



DE REGIONALE INVESTERINGSAGENDA

– het ach en wee van één gebiedsportemonnee



**Leerstoel
Gebiedsontwikkeling**

INHOUD

SAMENVATTING	6
1 LEERTRAJECT: DENKEN, DURVEN, DOEN...	10
2 RAAMWERK: EEN RIA IS NOOIT AF, MAAR ALTIJD KLAAR	14
3 UITVOERING: PROFESSIONEEL VOORUIT STRUIKELEN	50
BIJLAGE: ONDERZOEKSOPZET	54
BRONNEN	57

DE REGIONALE INVESTERINGSAGENDA

– het ach en wee van één
gebiedsportemonnee

Ir. Wendy de Hoog
Senior onderzoeker SKG

Ineke Lammers BSc
Impactmanager SKG

Met een voorwoord van prof. dr. Co Verdaas
Hoogleraar gebiedsontwikkeling TU Delft

2024
Leerstoel Gebiedsontwikkeling
Technische Universiteit Delft



WOORD VOORAF

Nederland is af, zo klonk het ongeveer 20 jaar geleden. Het kan verkeren. Anno 2024 buitelen de opgaven in de fysieke leefomgeving over elkaar heen. Er is geen draaiboek of blauwdruk dat aangeeft wat we precies moeten doen. Daar komt bij dat we uiteenlopende en soms zelfs botsende belangen moeten wegen en er dus politieke keuzes nodig zijn. Gelukkig kunnen we voortbouwen op veel kennis, kunde en ervaring. En op nieuwe instrumenten die helpen bij het organiseren van richting en uitvoeringskracht. De Regionale Investeringsagenda (RIA) is daar een treffend voorbeeld van: deze werkwijze biedt professionals en beslissers handvatten om visie, realisme en (feiten)kennis te bundelen.

Inmiddels bruist het in tal van regio's; de RIA is onmiskenbaar aan een opmars bezig. Naast overheden nemen ook maatschappelijke en private partners steeds vaker hiertoe zelf het initiatief, op weg naar een volhoudbare toekomst. Landelijk is er eveneens steun: het Haagse hoofdlijnenakkoord van voorjaar 2024 onderschrijft het idee van een strategische investeringsagenda op regionaal niveau.

HET IS GOED OM DE OPGEDANE ERVARINGEN BREED TE DELEN. DAARTOE IS HET LEERTRAJECT RIA IN HET LEVEN GEROEPEN

Het is goed om de opgedane ervaringen breed te delen. Daartoe is het leertraject RIA in het leven geroepen, mede mogelijk gemaakt door het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijkrelaties en de betrokken partners binnen Stichting Kennis Gebiedsontwikkeling (SKG). Hopelijk biedt dit leertraject houvast en inspiratie. Laten we samen blijven leren om te kunnen leveren aan de samenleving!

En ja, er is nog een lange weg te gaan, maar door samen te denken, te durven en te doen kunnen we de verbouwing van Nederland met vertrouwen tegemoet treden.

Co Verdaas,
Hoogleraar gebiedsontwikkeling TU Delft/SKG en Deltacommissaris

SAMENVATTING

Er komt veel op ons af bij het leefbaar houden en toekomstbestendig maken van Nederland. De beleidsambities liggen er om richting te geven aan de ruimtelijke opgaven waar ons land voor staat, al wordt de kloof tussen beleid en uitvoering steeds groter. De opeenstapeling van allerlei sectorale beleidsambities brengt tal van ruimteclaims met zich mee die bij uitstek onderhevig zijn aan politieke invloeden. Ook kampen we met een schaarste in grond, middelen, capaciteit en competenties. Gaandeweg moeten er indringende bestuurlijke keuzes gemaakt worden. Want de realiteit is dat niet alles overal kan - en zeker niet tegelijk.

6

De regio vormt bij dit alles een uniek speelveld, met een scala aan actoren en belanghebbenden. Zij kunnen als partners de verschillende ruimtelijke opgaven in samenhang bekijken. In dit regionale speelveld kan de vertaalslag van ruimtelijk beleid naar uitvoering worden gemaakt, mits de benodigde investeringsopgave en bekostigingsstrategieën om tot uitvoering te komen in kaart worden gebracht. Uiteraard kunnen in de regio de nationale beleidsambities- en programma's soms hard botsen met regionale en lokale belangen, prioriteiten, projecten en investeringskracht. Ondanks de botsende belangen en de onzekerheid over de opgaven is er echter het besef dat verschillende actoren en belanghebbenden afhankelijk van elkaar zijn. Ze hebben elkaar nodig om resultaten te boeken in de fysieke leefomgeving.

Het is duidelijk dat er behoefte aan zowel richting als flexibiliteit in het ruimtegebruik is. De kunst is het opstellen van een gezamenlijk gedragen regionaal perspectief. Met daarvan afgeleid een strategische, samenhangende agenda die de uitvoeringskracht borgt. Met andere woorden: een Regionale Investeringsagenda (RIA). De RIA is een werkwijze om de door het Rijk geformuleerde nationale beleidsambities te vervlechten met de provinciale, regionale en lokale beleidsambities en opgaven. Overheden, semipublieke, private en maatschappelijke partners verkennen samen hoe gemeenten-overstijgende bovenlokale plannen, programma's, projecten, en geldstromen zich tot elkaar verhouden en verbonden kunnen worden. Zo komen ze tot een gezamenlijk en gedragen perspectief op de regionale ruimtelijke opgaven. Dit gebeurt door open te zijn over de diverse belangen, de mogelijke ruimtelijke keuzes uiteen te zetten en de gedeelde investeringsopgave expliciet te maken. Dit brengt investeerders (publiek, semipubliek, privaat, maatschappelijk) en hun capaciteit bij elkaar, waardoor projecten naar tijd en plaats geprioriteerd kunnen worden.

Het leertraject laat zien dat er voor het opstellen van een RIA geen blauwdruk bestaat met de perfecte route. Daarvoor zijn de verschillen in aanpak en regionale omstandigheden te groot. Wel laat de RIA-werkwijze zich vatten in een aantal elementen die nodig zijn om tot een RIA als losstaand product te komen (*zie figuur 1, waarin de elementen van de RIA-werkwijze verbeeld zijn*).



Figuur 1

RIA-werkwijze



De **gezamenlijke verkenning** vormt de basis om met de betrokken regionale partners te komen tot een gedeeld empirisch inzicht over de regionale opgaven. In menig gesprek met de praktijkgemeenschap blijkt dat partijen zich niet altijd geheel bewust zijn van de context waarin ze tot uitvoering moeten komen. Ook hierin voorziet een RIA. Het kan zijn dat bepaalde gegevens nog ontbreken of dat het beoogde doel nog nader ingekleurd dient te worden, maar dat is juist onderdeel van de joint fact finding. Ook het gedeelde besef dat er onzekerheid is over de opgaven, er botsende belangen bestaan en dat er afhankelijkheden bestaan om tot resultaten te komen, is een zeer waardevol inzicht tijdens deze fase van het proces.



De inzichten van de gezamenlijke verkenning worden vervolgens vertaald naar een **gedeeld regionaal perspectief met programmering**. Het gaat hierbij om de vertaalslag van de verschillende opgaven en beleidsambities op het gebied van wonen, bereikbaarheid, energie, et cetera.

Deze worden uitgeschreven in aantallen, locaties, projecten en tijdshorizonten. Het in beeld brengen van de ruimtelijke inpassingen op kaartmateriaal laat zien waar ruimtelijke drukte, afhankelijkheden en knelpunten aanwezig zijn. Met andere woorden: dit element faciliteert het gesprek over waar de ruimtelijke puzzel knelt.



Het **afwegingskader en de prioritering** helpen bij het maken van ruimtelijke keuzes en afwegingen, om te komen tot een aantal uitvoerbare regionale projecten. Het kan gebeuren dat de beleidsambities en/of de opgaven niet in de beschikbare ruimte passen. Ook komt het voor dat de middelen, capaciteit, draagvlak niet voorhanden zijn. Dan is het van belang keuzes te maken, beleidsambities bij te stellen of te temporiseren en naar tijd en plaats te prioriteren ('dit eerst en dat later'). Dit kan spanningen met zich meebrengen en belangen kunnen botsen. Dat hoort ook bij dit proces.

7

Prioritering van de beleidsopgaven is maatwerk per regio en onderwerp van bestuurlijke keuzes, ook tussen regio, provincie en Rijk. Daarnaast moet de inzet van mensen en middelen in verhouding staan tot de ambities.



Om het gedeelde regionale perspectief en het gebiedsprogramma tot uitvoering te laten komen, is het zaak de **investeringsopgave** in beeld te krijgen. Daarbij hoort een overzicht van de partijen die eventueel zouden kunnen bijdragen aan de regionale ontwikkelingen. De RIA als product is een uitvoeringspropositie die helpt het gesprek tussen partners te faciliteren en de financiële ruimte te bepalen voor de uitvoerbare projecten. Afhankelijk van de inhoudelijke fase en beleids- en uitvoeringssnelheid is het zaak om andere partners (zoals semipublieke, private en maatschappelijke partijen) tijdig bij het proces te betrekken, met tussentijdse toe- en uittredingsmomenten. Het antwoord op de vraag welke partijen op welk moment erbij worden gehaald is situationeel en per regio verschillend.



De **uitvoerings- en investeringsagenda** vormt het sluitstuk. De partners committeren zich aan de gezamenlijke kwalitatieve en kwantitatieve doelstellingen, de inspanningsverplichtingen en de samenwerkingsafspraken.

Dit geheel wordt ondersteund met de toedeling van financiële middelen, benodigde tijd en capaciteit. De fasering wordt gekoppeld aan regionale ruimtelijke projecten en activiteiten. Zonder afbreuk te doen aan de democratische legitimering waarbij de financiële risico's en besluitvorming blijven liggen bij de individuele investerende overheden. Ook de private en maatschappelijke partijen moeten hiervoor terug naar de achterban.

Het ontwikkelen van een RIA is vooral een gezamenlijke zoektocht met de betrokken partners en voelt soms als 'professioneel vooruit struikelen'. Het is een proces dat gepaard gaat met vallen en opstaan. De inzet is een constructieve aanpak van de onzekerheden over de opgaven, botsende belangen, ruimtelijke keuzevraagstukken, institutionele kaders en financieringsmogelijkheden. Het blijft in dit proces continu schakelen tussen aan de ene kant empirie, ambities, doelen en aan de andere kant ruimtegebruik, middelen, capaciteit, competenties, draagvlak en uitvoerbaarheid.

Enkele aanbevelingen om voortgang te boeken tijdens het opstellen van een RIA zijn vooral gericht op de 'zachte' kant van samenwerken. Het lijken open deuren, maar ze zijn daarmee niet minder relevant: gebiedsontwikkeling blijft toch vooral mensenwerk.

