



Rijksoverheid

VanWaarde

Eindverslag

Gebied in beweging: Ontwikkelritmes gebiedsprofessionals overheden

In opdracht van Ministerie LNVN (DG RTLG) – Tessa de Haas – April 2026

Samenvatting proces & resultaat ‘Gebied in beweging’

Doel proces: Gebiedsprofessionals bij overheden ondersteunen in het opzetten van ontwikkelritme door middel van enkele bijeenkomsten. Hierbij is gebruik gemaakt van de handelingsperspectieven vanuit [‘Samen ruimte creëren om kennis te laten stromen’](#), opgehaald door het actiegericht onderzoek ‘Kennis laten stromen’ (2025).

Definitie ‘Ontwikkelritme’:

Ontwikkelritme is een cyclisch en gebiedsgericht leer- en werkproces waarin overheden en gebiedsorganisaties structureel samenwerken aan het versterken van de verbinding tussen beleid en uitvoering. Het ritme biedt ruimte voor reflectie, kennisdeling, gezamenlijke analyse en het benutten van praktijkervaringen. Door deze herhaalbare werkwijze ontstaat een continue stroom van leren en verbeteren, die bijdraagt aan de uitvoeringskracht en de realisatie van toekomstbestendige oplossingen in het landelijk gebied.

Met wie:

- 1) 30+ Professionals uit 5 gebieden (De Peel, Zeeland, Alblasserwaard, Groene Hart, NO-Twente) + collega’s uit DG RTLG van ministerie van LNVN
- 2) 75+ Professionals in open sessies: ‘Boven ‘t Maaiveld’ (oktober ‘25) en bijeenkomst Squarewise: ‘Gebiedsgericht werken’ (januari ‘26)

Thema’s sessies

1. Handelingsperspectief voor de individuele gebiedsprofessional om (speel)ruimte te organiseren met anderen
2. Kennisoverdracht actief organiseren & regisseren door samenwerking

Aandachtsgebieden:

Omggaan met complexiteit, transitie management aanpak en competenties, werkvormen voor faciliteren van co-creatie, kennis en ervaring delen onderling, voorbeelden uit andere praktijken.

Aanpak:

De aanpak is cyclisch, lerend en gebiedsgericht. De aanpak combineert interviews, werksessies en externe uitwisseling om inzicht te krijgen in manieren van samenwerken in gebiedsgerichte transitie met diverse evaluatiemomenten met deelnemers en opdrachtgever. Dit leidt tot kennisdeling en direct handelingsperspectief voor de gebiedsprofessional en tot inzicht in complexiteit van het opzetten van ontwikkelritmes en het werk van gebiedsprofessionals van overheden.

Resultaat

Het streven was dat gebiedsprofessionals zelf een duurzaam ontwikkelritme konden opbouwen via gezamenlijke leer- en reflectiemomenten. Door het proces hebben we waardevolle verdieping en scherp inzicht gekregen in wat echt nodig is om tot ontwikkelritmes te komen: Ontwikkelritmes ontstaan alleen wanneer er een gedeelde en scherp geformuleerde opgave, helder mandaat, bestuurlijke rugdekking en een gemeenschappelijke taal beschikbaar zijn. Daarnaast vraagt elk gebied om maatwerk, moet er relatiegericht en netwerkbewust worden gewerkt en is tweebenig samenwerken essentieel: om zowel buiten als binnen de eigen organisatie mee te krijgen. Succesvolle ontwikkelritmes vragen verder om aandacht voor de samenhang tussen inhoud, proces en samenwerking, structurele ruimte voor reflectie, én tijd en realisme: het is een groeiend leerproces dat stap voor stap ontstaat.

Effect voor deelnemers

De sessies gaven individuen meer reflectie, taal en zicht op (bestuurlijke) dynamiek, mandaat en hun eigen rol, terwijl teams een gedeeld kader, meer openheid en sterkere verbindingen ontwikkelden, en gezamenlijk beseften dat dit pas het begin is van een leerproces dat om vervolg en herhaling vraagt.

"bij anderen 'in de keuken' kijken en ideeën en ervaringen uitwisselen. Leren door een stukje theorie als houvast voor dagelijks werk"

"Inzicht in het hebben van een goede governance, zorg dat je in de organisaties voldoende support hebt geregeld" (verhalen van Niki en Marieke)

"Erg waardevol en leerzaam om verhalen uit de praktijk van gebiedsprofessionals te horen. Om hun dilemma's en ervaringen mee te krijgen. Het heeft mijn beeld verdiept, genuanceerd en geconcretiseerd en het heeft me handvatten gegeven om zelf te gebruiken."

Feedback deelnemers:

Welke waarde hebben de sessies voor jou gehad?

Gemiddelde beoordeling: 8 (uit 10)

"We hebben nog nooit zo'n goed gesprek gevoerd als team als op de terugweg na de 1^e sessie. De weerstand was eruit en we luisterden naar elkaar "

Uitbreiding van het netwerk. Ook leuk kijkje in de keuken van een collega bureau. Zit natuurlijk een element van concurrentie in, maar de complexiteit is zodanig dat er heel wat koeken te vergroten zijn voor er gedeeld moet worden.

"Voor mij is het horen over wat andere doen, waar ze tegenaan lopen, welke successen ze boeken het meest waardevol. Het is vooral ook waardevol omdat er gelijk ruimte is om vragen te stellen en vragen van andere te horen waar dan weer een reactie op komt"

Bron: feedback formulier + mondelinge feedback na afloop sessie 2

Inhoudsopgave

Samenvatting proces & resultaat	2
Feedback deelnemers	3
1. De vraag & aanpak	5
1.1 Situatie, doel & vraag	6
1.2 Uitgangspunten uit: 'Samen ruimte creëren'	7
1.3 Uitgangspunten - Denkkader	8
1.4 Uitgangspunten – Proces & deelnemers	9
1.5 Proces op hoofdlijnen	10
1.6 Sfeer impressie – werksessies	11
2. Resultaat	12
2.1 Inzicht situatie & behoeften bij aanvang	13
2.1 Geleerde lessen uit proces	16
2.2 Reflectie deelnemers	17

3 Toolbox	18
3.1 Toolbox – werkvormen voor zoeken, leren en samen in beweging komen	19
3.2 Toelichting werkvormen: interacties & interventies	20
4. Voorstel voor verdiepen en verbinden	23
4.1 Visie op vervolg: verdiepen, verbinden en verankeren	24
Bijlagen	26
1. <i>Inhoud Werksessies 'Gebied in beweging'</i>	28
2. <i>Aansluiting bestaande evenementen</i>	43
3. <i>Deelnemers lijst + reflectie</i>	46

Titel

Gebied in beweging:
Ontwikkelritmes gebieds-
professionals overheden

Auteurs

Tessa de Haas (DG RTLG –
Ministerie van LVVN)

VanWaarde:

Karlijn Pels

Colette van der Minne

In opdracht van:

Regieorganisatie Transitie
Landelijk Gebied – ministerie
LVVN

April 2026

Dit rapport is geoptimaliseerd
voor digitale weergave

1

Eindverslag

De vraag & aanpak

1.1	Situatie, doel & vraag	6
1.2	Uitgangspunten uit: 'Samen ruimte creëren'	7
1.3	Uitgangspunten - Denkkader	8
1.4	Uitgangspunten – Proces & deelnemers	9
1.5	Proces op hoofdlijnen	10

1.1 Bij aanvang: situatie, doel & vraag

Situatie: complexe opgaven, onvoldoende kennisuitwisseling

In het landelijk gebied komt een aantal ingrijpende en complexe opgaven samen. Deze opgaven in het landelijk gebied vereisen een intensieve samenwerking tussen het Rijk, provincies, waterschappen, gemeenten en andere betrokkenen. RTLG vervult hierin een verbindende rol. In de praktijk blijkt dat de aansluiting tussen beleid en uitvoering in het landelijk gebied nog onvoldoende is. Signalen uit de praktijk vanuit meerdere actoren in het landelijk gebied laten zien dat de huidige manier van werken onvoldoende kennisuitwisseling faciliteert. De huidige werkwijze biedt onvoldoende ruimte om ervaringen, kennis en inzichten te delen en te benutten. Er is behoefte aan meer structuur in de kennisuitwisseling tussen overheden en gebiedsorganisaties. Om dit te realiseren en duurzaam te veranderen is er een andere manier van organiseren nodig.

Doel: overheidsprofessionals ondersteunen in opzetten van ontwikkelritme

Het doel van dit project is om overheidsprofessionals te ondersteunen bij het opzetten van een ontwikkelritme in vijf geselecteerde gebieden of organisaties. Middels begeleiding, advisering en facilitering. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de inzichten vanuit het Actiegericht onderzoek Kennis laten stromen.

Dit ritme moet bijdragen aan:

- structurele kennisuitwisseling tussen beleid en uitvoering
- versterking van de uitvoeringskracht
- het realiseren van vitale, veerkrachtige en toekomstbestendige landelijke gebieden.

Vraag: Ondersteunen in realiseren ontwikkelritme

Aan VanWaarde is de vraag gesteld of wij samen met professionals van DG RTLG en professionals vanuit andere overheidsorganisaties in vijf geselecteerde gebieden, kunnen ondersteunen bij het opzetten en begeleiden van een ontwikkelritme. Om de kennisuitwisseling tussen beleid en uitvoering zo op gang te brengen dat de uitvoeringskracht in het landelijk gebied versterkt wordt en toekomstbestendige gebieden gerealiseerd worden.

Beoogde inspanning en resultaat

- Inzichten uit: 'Samen ruimte creëren om kennis te laten stromen', toepassen in de praktijk om de uitvoeringskracht in het landelijk gebied te versterken.
- Begeleiden van professionals (koplopers) in vijf geselecteerde gebieden om tot een gedragen ontwikkelritme te komen met alle samenwerkende professionals vanuit verschillende overheden.
- Proces faciliteren voor reflectie en uitwisselen ervaringen om met elkaar te blijven leren tussen de vijf gebieden en waar mogelijk breder.
- Bevindingen vastleggen

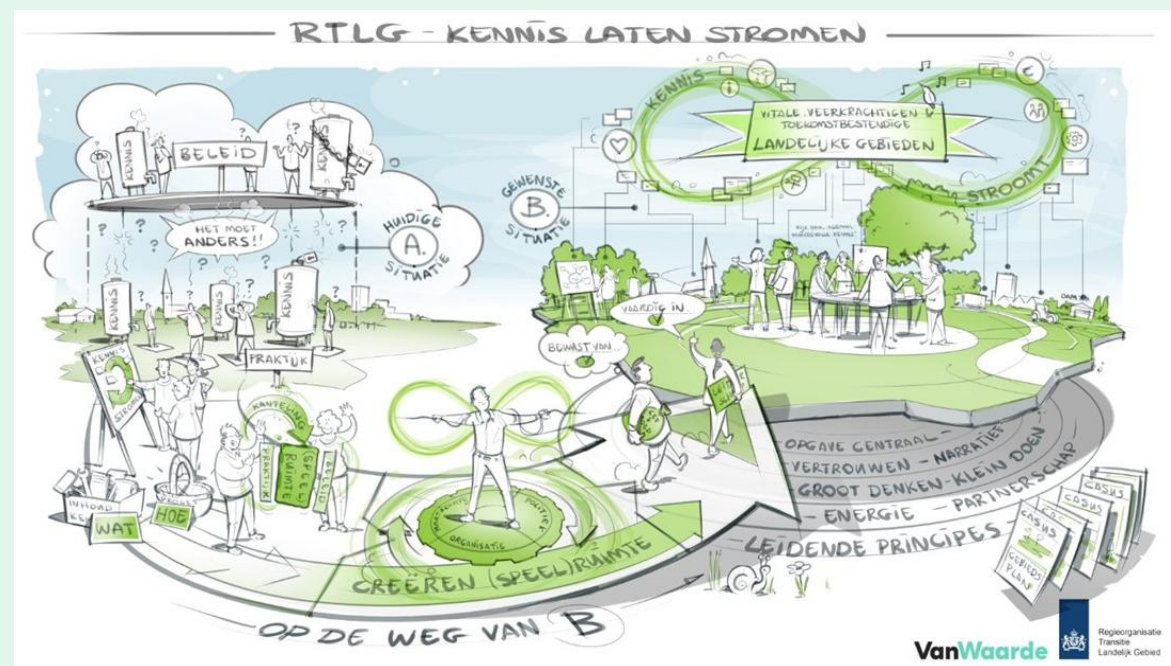
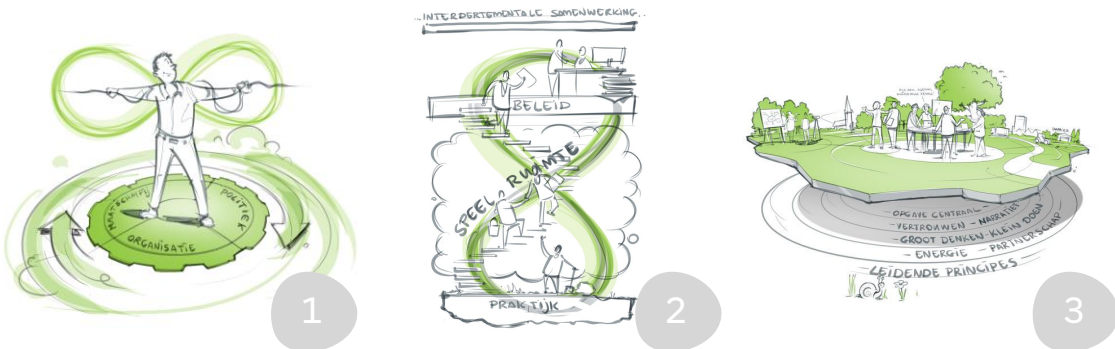


