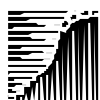


# Een task force voor de Agenda voor een Vitaal Platteland

## *Ervaringen en een selectie van producten*

Aad van Winden  
Noor Dessing  
Annemarie Janssen  
Erna van der Wiel  
Maaïke Wijngaard  
Dineke van Zwieten  
Saskia Beers  
Pieter Mur



landbouw, natuur en  
voedselkwaliteit

© 2004 Expertisecentrum LNV, Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij

Rapport EC-LNV nr. 2004/253  
Ede, 2004

Teksten mogen alleen worden overgenomen met bronvermelding.

Deze uitgave kan schriftelijk of per e-mail worden besteld bij het Expertisecentrum LNV onder vermelding van code 2004/253 en het aantal exemplaren.

Oplage 50 exemplaren

Samenstelling Aad van Winden, Noor Dessing, Annemarie Janssen,  
Erna van der Wiel, Maaïke Wijngaard, Dineke van Zwieten,  
Saskia Beers, Pieter Mur

Druk Ministerie van LNV, directie IFA/Bedrijfsuitgeverij

Productie Expertisecentrum LNV  
Bedrijfsvoering/Vormgeving en Presentatie  
Bezoekadres : Horapark, Bennekomseweg 41  
Postadres : Postbus 482, 6710 BL Ede  
Telefoon : 0318 822500  
Fax : 0318 822550  
E-mail : Balie@eclnv.agro.nl

# Voorwoord

De gebruikelijke werkorganisatie binnen het ECLNV is het meerjarig programma. De task force voor de Agenda voor een Vitaal Platteland is opgezet als nieuwe, experimentele werkwijze. De inzet is geleverd ten dienste van en in overleg met de Directie Groene Ruimte en Recreatie.

Doel van dit rapport is om de ervaringen met het werken met task forces beschikbaar te maken voor intern en extern gebruik. De resultaten van een aantal deelprojecten zijn interessant voor meermalig gebruik. Het kan gaan om zowel inhoudelijke aspecten als om de gevolgde aanpak. Een selectie van de producten wordt inhoudelijk weergegeven, hetzij als beschrijvend artikel, hetzij als samenvatting. Er is een beknopte evaluatie uitgevoerd ter beoordeling van de wenselijkheid van het al of niet herhalen van deze werkwijze. Deze evaluatie is weergegeven in het laatste hoofdstuk. De ervaringen zijn voldoende reden voor een voortzetting van deze werkwijze.

Ir. H. de Wilde  
Waarnemend Directeur Expertisecentrum LNV



# Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>Activiteiten en producten</b>	<b>11</b>
2.1	Notities	11
2.2	Ex ante evaluatie	12
2.3	Tussenproducten, adviezen	12
2.4	Workshops	12
<b>3</b>	<b>Een selectie van activiteiten</b>	<b>17</b>
3.1	Belanghebbenden bij een vitaal platteland	17
3.2	Quick scan van beleidsuitspraken van ministeries die van belang zijn voor de Agenda Vitaal Platteland	21
3.3	Lessen uit stedelijke vernieuwing	23
3.4	Wonen, werken, beheren en ontspannen: de opgaven voor de Agenda voor een Vitaal Platteland	26
3.5	Workshop economische diversiteit in het landelijk gebied	27
3.6	Manifest Ontwikkelingsgericht Werken	29
3.7	Ex ante evaluatie; Een nieuwe systematiek	33
3.8	Wat voor meerjarenplan willen we eigenlijk hebben?	36
<b>4</b>	<b>Evaluatie functioneren Task Forces EC-LNV</b>	<b>41</b>
4.1	Aanleiding en aanpak	41
4.2	Bevindingen en verbeterpunten	41



# 1 Inleiding

## **Waarom een task force?**

Opdrachten aan het EC-LNV verschillen in urgentie, omvang en interne samenhang. Het organisatorische antwoord op opdrachten was echter standaard: een meerjarig thematisch programma.

Zou voor een omvangrijk en goed gedefinieerd vraagstuk een andere werkwijze effectief kunnen zijn? De beoogde organisatievorm hiervoor was een 'task force' met een omvang van vier tot zes fulltime eenheden. Een task force zou een looptijd hebben van vier tot twaalf maanden en inzet in de task force zou prioriteit hebben boven inzet in traditionele programma's. Dit zou alleen te rechtvaardigen zijn, indien het een onderwerp zou betreffen met een hoge beleidsprioriteit en -urgentie. In zijn aard zou een task force een programmatisch karakter hebben en opgebouwd worden uit een complex van projecten waarvoor gaandeweg besluiten genomen zouden worden op basis van voortschrijdend inzicht.

## **Waarom voor de Agenda voor een Vitaal Platteland?**

Een prominent onderwerp in 2003 was de Agenda voor een Vitaal Platteland (AVP). Dit onderwerp was urgent omdat het nieuwe kabinet eind 2002 afstand nam van delen van de aan de Tweede Kamer toegestuurde Vijfde Nota voor de Ruimtelijke Ordening en Structuurschema Groen Ruimte deel II. Op korte termijn zou een nieuwe Nota Ruimte en een AVP geformuleerd moeten worden. De Nota Ruimte zou de verantwoordelijkheid worden van het ministerie van VROM, de Agenda voor een Vitaal Platteland zou opgesteld worden door het ministerie van LNV. Bij de Directie Groene Ruimte en Recreatie werd hiervoor een team geformeerd. De formatie van een speciaal hiervoor opgezet team gaf een goed uitgangspunt voor het EC-LNV, omdat het laten werken van de task force een beschikbaarheid en bereidheid tot inzet vraagt van een opdrachtgever. Deze is kansrijker indien er mensen aangewezen zijn die dit als hoofdplicht hebben. Onderwerp, motivatie en organisatie waren aanwezig bij de Directie GRR.

De beoogde Agenda zou bestaan uit twee delen: een visie en een meerjarenplan. De inzet in het eerste halfjaar is grotendeels besteed aan de visie. In het tweede halfjaar is inzet geleverd voor beide onderdelen.

## **Inzet EC-LNV**

Bij het Expertisecentrum is een kernteam gevormd, bestaande uit: Aad van Winden (teamleider), Noor Dessing, Annemarie Janssen, Erna van der Wiel, Maaïke Wijngaard en Dineke van Zwieten.

In dit team waren met name economie, sociaal culturele aspecten, ruimtelijke planvorming en inrichting sterk vertegenwoordigd. Verder zou gebruik gemaakt kunnen worden van benodigde deskundigheden van anderen binnen het EC-LNV. De inzet was begroot op 5,5 fte voor het jaar, later aangepast naar 4,5 fte.

## **Aanpak**

De task force heeft korte communicatielijnen onderhouden met het Haagse AVP-team en getracht om steeds in te gaan op onderwerpen die in het beleidstraject aan de orde zouden komen. Omdat de task force weinig of geen eindproducten zou leveren, maar vooral zou bijdragen aan een LNV-beleidsnota, is vaak prioriteit gegeven aan

ruwe producten op een vroeg tijdstip boven afgewerkte producten op een later tijdstip. Dit leidde tot snelle en tijdige levering en een groter rendement van de inzet van de task force.

**Leeswijzer**

Hoofdstuk 2 bevat een overzicht van activiteiten van de task force.

Een selectie van activiteiten is weergegeven in hoofdstuk 3.

Hoofdstuk 4 bevat een evaluatie van de ervaringen met de task force.



## **Activiteiten en producten**



## 2 Activiteiten en producten

Onderstaand volgt een overzicht van activiteiten en producten van de Task Force Agenda Vitaal Platteland. Van de notities zijn digitale versies beschikbaar.

### 2.1 Notities

- 1. Belanghebbenden bij een vitaal platteland en hun verbinding met het onderwerp**  
De notitie maakt onderscheid tussen hoofdgroepen belanghebbenden naar woon-, en werkfunctie, recreatie en meer afstandelijke interesse. Verder geeft de notitie een aantal trends en hun impact op de onderscheiden groepen belanghebbenden (18.02.03).
- 2. Een quick scan van beleidsuitspraken van andere Ministeries die van belang zijn voor de Agenda Vitaal Platteland**  
Een inventarisatie van de belangrijkste notities voor het onderwerp (06.03.03).
- 3. Focusdocument: Wonen, werken, beheren en ontspannen**  
Dit document is geschreven om de focus van de Agenda Vitaal Platteland helderder in beeld te krijgen en de te maken keuzes zichtbaar te maken (14.04.03).
- 4. Lessen uit stedelijke vernieuwing**  
Dit document is geschreven met het doel de ervaringen met het Grote Stedenbeleid toegankelijk te maken voor AVP (07.05.03).
- 5. Dilemma's in de Agenda voor een Vitaal Platteland, een voorzet**  
Een voorbereidende notitie voor een discussie en over dilemma's die vragen om expliciete aandacht in het besluitvorming over AVP (augustus '03).
- 6. Keuzenotitie voor het Meerjarenplan Vitaal Platteland**  
Hoe moet het meerjarenplan gaan werken. Na een screening van een aantal meerjarenplannen is het MJP VP neergezet naast de Investeringsimpuls Stedelijke Vernieuwing (ISV) en het Plattelandsontwikkelingsprogramma (POP) (september '03).
- 7. Vragen bij de AVP-visie**  
Een set vragen en antwoorden dat kan dienen ter toelichting bij de visienota AVP (november '03).
- 8. Evaluatie functioneren task forces**  
De ervaringen met de werkwijze van de twee ECLNV task forces (Agenda Vitaal Platteland en Mest en Mineralen) zijn in beknopte vorm geëvalueerd ten behoeve van besluitvorming over het werkplan voor 2004 (oktober '03).
- 9. Sociaal-economische dimensie voor de Agenda voor een Vitaal Platteland**  
Sociale economie is verweven in veel onderwerpen van de Agenda. Vraag is of en in hoeverre sociaal economie een eigenstandig onderwerp is dat leidt tot speciale agendapunten voor het Meerjarenplan Vitaal Platteland (november '03).

## 2.2 Ex ante evaluatie

In het project Interbeat is een nieuwe werkwijze ontwikkeld, waarbij een ex ante evaluatie wordt uitgevoerd gedurende het beleidsontwikkelingstraject, dit in tegenstelling tot de gebruikelijke gang van zaken waarbij een ex ante evaluatie wordt uitgevoerd na formulering van het eindconcept.

