



Verkenning

Samenwerken in NOVEX-gebied Zuid-Limburg

Op weg naar een blauw-groene
coalitie voor Zuid-Limburg



Samenwerken in NOVEX-gebied Zuid-Limburg



Inhoud

1. Inleiding	4
2. Focus op de blauw-groene opgaven in NOVEX-gebied Zuid-Limburg	6
3. Gesprekspartners voor de OFL-verkenning NOVEX-gebied Zuid-Limburg	9
4. Bril van het OFL: analyse- en beoordelingskader op complexe vraagstukken	11
5. Bevindingen: samenwerken aan blauw-groene opgaven in NOVEX-gebied Zuid-Limburg	16
6. Perspectief om samen verder te komen	21
7. Stappenplan voor een coalitie blauw-groen Zuid-Limburg	23
8. Tot slot: op weg naar een blauw-groene coalitie	29
Bijlage 1 – betrokkenen verkenning	31
Bijlage 2 – inventarisatie mogelijke betrokkenen NOVEX Zuid-Limburg	32
Bijlage 3 – overleggremia regionale programma's	35
Bijlage 4 – wat is het OFL?	37



1. Inleiding

In mei van dit jaar, 2022, stuurde Hugo de Jonge, minister voor Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening, een brief aan de Eerste en Tweede Kamer over nationale regie in de ruimtelijke ordening. In die brief kondigde hij onder meer de start van de NOVEX aan: een nationaal programma gericht op de uitvoering van de Nationale Omgevingsvisie. Er zijn zestien NOVEX-gebieden aangewezen, Zuid-Limburg is daar één van¹.

Verzoek aan het OFL

In 2021 heeft het OFL op verzoek van de Secretarissen-Generaal van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK), Economische Zaken en Klimaat (EZK), Infrastructuur en Waterstaat (IenW) en Landbouw, Natuur en Voedselvoorziening (LNV) een verkenning gedaan naar de samenwerking tussen overheid en samenleving in acht NOVI-gebieden. Daaruit bleek dat in de meeste van die NOVI-gebieden de overheden zeer beperkt samenwerkten met de samenleving en dat een verdiepende verkenning in één of meer gebieden nodig was om te gaan zien hoe de samenwerking verder te brengen zou zijn.

Als vervolg hierop heeft het Overlegorgaan Fysieke Leefomgeving (OFL) vanaf de zomer van 2022 een verdiepende verkenning gedaan naar de mogelijkheden voor samenwerking tussen verschillende partijen in het NOVEX-gebied Zuid-Limburg. Het verzoek voor het doen van deze verkenning komt van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) en het Bestuurlijk Kernoverleg Zuid-Limburg (BKO).

De vraag aan het OFL voor deze verkenning is:



Op welke manier kunnen de partijen een gezamenlijk bestuurlijk-maatschappelijk proces inrichten om tot keuzes te komen die resulteren in een uitvoerbare aanpak van de blauw-groene opgaven in en om Zuid-Limburg?

De motivatie voor deze verkenning in Zuid-Limburg is breder dan alleen de samenwerking in Zuid-Limburg verder brengen. De verkenning was juist ook bedoeld om na te gaan of bredere betrokkenheid van het OFL bij het programma NOVEX meerwaarde kan bieden. Daarom is tijdens de verkenning in Zuid-Limburg gelet op reflecties en analyses die ook voor andere NOVEX-gebieden toepasbaar kunnen zijn.

Redenen voor het OFL-secretariaat om in te gaan op het verzoek om deze verkenning te doen is, dat het gaat over grote opgaven in de fysieke leefomgeving. Bovendien is samenwerking van veel mensen en organisaties – binnen en buiten de overheid – nodig. De opgaven zijn immers te groot om alleen op te kunnen pakken en keuzes die bij het werken aan die opgaven gemaakt worden, zullen veel impact gaan hebben op mensen en hun omgeving. Dat is waar het OFL voor bedoeld

¹ Zie [kamerbrief-tk-inzake-ruimtelijke-ordening.pdf \(overheid.nl\)](#). De brief is mede verstuurd namens de collega-bewindspersonen in het fysieke domein: de ministers van Economische Zaken en Klimaat (EZK), Infrastructuur en Waterstaat (IenW), Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV), Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK), de ministers voor Klimaat en Energie (K&E), Natuur en Stikstof (N&S) en de staatssecretarissen van Infrastructuur en Waterstaat (IenW), Defensie (DEF), Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW), Mijnbouw en Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS).



is: samenwerken aan de fysieke leefomgeving (zie bijlage 4 voor meer toelichting op het OFL). In dit rapport staan de inzichten uit die verdiepende verkenning.

Leeswijzer

In hoofdstuk 2 van dit rapport staat een schets van de opgaven in NOVEX-gebied Zuid-Limburg. Dat geeft context aan deze OFL-verkenning. Daarna volgt een beschrijving van onze gesprekspartners (hoofdstuk 3) en het analyse- en beoordelingskader (hoofdstuk 4) dat we hebben gehanteerd. In het licht van het analyse- en beoordelingskader staan daarna onze bevindingen beschreven (hoofdstuk 5). Naar aanleiding van de bevindingen komen we tot een perspectief (hoofdstuk 6) en een bijbehorend stappenplan (hoofdstuk 7). Daarbij gaan we ook in op hoe het perspectief en het stappenplan zich verhouden tot het reeds gestarte NOVEX-proces.



2. Focus op de blauw-groene opgaven in NOVEX-gebied Zuid-Limburg

Het verzoek aan het OFL was om de verkenning specifiek te richten op de bestuurlijk-maatschappelijke samenwerking met betrekking tot de *blauw-groene* opgaven in Zuid-Limburg. Deze afbakening was voor betrokkenen van belang omdat hier diverse actuele vraagstukken samenkomen en er ook rijksbetrokkenheid is vanwege de nationale opgaven in het gebied.

De toelichting op die opgaven is hieronder opgebouwd in drie delen: allereerst de opgaven in de Nationale Omgevingsvisie (NOVI) en het programma NOVEX. Daarna de specifieke opgaven in Zuid-Limburg en vervolgens wat daarbinnen de blauw-groene opgaven zijn.

Opgaven NOVI en NOVEX

De Nationale Omgevingsvisie (NOVI)² is de langetermijnvisie van de rijksoverheid op de ontwikkeling van de leefomgeving in Nederland. Het gaat daarbij om opgaven met betrekking tot bijvoorbeeld de duurzame ontwikkeling van de fysieke leefomgeving, om een (water)veilige, bereikbaarheid, gezonde en klimaatbestendige leefomgeving, om circulaire economie en duurzame voedselproductie³.



Het programma NOVEX⁴ richt zich op hoe aan deze opgaven te werken. Daarbij staan centraal:

1. 'Versnellen van de uitvoering van de Nationale Omgevingsvisie'
2. 'Versterken van de ruimtelijke regierol van het Rijk'
3. 'Vernieuwen van de samenwerking in de (uitvoerings)relatie met provincies en in gebieden'

Bij het derde punt gaat het niet alleen om de samenwerking tussen rijk, provincies, gemeenten en waterschappen, maar ook om de betrokkenheid van maatschappelijke organisaties, bedrijven en inwoners.

Opgaven NOVEX-gebied Zuid-Limburg

Specifiek voor het NOVEX-gebied Zuid-Limburg is in het programma in enkele zinnen verwoord waar de opgaven over gaan: 'Hier gaat het om het circulair maken van de economie (transitie Chemelot), aanpak van kwetsbare wijken en hun bewoners en het duurzame behoud en klimaatbestendig maken van het Nationaal Landschap Heuvelland. Dit mede naar aanleiding van de recente wateroverlast. Dit in een grensoverschrijdende context.'⁵

² Nationale Omgevingsvisie – Duurzaam perspectief voor onze leefomgeving (september 2020) <https://open.overheid.nl/repository/rnl-59b3033c-0826-4624-ba7f-41aec10b6d7a/1/pdf/Nationale%20Omgevingsvisie%20-%20Duurzaam%20perspectief%20voor%20onze%20leefomgeving.pdf>

³ Zie hoofdstuk 3 van de Nationale Omgevingsvisie

⁴ programma NOVEX (juli 2022) <https://open.overheid.nl/repository/rnl-4f4cc9e4ca36babcb05a661dc5859b723d24a3d2/1/pdf/programma-novex.pdf>

⁵ Programma NOVEX, p. 38.



Blauw-groene opgaven NOVEX-gebied Zuid-Limburg

De toekomstige en samenhangende ontwikkeling van de blauw-groene structuren in Zuid-Limburg zijn een belangrijk onderdeel van de te ontwikkelen strategie voor dit NOVEX-gebied. De bijzondere complexiteit van de opgaven in deze blauw-groene structuren was een belangrijke motivatie om dit gebied aan te wijzen als NOVI-gebied. Die extra complexiteit kenmerkt zich door:

- Naast de opgaven voor natuur, stikstof en waterkwaliteit (die in het Nationaal Programma Landelijk Gebied centraal staat) heeft het vinden van langetermijnoplossingen voor de waterveiligheid (n.a.v. de watersnood) hoge bestuurlijk en maatschappelijk urgentie.
- Datzelfde geldt voor de energie-opgave die vanwege het kwetsbare landschap mogelijk voor een deel in het buitenland gevonden moet worden.
- Oplossingen voor deze problematiek zullen door de beekdalenstructuur, het Maasdal en de bijzondere geomorfologie niet alleen in het landelijk gebied gevonden kunnen worden maar tevens in samenhang met stedelijk gebied (wateroverlast, waterkwaliteit, blauw-groene verbindingen).
- Het vraagstuk kent een grote landsgrensoverschrijdende dimensie omdat een belangrijk deel van de problematiek uit het buitenland komt (stikstof, wateroverlast).
- Zuid-Limburg is een Nationaal Landschap en onderdeel van het landsgrensoverschrijdende Drielandenpark. Die uitzonderlijke ruimtelijke kwaliteit is van groot belang voor de vrijetijdseconomie en het vestigingsklimaat.

Het is een puzzel om ruimte te bieden aan al deze transitie en de kwaliteiten van het landschap te behouden en te versterken. De samenhang tussen de aanpak van het landelijk gebied en stedelijke vraagstukken is hierbij ook van belang. Dit vraagt om ruimtelijke regie waarbij sturen vanuit het bodem en watersysteem en de landschappelijke kwaliteiten belangrijke ordenende principes zijn.

Het is geen makkelijke puzzel. Dat komt doordat de trajecten in dit gebied, inhoudelijk en procesmatig op elkaar af moeten worden gestemd. Dit geldt voor zowel de samenwerking tussen betrokken overheden in binnen- en buitenland (rijk, provincie, gemeenten, waterschap, buurregio's) als de samenwerking met de maatschappelijke stakeholders in de regio en euregio.

Om de puzzel goed te leggen is het de komende tijd van belang om de samenhang en samenwerking voor de opgaven in Zuid-Limburg verder te organiseren. Niet alleen samenwerking tussen de overheden onderling, maar vooral ook de samenwerking tussen overheden, maatschappelijke organisaties, bedrijven en kennisinstellingen.

Drie regionale programma's⁶ in het NOVEX-gebied Zuid-Limburg zijn met name van belang voor de het leggen van de blauw-groene puzzel. Elk programma heeft zijn eigen opdracht(gever), aanleiding, doelen, instrumenten, budgetten en tijdsplanning. Bovendien heeft elk programma zijn eigen activiteiten en contacten voor het betrekken van stakeholders uit de samenleving.

Deze drie regionale programma's zijn:

Panorama Zuid-Limburg

Het ontwerp onderzoek Panorama Zuid-Limburg⁷ als samenhangend toekomstbeeld is een project van de provincie Limburg, het rijk, de gemeenten in de regio en de regio Parkstad Limburg. In Panorama worden mogelijke samenhangende toekomstscenario's voor de ruimtelijke keuzes in het gehele NOVEX gebied Zuid Limburg verkend. De scope betreft zowel landelijke als stedelijke gebieden. Verschillende opgaven en transitie in Zuid-Limburg hebben grote invloed op het ruimtegebruik, zijn vaak vervlochten met elkaar of concurreren om ruimte. Inzet van

⁶ Zie bijlage 3 voor een overzicht van de belangrijkste overleggen per programma

⁷ Zie <https://www.limburg.nl/onderwerpen/omgeving/nationale/panorama-zuid-limburg/>



Panorama is om voor Zuid-Limburg al deze relevante ontwikkelingen en opgaven te vertalen in ruimtelijke claims en in een samenhangend en consistent ruimtelijk toekomstbeeld te combineren. Op basis van Panorama Zuid-Limburg wordt het ruimtelijk ontwikkelperspectief Zuid-Limburg gemaakt.