1.2 Uitgangspunten uit: ‘Samen ruimte creëren om kennis te laten stromen’

Ondersteuning van de professional vanuit drie perspectieven in eigen praktijk

De inzichten uit het actiegericht onderzoek ‘[Kennis laten stromen](#)’ vormen het startpunt om de professional in hun eigen gebied met hun eigen uitdaging te begeleiden bij het opzetten van een passend en effectief ontwikkelritme. In het kort betekent dit dat we de professional in het gebied ondersteunen, faciliteren en coachen vanuit drie handelingsperspectieven:

1. De individuele gebiedsprofessional om (speel)ruimte te organiseren
2. Kennisoverdracht actief organiseren & regisseren door samenwerking
3. Randvoorwaarden op orde binnen en in de samenwerking tussen de organisaties



Opbrengst actiegericht onderzoek: *Samen ruimte creëren om kennis te laten stromen*

De hoeveelheid kennis die aanwezig is in rapporten, onderzoeken, in organisaties en mensen is groot. Toch blijft veel van deze kennis 'opgesloten' in rapporten en organisaties, waardoor deze niet effectief toegepast wordt in de praktijk. Praktijkgerichte toepassing vraagt namelijk om kennis, die door mensen gedragen en gedeeld wordt. Om kennis daadwerkelijk over te dragen, is actieve uitwisseling essentieel — het zogenoemde '8'tje maken'. Deze uitwisseling ontstaat echter niet vanzelf; het vraagt om bewust organiseren en faciliteren. Gebiedsprofessionals uit zowel de praktijk als het beleid en afkomstig van verschillende organisaties, hebben hierin een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Kennis gaat stromen als: de gebiedsprofessional de (speel)ruimte organiseert voor zichzelf en samen met anderen, kennisoverdracht actief georganiseerd en geregisseerd wordt en de randvoorwaarden op orde zijn in organisaties en voor de samenwerking tussen organisaties. Het is essentieel om samen ruimte te creëren om kennis te laten stromen.

1.3 Uitgangspunten - Denkkader

Definitie 'Ontwikkelritme'

Ontwikkelritme is een cyclisch en gebiedsgericht leer- en werkproces waarin overheden en gebiedsorganisaties structureel samenwerken aan het versterken van de verbinding tussen beleid en uitvoering. Het ritme biedt ruimte voor reflectie, kennisdeling, gezamenlijke analyse en het benutten van praktijkervaringen. Door deze herhaalbare werkwijze ontstaat een continue stroom van leren en verbeteren, die bijdraagt aan de uitvoeringskracht en de realisatie van toekomstbestendige oplossingen in het landelijk gebied.

Werken aan gebiedsopgaven is werken aan transitie opgaven:

Transitie opgaven zijn:

- Onzeker en onvoorspelbaar: ingewikkeld samenspel van factoren en partijen
- Grens overstijgend: overschrijdt organisatorische, bestuurlijke, sectorale en disciplinaire grenzen (is van iedereen en van niemand)
- Systeem doorbrekend: vraagt om structurele verandering van denken, doen & organiseren
- Complex: Non-lineair: onvoorspelbaar, oorzaak en gevolg achteraf pas zichtbaar. Dynamisch, continu veranderend. Werkwijze: context van probleem verkennen vanuit meervoudig perspectief, gedeeld beeld krijgen, vraagt om aldoende-leren.

Definitie 'Tussenruimte' (gebaseerd op Govert Geldof, essay 'Tompouce-model – Op weg naar gebiedsprocessen met 4 stevige lagen)

Tussenruimte is de **plek waar verbinders elkaar ontmoeten** en waar gebiedsprocesbegeleiders navigeren. Het is een ruimte tussen de formele lagen van beleid en uitvoering, waarin samenwerking, vertrouwen en vakmanschap centraal staan.



1.4 Uitgangspunten – Proces & deelnemers

Gefaseerde aanpak, gericht op samen leren en bijsturing in het proces voor optimale effectiviteit

De aanpak is cyclisch, lerend en gebiedsgericht. De aanpak combineert interviews, werksessies en externe uitwisseling om inzicht te krijgen in manieren van samenwerken in gebiedsgerichte transities met diverse evaluatiemomenten met deelnemers en opdrachtgever. Dit leidt tot kennisdeling en direct handelingsperspectief voor de gebiedsprofessional en tot inzicht in complexiteit van het opzetten van ontwikkelritmes en het werk van gebiedsprofessionals van overheden.

Doelgroep: Gebiedsprofessionals van overheden verbonden aan gebieden en uit DG RTLG

In de ondersteuning richten we ons **primair** op professionals in vijf gebieden (zie figuur rechts) met 3 tot 5 gebiedsprofessionals per gebied. Uitgangspunt voor de selectie van deze professionals is dat zij (gedeeld) eigenaarschap voor het gebiedsproces in het specifieke gebied op zich nemen vanuit hun functionele rol & organisatie. Waarbij er een voorkeur is om te werken met ‘koplopers’; waar er sprake is van enige voortgang.

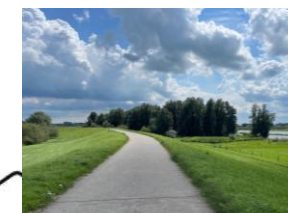
Secundair gaan we ook aan de slag met collega’s van DG RTLG, om het effect en de impact te vergroten, en draagvlak voor deze aanpak op te bouwen bij het team.

Ten derde richten we ons ook op een breder publiek en benutten we reeds geplande bijeenkomsten om met een brede groep professionals ervaring uit te wisselen.



't Groene Hart

Bron: PB_GroeneHart



NO Twente

Bron: eigen fotografie (KP)



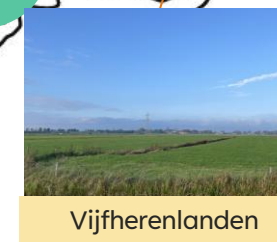
Zeeland

Bron: eigen fotografie (KP)



De Peel

Bron: eigen fotografie (KP)



Vijfherenlanden

Bron: eigen fotografie (KP)



1.5 Proces op hoofdlijnen

Juli – Augustus '25

September - oktober

Oktober – februari

April '26

Fase 1 – Opstarten

Fase 2 – Voorbereiding onderzoek

Fase 3 – Uitvoering onderzoek

Fase 4 – Uitwerking eindresultaat

Proces detaillering

Afwegingskader selecteren gebieden

Mate en manier van betrokkenheid RTLG en beleidscollega's

Deelnemers uitnodigen

Interview voorbereiding

Interview gebiedsprofessionals gebied 1

Interview gebiedsprofessionals gebied 2

Interview gebiedsprofessionals gebied 3

Interview gebiedsprofessionals gebied 4

Interview gebiedsprofessionals gebied 5

Rol en handelingsperspectief **verkenning** met RTLG en beleidscollega's

(concept) visie op effectief ontwikkelritme

Voorbereiden methodieken en materialen werksessies

Werkssessie 1 – 5 gebieden (3-5 deelnemers per gebied) + RTLG en beleidscollega's (ntb)

- Individueel handelingsperspectief
- Ontwikkelritme opzetten per gebied
- Randvoorwaarden scherp

Werkssessie 2 – Regio NO Twente

- Tweebenig samenwerken
- Stakeholders in beeld.

Werkssessie 2 - 5 gebieden (3-5 deelnemers per gebied) + RTLG en beleidscollega's:

- Inspiratie uit andere sectoren (Marieke Boele, Gem. Amsterdam, Niki Thewissen, Gem. Tilburg)
- Tweebenig samenwerken
- Stakeholders in beeld.

Aansluiting bij reeds geplande evenementen:

- Boven 't Maaiveld
- Squarewise mini-symposium

Evaluatie met betrokken deelnemers

Analyse en vastlegging bevindingen

Oplevering eindresultaat

Legenda:

Activiteiten door VanWaarde in nauw overleg met opdrachtgever

Activiteiten met betrokkenheid van gebiedsprofessionals (+RTLG en beleidscollega's waar relevant

Activiteiten gericht op betrokkenheid RTLG + Beleidscollega's

1.6 Sfeer impressie – werksessies



2

Eindverslag

Resultaat

2.1	Inzicht situatie & behoeften bij aanvang	13
2.2	Geleerde lessen uit proces	16
2.3	Reflectie deelnemers	17

2.1 Inzichten **Situatie** gebiedsprofessionals bij aanvang

Inleiding: Situatie, uitdagingen en behoeften in de gebieden vanuit de gebiedsprofessional gezien

Over de verschillende gebieden heen ontstaat één herkenbaar beeld: gebiedsprocessen lopen niet vast op gebrek aan goede ideeën of inzet, maar op bestuurlijke versnippering, sectorale spelregels en onvoldoende verbinding tussen beleid en praktijk. In de gebieden is energie, initiatief en bereidheid om te bewegen, maar zonder bestuurlijke betrokkenheid, maatwerk en concrete vervolgcacties blijft die potentie onbenut.

Gebiedsprofessionals vervullen daarin een cruciale, maar kwetsbare rol. Investeren in hun handelingsruimte, kennisdeling en verbinding met de systeemwereld is essentieel om gebiedsgericht werken daadwerkelijk tot uitvoering te brengen.

Bovenstaande wordt nog verder toegelicht met een uitsplitsing naar situatie, uitdagingen en behoeften.

Situatie: gebiedsprocessen hebben veel potentie maar de context is onstabiel

In de landelijke gebieden wordt gewerkt met een gebiedsgerichte aanpak waarbij de stikstof opgave dominant is maar waar ook aandacht is voor natuurherstel, water, klimaat, landbouwperspectief en bredere welvaart. Rijk, provincies, gemeenten, waterschappen, agrarische collectieven en natuurorganisaties werken samen in bestuurlijke en ambtelijke structuren, vaak aangevuld met brede werkgroepen van ondernemers en bewoners.

In de gebieden zelf is zichtbaar dat:

- er bereidheid is om samen te werken aan toekomstbestendige oplossingen;
- ondernemers, waterschappen, provincies en gemeenten gezamenlijk plannen maken die meerdere doelen combineren;
- er wordt geëxperimenteerd met ontwerpend werken, collectieve aanpakken en integrale visies.

Tegelijkertijd is de context grillig. Landelijke programma's zijn gestopt of gewijzigd en vervangen door nieuwe meerjarige programma's met een andere focus en logica. Dat leidt tot heroriëntatie, stilstand en onzekerheid in lopende processen. Gebiedsprofessionals blijven ondertussen bouwen aan vertrouwen in het gebied, terwijl zij opereren in een systeem dat voortdurend in beweging is.

In het gebied leven grote zorgen én verwachtingen naast elkaar.

Ondernemers ervaren onzekerheid over hun toekomst, met name door:

- onduidelijkheid over vergunningen en juridische status
- stapeling van regels, subsidies en verantwoordingslasten
- het gevoel dat elke stap vooruit ook nieuwe risico's met zich meebrengt en de overheid daarin niet de meest betrouwbare partner is gebleken

Tegelijkertijd zijn er mooie initiatieven waarin partijen zelf verantwoordelijkheid nemen: collectieven van agrariërs die werken aan een gezamenlijke landbouwvisie, samenwerkingen rond waterkwaliteit of natuurherstel, en plannen waarin bedrijfsontwikkeling en gebiedskwaliteit hand in hand gaan. Deze initiatieven zijn vaak inhoudelijk sterk en breed gedragen, maar kwetsbaar zodra ze het formele systeem in moeten.

Gebiedsprofessionals zien hoe energie in het gebied kan weglekken wanneer plannen vastlopen op procedures of wanneer perspectief uitblijft. Zij worden vaak degene die teleurstelling moet opvangen en blijven uitleggen, terwijl ze zelf beperkt uitzicht hebben op oplossingen.

2.1 Inzichten **Uitdagingen** gebiedsprofessionals bij aanvang

Uitdagingen: Waar gebiedsinitiatieven stranden: de kernuitdagingen in gebiedsprocessen

Vastlopen tussen bestuurslagen en regels

Een veel terugkerend patroon is dat gebiedsinitiatieven vastlopen doordat:

- gemeente, provincie, waterschappen en rijk verschillend kijken naar verantwoordelijkheid en bevoegdheden;
- vergunningverlening stopt doordat partijen naar elkaar verwijzen;
- financiering uitblijft omdat integrale plannen niet passen binnen sectorale beoordelingskaders.

Wat in het gebied logisch en zorgvuldig is opgebouwd, blijkt in het systeem moeilijk te plaatsen. Dit vergroot onzekerheid en tast het vertrouwen aan.

Kloof tussen beleid en uitvoering

In meerdere regio's zijn uitgebreide beleidskaders en regelingen opgesteld, maar de uitvoering blijft achter. Slechts een beperkt deel van de doelgroep maakt gebruik van regelingen. Gebiedsprofessionals signaleren een duidelijke kloof:

- aan de beleidskant veel betrokkenheid, capaciteit en middelen;
- aan de uitvoeringskant weinig mensen, hoge werkdruk en wordt lage waardering ervaren.
- Complexe aanbestedings- en inkoopregels maken directe samenwerking met partijen in het gebied lastig, wat leidt tot extra schakels, versnippering en verlies van eigenaarschap.

