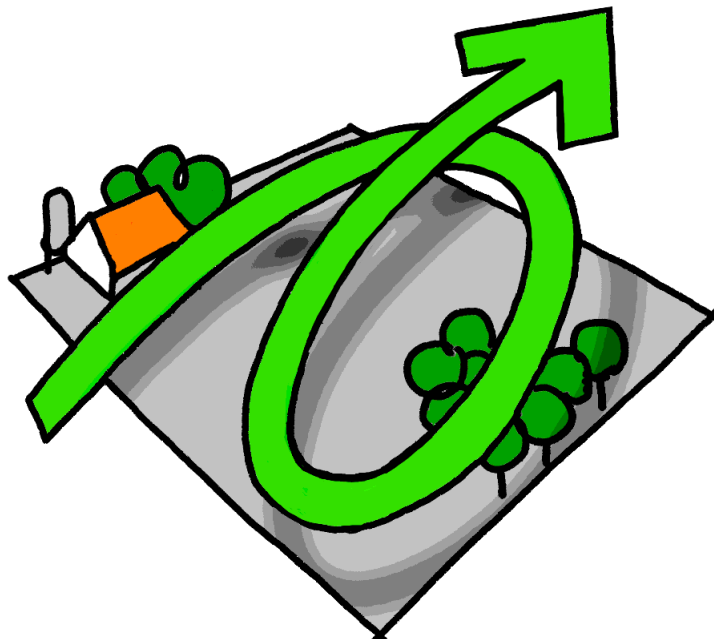


Sturing op Duurzame Plattelandsontwikkeling

Businessplan voor uitvoering van een programma voor:

Anders leren sturen



Den Bosch, 15 december 2004

Sturing op Duurzame Plattelandsontwikkeling

Businessplan voor uitvoering van een programma voor:

Anders leren sturen

In opdracht van:	Interprovinciaal Overleg (IPO) Provincie Noord-Brabant
Gedelegeerde opdrachtgevers:	Provincie Noord-Brabant mw. dr. C. Loesberg mw. mr. H.M.H. Bloem
Opgesteld door: in samenwerking met: (projectteam)	ir. Marien Sonneveld – Interactive Consult ir. Karin van Herwaarden – Provincie Noord-Brabant, IPO-projectleider drs. Wim Haarmann – Telos
Referentie:	SDPO 0412-M88
Datum:	15 december 2004
Status:	eindversie, ter besluitvorming

Inhoud

Managementsamenvatting	3
1. Voorwoord	5
2. Noodzaak tot verandering	6
3. Doel, kerntaken en resultaten	8
4. Complementariteit ten opzichte van andere kennisinitiatieven	10
5. Strategie	11
6. Uitvoering	13
7. Organisatie en financiën	18
8. Voorstellen tot besluit, aanbevelingen	22
Bijlage 1: Verwachtingen vanuit het programma SDPO aan koplopersgroepen	23
Bijlage 2: Voorbeelden van sturingsvragen per thema	24
Literatuurverwijzingen	25
Separate bijlage: Groslijst met cases voor Sturing op duurzame plattelandsontwikkeling	





Managementsamenvatting

Veranderopgave

Nederland heeft de afgelopen decennia succes geboekt met haar milieubeleid. Maar er resteren nog enkele hardnekkige milieuproblemen, zoals biodiversiteit, vermessing en klimaatverandering. Deze knelpunten zijn nauw verwant zijn aan de plattelandsproblematiek: herinrichting van het landelijk gebied c.q. reconstructie; combinatie van functies als wonen, werken en recreëren; en verbetering van de kwaliteit van de leefomgeving. Om dit te realiseren hebben EU en het Rijk hun beleid drastisch gewijzigd. Provincies krijgen de regierol voor realisatie van de ingrijpende wijzigingen. Daar zijn heel andere wijzen van sturing voor nodig. Dat vergt een ómslag in denken over sturing. Samenwerking tussen beleid, praktijk en wetenschap staat daarin centraal. Er zijn nog geen concepten hoe dit vorm moet krijgen. Er lopen wel experimenten met nieuwe vormen van sturing, maar de praktijk wijst uit, dat die ervaringen niet worden uitgewisseld en de beschikbare kennis niet wordt benut.

De urgentie voor oplossingen is groot; de Kaderverordening Plattelandsontwikkeling, Agenda Vitaal Platteland (AVP) en Nota Ruimte schetsen de kaders, Investeringsbudget Landelijk Gebied (ILG) en bijvoorbeeld POP-2 stellen de financiële middelen beschikbaar, maar de instrumenten voor uitvoering ontbreken nog.

Doel

Het programma Sturing op Duurzame Plattelandsontwikkeling (SDPO - één van de Aldersprojecten) speelt hier op in met als doel:

"Anders leren sturen naar duurzame plattelandsontwikkeling door samenwerking van praktijk, beleid en wetenschap in praktijkcases met sturingsvraagstukken en gebruikmakend van praktijkvoorbeelden en wetenschappelijke kennis. Bundelen, uitdragen en toepassen van de resultaten en agenderen van knelpunten en kennisvragen."

Uitgangspunt is het interprovinciaal leren van en met de praktijk. De experimenteerervaringen met nieuwe sturingsvormen stellen provincies in staat hun regierol in te vullen en leiden bovendien tot sluiting van de kennisketen.

Aanpak

De kerntaken van het programma zijn:

- samenwerking van provincies, praktijk en wetenschap voor oplossing van sturingsvraagstukken;
- kennisbenutting door uitwisselen praktijkervaringen en verrijking met wetenschappelijke kennis;
- agendering van knelpunten uit de praktijk op bestuurlijke agenda's.

Uitvoering vindt plaats binnen zgn. *koplopersgroepen*, die een sturingsvraagstuk uit de gebiedspraktijk adopteren en tot een oplossing trachten te brengen. De kennisbenutting verbetert door wetenschappelijke kennis te combineren in deze praktijkcases. *Kenniskringen* wisselen van voorbeelden en ervaringen van elders uit, brengen die ook in bij de koplopersgroepen, en gebruiken het in eigen werkkring. Professionele ondersteuning draagt zorg voor vastlegging en het toegankelijk maken van opgedane ervaringen. Het *Kennisknooppunt* ondersteunt de koplopersgroepen en kenniskringen en brengt kennisvraag en -aanbod bij elkaar. Zowel koplopersgroepen als kenniskringen bestaan uit mensen met een achtergrond uit provincies, praktijk of kenniswereld. Het Kennisknooppunt wordt ondergebracht bij de Stichting Kennisnetwerk Plattelandsontwikkeling. Het programma voorziet vanaf 2005 in 2 uitvoeringsjaren en een overgangsjaar, met een jaarlijks vast te stellen programmering en financiering.



Resultaten

Onderlinge samenwerking leert provincies om te gaan met hun nieuwe sturingsrol en stimuleert burgers te kiezen om zelf iets op te lossen; het bedrijfsleven denkt en handelt meer in ketens en netwerken, en tot slot krijgen onderzoekers meer oog voor de bruikbaarheid en toepassing van kennis voor de samenleving.

Afhankelijk van de financiële bijdragen van IPO onderscheidt het programma voor 2005 een minimumvariant en een voorkeursalternatief. In het voorkeursalternatief levert het 1^e uitvoeringsjaar (2005 met een kleine overloop naar 2006) de volgende resultaten:

- 8 koplopersgroepen, waarin provincies, praktijk en wetenschap samenwerken aan 8 gebiedscases met elk een specifiek sturingsvraagstuk;
- 8 kenniskringen, met vertegenwoordigers uit provincies, praktijk en wetenschap, die praktijkervaring en wetenschappelijke kennis inbrengen en de resultaten uitdragen;
- een Kennisknooppunt (uit te besteden), dat fungeert als scharnierpunt voor het bijeenbrengen van kennisvraag en –aanbod m.b.t. duurzame plattelandsontwikkeling;
- bestuurlijke regie over het programma in samenwerking met kennisinstellingen;
- experimenteerervaringen met nieuwe, in de praktijk ontwikkelde sturingsoplossingen;
- bundeling van praktijkervaringen in *best practices*;
- inzicht in succes- en faalfactoren voor gebiedsgericht werken;
- actuele praktijkknelpunten voor bestuurlijke agenda's en kennisvragen voor het onderzoek.

Kosten en financiering

In het voorkeursalternatief bedragen de <u>kosten in 2005</u>		<u>Financiering</u> (onder voorbehoud)	
- Kennisknooppunt (1,8 fte)	€ 190.000	Provincies *)	€ 275.000
- Overige vaste kosten	89.000	ministerie LNV	50.000
- 8 koplopersgroepen en 8 kenniskringen	<u>134.000</u>	Telos	25.000
Totaal kosten	€ 413.000	IPO: gevraagd	<u>63.000</u>
		Totaal financiering	€ 413.000

*) € 200.000 onder voorbehoud, € 75.000 in overweging, mede afhankelijk van besluitvorming.

Derden maken definitieve besluiten over medefinanciering afhankelijk van de bijdrage, die IPO investeert. Realisatie van de voorlopige toezeggingen en een bijdrage van IPO van € 63.000 geven volledige dekking aan de kosten van het voorkeursalternatief. Zonder bijdrage van IPO komt er geen SDPO-programma.

Transforum Agro & Groen biedt mogelijkheden tot co-financiering van onderzoeks- en kennisverspreidingsactiviteiten. Bij een eigen investering zoals bovenvermeld is – uiteraard onder voorwaarden van het Transforumprogramma – een co-financiering mogelijk van circa € 150.000. Hiervoor dient vooraf de eigen investering van participanten (IPO, provincies) definitief te zijn.

Vervolgplanning

Het programma is in 2004 gestart met ontwikkeling van een businessplan, opbouw van netwerken en een pilot gebiedsmakelaardij. Na besluitvorming over dit businessplan start in 2005 de uitvoering door het faciliteren van een aantal lopende gebiedsinitiatieven met sturingsvraagstukken in de participerende provincies. Binnen drie jaar moet het programma zo ver zijn uitgevoerd, dat voortzetting ervan kan plaatsvinden binnen normale institutionele kaders, danwel een speciale voorziening wordt getroffen.



