

Handreiking Van pilots naar beleid en praktijk

Aanbevelingen voor een optimale verbinding tussen GLB-pilots en beleid

Oktober 2025

Suzan Klein Gebbink Advies & Gespreksleiding

met medewerking van het projectteam van koepelproject 2.0
Sarah Westenburg, Paul Terwan, Wouter Rozendaal en Astrid Manhoudt

In opdracht van BoerenNatuur & LTO



boerennatuur

Europees landbouwfonds voor
Plattelandontwikkeling: Europa
investeert in zijn platteland.



“Door (pro)actief uitwisselen tussen pilots en met beleidsbetrokkenen ontstaat collectief leren.

Dit versnelt innovatie en oplossingen worden breder toepasbaar.

Breng bij een nieuwe (pilot)regeling structuur aan gebaseerd op halen en brengen en wijs een sterke projectleider aan.

Organiseer en facilitair bij uitstek óók de opschaling van kansrijke uitkomsten, zowel tussentijds als na afloop.

Zo benutten we de grote waarde van pilots en maken we samen veel meer impact!”

1. Inleiding

In augustus 2021 gingen 22 pilots 'Toekomstbestendige landbouw nieuw GLB' van start. Doel was te testen hoe binnen het GLB 2023–2027 op of aanpalend aan landbouwgrond doelgericht betalingen kunnen worden ingezet voor het behalen van regio specifieke opgaven voor een toekomstbestendig landbouw. De pilots waren gericht op:

1. het nieuwe GLB
2. de reductie van CO₂-emissie in veenweidegebieden
3. het sluiten van kringlopen als onderdeel van het GLB

Inhoudelijke oogst en beleidsaanbevelingen

In 2024 is de gezamenlijke oogst van de pilots gepubliceerd in de [landelijke eindrapportage](#) en [poster met 10 algemene aanbevelingen voor een toekomstbestendige landbouw](#). Voorjaar 2025 zijn de individuele pilotrapportages opgeleverd. Deze leveren een uitgebreide oogst en adviezen voor beleid. Deze zijn gebundeld in het document 'Beleidsaanbevelingen pilots GLB 2021 – 2024' om de aanbevelingen goed te borgen in beleid.

Waarom deze handreiking?

Betrokkenen bij de pilots roepen op om bij toekomstige (pilot)regelingen van begin af aan een goede verbinding te organiseren met beleid, om samen meer impact te realiseren. Deze handreiking biedt daar aanbevelingen voor.

Over welk beleid praten we?

Het gaat in de eerste plaats om het nieuwe GLB, want dat was voor alle 22 pilots het hoofddoel van de pilotregeling. Daarbij zijn vooral beleidsmedewerkers van LVVN, RVO en provincies betrokken.

Daarnaast raken de pilots aan meerdere beleidsterreinen, zoals het Klimaatakkoord, Realisatieplan LNV-Kringloopvisie en de Wet milieubeheer. Dit betekent dat naast de betrokkenen op deze beleidsterreinen bij LVVN, ook lenW, RVO, provincies, waterschappen en soms gemeenten of bijvoorbeeld NVWA een rol spelen

Organisatie in het kort

De betreffende pilotregeling is voorbereid door LVVN (GLB, Veenweiden, Kringlooplandbouw) en uitgevoerd door RVO. Vanuit LVVN waren drie coördinatoren betrokken, per thema één. Eén van hen was ook overall coördinator.

Het koepelproject 2.0, uitgevoerd door BoerenNatuur en LTO Nederland, gaf invulling aan de verplichte landelijke uitwisseling en coördinatie. Drie taken:

- vervullen rol als intermediair tussen pilots en LVVN/RVO
- faciliteren van de onderlinge informatie- en kennisuitwisseling
- verzorgen van de externe communicatie namens de gezamenlijke pilots, waaronder het opstellen van de landelijke tussen- en eindrapportage.

Pilots: Uitvoering pilot, tussen- en eindrapportage. Provincies, waterschappen, RVO en anderen waren betrokken bij specifieke pilots.

Wat hebben de pilots opgeleverd?

Veel gedaan en veel geleerd

- Veldtesten over wat wel en niet werkt.
- Bottom-up experimenten: nieuwe dingen getest.
- Tools gemaakt en verbeterd om GLB eenvoudiger te maken.
- Samenwerkingen opgebouwd met boeren, provincie

Rijke oogst aan aanbevelingen voor beleid

Uiteenlopende adviezen en aanbevelingen voor beleid, van zeer specifiek tot algemeen. De rode draden zijn:

- Zorg voor stabiel langetermijnbeleid zodat ondernemers durven investeren
- Maak de transitie financieel haalbaar
- Maak het beleidsinstrumentarium meer gebruiksvriendelijk en minder complex om verduurzaming in de praktijk te versnellen
- Blijf verder toewerken van middelsturing naar integrale doelsturing
- Stel de mens, ondernemer en gebieden centraal

Hoe is de handreiking tot stand gekomen?

- analyse van de subsidiemodule pilots toekomstbestendige landbouw nieuw GLB
- analyse van de landelijke eindrapportage 22 pilots
- interviews en sessies met alle pilots, LVVN en andere betrokkenen
- analyse van de pilotrapportages

Voor wie is de handreiking bedoeld?

- LVVN, lenW, RVO, provincies, waterschappen
- Agrarische collectieven, LTO, Bionext, andere belangenorganisaties

En dan vooral de betrokkenen bij:

- het nieuwe GLB en nieuwe (pilot)regelingen GLB
- inhoudelijke beleidsterreinen waar het GLB en de GLB regelingen over gaan
- deelnemers aan toekomstige (pilot)regelingen
- betrokkenen bij overige landbouw gerelateerde (pilot)regelingen

Afbakening

Deze handreiking focust zich op de opzet en organisatie van (pilot)regelingen. Deze procesmatige aanbevelingen dienen bij een nieuwe regeling te worden doorvertaald naar inhoudelijke en regeling-technische zaken.

De inhoudelijke oogst en aanbevelingen voor beleid zijn te vinden in de landelijke eindrapportage, de rapportages per pilot en het eerder genoemde document met beleidsaanbevelingen.

2. Waarom is goede verbinding tussen GLB-pilots en beleid belangrijk?

Input voor nieuw beleid staat centraal

Voor alle pilots gold als kerndoel: uitproberen van nieuwe maatregelen en het onderzoeken van hun effecten voor het nieuwe GLB. Opgedane inzichten dienen bij te dragen aan de transitie naar een toekomstbestendige landbouw en wat daar in beleid voor nodig is. Ook bevatte de regeling doelstellingen als:

- ideeën ontwikkelen die onderdeel kunnen worden van het Nederlandse uitvoeringskader (NSP) voor het nieuwe GLB en die bijdragen aan minder uitvoeringslasten en meer prestatiegericht beleid.
- bijdrage aan de GLB-doelen op het gebied van 1. klimaat en duurzame energie, 2. natuurlijke hulpbronnen en biodiversiteit, 3. natuur en landschappen.

