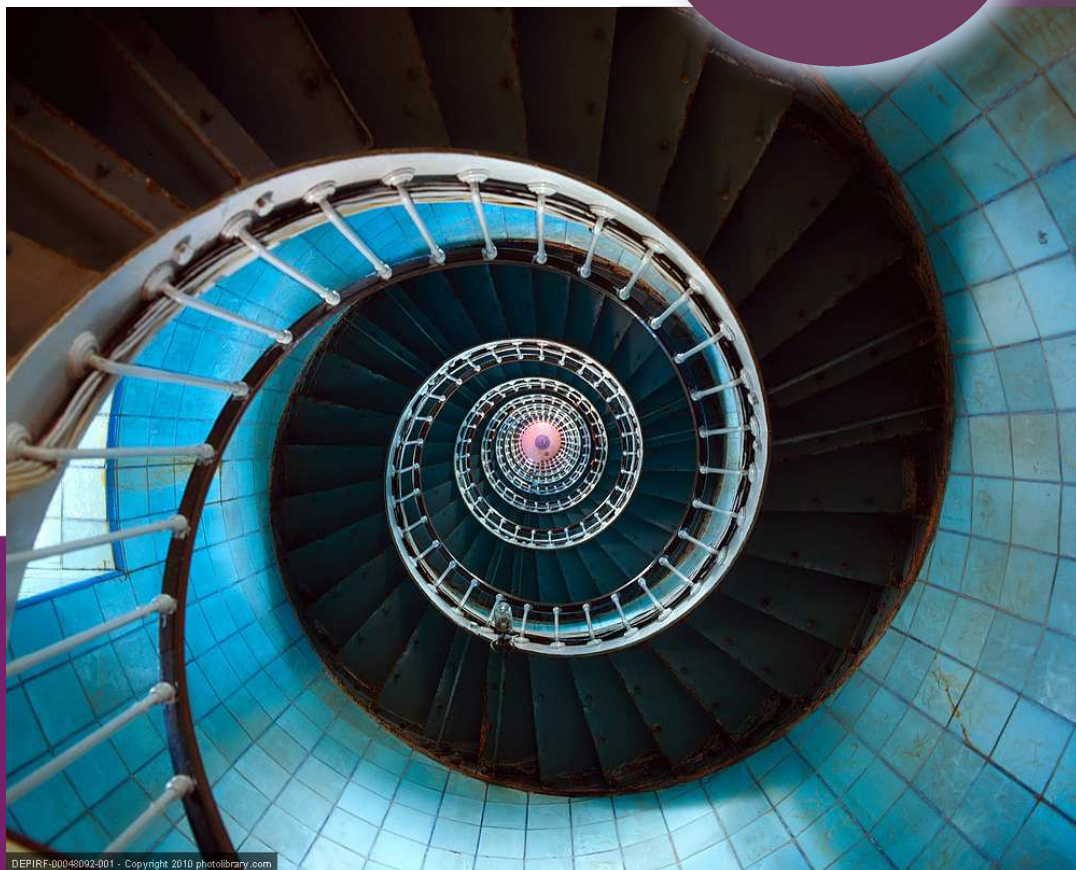


3 Strategy
PAPER



Verbindingskracht

Een perspectief op de governance
voor de 1e Nationale Omgevingsvisie

12 december 2014

SMC | Strategie en Management Consultants

Inhoudsopgave

1. Inleiding
2. Nationale omgevingsvisie in de Omgevingswet
3. Leidende principes en succesfactoren
4. Ontwikkelingsfasen nationale omgevingsvisie
5. Procesontwerp op weg naar 2018 in twee fasen
6. Aanbevelingen

1 Inleiding

Verkenning governance 1e nationale omgevingsvisie

In het verlengde van de stelselherziening van het Omgevingsrecht is ook de Rijksoverheid straks verplicht om voor de fysieke leefomgeving een 'nationale omgevingsvisie' vast te stellen. De sectorplannen op het vlak van infrastructuur, ruimte, milieu, water, ondergrond, natuur enzovoorts, gaan daar in op. Bovendien verwacht de wetgever dat de omgevingsvisie niet alleen een plan is van het Rijk, maar ook - zonder formele doorwerking van het plan zelf - richting geeft aan het beleid van andere overheden, kortom een echt "nationaal plan" zal zijn.

De ontwikkeling van zo'n nationale omgevingsvisie speelt tegen de achtergrond van een veranderend speelveld – met een nadrukkelijker rol van regionale overheden in de fysieke leefomgeving en een grotere inbreng van partners in de uitvoering – en veranderende vraagstukken en paradigma's. Uitgangspunt voor het denken over een nationale omgevingsvisie is de huidige, energieke samenleving. Dit betekent "...de uitdaging aan de overheid om zich steeds zo goed mogelijk te verhouden tot wat zich in de samenleving afspeelt. Soms door flexibel te zijn, mee te bewegen met of ruimte te bieden aan andere partijen, soms door stevig te sturen en consequent te zijn, en soms door zich terug te trekken en aan anderen de ruimte te laten. Veranderlijkheid en variëteit worden daarmee de basis van de relatie tussen overheid en samenleving" (uit essay 'Leren door doen: overheidsparticipatie in een energieke samenleving', door PBL en NSoB, 2014).

In afwachting van het van kracht worden van de nieuwe Omgevingswet is er gelukkig tijd om het planproces voor een 1^e nationale omgevingsvisie zorgvuldig voor te bereiden, de scope te doordenken en geleidelijk aan urgenties op te halen binnen het Rijk, bij medeoverheden en in het maatschappelijk veld. Om deze reden is het Ministerie van Infrastructuur en Milieu een verkenning gestart naar de gewenste governance en inrichting van het proces voor de ontwikkeling van de 1e nationale omgevingsvisie. De centrale vraag voor deze verkenning is: *In welke samenwerkingsomgeving kunnen rijk en medeoverheden het meest succesvol en gedragen nationaal omgevingsbeleid – zoals de Omgevingswet dat beoogt – ontwikkelen?*

Aanpak

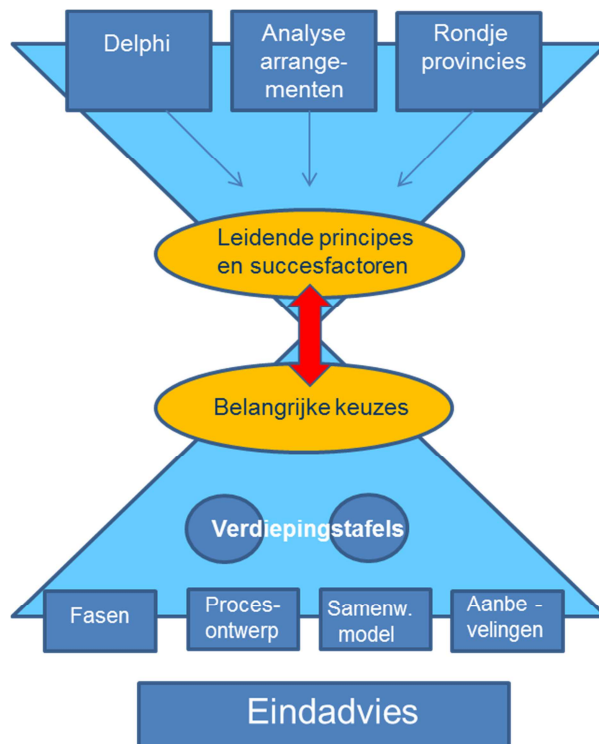
De aanpak voor de verkenning van de governance kende twee fasen. Een *analysefase* gericht op het inventariseren van een 'programma van eisen' voor de nationale omgevingsvisie. En een fase van *ontwikkelen* van mogelijke samenwerkingsmodellen en een procesontwerp. Het nadenken over governance heeft nog plaats gevonden los van de ontwikkeling van een beeld van de inhoudelijke agenda voor de 1e nationale omgevingsvisie. Hoewel de governance idealiter volgt uit de opgaven, heeft het ministerie ervoor gekozen om de verkenning naar een mogelijke inhoud in een apart traject vorm te geven.