Centraal element in de ex ante is het gebruik van het digitale uKnow systeem, dat de opbouw van de stukken analyseert in vijf logische stappen:

- |                                   |   |
|-----------------------------------|---|
| 1. Beleidstekort/beleidsprobleem  | Beschrijving van het probleem.  |
| 2. Beleidsopgave/strategisch doel | Strategische lange termijn opgave, zowel inhoudelijke als procesdoelen. |
| 3. Beleidssubopgave(n)            | Specificatie lange termijn doel in verschillen bestanddelen.            |
| 4. Beleidsplanning                | Doelen van de uitvoering met realisatietermijnen.                       |
| 5. Beleidsprogrammering           | Concretisering operationele doelen met beschrijving van de afspraken.   |

De systematiek dwingt tot een systematische analyse en maakt de consistentie van het beleid dan wel de lacunes zichtbaar. De mogelijkheden van het systeem zijn breed en veel beleidstrajecten zouden gediend zijn met een dergelijke systematische werkwijze.

## 2.3 Tussenproducten, adviezen

Bij de formulering van teksten heeft het ECLNV herhaaldelijk een rol gespeeld met het schrijven van onderdelen van stukken. Dit is in het bijzonder het geval geweest bij het opstellen van de eerste concept van de AVP-visie van juli 2003, waarvoor voorstellen zijn geleverd voor hoofdstukken of delen van hoofdstukken. Verder functioneerden task force leden gedurende het ontwikkelingstraject van de Agenda als informant en sparring partner voor het Haagse AVP-team.

## 2.4 Workshops

Het EC heeft een aantal workshops georganiseerd. De eerste workshop, Europees en Nederlands plattelaandsbeleid, is vooral gericht op het delen van LNV-kennis en het beschikbaar maken voor het AVP-team. De overige workshops zijn er in de vooraf plaats op gericht om informatie en inzichten van derden beschikbaar te maken voor de Agenda Vitaal Platteland. De workshops worden georganiseerd in diverse vormen, waarbij de informatieoverdracht naar het AVP-team in dienst van te formuleren beleidsopgaven centraal staat.

### **Workshop Europees en Nederlands plattelaandsbeleid**

Laser gebouw, Laan van Nieuw Oostindië, 25.02.03

### **Workshop sociaal culturele aspecten bij Agenda Vitaal platteland**

Clingendaal, 13.03.03

### **Workshop economische diversiteit in het landelijk gebied**

Ministerie van LNV, 25.03.03

**Workshop water**

Ministerie van LNV, 15.05.03

Uitvoering door EC-programma duurzaam waterbeheer en visserij

**Workshop leefbaarheid landelijk gebied**

Ministerie van LNV, 23.05.03

**Workshop ontwikkelingsgericht rijksbeleid.**

Ministerie van LNV, 03.06.03

**Workshop opzet en structuur Meerjarenplan Vitaal Platteland**

DLG, Utrecht, 06.10.03



## **Een selectie van activiteiten**





## 3 Een selectie van activiteiten

### 3.1 Belanghebbenden bij een vitaal platteland

#### Aanleiding

Bij aanvang van zijn werkzaamheden heeft de task force zich georiënteerd aan de hand van de vraag wie de personen zijn die belangen hebben bij het platteland. De resulterende notitie is toegestuurd aan het Haagse\_AVP-team.

#### Functie van de notitie

De notitie heeft gefungeerd als aanjager bij de gedachtevorming binnen het Haagse team.

#### Belanghebbenden en de aard van hun belang

Belanghebbenden bij de inrichting en ontwikkeling van het platteland omvatten bewoners, bezoekers voor werk of recreatie en derden die belang hechten aan de groene ruimte. In deze paragraaf is een indeling gemaakt in vijf groepen naar de aard van het belang:

1. Mensen die op het platteland wonen en werken.
2. Mensen die wonen op het platteland en elders werken.
3. Mensen die het platteland bezoeken en er recreëren.
4. Mensen van elders die naar het platteland komen voor werk.
5. Mensen, die van een afstand ideeën hebben over het platteland, de functies en de inrichting. Dit staat los van het eventuele eigen gebruik van het platteland (onder 3)

Tabel 1 geeft een overzicht van de hoofdgroepen van belanghebbenden bij een vitaal platteland. Bij de respectievelijke groepen zijn de kern van het belang aangegeven en de belangrijkste aspecten waarin dit belang tot uitdrukking komt. In deze beschouwing worden als bewoners van het platteland niet alleen de bewoners van de groene ruimte meegenomen maar ook de bewoners van de kernen. Volgens CBS-gegevens gaat het om ongeveer zes miljoen mensen.

#### Enkele trends

Voor een groot deel van de Nederlanders levert het platteland de basis van het bestaan. Van boer tot burgemeester, van aannemer tot notaris, miljoenen hebben een belang in het behoud en de ontwikkeling van de economische basis. Dit geldt trouwens ook voor een deel van de mensen in de steden die werk vinden in het landelijk gebied.

Het vestigingsbeleid is één van de instrumenten om te sturen op dit punt. Dit heeft niet alleen betrekking op de 'maak'industrie, maar evenzeer op de leveranciers van diensten en toeristisch-recreatieve voorzieningen. Met name de laatste twee hebben nog groeiperspectief. Daar staat een afname van de agrarische bedrijvigheid en in iets mindere mate een afname van werkgelegenheid in aan de landbouw gerelateerde bedrijven tegenover.

Tabel 1 Belanghebbenden bij het platteland en de belangrijkste aspecten van hun betrokkenheid

Hoofdgroepen van personen die	Kernbelang	Belang wordt uitgedrukt in
1. Op het platteland wonen, werken, naar school gaan	Economische en sociale basis, aantrekkelijk woonklimaat	- Behoud/ontwikkeling van economische basis - Vestigingsklimaat - Huisvesting - Voorzieningen - <i>Landschap</i>
2. Op het platteland wonen en elders werken	Sociale basis en aantrekkelijk woonklimaat	- Huisvesting - Voorzieningen - Landschap
3. Het platteland bezoeken en er recreëren	Aantrekkelijke woonklimaat	- Landschap - Faciliteiten ( jachthavens, campings, horeca, bungalow-parken, fietspaden, paardrijden,..... - <i>Natuur</i>
4. Werken op het platteland en elders wonen	Verbindingen en omgeving	- Infrastructuur - Vestigingsklimaat - Zichtlokaties
5. In de stad wonen en waarde hechten aan de groene ruimte	Kwaliteit van de groene ruimte	- Natuur - Milieu - Landschap

De woondruk in grote delen van het platteland is hoog. Afgezien van een economische depressie en scherpe anti-mobiliteitsmaatregelen ligt een verlichting van de woondruk op het platteland niet voor de hand in grote delen van Nederland niet voor de hand. Hier moeten we onderscheid maken tussen de overdrukgebieden en de onderdrukgebieden. In overdrukgebieden worden de keuzen van de lokale bevolking, met name de jongeren, beperkt door gebrek aan betaalbare woningen. In onderdrukgebieden is de druk op de woningmarkt relatief gering. Het huisvestingsbeleid is een belangrijke variabele in de ruimte die geschapen wordt en die sturing geeft aan de woonfunctie in het landelijk gebied.

Voorzieningen zijn vooral gekoppeld aan wonen in het landelijk gebied. Het zijn in de eerste plaats, maar niet uitsluitend, de plattelandsbewoners die ijveren voor een goed niveau in een wereld waarin rationalisatie leidt tot schaalvergroting en verdunning van voorzieningen. In gebieden met onderdruk wordt dit versterkt door een uitdunnende en vergrijzende bevolking.

Wonen en voorzieningen raken aan sociale cohesie en culturele identiteit. De hernieuwde belangstelling voor deze aspecten moet een plaats krijgen in het plattelandsbeleid.

Burgers zijn steeds vaker goed opgeleid en zeer wel in staat om overheden effectief te confronteren met alternatieven met specifieke wensen, of alternatieven voor publieke voorstellen. Ook de capaciteit om aan deze alternatieven vorm te geven is steeds duidelijker zichtbaar. Een paternalistische overheid wordt steeds minder geaccepteerd door de mondige burger, terwijl het zelforganiserend vermogen van de lokale gemeenschap toeneemt. Overheden zijn in toenemende mate gedwongen om te luisteren en interactief te werken.

Landschap, natuur en milieu worden steeds meer onderdeel van het nationaal bezit. Hoewel de mensen, die er het dichtst bij wonen, een relatief grote betrokkenheid hebben is er ook een breed bewustzijn ten aanzien van deze waarden. Deze komen

onder anderen tot uitdrukking in een wens voor de realisatie van meer hectares natuur, in de invulling van de milieuvorwaarden die hierbij van toepassing zijn en in de inspanning voor het behoud van landschappen. Ook op afstand hebben mensen een concept van de omgeving die ze wensen in het groene gebied. Het idee van groen en ruimte is onderdeel van hun leven ook als er niet frequent gebruik van maken. Het concept van groen, ruimte en rust wordt ondersteund door een streven naar compensatie voor de snelkookpan van de werkomgeving. Met name het groen biedt een omgeving om te onthaasten.

Mondigheid en lokaal organiserend vermogen kunnen een groeiende invloed hebben op de lokale kleuring van beleid. Op plaatselijk en regionaal niveau zijn er specifieke wensen die kunnen leiden tot meer gebiedsspecifiek beleid. Dit geldt overigens niet alleen voor landschap en natuur, maar ook voor functies van wonen en voorzieningen.

Vrije tijd en een actieve vrijetijdsbesteding heeft een grote impact op de groene ruimte. Het resulteert in een grote vraag naar faciliteiten; campings, jachthavens, wandel- en fietspaden, horeca-gelegenheden en meer intensieve objecten, zoals pretparken. Weliswaar wordt een deel van de intensieve en 'kicks'objecten in de steden gebouwd, maar ook in het landelijk gebied is het een groeisector met een waaier van de Efteling tot survivaltochten.

Hoewel allochtonen in relatief grote mate in steden wonen moet niet over het hoofd gezien worden dat er lokaal op het platteland allochtonen zijn, zowel in concentraties als gespreid. De diversiteit in allochtonen leidt tot een versplinterd beeld, maar met name lokaal, in concentraties kunnen er redenen zijn om hier rekening mee te houden.

