



Bijlage 10 - Plan van Aanpak lerende aanpak extra rijksinzet

1 Aanleiding

LVVN heeft samen met I&W en medeoverheden vanaf januari 2025 de aanpak extra rijksinzet voor gebieden en boerenerven opgezet. Dit is de uitwerking van spoor 2 in de kamerbrief Ruimte voor Landbouw en Natuur. De extra rijksinzet is een uitvoeringsaanpak. Het doel van deze aanpak is het versterken en versnellen van de uitvoering in gebieden die te maken hebben met gestapelde opgaven zoals stikstofgevoelige natuur, waterkwaliteit, biodiversiteitsherstel en klimaatverandering.

In afstemming met het BO Landelijk Gebied is vanaf juli 2025 een start gemaakt met de extra rijksinzet voor 5 kerngebieden (met daarin 13 deelgebieden): Veluwe, De Peel, Groene Hart, Hart van het Noorden en Noordwest Overijssel. Het Rijk zet hier doelgericht capaciteit en expertise in om samen met regionale partijen de uitvoering te versterken en versnellen.

Voor het Rijk en de partners in de gebieden is dit een nieuwe werkwijze en andere manier van samenwerken aan transitieopgaven (projectmatig, uitvoeringsgericht, interbestuurlijk, lerend, vraaggestuurd, met inzet RUO's). De onderliggende verandertheorie van deze werkwijze is nog in ontwikkeling. En daarom gaan we uitproberen, kijken wat er gebeurt, daarvan leren, en het beter doen. Daarbij zullen ook moeilijk te veranderen patronen en mechanismen een rol spelen en bij betrokkenen leiden tot de vraag: hoe gaan we hiermee om?

Een actiegerichte lerende aanpak is bij uitstek geschikt om de ontwikkeling van een nieuwe werkwijze te ondersteunen, hieruit lessen te trekken, en bij te dragen aan het vermogen van betrokken organisaties om te leren en aan te passen. Een lerende aanpak is een adaptieve en cyclische manier van werken gericht op het realiseren van transitieopgaven in het landelijk gebied, waarin continu aandacht is voor reflectie op en evaluatie van het eigen handelen, zodat bewust geleerd en waar nodig bijgestuurd kan worden.

2 Doelen

De actiegerichte lerende aanpak extra rijksinzet wil bijdragen aan de volgende doelen:

1. **Doorontwikkelen** van de uitvoeringsaanpak extra rijksinzet op basis van leerervaringen met (a) voortgang en realisatie van de extra rijksinzet voor de deelgebieden, (b) de interbestuurlijke samenwerking die daaruit voortkomt (c) de verbinding tussen praktijk en beleid.
2. Identificeren van belemmerende en helpende factoren voor realisatie, ontwikkelen van **handelingsperspectieven** om hiermee om te gaan voor betrokkenen bij de extra rijksinzet (programmamanagers, projecttrekkers) en doorwerking van **oplossingsrichtingen** in het overkoepelende systeem.
3. Versterken van het **vertrouwen en de samenwerking** tussen betrokkenen bij de extra rijksinzet in de gebieden en op verschillende bestuurlijke niveaus.
4. Vergroten van het **lerend vermogen** bij betrokkenen bij de extra rijksinzet en het toegankelijk presenteren van inzichten en lessen voor niet-direct betrokkenen.

Ad. 1: Het gaat hierbij om het beantwoorden van vragen als: welke rol spelen de trekkers en projectteams in de deelgebieden, wat zijn resultaten en effecten van hun acties, hoe werken ze samen met partners, hoe wordt dit ervaren door de partners, tegen welke knelpunten lopen zij aan, hoe verloopt de interbestuurlijke afstemming en de verbinding tussen praktijk en beleid, in welke situaties is de rijksinzet effectief, welke bijsturing in activiteiten en rollen is nodig? Dit alles gericht op een effectieve rijksinzet met en voor gebieden.

Ad 2: Het gaat hierbij om het achterhalen van systemische factoren (liggend buiten de aanpak zelf) die de uitvoering van de acties belemmeren dan wel bevorderen. Denk aan bepaalde vaste patronen en mechanismen, formele spelregels en afspraken, en bestaande bestuurlijke en organisatorische verhoudingen. Er worden handelingsperspectieven ontwikkeld hoe hiermee om te gaan en, waar nodig, te werken aan systeeminnovatie.

