

# CONTOURENSCHETS REGIEORGANISATIE REALISATIE TRANSITIE LANDELIJK GEBIED

[versie 2.0/03.02.2022]

## Inhoud

1. Aanleiding .....	2
2. Context en uitgangspunten .....	5
3. De regieorganisatie Realisatie Transitie Landelijk Gebied (R-RTLG) .....	7
3.1 Why, missie, profiel .....	7
3.2. Positionering.....	8
3.3. Organisatievorm, governance .....	9
3.4. Recapitulerend .....	11
4. Taakvelden, werkwijze, interne organisatie.....	12
4.1. Programmabureaufunctie .....	13
4.2. Liaisonfunctie grondbank .....	13
4.3. Kennis- en capaciteitsfaciliteit.....	14
4.4. Strategische beheerfunctie Transitiefonds .....	15
4.5 Communicatiefunctie .....	15
5. Vervolg: inrichten regieorganisatie, starten met het werk, regelen van condities.....	16
5.1. Actielijnen en prioriteiten .....	16
5.2. Aandachtspunten voor uitwerking.....	17
BIJLAGE 1; EERSTE VOORLOPIGE UITWERKING TAAKVELDEN R-RTLG .....	18
BIJLAGE 2; AANDACHTS- EN ZORGPUNTEN PROVINCIES VOOR DE VERDERE UITWERKING .....	24

# 1. Aanleiding

## *Grote en urgente opgaven*

Er liggen grote urgente maatschappelijke opgaven rondom landbouw, natuur, water en klimaat in het landelijk gebied. De stikstofcrisis heeft de urgentie zichtbaar gemaakt om met een onontkoombare aanpak te werken aan natuurherstel, stikstofreductie en het mogelijk maken van economische ontwikkeling door toestemmingsverlening. In de nieuwe kabinetsperiode komen hier aangescherpte doelen en verplichtingen bij op het gebied van biodiversiteit (VHR), waterkwaliteit (KRW) en het tegengaan van broeikasemissies vanuit de landbouw (Klimaatakkoord). Ook is er een nieuw Nationaal Strategisch Plan in het kader van het Gemeenschappelijk Landbouwbeleid (GLB-NSP).

Het realiseren van deze doelstellingen heeft consequenties voor de toekomst van de landbouw en de brede welvaart in het landelijk gebied. Daarnaast vragen andere maatschappelijke opgaven om ruimteclaims in het landelijk gebied, waarvan de energietransitie en de toenemende verstedelijking de meest in het oog springende zijn. Daarom is een gebiedsgerichte aanpak noodzakelijk. De impact van de combinatie van al deze opgaven op de toekomst van de landbouw en de brede welvaart maakt dat we spreken van een transitie van het landelijk gebied. De provincies hebben in een propositie ten behoeve van de kabinetsformatie het aanbod gedaan om als gebiedsautoriteit samen met het rijk de verantwoordelijkheid te nemen voor deze grote operatie.

## *Komen tot een voortvarende realisatie*

Het Coalitieakkoord stelt dat we via het Nationaal Programma Landelijk Gebied (NPLG) met een transitiefonds van cumulatief € 25 mld. tot 2035 de uitdagingen in de landbouw en natuur aan gaan pakken. In bestuurlijke afspraken met provincies worden voorwaarden vastgelegd voor het vrijgeven van middelen uit het transitiefonds. Gelet op de urgentie van de opgaven en het krappe tijdspad is een voortvarende uitvoering cruciaal. Om dit te bereiken is het noodzakelijk dat het rijk, provincies, gemeenten en waterschappen gezamenlijk werken aan een langjarige aanpak in beleid (NPLG) en in de uitvoering ervan. Een gebiedsgerichte benadering is noodzakelijk, omdat het meervoudige opgaven betreft die over grenzen van sectoren en bestuurslagen moeten worden gerealiseerd.

De nationale doelen die worden gesteld voor deze opgaven vragen een regionale doorvertaling; hierin moeten beleid en uitvoering samen komen. Dat moeten Rijk en provincies samen doen. In 2022 moet deze regionale doorvertaling van nationale doelen gaan landen in het Nationaal Programma Landelijk Gebied (NPLG). De stikstofaanpak zoals vastgelegd in de Wet Stikstof en Natuurherstel (WSN) moet geïntegreerd worden in het NPLG, waarbij het NPLG qua tijdschema synchroon loopt met de stikstofaanpak zoals vastgelegd in de WSN en het NPLG het afgesproken tijdschema niet vertraagt. Op provinciaal niveau ligt er mogelijk ook een relatie met andere al lopende sporen, bijvoorbeeld rondom verstedelijkingsopgaven (meekoppelkansen).

Dit levert een zeer ambitieus tijdschema op: 100 dagen na aantreden van het kabinet dienen de contouren van deze aanpak en scope te staan, medio 2022 zijn de gebiedsdoelstellingen voor stikstof en idealiter ook de andere opgaven bekend, en september 2022 moet het concept NPLG incl. de ontwerp instructieregels gereed zijn. Vervolgens kan synchroon met Wet Stikstof en Natuurherstel in juli 2023 de vertaling naar gebiedsplannen plaats vinden. Van belang daarbij is rekening te houden met wat er provinciaal al aan voorbereidingen rondom de totstandkoming van gebiedsplannen loopt en zeker ook doorgezet moet worden. Hoe dit zwaluwstaarten precies verloopt, inhoudelijk en in de tijd, vraagt maatwerk per provincie. Deze gebiedsplannen, die naar verwachting een samenstel van projecten en maatregelen omvatten, worden verder uitgewerkt naar realisatieplannen en naar de daadwerkelijke uitvoering. Vanwege de hoge urgentie en het moment waarop gebiedsplannen

ingediend worden bij LNV, uiterlijk 1 juli 2023, dient er tevens ruimte te zijn voor no-regret interventies (projecten/maatregelen) tussen nu en dat moment die direct bijdragen aan doelbereik dan wel in de toekomst dat doelbereik direct helpen bevorderen. Vanwege de samenhang tussen beleid en uitvoering, is afstemming nodig met het spoor waarin het NPLG wordt opgesteld. De regieorganisatie heeft hierin als representant van de uitvoering een belangrijke rol.

Rijk en provincies staan vervolgens samen aan de lat om het NPLG, samen met gemeenten, waterschappen, andere overheidspartners, maatschappelijk organisaties, inwoners en ondernemers via regionaal maatwerk uit te voeren. De betrokken overheden hebben hierin eigen taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, maar hebben elkaar ook nodig om tot resultaat te komen. In het Coalitieakkoord van VVD, D'66, CDA en CU is met dit doel voor ogen vastgelegd dat er een 'krachtige regieorganisatie' voor het NPLG komt. Hierna genoemd de Regieorganisatie Realisatie Transitie Landelijk Gebied (R-RTLG).

#### *Doel van deze notitie*

In deze notitie worden de contouren van deze R-RTLG uitgewerkt. LNV en het IPO hebben verkenner aangesteld voor de oprichting van deze regieorganisatie. Omdat de urgentie hoog is en er geen tijd is te verliezen zijn de kwartiermaker/verkenner Osinga en Koopman in december 2021 van start gegaan en presenteren zij in deze notitie de eerste contouren van de regieorganisatie.

Doel van deze notitie is op bestuurlijk niveau voor de beide opdrachtgevers en andere betrokken overheden (ministeries, gemeenten/VNG en waterschappen/Unie van Waterschappen) een eerste beeld te schetsen van de R-RTLG in termen van opdracht, profiel, positionering, takenpakket, organisatievorm, governance en bemensing en bekostiging. We beginnen dit proces vanuit LNV en de provincies en overleggen dezer weken met VNG, Unie van Waterschappen en andere departementen over hun betrokkenheid bij de R-RTLG. Hierbij is in gesprek met BZK aandacht voor de bouwopgave en ruimtelijk ordening, met EZK aandacht voor de klimaatopgave en met IenW aandacht voor de water- en bodemopgave (in het bijzonder het Deltaprogramma Zoet Water). Uiteraard zijn zij belangrijke partners van de provincies in de gebiedsprocessen, maar de vraag is hoe zij hun verhouding tot de R-RTLG, als deze er eenmaal is, zelf zien en op welke wijze zij bij de totstandkoming ervan betrokken willen worden.

#### *Totstandkoming notitie en vervolg*

Deze notitie komt voort uit een verkenningsfase, welke hiermee wordt afgerond. Deze fase bestond uit oriënterende gesprekken met bestuurders en ambtenaren op directie en leidinggevend niveau en met strategische beleidsadviseurs. De contouren van de R-RTLG die nu zichtbaar worden, vragen om nadere verdieping en concretisering. In de fase van kwartier maken geven we die verdieping vorm door opnieuw intensief en voortvarend in gesprek te komen met bestuurders, secretarissen, directeuren en medewerkers van de provincies en LNV en andere departementen en VNG en Unie van Waterschappen.

In de nu volgende fase van kwartier maken staat het ontwerpen en inrichten van de R-RTLG centraal. Tijdens die fase van kwartier maken creëren we tegelijkertijd ruimte om al werkende weg de initiatieven en vragen die bij provincies en het rijk spelen te benutten voor het bepalen van het toekomstig ontwerp van de R-RTLG. Deze vorm van *action learning* of 'Van A naar B via B' sluit aan bij de behoefte van bestuurders om aansluiting te houden bij het werk dat al gaande is. We verbinden zo de verschillende doelen met elkaar, zonder de rijdende trein te vertragen, en werken met reizigers en bestuurders aan een heldere set spelregels, routekaarten en afspraken. Dat doen we stap voor stap, met een adaptieve aanpak en met duidelijke besluitvormingsmomenten van rijk en provincies over mijlpalen die helpen de R-RTLG concreet vorm en inhoud te geven.

