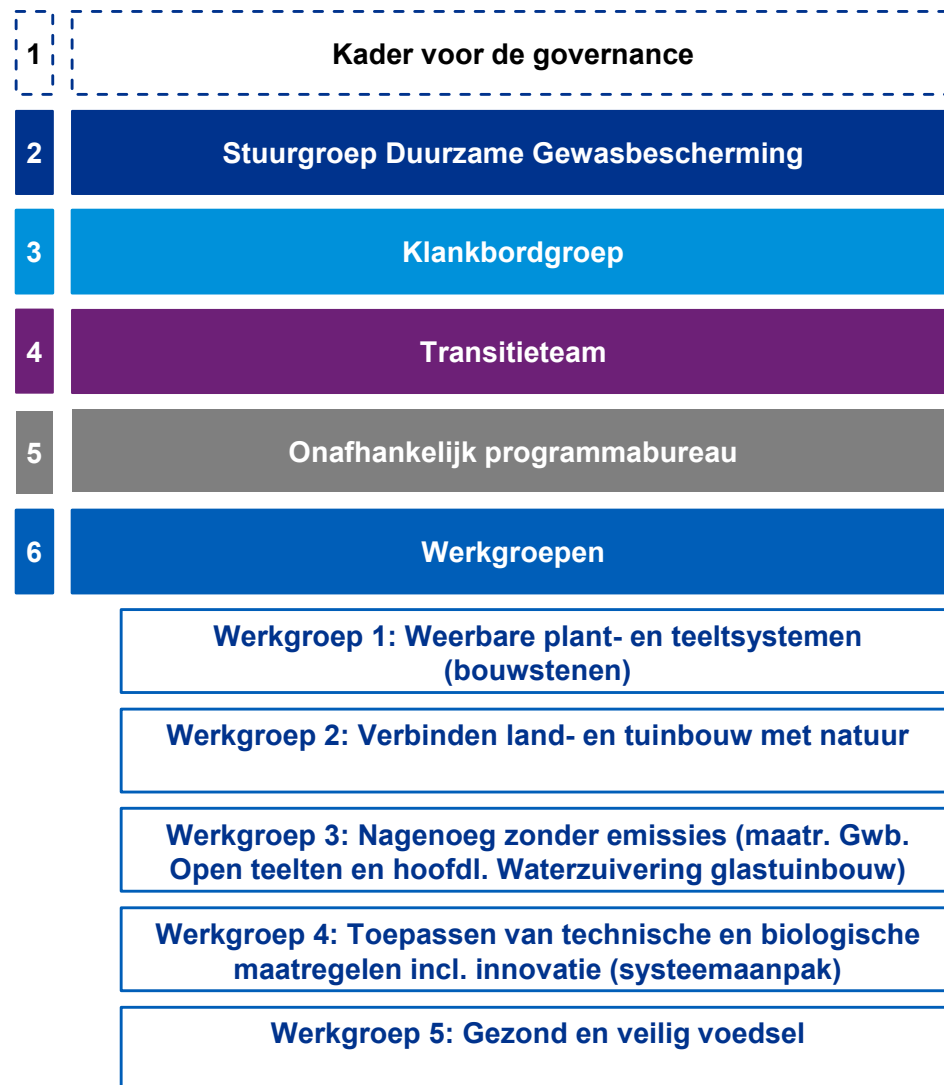
# Op de volgende pagina's worden de onderdelen van de voorgestelde governance achtereenvolgens toegelicht

Dit hoofdstuk is als volgt opgebouwd. Op de pagina's hierna vindt u steeds een toelichting per onderdeel van de governance. Daarbij gaat het om de volgende onderdelen:

1. Kader voor de governance
2. Stuurgroep
3. Klankbordgroep
4. Transitieteam
5. Onafhankelijk programmabureau
6. Werkgroepen

Bij het kader voor de governance (punt 1) gaan we in op de meer algemene elementen van de governancestructuur. Wanneer het een gremium betreft (punt 2 t/m 6), beschrijven we daarin de samenstelling, het mandaat en de taken. Daarbij geven we ook aan welke bouwstenen relevant zijn.

Op de pagina daarna is steeds schematisch weergegeven op welke wijze de bouwstenen in dat gremium zijn verwerkt en welke afwegingen daarin gemaakt zijn. In bijlage I vindt u een gedetailleerder overzicht van de geadviseerde governance. Bijlage IV bevat een overzicht van de samenstelling, taken en verantwoordelijkheden, en het mandaat per gremium.



Figuur 7. Onderdelen in de voorgestelde governance

# Een aantal algemene bouwstenen gelden als kader voor de gehele governance (1/2)

De eerste set aan bouwstenen heeft te maken met de meer algemene elementen van de governancestructuur. Dit betreft de elementen die ten grondslag liggen aan de governance en daarmee invulling geven aan de meer principiële uitgangspunten. Het zijn dus geen bouwstenen die aan een bepaalde laag of gremium toe te wijzen zijn.

Onderdeel hiervan zijn onder meer het uitgangspunt dat de governance toekomstbestendig, eenvoudig, flexibel en slagvaardig moet zijn. Ook is breed draagvlak en het nemen van gezamenlijke verantwoordelijkheid van belang. Op de pagina hierna is toegelicht welke bouwstenen zijn gebruikt en op welke wijze deze zijn verwerkt in de voorgestelde governance.

Een andere belangrijke overweging bij de samenstelling van de governance is het uitgangspunt continuïteit. Hierin wordt beschreven dat alle partijen die zich geïnteresseerd hebben aan het uitvoeringsprogramma een plek moeten hebben en houden in de governance. Partijen zijn ook gezamenlijk verantwoordelijk, alle partijen werken samen en elke partner neemt daarbij zijn verantwoordelijkheid, zowel qua input (capaciteit, middelen) als output (resultaat). Bovendien stellen we een flexibele governance voor die de huidige situatie zoveel als mogelijk continueert.

Op de volgende pagina vindt u een overzicht van de bouwstenen en de verwerking daarvan in de gehele governance.

## Relevante bouwstenen voor de governance

A4

A6

A  
11

C3

C8

D4

# Een aantal algemene bouwstenen gelden als kader voor de gehele governance (2/2)

In onderstaande tabel vindt u de wijze waarop de algemene bouwstenen in de governance zijn verwerkt.

Bouwstenen voor de governance		
#	Bouwsteen	Afweging en wijze van verwerking
A4	Uitgangspunt: Toekomstbestendig	De governance is toekomstbestendig omdat de partijen die bij de totstandkoming van de visie en het uitvoeringsprogramma betrokken waren, dat blijven. De continuïteit wordt verder geborgd door taken, rollen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden aan organisaties toe te schrijven, en niet aan mensen.
A6	Uitgangspunt: Eenvoudig, flexibel en slagvaardig	De governance heeft weinig lagen en maakt zoveel als mogelijk gebruik van bestaande overleggrems en – structuren. De stuurgroep blijft bestaan, de kerngroep ontwikkelt door naar transitieteam, de doelstellingen van de werkgroepen zijn herkenbaar. De taken en verantwoordelijkheden worden helder beschreven.
A 11	Uitgangspunt: Continuïteit	Alle partijen die zich gecommitteerd hebben aan het uitvoeringsprogramma moeten een plek hebben en houden in de governance. Hoewel lenW niet aansluit in de stuurgroep, blijft het ministerie als agendalid betrokken.
C3	Gezamenlijke verantwoordelijkheid	De uitvoering van acties die aan partijen in het uitvoeringsprogramma zijn toebedeeld wordt door middel van monitoring inzichtelijk gemaakt, Zo worden partijen in staat gesteld hun verantwoordelijkheid voor (deel) resultaten in te vullen.
C8	Aansluiting bij de governance van het tuinbouwakkoord	Ter inspiratie voor de governance van het uitvoeringsprogramma gewasbescherming is gekeken naar de governance van het tuinbouwakkoord.
D4	Helder beleggen van verantwoordelijkheden	Verantwoordelijkheden worden duidelijk belegd en schriftelijk vastgelegd zodat voortgang gemaakt kan worden bij het behalen van doelstellingen. De stuurgroep is eindverantwoordelijk voor het behalen van gestelde resultaten.