AANBEVELINGEN BIJ HET OPSTELLEN VAN EEN RIA

- **Leer door te doen:**
bouw momenten in om samen te leren en te reflecteren op het proces en de inhoud.
- **Investeer in het bouwen van vertrouwen:**
het kost tijd om dit op te bouwen, maar neem die tijd want te veel haast in het begin leidt dikwijls tot vertraging bij de uitvoering.
- **Maak ruimte voor participatie:**
betrek semipublieke, private en maatschappelijke partners tijdig. Dit vergroot de investeringskracht voor de regio en borgt draagvlak, synergie, commitment en tempo.
- **Bevraag de inzet van (sectorale) middelen:**
verken met elkaar hoe de (sectorale) middelen verbreed ingezet kunnen worden op een gecoördineerde en gebiedsgerichte manier.
- **Investeer in competentie-ontwikkeling:**
het werken aan onontkoombare, gelaagde en complexe opgaven is een balanceer act en vraagt om nieuwe competenties en leiderschap.

1

LEERTRAJECT: DENKEN, DURVEN, DOEN...

10



1.1 Veel ruimtelijke opgaven, maar gemakkelijke keuzes zijn er niet meer

Er komt veel op ons af als het gaat om het leefbaar houden en toekomstbestendig maken van Nederland. Dat blijkt ook uit het [voorontwerp Nota Ruimte](#) (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijkrelaties, 2024). Werp een blik op de ruimtelijke opgaven rondom woningbouw, bereikbaarheid, economie, landbouw, klimaat, water en energie: we kunnen niet anders concluderen dan dat de ruimtelijke opgaven uitdagend zijn. De onderliggende sectorale beleidsambities zijn sterk met elkaar verweven. Bovendien zijn ze in zekere mate ook afhankelijk van elkaar om tot resultaten te komen. Dat maakt de materie buitengewoon complex.

Zo kunnen we alleen woningen bouwen als we deze ook kunnen aansluiten op het energienetwerk en de drinkwatervoorziening robuust is. Bovendien moeten we rekening houden met een veranderend klimaat, want we willen wel allemaal droge voeten houden. Verder is het van belang dat steden en dorpen goed bereikbaar zijn en ondernemerschap en culturele activiteiten kunnen floreren. Voor de nodige ontspanning en ons welzijn zijn een groene omgeving en de toegang tot natuur essentieel. Niet in de laatste plaats mogen we ook zeker meer aandacht besteden aan het versterken van de biodiversiteit en de vitaliteit van het landelijk gebied.

De beleidsambities om richting te geven aan al deze ruimtelijke opgaven liggen er. Al wordt de kloof tussen beleid en uitvoering wel steeds groter, aldus het rapport [De uitvoering aan zet](#) van de Raad voor de leefomgeving en infrastructuur (Rli, 2023). Deze Raad bracht recent ook een advies uit over de noodzaak van klimaatbestendige ruimtelijke ordening en daarin lezen we een pleidooi voor flexibiliteit. Aanpasbaarheid moet de norm worden in de ruimtelijke ordening: niet alles kan overal en voor altijd, aldus het rapport [Ruimtelijke ordening in een veranderend klimaat](#) (Rli, 2024).

Het is duidelijk: er is behoefte aan zowel richting als flexibiliteit in het ruimtegebruik. De opeenstapeling van sectorale beleidsambities brengt namelijk ruimteclaims met zich mee, die bij uitstek onderhevig zijn aan politieke invloeden. De schaarste in grond, middelen en capaciteit maakt een afweging noodzakelijk en daarmee indringende bestuurlijke keuzes.

11

Want de realiteit is dat niet alles overal kan, niets doen geen optie is en keuzes vooruitschuiven niemand helpt. Deze boodschap is onder meer verwoord door het NOVEX-gebied De Peel in het ontwikkelperspectief [Een ontwikkelend perspectief op weg naar 2050 – meerkleurige toekomst in de Peel](#) (Stuurgroep NOVEX De Peel et al., 2023).

De kunst zit hem vooral in het opstellen van een gezamenlijke gedragen visie en een daarvan afgeleide strategische, samenhangende agenda – waaraan de uitvoeringskracht is gekoppeld. Met andere woorden: een Regionale Investeringsagenda (RIA). De RIA behelst een werkwijze waarbij ruimtelijke beleidsambities op nationaal, provinciaal, regionaal en lokaal niveau samenhangend worden vertaald in een gezamenlijke visie, programma, locaties en projecten. Met daarbij een prognose van de investeringen die nodig zijn om tot uitvoering te komen, inclusief de (mogelijke) bijdragen van overheden, private en maatschappelijke partners. Uitvoering vraagt immers om richting, erkenning van de samenhang en een flinke dosis realisme.

1.2 Aanleiding

De afgelopen tijd moedigt het Rijk de partners in NOVEX-gebieden aan om gezamenlijk tot een samenhangende RIA te komen. Deze RIA-werkwijze wordt in de Nationale Omgevingsvisie (NOVI) omschreven en door voormalig minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) Hugo de Jonge onderschreven in verschillende kamerbrieven. [Het Hoofdlijnenakkoord - hoop, lef en trots](#) (Rijksoverheid, 2024) noemt het begrip strategische investeringsagenda expliciet als kansrijk vehikel voor een structurele samenwerking met de regio. Want ongeacht de ruimtelijke keuzes die nodig zijn op de verschillende schaalniveaus, er zijn grote investeringen nodig om Nederland verder vorm te geven. Investeringsaanpakken die zowel door de overheid als door private en maatschappelijke partijen worden opgebracht. De RIA-werkwijze maakt de ruimtelijke keuzevraagstukken voor alle betrokkenen inzichtelijk, zodat er slim en effectief kan worden geprogrammeerd en geïnvesteerd. Met als uiteindelijk doel om ambities, middelen, uitvoeringscapaciteit en realiteit in balans te brengen en ruimtelijke projecten en activiteiten te prioriteren, naar tijd en plaats in de regio.

1.3 Leertraject

De Stichting Kennis Gebiedsontwikkeling (SKG), verbonden aan de Leerstoel Gebiedsontwikkeling aan de Technische Universiteit (TU) Delft, heeft een leertraject ontwikkeld rondom de RIA. Het Ministerie van BZK verleende hiervoor een subsidie, opdat de opgedane kennis breed kan worden verspreid. De aanleiding voor het leertraject ligt in de wens om de ambities van de [Nationale Omgevingsvisie](#) (NOVI) tot uitvoering te brengen en voor ieder [NOVEX-gebied](#) een RIA op te stellen. In het leertraject zijn drie regio's in verschillende NOVEX-gebieden gevolgd bij hun zoektocht naar het opstellen van een RIA. De eerste inzichten en geleerde lessen kunnen we nu delen met een breder publiek, in de vorm van deze handreiking. Het gaat om Arnhem-Nijmegen-Foodvalley (ANF), Metropool Regio Eindhoven (MRE) en Stedelijke Regio Breda-Tilburg (SRBT). Een uitgebreide beschrijving van de onderzoeksopzet voor dit leertraject is te vinden in de bijlage.

We benadrukken dat het werken met een RIA nog geen staande praktijk is, maar dat er wel volop belangstelling voor bestaat bij de verschillende overheidslagen. Er is duidelijk beweging en er wordt uitvoerig geëxperimenteerd, ook door andere regio's buiten de NOVEX-gebieden (zoals Holland-Rijnland en Twente).

1.4 Leeswijzer

Deze handreiking bestaat uit twee delen. In hoofdstuk 2 zetten we de belangrijkste lessen van het leertraject op een rij. Aan bod komen onder meer de kernbegrippen die bij een RIA een rol spelen, alsmede de elementen die van belang zijn wanneer partijen een RIA willen ontwikkelen. Hoofdstuk 3 richt de aandacht op het vervolg: de uitvoering. We presenteren enkele aanbevelingen om voortgang te boeken in de praktijk. Deze zijn voornamelijk gericht op de 'zachte' kant van samenwerken.

2

RAAMWERK: EEN RIA IS NOOIT AF, MAAR ALTIJD KLAAR

14



2.1 Wat is een regionale investeringsagenda?

De begrippen op een rij

De publicatie van De Zeeuw, Verdaas & Daamen (2020) over een nieuw sturingsconcept voor de inrichting van Nederland geeft de eerste aanzet voor een RIA. De kern van het gedachtegoed is dat publieke, semipublieke, private en maatschappelijke partijen op basis van een samenhangend perspectief en programma sectorale middelen gecoördineerd en gebiedsgericht inzetten. Zo vergroten ze de uitvoeringskracht in de regio. Dat gebeurt zonder afbreuk te doen aan de bestaande beleidsstukken en de reguliere publiekrechtelijke besluitvorming bij gemeenten, provincies, waterschappen en Rijk.

De publicatie stelt dat een RIA de potentie heeft om op regionale schaal:

- De kwaliteiten en potenties van gebieden centraal te stellen.
- De toenemende verkokering in de verschillende beleidssectoren te doorbreken en daarmee functies te combineren.
- Het tempo te versterken en keuzes niet uit te stellen.
- De publieke en private investeringsstromen te bundelen.
- Een passende organisatiekracht en organisatievormen aan te reiken.

Het leertraject dat met de drie regio's is doorlopen, laat zien dat een RIA in de eerste plaats een werkwijze is om ruimtelijke keuzevraagstukken inzichtelijk te maken. Daardoor ontstaat de bewustwording bij de betrokken partners over wat er nodig is om tot uitvoering te komen. Daarnaast is de investeringsagenda een losstaand product waar de verschillende regio's naar toe werken. De RIA blijkt in de praktijk goed aan te sluiten op de NOVEX-gebieden aanpak waarin partijen komen tot een gedragen ontwikkelperspectief.

De kernbegrippen van de RIA zijn hieronder nader omschreven.

De RIA als **werkwijze**: dit is het proces om te komen tot een regionale uitvoerings- en investeringsagenda. De door het Rijk geformuleerde nationale beleidsambities worden vervlecht met de provinciale, regionale en lokale beleidsambities en opgaven. Overheden, semipublieke, private en maatschappelijke partners verkennen gezamenlijk hoe de gemeenten-overstijgende en bovenlokale plannen, programma's, projecten en geldstromen zich tot elkaar verhouden en verbonden kunnen worden. Het doel is een gezamenlijk gedragen perspectief op de regionale ruimtelijke opgaven (in NOVEX-gebieden het Ontwikkelperspectief genoemd).

15

Dit gebeurt door open te zijn over de diverse belangen en de mogelijke ruimtelijke keuzes uiteen te zetten en met elkaar te bespreken. De gedeelde investeringsopgave wordt op deze manier expliciet gemaakt, waarna de investeerders (publiek, semipubliek, privaat, maatschappelijk) met hun investeringscapaciteit bij elkaar worden gebracht. Er ontstaat uitvoeringskracht door het creëren van richting en het met elkaar balanceren van middelen en benodigde capaciteit. Op basis daarvan worden de ruimtelijke projecten en activiteiten geprioriteerd, naar tijd en plaats. Dit is een continu proces van trechteren, verfijnen en concretiseren, want niet alles kan – en zeker niet tegelijk. Het nadenken over wanneer partijen beslissingen over deze keuzevraagstukken escaleren (bijvoorbeeld omdat ze er niet uitkomen), is ook onderdeel van dit proces.