De noodzaak voor deze parallelle aanpak van het inrichten van de R-RTLG en het actief aan de slag gaan met het werk van deze organisatie (adviseren en producten en diensten ontwikkelen bijvoorbeeld) volgt uit de urgentie van de maatschappelijke opgaven die er liggen, uit de afspraken uit het Coalitieakkoord om hier voortvarend mee aan de slag te gaan én ook uit het karakter van de R-RTLG, die volgens het Coalitieakkoord in het proces van realisatie van het NPLG ondersteunt en indien nodig bij stuurt. Dit vraagt vanaf dag 1 ook betrokkenheid bij de uitwerking van dat NPLG en het verdere ontwerp van het Transitiefonds zoals dit de komende tijd gaat plaats vinden.

## 2. Context en uitgangspunten

### *Complexe opgave vraagt om meer samenhangende aanpak in gebieden*

Realisatie van de transitie in het landelijk gebied is een uitdagende opgave. Het realiseren van de doelen zal in een hoog tempo moeten plaatsvinden, terwijl we tegelijkertijd de opgaven in samenhang moeten bekijken en voorkomen dat interventies tot lock-ins leiden. Er zijn ook veel (typen) partijen bij betrokken en hun belangen verschillen ook nogal eens. De ervaring van de afgelopen 10 jaar leert ook dat deze gebiedsprocessen weerbarstig zijn en vaak langer duren dan gepland. Dat kunnen we ons voor het komende decennium niet meer permitteren, aangezien de complexiteit en druk op de schaarse ruimte inmiddels aanzienlijk is toegenomen. Algemeen is de opvatting dat er vanuit het Rijk meer landelijke ruimtelijke regie, kaderstelling en sturing nodig is voor de schaarse ruimte, er scherpere keuzes moeten worden gemaakt op klimaat en biodiversiteit in het belang van de draagkracht van ons ecosysteem en dat er versnelling en meer uitvoeringskracht nodig is. In het Coalitieakkoord wordt als leidend principe geformuleerd: 'Water en bodem worden sturend bij ruimtelijke planvorming.' Dat geeft richting aan de noodzakelijke ruimtelijke regie vanuit het Rijk.

Het Rijk heeft de opdracht om concreet en uitvoerbaar beleid te maken, inclusief de doorvertaling naar de individuele provincies, zodanig dat zij er mee aan de slag kunnen. De provincie is als gebiedsautoriteit verantwoordelijk voor het behalen van resultaten in de gebiedsprocessen.

Het NPLG (inclusief bijbehorende Algemene maatregelen van Bestuur) en de hieraan te verbinden bestuurlijke afspraken vormen hierin de schakel en zijn het beoogde breed geaccepteerde voertuig van en voor de -realisatie van de- transitieopgave en daarmee van Rijk en provincies samen.

### *Complexe opgave vraagt om versnelling en uitvoeringskracht*

Zoals Peter Heij (ABDTopConsult) adviseerde hebben we meer uitvoeringskracht nodig om tot succes te komen. Dat geldt allereerst voor provincies die politiek-bestuurlijk (GS en PS) en als organisaties verantwoordelijk zijn en blijven voor de realisatie van de doelen in nauw samenspel met de regionale partners. En dat geldt ook voor het Rijk om met meer kennis en blik op de goede uitvoering de goede mix aan concreet beleid, instrumenten en ondersteuning aan te kunnen bieden om zo de provincies in staat te stellen op tijd deze doelen te halen. Kernelementen in de regie op de uitvoering zijn: balans tussen ambities en middelen, langjarig commitment, wederkerigheid, lerende aanpak, ondersteunend instrumentarium.

### *Een krachtige regieorganisatie en een transitiefonds als belangrijke instrumenten*

Belangrijke voertuigen op de weg naar realisatie zijn de R-RTLG en het Transitiefonds. Deze moet helpen het verschil te maken. Het Rijk moet dicht bij de uitvoering komen en de provincies moeten ondersteund en waar gewenst geholpen worden bij het realiseren van de transitieopgave in het landelijk gebied. In de R-RTLG werken Rijk en provincies daarom nauw samen, omdat de een niet zonder de ander kan om tot resultaat te komen. Voor het Rijk is dat het halen van de doelen van het NPLG op nationaal niveau, voor de provincies is dat het realiseren van de landelijke en regionale doelen via gebiedsprocessen samen met betrokken partners. Daarbij houdt ieder zijn eigen politiek-bestuurlijke verantwoordelijkheden en formele bevoegdheden en die worden over en weer ook gerespecteerd en nageleefd.

In de samenwerking die vorm krijgt in de R-RTLG stelt het Rijk zich op als partner van de provincies en ervaren de provincies die rol ook als zodanig. De R-RTLG is zowel partner als regisseur en is zich

van beide rollen en de verschillende eisen die daaraan gesteld worden, ook qua houding en gedrag, bewust in het handelen. Bij de inrichting van de R-RTLG wordt dit verder uitgewerkt.

De R-RTLG voorziet als partner in de functioneringscondities die provincies in staat stellen de doelen van het NPLG te realiseren en is belast met het ondersteunen en adviseren van de transitieprocessen waarvoor de provincies als gebiedsautoriteit verantwoordelijk zijn. Als regisseur is de R-RTLG belast met het namens de Minister voor Natuur en Stikstof vrijgeven van middelen uit het transitiefonds op basis van een gezamenlijk afgesproken toetsingskader en het monitoren en zo nodig bijsturen van de gebiedsplannen op doelbereik.

De provincies onderschrijven de kaderstellende, regisserende en bijsturende rol van het Rijk, vanuit het inzicht dat deze nodig is om in de gebieden tot resultaat te komen. Zij beschouwen deze rol ook als ondersteunend aan hun eigen rol en verantwoordelijkheid in de gebiedsprocessen, zeker op de momenten dat deze moeizaam verlopen.

De R-RTLG vormt aldus de verbindende schakel tussen Rijk en provincies en tussen nationaal beleid en regionale uitvoering. Rijk en provincies voelen ze zich samen verantwoordelijk voor de rol en functie van de R-RTLG en maken samen afspraken over de producten, diensten, werkwijze en het afsprakenkader voor de R-RTLG.

In de samenwerking zit onvermijdelijk een horizontale en verticale component; dat is inherent aan de ministeriële verantwoordelijkheid voor de nationale doelen in het NPLG en die van de provincies als gebiedsautoriteit voor de resultaten in de gebiedsprocessen. Maar steeds is duidelijk vanuit welke rol, partner of regisseur, er door de R-RTLG wordt gewerkt.

Voor het gezag van de R-RTLG is het van groot belang dat de opdracht, de functie en de rollen ervan door de provincies en -de beleids DG's van- LNV en andere ministeries worden onderschreven als een belangrijke voorziening om te helpen (soms verticaal stevig sturend namens de ministeries en de gezamenlijke provincies die samen staan voor het beleid en soms horizontaal samenwerkend, adviseren en faciliterend) de doelen van het NPLG ook daadwerkelijk te bereiken.

De R-RTLG werkt aldus in het belang van de 12 provincies als collectief en het Rijk, die immers gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor het halen van de doelen uit het NPLG, met de minister voor Natuur en Stikstof als eerstverantwoordelijk minister voor het NPLG zelf en het creëren van de functioneringscondities voor een succesvolle uitvoering. Juist daarom is het allereerst belangrijk dat de totstandkoming van het NPLG interbestuurlijk wordt aangepakt en het resultaat geaccepteerd en gedragen wordt door de 12 provincies en de 4 betrokken Ministeries: LNV, EZK, I&W en BZK. De minister voor Natuur en Stikstof is eerstverantwoordelijk minister voor het NPLG en transitiefonds. De transitie van de landbouw is een cruciaal onderdeel van de transitie in het landelijk gebied en de minister van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit levert vanuit zijn portefeuille dan ook een belangrijke bijdrage aan het NPLG.

### 3. De regieorganisatie Realisatie Transitie Landelijk Gebied (R-RTLG)

#### 3.1 Why, missie, profiel

##### *Samenwerken binnen goede rol- en verantwoordelijkheidsverdeling*

Het onontkoombaar oplossen van grote en urgente maatschappelijke opgaven in landelijk gebied rondom landbouw, natuur en stikstof, water en klimaat is speerpunt van beleid van het nieuwe kabinet. Dit onontkoombaar oplossen vraagt beleidsmatige helderheid, juridische borging, financiële zekerstelling/dekking en daadwerkelijke realisatie. Dit wordt nader vorm gegeven in het NPLG. Het NPLG bevat scherpe keuzes, concrete doelen met regionale doorvertaling, is uitvoerbaar en haalbaar. De provincies zijn als gebiedsautoriteit verantwoordelijk voor realisatie van dit doelbereik in hun gebieden en staat voor de uitdaging dit op een slimme manier te combineren met hun eigen opgaven. In de uitvoering van het NPLG is samenwerking tussen Rijk en provincies en andere overheden noodzakelijke voorwaarde voor succes. Met het Transitiefonds en een krachtige regieorganisatie -met verschillende functies- stelt het Coalitieakkoord daarvoor twee instrumenten beschikbaar. De voorgestelde benadering sluit aan bij propositie van de provincies.

