

A green-tinted photograph of a city street. In the foreground, there are lush green trees and foliage. A paved path leads into the distance where several people are walking. On the right side of the path, there is a small outdoor cafe or market stall with a dark awning and potted plants. A sign on the stall reads 'Folk Hus'. The overall atmosphere is urban and green.

Verkenning aanpak Groen om de Stad binnen de NOVEX gebieden

GIOS Leeragenda 2.0

September 2026

Contactpersonen

Ciska van Alphen – Arcadis

Rosalie Metz- &flux

Patrick de Groot - &flux

M +31 683606200

E ciska.vanalphen@arcadis.com

Werkgroepleden

Lucas de Haan

Robbert Graat

Bianca van Eck

Marjolein van Steen

Isolde Somsen

Arwen Vonck

Zeger Dalenberg

Femke Jongeneelen

Loes van Wolferen

- VHG
- Staatsbosbeheer
- Provincie Utrecht
- Gemeente Amersfoort
- Provincie Zuid- Holland
- Provincie Zuid- Holland
- Gemeente Rotterdam
- Metropool Regio Amsterdam
- Ministerie van BZK

Inhoud

1. Achtergrond en aanleiding	4
1.1 Aanleiding	4
1.2 Groen in en om de Stad & de Leeragenda	5
1.3 Doelstelling en onderzoeksvragen	5
2 Methode	6
3 Knelpunten en succesfactoren in de realisatie (Hoe?)	8
3.1 Verheldering is nodig op de rollen, taken en verantwoordelijkheden	8
3.2 Gevolgen voor de organisatie van de opgave Groen om de Stad	11
4 Inhoudelijke handvatten en richtlijnen (Wat?)	12
4.1 Reikwijdte Groen om de stad opgave	12
4.2 Kwantificering van de ambitie	12
4.3 Methodes om de opgave te bepalen op basis van groennormen.	13
5.Conclusie	15
5.1 Conclusie op de hoe-vraag	15
5.2 Conclusies op de wat- vraag	15
6. Advies voor het Rijk	17
Colofon	19

1.Achtergrond en aanleiding

1.1 Aanleiding

De verstedelijkingsopgave legt een toenemende druk op het Groen in en om de Stad. Naarmate steden en dorpen groeien en meer woningen worden gerealiseerd, neemt ook de behoefte aan toegankelijke recreatie- en uitloopgebieden toe. Bestaande recreatiegebieden worden daardoor intensiever gebruikt, waardoor de belevingswaarde afneemt, dit leidt tot verstoring van natuurwaarden en een hogere belasting van kwetsbare ecosystemen.

Recreatiegebieden in de nabijheid van woongebieden zijn van groot belang voor het welzijn van inwoners. Toegankelijke en aantrekkelijke groene gebieden stimuleren beweging, ontspanning en sociale ontmoeting en dragen daarmee bij aan zowel de fysieke als mentale gezondheid. In een steeds drukker en verder verstedelijkend landschap bieden deze gebieden ruimte om te herstellen van stress, tot rust te komen en verbinding met de natuur te ervaren. Daarmee versterken recreatiegebieden de kwaliteit van leven en het welzijn van inwoners. Dit is des te relevanter omdat onderzoek naar brede welvaart laat zien dat de groei van de materiële welvaart niet vanzelfsprekend leidt tot een vergelijkbare groei van het welzijn. Factoren als gezondheid, een gezonde leefomgeving, sociale cohesie en mogelijkheden voor ontspanning blijken steeds bepalender voor de ervaren kwaliteit van leven.

Daarnaast staat Nederland voor een aanzienlijke natuurherstelopgave, waarbij meer ruimte nodig is voor robuuste natuurgebieden, ecologische verbindingen en versterking van de biodiversiteit. Daarnaast vraagt de wateropgave om ruimte voor waterberging, het vasthouden van zoetwater en het beperken van wateroverlast en droogte als gevolg van klimaatverandering.

De transitie naar een duurzame landbouw biedt daarbij kansen om deze opgaven met elkaar te verbinden. Door landbouwgronden multifunctioneel in te richten kunnen agrariërs bijdragen aan waterbeheer, bodemverbetering, biodiversiteitsherstel en recreatieve voorzieningen, terwijl tegelijkertijd ruimte blijft voor voedselproductie en een duurzaam verdienmodel. Zo kan het landelijk gebied rondom steden uitgroeien tot een aantrekkelijk en veerkrachtig landschap waarin landbouw, natuur, water en recreatie elkaar versterken.

Om deze redenen hebben overheden op verschillende schaalniveaus de ambitie uitgesproken om het groen mee te laten groeien met de verstedelijkingsopgave. Zo staat in de Ontwerp Nota Ruimte:

"We zetten, door het groen mee te laten groeien met de algehele stedelijke ontwikkeling, in op voldoende kwalitatief aanbod aan groen in en om de stad en versterking van de aansluiting op het landschap en de natuur buiten de stad."

Het laten meegroeien van het Groen in en om de Stad is bovendien noodzakelijk om invulling te geven aan de Europese Natuurherstelverordening. Deze verordening verplicht lidstaten om natuurkwaliteit te verbeteren, biodiversiteit te versterken en ecologische structuren te herstellen, zowel in het landelijk als in het stedelijk gebied.

Ondanks deze ambities en de noodzaak om aan Europese verplichtingen te voldoen, constateert de werkgroep, dat het op dit moment onvoldoende lukt om groen evenredig mee te laten groeien met de verstedelijking. De opgave zou nadrukkelijker als randvoorwaarde voor ruimtelijke ontwikkeling moeten worden beschouwd en als zodanig een hogere prioriteit moeten krijgen. Daarbij gaat het niet alleen om de aanleg van nieuw groen, maar ook om het behouden, beheren en kwalitatief versterken van bestaande recreatie- en natuurgebieden.

De financiële uitdagingen zijn daarbij aanzienlijk. Beheerders en overheden hebben steeds meer moeite om de instandhouding van bestaande recreatiegebieden te bekostigen. Tegelijkertijd blijkt het vaak lastig om de aanleg van nieuwe recreatiegebieden en recreatieve verbindingen, zoals ecoducten, fietsbruggen en groene verbindingen tussen stad en landschap, te financieren vanuit woningbouwontwikkelingen en grondexploitaties.

De werkgroep constateert daarnaast dat er steeds meer aandacht ontstaat voor het verankeren en bekostigen van groen en biodiversiteit in zowel inbreidings- als uitbreidingslocaties. Voorbeelden hiervan zijn de Handreiking Groen in en Om de Stad (GIOS), de regeling Groen Groeit Mee in de Omgevingsverordening van de provincie Utrecht en de handreiking Biodiversiteit bij stedelijke opgaven van de provincie Zuid-Holland. Deze initiatieven bieden waardevolle aanknopingspunten, maar hebben nog niet geleid tot een structurele oplossing voor de financiering en realisatie van groen buiten deze planlocaties. Te denken valt aan grote groene infrastructurele werken en recreatiegebieden.

