



# Verkenning governancestructuur Uitvoeringsprogramma Toekomstvisie gewasbescherming 2030

Eindrapport  
Referentie: 21.A2000021697

—  
**VERTROUWELIJK**



KPMG Advisory N.V.

Laan van Langerhuize 1  
1186 DS Amstelveen

Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit

Amstelveen, 6 mei 2021

Betreft: Verkenning governancestructuur Uitvoeringsprogramma  
Toekomstvisie Gewasbescherming 2030'

10.2.e

In overeenstemming met de opdrachtbevestiging van 2 december 2020 in navolging van onze offerte met referentie 21.A2000021697, doen wij u hierbij ons rapport toekomen met het advies voor de inrichting van de governance van het 'Uitvoeringsprogramma Toekomstvisie Gewasbescherming 2030'.

Wij willen u erop wijzen dat ons definitieve schriftelijke rapport voorrang krijgt boven eerder gedeelde concepten, alle voorafgaande mondelinge, voorlopige of tussentijdse rapporten en presentaties.

De 'opmerkingen vooraf' zoals hierna opgenomen, dienen gelezen te worden in samenhang met dit rapport.

Deze rapportage is bedoeld voor u als opdrachtgever. KPMG aanvaardt geen aansprakelijkheid van derden voor het gebruik van deze rapportage.

Deze rapportage mag niet met derden (buiten de stuurgroep) gedeeld worden zonder schriftelijke toestemming van KPMG.

Graag bedanken wij de leden van de stuurgroep en betrokken medewerkers voor het delen van hun inzichten en hun deelname aan de werksessie op 9 maart. Tevens bedanken we het ministerie van LNV voor de prettige afstemming bij het verrichten van onze werkzaamheden.

Hoogachtend,

10.2.e

*Partner KPMG Advisory N.V.*

# Opmerkingen vooraf

- Onze werkzaamheden zijn aangevangen op 2 december 2020 en op 4 mei afgerond. Ons rapport is gebaseerd op eerdere aanbevelingen over de governance, de interviews en een schriftelijke ronde met stakeholders, de werksessie op 9 maart en beschikbare documentatie. We hebben het rapport niet aangepast naar aanleiding van gebeurtenissen of aangeleverde suggesties van na 27 april.
- De informatie in dit rapport is gebaseerd op bureau-onderzoek op basis van beschikbare documentatie, de interviews en schriftelijke ronde met stakeholders en de werksessie op 9 maart en weerspiegelt onze zienswijze daarop per 4 mei 2021. Bij het opstellen van dit rapport hebben wij vertrouwd op de juistheid en volledigheid van deze informatiebronnen, zonder deze onafhankelijk te hebben geverifieerd. Wij aanvaarden geen aansprakelijkheid voor dergelijke informatie.
- De aard van de werkzaamheden houdt in dat wij geen accountantscontrole, beoordelingsopdracht of andere assurance opdracht hebben uitgevoerd. Daarom kan aan dit rapport geen zekerheid met betrekking tot de getrouwheid van financiële of andere informatie worden ontleend.
- Ons advies in dit rapport is uitsluitend gebaseerd op de overeengekomen werkzaamheden en de uitkomsten daarvan.

# Inhoudsopgave

	Pagina
<b>Managementsamenvatting</b>	5
<b>1. Inleiding</b>	8
<b>2. Werkwijze</b>	12
<b>3. Huidige governance</b>	14
<b>4. Bouwstenen voor de governance</b>	17
<b>5. Voorgestelde governancestructuur</b>	32
<b>6. Aanbevelingen voor het vervolg</b>	52
<b>Bijlagen</b>	56
I Detailoverzicht van de voorgestelde governance	55
II De gewogen uitgangspunten voor de governance	61
III Werkgroepen zoals voorgesteld door de kerngroep in het kader van het jaarplan 2021 – 2022	63
IV Toelichting per gremium in de uiteindelijke governance	64





Managementsamenvatting

# Managementsamenvatting (1/2)

## Het uitvoeringsprogramma Toekomstvisie gewasbescherming 2030: samenwerken aan alternatieven, vooruitlopend op wet- en regelgeving

In april 2019 deelde de minister van LNV de 'Toekomstvisie gewasbescherming 2030'. De visie beoogt een trendbreuk te initiëren in het denken en handelen over gewasbescherming door het centraal stellen van weerbare planten en teeltsystemen, een sterkere verbinding tussen land- en tuinbouw en natuur en een gewasbescherming nagenoeg zonder emissies. Veertien partijen hebben de visie onderschreven en het uitvoeringsprogramma bestuurlijk geaccordeerd. Zij werken in verschillende samenstellingen samen binnen het uitvoeringsprogramma om de gestelde resultaten te bereiken, vooruitlopend op wet- en regelgeving.

## KPMG is gevraagd een advies uit te brengen over de governance

De huidige governance is organisch tot stand gekomen, de partijen die samenwerken in het kader van de toekomstvisie gewasbescherming zijn in de governance gelijkwaardig. De samenwerking in het uitvoeringsprogramma is uitdagend vanwege het aantal betrokken partijen, hun belangen en het gebrek aan (hiërarchische) sturing. Betrokkenen merken dat de huidige governance niet altijd effectief of slagvaardig is. Daarom is KPMG gevraagd een advies uit te brengen over de governance van het uitvoeringsprogramma.

## Dit advies combineert het resultaat van recent onderzoek met eerdere inzichten die over de governance van het uitvoeringsprogramma zijn uitgebracht

Voorliggende verkenning naar de governance voor het uitvoeringsprogramma staat niet op zichzelf, maar sluit aan bij werkzaamheden die eerder in dit kader zijn uitgevoerd. Tegelijkertijd heeft het onderzoek aanvullende zienswijzen ten aanzien van de

governance opgehaald. Dit resulteert in de volgende factoren die bepalend zijn voor de governance.

- Doelen en uitgangspunten: In het uitvoeringsprogramma zijn drie strategische doelen opgenomen. De governance moet deze strategische doelen dienen. Ook is tijdens onderhavig onderzoek een eerste lijst van punten overeengekomen waar stakeholders het over eens zijn. Deze lijst met uitgangspunten vloeit voort uit de werksessie en de (telefonische en schriftelijke) consultatieronde met alle stakeholders.
- Knelpunten: In het onderzoek zijn, in samenspraak met de stakeholders, meerdere knelpunten geïdentificeerd. De governance beoogt een oplossing te bieden voor de huidige ervaren knelpunten in de governance.
- Elementen uit eerdere adviezen: De verkenning naar de governance voor het uitvoeringsprogramma staat niet op zichzelf, maar sluit aan bij werkzaamheden die eerder in dit kader zijn uitgevoerd. Op deze manier wordt de samenhang met aanpalende beleidsterreinen bewaakt en gaat eerder opgedane kennis niet verloren.
- Discussiepunten: Het uitvoeringsprogramma kent veel stakeholders, die verschillende voorkeuren en, soms tegengestelde, belangen en standpunten hebben. Dit leidt tot discussiepunten waar richting in moet worden gekozen.

## Advies KPMG: richt een eenvoudige, inclusieve en slagvaardige governance in

Op basis van de inzichten uit het onderzoek en met inachtneming van alle bouwstenen adviseren we een eenvoudige, inclusieve en slagvaardige governance.