1. Voorwoord

De IPO ad-hoc commissie Milieu, "commissie Alders", dringt in haar rapport Duurzame ontwikkelingspolitiek in de regioⁱ aan op verbreding van de milieuproblematiek naar duurzaamheid, en meer initiatieven door provincies. Als reactie hebben IPO en Provincie Noord-Brabant – parallel aan voorstellen van andere provincies – opdracht gegeven tot uitwerking van het Brabantse idee voor andere vormen van sturing van duurzaamheid. Het bestuurlijk belang daarvan is het interprovinciaal leren en het agenderen van sturingsknelpunten uit de praktijk. De problematiek is provincie-overstijgend en tenminste van belang voor de provincies waar de Reconstructiewet concentratiegebieden van toepassing is. Vervolgens hebben IPO (in oktober 2003) en GS van Provincie Noord-Brabant (december 2003) besloten tot opstelling van een businessplan voor het "anders leren sturen" via een gebiedsgerichte aanpak, waarvan dit het resultaat is.

Dit businessplan beschrijft de context en rode draad voor het leren van praktijkcases, waarin sturingsvraagstukken worden opgepakt. De resultaten dragen bij aan de invulling van de regierol van provincies t.a.v. plattelandsontwikkeling. Bovendien leidt agendering van knelpunten en kennisvragen op respectievelijk bestuurlijke en onderzoeksagenda's tot sluiting van de kennisketen. De praktijkcases worden vanuit dit programma ondersteund.

De basis voor dit programma is gelegd tijdens een netwerksessie met relevante stakeholders medio 2003. Daaruit is gebiedsmakelaardij gekozen voor een concrete pilot. Deze pilot heeft veel bruikbare input opgeleverd over sturingsvraagstukken, die is verwerkt in dit businessplan. Daarnaast zijn ideeën aangedragen in de vele netwerkgesprekken met vertegenwoordigers van IPO en provincies, LNV, en diverse kennisnetwerken.

Het businessplan wordt voor bestuurlijke besluitvorming voorgelegd aan de IPO-adviescommissies Landelijk Gebied (opiniërend) en Milieu (besluitvormend).



2. Noodzaak tot verandering

2.1 Veranderopgave van het platteland: duurzame ontwikkeling

Nederland heeft de afgelopen 20 tot 30 jaar grote successen geboekt met haar milieubeleid. Maar de evaluatie van het 4^e Nationaal Milieubeleidsplan toont dat er nog een aantal hardnekkige milieuproblemen resteert. Deze doen zich voor op verschillende schaalniveaus (*multi-level*) van mondiaal, zoals klimaatverandering, tot regionaal waaronder biodiversiteit. Nederland richt zich te weinig op de mogelijkheden en gevolgen van EU-beleid. Nu staan we aan de vooravond van de Kaderrichtlijn Water en de ontwerp Kaderverordening Plattelandsontwikkeling. Beide zijn van groot belang voor oplossing van onze structurele milieuknelpunten en bieden kansen voor een duurzamer platteland en beter gebruik van Europese financiële middelen.

Wonen en werken op het platteland hebben de economische betekenis van de landbouw al ruim ingehaald. Steeds meer is succesvolle ontwikkeling van het platteland afhankelijk van de betrokkenheid van andere grondeigenaren dan boeren, van maatschappelijke of belangenorganisaties, waterschappen en gemeenten etc. (*multi-actor*). Desondanks komt samenwerking tussen deze partijen nog nauwelijks van de grond, en krijgen burgers nog weinig kans voor eigen verantwoordelijkheid.

De landbouw houdt een belangrijke positie in de voedselketen. Daarnaast zal (een deel van) de landbouw – wellicht samen met andere partners – ook een belangrijkere ecologische en sociaal-culturele functie gaan vervullen. Voor die bijdrage aan duurzame plattelandsontwikkeling komt steeds meer maatschappelijke waardering. Er is behoefte aan een *integrale* aanpak met nieuwe arrangementen, waarvan we de ervaringen gebruiken om door te pakken. Zo ontstaan nieuwe concepten, die leiden tot nieuwe vormen van sturing (netwerken, zelforganisatie), waarmee de provincies invulling kunnen geven aan hun regierol.

De *multi-level*, *multi-actor* en *integraliteitsproblematiek* is niet uniek voor het milieu, maar speelt bij alle aspecten van duurzaamheid. Oplossingsrichtingen liggen in vier thema's, die voortbouwen op de Agenda Vitaal Platteland. Het betreft: 1) versterking van de oriëntatie op Europa, 2) maatwerk op gebiedsniveau met flexibele nationale en regionale kaders, 3) zelforganisatie voor meer eigen initiatief en verantwoordelijkheid in publiek-private of netwerksamenwerking, en 4) een integrale aanpak op basis van de duurzaamheidskapitalen *people, planet, profit*.

2.2 Omslag nodig: anders leren sturen

In Nederland speelt de vraag hoe andere vormen van gebiedsgericht beleid kunnen leiden tot meer bestuurlijke slagkracht en grotere effectiviteit van beleid. Provincies worden de regisseur van de plattelandsontwikkeling. Dat vraagt om andere sturingsvormen. Het gaat niet meer om *government* maar om *governance*. De driehoek praktijk, beleid en wetenschap staat daarin centraal. Provincies moeten nieuwe verbindingen leggen met elkaar, met maatschappelijke groepen, ondernemers en met de individuele burger. Een gebiedsgerichte benadering is daarbij essentieel. Daarbij dienen ervaringen van elders en beschikbare kennis beter te worden benut. Er is voldoende hoogwaardige kennis, maar die wordt onvoldoende toegepast, doordat de schakels in de kennisketen slecht met elkaar zijn verbonden ⁱⁱ.

Bij opstelling van de reconstructieplannen voor het platteland is al gestart met die andere aanpak. Een volgende noodzakelijke stap is bundeling en opschaling van de gebiedservaringen tot concepten en instrumenten, om de uitvoering van de plannen te ondersteunen. Op lokaal en regionaal niveau is grote behoefte aan toegankelijkheid en uitwisseling van die praktijkervaringen.



De ervaringen met grootschalige projecten zoals de ruilverkavelingswet van de jaren '60 en de landinrichtingswet uit de jaren '80, maar ook het daaropvolgende ROM- en WCL-beleid, zijn niet structureel ingezet bij vorming van de reconstructieplannen. Het wiel wordt wederom opnieuw uitgevonden. Deels doordat de ervaringen niet zijn vastgelegd, deels doordat projectresultaten spoedig in de vergetelheid geraken, zodra na afronding van een project de deelnemers uiteengaan. Het ontbreekt aan een collectief geheugen. Dit blijkt ook uit de WRR-studie ⁱⁱⁱ naar o.a. Landbouwverkenningen en het rapport Brabant 2050. Terwijl projecten juist moeten leiden tot agendering van belangrijke knelpunten en kansen bij bestuurders. Het ontbreken van deze feedback vertraagt de ontwikkeling.

Er is dus meer nodig. De huidige systemen en structuren die hebben geleid tot de problemen van gisteren en vandaag, zullen moeten veranderen. Het realiseren van zo'n omslag zullen we moeten leren. Dat vergt een lange adem. "Het huidige systeem heeft er vijftig jaar over gedaan om de problemen te veroorzaken. Dat herstel je niet in twee of drie jaar" ^{iv}.

2.3 Urgentie: kansrijke perspectieven nu benutten

De sterke focus op beleidsuitvoering lijkt die juist te verlammen; er is nauwelijks ruimte voor initiatieven, omdat veel van bovenaf en in details is vastgelegd. Daardoor vindt geen verandering plaats en blijft de geschetste problematiek zich onveranderd of zelfs in versterkte mate voordoen.

Maar, er zijn veranderingen in gang gezet en dat biedt kansen! Het omgevingsbeleid raakt in een stroomversnelling, zowel nationaal als in Europees verband. De nationale overheid heeft met de Nota Ruimte en de Agenda Vitaal Platteland kaders gesteld en de keuze gemaakt voor meer beleidsruimte op provinciaal en regionaal niveau. Met de instelling van het Investeringsbudget Landelijke Gebied en de af te sluiten bestuursakkoorden ontstaat vooral op provinciaal niveau een sterke uitgangspositie voor regievoering voor een duurzame ontwikkeling van het platteland.

Tegelijkertijd vindt een ingrijpende wijziging plaats in het EU-plattelandsbeleid. Met de komende Kaderverordening Plattelandsontwikkeling en de verwachte substantiële verschuiving van financiële budgetten van de 1^e (productieondersteuning) naar de 2^e pijler (plattelandsontwikkeling) vindt ook op dit punt een kansrijke ontwikkeling plaats. Die kansen zijn te benutten door de komende twee jaar de instrumenten en werkwijzen te ontwikkelen, die vanaf 2007 nodig zijn.

Anno 2004 is er maatschappelijk draagvlak voor fundamentele verandering. De op unieke wijze totstandgekomen reconstructieplannen zijn daarvan een voorbeeld. Het programma SDPO is een bruikbaar instrument om o.a. te voorkomen, dat die inspanningen tenietgedaan worden.



3 Doel, kerntaken en resultaten

3.1 Doelstelling

Voor de omslag naar anders leren sturen is meer interactie nodig tussen overheid, bedrijfsleven en burgers. Voorbeelden van die aanpak zijn het Plattelandshuis Achterhoek-Liemers en het ontwikkelbureau, dat van start gaat in de reconstructiepijl Gemert-Bakel. De noodzaak van zo'n omslag wordt onderkend. Toch leren we nog weinig van praktijkvoorbeelden; veel kennis gaat verloren. Verbetering is mogelijk door meer samenhang en verbinding tussen de activiteiten voor een duurzaam platteland. Provincies moeten als regisseur dat leerproces initiëren en stimuleren. Het doel van het programma SDPO is daarom:

"Anders leren sturen naar duurzame plattelandsontwikkeling door samenwerking van praktijk, beleid en wetenschap in praktijkcases met sturingsvraagstukken en gebruikmakend van praktijkvoorbeelden en wetenschappelijke kennis. Bundelen, uitdragen en toepassen van de resultaten en agenderen van knelpunten en kennisvragen."