Spanningen tussen systeemwereld en praktijk

Gebiedsprofessionals staan continu in het spanningsveld tussen:

- top-down beleidsontwikkeling en de behoefte aan praktijkgestuurd beleid;
- sectorale werkwijzen en integrale gebiedsopgaven;
- het tempo van procedures en de urgentie die in het gebied wordt gevoeld.

Pogingen om die werelden dichterbij elkaar te brengen, bijvoorbeeld via ambtelijke oefensessies of botsproeven, leveren herkenning op, maar blijven vaak zonder concrete vervolgacties of besluitvorming.

Zoektocht naar rol, mandaat en identiteit

Gebiedsteams en professionals zijn regelmatig zoekende:

- wat is precies onze rol: faciliterend, sturend, uitvoerend?
- hoeveel ruimte hebben we voor maatwerk?
- hoe laten we onze meerwaarde zien binnen de eigen organisatie?

Daarnaast spelen vragen over capaciteit, financiering en continuïteit. Personeelsverloop en afhankelijkheid van enkele sleutelfiguren maken gebiedsprocessen kwetsbaar.

Handelingsruimte vaak informeel: via persoonlijke relaties, de timing van stappen, het zoeken van interne bondgenoten en het slim verbinden van parallelle trajecten. Deze professionele ruimte maakt voortgang mogelijk en blijkt effectief om vernieuwing te organiseren. Deze is nu nog kwetsbaar omdat er vanuit overheidsorganisaties veelal vanuit een andere oriëntatie wordt gestuurd.

2.1 Inzichten **Behoeften** gebiedsprofessionals bij aanvang

Behoeften: meer afstemming, betrokkenheid en bestuurlijk lef is nodig om verder te komen

Gebiedsprofessionals én gebiedspartners geven aan dat het nodig is om:

- duidelijker mandaat en bestuurlijke rugdekking;
- bestuurders die bereid zijn om maatwerk mogelijk te maken en keuzes te expliciteren;
- betere afstemming tussen beleidsontwikkeling en uitvoeringspraktijk.

Kennisuitwisseling en gezamenlijk leren

Er is een sterke behoefte aan:

- structurele kennisdeling tussen professionals uit verschillende gebieden;
- het uitwisselen van concrete praktijkvoorbeelden, dilemma's en aanpakken;
- gezamenlijke reflectie, niet alleen binnen maar ook tussen organisaties.

Waar kennisdeling expliciet wordt gefaciliteerd, bijvoorbeeld via gezamenlijke reflecties, werksessies of leerbijeenkomsten, ontstaat herkenning en inzicht in het systemische karakter van de knelpunten. Toch zijn deze momenten vaak tijdelijk. Zonder structurele regie op kennisontwikkeling en -deling verdwijnen leerervaringen onvoldoende geborgd in beleid, organisatie en nieuwe praktijk.

Praktische handvatten en instrumenten

Naast inhoudelijke kennis is er behoefte aan:

- Werkvormen voor samenwerking, vertrouwen en processturing;
- taal en werkvormen om complexe opgaven hanteerbaar te maken;
- handvatten om integrale gebiedsprocessen te verantwoorden binnen sectorale systemen.

Praktijk gestuurd beleid en opschaling

Tot slot wordt benadrukt dat leren niet vrijblijvend mag zijn. Praktijkervaringen moeten:

- zichtbaar landen in beleid;
- leiden tot aanpassing van regels en werkwijzen;
- opgeschaald kunnen worden van lokaal naar regionaal en nationaal niveau.

Wat nemen we mee als kernbehoeften om in de sessies op in te zoomen:

- **Uitwisseling van ervaringen** uit verschillende gebieden
- **Praktische handvatten en tools voor uitvoering en samenwerking:** concrete instrumenten, werkvormen en voorbeelden
- **Hoe omgaan met kloof tussen beleid en praktijk.** Als de ideeën en bereidwilligheid er is: hoe dan realiseren? (bestuurlijk lef, verminderen regeldruk) en wat heb je hier zelf in te doen
- **Versterken van teamidentiteit en mandaat:** hoe jezelf te positioneren in eigen organisaties en buiten in de samenwerking.

2.2 Geleerde lessen uit proces over randvoorwaarden voor ontwikkelritme

Bij de start gingen we uit van het idee dat een ontwikkelritme in de gebieden kon worden opgebouwd via gezamenlijke leer- en reflectiemomenten met gebiedsprofessionals. De verwachting was dat zij dit ritme zelfstandig zouden kunnen vormgeven en daarmee de kennisstroom tussen beleid en uitvoering duurzaam zouden versterken.

Door het proces heen hebben we **waardevolle verdieping en scherp inzicht** gekregen in wat er écht nodig is om tot zulke ontwikkelritmes te komen:

1. Een gezamenlijke, zorgvuldig ontwikkelde opgavedefinitie

Het vraagt om tijd en aandacht om samen de echte kern van het vraagstuk scherp te krijgen. Door gezamenlijk te verkennen wat het probleem is, ontstaan richting, focus en een realistische basis voor leren en handelen waarin de opgave centraal gesteld kan worden.

2. Expliciet mandaat en bestuurlijke rugdekking

Een ontwikkelritme kan pas stevig wortelen als professionals duidelijke rugdekking hebben om nieuwe werkwijzen te verkennen, grenzen te verleggen en besluiten voor te bereiden. Heldere eigenaarschap en bestuurlijke steun vormen hiervoor de fundering.

3. Een gedeelde taal en gedeeld referentiekader

Om duurzaam samen te leren is een gezamenlijk vocabulaire nodig: over opgave, mandaat, tussenruimte, transitie en handelingsperspectief. Een gedeelde taal schept betekenis, richting en consistentie.

4. Maatwerk per gebied

Er is geen standaardmal voor een ontwikkelritme. Ieder gebied heeft een eigen context, geschiedenis, dynamiek en tempo. Ontwikkelritmes ontstaan wanneer je bewust aansluit op die unieke uitgangssituatie, met maatwerk in ondersteuning, werkvormen en intensiteit, passend bij wat het gebied op dat moment nodig heeft.

5. Relatiegericht en netwerkbewust werken

Ontwikkelritmes ontstaan wanneer teams actief bouwen aan een stevig netwerk van betrokkenen, elkaar kennen op belangen, behoeften en drijfveren, en vanuit vertrouwen samenwerken. Dit vraagt om tijd investeren in relaties, het onderhouden van verbindingen en het creëren van een cultuur waarin verschillen besproken kunnen worden en samenwerking vanzelfsprekender wordt.

6. Tweebenig samenwerken: naast buiten ook binnen betrekken.

Een ontwikkelritme vraagt om een achterban die meebeweegt. Dat betekent: intern tijdig betrekken, draagvlak organiseren en spanning of weerstand bespreekbaar maken. Pas wanneer ook de eigen organisatie aansluit, ontstaat de ruimte buiten.

7. Aandacht voor de samenhang tussen inhoud, proces en samenwerking

Ontwikkelritmes ontstaan wanneer teams bewegen op alle drie de fronten: scherpe inhoud, zorgvuldig procesontwerp en sterke samenwerkingsdynamiek. Die samenhang is cruciaal.

8. Structurele ruimte voor reflectie en leren

Ritme betekent niet alleen handelen, maar ook stilstaan. Structurele momenten van reflectie en gezamenlijke duiding zijn essentieel om te kunnen leren, bijsturen en verbeteren – en om te voorkomen dat routines de overhand nemen.

9. Tijd en realisme: ontwikkelritme als een groeiend leerproces

Een ontwikkelritme bouw je niet in een paar bijeenkomsten, maar stap voor stap. Tijd, ritme en herhaling zijn voorwaarden om leren te verankeren in de praktijk en het systeem.

2.3 Reflectie deelnemers op werksessies

Voor de deelnemers boden de bijeenkomsten reflectie, gezamenlijke taal en concrete werkvormen voor de eigen praktijk. Daarbij was er expliciet aandacht voor wat het vraagt om gebiedsgericht te werken vanuit 'één overheid'; van individuen én van de onderlinge samenwerking. De bijeenkomsten versterkten het handelingsperspectief van professionals, actieve kennisdeling en samenwerking, en het inzicht in benodigde randvoorwaarden. Op teamniveau ontstond een gedeeld kader en sterkere verbindingen. De bijeenkomsten worden gezien als een startpunt van een leerproces dat vraagt om vervolg en herhaling.

1. Waarde voor individuen

Voor individuele deelnemers boden de twee werksessies vooral ruimte voor reflectie op de eigen rol en handelingsruimte in complexe gebiedsprocessen. Meerdere deelnemers geven aan dat de sessies hen hielpen om niet meteen naar oplossingen te springen, maar eerst scherper te kijken naar het proces en hun eigen positie daarin.

“Het zat voor mij vooral op procesniveau: beter snappen waar bestuurlijke belangen spelen en wat er nodig is voordat je inhoudelijk kunt doorpakken.”

Daarnaast boden de sessies taal en concepten om complexiteit beter te duiden. Hulpmiddelen en begrippen uit de sessies worden genoemd als iets waar deelnemers in hun dagelijkse werk op terugvallen. *“Het onderscheid tussen project, proces en programma geeft me houvast; ik merk dat ik daar steeds op teruggrijp.”*
“Die bingokaart helpt me om te zien waar het schuurt en waar we eigenlijk staan.”

Een derde individuele waarde ligt in herkenning en vergelijking. Door het werken met casussen en het spreken met collega's uit andere regio's konden deelnemers hun eigen aanpak spiegelen. *“Het is heel waardevol om te horen hoe anderen hiermee worstelen; dat relateert en scherpt tegelijk.”*

2. Waarde voor teams

Voor teams lag de waarde van de werksessies vooral in het ontwikkelen van een gedeelde taal en een gezamenlijk kader. Teams ervoeren de sessies als energie- en richtinggevend, ook al bleek de vertaling naar de dagelijkse praktijk niet vanzelfsprekend. *“Het gevoel was: we staan hier samen in en kijken dezelfde kant op.”*

Tegelijkertijd maakten de sessies zichtbaar dat binnen teams verschillen in perspectief, competenties, ervaring en tempo zijn. Die verschillen werden niet opgelost, maar wel benoembaar en geeft zicht op benutten van elkaars kracht. *“Je merkt dat sommigen al verder zijn in het loslaten van hun organisatie, terwijl anderen daar nog sterk aan vastzitten.”* *“Je hebt zowel een ‘turbo ambtenaar’ nodig die het werk in het systeem organiseert, als wel een relatiegerichte ambtenaar, maar dat is een ander vak en niet in één persoon te verenigen”*

Daarnaast droegen de werksessies bij aan verbinding over team- en organisatiegrenzen heen. Het elkaar leren kennen en weten te vinden wordt expliciet als opbrengst genoemd, zeker in een context met veel wisselingen van mensen. *“Het netwerk is echt sterker geworden; je weet elkaar makkelijker te vinden.”* *“Je komt collega's tegen die je anders nooit zou spreken, en dat is enorm helpend.”*

Tot slot maken de teams ook duidelijk dat de waarde van de sessies samenhangt met wat nog niet lukt. Inzichten landen niet vanzelf en teams vallen gemakkelijk terug in bestaande patronen. *“Na de sessies is de praktijk weer weerbarstig; dan merk je hoe snel je terugvalt.”* *“Dit soort bijeenkomsten werkt pas echt als je het vaker doet en kunt verdiepen.”*

3

Eindverslag

Toolbox

3.1	Toolbox – werkvormen voor zoeken, leren en samen in beweging komen	19
3.2	Toelichting werkvormen: interacties & interventies	20



Zoeken = het werk

Dat vraagt om lef, andere perspectieven met een open blik verkennen, omgaan met onzekerheid en samen lerend in beweging komen.

3.1 Toolbox – werkvormen voor zoeken, leren en samen in beweging komen

Werken aan transitieopgaven is als reizen met kompas maar zonder kaart. Je weet de richting maar niet de exacte route. Lopen zonder uitgestippeld plan kan onzeker maken. Het is zoeken. Toch kun je op zo'n reis wel houvast vinden, alleen op een andere manier dan normaal. Lopen zonder kaart betekent goed kijken naar het landschap, dat onderweg continu verandert, en luisteren naar de mensen om je heen. De reis wordt minder een kwestie van controle en meer een oefening in kijken, luisteren en verbinden. De route ontstaat al-doende. De weg vind je samen.

Kortom, het zoeken is het werk. Dat vraagt lef, verkennen van andere perspectieven met een open blik, omgaan met onzekerheid en samen lerend in beweging komen. De werkvormen in deze toolbox ondersteunen precies die manier van werken.

In de werksessies hebben we deze werkvormen geoefend om gezamenlijk eerste inzichten op te halen, patronen zichtbaar te maken en het gesprek te verdiepen. Elke werkvorm is uitgewerkt in wat je doet, het beoogde effect en waarom dit belangrijk is in gebiedsgericht transitie-werk, zodat deelnemers ze direct kunnen toepassen in hun eigen praktijk.

De toolbox is daarmee een uitnodiging om co-creatief, lerend en relatiegericht te blijven werken — juist in de complexiteit waarvoor geen standaardantwoord bestaat.