Ad 3: Door samen in een veilige setting te reflecteren op ervaren knelpunten en mogelijkheden in de praktijk, waarbij partijen zich kwetsbaar op kunnen stellen, ontstaat een ander gesprek dan in reguliere overlegcircuits. Dit draagt bij aan verbinding en vertrouwen tussen betrokkenen en gezamenlijke actie.

Ad 4: Door actief mee te doen in de lerende aanpak en deel te nemen aan leeractiviteiten versterken betrokken bij de extra rijksinzet hun lerend vermogen. Dit is het vermogen van individuen en organisaties om nieuwe kennis en informatie op te nemen, te verwerken en effectief toe te passen in veranderende situaties, wat leidt tot verbeterde werkwijzen en resultaten.

3 Scope

Om scherp te hebben en houden waar we aan werken hanteren we de volgende afbakening: het project richt zich op *het leren van de extra rijksinzet* met als doel *het verbeteren van de aanpak zelf*, en waar nodig, op bredere *systeeminnovatie*. De programmamanagers en projecttrekkers van het Rijk leren hierover samen met hun rijkscollega's en de partners in de gebieden (waaronder gemeenten, waterschappen en provincies). Betrokken partners, koepels en andere onderdelen van het Rijk kunnen daaruit zelf lessen trekken voor hun eigen rol en inbreng. Verdere afbakening gebaseerd op de concrete leerbehoeften en vragen uit de praktijk vindt plaats als onderdeel van de werkwijze (zie 5 werkwijze en producten),

Naast de lerende aanpak die gericht is op de extra rijksinzet in gebieden zijn er complementaire trajecten gericht op leren rond het samen realiseren van opgaven in het landelijk gebied die de lerende aanpak kunnen versterken. Denk aan trajecten en initiatieven zoals de leeragenda IPLG van IPO, het project lerende monitoring van gebiedsprocessen van de WUR met vier provincies, de gebiedsgerichte innovatie van SKI, het door UAPB georganiseerde overleg met gemeenten, de lerende aanpak Rijksuitvoeringsnetwerk (RUN). Deze spelen gericht in op de specifieke leerbehoeften van decentrale partners en RUO's. Relevante ervaringen en bevindingen uit deze trajecten zullen worden benut bij de lerende aanpak extra rijksinzet.

De programmamanagers van de clustergebieden hebben verder de opdracht lerend te werken en het leerproces op gebiedsniveau over gebiedsvragen waar nodig te ondersteunen met expertise vanuit het Rijk. De totstandkoming hiervan is randvoorwaardelijk voor een goede kwaliteit van het leerproces en de bevindingen op overkoepelend niveau. Voorbeelden van een lerende aanpak op gebiedsniveau zijn het initiatief voor een leergemeenschap voor het hart van het Noorden, de ecosysteemanalyse op de Veluwe en de procesevaluatie van de rijksinzet voor de Baarlingerpolder. Liaisons kennis en leren vanuit het team K&C van RTLG en van SKI zijn beschikbaar om deze lerende aanpak in of tussen specifieke gebieden te ondersteunen. Besluitvorming over de inzet van RUO expertise op het gebied van leren verloopt via de RUN-tafel. De inzet van specifieke rijksexpertise op het gebied van

leren/kennis in de cluster- en deelgebieden is onderdeel van de projectplannen voor de gebieden en valt daarmee buiten de scope van dit project.

4 Resultaten

De actiegerichte lerende aanpak draagt bij aan een meer effectieve rijksinzet voor gebieden en op boerenerven en draagt daarmee bij aan versnelling en versterking van de uitvoering.

Deelresultaten zijn:

- Inspiratie, kennis en inzichten om extra rijksinzet verder vorm te geven en door te ontwikkelen.
- Input voor de leerlijnen binnen RLG en de kennisagenda RLG.
- Lef/zelfvertrouwen bij programmamanagers en projecttrekkers om inspiratie om te zetten in actie en andere of nieuwe aanpakken daadwerkelijk toe te passen.
- Een doorleefde en aangescherpte verandertheorie van de extra rijksinzet met scherpere doelen.
- Verdieping van de samenwerking met partners in gebieden en met rijkscollega's en meer vertrouwen in de aanpak en elkaar
- Input voor de feedback loop tussen uitvoering en beleid.
- Input voor de voortrollende aanpak (bv. via signalennotitie).
- Kennis over werkende mechanismen in uitvoeringsprocessen, interbestuurlijke samenwerking in/voor gebieden en interactie tussen generiek beleid, de gebiedsgerichte en ondernemersgerichte aanpak.