3.2 Kerntaken

De doelstelling anders leren sturen laat zich vertalen naar drie kerntaken van het programma:

- samenwerking: verbinden van personen uit beleid, praktijk en wetenschap voor oplossing van sturingsvraagstukken en leren van ervaringen;
- kennisbenutting: uitwisselen van ervaringen van elders; bundelen, opschalen en uitdragen van eigen praktijkervaringen naar derden;
- agendering: bundelen van knelpunten uit de praktijk voor bestuurlijke agenda's; het agenderen van kennisvragen bij onderzoeksinstellingen.

De uitvoering van de kerntaken vindt plaats in drie soorten samenwerkingsverbanden: koplopersgroepen, kenniskringen en een coördinerend kennisknooppunt.

3.3 Resultaten

Dit programma leidt tot praktijkgroepen – *koplopersgroepen* genoemd – die een sturingsvraagstuk uit de gebiedspraktijk adopteren en tot een oplossing trachten te brengen. De kennisbenutting verbetert door praktijkervaringen en wetenschappelijke kennis te combineren in deze praktijkcases. Daarnaast ontstaan *kenniskringen*, waarin de uitwisseling van voorbeelden en ervaringen van elders plaatsvindt voor gebruik in eigen werkkring. Professionele ondersteuning draagt zorg voor vastlegging en het toegankelijk maken van opgedane ervaringen. Het *Kennisknooppunt* ondersteunt de koplopersgroepen en kenniskringen en brengt kennisvraag en –aanbod bij elkaar.

Dit programma levert aan concrete resultaten tenminste:

- 8 koplopersgroepen en 8 kenniskringen op jaarbasis (minimumvariant: elk 4 groepen);
- kennisknooppunt als scharnier tussen kennisvraag en –aanbod;
- experimenteerervaringen met nieuwe, in de praktijk ontwikkelde sturingsoplossingen;
- bundeling van praktijkervaringen in *best practices*;
- inzicht in succes- en faalfactoren voor gebiedsgericht werken;
- actuele praktijkknelpunten voor bestuurlijke agenda's en kennisvragen voor het onderzoek.



In matrixvorm laten de resultaten zich als volgt beschrijven.

Kerntaken/ middelen	Koplopersgroepen	Kenniskringen	Kennisknooppunt
<ul style="list-style-type: none"> • samenwerking 	<ul style="list-style-type: none"> - ervaringen met proces en sturing - oplossingen voor sturingsvraagstukken - praktijkvoorbeelden 	<ul style="list-style-type: none"> - ervaringen van elders - verrijking met wetenschappelijke kennis - continuïteit in kennis: collectief geheugen 	<ul style="list-style-type: none"> - ontsluiting en benutten van kennisnetwerken
<ul style="list-style-type: none"> • kennis 	<ul style="list-style-type: none"> - gebruik van ervarings- en wetenschappelijke kennis - toepassing ervaringen in eigen werkkring 	<ul style="list-style-type: none"> - lessen trekken uit praktijk - opsporen belemmeringen - succes- en faalfactoren - regiospecifieke kennis 	<ul style="list-style-type: none"> - bundeling gebiedskennis - opschaling/verspreiding experimenteerervaring - toegankelijke kennis
<ul style="list-style-type: none"> • agendering 	<ul style="list-style-type: none"> - praktijkknelpunten - kansrijke sturingsoplossingen 	<ul style="list-style-type: none"> - samenwerkingsverbanden - gebiedskansen - onderzoeksthema's 	<ul style="list-style-type: none"> - bundeling en monitoring van resultaten - agendering op bestuurlijke en onderzoeksagenda's

In het hoofdstuk Uitvoering wordt de aanpak met koplopersgroepen, kenniskringen en Kennisknooppunt toegelicht. Daar staan ook de concrete producten vermeld, die deze aanpak oplevert.

Doelgroep

Het programma is een provinciaal initiatief, waarmee bestuurders en medewerkers van provincies een belangrijke doelgroep vormen. Maar anders leren sturen kan alleen door samenwerking met gemeenten en waterschappen, bedrijfsleven en brancheverenigingen, maatschappelijke organisaties en kennisinstellingen. Het programma verbindt (groepen) burgers, ondernemers, bestuurders en ambtenaren, en onderzoekers in bestaande of nieuwe gebiedsgerichte initiatieven. Zij vertegenwoordigen echter niet hun eigen organisatie, maar handelen op persoonlijke titel naar eigen inzicht en op grond van eigen betrokkenheid.

Meer concreet zijn de activiteiten binnen dit programma vooral interessant voor (personen uit) gebiedscommissies, streekplatforms, reconstructiecommissies, gemeenten, publiekprivate samenwerkingsverbanden, en andere partijen die gezicht en invulling geven aan het landelijk gebied.

Meerwaarde en spin-off effecten

De meerwaarde van het programma voor betrokkenen en geïnteresseerden is professionele begeleiding van gebiedsinitiatieven en continuïteit in leerervaringen. Dat uit zich in:

- transparantie in werkwijzen en drijfveren, voor efficiënter werken en meer resultaat;
- toegankelijkheid van kennis en ervaringen door uitwisseling, om meer van te leren;
- feedback op de koppeling tussen praktijk en overheid, voor effectievere sturing;
- opschaling van praktijkkennis en innovatieve oplossingen, voor versterkte uitvoering;
- agendering van cruciale knelpunten in de aansturing van de gebiedsgerichte aanpak.

Als uitvloeisel van het programma zal meer interactie tussen regio's ontstaan, zodat praktijkervaringen en -voorbeelden beter worden benut. Deze bundeling biedt inzicht in slaag- en faalfactoren bij PPS-constructies en signaleert knelpunten van generieke maatregelen en bestaande sturingsvormen. Dit biedt uitgangspunten voor de regierol en effectiever beleid.



4. Complementariteit ten opzichte van andere kennisinitiatieven

Dit programma wil activiteiten faciliteren om vanuit de praktijk anders te leren sturen. Het brengt praktijk, beleid en wetenschap bij elkaar voor betere benutting van bestaande kennis. Er zijn geen initiatieven, die de doelstellingen en beoogde resultaten van SDPO realiseren: SDPO is steeds complementair.

De gebiedsinitiatieven (cases), die SDPO ondersteunt, en de activiteiten die worden uitgevoerd vallen onder de reguliere provinciale uitvoeringsprogramma's; SDPO ontwikkelt geen nieuw beleid. SDPO biedt meerwaarde door koppeling aan de kennisinfrastructuur. Het vervult bovendien een belangrijk deel van de paraplu-functie van het IPO-Koepelproject, dat de 12 Alders-projecten met elkaar verbindt. Plattelandgerelateerde Alders-projecten worden als casus in SDPO opgenomen.

Nationaal Netwerk Plattelandsontwikkeling (NNP)

NNP zet haar fijnmazig netwerk van zgn. Plaatselijke Groepen (Leader) in om nieuwe sturingsvormen voor plattelandsbeleid te helpen ontwikkelen. Zij wil een tiental proeftuinen ontwikkelen, waarin men experimenteert en instrumenten ontwikkelt, die passen bij de kaders van POP-2 en ILG. Dit initiatief en SDPO zijn complementair; NNP omvat het praktijknetwerk en mist de link met bestuurlijke organisaties. SDPO heeft een bestuurlijk en kennisnetwerk, maar kan niet zonder concrete praktijkinzet. Samenwerking versterkt beiden.

ICES/KIS-3 –programma's (o.a. Transforum Agro & Groen)

ICES/KIS-3 programma's zijn bedoeld voor ontwikkeling van nieuwe kennis om transitievraagstukken op te lossen, waaronder de transitie naar een duurzame landbouw (programma van Transforum). Het Rijk stelt hiervoor veel geld beschikbaar. Uitvoering vindt plaats door samenwerking tussen wetenschapsdisciplines onderling en met de praktijk. Praktijkcases vanuit SDPO kunnen – afzonderlijk of gebundeld – als projectvoorstel bij Transforum worden ingediend, ter co-financiering. De SDPO-praktijkcasus Green Valley (Gelderland, Overijssel, Utrecht) is door Transforum reeds goedgekeurd. De casus Duurzame Meierij (Brabant) wordt in overleg met Transforum thans voorbereid. Het evaluatie- en monitoringsonderzoek, dat SDPO beoogt, kan in Transforum worden ingepast, nadat Transforum begin 2005 haar wetenschappelijke thema's definitief vaststelt.

LEARNing

Het Europese LEARNing-programma voert in 8 Europese landen toegepast sociaal wetenschappelijk onderzoek uit over de Europese landbouw. Dat resulteert in concepten voor leerprocessen en ondersteuning van nieuwe samenwerkingsvormen tussen agrariërs, wetenschappers en consumenten. Het programma eindigt begin 2005. De opgedane ervaringen kunnen voor SDPO worden benut als betreffende onderzoekers een praktijkcasus met een sturingsvraagstuk adopteren. Die kan tevens dienen als input voor een vervolg op LEARNing.

WING (LEI-WUR en Alterra-WUR)

WING was betrokken bij de Regionale Innovatie Netwerken en zet haar expertise nu in voor een mogelijk vervolg daarop. Die ervaringen zijn van waarde voor de koplopersgroepen binnen SDPO. Bovendien kunnen de proces- en inhoudelijk deskundigen van WING ondersteuning bieden aan gebiedscases. WING is bij diverse cases reeds betrokken, zoals in Limburg, Gelderland en Brabant.