Limburgs Programma Landelijk Gebied

Het Limburgs Programma Landelijk Gebied (LPLG) is een uitwerking van de opgaven uit de Wet Stikstof en natuur en het Nationaal Programma Landelijk Gebied (NPLG).⁸ LPLG heeft drie nationaal bepaalde NPLG-doelen (natuur, water, klimaat) en tien nationaal bepaalde NPLG-opgaven (waaronder stikstof). In het Limburgs Programma Landelijk Gebied (LPLG) zijn die nationale opgaven uitgebreid met vier Limburgse opgaven: perspectief landbouw, houdbare vergunningverlening, landschap, leefbaarheid. Het deelgebiedsplan Zuid-Limburg van het Limburgs Programma Landelijk Gebied beperkt zich in principe tot het landelijk gebied. Daarbij gaat het niet alleen over ruimtelijke aspecten, maar vooral ook op maatregelen die moeten leiden tot een betere kwaliteit van natuur, lucht en water. Tegelijk moet het toekomstperspectief bieden voor de landbouw.

Waterveiligheid en Ruimte Limburg

een programma Waterveiligheid en Ruimte Limburg (WRL) als uitwerking van het in juli 2022 gesloten bestuursakkoord tussen Rijk, Provincie Limburg, Waterschap Limburg en de Limburgse gemeenten om de hoogwaterproblematiek in de regionale watersystemen zo effectief mogelijk te bestrijden. In het Programma WRL vindt voor een belangrijk deel de uitwerking van de aanbevelingen van de beleidstafel Wateroverlast en hoogwater⁹ plaats. Vanuit de watersysteem benadering van stroomgebieden wordt in het programma gekeken naar de samenhang tussen de beekdalen en het stedelijk waterbeheer.

Samenhang tussen de regionale programma's

De inhoudelijke overlap tussen de drie programma's groot doordat voor alle drie de programma's water en bodem het sturend gezamenlijk uitgangspunt¹⁰ zijn en voor alle drie het landelijk gebied van Zuid-Limburg met landbouw als belangrijke functie een prominent aandachtspunt is. Kortom: programma's die veel overeenkomsten en tegelijk veel verschillen hebben. De uitdaging is om te komen tot een samenhangende visie die vanuit de drie programma's gaandeweg opgebouwd wordt. Dit vergt intensieve afstemming en samenwerking.

Het creëren van samenhang tussen de gebiedsprogramma's gebeurt nu nog vooral binnen de provincie. De betrokkenen vanuit de provincie bij de drie gebiedsprogramma's vertellen ons dat zij steeds nadrukkelijk afstemmen wat zij doen en hoe zij daarover communiceren. Dit is echter voor de andere overheden en voor maatschappelijke actoren niet toegankelijk; zij kunnen op deze manier niet meesturen op samenhang. Verderop in dit rapport doen wij een voorstel doen op welke wijze tot een samenhangende aanpak voor alle betrokken overheden én stakeholders uit de samenleving gekomen kan worden.

⁸ Zie <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/omgevingswet/nationaal-programma-landelijk-gebied>

⁹ <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2022/03/11/bijlage-eerste-advies-beleidstafel-wateroverlast-en-hoogwater>

¹⁰ Dat geldt ook op nationaal niveau. Op pagina 2 van de Ruimtelijke ordeningsbrief aan de Tweede Kamer van 17 mei 2022 staat: 'In de herwaardering van het nationaal ruimtelijk beleid zullen water en bodem weer meer sturend zijn voor alle ruimtelijke plannen. Dat is in lange tijd niet zo geweest. Vanuit een eeuwenoud geloof in de maakbaarheid van het land, en geholpen door de voordelen van technologie, zijn het landschap en de ondergrond volledig naar de hand gezet. Dit heeft veel gebracht maar de kwalijke gevolgen hiervan zijn niet langer te ontkennen: wateroverlast, bodemdaling, verdroging, bodem- en waterverontreiniging, hittestress en biodiversiteitsverlies, die nog eens versterkt worden door de klimaatverandering. Om het tij te keren en om op de lange termijn te komen tot een duurzame, gezonde en aantrekkelijke leefomgeving, moet weer 'geluisterd' worden naar wat de bodem en het water 'te vertellen hebben'.



3. Gesprekspartners voor de OFL-verkenning NOVEX-gebied Zuid-Limburg

Voor deze verkenning hebben we met diverse mensen gesproken. We hebben die input nodig gehad om een goed beeld te vormen van de samenwerking en hoe die wordt ervaren op dit moment. We hebben gesprekken gevoerd met mensen die voor de overheid werken en we hebben een bijeenkomst georganiseerd met maatschappelijke organisaties, bedrijven en kennisinstellingen. Daarnaast hebben we geïnventariseerd wat mogelijke (toekomstige) betrokkenen in het NOVEX-gebied Zuid-Limburg zijn.

Gesprekken met betrokken overheden

Bij de start van de verkenning heeft het OFL-secretariaat een aantal gesprekken gevoerd met vertegenwoordigers van het ministerie van BZK, de provincie Limburg en een gemeente in Zuid-Limburg. Dat leverde een eerste beeld op van aandachtspunten voor samenwerking in NOVEX-gebied Zuid-Limburg.

Op diverse momenten tijdens de verkenning hebben wij opnieuw gesproken met vertegenwoordigers van het ministerie van BZK, de provincie Limburg en een Limburgse gemeente. Die gesprekken hebben wij benut om meer inzicht te krijgen in hoe de samenwerking tussen de diverse betrokkenen in NOVEX-gebied Zuid-Limburg verloopt.

Bijeenkomst met maatschappelijke organisaties, bedrijven en kennisinstellingen

Voor het OFL is het altijd van belang dat een onderzoek of verkenning niet achter een bureau plaatsvindt, maar samen met de betrokkenen. We proberen de stakeholders onderdeel te maken van de verkenning zodat door de gesprekken met elkaar te hebben over samenwerking er op dat moment ook al wat gebeurt en verandert. Door gesprekken te voeren over samenwerking horen anderen van elkaar hoe zij erin zitten en dat is belangrijk voor het onderlinge begrip. Zo vertellen de stakeholders niet uitsluitend aan ons hun ervaringen of meningen, maar vertellen ze het ook aan elkaar.

Daarom was een belangrijke stap in de verkenning een bijeenkomst in de plaats Margraten met diverse (potentiële) betrokkenen bij het samenwerken aan de opgaven in het NOVEX-gebied Zuid-Limburg. Die bijeenkomst was bedoeld om te horen hoe deze groep mensen de opgaven in Zuid-Limburg ziet en wat zij zeggen over de samenwerking voor die opgaven. Op die manier hoort niet alleen het OFL-secretariaat wat zij vinden, maar horen ze het ook van elkaar. Voor die bijeenkomst zijn mensen uitgenodigd afkomstig uit diverse overheden, maatschappelijke organisaties, bedrijfsleven en kennisinstellingen.

Wij hebben daarbij ingezet op variatie in de perspectieven van de genodigden. Variatie in hoe zij Zuid-Limburg zien en variatie in hoe zij verbonden zijn aan blauwe en groene opgaven. De groep mensen die uiteindelijk heeft deelgenomen vormt een deel van alle mogelijke betrokkenen in Zuid-Limburg. In bijlage 1 staat welke organisaties hebben deelgenomen aan de bijeenkomst.



De gesprekken tijdens de bijeenkomst zijn vormgegeven naar het model van het World Café. Een World Café is een methode om een dialoog met een grote groep mensen over een bepaald onderwerp te organiseren.

In drie rondes gingen de deelnemers in groepen van ongeveer vijf mensen met elkaar in gesprek. Iedere ronde met een andere groep. De groepen waren zoveel mogelijk gevarieerd. Zo hebben alle deelnemers aan de bijeenkomst veel verschillende andere deelnemers gesproken. Het startpunt van iedere gespreksronde was telkens een andere vraag. De vragen in de drie rondes waren achtereenvolgens:

1. Wat zijn kansen en belemmeringen in het gebied voor de blauw-groene opgaven?
2. Hoe verloopt de samenwerking voor de blauw-groene opgaven? Welke ideeën zijn er over hoe de samenwerking beter kan?
3. Wie zouden betrokken moeten worden bij het samenwerken aan deze opgaven?

Mogelijke betrokkenen in beeld brengen

Als opstap om een grotere groep spelers in beeld te krijgen, staat in bijlage 2 een lijst met (mogelijke) betrokkenen en belanghebbenden voor het verdere samenwerkingsproces in Zuid-Limburg. Die lijst kan ter inspiratie dienen bij het nader in kaart brengen van alle samenwerkingspartners voor NOVEX-gebied Zuid-Limburg. Deze lijst is samengesteld op basis van de gesprekken met overheden en de World Café bijeenkomst (zie hieronder), aangevuld met organisaties die bekend zijn uit andere OFL-processen zoals de eigen leden van het OFL.



4. Bril van het OFL: analyse- en beoordelingskader op complexe vraagstukken

In dit hoofdstuk willen we laten zien met welke 'bril' het OFL naar dit samenwerkingsvraagstuk tussen overheid en samenleving kijkt. We leggen eerst uit wat het OFL onder een complex vraagstuk verstaat en daarna plaatsen we het NOVEX-gebied zuid-Limburg in het licht daarvan. Zo ziet het OFL het NOVEX-gebied en de blauw-groene opgaven in Zuid-Limburg als een complex vraagstuk – en voor complexe vraagstukken als deze, heeft het OFL een bepaald analyse- en beoordelingskader. Die lichten we toe.

In het volgende hoofdstuk staan onze bevindingen en in het hoofdstuk daarna, leggen we uit tot welke aanbevelingen deze specifieke blik leidt.

Complexe vraagstukken vragen een andere aanpak

In ons begrip is een complex vraagstuk anders dan een 'ingewikkeld' vraagstuk. We volgen hierbij het framework van D. Snowden: het *Cynefin framework*, dat onderscheid maakt tussen: een simpel, ingewikkeld, complex en chaotisch vraagstuk. Hij ontwikkelde dit framework om 4 omgevingen te herkennen waar op een andere manier moet worden beslist. Elk domein staat voor een bepaalde context waarbinnen een organisatie zich bevindt. Zijn stelling was dat traditioneel management te kort schiet in complexe, chaotische domeinen.



AFBEELDING 1 | Cynefin model D. Snowden

Een ingewikkeld vraagstuk kun je volgens Snowden oplossen door een aantal experts in te schakelen zodat zij samen tot een oplossing komen. Denk aan een vliegtuig dat in stukken



uiteenvalt. Met de juiste experts krijg je het vliegtuig weer in elkaar. Maar een complex vraagstuk is een vraagstuk zoals de vluchtelingen crisis. Die kan je niet oplossen door een serie experts in te zetten. Het is een vraagstuk waar vele actoren, stakeholders en dus belangen (ook tegengestelde) belangen mee gemoeid zijn. Zij hebben verschillende perspectieven, en de actoren begrijpen elkaar daarin slecht. Als je iets wilt bewerkstelligen in een complex vraagstuk moet je, aldus het Cynefin framework, op zijn minst deze stakeholders bij elkaar brengen.

Daarnaast biedt het framework nog meer handvatten. Zoals dat complexe vraagstukken gebaat zijn bij een combinatie van verticaal en horizontaal samenwerken en procesmatige in plaats van een projectmatige insteek. Ook omgang met onzekerheid door flexibiliteit en improvisatiekracht worden genoemd (blijven waarnemen en experimenteren).

NOVEX-gebieden: een complex vraagstuk

De NOVEX-gebieden en de opeenstapeling van opgaven daarin, samen met de omgeving, zien we in dit licht van complexiteit; in het licht van het Cynefin framework.

In een NOVEX-gebied spelen meerdere opgaven en meerdere belangen. De opgaven zijn moeilijk volgtijdelijk te zetten en zijn meer dynamisch dan vaststaand. Daarnaast hebben spelers ook verschillende belangen en zijn verschillend georganiseerd, hebben verschillende bevoegdheden en mandaten. Het gaat ook deels om onderling vertrouwen. Wat op de ene tafel gebeurt heeft ook weer invloed op er wat de andere tafel wordt gezegd en gevonden.

Het OFL-secretariaat koppelt het werken aan complexe vraagstukken aan de noodzaak om alle relevante verschillende perspectieven bij elkaar te brengen. Als noodzakelijke randvoorwaarde voor het komen tot een goed proces.

