

Overlegorgaan
Fysieke Leefomgeving

“

Rapport

Samenwerken aan de Agenda Natuurinclusief



Cocreatie in de praktijk



Samenwerken aan de Agenda Natuurinclusief



Inhoudsopgave

Samenvatting	4
Voorwoord	7
Leeswijzer	8
H1 Samen toewerken naar een natuurinclusieve samenleving	9
1.1 Wat is cocreatie?.....	9
1.1.1 Cocreëren bij de overheid	9
1.2 De Agenda Natuurinclusief	10
1.2.1 Waarom een Agenda Natuurinclusief?	11
1.2.2 Wie maakt de Agenda?	11
1.3 Het OFL als procesbegeleider.....	11
1.3.1 Inzet onafhankelijke voorzitter vanuit het OFL.....	12
1.3.2 Randvoorwaarden proces.....	13
H2 Opzet cocreatie Eerste Agenda Natuurinclusief	14
2.1 Gezamenlijke verkenning	14
2.2 Procesontwerp	15
2.2.1 Rol voorzitter en secretariaat OFL.....	16
2.2.2 Deel 1: leggen van de fundamenten voor cocreatie	17
2.2.3 Deel 2: uitvoering cocreatie met de domeinen.....	19
2.3 Uitkomsten.....	21
2.4 Geactiveerd netwerk Agenda Natuurinclusief	22
H3 Reflectie op het procesontwerp en de uitvoering	26
3.1 Lessen en aanbevelingen door het OFL	26
3.1.1 Lessen	26
3.1.2 Aanbevelingen.....	28
Bijlage 1 Begrippenlijst	31
Bijlage 2 Betrokken organisaties	33
Bijlage 3 Geïnterviewden	34



Samenvatting

Ondanks decennia aan natuurbeleid gaat de biodiversiteit in Nederland sneller achteruit dan ooit en staan maatschappelijke partijen vaak lijnrecht tegenover elkaar. Binnen de Rijksoverheid zijn in diezelfde jaren vele forse bezuinigen op natuurbeleid doorgevoerd en zijn belangrijke verantwoordelijkheden verschoven naar provincies. Tegelijkertijd is de onderstroom in de samenleving die het anders wil, met meer aandacht voor natuur in alle handelen en doen, steeds meer zichtbaar. De tijd is rijp om door middel van een maatschappelijk proces van cocreatie Rijk en provincies opnieuw aan te sluiten bij de energie en de visie van diverse maatschappelijke partijen. Daarin wil de Agenda Natuurinclusief een rol spelen. Deze Agenda benoemt concrete acties voor de verschillende domeinen (betrokken sectoren) tot 2030 en wil een vergezicht schetsen richting 2050 van een natuurinclusief Nederland. De Eerste Agenda Natuurinclusief is op de Natuurtop op 17 juni 2022 gepresenteerd.

Wat voorafging: in januari 2021 vraagt het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV) aan het secretariaat van het Overlegorgaan Fysieke Leefomgeving (OFL) om mee te denken bij het ontwikkelproces van de Agenda Natuurinclusief. Ze zoeken ondersteuning en expertise bij het betrekken van een brede groep stakeholders. Na een verkenning van de aard en omvang van het proces, gaat het secretariaat van het OFL in juni 2021 samen met onafhankelijk OFL-voorzitter Johan van de Gronden van start met het ontwerpen, leggen van de basis en uitvoeren van een cocreatie-proces. Cocreatie is een vorm van samenwerking waarbij alle deelnemers invloed hebben op het proces en het resultaat van dit proces. De burgers, klanten, cliënten of andere stakeholders zijn actief betrokken in het ontwikkelproces. Deelnemers in het proces hebben dus veel meer invloed op het plan, advies of product dan bij de gangbare werkwijze van organisaties, waarbij stakeholders vaak nauwelijks of pas aan het einde worden betrokken.

Bij de Agenda Natuurinclusief heeft cocreatie tot doel: de waardevolle input van verschillende spelers samenbrengen en zorgen dat deze input bijdraagt aan het eindresultaat, de Agenda. Het proces is gericht op het creëren van ruimte om samen te werken. Naast waarde toevoegen op basis van kennis en onderzoek en onderhandelen over de belangen van de betrokken organisaties en instanties, wordt er in dit proces gelegenheid gegeven om juist te kijken naar de gedeelde betekenis, de complexiteit en de betrokkenheid van de verschillende partijen. Om voortgang te blijven boeken bij het doorlopen van de verschillende processtappen, is het secretariaat van het OFL steeds de initiator en daarnaast ook de begeleider van het kernteam van de Agenda.

In het eerste deel van het proces ligt de focus op het creëren van de basis voor cocreatie. Concreet gaat dat over het maken van ruimte om daadwerkelijk te kunnen samenwerken, nieuwe partijen te betrekken en ervoor te zorgen dat deze partijen gezamenlijk de route kunnen bepalen. Dat komt neer op het intensief begeleiden van het kernteam bij het voeren van gesprekken, individueel en in groepen, met de belangrijkste stakeholders binnen de domeinen.

Dit levert bouwstenen op, in de vorm van samenvattingen van deze gesprekken, voor de Contourenschets die aan de Agenda voorafgaat. In het tweede deel van het proces wordt er in zogenaamde domeingesprekken telkens een divergerende en convergerende beweging gemaakt: de breedte van een onderwerp verkennen om daarna weer te bepalen waar het nu eigenlijk in essentie om gaat binnen dat specifieke domein.



Ook vinden er twee integrale gesprekken tussen de domeingidsen plaats. Al deze gesprekken leveren op zichzelf waardevolle input voor het consortium van initiatiefnemers achter de Agenda, maar zijn ook gebruikt om later een Future Search voor te bereiden.

Uitkomsten van het proces als geheel zijn:

- Actieve domeingroepen met actieve domeingidsen.
- Betrokkenheid van high-level-contacts uit de verschillende domeinen tijdens een Diner Pensant (digitaal vanwege de lockdown tijdens de covid-pandemie).
- Bouwstenen met de perspectieven, belangen en ideeën in de domeinen, gebruikt voor de Contourenschets, de Eerste Agenda Natuurinclusief en het achtergronddocument.
- Belangrijke bouwstenen uit de Future Search met concrete input voor de Eerste Agenda Natuurinclusief en het achtergronddocument.
- Groot netwerk van mensen die op verschillende manieren betrokken zijn bij het natuurinclusief maken van onze samenleving.

Het kernteam heeft er vervolgens onder leiding van de projectleider voor gekozen om op basis van deze input uit het proces twee producten op te leveren, namelijk de Eerste Agenda Natuurinclusief, toegespitst op de besluitvorming in het kabinet en de provinciale besturen, en het achtergronddocument, waarin de brede opbrengst van alle domeinen is samengebracht.

Uit het doorlopen van dit proces zijn een aantal lessen te trekken voor cocreatie met de Rijksoverheid:

1. Maak ruimte in het bestuurlijke proces.
2. Stel een onafhankelijke projectleider aan.
3. Zorg voor voldoende capaciteit bij de organiserende partijen en veranker dat in werkpakketten.
4. Betrek andere departementen tijdig.
5. Heb aandacht voor stakeholdermanagement.
6. Doe aan verwachtingsmanagement bij het opstellen van de 'politieke' agenda.

Daarnaast zijn op basis van een aantal belangrijke voorwaarden voor cocreatie ook een aantal aanbevelingen te doen voor de rest van het proces (het uitvoeren van de Eerste Agenda Natuurinclusief en het opstellen van de volgende):

1. Formuleer een heldere doelstelling

Maak hierbij onderscheid tussen de doelstelling van het proces, de samenwerking, de cocreatie, en de doelstelling van een product, in dit geval een Eerste Agenda Natuurinclusief. Doe daarnaast aan verwachtingsmanagement bij deelnemers over het eindproduct: maak duidelijk wat er met de input gaat gebeuren, en houd deelnemers op de hoogte van eventuele wijzigingen.

2. Maak een aanpak en proces voor cocreatie

Het belang van cocreatie is door een groot aantal betrokken partijen onderschreven. Om deze energie vast te houden en deze beweging gaande te houden en verder uit te bouwen is aanhoudende aandacht en inzet nodig. Zorg daarbij voor een onafhankelijke procesbegeleider.

3. Formeer een geschikt projectteam

Het is van cruciaal belang dat er vanuit de initiatiefnemende organisaties vertegenwoordiging is in het kernteam dat aan de Agenda werkt.

Leg in het vervolg heel goed vast wat de randvoorwaarden zijn voor deelname aan de cocreatie en bespreek dit ook expliciet met de deelnemende partijen. Begroot voldoende tijd voor samenwerken in de plannen voor een programmabureau. Verbreed ten slotte de coalitie in het consortium: betrek meerdere stakeholders in de organisatie van het vervolg.



4. Wees zorgvuldig in het bouwen en behouden van betrouwbare (horizontale) samenwerkingsrelaties, creëer een setting waarin vertrouwen kan ontstaan, en heb aandacht voor de inzet, het commitment en de gelijkwaardigheid van deelnemers.

De grote winst van het proces is het sociale kapitaal dat is blootgelegd. Mensen geven aan mee te willen (blijven) doen, maar wat dit betekent is nog niet concreet. Het is belangrijk dat deze verschillende deelnemers serieus worden genomen, ook degenen die nauwelijks betrokken waren tot nu toe en ook nieuwe deelnemers, met hun eigen perceptie van de werkelijkheid. Betrek hen bij het oppakken van de acties in de Agenda en het doorbouwen aan de volgende Agenda. Ondersteun daarbij deelnemers in het betrekken van hun achterban. Door dat nog beter te doen, verspreidt het gedachtegoed van natuurinclusief zich beter en sneller.

5. Zorg voor of zoek geschikt leiderschap (in cocreatie)

Het is nodig om te werken aan expertise binnen de overheden over hoe de resultaten van cocreatie kunnen worden ingebed, en op welke manier er een duurzame samenwerking met maatschappelijke partners kan worden vormgegeven. Dit hoort bij de nieuwe manier van werken: dus niet de eigen doelstellingen centraal stellen, maar de gemeenschappelijke ambities tot uitgangspunt maken. Bij die nieuwe manier van werken hoort ook nieuw leiderschap in cocreatie. Een leider in een cocreatief proces herkent de condities die nodig zijn voor het realiseren van een oplossing, en kan deze creëren als ze er nog niet zijn. Wat je dan eigenlijk doet is het verder faciliteren en professionaliseren van samenwerkingsverbanden tussen overheden en andere partijen in de samenleving.



Voorwoord

Terwijl de stikstofproblematiek - en de glasharde ontkenning daarvan - het beeld in politiek en media domineren, vindt er in juni 2022 in de luwte een Natuurtop plaats op het ook al geplaagde Floriadeterrein nabij Almere. Op die bijeenkomst presenteert een bonte groep aan maatschappelijke partijen een agenda voor de komende jaren, die bij moet dragen aan natuurherstel en de ontwikkeling van een breed gedefinieerd welvaartsmodel. De deelnemers beseffen dat we in het gepolariseerde veld tussen natuurwaarden en economie, tussen zachte en harde krachten, zonder een cultuuromslag niet veel verder zullen komen. De Natuurtop bepleit daarom een overgang naar een 'natuurinclusieve' samenleving.