# De stuurgroep bewaakt de koers van het programma (1/4)

## Samenstelling

Op het bestuurlijke niveau opereert de stuurgroep, waarin dertien partijen die deelnemen aan het uitvoeringsprogramma vertegenwoordigd zijn. Dit zijn UvW, Artemis, LNV, LTO, Cumela, Fedecom, Vewin, Nefyto, Agrodīs, Plantum en Natuur en Milieu. NVWA, Ctgb en IenW worden geïnformeerd over de voortgang van de transitie, leveren hun bijdrage hieraan en vervullen hun onafhankelijke en kaderstellende rol. IenW is, conform haar eigen wens, niet langer onderdeel van de stuurgroep.

## Mandaat

Het mandaat van de stuurgroep ligt in het Uitvoeringsprogramma Toekomstvisie gewasbescherming 2030. De stuurgroep heeft de eindverantwoordelijkheid voor het realiseren van de transitie en het mandaat om hierop (bij) te sturen. Dit mandaat bestaat naast de beleidsverantwoordelijkheid die het ministerie van LNV voor dit onderwerp draagt.

## Taken en bevoegdheden

De toewijding van de stuurgroep aan het in gezamenlijkheid bereiken van de doelstellingen is cruciaal voor het slagen van het uitvoeringsprogramma. Deze toewijding wordt geëxpliciteerd in de intentieverklaring bij het uitvoeringsprogramma, en blijkt uit de bereidheid tijd en capaciteit beschikbaar te stellen voor de realisatie van doelstellingen, elkaar goed te leren kennen, samen te komen tijdens de overleggen, de eigen organisatie te mobiliseren om te werken aan doelstellingen en in openheid met elkaar te spreken over wat wel en wat niet goed gaat. De volgende gezamenlijke taken worden voorzien voor de stuurgroep:

- Het (door)ontwikkelen van de toekomstvisie gewasbescherming 2030

inclusief strategievorming en planvorming.

- De deelnemers aan de stuurgroep dragen het belang van het uitvoeringsprogramma uit in de eigen organisaties en in de stuurgroep.
- Men maakt op strategisch niveau afspraken over de samenwerking, vanuit het gezamenlijk belang. Deze afspraken vormen de kaders voor de samenwerking binnen het transitieteam en de werkgroepen. De stuurgroep faciliteert de samenwerking door ervoor te zorgen dat de randvoorwaarden zijn ingevuld en de ondersteuning op orde is (denk aan capaciteit, personeel, financiën en informatievoorziening).
- De stuurgroep stuurt het programmabureau aan, door onder andere de opdracht aan het programmabureau vast te stellen en daarop bij te sturen.
- De stuurgroep staat open voor suggesties uit de klankbordgroep en acteert op inbreng uit het transitieteam (zie ook volgende pagina's).
- Besluitvorming vindt in principe plaats op basis van consensus. Mocht dit niet lukken op bepaalde onderwerpen dan vindt besluitvorming plaats bij gekwalificeerde meerderheid.

## Relevante bouwstenen voor de governance



## De stuurgroep bewaakt de koers van het programma (2/4)

Genoemde taken worden uitgevoerd in gezamenlijkheid. Het ministerie van LNV vervult de rol van technisch voorzitter in de overleggen en houdt daarmee de regie. Periodiek komen op de agenda van de stuurgroep de volgende onderwerpen voorbij:

- Jaarplan uitvoeringsprogramma;
- Opdracht programmabureau;
- Opdracht en aanpak werkgroepen.
- Voortgang acties;
- Effecten van uitgevoerde acties.

Op de pagina hierna is toegelicht welke bouwstenen zijn gebruikt ten aanzien van de stuurgroep en op welke wijze deze zijn verwerkt in de voorgestelde governance.

# De stuurgroep bewaakt de koers van het programma (3/4)

In onderstaande tabel vindt u de wijze waarop de bouwstenen ten aanzien van de stuurgroep in de governance zijn verwerkt.

Bouwstenen voor de governance		
#	Bouwsteen	Afweging en wijze van verwerking
A5	Uitgangspunt: Gelijkwaardig	Alle partijen hebben een gelijkwaardige rol in de governance. Zij zijn, zo goed als mogelijk, vertegenwoordigd in de werkgroepen die aansluiten bij hun affiniteit en kunde. Besluitvorming in de stuurgroep gebeurt zo veel als mogelijk op basis van consensus.
A9	Uitgangspunt: LNV behoudt de regierol	Partijen in het uitvoeringsprogramma werken gezamenlijk aan doelstellingen. Tegelijkertijd is het van belang dat er één partij is die duidelijk regie voert op bovenstaande taken. Het technisch voorzitterschap wordt ingevuld door LNV.
B4	Knelpunt 4: De huidige samenstelling van de stuurgroep staat ter discussie	De samenstelling van de stuurgroep blijft grotendeels hetzelfde, alleen lenW wordt agendalid. De stem van externe stakeholders wordt geborgd in de klankbordgroep.
B5	Knelpunt 5: Het mandaat van de stuurgroep is onduidelijk	Om het mandaat van de stuurgroep te verhelderen is het raadzaam om dit vast te leggen in een instellingsbesluit, zodat er een grondslag bestaat voor het overleg, en duidelijk is wat de functie en verantwoordelijkheid van de stuurgroep is. Belangrijk is daarbij ook dat alle deelnemende partijen een mandaat hebben van de organisaties waarvoor ze werken. De functie van de stuurgroep is het monitoren van en sturen op acties om de transitie te realiseren. Besluiten in de stuurgroep worden bij voorkeur genomen op basis van consensus. In het instellingsbesluit staat tevens dat alle deelnemende partijen een mandaat hebben van de organisaties waarvoor ze werken. De stuurgroep heeft de eindverantwoordelijkheid voor het realiseren van de transitie en het mandaat om hierop (bij) te sturen. Het instellingsbesluit biedt hierover helderheid voor betrokken partijen, en voor de buitenwereld.
D1	Onafhankelijk boegbeeld	Een onafhankelijk boegbeeld heeft voor de meerderheid van de partijen geen meerwaarde. Overwegingen zijn dat het meer kost dan dat het oplevert, en dat het lastig is iemand te vinden die veel weet van de materie én die tegelijkertijd onafhankelijk kan zijn

# De stuurgroep bewaakt de koers van het programma (4/4)

In onderstaande tabel vindt u de wijze waarop de bouwstenen ten aanzien van de stuurgroep in de governance zijn verwerkt.

Bouwstenen voor de governance		
#	Bouwsteen	Afweging en wijze van verwerking
D2	Voorzitter stuurgroep	LNV vervult de rol van technisch voorzitter. Uit de laatste consultatieronde van stakeholders blijkt dat er draagvlak bestaat om het technisch voorzitterschap van de stuurgroep aan LNV te laten vanwege de adequate invulling door LNV. Door het technisch voorzitterschap van de stuurgroep bij LNV te beleggen wordt tevens tegemoet gekomen aan het uitgangspunt: 'LNV behoudt de regierol.'
D7	Samenstelling stuurgroep	De samenstelling blijft hetzelfde, maar lenW wordt vertegenwoordigd door LNV en neemt niet meer deel aan de stuurgroep. De stem van externe stakeholders wordt geborgd in de klankbordgroep.



# De klankbordgroep vertegenwoordigt de stem van externe stakeholders (1/2)

## Samenstelling

Naast de stuurgroep kent de voorgestelde governance een klankbordgroep. De klankbordgroep draagt zorg voor evenwicht en balans in het uitvoeringsprogramma, door partijen te vertegenwoordigen die nog geen deel uitmaken van het uitvoeringsprogramma.

## Mandaat

Het mandaat van de klankbordgroep wordt vastgelegd in een instellingsbesluit. De klankbordgroep kan (on)gevraagd advies geven over de transitie naar duurzame gewasbescherming aan de stuurgroep. De klankbordgroep heeft geen bevoegdheid besluiten te nemen. De klankbordgroep wordt minimaal twee keer per jaar uitgenodigd door de stuurgroep om hun zienswijze te delen.