Aanpak complexe vraagstukken: co-creatie en dialoog

Alleen hoe breng je tegengestelde stemmen en belangen zo bij elkaar, dat dit productief kan worden gemaakt? Hoe kan je, in lijn met het vinden van het antwoord op de vraag van het NOVEX-gebied Zuid Limburg, een proces inrichten waar overheid en stakeholders samen tot samenwerking en zelfs uitvoering komen? In onze ogen kan dat het best met:

- Dialoog: voor het kunnen begrijpen van de tegengestelde perspectieven
- Co-creatief proces: waar verticaal en horizontaal samenwerken samenkomen

Hoe vinden we de juiste elementen om het proces mee te richten? Daarvoor gebruiken we een analyse- en beoordelingskader genaamd de *Complexity Navigator*¹¹

Analyse- en beoordelingskader voor complexe vraagstukken

De *Complexity Navigator* is een analysekader, die aansluit bij de (samenwerkings-)vraagstukken die het OFL tegenkomt in de praktijk en die het OFL ook begeleidt: processen waarbij het gaat om verbinding creëren tussen overheid en samenleving.

¹¹ zie voor meer informatie <https://perspectivity.org/nl/complexity/>

Dit kader is in het OFL onder meer toegepast bij de Agenda Natuur Inclusief. Voor meer informatie <https://www.overlegorgaanfysiekeleefomgeving.nl/actuele+projecten/afgeronde+projecten+overzicht/agenda+natuurinclusief/documenten+agenda+natuurinclusief/handlerdownloadfiles.ashx?idnv=2271013>



In de navigator worden negen bouwstenen genoemd voor omgaan met complexe vraagstukken en samenwerkingsprocessen. Wij lichten ze hier alle negen kort toe. Iedere bouwsteen is een stap op weg in het samenwerkingsproces. Of je ieder bouwsteen nodig hebt hangt af van de omstandigheden.

De 9 bouwstenen zijn:

1. Urgentie voor verandering
2. Gedeelde ambities
3. Responsief Leiderschap
4. De ruggengraat
5. Elkaar versterkende acties
6. Betrek alle stemmen
7. Vitale verbindingen
8. Adaptief leren
9. De joker

1. Urgentie voor verandering

Wat is de urgentie voor verandering en wie voelt die het meest? Een voorkomende valkuil is om alleen op het meest urgente issue te focussen, zonder een compleet beeld van de situatie te hebben. Met deze bouwsteen brengen we de betrokken partijen en hun belangen in kaart en onderzoeken we onder meer:

- Wat is de urgentie, het probleem of de kans? Wie voelt de 'urgentie voor verandering'?
- Zie je het hele plaatje en het systeem?
- Wie is onderdeel van het systeem en wat zijn de belangen?
- Wat is de geschiedenis van dit systeem en wat zijn de trends?

2. Gedeelde ambities

Om samen te werken aan complexe vraagstukken moeten de betrokkenen een gedeelde visie op verandering hebben. Een wederzijds begrip van de uitdaging, een gezamenlijke aanpak om de uitdaging aan te gaan en een gemeenschappelijke agenda die alle acties leidt. Dit is wat we 'gedeelde ambities' noemen. Deze bouwsteen gaat over het ontdekken wat de betrokkenen echt willen bereiken in de wereld. Het doel is om *common ground* vast te stellen op het vraagstuk, de gedeelde ambities en de visie op verandering. Bij de gedeelde ambities kom je erachter hoe afhankelijk de betrokken partijen onderling daadwerkelijk zijn.

- Is er een visie op verandering? Een droom voor de toekomst?
- Kan je het hele systeem bij elkaar 'in de kamer' krijgen?
- Hoe betrek je de harten, hoofden en handen?
- Wat is de gedeelde agenda?

3. Responsief leiderschap

Hoewel alle partijen nodig zijn om tot een betekenisvol resultaat te komen, moet iemand het proces aanjagen, vooral in het begin. Deze rol kan door verschillende mensen op verschillende momenten in het proces worden ingevuld. Dit hoeft niet perse de formele leider te zijn. Een responsieve leider observeert en luistert goed naar wat er aan de hand is en reageert continu op verandering. Een dergelijk leider is bereid en in staat om stijl, rol en interventies aan te passen aan de situatie. Vragen bij deze bouwsteen:

- Wie stuurt het proces? Wie is/zijn de invloedrijke kampioen(en)?
- Wie zijn de volgers of mogelijke nieuwe leiders?
- Welke stijl en interventies zijn nuttig op dit moment?
- Wat is de flexibiliteit van de partners in het proces? Kunnen zij hun rol aanpassen?

4. Ruggengraat

Verandering gaat niet vanzelf. Een ondersteunende 'ruggengraat' (een groep mensen) zorgt dat het proces momentum behoudt en voortgang faciliteert. Deze ruggengraat kan bestaan uit een klein team, een speciale eenheid, of een gespecialiseerde organisatie. De ruggengraat focust op planning, mobiliseren van mensen en middelen, faciliteren van vitale verbindingen, vastleggen van besluitvorming en gedeelde monitoring.

De ruggengraat lijkt op een stuurgroep, of regiegroep. Een echte ruggengraat is echter geen standaard orgaan of groep maar is op maat gevormd voor het proces dat het ondersteunt. De



ruggengraat heeft een duidelijk afgebakende rol en focus en zorgt voor zoveel structuur als nodig voor sturing van het proces (niet van de oplossingen).

- Wie zorgt er voor de planning, besluitvorming en communicatie?
- Wie en hoe verkrijgen we de benodigde financiële middelen?
- Wat is de rol van de ruggengraat?
- Wanneer evalueren we of de ruggengraat het proces nog ondersteunt?

5. *Elkaar versterkende acties*

"If you want to go fast, go alone; if you want to go far, go together."

De kracht van collectieve actie komt van de samenhang van verschillende activiteiten. Elkaar versterkende activiteiten zorgen ervoor dat de inspanningen en activiteiten van alle betrokkenen het bereiken van de gedeelde ambities bevorderen. Daarvoor is het nodig dat belanghebbenden zich ervan bewust zijn dat hun acties de acties van anderen of het systeem beïnvloeden.

- Hoe vertalen we de gedeelde agenda in inspirerende elkaar versterkende acties?
- Hoe kunnen de acties elkaar wederzijds versterken?
- Hoe kunnen we dit continu monitoren?

6. *Betrek alle stemmen*

Succesvolle en langdurige verandering vindt plaats wanneer we alle stemmen betrekken in het proces. Dit betekent zowel de gebruikelijke groepen zoals degenen met autoriteit, middelen, informatie en expertise - als ook de behoeftigen en degenen met een afwijkende stem (A.R.E. I.N. principe). Juist bij complexe vraagstukken moeten we de marge voeden en conflicterende perspectieven en ambiguïteit omarmen. Vaak worden marginale en afwijkende perspectieven als lastig en vertragend gezien, terwijl ze vaak antwoorden of inzichten geven die bijdragen aan robuustere beslissingen.

- Betrek alle stemmen met ARE IN principe: wie zijn de Autoriteit, Resources, Expertise, Informatie en mensen met Nood?
- Hoe omarmen we conflicterende perspectieven en ambiguïteit?
- Hoe flexibel zijn we richting versturende en afwijkende stemmen?
- Hoe houden we alle stemmen/ perspectieven betrokken?

7. *Vitale verbindingen*

Om betrokkenen aan gedeelde ambities, adaptief leren en elkaar versterkende acties te kunnen committeren moeten ze elkaar vertrouwen. Ze moeten voelen dat hun belangen op een gelijke manier gewaardeerd en beschermd worden.

Door het creëren van vitale verbindingen en communicatie, kunnen belangen worden gedeeld, zorgen geadresseerd en ideeën besproken met alle stakeholders. Omdat complexe omgevingen continu veranderen moeten de verbindingen tijdig zijn en aan de behoeften van alle spelers voldoen.

- Hoe delen we vooruitgang over acties en experimenten, hoe vieren we succes?
- Hoe wil iedereen verbonden zijn aan het proces en aan elkaar?
- Welke communicatiemiddelen en -kanalen zijn passend voor dit systeem?
- Hoe houden we de verbindingen levend?

8. *Adaptief leren*

Om de gedeelde ambities te realiseren moeten we het eens zijn over hoe we de vooruitgang monitoren tijdens het proces. Het leren is toekomstgericht en focust zowel op het verbeteren van de resultaten als op het proces van samenwerken. In complexe processen werken we in korte cycli naast langetermijnplannen. We ontwikkelen telkens prototypes, testen deze in de praktijk en nemen regelmatig tijd voor reflectie en leren.



- Hoe stimuleren we prototyping?
- Hoe creëren we effectieve feedbackcirkels?
- Hoe verzamelen en delen we de verhalen van betrokkenen?
- Hoe zorgen we ervoor dat mensen van elkaar leren en elkaar verantwoordelijk stellen?

9. De joker

'Wat kunnen we met een blauwdruk in een situatie die spontaan ontstaat?'

Hoe robuust ook, dit betekent niet dat deze acht blokken je in elke situatie het volledige beeld geven. Dit is geen blauwdrukaanpak. De joker is een extra bouwsteen die je kan gebruiken om je eigen situatie vorm te geven. Misschien roepen de vragen inzichten op die nog niet volledig geadresseerd worden door de andere stenen. Het herinnert ons eraan dat elke complexe omgeving uniek is.



5. Bevindingen: samenwerken aan blauw-groene opgaven in Zuid-Limburg

In dit hoofdstuk geven wij weer wat wij in de gesprekken en de OFL-bijeenkomst hebben gehoord over samenwerken in NOVEX-gebied Zuid-Limburg. Wij verwachten dat deze bevindingen niet verrassend zijn voor betrokkenen. We expliciteren ze hier, vanwege de doorwerking in de manieren waarop mensen met elkaar (kunnen en willen) samenwerken. Deze bevindingen bezien we in het licht van de bouwstenen van de *Complexity Navigator*, zoals beschreven in het vorige hoofdstuk.

1. Urgentie voor verandering

We zien bij veel betrokkenen een nadrukkelijk gevoel van urgentie om samen aan de slag te gaan met de opgaven die er liggen, zoals de opgave om te beschermen tegen wateroverlast, de stikstofopgave en opgaven met betrekking tot energie. Een gevoel van urgentie dat samengaat met bevologenheid en een oprechte wens in de praktijk dingen te verbeteren of behouden. We zien dat vooral als het gaat over concrete doelen in de praktijk, bijvoorbeeld over wat nodig is om het overstromingsrisico te verkleinen in een bepaald gebied, over mogelijkheden om bepaalde agrarische bedrijven toekomstbestendig te maken of over de migratie van de zalm.

Juist vanwege de urgentie zijn de tijdlijnen van het programma NOVEX dwingend. Dat geeft tijdsdruk. Waar het over tijdsdruk gaat, horen we beleidsmaker bij de overheden spreken over strakke deadlines, zoals de deadlines in het programma NOVEX: provinciale puzzels en ontwikkelperspectieven per gebied in juli 2023 en ruimtelijke arrangementen in oktober 2023¹² en ook de deadlines van Nationaal Programma Landelijk Gebied (NPLG) en de WRL.

De tijd nemen om elkaar te ontmoeten, naar elkaar te luisteren en ideeën met elkaar te delen, kan in het gedrang komen als de tijdsdruk hoog is. Terwijl die ontmoetingen juist onontbeerlijk zijn om samen verder te komen.

2. Gedeelde ambities

Zoals de betrokken overheden bij hun verzoek tot deze verkenning al vaststelden, ontbreekt nog een gedeelde blauw-groene visie op Zuid-Limburg. Ook aan een gedeelde visie gekoppelde ambities ontbreken nog. Waar het gaat over een gedeelde visie en ambities valt ons een drietal zaken op:

Lastig om de puzzel te leggen

We zien pogingen om grip te krijgen op het geheel aan opgaven in het gebied. Pogingen om te verbinden en pogingen om te ontwarren. En we zien dat dat niet eenvoudig is. Welke opgaven je ook aan elkaar verbindt of juist ontwart – van elkaar scheidt – brengt vragen met zich mee. Hoe zit het bijvoorbeeld met de verbinding tussen wonen en water (overstroming, drinkwater)? En landbouw is niet alleen deel van groen en blauw, maar ook een economische activiteit? Ook: hoe verhoudt natuurinclusief bouwen zich tot de blauw-groene opgaven? De opgavenpuzzel kan op allerlei verschillende manieren worden gelegd.

¹² Programma NOVEX, p. 19



En die puzzel wordt ook op verschillende manieren gelegd in allerlei visies. Uitgaande van wat onze gesprekspartners ons vertellen zijn er volop visies over wat de afzonderlijke opgaven zijn en wat het toekomstbeeld is. Of zoals een deelnemer aan de OFL-bijeenkomst zei: 'visie, op nota, op beleidsplan komt voorbij'.