Tabel 2 geeft een aantal karakteristieke trends en de mate waarin zij de verschillende categorieën belanghebbenden raken.

Tabel 2 Trends en hun impact op de onderscheiden groepen belanghebbenden

Trend	1	2	3	4	5
1. Afname landbouw bevolking	-	0	0	0	0
2. Vergrijzing	-	+	+	0	0
3. Kapitaalkrachtige stedelingen naar het platteland	0	++	0	0	0
4. ICT-ontwikkeling en teleshopping	+	+	0	0	0
5. Meer vrije tijd en actieve vrijetijdsbesteding	+	+	++	0	0
6. Toegenomen mobiliteit	+	++	++	++	0
7. Invloed allochtonen	+	+	0	+	0
8. Ruimer wonen, minder personen per wooneenheid	+	+	0	+	0
9. Eventuele economische depressie	-	-	--	-	0/-
10. Meer hectaren natuur	0	0	+	0	+
11. Mondige, goed opgeleide burger	+	+	0	+	+
12. Vraag naar voorzieningen, infrastructuur, scholen, dienstencentra	+	+	0	0/+	0
13. Toename zelforganiserend vermogen	+	+	0	0	0
14. Meer gebiedsspecifiek beleid	+	+	+	0	+
15. Meer belevingseconomie/kicks	+	+	++	0	0
16. Onthaasten	+	+	++	0	+

0 = weinig effect

- = negatief effect op vitaliteit platteland

+ = positief effect op vitaliteit platteland

**De uitdaging voor AVP**

De uitdaging in de mêlé van trends en belangen is om een verbinding te leggen tussen de wensen van de aangegeven categorieën belanghebbenden en de gesignaleerde trends. Waar liggen natuurlijke, elkaar ondersteunende wensen en ontwikkelingen. Anderzijds zijn er ook ontwikkelingen die met elkaar conflicteren. We moeten ons bewustzijn van weerstanden en tegenstellingen die specifieke ontwikkelingen kunnen oproepen.

Contactpersoon: Aad van Winden

## 3.2 Quick scan van beleidsuitspraken van ministeries die van belang zijn voor de Agenda Vitaal Platteland

### Aanleiding

Het AVP projectteam in Den Haag benaderde de task force met de vraag 'Wat zijn voor de Agenda Vitaal Platteland relevante beleidsuitspraken van andere departementen dan het ministerie van LNV'. Om tot een samenhangende visie en een volledig meerjarenplan te komen, achtte het AVP projectteam het noodzakelijk goed overzicht te krijgen over zaken betreffende het platteland, die reeds belegd waren in andere beleidstrajecten.

### Functie in het proces

Dit overzicht was nodig om dubbelingen en tegenstrijdigheden in beleid te voorkomen en tot een optimale afstemming te komen. In het overzicht werd tevens aangegeven wat de hardheid was van de betreffende beleidsuitspraak, en in welke mate deze uitspraak relevant was voor de Agenda Vitaal Platteland.

### Hoofdpunten en meerwaarde

In totaal zijn 12 ministeries onder de loep genomen. Bij 2 ministeries zijn geen relevante documenten naar voren gekomen, te weten Algemene Zaken en Buitenlandse Zaken. Deze departementen hebben wel betrokkenheid met Vitaal Platteland, maar dit valt al onder de beleidsverantwoordelijkheid van andere ministeries.

### Werkwijze

De task force is van start gegaan met een eerste inventarisatie van mogelijke nota's en andere beleidsdocumenten. Vervolgens is een lijst van trefwoorden samengesteld aan de hand waarvan op internet gezocht kon worden. Verdere completering van het overzicht kwam na telefonische contact met verscheidene dossierhouders bij LNV en andere departementen.

Het bleek een efficiënte werkwijze om zo van achter het bureau in korte tijd tot een behoorlijk compleet overzicht te komen.

### Beleidsdocumenten van andere departementen

#### *Ministerie van Binnenlandse zaken*

Bestuursakkoord Nieuwe Stijl (BANS)

- De krachten gebundeld; bestuurlijke samenwerking in het landelijk gebied
- Spa in de grond, Vitaal Platteland in uitvoering, juni 2002

#### *Ministerie van Defensie*

Structuurschema Militaire Terreinen I, Partiele Herziening 1996

Structuurschema Militaire Terreinen II

#### *Ministerie van Economische Zaken*

Nota Ruimtelijk Economisch Beleid

Naar Gebiedgerichte Economische Perspectieven, discussienota, december 2002

#### *Ministerie van Financiën*

Publiek Private Samenwerking

#### *Ministerie van Justitie*

Project Handhaven op niveau

#### *Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen*

Cultuurnota 2000-2004

Architectuurnota

#### *Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid*

Nota Dagindeling

Meerjarenbeleidsplan Emancipatie

*Ministerie van Verkeer en Waterstaat*

De Dynamische Delta, 1999  
Vierde Nota Waterhuishouding, 2000  
Derde Nota Waterhuishouding, met supplement, 1989-1990  
Anders omgaan met Waterbeleid 21<sup>e</sup> eeuw  
Startovereenkomst van Rijk, IPO, UvW en VNG, 2001  
Nationaal Bestuursovereenkomst Water  
Advies Noodoverloopgebieden Commissie Luteijn, 2002  
Stellingnamebrief Nationaal Ruimtelijk Beleid, 2002  
Kaderrichtlijn Water, 2000  
Standpunt Unie van Waterschappen over bestuurssamenstelling  
en financiering, 2001  
Nadere Uitwerking Rivierengebied  
Deltaplan Grote Rivieren, 1995  
PKB Ruimte voor de rivier  
Van A naar Beter. Nationaal Verkeer- en Vervoersplan  
Meerjarenplan Infrastructuur en Transport  
Meerjarenplan Ontsnippering, af te ronden in 2003  
Visie Agrologistiek.  
Railinfrastructuur 21<sup>e</sup> eeuw

*Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport*

Welzijnsnota; werken aan sociale kwaliteit

*Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieu*

Nationaal Milieubeleidsplan 4  
3<sup>e</sup> Nota Waddenzee  
Vaste Waarden, nieuwe vormen; Milieubeleid 2002-2006  
Mensen, wensen, wonen, 2000

**Inzicht in LNV-positie**

Het AVP-team te Den Haag heeft het overzicht gebruikt voor de bepaling van de LNV-positie in relatie tot beleidstrajecten van andere ministeries. Met de intenties en inzet van een aantal beleidstrajecten dient rekening gehouden te worden bij de formulering van de Agenda voor een Vitaal Platteland.

Contactpersonen: Erna van der Wiel, Aad van Winden

### 3.3 Lessen uit stedelijke vernieuwing

#### Aanleiding

De uitdaging voor AVP is om een samenhangend plattelandsbeleid te ontwikkelen, startend vanuit een nieuwe rolopvatting van het Rijk. Het is een uitdaging die in de stedelijke gebieden van Nederland al is opgepakt middels het beleid voor stedelijke vernieuwing en het Grote Stedenbeleid. Ook in de stedelijke gebieden speelden problemen als het ontbreken van samenhang van beleid voor verschillende thema's. Gezien de ervaringen die in het beleid voor stedelijke vernieuwing en het Grote Stedenbeleid zijn opgedaan was het interessant om eens te zien wat LNV hiervan zou kunnen leren. Deze opdracht gaf het projectteam Agenda Vitaal Platteland aan het Expertisecentrum LNV. Onderstaand overzicht is een uitwerking van deze opdracht. Centrale vraag was: 'Wat kan het ministerie van LNV leren van het beleid voor stedelijke vernieuwing en het Grotestedenbeleid (GSB) voor de Agenda Vitaal Platteland en het Meerjarenprogramma Groene Ruimte?'

#### Filosofie

In de filosofie achter het AVP is aangegeven dat een vorm van overheidsbemoeienis gerechtvaardigd is, wanneer handelend optreden gewenst is om de kwaliteit van het landelijk gebied (voor werken, wonen en recreëren) in algemene zin te verbeteren. Het is aan de overheid om een koers vast te stellen die het mogelijk maakt de wensen van betrokkenen te realiseren, maar maatschappelijke partijen moeten zelf de verantwoordelijkheid kunnen nemen voor de inrichting van hun leven en leefomgeving. Het plattelandsbeleid ontwikkelt zich in de richting van een overheid die zorgt *voor* naar een overheid die zorgt *dat*.

Voor de stedelijke omgeving is reeds na de tweede Wereldoorlog gestart met de ontwikkeling van beleidsprogramma's en visies. Daarbij is enkele jaren geleden gekozen voor een integrale benadering vastgelegd in de Wet Stedelijke Vernieuwing. Het stedelijke vernieuwingsbeleid gaat uit van een rijksoverheid die prioriteiten op hoofdlijnen vaststelt en de invulling en uitvoering overlaat aan het maatschappelijke en zakelijke krachtenveld op lokaal niveau.

De lessen uit het GSB leveren inzichten op voor het vormgeven van een nieuw plattelandsbeleid en moeten ons behoeden voor reeds bekende valkuilen.

#### Lessen uit het GSB

##### *Van economie naar woonfunctie*

In de periode tussen de jaren '60 en de jaren '90 heeft het beleidsdenken over de verstedelijking twee omslagen ondergaan: de omslag van 'sanering en reconstructie naar de 'klassieke stadsvernieuwing' in het begin van de jaren '70 en vervolgens de omslag van de 'klassieke stadsvernieuwing' naar de 'stedelijke vernieuwing' aan het eind van de jaren '80. Onder sanering en reconstructie wordt het volgende verstaan: Reconstructie: 'de aanpassing van de structuur van de oude stad aan het gecompliceerde proces van vorming van nieuwe en verschuiving van bestaande functies in de city'. Reconstructie heeft dus vooral een economische betekenis. Er wordt ruimte gecreëerd voor kantoren, grootwinkelbedrijven en voor verbetering van de bereikbaarheid, met name voor de auto. Sanering is gericht op het verhogen van het woonpeil in de stad. Begin jaren '70 komt er toenemend verzet van bewoners en gemeenten tegen de grootschalige kaalslag waarmee de reconstructie- en saneringsaanpak van de jaren '60 gepaard gaat. In reactie op dit verzet ontwikkelt zich de klassieke stadsvernieuwing (ook wel 'bouwen voor de buurt' genoemd). De klassieke stadsvernieuwing is gericht op het behoud, herstel en de versterking van de woonfunctie van het bestaand stedelijk gebied. De woonfunctie heeft absolute prioriteit boven de economische functie.