## Taken en bevoegdheden

In de klankbordgroep zijn partijen zoals biologische boeren, de wetenschap of start ups vertegenwoordigd die werken aan de transitie naar duurzame gewasbescherming. De exacte samenstelling van de klankbordgroep wordt door de stuurgroep bepaald. De volgende taken worden voorzien voor de klankbordgroep:

- Klankborden van de gekozen koers en richting voor de transitie: partijen in de klankbordgroep brengen hun zienswijze in op de transitie naar duurzame gewasbescherming.
- Inbrengen van vernieuwende ideeën. Ook buiten de gevestigde orde van stakeholders vinden ontwikkelingen plaats die mogelijk effect hebben op gewasbescherming in de toekomst. Vernieuwende ideeën kunnen als vliegwiel werken voor het implementeren van nieuwe technieken en werkwijzen.

- De klankbordgroep komt minimaal vier keer per jaar bij elkaar, en wordt minimaal twee keer per jaar door de stuurgroep uitgenodigd om hun zienswijze te delen.

Op basis van de periodieke evaluatie van de governance kan door de stuurgroep besloten worden leden van de klankbordgroep een vaste plek te geven in de stuurgroep, het transitieteam of de werkgroepen.

Op de pagina hierna is toegelicht welke bouwstenen zijn gebruikt ten aanzien van de klankbordgroep en op welke wijze deze zijn verwerkt in de voorgestelde governance.

## Relevante bouwstenen voor de governance

B1

C2

C4

C7

D8

# De klankbordgroep vertegenwoordigt de stem van externe stakeholders (1/2)

In onderstaande tabel vindt u de wijze waarop de bouwstenen ten aanzien van de klankbordgroep in de governance zijn verwerkt.

Bouwstenen voor de governance		
#	Bouwsteen	Afweging en wijze van verwerking
B1	Knelpunt 1: Er is geen evenwichtige balans tussen partijen aan tafel.	Om te zorgen voor meer balans en evenwicht in de governance stellen we voor een klankbordgroep in te richten. De klankbordgroep zet benodigde ketenpartijen aan <u>boord</u> en zorgt voor verbinding met overige stakeholders. Zo komt er meer balans in de partijen die aan tafel zitten.
C2	Breed draagvlak. Cruciaal is dat stakeholders zich betrokken en gehoord voelen. Participatie aan het programma vindt plaats op basis van gelijkwaardigheid.	De governancestructuur kent een brede vertegenwoordiging van partijen. Hierin zijn partijen gelijkwaardig. Stakeholders die geen onderdeel uitmaken van de stuurgroep, of zich daardoor niet vertegenwoordigd voelen, kunnen onderdeel worden van de klankbordgroep.
C4	Omgevingssensitiviteit. In de uitvoering kijken we niet alleen van binnen naar buiten, maar ook van buiten naar binnen; vanuit verschillende perspectieven.	Om omgevingssensitiviteit in te bouwen in de governance wordt een klankbordgroep opgericht. De klankbordgroep zorgt ervoor dat meerdere perspectieven in de overleggen worden meegenomen, onder meer door de stem van andere – niet-vertegenwoordigde – partijen in de governance te laten horen.
C7	Integraliteit. Samenhang dient op alle fronten geborgd te zijn, ten aanzien van zowel inhoud als organisatie. Van lokaal tot nationaal, van sectoraal tot intersectoraal, bottom-up en top-down.	Om de samenstelling van de governance meer in balans te brengen is het raadzaam om partijen die zich betrokken voelen bij deze transitie een plek te geven middels een klankbordgroep. Alle partijen die zich betrokken voelen bij de transitie naar duurzame gewasbescherming kunnen hun stem laten horen door middel van de klankbordgroep. Hiermee geven we invulling aan het uitgangspunt ten aanzien van integraliteit.
D8	Discussiepunt: Aansluiting van overige stakeholders	Zie toelichting bij B1.

# Het transitieteam draagt zorg voor een goede aansluiting met de context van het uitvoeringsprogramma (1/3)

## Samenstelling

In de voorgestelde governance wordt de huidige kerngroep omgezet naar een transitieteam. WEcR beveelt het oprichten van een transitieteam aan dat gedurende de transitieperiode verantwoordelijk is voor de uitvoering van de transitie.

## Mandaat

Het mandaat van het transitieteam wordt vastgelegd in een instellingsbesluit. Het transitieteam is verantwoordelijk voor de uitvoering van de transitie binnen de kaders die de stuurgroep daarvoor stelt, en legt verantwoording af aan de stuurgroep.

## Taken en bevoegdheden

Om de transitie naar duurzame gewasbescherming te realiseren is het nodig dat een breed scala aan partijen betrokken wordt. Waar het programmabureau zicht houdt op de acties die in het kader van de werkgroepen worden uitgevoerd, zorgt het transitieteam voor het aanzetten van alle betrokken partijen in verschillende ketens en op verschillende beleidsterreinen. Het transitieteam is daarmee het gezicht naar buiten en draagt zorg voor de externe betrekkingen van het uitvoeringsprogramma.

Het transitieteam sluit op meerdere manieren aan op de context van het uitvoeringsprogramma, door naar gelang de behoefte van de stuurgroep, in contact te treden met:

- Ketens: verschillende ketens zijn nodig om de transitie te realiseren. Ketenpartners worden periodiek geïnformeerd over de voortgang van het uitvoeringsprogramma en geconsulteerd wanneer specialistische kennis vanuit een bepaalde keten nodig is. Ketenpartijen zullen ook

(op termijn) een rol moeten pakken, bijvoorbeeld in het beïnvloeden van de consument in zijn aankoopgedrag.

- Aanpalende beleidsterreinen: het transitieteam onderhoudt de relaties met vergelijkbare programma's en initiatieven op aanpalende beleidsterreinen om kennis, informatie en ervaringen uit te wisselen. Een eerste logische partner hierin is de Nationale Tuinbouwagenda.

De volgende taken worden voorzien voor het transitieteam:

- Identificeren van reeds lopende en potentiële small wins in de transitie naar toekomstgerichte gewasbescherming en peilen hoe ze deze kunnen ondersteunen en aanjagen.
- Uitvoeren van omgevingsanalyses, stakeholdermanagement en monitoring van de relatie met andere ketens.

## Relevante bouwstenen voor de governance

C1

# Het transitieteam draagt zorg voor een goede aansluiting met de context van het uitvoeringsprogramma (2/3)

Binnen het transitieteam wordt een specifieke rol voor LNV onderscheiden als het gaat om communicatie met externe partijen. Als politiek verantwoordelijk ministerie heeft LNV de volgende taken:

- Internationale kaders: De Nederlandse land- en tuinbouw produceert voor een internationale markt. Dat maakt ook dat agrarische bedrijven doorlopend te maken hebben met internationale wet- en regelgeving.
- Interacteren met (inter)nationale politiek-bestuurlijke context. De open economie van Nederland is te zeer afhankelijk van de internationale markt om geïsoleerd de transitie aan te zetten. Het is de taak van LNV om de aansluiting te zoeken met de (inter)nationale politiek-bestuurlijke context om ook daar een bredere transitie aan te wakkeren.
- Promoten van vergelijkbare aanpak in Europa. LNV formuleert de positie in overleg met stakeholders.
- Onderzoeksinitiatieven op het gebied van plantgezondheid, duurzame bollen en gewasbescherming inbrengen in de governancestructuur van het uitvoeringsprogramma.

Op de pagina hierna is toegelicht welke bouwstenen zijn gebruikt ten aanzien van het transitieteam en op welke wijze deze zijn verwerkt in de voorgestelde governance.

## Relevante bouwstenen voor de governance

C1

# Het transitieteam draagt zorg voor een goede aansluiting met de context van het uitvoeringsprogramma (3/3)

In onderstaande tabel vindt u de wijze waarop de bouwstenen ten aanzien van het transitieteam in de governance zijn verwerkt.

bouwstenen voor de governance		
#	Bouwsteen	Afweging en wijze van verwerking
C1	Aanbeveling WEcR - Richt een transitieteam in	Conform de aanbeveling van WEcR wordt een transitieteam opgericht. Het transitieteam is gedurende de transitieperiode verantwoordelijk voor de uitvoering van de transitie. Het transitieteam draagt bij aan het behalen van resultaten door proefprojecten en small wins te identificeren.