'visie, op nota, op beleidsplan komt voorbij'

Geen gedeeld beeld over de leidende opgave

De verbinding tussen al die visies is onvoldoende. In onze gesprekken bij overheden bleek dat nadrukkelijk al vanaf de start. Zij zijn zoekende naar hoe te komen tot een gedeeld beeld. Bovendien horen wij in meerdere gesprekken dat ook stakeholders behoefte hebben aan een gedeelde visie. We horen bijvoorbeeld: 'We hebben behoefte aan één groot plan voor de groenblauwe opgave in Zuid-Limburg.' En: 'Er moet ook een gedeelde visie zijn. Waarbij we ook een antwoord moeten bedenken op de vraag wat levert groen-blauw op voor mij. Ieder bedrijf, iedere sector, iedere branche moet die vraag kunnen beantwoorden.'

'We hebben behoefte aan een groot plan voor de groenblauwe opgave in Zuid-Limburg.'

Panorama Zuid-Limburg

Het valt ons op dat Panorama Zuid-Limburg¹³ bij stakeholders weinig ter sprake komt als het gaat over visie. In Panorama Zuid-Limburg werken diverse overheden samen aan een nieuw toekomstbeeld voor Zuid-Limburg in 2050. In drie toekomstperspectieven laat Panorama zien waar keuzes gemaakt kunnen worden. Panorama lijkt nu nog maar beperkt te leven bij stakeholders. Toch bieden de drie toekomstperspectieven van Panorama ruimte voor overheden en stakeholders om met elkaar in gesprek te gaan over visievorming. Panorama staat in de startblokken om dat gesprek te gaan voeren.

3. Responsief Leiderschap

We zien bij de provincie en de rijksoverheid enkele mensen die een leiderschapsrol op zich nemen. Zij werken hard om de afzonderlijke opgaven en gebiedsprogramma's water, het Limburgs Programma Landelijk Gebied, Panorama Zuid-Limburg) met elkaar te verbinden. Zij nemen initiatief om een gezamenlijk proces op gang te brengen. Dat is essentieel, want hoewel alle partijen nodig zijn om tot een betekenisvol resultaat te komen, moet iemand het proces aanjagen, vooral in het begin. Mogelijk zijn in een volgende fase van het NOVEX-proces andere mensen nodig om die leiderschapsrol op zich te nemen.

4. De ruggengraat

Er is nog geen 'ruggengraat' die zorgt voor het behouden van het momentum en de voortgang van het blauw-groene NOVEX-proces in Zuid-Limburg faciliteert. Een ruggengraat die focust op planning, mobiliseren van mensen en middelen, faciliteren van vitale verbindingen, vastleggen van besluitvorming en gedeelde monitoring. Niet alleen voor de afzonderlijke opgaven of thema's, maar voor het geheel. Wel zijn verschillende spelers bezig met het leggen van de opgavenpuzzel. Dat kan een opmaat zijn naar het vormen van een ruggengraat of planningsgroep.

Een signaal voor het gemis aan een ruggengraat is dat veel stakeholders verzuchten onder de vele overleggen die tot weinig leiden. We hebben meerdere keren het woord 'overlegmoetheid' gehoord. En ook: 'veel overleg, weinig keuzes', Of in enkele zinnen: 'op een gegeven moment moet je beslissingen nemen en niet alleen blijven praten. Nu blijft het hangen. Dan is niet iedereen blij met de keuzes, maar het is wel duidelijk.' Passend daarbij lieten meerdere deelnemers blijken tot het

'op een gegeven moment moet je beslissingen nemen en niet alleen blijven praten. Nu blijft het hangen.'

'overlegmoetheid'

¹³ Zie www.panoramazuidlimburg.nl



laatst te hebben getwijfeld over of ze naar de OFL-bijeenkomst zouden gaan, omdat zij al zoveel overleggen.

Ook merken we dat afstemming en verbinding niet altijd even soepel gaat. We horen: 'veel overleg, weinig afstemming en beslissingen', 'praten is nog geen samenwerken' en 'kennis uitwisselen kan veel beter' Alsof mensen op verschillende sporen blijven zitten en die sporen niet bij elkaar komen.

'veel overleg, weinig afstemming en beslissingen.'

Een gerelateerd signaal is dat we zowel mensen in overheden als stakeholders uit de samenleving veel horen spreken over 'regie'. De minister van Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening heeft aangekondigd dat de overheid meer regie wil gaan nemen.

'Wie heeft het stuur in handen in het proces?'

Overheden zijn zoekende in hoe zij invulling kunnen geven aan de regiefunctie.

Bovendien vragen stakeholders om regie. Niet alleen van de rijksoverheid, maar nadrukkelijk ook van de provincie Limburg.

Een stakeholder stelt de vraag: 'Wie heeft het stuur in handen in het proces?'

5. Elkaar versterkende acties

In de volle breedte van de blauw-groene opgaven zijn er nog onvoldoende versterkende acties. Er gebeurt al veel, maar de samenhang is nog beperkt. Dat maakt dat de kracht van collectieve actie nog niet goed uit de verf komt. Waar het gaat over elkaar versterkende acties vallen ons met name twee zaken op:

Netwerk onvoldoende samenhangend

Dat heeft te maken met dat het netwerk van betrokkenen in Zuid-Limburg beperkte samenhang heeft. Er zijn al veel mensen betrokken: nationaal, provinciaal, regionaal, en lokaal. Dat zijn mensen bij overheden, bedrijven, maatschappelijke organisaties, kennisinstellingen en niet te vergeten: de inwoners van Zuid-Limburg. Die mensen vormen samen het netwerk voor de blauw-groene opgaven.

Iedereen in dat netwerk draagt zijn steentje bij, op een eigen manier en met een eigen focus en motivatie. Bij elkaar opgeteld kunnen al die mensen veel voor elkaar krijgen. Alleen voor bij elkaar optellen – elkaar versterkende acties – is meer nodig. Een stakeholder tijdens de OFL-bijeenkomst in Limburg verwoordt het als volgt: 'Zuid-Limburg is ontzettend krachtig. Ga uit van de eigen kracht. Iedereen is op een of andere manier wel georganiseerd. Gebruik de krachten van al die clubjes om dingen met elkaar te doen.'

Gat tussen visie en praktijk

Acties om visies en beleid te formuleren zijn nog niet genoeg verbonden aan acties in de uitvoeringspraktijk. Veel van de stakeholders in de OFL-bijeenkomst missen die verbinding. Zoals een deelnemer aan de OFL-bijeenkomst stelt: 'het ontbreekt aan uitvoeringskracht. Daardoor is er weinig voortgang om tot concrete uitvoering en verandering te komen.' Ook is er onbenutte uitvoeringskracht. Zo horen we tijdens de OFL-bijeenkomst: 'De 1.300 boeren in coöperatie Natuurrijk Limburg kunnen ontzettend veel doen, maar de coöperatie wordt onvoldoende in stelling gebracht in het hele transitieverhaal.'

'De 1.300 boeren in coöperatie Natuurrijk Limburg kunnen ontzettend veel doen, maar de coöperatie wordt onvoldoende in stelling gebracht in het hele transitieverhaal.'

'het ontbreekt aan uitvoeringskracht. Daardoor is er weinig voortgang om tot concrete uitvoering en

uitvoeringskracht. Zo horen we tijdens de OFL-bijeenkomst: 'De 1.300 boeren in coöperatie Natuurrijk Limburg kunnen ontzettend veel doen, maar de coöperatie wordt onvoldoende in stelling gebracht in het hele transitieverhaal.'

Om de verbinding tussen enerzijds visies en beleid en anderzijds de uitvoering daarvan te versterken zouden veel stakeholders graag zien dat uitvoerders vanaf de start een plek hebben in het ontwikkelen van visies en beleid. Zij hebben immers relevante kennis om te kunnen inschatten hoe beleid in de praktijk kan uitpakken en kennis over wat nodig is om het beleid te kunnen uitvoeren.



6. Betrek alle stemmen

Momenteel zijn diverse stemmen betrokken, maar er ontbreken nog wel relevante stemmen. Overheden die werken aan het Nationaal Programma Landelijk Gebied (NPLG), Panorama Zuid-Limburg en WLG reiken uit naar verschillende stakeholders uit de samenleving. Dat doet op dit moment elke gebiedsprogramma voor zich en dat gebeurt nog niet vanuit één centraal aangestuurd, samenwerkend netwerk.

Stakeholders benadrukken dat er nog geen of onvoldoende overleg is met diverse mensen en organisaties. Bijvoorbeeld internationale partners en bewoners en ook onderwijsinstellingen zijn niet altijd voldoende betrokken. En het is wel belangrijk om ook de nu ontbrekende mensen te betrekken, want horen we: 'we hebben elkaar nodig. Niemand kan iets in zijn eentje bereiken.' 'Maar' verzochten een aantal van onze gesprekspartners meteen ook: 'er zijn al zoveel overleggen'.

7. Vitale verbindingen

Vanuit de NOVI en NOVEX zijn de provincie en het rijk bezig om 'vitale verbindingen' te scheppen. Alleen is dit voor zover wij zien, nog niet in een gestructureerd proces gebracht in de volle breedte van blauw-groene opgave. Ook hier; omdat er nog geen gestuurd, samenwerkend blauw-groen netwerk in Zuid-Limburg is gevormd.

8. Adaptief leren

Op 31 oktober werd er door het coördinatieteam NOVEX-gebieden een leersessie georganiseerd. Deze bijeenkomst was bedoeld om over de gebieden heen met elkaar te leren over hoe het werken in NOVEX-gebieden vorm en inhoud krijgt. Naast uitleg vanuit de rijksoverheid werden daar ook ervaringen gedeeld vanuit de gebieden. Ook Zuid-Limburg is onderdeel van dit brede NOVEX-leerproces. Tijdens de bijeenkomst hebben we gehoord dat veel mensen het waarderen dat er dit soort bijeenkomsten zijn om van elkaar te leren. Het is een goede setting om meer te netwerken en informatie op te halen en ook te horen waar het rijk mee bezig is.

Dit soort onderling leren en reflecteren is in de volle breedte van blauw-groene opgaven in Zuid-Limburg, nog niet aan de orde. Dat is ook niet zo gek gezien de fase waar het nu in zit. Net als bij de bouwsteen 'elkaar versterkende acties' ontbreekt het daarvoor benodigde samenhangende netwerk.

9. De joker: gebiedsoverschrijdend samenwerken

De joker zetten we in voor gebiedsoverschrijdend samenwerken. Tijdens onze gesprekken en de OFL-bijeenkomst in Limburg horen we dat veel mensen nadruk leggen op de grenzen in en om Limburg en de noodzaak gebiedsoverschrijdend samen te werken. We horen dat zowel van mensen binnen overheden als van stakeholders.

In onze gesprekken met betrokkenen komt steeds weer naar voren dat Zuid-Limburg kleinschalig is en omgeven door andere landen. Kleinschaligheid noemen diverse betrokkenen waardevol. Kleinschaligheid is te zien in de beperkte omvang van Zuid-Limburgse gemeenten. Dat maakt dat kleine gemeenten nadrukkelijker hun eigen karakter kunnen hebben.

Keerzijde van de kleinschaligheid is versnippering: 'Er is een behoorlijke bestuurlijke versnippering

'Er is een behoorlijke bestuurlijke versnippering in het gebied. Veel gemeentes zijn goed bezig, maar afstemming over gemeente- en landsgrenzen zou beter

in het gebied. Veel gemeentes zijn goed bezig, maar afstemming over gemeente- en landsgrenzen zou beter moeten.' Die versnippering is lastig, omdat je bij het werken aan de NOVEX-opgaven met veel gemeenten te maken hebt. Tegelijkertijd is de internationale context door de ligging van Limburg extra van belang. Dat betekent rekening houden met de eigenheid van die landen en hun prioriteiten. Alles bij elkaar zijn er in Zuid-Limburg veel grenzen. Gemeentegrenzen en landsgrenzen.

Passend bij deze beide karakteristieken van Limburg horen we zowel een oproep om meer gebiedspecifiek of gebiedsgericht te werken als om meer gebiedsoverschrijdend te werken.



Gebiedspecifiek gaat dan om kleinere delen binnen Zuid-Limburg, waarbinnen eigen prioriteiten kunnen gelden. Zo kunnen voor een natuurgebied de prioriteiten anders liggen dan voor een dorpskern. Gebiedspecifiek werken en prioriteren kan helpen focus te creëren, zo is de gedachte. De oproep om gebiedsoverschrijdend te werken lijkt daarmee op het eerste gezicht wellicht in tegenspraak, maar hoeft dat niet persé te zijn. In een specifiek gebied kan wateroverlast een prioriteit zijn. Om de wateroverlast daar te beperken is het noodzakelijk om over gemeente- en landsgrenzen heen te kijken naar de watertoevoer. De blauw-groene opgaven zijn immers in zekere zin grenzenloos. Water stopt niet met stromen bij een grens. Vervuiling evenmin. Zo zijn er vele voorbeelden te noemen.