In de analysefase van onze verkenning zijn de volgende deelactiviteiten uitgevoerd:

- Een Delphi met circa 20 deelnemers uit de wereld van wetenschap, regionale overheden, rijk en adviseurs, waarin meningen en ideeën over de governance van de omgevingsvisie zijn opgehaald;
- Korte analyse van tien bestaande complexe samenwerkingsarrangementen van rijk, regio en/of maatschappelijk partners gericht op het inventariseren van wijze lessen en succesfactoren;
- Een inventarisatie - door het ministerie van IenM zelf uitgevoerd – van de eerste ervaringen met de totstandkoming van (integrale) omgevingsvisies bij provincies.

Op basis van deze drie bouwstenen is een programma van eisen opgesteld in de vorm van een aantal 'leidende principes en succesfactoren' voor de governance van het nationale omgevingsbeleid. Deze staan voor de waarden en uitgangspunten die gehanteerd kunnen worden bij het formuleren van de governance en bij het invullen van de samenwerking. Op basis van deze bouwstenen is een redeneerlijn voor de governance ontwikkeld, die getoetst en verder ingevuld is in twee verdiepingstafels met externe partijen. Eén met een wetenschappelijke/maatschappelijke invalshoek en één vanuit een rijk-regio perspectief. Ook is een conferentie van de Studievereniging Bestuurskunde van de RU Nijmegen nog benut voor het ophalen van ideeën.

De resultaten van al deze activiteiten zijn neergelegd in het voorliggende advies dat het karakter heeft van een discussienotitie. Wij hopen dat deze discussienotitie kan bijdragen aan een vruchtbaar overleg waarin



de gezamenlijke, maatschappelijke opgaven, meer dan de organisatie-belangen, centraal zullen staan.

Figuur 1.1. Aanpak van de verkenning naar de governance van de 1^e nationale omgevingsvisie.

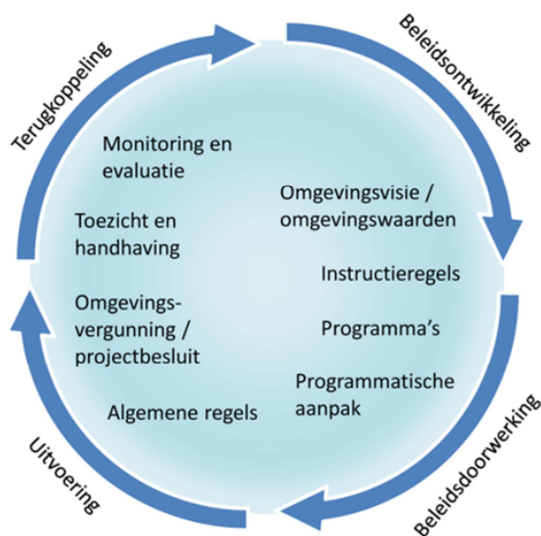
2 Nationale omgevingsvisie in de Omgevingswet

Het kabinet wil het Omgevingsrecht eenvoudiger en beter maken door één 'Omgevingswet' die alle wetten en regels op het gebied van de leefomgeving vereenvoudigt en bundelt. Het kabinet heeft het wetsvoorstel Omgevingswet in juni 2014 ingediend bij de Tweede Kamer. In 2015 ligt de nadruk op de nadere uitwerking van de uitvoeringsregelgeving. Naar verwachting treedt de wet in 2018 in werking.

De aanleiding voor een nieuwe Omgevingswet is tweeledig. Ten eerste sluit de huidige wetgeving niet meer goed aan op huidige en toekomstige ontwikkelingen. De balans ligt te veel bij regels en zekerheden en te weinig bij ruimte kunnen bieden voor een duurzame ontwikkeling door opgaven in samenhang te benaderen. En er wordt onvoldoende rekening gehouden met regionale verschillen, behoefte aan maatwerk en ruimte voor initiatieven van burgers en bedrijven. Bovendien is het huidige omgevingsrecht verbrokkeld en verdeeld over tientallen wetten waardoor samenhang en integraal beleid niet of moeizaam tot stand komen.

Het nieuwe stelsel gaat uit van een paradigmawisseling: van bescherming van de fysieke leefomgeving via een werende benadering van activiteiten naar een beleidscyclus waar de continue zorg voor de kwaliteit van de fysieke leefomgeving centraal staat en ruimte ontstaat voor ontwikkeling. De omgevingsregeling streeft er naar de maatschappelijke dynamiek van de energieke samenleving te faciliteren door afwegingsruimte en maatwerkmogelijkheden te creëren.

De Omgevingswet is gericht op het in onderlinge samenhang: (a) bereiken en in stand houden van een veilige en gezonde fysieke leefomgeving en een goede omgevingskwaliteit en (b) doelmatig beheeren, gebruiken en ontwikkelen van de fysieke leefomgeving ter vervulling van maatschappelijke functies. De Omgevingswet en de nog op te stellen uitvoeringsregelgeving beogen een betere balans te brengen tussen beide doelen, door enerzijds meer samenhangende afweging van belangen op gebiedsniveau mogelijk te maken en anderzijds de fysieke leefomgeving te verbeteren wanneer de kwaliteit tekort schiet.



Figuur 2.1. De beleidscyclus van de Omgevingswet.

De opbouw van het wetsvoorstel volgt de beleidscyclus (zie figuur 2.1) en kent zes 'kerninstrumenten':

- Omgevingsvisie: een samenhangend strategisch plan over de fysieke leefomgeving;
- Programma: concrete maatregelen voor omgevingswaarden of doelen in de fysieke leefomgeving;
- Decentrale regelgeving: één gebiedsdekkende regeling per overheid waarin het decentraal bestuur gebiedsdekkend de algemene regels en vergunningplichten vastlegt: het omgevingsplan van de gemeente, de waterschapsverordening van het waterschap en de omgevingsverordening van de provincie,;
- Algemene rijksregels voor activiteiten in de fysieke leefomgeving;

- Omgevingsvergunning, waarmee een initiatiefnemer via één aanvraag bij één loket toestemming kan verkrijgen voor het geheel van de door hem gewenste activiteiten;
- Projectbesluit: een uniforme procedure voor besluitvorming over complexe projecten met een publiek belang volgens de 'sneller en beter'-aanpak.

Belangrijke uitgangspunten ten aanzien van beleidsontwikkeling- en doorwerking zijn:

- Evenwicht tussen conituiteit/zekerheid en flexibiliteit door een scheiding tussen strategisch beleid en uitvoeringsgericht beleid. Het strategische beleid wordt in de omgevingsvisie voor langere tijd vastgelegd, (multi)sectorale programma's zorgen vervolgens voor flexibiliteit in de uitvoering;
- Scheiding van beleid en normstelling: doorwerking vindt niet langer plaats via beleid omdat dit veel tijd, geld en energie kost. Jurische binding van andere overheden kan alleen door het stellen van regels of beschikkingen. Dit houdt in dat beleidsdocumenten uitsluitend het vaststellend bestuursorgaan binden.

Op basis van de nieuwe Omgevingswet is ook de Rijksoverheid straks verplicht om voor de fysieke leefomgeving een integrale omgevingsvisie vast te stellen. Het bevorderen van de samenhang in het beleid voor de fysieke leefomgeving dient volgens de wetgever juist op het strategische niveau plaats te vinden. De bedoelingen en de vereisten waaraan een omgevingsvisie moet voldoen, zijn dan ook:

- Bevat de strategische hoofdkeuzen over de fysieke leefomgeving voor de lange termijn;
- Integraal: samenhangende visie op strategisch niveau, niet een optelsom van beleidsvisies voor de diverse domeinen (met de introductie van de omgevingsvisie verdwijnen de (strategische delen van) de huidige sectorale plannen);
- Politiek-bestuurlijk document dat alleen het vaststellende orgaan zelf bindt
- Gaat in op sturingsfilosofie van het vaststellende bestuursorgaan en daarmee op de eigen rol en de voorziene rol van anderen bij de realisatie van de visie;
- Basis voor de inzet van juridische, financiële en andere instrumenten.