1.2 Groen in en om de Stad & de Leeragenda

Met de programmatische aanpak Groen in en om de Stad (GIOS) is de afgelopen jaren gewerkt aan het realiseren en borgen van voldoende en kwalitatief groen in en om bebouwd gebied. Het doel van GIOS is het creëren van een gezonde en toekomstbestendige leefomgeving. Groen speelt daarin een belangrijke rol, onder andere voor gezondheid, biodiversiteit, klimaatadaptatie en identiteit.

In de eerste fase van GIOS is, in opdracht van het Rijk, gewerkt aan de ontwikkeling van de Handreiking GIOS (2024). Deze handreiking vormt een belangrijk instrument voor gemeenten en provincies die werken aan een gezonde, groene leefomgeving. Het ondersteunt overheden bij het toepassen van groennormen en het beter borgen van groen in gebiedsontwikkelingen. Het werken vanuit de verschillende schaalniveaus van het stedelijk gebied staat centraal, van voordeur tot regio.

Met de Leeragenda 1.0 (2024–2025) is de Handreiking GIOS verder verdiept en in de praktijk getoetst. Samen met overheden en kennispartners is gewerkt aan toepasbare groennormen en de borging van groen in ruimtelijke plannen. Hiermee is een belangrijke stap gezet richting een breed gedragen en praktisch toepasbare Handreiking GIOS 2.0. Met de Leeragenda 2.0 (2025–2026) bouwen we voort op deze inzichten. Met als streven om de Handreiking GIOS 2.0 halverwege 2026 te publiceren. De Leeragenda 2.0 richt zich op dit moment op drie opgaven:

1. Praktijktoeepassingen en kennisdeling
2. Toekomstbestendig beheer
3. Verkenning aanpak Groen om de Stad binnen de NOVEX gebieden

Voorliggend rapport ziet toe op onderdeel 3: Groen om de Stad binnen de NOVEX gebieden

1.3 Doelstelling en onderzoeksvragen

Het doel van dit onderzoek is om de succes- en knelpunten te inventariseren van de huidige Groen om de Stad aanpakken binnen de NOVEX-gebieden met een verstedelijkingsopgave. Het gaat hierbij om een verkenning op de **hoe** vraag en de **wat** vraag.

De **hoe** vraag kan worden opgesplitst in:

- Hoe wordt er op dit moment binnen het NOVEX gebied samengewerkt op de groen- blauw opgave? Wie heeft welke rol, taak en verantwoordelijkheid?
- Op welke wijze en met welke partijen worden er binnen de regio nu afspraken gemaakt?
- Wat zijn succesfactoren en knelpunten in de realisatie van de opgave?

Voor de **wat** vraag kan er gedacht worden aan de beantwoording van de volgende deelvragen:

- Wanneer groeit het groen voldoende mee?
- Wat telt wel en niet mee bij de berekening van
- Wanneer is het groen rondom de stad bereikbaar en toegankelijk?
- Wanneer is een recreatiegebied of landschapspark aantrekkelijk?

Vanuit deze verkenning komt de werkgroep tot een advies voor het Rijk voor de in te vullen rol en taken. Daarnaast levert de verkenning voor de werkgroep een basis voor vervolgspraken op. Deze vervolgspraken zijn niet opgenomen in deze rapportage.

2 Methode

Om tot de beantwoording van de 'hoe' en de 'wat' vraag te komen is er gekozen om de aanpak binnen de NOVEX-gebieden te kijken. Daarbij hebben we gekeken naar de NOVEX-gebieden waarbij de woningbouwopgave prioritair is. Dit zijn:

- NOVEX Metropool Regio Amsterdam (hierna; MRA)
- NOVEX Metropool Regio Utrecht (hierna; MRU)
- NOVEX Arnhem Nijmegen Foodvalley (hierna; ANF)
- NOVEX Zwolle
- NOVEX Stedelijk Brabant
- NOVEX Zuidelijk Randstad
- NOVEX Groningen Assen (hierna; RGA)

Rijk- regio werkt in deze gebieden aan de grote ruimtelijke opgaven die samenvallen met de woningbouwopgave. Deze samenwerking heeft zich vertaald in de volgende vastgestelde documenten:

- een verstedelijkingsakkoord,
- een ontwikkelstrategie en een;
- een uitvoeringsagenda.

Op dit moment wordt er in de NOVEX-gebieden gewerkt aan een regionale investeringsagenda (RIA).

Waarom leggen we de focus op de NOVEX-gebieden?

De focus op de NOVEX-gebieden met een prioritaire woningbouwopgave is ingegeven door de verwachting dat juist daar de Groen om de Stad opgave kansrijk kan worden gerealiseerd. In deze gebieden worden grootschalige verstedelijkingsopgaven gekoppeld aan integrale ruimtelijke afspraken, waardoor het mogelijk is om groenontwikkeling als randvoorwaarde mee te nemen in de woningbouwopgave.

De NOVEX-aanpak biedt daarbij een potentiële meerwaarde, omdat ambitie en afspraken niet alleen betrekking hebben op de ontwikkeling binnen de bebouwde kom, maar ook op het omliggende buitengebied. Daarbij zien we dat steeds meer provincies een rol pakken in het werken aan de opgave binnen uitbreidingslocaties maar het realiseren van het regionale groen buiten deze planlocaties achterblijft. Hierdoor kan de Groen om de stad-opgave in samenhang worden uitgewerkt en bijdragen aan onder meer recreatie, klimaatadaptatie, biodiversiteit, gezondheid en ruimtelijke kwaliteit.

Een andere reden om voor de NOVEX-gebieden te kiezen, is dat hier alle relevante overheidslagen betrokken zijn. Daardoor konden we het gesprek met meerdere overheden tegelijkertijd voeren. Dit heeft bijgedragen aan een gezamenlijk beeld van de belangrijkste kansen en knelpunten en vergroot de kans op een succesvol vervolg van het traject.

Deskresearch, interviews en werksessie

Het verkennende onderzoek is uitgevoerd door het bestuderen van de ontwikkelstrategieën en de uitvoeringsagenda's van de NOVEX-gebieden, vervolgens zijn er groepsinterviews gehouden en zijn de uitkomsten hiervan in een werksessie besproken met de werkgroep. In deze werksessie is gezamenlijk een advies opgesteld voor het rijk aan de hand van de verkenning.

De interviews zijn afgenomen met de Rijktrekker van het NOVEX-gebied, de regiotrekker en de betrokken programmeerder op het thema groen. In enkele gevallen ging het daarbij om een programmeerder van een bestaand regionaal groenprogramma waarmee het NOVEX-gebied samenwerkt. De precieze samenstelling van de gesprekspartners verschilde per NOVEX-gebied (zie tabel).