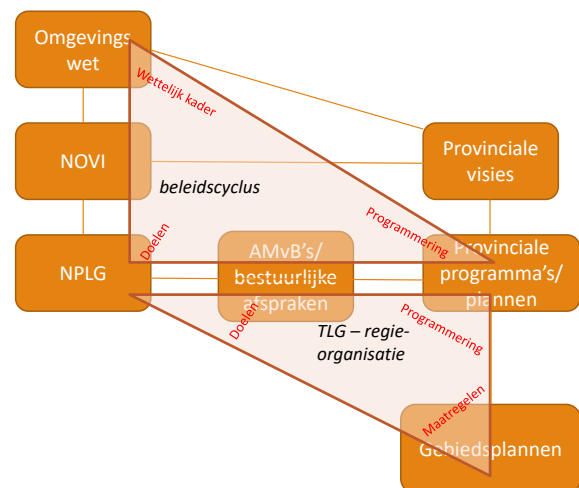
##### *Missie*

De missie van de R-RTLG is: Rijk, provincies en andere overheden in staat stellen te komen tot een succesvolle en slagvaardige uitvoering van de transitie van het landelijk gebied volgens de in het NPLG opgenomen doelen.

##### *Profiel*

De opdracht van de R-RTLG komt van de minister voor Natuur en Stikstof als verantwoordelijke voor het NPLG en de daarin geformuleerde doelen en is om die reden uitdrukkelijk onderdeel van de rijksdienst en onderdeel van het ministerie van LNV.

Tegelijkertijd opereert de R-RTLG ten behoeve van Rijk, provincies en andere overheden. Het organiseert de verbinding in het proces tussen beleid en uitvoering, beoordeelt mee de haalbaarheid en uitvoerbaarheid van de doelen uit het NPLG in het belang van een effectieve uitvoering. Het creëert de condities voor de betrokken overheden om het NPLG uit te voeren. En het voert verschillende regisserende en organiserende taken uit en biedt ondersteuning en faciliteiten aan t.b.v. de uitvoering. Het signaleert tevens waar beleid of kaders dermate knellend/onduidelijk zijn dat voortgang en/of doelbereik in gevaar komen en bijstelling van beleid noodzakelijk is.



Om deze opdracht te kunnen uitvoeren heeft de R-RTLG, passend bij de kwalificatie 'krachtige' in het Coalitieakkoord, op landelijk niveau een betekenisvolle functie, met een eigenstandige rol en verantwoordelijkheid, een evenwaardige positie aan beleid, met voldoende distantie, ten opzichte van beleid en van uitvoering en voldoende middelen om het werk op het vereiste kwaliteitsniveau te doen. De kosten komen voor rekening van het Rijk en worden ten laste van het Transitiefonds gebracht. De R-RTLG vervult exclusief de schakelfunctie tussen Rijk en het collectief van de provincies

en de individuele provincies over de uitvoering van het NPLG en de doorwerking daarvan in provinciale programma's/plannen landelijk gebied. Omgekeerd moet R-RTLG vanuit de uitvoeringspraktijk het beleid kunnen aanspreken op knelpunten en problemen in de uitvoerbaarheid ervan en hen vragen het beleid aan te passen, zodat de provincies verder kunnen.

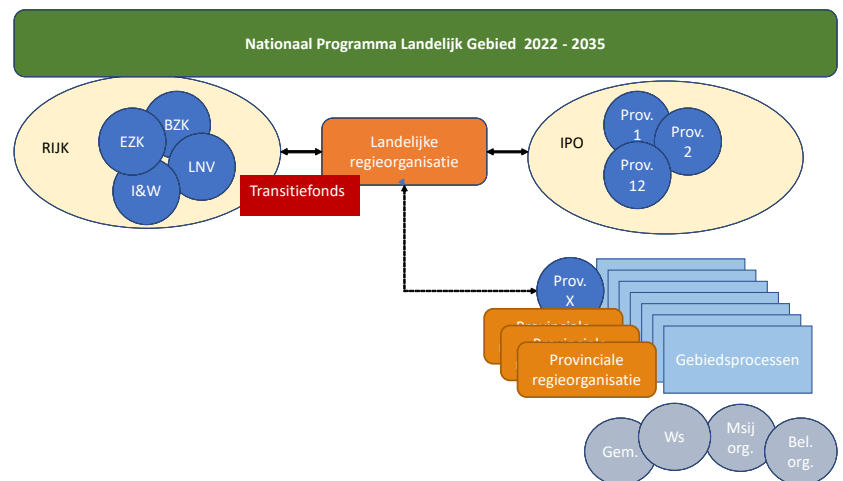
Hiervoor is nodig dat zij met gezag en statuur en een adequaat mandaat kan opereren. En is van belang dat LNV, de andere ministeries en de provincies (en de andere overheden) de R-RTLG zien als een instrument van hen samen door gevoeld eigenaarschap en de rol van de R-RTLG van partner waarderen en regisseur ook vanuit welgemeend eigenbelang omarmen. Om dat te bereiken is nodig dat de R-RTLG werkt op basis van samen interbestuurlijk gekozen basiswaarden, uitgangspunten en samenwerkingsprincipes, zich profileert en gedraagt en ook voelt als iets van Rijk en provincies samen. En dat LNV en de provincies aan de voorkant afspraken maken over de kaders, processen en protocollen waarlangs de R-RTLG werkt, zodat deze transparant en duidelijk zijn voor de uitvoering.

Het vraagt van de R-RTLG op zijn beurt een rolbewust en rolvast opereren, met oog voor de hoedanigheid waarin dat gebeurt, als partner of als regisseur. Daarbij past dat de R-RTLG zich niet bezig houdt met taken waarvoor anderen verantwoordelijk zijn. Dat betekent dat zij zich bijvoorbeeld niet bezig houdt met de uitvoering van de gebiedsprocessen zelf; dat is een taak van de provincies. En ook niet met het administratief technisch beheer van het transitiefonds; dat is een taak van een eenheid FEZ binnen LNV in samenwerking met het Ministerie van Financiën/DG Rijksbegroting. Of met de feitelijke aankoop en/of afwaardering van gronden; dat is een taak van Bureau Beheer Landbouwgronden (en daarin ondersteunt door het Rijksvastgoedbedrijf) en taak van grondverwervingsteams/ grondbank bij medeoverheden of van de landelijke grondfaciliteit die er komt.

### 3.2. Positionering

De R-RTLG heeft om succesvol te kunnen opereren -hoewel onderdeel van de Rijksdienst en daarbinnen LNV- een voldoende zelfstandige positie nodig tussen (nationaal) beleid en (regionale) uitvoering met eigen

handelingsruimte. Daarbij heeft zij een nauwe relatie met de uitvoering, vanwege de gerichtheid op het halen van de doelen, en met beleid vanwege de toepassing in de praktijk en uitvoerbaarheid ervan ( feedbackloop organiseren). De R-RGLT heeft daarmee virtueel het karakter van een 'tussenorganisatie', waarin regie/sturing en samenwerking samen komen. Het vraagt om een organisatorische inbedding en governance die voor een deel vergelijkbaar is met de HWBP- en Ruimte voor de Rivier- programma-organisaties, maar voor een deel ook nieuw is. De inbedding en inrichting worden ontwikkeld en ingericht met de daarbij behorende onzekerheden, terwijl er ook de noodzaak is snel te handelen. Wat al loopt, moet niet vertragen, maar moet met deze R-RTLG en het transitiefonds bijdragen aan versnelling om gezamenlijk de doelen te realiseren. Daarom wordt bij het inrichten van de R-RTLG gekozen voor een stapsgewijze, modulaire aanpak, waarin tempo kan worden gemaakt en de risico's beheersbaar worden gehouden.



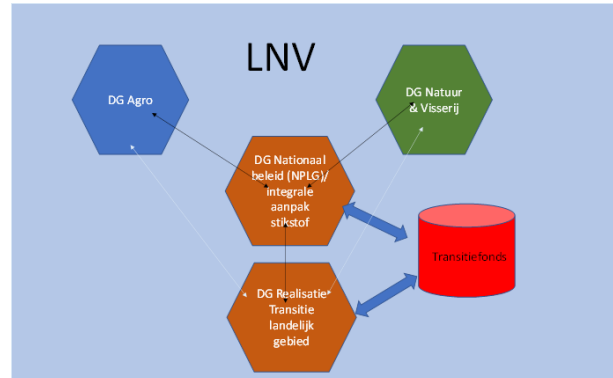


### 3.3. Organisatievorm, governance

Op basis van de hiervoor uitgewerkte missie, het profiel en de profilering van de R-RTLG wordt gedacht aan een krachtige kernorganisatie, met voor het beeld een indicatieve omvang van ca. 50 - 60 fte.

#### *Organisatievorm*

De R-RTLG wordt onderdeel van LNV, omdat de transitie landelijk gebied speerpunt is van het kabinetsbeleid, met een specifiek en omvangrijk transitiefonds, waarvoor ministeriële verantwoordelijkheid bij LNV ligt. De minister voor Natuur en Stikstof is eerstverantwoordelijk minister voor het Nationaal Programma Landelijk Gebied en voor de R-RTLG. Het onderbrengen van de R-RTLG in een aparte rechtspersoon past daar niet bij en kost ook teveel tijd, terwijl de urgentie



en het tempo waarmee de R-RTLG operationeel gemaakt moet worden hoog is. De R-RTLG onderbrengen in LNV is ook van het belang om de R-RTLG te kunnen positioneren, gelijkwaardig en nevensgeschikt aan beleid tot en met in de departementale leiding. Dat maakt het mogelijk om de verbindende rol tussen beleid en uitvoering op een adequate manier te kunnen invullen en zich daar te manifesteren als een sterke speler, wat ook in het belang is van de provincies. Uit dat laatste volgt dat de leiding van de R-RTLG op DG-niveau wordt georganiseerd.