Conclusie: bouwstenen voor omgaan met complexiteit in Zuid-Limburg

In het licht van de negen bouwstenen van de Complexity Navigator hebben we gekeken naar de huidige situatie omtrent de blauw-groene opgaven in Zuid Limburg. We gebruiken een stoplichtmetafoor om het beeld dat we in oktober 2022) zien weer te geven. Sommige bouwstenen worden al toegepast. We kunnen zeggen dat deze bouwstenen op groen staan, als ware het een stoplichtkleur. Sommige bouwstenen zijn nog in wording, we kunnen die op oranje zetten. En sommige bouwstenen worden nog niet toegepast, of ze nu wel of niet nodig worden geacht. Schematische komen we dan op het volgende beeld:

TABEL 1 | bouwstenen NOVEX-gebied Zuid-Limburg

Bouwsteen	Opmerkingen
1. Urgentie voor verandering	Er is voldoende urgentie voor verandering en de bereidheid om daar naar te werken bij inhoudelijk betrokkenen.
2. Gedeelde ambities	Er zijn nog geen gedeelde ambities voor de blauw-groene opgaven geformuleerd Wel is er behoefte aan om dit te gaan doen. Daarmee is de aanloop naar gedeelde ambities gestart
3. Responsief leiderschap	We zien bij de provincie en de rijksoverheid enkele mensen die een leiderschapsrol op zich nemen. Zij werken hard om de afzonderlijke opgaven en gebiedsprogramma's water, NPLG, Panorama Zuid-Limburg) met elkaar te verbinden. Zij nemen initiatief om een gezamenlijk proces op gang te brengen.
4. De ruggengraat	Er is nog geen ruggengraat of planningsgroep voor het blauw-groene samenhangend netwerk gevormd, wel zijn er verschillende spelers bezig met het leggen van de puzzel
5. Elkaar versterkende acties	In de volle breedte van de blauw-groene opgaven zijn er nog onvoldoende versterkende acties. Er gebeurt al veel, maar de samenhang is nog beperkt.
6. Betrek alle stemmen	Er wordt door de overheden (binnen het NPLG Panorama en WRL uitgereikt naar verschillende stakeholders uit de samenleving.) Dat doet op dit moment elke gebiedsprogramma voor zich en dat gebeurt nog niet vanuit één centraal aangestuurd, samenwerkend netwerk (van overheid en samenleving)
7. Vitale verbindingen	Vitale verbindingen: vanuit de NOVI en NOVEX zijn er verschillende spelers (provincie, rijk) bezig om 'vitale verbindingen' te scheppen. Alleen is dit voor zover wij zien, nog niet in een gestructureerd proces gebracht in de volle breedte van blauw-groene opgave.
8. Adaptief leren	Adaptief leren is in de volle breedte van blauw-groene opgaven in Zuid-Limburg, nog niet aan de orde.
9. De joker: grensoverschrijdend samenwerken	De wens om grensoverschrijdend samen te werken is nadrukkelijk merkbaar. Wel worstelen mensen in Zuid-Limburg nog met de manier om dat goed te doen.



6. Perspectief om samen verder te komen

Met de complexiteitsbouwstenen en de bevindingen in gedachten, formuleren wij een perspectief om samen mee verder te gaan. Het perspectief dat wij schetsen is bedoeld voor alle betrokkenen bij NOVEX-gebied Zuid-Limburg, zoals overheden, maatschappelijke organisaties, bedrijven, kennisinstellingen en bewoners. Tegelijkertijd richten wij ons specifiek op de rijksoverheid en de provincie Limburg. Zij zijn nu aan zet om initiatief te nemen, mogelijkheden te scheppen en anderen uit te nodigen mee te doen.

We constateren dat de bouwsteen 'urgentie voor verandering' het meest stevig is. Die urgentie kan daarmee een belangrijke katalysator zijn om andere bouwstenen steviger te maken. Het inzetten van de bouwsteen 'responsief leiderschap' is essentieel om vanuit die urgentie verder te bouwen. Daarmee doelen we op leiderschap en initiatief van de rijksoverheid en de provincie Limburg om een gedeelde visie en ambities te maken, initiatief om daarvoor andere overheden en stakeholders uit te nodigen en initiatief om een ruggengraat te vormen.

Essentieel voor het maken van een gezamenlijke praktijkgerichte visie is niet alleen het initiatief van leidende figuren uit provincie en rijksoverheid, maar ook een ruggengraat. Die ruggengraat is nodig om het proces samenhangend gaande te houden. Concreet kan de ruggengraat gevormd worden door een planningsgroep, bestaande uit mensen uit overheid en samenleving die betrokken zijn bij verschillende blauwe-groene opgaven. De ruggengraat focust op planning, mobiliseren van mensen en middelen, faciliteren van vitale verbindingen, vastleggen van besluitvorming en gedeelde monitoring.

Voor het maken van een gedeelde praktijkgerichte visie en bijbehorende ambities met overheid en stakeholders denken wij aan een Future Search toekomstconferentie. Dat is een interactief en dynamisch planningsproces, waarin een grote diversiteit aan stakeholders intensief samenwerkt. Alle belangengroepen rond één thema ontmoeten elkaar in een constructieve dialoog in een pressure-cooker.

Het belangrijkste is dat deelnemers ontdekken wat ze bereid zijn om te doen, waar ze klaar voor zijn en wat ze kunnen. De bijeenkomst legt onderwerpen en acties bloot waar belanghebbenden zich aan kunnen verbinden en die als cruciaal worden beschouwd om verandering te bereiken. Daarmee werken zij toe naar bijvoorbeeld een gedeelde visie, een actieplan of werkstructuren. Ook kan het de basis vormen voor het vormen van een coalitie.

In zo'n coalitie zitten zowel betrokkenen uit overheden als uit de samenleving. Een coalitie aangaan is een manier om sterk aan elkaar verbonden te zijn, zonder te hoeven opgaan in één overkoepelende organisatie. Met de term coalitie willen we benadrukken dat het niet alleen gaat om het maken van plannen en een visie, maar ook om het vormen van een samenhangend netwerk dat elkaar goed begrijpt, weet te vinden en samen met elkaar de goede energie opbouwt om te gaan werken aan de ingewikkelde opgaven in het gebied. Een netwerk ook van mensen die zich committeren aan de samen geformuleerde visie.

Aan het einde van een toekomstconferentie worden over het algemeen werkgroepen gevormd die de verantwoordelijkheid nemen voor het realiseren van de afspraken. Het komt regelmatig voor dat mensen nieuwe manieren van samenwerken ontdekken die nog maanden of jaren doorgaan.



Met als startpunt de 3 bouwstenen:

*urgentie voor verandering,
responsief leiderschap en
de ruggengraat*

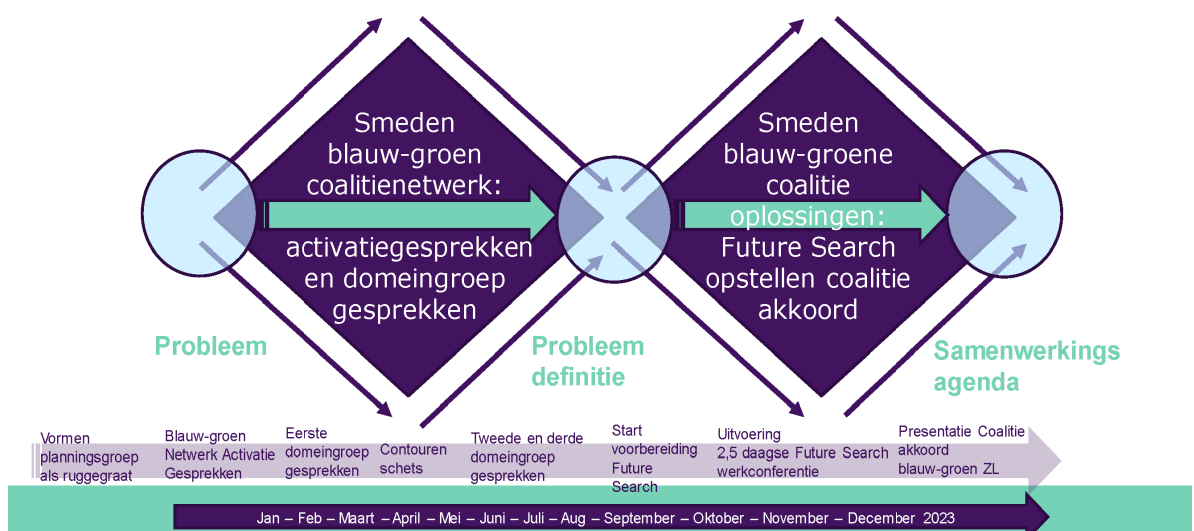
kan de Future Search helpen andere bouwstenen te versterken. Voor Zuid-Limburg zien wij als grote meerwaarde van Future Search dat het een manier kan zijn om samen (bouwsteen *betrek alle stemmen* en de joker: *gebiedsoverschrijdend* samenwerken) een praktijkgerichte gedeelde visie en ambities te formuleren (bouwsteen *gedeelde ambities*).

Future Search kan daarmee helpen het gat tussen de vele visies en de uitvoeringspraktijk overbruggen (bouwsteen *elkaar versterkende acties*). Bovendien kan de toekomstconferentie concrete afspraken opleveren en een coalitie van mensen en organisaties die zich daaraan verbinden (bouwsteen *vitale verbindingen*). Tijdens de Future Search Conferentie en de voorbereidingen daarnaar toe zal naar verwachting ook de bouwsteen *adaptief leren* vanzelf op gang komen. Zo nodig kan daar te zijner tijd nog gericht aan gewerkt worden.



7. Stappenplan voor een coalitie blauw-groen Zuid-Limburg

Hieronder volgt een stappenplan om het bovenstaande perspectief concreter in beeld te krijgen. Het stappenplan werkt toe naar het smeden van een blauw-groene coalitie voor een praktijkgerichte visie en uitvoeringsagenda.



AFBEELDING 2 | stappenplan blauw-groene coalitie

Stap 0. Vormen planningsgroep als ruggengraat

Onze ervaring is dat een gemixte groep als planningsgroep goed kan werken. Deze bestaat uit een combinatie van trekkers of sleutelfiguren uit overheid en samenleving op blauw-groene opgaven. De planningsgroep bestaat uit ongeveer 8 tot 12 personen en functioneert als ruggengraat van het netwerk en de coalitie. De planningsgroep werkt toe naar het betrekken van ongeveer 50 tot 60 stakeholders (waaraan een derde uit overheden en twee derde uitvoering en samenleving).

Als minimale bezetting van de planningsgroep gaan wij uit van:

- Provincie: trekker van Waterveiligheid en Ruimte Limburg,
- Provincie: trekker van Limburgs Programma Landelijk Gebied
- Provincie: trekker van Panorama/ruimtelijk ontwikkeling
- Waterschap Limburg
- Rijk: ministerie van Infrastructuur en Waterstaat,
- Rijk: Nationaal Programma Landelijk Gebied/ ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit,
- Rijk ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties/NOVEX
- 3 tot 5 stakeholders

De stakeholders in de planningsgroep zijn stakeholders met grote belangen, zoals terreinbeherende organisaties, de ecologische en agrarische partijen en ook waterbedrijven (zie hiervoor ook bijlage 2 met een lijst van stakeholders) Het beste zou zijn om ook deze selectie door



de zich vormende planningsgroep (begeleid) te laten kiezen. Daarbij moet er een afweging worden gemaakt in hoeverre internationale partners bij de planningsgroep kunnen worden betrokken, dan wel bij de vorming van domeingroepen in de coalitie.

Activiteiten planningsgroep

De planningsgroep komt periodiek (1x per 2 à 3 weken) bij elkaar en wordt gefaciliteerd gedurende een jaar om te komen tot een coalitie-akkoord. Bijeenkomsten gaan meestal over: trends en ontwikkeling die het netwerk ziet, uitwisseling over beeldvorming blauw-groen, afgewisseld met kleinere bijeenkomsten waar men visiestukken voorbereidt, die onderdeel worden van de uitwisseling binnen de coalitie.

De hoofdactiviteiten van de planningsgroep bestaan uit:

1. Het selecteren van partijen, stakeholders die in het netwerk kunnen worden betrokken om te komen tot een coalitie.
2. Het bepalen van de centrale vraag.
3. Het uitnodigen van de stakeholders op verschillende voorbereidende bijeenkomsten
4. het opstellen van tussentijdse verslagen (feedback)
5. het begeleiden van de stakeholders naar het opstellen van akkoord. (de planningsgroep zelf wordt hierin begeleid).