NOVEX gebied	Deelnemers groepsinterview
Metropool Regio Amsterdam (MRA)	Programmalijntrekker groen NOVEX MRA
Metropool Regio Utrecht (MRU)	Programmamedewerker Groen Groeit Mee, Rijkstrekker
Arnhem- Nijmegen Foodvalley (ANF)	Gebiedsmanager ANF (provincie Gelderland), Landschapsarchitect Groene Metropool Arnhem Nijmegen, Projectleider uitvoering scheggen
Zwolle	Regiotrekker NOVEX, Beleidsadviseur groen natuur en landschap (gemeente Zwolle)
Stedelijk Brabant	Regiotrekker NOVEX (provincie), Rijkstrekker
Zuidelijke Randstad	Beleidsadviseur klimaatadaptatie en programmalijntrekker groenblauw NOVEX (Waterschap), Rijkstrekker
Regio Groningen-Assen (RGA)	Planeconoom voor de RIA, Regio programmaleider en Rijkstrekker

In het kader van het deskresearch zijn de ontwikkelstrategieën en uitvoeringsagenda's geanalyseerd.

3 Knelpunten en succesfactoren in de realisatie (Hoe?)

De “hoe vraag” in deze inventarisatie is gericht op het proces. Het gaat om de vraag wat de knelpunten en succesfactoren zijn in de huidige wijze van samenwerking binnen de NOVEX-gebieden op de Groen om de Stad opgave. Welke rol, taak en verantwoordelijkheden verschillende betrokken partijen innemen in de opgave en in hoeverre zich dat vertaalt in de realisatie van ambities.

3.1 Verheldering is nodig op de rollen, taken en verantwoordelijkheden

Uit de interviews blijkt dat er behoefte is aan meer duidelijkheid over rollen, taken en verantwoordelijkheden. De ervaren knelpunten rond zowel de ‘hoe-vraag’ als de ‘wat-vraag’ lijken in belangrijke mate voort te komen uit onduidelijkheid over wie waarvoor aan zet is binnen de opgave. Veel partijen voelen zich wel betrokken bij de opgave, maar ervaren geen eindverantwoordelijkheid voor de realisatie ervan.

De opgave Groen om de Stad is bovendien breed en complex, en raakt aan meerdere beleidsterreinen, zoals recreatie, water, mobiliteit, natuur en ruimtelijke ordening. Voor elk van deze thema's gelden verschillende wettelijke verantwoordelijkheden, rollen en taken. Tegelijkertijd is er geen partij die verantwoordelijk is voor de integrale afweging tussen deze thema's. Dat betekent dat sommige onderwerpen, zoals de bescherming van Natura 2000-gebieden, stevig wettelijk zijn verankerd, terwijl andere thema's nauwelijks of niet juridisch zijn geborgd.

In meerdere interviews wordt specifiek de onduidelijkheid op het thema recreatie genoemd. Sinds de decentralisatie van het recreatiebeleid rond 2010, waarbij ook de Rijksfinanciering is beëindigd, is dit thema in zekere zin tussen wal en schip geraakt. Recreatie kent daardoor geen duidelijke wettelijke verankering in relatie tot woningbouwontwikkeling.

Doordat rollen, taken en verantwoordelijkheden per thema wettelijk verschillend zijn geregeld, en sommige thema's geen of slechts beperkte wettelijke verankering kennen, geven betrokken actoren hier in de praktijk ieder hun eigen invulling aan. Dit maakt de opgave sterk afhankelijk van de politieke wind die op dat moment binnen een organisatie waait en de doortastendheid van individuele personen binnen een organisatie. Uit de interviews komt bovendien naar voren dat partijen regelmatig verantwoordelijkheden, rollen en taken bij andere partijen leggen, terwijl zij deze niet oppakken.

3.1.1 Verschillende beelden over de beoogde rolverdeling tussen overheden

Hieronder beschrijven we hoe de rolverdeling voor het Rijk, de provincie en de gemeenten naar voren komt. Daarbij merken we twee dingen op. Als eerste zijn er verschillende beelden bij de geïnterviewden en de deelnemers van de werkgroep hoe de eigen organisatie zijn rol, taak of verantwoordelijkheid ziet of oppakt en ten tweede zijn er verschillende opvattingen over hoe de ander zijn rol, taak en verantwoordelijkheid in zou moeten vullen. Het perspectief vanuit de gemeenten zelf is daarbij zeer beperkt naar voren gekomen omdat wel alleen de gemeente Zwolle hebben gesproken.

Rijk

De gesproken rijkstrekkers geven aan dat zij niet eenzijdig kaders op willen leggen, maar in overleg met regio's en provincies tot een aanpak willen komen. De rijkstrekkers van de verschillende NOVEX-gebieden geven in de interviews aan dat ze daarbij zoekende zijn in hoe ze deze samenwerkingen het beste vanuit het Rijk kunnen faciliteren.

Vanuit de regionale trekkers van de NOVEX-gebieden (veelal werkzaam bij provincies) wordt aangegeven dat de aanwezigheid van het Rijk op de Groen om de Stad opgave als onvoldoende wordt ervaren. Er is behoefte aan

meer sturing, richting en ondersteuning vanuit het Rijk. Maar de geïnterviewden geven geen eenduidig antwoord over de wijze waarop hier richting aan gegeven zou moeten worden.

Het Rijk zou de NOVEX-gebieden bij de opgave 'Groen om de Stad' moeten ondersteunen door middel van:

- Het bieden een (financieel) perspectief voor agrarische ondernemers
- Het (wettelijk) verankeren van de Groen om de Stad opgave als randvoorwaarde voor de woningbouwopgave en daarbij de bijbehorende financiële middelen tegenover zetten.
- Het Rijk zou de verschillende NOVEX-gebieden moeten ondersteunen met data, monitoring en nulmetingen, zodat niet iedere regio zelf deze informatie hoeft te verzamelen.
- Het Rijk zou een rol moeten nemen in de planvorming van regionale wandel- en fietsroutes
- Het Rijk zou een rol moeten hebben in de financiering en waar nodig ook de realisatie van de groene infrastructuur. Voor de realisatie wordt de rol van RWS gemist
- I&W en LVVN vertegenwoordigen het groen- blauwe belang. Hun betrokkenheid wordt in een aantal NOVEX- gebieden zowel op ambtelijk als bestuurlijk niveau gemist. Op ambtelijk niveau zou de regio graag een sparringpartner op de opgaven hebben. Op bestuurlijk niveau wordt het inbrengen van het groen- blauwe belang door het Rijk in de besluitvorming rondom de NOVEX-gebieden gemist.