Wetsvoorstel Omgevingswet

Artikel 3.1 Vaststellen omgevingsvisie

1. De gemeenteraad kan een gemeentelijke omgevingsvisie vaststellen;
2. Provinciale staten stellen een provinciale omgevingsvisie vast;
3. Onze Minister stelt, in overeenstemming met Onze Ministers die het aangaat, een nationale omgevingsvisie vast.

Artikel 3.2 Inhoud omgevingsvisie

Een omgevingsvisie bevat, mede voor de uitoefening van de taken en bevoegdheden, bedoeld in artikel 2.1, eerste lid:

- a) De hoofdlijnen van de voorgenomen ontwikkeling, het gebruik, het beheer, de bescherming en het behoud van het grondgebied
- b) De hoofdzaken van het voor de fysieke leefomgeving te voeren integrale beleid.

3 Leidende principes en succesfactoren

De analyse van bestaande beleidsarrangementen en de Delphi hebben geleid tot vijf leidende principes voor de governance van het nationale omgevingsbeleid, die zijn bevestigd en verrijkt in de verdiepingstafels. Het zijn waarden en uitgangspunten die partijen onderling binden en waar een gemeenschappelijk draagvlak voor is. Als de betrokken partijen deze principes bij de start onderschrijven, vormen ze het kompas bij de invulling van de governance én ook bij de daadwerkelijke samenwerking in het proces van de beleidsvorming- en uitvoering.

Eén van de inzichten uit de Delphi is dat een 'one-size-fits-all' governance binnen de breedheid van het omgevingsbeleid zowel een illusie als niet wenselijk is. Allereerst zijn er verschillende fasen van beleidsvorming – visie, opgaven, beleidskeuzen – met andere rollen van partijen. Verder bepaalt de inhoud van de opgaven de samenstelling van actoren. Vergelijk bijvoorbeeld thema's als waterveiligheid, energiewinning en gezonde stedelijkheid. Daarmee kunnen de principes in verschillende fasen van het omgevingsbeleid en voor verschillende beleidsthema's een andere landing en invulling hebben.

De vijf leidende principes zijn:

1. Verbeeldingskracht voorop;
2. Gekanteld perspectief naar maatschappelijke dynamiek;
3. Adaptieve verbinding tussen beleid en uitvoeringskracht;
4. Maatwerk in beleid en uitvoering;
5. Gelijkwaardigheid tussen actoren.

1. Verbeeldingskracht voorop

Een omgevingsvisie bindt alleen het vaststellend bestuursorgaan zelf. De nieuwe omgevingsvisie moet daarom allereerst overtuigen en verleiden om mee te doen op alle niveaus. Zorg voor een wervend verhaal met VIP-doelen – verbindend, inspirerend en productief - die evalueerbaar zijn. Er is een beleidsplan nodig dat een wenkend perspectief neerzet dat partijen en inhoudelijke invalshoeken bij elkaar brengt en framed op de tijdsgeest. Concrete mogelijkheden en aandachtspunten bij de invulling van dit leidende principe:

- Zorgen voor persoonlijke bevlogenheid en verbinding van ambassadeurs aan het traject of aan specifieke thema's
- Urgenties en opgaven korte termijn kunnen belangrijke 'driver' voor omgevingsvisie zijn en partijen binden aan het traject (eigen belang). Dit vraagt wel om balanceren tussen (politieke) korte termijn en (visiонаire) lange termijn.
- Ga op zoek naar voorbeelden en experimenten, bijvoorbeeld nationale iconoprojecten kunnen zorgen voor een vliegwieleffect
- Organiseer al tijdens de opstelling van de visie de monitoring op doelbereik (bijvoorbeeld met een visitatiecommissie)

2. Gekanteld perspectief

De maatschappelijke dynamiek in sectoren en/of gebieden is startpunt. Het zijn vooral initiatieven in de samenleving die de aanleiding zijn om nieuw beleid te ontwikkelen of aan te passen. Dat vraagt om werken

van buiten (samenleving) naar binnen (overheid). Kanteling naar maatschappelijk initiatief betekent van meet af aan partnerschap organiseren en werken naar deals voor de uitvoering. Leg het initiatief terug in de maatschappij waar en wanneer dat kan, binnen de kaders van de eigen belangen en verantwoordelijkheden van de overheid.

Quote uit de Delphi: “De overheid heeft de markt en samenleving nodig (en niet andersom) om ook de publieke ambities en belangen op een efficiënte manier te realiseren”.

Concrete mogelijkheden en aandachtspunten bij de invulling van dit leidende principe:

- De uitdaging voor het samenwerkingsproces is het steeds het zoeken naar een optimale balans tussen co-creatie en democratische legitimatie, de kaderstellende rol van de politiek en de antenne op de samenleving;
- Experimenteer met vormen van participatie die zorgen voor vertrouwen in het proces en dynamiek op inhoud (bv. dialoogtafels, burgerpanel, linked-in);
- De juiste actoren bepalen en betrekken is cruciaal: wie kan er écht bijdragen?
- Deel een proces op in herkenbare etappes met duidelijke mijlpalen, politieke scoringskansen en momenten om maatschappelijk commitment vast te klikken;
- Een andere houding en gedrag bij overheden (geen macht maar invloed) en een beleidstaal die aansluit bij de maatschappij.

3. Adaptieve verbinding tussen beleid en uitvoeringskracht

Uit de analyse van bestaande beleidsarrangementen blijkt dat het lineaire onderscheid tussen beleidsontwikkeling, - doorwerking en –uitvoering steeds meer vervaagt. De effectiviteit van omgevingsbeleid wordt vergroot door tegelijkertijd te werken aan visievorming en -uitvoering. Dit betekent een directe koppeling maken tussen de lange termijn omgevingsvisie en de instrumenten, middelen en investeringsvermogen van partijen (meerjarige uitvoeringsafspraken voor een overzienbare korte termijn). Onzekerheden in de maatschappelijke dynamiek en de snelheid van veranderingen vragen hierbij om een adaptieve aanpak met ruimte om in te spelen op maatschappelijke initiatieven, technologische ontwikkelingen en veranderende omstandigheden. Adaptiviteit vraagt een evenwichtige balans in het beleid tussen voldoende richting (einddoelen) en kaders bieden versus ruimte laten voor nadere uitwerking en invulling.

Concrete mogelijkheden en aandachtspunten bij de invulling van dit leidende principe:.

- Formuleren van duidelijke nationale doelen (i.p.v. nationale belangen) en zorgen voor flexibiliteit in programmering, tempo en aanpak.
- Toegesneden, krachtige instrumenten (á la Deltawet, -fonds en –commissaris) vergroten de realisatiekracht.
- Bundeling van (sectorale) middelen van rijk, provincies, steden en bedrijfsleven.
- In het proces faciliteren dat allianties tussen (publieke en private) partijen kunnen ontstaan.
- Benut de toegenomen variatie in instrumenten (zoals borgingscommissie, innovatiecontracten, nationaal energiebesparingsfonds, etc.)

4. Maatwerk in beleid en uitvoering

Regio's verschillen van elkaar, sectoren verschillen, opgaven zijn overal anders en het krachtenveld is veelvormig. Deze verschillen worden gerespecteerd en als uitgangspunt genomen bij het bouwen van een nationaal omgevingsbeleid. Bij de totstandkoming van veel provinciale omgevingsvisies is al vaker sprake van meer 'voorkantsturing': primair gericht op opgaven en doelen, meer op maatschappelijke dynamiek, benutten van een bredere instrumentenmix en sterker gebiedsgericht. Dit biedt ruimte aan innovatie en regionaal initiatief. Dit geldt zowel voor de inhoud als voor het proces. Dit neemt niet weg dat de rijksoverheid ook een eigen agenda heeft, vanuit de nationale belangen waar het rijk zélf van is.