Pilots in de onderdelen Veenweide en Kringlooplandbouw geven daarnaast uitvoering aan bestaand Klimaatbeleid en de Kringloopvisie.

De regeling is dus bedoeld als input voor beleid, van GLB tot landbouw- en klimaatbeleid.

Goede besteding van middelen

LVVN is verantwoordelijk voor de inzet van de Europese en LVVN-middelen die via de regeling beschikbaar werden gesteld. Dit gaat om hele grote bedragen. Dit vraagt inzicht, sturing en monitoring en een goede verbinding met de pilots.

Collectieve ontwikkeling van nieuw gedachtengoed

Vernieuwing ontstaat in wisselwerking tussen pilots onderling én tussen praktijk en beleid. Het gaat om wederzijds begrip van inhoudelijke inzichten, overwegingen, en voor- en nadelen. Maar ook om elkaars perspectieven: wat speelt er in de praktijk, en wat is nodig om iets in beleid te verankeren? Dat voorkomt misverstanden en frustratie, en maakt beleid realistischer en beter uitvoerbaar. Een goede uitwisseling leidt tot bredere en beter bruikbare inzichten.

Sturing op de juiste onderwerpen

Pilots dienen te weten wat de relevante beleidsvragen zijn, zowel bij de start als tijdens de looptijd. Zo blijven pilots werken aan de juiste dingen.

Kortom,

De regeling is bedoeld als input voor beleid, van GLB tot landbouw- en klimaatbeleid. Dit vraagt uiteraard een verbinding tussen de pilots en dit beleid. Zowel om de lessen en verbeterpunten over te dragen als voor uitwisseling van kennis, ideeën en voortgang. Deze handreiking biedt handvatten voor een optimale verbinding.

*“Als pilot heb je toch
een soort trots!
We mogen dingen uittesten
waar anderen van
willen leren!”*

3. Belangrijkste bevindingen

Rijke oogst

Er is veel gerealiseerd: maatregelen getest, tools ontwikkeld en samenwerkingen gerealiseerd met boeren en regionale overheden. Er zijn veel aanbevelingen gedaan voor beleid en een aantal projecten krijgt al vervolg. Pilots waarderen de mogelijkheid om bottom-up te kunnen experimenteren.

We onderscheiden verschillende typen oogst:

- Algemene lessen voor landbouwbeleid
- Specifieke inzichten en aanbevelingen voor GLB-instrumentarium
- Lokale verbindingen en inzichten voor regionale deelnemers en netwerken
- Proceslessen

Onrustige periode in de landbouw

De pilots vonden plaats in een onrustige periode met onder meer boerenprotesten, het mislukken van het Landbouwakkoord en financiële tekorten bij de ecoregeling. Dit leidde bij diverse pilots tot onrust onder de (potentiële) participerende boeren.

Tegelijkertijd hebben pilots gezien hun lange looptijd vrijwel altijd wel te maken met politieke of maatschappelijke ontwikkelingen. Het is goed om juist dan (ook) met pilots in gesprek te blijven en bij te sturen waar nodig.

Koppeling met nieuw GLB 2023-2027 te ambitieus

De koppeling van de pilotregeling met het nieuwe GLB 2023-2027 wekte hoge verwachtingen over de invloed van de pilots op het beleid. Echter, toen het nieuwe GLB werd vastgesteld, moesten de meeste pilots nog starten. Hierdoor ervoeren veel pilots een gevoel van doelloosheid en verminderde motivatie onder deelnemers. Een eenduidige regeling met realistische planning en heldere communicatie en verwachtingenmanagement is essentieel, evenals het tussentijds bijsturen naar haalbare doelen of de mogelijkheid om de opdracht terug te geven of (een deel van) het geld in te zetten voor 'koepelzaken'.

Diversiteit als kracht en uitdaging

De open opzet van de pilotregeling en het grote aantal (sub)doelen en onderdelen resulteerde in een enorme diversiteit aan projecten – van puntensystemen voor de ecoregeling tot verdienmodellen bij aangepast peilbeheer en coöperatieve kringloopinitiatieven. Deze variatie leverde een rijke oogst aan ideeën en inzichten op en bood veel ruimte voor vernieuwing.

We onderscheiden de volgende typen pilots:

- Pilots gericht op systeemverbetering GLB
- Pilots die maatregelen testen als input voor GLB
- Innovatieve pilots: ontwikkelen van nieuwe ideeën
- Praktijkpilots: opschalen van bewezen concepten

Elk type pilot kent andere succescriteria.

De ruime opzet en gelaagdheid van de regeling maakt deze ook complex en soms onduidelijk. Diverse pilots hadden bijvoorbeeld de overkoepelende doelstellingen minder scherp en richtten zich vooral op eigen doelen.

De variatie aan pilots bemoeilijkt de gezamenlijke leerprocessen door gemis aan onderlinge verbinding. De veelzijdigheid maakte het bovendien lastig om alle opbrengsten te bundelen en te koppelen aan de juiste beleidsverantwoordelijken.

Voor effectieve uitwisseling is synergie nodig. Actieve uitwisseling tussen pilots en beleid stimuleert collectief leren, versnelt de innovatie en vergroot de toepasbaarheid van oplossingen, doordat ideeën worden verrijkt vanuit verschillende perspectieven.

Verschillende beleving over de rol van pilots

Pilots en LVVN hebben verschillende beelden over de rol van pilots. Pilots zagen zichzelf als gesprekspartner en klankbord voor beleid en voorzagen periodieke uitwisseling met LVVN. Aan de andere kant ervoer LVVN de pilots als projecten op afstand die eigen ambities nastreven en waaruit, vooral via de eindrapportages, lessen voortvloeien die bij de ontwikkeling van het volgende GLB van pas kunnen komen.

Waar LVVN het motto 'laat duizend bloemen bloeien' hanteerde in de bescheiden hoop dat enkele pilots bruikbare uitkomsten zouden leiden, verwachtten de pilots juist dat het gros van hun aanbevelingen wordt benut.

"Groot was onze verwondering dat het nieuwe GLB al was vastgesteld, terwijl wij nog moesten beginnen met de pilot."

Onduidelijke doelgroep binnen beleid

Pilots richtten zich doorgaans op twee doelgroepen: beleid en boeren. Wie echter onder 'beleid' viel, was voor veel pilots onduidelijk. Naast goede en gegroeide connecties met provincies, waterschappen en RVO, had slechts een klein deel van de pilots goede connecties binnen LVVN. Anderen moesten deze zelf opbouwen en vonden het lastig om binnen de Haagse organisatie de juiste beleidsverantwoordelijken te vinden. Zonder helder aanspreekpunt vervaagt de focus en zijn conclusies en adviezen niet scherp en ongericht.