HAS Den Bosch

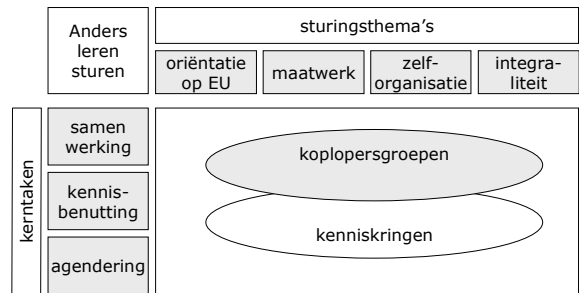
De HAS wil docenten en studenten in praktijkprojecten laten participeren (onderzoeken, duaal leertrajecten) om studenten goed op de vernieuwende gebiedspraktijk voor te bereiden. Participatie geeft ook directe terugkoppeling naar de onderwijsprogramma's. Bovendien kunnen onderwijsinstellingen als de HAS bij uitstek bijdragen aan bundeling en verspreiding van praktijkervaringen.



5. Strategie

De strategie om de doelstelling "Anders leren sturen" te realiseren, bestaat uit een focus op vier sturingsthema's en drie kerntaken. De activiteiten vinden plaats door de koplopersgroepen, de kenniskringen en het Kennisknooppunt, zie figuur.

Deze strategie pakt de knelpunten concreet aan, versterkt het inzicht in samenhang en leidt tot betere projectresultaten. Bovendien creëert dit een collectief geheugen van leerervaringen.

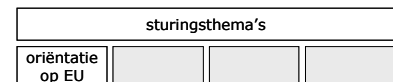


5.1 Sturingsthema's

Een gebiedsgerichte aanpak van SDPO staat centraal. De volgende vier sturingsthema's vormen de focus: oriëntatie op Europa, maatwerk, zelforganisatie en integraliteit. Activiteiten binnen dit programma moeten passen bij één of meer van deze thema's. In de bijlagen is een overzicht opgenomen van relevante sturingsvragen.

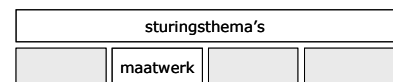
Oriëntatie op Europa

Het bewustzijn van de gevolgen van EU-beleid is gering en de kennis sterk versnipperd tussen en binnen overheden en bedrijfsleven. De Kaderverordening Plattelandsontwikkeling en invoering van POP-2 leiden vanaf 2007 tot een grote verschuiving van financiële middelen, maar daarop wordt nog weinig geanticipeerd. Dit programma initieert activiteiten om die kansen op te pakken door regie en bundeling van initiatieven voor (indiening van) Europese projecten en benutting van de geldstromen. Een goede dialoog publieke en private organisaties^v op het platteland creëert ruimte voor het verkennen van nieuwe en innovatieve benaderingen op lokaal niveau. Of in de woorden van EU-commissaris Fischler: het platteland wordt *van* de mensen in plaats van *voor* de mensen...



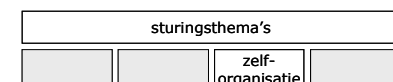
Maatwerk

Sturing vond tot op heden plaats door gedetailleerde, generieke maatregelen. Deze aanpak werkt niet, omdat ze geen rekening houdt met gebiedsspecifieke context. Maar deze manier van werken wijzigt. Het accent verschuift van 'ordering' naar 'ontwikkeling', van gedetailleerde Haagse sturing met veel regels en voorschriften naar sturing op hoofdlijnen, zodat anderen hun verantwoordelijkheden ook werkelijk kunnen nemen en waarmaken^{vi}. Dat roept ook nieuwe vragen op, zoals: "Hoe handhaaf je een democratische legitimatie bij zo'n nieuwe werkwijze?". Een ontwikkelings- en gebiedsgerichte aanpak zoals in dit programma, accepteert bepaalde onzekerheden. Het creëert daardoor meer speelruimte voor overheden en het bedrijfsleven en activeert het maatschappelijk middenveld. Het vraagt wél een andere manier van werken.



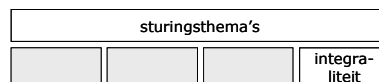
Zelforganisatie

Sturing van het landelijk gebied moet vorm krijgen door (netwerk)samenwerking waarin plattelandsbetrokkenen een functie vervullen op grond van eigen verantwoordelijkheid. Het creëren van participatie door de burger is een lastige maar noodzakelijke opgave. Vooral het denken: "Hoe gaan wij, vanuit het bestuurdersperspectief, dit platteland vooruit helpen?"^{vii} heeft geleid tot een toenemende kloof tussen overheid en burger. Het moet dus anders. Dat kan door het betrekken van actoren op het platteland bij realisatie van beleidsdoelen. Daarmee wordt lokale creativiteit en innovatiekracht benut en wordt de kans op realisatie van plannen groter (van *weiland* naar *wijland*).



Integraliteit

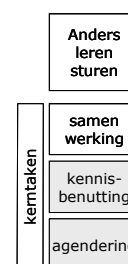
Het aantal belanghebbenden bij het platteland is afgelopen decennium flink toegenomen en daarmee het aantal functies, dat men verwacht te kunnen combineren. Dat spoort niet met het nog hoofdzakelijk sectorale overheidsbeleid, dat nu soms overlapt, soms tegenstrijdig is en onvoldoende aansluit op de problemen in gebieden. Inmiddels vindt al een integratieslag plaats om deelbeleid om te zetten naar integraal beleid. Dat moet wel voldoende ruimte laten voor regionale invulling en initiatieven. Aanvullend daarop is nog een extra inhaalslag nodig voor de sociaal-economische kanten van het platteland, aldus de Raad voor het Landelijk Gebied ^{viii}. Evenwicht in de duurzaamheidsdriehoek verdient dus bijzondere aandacht.



5.2 Anders leren sturen, zo kan het

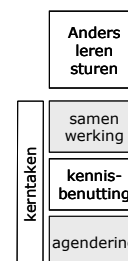
Samenwerking, en de rol van provincies

De slagingskans van gebiedsgericht werken wordt voor een groot deel bepaald door de competenties en misschien ook wel de wil van met name overheden ^{ix}. Volgens de Raad voor het Landelijk Gebied blijkt dat Rijk, provincies en gemeenten elkaar onvoldoende ruimte laten en er niet in slagen tal van initiatieven van burgers, bedrijven en maatschappelijke organisaties in het beleid te incorporeren. Tegelijkertijd zijn veel maatschappelijke actoren zo verweven met overheden, dat ze niet durven kiezen om zelf iets op te lossen ^x. De benodigde transitie in het landelijk gebied vragen daarom om een transparante en betrouwbare provincie die leiderschap toont, luistert, ruimte biedt en de kloof tussen wens en resultaat overbrugt. Een overheid, die transitieprocessen stimuleert en coördineert ^{xi}. Juist als provincies in praktijkprojecten samenwerken in een niet-hiërarchisch bepaalde rol, vindt uitwisseling plaats van inzichten tussen provincie en praktijk en wordt de kloof verkleind of gedicht.



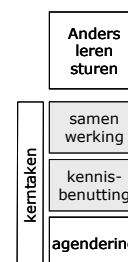
Kennisbenutting

Gebiedsgericht werken levert een schat aan relevante kennis. Er is ook grote behoefte aan praktisch toepasbare kennis. Toch komen vraag en aanbod niet genoeg bij elkaar. Kennis die er wel is, gaat veelal verloren. De Raad voor het Landelijk Gebied acht het wenselijk, dat provincies samen met gemeenten laagdrempelige voorzieningen faciliteren in de regio, die systematisch kennis verzamelen en bundelen. Bij voorkeur in de vorm van plattelandshuizen, kennisloketten en streekplatforms ^{xii}. Hier vindt afstemming plaats tussen vraag en aanbod van overheid en samenleving en wordt naar oplossingen gezocht. Deskundigen bieden daarbij ondersteuning. Ook de ICES/KIS-programma's onderkennen het belang van uitwisseling van kennis om het "leren van elkaar" te bevorderen. Zij beogen initiatieven te nemen of te ondersteunen voor het laten stromen van kennis. Daarom werkt SDPO al samen met het ICES/KIS-programma Transforum.



Agendering

In het ontwikkelproces met een gebiedsgerichte aanpak en bottom-up processen zorgt het agenderen voor terugkoppeling van bevindingen en bereikte resultaten. Maar vooral worden inzichten en ervaringen uit de praktijk en mogelijke oplossingen voor sturingsvraagstukken gebundeld en geaggregeerd. Zo'n verdichtingsslag biedt informatie en inzicht in succes- en faalfactoren uit de gebiedspraktijk. Dat leidt tot agendering van beslispunten of heroverweging van bestuurlijke prioriteiten om de duurzame ontwikkeling een stap verder te brengen. Juist nu provincies bezig zijn hun regierol in te vullen, is dit essentieel.



6. Uitvoering

6.1 Werkwijze rond koplopersgroepen

De activiteiten van SDPO vinden plaats in praktijkgroepen – koplopersgroepen genoemd. Deze groepen zijn geen onderdeel van bestaande instituties, maar worden gevormd door personen uit het regionale bedrijfsleven, burgers, bestuurders en ambtenaren, en kenniswerkers. Zij zetten zich uit persoonlijke interesse en betrokkenheid in. Deze keuze komt voort uit de goede ervaringen met andere kennisprogramma's, zoals KLICT en de co-innovatieprogramma's van Stichting Agro Keten Kennis. Dit biedt de beste kansen voor nieuwe samenwerkingsvormen.

Een koplopersgroep adopteert een gebiedscasus met een specifiek sturingsvraagstuk – passend bij één van de vier sturingsthema's – om dat tot een oplossing te brengen. Ook bestaande projecten kunnen een koplopersgroep vormen als zij (alsnog) breed zijn samengesteld en zich (alsnog) ook richten op een sturingsvraagstuk. Elke koplopergroep moet één of meer "trekkers" hebben. Bijvoorbeeld een charismatisch bestuurder uit het gebied, zoals de Raad voor het Landelijk Gebied voorstelt ^{xiii}. Hij of zij geeft dekking aan het proces en accepteert dat niet alles verloopt langs vooraf bekende procedures. Daarnaast vraagt het werkproces om een inspirator uit de buurt of uit de streek, die anderen aan zich kan binden. De inspirator wordt gedekt door de eerder genoemde bestuurder, die ruimte zoekt voor het realiseren van ongebruikelijke ideeën.