Concrete mogelijkheden en aandachtspunten bij de invulling van dit leidende principe:

- Zorg voor gedeeld eigenaarschap door nationale opgaven te verbinden met regionale ambities;
- Een gebiedsgerichte aanpak waarbij de regio/provincie het initiatief heeft.

5. Gelijkwaardigheid tussen actoren

Staat voor een plancultuur – houding en gedrag - die uitgaat van partnerschap tussen overheidslagen en marktpartijen. Gezamenlijke ambities en maatschappelijke opgaven staan centraal, elke actor draagt bij op basis van eigen verantwoordelijkheden en middelen.

Gelijkwaardigheid betekent niet dat posities, belangen en verantwoordelijkheden ook gelijk zijn. Zorg voor een duidelijke rol van de (nationale) overheid: waar zijn we van? Wees duidelijk over die rol en hoe die zich verhoudt tot die van anderen.

Concrete mogelijkheden en aandachtspunten bij de invulling van dit leidende principe:

- Vormen van projectteam (eventueel per opgave) met vertegenwoordiging vanuit Rijk, regio en de maatschappij (denk aan topteams);
- Creëren van een gezamenlijk bestuurlijk platform of een duo/trio van bestuurlijke trekkers;
- Een belangrijke succesfactor voor draagvlak blijkt het gezamenlijk bepalen van de scope en ambities van het beleid op basis van gedeelde feiten (joint factfinding) en een gezamenlijke probleemperceptie;
- Naast de omgevingsvisie ook een bestuurlijk akkoord afsluiten om (lange termijn) betrokkenheid en commitment voor de gezamenlijke uitvoering vast te leggen;
- Een onafhankelijke regisseur met gezicht en overwicht kan partijen verbinden;
- Zorgen voor duidelijke verantwoordelijkheden, heldere kaders en spelregels voor het proces.

4. Ontwikkelingsfasen nationale omgevingsvisie

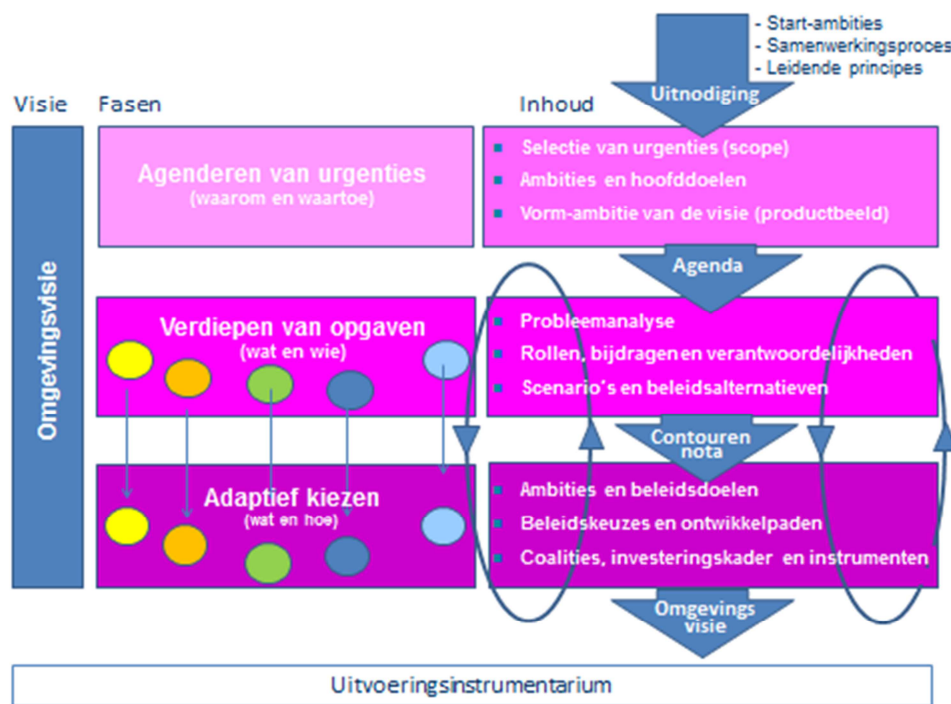
Om de leidende principes en succesfactoren te vertalen naar een nieuwe nationale omgevingsvisie onderscheiden we drie fasen in de ontwikkeling van de nationale omgevingsvisie. Deze fasen zijn:

1. Agenderen van urgenties (waarom en waartoe);
2. Verdiepen van opgaven (wat en wie);
3. Adaptief kiezen van beleid en uitvoering (wat en hoe).

We lichten de drie fasen in deze paragraaf nader toe. Bij elke fase beschrijven we de producten en de activiteiten en/of structurerende keuzes die in de fase gemaakt moeten worden.

Fase 1: Agenderen van urgenties (waarom en waartoe)

De fase van agendering heeft als doel om met Rijk, medeoverheden en het maatschappelijke veld gezamenlijk de ambities, doelen en scope van de omgevingsvisie te bepalen. Deze fase kan starten met een **Uitnodiging** aan partijen (denk aan mede overheden, internationale bedrijven, de jongere generatie, Tweede Kamer, etc.) om mee te doen in een gezamenlijk proces om te komen tot de 1e nationale omgevingsvisie en zo het eigen handelingsperspectief mee vorm te geven. In de uitnodiging kunnen de 'startambities' van het Rijk met het opstellen van de nationale omgevingsvisie worden beschreven. Actuele maatschappelijke en bestuurlijke discussies geven een beeld van belangrijke opgaven zoals energietransitie, stedelijke agglomeratiekracht, etc. (zie ook onderstaand kader). Maar de ambities zullen naar verwachting ook breder zijn dan het strikt voldoen aan de wettelijke verplichting tot het opstellen van een nationale omgevingsvisie en het voldoen aan het hoofddoel uit de Omgevingswet (een duurzame fysieke leefomgeving). De uitnodiging zal vooral vragend van aard moeten zijn. Waak ervoor om in de uitnodiging al te veel vooraf de ambities, doelen en scope dicht te timmeren. Er moet voldoende ruimte zijn om op basis van de resultaten die worden opgehaald conclusies hierover te trekken (in de concept en definitieve agenda). De uitnodiging biedt naast een inhoudelijke aftrap de gelegenheid om vanuit het Rijk richting te geven aan de aard en omvang van het *samenwerkingsproces* (mijlpalen, partijen en planning) en de *leidende principes* voor de samenwerking in dat proces mee te geven.



Figuur 4.1. Ontwikkelingsfasen 1e nationale omgevingsvisie.

De fase van agendering staat vervolgens in het teken van het gezamenlijk ontwikkelen van een (aangescherpt) beeld van de urgenties voor de omgevingsvisies. Deze fase heeft het karakter van een oriëntatie. Welke maatschappelijke problemen en uitdagingen willen we met de nationale omgevingsvisie oppakken? Urgenties kunnen voortkomen uit een terugblik: welke 'ontbrekende schakels' hebben we in het huidige stelsel van overwegend sectorale beleidsnota's? Of wat gaat er mis in de huidige uitvoering van beleid? En welke urgenties komen voort op basis van een vooruitblik: wat zijn nieuwe, toekomstige ontwikkelingen die vragen om een visie en aanpak? Gezamenlijk ervaren urgenties door terug te kijken en vooruit te kijken zullen een belangrijke motor zijn voor het vervolgproces van het opstellen van de omgevingsvisie.