### *Van woonfunctie naar een balans tussen fysiek, sociaal en economie*

De voorrang van de aanwezige, lage inkomensgroepen in de oude wijken leidde tot een sociaal-economisch eenzijdige bevolkingsstructuur wat door de recessie uitgroeide tot een probleem. Hierdoor ontstond de basis voor een omslag naar stedelijke vernieuwing.

Het huidige beleid voor stedelijke vernieuwing bestaat uit stadsvernieuwing, herstructurering van de bestaande woningvoorraad en het Grote Stedenbeleid. Stadsvernieuwing en herstructurering belichamen de fysieke ingrepen in de stad. Omdat men constateerde dat fysieke ingrepen alleen niet voldoende zijn om problemen in wijken op te lossen (het bleek dat stadsvernieuwingsgebieden die helemaal gesaneerd waren in de jaren '60 en '70 na zo'n tien jaar weer opnieuw verpauperden omdat er niks gedaan was aan sociale problemen). Daarom is het Grote Stedenbeleid opgestart. Het Grotestedenbeleid is gestoeld op het sturingsconcept van ontkokering, samenhang in beleid, meerjarige visies, het benutten van potenties, de actieve betrokkenheid van de particuliere sector, innovatie en meetbare afspraken. Het Grotestedenbeleid richt zich op een balans tussen de fysieke, sociale en de economische dimensie. Het beleid voor stedelijke vernieuwing vertegenwoordigt hierin de fysieke pijler.

### **Saillante punten**

- De aanpak van fysieke problemen is de meest toegankelijke aanpak, maar als men zich alleen richt op fysieke problemen blijken deze problemen na de aanpak nog steeds aanwezig of keren ze terug.
- De menselijke maat is belangrijk voor ontwikkelingen. Unieke kenmerken van een gebied (architectuur, landschap) kunnen een steun zijn. Ook sociaal culturele ijkpunten kunnen een dergelijke rol vervullen.
- Inspraak moet perspectief bieden voor de deelnemers zonder bestuurders klem te zetten.
- Maak onderscheid tussen korte en lange termijn doelstellingen.
- Het belang van kennis(netwerken) en overlegstructuren wordt bepaald door de dienstbaarheid aan het proces.
- Stem af met andere departementen. Er is geen blauwdruk. De praktijk is leidend.
- Economie en werkgelegenheid heeft een hefboomfunctie voor ontwikkeling.
- Denk in termen van mogelijkheden, niet van beperkingen en voorwaarden.
- Wees duidelijk over wat niet haalbaar is.
- Probeer in een vroeg stadium tastbare resultaten neer te zetten.
- Een vraaggerichte benadering geeft feeling met bewoners
- Opereer als partner voor krachtige partijen die voor (financiële) continuïteit kunnen zorgen.
- Een integraal plan als voorwaarde voor financiering is een sterk stimulans
- Meerjarige budgetten ondersteunen continuïteit.

### **Het proces**

Integraliteit biedt meerwaarde voor beleidsontwikkeling maar vereist een praktische invulling van het begrip (betere afstemming van beleidsterreinen) steeds meer aanhangers. In de planningliteratuur zijn de volgende constatering over moderne integraliteit te vinden:

- soms is er een tekort aan afstemming, maar meestal is er sprake van teveel afstemming binnen en tussen bestuursniveaus.
- afstemming en coördinatie kan alleen worden gerealiseerd in open relaties en onderhandelingen met een veelvoud van andere beleidsvelden<sup>1</sup>.
- eenheid in plannen garandeert geen eenheid in handelen. De uiteindelijke afstemming blijkt grotendeels buiten de plannen plaats te vinden<sup>2</sup>. Het integrale resultaat is van veel meer afhankelijk dan het integrale plan.

---

<sup>1</sup> Kreukels, A.M.J.

<sup>2</sup> Lucassen, U.J.B.



- probeer daarom daar waar mogelijk en daar waar het meerwaarde biedt, dwarsverbanden tussen de verschillende beleidsvelden (bijv. fysiek, sociaal en economisch) te creëren. Zoek naar verbindende schakels die een versterkend effect hebben op de verschillende thema's.

Ondanks dat het streven naar een betere afstemming tussen verschillende beleidsvelden positief is, zitten er ook gevaren aan integrale planvorming: in de eerste plaats uitstelgedrag van participanten: onder verwijzing naar vergroting van het draagvlak kunnen beslissingen in afstemmingsprocessen eindeloos worden uitgesteld of wordt er te lang vastgehouden aan algemene doelen die geen van de betrokkene pijn doen; in de tweede plaats maakt het principe van integraliteit uiteindelijk nauwelijks onderscheid tussen belangrijke en minder belangrijke dimensies van het probleem waartussen afstemming noodzakelijk is. Daardoor kunnen alle betrokkenen bij het probleem denken dat ze kunnen participeren in gelijke mate. Deze werkwijze zal altijd tot teleurstellingen en frustraties leiden omdat de werkelijke bijdrage altijd voorbehouden is aan de direct betrokkenen en meestal al in een vroeg stadium op hoofdlijnen vastligt<sup>3</sup>.

### **Naar de praktijk**

LNV zoekt in het AVP een werkbare vorm voor integraliteit en een sturingsmodel voor 'zorgen dat'. Een eerste inventarisatie van het GSB-beleid leidt tot de volgende conclusie: Het streven naar integratie van de sociale, de fysieke en de economische pijler is een goed streven. Voor LNV betekent dit een betere afstemming tussen haar beleid voor het landelijk gebied en het beleid van andere ministeries voor het landelijk gebied. Het is daarbij belangrijk naar verbindende schakels tussen beleidsvelden te zoeken (bijvoorbeeld reconstructie en leefbaarheid in het landelijk gebied) en tegelijkertijd ook er voor te zorgen dat moeilijke keuzes uiteindelijk gemaakt worden zonder eindeloze afstemmingsprocessen.

Contactpersonen; Annemarie Janssen, Erna van der Wiel

---

<sup>3</sup> Spit, T.

## 3.4 Wonen, werken, beheren en ontspannen: de opgaven voor de Agenda voor een Vitaal Platteland

### Aanleiding

Binnen de Task Force ontstonden ideeën voor een zogenaamd groei- of context paper, als ware het een schaduw-Visiedocument. In samenspraak met het AVP projectteam bleek vervolgens dat er behoefte was aan een document dat bij kon dragen aan de focus van de agenda: doelen, kern van de zaak, aanpak/proces. Dit vanwege tijdgebrek bij het Haagse team.

De Task Force wilde graag vanuit een integrale benadering werken waarbij de oorspronkelijk leidende P's van people, planet, profit en proces vervangen zijn door de P's van een plaats om te werken, te wonen, te ontspannen en te beheren.

### Hoofdpijnen

Voor het schrijven van het focusdocument is de vraag gesteld "Welke maatschappelijke en beleidsmatige relevante veranderingen liggen er voor LNV in het kader van het streven naar een vitaal platteland". Daartoe heeft de Task Force een inventarisatie gemaakt van relevante thema's op basis van verschillende beleidsnota's. Per thema zijn zogenaamde focus-vragen gesteld over het maatschappelijk en het politiek-bestuurlijk belang. Dit leidde tot het identificeren van beleidsopgaven per thema. Daarnaast zijn de grootste gemene delers weergegeven die tevens een strategisch karakter hebben. Ook zijn suggesties gedaan voor vernieuwing van de werkwijze.

Het landelijk gebied is een multifunctionele ruimte voor de 16 miljoen inwoners van Nederland en voor bezoekers. De groene ruimte is van iedereen, maar tegelijkertijd is er een grote vraag naar de invulling van de vele mogelijk functies van die ruimte. Dit focusdocument is een bouwsteen om tot de kern van de zaak te komen. Het helpt mede de richting te bepalen gegeven aan maatschappelijke en beleidsmatige vragen waarmee LNV geconfronteerd wordt.

De maatschappelijke betekenis van het platteland kan effectief worden samengevat in vier kernbegrippen. Van deze kernbegrippen zijn de eerste drie mensgericht. Deze nota neemt vooral de mens als uitgangspunt.

De vier kernbegrippen zijn het platteland als:

- een plaats om te wonen en te leven,
- een plaats om te werken,
- een 'voorraadkamer' van biodiversiteit, water en cultuurhistorie,
- een plaats om te ontspannen en om te genieten.

De notitie beschrijft belangrijke functies binnen de vier kernbegrippen en doet een voorzet voor hieruit voortvloeiende beleidsopdrachten per functie.

Vervolgens wordt ingegaan op de beleidsmatige context bij de realisering van beleid.

### Functie in het proces

Het focusdocument is te zien als een bouwsteen om tot de kern van de zaak te komen. Het heeft mede geholpen de richting te bepalen gegeven de maatschappelijke en beleidsmatige vragen waarmee LNV geconfronteerd wordt.

Het opgeleverde focusdocument bewerkstelligde een versnelling bij het projectteam AVP ten aanzien van het opleveren van een ruwe eindversie nota AVP voor de dossierstaf Vitaal Landelijk Gebied van de maand mei.

Tevens vormde het document mede de basis voor een richtinggevend A4 van het projectteam over vier plattelandsbrillen voor de Visie-nota.

Contactp

## 3.5 Workshop economische diversiteit in het landelijk gebied

### Aanleiding

Om meer zicht te krijgen op de toenemende economische diversiteit in het landelijk gebied is de Task Force AVP gevraagd een workshop over dit thema te organiseren. De workshop vormde er één in een serie van workshops die het projectteam AVP liet organiseren over enkele centrale kwesties die in de Agenda voor een Vitaal Platteland aan de orde dienden te komen.

### Functie in het proces en resultaten

De workshop diende inzicht op te leveren in:

- de beleidsopgave die aan de orde is, op basis van verkenning van maatschappelijke trends en knelpunten en het heersende politiek bestuurlijk klimaat,
- de kritische (succes- en faal-) factoren voor het realiseren van de doelen,
- de rol van het rijk en de gewenste rijksinzet (het gaat daarbij om effectdoelen én om procesdoelen op strategisch en operationeel niveau), in het bijzonder de rol van LNV.