Met een neologisme alleen (natuurinclusief) los je geen maatschappelijke vraagstukken op. Maar de behoefte aan een specifieke aanduiding die de natuur centraal stelt in al ons handelen, geeft wel aan hoezeer er in beleid en uitvoering decennialang sprake is geweest van natuurvergetelheid. De laatste jaren is het besef gerezen dat inspanningen voor natuurbescherming en -herstel zich niet mogen beperken tot bij wet beschermde natuurgebieden. Het beschermde areaal is daarvoor niet alleen veel te klein, ecologische processen houden zich ook niet aan door de mens opgelegde grenzen. Het natuurlijke bodem- en watersysteem kent zo zijn eigen dynamiek en de uitstoot aan schadelijke stoffen van verkeer en industrie stopt niet bij het bordje 'natuurreservaat'. Lang hebben we gedacht dat we 'daar' wel konden compenseren wat we 'hier' hebben stukgemaakt. Dat bleek een illusie. Nederland is op het vlak van natuur- en waterkwaliteit een van de achterblijvers in Europa.

Alleen als we in beginsel beogen om natuur in al onze economische en maatschappelijke activiteiten geen verdere schade toe te brengen, maar juist streven naar een verbetering van natuurwaarden, raken we uit de negatieve spiraal die al meer dan een halve eeuw gaande is en langzamerhand de bodem bereikt. Onze toekomstige welvaart, ons welzijn, onze gezondheid en onze veiligheid zijn gebaat bij een veerkrachtige natuur. Het is daarom misschien des te opmerkelijker dat dit nieuwe perspectief - in elk geval met de mond - zo breed wordt beleden: van vertegenwoordigers uit de financiële sector tot aan stakeholders uit de wereld van de infrastructuur, van aannemers tot provinciebestuurders, van waterschappen tot het Rijk. De natuurinclusieve Agenda die in de afgelopen maanden tot stand is gekomen is vooral de vrucht van sociaal kapitaal: de inzet van een pluriform netwerk van ondernemers, beleidsmakers en terreinbeheerders die ieder in hun domein bereid waren om naar elkaar te luisteren en concrete doelen af te spreken. Niet omdat deze door de overheid zijn opgelegd, maar omdat zij overtuigd zijn van de intrinsieke waarde van de ingeslagen route.

Zo'n agenda is een geschenk, maar wel een geschenk met een heel kwetsbaar karakter. Het vraagt van provincie en kabinet dat zij de Agenda inbedden in een breder kader, gepaste middelen reserveren, nauwgezet de voortgang bewaken, en de samenleving informeren over het einddoel. Anders blijft het bij nieuwe woorden.

Johan van de Gronden, voorzitter Overlegorgaan Fysieke Leefomgeving



Leeswijzer

Dit rapport is een beschrijving van en een reflectie op het samenwerkingstraject van de Agenda Natuurinclusief. Het is bedoeld om vertellen op welke manier dit traject is ontworpen en uitgevoerd. Daarnaast willen we hier vastleggen wat we geleerd hebben. Zodat we het makkelijk kunnen doorgeven aan anderen die bezig zijn met cocreatie.

In het eerste hoofdstuk gaan we in op wat cocreatie is en geven we wat achtergrondinformatie bij de Agenda Natuurinclusief. Ook gaan we in op de rol van de procesbegeleiding, zoals die door de voorzitter en secretarissen van het Overlegorgaan Fysieke Leefomgeving (OFL) is ingevuld.

In het tweede hoofdstuk gaan we een spade dieper. Waarom is er bij dit traject gekozen voor cocreatie? En hoe zag dat proces er dan precies uit? Wat was de rol van de voorzitter? Wat zijn de uitkomsten? In de kaders (boxen) en quotes leest u wat de ervaringen van de deelnemers aan het project zijn.

In het derde hoofdstuk kunt u lezen wat de lessen met betrekking tot cocreatie zijn. Ook gaan we hier in op wat onze aanbevelingen voor het vervolg van dit proces zijn.

In het rapport komen veel begrippen voorbij. Daarom is er in bijlage 1 een begrippenlijst opgenomen. In bijlage 2 vindt u de organisaties die door het OFL bij dit proces zijn betrokken en in bijlage 3 welke mensen we hebben geïnterviewd om van te leren.

Ten slotte: waar in dit stuk gesproken wordt over 'het OFL' bedoelen wij het secretariaat van het OFL en de betrokken OFL-voorzitter.



1. Samen toewerken naar een natuurinclusieve samenleving

Samenwerken. We doen het allemaal, toch? Als je als overheid gaat samenwerken met andere overheden, met niet-overheden, met ongeorganiseerde partijen en anderen in de samenleving, dan is het goed om te bedenken op welke manier je dat wilt doen. En als je dan specifiek werkt aan transitievraagstukken, dan is cocreatie een passende vorm van samenwerken.

1.1. Wat is cocreatie?

Cocreatie is een vorm van samenwerking, waarbij alle deelnemers invloed hebben op het proces en het resultaat van dit proces. De burgers, klanten, cliënten of andere stakeholders zijn actief betrokken in het ontwikkelproces. Deelnemers in het proces hebben dus veel meer invloed op het plan, advies of product dan bij de gangbare werkwijze van organisaties, waarbij stakeholders vaak nauwelijks of pas aan het einde worden betrokken. Bij cocreatie voeren de deelnemers/betrokkenen een constructieve dialoog met elkaar. Ze focussen daarbij niet op hun eigen belang, maar op een resultaat dat gezamenlijk als waardevol wordt gezien. Dit soort processen gaan niet vanzelf en ze zijn voor de betrokkenen bij vlagen ook taai en uitdagend, maar ze leveren in de meeste gevallen veel enthousiasme op. Mensen vinden het leuk om met elkaar samen te werken en doordat partijen elkaar beïnvloeden, ontstaan vaak vernieuwende ideeën en nieuwe samenwerkingen (innovatie).

1.1.1. Cocreëren bij de overheid

Overheden werken graag voorspelbaar en planmatig. Dit wordt ook van ze verwacht en gevraagd door bedrijven, organisaties en burgers. Transitie zoals de transitie naar een natuurinclusieve samenleving vragen echter om een andere aanpak. Mensen en organisaties verenigen zich in toenemende mate in horizontale en vaak tijdelijke netwerken, terwijl bijna alle maatschappelijke systemen, ook binnen de overheid, gebaseerd zijn op hiërarchie en verticaliteit.

Transitievraagstukken zijn open (veel partijen hebben er toegang toe), complex (er is een hoge mate van verbondenheid tussen spelers en ze zijn verbonden met andere vraagstukken), dynamisch (ze veranderen terwijl je eraan werkt) en genetwerkt (ze bestaan over organisaties heen)¹. Dit betekent dat niet een enkele overheid of organisatie deze transitie kan doorvoeren. Het is op zo'n moment, ook voor een overheid, essentieel om samen tot een oplossing te komen. Precies dat doe je bij cocreatie. Een cocreatief proces kan de waardevolle input van verschillende spelers samenbrengen en zorgt ervoor dat deze input wordt geborgd in het eindresultaat. Je werkt vanuit 'het systeem', het geheel. Men spreekt ook wel van 'the whole system in the room'. Op die manier breng je de spelers in een vraagstuk letterlijk samen om zicht te krijgen op dat wat er opgelost moet worden, of waar beweging in moet komen.

¹ A. Schaminée en K. Dorst, 2020. Design Thinking binnen de overheid - effectiever werken aan transitievraagstukken.



Je gaat fragmentatie in het vraagstuk tegen en door te werken vanuit dialoog, kun je ruimte scheppen bij de deelnemers voor het begrijpen van elkaars perspectieven.

Er zijn verschillende voorwaarden te formuleren voor cocreatie. Dit is afhankelijk van de manier waarop je cocreatie toepast en van de abstractie van het onderwerp. Wat volgens ons in ieder geval van belang is, zijn de volgende zaken:

1. Heldere doelstelling;
2. Geschikt projectteam;
3. Aanpak en proces geschikt voor cocreatie;
4. Vertrouwen en (het bouwen van) betrouwbare (horizontale) samenwerkingsrelaties (waardoor er onder andere openheid kan ontstaan);
 - a) Betrokken deelnemers (ofwel inzet en commitment);
 - b) Gelijkwaardigheid van de deelnemers;
5. Geschikt leiderschap (in cocreatie)

Bij de lessen en aanbevelingen in hoofdstuk 3 komen we terug op deze voorwaarden.



AFBEELDING 1 | Rijksoverheid, fotograaf: Tineke Dijkstra

1.2. De Agenda Natuurinclusief

Op de Natuurtop in 2019 hebben Rijk en provincies het [ambitiedocument Nederland Natuurpositief](#) gepubliceerd. Dit is de aanleiding geweest voor de Agenda Natuurinclusief. In deze agenda geven maatschappelijke partijen, bedrijven en overheden aan wat er nodig is om op de langere termijn (2050) tot een natuurinclusieve samenleving te komen. Dit 'komen tot een natuurinclusieve samenleving' is een transitievraagstuk, of een systeemvraagstuk. Het is open, complex, dynamisch en genetwerkt (zie paragraaf 1.1.1).



Natuurinclusief verwijst naar een aanpak die:

- De mogelijkheden van natuur inzet bij de grote transitieopgaven in ons land.
- De realisatie van meer natuur bevordert, ook buiten de natuurgebieden.
- Geen schade toebrengt aan de natuur, maar juist waarde toevoegt.
- Onze economie toekomstbestendig maakt (zonder ecologie geen economie).
- Burgers en maatschappelijke partners bij natuur en biodiversiteit betreft.

De Agenda Natuurinclusief gaat in op concrete acties, financiële en organisatorische aspecten, wet- en regelgeving en op de inzet in alle domeinen die relevant zijn voor de transitie naar natuurinclusiviteit. De Agenda benoemt concrete acties voor de verschillende domeinen tot 2030 en schetst een vergezicht richting 2050. De Eerste Agenda Natuurinclusief is op de Natuurtop op 17 juni 2022 gepresenteerd. De eerste, want het OFL constateerde bij aanvang al dat zo'n langjarig vergezicht baat heeft bij zowel een cocreatieve opzet als een cyclische benadering. Een cyclische benadering deelt opgehaalde resultaten onderweg met de steeds breder wordende netwerken. Dat betekent dat nu wordt toegewerkt naar een tweede versie, en vervolgens een derde versie van de Agenda. Door telkens opnieuw de koers te bevestigen en de relevante stakeholders te betrekken, houd je de betrokkenen scherp. Zo blijft de energie in de beweging zitten en heb je de kans om onderweg bij te sturen. Dit bevordert de samenwerking.

1.2.1. **Waarom een Agenda Natuurinclusief?**

Klimaatverandering. Energietransitie. Woningnood. Afname sociale cohesie in de stad en op het platteland. Stikstofproblematiek. Kosten van de gezondheidszorg. Voedsel produceren binnen de grenzen van het milieu. Dit zijn grote vraagstukken die raken aan de relatie tussen mens en natuur en waarop snel actie moet worden ondernomen. De gevolgen van het verlies van biodiversiteit zijn al terug te zien in de opbrengsten van de landbouw, de waterhuishouding en het vergrote risico op plagen en ziekten. De leefbaarheid neemt af, de economie verslechtert en de maatschappij wordt minder stabiel. De Nederlandsche Bank en het Planbureau voor de Leefomgeving berekenden dat de financiële sector door de dreigende gevolgen van biodiversiteitsverlies wordt blootgesteld aan financiële risico's ter waarde van in totaal 510 miljard euro. (bron: rapport DNB en PBL, 'Biodiversiteit en de financiële sector: een kruisbestuiving?') Zo'n 55% van onze wereldwijde economie loopt matige tot ernstige risico's vanwege verlies aan biodiversiteit (bron: World Economic Forum, The Global Risks Report 2020 15th Edition Insight Report).