De resultaten van deze fase kunnen worden vastgelegd in een **Agenda** voor de omgevingsvisie. De agenda bestaat dan uit een *selectie van urgenties (de scope)*, de uitwerking daarvan in *hoofddoelen* en uit een vooruitblik op de '*vormambitie*' (of *productbeeld*) van de omgevingsvisie. Om een voorbeeld te geven van mogelijke hoofddoelen noemen we er enkele die in de beide verdiepingstafels als mogelijke hoofddoelen van de omgevingsvisie zijn genoemd:

- Lange termijn visie op de nationale fysieke leefomgeving (ruimtelijke ontwikkeling, milieu, water, ...);
- Zorgen voor integraliteit en samenhang tussen sectoren;
- Nederland positioneren in de internationale context;
- Sturing geven aan de Rijksinvesteringen;
- Maatschappelijke dynamiek stimuleren en organiseren.

Ten aanzien van de vormambitie gaat het om de aard van het beoogde product: naar beter afgestemd sectoraal beleid door een 'dunne', overkoepelende visie of naar een nieuw, verbonden en integraal beleid door een alles integrerende visie? Ook staat hierbij de vraag centraal of de omgevingsvisie betrekking heeft op enkel ruimtelijk relevant beleid voor de fysieke leefomgeving, op een breder ruimtelijk-economisch beleid of zelfs op een uitbreiding naar een sociale invalshoek.

Bijvangst: een eerste beeld van de inhoudelijke urgenties en opgaven

Hoewel de Delphi zich richtte op de samenwerking, zijn wel suggesties gedaan over de inhoudelijke agenda van de nationale omgevingsvisie. De volgende opgaven zijn in de Delphi genoemd. Dit overzicht is een voorbeeld van een selectie van urgenties die in een Agenda zouden kunnen worden vastgelegd. De genoemde opgaven zijn:

- Agglomeratiekracht / doorontwikkeling economische kernzone(s) via 'borrowed size' en 'borrowed qualities'
- Knooppuntontwikkeling / transit oriented development
- Stadsvernieuwing en afronden (nieuw)bouwopgave
- Verbinden grote groenstructuren
- Faciliteren duurzame mobiliteit
- Energietransitie
- Energiebesparing (bestaande) bebouwde omgeving / energieneutraliteit
- Klimaatbestendige inrichting stedelijk gebied / urban by nature & water

Fase 2: Verdiepen van opgaven (wat en wie)

In de volgende fase van het verdiepen van maatschappelijke opgaven / urgenties gaat het per opgave om:

- Het uitvoeren van probleemanalyses: verdieping van het vraagstuk, in beeld brengen van knelpunten en kansen en de onderliggende mechanismes;
- Bepalen van de rollen, ieders bijdrage en verantwoordelijkheden: hierbij wordt onder andere bepaald wat 'des Rijks is' en dus een plek hoort te krijgen in de nationale omgevingsvisie. En welke zaken, in onderlinge samenhang, door andere partijen kunnen worden opgepakt en verankerd. Bij deze verdeling kan gebruik worden gemaakt van een onderscheid in typen nationaal belang, bijvoorbeeld: 1) nationale belangen op een rijkschaalniveau, 2) nationale belangen in een specifiek gebied, of 3) nationale belangen op grond van algemeen voorkomen;
- Scenario's en beleidsalternatieven: in beeld brengen van mogelijke strategieën voor aanpak van opgaven.

De resultaten van deze fase kunnen worden vastgelegd in een **Contourennota** van het Rijk. De contourennota geeft het palet aan beleidsalternatieven, met waar mogelijk al een eerste voorkeursrichting van het Rijk.

Fase 3: Adaptief kiezen van beleid en uitvoering (wat en hoe)

In de fase van het 'adaptief kiezen' worden per opgave definitieve keuzes gemaakt en geïnstrumenteerd. Keuzes die daarbij aan de orde zijn:

- Wat is onze ambitie en welke doel(en) willen we bereiken?
- Welke beleidskeuzes maken we om deze ambities en doelen te bereiken?
- Hoe ziet het ontwikkelpad eruit, oftewel welke keuzes willen en kunnen we nu al maken, en welke opties moeten we open houden om in te kunnen blijven spelen op toekomstige ontwikkelingen?
- Welke uitvoeringscoalities gaan we vormen, wat is het investeringskader en welke instrumentenmix zetten we in (met bewuste keuzes over financiële, bestuurlijke, juridische en communicatieve instrumenten, en met keuzes over welke programma's nodig zijn in de uitvoering van het beleid)?

Het resultaat van deze fase is een (concept) **Omgevingsvisie** inclusief een uitvoeringsparagraaf die de verbinding legt naar de andere kerninstrumenten uit de Omgevingswet (denk aan programma's en verordeningen). Na deze fase volgt de formele vastleggingsprocedure volgens de Algemene wet bestuursrecht.

5. Procesontwerp op weg naar 2018

In lijn met de drie ontwikkelingsfasen onderscheiden we op hoofdlijnen de volgende mijlpalen in het proces voor de totstandkoming van de nationale omgevingsvisie.

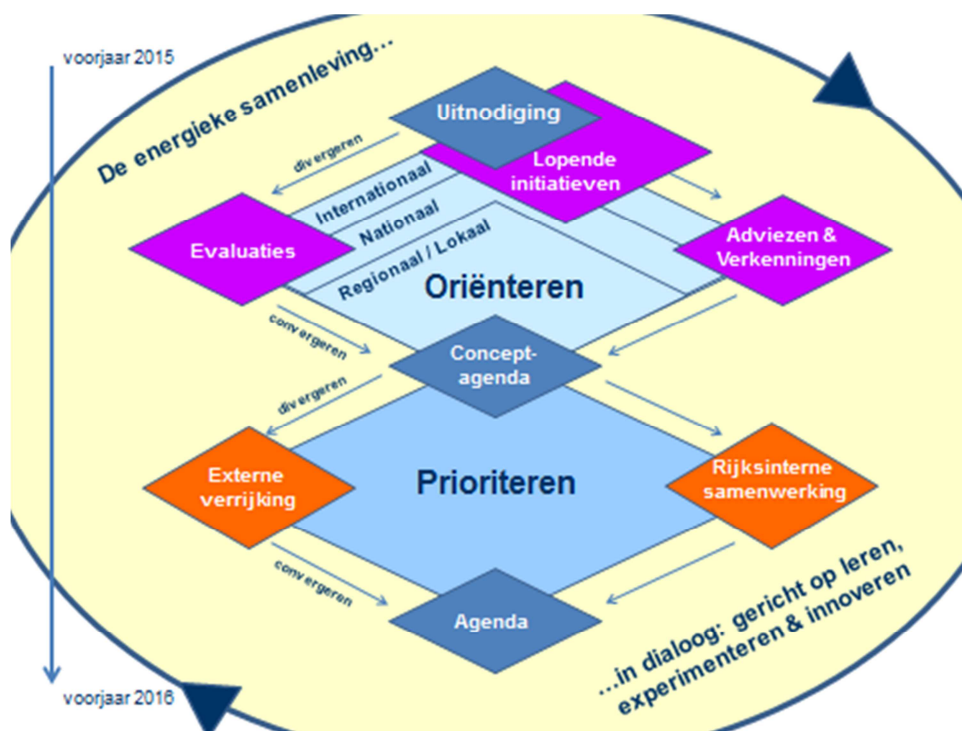
<i>Fase</i>	<i>Resultaat</i>	<i>Planning</i>
0. Starten	Uitnodiging	begin 2015
1. Agenderen van urgenties	Agenda	begin 2016

- | | | | |
|----|-----------------------|--------------------------|-------------------------|
| 2. | Verdiepen van opgaven | Contourennota | begin 2017 ¹ |
| 3. | Adaptief kiezen | Omgevingsvisie (ontwerp) | medio 2018 |

Bij elke fase voor de ontwikkeling van de nationale omgevingsvisie hoort een apart deelproces. Voor de fase Agenderen van urgenties werken we hierna de contouren van een concreet procesontwerp uit dat kan leiden tot de Agenda voor de nationale omgevingsvisie naar verwachting begin 2016. Voor de beide fasen daarna zal het procesontwerp sterk afhangen van de aard en inhoud van die Agenda. Om toch al een doorkijk te geven voor het proces, onderscheiden we vier samenwerkingsmodellen waarin verschillende opgaven leiden tot beleidskeuzes. Bij iedere fase kunnen bestaande overleggen, initiatieven of verkenningen al zoveel mogelijk worden benut in het proces.