3.2 Toelichting werkvormen: interacties & interventies

Wat? (werkvorm)	Wat doe je?	Beoogd effect?	Waarom belangrijk in dit werk?
Kennismakings-oefening met persoonlijke component	Mensen niet alleen uitnodigen vanuit bepaalde rol (bewoner, professional, agrariër, expert, ambtenaar) maar als mens, als hele persoon	<ul style="list-style-type: none"> • persoonlijke verbinding / vertrouwen / ontspanning • relatie opbouwen • verschillende vormen van intelligentie activeren/uitnodigen 	Bij complexe opgaven weet (nog) niemand hoe het moet dus voor het vinden van een oplossing moet je álle aanwezige kennis verzamelen. Dat betekent samenwerking organiseren tussen mensen met diverse perspectieven, achtergronden en belangen. Zo'n samenwerking is sociaal complex. Vertrouwen en stevige relaties zijn nodig om samen te kunnen werken en tot nieuwe antwoorden te komen.
Spelregels afspreken	Sociaal contract maken: wat vinden we een prettige manier om met elkaar om te gaan? Wat heeft een ieder nodig om mee te kunnen doen vandaag?	<ul style="list-style-type: none"> • sociale veiligheid: vrij en veilig voelen om deel te nemen en te spreken. • relaties goed houden, elkaar kunnen aanspreken 	
Praatplaat	Kracht van visualisatie inzetten: tekenaar luistert, observeert en tekent. En geeft op verschillende momenten een reflectie terug aan de hand van de tekening.	<ul style="list-style-type: none"> • Gedeeld beeld en gezamenlijke betekenis creëren • Verschillende vormen van intelligentie activeren/uitnodigen 	Visualisatie fungeert als een extra taal die complexe vraagstukken inzichtelijker en bespreekbaar maakt. Waar woorden vaak tekortschieten om dynamiek, verbanden en abstracte concepten over te brengen, bieden beelden helderheid, diepte en emotie. Ze positioneren het verhaal, creëren snel een gedeeld beeld en zorgen voor gezamenlijke betekenis. Door samen te werken aan visuele representaties ontstaat co-creatie en worden misverstanden voorkomen, waardoor samenwerkingsprocessen krachtiger en effectiever verlopen.
Probleem boom / gezamenlijke opgave definitie	Samen aan de slag gaan met verkennen en verdiepen van een probleem: wat zijn symptomen (gevolgen) van het probleem? En wat de (kern)oorzaken? Op deze manier wissel je kennis, ervaring en perspectieven uit met belanghebbenden.	<ul style="list-style-type: none"> • (leren) systeemdenken: pak oorzaken aan, geen symptomen • Ontdekken waar hefboomen voor (systeem)verandering zitten • Gedeeld beeld van de opgave creëren 	Complexe opgaven zijn non-lineaire processen: ze zijn het resultaat van een ingewikkeld samenspel van factoren en partijen die elkaar continu beïnvloeden. Niemand kan het geheel overzien en begrijpen. Omdat we vaak snel richting de oplossing willen, zijn we geneigd voorbij te gaan aan die complexiteit. Hierdoor ligt symptoombestrijding op de loer. Daarnaast zijn mensen in een complexe context het vaakt oneens over de oorzaak van een probleem en ook over de oplossingsrichting. Verlamming ligt op de loer. Ruimte maken om samen met stakeholders de context van een probleem te verkennen, en daarmee te komen tot een gezamenlijke opgave, is essentieel.

3.2 Toelichting werkvormen: interacties & interventies

Wat?	Wat doe je?	Beoogd effect?	Waarom belangrijk in dit werk?
Handelings- perspectief: 10 knoppen om aan te draaien	<p>Je helpt elkaar om te identificeren aan welke knoppen je al draait en waar nog meer aandacht voor nodig is. De oefening bestaat uit 3 rollen: Verteller: vertelt deelt (ervarings)verhaal, geeft dit beeldend en zo compleet mogelijk weer Luisteraar: luistert aandachtig en probeert te horen welke knoppen al wel zijn ingezet en welke niet. Observant: kijkt, luistert en voelt om ook op een andere manier informatie op te halen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Op een behapbare manier de 10 knoppen eigen maken: de verteller vertelt zijn (ervarings)verhaal, de luisteraar let op de knoppen en de observant let op impliciete signalen. • Verteller leert een compact maar compleet beeld te vertellen die een ander zich in kan beelden • Luisteraar: stelt enkel verduidelijkende vragen, gaat niet in op het verhaal met eigen ervaringen maar leert alleen en aandachtig luisteren zonder te hoeven reageren. • Observant: richt zich op de impliciete signalen; wat zie je gebeuren bij de verteller en welke informatie haal je hier uit? • Door dit in drietallen te doen die elkaars verhaal niet kennen is er ruimte voor onbevooroordeeld vertellen en luisteren. • Inhoudelijk geven de 10 knoppen inzicht in interacties/interventies die kunnen bijdragen aan de opgave. 	<ul style="list-style-type: none"> • Transitie opgaven vragen om een andere aanpak dan proces/project of programma management. De 10 knoppen om aan te draaien zijn een toegankelijk denkkader om te gebruiken bij het werken aan transitieopgaven: waarom loopt het stroef? Wat heb ik al gedaan? Wat kan ik nog doen om voor beweging te zorgen? ? • De oefening: (narratieve aanpak leidt tot praktische wijsheid) <ul style="list-style-type: none"> • Je verhaal concreet en beeldend overdragen helpt om anderen mee te krijgen. • Actief luisteren zonder oordeel geeft nieuwe inzichten • Observeren geeft andere informatie en laat je intuïtie toe
Thermometer oefening met Leidende Principes	<p>Aan de hand van (vooraf gedefinieerde) 'Leidende principes' reflecteren we op de huidige situatie voor 2 casu per gebied.</p> <p>Op een groot bord staan links de 'van' situaties en rechts de 'naar' situaties. Per casu geven we met een post-it aan waar we staan op deze van > naar lijn.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Begrijpen en eigen maken van Leidende Principes door te redeneren vanuit eigen casu • Gezamenlijk zicht krijgen op situatie eigen casu: in hoeverre doen we dit al? • Door dit visueel en fysiek in de ruimte uit te voeren, krijgt ieder individu zicht op de eigen positie én ontstaat een indruk van het collectief. • Het staand bewegen in de ruimte maakt het interactief en stimuleert het delen van ervaringen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Leidende principes helpen om bewust te worden van wat het vraagt om op een andere manier te gaan samenwerken. • Formuleren in 'van > naar' zin geeft helderheid • Samen bespreken geeft ruimte aan verschillende perspectieven om te komen tot een gezamenlijk beeld. • Zicht krijgen op hoe anderen dit doen • Uitwisselen van ervaringen: waarom lukt het in het ene gebied wel/andere niet?
Reflectie	<p>Tijd en ruimte nemen voor reflectie: met elkaar bespreken en opschrijven wat je samen ziet, leert en welke vervolgstappen nodig zijn.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Als je (even) stil staat, kun je verder • Heldere afspraken om weer een stap verder te komen, waarbij alle aspecten van de dag langs komen en iedereen vanuit eigen perspectief zijn inzichten kan delen 	<p>We worden al snel geleefd door drukke agenda's, bij werken aan transitie opgaven is het nodig om ruimte te maken voor reflectie, terug te gaan naar de kern van de opgave (uitzoomen) en interacties en interventies te bepalen (inzoomen): doen we de juiste dingen? Waar moeten we bijsturen? Welk perspectief missen we nog? Werken aan transitie opgaven vragen een lerende houding: reflectie is daar een kernonderdeel van..</p>

3.2 Toelichting werkvormen: interacties & interventies

Wat?	Wat doe je?	Beoogd effect?	Waarom belangrijk in dit werk?
Tweebenig samenwerken: oefening 'op de lijn'	Een oefening 'op de lijn' waarbij je mensen vraagt wat hun voorkeurspositie is tov van bepaalde waarden: <ul style="list-style-type: none"> • Uitdenken/doorgronden – Uitproberen/improviseren • Structuur/stabiliteit – flexibiliteit/veranderlijkheid • Elke burger gelijk behandelen – Verschil maken in individuele situaties 	Mensen bewust maken van; <ol style="list-style-type: none"> 1. De waarde en kwaliteiten van beide werelden; 2. Hun eigen voorkeurspositie (en die van hun teamleden) 3. wat ze nog missen in hun eigen teams om beide werelden goed te kunnen betrekken 	Voor structurele (systemische) verandering heb je zowel 'systeemwereld' als 'leefwereld' nodig. Deze twee werelden verschillen sterk van elkaar en kennen een eigen logica. Systeemwereld wordt vaak gezien als een belemmering voor verandering. Deze ontkennen of negeren zal echter zorgen voor stagnering: succesvol samenwerken met 'buiten' (in de 'leefwereld') vraagt om succesvol samenwerken met 'binnen' (in de 'systeemwereld'). Voor gebiedsprofessionals – die vaak met één been in de dynamiek van het (landelijk) gebied staan en met één been in de ambtelijke werkelijkheid (de eigen organisatie) – is het belangrijk om beide werelden te waarderen en te betrekken. Beiden hebben kwaliteiten, voor- en nadelen en zijn nodig voor systemische verandering. Als gebiedsprofessional moet je leren om 'tweebenig samen te werken'. Alleen door heen en weer te bewegen - 'zigzaggen' – tussen beide werelden kan er beweging ontstaan. Zoals olie en water: alleen door beweging ontstaat vermenging. Overigens hoeft dat niet allemaal door één persoon gedaan te worden. De kunst is een duo of team te vormen dat de weg kent in beide wereld en zo voor beweging kan zorgen.
Stakeholder analyse – eigen achterban in kaart brengen	Teams samen een stakeholder matrix (weinig-veel invloed / weinig-veel belang) laten invullen voor hun eigen organisatie (achterban).	Teams worden bewust van: <ol style="list-style-type: none"> 1. Wie er binnen de eigen organisatie eigenlijk allemaal, op verschillende wijze, verbonden zijn met het gebiedsvraagstuk waar ze aan werken en; 2. Wie sleutelspelers in hun eigen organisatie (achterban) die essentieel zijn om te betrekken om te kunnen zorgen voor beweging en structurele verandering 	
Waarderend onderzoek – hoe krijgen we anderen mee?	Een oefening in duo's (of drietallen) waarin je een eigen succeservaring deelt, diep luistert naar de succeservaring van de ander. En zo samen leert wat werkt.	Met waarderend onderzoek kijk je naar wat al goed gaat en waar je meer van wil (ipv wat nog niet lukt). Je leert wat werkt dmv van elkaars ervaringen. Een narratieve werkwijze levert praktische wijsheid op. Inzichten als 'de ander laten schitteren' kunnen heel praktisch houvast geven in het meekrijgen van anderen. Zo ontdek je dat je samen al veel weet en kan, dat kan je uitbreiden en verrijken. Het geeft zelfvertrouwen.	Bij complexe opgaven weet (nog) niemand hoe het moet dus voor het vinden van een oplossing is leren van en met elkaar essentieel.

4

Eindverslag

Voorstel voor verdiepen en verbinden

4.1	Visie op vervolg: verdiepen, verbinden en verankeren	24
------------	--	----

4.1 Visie op vervolg: verdiepen, verbinden en verankeren

Visie op vervolg: verdiepen, verbinden en verankeren

De werksessies hebben laten zien dat *samen leren* een snaar raakt: gebiedsprofessionals ervaren grote waarde in een kleinschalig, vertrouwd netwerk waar zij met vakgenoten casuïstiek kunnen bespreken, patronen herkennen en gezamenlijk duiden waar hun gebied staat in de beweging of transitie. Deze behoefte aan verdieping, reflectie en professionele uitwisseling vormt de kern voor het vervolg.

Wij zien een vervolg waarin leren wordt verankerd via een duurzaam lerend netwerk, dat meerdere keren per jaar fysiek samenkomt, ondersteund door laagdrempelige (deels digitale) momenten om vragen snel te kunnen delen en gebruik te maken van collectieve denkracht. Goede voorbereiding en deskundige begeleiding blijven hierbij essentieel: iemand die scherp maakt *wat hier nu nodig is* en theorie verbindt aan de praktijk.

Tegelijk vraagt een stevig ontwikkelritme ook beweging in de eigen organisatie: succesvolle samenwerking in het gebied ontstaat alleen wanneer er óók in de eigen organisaties wordt samengewerkt — met mandaat, bestuurlijke rugdekking en verbinding tussen gebiedsprofessionals uit de praktijk en beleid. Zo ontstaat wederzijds begrip én de structurele voorwaarden om van losse stappen duurzame verandering te maken.

Het vervolg draait daarmee om verdiepen en verbinden: het verder ontwikkelen van het vakmanschap van gebiedsprofessionals, het versterken van het ontwikkelritme in de gebieden en het bewust organiseren van tussenruimtes waarin praktijk en beleid samen stappen zetten met complexe vraagstukken.

De vier sporen hiernaast geven richting aan hoe dit opvolging kan hebben met welke doelgroep.