# Het onafhankelijk programmabureau zorgt voor procesmatige ondersteuning van het uitvoeringsprogramma (1/3)

## Samenstelling

Er wordt onafhankelijke ondersteuning gezocht in de vorm van een programmabureau. Het verdient aanbeveling om een onafhankelijke manager voor het programmabureau aan te wijzen. De manager is verantwoordelijk voor het goed functioneren van het programmabureau. De manager heeft een belangrijke rol in het organisatie-onafhankelijk werken vanuit het gezamenlijke belang van het uitvoeringsprogramma, zonder gebonden te zijn aan een partij. Het is van groot belang dat de manager kan rekenen op draagvlak bij de verschillende partijen uit het uitvoeringsprogramma, voldoende mandaat krijgt om de functie naar behoren uit te voeren en beschikt over verbindende eigenschappen. Het is denkbaar dat het programmabureau wordt ingevuld door twee fte: de manager (S13/14) die tevens opereert als secretaris van de stuurgroep, en een ondersteuner (S11/12) die de manager ondersteunt bij de voorbereiding van overleggen, de communicatie en die op basis van data-analyse de voortgang van acties en de effecten inzichtelijk kan maken.

## Mandaat

Het mandaat van het programmabureau wordt vastgelegd in een instellingsbesluit. Het programmabureau monitort de voortgang van de werkgroepen en kan werkgroepentrekkers op de voortgang aanspreken. Wanneer voortgang in (een of meerdere) werkgroep(en) achterblijft kan de manager dit escaleren naar de stuurgroep. Het programmabureau monitort eveneens de bijdragen (in capaciteit en inzet) die partijen leveren aan het uitvoeringsprogramma, en maakt dit voor de stuurgroep inzichtelijk.

## Taken en verantwoordelijkheden

Het programmabureau organiseert de randvoorwaarden voor het uitvoeringsprogramma, verbindt de werkgroepen met de stuurgroep en faciliteert het uitvoeringsprogramma. Dit programmabureau beperkt organisatorische en coördinerende aspecten tot het hoogst noodzakelijke. Het hoogst noodzakelijk zijn die aspecten die minimaal gezamenlijk opgepakt dienen te worden om de transitie te doen slagen. Over wat het hoogst noodzakelijke inhoudt, worden in de stuurgroep periodiek afspraken gemaakt.

De opdracht aan het programmabureau wordt vastgesteld door de stuurgroep. Taken van het programmabureau omvatten in ieder geval:

- Voorbereiden en regie voeren op overleggen.
- Opstellen en monitoren van een jaarplan voor het uitvoeringsprogramma met daarin de ambities, doelen en activiteiten voor het komende jaar.
- Monitoring en coördinatie van werkgroepen, acties en effecten van de acties.
- Communicatie.

Financiering van het onafhankelijke programmabureau gebeurt door het ministerie van LNV.

Op de pagina hierna is toegelicht welke bouwstenen zijn gebruikt ten aanzien van het programmabureau en op welke wijze deze zijn verwerkt in de voorgestelde governance.

### Relevante bouwstenen voor de governance

A7

A8

A  
10

B2

B3

C5

C6

# Het onafhankelijk programmabureau zorgt voor procesmatige ondersteuning van het uitvoeringsprogramma (2/3)

In onderstaande tabel vindt u de wijze waarop de bouwstenen ten aanzien van het programmabureau in de governance zijn verwerkt.

Bouwstenen voor de governance		
#	Bouwsteen	Afweging en wijze van verwerking
A7	Uitgangspunt: Organisatorische en coördinerende aspecten zijn beperkt tot het hoogst noodzakelijke	Het hoogst noodzakelijk zijn die aspecten die minimaal gezamenlijk opgepakt dienen te worden om de transitie te doen slagen. Over wat het hoogst noodzakelijke inhoudt, worden in de stuurgroep periodiek afspraken gemaakt. Het programmabureau voert haar taken dan conform deze afspraken uit.
A8	Uitgangspunt: Solide procesregie	Om te zorgen voor solide procesregie is een programmabureau opgericht. Het programmabureau richt zich op de procesmatige ondersteuning het uitvoeringsprogramma, onder meer in de vorm van de voorbereiding van overleggen en het organiseren van bijeenkomsten van het uitvoeringsprogramma. Zij houden expliciet zicht op de procesmatige kant van het uitvoeringsprogramma.
A 10	Uitgangspunt: Inzicht in acties en voortgang	Doordat het programmabureau de acties en voortgang van de werkgroepen monitort kan de stuurgroep (bij) sturen op het behalen van de gestelde resultaten. Het gaat in dit uitvoeringsprogramma niet alleen om dat acties worden uitgevoerd door betrokken partijen, maar ook juist om het effect dat deze acties sorteren. Met behulp van beschikbare (openbare) data, en data van betrokken partijen kan over langere tijd inzichtelijk gemaakt worden welke trends en ontwikkelingen zich voordoen als resultaat van de acties van het uitvoeringsprogramma. Het programmabureau richt daarom een monitoringsfunctie in. Door middel van de monitoring van de (effecten van) acties, bijvoorbeeld in de vorm van dashboards, kan inzichtelijk worden gemaakt welke effecten het uitvoeringsprogramma heeft. Op basis hiervan kan de stuurgroep geïnformeerd de koers of de acties aanpassen om zo haar strategische doelen te bereiken.
B2	Knelpunt 2: Er wordt onvoldoende gestuurd op het behalen van resultaten.	Zie punt A 10 hierboven. Wanneer voortgang op acties of resultaten achterblijft kan het programmabureau dit escaleren naar de stuurgroep.
B3	Knelpunt 3 : Overleggen zijn niet altijd effectief.	De taak van het programmabureau is om te zorgen voor de tijdige planning van overleggen, helderheid over de agenda van de stuurgroep, stukken tijdig te verspreiden en heldere verslagen te maken. Zie ook punt A8 hierboven.

# Het onafhankelijk programmabureau zorgt voor procesmatige ondersteuning van het uitvoeringsprogramma (3/3)

In onderstaande tabel vindt u de wijze waarop de bouwstenen ten aanzien van het programmabureau in de governance zijn verwerkt.

bouwstenen voor de governance		
#	Bouwsteen	Afweging en wijze van verwerking
C5	Transitie is een zoektocht. Doelen zijn met elkaar verweven, acties zijn volgtijdig op elkaar. Effectieve monitoring van het proces is van belang om te kunnen anticiperen op onzekerheden nieuwe inzichten.	Zie punt A10 en B2 op de vorige pagina.
C6	Vertrouwen. Tussen partners onderling, en tussen de uitvoerders en de samenleving. Dit vraagt transparantie in wat we doen, waarom, en met welk resultaat.	Zie punt A10 en B2 op de vorige pagina.



# De werkgroepen coördineren de activiteiten uit het uitvoeringsprogramma (1/3)

## Samenstelling

In de voorgestelde governancestructuur worden vijf werkgroepen onderscheiden. Voor de herkenbaarheid van de doelstellingen is het raadzaam om de strategische doelen uit het uitvoeringsprogramma als werkgroepen terug te laten komen in de governance. Zo wordt voor iedereen helder aan welke doelstellingen werkgroepen werken. De drie strategische doelen zijn:

1. Plant- en teeltsystemen zijn weerbaar.
2. Land- en tuinbouw en natuur zijn met elkaar verbonden.
3. Nagenoeg zonder emissies naar het milieu en nagenoeg zonder residuen op producten.

Daarnaast vervult een werkgroep een rol in het behouden van een natuurlijke balans in een weerbaar teeltsysteem. Ook wordt een werkgroep toegevoegd die acties coördineert ten aanzien van gezond en veilig voedsel, samen met de ketens waarin consumenten een belangrijke rol hebben.

