

## PROJECTVOORSTEL

# Naar een **Systeem van “Verrijkende landbouw”**

Projectvoorstel

Klant:           Uitvoeringsprogramma Bodem & Ondergrond

Referentie: BC1681-114&PRP1810021055

Versie:           0.1/Finale versie

Datum:           2 oktober 2018

HASKONINGDHV NEDERLAND B.V.

Laan 1914 no.35  
3818 EX AMERSFOORT  
Netherlands  
Transport & Planning  
Trade register number: 56515154

+31 88 348 20 00 **T**  
+31 33 463 36 52 **F**  
info@rhdhv.com **E**  
royalhaskoningdhv.com **W**

Titel document: Naar een System van “Verrijkende landbouw”

Ondertitel: Op weg naar een Programmaplan  
Referentie: BC1681-114&PRP1810021055  
Versie: 0.1/Finale versie  
Datum: 2 oktober 2018  
Projectnaam: Naar een systeem van verrijkende landbouw  
Projectnummer: BC1618-114-100  
Auteur(s): Marco Vergeer, Renée Zijlstra, Onno van Bekkum

Opgesteld door:

---

Gecontroleerd door:

---

Datum/Initialen:

---

Goedgekeurd door:

---

Datum/Initialen:

---

Classificatie

Vertrouwelijk



## Disclaimer

*No part of these specifications/printed matter may be reproduced and/or published by print, photocopy, microfilm or by any other means, without the prior written permission of HaskoningDHV Nederland B.V.; nor may they be used, without such permission, for any purposes other than that for which they were produced. HaskoningDHV Nederland B.V. accepts no responsibility or liability for these specifications/printed matter to any party other than the persons by whom it was commissioned and as concluded under that Appointment. The integrated QHSE management system of HaskoningDHV Nederland B.V. has been certified in accordance with ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 and OHSAS 18001:2007.*

## Inhoud

<b>1</b>	<b>Inleiding: Naar een Systeem van “Verrijkende Landbouw”</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Aanleiding en doelstelling</b>	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>Aanpak / Opdrachtrealisatie</b>	<b>7</b>
3.1	Een programmatische aanpak	7
3.2	Aandachtspunten bij productontwikkeling	8
<b>4</b>	<b>Resultaten</b>	<b>10</b>
4.1	Handelingskader: activiteiten na de ontwikkeling	12
<b>5</b>	<b>Kennisdeling en samenwerking</b>	<b>13</b>
<b>6</b>	<b>Programmaorganisatie</b>	<b>15</b>
6.1	De kracht van het Samenwerkingsverband	15
6.2	Programmateam (Projectorganisatie)	17
6.3	Begeleidingsstructuur	18
<b>7</b>	<b>Risico’s en beheersmaatregelen</b>	<b>19</b>
<b>8</b>	<b>Planning</b>	<b>22</b>

## 1 Inleiding: Naar een Systeem van “Verrijkende Landbouw”

Minister Carola Schouten (LNV) presenteerde op 9 september 2018 haar Landbouwvisie, waarin ze de huidige landbouwpraktijk als “**niet houdbaar**” verwoordt. Het alternatief is “kringlooplandbouw” en dat lijkt een mooie en goede stap voorwaarts. Maar ook uit deze visie, zoals in diverse andere recente studies, waaronder die van het Planbureau voor de Leefomgeving (juli 2018), komt duidelijk naar voren: de tijd van pleisters plakken en wat pilots is voorbij. Een kanteling in het landbouw- en voedselsysteem zelf is dringend nodig. Vruchtbare, biodiverse bodems spelen daarbij een cruciale rol.

We hebben verheugd uw Programma van Eisen gelezen en de centrale vraag die u voorlegt om een “**nieuw/aangepast landbouwsysteem**”. Wij kiezen voor de eerste optie: een **nieuw** landbouwsysteem.

Daarvoor is het ons inziens nodig dat er, binnen één **programma**, aandacht wordt besteed aan al die problemen die we in onze verkenning voor STRONG (zie bijlage B3) hebben opgetekend. Dat is waar we u gaan leveren. “We” is een Samenwerkingsverband ontstaan vanuit het Initiatief **Bewust Bodemgebruik** (BB). Dat vraagt meer dan een projectmatige benadering met een tweejaar doorlooptijd.

Vorbij het huidige landbouwsysteem (“Systeem-A”) en het door de minister voorgestane model van “Kringlooplandbouw” zetten wij in (met die programmatische aanpak) op een daadwerkelijk nieuw systeem. Een landbouwsysteem dat vanaf de bodem gezond is en dat gezonde voedselproducten voortbrengt voor gezonde mensen en dat ook financieel gezond kan zijn. Wij noemen het “**het systeem-B van Verrijkende Landbouw**”. Dat vraagt nogal wat.

In onze **aanpak** treft u een methode om bouwstenen te extraheren vanuit een diepe analyse van de rijkdom van vele bestaande koplopers, pilots enz., die we deels ‘uit eigen stal’ aandragen. Uit een synthese van deze bouwstenen bouwen we aan een nieuw landbouw- en voedselsysteem. We beginnen met, zoals u vraagt, en analyse van het huidige landbouwsysteem-A.

Ons programmavoorstel voor de komende tweejaarperiode levert, als nadere uitwerking van hetgeen u om vraagt, als **handelingskader** een **Programmaplan** op voor de systeemontwikkeling van Systeem-A en systeemtransitie van A naar B binnen een geborgd proces voor de komende 20 jaar. Tegelijkertijd zal deze kwartiermakersperiode de zeer waardevolle resultaten opleveren waar u op de korte termijn om vraagt.

Zie ook de aanbiedingsbrief (bijlage B0) van voorzitter van de ambassadeurs van initiatief Bewust Bodemgebruik, Felix Rottenberg.

## 2 Aanleiding en doelstelling

### Aanleiding

In haar nieuwe **Landbouwvisie** erkent Minister Carola Schouten dat er **fundamenteel** iets moet veranderen in het landbouw- en voedselsysteem. Dit omarmen wij.

Zo staat er dat *“de manier waarop we nu ons voedsel produceren steeds verder uit balans raakt”* en omdat *“het verder gaat dan wat de aarde kan geven”* dit *“niet houdbaar”* is. Het vraagstuk is urgent: *“Het mag niet langer zo zijn dat de landbouw en natuur tegenover elkaar staan en dat landbouw biodiversiteit onder druk zet.”* Wat nodig is, is verstrekkend: *“een structurele verandering in de positie van de primaire sector in de samenleving”*.

De Minister voorziet een verscheidenheid aan landbouwpraktijken waarin zowel plaats is voor oriëntatie op lokale markten als wereldmarkten, voor schaalvergroting als multifunctionele landbouw, maar waar steeds centraal staat de verschuiving *“van voortdurende verlaging van de kostprijs van producten naar voortdurende verlaging van het verbruik van grondstoffen door een efficiëntere benutting van kringlopen”*. Belangrijk hierbij is het wegwerken van *“lekken, verkwistingen, inefficiënties en andere ongewenste effecten”* middels de overstap naar een *“systeem met minimale onnodige verliezen”*. Het wordt “Kringlooplandbouw” genoemd.