Samenvattend: een RIA is een werkwijze die op regionaal niveau de sectorale beleidsambities samenhangend vertaalt in een gezamenlijke visie, programma, locaties, projecten en bijbehorende investeringen, inclusief de (mogelijke) bijdragen van overheden, private en maatschappelijke partners.

Harriët Tiemens, *Directeur Groene Metropool Regio Arnhem-Nijmegen*, geeft aan dat het vooral gaat om een manier van werken. Partijen in een gebied die iets willen, weten elkaar op tijd te vinden om plannen goed op elkaar af te stemmen. Met op voorhand de erkenning dat ontwikkelingen zo dynamisch zijn en het afstemmen van plannen zo complex, dat de RIA een voortdurende zoektocht is naar wat concreet kan worden en toekomstbestendig is. 'De uitdaging is om wat snelheid in deze complexe samenwerkingsvormen te krijgen en dat proberen wij met de RIA te bewerkstelligen.' (Het Ondernemersbelang, 2024).

De RIA als **product**: dit betreft het expliciet maken van de investeringsopgave die nodig is om het regionale gedragen perspectief uit te voeren. Daarbij wordt de fasering gekoppeld aan regionale ruimtelijke projecten en activiteiten, zonder dat de financiële middelen al direct zijn toebedeeld. De toedeling van financiële middelen, benodigde tijd en capaciteit volgt een proces van herhaald tekenen en rekenen met de betrokken partners.

De ambities, doelen en capaciteit komen zo in balans met de realistische financiële ruimte. Belangrijke voorwaarde is een wisselwerking tussen de beschikbare Rijksmiddelen en de middelen die vanuit de regio zelf ingezet kunnen worden. Provincie, waterschappen, regio, gemeenten, ondernemers en maatschappelijke organisaties moeten aantoonbaar willen investeren in de regio. Op het moment dat de betrokken partners naar eigen inzichten de kosten en baten afwegen, ontstaat er eigenaarschap en slagkracht (De Zeeuw, Verdaas & Daamen, 2020).

De bijbehorende **uitvoeringsagenda** wordt in het **Programma NOVEX** en tijdens de NOVEX-gebieden bijeenkomst in 2022 beschreven als het instrument dat de aansturing, de investeringsbesluiten (RIA), de toepassing van juridisch instrumentarium en de uitvoeringsafspraken vastlegt (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2022 & Van Uum, 2022). Verder geven De Zeeuw, Verdaas & Daamen (2020) in de publicatie over een nieuw sturingsconcept aan dat een uitvoeringsagenda samenhang brengt in de rolverdeling tussen partijen. Er ontstaat helderheid over de te realiseren doelen en de benodigde randvoorwaarden en ruimte. De uitvoeringsagenda ziet tevens toe op een proces van democratische besluitvorming en participatie. Met aandacht voor de samenwerkingsvormen binnen de overheid en daarbuiten, kwaliteitsborging en de RIA als sluitstuk met de toedeling van financiële middelen, tijd en capaciteit.

Het schaalniveau waarop een RIA kan worden georganiseerd, is afgeleid van het 'daily urban system'. Dit is het gebied waarbinnen dagelijks de belangrijkste verplaatsingen van bewoners plaatsvinden voor het wonen, werken, leren en recreëren. Een daily urban system kan overlappen met een regio die een herkenbare geografische samenhang en/of (bestuurlijke) samenwerkingsstructuur heeft. Uit het leertraject blijkt dat een daily urban system ook in verschillende provincies kan liggen of grensoverschrijdend kan zijn. Een voorbeeld is het NOVEX-gebied North Sea Port District (Nederland/Terneuzen – België/Gent). Daarnaast bepalen de ruimtelijke opgaven mede het **schaalniveau** waarop een RIA wordt opgesteld. Denk aan de wateropgave waar een ruime blik, wellicht zelfs over de grens, zeer gewenst is om lokale ruimtelijke inpassingen vorm te geven. Voorop staat dat de opgaven leidend zijn voor het schaalniveau en geen enkele begrenzing perfect matcht met de maatschappelijke realiteit.

De RIA is vooral een werkwijze om de **uitvoeringskracht** te versterken. De ruimtelijke opgaven en beleidsambities worden vertaald naar gebiedsgerichte programma's met projecten en activiteiten. Om zodoende de afgesproken maatregelen in de uitvoeringsagenda's tussen nationale, provinciale en lokale partners daadwerkelijk te realiseren. Uitvoeringskracht is het vermogen om tussen partijen gezamenlijk tot de realisatie van een gebiedsgericht duurzaam initiatief, besluit of plan te komen (Boeve et al., 2023). Zo stelt Verdaas (2023) dat het gesprek over uitvoeringskracht al snel gaat over doelen, instrumenten, maatregelen, geld en menskracht. Een terechte stelling, maar er is meer nodig. Uitvoeringskracht vergt een heldere richting, het durven maken van ingrijpende keuzes, het verbinden van beleid met de uitvoering, het verkrijgen van duidelijkheid over eigenaarschap en het vroegtijdig betrekken van de verschillende partners bij langjarige gebiedsprocessen. Het gaat daarbij ook om de 'soft skills', zoals het versterken van een samenwerkingscultuur, het koesteren van het lerend vermogen van de betrokken projectteams en/of organisaties en het tijdig escaleren als er beslissingen nodig zijn.

2.2 De regio als speelveld

Dagelijkse activiteiten als wonen, werken, leren, recreëren vinden primair plaats op een regionaal schaalniveau of in het hiervoor genoemde daily urban system. Hoewel de regio geen onderdeel is van de huidige bestuurlijke indeling en taakafbakening van Nederland (het bekende 'Huis van Thorbecke'), zijn er veel regionale samenwerkingsverbanden. In allerlei samenstellingen proberen ze publieke taken uit te voeren en strategische vraagstukken het hoofd te bieden (Dreef et al., 2024). De publicatie van de Rijksuniversiteit Groningen **Besturen in regionale ecosystemen - eindanalyse BRE-onderzoek** (Dreef et al., 2024) vergelijkt tien regio's en hun samenwerkingsverbanden en laat zien dat het zinvol is om structureel te investeren in regionale samenwerking. Regio's die structureel, langjarig rond een gezamenlijke agenda en met een duidelijke kartrekker samenwerken, slagen er beter in tastbare resultaten te boeken dan regio's die dat niet doen.

De regio vormt dus bij uitstek het relevante speelveld met daarin een scala aan actoren en belanghebbenden. Zij kunnen als partners de verschillende ruimtelijke opgaven in samenhang bekijken. Binnen dit



speelveld is het mogelijk de vertaalslag van ruimtelijk beleid naar uitvoering te maken, mits de benodigde investeringsopgave en bekostigingsstrategieën om tot uitvoering te komen in kaart worden gebracht. Tegelijkertijd kunnen in dezelfde regio de nationale beleidsambities- en programma's soms hard botsen met regionale en lokale belangen, prioriteiten, projecten en investeringskracht. Niettemin overheerst het besef dat verschillende actoren en belanghebbenden afhankelijk van elkaar zijn, om samen de zo gewenste resultaten in de fysieke leefomgeving te behalen.

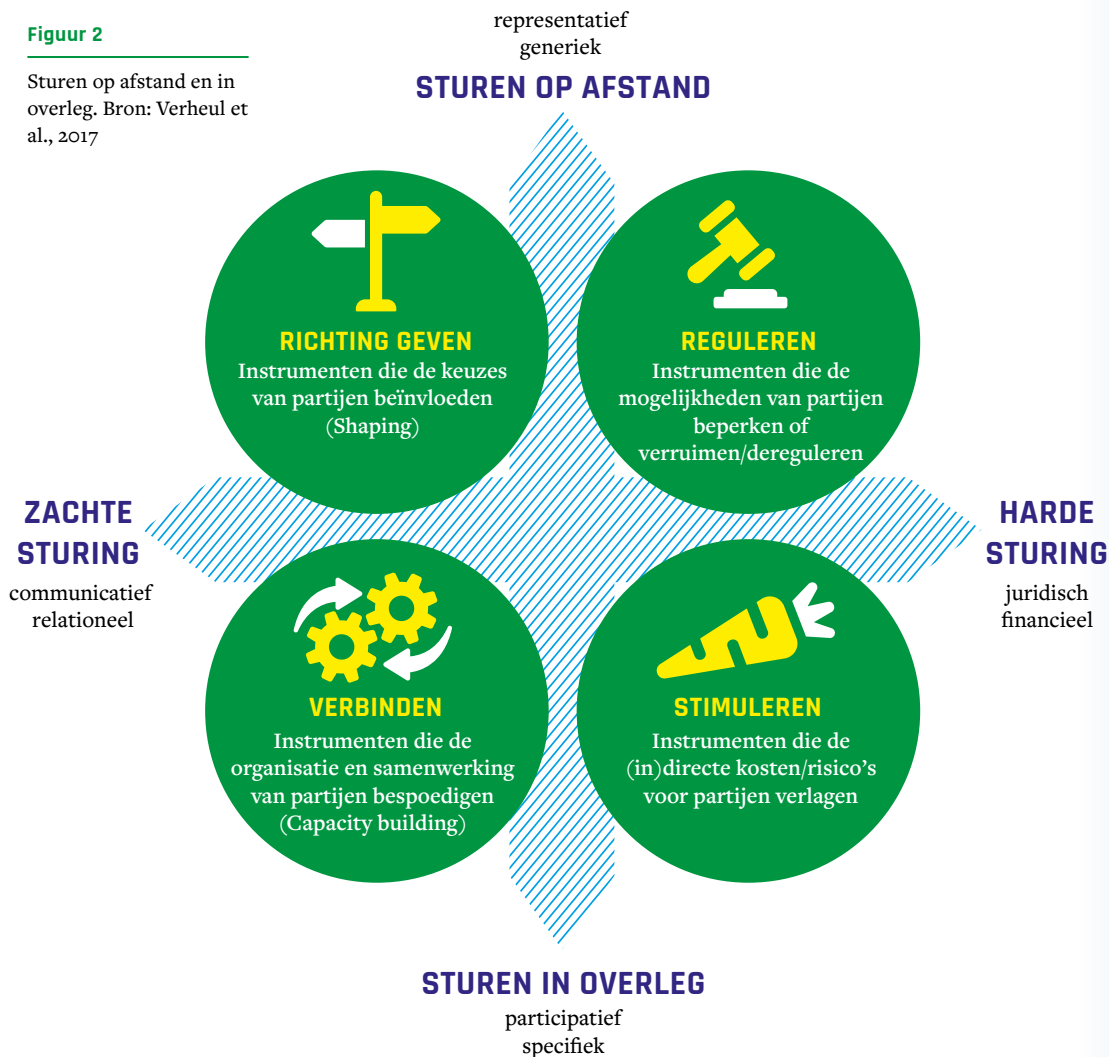
Het leertraject laat tevens zien dat het regionale speelveld zich leent voor de betrokkenheid van investerende bedrijven en maatschappelijke partijen. Zij werken met hun investeringskracht aanvullend op de benodigde publieke investeringen. Het organiseren van die private en maatschappelijke uitvoerings- en investeringskracht gaat niet vanzelf. Er is een duidelijk beeld nodig van de opgaven, alsmede een helder verhaal waaraan partijen zich kunnen binden (het bekende 'narratief'). Voeg daarbij het zicht op de investeringsopgave en de financieringsmogelijkheden, een langdurige inzet van middelen en capaciteit en een passende organisatiekracht en organisatievorm (inclusief een duidelijke rolverdeling en heldere spelregels).