## Managementsamenvatting (2/2)

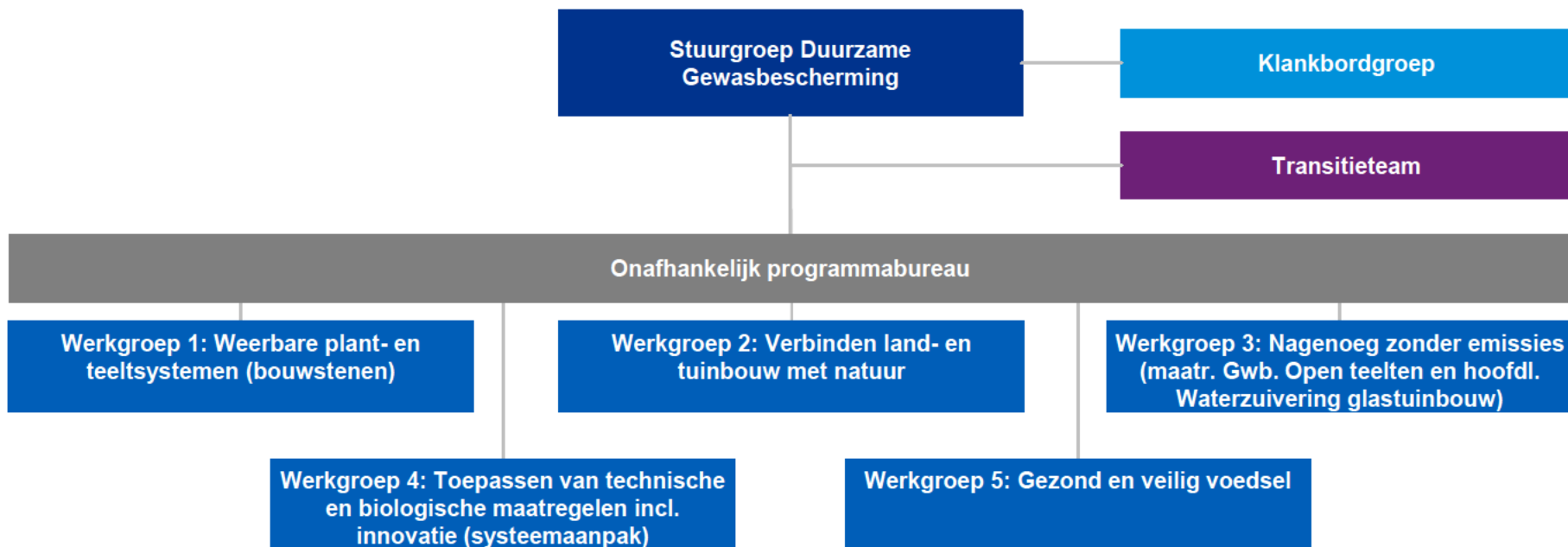
Deze governance garandeert brede betrokkenheid van partijen en ondersteunt tegelijkertijd de beoogde transitie. Daarom stellen wij een compacte governance voor, met een beperkt aantal gremia die allen een afgebakende taak en verantwoordelijkheid hebben:

- De stuurgroep bepaalt de koers van het programma.
- De klankbordgroep vertegenwoordigt de stem van partijen die in de huidige governance niet vertegenwoordigd zijn.
- Het transitieteam zorgt voor aansluiting op de context.
- Het onafhankelijke programmabureau draagt zorg voor de

ondersteuning van het programma en de monitoring.

- De werkgroepen coördineren de uitvoering van de acties.

Onderstaand vindt u een visueel overzicht van de voorgestelde governance. De governance wordt gekenmerkt als eenvoudig omdat die slechts een beperkt aantal gremia kent en heldere (rapportage)lijnen. De inclusiviteit van de voorgestelde governance vloeit voort uit brede betrokkenheid van de partijen op meerdere niveaus van de governance. De slagvaardigheid komt voort uit heldere afspraken en monitoring op acties en de effecten.



Figuur 1. Visueel overzicht van de voorgestelde governance op hoofdlijnen



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



# Het uitvoeringsprogramma biedt een kompas voor de transitie naar duurzame gewasbescherming waarbij de teler centraal staat

## Het uitvoeringsprogramma Toekomstvisie gewasbescherming 2030: samenwerken aan alternatieven in de transitie naar duurzame gewasbescherming met economisch perspectief

Er is maatschappelijke en politieke zorg over de belasting van mens, dier en milieu door het gebruik van bepaalde (groepen) gewasbeschermingsmiddelen in voedsel, voedergewassen en de sierteelt.

Daarom deelde de minister van LNV de 'Toekomstvisie gewasbescherming 2030, naar weerbare plant- en teeltsystemen en Pakket van maatregelen emissiereductie gewasbescherming open teelten' met de Tweede Kamer in april 2019. Deze komt voort uit de LNV-visie op kringlooplandbouw. De visie beoogt een trendbreuk te initiëren in het denken en handelen over gewasbescherming, door het centraal stellen van weerbare plant- en teeltsystemen en een sterkere verbinding tussen land- en tuinbouw en natuur.

De visie is dat in 2030 land- en tuinbouw in Nederland uit een duurzame productie bestaat waarin ziekten en plagen minder kans krijgen en het gebruik van gewasbeschermingsmiddelen zoveel mogelijk wordt voorkomen. De daadwerkelijke verandering moet bij de teler plaatsvinden. De transitie naar een duurzame gewasbescherming vindt plaats met een economisch perspectief, wat belangrijk is voor de telers. Dat betekent dat het voor telers economisch rendabel moet zijn om mee te doen in de transitie.

De gezamenlijke ambitie van stakeholders is dat Nederland toonaangevend in de wereld wordt op het gebied van duurzame gewasbescherming en dat dit een business model is waarmee de Nederlandse telers en partijen in de keten zich op de internationale markt onderscheiden.

Het 'Uitvoeringsprogramma Toekomstvisie gewasbescherming 2030', bouwt voort op deze ambitie.

De visie is in het uitvoeringsprogramma op hoofdlijnen uitgewerkt in drie strategische doelen:

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.

De visie en het uitvoeringsprogramma zijn door de betrokken partijen bestuurlijk geaccordeerd in september 2020.

# De veertien partijen in het uitvoeringsprogramma hebben samen veel bereikt, maar het programma loopt ook tegen uitdagingen aan

## De eenvoud en slagvaardigheid van de huidige governance staat ter discussie

In het uitvoeringsprogramma werken veertien partijen samen in een governance die organisch tot stand is gekomen. Partijen zijn bijvoorbeeld betrokken geraakt vanuit eerdere deelname aan andere overleggen.

De afgelopen jaren hebben deze partijen samengewerkt aan de totstandkoming van de visie en het uitvoeringsprogramma. Na bestuurlijke goedkeuring in september 2020 zijn de veertien partijen begonnen met de vertaling van visie naar acties op de korte, middellange en lange termijn. Zij werken in verschillende samenstellingen (werkgroepen, kerngroep, stuurgroep) samen om de gestelde resultaten te bereiken.

Hoewel de afgelopen jaren veel bereikt is door de betrokken partijen, loopt het uitvoeringsprogramma ook tegen uitdagingen aan; de governancestructuur is onvoldoende slagvaardig en effectief, en er wordt onvoldoende gestuurd op de gestelde resultaten.

## Gelijkwaardigheid tussen partijen en gebrek aan (financiële) sturing maakt dat het behalen van resultaten op samenwerking gebaseerd is

De partijen die samenwerken in het kader van de toekomstvisie gewasbescherming zijn in de governance gelijkwaardig. Er bestaat geen hiërarchische sturingsrelatie<sup>1</sup> tussen partijen, met uitzondering van de relatie tussen LNV en het agentschap NVWA. Er vindt ook geen financiële sturing plaats, partijen dragen allemaal bij aan de realisatie van de doelen uit het uitvoeringsprogramma. Daardoor ontbreekt expliciete sturing in het programma.

De minister van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV) is politiek verantwoordelijk, het ministerie is verantwoordelijk voor het behalen van beleidsdoelstellingen. Echter, het ministerie heeft bewust geen sturende rol in het uitvoeringsprogramma.

Om de doelstellingen uit het Uitvoeringsprogramma te bereiken is (incidenteel) geld beschikbaar. Deelnemers dragen bij door capaciteit beschikbaar te stellen, hierop vindt geen (financiële) sturing plaats.



Figuur 2. Partijen die het uitvoeringsprogramma bestuurlijk geaccordeerd hebben

<sup>1</sup>: Onder hiërarchische sturing wordt de verhouding tussen een politiek principaal die de verantwoordelijkheid draagt voor het handelen binnen de organisatie en een apparaat dat een dienende en uitvoerende rol heeft verstaan.



# KPMG is gevraagd een verkenning te doen naar een mogelijke effectieve en slagvaardige governancestructuur voor het uitvoeringsprogramma

## Het uitvoeringsprogramma zoekt naar een slagvaardige governancestructuur

De deelnemers in het uitvoeringsprogramma zoeken naar een eenvoudige en slagvaardige governancestructuur, welke het uitgangspunt van gelijkwaardigheid in stand houdt. Het uitgangspunt gelijkwaardigheid staat, naast een aantal andere punten voor de aansturing van transitieproces, beschreven in het Uitvoeringsprogramma. Hier is tevens opgenomen hoe de uitvoering van dit programma zal worden opgezet. De bedoeling is dat deze structuur gezamenlijk door de betrokken partijen wordt opgesteld.

## Door Wageningen Economic Research is al een eerste advies ten aanzien van de governance van het uitvoeringsprogramma opgesteld

Wageningen Economic Research (WEcR) heeft een ex-ante evaluatie uitgevoerd van het eindconcept van het uitvoeringsprogramma waarbij tevens naar de governancestructuur is gekeken. De belangrijkste aanbeveling voor de governancestructuur is om een transitieteam te benoemen. Dit team zal gedurende de transitieperiode verantwoordelijk zijn voor de dagelijkse uitvoering. Een stuurgroep is daarbij eindverantwoordelijk.