Wij vragen ons af of deze voorgestelde richting, hoe positief ook op de korte termijn, daadwerkelijk de lange termijn oplossing zal betekenen. Is Kringlooplandbouw het “aanpassen” van het bestaande systeem of echt een “nieuw” systeem?

Vanuit het perspectief van de bodem denken wij dat een meer **fundamentele** verandering nodig is. Het wegwerken van de laatste verliezen binnen en tussen de schakels van het huidige landbouwketensysteem, met oog op het verhogen van de netto-opbrengst, niet voldoende is en niet tot een zichzelf versterkend bodemsysteem leidt. We zien volop kansen voor een **nieuw** perspectief op de voedende kwaliteit en draagkracht van de bodem en dat daarmee significant zal bijdragen aan de realisatie van tenminste 15 relevante mondiale Duurzame Ontwikkelingsdoelen (SDGs) op dit thema, met in het bijzonder #2 (“een einde aan honger”) én #15 (“leven op land”) - en alle in samenhang.

We voorzien de **overstap/overgang** van een systeem waarin kapitaal leidend is naar een systeem waar de gezondheid van de mens, de ecologie - én de financiële gezondheid van het landbouwbedrijfsleven centraal staat. Dit allemaal door optimaal gebruik te maken van de draagkracht en vitaliteit van gezonde bodems. Laten we alvast een volgende stap vooruit kijken naar een échte oplossing: een **‘Systeem-B’ van Verrijkende Landbouw** (kortweg “Systeem-B”).

### Oplossingsrichting

We zien overigens wel al de relevante ‘haakjes’ in de Landbouwvisie voor de ontwikkeling van een alternatief systeem. Zo spreekt de Minister over vernieuwende *“initiatieven en experimenten”*, *“koplopers in het veranderingsproces”* enz. en er is hoop gevestigd op *“de economische kracht van samenwerking tussen partijen in de agrosector”* en *“regionale Samenwerkingsverbanden”*, in vertrouwen *“op de kracht van de samenleving”* om de omslag mogelijk te maken. De Minister noemt *“een gebiedsgerichte aanpak van opgaven tot stand komen die verder gaan dan landbouw, natuur en voedsel”*, waarbij het InterBestuurlijk Programma de basis legt.

Aansluitend bij de Landbouwvisie van Minister Schouten wijzen de volgende **bouwstenen** ons in de richting van een nieuw ‘Systeem-B’:

- Het belang van de **kracht van ecosystemen** en de juiste balansen tussen plantaardig en dierlijk, tussen humane consumptie en dit plantaardig-dierlijke evenwicht - het geheel afhankelijk van de kwaliteit van de **bodem**, die binnen de juiste input-output balans zichzelf herstelt en verrijkt;
- Het koesteren van **initiatieven en experimenten** van koplopers die veelal op bedrijfsniveau - en dus op lokale schaal- aan vernieuwing werken (maar nog steeds 'systeem-gevangenen' blijken);
- Het belang van een **systemische benadering** voorbij de beïnvloedingsfeer van het boerenerf t/m aanvoer en afzet, fysieke systeemomgeving, onderzoek en onderwijs, de financiële en fiscale systemen, de fysieke leefomgeving met haar diverse maatschappelijke opgaven, de wets- en beleidsomgeving;
- De kracht van (coöperatieve) **samenwerking** tussen bedrijven, ketenpartners en met de omgeving;
- De kracht van het Nederlandse **onderzoeks- en onderwijsstelsel**, dat voor de ontwikkeling van het nieuwe systeem ook voorbij de Kringlooplandbouw een grote rol zal moeten spelen;
- Een **gebiedsgerichte**, integrale en participatieve benadering door de samenwerkende overheid volgens het InterBestuurlijk Programma (en de Omgevingswet!) van gebiedsopgaven inclusief landbouw- en voedselsysteem;
- De kracht van de **samenleving** (binnen gebieden dus) waar burger-boer-combinaties nieuwe bedrijfspvormen levensvatbaar (kunnen) maken.

#### Denkkader

Op een dieper, conceptueel niveau beschouwen we deze bouwstenen vanuit het klassieke denkkader, op een eigentijdse manier belicht, van de drie productiefactoren: 'Land, Labour & Capital', oftewel: Land (Bodem), Mens en Waarde (zie ook bijlage B1):

1. **Land:** (*Gezonde bodem*) Grond is geen handelswaar; voor grond geldt een zorgplicht; grond is de grootste gemene deler bij het sluiten van kringlopen die zonne-energie verbindt aan de aarde ('embodied land' en 'MAXergy');
2. **Mens:** (*Gezonde mensen door gezond voedsel*) In zijn verschillende rollen (waaronder arbeid en consumptie) is de mens primair gebiedsgebonden; samenwerking ('coöperatie') is basisregel van ieder ecosysteem en geldt ook voor de mens; een gezonde mens in een gezond ecosysteem;
3. **Waarde:** (*Gezonde economie*) Gebiedsgebonden waardecreatie i.p.v. het onttrekken van gebiedswaarde middels aandeelhouderswaarde; korte ketens/gebiedscirculaire transactierelaties; gebiedsafspraken voor economische structuurversterking volgens Rijnlands-Europese spelregels; een gebiedsbancair stelsel.

Deze drie productiefactoren brengen we systemisch bijeen; centraal daarbij is dat we de oplossing zoeken op **gebiedsniveau**: in het gebied (grond/bodem) komt alles bij elkaar. "Gebiedsgericht", zoals minister Schouten het noemt.

Binnen het Systeem-B speelt (lokale) **overheid** een uiterst relevante, andere rol. Systeem-B vraagt om nieuwe gebiedsafspraken, binnen een nieuw stelsel van spelregels (o.b.v. samenwerking en "economische structuurversterking" (zie Regeerakkoord p.41) in plaats van steeds hardere concurrentie op een 'vrije' markt - binnen Europese wetgeving en beleid twee totaal verschillende oriëntaties). Nieuwe gebiedsverhoudingen vragen ruimte voor nieuwe lokale democratie en participatieve verhoudingen (zie Kamerbrief Ollongren dd 6 juli 2018).

### Probleemstelling

Hoe ontwikkelen we naast en noodzakelijkerwijs vanuit het bestaande landbouwsysteem (Systeem-A) een **nieuw** landbouwsysteem (Systeem-B)? Welke **bouwstenen** van actuele, vernieuwende landbouwpraktijken (*“koplopers” en “experimenten”*) kunnen we dusdanig in **samenhang** brengen binnen een gebiedsgericht perspectief dat we daadwerkelijk tot een nieuw, landbouwkundig, economisch en financieel **volhoudbaar** systeem komen, dat bovendien juridisch, beleidsmatig en bestuurlijk **geborgd** is? Wat vraagt dat voor de komende twee jaar en wat voor de twintig jaar die volgen, zowel van boeren, ketenpartijen en vooral ook: van de overheid?