Aanstekelijk
Veranderen

VanWaarde

Bijlagen

Inhoudsopgave - Bijlagen

1. Inhoud Werksessies ‘Gebied in beweging’	28
1.1 Uitnodiging aan deelnemers	29
1.2 Werksessie 1	30
1.3 Werksessie 2	37
2. Aansluiting bestaande evenementen in het netwerk	43
2.1 Boven ‘t Maaiveld – DG RTLG (Ministerie LVVN)	44
2.2 Mini Symposium – gebiedsgericht werken – Squarewise	45
3. Deelnemers	46
3.1 Reflectie deelnemers t.a.v. eventueel vervolg	47
3.2 Deelnemers Werksessies	48

1

Bijlagen

Inhoud werksessies ‘Gebied in beweging’

1.1	Uitnodiging aan deelnemers	29
1.2	Werksessie 1	30
1.3	Werksessie 2	37

1.1 Uitnodiging werksessies: Ontwerp een gebiedsgericht werk- en leerproces dat direct inzetbaar is in jouw praktijk

Beste gebiedsprofessional,

Jij en jouw gebiedscollega's staan midden in de dynamiek van het landelijk gebied. Met één been in de dagelijkse realiteit en met het andere in de ambtelijke werkelijkheid. Jullie weten als geen ander hoe uitdagend het is om in een gebied met lokale partijen – met uiteenlopende belangen en perspectieven – samen te werken aan oplossingen rond natuur, water, bodem en stikstof. Tegelijkertijd probeer je ook je eigen organisatie en andere overheden mee te krijgen in nieuwe manieren van samenwerken, financieren en communiceren.

Om daar écht beweging in te brengen, heb je een aanpak nodig waarin je in en mét de praktijk werkt aan lokale vraagstukken, terwijl je tegelijkertijd ambtelijke organisaties betreft zodat de verbinding met beleid voortdurend aanwezig is. Hoe doe je dat?

In het programma 'Gebied in beweging' ga je samen met een groep andere gebiedsprofessionals concreet aan de slag met het ontwerpen van een gebiedsgericht werk- en leerproces dat direct toepasbaar is in jullie praktijk. Het programma is ontwikkeld op basis van actieonderzoek met gebiedsprofessionals en verrijkt met relevante transitiekennis en -ervaring

Wij nodigen jou – samen met 3 tot 5 gebiedscollega's (key stakeholders uit jouw gebied) – uit om deel te nemen. Zo werk je gezamenlijk aan jullie eigen praktijkcasus en ontdek je hoe je effectieve samenwerking lokaal én bestuurlijk kunt verankeren.

Je vertrekt met een concreet ontwerp én handvatten om dit verder te brengen in jouw gebied.

Hartelijke groet,

Tessa de Haas (Ministerie LVVN, DG RTLG)

Colette van der Minne & Karlijn Pels – VanWaarde

Praktische informatie:

Het programma bestaat uit:

- Een verdiepend startgesprek – waarin we jouw context en vragen ophalen zodat het programma optimaal aansluit.
- Twee intensieve werksessies van een dag – met tussentijd om het ontwikkelde en geleerde te testen in de praktijk en er de tweede dag op door te bouwen
- De eerste werksessie is gepland in de eerste week van november 2025.

Wat het programma jullie biedt:

- Concreet aan de slag – je werkt vanuit je eigen casus en specifieke vraagstukken aan het opzetten van een gebiedsgericht werk- en leerproces dat je direct kunt inzetten in jouw gebied.
- Samen leren en ontwikkelen – je ontdekt hoe je lokale samenwerking structureert, welke werkvormen je kunt gebruiken en hoe je omgaat met sociale dynamiek en patronen.
- Ervaringen delen – je benut en verrijkt de kennis van collega's over samenwerking, communicatie, financiering en andere taaie thema's.
- Systeemdenken, lokaal én bovenlokaal – je zoomt uit om structurele belemmeringen zichtbaar te maken en onderzoekt hoe je die samen met overheden kunt aanpakken.
- Persoonlijke versterking – onderweg ontwikkel je competenties die je steviger maken in je rol als verbinder tussen praktijk en systeem.

1.2 Werksessie 1 – samenvatting

Werksessie 1 – november

1. Kennismaking als groep
2. Denkwijze: Probleem & opgave definitie
3. Handelingwijze: Knoppen om aan te draaien
4. Manier van samenwerken: LP's als uitgangspunten
5. Reflectie op houding en gedrag (t.a.v. leren)
6. Plan van aanpak
7. (Paralel proces in de dag: regie op interactie en interventie met toelichting op werkvormen)

Onderdelen

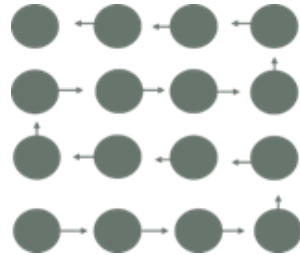
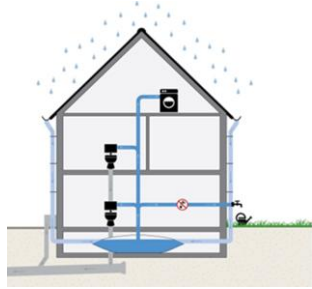
- a. Transitie opgaven vragen om een ander soort probleembenadering; verschil tussen ingewikkelde en complexe problemen
- b. Pak kernoorzaken aan, geen symptomen
- c. Handelingwijze bij een transitieopgave; verschil met andere aanpakken: proces-, project- en programmamanagement
- d. 10 knoppen om aan te draaien om (speel) ruimte te creëren als gebiedsprofessional: interventies kenmerkend voor transitie opgaven
- e. Leidende principes t.a.v. de samenwerking

Toelichting op volgende pagina's



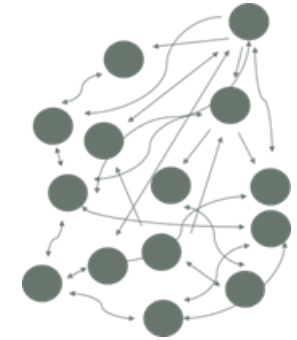
Transitie opgaven vragen om een **ander soort probleembenadering**

Ingewikkelde context



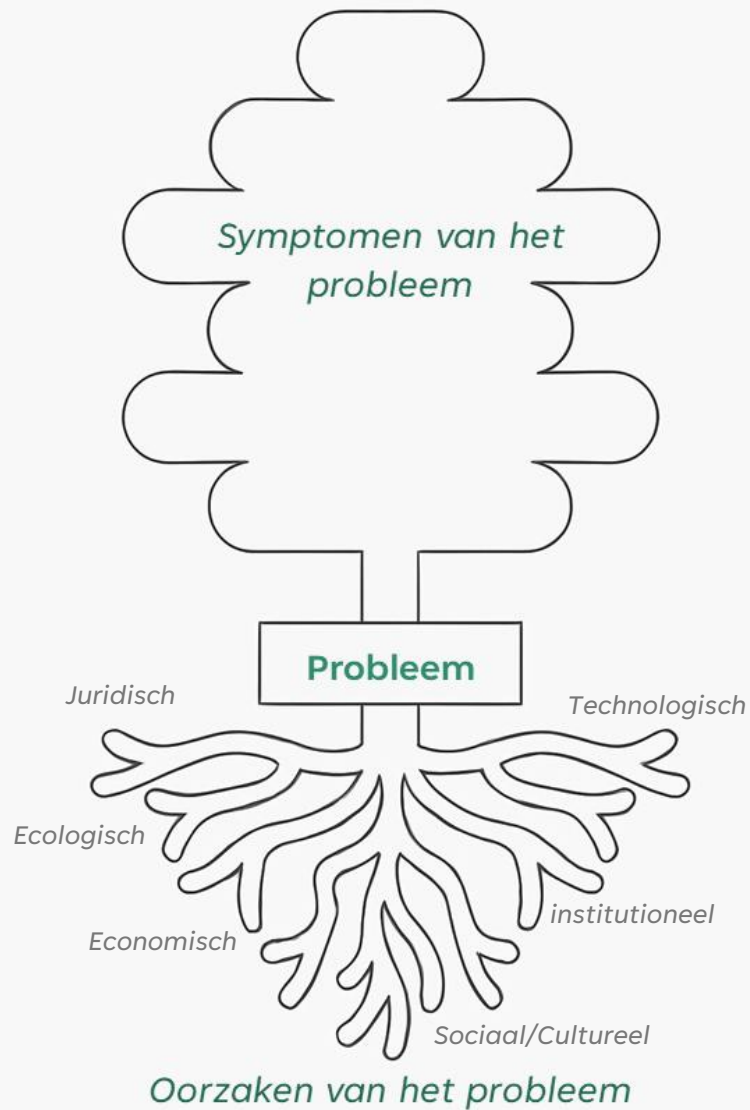
- **Lineair:** voorspelbaar, oorzaak en gevolg kenbaar
- **Werkwijze:** *oplossingsgericht* - probleem analyseren met experts, oorzaak vaststellen, plan maken, probleem oplossen
- **Voorbeeld:** vliegtuig, watervoorziening van een stad

Complexe context



- **Non-lineair:** onvoorspelbaar, oorzaak en gevolg onduidelijk
- **Werkwijze:** *relatiegericht* - context van probleem verkennen vanuit meervoudig perspectief, gedeeld beeld krijgen, al-doende-leren
- **Dynamisch /** continu veranderend
- **Voorbeeld:** maatschappij, gebied, organisatie, rivier

Pak kernoorzaken aan, geen symptomen



- Complexe opgaven zijn non-lineaire processen: ze zijn het resultaat van een ingewikkeld samenspel van factoren en partijen die elkaar continu beïnvloeden. Niemand kan het geheel overzien en begrijpen.
- Omdat we vaak snel richting een oplossing willen, zijn we geneigd voorbij te gaan aan die complexiteit. Hierdoor ligt symptoombestrijding op de loer.
- Daarnaast zijn mensen in een complexe context het vaak oneens over de oorzaak van een probleem en ook over de oplossingsrichting. Verlamming ligt op de loer.
- Ruimte maken om samen met stakeholders de context van een probleem te verkennen (inclusief onderscheid in juridische, ecologische, economische, sociaal-culturele, technische en institutionele oorzaken) en daarmee te komen tot een gezamenlijke opgave, is essentieel

Kernoorzaken (opbrengst oefening 5x waarom)

Vanuit de oefening in de werksessie hebben we dieper ingezoomd op de onderliggende problematiek, hier ontstonden een aantal thema's uit:

1. Relationale en culturele dynamiek

- Mensen haken af door relationele spanningen.
- Kwaliteit van relaties is cruciaal, maar vaak onder druk.
- DNA van ambtenaren: neiging om op eiland te blijven.
- We kennen elkaar niet, denken in hokjes.

2. Complexiteit en onzekerheid

- Dynamiek is complex en chronisch onzeker.
- Juridische kaders maken alles ingewikkeld en staan weinig ruimte toe

3. Gebrek aan lef om uitspraken te doen en beslissingen te maken

- Lef tonen is schaars: angst om “de kop eraf” te krijgen.
- Angst voor falen, precedent scheppen, rechtszaken remt beslissingen
- Onzekerheid of verschuilen achter gebrek aan mandaat leidt tot gebrek aan voortgang.
- Korte termijn denken verlamt.
- Onzekerheid leidt tot uitstel en afwachten.
- Bestuurders hebben steun nodig om risico's te durven nemen.
- Alles moet “minder”, maar niemand durft het hardop te zeggen.

4. Gebrek aan gezamenlijke visie

- Geen gezamenlijk beeld of visie op thema's.
- Verschillende beleidsafdelingen werken langs elkaar heen.
- Ecosysteem-benadering ontbreekt⁴

5. Effectieve besteding middelen

- Alles vraagt om verantwoording, dat is goed met publiek geld maar verlamt ook omdat niet alles aan te tonen is op korte termijn

Effect:

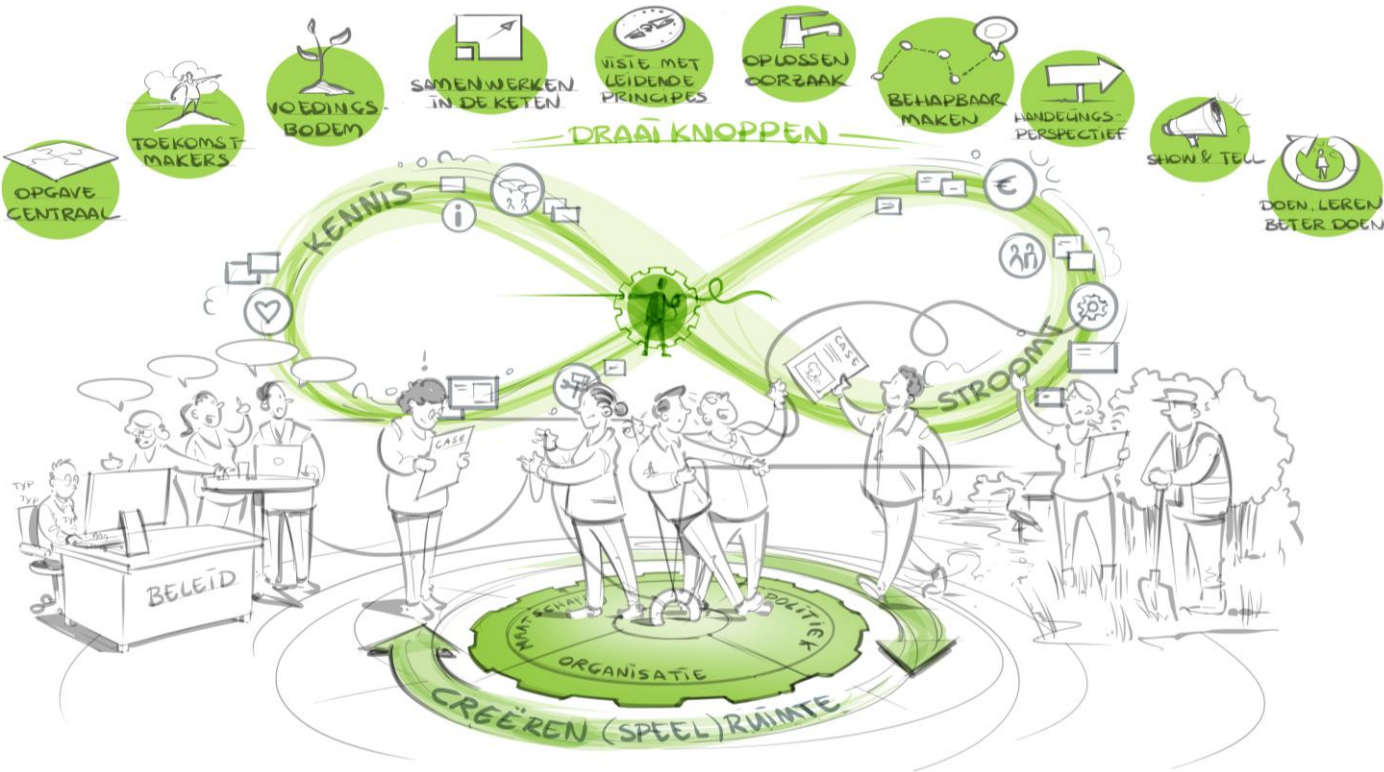
- Traditionele partijen houden stand, vernieuwers lopen risico en haken af.
- Ongewenste ontwikkelingen vanuit bestaande systeem krijgen wel ruimte
- Vertrouwen verdwijnt, mensen haken af of erger, vallen om
- Relaties verslechteren