Voor het functioneren van de R-RTLG is van belang dat er eenduidige aansturing en managing van de R-RTLG ontstaat. Dat is nodig om daadkrachtig, slagvaardig, vakbekwaam, kritisch en op gezonde afstand van de politiek te kunnen werken aan de opdracht om de uitvoering van transitie in het landelijk gebied mee tot stand te brengen. Het is dus van belang een positie te creëren die enerzijds voldoende eigenstandigheid en enige afstand van de beleidsDG's geeft en tegelijkertijd voldoende nabijheid om op Bestuursraadniveau van LNV en naar andere departementen te acteren en toegang te hebben tot bewindslieden. Welke vorm daarvoor geschikt is in de volgende fase nader onderzocht (Programma DG, Dienst R-RGLT, dan wel soortgelijke organisatievorm). De administratieve organisatie en bedrijfsvoering vindt in deze constructie plaats vanuit LNV.

#### *Betrokkenheid provincies in governance*

Tegelijkertijd is het, om het virtueel zijn van 'tussenorganisatie' betekenis en inhoud te geven, zeer van belang dat de invloed en betrokkenheid van de provincies en andere ministeries (zie daarvoor hierna) op de werking en functioneringscondities van de R-RTLG wordt geborgd. Want op verschillende taken en rollen van de R-RTLG hebben de provincies een belang om mee vorm te geven aan de kaders, condities, spelregels en werkwijze van de uitvoering. In de regierol op doelbereik en vrijgave van middelen (value for money) hebben Rijk en provincies er belang bij dat provincies mee vorm geven aan de spelregels, toetsingskaders en instrumenten die worden ingezet en de procedures die daarvoor gelden. Bij de partnerrol gaat het erom samen vast te stellen waar de provincies behoefte aan hebben qua producten en diensten, kennis en expertise vanuit de R-RTLG.

De governance van de R-RTLG en een heldere verdeling van de rollen die daarbij horen moeten een slagvaardig opereren mogelijk maken. De vorm moet passen bij het tempo dat gemaakt moet worden en de slagkracht die nodig is om in de transitieopgave versneld tot resultaat te komen en tegelijkertijd bijdragen aan een zorgvuldige aanpak.

Dit zou -als eerste idee- als volgt vorm kunnen krijgen:

- Op operationeel inhoudelijk niveau door intensief samen te werken in de operatie en bij het ontwikkelen van faciliteiten met het oog op provinciale kennis, ervaring en betrokkenheid;
- Op tactisch niveau door invloed op aanpak, werkwijzen en instrumenten met het oog op door de provincies geaccepteerde en werkbare manier om middelen voor uitvoering gefaseerd vrij te geven;
- Op strategisch niveau door betrokkenheid bij de opstelling van en advies op kaderstelling, spelregels en procedures met het oog op voldoende gezag, positie en acceptatie bij provincies;
- Op bestuurlijk niveau over de werking van de regieorganisatie conform de bedoeling;
- Door afspraken over evaluatie en escalatie over de wijze van opereren van R-RTLG als zodanig.

In dit governancemodel is het de verantwoordelijkheid van de DG R-RTLG om de interdepartementale betrokkenheid waar dat nodig is met EZK, IenW en BZK te organiseren en zijn de provincie-vertegenwoordigers dat naar de individuele provincies en het IPO.

Om het proces van overleg en afspraken maken vorm te geven, zowel in de fase van het ontwerpen en inrichten van de R-RTLG als in de structurele situatie, is ook een adequate en op resultaten gerichte bestuurlijke en ambtelijke overlegstructuur nodig. Te denken valt aan vormen van 'alliantieoverleg' op tactisch niveau en een 'realisatieraad' op strategisch niveau. Op stelselniveau kan het regulier bestuurlijk overleg worden benut.

De hiervoor gegeven schets van de governance vraagt om een nadere uitwerking en concretisering. Bij de verdere uitwerking van de governance wordt gekeken of geleerd kan worden van andere trajecten, zoals bijvoorbeeld het GLB-NSP, en of hier mogelijk waardevolle elementen uit meegenomen kunnen worden. De uiteindelijk tussen LNV en de provincies te maken afspraken over de governance worden vastgelegd in een document, waarvan de vorm nog wordt gekozen.

In het kader van deze uitwerking vormt de betrokkenheid van andere ministeries (informeel en formeel, bijvoorbeeld met het oog op synchronisatie en koppeling van verschillende opgaven, zoals ) en betrokkenheid van gemeenten en waterschappen een punt van nadere uitwerking. Goed voorstelbaar is dat met andere ministeries en overheden ook samenwerkingsafspraken worden gemaakt en vastgelegd.

Een tweede belangrijk element om het gevoel van betrokkenheid en comfort bij de R-RTLG te borgen is, door de bemensing ervan te doen met medewerkers van de provincies/IPO en LNV. In dat kader is nog een uitzoekpunt of delen van bestaande (programma-)organisaties, zoals bureau IPSN, die nu dezelfde of vergelijkbare taken uitvoeren de beoogde taken van de R-RTLG, daarin kunnen opgaan. Dat zou welkom kunnen zijn vanuit 'de krachten bundelen' om zo continuïteit in het lopende werk en inbreng van kennis en ervaring vanuit de uitvoering te waarborgen. Dat zou ook een versnelling kunnen opleveren in het inrichtingsproces.

### *Relatielijnen*

Uit vorenstaande beschrijving van de organisatorische inbedding in LNV en de betrokkenheid van de provincies in de governance volgen vanuit het perspectief van de R-RTLG de volgende relatielijnen:

- een formele stuur- en verantwoordingsrelatie binnen het departement;
- een afstemmings- en samenwerkingsrelatie met beleid, waaronder NPLG;

- een afstemmings- en samenwerkingsrelatie met elk van de provincies en met het collectief van de provincies c.q. het IPO over de condities en voortgang van de uitvoering;
- een afstemmings- en samenwerkingsrelatie met de andere betrokken Ministeries over de realisatie van het NPLG;
- een regie- en/of opdrachtgevende relatie met organisaties buiten het Ministerie die delen van de taken voor de R-RTLG uitvoeren;
- een functionele regie-, coördinatie-, en/of afstemmingsrelatie met organisatieonderdelen binnen het Ministerie die nodig zijn voor een goede werking van de R-RTLG;
- een regie- en verantwoordingsrelatie over de aanwending van middelen.

### 3.4. Recapitulerend

Vanuit het profiel en de positionering van de R-RTLG zijn samenvattend voor het effectief laten werken van de regieorganisatie de volgende voorwaarden essentieel:

1. Duidelijke en eenduidige doelformulering in het NPLG, met een concrete regionale doorvertaling van doelen, inclusief de hiermee samenhangende AMvB's, en de bestuurlijke afspraken tussen Rijk en elk van de provincies.
2. Eenduidige stem en loket vanuit het Rijk, met voldoende gezag en statuur voor betekenisvolle gespreksvoering met departementen en provincies.
3. In staat gesteld om op landelijk niveau te komen tot verbinding met bestaande middelen LNV dan wel bundeling of synchronisatie met lopende andere programma's en/of middelen.
4. Inhoudelijke regie op gerichte, effectieve inzet van middelen uit het Transitiefonds.
5. Commitment provincies op de functie en rol van de R-RTLG.
6. Commitment van het Rijk op de functie en rol van de R-RTLG.

## 4. Taakvelden, werkwijze, interne organisatie

In de R-RTLG worden meerdere taakvelden ondergebracht, die terug te voeren zijn op de partnerrol en de rol van regisseur. De indeling ervan in organisatorische eenheden is afhankelijk van het karakter van het werk op deze taakvelden en de samenhang en interactie ertussen. In het zijn van partner en regisseur tegelijkertijd zit een zekere spanning. Bijvoorbeeld: waar stopt advisering en hoe wordt deze ingericht als in de volgende stap een beoordeling van de gebiedsplannen aan de orde is, wanneer de R-RTLG bij de totstandkoming betrokken is geweest. De indeling in organisatorische eenheden, inclusief de oplossing voor dit spanningsveld, wordt uitgewerkt in de volgende fase. Belangrijke inrichtingsprincipes daarbij zijn:

- gericht op realisatie van het NPLG;
- slagkracht in het transitieproces vergt een slagvaardige organisatie, slagvaardige instrumenten en een slagvaardige governance;
- gericht op een integrale manier van werken vanuit de schakelfunctie;
- eenduidige verdeling van rollen met de juiste checks and balances;
- eenduidige, laagdrempelige toegang voor de provincies en andere overheden;
- geconcentreerde interface naar beleidsmakende en bepalende dg's/departementen.

Kernwoorden voor de beoogde werkwijze gericht op doelbereik en op tempo maken zijn: eenvoud, flexibiliteit, maatwerk per regio, ruimte voor instrumenten, control en verantwoording op resultaat en voortgang eenvoudig houden en standaardiseren.

De R-RTLG heeft de volgende taakvelden:

1. Programmabureaufunctie
2. Liaisonfunctie grondfaciliteit
3. Netwerkfunctie kennis- en capaciteitsfaciliteit
4. Strategische beheerfunctie Transitiefonds
5. Communicatiefunctie

De worden hierna in deze ordening uitgewerkt. Dat zijn nog niet perse ook organisatie-eenheden in de R-RTLG.

### *Werkwijze*

In de R-RTLG komen twee werkwijzen samen; dat volgt logischerwijs uit de partnerrol enerzijds en de regierol anderzijds.

Bij de partnerrol past een horizontale werkwijze, gericht op samenwerking tussen de overheden en andere belangrijke spelers, zoals maatschappelijke partners, bijv.: faciliteren van kennis delen, capaciteit organiseren en producten, diensten en processen ontwikkelen ten behoeve van hun ondersteuning.