Ondanks decennia aan natuurbeleid gaat de biodiversiteit sneller achteruit dan ooit en staan maatschappelijke partijen vaak lijnrecht tegenover elkaar. Binnen de Rijksoverheid zijn in diezelfde jaren vele forse bezuinigen op natuurbeleid doorgevoerd en zijn belangrijke verantwoordelijkheden verschoven naar provincies. Tegelijkertijd is de onderstroom in de samenleving die het anders wil, met meer aandacht voor natuur in alle handelen en doen, steeds meer zichtbaar. De tijd is rijp om door middel van een maatschappelijk proces van cocreatie Rijk en provincies opnieuw aan te sluiten bij de energie en de visie van diverse maatschappelijke partijen.

1.2.2. **Wie maakt de Agenda?**

De Agenda wordt voorbereid en opgesteld door het consortium Agenda Natuurinclusief dat bestaat uit het Interprovinciaal Overleg (IPO) het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV), Staatsbosbeheer, Natuurmonumenten en LandschappenNL. Dit consortium heeft in overleg en in samenwerking met vertegenwoordigers uit alle relevante domeinen een netwerk gevormd. Dit moet op termijn leiden tot een programmatische, bredere aanpak. De drijvende kracht achter de Agenda is het kernteam, een team van medewerkers die afkomstig zijn uit de verschillende organisaties van het consortium.

1.3. **Het OFL als procesbegeleider**

In januari 2021 vraagt het ministerie van LNV aan het secretariaat van het OFL om mee te denken bij het ontwikkelproces van de Agenda Natuurinclusief. Het consortium is op dat moment bezig met het uitbrengen van een [handvest](#) om de urgentie van de beweging naar een Natuurinclusieve samenleving onder de aandacht te brengen van het nieuwe kabinet. Ze zoeken ondersteuning en expertise bij het betrekken van een brede groep stakeholders.



Het OFL is allereerst gaan verkennen op welke manier de inzet van het secretariaat en een onafhankelijke OFL-voorzitter van meerwaarde zou kunnen zijn voor het proces van de Agenda Natuurinclusief. Het OFL hanteert een aantal voorwaarden voor betrokkenheid, namelijk:

- 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 ruimte om te zoeken naar een passende vorm van OFL-betrokkenheid.
- Er is behoefte aan een neutrale plek met onafhankelijke een voorzitter.

Aan de eerste drie voorwaarden was direct voldaan. Voor de laatste drie zijn verschillende (ontwerp)bijeenkomsten georganiseerd met het kernteam Agenda Natuurinclusief. Dit heeft geresulteerd in een procesontwerp dat in juni 2021 gepresenteerd is aan het kernteam. Eén van de dingen die we gezamenlijk hebben onderzocht is of er daadwerkelijk draagvlak was bij de partijen van het consortium om een brede groep stakeholders te betrekken bij het opstellen en uitvoeren van de Agenda. Daaruit bleek dat ook aan deze laatste drie voorwaarden voldaan kon worden. Op basis van dat procesontwerp ontving het secretariaat van het OFL het verzoek om dit ontwerp uit te gaan voeren tot december 2021. Vervolgens is het OFL ook verzocht het vervolgproces te ontwerpen en verder uit te voeren tot 1 juli 2022.

1.3.1. Inzet onafhankelijk voorzitter vanuit het OFL

Vanaf juni 2021 werd onafhankelijk OFL-voorzitter Johan van de Gronden betrokken bij het proces. De rol van de voorzitter was tweeledig: ten eerste het spreken van sleutelfiguren uit de domeinen. In eerste instantie als voorbereiding op het proces. Vervolgens ook om de betrokkenheid van sleutelfiguren bij het verloop van het proces en de ontwikkeling die daarin zit te polsen en hun betrokkenheid zo mogelijk te vergroten. Daarnaast vervulde hij de rol van voorzitter bij bijeenkomsten, zoals het Diner Pensant en de Future Search, en gaf daarmee een gezicht aan het cocreatieve proces dat gaande was.

Gaandeweg werd de voorzitter door de deelnemers aan het cocreatieve proces steeds meer gezien als een gezicht van de beweging die op gang kwam. Dit laat zien dat er een behoefte gevoeld wordt aan een boegbeeld of een gezicht naar buiten toe dat zonder last kan spreken. De voorzitter kon op die manier extra energie geven aan de beweging die op gang kwam. Daarom heeft hij bij de presentatie van de Agenda in een filmboodschap ook de urgentie van de Agenda en de noodzaak om het netwerk levend te houden benadrukt en overgebracht.



AFBEELDING 2 | Johan van de Gronden tijdens de Future Search, april 2022. Fotograaf: Annelien Nijland.

1.3.2. Randvoorwaarden proces

In dit proces is sprake van een actief en goed samenwerkend kernteam. Het is daarom belangrijk om te vermelden dat wij in het procesontwerp er daarom expliciet voor kiezen om het kernteam integraal onderdeel uit te laten maken van de procesuitvoering. Dat betekent dat de taken van het kernteam, bestaand uit medewerkers van de samenwerkende partijen in het consortium, niet overgenomen worden door het secretariaat van het OFL. Het proces is zo opgesteld dat de werkzaamheden van het OFL versterkend en ondersteunend zijn voor wat het kernteam zelf doet. Dit heeft te maken met de tijdelijkheid van de inzet van het OFL. Door de processen op deze manier te organiseren blijven de verantwoordelijkheden daar liggen waar ze horen.

Het OFL stelde hiervoor de volgende randvoorwaarden:

- Er is voldoende capaciteit beschikbaar in het kernteam om de gesprekken te voeren en tijdens het gehele proces input te leveren in de genoemde stappen. Dat betekent dat er een groter beroep gedaan wordt op de kernteamleden dan nu het geval is, met een tijdsinschatting van 1 dag per week.
- Vanuit de betrokken organisaties is capaciteit beschikbaar voor een secretaris voor de domeingroepen. Ingeschat wordt dat dit 1 tot 1,5 dag in de week zal kosten voor in ieder geval de periode september 2021 tot en met februari 2022.
- Er is cofinanciering beschikbaar vanuit Programma Natuur om de inzet van het OFL te financieren.
- Communicatiebureau Delynx is in staat om de genoemde inzet in het plan te leveren.



2. Opzet cocreatie Eerste Agenda

Natuurinclusief

De Agenda moet een stap zetten in de transitie naar een natuurinclusief Nederland. Om de Agenda te laden met de onderwerpen die ertoe doen, start het kernteam onder procesbegeleiding van het OFL een cocreatief proces op. In het procesontwerp is in eerste instantie nadrukkelijk gekozen voor het leggen van een goede basis voor de specifieke samenwerking die cocreatie vraagt. De resultaten van cocreatie kunnen niet landen binnen de relevante organisaties als de geesten daarvoor niet rijp zijn en de benodigde ruimte er niet is (of als de motivatie daartoe ontbreekt).

2.1. Gezamenlijke verkenning

Het OFL ontwierp het proces aan de hand van een verkenning van het vraagstuk. We deden dit in verschillende ontwerpbijsessies samen met het kernteam. Het kernteam werd bevroegd op hun visie en ideeën over wat en wie er nodig zijn om tot een gedegen Agenda Natuurinclusief te komen. De keuze voor deze aanpak leidt ertoe dat het proces rekening houdt met zowel de expertise als de ervaring van de kernteamleden. Daarnaast konden zij aan den lijve ondervinden wat het betekent om samen te werken en te cocreëren. Dit is nodig vanwege de belangrijke rol die het kernteam speelt in de uitvoering van het proces.

'Het OFL heeft veel expertise in huis als het gaat om cocreatie. Voor veel deelnemers van het kernteam was dit grotendeels nieuw en was het proces daarom soms wat lastig te overzien. Naar mijn idee kostte het meekrijgen van het kernteam in dit proces het OFL veel energie: mensen zien het niet makkelijk voor zich, vinden het ingewikkeld, willen gewoon aan de slag. Dit moet je vooraf incalculeren.' – Bas Volkers, initiatiefnemer Agenda Natuurinclusief, voorheen teamleider Natuur en Samenleving bij ministerie van LNV

Samen met het kernteam constateerde het OFL dat het nodig is:

- 1) ruimte te creëren voor een duurzame en langjarige samenwerking met een brede groep stakeholders;
- 2) ruimte te creëren voor het laten landen van de resultaten van de cocreatie in de staande organisaties (met name de betrokken overheden);
- 3) stakeholders elkaar te laten ontmoeten in een sfeer van samenwerken en cocreëren;
- 4) de balans tussen duurzaam verbinden en direct scoren steeds in de gaten te houden;
- 5) het proces te faseren (in deel 1 en deel 2, zie paragraaf 2.2.2 en 2.2.3), met name door de beperkte capaciteit in het kernteam.



De sfeer van samenwerken en cocreëren bij punt 3 is belangrijk, omdat de stakeholders de natuurinclusieve toekomst wellicht op onderdelen al voor zich zien, maar de weg ernaartoe nog niet. Je kunt het zien als het leggen van een puzzel: velen hebben een stukje in handen, maar we weten nog niet welke puzzel we precies aan het leggen zijn. Daar moet eerst zicht op komen en de enige manier om dat te krijgen is met elkaar. Daarna kunnen we de stukjes in elkaar gaan passen en toevoegen wat nodig is om verder te komen.



AFBEELDING 3 | Cocreatie: het leggen van de puzzel

BOX 1 | Gezamenlijke verkenning

Kernteamleden geven aan dat zij goed zijn meegenomen in het ontwerp van het proces. Zij ervaren enthousiasme bij de voorstellen van het OFL en de manier waarop het OFL het kernteam hierin meenam. Het OFL heeft hierdoor veel werk uit handen genomen en vertrouwen gegeven. Wel was dit een leerproces dat gepaard ging met twijfels en spanning. Kernteamleden hadden gedurende het proces zorgen als: Wordt het niet een te groot en breed proces? Verliezen we onszelf nu niet? Komen we wel tot een product? Lastig was de spanning tussen de overtuiging dat de Agenda een zorgvuldig en langdurig proces nodig heeft en de druk vanuit de politiek om iets op te leveren.