## KPMG is gevraagd een advies te geven over de inrichting van de governancestructuur

Voortbouwend op het werk dat door het uitvoeringsprogramma en door WEcR reeds is ondernomen, is KPMG gevraagd een advies te geven over de inrichting van de sturing structuur (governance) die voor de aansturing van het transitieproces en de uitvoering van dit uitvoeringsprogramma moet worden opgezet.

Het doel daarbij is het komen tot een advies met daarin de mogelijke opties voor een eenvoudige en slagvaardige governancestructuur en waarmee inzicht wordt geboden in:

- Hoe de governancestructuur van het Uitvoeringsprogramma Toekomstvisie gewasbescherming 2030 eruit kan komen te zien;
- Opties voor een eenvoudige en slagvaardige governancestructuur in een omgeving met een complex stakeholderveld en met een langdurig transitietraject.
- Of er in de beoogde governancestructuur samengewerkt kan worden met een extern bureau, die coördinerende en organisatorische taken uit handen kan nemen, en welke taken zo'n bureau dan op zich zou kunnen nemen.

## Opzet van het rapport

Het verloop en de uitkomsten van deze verkenning zijn samengevat in voorliggend rapport. Het rapport is op de volgende manier opgebouwd:

- Hoofdstuk 2 gaat in op de werkwijze om tot een advies voor de governancestructuur te komen.
- Hoofdstuk 3 gaat in op de huidige governance, de probleemanalyse en de uitgangspunten.
- Hoofdstuk 4 gaat in op de afweging van belangen en overwegingen.
- Hoofdstuk 5 beschrijft de voorgestelde governancestructuur en de stappen daar naartoe.
- Hoofdstuk 6 gaat in op de aanbevelingen voor het vervolg.



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

# De verkenning is uitgevoerd aan de hand van vier stappen, het resultaat is een advies over de inrichting van de governance van het uitvoeringsprogramma

De onderzoeksaanpak is tot stand gekomen op basis van het voorstel van KPMG en aanvullingen vanuit de stuurgroep. Dit resulteerde in een onderzoeksaanpak met vier stappen. De vier stappen zijn hieronder kort toegelicht.

## 1. In de eerste stap is het onderzoek voorbereid

De eerste stap bestond uit het voorbereiden van het onderzoek door middel van een kick-off met opdrachtgever en een toelichting van de onderzoeksaanpak aan de stuurgroep van het uitvoeringsprogramma. Tijdens de eerste onderzoeksfase is de aanpak besproken met de stuurgroep. Vervolgens is de feedback van de stuurgroep verwerkt in de onderzoeksaanpak. Na de instemming van de stuurgroep zijn interviews met alle stakeholders gepland.

## 2. In de tweede stap stonden informatieverzameling en analyse centraal

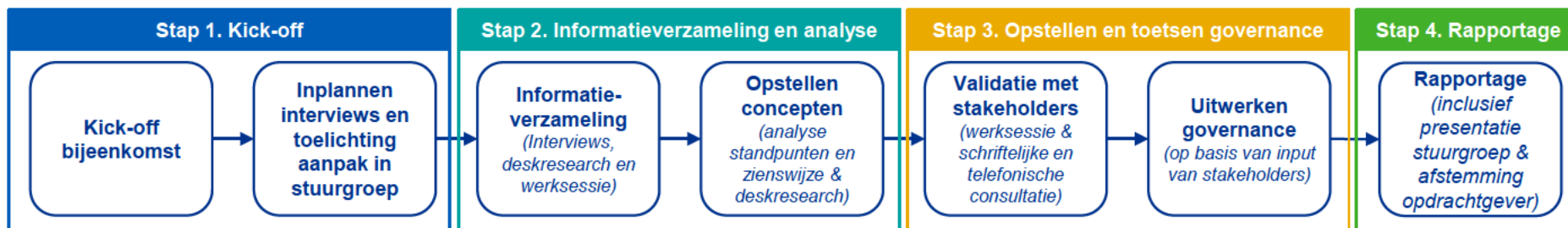
In de tweede stap is de beschikbare informatie verzameld en de huidige governance geanalyseerd op basis van deskresearch en interviews met stakeholders. Tijdens de interviews was onder meer aandacht voor de standpunten, belangen en zienswijzen ten aanzien van de governance vanuit de stakeholders.

## 3. In stap drie is de governance in concept uitgewerkt en getoetst met de stakeholders

De uitkomsten uit de deskresearch en de interviews met stakeholders zijn bij elkaar gebracht. Het resultaat daarvan was een eerste analyse van de knelpunten, uitgangspunten en mogelijke scenario's voor de governance. Initieel zijn daarvoor drie 'extreme' scenario's uitgewerkt. Deze scenario's zijn tijdens de werksessie in maart voorgelegd aan de stakeholders. Op basis van de feedback uit de werksessie is één voorstel voor de governance uitgewerkt. Dat voorstel is getoetst bij de stakeholders tijdens een deels schriftelijke, deels telefonische consultatieronde. De uitkomsten uit deze consultatieronde zijn verwerkt in de voorgestelde governance. Deze voorgestelde versie van de governance is in de stuurgroep in april gepresenteerd. Laatste detailwijzigingen uit de stuurgroepbijeenkomst zijn meegenomen om te komen tot de finale versie van de governance in dit rapport.

## 4. In stap vier is het eindrapport opgesteld

Tot slot is de governance uitgewerkt en beschreven in voorliggend rapport, inclusief aanbevelingen voor het vervolg. Het eindrapport is opgeleverd aan opdrachtgever.



Figuur 3. Schematische weergave van de aanpak





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

# In de huidige governancestructuur zijn stakeholders vertegenwoordigd op meerdere niveaus



Figuur 4. Visuele weergave van de huidige governance

## De huidige governance kenmerkt zich door brede vertegenwoordiging van de stakeholders

Op basis van documentatie uit het uitvoeringsprogramma en gesprekken met betrokkenen is de huidige governance inzichtelijk gemaakt. De huidige governance bestaat uit meerdere gremia:

- Stuurgroep Duurzame Gewasbescherming: de stuurgroep geeft sturing aan de uitvoering van het uitvoeringsprogramma en het bereiken van de doelen uit de Toekomstvisie. Hierin zijn alle veertien partijen vertegenwoordigd.
- Kerngroep: de kerngroep werkt het jaarplan 2021 uit, met een doorkijkje naar 2022. De kerngroep adviseert de stuurgroep. De kerngroep draagt tevens zorg voor de begeleiding van de sub-

werkgroepen. Agrodiss, Artemis, LTO, LNV, Nefyto en IenW zijn hierin vertegenwoordigd. N&M is agendalid.

- Eerste ring: in de eerste ring zijn partijen vertegenwoordigd die geen lid zijn van de kerngroep. Dit zijn Fedecom, Vewin, Cumela, Ctgb, UvW, NVWA en Plantum. De eerste ring ondersteunt de kerngroep wanneer nodig.
- Werkgroepen: de actieve werkgroepen behandelen onderdelen uit het uitvoeringsprogramma. Ook ondersteunen zij de stuurgroep, door de voorbereiding van inhoudelijke beslispunten.

De figuur hierboven geeft de huidige governance schematisch weer.

# Deze governancestructuur is organisch tot stand gekomen en is niet formeel vastgelegd of gedocumenteerd

## De huidige governancestructuur is organisch tot stand gekomen

De huidige governance is organisch tot stand gekomen. Partijen zijn bijvoorbeeld betrokken geraakt vanuit eerdere deelname aan andere overlegstructuren. Er lijkt geen bewuste keuze te zijn gemaakt in de partijen die betrokken zijn bij het uitvoeringsprogramma.

De betrokken partijen werken in verschillende samenstellingen samen om de gestelde resultaten te bereiken. Partijen zijn daarin gelijkwaardig aan elkaar, er is geen sprake van sturingsrelaties tussen partijen.

Hierdoor is onvoldoende expliciet welke rol partijen hebben in de huidige governancestructuur, hoe op resultaten gestuurd wordt of wie op deze resultaten stuurt.

## Zaken zijn niet of deels gedocumenteerd

De betrokkenheid van partijen en de rol die zij vervullen is niet formeel vastgelegd. De reikwijdte, opdracht en het mandaat van de stuurgroep, kerngroep en werkgroepen is niet gedocumenteerd. Dit leidt onder meer tot een aantal punten waarop de stakeholders van mening verschillen en onduidelijkheid over de governance. Deze punten zijn in hoofdstuk 4 nader uitgewerkt.