5 Werkwijze en producten

Om bij te dragen aan de doelen zijn vier, met elkaar samenhangende, sporen voorzien met bijbehorende producten. Deze sporen zijn:

- 1 Organisatie van interne leerbijeenkomsten (nadruk op horizontaal leren tussen gebieden);
- 2 Ontwerp en uitvoering van een lerende monitoring van de extra rijksinzet in gebieden (situationeel leren in het gebied en horizontaal leren tussen gebieden);
- 3 Agendering en oppakken van systemische vraagstukken voortkomend uit de ervaringen met de extra rijksinzet (nadruk op verticaal leren tussen bestuurslagen);
- 4 Bespreken met en beschikbaar maken en van inzichten en lessen voor een bredere doelgroep van andere overheden, gebiedspartijen en gebiedsprofessionals (horizontaal en verticaal leren).

Ad 1: Op korte termijn wordt gestart met periodieke evaluatiebijeenkomsten (1x 2 maanden) met de trekkers van de cluster- en deelgebieden, het kernteam en de programmamanagers gericht op leren van elkaar en leren voor de overkoepelende aanpak. Het proces van opstellen en uitvoeren van de projectplannen staat hierin centraal. Er wordt zoveel mogelijk cyclisch geleerd; waarbij meerdere leer-actiecycli worden doorlopen. Hiervoor is het belangrijk is dat een vaste kern van projecttrekkers deelneemt aan de bijeenkomsten. De sessies worden voorbereid door het projectteam in samenwerking met de trekkers en het kernteam. Op basis van input en vragen van de projecttrekkers wordt gewerkt aan een dynamische leer-actie-agenda. Wanneer spoor 2 is opgestart leveren de lerende monitors ook input voor deze sessies (denk aan bevindingen uit spoor 2 en/of advies over werkvormen).

Product van dit spoor is een dynamische **leer-actie-agenda** die een aantal 'leervragen' bevat over uitdagingen en dilemma's en voorgenomen acties, die regelmatig worden besproken, verdiept, veranderd, geschrapt of aangevuld, waardoor het leren en bijsturen integraal deel worden van de uitvoeringsaanpak.

Ad 2: Een extern bureau wordt gevraagd een aanpak voor een lerende monitoring te ontwerpen en uit te voeren gericht op een nog te kiezen vernieuwende interventies uit de extra rijksinzet. Denk aan: de inzet van grondexpertise van het Rijk in een gebiedsproces, het signaleren en zorgen voor oppakken van een knelpunt door beleid, de samenwerking met de RUO's in een concreet gebiedsproces of het organiseren van een vernieuwend proces van interbestuurlijke afstemming. Deze interventies worden in de tijd gevolgd door lerende monitors (via interviews met betrokkenen of participatieve observaties), die reflecties terugkoppelen en samen met betrokkenen komen tot nieuwe handelingsperspectieven en waar nodig aanpassingen in de interventies, waarna een nieuwe leer-actie cyclus volgt. Betrokkenen verschillen per interventie: bij inzet van grondexpertise in een gebiedsproces gaat het naast de grondexperts van het Rijk, bijvoorbeeld om de projectleider of gebiedsmanager, betrokken grondeigenaren, de gemeente en/of andere gebiedspartijen. Bij het oppakken van een knelpunt door beleid zullen relevante beleidscollega's van LVVN nadrukkelijk betrokken worden in het leerproces. Er worden per interventie meerdere leer-actie cycli doorlopen.

Product van dit spoor is een nader uit te werken vorm van verslaglegging die ondersteunend is aan het leerproces van betrokkenen bij de interventies en input levert voor achtereenvolgens: de leerbijeenkomsten onder 1, de agendering van systemische vragen onder 3 en de overkoepelende rapportages onder 4.

Ad 3: Systemische vragen en dilemma's die voortkomen uit de lerende monitoring (spoor 2) en de periodieke evaluatiesessies (spoor 1) worden geagendeerd in bestaande trajecten zoals de het RLN-spoor Praktijk en Beleid in verbinding. Zo nodig wordt een aparte tafel of actie georganiseerd. Of er kan worden aangesloten kan worden bij bestaande initiatieven is afhankelijk van de specifieke vraag en dus maatwerk. Opvolging is de verantwoordelijkheid van de opdrachtgever van de uitvoeringsaanpak extra rijksinzet, die het adviserende managersoverleg daarin meeneemt. In overleg met de opdrachtgever wordt gekeken welke vragen opgepakt worden en wat daarvoor nodig is. Het projectteam bereidt dit voor.