### Doelstelling

We willen vanuit bestaande en nieuwe **bouwstenen** tot een **samenhangend** nieuw bodem-, voedsel- en landbouwsysteem komen, gebaseerd op een gezonde ecologische en sociaal-economische balans. We willen dit bereiken door het opleveren van een analyse breed gedragen **rapportage** van:

- Bouwstenen ‘Systeem-B’ (onderdeel ‘analyse & inzicht’ in de Aanpak);
- Het zichtbaar maken van Systeem-B in de gebiedspraktijk (onderdeel ‘ontwerp & prototyping’);
- Gedragen en geborgd programmaplan (onderdeel ‘commitment & borging’).

### 3 Aanpak / Opdrachtrealisatie

#### 3.1 Een programmatische aanpak

Een ander/nieuw landbouwsysteem gebaseerd op duurzaam landgebruik is er niet van de ene dag op de andere. Het vraagt een multidisciplinaire, programmatische aanpak waarbij nadrukkelijk kennis en ervaring van buiten de landbouw nodig is. Want we menen te mogen constateren: werkelijke vernieuwing zal slechts ten dele vanuit de sector zelf komen, die teveel een product is van zichzelf. We nemen een groot aantal projecten onder de loep voor extractie elementen Systeem-B. Het ontwikkelen van een nieuw landbouwsysteem vraagt een volle generatie. Binnen de gestelde termijn tot 1 november 2020 van de uitvraag van het UP bieden we een kwartiermakersfase aan met een aantal zeer concrete resultaten, zoals beschreven in H4.

##### De kwartiermakersfase van het beoogde programma kent drie programmadoelen:

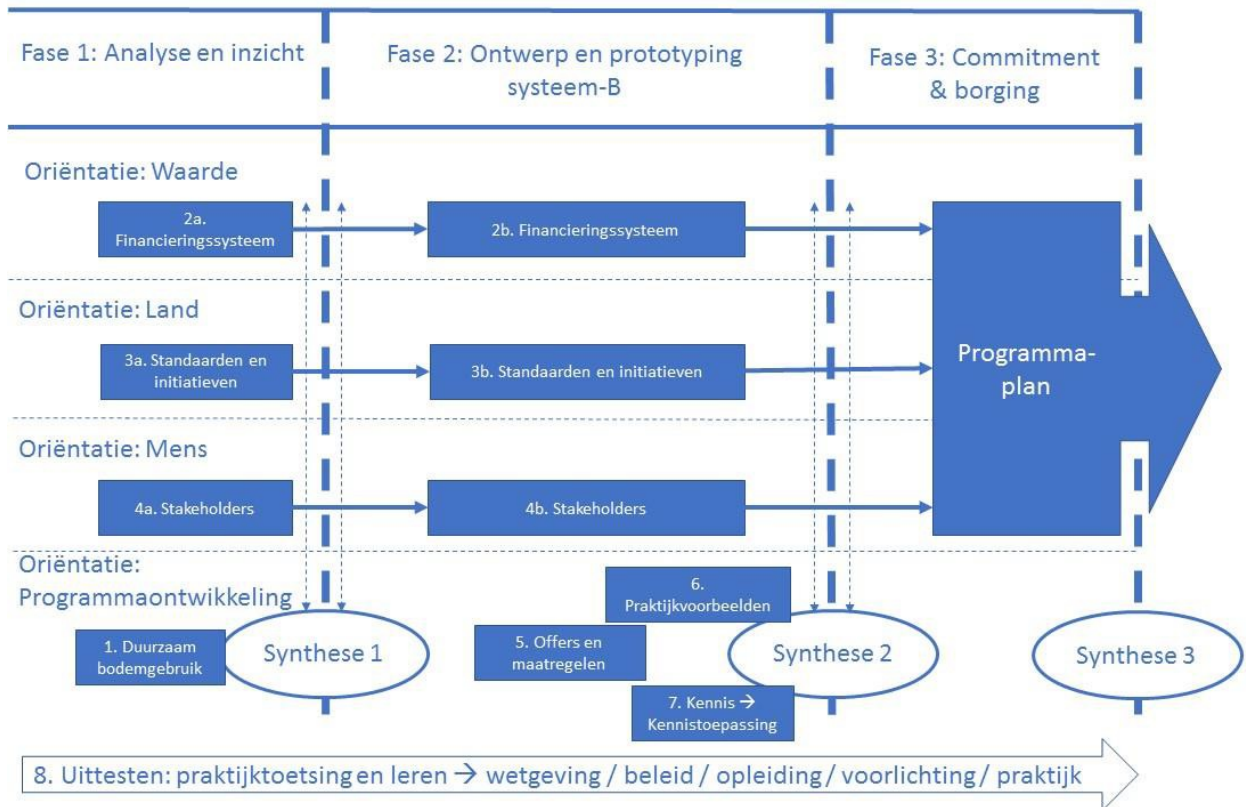
- Dit voorstel beoogt een **Programmaplan** op te stellen voor de ontwikkeling van een nieuw voedsel- en landbouwsysteem (Systeem-B) en voor disseminatie van programma-resultaten en de verdere implementatie van dit Plan voldoende draagvlak (en financiering) te organiseren.
- Hiertoe extraheren van bouwstenen van **Systeem-B** uit daartoe gegadigde projecten en initiatieven; deze in samenhang te brengen en zo nodig aan te vullen op systemisch niveau; en vervolgens verdieping van een aantal gebiedspraktijken met potentie voor Systeem-B. Selectie op diversiteit om in de optelsom met voldoende basis/ continuïteit te kunnen garanderen. Iedere test levert nieuwe leerlessen op.
- Ter afronding de oplevering van een **borgingsagenda** voor de zekere en veilige doorontwikkeling van Systeem-‘B’ en het bijbehorende transitieproces ‘van A naar B’ op een 20-jaar tijdsas, ingepast binnen (ontwikkellende) Europees, landelijk, Provinciaal, regionaal en lokaal beleid en wet- en regelgeving.