### Doorgeef-mindmap

De workshop-deelnemers vormden een select gezelschap van deskundigen op het vlak van economische activiteiten in het landelijk gebied. Zij werden uitgedaagd hun expertise en creatieve denkkraft in te zetten voor het maken van een aantal mindmaps voor de Agenda Vitaal Platteland op basis van trends die in een zogenaamd oriëntatiedocument verwoord waren.

Tijdens de workshop werd in subgroepen gewerkt. De subgroepen verrijkten elkaars mindmap. Vervolgens maakte elke subgroep een “advies” door aan de hand van drie hulpvragen (1. WAT is de beleidsopgave? 2. WAT is kritisch? 3. HOE gaat het Rijk de beleidsopgaven realiseren?) de gegevens op de mindmap te clusteren. Dit leverde de volgende resultaten op:

### Trends en beleidsopgaven

Bij de aangegeven trends werden achtereenvolgens:

- de beleidsopgaven geformuleerd,
- bepaald wat de kritische factoren waren voor realisatie van de beleidsopgave,
- aangegeven hoe het Rijk de beleidsopgave zou kunnen oppakken dan wel realiseren.

De vier trends en daarbij geïdentificeerde beleidsopgave zijn hieronder weergegeven:

#### *Trend 1: Een niet agrarische relatie*

Beleidsopgaven:

- (Re)Vitalisering van het platteland door middel van ondersteuning economische functies op agrarisch en niet-agrarisch vlak
- Laten concurreren van de waarden van het platteland (natuurlandschappelijk, cultuurhistorie)
- Transformatie/functiewijziging mogelijk maken, faciliteren
- Blijkbaar zijn er diverse trends die ter plekke versterkt dienen te worden. Geen landelijk beleid maar openstaan voor regionale verschillen in ontwikkeling

#### *Trend 2: Niet agrarische bedrijvigheid <--> waarden onder druk*

**Beleidsopgaven:**

- Bepalen of ontwikkelingen ten koste mogen gaan van behoud van karakter en waarden.
- Regionale planning: maatwerk is nodig! (aansluiten bij bestaande regionale ontwikkelingen) En: wat is de regio?
- Ruimte voor niet-agrarische bedrijvigheid moet passen in platteland
- Maatschappelijke betrokkenheid vergroten voor de regio (burgers, (plattelands)-ondernemers, bijv. gebruik regio-producten door ziekenhuizen)
- Zorg voor goede regionale ontsluiting en toegankelijkheid

*Trend 3: Bedrijvigheid*

**Beleidsopgaven:**

- Weging plaats laten vinden in de context van het gebied
- Weging wordt gedaan door het gebied en getoetst door de provincie
- Het Rijk geeft randvoorwaarden, beleidsruimte (ontwikkelplan) en beleidsrichting (milieu, landschappelijk beleid)

*Trend 4: Aanvullend agrarisch inkomen*

**Beleidsopgaven:**

- Beschermen/handhaven van publieke goederen die de grondgebonden landbouw biedt: landschap, sociaal-culturele/cultuur-historische kwaliteit, natuur, recreatieruimte (rust, stilte, etc.)
- Ruimte bieden voor niet-agrarische activiteiten op het landbouwbedrijf
- Bij de toelichting: Het gaat er om helderheid te bieden waar grondgebonden landbouw mogelijk is. En: (politieke) keuzes maken ten aanzien van ondersteunen grondgebonden landbouw

**Geleerde lessen werkwijze**

Met het maken van een mindmap trek je op speelse wijze kennis uit mensen. Daarbij zie je synergie onder je ogen ontstaan omdat men voortborduurde op elkaars ideeën en invallen.

De deelnemers kenden elkaar niet allemaal van tevoren, na afloop, “na het klaren van de klus”, werden veelvuldig visitekaartjes uitgewisseld. Ook vanuit netwerk-oogpunt een geslaagde sessie!

Contactpersoon: Dineke van Zwieten.

## 3.6 Manifest Ontwikkelingsgericht Werken

### Aanleiding, opdracht en voorbereiding

De Agenda Vitaal Platteland (AVP) en de Nota Ruimte (NR) worden op elkaar afgestemd. Een onderdeel hiervan is de afstemming van de ontwikkelingsplanologie (OPL) bij VROM en de ontwikkelingsgericht landschapsstrategie (OLS) bij LNV. Deze afstemmingsvraag was aanleiding om een workshop te organiseren. De projectleider visie AVP gaf de opdracht, met het verzoek om breed uit te nodigen, zowel rijk als provincies.

Ter voorbereiding is een informatiedocument samengesteld met de verschillende ontwikkelingsgerichte benaderingen bij het rijk, Behalve OPL en OLS zijn dat integraal waterbeheer (V&W), architectuur en bedrijventerreinen (EZ), culturele planologie van OC&W (Architectuurbeleid en Belvedere) en welstandsbeleid op een nieuwe leest (VROM).

### Functie in het proces

- De workshop heeft bijgedragen aan het draagvlak voor een gezamenlijk rijksbeleid voor ontwikkelingsgericht werken.
- Het manifest en de reacties daarop zijn bouwstenen voor visie AVP.

### Hoofdpunten en meerwaarde

In de eerste plaats is informatie bijeengebracht.

- Het overzicht van de verschillende ontwikkelingsgerichte benaderingen bij het rijk.
- Inzicht in succes- en faalfactoren van concrete projecten. Rik de Visser (Bureau Vista) en Lennert Goemans (Bureau Mentink procesmanagement) hebben tijdens de workshop ontwikkelingsgerichte projecten behandeld en daarbij de succes- en faalfactoren aangegeven. Een belangrijke factor is dat er flexibel kan worden omgegaan met de randvoorwaarden vanuit het bestaande beleid; hiertoe is er behoefte aan een integraal beoordelingskader.

Tijdens de workshop is bij veel deelnemers een gedeeld gevoel ontstaan over de noodzaak van een gezamenlijk een eensluidend rijksbeleid voor ontwikkelingsgericht werken. Dit heeft geleid tot het opstellen van het manifest.

Het manifest:

- benoemt en typeert verschillende ontwikkelingsgerichte benaderingen;
- schetst een toekomstbeeld van ontwikkelingsgericht samenwerken;
- geeft de 10 geboden voor ontwikkelingsgericht samenwerken;
- vermeldt belangrijke succes- en faalfactoren;
- eindigt met een oproep aan bestuurders, beleidsmakers, beleidsuitvoerders, marktpartijen en belanghebbenden in het landelijk gebied: verenigt u!

### Lessen uit de werkwijze

Het heeft goed en enthousiasmerend gewerkt om:

- vooraf informatie toe te sturen over de verschillende ontwikkelingsgerichte benaderingen;
- medewerkers van verschillende ministeries, van provincies en van bureaus in contact te brengen;
- het verslag in de vorm van een manifest te gieten;
- het manifest toe te sturen aan deelnemers met het verzoek om dit te onderschrijven. Behalve veel positieve reacties heeft dit nog aanvullende overwegingen opgeleverd.

Contactpersonen: Noor Dessing en Annemarie Janssen.

## ***Manifest Ontwikkelingsgericht Werken***

### ***De boodschap: Samen ontwikkelen met ruimtelijke kwaliteit***

#### **Een gemeenschappelijke opgave**

In Nederland zijn tal van ontwikkelingen gaande: de bevolking neemt toe en vergrijs, burgers worden steeds mobieler, mondiger en krijgen meer vrije tijd. De landbouw beleeft turbulente tijden met dierziekten en toenemende concurrentie in Europa en de wereld. Deze ontwikkelingen hebben tot gevolg dat de druk op de schaarse ruimte groter wordt: de behoefte aan nieuwe woningen, bedrijventerreinen, nieuwe infrastructuur en ruimte voor natuurontwikkeling en een mooi landschap neemt toe. In de praktijk zijn deze ontwikkelingen moeilijk te sturen: de instrumenten uit de Wet Ruimtelijke Ordening slagen er slechts gedeeltelijk in om bepaalde waarden te beschermen.

Een ontwikkelingsgerichte benadering biedt echter wel mogelijkheden om de verschillende behoeften te koppelen aan elkaar en aan een verbetering van de ruimtelijke kwaliteit. Vanuit verschillende ministeries wordt gezocht naar manieren om dit inhoud te geven:

Vanuit het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit:

- Project Agenda Vitaal Platteland.
- Ontwikkelingsgerichte Landschapsstrategie.
- Betrokken bij Belvedere en Architectuurbeleid.

Vanuit het ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer:

- Aanpassingen Woningwet op het gebied van Welstand: Welstand op een nieuwe leest.
- Project Ontwikkelingsplanologie.
- Betrokken bij Belvedere en Architectuurbeleid.

Vanuit het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap:

- Culturele planologie.
- Belvedere.
- Architectuurbeleid.

Vanuit het ministerie van Verkeer en Waterstaat:

- Integraal waterbeheer, watertoets.
- Landschappelijke inpassing van hoofdwegen.
- Betrokken bij Belvedere en Architectuurbeleid.

Vanuit het ministerie van Economische Zaken:

- Architectuur en bedrijventerreinen.

Al deze benaderingen hebben met elkaar gemeen dat het uiteindelijk gaat om het mogelijk maken van ruimtelijke ingrepen in een gebied en daarbij tegelijkertijd een toename van de ruimtelijke kwaliteit te bewerkstelligen. De verschillen zitten met name op het schaalniveau waarop men zich richt.