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

# Op basis van onze analyse van de huidige situatie onderscheiden we meerdere factoren die van invloed zijn op de governance

Het uitvoeringsprogramma heeft een brede ambitie die uiteenvalt in drie doelen. Stakeholders hebben tijdens deze verkenning uitgangspunten opgesteld waar de governance aan moet voldoen. In de huidige governance is een aantal knelpunten onderkend. Daarnaast heeft het uitvoeringsprogramma meerdere adviezen ontvangen.

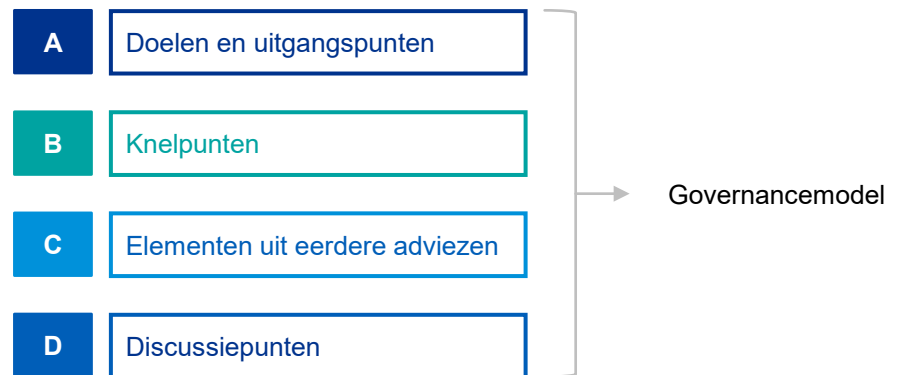
Een ontwerp voor de governance dient rekening te houden met al deze factoren die van invloed zijn. Het is uitdagend om een governancestructuur voor te stellen die volledig tegemoet komt aan alle voorkeuren van stakeholders. Tegelijkertijd is het zaak dat de governance eenvoudig is en slagkracht heeft. Daarom zijn een aantal keuzes gemaakt, onder meer op basis van onze ervaring met soortgelijke vraagstukken. De belangrijkste overwegingen worden als discussiepunten toegelicht. In hoofdstuk 5 gaan we vervolgens in op de wijze waarop de factoren uit dit hoofdstuk een plek hebben in de governance en welke keuzes er zijn gemaakt.

We onderscheiden vier typen bouwstenen in de governance:

- A. Doelen en uitgangspunten:** In het uitvoeringsprogramma zijn drie strategische doelen opgenomen. De governance moet deze strategische doelen dienen. Ook is tijdens onderhavig onderzoek een lijst overeengekomen van punten waar stakeholders het over eens zijn. Deze uitgangspunten vloeien voort uit de werksessie en de (telefonische en schriftelijke) consultatieronde met alle stakeholders. Dit zijn de doelen en uitgangspunten.
- B. Knelpunten:** In het onderzoek zijn, in samenspraak met de stakeholders, meerdere knelpunten geïdentificeerd. De governance beoogt een oplossing bieden voor de huidige problemen in de governance.

- C. Elementen uit eerdere adviezen:** Het onderzoek naar de governance voor het uitvoeringsprogramma staat niet op zichzelf, maar sluit aan bij werkzaamheden die eerder in dit kader zijn uitgevoerd. De eerdere adviezen bieden een goede basis voor een verdere uitwerking van de governancestructuur. Concreet sluit dit onderzoek – naast de uitgangspunten die in de Toekomstvisie Gewasbescherming 2030 zijn vastgelegd - aan bij het rapport van WEcR: een transitieteam maakt onderdeel uit van de voorgestelde governancestructuur. Ook heeft de governance van het Tuinbouwakkoord als inspiratie gediend voor het voorgestelde governancemodel.
- D. Discussiepunten:** Het uitvoeringsprogramma kent veel stakeholders, die verschillende voorkeuren en, soms tegengestelde, belangen en standpunten hebben. Dit leidt tot discussiepunten.

In de slides die volgen wordt bovenstaande verder uitgewerkt en toegelicht. Het hoofdstuk sluit af met een overzicht van alle bouwstenen.



Figuur 5. Bouwstenen voor de governance

# A. Doelen en uitgangspunten

De gemeenschappelijke visie van het uitvoeringsprogramma geeft richting voor de toekomst en biedt een gezamenlijk kompas om daar te komen. De visie is door het programma op hoofdlijnen uitgewerkt in drie strategische doelen. Deze drie doelen vormen de eerste bouwstenen voor de governance:

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.**

Op basis van de oorspronkelijke uitgangspunten voor de governance uit het uitvoeringsprogramma, de uitkomsten van de interviews, de bespreking tijdens de werksessie en de schriftelijke consultatie met stakeholders zijn ook uitgangspunten voor de governance opgesteld, gevalideerd en gewogen (zie ook bijlage II). Ook deze uitgangspunten worden meegenomen in de voorgestelde governance. Hieronder vindt u een beknopte toelichting per uitgangspunt, de toevoegingen die gedaan zijn in de schriftelijke ronde zijn hierbij schuingedrukt.

4. **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.
5. **Gelijkwaardig:** Partijen kunnen verschillend zijn in omvang, capaciteit, inzet of rol, maar in de governance moeten alle partijen gelijkwaardig zijn.
6. **Eenvoudig, flexibel en slagvaardig:** Om de beoogde doelstellingen uit het uitvoeringsprogramma te bereiken voor 2030 is de governancestructuur eenvoudig en slagvaardig. Tegelijkertijd is voor

complexe situaties ook flexibiliteit nodig.

7. **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. Het hoogst noodzakelijk zijn die aspecten die minimaal gezamenlijk opgepakt dienen te worden om de transitie te doen slagen. Hier worden in de stuurgroep afspraken over gemaakt.
8. **Solide procesregie:** De regie op het proces moet goed worden belegd, de overleggen moeten goed en op het juiste niveau worden voorbereid.
9. **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.
10. **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.
11. **Continuïteit:** Alle partijen die zich gecommitteerd hebben aan het uitvoeringsprogramma moeten een plek hebben en houden in de governance.



## B. Knelpunten (1/5)

Uit de gesprekken met stakeholders van het uitvoeringsprogramma, die in de periode februari – maart 2021 gevoerd zijn, komen meerdere knelpunten in de huidige governance naar voren. Deze knelpunten zijn in vijf categorieën samen te vatten:

1. **Er is geen evenwichtige balans tussen partijen aan tafel**
2. **Er wordt onvoldoende gestuurd op het behalen van resultaten**
3. **Overleggen zijn niet altijd effectief**

4. **De huidige samenstelling van de stuurgroep staat ter discussie**
5. **Het mandaat van de stuurgroep is onduidelijk**

De knelpunten en bijbehorende oorzaken zijn in de tabel hieronder nader beschreven, op de volgende pagina's zijn ze verder uitgewerkt. Tijdens de werksessie met stakeholders op 9 maart gaven betrokkenen aan zich te herkennen in de probleemanalyse. De voorgestelde governancestructuur beoogt onderstaande knelpunten op te lossen.

Probleemanalyse: vijf knelpunten leiden tot een governance die niet effectief en slagvaardig is		
#	Knelpunt	Oorzaken
1	Er is geen evenwichtige balans tussen partijen aan tafel	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Belangen, de beschikbare capaciteit, invloed en het kennisniveau verschilt tussen de partijen</li> <li>— Geen van de partijen is onafhankelijk</li> <li>— Stakeholders zijn tot op heden onvoldoende in staat om boven hun eigen belang uit te stijgen</li> </ul>
2	Er wordt onvoldoende gestuurd op het behalen van resultaten	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Er is geen sprake van hiërarchische sturing tussen de partijen.</li> <li>— Er worden doorgaans geen concrete acties en activiteiten afgesproken.</li> <li>— Er worden onvoldoende/onduidelijke prestatieafspraken gemaakt.</li> </ul>
3	Overleggen zijn niet altijd effectief	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Het ontbreekt aan goede voorbereiding en ondersteuning van de stuurgroep.</li> <li>— In de stuurgroep wordt nog niet altijd gestuurd, de neiging bestaat om snel de inhoud in te gaan.</li> <li>— Voor sommige partijen mag de frequentie omlaag en het niveau omhoog, anderen willen de huidige samenstelling van de stuurgroep en frequentie handhaven.</li> </ul>
4	De huidige samenstelling van de stuurgroep staat ter discussie	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Volgens meerdere partijen ontbreekt een aantal spelers, niet alle geluiden zijn voldoende vertegenwoordigd</li> <li>— De rol van LNV als inhoudelijk deelnemer, coördinator en politiek verantwoordelijk wordt als lastig uitvoerbaar gezien</li> </ul>
5	Het mandaat van de stuurgroep is onduidelijk	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Geen heldere vastlegging mandaat stuurgroep</li> <li>— Verschillende beelden over wenselijke rol van de stuurgroep</li> </ul>

## B. Knelpunten (2/5)

### Knelpunt 1: Er is geen evenwichtige balans in partijen aan tafel

De veertien partijen die onderdeel uitmaken van het Uitvoeringsprogramma doen dat vanuit uiteenlopende perspectieven. Sommige partijen hebben meer kennis of capaciteit dan anderen. Geen van de partijen is onafhankelijk. Hierdoor is geen evenwichtige balans in partijen aan tafel. Het is vervolgens voor betrokken partijen lastig om boven hun eigen belang uit te stijgen om het gezamenlijke doel dichterbij te brengen.