Handelingswijze bij een transitieopgave

	Routine	Project	Proces	Programma	Transitieopgave
Aanpak	Procedureel	Planmatig	Wyberend	Doelgericht	Lerend
Uitkomst	Genormeerde output	Resultaat	Levensvatbaar idee	Effect	Maatschappelijke (systeem) verandering
Sturing	Instrueren	Managen	Sturen	Sturen	Richting geven en versnellen
Tijdspanne	Continu	Tijdelijk	Tijdelijk	Tijdelijk	Langjarig
Voorspelbaarheid	Groot	Redelijk	Klein	Redelijk	Niet
Voorbeeld	Slootkant maaien	Natuurvriendelijke oever realiseren	Waterpeil verhogen in landelijk gebied	Verhoging biodiversiteit	Toekomst-bestendig watersysteem in het landelijk gebied



10 knoppen om aan te draaien om (spel) ruimte te creëren als gebiedsprofessional

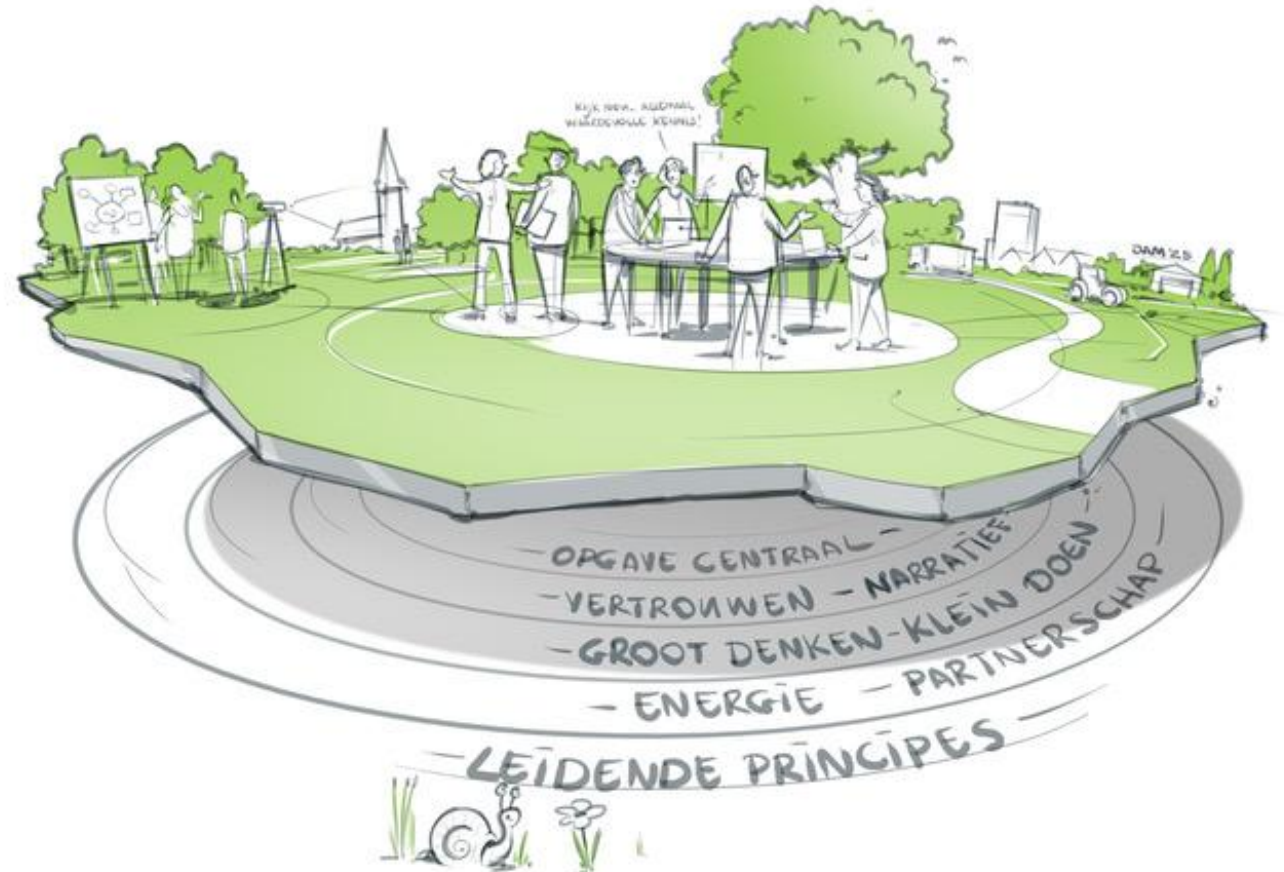


1. Staat **de opgave in het gebied centraal** in de samenwerking om gezamenlijk aan toekomstbestendige oplossingen te kunnen werken? (m.a.w.; persoon/eigen belang overstijgend)
2. Werk je samen met andere **toekomstmakers** en bouw samen voort op daar waar de energie en het momentum zit?
3. **Voedingsbodem**: Is de omgeving waarin gewerkt wordt ondersteunend aan de gewenste verandering? (denk aan het hebben van een duidelijk visie, gedragen door management/bestuur, eigenaarschap voor de opgave, middelen, etc.)
4. **Samenwerken in de keten**: zijn alle voor de opgave relevante partijen, zowel binnen als buiten het gebied, voor nu en in de toekomst, betrokken en wordt daarmee samengewerkt?
5. Is er een **visie met leidende principes**, die richting geven aan het toekomstperspectief waarlangs gezamenlijk aan de opgave wordt gewerkt?
6. Dragen de oplossingen bij aan het opbouwen van het nieuwe, gewenste systeem waarmee de **oorzaak wordt aangepakt**? (en niet symptomen worden bestreden)
7. Is de **opgave behapbaar** gemaakt waardoor hij door betrokkenen, logisch en inspirerend wordt ervaren? Bijvoorbeeld in subdoelstellingen, horizonnen?
8. Is er met betrokkenen partijen/personen een **handelingsperspectief** ontwikkeld waarmee ze kunnen bijdragen aan de realisatie van de opgave? In de vorm van concrete vervolgstappen, verantwoordelijkheden en voldoende reflectie momenten
9. Is er een **aanstekelijk verhaal** over de opgave in het gebied dat actief en continu wordt verteld waardoor anderen graag meewerken? En draag jij dit verhaal ook uit?
10. Wordt er gewerkt langs volgens het principe **doen, leren, beter doen**? Oftewel, is er ruimte om te experimenteren, fouten te maken en te optimaliseren?

Manier van samenwerken

Leidende principes:

- van chaos naar structuur of juist andersom
- Van opdracht centraal naar opgaven centraal
- Van wantrouwen naar vertrouwen
- Van enkelvoudig resultaat naar meervoudige waarde
- Van vage ambtelijke taal naar narratief (concreet, menselijk en handelingsger)
- van grote ambities naar klein beginnen
- van verlamming naar energie
- van zenden naar luisteren
- van opdrachtgever opdrachtnemer relatie naar werken vanuit gelijkwaardig partnerschap
- Van weten naar omgaan met onzekerheid



1.3 Werksessie 2 - Samenvatting

Werksessie 2 – Februari

1. Delen ervaring na sessie I
2. Gastsprekers: Niki Thewissen (gebiedsgericht werken Tilburg West), Marieke Boele van Hensbroek, Amsterdam Vitaal & Gezond; samenwerking tussen zorg organisaties in de stad.
3. Tweebenig samenwerken
4. Hoe krijg je anderen mee; uitwisselen succes verhalen
5. Zicht op personele en belangen t.a.v. vraagstuk
6. Handelingsperspectief voor jouw team

Onderdelen

- a. Tweebenig samenwerken: drie uitgangspunten
- b. Gastspreker Niki Theewissen (Wijkgericht werken Gemeente Tilburg)
- c. Gastspreker Marieke Boele van Hensbroek (Amsterdam Vitaal & Gezond: Netwerksamenwerking voor het realiseren van transitie met zorg- en welzijnsaanbieders, inwoners en financiers)
- d. Waarderend onderzoek: 'hoe krijg je anderen mee?'
- e. Achterban in kaart brengen en betrekken

Toelichting op volgende pagina's



Tweebenig samenwerken: drie uitgangspunten

1

Waardeer zowel leefwereld als systeemwereld:

Beide logica's zijn legitiem, hebben kwaliteiten, voor- en nadelen en zijn nodig voor systemische verandering.

2

Succesvol samenwerken 'buiten', vraagt om succesvol samenwerken 'binnen':

het 'liefdevol' meenemen van de (eigen) ambtelijke en bestuurlijke achterbannen is onderdeel van het werk van gebiedsteams

3

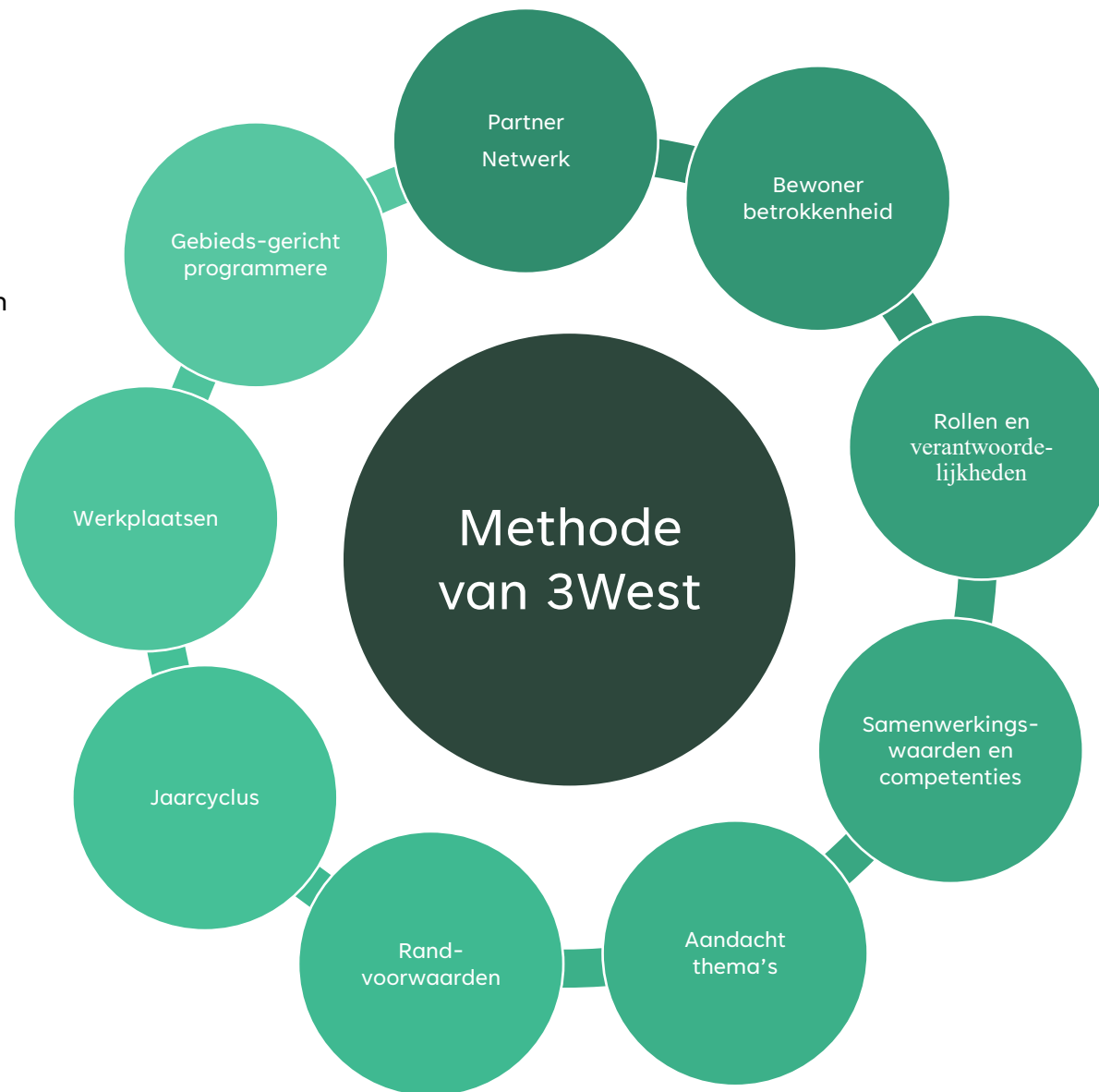
Werken met systeemwereld én leefwereld levert spanning en paradoxen op.