Daarbij vulde de werkgroep nog aan dat er op dit moment te weinig gecommuniceerd wordt tussen de verschillende NOVEX-gebieden. Hierdoor moet het wiel te veel door de regio's zelf worden uitgevonden. Een coördineerde rol van het Rijk in het delen van informatie en het faciliteren van kennisdeling wordt door de werkgroep gemist.

Provincie

Uit de interviews blijkt dat een deel van de provincies van mening is dat de opgave Groen om de Stad in de eerste plaats door gemeenten moet worden opgepakt. Tegelijkertijd zien deze provincies wel een aantal specifieke onderdelen van deze opgave als hun eigen verantwoordelijkheid. Een belangrijke taak ligt bijvoorbeeld in het realiseren van de doelen uit de provinciale programma's landelijk gebied en de regionale waterprogramma's. De provincie Noord-Brabant noemt daarnaast specifiek het realiseren en beschermen van het Natuurnetwerk Nederland (NNN). Voor de natuuropgave en de bredere opgaven in het landelijk gebied bestaan bovendien al andere samenwerkingsverbanden.

Tegen deze achtergrond zijn sommige provincies slechts beperkt betrokken bij de opgave Groen om de Stad binnen de NOVEX-samenwerkingen. De provincie Noord-Brabant geeft daarbij expliciet aan Groen om de Stad niet als een eigen taak te zien, omdat hiervoor geen duidelijke opdracht vanuit het rijk is verstrekt. Die terughoudendheid hangt ook samen met ervaringen uit het verleden, waarbij verantwoordelijkheden, zoals voor de realisatie van het NNN, wel bij de provincie zijn belegd, maar zonder dat daar voldoende financiële middelen tegenover stonden.

Tegelijkertijd zijn er ook provincies die juist een actieve rol innemen in de opgave Groen om de Stad en daarbij nadrukkelijk de verbinding zoeken met de NOVEX-samenwerking. Deze provincies geven wel aan nog zoekende te zijn naar de meest passende invulling van hun rol, en benadrukken dat het succes van de opgave mede afhankelijk is van de inzet van zowel het Rijk als de gemeenten.

In de praktijk leidt dit tot uiteenlopende rollen die provincies binnen de opgave vervullen. Uit de interviews komt naar voren dat provincies vooral een agenderende, stimulerende en faciliterende rol innemen. Daarnaast vervullen provincie bij uitbereidinglocaties ook een regulerende rol. Een expliciet realiserende rol is in de gesprekken niet naar voren gekomen.

Een duidelijk voorbeeld van een provincie die een actieve invulling geeft aan de opgave is provincie Utrecht. In het samenwerkingsprogramma Groen Groeit Mee, werken ruim veertig partijen, waaronder de provincie, gemeenten en waterschappen, onder de regie van de provincie samen aan het laten meegroeien van groen en blauw met de woningbouwopgave. In 2022 ondertekenden zij gezamenlijk het Pact Groen Groeit Mee.

Op het niveau van uitbreidingslocaties vervult de provincie Utrecht een stimulerende, faciliterende en regulerende rol. Voor het regionale groen buiten de planlocaties neemt zij een faciliterende, stimulerende en agenderende rol op zich. Zo heeft de provincie de kosten van de opgave in beeld gebracht, inzichtelijk gemaakt welke maatregelen nodig zijn, en deze digitaal ontsloten via een groen-blauwe maatregelencatalogus. Daarnaast is een groenfonds opgezet, waarop gemeenten gezamenlijk een beroep kunnen doen. In de Omgevingsverordening heeft de provincie opgenomen dat het lokaal en regionaal groen evenwichtig en volwaardig mee moet groeien met de omvang van de verstedelijking.

Verder heeft de provincie Utrecht, samen met de gemeenten Amersfoort en Utrecht, een monitoringsplan ontwikkeld. Dit plan ondersteunt gemeenten en regio's bij het in beeld brengen van de opgave door middel van een nulmeting en het volgen van de voortgang op de gestelde doelen. Ook zijn er verschillende aandachtsgebieden aangewezen waarin de provincie, op basis van samenwerkingsovereenkomsten, gebiedsgericht werkt aan een visie en uitvoeringsstrategie. Tot slot zoekt de provincie Utrecht actief de verbinding met eigen Utrechts Programma Landelijk Gebied en met het landelijke programma GIOS. Vanuit deze samenwerking is er in 2023 bijvoorbeeld in het MIRT de afspraak gemaakt om een financieringsstrategie op te stellen voor het Kromme Rijn Linie landschap.

Naast Utrecht komt uit de interviews ook naar voren dat de provincies Gelderland en Zuid-Holland een actieve rol vervullen binnen de opgave Groen om de Stad.

Opvallend is dat uit de gesprekken met Rijkspartners geen duidelijk beeld naar voren komt van de rol die provincies volgens het Rijk in deze opgave zouden moeten vervullen. Ook werd in de interviews niet verwezen naar de afspraken die het Rijk in 2025 met de NOVEX-provincies heeft gemaakt over Groen in en om de Stad.

Gemeenten

Gemeenten worden gezien door de het Rijk en door sommige geïnterviewden werkzaam bij de provincie als eerstverantwoordelijke partij in het realiseren van de Groen om de Stad opgave gezien. Aangegeven wordt dat de meeste grote gemeenten deze rol ook oppakken, maar kleinere en middelgrote gemeenten zijn zich onvoldoende bewust van de groenopgave die ze in en om de stad hebben.

De werkgroep geeft nadrukkelijk aan dat gemeenten niet als eerstverantwoordelijke partij in het realiseren van de Groen om de Stad opgave kan worden gezien. Door de verantwoordelijkheid primair bij gemeenten te leggen zullen we er niet in slagen om de opgave te realiseren.

3.1.2 Onduidelijkheid in rol, taak en verantwoordelijkheidsverdeling vertaalt zich door naar de NOVEX- samenwerking

De onduidelijkheid over de verdeling van rollen, taken en verantwoordelijkheden werkt ook door in de organisatie van de NOVEX-samenwerking. De NOVEX-samenwerking heeft namelijk geen expliciete opdracht gekregen om de opgave Groen om de Stad op te pakken. Oorspronkelijk was de inzet van dit samenwerkingsinstrument beperkter van aard: de focus lag vooral op de woningbouwopgave, de ontwikkeling van voldoende werklocaties en de bijbehorende infrastructuur voor mobiliteit. De programmaorganisaties binnen NOVEX zijn dan ook ingericht vanuit deze samenhangende opgaven.

Met de verbreding van de NOVEX-scope naar aanvullende thema's, waaronder Groen (in) om de Stad, blijkt deze oorspronkelijke organisatievorm niet in alle gevallen toereikend. In een aantal NOVEX-gebieden heeft dit nog niet geleid tot een afzonderlijke programmalijn met een duidelijke bestuurlijke verankering voor deze opgave. In andere NOVEX-samenwerkingen is inmiddels wel een aparte programmalijn ingericht, maar deze is vaak nog relatief nieuw en daardoor organisatorisch nog in ontwikkeling. Daarnaast zijn er ook samenwerkingen, zoals NOVEX MRU, waar geen aparte programmalijn bestaat, maar waar wel bewust de verbinding wordt gezocht met het provinciale groenprogramma. Hier zijn echter geen structurele afstemmingsmomenten voor.