Het trekkerschap van de werkgroepen is bepaald op basis van kennis en capaciteit, en draagvlak bij betrokken partijen. Dat leidt tot de volgende vijf werkgroepen:

- Werkgroep 1: Weerbare plant- en teeltsystemen (incl. uitwerking afbouwbeleid). In deze werkgroep zijn Plantum, Nefyto, LNV, UvW en Artemis vertegenwoordigd. LTO is trekker van de werkgroep. Thema's binnen deze werkgroep zijn verschillende mogelijkheden om ziekten, plagen en onkruiden te voorkomen, zoals het gebruik van een weerbare bodem, weerbare rassen, gezond uitgangsmateriaal, weerbare teeltconcepten en de inzet van of het bevorderen van nuttige organismen. In deze werkgroep worden meerdere werkgroepen bij elkaar gebracht die slapen in de huidige situatie:

- Werkgroep Innovatieve teeltconcepten 2030 (slaapt)
- Werkgroep Systeemaanpassingen IPM (slaapt)
- Werkgroep Maatregelen (slaapt)
- Werkgroep Middelen (slaapt)

- Werkgroep 2: Verbinden land- en tuinbouw met natuur. Deze werkgroep bestaat ook in de huidige situatie en blijft ongewijzigd. In werkgroep 2 zijn Ctgb, Agrodis, Artemis, Fedecom, Cumela, Nefyto, LTO, Plantum en N&M vertegenwoordigd.
- Werkgroep 3: Nagenoeg zonder emissies. In deze werkgroep zijn Ctgb, Cumela, EZK, Fedecom, KAVB, Nefyto, NVWA, RWS, UvW en Vewin vertegenwoordigd. LTO is de trekker van de werkgroep. In deze werkgroep worden de huidige werkgroep maatregelen gewasbeschermingsmiddelen open teelten en hoofdlijnenakkoord Waterzuivering glastuinbouw bij elkaar gebracht.
- Werkgroep 4: Toepassen van technische en biologische maatregelen incl. innovatie. In deze werkgroep zijn Vewin, LTO, UvW, N&M, Nefyto en Artemis vertegenwoordigd. LNV is de trekker van de werkgroep. Deze werkgroep geeft invulling aan de doelstelling om de natuurlijke balans te behouden en te herstellen in een weerbaar teeltsysteem. Hiervoor kan gericht biologie worden ingezet en het immuunsysteem van de plant versterkt. Ook ruimte voor innovaties en slim gebruik van data is nodig om de transitie te kunnen maken.

## Relevante bouwstenen voor de governance

A1

A2

A3

D5

D6

# De werkgroepen coördineren de activiteiten uit het uitvoeringsprogramma (2/3)

- Werkgroep 5: Gezond en veilig voedsel (later). In deze werkgroep zijn LTO, Plantum, Nefyto en LNV vertegenwoordigd. LNV is de trekker. Deze werkgroep brengt de ketens in beeld die mee moeten bewegen om de transitie te kunnen maken. In deze werkgroep wordt gekeken naar de rol van de consument, de supermarkten en afnemers in brede zin. Op termijn kunnen CBL en VWS bij deze werkgroep betrokken worden.

## Opmerking bij de samenstelling van de werkgroepen:

In april 2021 stelde de kerngroep een nieuwe indeling van de werkgroepen voor als bijlage bij het jaarplan:

- Overzicht & inzicht
- Kennis & innovatie
- Toepassing
- Randvoorwaarden
- Korte termijn EMMP

Zie ook bijlage III. Deze informatie is tijdens de verkenning naar een governancestructuur met ons gedeeld. Echter, ons advies is om de werkgroepen niet in te delen op het soort actie dat moet worden uitgevoerd (bijvoorbeeld 'overzicht & inzicht') maar op het effect dat acties moeten sorteren. Indien de indeling behorende bij het jaarplan omarmd is op het moment van oplevering van dit rapport, is het contraproductief op korte termijn een andere indeling te implementeren.

## Mandaat

De opdracht van de werkgroepen is het coördineren van acties die door de partijen in de werkgroepen worden uitgevoerd. De werkgroep legt zelf de reikwijdte en de planning vast, en ziet toe op een logische onderlinge verhouding van de uit te voeren acties. De aanpak per werkgroep wordt door de stuurgroep vastgesteld.

Op de pagina hierna is toegelicht welke bouwstenen zijn gebruikt ten aanzien van de werkgroepen en op welke wijze deze zijn verwerkt in de voorgestelde governance.

## Taken

Op basis van de door de stuurgroep verstrekte opdracht coördineren de werkgroepen de activiteiten. De partijen dragen in natura bij aan de werkgroepen, door hierin te participeren. Inhoudelijke discussies worden vooral in de werkgroepen gevoerd. Op basis van inzicht in de voortgang op acties in de werkgroepen, en monitoring van de effecten van die acties door het programmabureau kan de stuurgroep bijsturen om de gestelde resultaten te bereiken.

De werkgroepen leggen door middel van voortgangsrapportages minimaal één keer per kwartaal verantwoording af over de voortgang aan het programmabureau en de stuurgroep.

Op de pagina hierna is toegelicht welke bouwstenen zijn gebruikt ten aanzien van de werkgroepen en op welke wijze deze zijn verwerkt in de voorgestelde governance.

## Relevante bouwstenen voor de governance



# De werkgroepen coördineren de activiteiten uit het uitvoeringsprogramma (3/3)

In onderstaande tabel vindt u de wijze waarop de bouwstenen ten aanzien van de werkgroepen in de governance zijn verwerkt.

bouwstenen voor de governance		
#	Bouwsteen	Afweging en wijze van verwerking
A1	Strategisch doel 1: Plant- en teeltsystemen zijn weerbaar: We borgen dit doel expliciet in een aparte werkgroep.	We borgen dit doel expliciet in werkgroep 1.
A2	Strategisch doel 2: Land- en tuinbouw en natuur zijn met elkaar verbonden	We borgen dit doel expliciet in werkgroep 2.
A3	Strategisch doel 3: Nagenoeg zonder emissies naar het milieu en nagenoeg zonder residuen op producten	We borgen dit doel expliciet in werkgroep 3.
D5	Werkgroepen: meerdere beelden over wijze waarop werkgroepen georganiseerd moeten worden.	Op dit moment bestaan meerdere indelingen voor de werkgroepen: de huidige indeling, de indeling als bijlage bij het jaarplan 2021-2022 (zie ook bijlage III) en het voorstel dat KPMG doet. In de governance doen wij een voorstel voor een indeling van werkgroepen, dit is een combinatie van de eerdere indeling door KPMG op basis van de doelstellingen uit het uitvoeringsprogramma en de bijlage bij het jaarplan. Hiermee wordt een dekkend voorstel gedaan om uitvoering te geven aan de in het uitvoeringsprogramma beschreven acties.
D6	Trekkerschap werkgroepen: meerdere beelden over de wijze van aansturing van de werkgroepen.	De keuze voor het trekkerschap per werkgroep is gemaakt op basis van beschikbare capaciteit, betrokkenheid en draagvlak bij de andere partijen.



1. Inleiding
2. Werkwijze
3. Huidige governance
4. Bouwstenen en afwegingen
5. Voorgestelde governancestructuur
6. **Aanbevelingen voor het vervolg**

# Twee aanbevelingen voor het vervolg kunnen de mate van succes van de voorgestelde governance vergroten (1/3)

Dit advies kan het startpunt zijn van een uitvoeringsprogramma dat op effectieve wijze haar strategische doelen najaagt, door middel van een eenvoudige en slagvaardige governance. Daartoe is het van belang om met stakeholders gezamenlijk stappen te zetten in de implementatie van de governance. Om de kans op succes te vergroten doen we hierna twee aanbevelingen.

- Aanbeveling 1: Werk in fasen toe naar de voorgestelde governance.
- Aanbeveling 2: Richt een robuuste monitoringsfunctie in om te sturen op resultaten en effecten van het uitvoeringsprogramma.

De aanbevelingen zijn hierna en op de volgende pagina's beknopt toegelicht.

## Aanbeveling 1: Werk in fasen toe naar de voorgestelde governance

Op basis van de inzichten uit de verkenning wordt geconcludeerd dat het uitvoeringsprogramma gebaat is bij een inclusieve en slagvaardige governance. Hiermee kan het uitvoeringsprogramma brede betrokkenheid van partijen garanderen en tegelijkertijd zorgen dat het uitvoeringsprogramma daadwerkelijk de beoogde transitie inzet.