##### De werkzaamheden tot oplevering eind 2020 verdelen we in drie fasen:

1. **‘Analyse & inzicht’**. We maken een analyse van van het actuele landbouwsysteem (“A) en voeren een verkenning uit naar de contouren van Systeem-B. Daarnaast breiden we de eerste inventarisatie van vernieuwende praktijkvoorbeelden (bijlage B2) uit tot een mooi overzicht. Dit overzicht is nodig om vervolganalyses te maken als het gaat om verdienmodellen, methoden, standaarden en netwerk. Het leidt tot een scherper beeld van wat het huidige landbouwsysteem-A is en wat belangrijke criteria van Systeem-B zijn. We bouwen voort op de beleidsverkenning voor STRONG, steviger onderbouwd met analyse van praktijkvoorbeelden.
2. **‘Ontwerp & prototyping’**. Hier staat het ontwerp van Systeem-B centraal. Middels prototyping testen we (bouwstenen van) Systeem-B in een aantal landbouw/gebiedspraktijken die we aan het begin van deze fase zullen selecteren, voortbouwend op de analyse van deze praktijken in fase 1. Kandidaat-gebiedspraktijken zijn o.a. Coöperatie Bommelerwaard of elders in Provincie Gelderland, Gebiedscoöperatie Friesland i.o. (ICT-Regieplatform korte voedsel- en waardeketens).
3. De derde fase (**‘Commitment & borging’**) gaat over het verkrijgen van commitment voor een **Programmaplan** voor verdere doorontwikkeling van Systeem-B bij relevante stakeholders en de Programmaplan-borging. We bespreken ieders commitment, leidend in de laatste maanden tot het verzamelen van ‘handtekeningen’. Draagvlak, toegezegde steun en ambassadeurschap is onontbeerlijk voor een toekomst-veranderend programma. De



oplevering van het Programmaplan **biedt** het handelingsperspectief en kan met de relevante partijen worden uitgevoerd.



### 3.2 Aandachtspunten bij productontwikkeling

We werken in drie verschillende fasen aan activiteiten voor het beoogde resultaat. Zie bijlage B9 voor een uitgebreide beschrijving van de werkzaamheden. Bij onderstaande opsomming van activiteiten hebben we een koppeling gemaakt met de opsomming van paragraaf 2.1 uit PvE en zoals ook in bovenstaand plaatje met nummers is weergegeven:

- Activiteit 0: Startgesprek met opdrachtgever en Samenwerkingsverband over de werkzaamheden, vervolgens opstellen van contracten met partijen samenwerkingsverband. Start met opbouw programma-netwerk.
- Activiteit 1: Samenwerkingsverband verzamelt praktijkcassussen uit eigen praktijk en via internet-research. Te gebruiken voor het verrichten van meerdere analyses in de kwartiermakersfase. Samenwerkingverband maakt met dit overzicht een rapportage over bodemgebruik en bodemkwaliteit.
- Activiteit 2: expertmeetings in fase 1&2 over financieringssystemen.
- Activiteit 3: expertmeetings in fase 1&2 over standaarden en initiatieven.
- Activiteit 4: stakeholderanalyse door Samenwerkingverband, gebruikmakend van de expertmeetings van activiteiten 2+3 en programma-netwerk.
- Activiteit 5 levert een rapportage op van offers en maatregelen. Dat is een analyse door het Samenwerkingsverband, gebruik makend van de expertmeetings in activiteit 3b/4b.
- Activiteit 6: vanaf de projectstart verzamelen we praktijkcassussen. Van een selectie (binnen Samenwerkingverband) daarvan publiceren we een factsheet op de website

[www.bewustbodemgebruik.nl](http://www.bewustbodemgebruik.nl). De praktijkcasussen werken stimulerend en laten handelingsperspectief zien voor systeem-B.

- Activiteit 7 is beschreven in hoofdstuk 5.
- Activiteit 8: Middels prototyping testen we (bouwstenen van) Systeem-B in een aantal landbouw/gebiedspraktijken. Deze worden o.a. geleverd door Wijland (Veenweidegebieden), De Coöperatieve Samenleving (Friesland) en de provincies Gelderland en Overijssel.
- Alle activiteiten leveren een rapportage op die afzonderlijk wordt gedeeld met programma-netwerk. Het netwerk krijgt tot 2 weken voor een synthesebijeenkomst de mogelijkheid om inhoudelijk bij te dragen aan ieder product. In de bijeenkomst vindt een synthese plaats van geboekte resultaten van afzonderlijke activiteiten in de afgeronde fase. Het legt de basis voor de volgende fase. We organiseren drie Synthesebijeenkomsten.
- De Synthesebijeenkomsten leveren een basis op voor een nieuwe fase, maar ook een adviesrapport over beleid, wetgeving, voorlichting, praktijksituaties en opleiding.

Bij de uitvoering van werkzaamheden hanteren we de volgende **uitgangspunten**:

- Door te werken met bestaande praktijksituaties maken we zoveel mogelijk gebruik van bestaande of in ontwikkeling zijnde kennis en instrumenten. Zodoende ontstaat een 'state of the art'.
- Het BB-netwerk kent vele contacten met overheden, wetenschap, bedrijven, branche-organisaties, maatschappelijke organisaties. Dit netwerk brengen we op LinkedIn samen in een programma-netwerk aan wie we alle activiteit-resultaten voorleggen. In de actiorenalyse checken we welke netwerken, programma's en/of organisaties nog ontbreken: deze benaderen we met verzoek tot aansluiting.
- Aansluiting wordt gezocht bij de inhoud van de brief Bodemstrategie Tweede Kamer d.d. 23 mei 2018 van het ministerie van LNV. BB heeft een verkenning gemaakt voor STRONG (I&W). De tekst van het rapport is opgenomen in bijlage B3. Deze is reeds gedeeld en besproken met auteurs van de LNV-bodembrief.
- De stakeholderanalyse maakt gebruik van de keten in zowel het huidige landbouwmodel als systeem-B. Partijen in deze ketens worden geanalyseerd en gevraagd tot deelname aan programma-netwerk.
- Het Samenwerkingsverband legt al haar tussenresultaten voor aan het programma-management. De synthesebijeenkomsten zijn voor iedereen te bezoeken. Bovendien is een begeleidingsstructuur ontwikkeld (paragraaf 6.3). Het gedragen zijn van het programmaplan is immers net zo belangrijk als het Programmaplan zelf.
- Prototyping is belangrijk, want daar wordt het ontworpen systeem-B getest. Dat levert een wisselwerking op: systeem-B wordt getest, de casussen leren ervan.

## 4 Resultaten

We leveren voor 2020 de contouren op van Systeem-B, vanuit bestaande en nieuwe **bouwstenen** voor een nieuw bodem-, voedsel- en landbouwsysteem. Overeenkomstig dit programmadoel leveren we 3 producten op (in feite drie onderdelen van 1 gecombineerd product):

- Een gedragen **Programmaplan** dat ingaat op verschillende perspectieven voor duurzaam landgebruik in de landbouw (met als eis: ecologisch én economisch rendabel), zoals gevraagd wordt (p.7, PvE). Die perspectieven gebruiken we mede als bouwstenen voor het ontwerp van een Systeem-B, met aandacht voor actoren, financieringssystemen, standaarden.
- De bouwstenen van systeem-B (analyse & inzicht en ontwerp & prototyping).
- Een borgingsagenda inclusief **aanbevelingen** voor passende wetgeving, beleid, voorlichting, praktijktoepassing en -monitoring. Het in het PvE gevraagde handelingsperspectief delen we middels dit Programmaplan met een steeds uitdijend programma-netwerk (iedereen die actief wenst bij te dragen, mag meedoen) dat we voor afronding vragen om commitment voor de periode ná 2020.