2.3 De vraag naar meervoudige sturing, op afstand en in overleg

Het leertraject wijst ook uit dat het Rijk meer sturing en richting moet geven. Alleen dan zijn er op provinciaal, regionaal en lokaal niveau concrete ruimtelijke keuzes mogelijk. Het Planbureau voor de Leefomgeving (PBL) constateert dat het Rijk en provincies nog een aanzienlijke inhoudelijke slag moeten slaan om te komen tot daadwerkelijke ruimtelijke keuzes en een samenhangende omgevingsvisie (zie het rapport [Provinciale voorstellen voor omgevingsbeleid in nationale samenhang](#) (PBL, 2024).

Figuur 2

Sturen op afstand en in overleg. Bron: Verheul et al., 2017



Wellicht biedt het hybride sturingsconcept uit de publicatie van De Zeeuw, Verdaas en Daamen (2020) hier soelaas. Dit concept omvat verschillende sturingsmodellen, zoals hiërarchie, markt, netwerk en zelforganisatie, die situationeel kunnen worden toegepast – al naargelang de fase waarin het gebiedsproces zich bevindt. De modellen worden ondersteund met ‘harde’ en ‘zachte’ sturingsmiddelen, zoals richting geven, stimuleren, verbinden en reguleren (figuur 2).

Het hybride sturingsconcept gaat ervan uit dat sommige ruimtelijke keuzes alleen op bovenregionale schaal gemaakt kunnen worden. Denk aan investeringen in infrastructuur, water(veiligheid) en het energienetwerk. Deze Rijkssturing vindt onder andere plaats met de *Nationale Omgevingsvisie* (NOVI) en de nog te publiceren nieuwe *Nota Ruimte* (sturingsmiddel: richting geven en reguleren). De nieuwe Nota Ruimte is dienstbaar als deze enerzijds een aantal structurerende keuzes maakt, bijvoorbeeld voor het omgaan met het water- en bodemsysteem en de verstedelijking op lange termijn. Anderzijds moet de nota voldoende ruimte laten aan regio's en de partners aldaar voor een nadere uitwerking. Binnen de kaders zijn de decentrale overheden dan zelf aan zet om de uitvoering en realisatie van programma's en projecten ter hand te nemen.

Dit samenspel tussen lange termijn kaders en regionale uitvoeringskracht biedt enige ruimte voor de politieke rationaliteit die doorgaans meer gericht is op actuele kwesties. Gelijktijdig hebben beleggers, private en maatschappelijke partners voor hun inzet vaak behoefte aan richting voor de langere termijn. Dit dilemma is van alle tijden en vraagt om situationele stuurmanskunst, samenwerking en een bestuursstijl die gebaseerd is op openheid, helderheid, bestuurskracht en moed.

De rol en instrumenten van decentrale overheden bij de uitvoering van Rijksbeleid verdienen daarom extra aandacht. Een regionaal perspectief met daarin de ruimtelijke opgaven helder in kaart gebracht, helpt bij het sturen van de gebiedsprocessen op lokaal niveau. Een eigen regionale agenda maakt duidelijk waar de prioriteiten liggen en welke geldstromen er nodig zijn om te programmeren, investeren en uitvoeren. Daarnaast bindt een sterk coherent verhaal over de geplande ontwikkelingen in de regio en de urgentie daarvan de mensen aan de opgaven. Tenslotte wordt het aanhaken bij programma's en subsidiestromen van het Rijk gemakkelijker, constateert de Rli (Rli, 2023).



2.4 Het ach en wee van één gebiedsportemonnee

We lazten het al in de voorgaande paragrafen: de RIA-werkwijze is vooral een ‘andere’ manier van samenwerken, gericht op het centraal stellen van het gebied en het in samenhang verkennen van de opgaven. Om vervolgens met elkaar toe te werken naar een gedeelde, strategische, integrale agenda, gekoppeld aan uitvoeringskracht. Dat gebeurt door het gecoördineerd inzetten van geldstromen in een regio. Het is een werkwijze die in de NOVEX-gebieden wordt voorgestaan. De link tussen uitvoeringskracht en bekostiging is daarbij cruciaal. Dit vergt wel een andere manier van denken, durven en doen, zeker als het gaat om de inzet van (sectorale) middelen, processen en structuren (zoals bijvoorbeeld Bestuurlijke Overleggen Leefomgeving (BOL), Meerjarenprogramma Infrastructuur, Ruimte en Transport (MIRT), et cetera). Daarnaast is cruciaal het bundelen van geldstromen die ingelegd kunnen worden door de partners die willen investeren in de regio.

Eenvoudig is deze ambitie niet. Sectoraal beleid en de verkokering van dit beleid en de bijbehorende budgetten zitten nu eenmaal ingebakken in onze complexe maatschappij. Ze werken door in de departementale organisatiestructuur van de Rijksoverheid en lagere overheden. Het leggen van dwarsverbanden en het in samenhang oppakken van de gebiedsopgaven stelt daarbij hoge eisen en competenties aan bestuurlijke en ambtelijke medewerkers. Of zoals een deelnemer uit een

van de pilotregio's aangaf: *‘Het vergt een cultuurverandering en een andere manier van samenwerken om weg te blijven van sectoraal denken en de opgaven in de fysieke leefomgeving daadwerkelijk integraal aan te pakken en uit te voeren.’* Hans Tijl, Algemeen Directeur Provincie Flevoland, onderstreept dit tijdens een [panelgesprek over de RIA op het SKG Jaarcongres in 2024](#) (gebiedsontwikkeling.nu, 2024) waarbij de RIA-werkwijze begint met cultuurverandering: *‘Als we doen wat we deden, krijgen we wat we kregen. We moeten met z'n allen deze andere manier van werken omarmen, ook al zal dat soms best lastig zijn omdat sommige ruimtelijke keuzes zullen schuren. Niet alles kan overal en zeker niet tegelijk. Dat vraagt om durf en elkaar vasthouden in langdurige gebiedsprocessen.’* Deze notie van cultuurverandering geldt ook voor het gebiedsgericht coördineren van budgetten: *‘We proberen sectoraal te maximaliseren terwijl we juist met elkaar regionaal moeten optimaliseren,’* aldus Holmer Doornbos Programmadirecteur NOVEX Verstedelijking bij Regio Foodvalley.

Het totaal omgooien van dit geheel aan sectorale middelen, processen en structuren is geen zinvolle marsroute. Het gaat er vooral om samenhang aan te brengen bij de inzet van deze sectorale middelen, om zodoende in een gestructureerd proces de gewenste doelen in een regio te bereiken. Dit vergt wel een behoorlijk staaltje procesmanagementkunsten om de verscheidende (regionale) gesprekstafels en beslismomenten op elkaar afgestemd te krijgen, zo blijkt uit de gesprekken met de verschillende pilotregio's.

Een mogelijkheid is het actief staken van een aantal sectorale gesprekstafels en deze ophangen aan de RIA. Door ze in te richten als integrale gesprekstafels wordt wellicht een volgende stap gezet om het sectorale denken om te buigen naar een integrale gebiedsgerichte aanpak. Dit neemt niet weg dat de sectorale analyses ook binnen de RIA heel bruikbaar zijn; het gaat vooral om het creëren van samenhang en concretisering in programma's en projecten.

De RIA-werkwijze biedt zicht op de investeringsbehoefte door de bestaande en nieuwe geldstromen in kaart te brengen. Inmiddels is in de regio's de behoefte flink gegroeid om flexibeler om te mogen gaan met sectorale (Rijks)middelen. Oftewel één gebiedsportemonnee met verschillende bankpasjes, voor het gecoördineerd inzetten van (sectorale) middelen en andere geldstromen (de bankpasjes) in een gebied. *'Maak als regio een investeringsagenda, kijk wat er nodig is voor de gebiedsportemonnee om de ruimtelijke opgaven te laten slagen door te verkennen welke sectorale potjes hiervoor inzetbaar zijn en wat de regio zelf kan bijdragen,'* aldus Hans Tijl. Marjolein Jansen, Directeur-Generaal Ruimtelijke Ordening bij het ministerie van BZK, vult aan: *'Als het ware een gebiedsportemonnee met verschillende bankpasjes voor de verschillende ruimtelijke thema's. Let wel, de Rijksdepartementen geven hun bankpasje niet af, maar je beheert deze met de intentie deze passend in te zetten voor de opgaven in de RIA waarbij je in de tijd kan blijven sturen.'* Harriët Tiemenschetst treffend: *'Ook al heb je de bekostiging nog niet rond, we moeten elkaar kunnen vasthouden in gebiedsprocessen. Niet gelijk "ik kan het niet betalen", maar op zoek gaan naar een mogelijkheid waarbij instappen niet direct nodig is, maar wel samen ontdekken hoe dit op de lange termijn wel kan gebeuren.'*

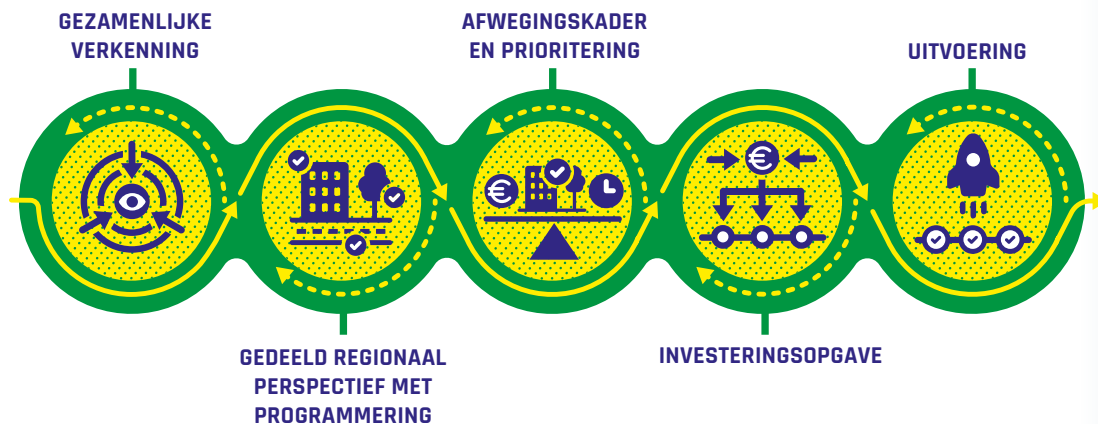
Het Interprovinciaal Overleg (IPO), in haar propositie voor het landelijk gebied [Handen uit de mouwen voor een toekomstbestendig landelijk gebied](#) (IPO, 2023) geeft mee dat bij langjarige gebiedsprocessen de uitvoering is gebaat bij langjarige zekerheid over de beschikbare middelen, tijd, menskracht en afspraken. Dit geeft partners zekerheid en biedt inwoners en ondernemers de ruimte en mogelijkheden zich klaar te maken voor de toekomst.