De groep bepaalt zelf de activiteiten om tot een oplossing te komen en ontvangt vanuit het programma inhoudelijke en procesbegeleiding. Andere activiteiten dan voor oplossing van sturingsvraagstukken (bv. fysieke investeringen, promotie) worden niet financieel ondersteund vanuit SDPO. Bijlage 1 bevat een overzicht met randvoorwaarden voor een succesvolle kopgroep. De tabel op de navolgende pagina biedt een overzicht van mogelijke cases / koplopersgroepen. Deze staan beschreven in de groslijst, die als separate bijlage bij dit businessplan is gevoegd.

Aanmelding en intake

Suggesties om sturingsvraagstukken met een koplopersgroep uit te werken, kunnen worden aangemeld bij het Kennisknooppunt met een korte beschrijving van de casus: het sturingsvraagstuk, de urgentie voor de regio en mogelijke trekkers uit de regio. Het Kennisknooppunt zorgt in samenwerking met de aandrager(s) van de casus via een intake voor nadere informatie. Op basis daarvan valt het besluit over het starten van de oriëntatiefase.

Oriëntatiefase

Voor het vervolg organiseert het Kennisknooppunt in nauw overleg met de aandrager(s) van de casus één of enkele bijeenkomsten om het sturingsvraagstuk af te bakenen, de benodigde expertise vast te stellen en personen te interesseren voor participatie in een koplopersgroep. Tijdens deze fase moet blijken of de casus voldoende betrokkenheid mobiliseert en voldoet aan de verwachtingen, die vanuit het programma aan een koplopersgroep worden gesteld (zie bijlage 1). Deze oriëntatiefase biedt meteen interactie met (mogelijke) betrokkenen en voorkomt, dat vooraf een uitgebreid projectplan moet worden geschreven zonder duidelijkheid over het vervolg.

Activiteitenagenda

Bij positieve verwachtingen van een casus stellen de initiatiefnemers (trekkers van de koplopersgroep) – zo nodig ondersteund door het Kennisknooppunt – een plan op met uit te voeren activiteiten om het sturingsvraagstuk naar een oplossing te leiden. Per stap van het vervolgproces wordt daarin vermeld welke expertise naar verwachting op welk moment nodig is, en wie daarin kan voorzien. In dit plan worden ook afspraken gemaakt over de inzet door of namens het Kennisknooppunt.



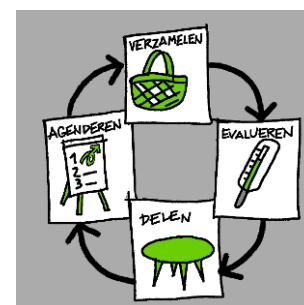
Tabel: Overzicht van mogelijke cases

Voorstellen voor koplopersgroepen (uit de groslijst, keuzen volgen na start van het programma)	Globale regio-aanduiding
<p>Oriëntatie op Europa</p> <ul style="list-style-type: none"> • POP2: integratie van POP en Leader • Green Valley – Brusselproof maken van verbreding 	landelijk Gelderland / Overijssel
<p>Maatwerk</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conceptontwikkeling gebiedsmakelaardij • Succescondities voor gebiedsmakelaardij • Convenanten als instrument • Toolbox gebiedscontracten • Green Valley – arrangementen • Best practice Makelen en schakelen • Best practice Drijfveren en remmers uit de streek • Streekhuis op streek 	landelijk landelijk landelijk landelijk Gelderland / Overijssel landelijk landelijk Brabant – Zuid
<p>Zelforganisatie</p> <ul style="list-style-type: none"> • De Groene Long • Menukaart Duurzame intensieve veehouderij • Groene Kwadrant en de Groene Kamer • Lokale Consument-Boer verbanden • Voorlopers gebiedsverantwoordelijkheid <ul style="list-style-type: none"> - Oldambt/Westerwolde - LAG / Reconstructiecommissie Veluwe - Krommerijn Gebied - Stichting Uitvoering Landschapsplan Alblasserwaard-Vijfheerenlanden - Veluwezoom-Westelijke IJsselzoom - Eemland • Bouwkavel op maat, dorpsomgevingsplan 	Noord-Holland midden Brabant / landelijk Brabant Gelderland / Utrecht Groningen Veluwe Utrecht Zuidhollandse Waarden Gelderland Utrecht Limburg
<p>Integraliteit</p> <ul style="list-style-type: none"> • Biologische landbouw via sturing vanuit R.O. • Duurzame Meierij • Best practice Bestuursstijlen • Best practice Sturen op integraliteit • Noordelijk Friese Wouden 	landelijk Brabant landelijk landelijk Friesland

Uitvoering

Na accordering van het activiteitenplan door het Kennisknooppunt start de koplopersgroep. Zij werkt aan de hand van een leercyclus met vier stappen. Het betreft een simpel model, dat niet strak wordt gehanteerd, maar een kapstok vormt. Daarmee worden de waardevolle momenten van de werkprocessen vastgelegd en gebruikt om de eigen koers zonodig bij te stellen. Bovendien zijn de ervaringen dan ook beschikbaar voor andere activiteiten of regio's.

- Verzamelen: oriënteren op en kennismaken van initiatieven elders met een vergelijkbare situatie of probleemstelling.
- Evalueren: wat zijn overeenkomsten, wat de verschillen met situaties elders? Wat zijn belangrijke leerervaringen van het gebied uit het verleden? Welke succes- en faalfactoren zijn in deze casus wellicht of juist niet van toepassing gezien de gebiedsspecifieke context? Welke aanpak biedt het beste perspectief?
- Delen: anderen deelgenoot maken van de casus: vraagstelling, werkwijze en betrokken personen. Communiceren



over de vorderingen of impasses en mogelijke parallellen met andere cases. Uitdragen van effecten van de aanpak, bereikte resultaten en resterende hindernissen.

Agenderen: vaststellen van knelpunten, die uit de casus naar voren komen en die duurzame ontwikkeling van het platteland pertinent in de weg staan. Deze punten vervolgens kenbaar maken bij de partij(en), die het knelpunt kan (helpen) oplossen.

Producten

De koplopersgroepen doen ervaring op met proces en sturing in de praktijk met gebruikmaking van wetenschappelijke kennis en praktijkervaringen uit andere regio's. Dat levert de volgende producten op:

- beschrijving van casus en proces (experimenteerervaringen)
- kennisvragen
- mogelijke sturingsoplossingen / praktijkvoorbeelden
- toepassing van opgedane ervaringen in eigen werkkring, door de deelnemers
- bijdragen aan jaarconferentie en mini-symposia met bestuurders

6.2 Kenniskringen

Dit zijn combinaties van personen die een zorg, probleem of passie rond duurzaamheid en platteland delen en hun kennis en vaardigheden willen verdiepen door continue uitwisseling hierover^{xiv}. Deelname vindt plaats uit persoonlijke motivatie. Het doel is personen met verschillende achtergronden met elkaar te verbinden, zodat een brede inbreng van ervaring en kennis mogelijk is. De kenniskringen zijn verbonden aan de koplopersgroepen. Zij dragen vooral bij aan het uitdragen en verspreiden van ervaringen, uit eigen praktijk van de deelnemers én uit de koplopersgroep waaraan men verbonden is. De cases uit de koplopersgroepen lenen zich bij uitstek voor nadere verdieping op deelaspecten. Voorbeelden: ruimtelijke ordening of communicatie met burgers. Omgekeerd kunnen de deelnemers kennis, inzichten en vaardigheden of netwerkcontacten bieden, die bijdragen aan de oplossing van het sturingsknelpunt uit een casus.

Er zijn reeds activiteiten ondernomen, zoals de workshop gebiedsmakelaardij voor een grote groep van streekmanagers/ gebiedsmakelaars. Voor de provincie Brabant is een leerbijeenkomst gehouden, waarin twee gebiedscases zijn besproken en vergeleken. Vanuit het Kennisknooppunt zal dit worden voortgezet en uitgebouwd. Het gaat daarbij om bijvoorbeeld:

- uitwisselingsbijeenkomsten over de reconstructie voor gebiedscoördinatoren van provincies en reconstructie- of gebiedscommissies;
- leerbijeenkomsten over nieuwe EU-regelgeving, in combinatie met bespreking van de consequenties voor een specifieke casus;
- excursies naar enkele regio's met een expliciete sturingscasus, voor de gehele doelgroep (bestuurders, managers, medewerkers, intermediairen);
- expertmeetings voor bestuurders, waarin onderzoekers of andere deskundigen een feedback geven op actuele ontwikkelingen en aanzetten tot nieuwe invalshoeken.

Uiteraard zijn andere combinaties van doelgroep en werkvorm mogelijk. Succesvolle kenniskringen organiseren zichzelf, beslissen zelf waaraan ze willen werken en bepalen zelf hoe ze te werk gaan. De nadruk voor het Kennisknooppunt zal daarom liggen op het tijdig verbinden van de (juiste personen binnen) koplopersgroepen en kenniskringen, en het organiseren van enkele activiteiten.

Producten

De kenniskringen leveren de volgende concrete producten:

- seminarcyclus (4 seminars) per kenniskring
- input voor jaarconferentie
- praktijkcahiers
- toepassing van kennis in eigen werkkring, door de deelnemers



6.3 Kennisknooppunt

Het Kennisknooppunt voert de regie over het programma. Het spoort zo nodig nieuwe praktijkcases op. Maar vooral heeft het tot taak om het leerproces te organiseren en faciliteren volgens de eerder genoemde kerntaken: samenwerking, kennisbenutting en agendering. Deze zijn als volgt te specificeren in uitvoeringswerkzaamheden.