#### Oorzaken:

- **Belangen, de beschikbare capaciteit, invloed en het kennisniveau verschilt tussen de partijen.** De betrokken partijen vertegenwoordigen verschillende belangen, zoals het belang van een hoge grond- en drinkwaterkwaliteit in Nederland, het belang van de teler, het belang van de producenten van gewasbeschermingsmiddelen en het belang van de natuur. Er zijn tevens partijen die kaders stellen en toezicht houden, dit zijn Ctgb en NVWA. Het ministerie van LNV is beleidsmatig en politiek verantwoordelijk voor het onderwerp. Door een verschillende achtergrond verschilt het kennisniveau van partijen. Sommige partijen hebben meer capaciteit beschikbaar dan anderen om te participeren in het uitvoeringsprogramma.
- **Geen van de partijen is onafhankelijk.** De veertien betrokken partijen vertegenwoordigen een belang. Geen van de partijen kan een onafhankelijke weging doen van de verschillende belangen, hierdoor is het lastig een evenwicht te vinden.
- **Betrokken partijen lijken tot op heden onvoldoende in staat om boven hun eigen belang uit te stijgen.** Door de soms tegengestelde

belangen moeten concessies gedaan worden om de transitie naar duurzame gewasbescherming tot een succes te maken. Tot op heden lijkt het voor partijen lastig om boven hun eigen belang uit te stijgen als dat het gezamenlijke doel dichterbij brengt.

## B. Knelpunten (3/5)

### Knelpunt 2. Er wordt onvoldoende gestuurd op het behalen van resultaten

De uitvoering van acties en taken uit het uitvoeringsprogramma wordt gedaan door gelijkwaardige, zelfstandige organisaties, die zelf verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van acties. Over deze acties wordt doorgaans onvoldoende concreet afgesproken welke inspanning moet worden geleverd en wanneer dat moet gebeuren. Ook worden er onvoldoende of onduidelijke prestatieafspraken gemaakt. Er wordt op dit moment nauwelijks gemonitord op de uitvoering van de acties (output) of het effect die deze acties genereren (outcome). Hierdoor is het niet goed mogelijk om te sturen op de acties en inzet van de betrokken partijen of de resultaten van het uitvoeringsprogramma als geheel.

#### Oorzaken:

- **Er is geen sprake van hiërarchische of financiële sturing tussen de partijen.** De partijen die samenwerken in het kader van de toekomstvisie gewasbescherming zijn in de governance gelijkwaardig. Er bestaat geen hiërarchische sturingsrelatie tussen partijen, met uitzondering van de sturingsrelatie die vanuit LNV ontstaat richting het agentschap NVWA. De minister van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV) is politiek verantwoordelijk, het ministerie is verantwoordelijk voor het behalen van beleidsdoelstellingen. Echter, het ministerie heeft bewust geen sturende rol in het uitvoeringsprogramma. Er vindt geen financiële sturing plaats, partijen dragen allemaal bij aan de realisatie van de doelen uit het uitvoeringsprogramma. Om de doelstellingen uit het Uitvoeringsprogramma te bereiken is (incidenteel) geld beschikbaar, maar deelnemers dragen zelf bij door capaciteit beschikbaar te stellen. Hierop vindt geen (financiële) sturing

plaats. De effecten van de acties in het uitvoeringsprogramma worden op dit moment niet gemonitord.

- **Er worden doorgaans geen concrete acties en activiteiten afgesproken.** In het uitvoeringsprogramma staan de acties die partijen tot aan 2030 zullen uitvoeren. In de huidige governancestructuur wordt niet duidelijk afgesproken wanneer acties worden uitgevoerd, welke inspanning hiervoor nodig is, en welke capaciteit partijen hiervoor beschikbaar hebben.
- **Er worden onvoldoende/onduidelijke prestatieafspraken gemaakt.** Het is op dit moment onduidelijk welke prestaties of resultaten op welk moment gereed moeten zijn. Hierdoor kan niet worden (bij) gestuurd op het behalen van de gestelde resultaten.



## B. Knelpunten (4/5)

### Knelpunt 3. Overleggen zijn niet altijd effectief

Het ontbreekt aan goede voorbereiding en ondersteuning van de stuurgroep. In de stuurgroep wordt nog niet altijd gestuurd, de neiging bestaat om snel de inhoud in te gaan. Daardoor worden overleggen niet op het juiste niveau gevoerd en zijn ze niet effectief.

#### Oorzaken:

- **Het ontbreekt aan goede voorbereiding en ondersteuning van de stuurgroep.** De stukken van de stuurgroep worden soms laat verspreid, waardoor leden onvoldoende tijd hebben het overleg voor te bereiden.
- **In de stuurgroep wordt nog niet altijd gestuurd, de neiging bestaat om snel de inhoud in te gaan.** De leden van de stuurgroep voeren regelmatig inhoudelijke gesprekken en discussies over de wijze waarop de transitie gerealiseerd kan worden. Hierdoor blijft tijdens het overleg weinig tijd over om te sturen op de transitie.
- **Voor sommige partijen mag de frequentie omlaag en het niveau omhoog, anderen willen de huidige samenstelling van de stuurgroep en frequentie handhaven.** Niet alle partijen zien de meerwaarde van het overleg in de stuurgroep, mede omdat het overleg niet altijd effectief is. Sommige partijen zouden daarom de frequentie en de samenstelling van de stuurgroep willen wijzigen.

### Knelpunt 4. De huidige samenstelling van de stuurgroep staat ter discussie

De huidige samenstelling van de stuurgroep komt voort uit eerdere betrokkenheid van de veertien deelnemende partijen in andere overleggen.

Volgens sommige leden van de stuurgroep moet de stuurgroep blijven bestaan uit de partijen die de visie en het uitvoeringsprogramma bestuurlijk geaccordeerd hebben, anderen vinden bepaalde belangen (zoals natuur) in de huidige stuurgroep ondervertegenwoordigd. Hierdoor ontstaan discussies over de samenstelling van de stuurgroep.

Het ministerie van LNV vervult verschillende rollen in het uitvoeringsprogramma en de stuurgroep. Dat wordt door sommige partijen als lastig ervaren.

#### Oorzaken:

- **Volgens meerdere partijen ontbreekt een aantal spelers, niet alle geluiden zijn voldoende vertegenwoordigd.** Partijen zoals het Interprovinciaal Overleg (IPO), het Glastuinbouwakkoord en het Centraal Bureau Levensmiddelenhandel CBL worden in interviews genoemd als ontbrekende partijen in de governance. Vertegenwoordiging van boeren die de transitie gemaakt hebben lijkt enerzijds gedaan te worden door LTO, maar er zijn ook signalen dat partijen als Bionext, Biohuis, BoerenNatuur, Caring Farmers zich onvoldoende door LTO vertegenwoordigd voelen.
- **De rol van LNV wordt als lastig ervaren.** Het ministerie van LNV neemt in de stuurgroep deel vanuit verschillende rollen: als inhoudelijk deelnemer, coördinator en politiek verantwoordelijke. Overige stuurgroepleden vragen zich af of deze rollen door LNV voldoende gecombineerd kunnen worden in de stuurgroep.

## B. Knelpunten (5/5)

### Knelpunt 5. Het mandaat van de stuurgroep is onduidelijk

Het is op dit moment onduidelijk wat de taak, de rol en de bevoegdheid van de stuurgroep is. Hierdoor is het voor de leden en de buitenwereld onduidelijk welk mandaat de stuurgroep heeft, en in welke mate de stuurgroep beslissingen mag nemen over de transitie naar duurzame gewasbescherming.