De activiteiten van paragraaf 3.2 volgen de gevraagde activiteiten van het PvE. Daar komen resultaten uit die we afzonderlijk en als geheel toetsen in het programma-netwerk. In onderstaande tabel een samenvatting van de resultaten die de weg bereiden tot bovengenoemde resultaten.

Subcriterium	Resultaat	Resultaat van activiteit
Inzicht geven in wat duurzaam bodemgebruik [...]	Rapportage*: inhoudelijk leidend voor het ontwerp van Systeem-B in fase 2 en het Programmaplan.	1
Er is rekening gehouden met korte, middellange- en langetermijn- perspectief / Inzicht in een voor de volledige keten toepasbaar financieringssysteem [...]	Rapportage*: financiële modellen, inclusief doorkijk naar de genoemde termijnen. Rapportage opgebouwd in fase 1 en 2, met een advies voor Systeem-B.	2a/b
Inzicht geven in welke standaarden en initiatieven [...]	Rapportage* over standaarden en initiatieven conform PvE. Rapportage opgebouwd in fase 1 en 2, met een advies voor Systeem-B.	3a/b

Duidelijkheid geven in welke partijen in de keten betrokken zijn [...]	Rapportage* met overzicht actoren en hun belangen/behoefte/krachten. Rapportage opgebouwd in fase 1 en 2. Met set aan actoren spreken over commitment voor het Programmaplan en bijdragen in-kind en financieel.	4a/b
Inzicht geven in welke maatregelen getroffen kunnen worden [..]	Rapportage* over impact van Systeem-B voor tweede Synthese-bijeenkomst, waarin het gaat over het ontworpen Systeem-B en het Programmaplan.	5
Illustreer van deze maatregelen door middel van bestaande praktijkvoorbeelden [..]	Publicatie van praktijkvoorbeelden (>10) op de website <a href="http://www.bewustbodemgebruik.nl">www.bewustbodemgebruik.nl</a> voor resultaat-praktijktoets t.a.v. Systeem-B.	6
Inzichtelijk maken hoe het proces van kennis naar kennistoepassing vorm [..]	Rapportage* over kennisdeling op meerdere niveaus, zoals beschreven in Hoofdstuk 5. De rapportage wordt gecheckt in programma-netwerk en specifiek met wetenschap en opleidingen..	7 (H5)
Aansluiten bij de behoeften van de verschillende typen gebruikers [..]	Rapportage* over prototyping, gecheckt in programma-netwerk. Rapportage wordt opgebouwd in fase 1 en 2, aan de hand van praktijksituaties (>10). Verdiepende rapportage met check voor twee praktijkcasussen. Toets leidt tot een passage in Programmaplan over nadere praktijktoetsen en/of impact-monitoring.	8

\* Alle rapportages worden gecheckt op inhoud binnen het programma-netwerk

#### 4.1 Handelingskader: activiteiten na de ontwikkeling

Programma van Eisen	Voorstel
1. Aanpak voor verdere productontwikkeling	In het <b>Programmaplan</b> voor uitvoering wordt het vervolgtraject van uitvoering beschreven, inclusief beheersaspecten (zie 3). Het gebruik van het product wordt vastgelegd middels het committeren van partijen in fase 3; dit krijgt ook een plek in het Programmaplan.
2. Promotie van productgebruik	Naast Programmaplan ook al kopieerbare <b>concepten/modellen</b> van landgebruik, bedrijfsvoering, financiële structuren en financieringsvormen, gebiedsafspraken, leerprocessen, demogebieden, deskundigen voor procesbegeleiding. <b>Organisch</b> te implementeren rekening houdend met gebiedsspecifieke omstandigheden ('land, labour & capital').
3. Beheersaspecten	Onderdeel van het Programmaplan. Voorbij kennisdisseminatie ook <b>begeleiding</b> van implementatieprocessen en gebiedssamenwerking.

## 5 Kennisdeling en samenwerking

**Kennisdeling is niet vanzelfsprekend.** Zeker niet in een omgeving van ‘markt’, noch in een omgeving van wetenschap. Ter illustratie: de ‘Motie Velsen-VNG’ (“Ondergrond en maatschappelijke opgaven”, VNG: 27 juni 2018) vermeldt: *“Het is kennis die in Nederland aanwezig is bij onze kennisinstellingen, maar die niet vanzelf bij gemeenten en andere lokale partijen terecht komen. Deze kennisinfrastructuur is niet ontwikkeld.”*

Het succes van de Nederlandse landbouw kwam voort uit het OVO-drieluik (**Onderzoek, Voorlichting en Onderwijs**). Een eigentijdse, precompetitieve versie is nodig - en zal onderdeel van Systeem-B en de transitie tussen A & B moeten zijn. De kwartiermakersfase borgt beschikbaarheid van resultaten voor verschillende doelgroepen:

### A. Voor relevante doelgroepen

- **Netwerken Initiatief Bewust Bodemgebruik** en van daaruit diverse netwerken waarin zijn deelnemers participeren, waaronder Voedseltransitiecoalitie; ENBO-netwerk (waaronder Bodem+); LinkedIn Bewust Bodemgebruik; Oogst voor Morgen (OIM); Voedsel Anders, Werkgroep Eigentijd Eigendom van Grond, It’s the Food My Friends, Platform Bodembeheer, Gelders Ondergrondoverleg, VNG Werkgroep Bodem, Bodembreed, Vereniging van MilieuProfessionals, Slow Food Youth Network, Bionext, BD-vereniging en diverse burgerboereninitiatieven zoals Heerenboeren, Duinboeren;
- Inbreng in relevante **Green Deals** waarin leden van het Samenwerkingsverband zelf in participeren waaronder Voedselbossen, Waterhouderij, Groene en Blauwe Waarden vande Stad;
- Vanuit De Coöperatieve Samenleving: verbonden gebiedsgerichte coöperaties; Coöperatie Leren voor Morgen (Participatietafel binnen het RVO DuurzaamDoor): onderwijsinstellingen en organisaties voor het verduurzamen van het onderwijs ‘van peuter tot postdoc’; Overige RVO-Participatietafels: Regionale Netwerken, Voedsel, Energie, Water; Rotterdam Food Cluster (Food for Tomorrow), Amsterdam Food Council;
- Zie **Bijlage B4** voor de netwerken van de deelnemers in het Samenwerkingsverband.