Afstemming tussen pilots en beleid beperkt

De afstemming tussen pilots en beleid verliep wisselend. Bij de veenweide pilots en pilots met bestaande LVVN contacten vond terugkerend constructieve uitwisseling plaats. Echter, ook de andere pilots hadden behoefte aan wederkerig contact met LVVN. Niet alleen om inzichten te delen, maar ook van gedachten te wisselen en te vernemen

welke vragen en behoeften er bij beleid leefden. In de praktijk lag het initiatief hiervoor vooral bij de pilots, terwijl voor velen onduidelijk was wie binnen beleid verantwoordelijk was.

Een bredere verbinding tussen pilots en beleidslijnen binnen LVVN bleef uit mede door werkdruk en beperkte capaciteit, waardoor structureel contact lastig te realiseren was. Er leek urgentie te ontbreken en een systematiek voor halen en brengen. De landelijke coördinatie via het koepelproject bood hiervoor onvoldoende oplossing. De verantwoordelijkheid voor structurele uitwisseling dient ook nadrukkelijk bij beleid zelf te liggen.

Aan de andere kant liet de inzet en inbreng van diverse pilots voor landelijke uitwisseling ook te wensen over. De regeling werd in sommige gevallen vooral gezien als een pot met geld, geschikt om eigen projecten of organisaties verder te brengen. Om dit te voorkomen is een goede structuur nodig en goede uitwisseling. En, scherpe selectiecriteria die vooraf mondeling worden besproken met potentiële aanvragers. Het pot-met-geld gevoel hangt daarnaast samen met het gevoel dat er voldoende te halen moet zijn voor de betreffende pilot. Motivatie ontstaat op inhoud en op de ruimte om te kunnen bijdragen. Om kennis en inzichten beter te benutten, is het nodig dat zowel LVVN als de pilots meer verantwoordelijkheid nemen voor de gezamenlijke uitwisseling. Dit vraagt niet alleen capaciteit en inzet, maar ook een gezamenlijke leerstructuur – waarin zowel de pilots onderling als beleid en praktijk elkaar regelmatig ontmoeten. Rechtstreekse contacten gaan dieper, sneller, inhoudelijker en – als ze eenmaal zijn gelegd – gaan ze ook meer vanzelf.

Communicatie vraagt om gedeelde verantwoordelijkheid

Het gezamenlijke koepelproject bracht een tussen- en eindrapportage uit, maar de communicatie over resultaten lag verder grotendeels bij de afzonderlijke pilots. Zij stelden eigen communicatieplannen op, vooral gericht op eigen netwerken en regionale betrokkenen. Formeel moesten resultaten worden gedeeld via netwerken zoals EIP, maar in de praktijk ontbrak een structuur die dit faciliteerde. Effectieve verspreiding van lessen vraagt om gezamenlijke verantwoordelijkheid van pilots én het Rijk. Alleen zo kunnen de verschillende niveaus van opbrengst – regionaal, vakinhoudelijk, beleidsmatig en procesmatig – en bijbehorende doelgroepen worden bediend.

“We willen graag gesprekspartner zijn.”

Borging en opschaling als een black box

De overheid heeft een centrale rol om borging en opschaling te faciliteren als elementen uit de pilots levensvatbaar blijken.

Voor pilots is vaak onduidelijk of, wanneer en hoe hun bevindingen worden benut voor beleid. Pilots worden hier meestal niet actief bij betrokken en er vindt in principe geen terugkoppeling over plaats. Hierdoor worden borging vaak als een 'black box' ervaren.

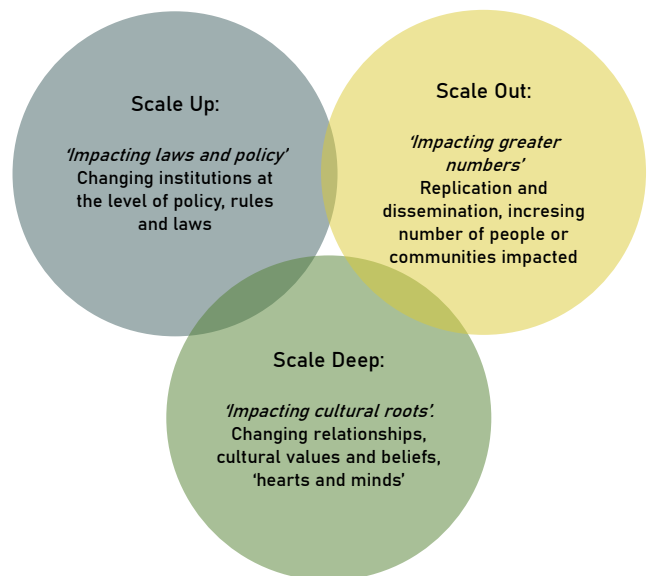
Pilots en LVVN hebben beiden verschillende momenten en manieren van oogsten. Pilots delen hun inzichten zowel gaandeweg via onderlinge uitwisseling en publicaties als via de eindrapportage.

LVVN ziet de ingediende voorstellen al als een eerste oogst, het geeft een beeld van de actualiteiten en behoeften. Daarnaast benut LVVN vooral de eindrapportages na afloop. LVVN past de aanbevelingen toe zodra de beleidsruimte of het politieke momentum dat toelaat, bijvoorbeeld bij de ontwikkeling van het nieuwe GLB 2028. Daarbij is het afhankelijk van personen die op bepaalde plekken zitten om lessen verder te brengen. Er ontbreekt urgentie en systematiek om de lessen verder te brengen. Beleidstrajecten verlopen in het algemeen trager dan veel pilots verwachtten. De eventuele toepassing van aanbevelingen kunnen lang op zich laten wachten en hangen sterk af van capaciteit, timing en politieke ruimte.

Drie vormen van opschaling

Het doel van de pilots is om succesvolle uitkomsten op te schalen. Daarbij zijn drie vormen te onderscheiden (Moore, Riddell & Vocisano, 2015):

- **Scaling out – verspreiding** van succesvolle aanpakken naar nieuwe plekken of doelgroepen
- **Scaling up – verankering of borging** van principes in beleid, regels en instituties
- **Scaling deep – verdieping** door verandering van gedrag, overtuigingen en waarden.



Figuur: Scaling out, scaling up and scaling deep for social innovation (Moore, Riddell, Vocisano, 2015)

In de praktijk lag de nadruk op **scaling out / verspreiding**: sommige pilots hadden een vervolg, voor bijvoorbeeld nieuwe doelgroepen of groter bereik. Ook deelden pilots hun lessen via bijeenkomsten, nieuwsbrieven en veldbezoeken. Zij hadden daarbij beperkt bereik onder beleidsmakers en specialisten die nodig zijn voor bredere toepassing.