Product van dit spoor kunnen aanpakken zijn voor het vlottrekken van vastlopende processen en voorstellen voor maatwerkoplossingen en/of aanpassingen in regels, procedures of afspraken.

Ad 4: Het externe bureau maakt twee rapportages: een tussenrapportage en een eindrapportage. Hierin wordt verslag gedaan van de bevindingen uit de lerende monitoring over de werking en meerwaarde van de extra rijksinzet in de uitvoeringspraktijk. De rapportage vormt daarmee een aanvulling en verdieping op de formele voortgangsrapportages (zie traject 'voortgang volgen') en vormt samen met de voortgangsrapportage en bevindingen uit het spoor verbinding praktijk en beleid input voor de signalenrapportage en de voortrollende aanpak. De timing van het verschijnen van de twee rapportages wordt hierop afgestemd. Rond het verschijnen van de rapportages worden twee overkoepelende sessies georganiseerd over de conclusies en aanbevelingen met strategen van het Rijk, andere betrokken overheden, de koepels en gebiedspartijen.

Producten van dit spoor zijn een tussen- en eindrapportage, input voor de signalenrapportage, 2 overkoepelende brede reflectiesessies en verspreiding inzichten via onder meer de Werkplaats voor Landbouw en Natuur.

6 Risico's

We zien de volgende risico's voor de uitvoering van de lerende aanpak:

- Extra rijksinzet komt onvoldoende tot stand of wordt overvleugeld door andere ontwikkelingen waardoor er weinig van te zien is in de praktijk. Dit risico kan deels worden gemitigeerd door sessies en de lerende monitoring te richten op acties die wel lopen.

- In de projectplannen voor de (deel)gebieden zijn, m.u.v. het clustergebied Hart van het Noorden, geen afspraken gemaakt over het vormgeven van een lerende aanpak op gebiedsniveau. Inmiddels wordt wel uitvoering gegeven aan een ecosysteemanalyse op de Veluwe en een procesevaluatie van de rijksinzet voor de Baarlingerpolder geïnitieerd. Het is van belang dat het leren in alle gebieden onderdeel is van de uitvoering, waar IPO/VNG/UvW ook toe hebben opgeroepen. Te weinig inzet op leren in de gebieden vormt een risico voor de kwaliteit van het leerproces en de te trekken lessen op overkoepelend niveau (inbreng projecttrekker in overkoepelend leerproces is eenzijdig, perspectieven en ervaringen gebiedspartijen zijn onvoldoende betrokken).
- De praktijk die schuilgaat onder de algemene noemer extra rijksinzet is zo divers, dat er te weinig samenhang is om van te leren. Denk aan verschillen die worden veroorzaakt door NOVEX en de MCEN-middelen. Dit risico kan deels worden gemitigeerd door te focussen op acties die wel vergelijkbaar zijn in de verschillende gebieden.
- Tijdgebrek en te lage prioriteit bij betrokkenen. Het kan deels worden gemitigeerd door goed aan te sluiten bij de behoefte van betrokkenen en hen te betrekken bij de voorbereiding van bijeenkomsten zodat zij zich mede-eigenaar gaan voelen. Verder dient bij structureel te weinig tijd/aandacht te worden geëscaleerd naar de opdrachtgever/het management.
- Terkortkomingen in de uitvoeringsaanpak (bv. onduidelijkheden in governance, hiaten in de liaisonfunctie en onduidelijke doelen). Risico is dat je met/via lerende aanpak deze tekortkomingen probeert teniet te doen. Dit risico kan worden gemitigeerd door signalen op dit vlak vroegtijdig aan de orde te stellen in kernteam uitvoeringsaanpak extra rijksinzet en gesprekken met opdrachtgever. Trekker lerende aanpak maakt deel uit van kernteam.

7 Samenwerking en organisatie

PM

8 Planning

Activiteit	Q4 2025	Q1 2026	Q2 2026	Q3 2026	Q4 2026	Q1 2027	Q2 2027	Q3 2027	Q4 2027	Q1 2028	Q2 2028
Opstellen PvA	■										
Aanbesteding extern bureau		■	■	■							
Interne evaluatiebijeenkomsten	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Ontwerp en uitvoering lerende monitoring				■	■	■	■	■	■	■	■
Agendering systeemvragen						■	■	■	■	■	■
Rapportage										■	■
Coördinatie en omgevingsmanagement	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