Samenwerking

- verzamelen en verrichten van de intake van praktijkcases met sturingsknelpunten op basis van signalering en aandragen door de netwerken;
- het (laten) selecteren en beoordelen van verzamelde praktijkcases;
- organiseren van oriëntatiewerkshops per casus voor afbakening, opstart en werving deelnemers;
- het instellen van een koplopersgroep en het inrichten van het leerproces;

Facilitering kennisbenutting

- ondersteuning bij opstelling van de activiteitenagenda per casus/ koplopersgroep;
- het organiseren van activiteiten voor (initiatie van) de begeleidende *communities*/ netwerken;
- het (laten) vastleggen van procesverloop en resultaten van activiteiten van koplopersgroepen, en het bewerken en toegankelijk maken voor anderen;
- het (laten) verzamelen, bewerken en toegankelijk maken van relevante inzichten en kennis tot praktische informatie, aansluitend op de behoeften van koplopersgroepen en *communities*;
- stimuleren van of opdracht geven tot uitvoering van toegepast wetenschappelijk onderzoek;
- het organiseren en uitvoeren van communicatie-activiteiten voor brede verspreiding van de resultaten, via een website maar vooral door interactieve werkvormen (*seminarcyclus*, *exchanges*).

Agendering

- het formuleren van een agenda voor sturingsinnovaties aan de hand van door koplopersgroepen aangedragen knelpunten en presenteren op de jaarlijkse conferentie;
- agenderen van knelpunten en kansen op bestuurlijke agenda's en kennisvragen bij onderzoek;
- het initiëren en organiseren van *expertmeetings* voor bestuurders en wetenschap.

Het Kennisknooppunt moet voor continuïteit zijn voorzien van een - minimale - vaste bezetting.

Producten

- | | |
|--|-------------------------------------|
| - opzet / uitbesteding Kennisknooppunt | - koplopersgroepen en kenniskringen |
| - expert-meetings en symposia | - agenderingspunten |
| - evaluatie-onderzoek | - inzicht in succes-/faalfactoren |
| - toegankelijke (praktijk)kennis | - jaarconferentie |

6.4 Samenwerkingsverbanden

Nationaal Netwerk Plattelandsontwikkeling

De uitvoering van het programma SDPO gebeurt deels in samenwerking met het Nationaal Netwerk Plattelandsontwikkeling (NNP – van het Leader⁺ netwerk). NNP richt zich in samenwerking met Habiforum op voorlopers van bestuurlijke vernieuwing in gebiedsverantwoordelijkheid. NNP en SDPO delen dezelfde doelen en aanpak. Verder zijn ze complementair: NNP heeft via het fijnmazig netwerk uitstekend binding met de praktijk en SDPO biedt vooral bestuurlijke toegang tot regionale overheden en kennisnetwerken. De samenwerking krijgt vorm in uitwisseling van ervaringen en gezamenlijk uitvoeren van één of enkele cases. Hiervoor zijn in de groslijst van SDPO zijn de cases van NNP gebundeld onder de noemer "voorlopers gebiedsverantwoordelijkheid".



Stichting Kennisnetwerk Plattelandsontwikkeling

Een viertal hoogleraren van UvT, verbonden aan Brabants Landschap, Telos en ZLTO richten i.s.m. een adviesbureau een kennis- en expertisecentrum op, dat fungeert als interface tussen vraag en aanbod van regionale plattelandskennis. Doelstelling is om kennisvragen uit de praktijk te signaleren en adresseren bij kennisinstellingen, en omgekeerd: onderzoekers te betrekken bij praktijkcases. De doelstelling is overeenkomstig het doel van SDPO, maar beperkt zich daar niet toe. Door het SDPO-kennisknooppunt onder te brengen bij dit kennis- en expertisecentrum wordt voorzien in de verankering in de kennisinfrastructuur: betreffende organisatie vervult dan de rol van kennismakelaar, die zorgdraagt voor matching van kennisvraag en -aanbod. Dan hoeft voor SDPO geen aparte logistieke structuur georganiseerd te worden.

6.5 Activiteiten en resultaten in het 1^e jaar van uitvoering

SDPO heeft – na afronding van de huidige initiatieffase – een looptijd van 3 jaar, conform het projectplan dat door opdrachtgevers IPO en Provincie Noord-Brabant is vastgesteld, en dat ten grondslag ligt aan dit businessplan. In 2005 en 2006 vindt uitvoering van het programma plaats. 2007 geldt als overdrachtsjaar voor afronding, maar vooral voor verankering van de resultaten bij de participanten en/ of overdracht aan een derde.

De ambitie is om in 2005 minimaal 4 en maximaal 8 koplopersgroepen te starten met geschikte cases. Gezien de verwachte besluitvormingstermijn en de daarvan afhankelijke financiering van het SDPO-programma lijkt het maximum niet haalbaar. Minder dan 4 koplopersgroepen is niet zinvol; dan zijn te weinig personen betrokken bij de diverse activiteiten om nog enigszins bij te dragen aan de veranderopgave. Bovendien drukken de vaste kosten dan te zwaar op het programma.

Na goedkeuring van dit businessplan kan worden gestart met het onderbrengen van het Kennisknooppunt bij de Stichting Kennisnetwerk Plattelandsontwikkeling. Tegelijkertijd wordt met de aandragers/ trekkers van deze cases overlegd hoe de cases kunnen worden opgestart. Als eerste zal in elk geval de casus rond gebiedsmakelaardij worden opgestart als vervolg op de pilot in 2004.

Activiteitenoverzicht 2005

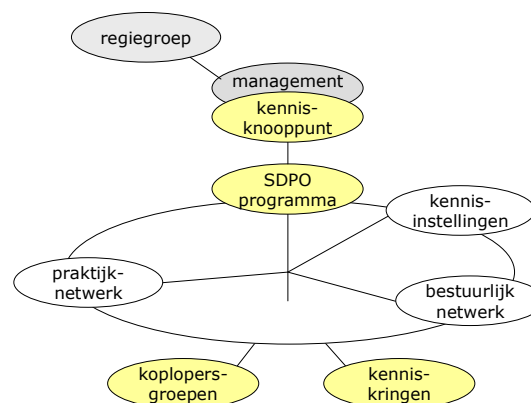
Activiteit	koplopers- groepen	kennis- kringen	kennis- knooppunt	maand na aanvang
onderbrengen kennisknooppunt			x	1
keuze startcases (4)			x	1
intake cases			x	1-2
vaststelling cases			x	2
initiëren kenniskringen			x	2-4
startbijeenkomsten voor de cases	x		x	2-4
opstellen activiteitenagenda	x			3-4
uitvoering van de cases	x			3-12
seminarcyclus		x	x	4-14
formuleren kennisvragen	x	x		4, 8, 12-14
input voor kennisbijeenkomsten	x	x		5-13
praktijkvoorbeelden	x	x		6-12
casusbeschrijvingen	x	(x)		12-13
reflectie / review cases		x		12-13
praktijkcahiers		x		6-14
expertmeetings bestuurders/wetensch. (4)		x	x	5-14
agenderingspunten	x		x	8, 12-14
evaluatie-onderzoek (uitbesteden)		(x)	(x)	6-14
succes-/faalfactoren	x	x	x	8, 12-14
jaarconferentie	x	x	x	9 en/of 13-14



7. Organisatie en financiën

7.1 Projectorganisatie

De participanten in het SDPO-programma vormen een regiegroep, die het programma jaarlijks vaststelt en daarmee richting geeft aan de uitvoering. In de regiegroep zijn tenminste vertegenwoordigd twee leden van de IPO-adviescommissie Landelijk Gebied, resp. Milieu, de directeur van Telos en een programmadirecteur van Transforum.



De verantwoordelijkheid voor de uitvoering wordt uitbesteed aan een extern manager, die tevens leiding geeft aan het Kennisknooppunt.

Het is de bedoeling om het Kennisknooppunt inclusief management onder te brengen bij het Kennisnetwerk Plattelandsontwikkeling. Daarbij is personele inzet vanuit provincies in het kennis-knooppunt noodzakelijk voor een goede aansluiting met het bestuurlijk netwerk en kenniscirculatie binnen en tussen provincies. Het gaat immers om een programma, dat bedoeld is voor het interprovinciaal leren.

Het Kennisknooppunt voert het programma uit volgens de eerder beschreven opzet. Praktijk, provincies en kennisinstellingen zijn daarin vertegenwoordigd via de koplopersgroepen en kennis-kringen. De praktijk wordt daarbij tenminste vertegenwoordigd via het Nationaal Netwerk Plattelandsontwikkeling, het bestuurlijke netwerk via de participerende provincies en IPO en de kennisinstellingen via Telos, Transforum en het Kennisnetwerk Plattelandsontwikkeling.

Het Kennisknooppunt krijgt een basis capaciteit om te zorgen voor continuïteit van activiteiten. Provincies leveren tenminste een deel van de personele inzet. De minimale bezetting is als volgt:

	<u>omvang</u>	<u>inzet door</u>
- programmamanager	0,1 fte	extern
- projectleider, tevens liasion-persoon naar provincies	0,5 fte	provincies
- communicatiemedewerker	0,5 fte	provincies of extern
- kennismakelaar	0,4 fte	kennisinstelling of extern
- secretariële ondersteuning	<u>0,3 fte</u>	provincies of extern
Totaal	1,8 fte	

7.2 Betrokkenheid van potentiële participanten

Onderstaande partijen onderschrijven de inhoudelijke doelstellingen van het project Sturing op Duurzame Plattelandsontwikkeling. Participatie in het SDPO-programma kan door financiële participatie, inbreng van cases, ondersteuning in personele zin, beschikbaar stellen van faciliteiten (bijeenkomsten, communicatie-activiteiten). Definitieve toezeggingen daaromtrent worden niet gedaan alvorens opdrachtgevers duidelijkheid bieden omtrent hun eigen initiële investering.