Procesontwerp voor de fase 'Agenderen van urgenties' – tot begin 2016

Het procesontwerp voor de eerste fase is schematisch weergegeven in figuur 1.



Figuur 5.1. Voorstel procesontwerp voor de fase 'Agenderen van urgenties'.

Het proces om te komen tot de Agenda (het resultaat van fase 1) valt in twee subfasen uiteen, een fase van oriënteren en prioriteren. De **oriënterende fase** start met de *uitnodiging*, bijvoorbeeld van de Minister van lenM, aan diverse doelgroepen om gezamenlijk toe te werken naar een Agenda voor de nationale omge-

¹ In deze voorlopige planning is uitgegaan van verkiezingen voor de TK in het voorjaar van 2017. De huidige minister kan dan nog de Agenda en eventueel de Contourennota (met alternatieve beleidskeuzes) uitbrengen en het traject op weg naar de Omgevingsvisie (met definitieve beleidskeuzes) aan een nieuw kabinet overlaten.

vingvisie. Met die Agenda zullen de selectie van urgenties, hoofdoelen en vormambitie voor de nationale omgevingsvisie worden vastgelegd (naast de formele verplichting vanuit de Omgevingswet). In deze fase is het van belang om tegelijkertijd terug te blikken én vooruit te blikken. Dit is bij voorkeur een open proces waarbij zoveel mogelijk uit de samenleving wordt opgehaald door iedereen de kans te bieden een bijdrage te leveren. Daarbij gaat het in eerste plaats om gebruik te maken van al *lopende initiatieven* in de energieke samenleving, die van betekenis kunnen zijn voor de Agenda. Denk bijvoorbeeld aan initiatieven als de World Expo in Rotterdam, de brainportontwikkeling rondom Eindhoven en de activiteiten van diverse 'economic boards' in enkele steden. Welke samenwerking ontstaat in deze initiatieven, welke ambities worden nagestreefd en wat is er nodig om dit soort initiatieven verder te versterken?

Een tweede actie bestaat uit het *evalueren* van het huidige (sectorale) beleidsstelsel. Wat gaat er goed in de afstemming en uitvoering van dat beleid? Wat moet er verbeteren en op welke onderdelen zijn aanvullingen nodig? Belangrijke aandachtspunten voor de evaluaties zijn de mate van integraliteit, 'het rond maken van de beleidscyclus' en de rolinvullingen van partijen in de praktijk (bijvoorbeeld in relatie tot de decentralisatie). De voorgenomen evaluatie van de Structuurvisie Ruimte en Infrastructuur past hierin. Maar ook andere evaluaties van rijksbeleid in relatie met de beleidsontwikkeling en –uitvoering op het regionale en lokale schaalniveau kunnen in deze fase een plek krijgen. Ook evaluaties van provinciale structuur- en omgevingsvisies kunnen belangrijke leerpunten opleveren.

Een derde activiteit in deze fase bestaat uit *adviezen over en verkenningen* van nieuwe toekomstige ontwikkelingen en opgaven die vragen om een visie van de (rijks)overheid, bijvoorbeeld op het gebied van economie, energie en grondstoffen. Lange termijn verkenningen en ontwerpend onderzoek kunnen hier input voor leveren. In de verdiepingstafels is het appèl gedaan om die verkenningen vooral internationaal en 'van buiten naar binnen' in te steken. De vertaling daarvan naar de betekenis voor het nationale en regionale/lokale schaalniveau en van de wisselwerking tussen deze schaalniveaus is cruciaal. Een goede invulling hiervan, bijvoorbeeld met behulp van de planbureaus, wetenschap en internationale organisaties (zoals de OESO), kan vernieuwing brengen in het nationale perspectief. Lopende initiatieven die in deze fase kunnen worden benut zijn onder meer het 'Jaar van de Ruimte', de 'Verkenning Lage Landen' en de 'Regionaal-economische ontwikkelingsstrategie' (REOS).

De **prioriterende fase** start vervolgens met een syntheseslag. De kennis en informatie die worden opgehaald uit de lopende initiatieven, evaluaties, adviezen en verkenningen kunnen worden uitgewerkt in een *concept-agenda*. Deze bevat een selectie van 1) inspirerende voorbeelden die vragen om verdere ondersteuning en eventuele opschaling, 2) geconstateerde tekortkomingen en verbeterpunten in de huidige beleidscyclus en rolverdeling en 3) nieuwe ontwikkelingen waarvoor het urgent is om daarop ook in beleidsmatige zin te anticiperen. Deze concept-agenda bevat daarmee een selectie van de belangrijkste urgenties, hoofdoelen en scope van de nationale omgevingsvisie.

In een *dialog* waarin de concept-agenda kan worden besproken, verrijkt, gewijzigd en/of aangevuld, vindt vervolgens een gezamenlijke prioritering met de partners plaats. In procesmatige zin is het aan te bevelen om in deze dialoog onderscheid te maken in een traject van *rijksinterne samenwerking* (gericht op een verdere verdieping van de afstemming tussen de betrokken departementen) en een *externe verrijking* met en door mede-overheden en sleutelspelers uit het bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties. De resultaten

van beide sporen kunnen uiteindelijk worden vertaald in een gezamenlijk (extern en rijksintern) gedragen nationale agenda voor de nationale omgevingsvisie.

Om ook in deze fase zoveel mogelijk gebruik te maken van bestaande overleggen, kan worden verkend of voor de dialoog met de mede-overheden gebruik kan worden gemaakt van het proces van actualisatie van de gebiedsagenda's en het bestuurlijk overleg MIRT. In het kader van de vernieuwing van het MIRT is namelijk een ontwikkeling in gang gezet naar een meer strategisch gesprek tussen rijk en regio, naast een gesprek over de voortgang in projecten. In het strategische gesprek zitten aanknopingspunten die benut kunnen worden in de dialoog met mede-overheden over de agenda van de nationale omgevingsvisie.

Ideeën van de Studievereniging Bestuurskunde van de Radboud Universiteit Nijmegen

Tijdens een congres van de studievereniging Bestuurskunde van de RU Nijmegen op 5 december 2014 hebben we aan een dertigtal 3^e en 4^e jaars studenten bestuurskunde de vraag voorgelegd welke concrete ideeën zij hebben om invulling te geven aan de eerste fase op weg naar een nationale omgevingsvisie. In een geanimeerde brainstormsessie kwamen de volgende meest kansrijke ideeën naar voren:

- Ontwikkeling van een **digitaal platform** op lokaal, regionaal en nationaal niveau, waarin verschillende stakeholders kansen, knelpunten en belangen kunnen uitwisselen en eventueel prioriteren;
- Oprichting van een **denktank** die een rol krijgt bij het verbinden van belangen bij het gefaseerd en cyclisch doorlopen van het besluitvormingsproces (in de vorm van een op te stellen 'doorloopschema');
- Oprichting van **burgerverenigingen** op lokaal/regionaal niveau waarvan de resultaten worden gedeeld met het rijk;
- Opstellen van **deelakkoorden** per sector met belangrijke beleids- en uitvoeringsafspraken;
- Selecties van regionale stakeholders stellen 'kaders' op (**regionale kaderstelling**); op landelijk niveau vindt vervolgens uitwerking en nadere prioritering plaats binnen nationale kaders.