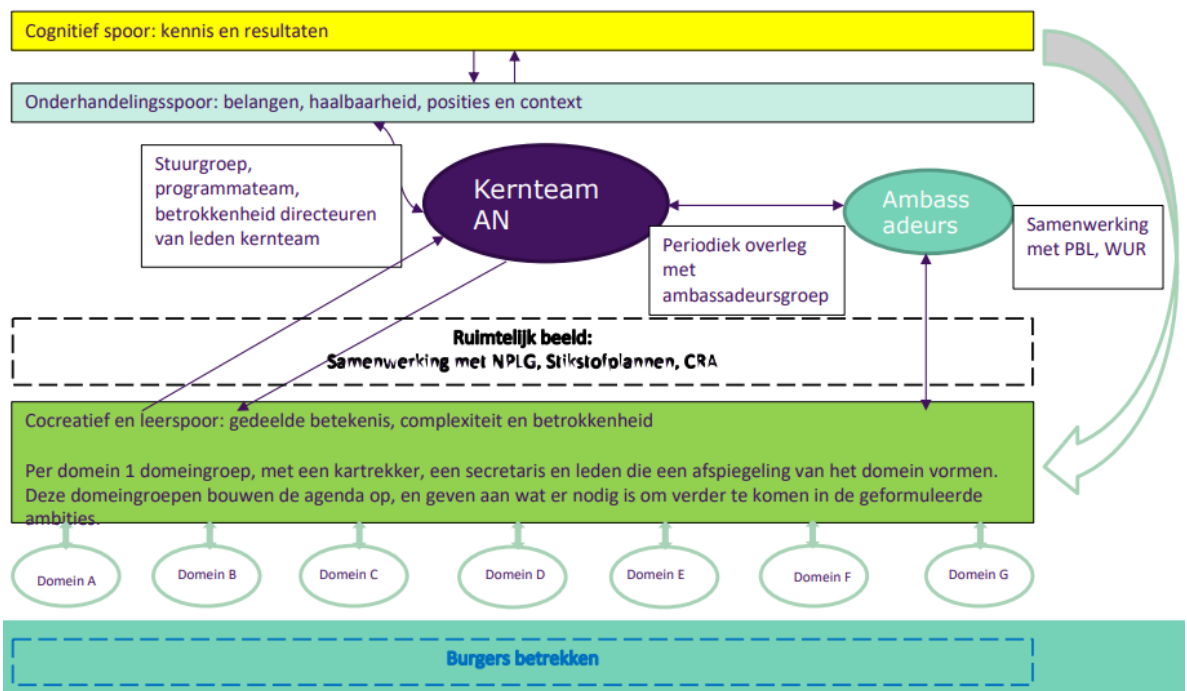
2.2. Procesontwerp

De bedoeling van het procesontwerp was het creëren van ruimte om samen te werken. Onderstaande figuur laat zien dat dit gedaan is door een cocreatief- en leerspoor toe te voegen aan de twee bestaande sporen. De ruimte om samen te werken ondersteunt alle andere overleggen en onderzoeken die al plaatsvinden in het cognitieve spoor en het onderhandelingsspoor. In het cognitieve spoor wordt op basis van kennis en onderzoek waarde toegevoegd, in het onderhandelingsspoor wordt over de belangen van de betrokken organisaties en instanties onderhandeld. In het cocreatieve- en leerspoor wordt juist gekeken naar de gedeelde betekenis, de complexiteit en de betrokkenheid.



BOX 2 | Gedurende het proces

Toen het OFL in het proces stapte was dit wennen voor de initiatiefnemers, het proces werd breder en zij moesten leren loslaten. Als prettig ervaren zij de transparantie en openheid over proceskeuzes, het doorzettingsvermogen en de rust van de mensen van het OFL, hun luisterende houding maar ook het vermogen om vaart te blijven houden en knopen door te hakken. Een enkeling ervaarde weinig ruimte om twijfels te delen, maar begrijpt ook dat het proces door moest. Het was duidelijk wat het kernteam van het OFL kon verwachten, welke voorwaarden het OFL schepte, en het kernteam is nooit voor verrassingen komen te staan. Ook is het besef ontstaan dat dit soort processen niet alleen bloedserieus en zwaar hoeven te zijn. Het OFL bracht vaak lucht, licht en plezier, wat zorgde voor een gevoel van vooruitgang.



AFBEELDING 4 | Ontwerp in 3 sporen

2.2.1. Rol voorzitter en secretariaat OFL

Bij het ontwerpen en uitvoeren van het cocreatieve proces van de Agenda, werd het OFL ondersteund door Perspectiveity (vormgeven en faciliteren Future Search), Alt-Tab Bedrijfsondersteuning (verslaglegging), en Clarify (visuele verslaglegging). Rode draad voor het secretariaat van het OFL is steeds geweest: doen wat nodig is om het kernteam te begeleiden in de cocreatie van de Agenda. Het OFL is dus steeds de regisseur geweest van de processtappen (zie ook afbeelding 6).

Een belangrijk onderdeel van de inzet van het OFL is de voorzitter, Johan van de Gronden. Door zijn onafhankelijke positie kon hij gesprekspartner zijn voor sleutelfiguren, zoals een aantal bestuurders en hoge ambtenaren binnen de betrokken organisaties en domeinen. Daarnaast was hij ook gesprekspartner voor de opdrachtgevers van de Agenda Natuurinclusief van het ministerie van LNV en het IPO. Dit zorgde in veel gevallen voor de juiste duwtjes op de juiste momenten om betrokkenheid te creëren daar waar nodig.

De bedoeling van de voorzitter is steeds geweest om de energie, de creativiteit en de bereidheid tot het nemen van concrete stappen naar natuurinclusiviteit vast te houden bij de stakeholders die meer en meer actief aanhaakten. Dat deed hij door de weg vrij te maken voor hen richting die organisaties die verantwoordelijk zijn voor of invloed hebben op beleid en kaders (overheden maar ook grote bedrijven, adviserende raden en kennisinstellingen).



'Het was even zoeken toen het OFL vanuit haar gelederen een onafhankelijk voorzitter aandroeg: ik twijfelde of het OFL op deze manier mogelijk te veel het gezicht zou worden van de Agenda en het consortium minder. De voorzitter bleek echter een charismatisch persoon die het proces op een bijzondere en hart-rakende manier oppakte, wat uiteindelijk van grote meerwaarde bleek.' – Celia Rodenburg, initiatiefnemer Agenda Natuurinclusief, kernteamlid, werkzaam bij IPO

BOX 3 | Onafhankelijk voorzitter

In het begin was het zoeken naar de juiste invulling van de rol van de voorzitter vanuit het OFL. Iemand van kaliber, met veel charisma, die geen belangen bij de uitkomst heeft inzetten, heeft een positieve invloed gehad op het aanhaken van sleutelfiguren. Wegens alle belangen had de projectleider of opdrachtgever deze rol niet kunnen vervullen. Het kernteam geeft aan dat het zelf graag nog meer contact met de voorzitter zou hebben gehad, dit kan in het vervolg nog beter.



AFBEELDING 5 | Samen creëren. Foto: Annelien Nijland

2.2.2. Deel 1: Leggen van de fundamenten voor cocreatie

In de eerste fase van het procesontwerp, de periode juni tot en met december 2021, lag de focus op het creëren van de basis voor cocreatie. Concreet ging dat over het maken van ruimte om daadwerkelijk te kunnen samenwerken, nieuwe partijen te betrekken en ervoor te zorgen dat deze partijen gezamenlijk de route kunnen bepalen. Dat komt neer op het intensief begeleiden van het kernteam bij het voeren van gesprekken, individueel en in groepen, met de belangrijkste stakeholders binnen de domeinen. Dit leverde bouwstenen op, in de vorm van samenvattingen van deze gesprekken, voor de Contourenschets.



BOX 4 | Betrekken van het kernteam

Met name deel 1 van het proces was voor het kernteam spannend. Hier heeft veel tijd en energie in gezeten. Dit deel bestond uit mensen betrekken, aan boord houden en omgaan met zowel eigen als andermans twijfels. Belangrijk is dat de procesfacilitator luistert naar deze twijfels, maar ook rust en vertrouwen uitstraalt. Het zoeken en vinden van domeingidsen en domeindeelnemers was voor sommigen in het kernteam een grote last. De verantwoordelijkheid kwam te liggen bij individuen, in plaats van bij het kernteam als geheel. Hierin had het OFL beter kunnen ondersteunen. Zorgpunt is en blijft de betrokkenheid van stakeholders, hier moet voldoende capaciteit voor zijn. Capaciteit was binnen het kernteam echter een lastig vraagstuk. Het OFL stelde voldoende capaciteit als duidelijke voorwaarde, toch kreeg niet elk kernteamlid het geregeld om voldoende tijd te mogen besteden aan de Agenda. Mensen deden dit uit intrinsieke motivatie naast hun andere werkzaamheden, en dit was kwetsbaar.

In deze fase vonden de activatiegesprekken plaats, die het kernteam hield met professionals die op verschillende manieren en vanuit verschillende perspectieven betrokken zijn bij natuurinclusief werken. Ook is er een meedenkbijeenkomst geweest en is er een Diner Pensant georganiseerd met 60 high-level-contacts uit verschillende domeinen. Doel hiervan was om het vraagstuk te verkennen en deelnemers te vinden voor de domeingroepen. Om dit zorgvuldig te doen, was tijd nodig. Het consortium heeft daarom het ministerie van LNV en de Provinciale Staten een verzoek gedaan om een Contourenschets uit te brengen met de stand van zaken van het ontwikkelproces van de uiteindelijke Agenda Natuurinclusief. De oplevering van de Agenda is daarmee een half jaar uitgesteld.

'Onze ambitie als kernteam was om het verhaal eind 2021 op tafel te hebben. Al snel werd ons duidelijk dat wij dit zelf niet zelf konden doen. Toen het OFL werd betrokken, hebben zij ons geholpen het proces breder te trekken, een randvoorwaarde om te komen tot een goed product.' – Theo Vogelzang, kernteamlid, werkzaam bij LandschappenNL

BOX 5 | Stakeholdermanagement en bepalen issues

Om te bepalen welke stakeholders betrokken moesten worden om een brede betrokkenheid te creëren en om te bepalen waarover ze dan zouden kunnen meepraten, zijn verschillende parallelle processen opgestart. Allereerst is gekeken naar de opbrengst van de twee webinars over Nederland Natuurinclusief die al hadden plaatsgevonden eind 2020 en begin 2021, georganiseerd door hetzelfde consortium en vrijwel hetzelfde kernteam. Hieruit kwamen onderwerpen en issues naar voren, die hebben geleid tot 8 domeinen (water, landbouw, infrastructuur, de stad en bouw, ruimtelijke ordening, energie, vrije tijdseconomie en financiën*). Vervolgens zijn de kernteamleden vanuit hun eigen netwerkactivatiegesprekken gaan voeren met stakeholders, waarbij ze zich telkens hebben laten doorverwijzen om zo ook onbekende stakeholders te spreken. Parallel daaraan is er een meedenkbijeenkomst georganiseerd om met de reeds betrokkenen te reflecteren op welke stakeholders er nog aan boord zouden moeten komen en welke issues of domeinen toegevoegd zouden moeten worden, afgaand op de huidige trends. Op basis hiervan zijn opnieuw stakeholders uitgenodigd. De domeinen bleken voldoende dekkend te zijn (zie afbeelding 6 voor de processtappen).

*Later zijn de stad en bouw en het domein ruimtelijke ordening samengevoegd en voor financiën is wel een domeingids actief geweest maar geen domeingroep gevormd.

Op basis van alle gesprekken die tot dan toe hebben plaatsgevonden, worden de domeingroepen opgezet, waarin 6-10 deelnemers onder begeleiding van een zogenaamde domeingids, in dialoog gingen met elkaar over een bepaald facet van het natuurinclusief maken van Nederland, bijvoorbeeld natuurinclusieve bouw.