Echter, in onze ervaring werkt het niet om over één nacht ijs te gaan. Het verdient daarom de aanbeveling om in kleine stappen – of fasen – toe te werken naar de geadviseerde governance.

Startpunt bij het advies is de huidige governancestructuur – dit is de **startfase**. Om naar de geadviseerde governance toe te werken is het raadzaam om een **tussenfase** in te richten. In de **tussenfase** wordt gewerkt aan het bestendigen van de huidige governance, onder andere door het inrichten van een onafhankelijk programmabureau en het formeel vastleggen van taken, rollen en bevoegdheden. Deze fase start

in Q3 2021 en loopt naar verwachting tot Q2 2022.

In Q2 2022 evalueert de stuurgroep het functioneren van de governance. Eventuele lessen worden meegenomen in de doorontwikkeling naar de geadviseerde governance, dit is de **eindfase**. In die fase wordt, vanaf Q3 2022, de governancestructuur geoptimaliseerd, onder meer door de kerngroep om te vormen tot het transitieteam.

Op de volgende pagina vindt u een schematisch overzicht van de drie fasen.

# Twee aanbevelingen voor het vervolg kunnen de mate van succes van de voorgestelde governance vergroten (2/3)



Figuur 8. Schematische overzicht van de fasen

# Twee aanbevelingen voor het vervolg kunnen de mate van succes van de voorgestelde governance vergroten (3/3)

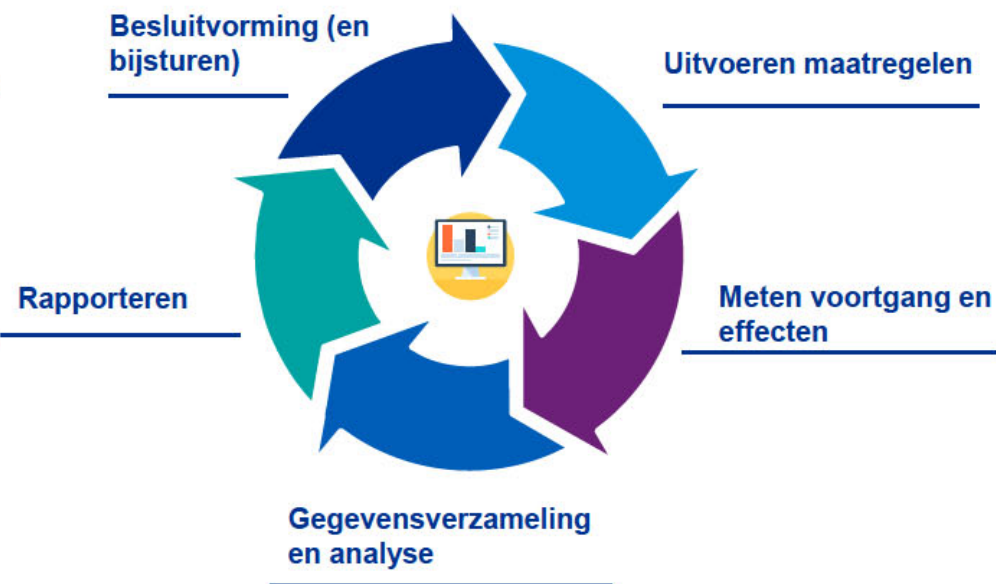
## Aanbeveling 2: Richt een robuuste monitoringsfunctie in om te sturen op resultaten en effecten van het uitvoeringsprogramma

Het uitvoeringsprogramma kent drie strategische doelen die over langere termijn bereikt dienen te worden. Monitoring van de effecten van de acties die worden uitgevoerd is daarom van essentieel belang. Het gaat in dit uitvoeringsprogramma niet alleen om dat acties worden uitgevoerd door betrokken partijen, maar ook juist om het effect dat deze acties sorteren. Met behulp van beschikbare (openbare) data en data van betrokken partijen kan over langere tijd inzichtelijk gemaakt worden welke trends en ontwikkelingen zich voordoen als resultaat van de acties van het uitvoeringsprogramma. Als onderdeel van het onafhankelijke programmabureau verdient het daarom de aanbeveling om een monitoringsfunctie in te richten. Door middel van de monitoring van de (effecten van) acties, bijvoorbeeld in de vorm van dashboards, kan inzichtelijk worden gemaakt welke effecten het uitvoeringsprogramma heeft. Op basis hiervan kan de stuurgroep geïnformeerd de koers of de acties aanpassen om zo haar strategische doelen te bereiken. Hieronder doen wij een suggestie over het inrichten van de monitoringsfunctie.

Het monitoren van (de effecten van) de beoogde beleidsdoelstellingen en achterliggende maatregelen is een iteratief proces waarbij verschillende stappen worden doorlopen. Bij monitoring vindt een continue en systematische meting van voortgang en effecten plaats. Dit proces kent vijf stappen die elkaar in een continue loop opvolgen:

- Besluitvorming (en bijsturen)
- Uitvoeren maatregelen
- Meten voortgang en effecten
- Gegevensverzameling en analyse
- Rapporteren

Coördinatie van het proces door het programmabureau is daarbij een onderliggende, doorlopende activiteit.



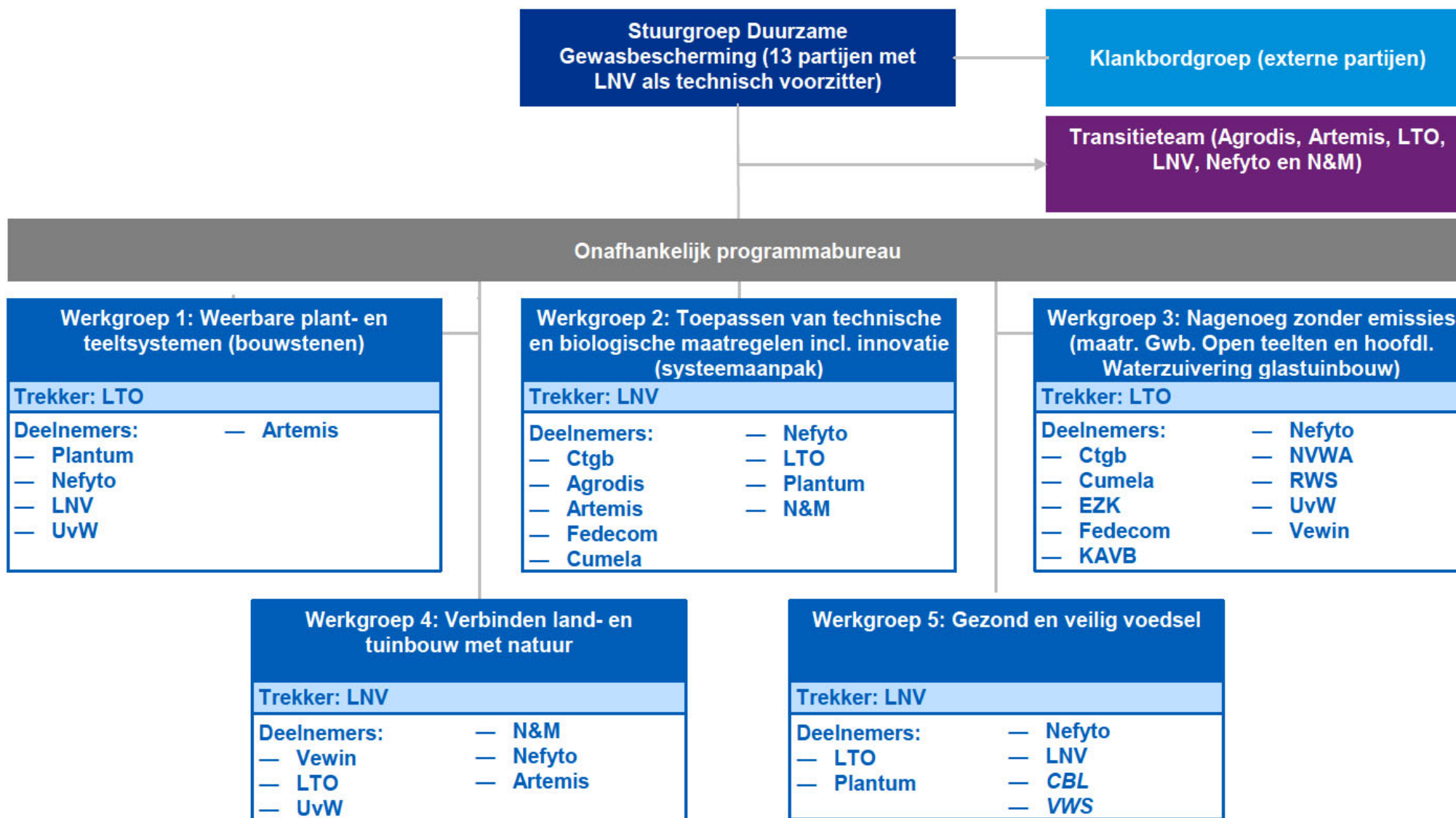
Figuur 9. Overzicht van een mogelijke monitoringsaanpak



Bijlagen



# Bijlage I: detailoverzicht van de voorgestelde governance: visuele weergave



# Bijlage I: detailoverzicht van de voorgestelde governance: verwerking van bouwstenen in de governance (1/3)

In onderstaande tabel (gaat verder op de volgende pagina's) vindt u alle bouwstenen en de wijze van verwerking in de governance in één overzicht.