De regeling was gericht op **scaling up / verankering of borging**: input leveren voor toekomstige GLB-maatregelen – maar kende hiervoor geen structureel proces, behalve rapportages. Daardoor vond verankering in beleid slechts beperkt plaats en grotendeels buiten beeld.

Elementen van **scaling deep** / verdieping waren zichtbaar: de pilots droegen bij aan het verkennen van nieuwe werkwijzen in de praktijk en daarmee aan bewustwording. Door – op basis van deze vormen – gerichte routes voor opschaling uit te werken en te faciliteren, kunnen succesvolle inzichten en werkwijzen verder reiken in plaats van te stranden. Dáár ontstaat de echte impact.

Regeling staat los van beleid

De subsidieregeling stond in de uitvoering te veel op zichzelf. Na de start voelde LVVN voor veel pilots – op uitzonderingen na – afwezig. Betrokkenen van LVVN gaven aan te weinig tijd te hebben vrijgemaakt, onder meer door de grote politieke drukte. Er was geen zichtbare eindregie of achtervang om bij te sturen. Er was geen zichtbaar eigenaarschap op proces en inhoud en de afstemming tussen de drie thema's was beperkt. Effectieve kennisuitwisseling en het borgen van de uitkomsten vraagt om gezamenlijke sturing, thematische binding, duidelijke eindverantwoordelijken voor proces en inhoud, en een structurele inbedding binnen de governance van de regeling. Daarbij zijn de juiste pilots en beleidsbetrokkenen aan tafel nodig, ondersteund door een procesmatige aanpak en begeleiding.

Conclusie

Pilots en overheden delen de ambitie om echte impact te realiseren – met experimenteren als krachtig middel voor vernieuwing van beleid en praktijk. Er mist nu echter een structuur en houding van halen en brengen.

Door regelmatig contact en het actief uitwisselen van kennis en ervaringen ontstaat collectief leren. Dit versnelt innovatie en oplossingen worden breder toepasbaar.

Wanneer eigenaarschap over proces en inhoud goed is verankerd en er heldere routes zijn voor opschaling, versterken pilots en beleid elkaar. Zo blijft het enthousiasme in de praktijk levend, groeit het leervermogen van beleid én leveren pilots een blijvende bijdrage aan een toekomstbestendige landbouw binnen het nieuwe GLB.

Gevoel dat er niks met oogst wordt gedaan?

Zowel bij de actuele als eerdere pilot-rondes leeft bij een deel van de pilots het gevoel dat weinig met de opbrengst van hun pilots wordt gedaan. Dit ontmoedigt om vaker mee te doen. Waar komt dit gevoel vandaan?

Een combinatie van bovengenoemde aspecten:

- weinig rechtstreekse uitwisseling met LVVN en onduidelijk wie de ontvanger van adviezen is.
- systematiek en houding van halen en brengen ontbrak. Proces van borging en opschaling wordt ervaren als een black box.
- er zit in veel gevallen veel tijd tussen uitvoering van pilot en benutten van lessen. En wanneer iets met de uitkomsten wordt gedaan, is dit vaak niet terug te leiden tot specifieke pilots.
- verkeerde verwachtingen bij pilots: niet alles kan direct of op basis van één pilot worden toegepast.

Dit betekent dat verwachtingenmanagement heel belangrijk is. Aanwijzen wie verantwoordelijk is, aangeven hoe resultaten wel en niet worden gebruikt en pilots betrekken bij de borging kan bijdragen aan een beter begrip en grotere betrokkenheid.

“Uitwisseling over gezamenlijke thema's - én tussen overheid en praktijk - versterkt de samenwerking en betrokkenheid. Het vergroot de leeropbrengst en maakt opschaling naar beleid mogelijk. “

4. Aanbevelingen

Breng structuur aan gebaseerd op halen en brengen, wijs een sterke projectleider aan en organiseer en faciliteer de opschaling van kansrijke uitkomsten.

Zeven fasen van ontwerp tot en met opschaling

We geven de aanbevelingen in zeven fasen weer:

1. Ontwerp regeling
2. Randvoorwaarden organiseren
3. Openstelling en selectie
4. Startup uitvoering
5. Uitvoering
6. Lessen trekken, delen en rapporteren
7. Borging en opschaling

1. Ontwerp regeling

Kies thema's waar beleidsvernieuwing gewenst is en kies een realistisch tijdpad

- Kies onderwerpen/beleidsvraagstukken waarop input voor beleid gewenst is. Dit geeft pilots ruimte om in te spelen op en inbreng te leveren voor beleid.
 - Kies voor de juiste vorm voor de regeling: een nieuwe regeling of een bestaande module zoals EIP.
 - Borg flexibiliteit en tussentijds bijsturen bij veranderende (politieke) omstandigheden.
 - Wees realistisch in planning, aanpak en verwachtingen: het ontwerp, uitvoering én afronding van een nieuwe regeling is niet haalbaar vóór nieuw GLB 2028. Dit vraagt dus een aanpak met tussentijds leren en continu verwerken van eerste inzichten én eerlijk verwachtingenmanagement naar (potentiële) deelnemers.
 - Actieve inbreng en deelname aan uitwisseling is een voorwaarde.
-
- Kies beleidsvraagstukken waar het beleid echt wat mee kan en wil. Verken dit intern, bij andere overheden en in het veld. Bouw per onderwerp clusters van 4 à 8 pilots en behoud ruimte voor bottom-up ideeën.
 - Er zijn meerdere typen regeling: pilotregeling (zoals voorheen), EIP-module, andere artikelen in de GLB-verordening. Bekijk wat passend is per type pilot.
 - Borg flexibiliteit in de regeling. Een EU-regeling geeft weinig flexibiliteit en RVO heeft de regels te handhaven. Daarom is het opschrijven van gewenste zaken – zoals sancties, monitoring, terugkoppeling – in de regeling een must. Dit geeft tijdens de uitvoering de broodnodige aanknopingspunten voor flexibiliteit.
 - Een realistisch tijdpad is cruciaal. De lange doorlooptijd van ontwerp van een nieuwe regeling, aanvraag en selectie, uitvoeren én oogsten van opbrengsten is niet realistisch vóór de start van het nieuwe GLB in 2028. Kies een haalbare aanpak en communiceer daar eerlijk over.
 - Maak duidelijk dat actieve inbreng een voorwaarde is. De regeling is enkel voor pilots die een actieve bijdrage leveren aan de pilot-overschrijdende uitwisseling en aanbevelingen.