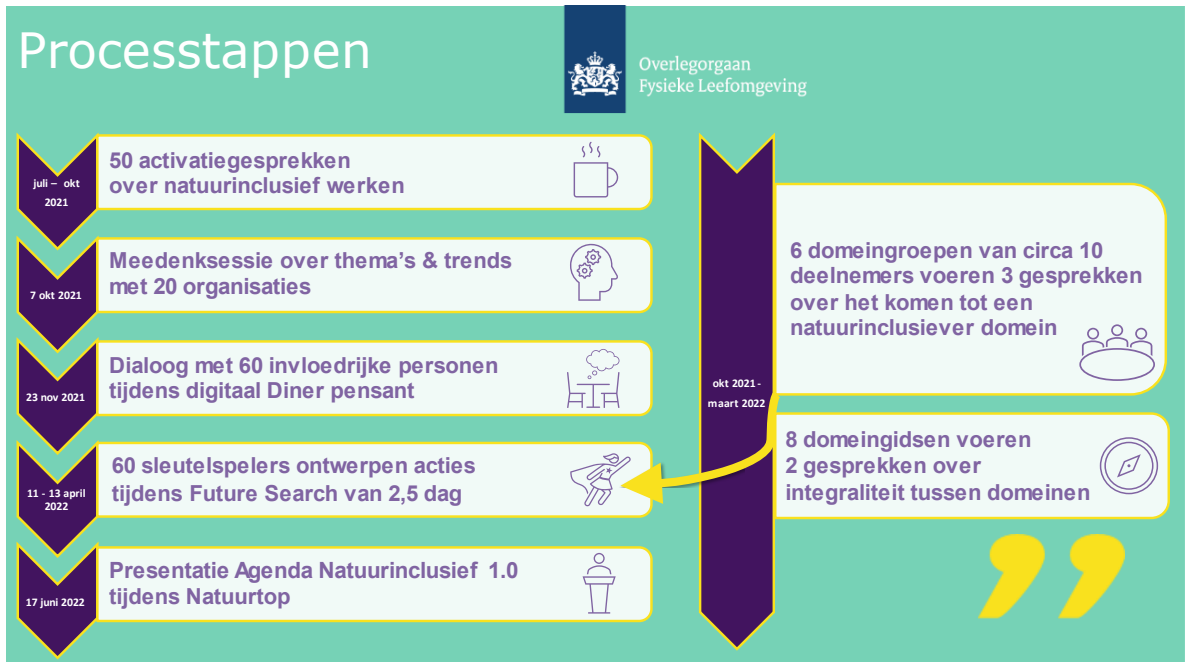
2.2.3. Deel 2: Uitvoering cocreatie met de domeinen

In deel 2 van het proces worden de domeingesprekken voortgezet en worden er twee integrale gesprekken tussen de domeingidsen georganiseerd. Daarnaast wordt begin april 2022 een Future Search (zie box 6) georganiseerd om de inhoud van de Agenda te bestendigen via een cocreatief proces. In afbeelding 6 staan de verschillende processtappen van deel 1 en deel 2 op een rij. Het OFL is steeds de initiator van deze stappen en begeleidt het kernteam zodat het voortgang blijft boeken.

BOX 6 | Methodiek Future Search

De Future Search is een interactief en dynamisch planningsproces van 2,5 dag. Alle domeinen ontmoeten elkaar in een constructieve dialoog. Door samen verleden, heden en gewenste toekomst te onderzoeken, ontdekken de deelnemers wat hen bindt. Op basis daarvan worden concrete voorstellen gedaan en actieplannen gemaakt. Dit resulteert in visies, beleid, strategieën en acties waarvan alle belanghebbenden eigenaar zijn. Het proces stelt de deelnemers in staat om in kort tijdsbestek ingrijpend anders te handelen. Het helpt ze verantwoordelijkheid te nemen voor hun eigen keuzes, inclusief de planning en uitvoering daarvan. Selectie van de deelnemers wordt gedaan op basis van de ARE IN-criteria, waarbij gekeken wordt naar deelnemers die voldoen aan een of meer van de volgende eisen:

- Autoriteit
- Resources (middelen)
- Expertise (kennis)
- Informatie
- Need (behoefte)



AFBEELDING 6 | Procesontwerp in stappen



BOX 7 | Bijeenkomsten

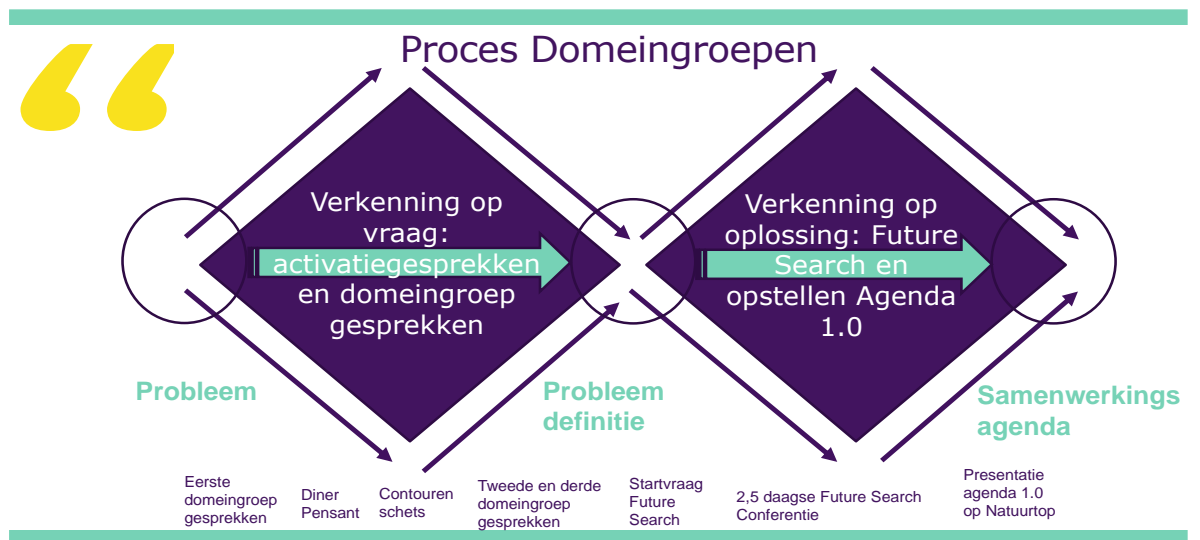
Deelnemers zijn erg enthousiast over de aanpak van het OFL tijdens de bijeenkomsten. Dit heeft te maken met de goede voorbereiding, de gekozen werkvormen, verslaglegging, locatiekeuze en gespreksleiders. 'Als ambtenaren hebben we de neiging om meteen de inhoud in te duiken, het OFL staat ruimer in het veld en dat gaf mij adem en lucht'. Ook was er sprake van een goede balans tussen inhoud, proces en mens. Deelnemers vonden het volgende:

- Prettig om tijdens domeingespreeken de diepte in te gaan en een divergerende en vervolgens convergerende beweging te maken. Wel was men erg eensgezind, een enkeling miste het kritische geluid tijdens deze gesprekken. Wanneer de opkomst van deelnemers laag was, werd de hoeveelheid aan procesbegeleiding wat scheef.
- Uit de integrale domeingids gesprekken is niet alles gehaald wat erin zat. Het doel hiervan was onduidelijk, mensen hadden andere verwachtingen, de tweede keer waren niet alle domeingidsen aanwezig.
- De functie van het overleg met het IPO, ministerie van LNV en het OFL was niet voor iedereen duidelijk. Dit had volgens sommigen beter een ambassadeursoverleg kunnen heten, met als doel de mogelijkheid voor het IPO en het ministerie van LNV om vragen te stellen en goed aangehaakt te blijven.

Tijdens de gesprekken was er sprake van een divergerende en convergerende beweging (zie afbeelding 6). Al deze gesprekken leverden op zichzelf waardevolle input voor het consortium, maar zijn ook gebruikt om de zogenaamde Future Search voor te bereiden. Zo is de selectie van de deelnemers aan de Future Search, op basis van de eerdere stakeholderanalyse, samen met de domeingidsen gedaan en is er geput uit het reeds grote aantal betrokkenen bij het proces tot dan toe.

BOX 8 | Divergeren en convergeren

Kernteamleden geven aan dat zij goed zijn meegenomen in het ontwerp van het proces. Het OFL heeft veel expertise in huis voor cocreatie en dit was te merken. Het ophalen van zoveel mogelijk informatie en het betrekken van zoveel mogelijk mensen, de divergerende beweging, was professioneel en gestructureerd. De besluitvorming over wat wel en niet een plek heeft gekregen in de Agenda, de convergerende beweging, ging echter minder makkelijk. Mede door het korte tijdsbestek tussen de Future Search en de presentatie van de Agenda, moesten keuzes door het kernteam, en met name de projectleider, gemaakt worden. Hierdoor werd dit geen transparant proces en herkennen sommige deelnemers zich slecht in het eindproduct.



AFBEELDING 7 | Divergeren en convergeren



BOX 9 | Ervaring Future Search

De keuze om een Future Search in het proces te organiseren was 'een gouden greep'. Alle deelnemers gaven aan vooraf sceptisch te zijn geweest: hoe krijg je zoveel mensen 2,5 dag vrij? Uiteindelijk vond elke deelnemer de bijeenkomst waardevol om verschillende redenen: netwerkuitbreiding, nieuwe inzichten, het besef dat je niet alleen in de wedstrijd staat, de concrete acties die geformuleerd zijn. Tijdens de Future Search is er opnieuw domeinoverstijgend gezocht naar de gemene deler waardoor samenwerking ontstond in plaats van een onderhandeling. Na 3 domeingesprekken voelde dit soms als een stap terug, maar dit was nodig.

'Met name tijdens de Future Search ervaarde ik echte cocreatie. Het ging niet om de individuele punten vanuit de domeinen en daarover onderhandelen. Nee, we hebben gezamenlijk en domein overstijgend punten uitgewerkt om te komen tot nieuwe uitkomsten. Dit voelde na drie domeingesprekken als een stap terug, maar zorgde er wel voor dat er een gezamenlijk gedragen iets ontstond' – Alex Datema, domeingids landbouw, voorzitter BoerenNatuur

2.3. Uitkomsten

De uitkomsten van het proces als geheel zijn:

- Actieve domeingroepen met actieve domeingidsen.
- Betrokkenheid van high-level-contacten uit de verschillende domeinen tijdens een Diner Pensant (digitaal vanwege de lockdown tijdens de covid-pandemie).
- [Bouwstenen](#) met de perspectieven, belangen en ideeën in de domeinen, gebruikt voor de [Contourenschets](#), de [Eerste Agenda Natuurinclusief](#) en het [achtergronddocument](#).
- Belangrijke bouwstenen uit de [Future Search](#) met concrete input voor de Eerste Agenda Natuurinclusief en het achtergronddocument.
- Groot netwerk van mensen die op verschillende manieren betrokken zijn bij het natuurinclusief maken van onze samenleving.

BOX 10 | Contourenschets en verslagen domeingesprekken

Het was een goede beslissing om de presentatie van de Agenda uit te stellen en in plaats daarvan een Contourenschets uit te brengen. Dit gaf de rust voor een zorgvuldige aanpak. Ook de verslagen van de domeingesprekken - met daarin zowel woord als beeld - waren helder en van hoge kwaliteit.

BOX 11 | Agenda 1.0

De reacties van mensen die niet of nauwelijks betrokken zijn geweest bij het proces zijn overwegend positief. De Eerste Agenda Natuurinclusief heeft voor hen een verbindende, aanjagende en ondersteunende functie. Deze mensen geven aan dat de Agenda ervoor zorgt dat natuurinclusiviteit hoger op de agenda staat, het geeft ze een fundament om mee te werken. Sommige mensen die nauw betrokken waren bij het proces geven aan zich slecht te herkennen in het eindproduct en teleurgesteld te zijn. De acties uit de Future Search zijn niet 1-op-1 overgenomen in de Agenda, terwijl dat wel de verwachting van deelnemers was. De gemaakte keuzes zijn niet gedeeld met deelnemers waardoor zij verwarring ervaren.

Zoals al een aantal keren benoemd, is er bij dit proces voor gekozen om samen te werken met het kernteam, en het kernteam te ondersteunen en begeleiden in het proces. Alle bijeenkomsten die zijn georganiseerd door het OFL leverden bouwstenen op, die vervolgens na de Future Search in een product, de Agenda, moesten landen. Er is door het kernteam vervolgens voor gekozen om 2 producten op te leveren, namelijk de Eerste Agenda Natuurinclusief, toegespitst op de besluitvorming in het kabinet en de provinciale besturen, en het achtergronddocument, waarin de brede opbrengst van alle domeinen is samengebracht. Beiden zijn gepubliceerd op 17 juni en gepresenteerd op de Natuurtop 2022.