Bij de regierol past een verticale werkwijze, gebaseerd op gemeenschappelijke kaders, gericht op het halen van de NPLG doelen in de uitvoering; focus op monitoren van de voortgang, en extern laten toetsen van plannen, het vrij geven van middelen, het zo nodig interveniëren, signaleren en/of escaleren naar het bestuurlijk niveau. In de toekomst zou het mogelijk kunnen zijn dat ook andere opgaven en doelen vanuit LNV of andere departementen worden meegegeven.

## Taakvelden

De taakvelden worden hierna kort op hoofdlijnen toegelicht. Het gaat hier in beginsel om de activiteiten die de R-RTLG structureel gaat uitvoeren, maar er staan ook eenmalige activiteiten tussen (procedures uitwerken, producten ontwikkelen bijvoorbeeld) die uitgevoerd moeten worden om de R-RTLG up and running te krijgen. In de volgende fase worden deze taakvelden met betrokkenheid van de aangewezen provinciale strategische meedenkers verder uitgewerkt. In bijlage 1 is een eerste voorlopige uitwerking opgenomen ter illustratie.

### 1. Programmabureaufunctie

Het adviseren en ondersteunen van provincies in hun gebiedsprocessen, invloed nemen in maakproces NPLG en toekomstige beleidsprocessen die gevolgen hebben voor de uitvoering en realisatie van het NPLG, programmeren, regie voeren op het vrijgeven van middelen uit het Transitiefonds, bewaken en rapporteren over de uitvoering van het NPLG in de provincies, evalueren

- *Advies- en ondersteuning:* adviseren, ondersteunen en faciliteren van provinciale en regionale teams en bestuurders in de gebiedsprocessen waarbij duurzaam perspectief voor de landbouw en oog voor de sociale, culturele en economische context cruciale leidende principes zijn.
- *Invloed nemen op beleid:* beleidsprocessen beïnvloeden vanuit de uitvoeringspraktijk een feedback-loop organiseren.
- *Programmeren:* opstellen meerjarenprogramma realisatie NPLG, her-prioriteren van projecten.
- *Regie voeren op vrijgave middelen Transitiefonds:* organiseren onafhankelijke toets op plannen, beoordelen en besluiten over beschikbaar stellen middelen.
- *Bewaken en rapporteren voortgang nationale uitvoering:* op nationaal niveau realisatie doelbereik bewaken en erover rapporteren, waarbij het van belang is dat aan de voorkant een escalatieladder is uitgewerkt.
- *Evalueren en leren:* de werking van de afspraken over de werkwijze evalueren en het leren organiseren.

### Organisatie

Binnen de R-RTLG vormt de programmabureaufunctie de kern. Zij is de frontoffice van LNV en de andere departementen voor de provincies voor – de realisatie van- het NPLG die actief wil ondersteunen, adviseren en verbinden met de ondersteunende onderdelen als de kennis- en capaciteitsfaciliteit en de grondbank. Tevens vormt de programmabureaufunctie de interface naar andere departementen.

### 2. Liaisonfunctie grondbank

Het organiseren van toegang tot de landelijke grondbank ten behoeve van de aankoop en/of het afwaarderen van gronden ten laste van het Transitiefonds als aanvullende faciliteit voor provincies.

- *Organiseren van toegang tot de grondbank:* het begeleiden van provincies bij hun aanvraag en het bevorderen en organiseren van een vlotte afhandeling van verzoeken en het uitwerken van afspraken, criteria en procedures daarvoor.
- *Regelen afwaardering:* het vrij geven van geld uit het Transitiefonds voor afwaardering, het uitwerken van afspraken en werkwijze hiervoor, het zorgdragen voor een leenfaciliteit en vergoeding van transactiekosten.

### *Organisatie*

Binnen de organisatiestructuur van de R-RTLG heeft de grondfaciliteit vooral een volgende positie op het werk van de programmabureau functie. Uit de advisering en ondersteuning van provincies die daar plaats vindt, volgen verzoeken voor de grondbank, waarbij de grondfaciliteit faciliteert en ondersteunt.

### *Toelichting grondbank*

Binnen het Rijk zal (met gebruik making van juridisch instrument *Bureau Beheer Landbouwgronden* en van uitvoeringsorganisatie Rijksvastgoedbedrijf) de landelijke grondbank operationeel worden gemaakt. In het kader van het uitvoeren van de motie *pilot grondfonds stikstofaanpak* is al het nodige ontwikkelwerk verricht ten aanzien van de grondbank. Het gaat om het opschalen en verder operationeel krijgen van dit al verrichte ontwikkelwerk. In principe verkoopt de grondbank grond (indien juridisch mogelijk: verkoopprijs = aankoopprijs, waardoor het revolverend wordt), niet uit te sluiten is langdurig verpachten.

### *Budgettaire kanten grondbank*

Beoogd wordt de budgettaire kanten als volgt te dekken:

- Voor aankoop landbouwgrond kan een leenfaciliteit revolverend worden ingezet.
- Kosten voor eventueel tijdelijk beheer worden betaald uit de pachtbrenghsten.
- De transactiekosten (= uitvoeringskosten voor grondaankopen) worden betaald uit de uitvoeringskosten die zijn gereserveerd als onderdeel van de € 25 mld.

### 3. Kennis- en capaciteitsfaciliteit

Het organiseren van de benodigde kennis en capaciteit om ervoor te zorgen dat gebiedsprocessen zo snel en effectief mogelijk kunnen verlopen. Bijdragen aan het continue verbeterproces van de R-RTLG (in de context van een lerende aanpak).

- *Kennisfaciliteit*: het bundelen, verbinden, ontsluiten en versterken van bestaande kennis.
- *Capaciteitsfaciliteit*: het aanjagen van het beschikbaar krijgen van meer capaciteit en deskundigheid.
- *Lerende aanpak*: het opzetten en borgen van een continu leer- en verbeterproces.

### *Organisatie:*

Binnen de organisatiestructuur van de R-RTLG heeft de kennis- en capaciteitsfaciliteit een ondersteunende positie t.a.v. de overige onderdelen (programmabureau functie en grondfaciliteit). In brede zin, binnen het takenpakket van de kennis- en capaciteitsfaciliteit, is er sprake van horizontale samenwerking, waarbij een landelijke en interbestuurlijke verbinding van partijen/stakeholders centraal staat.

#### 4. Strategische beheerfunctie Transitiefonds

Vanuit het perspectief van de uitvoering meehelpen met de vormgeving en inrichting van het fonds. Na inwerkingtreding voeren van inhoudelijke regie op de besteding van het fonds..

- *Vormgeven en inrichten van het fonds:* meewerken aan de instellingswet en het opstellen van kaders voor beheer en criteria en procedures voor aanvragen, gericht op de werkbaarheid ervan voor de uitvoeringspraktijk.
- *Besteding van middelen:* inhoudelijke regie voeren, rapporteren over de voortgang en besteding, signaleren en voorstellen aan beleidsDG's doen voor her-prioritering van de pijlers binnen het fonds en bijsturing naar aanleiding van voortgangsrapportages en ervaringen uit de uitvoeringspraktijk.

##### *Organisatie*

Dit taakveld heeft een ondersteunende positie in de R-RTLГ, heeft een nauwe relatie met beleid en een samenwerkingsrelatie met FEZ LNV en waar nodig met het Ministerie van Financiën.

#### 5. Communicatiefunctie

Het communiceren en voorlichten over de transitie landelijk gebied en de functie, taken en werkwijze van de R-RTLГ daarbij naar overheden en andere stakeholders.

De communicatie-activiteiten richten zich op paraplu-niveau op realisatie van de transitie van het landelijk gebied en op de bedoeling en het werk van de R-RRTLГ. De brede doelstelling voor communicatie is:

- bijdragen aan begrip en draagvlak voor de transitie van het landelijk gebied;
- het uitdragen van de behaalde successen en resultaten;
- inzicht bieden in het doel en werk van de R-RTLГ, de toegang tot instrumenten-documenten-hulpmiddelen, de toegang tot de grondfaciliteit en de kennis- en capaciteitsfaciliteit (netwerkfunctie, ontsluiten).

##### *Organisatie*

Het taakveld communicatie is ondersteunend aan de taakvelden en richt zich op de deelnemende partners, stakeholders en het brede publiek.

## 5. Vervolg: inrichten regieorganisatie, starten met het werk, regelen van condities

### 5.1. Actielijnen en prioriteiten

Op basis van de uitkomst van de bespreking van deze contourenschets in de BC en BR kan worden vastgesteld of deze schets voldoende houvast en comfort geeft voor de BC en de BR om de verkenningsfase af te ronden en de kwartiermakersfase voor de R-RTLG te starten en welke punten/agenda voor deze volgende stap in acht moeten worden genomen. Wanneer dit het geval is kan de vervolgoopdracht gegeven worden voor het verder uitwerken en stapsgewijs en adaptief inrichten van de R-RTLG met besluitvorming op de uitwerking van onderdelen van de bouw van de organisatie, het takenpakket, de governance en de producten en diensten, en intussen te starten met het werk en het regelen van de uitvoeringscondities.

Voor de komende maanden zijn er drie actielijnen.