2. Randvoorwaarden organiseren

Zorg voor een governance die beleid en uitvoering verbindt en eigenaarschap borgt op inhoud en proces

- Zorg voor een systematiek van halen en brengen. Wijs verantwoordelijken aan voor inhoud en voor het overall proces: zorg voor continuïteit in de bemensing en voor draagvlak en verankering breder in de organisatie.
- Richt clusters in van 4 à 8 pilots met een procesbegeleider en diverse betrokkenen vanuit overheden. Organiseer de uitwisseling, rapportages en borging vooral binnen deze clusters en beperkt tussen de clusters. Zorg dat
- Stel een programmamanager en stuurgroep in voor het bewaken en faciliteren van het overkoepelende proces.
- Stel een afwegingskader op voor experimenteerruimte.

Governance

- Ontwikkel een laagdrempelige governance, waarin halen en brengen in balans is. En waarin praktijk en beleid elkaar op effectieve manier ontmoeten.
- Wijs inhoudelijke beleidsverantwoordelijken aan voor de inhoud: de belangrijkste beleidsterreinen waar de regeling input voor oplevert.
- Wijs een overall proceseigenaar aan voor regie op het proces vanaf de voorbereiding van de regeling tot en met het borgen van bevindingen. Een (externe) projectleider kan de praktische coördinatie doen.
- Uitwisseling vindt plaats in de clusters.
- Stel een bestuurlijk gremium in voor sturing en regie. Deze stuurgroep stemt 1 à 2x per jaar af.

- Organiseer voldoende middelen en capaciteit.
- Leg de verantwoordelijkheid voor uitwisseling niet alleen bij pilots, die hiervoor een gezamenlijk koepelproject instelden. In plaats daarvan is rechtstreekse opdrachtverlening aan (o.a.) een externe projectleider en procesbegeleiders en pre. Dit zorgt voor meer eigenaarschap en betrokkenheid van LVVN en maakt bijsturing makkelijker.

Beleidsverantwoordelijken

Dit betreft de vertegenwoordigers van het beleid waarvoor de regeling bedoeld is, met name het GLB. Zij zijn als een 'product-owner' verantwoordelijk voor;

- Onderwerpen kiezen: waar kan en wil beleid wat mee.
 - Selectie van pilots die passen bij doelen en criteria.
 - Gezamenlijk leerproces met overleg en uitwisseling.
 - Informeren pilots over relevant toekomstig beleid.
 - Faciliteren van pilots:
 - beantwoording vragen, delen informatie
 - breder verbinden met beleid: intern agenderen, toetsen, koppelen aan collega's en beleidsterreinen.
 - delen van bevindingen en publicaties met relevante personen en organisaties.
 - Afstemming en bijsturing inhoud bij relevante ontwikkelingen die uitvoering beïnvloeden.
 - Oogsten en borgen: ordenen, prioriteren, eventuele besluitvorming en vertalen van aanbevelingen naar concrete acties voor opschaling en beleidsinpassing.
 - Nauwe afstemming met de proceseigenaar.
 - Terugkoppeling pilots over de benutting van inzichten.
- Dit kan worden gestructureerd middels een werkgroep.

Proceseigenaar en projectleider

De proceseigenaar is verantwoordelijk voor het overall proces, van fase 1 t/m 7. Dit gaat om de organisatie van de juiste bemensing, beleggen van verantwoordelijkheden,

ontwerp van de regeling en verankering met beleid, bewaking van voortgang en eventueel bijsturen, borging van oogst en lessen. En het aanwijzen / -stellen van een projectleider. Deze is bij voorkeur procesmatig sterk en kent de weg bij LVVN goed.

Clusters

- Organiseer de pilots in inhoudelijke clusters van 4 à 8 pilots. Inhoudelijke synergie zorgt voor verbinding en interessante uitwisseling waar ieder wat aan heeft.
- Koppel aan ieder cluster de relevante beleidsverantwoordelijken.
- Zorg per cluster voor een procesbegeleider die de uitwisseling coördineert en faciliteert en tevens aanspreekpunt is voor pilots en programma-manager.
- Eventuele inzet van externe deskundigen.
- Een aantal van 4 à 8 pilots levert inhoudelijk voldoende uitwisseling en is praktisch uitvoerbaar (contacten onderhouden, elkaar leren kennen, bijeenkomsten plannen, publicaties en voortgang volgen, rapportages lezen, lessen bundelen).

Experimenteerruimte als randvoorwaarde

Soms is ruimte gewenst om tijdelijk en verantwoord af te wijken van wet- en regelgeving. Een afwegingskader kan hierbij helpen:

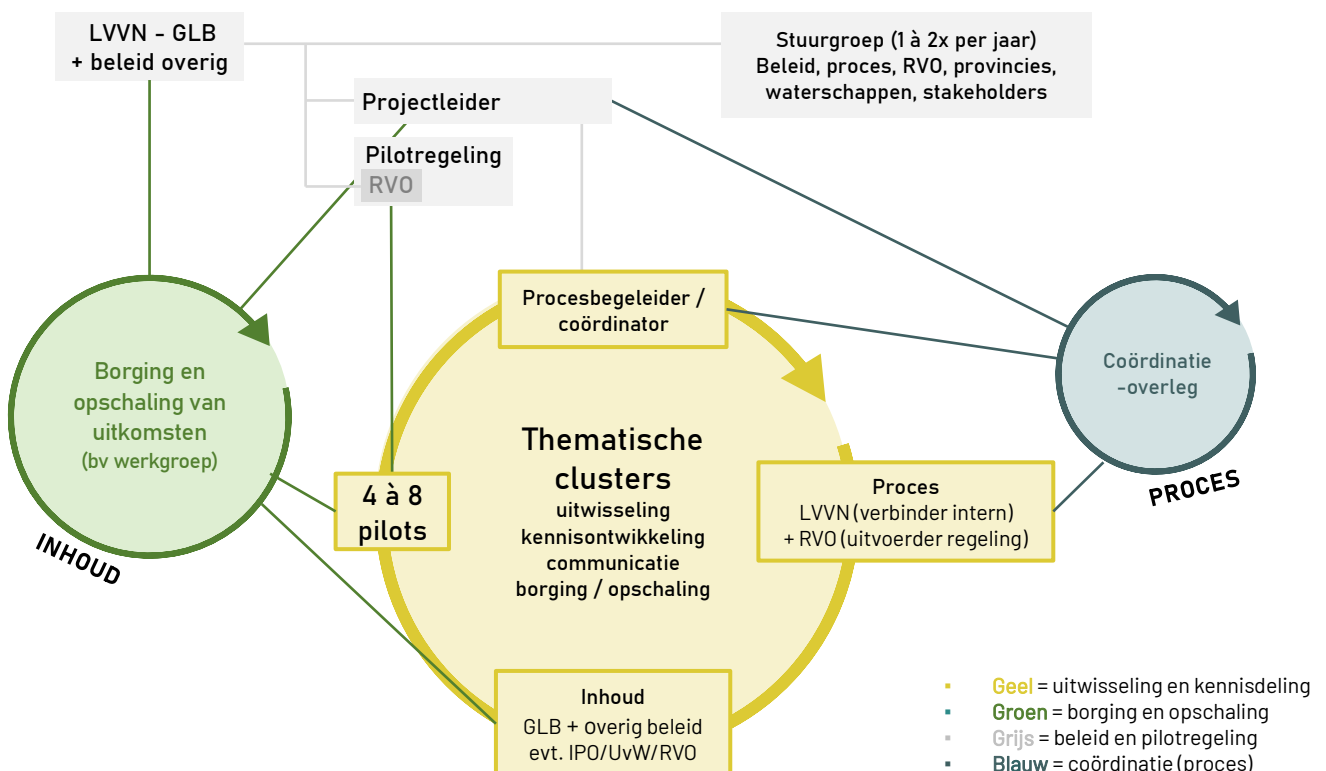
- Wanneer mag je afwijken?
- Wat is er juridisch/bestuurlijk nodig?
- Wat als het niet kan?