'Dat is dan weer typisch de overheid. Dan gaan we cocreëren, en dan komt er een deadline aan, en dan zie je een enorme drang om weer te gaan sturen en convergeren. Toen dacht ik ook wel: hebben we dat nu goed gedaan in het proces? Ik vond dat een rare reflex. En tegelijkertijd snap ik hem heel goed, want ook ik moet mijn politieke baas weer dienen, en zorgen dat er iets bij de Tweede Kamer komt. Dat is echt een uitdaging, dat we het iedere keer in dat systeem moeten terugpersen. En daar leent deze thematiek zich niet meer voor.' - *Donné Slangen, waarnemend directeur-generaal Natuur, Visserij en Landelijk gebied*

Per 1 juli 2022 stoppen de werkzaamheden van het OFL voor dit traject. Dit hangt samen met de aard van de inzet van het OFL: deze is tijdelijk, en gericht op het leggen van de verbinding tussen Rijk en ander partijen in de samenleving. Dit is gebeurd. Bovendien ligt er geen verzoek aan het OFL vanuit ministeries of OFL-leden om ook bij het vervolgproces betrokken te blijven.

BOX 12 | Afronding

Deelnemers geven aan nerveus te zijn over de aflopende betrokkenheid vanuit het OFL. Een goed proces inrichten en uitvoeren is gelukt, maar een slechte opvolging kan afbreuk doen aan het hele proces. Een goede overdracht aan de nieuwe programmamanager is cruciaal.

'De volgende keer zou ik veel duidelijker willen weten wat cocreatie aan het einde van het proces betekent. Nu heb ik het gevoel dat we het aan het einde veel te veel dichtgetimmerd hebben.' - *Donné Slangen, waarnemend directeur-generaal Natuur, Visserij en Landelijk gebied*

2.4. Geactiveerd netwerk Agenda Natuurinclusief

De opzet van het proces is er sterk op gericht geweest meewerkende kracht binnen de verschillende domeinen te zoeken, te vinden en te binden. Daardoor is er een sociale infrastructuur gebouwd waar het consortium bij de uitvoering van de Agenda veel baat bij kan hebben. Er is een netwerk opgezet en een beweging in gang gezet.

Er zijn domeinoverstijgende verbanden gelegd, mensen weten elkaar te vinden. De manier waarop het stakeholdermanagement is opgezet, is te lezen in paragraaf 2.2.2, box 4.

BOX 13 | Netwerk en beweging

Deelnemers geven aan door het gehele proces te ervaren dat er een Agenda Natuurinclusief moet zijn, en ervaren een gevoel van gezamenlijkheid. Het kennismaken met andere domeinen en ervaren dat daar soortgelijke vraagstukken liggen was prettig. 'Ik sta er niet alleen voor en ook elders werken mensen aan natuurinclusiviteit zonder dat ik dat weet', is het gevoel. Dat geeft vertrouwen en energie om door te zetten. Het proces heeft bovendien verbinding gecreëerd. Deelnemers hebben meer inzicht in hoe andere domeinen en andere organisaties omgaan met natuurinclusiviteit. Bestaande netwerken zijn zo uitgebreid.



ABEELDING 8 | Foto Annelien Nijland



AFBEELDING 9 | Geactiveerd netwerk

Ondanks de aandacht voor het stakeholdermanagement is het niet gelukt om alle relevante domeinen een plek te geven in het proces. Aan de ene kant had dit te maken met de keuze voor domeinen die dicht aanliggen tegen de sectorale indeling zoals we die kennen binnen de overheden. Thema's als gezondheid en gedragsverandering, die door alle domeinen heen lopen, kwamen daardoor minder uit de verf. Anderzijds heeft het te maken met de keuze om vanuit de netwerken van het consortium de verbreding op te zoeken naar andere thema's.

BOX 14 | Betrokkenheid Agenda Natuurinclusief

Deelnemers die bij een of meerdere sessies aanwezig zijn geweest geven aan dat dit goed georganiseerde sessies waren die zij als impactvol hebben ervaren. Wel geven sommige deelnemers aan dat het doel en de kaders van de domeingroepsgesprekken niet helemaal duidelijk waren. Vooral minder betrokken deelnemers ervaren verwarring over het proces: voor wie schrijven we deze Agenda, met wie, hoe en wat is de strategie? Wat had geholpen is een visualisatie van het proces: hoe ziet het proces eruit, waar zijn we nu, wanneer is mijn input waardevol? En vooraf een duidelijke agenda en deelnemerslijst van de bijeenkomsten.

'De samenstelling van de deelnemers in de meetings kon beter. Ik voelde mij wat eenzaam en moest continu mijn verhaal uitleggen, er was niemand die mijn verhaal herkende en daarop voortborduurde. In de toekomst kom ik liever niet meer in mijn eentje naar een overleg enkel met mensen uit de bouw, natuur en ruimtelijke ordening, maar graag met meer mensen vanuit gezondheidszorg. Mijn verhaal verdwijnt anders in het geheel. Ze vinden mijn verhaal wel interessant, maar het kan niet landen omdat dit te weinig body heeft tegenover meer dominante thema's. Gezondheid is daardoor ook niet als domein in de Agenda gekomen en dat is jammer. Maar ik wil graag aan tafel blijven, en dan met een paar medestanders!' – Annette Postma, deelnemer meedenkbijeenkomst, netwerkadviseur Alles is Gezondheid



BOX 15 | Groene bubbel

Deelnemers zijn koplopers binnen de domeinen ('de groene bubbel'). Hierdoor is er sprake van weinig wrijving. Die is echter wel nodig in deze transitie. Doordat de diversiteit van de deelnemers niet altijd even hoog was, ervaren deelnemers die anders denken afstand en haakten zij soms af in discussies. Er was weinig input vanuit gemeenten en de markt, dit is in een vervolg een aandachtspunt. Je merkt dat domeinoverstijgende verbindingen erg lastig zijn. Je hebt te maken met andere tijdschalen, disciplines, werkwijzen, budgetten, regelingen, ministeries: de afstand is groot. Dit vergt tijd, zorg en aandacht. Bovendien was er af en toe een ondervertegenwoordiging van bepaalde domeinen of thema's, zoals energie en gezondheid. Een deelnemer uit de energiehoek gaf aan dat daar al uitgebreide processen lopen, waardoor deelnemen geen prioriteit had. Koppelen aan lopende trajecten/gremia zou beter hebben gekund. Wat gebeurt er al en door wie? Ten slotte zouden domeinoverstijgende thema's zoals gezondheid beter vertegenwoordigd kunnen worden.



AFBEELDING 10 | Future Search, Deurne, april 2022. Foto: Annelien Nijland.

'Wat me opviel bij de bijeenkomsten en de Future Search was het hoge gehalte ambtenaren. Hierdoor lag de focus met name op 'Hoe krijgen we dit omgezet in regelgeving?' in plaats van op de focus die mijn organisatie zou kiezen: 'Hoe kunnen we dit realiseren in de praktijk, hoe faciliteren en stimuleren we voorlopers in de markt?' Regelgeving is de stok, maar vergeet niet de wortel en de stimulerende werking van inspirerende praktijkvoorbeelden.' – Claudia Bouwens, deelnemer domeingroep bouw, werkzaam bij NEPROM en KAN Bouwen

**BOX 16** | Rol domeingidsen

De rol van domeingidsen was goed neergezet en hiervoor zijn de juiste mensen ingezet, dit had een enthousiasmerende werking voor de deelnemers van de domeingroepen. Ook voor domeingidsen zelf was deze rol goed te doen, grotendeels door de goede ondersteuning vanuit het OFL en het kernteam.

BOX 17 | Rol ministeries

Betrokken ambtenaren geven aan dat de minister van Natuur en Stikstof erg blij is met het product. Ze is ook blij dat net zo breed gedragen werd. Breed bij het ministerie van LNV is het effect van de Agenda minder merkbaar. Binnen het interdepartementale deel dat bezig is met ruimtelijke ordening komt de Agenda nog wel op tafel, maar binnen het ministerie als geheel is natuurinclusief echt nog een niche. En daar heeft dit proces ook niet veel in veranderd. Dat wil niet zeggen dat de waarde van de Agenda beperkt is. Dat moet je loskoppelen van wat de instituties ermee doen. Werken aan een transitie is een cocreatief proces. Dat betekent ook durven loslaten en met verschillende snelheden voor verschillende sectoren durven te werken. De Agenda is wel zo breed dat dat ook kan. En dat is veel waard.



3. Reflectie op het procesontwerp en de uitvoering

Om lessen vast te leggen over de manier waarop dit samenwerkingsproces is opgezet, en om te leren van de manier waarop het doorlopen is, zijn negen nauw betrokken deelnemers aan het proces geïnterviewd. Ook is er een korte enquête uitgezet onder alle deelnemers aan het proces. Deze ervaringen zijn verwerkt in het voorgaande hoofdstuk. Daarnaast zijn de procesbegeleiders zelf geïnterviewd. Dit heeft geresulteerd in een aantal lessen en aanbevelingen in dit hoofdstuk.

3.1. Lessen en aanbevelingen door het OFL

Terugkijkend op het proces hebben wij als secretariaat van het OFL opnieuw veel geleerd. We hebben dit vertaald in een aantal lessen over cocreatie, en specifiek over cocreëren met de overheid. Daarnaast doen we een aantal aanbevelingen voor het vervolg van dit proces.

3.1.1. Lessen

1. Maak ruimte in het bestuurlijke proces. Het is goed gelukt om ruimte te maken in de bestuurlijke agenda. Namelijk, door de Agenda, die in december 2021 aan de Tweede Kamer moest worden gestuurd, te vervangen door een Contourenschets met de stand van zaken van het proces. Dit klinkt wellicht als een detail, maar de erkenning dat het doorlopen van een gezamenlijk proces ruime tijd en aandacht behoeft is een grote stap om tot daadwerkelijke samenwerking te kunnen komen.
2. Stel een onafhankelijke projectleider aan. Wat positief heeft gewerkt, is dat er een onafhankelijke projectleider is aangesteld voor de totstandkoming van de Agenda Natuurinclusief. Dat deze onafhankelijk was, en dus niet de belangen van één van de organisaties én het belang van de samenwerkende partijen hoefde te vertegenwoordigen, werkte goed. Bovendien maakte dit het voor het OFL veel makkelijker om af te stemmen met het consortium. Deze projectleider heeft ook vanaf januari 2022 het interdepartementale traject weer opgestart door gesprekken te voeren met andere ministeries.
3. Zorg voor voldoende capaciteit bij de organiserende partijen en veranker dat in werkpakketten. Ondanks de betrokkenheid en goede wil van de kernteamleden is het onvoldoende gelukt om de gevraagde capaciteit te leveren. Met name in de periode waarin de domeingesprekken werden gevoerd, wreekte zich het feit dat er geen extra capaciteit beschikbaar was binnen de organisaties van het consortium om de secretarisfunctie van de domeingroep in te vullen. Dit is van tevoren wel als randvoorwaarde voor het proces gesteld, maar uiteindelijk niet geformaliseerd in de werkpakketten van de medewerkers.
4. Betrek andere departementen tijdig. Het is zowel vanuit het kernteam, als vanuit het ministerie van LNV, onvoldoende gelukt om de andere departementen vroegtijdig te betrekken bij de bestuurlijke afstemming van de uiteindelijke Agenda.