	<b>Toepassingsgebied</b>	<b>Inzet op ruimtelijke kwaliteit</b>
OPL Ontwikkelingsplanologie	Projecten in heel Nederland	Doel van OPL is de verbetering van de ruimtelijke kwaliteit
OLS Ontwikkelingsgerichte landschapsstrategie	Landelijk gebied in heel Nederland in reguliere planfiguren en in projecten	Bij ingrepen moet de kwaliteit verbeteren of tenminste gelijk blijven Beoordeling van ruimtelijke kwaliteiten m.b.v. kernkwaliteiten Op nationaal niveau zijn de kernkwaliteiten per landschapstype gedefinieerd, uit te werken naar provinciaal en gemeentelijke niveau
Culturele planologie Belvedere Architectuurbeleid: o.a. grand projects	Heel Nederland in projecten Cultuurhistorie Ontwerp- en proceskwaliteit	Belvedere Behoud door ontwikkeling Ruimtelijke kwaliteit verbeteren door vormgeving met respect voor de cultuurhistorie Architectuurbeleid Ruimtelijke kwaliteit verbeteren door meer aandacht voor ontwerp- en proceskwaliteit
Landschappelijke inpassing van hoofdwegen	Heel Nederland	
Integraal waterbeheer	Heel Nederland	
Architectuur en bedrijventerreinen	Heel Nederland	
Welstand op een nieuwe leest	Heel Nederland per gemeente	Bescherming van de ruimtelijke kwaliteit van de gebouwde omgeving

### **Toekomstbeeld van ontwikkelingsgericht samenwerken**

Het regeerakkoord (mei 2003) geeft aan, dat de duurzame kwaliteit van de leefomgeving voor alle burgers van direct belang is. De overheid dient zich dit – met beperking van centralisme en regelgeving – ter harte te nemen. Met het oog op een leefbaar land voor toekomstige generaties dienen het milieu en de natuur, de woonomgeving en de infrastructuur, verantwoord te worden beheerd en ontwikkeld. Het regeerakkoord roept op om meer ruimte en verantwoordelijkheid te geven aan provincies en gemeenten.

Dus een schone taak voor de betrokken ministeries: kom met een heldere boodschap (één overkoepelend begrip) en de benodigde instrumenten.

### Wat er nodig is: 10 geboden

1. Integraal werken: combineren van ontwikkelingen om zo uiteindelijk een verbetering van de ruimtelijke kwaliteit van een heel gebied mogelijk te maken. Niet alleen planvorming; uitvoering van projecten als gezamenlijk doel. Een stappenplan met beslistmomenten/bevestiging commitment + uitvoeren wat al kan.
2. Samenwerking: geen concurrentiestrijd tussen overheden, samenwerking tussen overheden en particulieren en vertrouwen in elkaar.
3. Bottum-up werken binnen een ruimtelijke hoofdstructuur op rijks- en regionaal niveau.
4. Uitwerking van globale rijkscriteria voor ruimtelijke kwaliteit op provinciaal en gemeentelijk niveau.
5. Maatwerk afhankelijk van type gebied en aard project(ontwikkelaar): er is niet één sjabloon voor ontwikkelingsgericht werken.
6. Wet- en regelgeving: de beleidsdouches vereenvoudigen en verminderen.
7. Geld: financiering van integrale projecten mogelijk maken door ontschotting van subsidiepoten, alleen 'triggermoney' is niet genoeg.
8. Flexibel omgaan met de randvoorwaarden in het bestaand beleid: niet direct nee zeggen, maar meedenken om ontwikkelingen mogelijk te maken: de ontwikkelingsgerichte aanpak legitimeren.
9. Toepassen in combinatie met toelatingsplanologie.

#### Succesfactoren in de praktijk

- Sterk ruimtelijk concept.
- Regionale structuurplannen.
- Identificeren ontwikkelingsprojecten vanuit o.a. regionaal structuurplan/ landschapontwikkelingsplan.
- Betrokkenheid sterke NGO's, zoals ANWB, en private partijen.
- Bottom up en top down werken.
- Provincie en Rijk faciliteren.
- Kijken naar exploitatiebaarheid.
- Projecten, daarbij koppeling van landelijk aan stedelijk gebied.

#### Faalfactoren in de praktijk

- Gebrek aan visie.
- Zwakke bestuurders  
Sectorale loketten, hokjes en lagen bij de overheid. Ook ingenieursdenken, d.w.z. niet integraal
- Cultuur van verbodsplanologie.
- Gebrek aan geld voor projecten in het landelijk gebied; daarom koppelen aan stedelijke ontwikkelingen.
- Gebrek aan vertrouwen tussen partijen.

### Oproep

***Bestuurders, Beleidsmakers,  
Beleidsuitvoerders, Marktpartijen en  
Belanghebbenden in het landelijk gebied:  
verenigt u!***



## 3.7 Ex ante evaluatie; Een nieuwe systematiek

### Aanleiding en opdracht

Aan het Natuurplanbureau en het Expertisecentrum LNV is eind 2002 de opdracht verleend voor het ontwikkelen van een monitorings- en evaluatiesysteem (ME) voor de Agenda Vitaal Platteland (AVP). Om een goed ME-systeem te kunnen opzetten is het in de eerste plaats nodig om het beleid te kennen. InterBEAT is daartoe als eerste deelproject opgezet en direct gekoppeld aan de beleidsontwikkeling van de AVP, die gelijktijdig van start ging.

### Wat is interactieve beleidsconstructie en ex ante toetsing?

Interactieve beleidsconstructie houdt in dat in samenspraak met de beleidsontwikkelaars een doelenboom (beleidsconstructie) wordt opgezet, waarin de verschillende onderdelen van het beleid (van beleidsprobleem via beleidsopgave, beleidsinstrument tot beleidsuitvoering) ten opzichte van elkaar zijn geordend. Hierbij kunnen ook alternatieven worden opgesteld.

Aansluitend wordt de doelenboom getoetst, onder meer op causaliteit en consistentie. Is de geformuleerde beleidsopgave wel een goed antwoord op het geconstateerde probleem? Zijn de voorgestelde maatregelen doeltreffend en doelmatig voor het realiseren van de beleidsopgave?

Naast de causaliteitsrelaties gaat het ook om de inhoud. Is het beleid voor het landelijk gebied van alle betrokken ministeries verwerkt? Is het beleid vernieuwend en inspirerend? Is er goed afgestemd met ander rijksbeleid, met name de Nota Ruimte?

### Functie in het proces

InterBEAT heeft bijgedragen aan een consistente en logische formulering van het AVP-beleid.

### Hoofdpunten en meerwaarde

In de eerste plaats heeft InterBEAT bijgedragen aan het gestructureerd denken bij de ontwikkeling van het beleid. Gestructureerd in de zin van de onderlinge relatie tussen de verschillende beleidsonderdelen. Dit is zowel voor het visiedeel van de AVP als voor het meerjarenprogramma gebeurd.

In vele sessies is gezamenlijk met de beleidsontwikkelaars gewerkt aan het formuleren van de doelenbomen.

Adviezen zijn gegeven over:

- de indeling van de visie van de AVP. Indelen naar beleidsthema's, waarbij per thema steeds de drie p's (people, planet en profit) een rol spelen;
- de indeling van de doelenbomen van de AVP (voor het geheel van visie en meerjarenprogramma);
- de uitkomsten van de toetsing van beleidsteksten: causaliteitsrelaties, consistentie, doelmatigheid, doeltreffendheid e.d.

Om soepel te kunnen werken met doelenbomen is naar specifieke 'software' gezocht. Het programma uKnow is gekozen omdat de flexibiliteit heeft om veranderingen in de doelenboom gemakkelijk te kunnen doorvoeren. Het programma is nog in ontwikkeling en is in samenhang met de toepassing voor InterBEAT regelmatig verbeterd. Het is een veelbelovend programma voor beleidsevaluaties.

### **Hoofdpunten van uKnow**

- De hiërarchische structuur wordt door de gebruiker gedefinieerd.
- Op elk niveau kunnen attributen worden gedefinieerd, zoals b.v. een uitgebreide beschrijving, de plaats waar een bepaald beleid moet worden gerealiseerd of het tijdstip waarop het klaar moet zijn.
- Aan de doelen kunnen ook GIS-kaartjes worden gekoppeld.
- Attributen voor te hanteren indicatoren voor monitoring en evaluatie zijn mogelijk;
- De gedefinieerde structuur met attributen werkt als een soort checklist bij de formulering van het beleid; steeds wordt nagedacht of een vakje wel of niet ingevuld kan of moet worden.
- Presentatie is direct mogelijk op internet en in excel; meer mogelijkheden worden nog ontwikkeld.

### **Lessen werkwijze**

Een interactieve samenwerking van beleidsontwikkelaars en –adviseurs is essentieel voor een zinvolle bijdrage aan de beleidsontwikkeling. Geconcludeerd is dat daarbij een afwisseling van intuïtief / inhoudelijk en systematisch werken nodig is.

Zo gaat het in het begin van de beleidsontwikkeling om het benoemen van problemen en de clustering daarvan in voorlopige beleidsthema's. Als dit gebeurd is kan een eerste doelenboom worden opgesteld. In deze fase gaat het vooral over het denken in doelenbomen / structuren.

Zodra de contouren van het beleid duidelijk worden kan een eerste formulering in uKnow plaatsvinden. Hiermee wordt duidelijk hoe problemen en beleidsdoelen samenhangen. Leemtes worden geconstateerd en kunnen in het proces van beleidsontwikkeling verder worden ingevuld.

In theorie kan daarna verder worden gewerkt met de doelenbomen in uKnow. In de praktijk is dit anders verlopen. De beleidsontwikkelaars zijn verder gegaan met de formulering van beleidsteksten. Door de dynamiek van deze fase en het vrijwel dagelijks veranderen van beleidsteksten is de aanpassing van uKnow uitgesteld tot de beleidsteksten een wat definitievere status hadden gekregen.

Belangrijk is om de definitieve beleidsteksten weer in uKnow te zetten, zodat het beleid overzichtelijk en duidelijk is voor iedereen. Ook de aanpassing van het beleid naar aanleiding van b.v. kamervragen kan snel verwerkt worden, zodat het geheel van het beleid steeds duidelijk blijft.

Op basis van de voorlopige eindversie kan een toetsing op de criteria van de RPE plaatsvinden. De rol van de beleidsadviseurs verandert hier van coach naar kritische beoordelaar.

De resultaten van de toetsing vragen een gedegen bespreking met de beleidsontwikkelaars. In de hectische fase van de gevorderde beleidsontwikkeling is het noodzakelijk om hier tijd voor te maken. Het resultaat is goed gestructureerd beleid met een duidelijk verband tussen de op te lossen problemen en de voorgestelde maatregelen.

Contactpersonen: Saskia Beers en Noor Dessing.