Overigens dienen pilots te beseffen: bij EU-beleid kan LVVN geen experimenteerruimte geven.

Nalatigheid

Neem eventueel een afhankelijkheid op: als overheid nalatig blijkt qua contact of organisatie, kan de aanvrager de verplichtingen uit de beschikking niet nakomen.

Voorstel governance: thematische clusters centraal, regie op inhoud en proces belegd



3. Openstelling en selectie

Bepaal zorgvuldig of een pilot het juiste instrument is en selecteer strikt

Kies pilots die passen bij de beleidsvraagstukken, de aard van (pilot)regeling, de landelijke uitwisseling van kennis en beleidsadviezen en pilots die haalbaar, wenselijk en levensvatbaar zijn en (op onderdelen) opschaalbaar.

Keuze van pilots, input voor criteria:

Ontwikkel stevige selectiecriteria en selecteer zorgvuldig:

- Draagt de pilot bij aan betreffende beleidsvraag?
- Is de pilot passend bij bedoeling en doelen?
- Is de pilot (qua concept of op onderdelen) haalbaar, wenselijk, levensvatbaar (zie figuur)?
- Kan de pilot binnen 1,5 tot 2 jaar tot inhoudelijke leeropbrengsten leiden?
- Is er voldoende beleidsrelevantie, is er impact op beleid mogelijk? Zit LVVN/GLB er op te wachten?
- Is de te ontwikkelen innovatie of product opschaalbaar (scaling out, up en/of deep) naar (deel)sector, gebiedstype, Nederland?
- Is er (potentieel) synergie met andere pilots?
- Is de pilot voldoende verankerd in de praktijk?
- Is de gevraagde experimenteerruimte mogelijk?
- Tonen de pilots zich bereid en capabel voor kennisuitwisseling op niveau van beleid? Kunnen betrokkenen een brug slaan tussen praktijk en beleid en een actieve bijdrage leveren aan
 - ontwikkeling van kennis, inzichten, lessen
 - kennisdeling en uitwisseling in cluster
 - input voor gezamenlijke producten en rapportages
 - uitdragen van oogst en lessen, via eigen kanalen

Wanneer is de pilot geen geschikt instrument? Als:

- een maatregel inmiddels effectief is bewezen > pilot niet nodig, opnemen in GLB.
- er een oplossing wordt gezocht, maar er is nog geen idee > verkenning of onderzoek i.p.v. pilot.
- het langer duurt dan 1,5 á 2 jaar om resultaten te zien > onderzoek i.p.v. pilot.
- het de uitrol van een bestaand idee of plan betreft. Dit past niet in een regeling voor nieuwe experimenten, een nieuwe regeling kan daar uiteraard meer op focussen.
- de pilot enkel effect heeft bij 1 boer of in 1 gebied en niet opschaalbaar is.
- het zeer politieke thema's betreft, zoals mest-gerelateerde zaken. Pilots duren daarvoor vaak te lang en er is in het politieke debat onder hoge druk geen ruimte voor het meenemen van oogst uit pilots.
- het maatregelen betreft waar veel weerstand op zit.
- het project elders beter past, bijv. netwerken (EIP) om ideeën een stap verder te brengen. Daarnaast bieden provincies ook regelingen aan.

Wat is een goede maatregel?

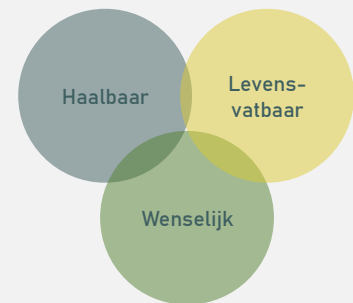
Drie toetsstenen zijn behulpzaam:

Wenselijkheid: sluit het aan bij maatschappelijke opgaven en waarden?

- Haalbaarheid: is het uitvoerbaar binnen tijd, geld en capaciteit?
- Levensvatbaarheid: houdt het stand als de tijdelijke ondersteuning stopt?

In de praktijk wordt deze beoordeling vaak overgeslagen.

Het is echter behulpzaam om te bepalen welk project, idee, maatregel, element of concept verder gebracht moet worden.



4. Startup uitvoering

Zorg voor een goede start met kennismaking en verwachtingenmanagement

- Organiseer een goede projectstart gericht op meerjarige nauwe samenwerking. Focus op verbinding.
- Heldere en realistische verwachtingen zijn cruciaal

Managen van verwachtingen

- Waar kan beleid wel iets mee, waarmee niet?
- Hoe verloopt het proces en tijdpad van borgen? Wat mogen pilots verwachten en wat niet. De boodschap voor pilots is: pilots leveren input voor de lange termijn, niet voor acute politieke vragen van de dag.

Individuele gesprekken

- Individuele gesprekken tussen pilots en LVVN
- Individuele pilots en RVO

Organiseer een gezamenlijke 'startdag' per cluster

Startbijeenkomst met focus op kennismaken, verbinding en verwachtingen, zowel met de pilots als overige betrokkenen per cluster. Markeer het begin van een reeks terugkerende ontmoetingen. Met bijvoorbeeld:

- kennismaking met alle betrokkenen
- uitwisselen doelen, beleidsvragen en ambities
- afspraken en wederzijdse verwachtingen
- individuele ontmoetingen
- evt. reflecties en (expert)advies op de projectplannen

Tip! Laat iedere deelnemer van het (2-wekelijks) ANB-overleg (provincies, rijk/RVO, waterschappen etc.) 1 pilot adopteren en monitoren en regelmatig even rapporteren. Dat maakt ambtenaren meer betrokken.