Het gevolg hiervan is dat de opgave Groen om de Stad binnen verschillende NOVEX-samenwerkingen nog onvoldoende stevig is verankerd. Daardoor wordt er niet overal expliciet op de opgave gestuurd, noch wordt

deze actief geagendeerd of geïnitieerd. Vanuit het Rijk ontbreekt het daarbij bovendien aan een structurele inzet op deze opgave, wat de bestuurlijke en organisatorische borging verder verzwakt.

Daar komt bij dat er binnen NOVEX-samenwerkingen grote verschillen bestaan in de mate waarin deelregio's elkaar op deze opgave weten te vinden. In sommige gebieden is al sprake van langdurige en intensieve samenwerking tussen gemeenten, zoals in de Leidse regio. In andere deelregio's is die samenwerking op de opgave nog veel minder ontwikkeld. Dit leidt tot een ongelijk speelveld in de manier waarop de opgave regionaal wordt opgepakt en tot uitdagingen in het komen tot één gezamenlijk beeld van de opgave op het schaalniveau van het NOVEX-gebied.

Ook de verhouding tussen de NOVEX-samenwerking en andere regionale samenwerkingsstructuren is onvoldoende uitgekristalliseerd. Het is bijvoorbeeld onduidelijk hoe de NOVEX-samenwerking zich precies verhoudt tot andere trajecten en programma's, zoals de provinciale programma's landelijk gebied (PPLG). Er is geen expliciete opdracht om besluitvorming of programmering tussen deze trajecten op elkaar af te stemmen. Dit zien we ook terug in de uitvoeringsagenda's: in de agenda van NOVEX Stedelijk Brabant zijn bepaalde maatregelen expliciet belegd bij het PPLG, terwijl in andere uitvoeringsagenda's een dergelijke koppeling ontbreekt.

Hierdoor ontstaat niet alleen verschil in werkwijze tussen NOVEX-gebieden, maar ook onduidelijkheid over waar besluitvorming thuishoort, wie waarvoor aan zet is en via welk samenwerkingsverband de opgave daadwerkelijk verder wordt gebracht.

3.2 Gevolgen voor de organisatie van de opgave Groen om de Stad

De onduidelijkheid over rollen, taken en verantwoordelijkheden leidt tot verschillende knelpunten in de organisatie van de opgave Groen om de Stad. Provincies en Rijkspartners ervaren dat hierdoor zowel de urgentie onvoldoende wordt geagendeerd als dat de financieringsvraag onbeantwoord blijft.

3.2.1 De urgentie wordt onvoldoende geagendeerd

Voor een succesvolle realisatie van de opgave is het noodzakelijk dat de urgentie breed wordt gevoeld en bestuurlijk wordt uitgedragen. Uit de interviews blijkt echter dat dit onvoldoende gebeurt. Doordat niet helder is wie waarvoor verantwoordelijk is, voelt geen enkele partij zich primair eigenaar van het agenderen van de urgentie.

Bovendien is nog onvoldoende scherp in beeld bij welke mate van woningbouwgroei, op welke plekken en op welk moment de druk op recreatie, natuur, landschap en water daadwerkelijk gaat knellen. Ook de maatschappelijke gevolgen daarvan zijn nog onvoldoende concreet gemaakt. De effecten zijn nog beperkt kwantitatief onderbouwd en daardoor voor betrokken partijen nog onvoldoende tastbaar.

3.2.2 De financieringsvraag blijft onbeantwoord

Hoewel uit diverse onderzoeken inmiddels een goed beeld bestaat van de financiële omvang van de opgave, blijft de kernvraag onbeantwoord: wie betaalt? Uit diezelfde onderzoeken blijkt dat de opgave financieel groot is, maar dat de baten op termijn aanzienlijk hoger liggen dan de kosten.

Zonder financiering blijven ambities echter steken. Investerings in groen moeten gelijktijdig plaatsvinden met investeringen in woningbouw, mobiliteit en werklocaties. Wanneer dat nu niet gebeurt, wordt het later veel moeilijker, dan wel niet onmogelijk, en duurder om groen alsnog in te passen.

Een aantal NOVEX-gebieden, zoals MRU en MRA, werkt daarom aan financieringsstrategieën. In andere gebieden leidt het ontbreken van financiering of zicht daarop juist tot bestuurlijke terughoudendheid. In NOVEX RGA heeft dit er bijvoorbeeld toe geleid dat de gezamenlijke groenblauwe opgavekaart wel in de ontwikkelstrategie is opgenomen, maar niet is doorvertaald naar de uitvoeringsagenda.

4 Inhoudelijke handvatten en richtlijnen (Wat?)

In dit hoofdstuk gaan we in op de wat-vraag. Daarbij was het doel om antwoorden op te halen op de volgende deelvragen:

- Wanneer groeit het groen voldoende mee?
- Wat telt wel en niet mee bij de berekening van
- Wanneer is het groen rondom de stad bereikbaar en toegankelijk?
- Wanneer is een recreatiegebied of landschapspark aantrekkelijk?

We hebben echter geconstateerd dat er op het schaalniveau van de NOVEX-samenwerking nog maar in beperkte mate handvatten en richtlijnen zijn ontwikkeld om deze wat-vragen te beantwoorden. Een mogelijke verklaring hiervoor ligt in de onduidelijkheid over de rollen, taken en verantwoordelijkheden binnen de opgave Groen om de Stad, zoals in hoofdstuk drie is beschreven.

Hieronder geven we daarom geen antwoord op de deelvragen maar lichten we op hoofdlijnen toe hoe de NOVEX- gebieden de opgave afbakenen en definiëren, welke ambities daarbij worden gehanteerd, en van welke inspanningen worden uitgevoerd om de opgave te bepalen.

4.1 Reikwijdte Groen om de stad opgave

Om de wat vraag te kunnen beantwoorden, is het belangrijk om vast te stellen wat onder de 'Groen om de Stad' opgave valt. Hier is binnen de NOVEX-gebieden op dit moment geen eenduidige afbakening voor. Daarbij is de geografische begrenzing van deze opgave per NOVEX-gebied niet gedefinieerd. Wel zien we dat de geïnterviewde NOVEX-gebieden grip proberen te krijgen op de opgave door middel van de volgende bouwstenen:

- Nieuwe uitloopgebieden
- Recreatieve, ecologische en landschappelijke verbindingen
- Bufferzones
- Groen infrastructurele werken

Voor dezelfde concepten hebben de NOVEX-gebieden andere benamingen van deze bouwstenen. Zo worden bufferzones ook wel groene contourgebieden, scheggen of groene vingers genoemd.