Naar een procesontwerp voor de fasen Verdiepen en Adaptief kiezen – 2017 en 2018

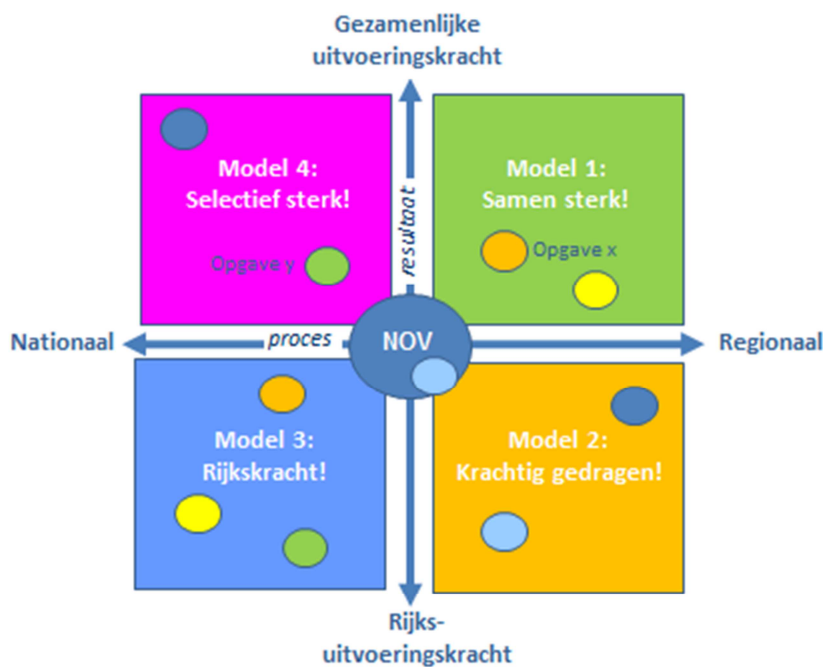
De inrichting van het proces voor de volgende fasen is sterk afhankelijk van de uitkomsten uit de vorige fase. Vanaf dit moment zal voor verschillende opgaven een verschillend proces op maat nodig zijn. De fase waarin een opgave zich bevindt in de beleidscyclus zal onder meer bepalend voor aard en omvang van het proces. Nieuwe thema's zullen om een stevigere analysefase vragen, gericht op het verdiepen van de probleemanalyse en in beeld brengen van de keuze-opties. Bij bestaande thema's waar, op basis van de evaluatie bijstelling nodig is, gaat het veel meer om een optimalisatieproces. Daarbij zal sneller kunnen worden overgegaan tot de fase van het maken van (aangepaste) beleidskeuzes.

Het is daarom nog te vroeg om voor deze fasen al een concreet procesontwerp uit te werken. Per type opgave zal er namelijk verschil zijn tussen wat in de omgevingsvisie zal worden opgenomen en wat geregeld gaat worden via programma's en uitvoeringsregels (de andere instrumenten van de Omgevingswet). De keuzes die in deze 'instrumentenmix' per opgave worden gemaakt, zullen van invloed zijn op de aard en omvang van het samenwerkingsproces waarin beleidskeuzes tot stand komen.

Er zijn in hoofdlijnen twee onderscheidende criteria die in onze gedachtegang bepalend zijn voor de inrichting van het samenwerkingsproces per opgave. Deze criteria zijn:

- *Aan de voorkant*: de keuze voor een landelijk (generiek) of juist regionaal (maatwerk) vormgegeven proces van verdieping van opgaven en adaptieve beleidsontwikkeling;
- *Aan de achterkant*: de keuze om voor het *eindresultaat* van het proces te streven naar gezamenlijke uitvoering en verankering, of naar een rijks-uitvoering en -verankering.

Beide hoofdkeuzes leiden tot de vier mogelijke **samenwerkingsmodellen** (zie figuur 5.1 en tabel 5.2). Elke opgave die in de Agenda is opgenomen, kan worden toegedeeld aan één, of combinaties van deze vier modellen. Op basis van die toedeling kan voor elke opgave vervolgens een op maat gesneden procesontwerp worden uitgewerkt. Door onderscheid te maken in deze modellen geven we invulling aan het leidende principe om te zorgen voor maatwerk in beleid en uitvoering. Bovendien kan een indeling van opgaven naar deze modellen bijdragen aan de invulling van een variabele, maar consistente rijksrol.



Figuur 5.2: Vier mogelijke samenwerkingsmodellen voor de 1^e nationale omgevingsvisie (keuze per opgave).

1. **'Samen sterk!'**: de beleidsontwikkeling voor dit type opgaven komt tot stand in een sterk regionaal proces, waarin in elke regio de relevante en gezamenlijke opgaven van rijk, regio en maatschappelijke partners worden uitgewerkt. De scope van de opgave is breed; regionale opgave en ambities worden zoveel mogelijk mee gekoppeld met nationale opgaven. Men werkt toe naar het inzicht wie het beste welke bijdrage kan leveren om de gezamenlijke ambities in de praktijk te realiseren. Overheden, bedrijfsleven en maatschappelijke partners dragen aan het eind van het proces gezamenlijk zorg voor verankering in de eigen gremia en achterbannen en maken afspraken wanneer welke projecten en maatregelen zijn uitgevoerd. Deze vorm past bij opgaven die van nationale betekenis zijn omdat ze alle regio's voorkomen of bij nationale

opgave op een landelijk schaalniveau. De beleidsmatige uitwerking van deze opgaven kenmerkt zich door een beknopte visie en een krachtig en uitgebreid programma van uitvoeringsafspraken. Dit model zou bijvoorbeeld van toepassing kunnen zijn voor opgaven op het gebied van energietransitie of klimaatbeleid.

Mogelijke type van nationale opgaven

1. Nationale opgave op een landelijk schaalniveau
2. Nationale opgave in een specifiek gebied
3. Nationale opgave op grond van algemeen voorkomen

2. **'Krachtig gedragen!'**: in een sterk regionaal en gebiedsgericht proces worden die elementen van deze opgaven 'opgehaald' waarvoor het rijk verantwoordelijk is, of wil zijn. Denk hierbij bijvoorbeeld aan opgaven op het gebied van bodem en ondergrond, bedrijventerreinen of krimp. Deze worden verankerd in de nationale omgevingsvisie en het daarbij horende uitvoeringsinstrumentarium van het rijk. Hiermee komt een zorgvuldige en gedegen onderbouwing van het afgestemde rijksbeleid tot stand. Actoren hebben de ruimte om daarnaast die elementen van de gezamenlijke opgave uit te voeren die aansluiten bij eigen belangen en verantwoordelijkheden, en op een moment dat hierbij aansluit (mee koppeling volgt later in de tijd). De vorm van de beleidsmatige uitwerking van deze opgaven bestaat uit een wervende en brede visie, met weinig tot geen aandacht voor uitvoeringsafspraken;

3. **'Rijkskracht!'**: het proces van beleidsontwikkeling voor dit type opgaven creëert een doorbraak in de rijksinterne afstemming en samenhang van rijksbeleid en versterkt daarmee het rijk als betrouwbare partner in vele samenwerkingsprocessen. Deze vorm lijkt geschikt voor nationale opgaven en belangen die zich op nationale schaal, of in een specifiek gebied voordoen, bv. Schiphol, (inter)nationale connectiviteit. In de nationale omgevingsvisie wordt een overkoepelende visie, waarin de samenhang en relatie met diverse vormen van rijksbeleid en –uitvoering helder en eenduidig wordt neergelegd. Uitvoeringsafspraken voor deze opgaven beperken zich primair tot rijksinterne afspraken;

4. **'Selectief sterk!'**: in een landelijk proces worden een beperkt aantal opgaven waarvoor een krachtige, gezamenlijke uitvoering van een aantal sleutelspelers (of sectoren) nodig is, uitgewerkt. Dit model zou bijvoorbeeld kunnen passen bij de uitwerking van het Topsectorenbeleid. De scope van de opgaven beperkt zich tot die nationale opgaven die zich manifesteren op een nationaal schaalniveau of in een specifiek gebied. Bij de laatste kan het bijvoorbeeld gaan om stedelijke vernieuwing of doorontwikkeling van economische kernzones. De regionale verschillen daarin zijn beperkt; nationale belangen in meer regionale opgaven worden in andere visie- en beleidstrajecten ingebracht.