Ga spanning niet uit de weg maar maak het expliciet en productief.

Gast spreker Niki Thewissen (Wijkgericht werken Gemeente Tilburg)

Niki Thewissen

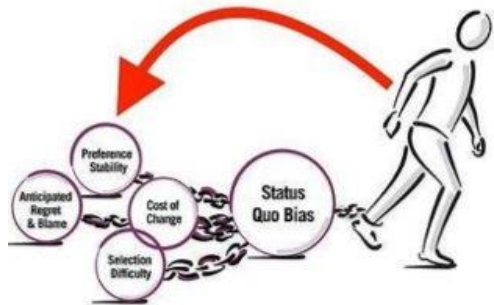
Niki Thewissen werkt bij de gemeente Tilburg als gebiedsmanager, met name voor Tilburg West (3West). In die rol is zij verantwoordelijk voor het gebiedsgericht werken en de lange-termijnontwikkeling van het gebied: zij verbindt bewoners, maatschappelijke organisaties, woningcorporaties en de gemeente rond grote opgaven zoals leefbaarheid, veiligheid, woningbouw en gebiedsontwikkeling (onder meer het Kenniskwartier en het Nationaal Programma Leefbaarheid en Veiligheid)



Gast spreker Marieke Boele van Hensbroek (Amsterdam Vitaal & Gezond)

Marieke Boele van Hensbroek

Marieke Boele van Hensbroek is senior programmamanager en regieteamlid van Amsterdam Vitaal & Gezond (AV&G). Vanuit die rol werkt zij aan de transitie van zorg naar preventie en gezondheid aan de voorkant, met als centrale opgave het verkleinen van gezondheidsverschillen in de stad. Zij verbindt partners uit zorg, welzijn en het sociaal domein, geeft richting aan domeinoverstijgende trajecten zoals het transformatieplan 'Beweging naar de voorkant' en staat bekend om haar vermogen om visie te combineren met concrete actie en tempo in complexe stedelijke veranderopgaven

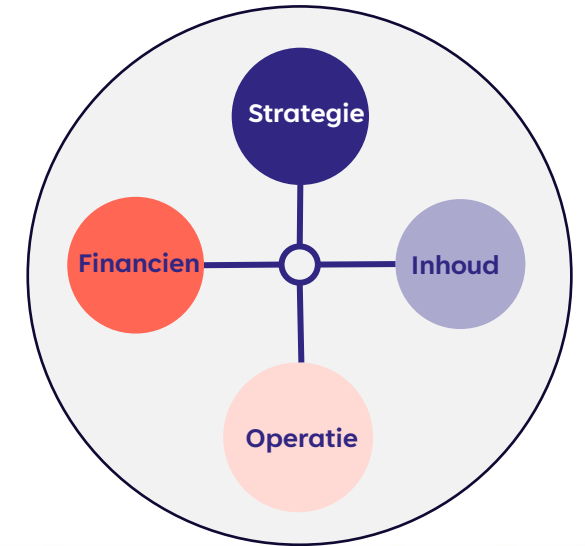


Netwerk samenwerking
voelt vaak zo:

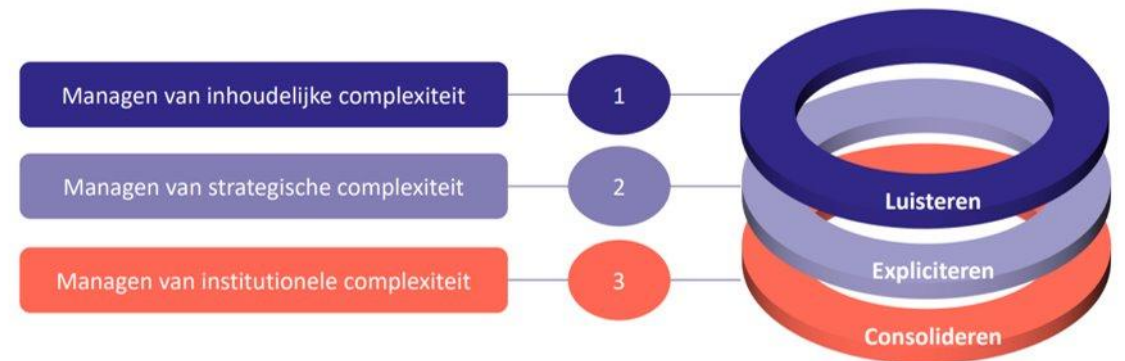


Door netwerksamenwerking ontstaat
institutionele leegte: speeltuin voor
'vage beleidsfiguren'

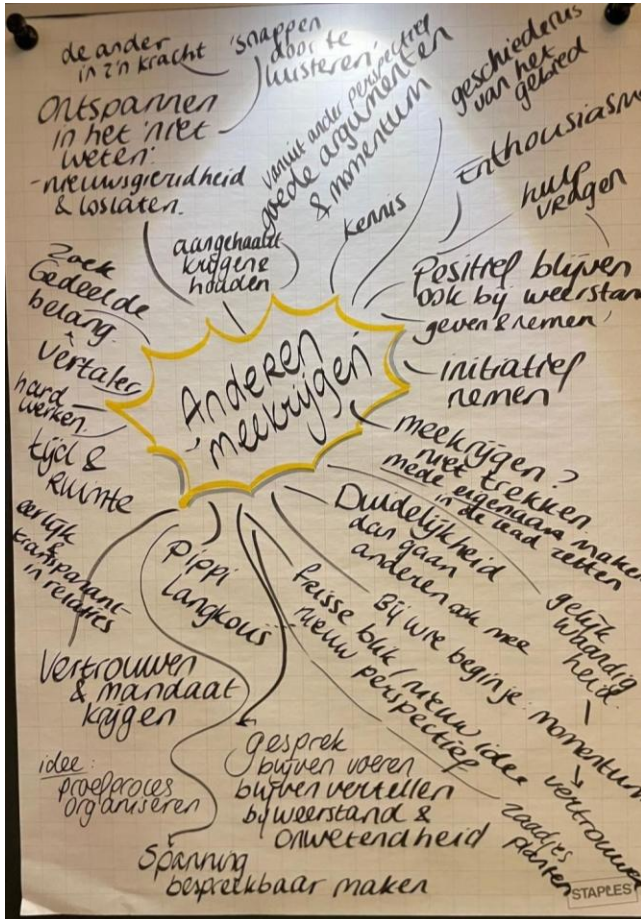
Beweeg op
verschillende assen



Binnen Amsterdam Vitaal & Gezond werken we samen vanuit een **gedragen governance model** dat binnen het netwerk is ontwikkeld. Van praten naar luisteren, naar expliciteren, naar consolideren. Dit model stelt ons als **netwerkorganisatie** in staat om over de domeinen en schotten heen de opgave van Amsterdam Vitaal & Gezond te bewerkstelligen



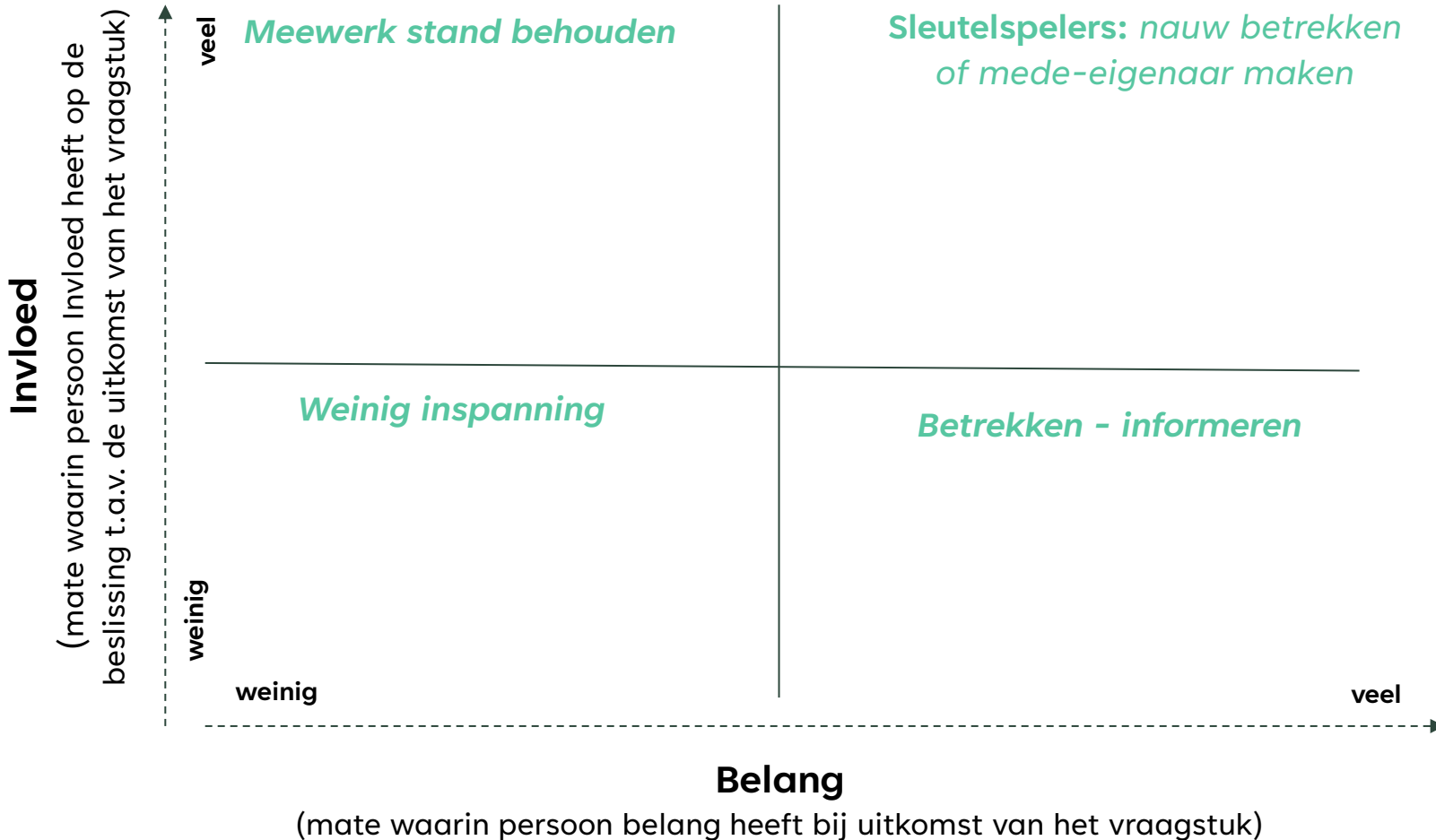
d. Waarderend onderzoek: 'hoe krijg je anderen mee?'



Vertel over een moment in je werk toen je een idee had over hoe iets anders of beter kon én dat je merkte dat het lukte om anderen daarin mee te krijgen — dat je voelde dat anderen (of één iemand) enthousiast werden en met je meegingen?

- Een goed beeld krijgen van het moment:
 - Waar was je en met wie?
 - Wat deed je precies?
 - Wat gebeurde er op het moment waarop je dacht, 'hé, dit werkt echt'?
 - Hoe wist je dat er beweging ontstond?
 - Wat zag en hoorde je bij anderen?
- Ontdek wat er werkte om anderen mee te krijgen:
 - Wat deed je waardoor die goed liep?
 - Wat deden anderen dat daarbij hielp?
 - Wat maakte dat jullie elkaar vonden/begrepen?
 - Wat was er in de omgeving of situatie dat dit mogelijk maakte?
- Ontdek meer over de betekenis van de ervaring:
 - Welk gevoel kreeg je erbij?
 - Wat liet het je zien over wat nodig is om anderen mee te krijgen?
 - Als je dit vaker zou willen ervaren: wat zou je dan vaker willen doen?

e. Achterban in kaart brengen en betrekken



Start: Bepaal specifiek vraagstuk
(maak het klein, concreet en locatie specifiek)

Stap 1: Interne verbindingen identificeren

Identificeer en noteer samen waar **intern (in je eigen organisatie)** verbindingen zitten met het vraagstuk:

- Welke beleidsterreinen of afdelingen hebben een verbinding met het vraagstuk?
- Welke strategische doelen of ambities hebben een verbinding met het vraagstuk?
- Welke primaire processen hebben een verbinding met het vraagstuk?
- Welke ondersteunden diensten (zoals HR, communicatie, ICT...) hebben een verbinding met het vraagstuk?