4.2 Kwantificering van de ambitie

Het merendeel van de NOVEX-gebieden heeft geen kwantitatieve ambitie gekoppeld aan de Groen om de Stad opgave.

Ambities zijn daarom met name kwalitatief omschreven. Voorbeelden zijn:

- Doorontwikkelen van het metropolitane landschap, de regio klimaatadaptief inrichten, de biodiversiteit vergroten (NOVEX MRA)
- Natuur en landschap groeien mee met verstedelijking (NOVEX Stedelijk Brabant)
- Klimaatadaptief groeien (NOVEX Zwolle)

NOVEX ANF heeft als enige van de geïnterviewde NOVEX-gebieden wel een kwantitatieve ambitie vastgesteld. In de regionale verstedelijkingsstrategie is de ambitie opgenomen om, in samenhang met het bouwen tot 100.000 extra woningen, 5000 hectare nieuwe recreatieve uitloopgebieden te realiseren. Daarvan dient 2000 hectare te worden gerealiseerd in de deelregio Foodvalley en 3000 hectare in de deelregio Arnhem- Nijmegen. Dit aantal is gebaseerd op de volgende norm:

- 350-500 m² groene ruimte per woning binnen 5 km, voor recreatie, ontmoeting en ontspanning

NOVEX MRU geeft aan dat ze twijfelen aan het effect van de kwantificering van de ambitie op de Groen om de Stad opgave. Bij hen ligt de nadruk niet zozeer op kwantiteit, maar vooral op de waarde die elke inspanning bijdraagt aan de uiteindelijke opgave. Zo kan een goed aangesloten recreatieve verbinding meer bijdragen dan een groot oppervlak slecht aangesloten uitloopgebied.

4.3 Methodes om de opgave te bepalen op basis van groennormen.

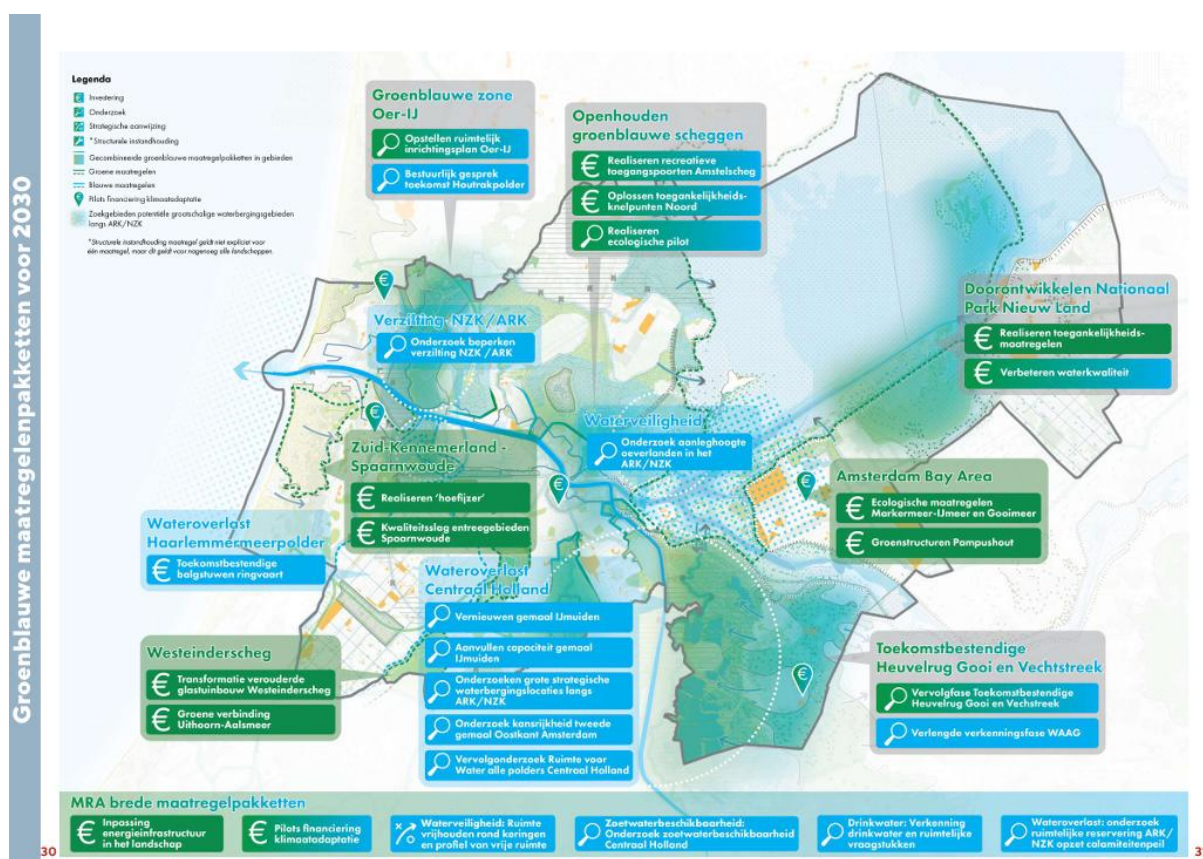
Binnen de verschillende NOVEX-gebieden worden stappen gezet om de opgave scherper te bepalen en tot realisatie te komen. Vanuit het gedachtegoed van GIOS is het uitvoeren van een (datagedreven) nulmeting daarbij essentieel. Alleen met een goed beeld van de huidige situatie kan, in samenhang met de kwantitatieve ambities, de feitelijke opgave worden vastgesteld.

Een nulmeting maakt het bovendien mogelijk om deelgebieden binnen een NOVEX-gebied onderling te vergelijken en voorgenomen maatregelen meer objectief te prioriteren. Zonder nulmeting is het daarentegen lastig om vast te stellen of de ingezette middelen en inspanningen daadwerkelijk effect hebben. Ook wordt, door het ontbreken van een nulmeting, het monitoren van de voortgang op de opgave bemoeilijkt. Juist met het oog op financiering is inzicht in de voortgang van groot belang: het biedt een steviger onderbouwing voor de vraag waar aanvullende middelen het meest effectief kunnen worden ingezet.

We zien echter dat verschillende NOVEX-gebieden werken aan opgavenkaarten en/of visiekaarten, zonder dat vooraf een nulmeting van het gebied is uitgevoerd. In de praktijk wordt de opgave op het schaalniveau van NOVEX vaak bepaald door bestaande visies, plannen en maatregelen uit de verschillende deelregio's bijeen te brengen.