We stellen voor dat de planningsgroep wordt ondersteund door een externe facilitator die eerder dit soort planningsprocessen in netwerkvorm heeft begeleid. De facilitator gaat dan onder meer de planningsgroep helpen alle stappen zetten om:

- het netwerk te vormen die nodig is voor een coalitie, die weer een praktijkgerichte visie maakt
- om hobbels, onenigheden en twijfels in de planningsgroep zo goed mogelijk te verwerken
- om te blijven koersen op het einddoel: bijv. een grote werkconferentie voor het maken van de praktijkgerichte visie

Panorama als onderdeel van de planningsgroep en de coalitie.

Wij adviseren om de rol van Panorama te versterken. De provincie beoogt om met Panorama Zuid-Limburg ruimtelijke keuzes voor het gebied te wegen en daarin uitgangspunten te bieden voor het denken over de (ruimtelijke) ontwikkeling van het gebied (zoals Panorama doet dat met de drie toekomstperspectieven: Europolis, Belevenisregio en Lokale Ketens).

Wij ondersteunen de inzet om de resultaten van Panorama in te brengen als start voor de dialoog met het blauw-groene netwerk (dus gesprek tussen panorama-water-landelijk gebied en meer). Dat kan een manier zijn om inzichtelijk te maken welke keuzes er te maken zijn en welke overwegingen daarbij aan de orde zijn. Wat betekent bijvoorbeeld de inzet om in heel Nederland water en bodem sturend te laten zijn¹⁴ voor de te maken keuzes in Zuid-Limburg? Is het daarvoor nodig om de blauw-groene opgaven leidend te maken en zo meer 'naar te voren halen' ten opzichte van bijvoorbeeld grote economische belangen of de woonopgave? Panorama als startpunt nemen voor de dialoog, vraagt een stevige positionering van Panorama, ook op bestuurlijk niveau, inclusief commitment van bestuurders voor Panorama als vertrekpunt van de dialoog.

Stap 1 t/m 4: Smeden blauw-groen coalitienetwerk – activatiegesprekken en domeingroepen

Stap 1. Activatiegesprekken: planningsgroep activeert haar netwerk en zoekt de juiste spelers

Selectie stakeholders, netwerk versterken, sleutelfiguren: voor het welslagen van een proces waarbij in een netwerk wordt gewerkt met zowel trekkers uit overheid en samenleving zijn sleutelfiguren onontbeerlijk. Onze ervaring is dat het beste is, om met de leden van de

¹⁴ Zoals gesteld in de Ruimtelijke Ordeningsbrief aan de Tweede Kamer van 17 mei 2022



planningsgroep in hun netwerken te duiken en daar de gaten/leemtes te zoeken en op te vullen. Gezaghebbenden die hun nek uitsteken voor een bepaald gebied, zullen veel impact maken.

Voor het aanvullen van het netwerk om te komen tot de beste praktijkgerichte visie en ambitie en actieplannen kunnen we gebruikmaken van het ARE IN principe. Zijn er genoeg mensen in het netwerk voor het smeden van de coalitie die:

- Autoriteit hebben?
- Middelen?
- Expertise?
- Informatie/inzichten, nieuwe praktijken/innovaties?
- Behoeften: wie zijn werkelijk betroffen en praten zij ook mee?

Selectie stakeholders netwerk en coalitievorming: het OFL stelt zich voor dat naast Water en Ruimte, Landbouw/Programma Landelijk Gebied en Panorama, tevens trekkers op klimaatadaptatie, bodem en natuurinclusief boeren/bouwen in het netwerk/coalitie goed vertegenwoordigd zijn alsmede trekkers uit het Energiedomein. Wel moet gekeken worden of deze partijen genoeg afhankelijkheid onderling ervaren om aan de centrale vraag te willen bijdragen.

Stap 2. Domeingroepsgesprekken: sondering van visie en ambities van de diverse partijen en spelers

De planningsgroep identificeert tijdens het voeren van activatiegesprekken de meest logische domeinen ofwel sectoren die met elkaar een eenheid vormen. De domeinen kunnen bijvoorbeeld zijn:

- Water (veiligheid, robuustheid, kwaliteit)
- Bodem
- Landbouw/landelijk gebied
- Panorama (nationaal landschap, verstedelijking)
- Klimaatadaptatie
- Natuurinclusief
- Energie

Dit is een voorzet om een idee te geven wat de domeinen kunnen zijn. De planningsgroep bepaalt de uiteindelijke domeingroepen.

Activatiegesprekken dienen ertoe om spelers en partijen uit te nodigen om in de domeingesprekken te stappen (ongeveer 3 bijeenkomsten) en daar hun visie en ambities voor de coalitie voor te bereiden en, om het commitment aan te gaan om met de coalitie te komen tot een gezamenlijke ambitie of een gezamenlijk coalitie-akkoord.

Stap 3. Bestuurlijke bijeenkomst en het maken van een contourenschets

Na een eerste oogst van de domeingesprekken komt veel informatie uit het netwerk bij de planningsgroep binnen. Wat goed kan werken is het terugkoppelen van het gezamenlijke plaatje: we beleggen een centrale bijeenkomst om met alle tot nu toe betrokken spelers gezamenlijk te kijken naar de trends, prioriteiten van wat mensen waarnemen in hun domein. Deze synthese zorgt ervoor dat mensen samenhang gaan zien in hun netwerk. Het zorgt voor coördinatie en afstemming. De output van deze bijeenkomst gebruiken we als basisdocument, een contourenschets van wat het netwerk ziet, wil en kan gaan doen. De ervaring leert, dat het soms lastig is om in een dergelijk genetwerkte samenwerking, de bestuurlijke laag langdurig te betrekken. Wat het OFL heeft geleerd is dat het opportuun is om met de bestuurlijke laag een korte, compacte bijeenkomst te organiseren rondom de opbrengst van het blauw-groene netwerk tot zover. En buy-in te organiseren op de rest van het traject met eventueel bijsturing.

Stap 4. Tweede en derde domeingroepsgesprekken

Dit is een voorzetting van stap 2, en vindt waarschijnlijk plaats na de bestuurlijke bijeenkomst.



Stap 5 t/m 7: Smeden blauw-groene coalitie: opstellen gedeelde ambities met Future Search coalitie akkoord

Stap 5. Start voorbereiding 2,5 daagse Future Search werkconferentie

Vanuit de aanloop uit de activatiegesprekken, de domeingroepsgesprekken en de contourenschets over de visie en ambitie van de diverse partijen hebben we input kunnen verzamelen over de ambities van de zich vormende blauw-groene coalitie. De input is gegaan naar de bestuurlijke bijeenkomst waarbij er getoetst kan worden of de vorming van de coalitie zich goed ontwikkelt, en/of er nog bijsturing nodig is. Er kan commitment worden gegeven op het traject en eventueel een positief signaal voor de te organiseren Future Search werkconferentie.

Stap 6. Uitvoering 2,5 daagse Future Search werkconferentie

De planningsgroep is in deze fase hard aan het werk met input vergaren uit de gesprekken en daarmee genoeg idee hebben wat de centrale vraag is voor het netwerk om genoeg samenhang en binding op te creëren voor de coalitie en het coalitie-akkoord.

Daarnaast: het aanvullen van de spelers/stakeholders volgens de formule genoemd in de eerste stappen (A.R.E. I.N. formule. Zie stap 1). Hier begint ook de praktische organisatie van de 2,5 daagse conferentie.

We werken in de Future Search conferentie vanuit een centrale vraag, die het netwerk van overheden en stakeholders uitnodigt samen te werken aan deze vraag. Wij stellen voor als centrale vraag:

Hoe zorgen we ervoor dat voor bewoners van Zuid-Limburg het risico op wateroverlast beperkt wordt, dat boeren een toekomstperspectief krijgen en dat tegelijkertijd de natuur in het karakteristieke Zuid-Limburgse landschap de ruimte krijgt?

In onze formulering pakken we de uitdaging van de drie gebiedsprogramma's aan en verwerken die als belangenconflict in één centrale vraag. Tegengestelde belangen uitdrukken in deze centrale vraag, nodigt partijen uit maximaal creatief mee te denken over de uitdagingen van de opgave.

Ter vergelijking: in een eigen document van de provincie over de Aanpak Transitie Landelijk Gebied (5 sept) staat als ambitie beschreven: '[hoe komen we tot] een toekomstbestendig en aantrekkelijk en gezond landelijk gebied om in te wonen, werken en te leven?'

Deze vraag, die wat algemener is (minder spanningen) kan ook als centrale vraag worden genomen. Vaak vergt het goed formuleren van de 'juiste' centrale vraag wat werk en aandacht, vooral van de planningsgroep.

Stap 7. Presentatie Future Search werkconferentie: coalitieakkoord blauw-groen Zuid-Limburg

Einddoel van het proces is om binnen ongeveer een jaar tijd te zorgen voor een slagkrachtige coalitie die een coalitieakkoord heeft gemaakt met elkaar waar ze achter staan en die gedragen wordt door het gehele netwerk (en wellicht breder; netwerk eromheen). Een coalitie uit overheid en praktijk die elkaar begrijpt, weet te vinden en samenwerkt op de ingewikkelde opgaven blauw-groen en die ook periodiek (later) kan teruggrijpen naar het akkoord om deze aan te passen of te updaten.

Wat betekent dit proces voor Zuid-Limburg?

NOVEX gaat om samenwerking, tussen vele diverse partijen. De inzet van het perspectief en het stappenplan dat we hier presenteren is de samenwerking zodanig organiseren dat deze rekening houdt met de bevindingen in Zuid-Limburg, de wensen behoeften van de betrokkenen, en de analyse over complexe vraagstukken.

Om in beeld te brengen wat dat betekent door Zuid-Limburg, maken we een uitstap naar de Noordzee. In het Noordzeeoverleg is een overlegstructuur gecreëerd die het mogelijk maakt overheden en stakeholders te verbinden bij complexe, soms pijnlijke kwesties (denk aan de



visserij op de Noordzee). In het Noordzeeoverleg zijn nu in totaal vijftien zetels beschikbaar: drie voor de relevante ministeries (IenW, LNV, EZK) en twaalf voor de organisaties in de sectoren energie, voedsel, natuur en zeevaart¹⁵. OFL-voorzitters en -secretarissen hebben de totstandkoming van het Akkoord begeleid. Nu heeft het Noordzeeoverleg een OFL-voorzitter en -secretaris om te komen tot de uitvoering van dat akkoord. Het Noordzeeoverleg gaat nu zijn derde jaar in.

Voordat het zover was, was er een uitvoerig proces om betrokkenen met elkaar te verbinden en te zoeken naar een 'common ground', gedeelde ambities. Ook was het zoeken naar het 'vergroten van de taart' voor iedere speler. Dat betekende ook veel overleg om elkaars behoeften en spanningen te begrijpen. Een intensief proces, wat zich daarna (na een jaar lang coalitievorming) heeft uitbetaald in een structurele en gecommiteerde groep die zich verantwoordelijk voelt voor de uitvoering van het door henzelf opgestelde akkoord.

Dat is hoe we de betekenis van dit advies ook zien voor Zuid-Limburg. We zien de intentie om samen te werken in een groter verband en met het doel om blauw-groene opgaven sterk te maken en te verankeren in het gebied. Om dit proces te intensiveren en binnen ongeveer een jaar te komen tot een sterk, gedragen gezamenlijk akkoord en een coalitie van ongeveer 15 tot 30 partijen die zowel de ruggengraat als de uitvoering van de ambities en plannen kunnen dragen, dat is het doel van het advies.

Over coalitie en coalitievorming

Sec genomen is een coalitie een samenwerking tussen twee of meer partijen. Vanuit het OFL bezien is een coalitie nodig voor een extra inspanning om samen meer voor elkaar te krijgen voor het NOVEX- gebied. De verandering die we beogen is **om meer samenhang, meer actiebereidheid en meer samenwerking te creëren tussen de partijen die aan blauw-groene opgaven werken**. We weten immers, dat het gebied een langdurig proces ingaat van verandering in de komende periode tot 2030 en 2050.

Voor het realiseren van een verandering in samenwerking en actiebereidheid, is het bouwen aan een leidende coalitie verstandig. Het zijn in de eerste plaats mensen die verandering in gang kunnen brengen. En deze nemen hun organisaties mee. Een leidende coalitie is een groep mensen die hetzelfde wil en hetzelfde denkt over de aanpak. Dit wordt ook wel de 'coalition of the willing' genoemd. Deze groep is bereid tot actie en tot een 'extra inspanning' qua aanpak c.q. samenwerking dan tot dusver.

Wat verandert er?