	1. Samen sterk!	2. Krachtig gedragen!	3. Rijkskracht!	4. Selectief sterk!
Aard van de opgave	Multi-actor / samenhang in schaalniveaus of algemeen voorkomen	.../ /landelijk schaalniveau	Multi-actor / specifiek gebied of sector
Sturingsrelaties	Netwerk, partnerschap	Ambassadeurs	Hiërarchisch , eenrichtingsverkeer	Gelegenheidscoalities
Primaire doelgroepen	Energieke samenleving	Overheidspartners	Rijkspartners / departementen	Sleutelspelers of sectoren
Kennisopgave	Zoektocht (Kennisbasis is beperkt)	Complementeren (Kennis is aanwezig)	Optimaliseren (Kennis is bekend)	Kennis delen (Kennis is verspreid)
Resultaat	Gezamenlijke visie en uitgebreid programma van uitvoeringsafspraken	Gedragen visie en gedragen rijksinterne afspraken	Visie en gecoördineerde rijksinterne afspraken	Visie en specifieke convenanten/contracten
Proces	Regionaal, co creatie	Regionaal, interactief	Nationaal, interactief	Nationaal, co creatie

Tabel 5.3. Samenvattend overzicht van enkele kenmerken van de vier samenwerkingsmodellen.

6. Aanbevelingen

Op basis van de gedachtegang in deze discussienotitie komen we tot de volgende aanbevelingen voor de korte termijn.

1. Geef de eerste fase van het 'Agenderen van urgenties' sterk het karakter van een **oriënterend jaar** en organiseer de activiteiten in dat jaar in de vorm van een **programma**.² Sluit zoveel mogelijk aan bij en verbind bestaande initiatieven in de samenleving en binnen het Rijk en richt de programma-activiteiten vooral op het organiseren van manieren waarop verschillende bouwstenen kunnen worden geïntegreerd en benut voor de nationale omgevingsvisie (activiteiten gericht op synthese). Voorbeelden daarvan zijn conferenties, (internationale) prijsvragen, dialogen, ontwerpend onderzoek, 'communities of practice' etc. Pas in het eerste jaar op voor een te snelle 'institutionalisering' of 'framing' van activiteiten als onderdeel van de totstandkoming van de nationale omgevingsvisie.
2. Denk goed na over de vraag wie de '**Uitnodiging**' als start van het proces om te komen tot een nationale omgevingsvisie het beste kan versturen en aan wie. Mogelijke opties voor de afzender zijn ambtelijke vertegenwoordigers, de minister van IenM, een 'programmaminister' mede namens andere ministers, de minister-president (vanwege zijn rol bij de Omgevingswet), een externe actor, of een combinatie van één van deze mogelijkheden (bijvoorbeeld een minister met één of meer ambassadeurs'). Per fase kan ook een verschillende keuze in de afzender worden gemaakt, bijvoorbeeld een *informelere* afzender voor de fase van agenderen en een *formelere* afzender voor de vervolgfases (gericht op verdieping opgaven en beleidskeuzes). In beide gevallen is vooral van belang is dat vooral 'de buitenwereld' wordt uitgenodigd, omdat de legitimatie voor een nationale omgevingsvisie vooral in de samenleving gevonden moeten worden, in aansluiting bij knelpunten en kansen in maatschappelijke opgaven.
3. Zorg vanaf het begin voor een '**breed verankerd programmateam**' waarin de mede-overheden en departementen actief meewerken als volwaardig lid. Deze teamleden werken mee, en vertegenwoordigen geen belang namens een mede-overheid of departement. Om die reden gaat de voorkeur uit naar deelnemers vanuit individuele provincies of gemeenten (en niet namens VNG of IPO). Maak als breed verankerd programmateam daarnaast veel gebruik van **informele netwerken** van betrokken mede-overheden, partijen en organisaties, voor reflectie, reviews en advies. En maak deze netwerken ook persoonlijk (en niet vertegenwoordigend namens partijen). Mogelijke vormen daarvoor zijn ambassadeurs, inspirators, ateliermeesters, reviewers en 'kritische vrienden'.
4. Besteed in de fase van het agenderen van urgenties veel aandacht aan de **internationale invalshoek** en de wisselwerking daarvan met andere schaalniveaus. Naast het belang van deze internationale ontwikkelingen bij veel opgaven (stedelijke economie, klimaat, energie etc), zien veel deelnemers aan de Delphi en Verdiepingstafels in de internationale invalshoek ook een belangrijke legitimatie voor de ontwikkeling van een nationale omgevingsvisie.

² Zie voor een beschrijving van de opzet, sturing en inrichting van een programma de uitgave 'Programma-in-zicht!', Strategiereeks nr. 6, Royal HaskoningDHV SMC | Strategie en Management Consultants.

5. Zorg vooraf in het proces voor voldoende **commitment binnen het Rijk** om te willen komen tot een nationale omgevingsvisie. Onze indruk is dat in de vereiste intra- en interdepartementale afstemming het grootste procesrisico zit voor de nationale omgevingsvisie. Omdat de belangrijkste urgenties voor de nationale omgevingsvisie nog eerst moeten worden opgehaald in de eerste fase, wordt aanbevolen om de eerste samenwerkingsafspraken tussen de betrokken departementen te beperken tot de rolverdeling en werkafspraken om te komen tot de Uitnodiging en de Agenda.

6. Verken de mogelijke **rol van de politiek** (met name de Tweede Kamer) in een vroege fase van het proces. Uit het 'rondje langs provincies' over de ervaringen bij de provinciale omgevingsvisies blijkt dat er wisselende ervaringen zijn opgedaan met een 'richtinggevende rol aan de voorkant' versus een enkel 'besluitvormende rol aan de achterkant' van Provinciale Staten. De verkenning van de rol van de politiek en van de mogelijke voor- en nadelen daarbij viel buiten de scope van deze opdracht. Maar de vraag is wel legitiem welke rol de Tweede Kamer zelf wil spelen bij het agenderen van urgenties voor de nationale omgevingsvisie.

Colofon

Auteurs

Pascal Lamberigts, Linda Bruin en Pieter van Ree, opgesteld in opdracht van het Ministerie van IenM
Royal HaskoningDHV - SMC | Strategie en Management Consultants
pascal.lamberigts@rhdhv.com, linda.bruin@rhdhv.com, Pieter.van.ree@rhdhv.com

Uitgave

SMC | Strategie en Management Consultants
Rotterdam, 12 december 2014

Bijlage 1:

Overzicht van deelnemers aan delphi en verdiepingstafels

Deelnemers delphi (anoniem)

- Circa 20 deelnemers uit de wereld van wetenschap, regionale overheden, rijk en adviseurs

Deelnemers verdiepingstafel 'Maatschappelijk perspectief'

- Ellen Masselink, AM Wonen
- Herman van Ham, ZLTO
- Volkert Vintgens, Gelderse Milieufederatie
- Lisette van de Meer, Jonge Honden
- Joost Schrijnen, zzp
- Tim Zwanikken, Raad voor de leefomgeving en infrastructuur
- Jan Herman de Baas, zzp
- Paul van Eijk, zzp
- Niels Sorel, PBL

Deelnemers verdiepingstafel 'Rijk-Regio perspectief'

- Richard Andringa, provincie Utrecht
- Pieter Hilhorst, provincie Gelderland
- Alex Veldhof, provincie Zuid-Holland
- Ton Heeren, BIJ12
- Jacques de Win, ministerie van Economische Zaken
- Hans Rutten, ministerie van Economische Zaken
- Mirjam de Graaf, ministerie van Binnenlandse Zaken
- Donné Slangen, ministerie van Infrastructuur en Milieu
- Rob Hartman, ministerie van Infrastructuur en Milieu

Deelnemers conferentie Studievereniging Bestuurskunde RU Nijmegen

- Circa 30 3^e en 4^e jaars studenten Bestuurskunde van de Radboud Universiteit Nijmegen