Een voorbeeld hiervan is de NOVEX MRA, waar voor het schaalniveau van het NOVEX-gebied een groen-blauwe kaart met maatregelenpakketten voor 2030 is opgesteld. Deze kaart is tot stand gekomen door bestaande plannen uit de betrokken deelregio's te verzamelen en daarop gezamenlijk een prioritering aan te brengen. Die prioritering is echter grotendeels gebaseerd op expert judgement en de mate waarin projecten gevorderd zijn. Het ontbrak aan een stevige basis van feiten en cijfers om te onderbouwen welke maatregelen richting 2030 daadwerkelijk het meest prioritair zijn.

Abbeelding 1: Opgavekaart MRA, Groen-Blauwe maatregelenpakketten voor 2030



Ook NOVEX Zuidelijke Randstad werkt momenteel aan een overkoepelende opgavekaart, gebaseerd op bestaande plannen en visies uit de verschillende deelregio's. Een gezamenlijk afwegingskader moet vervolgens richting geven aan de prioritering. Ook hier ontbreekt echter een gezamenlijke nulmeting voor de opgave Groen om de Stad op het niveau van het gehele NOVEX-gebied.

NOVEX ANF heeft, op het schaalniveau van het NOVEX-gebied en naar aanleiding van de vastgestelde kwantitatieve ambitie om 5.000 hectare nieuw recreatief uitloopgebied te realiseren, een methode ontwikkeld om de opgave te bepalen. In dat kader heeft de NOVEX-samenwerking Flux Landscape Architecture opdracht gegeven om deze ambitie verder uit te werken. Dit heeft geleid tot de voorlopige aanwijzing van acht nieuw scheggen.¹ Deze scheggen liggen in gebieden waar stedelijke ontwikkeling is voorzien en waar het landschap al onder druk staat door verschillende ruimteclaims, zoals energie, woningbouw en werklocaties. De scheggen hebben potentie om stad en landschap met elkaar te verbinden en bevinden zich in de invloedssfeer van de stadsrand. De acht scheggen zijn vervolgens begrensd en van een naam voorzien.

Daarna is per scheg op hoofdlijnen de waarde bepaald. Daarbij is gekeken naar onder meer de ondergrond, de opgaven in het watersysteem, de ecologische waarden van het gebied en de aanwezige recreatieve routes. Deze analyse is per scheg uitgewerkt in een zogenoemd paspoort. Uit de rapportage wordt echter niet duidelijk welke data, welke datakeuzes en welke meetmethoden hierbij zijn gebruikt.

Vervolgens zijn acht generieke ontwikkelprincipes vastgesteld. Deze zijn met name kwalitatief van aard maar er zijn twee kwantitatieve principes.

¹ De rapportage van Flux Landscape Architecture is nog niet bestuurlijk vastgesteld en nog niet openbaar beschikbaar.

5. Conclusie

Deze verkenning had als doel om de succesfactoren en knelpunten te inventariseren van de huidige aanpakken voor Groen om de Stad binnen de NOVEX-gebieden met een verstedelijkingsopgave. Daarbij is gekeken naar zowel de hoe-vraag als de wat-vraag: hoe wordt samengewerkt aan de opgave, en hoe wordt de opgave inhoudelijk gedefinieerd en afgebakend?

De centrale conclusie is dat de opgave breed wordt herkend en bestuurlijk in toenemende mate relevant wordt gevonden, maar dat het gevoel van urgentie om nu daadwerkelijk in te grijpen en de opgave te financieren nog onvoldoende aanwezig is. Daarnaast is de aanpak in de praktijk nog versnipperd, onvoldoende verankerd en beperkt geoperationaliseerd. Daardoor blijven ambities vaak hangen op het niveau van intenties, terwijl de noodzaak om groen tijdig mee te laten groeien met verstedelijking juist groot is.

5.1 Conclusie op de hoe-vraag

De belangrijkste bevinding op de hoe-vraag is dat de realisatiekracht van de opgave wordt belemmerd door onduidelijkheid over rollen, taken en verantwoordelijkheden.

Binnen de verschillende NOVEX-gebieden is sprake van betrokkenheid van meerdere overheden en gebiedspartners, maar er is zelden één partij die zich expliciet eigenaar voelt van de integrale opgave. Dat geldt in het bijzonder voor onderdelen van de opgave die buiten de planlocaties voor woningbouw liggen, zoals regionale recreatiegebieden, landschappelijke verbindingen en groenblauwe structuren. Dit zijn grote investeringen die om samenwerking over gemeentegrenzen heen en om sturing op regionaal schaalniveau vragen.

Uit de inventarisatie blijkt verder dat:

- het Rijk door regio's en provincies als onvoldoende zichtbaar en richtinggevend wordt ervaren op de opgave;
- de provincies in de opgave sterk verschillende rollen innemen, variërend van terughoudend tot actief agenderend, faciliterend en regulerend;
- gemeenten veelal als eerstverantwoordelijke worden gezien, maar dat met name kleinere en middelgrote gemeenten deze rol nog niet altijd volwaardig oppakken;

Daarnaast is de NOVEX-samenwerking zelf niet overal voldoende is ingericht om de opgave Groen om de Stad structureel te dragen. Hierdoor is de opgave in veel NOVEX-gebieden nog onvoldoende bestuurlijk en organisatorisch geborgd. Waar wel voortgang wordt geboekt, lijkt dit sterk afhankelijk van trekkerschap, bestuurlijke urgentie, bestaande regionale samenwerking en de inzet van individuen. Dat maakt de voortgang kwetsbaar.

Tegelijkertijd laat de inventarisatie ook zien dat er succesfactoren zijn. Vooral in gebieden waar:

- een actieve provincie of regionale coalitie aanwezig is;
- al wordt gewerkt met gebiedsgerichte samenwerking;
- en stappen zijn gezet richting monitoring, programmering of financieringsstrategieën,

5.2 Conclusies op de wat- vraag

Ten aanzien van de wat-vraag luidt de conclusie dat er op dit moment nog onvoldoende gedeelde inhoudelijke handvatten zijn om op het schaalniveau van de NOVEX-gebieden scherp te bepalen wat onder de opgave Groen om de Stad moet worden verstaan, wanneer het groen voldoende meegroeit en welke kwaliteit daarbij nagestreefd moet worden.

De meeste NOVEX-gebieden hanteren wel ambities voor groen, landschap, recreatie, biodiversiteit en klimaatadaptatie, maar deze zijn meestal:

- kwalitatief geformuleerd;
- verschillend gedefinieerd;
- en niet of beperkt meetbaar gemaakt.

Een eenduidige afbakening van de opgave ontbreekt veelal. Dat geldt zowel voor de inhoudelijke begrenzing als voor de geografische begrenzing. Wel zijn er in de verschillende gebieden terugkerende bouwstenen zichtbaar. Daarnaast blijkt dat het merendeel van de NOVEX-gebieden nog niet beschikt over een gezamenlijke nulmeting op het niveau van het NOVEX-gebied. Daardoor ontbreekt vaak een feitelijke basis om:

- de omvang van de opgave vast te stellen;
- prioriteiten te bepalen;
- voortgang te monitoren;
- en investeringskeuzes te onderbouwen.