#### *Actielijn 1; starten met het werk als ware de R-RTLG al operationeel*

Deze actielijn wordt gestart (vliegende start) omdat het van groot belang is om als R-RTLG snel te gaan acteren en positie te pakken op die onderdelen die belangrijk en urgent zijn. Prioriteiten hierbij zijn:

- Actieve participatie vanuit de R-RTLG in het maakproces van het NPLG vanuit het perspectief van de regionale uitvoering: zorgen dat de opgaven voor de provincies smart, haalbaarheid en realiseerbaarheid zijn, de planning realistisch is en de opgaaf en de middelen een sluitend geheel vormen (in zekere zin ook luis-in-de-pels-functie): uit te voeren door LNV (als 'checks & balances' ten opzichte van de beleids-DG's) en provincies/IPO samen.
- Inrichten van het 1<sup>e</sup> (en enige) loket van het Rijk voor TLG, waar provincies terecht kunnen met vragen over hun lopende gebiedsprocessen, verzoeken om hulp en ondersteuning ('vliegende brigade'), kennis en informatie, capaciteitsbehoeften kunnen melden en wensen kunnen indienen voor producten en diensten; te bemensen vanuit provincies, IPO en LNV.
- Samenloop tussen regieorganisatie bouwen en lopende gebiedsprocessen op tempo houden organiseren; eerste adaptief en in stappen doen, ondertussen focus op de regionale uitvoering houden.
- Starten met het in kaart brengen van het kennisnetwerk en het ophalen van de capaciteitsvraag van de provincies; te bemensen vanuit provincies, IPO en LNV;
- Ontwikkelen spelregels, criteria, beoordelingsproces die samenhangen met de vrijgave van middelen en het kunnen rapporteren op voortgang.

#### *Actielijn 2; ontwerp maken voor inbedden en inrichten van de R-RTLG*

Deze actielijn wordt gestart omdat het belangrijk is dat de R-RTLG er zo snel mogelijk komt, het Kabinet de Kamer binnen 100 dagen moet informeren over de voortgang ten aanzien van de R-RTLG en de provincies en LNV er belang bij hebben dat deze vanaf uiterlijk 1 oktober 2022 ook formeel kan opereren. Prioriteiten hierbij zijn:

- Uitwerken van de interbestuurlijk en interdepartementale afspraken over de governance en betrokkenheid van provincies en andere overheden.



- Opstellen organisatie-inrichtingsplan, met aandacht voor de afstemming en samenwerking met lopende initiatieven, zoals de interprovinciale organisatie Stikstof en Natuur; hiermee worden slimme verbindingen gemaakt en afspraken gemaakt over taak- en rolverdeling.
- Takenpakket uitwerken. Dit betreft het kwartiermaken op de taakvelden en het ontwikkelen van producten en diensten op de programmabureaufunctie, Grondfaciliteit, Kennis- en capaciteitsfaciliteit, Strategisch beheer transitiefonds en Communicatie. Hierbij wordt ook verkend welke bijdrage bestaande uitvoeringsorganisaties (RVO, RCE, SBB, RWS, RVB en Kadaster) hieraan kunnen leveren (inmiddels hebben zij hiervoor -op uitnodiging van de kwartiermakers- een eerste propositie aangeboden).

Bij dit vervolg is een grote mate van betrokkenheid van provincies als collectief gewenst en nodig op -in ieder geval- de uitwerking van het takenpakket, de besturing en de governance van de R-RTLГ.

### *Actielijn 3; uitvoeringscondities regelen*

Deze actielijn wordt gestart omdat het goed regelen van de belangrijkste condities voor de uitvoering randvoorwaardelijk is voor een goed verloop van de gebiedsprocessen en het functioneren van de R-RTLГ. De prioriteiten zijn hier:

- Het uitwerken van de positionering, de werking en het strategisch beheer van het Transitiefonds, waaronder de financiële bijdragen uit dit fonds aan provincies voor de apparaatskosten die voortvloeien uit de gebiedsgerichte aanpak om de afgesproken doelen uit het NPLG te realiseren, voor zover deze niet al behoren tot de opgaven/ verantwoordelijkheden van provincies en andere overheden en voor zover deze niet reeds bekostigd zijn via al gemaakte/ lopen afspraken.
- Het maken van (proces-)afspraken over een adequate rijksbijdrage voor de voorbereidingskosten 2022/2023 en extra uitvoeringskosten t.l.v. Transitiefonds vanaf 2024, vanwege integraliteit en snelheid, en een afspraak over voorloop-voorziening voor kosten gebiedsprocessen.

De bedoeling is binnen 3 weken een kwartiermakersplan aan de opdrachtgevers LNV en IPO op te leveren waarin bovenstaande drie actielijnen verder worden uitgewerkt en in de tijd worden uitgezet.

### 5.2. Aandachtspunten voor uitwerking

In de vele besprekingen zijn een groot aantal aandachtspunten benoemd die van belang zijn voor het vervolgproces. Deze zijn opgenomen in bijlage 2. Deze punten beschouwen we als een checklist voor de verdere uitwerking van de volgende twee onderdelen:

1. Aandachtspunten voor Beleid NPLG en instrumenten; deze worden meegenomen in het maakproces van het NPLG; hiervoor zijn anderen verantwoordelijk, de R-RTLГ i.o. doet actief mee vanuit het perspectief van de uitvoering.
2. Aandachtspunten voor de uitwerking en de inrichting van de R-RTLГ; deze worden meegenomen door de kwartiermakers bij het uitwerken van de R-RTLГ.

## BIJLAGE 1; EERSTE VOORLOPIGE UITWERKING TAAKVELDEN R-RTLG

De R-RTLG heeft de volgende taakvelden:

1. Programmabureaufunctie
2. Liaisonfunctie grondfaciliteit
3. Netwerkfunctie kennis- en capaciteitsfaciliteit
4. Strategische beheerfunctie Transitiefonds
5. Communicatiefunctie

Deze worden hierna in voorlopige zin uitgewerkt.

### *1. Programmabureaufunctie*

Het adviseren en ondersteunen van provincies in hun gebiedsprocessen, invloed nemen in maakproces NPLG en toekomstige beleidsprocessen die gevolgen hebben voor de uitvoering en realisatie van het NPLG, programmeren, regie voeren op het vrijgeven van middelen uit het Transitiefonds, bewaken en rapporteren over de uitvoering van het NPLG in de provincies, evalueren

*Advies- en ondersteuning:* adviseren, ondersteunen en faciliteren van provinciale en regionale teams en bestuurders in de gebiedsprocessen

- Ondersteunen en faciliteren van provinciale en regionale teams en bestuurders in de gebiedsprocessen zonder de verantwoordelijkheid over te nemen; desgewenst suggesties doen voor gebiedsprocessen of uitwerking van projecten of maatregelen;
- Provincies begeleiden bij aanvragen over middelen uit het Transitiefonds zonder de verantwoordelijkheid over te nemen, gedurende de uitvoering van een fase/stadium van een (gebieds)plan, project en/of maatregelenpakket. Hiermee bevorderen en organiseren van een vlotte afhandeling van de vrijgave van middelen.
- Desgewenst voor provincies verbinding leggen met grondfaciliteit of kennis- en capaciteitsfaciliteit.
- Voortkomend uit de uitvoeringspraktijk en de voorziene lerende organisatie en aanpak: stimuleren van en regie op ontwikkel-/onderzoeks-/uitwerkingsvraagstukken die betrekking hebben op succesvolle en slagvaardige uitvoering. En hierin samen optrekken met de kennis- en expertisefaciliteit.

*Invloed nemen op beleid:* beleidsprocessen beïnvloeden vanuit de uitvoeringspraktijk een feedback-loop organiseren

- Invloed nemen in maak- en actualisatieprocessen NPLG en andere beleidsprocessen die impact hebben op de uitvoering van het NPLG;
- Feedback-loop initiëren vanuit uitvoering naar beleid; bijv. als beleid niet haalbaar of onduidelijk blijkt, zoals eerder gedacht of afgesproken. En samen met en onder regie van beleids-DG's vinden van nieuwe oplossingen of te maken keuzes.

*Programmeren:* opstellen meerjarenprogramma realisatie NPLG, her-prioriteren van projecten

- Opstellen/ jaarlijks actualiseren van bijv. een *voortrollend nationaal meerjarenprogramma realisatie NPLG*, als hulpmiddel voor de bewaking van de besteding en nog te verwachte uitgaven;<sup>1</sup>
  - Het zo nodig in de tijd schuiven van projecten c.q. financiële stromen , zodat ze passen binnen de verwacht beschikbare budgetten in de tijd - via een proces van afstemming en overleg met provincies;
  - Het programmabureau is verantwoordelijk voor de financiële programmering met als doel financieel ‘in control’ te blijven ten aanzien van de realisatie.<sup>2</sup> Inhoudelijke programmering ligt primair bij de gebiedsautoriteiten en de beleids-DG’s van het rijk. Waar aanpassing van de financiële programmering gevolgen heeft voor de inhoudelijke programmering en vice versa dient overleg en afstemming met de betreffende provincie plaats te vinden.
- *Regie voeren op vrijgave middelen Transitiefonds*: organiseren onafhankelijke toets op plannen, beoordelen en besluiten over beschikbaar stellen middelen.
    - Vrijgeven van middelen volgens een transparante werkwijze, voor aanvragen van provincies, passend op gebiedsplannen en daarin opgenomen projecten/maatregelen. De bevoegdheid voor de inhoudelijke besluitvorming over het gebiedsplan en de projecten/maatregelen daarin blijft belegd bij de overheid die daar voor verantwoordelijk is (bijv. vaststellen van gebiedsplannen door provincies en/of gemeenten);
    - Organiseren van externe faciliteit die (gebieds)plannen, projecten onafhankelijk toetst op doelbereik en haalbaarheid; Deze toets die de provincie laat uitvoeren vindt plaats op basis van gezamenlijk vast te stellen toetsingskader (zo mogelijk al opgenomen in het NPLG) en het resultaat maakt onderdeel uit van de aanvraag van de provincie.
    - Beoordelen van onderbouwende documenten voor aangevraagde middelen; bijv. aanwezigheid van externe beoordeling op doelbereik en technisch toetsen (bijv. ‘audit’- of ‘gate review’-achtig) op kwaliteit van onderbouwende documenten van elke fase/stap (bijv. een raming voor de aangevraagde middelen).
    - De werkwijze, spelregels en toetsingskader voor de vrijgave van middelen worden gezamenlijk ontwikkeld en vormgegeven. En vervolgens bestuurlijk afgesproken op het bij de governance genoemde tactisch en strategisch niveau (bijv. een alliantieoverleg resp. een realisatieraad).
  - *Bewaken en rapporteren voortgang nationale uitvoering*: op nationaal niveau realisatie doelbereik bewaken en erover rapporteren
    - Bewaken nationale doelbereik: Toetsen of de optelsom van effecten van de (gebieds)plannen, projecten, maatregelen gezamenlijk voldoende is om de nationale doelen te behalen. Hierover rapporteren via het Nationaal programmaboek. En indien dreigt dat dit onvoldoende is, dit signaleren en escaleren (bijv. naar een bestuurlijk overleg).
    - Uitvoeren programmabeheersing: budgetbewaking, bewaken optelbare uitgaven + optelbare kostenramingen (prognose eindstand), bewaken ‘vergelijkbare/optelbare’ planningen.
    - Opstellen/jaarlijks actualiseren van bijv. een Nationaal programmaboek Realisatie NPLG (rapportage-onderdeel via LNV namens kabinet naar Tweede Kamer): bevat *monitoring doelbereik* nationale doelen, besteding *middelen* (gedane uitgaven en prognose t.o.v. budget transitiefonds) en de *planning* (t.o.v. de bestuurlijk afgesproken mijlpalen);