#### Oorzaken:

- **Geen helder vastgelegd mandaat stuurgroep.** Het mandaat van de stuurgroep is niet schriftelijk vastgelegd.
- **Verschillende beelden over gewenste rol van de stuurgroep.** Betrokken partijen hebben verschillende beelden over de taken, rollen en bevoegdheden van de stuurgroep. Hierdoor is voor de leden van de stuurgroep onduidelijk wat het mandaat is van de stuurgroep.

## C. Elementen uit eerdere adviezen (1/2)

De verkenning naar de governancestructuur voor het uitvoeringsprogramma staat niet op zichzelf, maar sluit aan bij werkzaamheden die eerder in dit kader zijn uitgevoerd. Dit om de samenhang met aanpalende beleidsterreinen te bewaken en om te zorgen dat eerder opgedane kennis niet verloren gaat. Concreet sluit dit onderzoek – naast de uitgangspunten die in de Toekomstvisie Gewasbescherming 2030 zijn vastgelegd - aan bij:

- Het rapport Van kwetsbaar naar weerbaar: Het Uitvoeringsprogramma Toekomstvisie Gewasbescherming 2030 belicht vanuit transitietheorie', van WEcR.
- Eerdere werkzaamheden die binnen het uitvoeringsprogramma zijn uitgevoerd in het kader van governance.
- De governance van het Tuinbouwakkoord.

Hierna is beknopt beschreven op welke wijze de kennis uit bovenstaande bronnen is gebruikt bij onderhavig onderzoek.

### *Aansluiting op de aanbevelingen uit het rapport van WEcR*

In het rapport 'Van kwetsbaar naar weerbaar: Het Uitvoeringsprogramma Toekomstvisie Gewasbescherming 2030 belicht vanuit transitietheorie', evalueren onderzoekers van Wageningen Economic Research (WEcR) het Uitvoeringsprogramma Toekomstvisie Gewasbescherming 2030 aan de hand van de transitietheorie, in het bijzonder de small winstheorie. Uit de evaluatie vloeien een aantal aanbevelingen voort. Aan de meest relevante aanbeveling over de governance wordt invulling gegeven in de voorgestelde governancestructuur.

- 1. Aanbeveling WEcR - Richt een transitieteam in:** WEcR constateert dat de betrokken partijen veel energie gestoken hebben in het tot stand komen van het uitvoeringsprogramma. Voor de

transitie is het van belang dat de energie die op bestuurlijk vlak terug te vinden is, ook aan de basis herkenbaar wordt bij de uitvoerders van de acties en de partijen, ondernemers en startups die werken aan small wins. WEcR beveelt het oprichten van een transitieteam aan dat gedurende de transitieperiode verantwoordelijk is voor de uitvoering.

### *Eerdere bepalingen uit het uitvoeringsprogramma ten aanzien van de governance*

In december 2019 werd binnen het uitvoeringsprogramma al een voorstel ten aanzien van de governance opgesteld. Het voorstel noemt meerdere waarden die aan de basis staan voor de governance:

- 2. Breed draagvlak.** Cruciaal is dat stakeholders zich betrokken en gehoord voelen. Participatie aan het programma vindt plaats op basis van gelijkwaardigheid.
- 3. Gezamenlijke verantwoordelijkheid.** Alle partijen werken samen en elke partner neemt daarbij zijn verantwoordelijkheid, zowel qua input (capaciteit, middelen) als output (resultaat).
- 4. Omgevingssensitiviteit.** In de uitvoering kijken we niet alleen van binnen naar buiten, maar ook van buiten naar binnen; vanuit verschillende perspectieven.
- 5. 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.



## C. Elementen uit eerdere adviezen (2/2)

6. **Vertrouwen.** Tussen partners onderling, en tussen de uitvoerders en de samenleving. Dit vraagt transparantie in wat we doen, waarom, en met welk resultaat.
7. **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.

Deze waarden vormen integraal onderdeel van de governance voor het uitvoeringsprogramma.

### *De governance van het Tuinbouwakkoord*

Het uitvoeringsprogramma gewasbescherming en het tuinbouwakkoord kennen een sterke thematische verbondenheid. Daarom is tijdens dit onderzoek, middels een interview, ook aansluiting gezocht met het Tuinbouwakkoord. Het belangrijkste advies dat de vertegenwoordigers gaven is:

8. **De governance moet faciliterend zijn aan oplossingen en experimenten die de transitie mogelijk maken.** Ook is ter inspiratie gekeken naar de inrichting van de governance van het Tuinbouwakkoord.

Voorgaande aanbevelingen en voorbeelden zijn meegewogen in het advies voor de governancestructuur van het uitvoeringsprogramma.

## D. Discussiepunten (1/3)

Tijdens de verkenning werd duidelijk dat over een aantal aspecten van de governance nog geen consensus bestaat. Dit zijn de discussiepunten. In de werksessie en tijdens de consultatieronde kregen stakeholders de gelegenheid om te reageren, daaruit kwamen een aantal verdere discussiepunten. Hieronder vindt u een korte beschrijving per discussiepunt:

- 1. Onafhankelijk boegbeeld:** Op suggestie van een aantal partijen in de eerste interviewronde is overwogen een onafhankelijk boegbeeld in te stellen. Dit boegbeeld zou als gezicht naar buiten het belang van het uitvoeringsprogramma als geheel kunnen vertegenwoordigen. Uit de werksessie op 9 maart bleek dat een onafhankelijk boegbeeld geen meerwaarde heeft voor de meerderheid van de partijen. Overwegingen waren dat het lastig is iemand te vinden die veel weet van de materie én tegelijkertijd onafhankelijk kan zijn. Bovendien hebben partijen geen budget gereserveerd voor een bijdrage aan de governance van het uitvoeringsprogramma. Bij het onafhankelijke boegbeeld was de overweging dat dit meer kost dan dat het oplevert.
- 2. Voorzitterschap stuurgroep:** Er is overwogen het technisch voorzitterschap te beleggen bij een onafhankelijke voorzitter, mede omdat sommige partijen de rol van LNV als inhoudelijk deelnemer, coördinator en politiek verantwoordelijk als lastig uitvoerbaar zagen. De technisch voorzitter zorgt ervoor dat partijen evenredig aan het woord komen in de stuurgroep. Dit zorgt voor gelijkwaardigheid in het gesprek. Er waren twee partijen die de voorkeur gaven aan een onafhankelijk voorzitter. Een andere optie is om het technisch voorzitterschap van de stuurgroep bij LNV te beleggen. Uit de laatste consultatieronde van stakeholders blijkt dat er draagvlak bestaat om het technisch voorzitterschap van de stuurgroep aan LNV te laten
- 3. Monitoring op acties:** Een ander punt dat meermaals naar voren kwam tijdens het onderzoek was de monitoring op acties. Er wordt op dit moment nauwelijks gemonitord op de uitvoering van de acties (output) of het effect die deze acties genereren (outcome). Als uitgangspunt staat in het uitvoeringsprogramma dat bij de start van de uitvoering alle deelnemende partijen gezamenlijk zullen kijken hoe de uitvoering van acties met elkaar verbonden kan worden. Dit kan op meerdere manieren geborgd worden. Zo kan per werkgroep een trekker aangesteld worden die verantwoordelijk is voor het verschaffen van dit inzicht in de voortgang van acties. Een andere optie is om de verantwoordelijkheid voor het opstellen en inrichten van een monitoringsprogramma in de governance te beleggen, bijvoorbeeld in het programmabureau. Hierbij kunnen deelnemende partijen aan de hand van de monitoringsindicatoren gezamenlijk het transitieproces aansturen en waar nodig bijsturen. Op basis van het monitoringsprogramma kan (bij)gestuurd worden om doelstellingen in de komende jaren te bereiken.

## D. Discussiepunten (2/3)

4. **Helder beleggen van verantwoordelijkheden:** Door de wijze van totstandkoming van de governancestructuur is onduidelijk wat de opdracht, reikwijdte en taak van werkgroepen, stuurgroep en kernteam is. Het is daarom van belang om verantwoordelijkheden duidelijk te beleggen en schriftelijk vast te leggen zodat voortgang gemaakt kan worden bij het behalen van doelstellingen. Een optie hierin is om deze verantwoordelijkheden te beleggen in de stuurgroep. Het beleggen van deze verantwoordelijkheden in de werkgroepen zelf is een andere mogelijkheid.
5. **Indeling en aansturing van werkgroepen:** Op dit moment bestaan twee indelingen voor de werkgroepen: de huidige indeling en de indeling als bijlage bij het jaarplan 2021-2022 (zie ook bijlage III). Meerdere opties zijn hierin dus mogelijk. Enerzijds kan worden aangesloten bij de indeling conform de bijlage van het jaarplan. Anderzijds kan voor de indeling van de werkgroepen gekozen worden om aan te sluiten bij de doelstellingen uit het Uitvoeringsprogramma. Dat is in de huidige governance ook het geval.
6. **Onafhankelijk programmabureau:** Het inbrengen van een onafhankelijke ondersteunende functie kan de slagvaardigheid van het uitvoeringsprogramma versterken. Hierbij zijn meerdere vormen denkbaar. Een van de meest besproken vormen is een onafhankelijk programmabureau. Het programmabureau kan de voorbereiding van overleggen vormgeven en de stuurgroep ondersteunen. Op één organisatie na, zien alle partijen de meerwaarde van een onafhankelijk programmabureau.
7. **De samenstelling van de stuurgroep.** De overweging is of de samenstelling van de stuurgroep wordt aangepast of hetzelfde blijft. Op dit moment bestaat weinig draagvlak om de samenstelling van de

stuurgroep te wijzigen. Ook in interviews en de werksessie kwam naar voren dat de stuurgroep zou moeten blijven bestaan uit de partijen die het uitvoeringsprogramma bestuurlijk geaccordeerd hebben.