Bouwstenen voor de governance		
#	Toelichting	Waar verwerkt?
A1	Strategisch doel 1: Plant- en teeltsystemen zijn weerbaar: We borgen dit doel expliciet in een aparte werkgroep.	Werkgroepen
A2	Strategisch doel 2: Land- en tuinbouw en natuur zijn met elkaar verbonden	Werkgroepen
A3	Strategisch doel 3: Nagenoeg zonder emissies naar het milieu en nagenoeg zonder residuen op producten	Werkgroepen
A4	Uitgangspunt: Toekomstbestendig	Kader voor de governance
A5	Uitgangspunt: Gelijkwaardig	Stuurgroep
A6	Uitgangspunt: Eenvoudig, flexibel en slagvaardig	Kader voor de governance
A7	Uitgangspunt: Organisatorische en coördinerende aspecten zijn beperkt tot het hoogst noodzakelijke	Onafhankelijk programmabureau
A8	Uitgangspunt: Solide procesregie	Onafhankelijk programmabureau
A9	Uitgangspunt: LNV behoudt de regierol	Stuurgroep
A10	Uitgangspunt: Inzicht in acties en voortgang	Onafhankelijk programmabureau
A11	Uitgangspunt: Continuïteit	Kader voor de governance
B1	Knelpunt 1: Er is geen evenwichtige balans tussen partijen aan tafel.	Klankbordgroep
B2	Knelpunt 2: Er wordt onvoldoende gestuurd op het behalen van resultaten.	Onafhankelijk programmabureau
B3	Knelpunt 3 : Overleggen zijn niet altijd effectief.	Onafhankelijk programmabureau
B4	Knelpunt 4: De huidige samenstelling van de stuurgroep staat ter discussie	Stuurgroep
B5	Knelpunt 5: Het mandaat van de stuurgroep is onduidelijk	Stuurgroep

# Bijlage I: detailoverzicht van de voorgestelde governance: verwerking van bouwstenen in de governance (2/3)

In onderstaande tabel (gaat verder op de volgende pagina) vindt u alle bouwstenen en de wijze van verwerking in de governance in één overzicht.

Bouwstenen voor de governance		
#	Toelichting	Waar verwerkt?
C1	Aanbeveling WEcR - Richt een transitieteam in	Transitieteam
C2	Breed draagvlak. Cruciaal is dat stakeholders zich betrokken en gehoord voelen. Participatie aan het programma vindt plaats op basis van gelijkwaardigheid.	Klankbordgroep
C3	Gezamenlijke verantwoordelijkheid. Alle partijen werken samen en elke partner neemt daarbij zijn verantwoordelijkheid, zowel qua input (capaciteit, middelen) als output (resultaat).	Kader voor de governance
C4	Omgevingssensitiviteit. In de uitvoering kijken we niet alleen van binnen naar buiten, maar ook van buiten naar binnen; vanuit verschillende perspectieven.	Klankbordgroep
C5	Transitie is een zoektocht. Doelen zijn met elkaar verweven, acties zijn volgtijdig op elkaar. Effectieve monitoring van het proces is van belang om te kunnen anticiperen op onzekerheden nieuwe inzichten.	Onafhankelijk programmabureau
C6	Vertrouwen. Tussen partners onderling, en tussen de uitvoerders en de samenleving. Dit vraagt transparantie in wat we doen, waarom, en met welk resultaat.	Onafhankelijk programmabureau
C7	Integraliteit. Samenhang dient op alle fronten geborgd te zijn, ten aanzien van zowel inhoud als organisatie. Van lokaal tot nationaal, van sectoraal tot intersectoraal, bottom-up en top-down.	Klankbordgroep
C8	Aansluiting bij de governance het tuinbouwakkoord	Kader voor de governance

# Bijlage I: detailoverzicht van de voorgestelde governance: verwerking van bouwstenen in de governance (3/3)

In onderstaande tabel vindt u alle bouwstenen en de wijze van verwerking in de governance in één overzicht.

Bouwstenen voor de governance		
#	Toelichting	Waar verwerkt?
D1	Discussiepunt: Onafhankelijk boegbeeld	Stuurgroep
D2	Discussiepunt: Voorzitterschap stuurgroep	Stuurgroep
D3	Discussiepunt: Monitoring op acties	Stuurgroep
D4	Discussiepunt: Helder beleggen van verantwoordelijkheden	Kader voor de governance
D5	Discussiepunt: Indeling en aansturing van werkgroepen	Werkgroepen
D6	Discussiepunt: Onafhankelijk programmabureau	Werkgroepen
D7	Discussiepunt: De samenstelling van de stuurgroep	Stuurgroep
D8	Discussiepunt: Aansluiting van overige stakeholders	Klankbordgroep

# Bijlage II: de gewogen uitgangspunten voor de governance (1/2)

Op basis van originele uitgangspunten, de uitkomsten van de interviews, de bespreking tijdens de werksessie en de schriftelijke consultatie met stakeholders zijn uitgangspunten voor de governance opgesteld gevalideerd en gewogen. Hieronder vindt u de uitgangspunten. De toevoegingen uit de schriftelijke consultatie zijn schuingedrukt. De weging van de uitgangspunten is nader toegelicht op de volgende pagina.

Uitgangspunten voor de toekomstige governance			Weging stakeholders	
#	Uitgangspunt	Uitleg	Belang	Toepassing
1	Toekomstbestendig	Elke partij die zich gecommitteerd heeft aan het uitvoeringsprogramma, heeft dat gedaan voor een periode van 10 jaar. De governancestructuur moet daarom robuust zijn voor de toekomst, maar ook wendbaar genoeg om in te kunnen spelen op ontwikkelingen.	Belangrijk	Mee eens
2	Gelijkwaardig	Partijen kunnen verschillend zijn in omvang, capaciteit, <i>inzet of rol</i> , maar in de governance moeten alle partijen gelijkwaardig zijn.	Belangrijk	Mee eens
3	Eenvoudig, flexibel en slagvaardig	Om de beoogde doelstellingen uit het uitvoeringsprogramma te bereiken voor 2030 is de governancestructuur eenvoudig en slagvaardig. <i>Tegelijkertijd is voor complexe situaties ook flexibiliteit nodig.</i>	Belangrijk	Mee eens
4	Organisatorische en coördinerende aspecten zijn beperkt tot het hoogst noodzakelijke	De organisatie en coördinatie die nodig is om de governance te laten werken moet beperkt blijven tot het hoogst noodzakelijke. <i>Het hoogst noodzakelijk zijn die aspecten die minimaal gezamenlijk opgepakt dienen te worden om de transitie te doen slagen. Daar worden in de stuurgroep afspraken over gemaakt.</i>	Belangrijk	Neutraal
5	Solide procesregie	De regie op het proces moet goed worden belegd, de overleggen moeten goed en op het juiste niveau worden voorbereid.	Belangrijk	Mee eens
6	LNV behoudt de regierol	LNV behoudt de regierol in de zin dat zij overziet dat beleidsdoelen worden nagestreefd, en de doelen uit het uitvoeringsprogramma worden behaald. <i>LNV zorgt vanuit haar rol als technisch voorzitter in de stuurgroep dat alle informatie en processen gecoördineerd zijn, de informatievoorziening op orde is en dat de overleggen ordentelijk verlopen.</i>	Belangrijk	Neutraal
7	Inzicht in acties en voortgang	In de governancestructuur moet inzicht verkregen worden in de mate waarin acties worden uitgevoerd en doelstellingen worden bereikt. Op basis daarvan kan worden bijgestuurd om de beoogde resultaten te halen.	Belangrijk	Mee eens
8	Continuïteit	Alle partijen die zich gecommitteerd hebben aan het uitvoeringsprogramma moeten een plek hebben en houden in de governance.	Belangrijk	Mee eens