Gedacht kan worden aan bijvoorbeeld het meervoudig inzetten van (sectorale) Rijksmiddelen. Deze zijn op een bredere manier inzetbaar voor een gebied of regio door de doelstellingen en/of kwaliteitseisen te verbreden.

Ook het opstellen van een gebiedsfonds komt regelmatig ter sprake in de gesprekken die gevoerd zijn tijdens dit leertraject. Er zijn talloze financierings- en bekostigingsinstrumenten die gepaard gaan met hun eigen kansen en belemmeringen. De SKG voerde eerder een verkenning uit naar [Regionale fondsen in gebruik voor gebiedsontwikkeling](#) (Verdaas et al., 2020) en concludeerde dat fondsvorming een weerbaarstig proces is, met tal van kansen en belemmeringen. Regionale fondsvorming is geen doel op zich, maar eerder een instrument waardoor samenwerking kan worden bevorderd. Met als winst visievorming, gedeeld eigenaarschap, gelijke lusten en lasten, commitment en duidelijke langjarige afspraken.

2.5 Elementen bij het opstellen van een RIA

Dan komen we bij de verschillende onderdelen van een Regionale Investeringsagenda. Met als eerste de constatering dat dé RIA niet bestaat. Het leertraject laat zien dat er tussen en binnen de regio's vaak grote verschillen bestaan (zie ook het onderzoek van de Rijksuniversiteit Groningen over het besturen in regionale ecosystemen (Dreef et al., 2024)). Elke regio is anders, kent andere opgaven en is onderhevig aan veranderende wensen en ambities vanuit de samenleving. Logischerwijs bestaat er dan ook voor het opstellen van een RIA geen blauwdruk. Het is eerder een werkwijze met een aantal elementen. Deze creëren overzicht, brengen in beeld welke zaken gerealiseerd kunnen worden en welke ontwikkelingen aandacht nodig hebben om deze op gang te krijgen. De betrokken partners kunnen de elementen op geheel eigen wijze invullen. Ze zijn mede afhankelijk van de regionale opgaven en waar de prioriteit wordt gelegd, de (bestaande) samenwerkingsverbanden in de regio en de ambtelijke en bestuurlijke capaciteit, inzet en draagvlak. Ook de betrokkenheid van private en maatschappelijke partijen en de aanwezigheid van (bestaande) middelen, processen en structuren zijn van belang. Daarnaast spelen 'zachte' sturingsinstrumenten zoals het participatieproces, het opbouwen van vertrouwen en de creativiteit van de betrokken partijen een rol. Dit geldt ook voor de kwaliteit en concreetheid van het gebiedsprogramma en bijbehorende businesscase als 'harde' sturingsinstrumenten.



Figuur 3
RIA-werkwijze met bijbehorende elementen

Bij het opstellen van een RIA is een ‘perfect eindbeeld’ niet de inzet. De RIA zorgt voor samenhang, richting en procesmatige concretisering naar de uitvoering toe. Tussentijdse escalatie of prioritering van ruimtelijke keuzevraagstukken is onvermijdelijk. Dit cyclische proces van trechters, verfijnen, concretiseren, escaleren en prioriteren is in figuur 3 weergegeven met de elementen van de RIA-werkwijze verbeeld. In dit proces schakelen partijen continu tussen empirie, ambities, doelen en anderzijds ruimtegebruik, middelen, capaciteit, competenties, draagvlak en uitvoerbaarheid.

Deze elementen hangen nauw samen met de stappen die in de NOVEX-gebieden doorlopen worden, maar zijn net zo goed toepasbaar in regio’s die buiten deze gebieden vallen. Bij de meeste NOVEX-gebieden is inmiddels de gezamenlijke verkenning met de empirische onderbouwing van de ruimtelijke opgaven afgerond (de Ontwikkelperspectieven). Momenteel worden de investeringsopgaven in kaart gebracht, met de bijbehorende uitvoerings- en investeringsagenda.

We leggen de RIA-werkwijze uit aan de hand van de elementen in figuur 3.

‘ZORG DAT INTEGRAAL OOK ECHT INTEGRAAL IS. SLUIT GEEN ONTWIKKELINGEN UIT OOK AL IS ER NOG WEINIG BEKEND, MAAR BENOEM ZE DAN ALVAST’

– Mathijs van den Broek, Gemeente Tilburg onderdeel van de Stedelijke Regio Breda Tilburg

Gezamenlijke verkenning

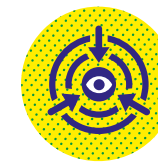
- Kies een herkenbare en werkbare gebiedsomvang (bijvoorbeeld een daily urban system).
- Neem de bestaande beleidsambities, analyses, afspraken, lopende gebiedsontwikkelingen, projecten en (gereserveerde) geldstromen als basis.
- Breng opgaven, ambities en doelen regionaal in beeld.
- Verken de samenhang en afhankelijkheden tussen de opgaven, ambities en doelen binnen de gebiedsomvang en cluster de benodigde ingegrepen.

Het lijkt een open deur, maak met de partners eerst een gedeelde empirische basis. In menig gesprek met de praktijkgemeenschap blijkt men zich niet geheel bewust van de context waarin men tot uitvoering moet komen. Ook hierin voorziet een RIA. Het kan zijn dat bepaalde gegevens nog ontbreken of dat het beoogde doel nog nader ingekleurd dient te worden. Beide kunnen onderdeel zijn van de ‘joint fact finding’. Net zo waardevol is het inzicht dat er onzekerheid is over de opgaven, er sprake is van botsende belangen en er afhankelijkheden bestaan om tot resultaten te komen. Tot de gezamenlijke verkenning behoort ook een eerste verkenning van de rollen en verantwoordelijkheden van de betrokken partners.

Gedeeld regionaal perspectief met programmering

- Stel een gedeeld regionaal perspectief op.
- Vertaal de opgaven, ambities en doelen naar een gebiedsprogramma met aantallen, locaties, projecten en tijdshorizon.
- Breng de ruimtelijke keuzevraagstukken in beeld.

De inzichten uit de gezamenlijke verkenning worden vertaald naar een gedeeld regionaal perspectief met gebiedsprogramma. De opgaven en beleidsambities op het gebied van bijvoorbeeld wonen, bereikbaarheid en energie worden uitgeschreven in aantallen, locaties, projecten en tijdshorizonten. Het in beeld brengen van de ruimtelijke inpassingen op kaartmateriaal kan het gesprek met de betrokken partners over ruimtelijke keuzes verbeelden en verbreden. Tijdens dit proces komen namelijk ook de gebieden in beeld met ruimtelijke drukte, afhankelijkheden en knelpunten. Met andere woorden: waar knelt de ruimtelijke puzzel?



'HET VERBEEDEN EN OP KAART ZETTEN VAN DE OPGAVEN LEIDT TOT HERKENNING EN INZICHT IN DE AFHANKELIJKHEDEN' – Deelnemer tijdens de reflectieronde



De [Ontwikkelingsstrategie van Stedelijke Regio Breda Tilburg](#) (Stuurgroep SRBT & Bestuurlijk Overleg SRBT, 2023) en het [Regioarrangement Groene Metropool Regio](#) (Groene Metropool Regio Arnhem-Nijmegen, 2023) bieden hiervoor inspiratie. Het zijn voorbeelden waarin de gezamenlijke verkenning is omgezet naar een gedeeld perspectief op de opgaven en ontwikkelingen in de regio, compleet met sturingsprincipes, afwegingskaders en (interbestuurlijke) samenwerkingsvormen.

Het artikel [Na samenwerken komt kiezen](#) in ROMagazine door Jan Jager (2024), over het NOVEX-gebied Noordzeekanaal, illustreert hoe de projectorganisatie na de gezamenlijke verkenning en empirische onderbouwing begonnen is met het maken van ruimtelijke keuzes voor het gebied. Daardoor zijn ook de planning en programmering aangepast. De praktijk laat zien dat dit een weerbaarstig en continu proces is van verfijnen, concretiseren, escaleren en prioriteren, zodat opgaven, ambities, doelen in balans komen met ruimtegebruik, middelen, draagvlak en uitvoerbaarheid.

Afwegingskader en prioritering

- A. Stel met de partners een afwegingskader op zodat de ambities en doelstellingen bijgesteld, afgewogen of geprioriteerd kunnen worden.
- B. Definieer uitvoerbare projecten op basis van het gebiedsprogramma en afwegingskader.

Het kan gebeuren dat de beleidsambities en/of de opgaven niet in de beschikbare ruimte passen of dat de middelen, capaciteit en het draagvlak niet voorhanden zijn. Dan is het van belang keuzes te maken, beleidsambities bij te stellen of te temporiseren en opgaven/projecten naar tijd en plaats te prioriteren ('dit eerst en dat later'). Maak daarbij onderscheid tussen de niveaus van opgaven en projecten gezien de variatie in ambities, fasering en tijdshorizon. Hoe verhouden opgaven zich tot elkaar, welke verdienen de hoogste prioriteit (op basis van inhoud en maatschappelijke urgentie) en welke liggen het meest voor de hand vanuit haalbaarheid en marktperspectief (Buck Consultants



International & SKG, 2011)? Er zijn spelregels nodig om de doelstellingen van het gedeelde regionale perspectief en het gebiedsprogramma bij te stellen, te prioriteren of af te wegen. Een afwegingskader helpt partijen om te communiceren over hoe ze tot de keuzes zijn gekomen. Elkaars motivatie en belangen begrijpen is onderdeel van het maken van de 'juiste' afwegingen met de inzichten en kennis van nu. Dit vergt vertrouwen in elkaar als partner bij deze langdurige gebiedsprocessen.