5. Uitvoering

Organiseer uitwisseling en tussentijds leren

- Uitwisseling, periodieke overleggen, live bezoeken én rapportages in cluster verband.
- Focus op verbinden en samen werken, zowel tussen de pilots onderling als met de beleidsverantwoordelijken
- Versnel de loop van leren, door zowel tussentijds leren als achteraf

Clustergerichte uitwisseling en kennisdeling

Uitwisseling en kennisdeling over gezamenlijke thema's versterkt de samenwerking, vergroot de leeropbrengst en maakt opschaling naar beleid mogelijk. Focus binnen de clusters op verbinding en synergie. Uitwisseling, periodieke overleggen, veldbezoeken en rapportages vinden zoveel mogelijk binnen deze clusters plaats, bijvoorbeeld online om de 6 à 8 weken en 2 á 3 live ontmoetingen of werkbezoeken per jaar.

- Faciliteer actief het delen van ervaringen, verhalen, successen én mislukkingen.
- Betrek beleidsmakers als mede-lerenden, niet als beoordelaars.
- Uitwisselen betekent samenwerken, elkaar leren kennen en vertrouwen opbouwen.
- Maak ruimte voor de menselijke maat en persoonlijke contacten; houd lijnen kort en contact laagdrempelig, bijvoorbeeld via app-groepen of directe aanspreekpunten.
- Gebruik pilots als klankbord voor beleid en til inzichten gezamenlijk op van pilotniveau naar beleidsniveau.

- Laat bijeenkomsten, communicatie en rapportages zoveel mogelijk op clusterniveau plaatsvinden.
- Investeer in netwerkvorming: leg contact, woon elkaars bijeenkomsten bij.
- Bespreek actuele onderwerpen zoals voortgang, inhoudelijke uitwisseling, tussentijdse evaluatie, werkbezoeken door beleid, opschaling en terugkoppeling.
- Organiseer botsproeven: toets ideeën aan beleid en praktijk, ontdek knelpunten en mogelijke oplossingen, oordeelsvrij en verder uit te denken.

Wendbaarheid in een veranderlijke context

De pilots liepen meerdere jaren, terwijl omstandigheden en beleidsvraagstukken in die tijd veranderden. Verandering is altijd aanwezig en dient bij de pilot-regeling als een uitgangspunt te worden beschouwd. Het is belangrijk de regeling en governance flexibel op te zetten met momenten en ruimte om bij te sturen. Bijvoorbeeld met tussentijdse peilmomenten – met de juiste mensen aan tafel – om de koers te toetsen en om tussenresultaten al mee te nemen in lopende programma's.

Versnel de loop van leren: met kleine, maar wezenlijke stappen en al doende

Pilots leveren kennis, inzichten, aanpakken en werkende principes. Deze oogst ontstaat niet alleen aan het einde, maar gedurende de hele looptijd. Tussentijds leren en ontwikkelen is relevant om impact te vergroten én te versnellen, zeker ook gezien de lange doorlooptijd van de pilot-regeling.

De 'small wins' benadering (Termeer et al, 2017) is een aanpak om grote en complexe veranderingen – zoals maatschappelijke transities, maar ook grote beleidsinstrumenten zoals het GLB – aan te pakken door kleine, maar betekenisvolle stappen te zetten, in plaats van alles in één keer. Door deze kleine stapjes ontstaat energie, tastbare resultaten en nieuwe inzichten die vervolgens kunnen worden verbreed en verdiept.

Alleen leren aan het eind?

De nadelen:

- Momentum en context zijn veranderd, nuance en inhoud vervaagd.
- Teams zijn uit elkaar, personen vertrokken, kennis versnipperd, motivatie is op en focus is verlegd.
- Lessen komen te laat om impact te maken.
- Motivatie onder deelnemers aan pilots keldert als er geen connectie is met de fase van oogsten / leren. Motivatie ontstaat door inhoud en door ruimte om te kunnen bijdragen. Er moet iets te halen zijn voor pilots en betrokkenen.

Voordelen van tussentijds leren en kleine stappen:

- De doorloop van de PDCA cyclus (Plan, Do, Check, Act) verloopt sneller en zorgt daarmee sneller voor tastbare resultaten en nieuwe inzichten. Deze kunnen vervolgens worden verdiept en verbreed.
- Snellere feedback en bijsturing tijdens het project, dus betere resultaten.
- Groter eigenaarschap en betrokkenheid van deelnemers. Er ontstaat energie.
- Opbouw van collectieve kennis en breder bruikbare resultaten. Meer toepasbare en schaalbare oogst.

6. Lessen delen, rapportage en verantwoording

Maak de communicatie een gezamenlijke verantwoordelijkheid van beleid en pilot

Breng de verschillende doelgroepen en netwerken in beeld met de bijbehorende niveaus van oogst:

- Inzichten voor regionale deelnemers en betrokken netwerken
- Vakinhoudelijke lessen voor andere pilots en professionals
- Beleidsmatige inzichten die relevant zijn voor het ministerie en andere overheden
- Proceslessen die helpen bij de opzet van toekomstige programma's

Kennisverspreiding (scaling out) is een gedeelde verantwoordelijkheid van pilots én het ministerie. Het delen van rapportages, het bundelen en publiceren van lessen is naar verwachting optimaal om per cluster te organiseren rondom vergelijkbare thema's. Het delen van lessen start al tijdens de uitvoering (zie Aanbeveling 5). Dit vraagt onder meer een doelgroepenlijst voor iedere pilot. Dit verschilt per onderwerp en per type pilot. Bij de overheden ligt een rol om relevante lessen zowel intern als extern bij juiste mensen te brengen en podium te creëren voor pilots. Het gaat ook om actief te verbinden met relevante partijen, mensen en/of beslissers en dus als een ambassadeur op te treden.

Communicatie

- Richt de communicatie naar doelgroepen op vier niveaus: regionaal, vakinhoudelijk, beleidsmatig en procesmatig. Zo wordt de oogst breed benut.
- Pilots kunnen communiceren naar eigen netwerken en achterbannen. Het is de rol van LVVN om te zorgen dat de beleidsmatige aanbevelingen bij de juiste mensen intern terecht komen. Ook kan LVVN samen met andere overheden de communicatie faciliteren door het aandragen van contacten, het delen van informatie via eigen kanalen en netwerken, het ontwikkelen van publicaties of een andere creatieve vorm waarin de opbrengsten toegankelijk worden gemaakt. Het is de rol van LVVN om op te treden als ambassadeur.

7. Borging en opschaling

Organiseer en faciliteer routes naar opschaling

- Start al tijdens de looptijd van pilots met het voorbereiden van eventuele opschaling.
- Maak iemand verantwoordelijk voor het overall proces van borging en opschaling.
- Maak onderscheid in verschillende vormen en routes van opschaling
- Stel tevens een team samen dat zorgdraagt voor de routes voor opschaling.