Individuele partijen als Ctgb, NVWA en IenW geven in interviews aan dat zij vinden dat hun deelname in de stuurgroep niet noodzakelijk is. Ctgb en NVWA hebben een onafhankelijke, kaderstellende en handhavende rol, aanwezigheid bij de stuurgroep kan die rol diffuus maken. Aanwezigheid in de stuurgroep heeft als voordeel gehad dat deze partijen goed geïnformeerd zijn over opzet en de voortgang van het uitvoeringsprogramma. Het is daarom raadzaam om deze partijen, totdat het inzicht in de voortgang op acties en de monitoring is ingericht, onderdeel te laten blijven van de stuurgroep. Op een later moment kan deze betrokkenheid anders vorm gegeven worden, waarbij een balans moet worden gevonden in de onafhankelijk rol van partijen, een goede informatievoorziening en de juiste mate van betrokkenheid bij de transitie.

Het ministerie van IenW wenst zich in het vervolg door LNV te laten vertegenwoordigen. IenW is van mening dat de Rijksoverheid door één partij vertegenwoordigd kan worden. Wanneer IenW de stukken voor de stuurgroep ontvangt en hun inbreng aan LNV kan meegeven, lijkt er geen bezwaar om IenW door LNV te laten vertegenwoordigen.



## D. Discussiepunten (3/3)

- 8. Aansluiting van overige stakeholders.** Het laatste discussiepunt heeft te maken met de aansluiting van overige stakeholders bij het uitvoeringsprogramma. Sommige stakeholders zijn van mening dat een aantal stemmen niet voldoende gehoord wordt. Boeren die de transitie al gemaakt hebben, zoals Bionext, Biohuis, BoerenNatuur en Caring Farmers, zijn onderwerp van discussie, alsmede IPO en Glastuinbouw. Echter, het draagvlak voor het uitnodigen van meerdere partijen lijkt beperkt onder de leden van de stuurgroep. Een andere optie is om overige stakeholders op een andere manier te betrekken, zoals in de vorm van een klankbordgroep.

# De bouwstenen zijn in onderstaand overzicht samengebracht (1/2)

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

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

# De bouwstenen zijn in onderstaand overzicht samengebracht (2/2)

Bouwstenen voor de governance	
#	Toelichting
C1	Aanbeveling WEcR - Richt een transitieteam in.
C2	Breed draagvlak. Cruciaal is dat stakeholders zich betrokken en gehoord voelen. Participatie aan het programma vindt plaats op basis van gelijkwaardigheid.
C3	Gezamenlijke verantwoordelijkheid. Alle partijen werken samen en elke partner neemt daarbij zijn verantwoordelijkheid, zowel qua input (capaciteit, middelen) als output (resultaat).
C4	Omgevingssensitiviteit. In de uitvoering kijken we niet alleen van binnen naar buiten, maar ook van buiten naar binnen; vanuit verschillende perspectieven.
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.
C6	Vertrouwen. Tussen partners onderling, en tussen de uitvoerders en de samenleving. Dit vraagt transparantie in wat we doen, waarom, en met welk resultaat.
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.
C8	Aansluiting bij de governance het tuinbouwakkoord
D1	Discussiepunt: Onafhankelijk boegbeeld
D2	Discussiepunt: Voorzitterschap stuurgroep
D3	Discussiepunt: Monitoring op acties
D4	Discussiepunt: Helder beleggen van verantwoordelijkheden
D5	Discussiepunt: Indeling en aansturing van werkgroepen
D6	Discussiepunt: Onafhankelijk programmabureau
D7	Discussiepunt: De samenstelling van de stuurgroep
D8	Discussiepunt: Aansluiting van overige stakeholders





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

# 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

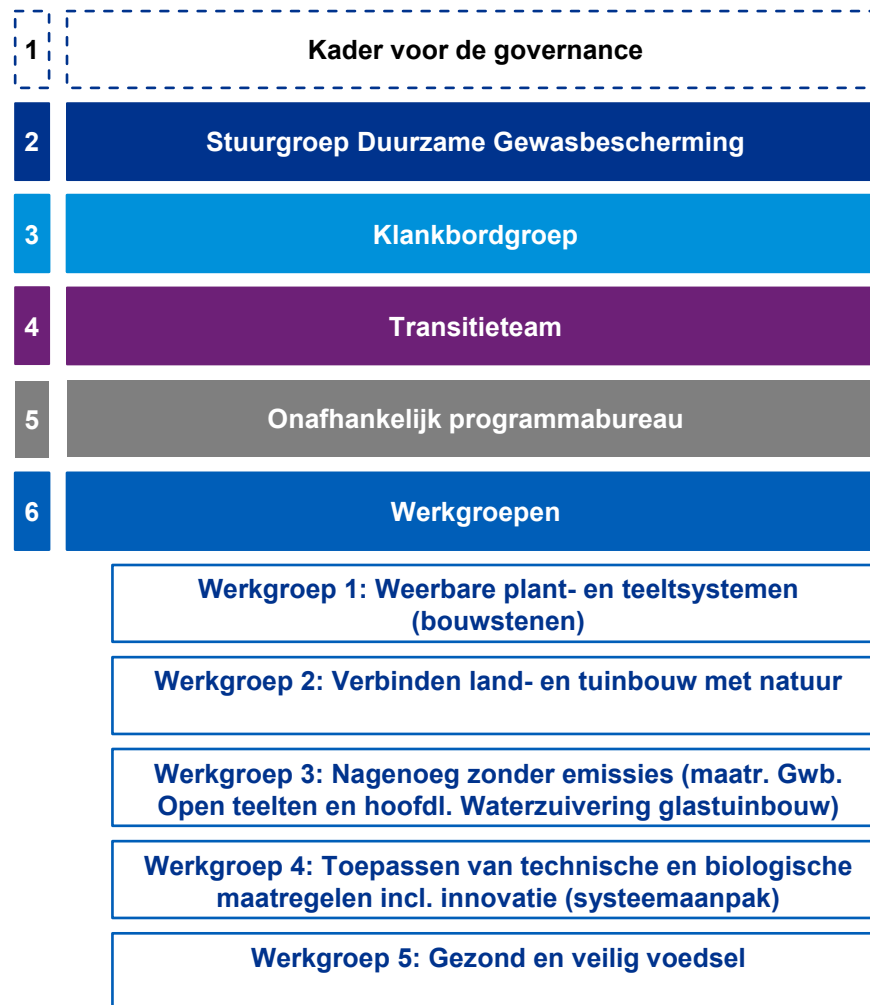
# Op de volgende pagina's worden de onderdelen van de voorgestelde governance achtereenvolgens toegelicht

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 overleggremia 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 geïnteresseerd 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, Agrodis, 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

A5

A9

B4

B5

D1

D2

D3

## 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 berokken 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, Agrodix, 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