Er kunnen spanningen ontstaan op het moment dat er (ingrijpende) keuzes moeten worden gemaakt tussen de verschillende ruimtelijke opgaven. Belangen kunnen dan botsen, ook dat hoort bij dit proces. De praktijk laat een neiging zien om deze keuzemomenten vooruit te schuiven. Er kan ook handelingsverlegenheid ontstaan (Rli, 2023): de terughoudendheid om stappen te zetten. Het nadenken over wanneer partijen beslissingen over deze keuzevraagstukken escaleren (bijvoorbeeld omdat ze er niet uitkomen), zou onderdeel van het professionele repertoire moeten zijn (Verdaas, 2021). Denk na over een escalatiemodel, wat het afwegingskader is en wie er ingrijpt als er keuzes gemaakt moeten worden, aldus de [Handreiking gebiedsgericht werken – regie en samenhang in ruimtelijke keuzes](#) (Unie van Waterschappen, IPO & VNG, 2022). Daarnaast moeten de betrokken partners samen verkennen welke beleidsambities prioriteit krijgen boven anderen. Of zoals Hans Tijn het verwoordde op het SKG Jaarcongres: 'Op welke ambities willen we een 10 behalen en voor welke ambities is een 6 ook een voldoende.' Prioritering van de beleidsopgaven is maatwerk per regio en onderwerp van bestuurlijke keuzes, ook tussen



regio, provincie en Rijk. Daarnaast moet de inzet van mensen en middelen in verhouding staan tot de ambities. Een voorstel tot een afwegingskader en methoden voor het prioriteren van opgaven en projecten staat in het onderzoek [Gebiedsagenda's naar een nieuwe werkwijze bij samenstelling en besluitvorming](#) door Buck Consultants International & SKG (2011). De basis van het onderzoek vormden de gebiedsagenda's van het Meerjarenprogramma Infrastructuur, Ruimte en Transport (MIRT).

Bij de [Regionale Investeringsagenda Holland-Rijnland](#) (Holland Rijnland, 2024) is ervoor gekozen de RIA voor vier jaar op te stellen, met daarin 14 prioritaire projecten. Inzicht wordt gegeven in het type project, de investeringsopgave, de bron van de geldstromen en de bijbehorende interbestuurlijke samenwerkingsafspraken. (zie case *Sturen op de inhoud vergt overtuigingskracht: Holland Rijnland als voorbeeld op pagina 40*)

Investeringsopgave

- A. Breng de investeringsopgave in beeld voor het realiseren van het gedeelde perspectief, het gebiedsprogramma en de uitvoerbare projecten.
- B. Verken welke publieke, private en maatschappelijke partijen hieraan kunnen bijdragen.
- C. Verken welke financieringsmogelijkheden zij hebben.
- D. Open het 'zakelijke gesprek' met eventuele partners zodat de opgaven, ambities en doelen in balans komen met de realistisch te verwachten financiële ruimte.

Voor de realisatie van het gedeelde regionale perspectief en het gebiedsprogramma is het zaak de investeringsbehoefte in beeld te krijgen. Dat geldt ook voor de partijen die kunnen bijdragen. De RIA faciliteert het gesprek tussen partners zodat zij de financiële ruimte kunnen bepalen voor de uitvoerbare projecten.

Afhankelijk van de fase en de beleids- en uitvoeringssnelheid is het zaak andere partners (zoals semipublieke, private en maatschappelijke partijen) tijdig bij het proces te betrekken, met tussentijdse toe- en uitredingsmomenten. Welke partijen op welk moment worden betrokken, is per regio verschillend. Zo zien we bij de Metropool Regio Eindhoven dat overheid, onderwijsinstellingen en private partijen gezamenlijk investeren in ruimtelijke opgaven, zoals bij Brainport Eindhoven. Bij andere regio's is het vooral (nog) een overheidsgedreven proces waarbij publieke partijen aansloten.



Uitvoering

- A. Stel een uitvoerings- en investeringsagenda op met daarin rolverdeling, democratische besluitvorming, samenwerkingsvormen, participatie, maatregelen/afspraken, samenwerkingsvormen, kwaliteitsborging, fasering en de toedeling van financiële middelen, tijd en capaciteit.

Met de uitvoerings- en investeringsagenda committeren de partners zich aan de gezamenlijke kwalitatieve en kwantitatieve doelstellingen, de inspanningsverplichtingen en de samenwerkingsafspraken.

Het gaat hier om een continu proces: het in beeld brengen van de opgaven, deze concretiseren in programma's, netwerken en locaties, het definiëren van uitvoerbare projecten die passen binnen het regionale perspectief, investeringen en samenwerkingsafspraken op elkaar afstemmen, het organiseren van de uitvoering en het monitoren van de uitkomsten (om eventueel te kunnen bijsturen). Het proces om te komen tot een uitvoerings- en investeringsagenda is een cyclisch traject dat steeds verder wordt verfijnd en verdiept naarmate er meer of nieuwe inzichten verworven worden. Dit alles onder het motto 'een RIA is nooit af, maar altijd klaar'.



HANDELINGSPERSPECTIEF BIJ HET OPSTELLEN VAN EEN RIA

- Werk vanuit het gebied en de opgaven.
- Blijf bewust van de verschillende schaalniveaus en hoe daarmee de verbinding te zoeken.
- Stem bestuurlijke processen en beslismomenten zo goed mogelijk op elkaar af om bestuurlijke drukte te voorkomen.
- Betrek semipublieke, private en maatschappelijke partners tijdig om realiteitszin en co-investeringen te benutten.
- Giet een RIA niet in beton en houd zo ruimte voor nieuwe inzichten en omstandigheden.
- Organiseer realiteitschecks en zorg in het proces voor leer- en reflectiemomenten.

2.6 De kansen en uitdagingen bij het opstellen van een RIA

We sluiten de oogst van het leertraject af met de kansen die voor meerwaarde kunnen zorgen bij het ontwikkelen van een RIA.

1. RIA versterkt de gebiedsgerichte aanpak

De ambities van het Rijk, medeoverheden en andere partners treffen elkaar in de regio, daar komen belangen en opgaven samen. Een gebiedsgerichte aanpak is een manier om samen verder te komen: de verschillende opgaven in een herkenbaar specifiek gebied worden in samenhang tot uitvoering gebracht. Dit voorkomt dat het ene beleidsprobleem (onbedoeld) het andere beleidsprobleem vergroot of wegdrukt. Het gebied en de opgaven op de eerste plaats zetten helpt sectoren hun eigenbelang te overstijgen (Van Asseldonk, 2024). In feite gaat de grondgedachte van een gebiedsgerichte aanpak over hetzelfde als de ontwikkeling van een RIA als werkwijze en versterken ze elkaar. Een voorbeeld hiervan is het Omgevingsgericht Werken (OGW) dat bij de provincie Gelderland wordt toegepast en waar de RIA goed in past. (zie case *Omgevingsgericht werken maakt de stap naar een RIA eenvoudiger op pagina 48*).

2. RIA bevordert de regionale afstemming en bestuurlijke samenwerking

Samenwerking is de sleutel om gemeente-overstijgende opgaven en gezamenlijke ambities op regionaal niveau met succes op te pakken. Met de intentie om slagkracht, tempo, kwaliteit en draagvlak te vergroten. Of zoals een deelnemer aan de gesprekken aangaf: *'Het hanteren van een RIA-werkwijze helpt om in een samenwerkingsmodus te komen tussen Rijk, provincie, waterschappen, regio, gemeenten, en private- en maatschappelijke partners.'*

'ERKEN DAT ER MEERDERE SCHAALNIVEAUS ZIJN EN HANDEL DAAR NAAR. ER ZIJN VERSCHILLENDE PRODUCTEN OP VERSCHILLENDE SCHAALNIVEAUS DIE WEL MOETEN SAMENHANGEN OM TOT EEN GEDEELD REGIONAAL PERSPECTIEF EN INVESTERINGSAGENDA TE KOMEN.'

- Holmer Doornbos, NOVEX-gebied Arnhem-Nijmegen-Foodvalley

'Daarbij kan een RIA het momentum creëren om oplossingen of maatregelen te bedenken die wellicht voorheen niet mogelijk werden gehouden, maar nu wel omdat je samen aan tafel zit'.

De samenwerking bundelt kennis en kunde vanuit verschillende organisaties en zorgt ervoor dat de partners elkaars drijfveren beter te leren kennen en begrijpen. Essentieel daarbij is het verkrijgen van bestuurlijk commitment en het borgen van de democratische legitimatie in een regionaal samenwerkingsverband, aldus de deelnemers in de pilotregio's. Daarnaast is investeren in de samenwerkingscultuur van het regionale samenwerkingsverband van groot belang om resultaten te behalen, gezien de langdurige gebiedsprocessen die men met elkaar doormaakt. Dit wordt ook geconcludeerd in het vergelijkend onderzoek naar 10 bestuurlijke regio's door de Rijksuniversiteit Groningen (Dreef et al., 2024). (zie case *Stedelijke Regio Breda-Tilburg over bestuurlijk commitment en de zoektocht naar een passende governance-structuur op pagina 45*)

3. RIA zorgt voor een lange termijn perspectief

De RIA gaat niet over vandaag of morgen, maar kijkt 10 tot 20 jaar vooruit aan de hand van het gedeelde regionale perspectief. Zo ontstaat een helder overzicht van de uitvoerbare projecten waar de regio de komende jaren naar toewerkt en waar prioriteit aan wordt gegeven. Het samen opstellen van een RIA zorgt ervoor dat er een gedragen en gezamenlijke agenda ontstaat met afspraken over de ambities en aanpak van de opgaven. Dit is soms een intensief en taai traject, maar als partijen dit niet doorlopen komen ze de verschillen in inzichten later in het traject toch nog tegen. Dat stuut de uitvoeringskracht. Een gedeelde agenda met een lange termijn perspectief gekoppeld aan uitvoeringskracht is uitermate wenselijk: zowel voor het borgen van politieke stabiliteit als het vergroten van de regionale investeringskracht van private en maatschappelijke partijen.

4. RIA helpt de gedeelde investeringsopgave expliciet te maken

Uit de gesprekken komt naar voren dat de RIA gebruikt kan worden als middel om het 'zakelijke' gesprek te voeren over het in balans brengen van ambities, middelen en capaciteit. Dit speelt zowel intern, tussen de verschillende overheidslagen, als met de private- en maatschappelijke partijen. De eerste voorbeelden van een RIA als product laten zien dat het noodzakelijk is de geldstromen te bundelen van zowel publieke, maatschappelijke als private partners.



Dit volgt uit de regionale investeringsbehoefte die te groot is om alleen door publieke partijen te worden gedragen. Het opstellen van een RIA voor de Groene Metropool Regio Arnhem Nijmegen legt ook bloot dat financieringsmogelijkheden vanuit de overheid voornamelijk bestaan uit subsidieregelingen die gericht zijn op beleidsthema's en doelgroepen. Deze passen niet altijd bij de gebiedsgerichte benadering. Daarnaast gaan deze subsidieregelingen meestal gepaard met een hoge administratieve last. *(zie case Leren van de Gelderse aanpak: van regio-arrangement naar oefenen met een RIA op pagina 36)*

5. RIA versterkt de uitvoeringskracht door het tijdig programmeren van middelen, capaciteit en competenties

Veel projecten komen niet tot uitvoering omdat niet tijdig duidelijk is of de randvoorwaarden zijn vervuld. De RIA als werkwijze helpt om duidelijkheid te krijgen over de opgaven, ambities, middelen, capaciteit, competenties, governance, draagvlak en slagkracht. Het proces om dit met elkaar te verkennen en helder te krijgen is iteratief en betekent een voortdurende zoektocht naar wat concreet kan worden en toekomstbestendig is. Dit werkt heel verhelderend, zeker bij het prioriteren en faseren van de maatregelen en het aanwijzen van uitvoerbare projecten.