Ofwel: wat gaat er niet goed, als we alles laten zoals het is? **De grootste verandering die we voor ogen zien is de samenhang op ambitie, plan- en uitvoeringsniveau**. Door dit proces verwachten wij dat partijen kunnen samenwerken om water en bodem sturend te maken in Zuid-Limburg en dat dit in samenhang gebeurt met de andere belangrijke opgaven. Dit, in plaats van dat opgaves mogelijk tegen elkaar inwerken en elkaar belemmeren of op elkaar wachten en waar stakeholders tijdig worden betrokken. We denken dat dit stappenplan ervoor zorgt, dat elke onderdeel van de puzzel precies weet wat de opgave, doelen, ambities en intenties zijn de andere spelers. Deelnemers aan dit traject worden werken toe naar het opstellen van een 'Coalitie Akkoord Blauw-Groen Zuid-Limburg' voor een tijdlijn van 2030-2050.

We zetten daarbij in op twee veranderingen qua organisatie, samenhang en samenwerking:

- het formeren van een planningsgroep
- het formeren van een zogenoemde ruggengraat.

De planningsgroep zorgt voor het traject tot aan de totstandkoming van het Coalitie Akkoord Blauw-Groen Zuid-Limburg. Een ruggengraat is een groep mensen die daaraan voorbijgaat en

¹⁵ In het Noordzeeoverleg zitten momenteel: voor Energie (Nederlandse Wind Energie Associatie, Element NL, Energie Beheer Nederland / TenneT) Natuur (Stichting de Noordzee, Natuur & Milieu, Wereld Natuurfonds / Vogelbescherming) Voedsel en visserij (Producentenorganisatie Delta Zuid / Nederlandse Vissersbond, Producentenorganisatie Urk, NetVISwerk) Zeevaart (Havenbedrijf Rotterdam namens de Branchevereniging Zeehavens, Vereniging van Havenmeesters in Nederland, Koninklijke Vereniging van Nederlandse Reders) Rijksoverheid (I&W, LNV, EZK, en vz van het IDON)



werkt: vergelijkbaar met het Noordzeeoverleg, een groep partijen die structureel, wellicht meerdere jaren, aan de uitvoering van een akkoord werkt. Net als de planningsgroep bestaat een ruggengraat uit de mensen die nodig zijn om het vraagstuk aan te gaan (denk aan overheidslagen, opgaves/sectoren en stakeholders). In veel gevallen komt de ruggengraat voort uit de planningsgroep, maar dan aangevuld met spelers die bij het 'landen' van het akkoord geïdentificeerd worden, als personen die het akkoord naar een hoger niveau kunnen tillen. Of die aanvullend nodig zijn, om de ambities in het akkoord ook tot uitvoering te brengen.

Bij de totstandkoming van de Agenda Natuurinclusief, heeft het OFL het proces begeleid met een planningsgroep bestaande uit LNV, IPO, terreinbeherende organisaties en zes verschillende sectoren. Toen de Agenda eenmaal klaar was, heeft een afronding plaatsgevonden, met de voornaamste vraag: welke personen zijn nu nodig in een ruggengraat om deze ontwikkeling/beweging verder te brengen? Bij het traject Agenda Natuurinclusief, is door strategische bijeenkomsten en verbindingen met het Rijk er ook voor gezorgd, dat het Rijk (LNV, Programma natuur) inclusief de minister, de agenda heeft omarmd. Dat betekende dat het rijk ook de Agenda en het document met de ambities en acties (tot 2050) heeft opgenomen in het departement. Er is binnen LNV een team gestart, inclusief een programmamanager 'Agenda Natuurinclusief' wiens taak het werd, om te zorgen voor een versterkte ruggengraat (daar ook wel governance-structuur genoemd) die de uitvoering aan kan, of in ieder geval in gang kan zetten en houden.

Wat is het resultaat dat we beogen voor Zuid-Limburg?

- Een coalitie; een genetwerkte groep bestaande uit overheden en maatschappelijke partijen stakeholders (ongeveer 50 tot 70 personen)
- Een gecommiteerde planningsgroep en een aanzet tot een ruggengraat voor meerdere jaren om de uitvoering van het akkoord ook echt te dragen (ongeveer 10 tot 20 personen)
- Een Coalitieakkoord en een basis voor het komen van akkoord tot permanente overlegstructuur voor het NOVEX-gebied (zoals een platform of governance voor permanent overleg)
- Naast samenhang op blauw-groene opgaven in het NOVEX-gebied, ook versterkte samenwerking, zowel tussen rijk en provincie als tussen overheden en maatschappelijke partijen. Een netwerk van personen die tot overleg en afstemming bereid is op de lange termijn is van belang, gezien het feit dat een transitie ook veel turbulentie, verandering en onzekerheid met zich meebrengt.



8. Tot slot: op weg naar een blauw-groene coalitie

In dit slothoofdstuk gaan we in op hoe wij zien dat ons perspectief voor de coalitievorming blauw-groen Zuid-Limburg zich verhoudt tot het reeds gestarte NOVEX-proces in Zuid-Limburg.

We zien dat er spanning zit tussen de tijdlijn zoals hierboven gepresenteerd en de NOVEX-tijdlijn. De NOVEX-tijdlijn heeft een deadline om op 1 juli 2023 een ontwikkelstrategie neer te leggen bij het rijk. Daarbij zijn de blauw-groene opgaven een onderdeel van de totale NOVEX-opgave in Zuid-Limburg. Het rijk heeft omtrent de ontwikkelstrategieën opgeroepen om 'ver te kijken' in de NOVEX-gebieden, voorbij 2030 en zelfs voorbij 2050. Dat vergt veel van alle betrokkenen. Het vergt ook veel van de onderlinge samenwerking om de samenhang te creëren. Ook vanuit NPLG dient de Provincie Limburg per 1 juli 2023 een eerste gebiedsprogramma op te leveren.

De NOVEX-gebieden zijn daarnaast onderdeel van de ruimtelijke puzzel in de provincies. Ook daar heeft men met tijdsdruk en deadlines te maken: *'In oktober 2022 ontvangen de provincies een startpakket van het Rijk. Hierin staat welke opgaven een plek moeten krijgen in de provincie en wat de voorwaarden zijn. Dit startpakket vormt de basis voor het leggen van de ruimtelijke puzzel per provincie. Dit gebeurt tussen oktober 2022 en juli 2023. Dan is duidelijk waar opgaves niet passen en hakt het Rijk knopen door. Het Rijk en provincie werken vervolgens toe naar uitvoeringsafspraken en investeringsbeslissingen. In oktober 2023 komen het Rijk en de provincies tot een 'ruimtelijk arrangement' waarin zij als overheden per provincie afspraken maken hoe zij de ruimtelijke puzzel naar de praktijk vertalen.'*

Wij hebben bewust gekozen om de ideale tijdlijn van coalitievorming te presenteren om te laten zien dat samenwerking en afstemming tijd kost en aandacht vraagt. Dat maakt de spanning met de NOVEX-tijdlijn zichtbaar.

Tegelijkertijd is het goed te bedenken dat de spanning in de tijdlijnen in de praktijk minder zwart-wit kan zijn. We zien vaak situaties ontstaan van hollen en stilstaan. Of dat deadlines worden gesteld die uiteindelijk niet gehaald worden en worden verschoven. Regelmatig komt het voor dat processen snel worden uitgevoerd vanwege een deadline, maar dat achteraf blijkt dat daar voldoende tijd voor was, omdat de deadlines steeds schuiven. Tegelijkertijd weten we dat dit vaak de praktijk is waar men mee moet dealen. En zien we ook dat het soms nodig is om voortgang te boeken en we weten ook dat druk uitoefenen soms goed is om zaken in beweging te brengen.

Zo zien we ook de onderlinge afhankelijkheid van rijksoverheid en provincie en de noodzaak tot samenwerking: het rijk stelt deadlines voor de ontwikkelstrategie en de ruimtelijke arrangementen en de provincies zijn voor de uitwerking van onder meer de NOVEX-gebieden afhankelijk van kaders gegeven door het rijk. Deze kaders zijn nodig voor het smeden van de samenhang. Met dit advies en ons voorstel voor een stappenplan hebben we laten zien hoe het bestuurlijke én maatschappelijke proces kan worden gemaakt.

Het smeden van een coalitie blauw-groen Zuid-Limburg is een manier om te komen tot de ontwikkelstrategie. Het voorstel om te starten met een planningsgroep als ruggengraat voor de coalitie, is bedoeld om zo spoedig mogelijk (denk aan januari 2023) cohesie en samenhang te krijgen tussen de meest essentiële spelers voor de blauw-groene opgaven.



Onze suggestie is dat dit in het begin, vooral alle (mede-)overheden zijn. In de coalitievorming zouden we adviseren in het eerste halve jaar te richten op onderling begrip en samenhang tussen verschillende overheden (onder meer rijk en provincie, het waterschap, eventueel lokale overheden). Hierbij kan gewerkt worden met de output van Panorama en de output vanuit de twee andere programma's Limburgs Programma Landelijk Gebied en Waterveiligheid en Ruimte Limburg. Men begint hiervoor immers niet opnieuw.

Zo gezien kan de focus van het coalitievormend proces in de eerste helft van 2023 op overheden liggen en daarna kan de focus verschuiven naar het uitbouwen en betrekken van stakeholders. Dit betekent overigens niet, dat de ruggengraat-planningsgroep alleen uit overheidspartijen bestaat, deze bestaat alsnog uit een mix van overheid en stakeholders uit de samenleving, zoals door OFL aanbevolen.

In overleg zal verder het proces zoals door in dit rapport geschetst verder moeten worden besproken om het in te passen in het NOVEX-proces.

Goede regie

De aanbevelingen en ons voorstel van het stappenplan zijn gericht aan de rijksoverheid en de provincie Limburg, voor de blauw-groene opgaven in het NOVEX-gebied, te midden van de vele opgaven die zij moeten bolwerken. De provincie Limburg en het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat (IenW) zijn nu verder aan zet om initiatief te nemen voor de volgende stappen in de samenwerking in het NOVEX-gebied Zuid-Limburg. Dat zien wij als een vervolg voor meer regie vanuit de overheden. De regie die nu ook zo gewenst is vanuit de gebieden.



Bijlage 1 – betrokkenen verkenning

TABEL 2 | betrokken organisaties verkenning

Organisatie
Bond Heemschut Limburg
Bureau Stroming
Cascade
Drielandenpark Euregio Maas-Rijn
Gemeente Beekdaelen
Gemeente Eisden-Margraten
HeusschenCopier Landschapskracht
Limburgse Land- en Tuinbouwbond (LLTB)
Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK)
Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV)
Nationaal Landschap Zuid-Limburg
Natuurmonumenten
Natuurrijk Limburg
Provincie Limburg
Rabobank
Regionaal Landschap Haspengouw en Voeren
Sportvisserij Limburg
Stichting Natuurlijk Geuldal
The Universal Improvement Company
Vereniging Natuurbeheer Keerberg
Waterschap Limburg
Yuverta, MBO-school



Bijlage 2 – inventarisatie mogelijke betrokkenen NOVEX Zuid-Limburg

Hieronder staat een lijst met mogelijk toekomstige betrokkenen op. Sommigen zijn al betrokken anderen nog niet. Het is geen uitputtende lijst. Deze lijst is bedoeld als inspiratiebron en als geheugensteun. Voor een groot deel staan op deze lijst concrete organisaties. Ook staan er een aantal typen organisaties, zonder dat we daarbij concrete organisatieamen noemen.