### B. Op landelijke niveau

- In fase 3: **Bouwen van coalitie** voor vervolg vraagt om actieve benadering van onze diverse netwerken en het leggen van nieuwe contacten op verschillende niveaus: boeren-netwerken, maatschappelijke organisaties, kennis- en onderwijsinstellingen, politiek;
- **Politieke bewustwording**: Boegbeelden versterken, organisaties betrekken. Ambassadeurs naar de Tweede Kamer sturen. Manifest maken met 10 punten en dat opsturen naar de Kamer: zodat zij gaan horen wat nodig is en wil gebeuren;
- Het zoeken van aansluiting bij de **Regio Deals** waar bodem, water, landbouw- en voedsel-gerelateerde vraagstukken centraal staan;

### C. Resultaten helder, toepasbaar en haalbaar voor relevante doelgroepen

- Openbare beschikbaarheid van de **Eindrapportage** en onderliggende rapportages via de website van Bewust Bodemgebruik en andere deelnemers in het Samenwerkingsverband, dan wel mogelijk een specifieke website voor “Verrijkende Landbouw”.
- **Kennistraject Bodemcoaches** als één van de ingebrachte projecten ter nadere doorontwikkeling binnen het voorgestelde traject.

D. Lerende verbondenheid van pilots/casestudies

- In fase 1&2: Delen van kennis binnen en tussen de **ingebrachte projecten** waarin het Samenwerkingsverband met programma-netwerkpartners rechtstreeks betrokken zijn met oog op projectanalyse.
- **Leerbijeenkomsten**, expert- en Synthese-bijeenkomsten in en tussen de diverse fasen van het programma. Belangstelling specifiek vanuit de Provincie Gelderland en Friesland. Volgens dit sjabloon ook elders aan te bieden.
- De Coöperatieve Samenleving werkt aan een systemisch programma “**Het Gebied is de Klas**” voor een gebiedsgericht leerprogramma (RVO DuurzaamDoor: ParticipatieTafel Regionale Netwerken). Gericht op leren/kennisdeling binnen en tussen gebieden.



## 6 Programmaorganisatie

### 6.1 De kracht van het Samenwerkingsverband

#### Bewust Bodemgebruik (BB)

Een brede netwerkorganisatie op het themagebied van bodemgebruik en bodemkwaliteit. Het Initiatief is daarmee ideaal gepositioneerd om het brede belang van 'de bodem' in relatie tot landbouw en gebiedsontwikkeling te dienen. Inhoudelijk werkt BB vooral aan bodembewustzijn: hoe behouden we het natuurlijk kapitaal van de bodem voor lange tijd? BB brengt hiertoe een groot aantal bodemgebruikers bijeen in bijeenkomsten, praktijkdagen, congressen enzovoorts. BB heeft een netwerk van 26 bodemambassadeurs die opkomen voor het belang van de bodem binnen tal van netwerken. Recente **projecten/ activiteiten**: prijswinnende film "Bodemboeren" (Fransjan de Waard); STRONG-verkenning ('Bodembewust boeren' als gewenste benadering en de remmingen daarop), met boeren, erfbetreders, wetenschappers en beleidsmakers; Green Deal Voedselbossen. Bewust Bodemgebruik heeft daarnaast onder de titel 'Eigentijds Eigendom van Grond' een boek geschreven over 'Land als Common'.

#### Partijen in Samenwerkingsverband

Het initiatief Bewust Bodemgebruik heeft met dit voorstel als basis een breed Samenwerkingsverband bij elkaar gebracht dat de kracht, kennis, ervaring en kunde heeft om het door ons voorgestelde product optimaal tot stand te brengen. Daartoe is het BB-kernteam en Ambassadeursnetwerk uitgebreid met specifieke externe expertise. We verwachten met ons nadrukkelijke 'open gestructureerde' (d.w.z. in het proces nieuwe partijen verwelkomende) Samenwerkingsverband effectief te zijn en een opmaat naar het vervoliprogramma "Verrijkende Landbouw" in gang te kunnen zetten die breed wordt gedragen vanuit een gedeelde visie op hoe het anders **moet** (bodem-ecologisch), anders **kan** (landbouwkundig en economisch) en anders **mag** (juridisch).

Het Samenwerkingsverband is samengesteld uit formele consortiumleden, onderaannemers en projectpartners, met de aantekening dat de opsomming niet gelimiteerd is en dat gewerkt wordt vanuit gelijkwaardigheid tussen consortiumleden en onderaannemers. Onderstaand is aangegeven wie binnen het Samenwerkingsverband met welke expertise, projectervaring en betrokkenheid bij relevante netwerken, op welke wijze bijdraagt aan de doelstelling van de voorgestelde kwartiermakersfase.

#### *Bouwstenen & samenhang Systeem-B*

Voor het definiëren van bouwstenen van Systeem-B is ons inziens expertise nodig op het gebied van:

- **Duurzaam bodemgebruik en bodemkwaliteit.** Als geprivatiseerde voorlichtingsdienst (DLV Bodemadvies) heeft **Aequator** decennialange ervaring op het vlak van veldbodemkunde en veldhydrologie. De Aequator adviseurs zijn intermediairs en spreken de taal van zowel beleidsmakers en onderzoekers als van de boeren en zijn uitstekend in staat om een onafhankelijk advies over de staat van de bodem te geven. Relevante **projecten** zijn de waterhouderij, Landbouw op Peil, het landelijke project kennisverspreiding bodem naar adviseurs en boeren (in prep) en het prijswinnende Precisielandgoed. Aequator **netwerken** zijn onder meer: het Kenniscentrum Bodem (mede-oprichter); het Bodemcomité (voorzitter); Stichting Veldleeuwrik (kennispartner); Green Deal Waterhouderij (initiator en mede-ondertekenaar); Global Soil Partnership van de FAO, waarin ook het World Soil Charter is opgesteld.