Uiteraard zorgt het proces om te komen tot een RIA ook voor de nodige uitdagingen. Een eerste inventarisatie is in dit leertraject opgehaald tijdens twee congressen (zie kader). Daarnaast kwamen de nodige thema's aan bod tijdens de gesprekken: gedeeld eigenaarschap, democratische legitimatie, participatie, borging van de RIA in de reguliere beleidscyclus en samenwerkingscultuur. Deze vraagstukken vragen om vervolgonderzoek en zijn verder niet uitgewerkt of onderzocht in het kader van dit leertraject.

TOP 6 UITDAGINGEN

1. Bundelen van investeringsstromen
2. Komen van beleid tot uitvoeringsagenda
3. Ontvangen van bestuurlijk commitment
4. Tot stand brengen van publiek-private samenwerkingen
5. Formulieren van gebiedsgericht programma
6. In kaart brengen van ruimtelijke opgaven (opgehaald bij 88 deelnemers verdeeld over twee congressen via Mentimeter).





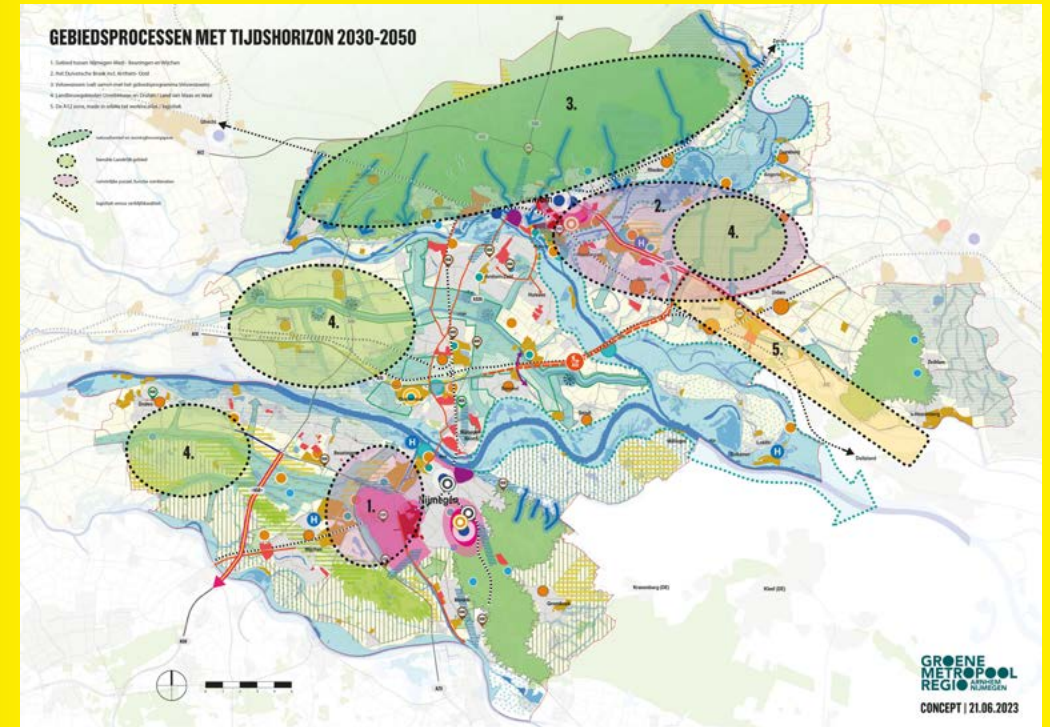
LEREN VAN DE GELDERSE AANPAK: VAN REGIO-ARRANGEMENT NAAR OEFENEN MET EEN RIA¹

De Groene Metropool Regio Arnhem-Nijmegen (GMR) startte op 1 januari 2021 en heeft zich ontwikkeld tot een goed samenwerkende stedelijke regio in een groene omgeving. Tot de GMR behoren de gemeenten Arnhem, Berg en Dal, Beuningen, Doesburg, Druten, Duiven, Heumen, Lingewaard, Montferland, Mook en Middelaar, Nijmegen, Overbetuwe, Renkum, Rheden, Rozendaal, Westervoort, Wijchen en Zevenaar. Een samenwerkingsverband van 18 gemeenten derhalve en daarmee is de GMR een van de grotere stedelijke regio's van het land. Bewoners en bezoekers vinden hier een bruisende cultuur, levendige centra, goede voorzieningen, hoogwaardige kennisinstellingen, innovatieve werklocaties en goede verbindingen naar omliggende economische gebieden.

Binnen de provincie Gelderland zijn er in totaal zeven regio's, waarvan de GMR en de regio Foodvalley er twee van zijn. Beide regio's maken onderdeel uit van het **NOVEX-gebied Arnhem/Nijmegen/Foodvalley**, waar grote ruimtelijke transitie vragen om een apart Ontwikkelperspectief dat samen met het Rijk, provincie, waterschappen en regio is opgesteld. Voor elke regio binnen de provincie Gelderland is ook een Regio-arrangement opgesteld. Dit is een interbestuurlijk beleidsdocument waarin alle regionale gebiedsopgaven samenkomen, gebaseerd op de identiteit en het profiel van de omgevingswaarden van de regio. Het **Regio-arrangement van de GMR** is opgesteld door gemeenten, provincie, waterschappen en op onderdelen door het Rijk (NOVEX-doelen). De zeven regionale arrangementen vormden uiteindelijk de bouwstenen voor het **Provinciaal Ruimtelijk Voorstel**.

Het Regio-arrangement voor de GMR is in de zomer van 2023 uitgebracht met een bijbehorende agenda voor de nader uit te werken gebieden (zie figuur 1). Deze kaart laat treffend de ruimtelijke drukte, afhankelijkheden en knelpunten zien. Met andere woorden: waar knelt de ruimtelijke puzzel? Deze gebieden vragen om een aanpak (gebiedsproces) die belanghebbenden en partners in staat stelt keuzes of combinaties van opgaven te maken.

¹ Deze casusbeschrijving is gebaseerd op een vragenlijst die gezamenlijk is ingevuld door de GMR, provincie Gelderland en het externe adviesbureau Fringe dat de eerste RIA voor de GMR heeft opgesteld.



Figuur 1

Gebiedsprocessen met een tijdshorizon van 2030-2050. Bron: Groene Metropool Regio Arnhem-Nijmegen, 2023

Om binnen de regio te kunnen sturen op de uitvoering van de maatregelen uit het *Regio-arrangement* wordt hier een *Regionale Investeringsagenda* (RIA) aan toegevoegd. Dit was voor de provincie Gelderland de aanleiding om begin 2024 te starten met het opstellen van één RIA; met de GMR als pilotproject. Op basis van de ervaringen met deze eerste oefening is het de bedoeling om ook voor de andere zes regio's binnen de provincie Gelderland RIA's op te stellen, dit op basis van de reeds vastgestelde *Regio-arrangementen*.

Geleerde les: een RIA is een proces richting concretisering en uitvoering

Uit de oefening komen diverse inzichten naar voren. Zo vormt een regionaal document waarin de partners gezamenlijk de opgaven en doelstellingen hebben vastgesteld een belangrijk vertrekpunt bij het opstellen van een RIA. Deze opgaven en doelstellingen moeten voldoende concreet zijn, in de vorm van maatregelen en inschattingen van investeringen. Dit is een belangrijke start, maar in de praktijk loopt het soms anders. De doelstellingen zijn bijvoorbeeld nog onvoldoende concreet uitgewerkt naar maatregelniveau om een kostenraming te kunnen maken.



Of nog niet alle keuzes zijn gemaakt om een investeringsraming en/of een investeringstoedeling te maken. Bij de investeringstoedeling gaat het erom welke opgave in welk gebied nu plaats dient te vinden, ook dat is niet altijd helder. De RIA legt deze behoefte aan concretisering bloot. De ervaring bij de GMR leert dat voor een deel van de ambities de investeringskosten goed in beeld zijn gebracht. Voor het andere deel was er onvoldoende inzicht in de financiële vertaling van opgaven en doelstellingen naar de uitvoering. Daarmee kwam ook de invulling en het gebruik van een RIA ter sprake. Een RIA vraagt om een goede opdracht en afbakening, om gezamenlijk te bepalen welke ontwikkelingen/maatregelen wel of niet terug moeten komen op de investeringsagenda.



Een ander inzicht is dat het streven naar het perfecte eindbeeld niet haalbaar of nuttig is. Sterker nog: het leidt alleen maar af van het daadwerkelijk opstellen van een RIA. Dat kan ambtelijke en bestuurlijke risico's met zich meebrengen. De ervaring leert dat de RIA juist een dynamisch instrument is dat nooit klaar is. Het vraagt om gebruik en toepassing om de uitvoeringskracht te versterken. De RIA brengt in beeld welke zaken gerealiseerd kunnen worden en welke ontwikkelingen aandacht nodig hebben om deze op gang te krijgen. De RIA is dan ook een middel om het gesprek tussen partners te faciliteren en is niet een kant-en-klaar model, applicatie of dataset, zo leert de ervaring. Het gaat juist over het proces van concretisering richting de uitvoering.

Geleerde les: het bekostigen van maatschappelijke opgaven en doelstellingen vraagt om anders kijken naar financieringsmogelijkheden en het oormerken van geld

De RIA voor de GMR gaat vooralsnog alleen uit van overheidsinvesteringen. De investeringen vanuit de markt, bijvoorbeeld voor het ontwikkelen en bouwen van woningen door ontwikkelaars en woningcorporaties, zijn niet meegenomen in deze eerste oefening. Deze private investeringen zijn echter wel van substantieel belang voor de realisatie van de gehele regionale opgaven. Met deze eerste oefening ligt er dus nog geen inzicht in de totale regionale investeringsbehoefte.

Uit de inventarisatie, uitgevoerd in opdracht van de provincie Gelderland in samenwerking met de GMR, blijkt dat de financieringsmogelijkheden voornamelijk bestaan uit subsidieregelingen. Deze zijn zeer versnipperd.

Het is dan ook niet eenvoudig om te bepalen of ze realistische mogelijkheden bieden voor de financiering van de doelstellingen en maatregelen in het *Regio-arrangement*. Bovendien komen er met grote regelmaat subsidieregelingen bij of gaan er regelingen af. Daarmee bestaat het gereede risico dat dit overzicht onvoldoende actueel is en op den duur haar waarde verliest. Daarnaast zijn de subsidieregelingen voornamelijk gericht op een bepaald beleidsthema en/of doelgroep en gaan ze gepaard met flinke administratieve lasten (zowel om aan de regeling te kunnen voldoen als om die te verantwoorden). Verder wijst de inventarisatie uit dat het opvallend genoeg ontbreekt aan regionale fondsen en overheidsbegrotingen die zich richten op de regionale gebiedsrealisatie van publieke doelstellingen en waarden.