## Bijlage: voorbeeld doelenboom landschap

The screenshot shows the uKnow software interface with the following structure:

- Structuur**
  - beleidstekort / beleidsprobleem
    - beleidsopgave / strategisch doel
      - beleidsopgave
        - beleidsplanning
          - beleidsprogrammering

- Inhoud**
- rurale economie
- landschap
  - versterken kwaliteit en diversiteit Nederlandse landschappen
    - aanwijzen Nationale landschappen
      - benoemen waarden en kwaliteiten per Nationaal Landschap
      - effectueren soortenbeleid
    - begeleiden economische ontwikkelingen
      - procesmatige toetsing
- natuur
- procesdoelen
- sociaal-cultureel
- recreatie
- water, bodem en lucht
- landbouw

The main content area displays the goal tree for 'landschap' with the following sections:

- Doelomschrijving** | procesacties doelomschrijving | monitoring | evaluatie | procesdoelen
- landschap**
- Omschrijving probleem**
  - Aantasting van waarden en kwaliteiten van landschap door diverse functies. Economische activiteiten zijn een belangrijke motor voor verandering van het landschap maar kunnen de aanwezige waarden op het platteland zoals rust, openheid, biodiversiteit en identiteit aantasten. Er is sprake van een spanning tussen behoud van deze waarden en de functionele eisen van wonen, mobiliteit en economie.
  - Landschap wordt onvoldoende meegewogen bij ruimtelijke beslissingen. Dit wordt onder meer veroorzaakt door de toename van de bebouwing in het landelijk
- Europese afspraken**
  - Unesco werelderfgoed;
  - Verdrag van Malta;
  - Europese landschapsconventie (nog niet geratificeerd)
- Bestaand landelijk beleid**
  - bescherming en ontwikkeling bijzondere gebieden
  - bevorderen landschapskwaliteit (structuur en elementen) en de toegankelijkheid en bereikbaarheid
  - beschermen aardkundige en cultuurhistorische waarde
  - versterken van de rol van ontwerpen
- legitimatie overheidstaak**
  - Nakomen Europese verplichtingen;
  - Beschermen nationale waarden die niet door marktwerking gewaarborgd kunnen worden
  - Maatschappelijke behoefte aan leefbaar en beleefbaar landschap
- Relevante transitie**
  - dierenwelzijn
  - milieu
  - etc.

The Windows taskbar at the bottom shows the Start button, several open applications (Postvak IN..., InterBEAT..., AVPficheIn..., uKnow, FW: Nieuw..., Microsoft ...), and the system tray with the time 14:05.

## 3.8 Wat voor meerjarenplan willen we eigenlijk hebben?

### Aanleiding

Bij de werkzaamheden ter voorbereiding van het Meerjarenplan Vitaal Platteland kwam de vraag naar voren (middels een vraag van de DG) hoe een Meerjarenplan Vitaal Platteland er uit zou moeten zien. Zou het een omvangrijk boekwerk zijn, een overzichtelijke tabel, of iets anders. Hoe globaal of specifiek zou het moeten zijn? Aan welke eisen dient de structuur en vorm waarin dit plan wordt gegoten te voldoen. Een dergelijk beeld van het MJP-VP is belangrijk teneinde zicht te krijgen op de mogelijke functionaliteiten, zoals de hanteerbaarheid en toegankelijkheid van het plan voor de gebruikersgroepen; het ministerie, de provincies, de gemeenten en de burger.

### Aanpak

Allereerst werd een concept programma van eisen opgesteld en afgestemd met de opdrachtgever. De bronnen hiertoe waren o.a. gesprekken met de opdrachtgever alsmede het beeld dat werd verkregen van andere meerjarenplannen. Om een breed inzicht te krijgen in de mogelijke vormen van een dergelijk MJP werd een uitvoerige zoektocht ingesteld naar soortgelijke plannen in Nederland en in mindere mate in Europees verband.

Grote verschillen waren te constateren in de groslijst van plannen, bv. t.a.v. de concreetheid, uitgewerkt in concrete projecten, in concreetheid van de doelstellingen, in toegankelijkheid (al dan niet digitaal) enz. Deze zoektocht heeft zeer bijgedragen aan het opstellen van het program van eisen. Tevens zijn 3 provincies benaderd om een beeld van de eisen te krijgen die de provincies stellen aan een dergelijk plan. Bovendien werd een beeld verkregen van de werkwijze en de wijze van presentatie van Senter.

### Inhoud

De zoektocht op internet bracht vele plannen boven water. Een selectie van meerjarenplannen werd 'bekeken', waarmee een beeld verkregen werd van de variatie in mogelijkheden. De uiteindelijke selectie, gekozen op basis van de werkingsfeer, betrof een drietal plannen, waarop het program van eisen werd 'losgelaten';

- Plattelandsontwikkelingsprogramma (POP).
- Investeringsbudget stedelijke vernieuwing (ISV van VROM, EZ en LNV).
- Meerjarenprogramma infrastructuur en transport (MIT van V&W).

De inhoud van de nota die door het ECLNV geleverd is aan het AVP-team, Den Haag, omvat met name:

- Een toetsing van drie meerjarenprogramma's die uit de zoektocht 'boven kwamen drijven' aan het opgestelde programma van eisen;
- Het opstellen van een aantal keuzevragen die voor de verdere concretisering nog beantwoord dienen te worden. Bij deze keuzevragen is een voorstel gedaan voor een driedeling van het meerjarenplan gedaan. De driedeling heeft een onderdeel voor de provincies (ISV-achtige vormgeving), een onderdeel met name voor ondernemers/burgers (een Senterachtige vormgeving) en een onderdeel Publiek Private Samenwerking.

Tevens zijn enkele adviezen t.a.v de vorm opgenomen.

Een belangrijke constatering was dat het ISV, dat de doelen zeer globaal heeft gesteld en daarmee veel beleidsruimte geeft, aantrekkelijk lijkt, maar zoveel vrijheid geeft, dat het te weinig sturing geeft aan de plannen die de steden opstellen. Dit maakt de vergelijking tussen de plannen moeilijk en ook een evaluatie wordt lastig. Toch kan het ISV een belangrijk voorbeeld zijn, ook als de doelen minder globaal worden, maar toch ruimte blijven geven voor integrale plannen.

### **Leerpunten**

Enkele in het oog lopende ervaringen zijn:

- Het blijkt dat een redelijk abstracte vraag van de opdrachtgever door de wijze van werken (een uitgebreide inventarisatie en brainstormronde) voldoende snel in een concrete aanpak kon worden omgezet, waarna de opdracht in overleg met de opdrachtgever verder kon worden uitgevoerd.
- Een goede ervaring was ook de vlotten en hartelijke medewerking vanuit de provincies.
- Het kunnen meevoelen van de opdrachtnemers met de problemen waar de opdrachtgevers (op de verschillende niveaus) voor staan was van groot belang voor een vlot verloop van het project.

Contactpersonen: Erna van de Wiel, Pieter Mur



# **Evaluatie functioneren Task Forces EC-LNV**





## 4 Evaluatie functioneren Task Forces EC-LNV

*“Wat erg prettig werkt met zo’n TF is dat er een groep mensen klaar zit met tijd en verstand van zaken aan wie je iets met vertrouwen kunt overlaten. Toch blijft er spanning zitten tussen initiatief nemen enerzijds en de behoefte van de opdrachtgever anderzijds. Maar de spanning is misschien wel nodig om de zaak scherp te houden”.*

### 4.1 Aanleiding en aanpak

Om tegemoet te komen aan de behoeften aan programma’s waarin dossiers multidisciplinair, urgent en compact kunnen worden aangepakt, heeft het Expertisecentrum LNV in 2003 geëxperimenteerd met Task Force programma’s. In overleg met de Programmaraad van het EC-LNV is gekozen voor een Task Force programma Toekomstig Mestbeleid en een TF-programma Agenda Vitaal Platteland. Om ten behoeve van het jaarplanproces 2004 een onderbouwd advies te kunnen geven aan het MT en de jaarplangroep over het al dan niet (opnieuw) instellen van Task Forces (TF’s), is een evaluatie uitgevoerd. De kernvraag luidde: Is het wenselijk en/of noodzakelijk om door te gaan met Task Forces in het komende werkjaar? Om deze vraag te beantwoorden zijn verschillende subvragen geformuleerd die o.a. betrekking hadden op het aanbod en de impact van de ondersteuning, de interne organisatie en de zichtbaarheid van het EC-LNV. De subvragen zijn in samenspraak met de opdrachtgever verwerkt in een toetsingskader. Dit kader is vertaald naar een lijst met 24 stellingen waarop men (met toelichting) kon aangeven of men het eens/oneens was met de stellingen. De enquêtelijst is voorgelegd aan de opdrachtgevers in Den Haag, MT-leden, LEG’s, Task Force-leiders, Programmaleiders en leden Task Forces. De resultaten zijn verwerkt in een overall-schema met puntig de meest in het oog springende reacties en een Excel-document met de scores per stelling (Zie bijlage Excel-file). De conclusies hebben betrekking op het functioneren in zijn algemeenheid van de Task Forces, waar relevant wordt specifiek verwezen naar de Task Force Agenda Vitaal Platteland (TF AVP) of de Task Force Mest (TF Mest).

### 4.2 Bevindingen en verbeterpunten

#### **Bevindingen Aanbod en Impact EC-ondersteuning**

Rekening houdende met het feit dat de TF’s niet fysiek in Den Haag vertegenwoordigd zijn binnen het projectteam AVP en de Afdeling Mest en Ammoniak en de vertraging (“lag”) die dit oplevert, zitten de TF’s goed bovenop de (beleids)actualiteit. Het blijkt dat de TF’s vlot inspelen op de opdrachten en daar is waardering voor. Intern blijkt wel dat zeker in de beginfase er nog wat opstartproblemen waren omdat medewerkers niet meteen volledig inzetbaar waren door “oude” werkzaamheden. We blijken ad hoc, flexibel en snel in te spelen op de Haagse vragen en opdrachten. Duidelijk was dat de AVP-werkzaamheden een meer ad hoc karakter hadden dan de Mest-activiteiten, deze waren meer ingepland.

Vanuit de TF's werden intensieve contacten onderhouden met (gedelegeerde) opdrachtgevers. Deze liepen wel vaak via de TF-leiders ("gekanaliseerd"), afhankelijk van de klus hadden ook de afzonderlijke TF-leden intensief overleg.