- **Waardering van land:** RiBuiIT heeft veel ervaring met de beoordeling van de fysische waarde in kringlopen, en de consequenties voor het sluiten van die kringlopen. RiBuiIT heeft een aanpak ontwikkeld “MAXergy” (het maximeren van exergie), waarmee voor landbouw indicatoren te ontwikkelen zijn over de waarde van land, als fysische onderlegger bij de biologisch dynamische uitwerking. Momenteel wordt deze methode ook getest in Pilots voor RWS. RiBuiIT is en was betrokken bij projecten in internationale onderzoeksnetwerken naar oa life cycle energy modellen, en nationale onderzoeksprojecten met betrekking tot exergie. Nederlandse **projecten** zijn “De Sluizen van Lith: Verkenning ‘nieuwe’ gebiedsontwikkeling vanuit een integraal perspectief” en de Bestaande wijk voor Morgen, 0-impact gebiedsanalyse, tav 4 bronnen: water energie, voedsel en materiaal.
- **Het Kadaster** heeft voor dit onderdeel belangrijke kennis en data in huis. Zo geeft het Kadaster inzicht in grondgebruik en grondeigendom en ontwerpt in samenspraak met belanghebbenden eerlijke (rechtszekerheid) en effectieve grondruilplannen. Relevante **projecten** en trajecten zijn het Bodemlabel (met het Bodemcomité), Deltaplan Agrarisch Waterbeheer (diverse projecten met als doel een economische sterke en duurzame landbouw), het initiatief tot oprichting van een grondbank in Friesland, een Grondmarktanalyse Oostelijk Zeeuws Vlaanderen (in samenwerking met WecR) en deelname aan de Werkgroep\_ Eigentijds Eigendom van Grond.
- **Economische rendabiliteit landbouw/verdienmodellen binnen de landbouw:** Wij.land is de onafhankelijke Nederlandse tak van Commonland een organisatie die internationaal en nationaal bijdraagt aan het herstellen / revitaliseren van landschappen, met een sterke focus op het ontwikkelen van business cases die landschapsherstel bevorderen. Wij.land heeft ook praktische ervaring betreffende bodemdiagnose en behandeling, het omzetten van maaisel naar compost, true-cost-accounting inzetten voor waardering van de impact van duurzaam bodembeheer. Recente projecten zijn: Samenwerking Natuurmonumenten & pachtboeren (verduurzaming grondbeheer); Monitoring bodempilot (20 boeren); AmstelNatuurZuivel (20 boeren); De Groene Hefboom (instrumentarium natuurinclusieve landbouw); Azolla pilot op de Marsen; Online community inspirerende praktijkvoorbeelden boeren en natuurbeheerders.
- **Coöperatieve samenwerkingsvormen, financiële & fiscale systemen en wet- en regelgeving:** De **Coöperatieve Samenleving** werkt als coöperatie van gebiedsgerichte coöperaties aan de systeemontwikkeling van een coöperatieve gebiedseconomie vanuit Europese structuurversterkings-spelregels en landelijk de Omgevingswet. Recente projecten: RVO: “Het Rijnlands Gebiedsarrangement”; RWS: “De Sluizen van Lith”; RVO-rapportage: “Transform 1.0: Bewoners Meekrijgen”; RVO-rapportage “Bommelerwaar-Stroom”; “rapportage OIM-Transitiegroepen (o.a. Verduurzaming Landelijk Gebied) aan de kabinetsinformatie dd. 11 mei 2017”. Verleenden bijdragen aan de recente publicaties van het PBL (juli 2018) en RLI “*De Stad als Gezonde Habitat*” (2018). Relevante netwerken: RVO DuurzaamDoor: Participatietafels Regionale Netwerken, Water, Leren voor Morgen (duurzaam onderwijs) en Energie, Programma Omgeving Ontmoet Omgevingswet; NSOB; Nationale Coöperatieve Raad (NCR); Pakhuis de Zwijger (o.a. Schaduwkabinet); Voedsel Anders; Springtij; Verbond van Verzekeraars; De Nederlandsche Bank (financiële sector).

*Gedragen programmaplan inclusief borging (commitment&borging)*

De 6.000 professionals van **Royal HaskoningDHV** werken met klanten, partners en kennisinstellingen aan slimme oplossingen. Binnen de adviesgroep Strategie- en Management Consultants (RHDHV-SMC) werken 25 consultants dagelijks aan programmamanagement, adviesvorming en procesbegeleiding, veelal in strategische fasen van trajecten en programma’s. Voorbeelden zijn:

Deltaplan, Nationaal Programma Asbestdaken, Initiatief Bewust Bodemgebruik en diverse regionale mobiliteits-, energie-, water-, en voedselvraagstukken. De Strategie- en Management Consultants van Royal HaskoningDHV hebben in hun boek 'Gedeeld Eigenaarschap' hun ervaringen en werkmethoden vastgelegd. Een belangrijk onderdeel daarin is het uitvoeren van programmamanagement. Deze worden gedurende de uitwerking van het Programmaplan ingezet.

Voor alle partijen binnen het Samenwerkingsverband geldt dat zij hun projecten en netwerken zullen inzetten om zowel het ontwerp van systeem-B te testen in praktijksituaties als opgedane kennis en (leer)ervaringen verder te brengen en uit te dragen.

## 6.2 Programmameteam (Projectorganisatie)

De organisatie van het Samenwerkingsverband ziet er als volgt uit (zie onderstaand plaatje):

- **Royal HaskoningDHV**, penvoerder/formeel consortiumlid
- **Aequator Groen & Ruimte**, formeel consortiumlid
- **De Coöperatieve Samenleving, Wij.Land, Kadaster en RiBuit**, onderaannemers

Daarnaast hebben we een aantal Projectpartners die middels een intentieverklaring (zie bijlage B5) hun betrokkenheid bij ons voorstel laten zien:

- Provincies Gelderland, Overijssel en Groningen
- Gemeenten Apeldoorn en Ede
- ZLTO
- Eosta
- RIVM
- NAJK
- Aeres (inclusief studenten)
- WENR
- Stichting Burger Boeren For Food
- Nationaal BodemTraineeship: spant zich in om jonge mensen als bodemprofessionals in te zetten. Met het Nationaal BodemTraineeship is afgesproken om trainees uit te dagen om in de kwartiermakersfase te participeren.

Het Samenwerkingsverband spant zich verder in om afstudeerders en stagiaires van relevante opleidingen in haar werkzaamheden een plek te geven inclusief begeleiding.

### Programmameteam

De opbouw van ons **programmameteam** is opgenomen in onderstaand schema (de cv's zijn opgenomen in bijlage B5). Het is een uitgebalanceerd en deskundig team. Graag noemen we een aantal functies:

- Ir. Liesbeth Schipper is programmamanager en kwartiermaker, op hoofdlijnen stuurt ze het halen van het doel van de kwartiermakersfase: een gedragen Programmaplan.
- Drs.Ing. Marco Vergeer is projectmanager financiën en eerste aanspreekpunt voor de opdrachtgever. Hij is eindverantwoordelijk voor het programma op basis van budget/tijd, planning en programma-organisatie.
- Ir. Renée Zijlstra is programmasecretaris, organiseert het programma, evenementen en activiteiten. Dit doet ze altijd samen met partners uit het Samenwerkingsverband. Vanuit deze partijen zijn medewerkers genoemd in het schema.

Buiten deze partijen worden andere experts uit het netwerk van het Initiatief Bewust Bodemgebruik aangezocht tot inhoudelijke bijdragen. Het kan zijn dat gedurende het programma extra onderaannemers (tijdelijk) toetreden tot het Samenwerkingsverband.