Stap 2: Interne stakeholders identificeren

Bedenk nu samen per, in stap 1 benoemde, verbinding wie de relevante personen binnen de organisatie zijn. Schrijf één persoon per post-it (naam en functie)

Stap 3: stakeholders in invloed-belang matrix invullen

Gebruik de matrix links: plot de personen op de matrix

Stap 4: Reflecteer samen:

- Wat valt op? Welke narratief past bij de personen. Hoe betrek je hen nu of zou je hen moeten betrekken?

2

Bijlagen

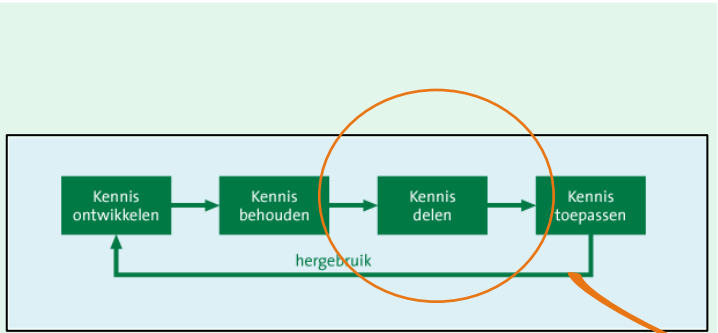
Aansluiting bestaande evenementen

2.1	Boven het Maaiveld – 30-10-2025	44
2.2	Symposium – gebiedsgericht werken (Squarewise) – 29-1-2026	45

2.1 Boven het Maaiveld – 30 oktober 2025

Hoe laveer jij als gebiedsprofessional bij de overheid tussen beleid en uitvoering?

Hoe creëer jij mogelijkheden en flexibiliteit om te handelen in de complexe dynamiek van een gebied, organisatie en samenwerkende organisatie(s)? Vanuit gesprekken met gebiedsprofessionals vanuit verschillende overheidsorganisaties, ontstond het beeld van het 'laveren in een elastiek'. De één laveert makkelijker, dan de ander in deze dynamiek. Velen voelen zich echter gevangen in hun functie en durven en kunnen een doorbrekende rol niet op te zoeken. Vanuit de inzichten 'Samen ruimte creëren om kennis te laten stromen' - opgehaald in het [recent uitgevoerde actiegericht onderzoek](#)- krijg jij handvatten om hier direct mee aan de slag te gaan voor jouw gebiedsopgave. Doe jij met ons mee?



*“Practice what you preach”
Kennisdelen bij de doelgroep in de praktijk.*

Figuur 3. Kenniswaardeketen (Bron: Beyond Knowledge Management, Lehaney, 2004)

3.2 Symposium – gebiedsgericht werken (Squarewise) – 29 januari 2026

Werken van onderop: gebiedsprocessen en de landbouwtransitie

De landbouwtransitie zit in een uitdagende fase. Overheden durven geen (voor sommige boeren pijnlijke) beslissingen te nemen en gevestigde partijen proberen hun belangen te beschermen. Tegelijkertijd is er in gebieden vanuit nieuwe spelers en vanuit burgers veel initiatief. In dit minisymposium staat daarom deze vraag centraal:

Welke succes- en faalfactoren zien we in de praktijk rond gebiedsprocessen?

Voor wie: iedereen die werkt in of aan de landbouwtransitie – of dat wil gaan doen. Bijvoorbeeld beleidsmakers, kwartiermakers, onderzoekers, agrariërs en ondernemers.



Squarewise

7.854 volgers
1 w · 🌐

Vind jouw 'Gerda' en speel bingo – en nog meer lessen van ons minisymposium over gebiedsprocessen.

Hoe maak je een gebiedsproces succesvol? Aan welke knoppen kun je draaien? En hoe ga je om met de (on)balans tussen praktijk en overheid? Tijdens ons laatste minisymposium verkenden we die vragen.

Deze inzichten bleven hangen:

◆ Overheid: laat je agenda thuis
Floor de Ruiter ([Flying Elephants NL](#)) benadrukte: ga éérsst het gesprek aan met boeren en laat hen oplossingen aandragen. En: om de juiste mensen aan tafel te krijgen, maakt het uit wie de uitnodiging verstuurt. 'Als Gerda 'm stuurt, komt iedereen.' Zoek dus naar de Gerda van jouw gebied.

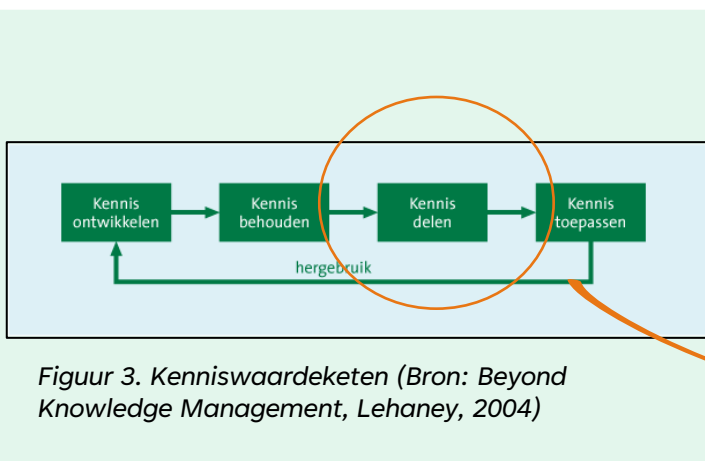
◆ Boeren: werk samen en versterk je positie
Natuurinclusief boer **Fernand de Willigen** dreigde te moeten wijken voor de hoogste bidder. Door zich met andere boeren te verenigen en samen een gebiedsplan te maken, konden zij het land tóch gezamenlijk pachten. Dus: bundel je krachten, bijvoorbeeld in een coöperatie.

◆ Gebiedsprofessionals: creëer speelruimte
Met **Karlijn Pels** ([VanWaarde](#)) speelden we gebiedsproces-bingo. Zij liet zien aan welke 10 knoppen je als gebiedsprofessional kunt draaien. De bingokaart vind je onderaan deze post. (Credits: [JAM Visual Thinking](#)).

◆ Sluit aan bij wat er al gebeurt in een gebied
Collega **Heleen Prins** liet zien hoe initiatieven op de Veluwe van onderop aan gebiedsopgaven werken. En wat daarbij helpt vanuit beleid: praktijkkennis waarderen, ruimte maken voor experiment en samenwerking ondersteunen.

Aan iedereen die er bij was: dank voor de mooie middag!

Lessen Minisymposiu... · 9 pagina's



Figuur 3. Kenniswaardeketen (Bron: Beyond Knowledge Management, Lehaney, 2004)

*“Practice what you preach”
Kennisdelen bij de doelgroep in de praktijk.*

3

Bijlagen

Deelnemers

3.1	Reflectie deelnemers over eventueel vervolg	47
3.2	Deelnemers Werksessies	48

3.1 Reflectie deelnemers t.a.v. eventueel vervolg

Brede behoeften

Uit de gesprekken komt een breed gedeelde behoefte naar voren aan vervolg dat verder gaat dan losse werksessies. Deelnemers willen structureel leren van elkaars praktijk, juist omdat zij dagelijks werken in complexe gebiedsopgaven waar beleid, uitvoering, belangen en bestuurlijke dynamiek samenkomen. Zij zoeken meer handelingsvermogen, een gedeelde taal om complexiteit te duiden en ruimte om terugkerende knelpunten rond governance, rollen en mandaat gezamenlijk te verkennen. Herkenning bij peers in vergelijkbare posities blijkt daarbij cruciaal: leren werkt het best wanneer dilemma's worden gedeeld met anderen die tegen vergelijkbare vraagstukken aanlopen.

Specifieke behoeften

Daarnaast zijn er specifiekere behoeften die niet voor iedereen gelden. Een deel van de deelnemers heeft behoefte aan verdieping binnen het eigen team, om bijvoorbeeld de 'knoppen om aan te draaien' te vertalen naar concreet handelen en om interne verschillen bespreekbaar te maken. Anderen zoeken juist gerichte ondersteuning bij het (her)ontwerpen van governance- en samenwerkingsstructuren, of bij het legitimeren van keuzes richting bestuur en organisatie.

Deze variatie onderstreept dat bijvoorbeeld een Community of Practice vooral moet voorzien in de gedeelde leerbehoefte, met daarnaast ruimte voor aanvullend maatwerk waar dat nodig is.

Concreet benoemde vervolgstappen

Inrichten van een begeleid leerproces zoals bijvoorbeeld een Community of Practice met een vaste groep deelnemers in vergelijkbare rollen, waarbij er geleerd wordt vanuit actuele casussen, met aandacht voor praktische aanpak, governance, mandaat. In een Beperkte frequentie (enkele bijeenkomsten per jaar) georganiseerd vanuit DG RTLG (Ministerie van LVVN).

Meerwaarde van organisatie door DG RTLG (Ministerie LVVN)

Deelnemers geven aan dat het van duidelijke meerwaarde is dat deze werksessies en het vervolg vanuit DG RTLG en daarmee vanuit het ministerie van LVVN worden georganiseerd. Allereerst wordt benoemd dat dit zorgt voor legitimiteit en zwaarte: het maakt deelname verdedigbaar binnen de eigen organisatie en richting bestuur, omdat het niet wordt gezien als vrijblijvende uitwisseling maar als onderdeel van een bredere rijksopgave. De betrokkenheid van LVVN helpt om gesprekken te voeren die anders lastig te agenderen zijn, met name over governance, mandaat en de spanning tussen beleid en uitvoering. Daarnaast wordt de rol van DG RTLG gewaardeerd als verbindende en neutrale positie tussen verschillende overheden en schaalniveaus. Deelnemers ervaren dat DG RTLG partijen bij elkaar brengt die elkaar normaal minder vanzelfsprekend ontmoeten, en dat dit helpt om over organisatie- en bestuursgrenzen heen te leren. Juist doordat het ministerie niet de boventoon voert, maar faciliteert en ruimte biedt voor praktijkervaringen, ontstaat een veilige setting voor eerlijke reflectie op wat wel en niet werkt

3.2 Deelnemers Werksessies

Sessie 1 – 5 gebieden

Naam	Organisatie
Reinier de Groot	TvOP NO Twente/Prov.Overijssel
Violette van Heek	Noaberkracht
Ewald Stamsnieder	Noaberkracht
Pieter Jelle Damsté	Waterschap Vechtstromen
Saskia Wiegers	Noaberkracht/Marb Consultancy
Pauline Reemeijer	TvOP NO Twente/Prov.Overijssel
Anja de Wit	Alblasserwaard/Provincie Utrecht
Claudia Rieswijk	Alblasserwaard/Beeckk
Patricia Braaksma	Bestuurlijk Platform Groene Hart
Martine Leewis	't Groene Hart/ORG-ID
Yves Bonne	Provincie Zeeland
Niels de Vaan	Provincie Zeeland
Joshua ten Bruggencate	Provincie Zeeland
Jan Willem Adriaanse	Provincie Zeeland
Harald Verwijlen	Provincie Limburg
Frans Verdonschot	Waterschap Limburg
Roy Opstals	Gemeente Peel en Maas
Claudia Kranenberg	De Peel – DG RTLG – Min. LVVN

Organisatie:

Karlijn Pels	VanWaarde
Colette van der Minne	VanWaarde
Tessa de Haas	DG RTLG – Min. LVVN

Sessie 2a NO Twente

Naam	Organisatie
Reinier de Groot	TvOP NO Twente / Prov.Overijssel
Violette van Heek	Noaberkracht
Ewald Stamsnieder	Noaberkracht
Pieter Jelle Damsté	Waterschap Vechtstromen
Saskia Wiegers	Noaberkracht/Marb Consultancy
Pauline Reemeijer	TvOP NO Twente / Prov.Overijssel
Mieke Ligtenberg	Provincie Overijssel

Organisatie:

Karlijn Pels	VanWaarde
Colette van der Minne	VanWaarde
Tessa de Haas	DG RTLG – Min. LVVN

Sessie 2b – 5 gebieden

Naam	Organisatie
Reinier de Groot	TvOP NO Twente/Prov.Overijssel
Anja de Wit	Alblasserwaard/Provincie Utrecht
Sjaak Kreeft	Alblasserwaard/Yuverta
Patricia Braaksma	Bestuurlijk Platform Groene Hart
Martine Leewis	't Groene Hart/ORG-ID
Yves Bonne	Provincie Zeeland
Peter Koppejan	Provincie Zeeland
Niels de Vaan	Provincie Zeeland
Joshua ten Bruggencate	Provincie Zeeland
Marnix Vader	Provincie Zeeland
Brechje van Gils	Provincie Zeeland
Harald Verwijlen	Provincie Limburg
Rudie Peeten	Waterschap Limburg
Roy Opstals	Gemeente Peel en Maas
Jean Pierre Schuurmans	De Peel / DG RTLG – Min. LVVN
Rutger termaat	De Peel / DG RTLG – Min. LVVN
Sophie vd Ploeg	DG RTLG – Min. LVVN
Jip Kouwenhoven	DG RTLG – Min. LVVN
Kim Moolenaar	Ministerie LVVN
Hannah van Oostrum & Sacha de Thouars	Van Hall Larenstein – Master duurzame gebiedstransities

Organisatie:

Karlijn Pels	VanWaarde
Colette van der Minne	VanWaarde
Tessa de Haas	DG RTLG – Min. LVVN
Niki Thewissen	Spreker: Gemeente Tilburg
Marieke Boele	Spreker: Gemeente Amsterdam

Aanstekelijk
Veranderen

VanWaarde