---

<sup>1</sup> De wijze van besturing en bijsturing van het Transitiefonds zal in de instellingswet of daaronder liggende regelgeving worden vastgelegd. Belangrijk onderdeel daar in is dat voor Parlement inzichtelijk is hoe middelen zullen worden besteed en verantwoord en dat de doelmatigheid, doeltreffendheid en toereikendheid van de middelen is geborgd.

<sup>2</sup> Daarnaast zullen provincies naar verwachting soortgelijk programmeren en als gedeputeerde staten hierover rapporteren naar hun provinciale staten; evenals (voor zover relevant) de gemeenten en waterschappen richting hun eigen besturen.

- Deze periodieke nationale voortgangsrapportage brengt uniformiteit in de wijze van rapporteren en is daarmee voor zowel rijk als provincies bruikbaar. Het omvat de voortgang van de realisatie van de doelen in het gebiedsproces(sen) van elke provincie en de projecten/maatregelen daarbinnen;
- *Evalueren en leren:* de werking van de afspraken over de werkwijze evalueren en het leren organiseren.
  - Voortkomend uit de uitvoeringspraktijk en de voorziene lerende organisatie en aanpak: stimuleren van en regie op ontwikkel-/onderzoeks-/uitwerkingsvraagstukken die betrekking hebben op succesvolle en slagvaardige uitvoering. En hierin samen optrekken bij het maken van producten en diensten.
  - Met enige regelmaat het programmaproces, werkwijze en toepassing van kaders/protocollen met betrokken partners (departementen, provincies andere stakeholders) laten evalueren zodat processen/werkwijzen worden verbeterd en aangepast

### *Organisatie*

Binnen de R-RTLG vormt de programmabureaufunctie de kern. Zij is de frontoffice van LNV en de andere departementen voor de provincies voor – de realisatie van- het NPLG die actief wil ondersteunen, adviseren en verbinden met de ondersteunende onderdelen als de kennis- en capaciteitsfaciliteit en de grondfaciliteit. Tevens vormt de programmabureaufunctie de interface naar andere departementen.

## *2. Liaisonfunctie grondbank*

Het organiseren van toegang tot de landelijke grondbank ten behoeve van de aankoop en/of het afwaarderen van gronden ten laste van het Transitiefonds als aanvullende faciliteit voor provincies.

- *Organiseren van toegang tot de grondfaciliteit*
  - Uitwerken afspraken over welke overheid verwerft (onder voorwaarde dat Nationale Grondbank akkoord gaat als zij moet verwerven), en hoe onder regie van de provincie bepaald wordt wat de (tijdelijke) bestemming van de grond blijft of wordt; dit samen met de landelijke grondbank.
  - Uitwerken criteria en procedure waarlangs individuele provincies een beroep kunnen doen op de landelijke grondbank als aanvullende faciliteit van het Rijk op wat provincies zelf doen; dit samen met de landelijke grondbank
  - Begeleiden van individuele provincies bij het doen van een aanvraag
  - Organiseren en bevorderen en organiseren van een vlotte afhandeling van verzoeken
- *Regelen afwaardering*
  - Uitwerken op welke manier (zowel in financiële/juridische zin als ook qua procesontwerp) met inzet van Rijksbudget de afwaardering van grond/bedrijven plaatsvindt als gevolg van (voorziene) bestemmingsplanwijzingen, oplegde gedoogplicht(en) en privaatrechtelijke beperkingen van gronden/bedrijven (als resultante van besluiten uit een gebiedsproces).

- Vrij geven van geld uit het Transitiefonds voor afwaardering

### *Organisatie*

Binnen de organisatiestructuur van de R-RTLG heeft de grondfaciliteit vooral een volgende positie op het werk van de programmabureau functie. Uit de advisering en ondersteuning van provincies die daar plaats vindt, volgen verzoeken voor de grondbank, waarbij de grondfaciliteit faciliteert en ondersteunt.

### *Toelichting grondbank*

Binnen het Rijk zal (met gebruik making van juridisch instrument *Bureau Beheer Landbouwgronden* en van uitvoeringsorganisatie Rijksvastgoedbedrijf) de landelijke grondbank operationeel worden gemaakt. In het kader van het uitvoeren van de motie *pilot grondfonds stikstofaanpak* is al het nodige ontwikkelwerk verricht ten aanzien van de grondbank. Het gaat om het opschalen en verder operationeel krijgen van dit al verrichte ontwikkelwerk. In principe verkoopt de grondbank grond (indien juridisch mogelijk: verkoopprijs = aankoopprijs, waardoor het revolverend wordt), niet uit te sluiten is langdurig verpachten.

### *Budgettaire kanten grondbank*

Beoogd wordt de budgettaire kanten als volgt te dekken:

- Voor aankoop landbouwgrond kan een leenfaciliteit revolverend worden ingezet.
- Kosten voor eventueel tijdelijk beheer worden betaald uit de pachttopbrengsten.
- De transactiekosten (= uitvoeringskosten voor grondaankopen) worden betaald uit de uitvoeringskosten die zijn gereserveerd als onderdeel van de € 25 mld.

### *3. Kennis- en capaciteitsfaciliteit*

Het organiseren van de benodigde kennis en capaciteit om ervoor te zorgen dat gebiedsprocessen zo snel en effectief mogelijk kunnen verlopen. Bijdragen aan het continue verbeterproces van de R-RTLG (in de context van een lerende aanpak).

*Kennisfaciliteit:* het bundelen, verbinden, ontsluiten en versterken van bestaande kennis

Deze transitie, waarbij een diversiteit aan opgaven bij elkaar komt en reeds ingezette trajecten zullen convergeren, vraagt om inzicht en overzicht t.a.v. de kennis (zowel op inhoud als proces) die al beschikbaar is en de kennis die nog ontwikkeld moet worden om verdere stappen te kunnen zetten. De kennisfaciliteit zorgt voor het bij elkaar brengen en verder ontwikkelen van bestaande kennis om te komen tot (nieuwe) oplossingen voor de opgaven in het landelijk gebied.

*Capaciteitsfaciliteit:* het aanjagen van het beschikbaar krijgen van meer capaciteit en deskundigheid Ten eerste betreft het hier een rol van 'kennismakelaar' om bestaande schaarse expertise (zowel op inhoud, als proces; benodigd voor de uitvoering van de opgaven in het landelijk gebied en het transitieproces) goed te ontsluiten aan gebieden die hier behoefte aan hebben. Daarnaast gaat het om het structureel vergroten van het aanbod van bepaalde deskundigheid en capaciteit.

*Lerende aanpak:* het opzetten en borgen van een continu leer- en verbeterproces.

De R-RTLG gaat van start zonder beleidskaders (deze worden parallel ontwikkeld) en zonder te weten

welke kennis straks exact nodig is in de gebiedsprocessen. Daarom is het van belang om gezamenlijk te leren en regelmatig te reflecteren, waarbij de 'lessons learned' gebruikt worden om zowel de gebiedsprocessen als de aanpak en werkwijze van de R-RTLG te verbeteren.

#### *In te zetten instrumenten:*

##### Community building

Het bouwen van netwerken en het benutten van bestaande netwerken is essentieel voor de drie taken van de kennis- en capaciteitsfaciliteit. Er wordt met prioriteit gewerkt aan het opzetten van een kennisplatform en communities of practice.

##### Expertpool

Het oprichten van een pool van flexibel in te zetten experts, waarbij twee vormen worden verkend: een vliegende brigade, en/of een pool van in te huren specialisten en een loket met expertise.

##### Ontwikkelen kennisagenda

Structurele vraagstukken t.a.v. de ontwikkeling van nog ontbrekende, voor de transitie benodigde, kennis krijgen een plek op de kennisagenda.

##### Capaciteitsvraagstuk

Het aanjagen van het beschikbaar maken van meer capaciteit en deskundigheid is een belangrijk element voor een succesvol uitvoeringsprogramma. Het gaat hierbij om het stimuleren van opleidingen en cursussen, learning on the job, uitwisselen en doorontwikkelen van beschikbare inhoudelijke expertise, en het maken van afspraken met de juiste partijen hierover.

#### *Organisatie:*

Binnen de organisatiestructuur van de R-RTLG heeft de kennis- en capaciteitsfaciliteit een ondersteunende positie t.a.v. de overige onderdelen (programmabureauafunctie en grondfaciliteit). In brede zin, binnen het takenpakket van de kennis- en capaciteitsfaciliteit, is er sprake van horizontale samenwerking, waarbij een landelijke en interbestuurlijke verbinding van partijen/stakeholders centraal staat.