## 6.3 Begeleidingsstructuur

- **Programmteam:** bestaande uit vertegenwoordigers van de deelnemende partijen in het Samenwerkingsverband. Komen zes keer bij elkaar overeenkomstig de programma-meetpunten (zie hoofdstuk 9). Houdt toezicht op de programmamanager.
- **Consultatiegroep:** de 26 ambassadeurs van het initiatief Bewust Bodemgebruik (zie bijlage B8), onder voorzitterschap van Felix Rottenberg, en de opdrachtgever. De Consultatiegroep vergadert drie keer met het Programmteam, steeds een maand voorafgaand aan de Synthese-bijeenkomst.
- **Voortgangsoverleg met opdrachtgever:** de programmamanager, programmasecretaris en de programmamanager na ieder programma-meetpunt

## 7 Risico's en beheersmaatregelen

Risico's (PvE)	Overwegingen en beheersmaatregelen
<b>a) Planning</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Activiteiten-drukke</b></li> </ul>	<p>Activiteitenkalender geeft duidelijkheid wanneer wat plaatsvindt.</p> <p>Planning kent flexibiliteit, waardoor vertraging wordt opgevangen en de planning niet frustrleert.</p> <p>Programma-startup: afspraken met opdrachtgever over bijdragen aan landelijke bijeenkomsten.</p>
<p><b>Systeemweerstand</b>, vanuit commerciële/politieke gevoeligheden.</p>	<p>Aanbrengen geborgde ontwikkelomgeving: openlijke verbinding aan bestaande wetsomgeving en beleidsprogramma's.</p> <p>Spreiding praktijkcases reduceert afhankelijkheden.</p> <p>Partners met commercieel eigenbelang tekenen voor integriteit.</p>
<b>b) Budget &amp; financiering</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Budgetoverschrijding</b> door groot aantal onderaannemers en projectpartners.</li> </ul>	<p>Het programma lift mee op ingebrachte, reeds lopende, gefinancierde projecten.</p> <p>Selectiecriteria autonome financiële stabiliteit van het project. Geen 'gaten dichten' vanuit ons budget.</p> <p>Programmamanagement hakt knopen over haalbaarheid implementatieprojecten (fase 2).</p>
<p><b>Lange betalingstermijnen</b> van zowel het Rijk als het penvoerende consortiumlid.</p>	<p>Onderdeel afspraken met penvoerder na gunning.</p> <p>Maandelijks factureren aan opdrachtgever obv voortgangsrapportages.</p>
<b>c) Rapportage-eisen</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Uitloop op de planning</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aandacht voor strakke programma-management.</li> <li>Eventuele afwijkingen worden gecommuniceerd met de opdrachtgever zodra daar duidelijkheid over is.</li> </ul>
<p><b>Gebrek aan inhoudelijke rijkdom</b> van ingebrachte praktijkcases of van</p>	<p>Een breed spectrum van projecten bij aanvang (ingebbracht door direct betrokkenen en projectpartners).</p>

<p>ontvankelijkheid voor doorontwikkeling richting een 'echt' Systeem-B.</p>	<p>Open structurering, het blijven 'jagen' naar de meest verrijkende cases. Tussentijdse reflectiemomenten: vijf programma-meetpunten zijn aanleiding tot reflectie. Alle resultaten worden voorgelegd aan programma-netwerk voor kritische reflectie. Ontvankelijkheid voor 'Systeem-B' ontwikkeling is één van de beoordelingscriteria voor (nieuwe) projecten.</p>
<p><b>d) Vastlegging/documentatie van kennis, leerervaringen</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>(Tijdelijk) wegvallen van cruciale expertise.</b></li> </ul>	<p>Fors deel van de expertise reeds 'verpakt' in diverse door partijen ingebrachte praktijkcases van waaruit ook door anderen veel te leren is. Asymmetrische programmering en doorlooptijden van de drie fasen bieden ruimte om vertraging op latere momenten goed te maken. Voor alle thematrekkers zijn vervangers opgenomen. Programma maakt gebruik van algemeen geaccepteerde instrumenten die goed worden onderhouden: LinkedIn en website Bewust Bodemgebruik.</p>
<p><b>e) Betrokkenheid van partijen, het functioneren van de programmaorganisatie; conflicthantering</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Betrokkenheid leden Samenwerkingsverband</b></li> </ul>	<p>Programma herbergt dubbele achtervang waardoor snel in vervanging kan worden voorzien. Het volledige samenwerkingsverband werkt in alle activiteiten samen, waardoor voortdurend uitwisseling plaatsvindt en problemen niet tijdig worden signaleerd.</p>
<p><b>Tekort schieten van het consultatieve proces:</b> veel deskundigen aan tafel.</p>	<p>Deelnemers in het Samenwerkingsverband kennen elkaar vanuit eerdere samenwerking. Strak programmamanagement om knopen door te hakken.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Onenigheid over intellectueel eigendom</b> met als gevolg het staken van bijdragen aan het programma.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Na gunning worden afspraken gemaakt over intellectueel eigendom, eigendom van data, integriteit van projecten en gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de disseminatie en doorontwikkeling van programma- resultaten.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Uitdovende kaars:</b> gebrek aan commitment voor implementatie Programmaplan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selectie deelnemende partijen op intrinsieke commitment aan verbetering van economie</li> </ul>

	<p>en samenleving, gespitst op mogelijkheden en exposure van dit programma.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Terugkoppeling tussenresultaten aan het programma-netwerk.</li> </ul>
<p><b>Onvoldoende grip</b> op voor verloop programma</p>	<p>Programma kent vijf programma-meetmomenten voor flexibiliteit en ingrepen.</p> <p>Intentieverklaringen van meewerkende overheden, die worden omgezet in samenwerkingsovereenkomsten inclusief afspraken over samenwerking, budget en inspanningsverplichtingen.</p> <p>Programma-samenwerking vastgelegd in samenwerkingsovereenkomsten, waarin inzet en vervanging en omgaan met conflicten met escalatieniveau zijn vastgelegd met periodieke evaluatie.</p> <p>Programmamanager maakt conflicten bespreekbaar.</p>



## 8 Planning

Het programma start direct na gunning en de doorlooptijd is van november 2018 tot november 2020. In hoofdstuk 3 is de activiteitenkalender weergegeven. In onderstaande afbeelding staat onze planning. We werken in fasen, waarbij de Synthese-bijeenkomsten programma-meetmomenten zijn:

- Fase 1: November 2018 t/m september 2019 (Synthese-bijeenkomst 1), met tussentijds (1 maart 2019) een extra meetmoment.
- Fase 2: Oktober 2019 t/m september 2020 (Synthese-bijeenkomst 2), met tussentijds (1 april 2020) een extra meetmoment.
- Fase 3: Oktober t/m november 2020 (Synthese-bijeenkomst 3).

Het programma kent 5 programma-meetmomenten voor programmavoortgang en rapportage tussenresultaten aan opdrachtgever, met aandacht voor de geboekte voortgang én voor de geplande werkzaamheden (activiteiten en herziene planning en begroting). Zo hebben we overzichtelijke periodes waarin concrete doelen kunnen worden gesteld en afspraken kunnen worden gemaakt. Maandelijks wordt de opdrachtgever geïnformeerd met een korte toelichting op voortgang en besteding budget.