6. Advies voor het Rijk

De werkgroep constateert dat de Groen om de Stad opgave alleen gerealiseerd kan worden wanneer het Rijk een sterkere regisserende en kaderstellende rol neemt. Hoewel provincies, regio's, gemeenten en andere gebiedspartijen een belangrijke verantwoordelijkheid hebben in de uitvoering, kan de opgave niet uitsluitend bij deze partijen worden belegd. De opgave overstijgt lokale grenzen, raakt nationale belangen en vraagt om langdurige sturing, financiering en samenwerking.

De werkgroep beschouwt de Groen om de Stad opgave daarom als een publieke opgave die structureel geprioriteerd moet worden binnen het ruimtelijk beleid van het Rijk. Hieronder zet de werkgroep een advies uiteen hoe het Rijk invulling zou kunnen geven aan de Groen om de Stad opgave. Gelet op de complexiteit van de opgave richt het advies zich op de invulling van de recreatieopgave door het Rijk. Er is gekozen om dit advies specifiek te richten op het Rijk omdat zij als regisseur in de opgave op kan treden.

Geef provincies en regio's een duidelijke en toerekenbare opdracht voor recreatief groen

De werkgroep adviseert het Rijk om provincies en regio's een toerekenbare opdracht mee te geven voor het beschermen, ontwikkelen en versterken van een samenhangend recreatief netwerk rond stedelijke gebieden.

Deze opdracht dient niet vrijblijvend te zijn, maar zodanig te worden vormgegeven dat voortgang en resultaten objectief gemonitord kunnen worden en dat het Rijk provincies en regio's hierop kan aanspreken. Daarbij kan er alleen een opdracht worden gegeven als zowel het Rijk en de provincies overeenkomen over de benodigde randvoorwaarden om aan deze opdracht te kunnen voldoen.

Daarbij bevat de opdracht een kwantitatieve afspraak. Denk hierbij bijvoorbeeld aan:

- een te realiseren hoeveelheid recreatief uitloopgebied per NOVEX-gebied;
- een te realiseren minimale bereikbaarheid van recreatief groen vanuit woongebieden;
- de verplichting voor regio's om een landschapsfonds of groenfonds in te richten, gekoppeld aan verstedelijkings- en woningbouwopgaven;

De werkgroep benadrukt dat de precieze vormgeving van een dergelijke kwantitatieve afspraak om nader onderzoek vraagt.

Daarnaast vraagt de opdracht om een scopebepaling van het recreatieve netwerk. Ook deze scopebepaling vraagt om nader onderzoek. De werkgroep stelt dat het recreatieve netwerk in ieder geval het volgende omvat:

1. Grotere groengebieden in en om de stad

- gebieden waar recreatief medegebruik mogelijk is;
- zowel nieuwe groengebieden als kwaliteitsverbetering van bestaande gebieden;
- voldoende capaciteit om de huidige en toekomstige recreatiedruk als gevolg van verstedelijking op te vangen.

2. Groenblauwe verbindingen

- aantrekkelijke en toegankelijke wandel- en fietsverbindingen;
- verbindingen tussen woongebieden, recreatiegebieden en natuurgebieden.

Integreer de recreatieopgave met andere ruimtelijke opgaven

De werkgroep benadrukt dat het recreatieve netwerk niet als afzonderlijke ruimteclaim moet worden benaderd. De ontwikkeling van recreatief groen kan juist bijdragen aan andere maatschappelijke en ruimtelijke opgaven, waaronder:

- versterking van het Natuurnetwerk Nederland;
- klimaatadaptatie en (piek)waterberging;
- biodiversiteitsherstel;
- duurzame landbouw;
- gezondheid en leefbaarheid;
- duurzame mobiliteit.

Een integrale benadering zorgt voor efficiënt ruimtegebruik, de uitvoerbaarheid en het voldoen aan internationale afspraken op het gebied van natuurherstel, water en milieu.

Rol van het Rijk als partner in de uitvoering

Een kaderstellende opdracht alleen is onvoldoende. De werkgroep verwacht dat het Rijk zich actief opstelt als partner in de uitvoering. Daarvoor wordt door de werkgroep verwezen naar de ondersteuning die de Dienst Landelijk Gebied in het verleden aan regio's bood. De volgende taken worden daarbij van het Rijk verwacht:

1. Inzet op kennisontwikkeling en verspreiding, data en monitoring

- landelijke datasets beschikbaar stellen
- methoden voor nulmetingen ontwikkelen
- regio's te ondersteunen bij monitoring en evaluatie
- onderlinge uitwisseling van kennis tussen de regio's (te beginnen bij de NOVEX regio's)

2. Ondersteuning van de realisatie door grondbeleid

- strategische grondaankopen;
- grondruil;
- ondersteuning bij gebiedsprocessen waar grondposities een knelpunt vormen.

3. Structurele financiering organiseren

- langjarige investeringsmiddelen beschikbaar te stellen;
- financiering van beheer en onderhoud mogelijk te maken;
- regio's te ondersteunen bij het benutten van Europese en nationale subsidieregelingen.

4. Regie op samenwerking tussen

- provincies;
- gemeenten;
- waterschappen;
- terreinbeherende organisaties;
- agrariërs;
- private grondeigenaren.

Daarbij ondersteunt het Rijk complexe gebiedsprocessen met proces- en projectmanagement.

Colofon

ONDERWERP

Verkenning aanpak GIOS binnen de NOVEX gebieden

OPDRACHTGEVERS

De leeragenda Groen in en om de Stad

September 2026

Definitieve versie

Over Arcadis

Arcadis is de leidende wereldwijd opererende ontwerp- en consultancyorganisatie op het gebied van de natuurlijke en gebouwde omgeving. Wij helpen onze klanten en de maatschappij met doeltreffende, duurzame en digitale oplossingen. Wij zijn met 36.000 mensen actief die in ruim zeventig landen meer dan €4,2 miljard aan omzet genereren. Wij helpen UN-Habitat met onze mensen, die kennis en expertise leveren om de moeilijke leefomstandigheden te verbeteren in gebieden die lijden onder de gevolgen van klimaatverandering.

www.arcadis.com

Over &flux

&flux werkt aan een toekomstbestendig Nederland. Door advies, begeleiding en samenwerking tussen (semi)publieke en private organisaties. Wij doen dit door projecten en programma's te leiden, uit te voeren of aan te jagen. Altijd gericht op de opgave en op de inhoud en vanuit ofwel een strategische, een tactische of een operationele werkwijze. Want dat is wat we het liefst doen. Impact maken en zorgen dat hetgeen we begeleiden in de praktijk uitgevoerd wordt.

www.nflux.nl