TABEL 3 | (toekomstige) betrokkenen en belanghebbenden

Organisatie
Agrariërs
Land- en Tuinbouworganisatie Nederland (LTO Nederland)
Limburgs Agrarisch Jongerenkontakt
Limburgse Land- en Tuinbouwbond (LLTB)
Natuurrijk Limburg
Bewoners en wonen
Bewonersorganisaties
Jongerenorganisaties
Lokale Actiegroep (LAG) LEADER Zuid-Limburg
Vereniging Eigen Huis
Woningbouwverenigingen
Woonbond
Zorg- en welzijnsinstellingen
Bouwen
Beroepsvereniging Nederlandse Stedenbouwkundigen en planologen
Bouwend Nederland
Cascade
Dutch Green Building Council
NEPROM (Vereniging Nederlandse Projectontwikkeling Maatschappij)
Vereniging van Waterbouwers
Zuid-Limburgse bouwsector
Cultuurhistorie
Bond Heemschut Limburg
Monumentenwacht Limburg
Energie en water
Enexis netbeheer
Essent
Nederlandse Vereniging Duurzame Energie



Lokale energiecoöperatie(s)
Stedin Netbeheer
Vereniging Energie Milieu en Water (VEMW)
Vereniging van Exploitanten van Waterleidingbedrijven (VEWIN)
Waterschapsbedrijf Limburg (WBL)
WML Limburgs drinkwater
Financiële sector
Rabobank
Verbond van Verzekeraars
Kennis
Brightlands (Campus Greenport Venlo, Chemelot Campus, Maastricht Health Campus, Smart Services Campus)
Deltares
HAS Hogeschool
KNMI
MBO-scholen voor uitvoeringskennis, zoals Yuverta
Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen
SoortenNL
Universiteit Leuven
Universiteit Maastricht
Wageningen University & Research (WUR)
Zuyd Hogeschool
Landschap
Bond Heemschut
Bureau Strooming
Drielandenpark Euregio Maas-Rijn
HeusschenCopier Landschapskracht
Vereniging Nederlands Cultuur landschap
Regionaal Landschap Haspengouw en Voeren
Stichting het Limburgs Landschap
Natuur, milieu en klimaat
Bijenstichting
IVN natuureducatie
Klimaatverbond
Natuur- en Milieufederatie Limburg
Natuurmonumenten
Stichting Natuur en Milieu
Stichting Natuurlijk Geuldal
Vereniging Natuurbeheer Keerberg
Vereniging tot natuurbehoud Cadier en Keer
Vogelbescherming Nederland
Zoogdiervereniging
Overheden
Gemeenten Zuid-Limburg



Internationale overheden: België en Duitsland
Ministerie BZK – Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening
Ministerie EZK – Klimaat en Energie
Ministerie LNV - Landbouw, Natuur en Voedselvoorziening
Ministerie IenW – Infrastructuur en Waterstaat
Provincie Limburg
Veiligheidsregio Zuid-Limburg
Waterschap Limburg
Ondernemers
Chemelot
Gulpener
Limburgse Wergevers Vereniging (LWV)
Midden- en kleinbedrijf
Regionale ontwikkelings-maatschappij LIOF
Retail: supermarkten en voedsel
Bedrijven regionaal voedselsysteem
Delfstoffenwinnende bedrijven
Innovatieve bedrijven
Terreinbeheerders
Natuurmonumenten
Staatsbosbeheer
Andere terreinbeherende organisaties
Toerisme en vrije tijd
ANWB
Fietzersbond
HISWA-Recron
Sportvisserij Limburg
VVV Zuid-Limburg
Wandelnet



Bijlage 3 – overleggremia regionale programma's

Panorama Zuid-Limburg

Panorama Zuid-Limburg maakt gebruik van de structuur van NOVEX-Zuid Limburg. Betrokken overheden zijn de rijksoverheid (BZK en IenW), provincie Limburg, gemeenten en Waterschap Limburg.

Belangrijkste gremia:

- Bestuurlijk duo/trio NOVEX-ZL
staatssecretaris IenW; gedeputeerde Ruimte provincie Limburg; bestuurder gemeente
- Bestuurlijk Kern Overleg (BKO)
gedeputeerde, negen wethouders, waterschap agendalid, twee directeuren IenW
- Directeuren Overleg (DO)
clustermanager Ruimte provincie, vijf directeuren gemeenten. IenW en BZK
- Kopgroep
provincie, gemeenten, BZK en IenW
- Projectteam Panorama Zuid-Limburg

Waterveiligheid en Ruimte Limburg

Waterveiligheid en Ruimte Limburg (WRL) heeft heel Limburg als programmagebied. Er is geen specifieke structuur voor Zuid-Limburg. In tegenstelling tot Panorama en het Programma Landelijk Gebied is er bij WRL sprake van een gezamenlijk opdrachtgeverschap van de provincie en het Waterschap.

Belangrijkste gremia:

- Regionale Actietafel (bestuurlijke opdrachtgever)
gedeputeerde Water provincie Limburg, Waterschap Limburg, 4 gemeentelijke bestuurders (Gulpen-Wittem, Venlo, Roermond, Landgraaf), directie Waterveiligheid IenW
- Directeurenoverleg (ambtelijk opdrachtgever)
provincie, waterschap, deelname namens gemeenten volgt nog
- Kernteam WRL en Programmteam WRL
voornamelijk provincie-ambtenaren, in opdracht van zowel provincie als waterschap
- Drie inhoudelijke werkgroepen: provincie, waterschap, gemeenten
- WRL maakt gebruik van twee bestaande overlegstructuren als klankbord: de Bestuurlijke Klimaatadaptatietafel Limburg (Bkal) en de Ambtelijke klimaatadaptatietafel Limburg (Akal). Dit zijn zeer breed ingestelde tafels met overheden en maatschappelijke actoren.

Limburgs Programma Landelijk Gebied

De belangrijkste gremia:

- Bestuurlijke Plattelandscoalitie
provincie, Waterschap, LLTB, Milieufederatie, terreinbeherende organisaties (Limburgs Landschap, Staatsbosbeheer, Natuurmonumenten) Gedeputeerde natuur, stikstof.
- Ambtelijke Plattelandscoalitie
partijen idem.
- Voor de bestuurlijke afstemming met gemeenten wordt gebruik gemaakt van BKO NOVEX Zuid-Limburg, Portefeuillehoudersoverleg Landelijk Gebied & Ruimte (Midden-Limburg) en Portefeuillehoudersoverleg Noord.



Limburg is verdeeld in vier deelgebieden: Maasduinen, Roerdal-Meinweg, de Peel, Zuid-Limburg. Ieder deelgebied maakt een deelgebiedsplan waarin de landelijke en Limburgse opgaven gebiedsgericht worden uitgewerkt.

Per deelgebied is een ambtelijk deelgebiedsteam geformeerd van met daarin ambtenaren van de provincie en gemeenten. Het voornemen is de deelgebiedsteams nog aan te vullen met maatschappelijke actoren. De provincie trekt de ambtelijke deelgebiedsteams met vier gebiedsmanagers.

Als bestuurlijke trekkers van de deelgebieden wordt voor Zuid-Limburg gedacht aan het Bestuurlijk Overleg Nationaal Landschap Zuid-Limburg.



Bijlage 4 – Wat is het OFL?

Het Overlegorgaan Fysieke Leefomgeving (OFL) brengt samenwerking verder

Om Nederland ook voor toekomstige generaties leefbaar te houden, moet de overheid vaak scherpe keuzes maken over de inrichting van ons land. Dat is uitdagend. Mensen, groepen en organisaties kijken namelijk vanuit verschillende standpunten en overtuigingen naar bijvoorbeeld landbouw, woningbouw, infrastructuur en luchtvaart en hebben hier verschillende belangen bij. Bovendien zijn deze vraagstukken met elkaar verbonden. De vraag is: hoe komt de overheid hier tot afgewogen keuzes? Veel van deze vraagstukken kunnen alleen in samenwerking en samenhang worden opgelost.



Onafhankelijk platform voor overleg en samenwerking

Het Overlegorgaan Fysieke Leefomgeving (OFL) is bedoeld voor precies deze uitdaging, als onafhankelijk platform voor overleg en samenwerking tussen de rijksoverheid en burgers, bedrijven en maatschappelijke organisaties. In het OFL worden beproefde en nieuwe manieren van samenwerking en overleg toegepast op nationale opgaven in de fysieke leefomgeving: de omgeving waarin we wonen, werken, reizen en recreëren. Daarbij horen ook onderwerpen als landbouw, natuur, energie en water. Onderwerpen die direct impact hebben op mensen in hun leefomgeving, nu en in de toekomst.

Samenwerken aan een aanpak die deelbelangen overstijgt

Het OFL brengt rijksambtenaren en diverse mensen, groepen en organisaties uit de samenleving bij elkaar. Er wordt de tijd genomen om contact te maken en naar elkaar te luisteren. Deelnemers doen zo nieuwe ervaringen op en leren, vanuit hun specifieke rol en standpunt, door een andere bril te kijken naar het geheel. Zo wordt het makkelijker om het perspectief van de ander te begrijpen, en kunnen zij gezamenlijk tot een aanpak komen die uitstijgt boven de belangen van organisaties en individuen. Door reflectie- en leerprocessen onderdeel uit te laten maken van de samenwerking, willen we ook nieuwe vaardigheden aanreiken om anders samen te werken, zodat deze structureel ingebed kunnen worden.

Rijksoverheid en samenleving

Bij het OFL zijn vertegenwoordigers van de rijksoverheid - en bij bepaalde projecten ook de medeoverheden - betrokken. Veelal gaat het om beleidsmakers van een van de ministeries die werken in het domein van de fysieke leefomgeving: Infrastructuur en Waterstaat, Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, Economische Zaken en Klimaat, Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit en ook Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening.

Vanuit de samenleving zijn in het OFL benoemde leden en deelnemers actief. De leden zijn structureel betrokken bij het OFL en hebben de mogelijkheid onderwerpen te agenderen. Vaak gaat het om belangenorganisaties, koepelorganisaties en brancheorganisaties. Deze organisaties zijn vanuit uiteenlopende perspectieven actief in het domein van de fysieke leefomgeving. Deelnemers worden uitgenodigd om mee te praten over specifieke onderwerpen, omdat hun perspectief op een onderwerp een verrijking kan zijn voor het overleg of de samenwerking.



Overleg op maat voor elke samenwerkingsopgave

Iedere nieuwe opgave is vanzelfsprekend uniek en vraagt om maatwerk. Er zijn ruwweg drie verschillende soorten overleg in het OFL.



1. Overleg gericht op consultatie

Bij consultatie vraagt de rijksoverheid maatschappelijke partijen om opvattingen of ideeën voor de ontwikkeling van bijvoorbeeld een visie, beleid, een programma of wet- of regelgeving. Dit gebeurt voordat hierover een politieke beslissing wordt genomen. Voorbeelden hiervan zijn de [consultaties voor het Deltaprogramma](#) en voor het [Actieprogramma Klimaatadaptatie Gebouwde Omgeving](#) en de [Mobiliteitsvisie](#).

2. Overleg gericht op samenwerken







Waar bij consultaties de rijksoverheid beslist, deelt zij bij samenwerking de besluitvorming met maatschappelijke partijen, zoals bijvoorbeeld brancheorganisaties. Rijksoverheid en maatschappelijke partijen delen in dit geval gezamenlijk het eigenaarschap over het proces en de uitkomst. Er is sprake van gelijkwaardigheid en men moet er samen uitkomen. Denk bijvoorbeeld aan een deal, een akkoord, een collectieve visie of een convenant. Voorbeelden hiervan bij het OFL zijn het [Noordzeeoverleg](#), het [Innovatielab Voor de oogst van morgen](#) en de [Agenda Natuurinclusief](#).

3. Overleg gericht op reflectie

Reflectie is gericht op de interactie tussen de rijksoverheid en de samenleving: hoe verloopt het overleg, wat kan beter? Hoe zou de samenwerking een impuls kunnen krijgen? Reflecties leiden tot een adviesrapport van een OFL-voorzitter over de interactie tussen rijk en samenleving. Dat advies stuurt de OFL-voorzitter doorgaans aan een of meer bewindspersonen. Voorbeelden zijn: *Lessen in Participatie*, de *Commissie governance en participatie luchtvaart* en het [Programma Aardgasvrije Wijken](#).



Uitgangspunten voor OFL-betrokkenheid

-  Een minister(ie) en/of OFL-leden vragen om inzet van het OFL.
-  De vraag heeft betrekking op een nationale beleidsopgave in de fysieke leefomgeving.
-  Voor die vraag is betrokkenheid van ministeries én samenleving nodig.
-  Er is behoefte aan uitwisseling van uiteenlopende belangen en perspectieven.
-  Er is behoefte aan een onafhankelijke voorzitter die ondersteund wordt door een onafhankelijk secretariaat.
-  Er is ruimte om te zoeken naar een passende vorm van OFL-betrokkenheid.

Onafhankelijke voorzitters en secretarissen

Overleggen in het OFL worden voorgezeten door één van de onafhankelijke OFL-voorzitters en ondersteund door een team van secretarissen. De voorzitters en secretarissen hebben geen belang bij een bepaalde uitkomst en waarborgen een onpartijdig proces. De voorzitters brengen veel bestuurlijke ervaring en kennis van maatschappelijke verhoudingen mee.

De secretarissen van het OFL onderhouden het contact met de vertegenwoordigers van de rijksoverheid, de vertegenwoordigers van OFL-leden en met OFL-deelnemers. Ze verzorgen samen met de voorzitters de volledige inhoudelijke voorbereiding van een overleg. Daarbij waarborgen de secretarissen een goede processtiming en zorgen ze voor geschikte werkvormen om verder te komen dan het uitwisselen van standpunten. Het OFL maakt gebruik van vernieuwende, verdiepende en beproefde methodieken, zoals Mutual Gains Approach, Theory U, Design Thinking en Future Search.



Dit is een uitgave van:

Overlegorgaan Fysieke Leefomgeving
Rijnstraat 8 | 2515 xp Den Haag
Postbus 20901 | 2500 ex Den Haag

E-mail: info@overlegorgaanfysiekeleefomgeving.nl

Kijk voor meer informatie op:
www.overlegorgaanfysiekeleefomgeving.nl

Uitgave december 2022