A1

A2

A3

D5

D6

# 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.

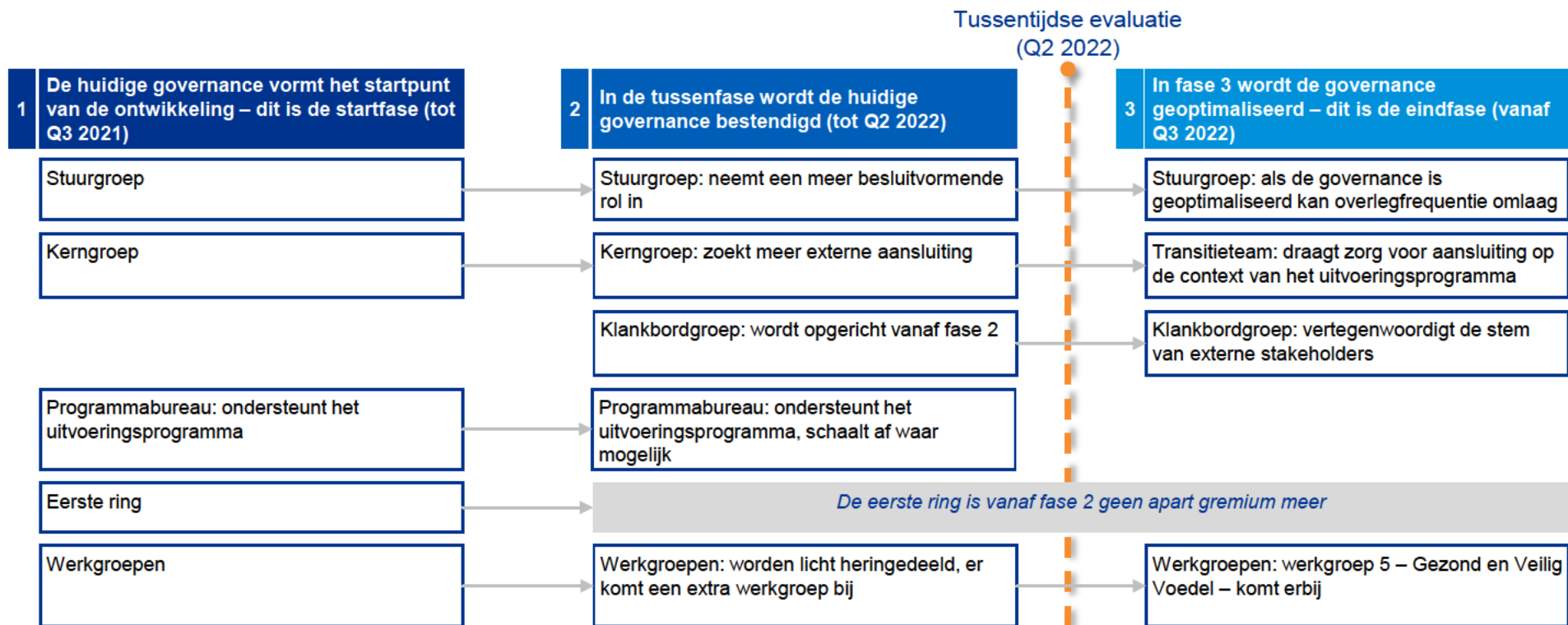
Startpunt bij het advies is de huidige governancestructuur – dit is de **startfase**. Om naar de geadviseerde governance toe te werken is het raadzaam om een **tussenfase** in te richten. In de **tussenfase** wordt gewerkt aan het bestendigen van de huidige governance, onder andere door het inrichten 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)

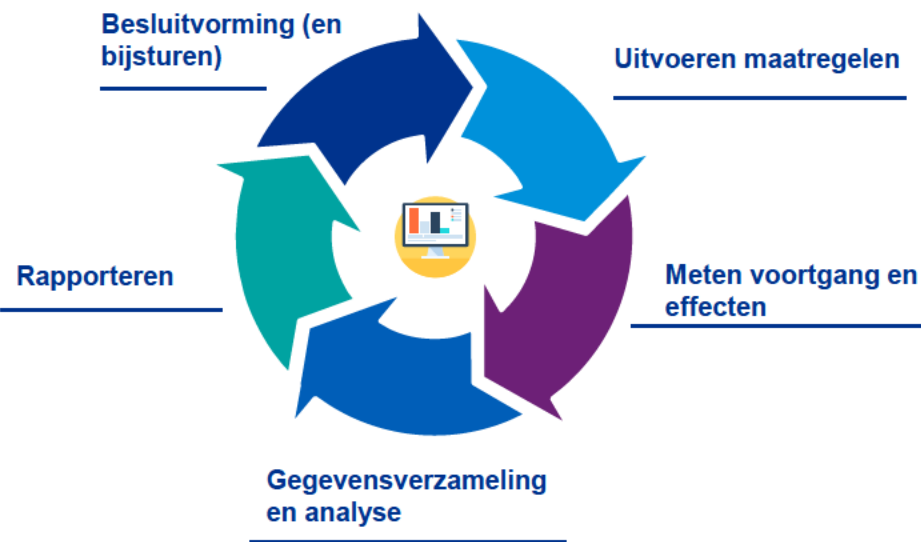
## Aanbeveling 2: Richt een robuuste monitoringsfunctie in om te sturen op resultaten en effecten van het uitvoeringsprogramma

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

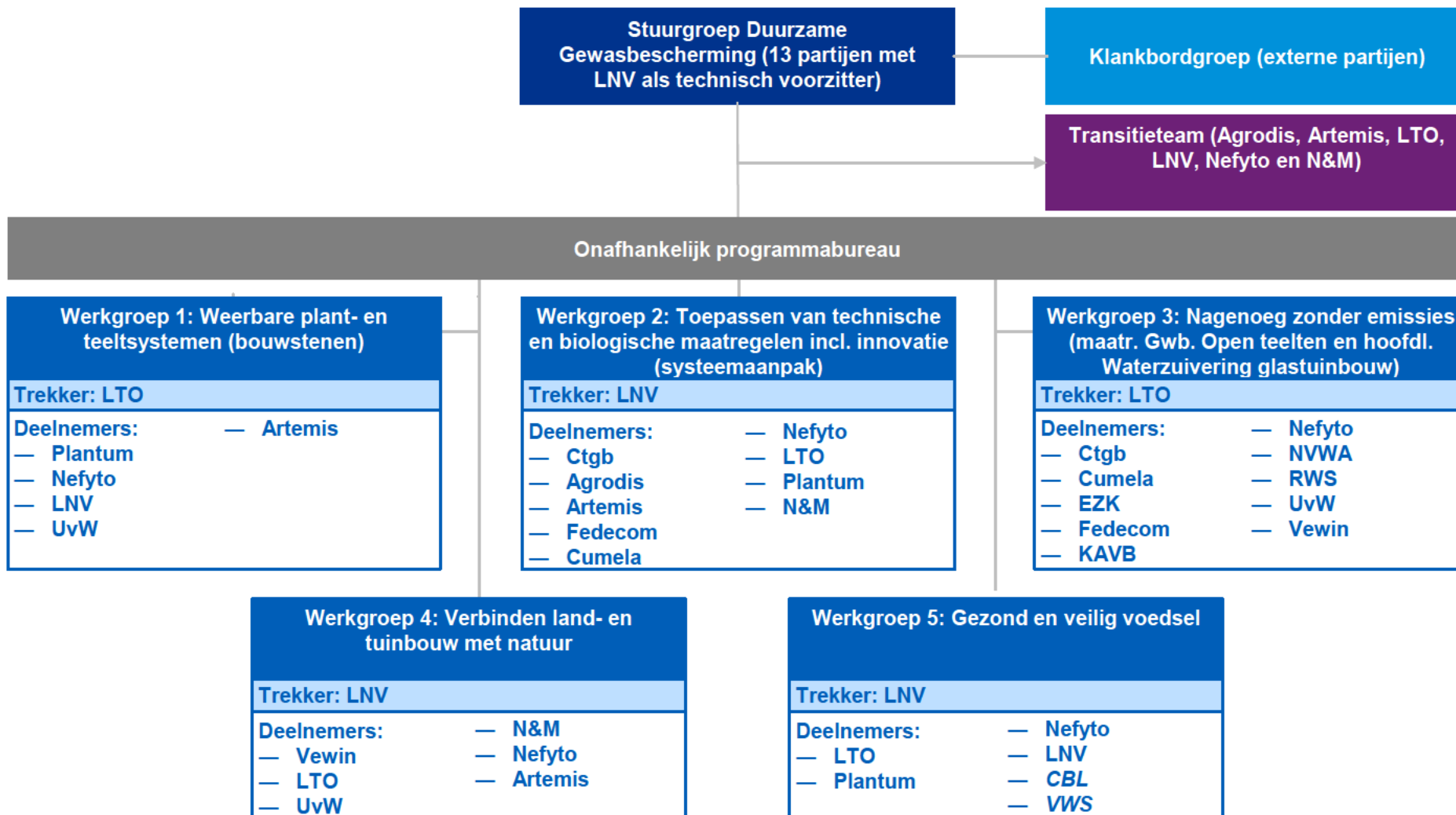




Bijlagen



# 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
A 10	Uitgangspunt: Inzicht in acties en voortgang	Onafhankelijk programmabureau
A 11	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 geïnteresseerd 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 geïnteresseerd 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 - 2022

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 governancemodel 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.