Uitstippelen routes

- Ondersteun niet alleen het experiment, maar ook het leerproces en de verankering in beleid en praktijk. Toets na elke stap (pilot, verbreding, verankering) op wenselijkheid, haalbaarheid en levensvatbaarheid
- Stippel tijdig routes voor opschaling uit. Wijs hiervoor beleidsverantwoordelijken aan en stel een interdisciplinair team samen dat verbinding legt tussen beleidslijnen, overheden en kansrijke programma's of regelingen.
- Veranker succesvolle elementen (scaling up) door transparantie te bieden over keuzes binnen beleidscycli, zoals het GLB 2028, en door pilots hierbij actief te betrekken.
- Houd rekening met beleidscycli (zoals nieuw GLB) en start tijdig met de voorbereiding van nieuwe regeling.
- Stimuleer doorlopende uitwisseling tussen pilots en beleidsverantwoordelijken, ook tijdens de uitvoering, om inzichten en aanbevelingen tijdig te benutten.
- Faciliteer initiatieven met begeleiding en ondersteuning bij het uitwerken van opschalingsroutes.
- Benut bestaande praktijknetwerken (zoals LNV, BoerenNatuur en andere agrarische netwerken) om succesvolle elementen te delen, verdiepen en verder te brengen.
- Zorg dat eindrapportages van pilots ook mogelijke routes bevatten voor structurele inbedding in beleid of praktijk.
- Creëer ondersteunende regelgeving die een versnelde introductie van innovaties mogelijk maakt.

Tip! Verken de mogelijke inzet van een Lerende Evaluatie

Lerend evalueren is een participatieve evaluatiemethode waarbij beleidsonderzoekers en beleidsbetrokkenen gezamenlijk optrekken tijdens het evaluatieonderzoek om die inzichten te ontsluiten die nodig zijn om de kwaliteit van het beleid te verbeteren.

Lees meer: [Planbureau voor de Leefomgeving](#)

Tabel: Wat is er te doen? Rollen per fase en voorstellen voor borging

Fase	Acties	Wie	Hoe vastleggen / borgen?
1. Ontwerp regeling	<ul style="list-style-type: none"> Onderwerpen / beleidsvraagstukken verkennen intern en in het veld. Onderwerpen / beleidsvraagstukken vaststellen. Inrichten op clusters. 	<ul style="list-style-type: none"> LVVN RVO <p>In afstemming met:</p> <ul style="list-style-type: none"> Provincies Waterschappen Belangenorganisaties Voormalige pilots Onderzoek en advies 	<ul style="list-style-type: none"> Regeling ontwerpen door samenwerking LVVN en RVO. Klankbordgroep om ideeën en concept regeling te toetsen.
2. Randvoorwaarden organiseren	<ul style="list-style-type: none"> Organisatiemodel inrichten Aanwijzen proceseigenaar en producteigenaren Aanstellen / bemensing van stuurgroep, programmamanager, procesbegeleiders, externe deskundigen Aanpak en bemensing clusters Vastleggen rollen en verantwoordelijkheden, ook van LVVN, RVO, provincies en waterschappen. Geld en capaciteit LVVN vastleggen. 	<ul style="list-style-type: none"> LVVN RVO <p>In afstemming met:</p> <ul style="list-style-type: none"> Provincies Waterschappen Regieorganisatie GLB Belangenorganisaties <p>Toetsen / klankbord:</p> <ul style="list-style-type: none"> Belangenorganisaties Onderzoek en advies 	<ul style="list-style-type: none"> Stuurgroep samenstellen op MT/bestuurlijk niveau Verantwoordelijken beleid aanwijzen per cluster Inbedden in bestaande structuur Werkwijze/governance ook vastleggen in regeling en/of subsidiebeschikking
3. Openstelling en selectie	<ul style="list-style-type: none"> Selectiecriteria opstellen Zorgvuldige selectie Clusters voorbereiden. 	<ul style="list-style-type: none"> LVVN RVO Stuurgroep Aanvragers pilots 	<ul style="list-style-type: none"> Toetsingscriteria in de regeling Regeling + openstellingsbesluit publiceren in Staatscourant
4. Startup uitvoering	<ul style="list-style-type: none"> Startgesprekken individueel met LVVN en met RVO. Gezamenlijke startbijeenkomsten binnen clusters. 	<ul style="list-style-type: none"> LVVN RVO Procesbegeleider Pilots Evt. provincies Evt. waterschappen 	
5. Uitvoering	<ul style="list-style-type: none"> Structuur en aanpak voor uitwisseling, contact en tussentijds leren Periodiek overleg en uitwisseling 	<ul style="list-style-type: none"> LVVN RVO Pilots <p>Betrekken:</p> <ul style="list-style-type: none"> Evt. provincie Evt. waterschap Procesbegeleider 	<ul style="list-style-type: none"> Actieve deelname en inbreng pilots: verplichting in regeling Evalueren tijdens voortgangsgesprekken Opnemen in tussen- en eindrapportage: hoe heb je beleid betrokken en uitgewisseld? Waar heeft dit wel/niet toe geleid en waarom? Tussenrapportages ook toetsen / beoordelen door LVVN.
6. Lessen trekken en delen, rapporteren en verantwoorden	<ul style="list-style-type: none"> Per pilot en per cluster lessen trekken, delen en opschaling organiseren. Zowel tijdens uitvoering als op het eind. Overheden: actieve inspanning om lessen intern en extern bij juiste mensen te brengen. Podium creëren. Terugkoppeling / reflectie: waar kan 'het beleid' wel iets mee, waar niet. Wat geleerd, wat interessant, hoe sluit e.e.a. bij beleidsideeën? Communicatie is onderdeel van verschillende fasen, zeker ook van rapportagefase. 	<ul style="list-style-type: none"> LVVN RVO Pilots <p>Betrekken:</p> <ul style="list-style-type: none"> (Cluster van) provincies (Cluster van) waterschappen <p>Faciliterend</p> <ul style="list-style-type: none"> Werkgroep Regieorganisaties GLB Procesbegeleider faciliterend 	Verplichting van maken in regeling
7. Borging en opschaling	<ul style="list-style-type: none"> Route(s) ontwerpen en faciliteren voor betreffende vorm van opschaling. Zowel tijdens uitvoering als op het eind. Actief verbinden van pilots aan specifieke beleidsverantwoordelijken, programma's, projecten, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> LVVN RVO Pilots Evt. provincie Evt. waterschap 	Verplichting van maken in regeling. Afhankelijkheid inbouwen; als overheid scaling niet organiseert, kan aanvrager verplichtingen uit beschikking niet nakomen.