Dit is een bekend patroon dat je ook tegenkomt bij participatie: als er nog veel ruimte is voor inbreng, is de motivatie van bepaalde doelgroepen laag om die inbreng te leveren, terwijl als de ruimte kleiner wordt, doordat de plannen bijvoorbeeld concreter worden, de motivatie stijgt. Zo zag je dat in juli 2021 de reactie van de meeste stakeholders binnen de andere departementen was: het is mij te abstract, kom nog maar eens terug als het concreet wordt. Tussentijds zijn er verschillende stakeholders uit verschillende departementen betrokken, maar deze waren niet aanwezig bij de georganiseerde bijeenkomsten, omdat zij dat geen prioriteit konden geven. In het voorjaar van 2022, toen de Agenda bijna gereed was, voelde men zich overrompeld door de geformuleerde concrete acties in de uiteindelijke Agenda. Daarnaast zien wij, en dat werkt dit waarschijnlijk in de hand, dat binnen de departementen (en ook binnen de provincies) natuur nog steeds als een sector wordt gezien: je gaat erover of je gaat er niet over. Het vraagt een fundamenteel andere instelling om integraal te werken. Onze ervaring is dat dit bij de andere betrokken organisaties over het algemeen veel minder een probleem is: de bouwbedrijven willen graag meepraten over natuurinclusiviteit, partijen uit het waterdomein lopen vaak al vooruit.

5. Heb aandacht voor stakeholdermanagement. Die aandacht is er vaak wel, maar het is belangrijk om ook gedurende het proces het stakeholdermanagement gezamenlijk op te blijven pakken. Veel keuzes voor het wel of niet benaderen van stakeholders lagen uiteindelijk bij het OFL en enkele actieve deelnemers en leden van het kernteam. Het is goed om dat echt gezamenlijk te blijven doen, ook al kost dat tijd. Daarmee vergroot je de kans op een divers deelnemersveld met een goede verhouding tussen gevestigde orde en nieuwe partijen, overheid en niet-overheid, met diversiteit in gender en cultuur. Daar valt in het vervolg nog veel te winnen.
6. Doe aan verwachtingenmanagement bij opstellen 'politieke' agenda. Sommige deelnemers geven aan teleurgesteld te zijn over het eindproduct. Zij herkennen zich slecht in het eindproduct en hadden verwacht dat de acties van de Future Search 1-op-1 overgenomen zouden worden in de Agenda. Dit heeft te maken met het feit dat de betrokken ministeries ook hun handtekening onder de Agenda moesten zetten, wat zou leiden tot wijzigingen en afzwakking: de maatschappij is de politiek ver vooruit. De rijkdom van de Future Search is nu in het achtergronddocument verwerkt en ligt klaar voor een vervolg.



AFBEELDING 11 | Future Search, april 2022. Foto: Annelien Nijland



3.1.2. Aanbevelingen

Aan de hand van deze lessen kunnen we een aantal aanbevelingen doen voor het vervolg van het proces rondom de Agenda Natuurinclusief, namelijk het uitvoeren van de Eerste Agenda Natuurinclusief, en het opstellen van de volgende. We gebruiken hierbij de indeling die teruggrijpt op de voorwaarden voor cocreatie die we in paragraaf 1.1.1 opsomden. We gaan er hierbij van uit dat samenwerking in de vorm van cocreatie onderdeel van dat proces blijft uitmaken.

1. Formuleer een heldere doelstelling

Bij het vervolg is het goed om expliciet verschil te blijven maken tussen de doelstelling van het proces, de samenwerking, de cocreatie, en de doelstelling van een product, in dit geval de Eerste Agenda Natuurinclusief. In dit voorbeeld was het OFL verantwoordelijk voor het behalen van de procesdoelstellingen, en de projectleider van de Agenda Natuurinclusief voor het opleveren van de Eerste Agenda Natuurinclusief. Dit is in goede samenwerking gegaan. Voor de deelnemers aan het proces is dat echter niet altijd even duidelijk geweest. Dat mag in het vervolg helderder. Doe daarnaast aan verwachtingsmanagement bij deelnemers over het eindproduct: maak duidelijk wat er met de input gaat gebeuren, en houd deelnemers op de hoogte van eventuele wijzigingen.

2. Maak een aanpak en proces voor cocreatie

Nu de procesbegeleiding vanuit het OFL eindigt zal er een vervolgaanpak moeten komen. Met de plannen daarvoor is al tijdens dit proces een start gemaakt. Dit is ook opgenomen in de Agenda (agendapunt 4 van de Agenda Natuurinclusief: Wie gaan dat doen?), in de vorm van een programmabureau. Een programmamanager daarvoor is reeds aangenomen door het ministerie van LNV. Daarnaast worden er gesprekken gevoerd met een kwartiermaker van statuur. Van belang is dat, nu proces heeft geresulteerd in een concrete Agenda, er meteen wordt begonnen met het inrichten van een monitorings- en evaluatiecyclus, waarin de voortgang in de uitvoering van de Agenda nadrukkelijk wordt gevolgd en gestimuleerd.

Het vraagt namelijk om zorgvuldig opvolgen. Rijk en provincies kunnen onbedoeld scepsis aanwakkeren bij het netwerk, indien partijen geen of onvoldoende voortgang zien in de uitvoering. Daarnaast is het belang van cocreatie door een groot aantal betrokken partijen onderschreven. Om deze energie vast te houden en deze beweging gaande te houden en verder uit te bouwen is aanhoudende aandacht en inzet nodig. De samenwerking tussen enerzijds verticaal georganiseerde overheden en organisaties en anderzijds horizontaal georganiseerde netwerken en initiatieven is complex. Dit vraagt om het doorbreken van patronen in nauw samenhangende en op elkaar ingespeelde maatschappelijke systemen. Heb daarom blijvend aandacht voor de manier waarop je je bijeenkomsten organiseert en naar welke producten je toewerkt, en wees niet bang om daarin onderweg bij te sturen. Zorg daarom voor een onafhankelijke procesbegeleider. De rol van het secretariaat en de voorzitter van het OFL als procesbegeleider is cruciaal geweest binnen dit cocreatieve proces. Secretariaat en voorzitter waren verbinders, maar ook aanjagers en navigators in de complexiteit van de vele samenwerkingen.

3. Formeer een geschikt projectteam

Het is van cruciaal belang dat er vanuit de initiatiefnemende organisaties vertegenwoordiging is in het kernteam dat aan de agenda werkt. Van september 2021 tot mei 2022 was er geen kernteamlid vanuit het ministerie van LNV beschikbaar (de programmamanager van het Programma Natuur vanuit LNV was wel bereikbaar indien nodig). Dit heeft een nadelig effect gehad op de interdepartementale betrokkenheid bij de Agenda. Iets wat in de afstemmingsrondes met andere departementen terugkwam. Leg daarom in het vervolg heel goed vast wat de randvoorwaarden zijn voor deelname aan de cocreatie (bijvoorbeeld een geschikt team, voldoende capaciteit) en bespreek dit ook expliciet met de deelnemende partijen. Dit betekent ook dat er voldoende tijd en capaciteit is binnen de betrokken organisaties om iets te doen met de resultaten.



Omdat het programmabureau de samenhang, verbinding en energie van het netwerk moet samenbrengen met het lopende en te ontwikkelen beleidsprogramma's van Rijk en provincies, is er voldoende capaciteit nodig op het samenwerkingsspoor. Samenwerken kost namelijk tijd, ook in de uitvoering. Begroot dat dus in de plannen voor een programmabureau. Verbreed ten slotte de coalitie in het consortium: betrek meerdere stakeholders in de organisatie van het vervolg, te beginnen bij de trekkende organisaties binnen de domeinen. Maar vergeet ook de gemeenten, de boeren en de jongeren niet.

4. Wees zorgvuldig in het bouwen en behouden van betrouwbare (horizontale) samenwerkingsrelaties, creëer een setting waarin vertrouwen kan ontstaan, en heb aandacht voor de inzet, het commitment en de gelijkwaardigheid van deelnemers.

De grote winst van het proces is het sociale kapitaal dat is blootgelegd: boeren, ondernemers, natuurbeschermers en openbaar bestuurders vinden elkaar veel vaker op gedeelde doelen en ambities dan men bij aanvang zou hebben vermoed. Het blijft altijd spannend wat er met deze beweging gebeurt: mensen geven aan mee te willen (blijven) doen, maar wat dit betekent is nog niet concreet. En vertrouwen komt te voet en gaat te paard. Deelnemers spreken uit dat ze verwachten dat er in het vervolg concrete acties worden gestart. Het is belangrijk dat deze verschillende deelnemers serieus worden genomen, ook degenen die nauwelijks betrokken waren tot nu toe en nieuwe deelnemers met hun eigen perceptie van de werkelijkheid. Zij hebben verschillende prioriteiten, waarden en verantwoordelijkheden, en dus ook oplossingsrichtingen. Blijf dus met hen samenwerken, en betrek hen bij het uitvoeren van die acties. Wat ook kan helpen is het ondersteunen van deelnemers in het betrekken van hun achterban. Deelnemers geven aan dat zij hun achterban niet altijd goed meegenomen hebben in de activiteiten rondom de Agenda Natuurinclusief. Hier ligt een kans: door deelnemers nog beter te ondersteunen en enthousiasmeren in het betrekken van hun achterban, verspreidt de inhoud van de Agenda zich beter en sneller. Een voorbeeld is de aanpak van Springtij: de week na Springtij staat LinkedIn vol met positieve reviews van deelnemers.

5. Zorg voor of zoek geschikt leiderschap (in cocreatie)

Het ontbreekt binnen de overheden aan expertise over de manier waarop de resultaten van cocreatie kunnen worden ingebed, en op welke manier een duurzame samenwerking met maatschappelijke partners kan worden vormgegeven. Het is nodig om die expertise binnen de overheden op te bouwen. Dit hoort bij de nieuwe manier van werken: dus niet de eigen doelstellingen centraal stellen, maar de gemeenschappelijke ambities tot uitgangspunt maken. Bij die nieuwe manier van werken hoort ook nieuw cocreatief leiderschap. Een cocreatieve leider herkent de condities die nodig zijn voor het realiseren van een oplossing en kan deze creëren als ze er nog niet zijn. De oplossing kan zich dan als het ware aandienen. Dat is fundamenteel anders dan het zelf presenteren van de oplossing. Uit gewoonte wordt nu vaak als eerste gekozen voor systeemoptimalisatie als oplossing, zonder te bekijken of het systeem nog wel past bij de problemen van nu en die van de toekomst. Het verdient aanbeveling om met een frisse blik te kijken en ook te kijken naar andere systemen (netwerken, horizontaal opererend). Wat je dan eigenlijk doet, is het verder faciliteren en professionaliseren van samenwerkingsverbanden tussen overheden en andere partijen in de samenleving. Donné Slangen, waarnemend directeur-generaal Natuur, Visserij en Landelijk gebied bij het ministerie van LNV, zegt daarover het volgende: *'Je kunt niet cocreatief zijn en het dan vervolgens weer in de kaders van het kabinet stoppen en van het provinciaal bestuur. We dichten ons de rol van hoofdregisseur toe, maar volgens mij wordt het tijd dat we daar eens anders tegenaan gaan kijken.'*

“



AFBEELDING 12 | Future Search, april 2022. Foto: Annelien Nijland



Bijlage 1 Begrippenlijst

Activatiegesprek: In deze gesprekken verkende het kernteam de verschillende domeinen en ging het kernteam op zoek naar deelnemers voor de domeingroepen. Centraal hierin stonden vragen als 'Hoe staan de domeinen tegenover natuurinclusief denken en doen?' en 'Hoe is de energie in de domeinen, wat zijn succesfactoren en belemmeringen voor natuurinclusief werken?'. Tijdens de activatiegesprekken is per domein een shortlist gemaakt van mensen die benaderd zijn om de domeingroepen te gaan vormen (circa 50 gesprekken tussen juni en oktober 2021).