- Provincies: IPO, Gelderland, Limburg, Noord-Brabant, Overijssel, (Friesland, Utrecht)
- ministerie LNV: Directie Platteland, Directie Wetenschap en Kennisoverdracht, Directie Regionale Zaken-Zuid, Regiebureau POP
- ministerie VROM o.a. Transitie Transferpunt
- praktijk Nationaal Netwerk Plattelandsontwikkeling, initiatiefnemers van cases (zie groslijst in separate bijlage)
- kennis-organisaties: Telos (UvT), Wageningen-UR (WING, Alterra, CIS), Transforum Agro & Groen, Habiforum, LEARNing, Leren voor Duurzame Ontwikkeling, HAS Den Bosch St. Kennisnetwerk Plattelandsontwikkeling.



7.3 Kostenbegroting

Doelstelling voor 2005 is de realisatie van minimaal 4 koplopersgroepen en kenniskringen, waarbij naar schatting 100 personen direct zijn betrokken. Het SDPO-programma faciliteert en financiert de proces- en kennisinhoudelijke begeleiding van het kennis- en leertraject, maar subsidieert geen overige projectkosten van koplopersgroepen. Verder organiseert het Kennisknooppunt activiteiten voor kenniskringen, maar de beschikbare middelen zijn vooralsnog ontoereikend voor externe procesbegeleiding van de kenniskringen. Maar, zoals eerder opgemerkt: succesvolle kenniskringen organiseren zichzelf. Deze aanpak voorkomt tevens 'subsidiegedreven' projecten en activiteiten.

De kostenbegroting is opgebouwd uit:

- a) vaste kosten. Dit betreft de personele bezetting van het Kennisknooppunt en overige kosten, zoals jaarconferentie, toegankelijk maken van kennis en ervaringen, website e.d.;
 - b) variabele kosten, d.w.z. waarvan de omvang afhankelijk is van het aantal groepen.
- Deze verdeling van kosten naar deze categorieën is triviaal, maar geeft inzicht in financiële consequenties van het variëren van de omvang van het SDPO-programma.

Begrote programmakosten bij minimumvariant (4 koplopersgroepen en kenniskringen, geen evaluatie-onderzoek)

Vaste kosten	bedrag in €
personele detachering vanuit provincies, 1,0 fte	80.000
personele invulling extern, 0,8 fte	110.000
personele bezetting Kennisknooppunt	190.000
bundeling van de praktijkkennis (uit koplopersgroepen/kenniskringen)	4.000
agendering van knelpunten en kennisvragen	4.000
seminarcyclus kenniskringen	12.000
inrichten / aanpassen website	10.000
excursies/ workshops/ symposia	12.000
jaarconferentie (agendering en programmering)	15.000
Subtotaal	247.000
btw, afgerond (excl. detachering vanuit provincies)	32.000
Totaal vaste kosten	279.000
Variabele kosten (per serie van 4 groepen)	bedrag in €
4 * oriëntatiewerkshops	8.000
4 * ondersteuning opstelling activiteitenagenda	4.000
4 * procesbegeleiding	20.000
4 * casus- en procesbeschrijving	8.000
vergoeding particuliere participanten *)	16.000
Subtotaal	56.000
btw, afgerond	11.000
Totaal variabele kosten	67.000
Generaal totaal	346.000

*) De ontwikkeling van nieuwe sturingsvormen in de praktijk vergt participatie van burgers en ondernemers. Aan hen wordt te vaak betrokkenheid 'om niet' gevraagd, terwijl overige betrokkenen hun bijdrage leveren uit hoofde van hun (betaalde) functie. Het uitgangspunt van SDPO is, dat ook de kosten van participatie door burgers en ondernemers vergoed moeten worden.



Aanvullende activiteiten

Het anders leren van sturen naar duurzame plattelandsontwikkeling vergt een voldoende kritische massa. De minimale omvang van 4 koplopersgroepen en kenniskringen is eigenlijk niet voldoende. De ambitie van het voorkeursalternatief met 8 koplopersgroepen vergt een aanvullend bedrag van € 67.000 voor de 2^e serie van 4 koplopers. Daarmee verdubbelt het aantal direct betrokken personen en dalen de kosten per direct betrokken personen van € 3.460 (minimumvariant) naar € 2.065 (voorkeursalternatief) uitaangaande van 10 personen per koplopergroep, 15 per kenniskring.

In bovenstaande begroting is nog niet voorzien in monitorings- en evaluatieonderzoek t.b.v. het programma. Een dergelijk onderzoek wordt globaal begroot op € 150.000. Zo'n onderzoek draagt zeker bij aan verrijking van de leerervaringen, maar is inhoudelijk zowel als qua omvang te groot om te kunnen uitvoeren vanuit het SDPO-programma. Dit zou in onderlinge samenwerking goed kunnen worden uitgevoerd vanuit het programma van Transforum Agro & Groen (zie ook bij Financiering).

7.4 Financiering

De provincies zijn gezamenlijk (incl. IPO) de eerstverantwoordelijken voor financiering van dit programma. Het betreft een investering, die noodzakelijk is om tijdig de instrumenten te ontwikkelen voor besteding vanaf 2007 van de gelden van het Investeringsbudget Landelijk Gebied. Dit bedrag kan tevens dienen als matching voor co-financiering door derden. Voor financiering kunnen de provincies putten uit EU-fondsen (POP, Leader, Interreg) of meer specifiek gebiedsgebonden fondsen, reconstructie- en ILG-gelden.

Voor de uitvoering van het SDPO-programma zijn nog geen harde toezeggingen gedaan. Geïnteresseerde mogelijke participanten vragen eerst duidelijkheid over de initiële investering in het programma door de opdrachtgevers. Op grond van gesprekken en intenties wordt voorzien in de volgende financiering voor start van het programma in 2005. De opzet is onder voorbehoud.

Financiering (onder voorbehoud)

Bijdragen cash en in natura	bedrag in €
IPO ¹⁾	63.000
Provincie Noord-Brabant	100.000
Provincie Gelderland	100.000
ministerie LNV ²⁾	50.000
Telos (in natura)	25.000
Subtotaal	<u>338.000</u>
Overweging andere provincies ³⁾	75.000
Totaal ⁴⁾	<u>413.000</u>

¹⁾ Minimaal gevraagde bijdrage. Hiermee is bovenop de minimumvariant van 4 koplopersgroepen een 2^e serie van 4 groepen mogelijk.

²⁾ Onder voorwaarde van substantiële financiering door IPO

³⁾ Hiermee is bovenop de minimumvariant (4 groepen) een 2^e serie van 4 groepen mogelijk.

⁴⁾ Uitgangspunt bij de financiering is, dat geen BTW hoeft worden afgedragen.

Financiële haalbaarheid

De minimumvariant vergt € 346.000 (4 koplopersgroepen, 4 kenniskringen en het Kennisknooppunt). De voorlopige toezeggingen (voorbehoud) belopen € 275.000 exclusief bijdrage van IPO, maar met voorwaarde van LNV dat IPO substantieel meefinanciert. Dekking van het verschil vraagt een bijdrage van IPO van € 71.000. Zonder bijdrage van IPO komt er geen SDPO-programma.



Enkele provincies hebben financiële participatie nog in overweging, begroot op totaal € 75.000. Met die bijdrage zijn de kosten van de minimumvariant gedekt, echter genoemde € 75.000 kan niet in de plaats komen van de IPO-bijdrage (LNV-voorwaarde).

Het voorkeursalternatief met een 2^e serie koplopersgroepen vergt een aanvulling van € 67.000 tot € 413.000. Dit is haalbaar als IPO minimaal € 63.000 bijdraagt, en de voorlopige toezeggingen - inclusief in overweging zijnde bedragen ad € 75.000 - realiteit worden.

Co-financiering vanuit ICES/KIS-3

Met name Transforum Agro & Groen is geïnteresseerd in het SDPO-programma, zowel uit oogpunt van vraagsturing van toegepast onderzoek (kennisvragen uit de praktijk) en verdiepend wetenschappelijk onderzoek m.b.t. transitievraagstukken van landbouw en platteland, als uit oogpunt van kennisdisseminatie waarvoor het Transforum-programma nog geen uitvoeringsplan heeft. Vanuit het Transforumprogramma is – uiteraard onder voorwaarden – co-financiering mogelijk van projectactiviteiten, die zich richten op transitievraagstukken en bijdragen aan systeeminnovatieve wijzigingen van de kennisinfrastructuur. Na het aanloopjaar 2004 zal het Transforumprogramma vanaf 2005 echt van start gaan.

Na besluitvorming door de opdrachtgevers over dit businessplan wordt duidelijk of namens opdrachtgevers participanten kunnen worden "gecontracteerd" voor het programma SDPO. Het totaal van financiële inbreng bepaalt mede de omvang van het uiteindelijke programma.

7.5 Meerjarenplanning

Conform het goedgekeurde projectplan, dat aan dit businessplan ten grondslag ligt, is de planning voor uitvoering van dit meerjarenprogramma als volgt.

jaar	fase	activiteiten	uitvoering				bedrag in k€
			KG	KK	KP	OZ	
2004	initiatie	- netwerkvorming					
		- opstellen businessplan					
		- besluitvorming plan					
		- uitbesteding kennisknooppunt					
2005	uitvoering	- opstart koplopers en kringen			x		totaal: 346 - 413 k€
		- uitvoering cases	x	x			
		- werving nieuwe participanten		x	x		
		- voorbereid. evaluatieonderzoek			x	x	
		- programmering + finan. 2006			x		
2006	uitvoering	- afronding cases 2005 *)	x	x			Knooppunt: 200 k€ Onderzoek: 150 k€ Cases: 200 k€
		- uitvoering evaluatie-onderzoek				x	
		- jaarconferentie: resultaten 2005					
		- uitvoering cases 2006	x	x			
		- planvorming overdracht+verankering			x		
2007	overdracht	- verankering in provincies		x	x		PM
		- afronding evaluatie-onderzoek				x	
		- implementatie netwerksturing			x		

*) of verlenging tot 2006

KG = koplopersgroep
KP = Kennisknooppunt

KK = kenniskringen
OZ = onderzoek



8. Voorstellen tot besluit, aanbevelingen

Na onderzoek naar nut en noodzaak van het businessplan voor het programma SDPO en verkrijging van commitment tijdens het opbouwen van een netwerk van geïnteresseerden is de conclusie, dat dit programma bijdraagt aan "Anders leren sturen".