# Bijlage II: de gewogen uitgangspunten voor de governance (2/2)

De gewogen uitgangspunten zijn in de tabel hieronder opgenomen. De uitgangspunten zijn gewogen door de stakeholders, doordat zij hebben aangegeven hoe belangrijk het uitgangspunt voor hen is (Belang) en de mate waarin zij het eens zijn met het uitgangspunt hebben gescoord (Toepassing). Deze scores zijn geconsolideerd, daarover is ook een gemiddelde uitgerekend. Het gemiddelde per uitgangspunt staat in de respectievelijke kolommen. Negen partijen hebben de uitgangspunten gewogen in een schriftelijke reactie.

Uitgangspunten voor de toekomstige governance			
#	Uitgangspunt	Belang: gemiddelde score	Toepassing: gemiddelde score
1	Toekomstbestendig	2	2
2	Gelijkwaardig	2	2
3	Eenvoudig, flexibel en slagvaardig	2	2
4	Organisatorische en coördinerende aspecten zijn beperkt tot het hoogst noodzakelijke	2	3
5	Solide procesregie	2	2
6	LNV behoudt de regierol	2	3
7	Inzicht in acties en voortgang	2	2
8	Continuïteit	2	2

Legenda <i>Belang</i>	
Score	Definitie
1	Zeer belangrijk
2	Belangrijk
3	Neutraal
4	Onbelangrijk
5	Zeer onbelangrijk

Legenda <i>Toepassing</i>	
Score	Definitie
1	Sterk mee eens
2	Mee eens
3	Neutraal
4	Mee oneens
5	Sterk mee oneens

# Bijlage III: Werkgroepen zoals voorgesteld door de kerngroep in het kader van het jaarplan 2021 - 2021

Onderstaande tabel bevat de werkgroepen zoals deze zijn voorgesteld door de kerngroep in het kader van het jaarplan 2021 – 2022.

Werkgroepen zoals voorgesteld door de kerngroep aan de stuurgroep in het kader van het jaarplan 2021 - 2022	
Werkgroep	Taken
Overzicht & inzicht	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Verkenningen, inventarisaties etc.: het verzamelen van bestaande data en informatie als basis voor verdere actie;</li> <li>— Informatieontsluiting: het vastleggen en ontsluiten van bestaande data en informatie t.b.v. het informeren van specifieke doelgroepen, zoals boeren en tuinders;</li> <li>— Monitoring: ontwikkeling en toepassing van indicatoren om voor het UP relevante trends en ontwikkelingen in beeld te brengen.</li> </ul>
Kennis & innovatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Fundamenteel onderzoek gericht op het verkrijgen van benodigde inzichten en tools voor de ontwikkeling van bouwstenen;</li> <li>— Ontwikkeling van bouwstenen: methoden, technieken, producten die bijdragen aan het realiseren van de doelen van het UP;</li> <li>— Onderzoek naar de (mogelijke) toepassing en integratie van bouwstenen in het teeltsysteem.</li> </ul>
Toepassing	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Versterking van de infrastructuur voor kennisuitwisseling en samenwerking tussen boeren, tuinders en andere stakeholders in de praktijk;</li> <li>— Pilots waarin beschikbare kennis en innovatie in de praktijk wordt beproefd en geoptimaliseerd, door en met ondernemers;</li> <li>— Begeleiding en advisering van ondernemers door erfbetreders (waaronder adviseurs) en andere partijen.</li> </ul>
Randvoorwaarden	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Wettelijk kader: (sturing op) aanpassing van wet- en regelgeving t.b.v. facilitering van de transitie naar 2030 en het wegnemen van belemmeringen hierin;</li> <li>— Instrumentarium: ontwikkeling / herijking van (beleids)instrumentarium ter ondersteuning / stimulering van boeren en tuinders in de transitie naar 2030;</li> <li>— Economisch perspectief: financiële mogelijkheden en incentives voor realisatie van de ambitie, en de rol van de markt hierin.</li> </ul>
Korte termijn EMMP	<ul style="list-style-type: none"> <li>— (Tijdig) inzicht in kansen en bedreigingen voor behoud van een effectief maatregelen- en middelenpakket (EMMP)</li> <li>— Uitbreiding / optimalisatie van het beschikbare instrumentarium voor het oplossen van actuele vraagstukken;</li> <li>— Ontwikkeling van oplossingen van actuele vraagstukken voor de korte en middellange termijn.</li> </ul>

# Bijlage IV: Toelichting per gremium in de voorgestelde governance

De verschillende niveaus van overleg en samenwerking uit het governance-model hebben elk een andere samenstelling, mandatering en bevoegdheden. Dit is weergegeven in onderstaande tabel. Op de pagina's hierna is steeds per laag aangegeven wat de doelstellingen en werkzaamheden zijn.

Uitwerking van samenstelling, mandatering en bevoegdheden per gremium			
Gremium	Samenstelling	Mandaat	Taken en verantwoordelijkheden
Stuurgroep	Alle partijen	Mandaat ligt in Uitvoeringsprogramma Toekomstvisie gewasbescherming 2030	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Sturen op de voortgang van de stuurgroep</li> <li>— Besluiten nemen</li> <li>— Goedkeuren jaarplan</li> <li>— Verantwoording afdwingen voorzitters werkgroepen</li> </ul>
Transitieteam	Onafhankelijk voorzitter, Agrodis, Artemis, LTO, LNV, Nefyto, IenW en N&M	Rol, opdracht en reikwijdte wordt vastgelegd in instellingsbesluit	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Contact leggen externe stakeholders</li> <li>— Optreden namens uitvoeringsprogramma</li> </ul>
Programma-bureau	Ondersteuning vanuit Agrodis, Artemis, LTO, LNV, Nefyto, IenW en N&M	Rol, opdracht en reikwijdte wordt vastgelegd in convenant	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Ondersteuning stuurgroep</li> <li>— Ondersteuning werkgroepen</li> <li>— Opstellen jaarplan</li> <li>— Monitoring van acties</li> </ul>
Werkgroep 1	LTO (vz.) Plantum, Nefyto, LNV, UvW	Opdracht vanuit stuurgroep. De werkgroep legt reikwijdte en planning vast.	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Inhoudelijke uitwerking werkzaamheden op themagebied</li> </ul>
Werkgroep 2	Nefyto (vz.), Ctgb, Agrodis, Artemis, Fedecom, LNV, NVWA, LTO, Plantum, N&M	Opdracht vanuit stuurgroep. De werkgroep legt reikwijdte en planning vast.	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Inhoudelijke uitwerking werkzaamheden op themagebied</li> </ul>
Werkgroep 3	N&M (vz.), Plantum, Nefyto, LNV, UvW, Vewin	Opdracht vanuit stuurgroep. De werkgroep legt reikwijdte en planning vast.	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Inhoudelijke uitwerking werkzaamheden op themagebied</li> </ul>
Werkgroep 4	LNV (vz.), Vewin, LTO, UvW, N&M, IPO/VNG	Opdracht vanuit stuurgroep. De werkgroep legt reikwijdte en planning vast.	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Inhoudelijke uitwerking werkzaamheden op themagebied</li> </ul>
Werkgroep 5	NVWA (vz.), LTO, Plantum, Nefyto, LNV	Opdracht vanuit stuurgroep. De werkgroep legt reikwijdte en planning vast.	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Inhoudelijke uitwerking werkzaamheden op themagebied</li> </ul>





**KPMG on social media**



**KPMG app**

© 2021 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.