#### *4. Strategische beheerfunctie Transitiefonds*

Vanuit het perspectief van de uitvoering meehelpen met de vormgeving en inrichting van het fonds. Na inwerkingtreding voeren van inhoudelijke regie op de besteding van het fonds.

**Vormgeven en inrichten van het fonds:** meewerken aan de instellingswet en het opstellen van kaders voor beheer en criteria en procedures voor aanvragen, gericht op de werkbaarheid ervan voor de uitvoeringspraktijk.

- Meewerken aan totstandkoming van een instellingswet voor het transitiefonds.
- Opstellen van kaders voor het inhoudelijk beheer van het Transitiefonds. Afspraken maken over het administratief beheer van het fonds en de control met de beheerder van het Transitiefonds
- Uitwerken criteria en eenvoudige procedure waarlangs individuele provincies een beroep kunnen doen op het Transitiefonds en gefaseerd middelen worden vrij gegeven voor plannen, projecten van provincies als gebiedsautoriteit.  
Het is de bedoeling dat er op een andere manier gestuurd gaat worden dan met allerlei individuele regelingen. Dat betekent geen regeling voor ieder onderwerp, maar per gebied

kijken wat er nodig is, naar analogie van bijv. Ruimte voor de Rivier, waar er doelen meegegeven werden en er volgens een plan gemaakt werd dat daarbij past. Dan wordt door de minister getoetst op doelbereik en haalbaarheid. Waarbij het uiteindelijk ook landelijk moet kloppen en niet alleen per gebied. Daar gaat de R-RTLG op sturen en dan moet de inrichting van het Transitiefonds hierop aansluiten.

- Beoordelen of criteria en procedures voor de uitvoeringspraktijk werkbaar zijn en zo nodig bijstellen ervan.
- *Besteding van middelen*: inhoudelijke regie voeren, rapporteren over de voortgang en besteding, signaleren en voorstellen aan beleidsDG's doen voor her-prioritering van de pijlers binnen het fonds en bijsturing naar aanleiding van voortgangsrapportages en ervaringen uit de uitvoeringspraktijk.
  - Proces van vrijgave middelen organiseren in relatie tot de inhoudelijke regie op het fonds op vrijgave van middelen binnen de beleidsmatig vastgestelde doelen en kaders.
  - Organiseren synchronisatie vrijgave van middelen uit het transitiefonds en uit andere bronnen (van alle betrokken overheden) te synchroniseren en waarbij iedere partij financieel bijdraagt voor de opgaven waar hij verantwoordelijk voor is. Dit met het oog op het benodigde tempo in de realisatie van de transitie van het landelijk gebied enerzijds en werk-met-werk-maken en voorkomen van lock-ins anderzijds.
  - Voorstellen doen aan beleidsDG's voor herprioritering van pijlers uit het fonds of bijsturing naar aanleiding van voortgangsrapportages en ervaringen uit de uitvoeringspraktijk
  - Rapporteren over inhoudelijke voortgang en besteding van fonds en aanreiken.

### *Organisatie*

Dit taakveld heeft een ondersteunende positie in de R-RTLG, heeft een nauwe relatie met beleid en een samenwerkingsrelatie met FEZ LNV en waar nodig met het Ministerie van Financiën.

### *5. Communicatiefunctie*

Het communiceren en voorlichten over de transitie landelijk gebied en de functie, taken en werkwijze van de R-RTLG daarbij naar overheden en andere stakeholders

De communicatie-activiteiten richten zich op paraplu-niveau op realisatie van de transitie van het landelijk gebied en op de bedoeling en het werk van de R-RTLG. De brede doelstelling voor communicatie is:

- bijdragen aan begrip en draagvlak voor de transitie van het landelijk gebied,
- inzicht bieden in het doel en werk van de R-RTLG,
- inzicht bieden in de toegang tot instrumenten-documenten-hulpmiddelen,
- inzicht bieden in de kennis- en capaciteitsfaciliteit (netwerkfunctie, ontsluiten)
- inzicht bieden in de toegang tot de grondfaciliteit.

### *Organisatie*

Het taakveld communicatie is ondersteunend aan de taakvelden en richt zich op de deelnemende partners, stakeholders en het brede publiek.

## BIJLAGE 2; AANDACHTS- EN ZORGPUNTEN PROVINCIES VOOR DE VERDERE UITWERKING

**Samenvatting van punten die opgehaald zijn in verschillende overleggen met provinciale bestuurders en ambtelijke toppen, ad random weergegeven.**

### 1. Aandachtspunten voor Beleid NPLG en instrumenten

- NOVI maakt geen scherpe keuzes, het resultaat daarvan is dat de keuzes weggeduwd worden in de NOVI programma's, daarmee heb je op een hoger niveau geen weging meer tussen andere grote transitie's. Dat betekent dat die weging wel moet plaatsvinden en er politiek gekozen moet worden wat het meest dominant en belangrijk is. Dat vraagt om wat je doet altijd in relatie te brengen tot wat er in het fysieke domein aan andere grote ingrepen gebeurt (zoals energie, woningopgave, etc.).
- Hoe gaat uitlijnen plaatsvinden tussen NPLG proces en de gebieden waar al aanvang is genomen met gebiedsprocessen? Hoe zorg je ervoor dat je hiermee niet juist tegenkracht in een gebied organiseert, aangezien provincies nu al in gesprek zijn?
- Afstemming met industrie en klimaat (functies buiten LG die stikstof veroorzaken, vooral kustprovincies (bijv. Schiphol, Tata, Havens). Voor omgaan met de stikstofopgave buiten het landelijk gebied (zoals industrie) zullen ook generieke maatregelen blijven bestaan. Het is niet zo dat alle stikstofmaatregelen automatisch in het NPLG landen, er blijft ook op andere terreinen worden gestuurd. We moeten met elkaar in beeld brengen waar dit knelpunten oplevert en hoe daar samen uit te komen.
- Afstemming met verstedelijking, zowel op NOVI-niveau als in de regio
- Regel in het beleid de 'onontkoombaarheid', zodat de vrijblijvendheid er uit gaat. Bijvoorbeeld met zonerings- en verplichte opkoop.
- Voorkom dat integraliteit een vertragende factor wordt, aangezien er op stikstof nu echt tempo moet worden gemaakt.

### 2. Aandachtspunten voor de( uit)werking en de inrichting van de Regieorganisatie

- **Beleid en uitvoering**
  - Je hebt echt positie nodig om de verbindende rol te pakken, die positie krijg je vanuit het veld, door vanuit de evaluatie het uitvoeringsbeleid te mogen vormgeven.
  - Je moet ook iets van het beleid (in de toepassing) kunnen zeggen, je moet adaptief kunnen zijn en volgens de bedoeling kunnen werken. Beleid en uitvoering zijn daarom geen gescheiden processen, die lopen door elkaar heen.
  - Heb aandacht voor voldoende mandaat in de uitvoering, om juist in die fase ook de feedbackloop terug te hebben naar beleid en zelf te kunnen acteren om provincies bij te staan.
  - De concreetheid van het rijksbeleid werkt door in de R-RTLG en hoe vaak deze regieorganisatie zaken terug moet leggen bij beleid. Daarbij is het van belang dat de R-RTLG niet op de beleidsstoel gaat zitten.



- Doelbereik, slagkracht en maatwerk
  - Ga vooral toetsen op doelbereik en laat het HOE over aan de provincies. ‘Het maakt niet uit hoe je het doet, als je het maar doet’. Hoe zorgen we dat er voldoende ruimte is voor maatwerk en dat de doelen centraal staan (het maakt dan niet uit HOE je het doet).
  - Hoe houden we met elkaar behapbaar dat de regie organisatie slagkracht heeft zonder dat het een organisatie wordt waar honderden mensen werken en een groot deel van het transitiegeld wegstroomt in een groot ‘verantwoordingscircuit’.
  - Bij slagkracht, direct aan de slag kunnen, initiatieven die er zijn vooruit helpen en in beweging brengen hoort ook dat de governance goed wordt ingericht en aansluit bij bestaande structuren.
  - Uiteindelijk stapt iemand een boerenerf op en moet hij daar handelingsvrijheid hebben en slagkracht om te handelen vanuit de opgave. Let op het kunnen geven van invulling hieraan voor diegenen die het directe contact hebben in het gebied.
  
- Hoe gaan we om met de integrale aanpak als straks doelen komen die niet met elkaar in lijn liggen? Worden we dan afgerekend op individuele doelen of gaat het om een samenhang?
- Zorgen over de landelijke groundbank die bij het RVB wordt ondergebracht; niet alleen tegen de beste prijs verkopen. Ervaring met RVB is dat het stroever verloopt door de belangen van het onroerend goed voorop te stellen t.o.v. de overall belangen.
- In deze fase belangrijk om de ruimte te houden op het samenwerken en het gesprek te vervolgen zoals dat nu gevoerd wordt. Benut de KPS van provincies vooral als klankbord en verbinder naar eigen organisaties, besturen of omgevingen.
- Risicomanagement organiseren.
- Het goed afstemmen met andere departementen zodat er geen onderlinge concurrentie ontstaat, bijvoorbeeld als het gaat om het inzetten van gebiedsmanagers.
- Kijk bij het vormen van expertteams naar de al bestaande expertteams woningbouw die bij RVO zijn ondergebracht en kijk of deze eventueel in de nabijheid hiervan kunnen worden ondergebracht.
- De governance van de financiën moet een verdere uitwerking krijgen in het vervolg.
- De rol van toezicht bij de realisatie van de opgaven in het landelijk gebied.