Aan opdrachtgever worden de volgende aanbevelingen en voortstellen tot instemming gedaan:

1. Goedkeuring en vaststelling van dit businessplan;
2. Beschikbaar stellen van de gevraagde financiering door IPO ad € 63.000 voor 2005;
3. Individuele provincies aanbevelen te participeren in het programma;
4. Aangaan van contractafspraken voor uitbesteding van het Kennisknooppunt;
5. Benoemen van twee leden in de regiegroep uit de IPO-adviescommissie Landelijk Gebied, respectievelijk Milieu.



Bijlage 1:

Verwachtingen vanuit het programma SDPO aan koplopersgroepen

Taak

Een koplopersgroep is coalitie van personen, die een zorg, probleem of passie delen rond duurzame plattelandsontwikkeling. De groep adopteert een praktijkcasus met een sturingsvraag passend binnen één of meer van de vier sturingsthema's en heeft de ambitie dat vraagstuk in die casus tot een oplossing te brengen. De deelnemers in een koplopersgroep stellen daartoe hun kennis, vaardigheden en netwerk beschikbaar. Het resultaat en effect van een casus van een koplopersgroep is de ontwikkeling van nieuwe sturingsvormen.

Een koplopersgroep vergt één of meer "trekkers", bijvoorbeeld een charismatisch bestuurder uit het gebied. Deze geeft dekking aan het proces en accepteert dat niet alles verloopt zoals wanneer de overheid het zou organiseren. Daarnaast vraagt het werkproces om een inspirator uit de buurt of uit de streek, die anderen aan zich kan binden. De inspirator wordt gedekt door de eerder genoemde bestuurder, die ruimte zoekt voor het realiseren van ongebruikelijke ideeën ¹.

Verwachtingen

1. Vraagstelling De casus van de koplopersgroep is:
 - ✓ afkomstig uit de uitvoeringspraktijk van plattelandsontwikkeling;
 - ✓ gericht op knelpunten rond sturing op duurzaamheid (drie kapitalenmodel).
2. Houding De koplopersgroep:
 - ✓ onderschrijft de noodzaak voor andere manieren van sturen: balanceren tussen de drie duurzaamheidskapitalen;
 - ✓ is nieuwsgierig naar werkwijzen, visies, aanpak en oplossingen van anderen.
3. Samenstelling De deelnemers:
 - ✓ zijn representant van burgers, het regionale bedrijfsleven, overheden, maatschappelijke organisaties en kennisinstellingen;
 - ✓ vertegenwoordigen het gedachtegoed achter de economische, ecologische en sociaal-culturele duurzaamheidskapitalen;
 - ✓ nemen deel op persoonlijke titel;
 - ✓ acteren onder de bezielende motivatie van een lokaal of regionaal actieve bestuurder met relevant netwerk.
4. Ambitie De koplopergroep wil:
 - ✓ nieuwe sturingsvormen in de praktijk helpen ontwikkelen, vormgeven en toepassen;
 - ✓ anderen in de gevonden resultaten meenemen en betrekken;
 - ✓ de resultaten verankeren in de uitvoeringspraktijk door – bijvoorbeeld zelf als eerste - de opgedane ervaringen toe te passen.
5. Initiatief De koplopersgroep:
 - ✓ organiseert t.b.v. de eerste verkenning een brainstormbijeenkomst bedoeld voor verkenning van samenwerking kopgroep/ SDPO.
 - ✓ neemt actief deel aan gezamenlijke opstartsessies en mogelijke vervolgbijeenkomsten zoals themabijeenkomsten enz.
6. Facilitering De koplopersgroep wordt ondersteund door:
 - ✓ het Kennisknooppunt, dat als aanspreek- en coördinatiepunt fungeert;
 - ✓ inhoudelijke deskundigen die op ad hoc basis bijdragen leveren;
 - ✓ procesbegeleiding t.a.v. het leerproces en vastlegging van leerervaringen;
 - ✓ kenniskringen op deelgebieden, die input kunnen leveren via ideeën, kennis, ervaringen of juist helpen met het uitdragen van de leerervaringen.

¹ Platteland aan het stuur, Raad voor het Landelijk Gebied, april 2004



Bijlage 2:

Voorbeelden van sturingsvragen per thema

Deze sturingsvragen zijn opgetekend uit tal van gesprekken. Bovendien is gebruik gemaakt van een inventarisatie van Telos en de voorbereidingen van het ICES/KIS-3 programma Transforum Agro & Groen. Het betreft slechts een kleine greep, die de problematiek van het thema illustreert. De sturingsvragen, die binnen dit programma SDPO worden opgepakt, kunnen heel andere zijn, mits ze passen binnen de vier sturingsthema's.

Oriëntatie op Europa

- Hoe creëer je een groter bewustzijn van en handelen naar de kansen die Europa biedt?
- Welke ervaringen van andere lidstaten zijn bruikbaar in ons bestuurlijk denken en handelen?
- Hoe ga je om met de verkokering in EU-fondsen en regelgeving en hoe bundel je financieringsstromen?
- Hoe creëer je in de EU kaders voor voldoende diversiteit voor platteland en landbouw ter behoud van onze cultuurhistorische landschappen, regionale diversiteit e.d.?
- Hoe zijn verbredingsactiviteiten rond plattelandsontwikkeling "Brussel-proof" te maken?
- Op welke wijze kunnen overheden *gezamenlijk* beter anticiperen op komend EU-beleid en daar vooraf ook invloed op uitoefenen?

Maatwerk

- Wat en hoever moet je loslaten als overheid om de kwaliteit van uitvoering te waarborgen?
- Hoe komt sturing op hoofdlijnen en uitvoeringsgerichtheid tot stand?
- Waar blijft de democratische legitimatie van deze werkwijze?
- Welke ruimte hebben initiatiefnemers nodig en hoe regel je de afspraken over de tegenprestatie?
- Hoe kan de overheid zich als partner op te stellen en tegelijk het proces of de inhoud sturen?
- Welke flexibele instrumenten horen bij een dergelijke aanpak?
- Hoe houd je samenhang, als je zelf (overheid) niet meer stuurt?

Zelforganisatie

- Op welke wijze kan het vertrouwen van de burger in de overheid worden hersteld. Is ruimte geven aan lokale initiatiefnemers dan voldoende?
- Welke besluitvormingsprocessen houden met rekening de belangen van ondernemers, burgers en andere betrokkenen?
- Welke nieuwe rolverdeling is nodig en gewenst tussen burgers en overheden bij het inrichten en beheren van het platteland?
- Over welke kwaliteiten moeten ambtenaren en bestuurders beschikken om die nieuwe rol van overheden te gaan vervullen?

Integraliteit

- Hoe creëer je nieuwe relaties voor evenwicht in de wederzijdse afhankelijkheid tussen stad en platteland?
- Hoe geef je sturing aan (totstandkoming van) voorwaarden waaronder de landbouw in de toekomst nog mag/kan produceren?
- Hoe bereik je sturing van het platteland op economische, sociaal-culturele en ecologische waarden?
- Hoe verhoudt zich de ontwikkeling van de landbouw met water als eerste ordenend principe?
- Welke regelgeving en nieuwe financiële en juridische arrangementen stimuleren de maatschappelijke gewenste omgeving?
- Op welke schaal kun je op welke thema's aansturen om tenminste aan de over gebieden heen voldoende diversiteit te behouden?
- Hoe hef je spanningen op, die integratie van functies in hetzelfde gebied met zich brengt?
- Welke systeeminnovaties dragen bij aan de duurzame ruimtelijke herinrichting van de agrofood sector in gebieden met een sterke verweving tussen agrarische en niet-agrarische functies?



Literatuurverwijzingen

- i Duurzame ontwikkelingspolitiek in de regio, IPO ad-hoc commissie Milieu, 2002
- ii Werkgroep van het Innovatieplatform voor dynamisering van de kennisketen, onder leiding van Wijffels, http://www.innovatieplatform.nl/nl/projecten/Dynamisering_kennisketen/index.html
- iii Terugblik op toekomstverkenningen, Stuurgroep Toekomstonderzoek en strategisch omgevingsbeleid, WRR, Den Haag oktober 2000
- iv "Na de burgerlijke ongehoorzaamheid komt de bestuurlijke ongehoorzaamheid", interview met dr.ir. M.C.H. Wagemans in Levende Have, augustus 2004
- v Verslag van de Europese Conferentie over de toekomst van het plattelandsbeleid, gehouden van 12 tot 14 november 2003 te Salzburg
- vi Nota Ruimte. Ruimte voor ontwikkeling, ministerie van VROM, april 2004
- vii Plattelandsvernieuwing: niet meer planning, C.M.J. van Woerkum, presentatie voor het Forum Plattelandsvernieuwing, oktober 2001.
- viii Voor boeren, burgers en buitenlui, Raad voor het Landelijk Gebied, juni 2002
- ix Op weg naar een volgende generatie gebiedsgericht beleid, publicatie naar aanleiding van een werkconferentie, InnovatieNetwerk Groene Ruimte en Agrocluster en Raad voor het Landelijke Gebied, december 2003
- x Platteland aan het stuur, Raad voor het Landelijk Gebied, april 2004
- xi Omgaan met kennis in transitie, een verkenning van het ongekende, Advies van de Raad voor Ruimtelijke, Milieu- en Natuuronderzoek, februari 2003
- xii Platteland aan het stuur, Raad voor het Landelijk Gebied, april 2004
- xiii Platteland aan het stuur, Raad voor het Landelijk Gebied, april 2004
- xiv Communities of Practice, Bood en Coenders, uitgeverij Lemna, 2004