Het inzetten van de TF's sluit qua inhoud en vorm goed aan op de werkprocessen van de opdrachtgever, maar het kan beter. Er liggen nog kansen op het vlak van agendering, procesmanagement en -sturing. Als TF's kunnen we nog alerter/scherper/sterker/pro-actiever proberen aan te haken en in te spelen op de werkprocessen van de opdrachtgever door bijvoorbeeld als sparringpartner op te treden, een reflectieve benadering te kiezen of door de opdrachtgever juist een zetje te geven door andere werkvormen te kiezen (een workshop organiseren in plaats van de zoveelste analytische bijdrage op schrift aan te leveren).

Wel zijn de TF's in staat een brede range aan producten en diensten op te leveren van het organiseren van workshops tot korte notities en stevige achtergronddocumenten. Bij de TF AVP is de diversiteit groter geweest dan bij de TF Mest.

Over het punt of de TF's op het juiste moment van start zijn gegaan verschillen de meningen. Voor wat betreft het Visie-deel van AVP is de timing goed geweest, voor het MJP-deel kwam de TF AVP te vroeg (de projectleider en -groep waren er nog niet klaar voor). De TF Mest had of veel eerder moeten beginnen (in 2002 om de brede mestdiscussie mede vorm te geven) of veel later (eind 2003 omdat nu zaken pas echt actueel worden). Veelal zijn wel op het juiste moment de passende producten opgeleverd.

De TF AVP is breder samengesteld dan de TF Mest. Werkende weg bleek bij de TF AVP dat kennis over natuur, EU en instrumentarium wat aan de magere kant was, door aansluiting te zoeken bij andere programma's had hierin voorzien kunnen worden – maar dat is onvoldoende gedaan. TF Mest heeft vooral ervaren dat de opdrachtgever weinig behoefte heeft aan een multidisciplinaire benadering.

Voor beide TF's geldt dat zij meer ongevraagde adviezen hadden kunnen geven en dat het "kritische" wel wat nadrukkelijker naar voren had mogen komen.

### **Bevindingen Interne Organisatie**

De werkzaamheden hebben veelal een hoge prioriteit gekregen en het is duidelijk dat het werken in een Task Force meer samenhang in de werkzaamheden brengt voor de medewerkers. Dit gold voor de TF AVP leden het sterkst in de beginperiode, daarna verminderde de prioriteitstelling en ontstond meer versnippering in werkzaamheden. Aantal leden van beide TF's geeft aan last te hebben gehad van andere werkzaamheden die bleven doorlopen; dit beeld bestaat ook bij de LEG's.

Er is minder versnippering van en meer diversiteit in het EC-aanbod gekomen. Deels heeft dit de samenhang bevordert. Als EC-LNV kunnen we beter inspelen op verschillen in duur en intensiteit van beleidsprocessen. De TF's werken sneller, productiever en integraler.

Vanuit allocatie-perspectief worden de TF's heel verschillende beleefd. TF-leden ervaren minder tijd kwijt te zijn aan allocatie, LEG's en PGL's niet. Het is met name problematisch voor PGL's die "sleutelpersonen" in hun programma moeten missen. De gevraagde expertises en aantrekkelijkheid van het dossier bepalen mede hoe vlot de allocatie loopt en hoe groot het tijdsbeslag is. Na een (korte) inwerkperiode wordt er al vlot output geleverd, gevoelsmatig ervaren de TF-leden dat ze netto meer productie leveren. Het werk van de TF's loopt merendeels goed in de pas met het werk van opdrachtgevers. Bij de TF Mest ervaart men dat men af ten toe moet "bijrennen", bij TF AVP blijkt de match met het MJP deel lastig.

Het AVP-dossier (en in het bijzonder het Visie-traject daarbinnen) lijkt zich beter te lenen voor een TF-opzet dan het Mest-dossier. Uit de reacties komen de volgende randvoorwaarden naar voren die relevant zijn in de afweging "inzetten TF of niet?":

- politieke urgentie;
- beleidsmatige acuitheid van het probleem;
- evenwicht Den Haag - Ede voor wat betreft energie en capaciteit;
- startpunt en eindpunt ("deadline") helder;
- mogelijkheid van nauwe contacten;
- noodzaak van extra activiteit en verschillendsoortige inspanningen in korte tijd.

Met name de TF-leden zelf zijn kritisch over de samenstelling van de teams qua expertises en competenties. TF Mest vindt zichzelf te eenzijdig bemenst, TF AVP constateert dat de samenstelling passend is voor het Visie-traject en minder geschikt voor het MJP-deel. Als team hebben beide TF's slagvaardig geopereerd. Eén van de gedelegeerd opdrachtgevers constateerde dat hij niet eens wist hoe klein/groot het team was.

Dat een TF een tijdelijk bestaan heeft staat voor iedereen als een paal boven water. Van sommige TF-leden mag het zelfs nog wat tijdelijker (3 à 4 maanden) met het oog op het weer kunnen inzakken in de reguliere werkzaamheden en netwerken. Doordat TF's nu gekoppeld worden aan het jaarplan ontstaat de indruk dat een TF een jaar gepland staat en in de benen moet blijven terwijl de (Haagse) noodzaak daartoe verdwijnt.

Omstreden is het punt of het EC-LNV op korte termijn een TF kan instellen. De TF-werkwijze sluit nog onvoldoende aan op de huidige cultuur, structuur en werkwijze van het EC. We missen interne flexibiliteit en ook de wil daartoe.

### **Bevindingen zichtbaarheid EC-LNV**

De vragen die de TF's voorgelegd krijgen zijn deels helder en transparant. Veelal is sprake van een zoekproces, gepuzzel en wandelen in de mist....

De producten van de TF Mest zijn goed herken- en benoembaar. Voor de TF AVP producten geldt dat zij met name door de inner circle - de kring van nauw betrokkenen - herken- en benoembaar zijn. Voor TF AVP geldt dat zij weinig afspraken hebben gemaakt over de zichtbaarheid, openheid en mate van verspreiding van de opgeleverde producten. Voor beide TF's geldt dat ze weinig aandacht hebben besteed aan de interne communicatie over hun activiteiten, daarmee is het functioneren van de TF's onzichtbaar gebleven voor een groot deel van de collega's.

Uiteindelijk hebben de producten van de TF's wel een zichtbare impact op het LNV eindproduct/ proces. De opdrachtgevers erkennen dit volmondig met de kanttekening dat dit veelal niet zichtbaar is voor de buitenwereld. Vraag is hoe de impact zichtbaarder gemaakt kan worden.

### **Algehele conclusie en verbeterpunten**

De reacties op het functioneren van de Task Forces zijn merendeels positief. Op basis van deze reacties is het waardevol Task Forces als organisatievorm te behouden. In dit eerste jaar is wel een aantal "kinderziektes" aan het licht gekomen op basis waarvan concrete verbeterpunten benoemd kunnen worden. Deze hebben betrekking op: *(Tussen haakjes staat vermeld wie e.e.a kan oppakken)*

- **Het aanbod van producten en diensten in relatie tot het werkproces van de opdrachtgever en de fase van het beleidsproces**
  - initiatieven ontplooiën om te "schuren", agenderen; *(TF-leider, -leden)*;
  - aandringen op planmatiger werken aan opdrachtgeverszijde; *(TF-leider, -leden)*;
  - meer oog voor rol, taken die je kunt pakken, bijv. procesmanager, reflectant, kritische luis in de pels, mediator, sparringpartner; *(TF-leider, -leden)*;
  - meer ongevraagd en kritisch adviseren; *(TF-leider, -leden)*;
  - in vroegtijdig stadium signaleren van wenselijkheid TF's, benutten dossierstaven. *(MT-leden, PGL's)*.
- **De criteria waaraan een beleidsdossier/traject moet voldoen om ondersteund te worden door een task force**
  - politieke urgentie;
  - beleidsmatige acuitheid van het probleem;
  - evenwicht Den Haag - Ede voor wat betreft energie en capaciteit;
  - startpunt en eindpunt ("deadline") helder;
  - mogelijkheid van nauwe en intensieve contacten;
  - noodzaak helder van extra activiteit en verschillendsoortige inspanningen in korte tijd.

PM. nagaan welke type dossiers, type activiteiten zich lenen voor TF-benadering, bijvoorbeeld evaluatieprojecten. *(JP, PGL's)*

- **De samenstelling en bemensing van de task forces**
  - bewerkstelligen dat TF-leden vrijgemaakt kunnen worden voor kortere tijd; *(MT, LEG's)*
  - tussentijds opnieuw bemensen indien type werkzaamheden dat vraagt; *(TF-leider)*
  - meer uitzetten naar collega's/programma's/projecten buiten TF's; *(TF-leider)*
  - de competentie inlevingsvermogen politiek-bestuurlijke verhouding vraagt aandacht. *(LEG's)*
  
- **De op- en afbouw van een task force in relatie tot het allocatie- en werkproces van EC-LNV:**
  - beslismomenten inbouwen omtrent opstart en ontmanteling TF; *(MT, TF-leider)*;
  - nagaan van mogelijkheden om tussentijds, in de loop van een jaar een TF in te stellen; *(MT, JP)*;
  - investeren in de wil en cultuur om in TF's te werken, of om TF-achtige elementen (multidisciplinair, integraal, geconcentreerd in tijd, vrijgesteld voor) te integreren in reguliere programma's. *(MT, LEG's, JP)*.
  
- **de zichtbaarheid "intern" (binnen het EC-LNV) en "extern" (binnen LNV en daarbuiten) van de task forces en de producten die zij opleveren en**
- **het bewerkstelligen van doorwerking en het vergroten van de impact van TF-producten:**
  - meer interne communicatie over de TF's (bemensing, werkwijze, inhoudelijke activiteiten); *(TF-leider, -leden)*
  - aandacht besteden aan de afronding van producten; *(TF-leider, -leden)*
  - "tussen" producten als werkdocumenten, quick scans, discussienotities ed. zichtbaar maken op intranet; *(TF-leider, -leden)*
  - (tijdig) afspraken maken met opdrachtgevers over zichtbaarheid en verspreiding van producten. *(TF-leider, -leden)*

Contactpersoon: Dineke van Zwieten