Eerste Agenda Natuurinclusief: In de Agenda Natuurinclusief geven de maatschappelijke partijen en overheden aan wat er nodig is om op de langere termijn tot een natuurinclusieve samenleving te komen. De Agenda brengt hiervoor ambities, kansen en voorwaarden voor een natuurinclusieve samenleving voor de langere termijn in beeld. De Agenda maakt helder wat daar de komende jaren concreet aan kan worden gedaan en hoe de inspanningen leiden tot het gestelde doel. De gehanteerde tijdshorizon is 2050.

Contourenschets: Document dat de stand van zaken markeert van het proces op weg naar de Eerste Agenda Natuurinclusief toe, opgesteld door het consortium.

Consortium Agenda Natuurinclusief: De Agenda Natuurinclusief 1.0 is voorbereid en opgesteld door het Consortium Agenda Natuurinclusief. Het consortium bestaat uit vertegenwoordigers van het ministerie van LNV, het Interprovinciaal Overleg (IPO), Staatsbosbeheer, Natuurmonumenten en LandschappenNL. De opdracht hiervoor komt voort uit het ambitiedocument 'Nederland Natuurpositief' van Rijk en provincies samen (2019).

Diner pensant: Om de groep bestuurders en sleutelfiguren die iets verder van het samenwerkingsproces vandaan staan mee te nemen in het proces, zijn twee high-level-diners georganiseerd. De bestuurders en andere mensen van hoog invloedsniveau uit de verschillende domeinen, geven hier hun visie op een natuurinclusieve toekomst, benoemen de knelpunten die zij daarbij zien en schetsen het leiderschap dat nodig is om verder te komen met de Agenda Natuurinclusief (circa 50 deelnemers).

Domein: Een aandachtsveld of sector waarbinnen natuurinclusiviteit een rol speelt of zou kunnen spelen. De indeling in domeinen is gekozen om pragmatische redenen, zodat er in groepen van beperkte omvang gekeken kan worden naar de kansen en gevolgen van het natuurinclusief maken van dat veld of die sector.

Domeingroep: Groep van mensen die samen een afspiegeling zijn van de beweging naar natuurinclusiviteit binnen het domein. Elke domeingroep wordt actief begeleid door een domeingids die gevraagd is om een stimulerende rol te spelen in dit groepsproces. In het ontstaansproces van de Agenda Natuurinclusief zijn zes domeingroepen ontstaan: Bouw, Energie, Landbouw, Infrastructuur, Water, Vrijtijdseconomie. Voor het zevende domein Financiën is geen groep ontstaan, maar is bilateraal contact gehouden met een contactpersoon voor natuurinclusieve financiën binnen het ministerie van LNV.

Domeingroepsgesprek: Groepsgesprek met domeingids en (soms wisselende) domeindeelnemers, gefaciliteerd door het OFL. In deze gesprekken bracht de groep in beeld wat het enthousiasme is voor het uitvoeren van de Agenda Natuurinclusief en wat er binnen hun domein nodig is om die uitvoering te ondersteunen. Ook formuleerden zij de centrale vragen die in de Agenda geadresseerd moeten worden voor hun domein, wat zij al doen, wat hun intenties voor de toekomst zijn, en wat of wie ze daarvoor nodig hebben. De domeingroepsgesprekken bestonden uit drie bijeenkomsten per domein. De focus van het eerste domeingroepsgesprek lag op kennismaken en verkennen van spanningen, het tweede domeingroepsgesprek richtte zich op het verdiepen van de geïdentificeerde spanningen, en het derde domeingroepsgesprek ging over de mogelijke intenties voor natuurinclusiviteit binnen het betreffende domein. Dit was geen



blauwdruk, de precieze agenda van de domeingesprekken werd vooraf afgestemd tussen de deelnemers, domeingids en het OFL. Input van de eerste domeingesprekken vormde de basis voor de Contourenschets, input uit de latere domeingesprekken is meegenomen in de invulling van de Future Search. Van elk gesprek is een samenvatting in woord en beeld gemaakt en gepubliceerd op de website van de Agenda Natuurinclusief, om zo het proces transparant en toegankelijk te houden.

Domeingids: Circa 8 domeingidsen waren verantwoordelijk voor het samenstellen en activeren van de domeingroepen en het medevormgeven van de domeingesprekken. De domeingidsen zijn gevraagd op basis van hun expertise en intrinsieke motivatie en hadden een stimulerende rol in het groepsproces van de domeinen.

Future Search: Dit is een interactief en dynamisch planningsproces van 2,5 dag. Alle domeinen ontmoeten elkaar in een constructieve dialoog. Door samen verleden, heden en gewenste toekomst te onderzoeken, ontdekken de deelnemers wat hen bindt. Op basis daarvan worden concrete voorstellen gedaan en actieplannen gemaakt. Dit resulteert in visies, beleid, strategieën en acties waarvan alle belanghebbenden eigenaar zijn. Het proces stelt de deelnemers in staat om in kort tijdsbestek, ingrijpend anders te handelen. Het helpt ze verantwoordelijkheid te nemen voor hun eigen keuzes, inclusief de planning en uitvoering daarvan. Selectie van de deelnemers wordt gedaan op basis van de ARE IN-criteria, waarbij gekeken wordt naar deelnemers die voldoen aan een of meer van de volgende eisen:

- Autoriteit
- Resources (middelen)
- Expertise (kennis)
- Informatie
- Need (behoefte)

Kernteam: Het kernteam bestaat uit circa 10 personen, afkomstig uit de verschillende betrokken organisaties van het consortium, aangevuld met een projectleider en een projectsecretaris. Gezamenlijk was het kernteam verantwoordelijk voor inhoudelijke ondersteuning van de domeingroepen en waren zij nauw betrokken bij de inrichting en uitvoering van het cocreatieproces. Zij hielden onder andere de activatiegesprekken, waren aanwezig bij domeingesprekken, leverden input voor de Future Search en schreven mee aan de Agenda 1.0. Dit ging om een tijdsinvestering van zo'n 1 tot 1,5 dag per week.

Meedenksessie: Groepsbijeenkomst om meedenkkraft voor het consortium te organiseren over de trends en thema's die spelen binnen de verschillende domeinen en over de opgave om Nederland als geheel natuurinclusief te maken.

Natuurtop: De Natuurtop, een initiatief van het Interprovinciaal Overleg (IPO), wordt eenmaal in de twee jaar georganiseerd in een wisselende gastprovincie. Het is een actieve bijeenkomst van kennismaken en kennis uitwisselen, waar verbindingen worden gelegd tussen bestuurders en beleidsmedewerkers van maatschappelijke (natuur)organisaties, bedrijfsleven, provincies en andere overheden. De Agenda Natuurinclusief is het hoofdthema van de Natuurtop op 17 juni 2022 in Almere. De samenwerkingen rondom de Agenda worden op de top bekrachtigd.



Bijlage 2 Betrokken organisaties

TABEL 1 | Betrokken organisaties. In verband met AVG-regelgeving geven wij hier alleen de betrokken organisaties weer en geen namen of functies.

Organisatie betrokken bij cocreatieproces Agenda Natuurinclusief			
Agrarisch ondernemer (BD)	HH Delfland	Ondernemer VTE	Trendbureau Overijssel
AgriFirm	HH Rijnland	PBL	Unie van Waterschappen
Alles is Gezondheid	IPBES	ProRail	Vlinderstichting
Alliander/Qirion	IPO	Provincie Noord Brabant	VNG
Anteagroup	IUCN	Provincie Flevoland	Vogelbescherming
ANWB	IVN	Provincie Fryslân	WUR
Arcadis	Jonge Klimaatbeweging	Provincie Gelderland	Waterbeheer
Aveco de Bondt	Klimaat en Energie Koepel	provincie Overijssel	Waternet
Ballast-Nedam	KNJV	Provincie Utrecht	Wij.land
BoerenNatuur	Landschap Overijssel	Provincie Zeeland	WNF
Bouwfonds gebiedsontwikkeling	Landschappen NL	Provincie Zuid-Holland	WoningbouwersNL
BUAS HBO Breda	LKSVD/architect	Rabobank	WSVV
bureau stroming	Louis Bolk instituut	Recron/Hiswa	WVL
BZK Landschap	LTO Nederland	RHDHV	ZD
Clusius College	Marketing NBTC	Rijks Vastgoed Bedrijf	
College van Rijksadviseurs	Marketing Oost	Rijkswaterstaat	
Communicatiebureau de Lynx	Ministerie van BZK	RLI	
Coördinator Gastheren IVN	Ministerie van EZK	RLKM	
Deltacommissaris	Ministerie van IenW	RVO, voorheen APG	
DSL/Architect	Ministerie van LNV	RVO/LNV	
Energie Samen	MVO Nederland	SBNL Natuurfonds	
Finance for Biodiversity	Nature at Work	Spaarsaam	
FPG	Natuur en milieufederaties	Sportvisserij Nederland	
Gastvrij Overijssel	Natuurbegraven NL	Springtij, directeur	
Gasunie	Natuurmonumenten	Staatsbosbeheer	
Gemeente Hellevoetsluis (Kier)	NBTC	Stichting Natuur en Milieu	
Gemeente Zwolle	NEPROM	Stichting de Noordzee	
Green Key/KMKV	NL Green Label	Stichting Deltaplan Biodiversiteitsherstel	
Heijmans	NMU	Stichting Natuurcollege	
Het Oversticht	NP RES	Strukton	



Bijlage 3 Geïnterviewden

Feedback op het proces is opgehaald aan de hand van negen semigestructureerde interviews met deelnemers die op verschillende momenten en in een verschillende mate van intensiteit betrokken waren bij het proces. Daarnaast hebben zestien deelnemers een enquête ingevuld.

Deelnemerslijst semigestructureerde² interviews:

- Aart Kees Evers, projectleider Agenda Natuurinclusief
- Alex Datema, domeingids landbouw, voorzitter BoerenNatuur
- Annette Postma, deelnemer meedenkbijeenkomst, netwerkadviseur Alles is Gezondheid
- Bas Volkers, initiatiefnemer Agenda Natuurinclusief en voorheen teamleider Natuur en Samenleving LNV
- Celia Rodenburg, initiatiefnemer Agenda Natuurinclusief, kernteamlid, werkzaam bij IPO
- Claudia Bouwens, deelnemer domeingroep bouw, werkzaam bij NEPROM en KAN Bouwen
- Donné Slangen, verzoekende partij vanuit het ministerie van LNV, waarnemend directeur-generaal Natuur, Visserij en Landelijk gebied
- Henk Snel, deelnemer domeingroep bouw, werkzaam bij gemeente Zwolle
- Theo Vogelzang, kernteamlid, werkzaam bij LandschappenNL



AFBEELDING 13 | Future Search, april 2022. Foto: Annelien Nijland

² Een semigestructureerd interview is een kwalitatieve onderzoeksmethode. Een deel van de gestelde vragen wordt vooraf door de interviewer bepaald. De volgorde waarin de vragen worden gesteld is flexibel en de respondenten kunnen volledig vrij antwoorden.

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 juli 2022