De ervaringen bij het opstellen van deze eerste versie van een RIA voor de GMR tonen dat het gecoördineerd en op gebiedsgerichte manier inzetten en bundelen van geldstromen vraagt om een verdere verkenning en bevraging van de huidige financierings- en bekostigingsinstrumenten via subsidieregelingen.

'DE RIA GAAT NIET OVER GELD MAAR OVER EEN VERANDERING VAN HOUDING EN GEDRAG, GERICHT OP HET REALISEREN VAN SAMENHANGENDE MAATSCHAPPELIJKE GEBIEDSVRAAGSTUKKEN.'

– Joris Kok, Strateeg bij Fringe

Een laatste hartenkreet

Deze eerste RIA heeft geen blauwdruk opgeleverd van de perfecte route. Het geeft met name inzicht in de zaken die de regio en de partners nog te organiseren hebben om ook daadwerkelijk te kunnen komen tot een RIA. Dat vraagt meer dan alleen een rekenexercitie. Alle partners moeten vooruit en over de eigen grenzen durven kijken, ten behoeve van de regio. En ja, dat betekent óók dat de partners (inclusief de Rijksoverheid) de wil en durf moeten hebben om meerjarig regionaal te investeren. Want dat laatste is absoluut een noodzaak voor de uitvoering van maatregelen en het oplossen van de huidige maatschappelijke vraagstukken.





STUREN OP DE INHOUD VERGT OVERTUIGINGSKRACHT: HOLLAND RIJNLAND ALS VOORBEELD¹

Holland Rijnland is een gevarieerde regio met een veelzijdigheid aan Hollandse landschappen, economische ontwikkelingen en recreatiemogelijkheden. De regio van 600.000 inwoners in het hart van de Randstad ligt centraal tussen de Metropoolregio Amsterdam en de Metropoolregio Rotterdam Den Haag. Het huisvest het Leiden Bio Science Park, NL Space Campus en de campus voor drone- en sensortechnologie Unmanned Valley.

De regio Holland Rijnland stimuleert en faciliteert de samenwerking tussen dertien gemeenten in het noorden van Zuid-Holland: Alphen aan den Rijn, Hillegom, Kaag en Braassem, Katwijk, Leiden, Leiderdorp, Lisse, Nieuwkoop, Noordwijk, Oegstgeest, Teylingen, Voorschoten en Zoeterwoude. Deze dertien gemeenten zijn met elkaar verbonden door een *gemeenschappelijke regeling*. Hierin zijn een aantal taken overgedragen aan de regio: wonen, groenblauw, mobiliteit, energie en economie. Zo is er op regionaal niveau een aantal strategische documenten opgesteld. Holland Rijnland is bijvoorbeeld aan zet voor het opstellen van de *Regionale Huisvestingsverordening* en de *Regionale Bedrijventerreinenstrategie*. In de zomer van 2021 stelde het Algemeen Bestuur van Holland Rijnland de *Regionale Omgevingsagenda* (ROA) en de *Regionale Strategie Mobiliteit* (RSM) vast. Daarnaast is de *Regionale Energiestrategie Holland Rijnland* (RES) vastgesteld, aan de hand van een decentraal besluitvormingsproces bij de individuele gemeenteraden. Kortom, een regio met grote ambities die betrekking hebben op de ruimtelijke- en economische lange termijn ontwikkelingen van de regio.

Om deze ambities ook daadwerkelijk te vertalen naar de uitvoering, heeft het Dagelijks Bestuur van Holland Rijnland het initiatief genomen om met de dertien gemeenten te werken aan een **Regionale Investeringsagenda Holland Rijnland**. De intentie was om te komen tot een aantal concrete projecten die bijdragen aan het behalen van de ambities uit de vastgestelde strategische documenten. Bovendien had Holland Rijnland als regio ook al ervaring met het toenmalige *Regionaal Investeringsfonds* (RIF) dat in 2024 afliep. In de afgelopen bestuursperiodes zijn er met dit RIF een aantal grote projecten en programma's gefinancierd die als *multiplier* hebben gewerkt om ook



¹ Deze casusbeschrijving is gebaseerd op een vragenlijst die is ingevuld door Holland Rijnland.



Rijks- en provinciale middelen aan te trekken. Inmiddels is er via de RIA weer een nieuw regionaal fonds opgericht met vier (deel)fondsen. Hiermee worden vaak kleinschaliger projecten gerealiseerd. De financiering van de RIA over 2024-2027 behelst in totaal 7 miljoen euro. Dit valt uiteen in 4 miljoen euro voor prioritaire projecten en 3 miljoen euro voor het regionaal fonds (Holland Rijnland, 2024). Aan de gemeenten is gevraagd om financieel bij te dragen aan de RIA. Daarbij wordt de bijdrage verdeeld tussen de dertien gemeenten op basis van het inwonersaantal (peildatum januari 2024).

In een proces van bijna twee jaar zijn uiteindelijk 14 prioritaire projecten en de vier bovengenoemde thematische fondsen overeengekomen. De projecten vormen het hart van de Regionale Investeringsagenda. Ze bestaan uit een mix van onderzoeks- en ontwikkelingsprojecten met de thema's mobiliteit, energie, economie en landschapsbeheer. Denk hierbij aan een energy lane voor warmte en elektriciteit, een netwerk van doorfietspaden en het versterken van de waterstructuur en groengebieden.

Het proces om te komen tot een prioritering

Met behulp van een extern ingehuurd bureau is Holland Rijnland gestart met het organiseren van een serie ateliers. De eerste ambtelijke ateliers leidden tot een projectenlijst van circa 200 projecten, met kleine en grote projecten. Deze projecten zaten vaak nog in de ideefase en werden aangedragen vanuit de gemeenten of kwamen uit de

verschillende sub-regionale strategieën en studies. Door het externe bureau zijn ze bekeken, gesorteerd, samengevoegd en vervolgens op kaart afgebeeld. In een volgend atelier werden de projecten dan weer besproken. Daarnaast is er ook een atelier met stakeholders georganiseerd. Na de ateliers zijn de bestuurders en raden betrokken bij het proces. Aan de hand van het kaartmateriaal is er met hen gereflecteerd op de inhoud. De selectie van de 14 prioritaire projecten voor in de RIA vond plaats door veelvuldige ambtelijke afstemmingen het betrekken van stakeholders, de raden en colleges. Een belangrijk uitgangspunt was dat iedere gemeente zich moest herkennen in de RIA. De portefeuille van de 14 prioritaire projecten beslaat de periode 2025-2027. Ieder tweede jaar van een nieuwe bestuursperiode wordt de projectenportefeuille herijkt. Dan kunnen nieuwe projecten worden ingediend en eventueel projecten worden geschrapt. De werkwijze daartoe wordt vastgelegd in een verordening (spelregels bij de RIA). Projecten kunnen bestaan uit onderzoeks-, ontwikkelings- en investeringsprojecten (figuur 1).

Geleerde les: creëer eigenaarschap bij de betrokken partners

Het ontwikkelen van een RIA is vooral een gezamenlijke zoektocht waarbij gaandeweg meer partners overtuigd raken van het belang ervan. Aan de start van het proces was nog niet iedere gemeente overtuigd. Daarin staat Holland Rijnland niet alleen, zo blijkt uit de gesprekken met andere regio's. Bij Holland Rijnland kostte het wel wat overtuigingskracht en tijd.

Figuur 1

Soorten projecten binnen de RIA van Holland Rijnland. Bron: Holland Rijnland, 2024.

P3

ONDERZOEKSPROJECTEN

Idee, 'droom' of concept vereist onderzoek voorafgaand aan verdere ontwikkeling

P2

ONTWIKKELINGSPROJECTEN

Ontwikkeling vereist uitwerking tot uitvoerbaar investeringsproject

P1

INVESTERINGSPROJECTEN

Investeringsprojecten

REGIONAAL FONDS

Thema's: Bereikbaar en verbonden, Duurzaam en energiezeker, Groen en klimaatbestendig, Economisch sterk en innovatief

Enkele gemeenten hadden het gevoel de grip te verliezen op het proces. Een geleerde les is om aan het begin van grote samenwerkingstrajecten als deze, partners nog meer te betrekken en onderdeel uit te laten maken van het proces en de planning. Als daar aan de voorkant van het proces tijd voor wordt vrijgemaakt, neemt dat in het geval van Holland Rijnland veel onduidelijkheid, stress en soms zelfs wantrouwen weg.

Deze zoekende fase hoort erbij, zo blijkt uit de onderzoeksresultaten. Vragen over 'maar hoe dan?', 'wie maakt welke keuze?' en 'hoe nemen we elkaar daarin mee?' blijven resoneren. De slag van ambities naar concrete projecten was daarbij het moeilijkste. Door met de gemeenten te focussen op inhoud werd de totstandkoming van de RIA steeds meer een gezamenlijk proces. Holland Rijnland deed hierbij in een aantal gevallen de voorzetten, waarop gemeenten konden reageren. De versterkte samenwerking werpt nu zijn vruchten af bij de totstandkoming van de verordening die voor de RIA wordt opgesteld. De gemeenten voelen zich in dit proces al meer eigenaar van het product en daarmee ook onderdeel van het proces.

Daarnaast is het tijdig betrekken van de raden en colleges erg belangrijk voor het creëren van draagvlak binnen de gemeenten. Holland Rijnland maakte een ronde langs alle gemeenteraden en gaf ieder college de kans reactie te geven op een eerste concept. Dat gebeurde voorafgaand aan de zienswijzen. Deze basis liet de laatste fase van zienswijzen en vaststelling soepel verlopen.

Tegelijkertijd is er ook een structuur opgebouwd van overleggen die de samenwerking verder aanjagen. Denk aan een terugkerend directeurenoverleg en een regionaal ambtelijk overleg om te schakelen over inhoud en proces.

Een laatste hartenkreet

Bij weerstand zie je dat partners zich blijven richten op het proces, in plaats van de inhoud. Vraag dan door wat er aan de hand is, zodat dit gaandeweg niet voor vertraging zorgt of afleidt van de eigenlijke redenen waarom partijen überhaupt aan een RIA willen werken: om van strategie naar uitvoering te kunnen gaan.





STEDELIJKE REGIO BREDA - TILBURG OVER BESTUURLIJK COMMITMENT EN DE ZOEKTOCHT NAAR EEN PASSENDE GOVERNANCE-STRUCTUUR¹



De Stedelijke Regio Breda Tilburg (SRBT) is een samenwerkingsverband van negentien gemeenten² en vier waterschappen³. Met de provincie Noord-Brabant en het Rijk werken zij sinds 2020 samen aan de ontwikkeling van de regio. Het streven is om in de regio een goede balans te vinden tussen de groei van economie, wonen, mobiliteit en tevens de leefkwaliteit en het groen-blauwe karakter van de regio te versterken. Hierbij komen thema's aan de orde die veelal de gemeentegrenzen overstijgen. De woningbouwopgave speelt een belangrijke rol en fungeert als hefboom voor het meekoppelen van andere opgaven die in de regio spelen. Met als doel de regionale opgaven zorgvuldig en in samenhang op te pakken, ieder vanuit de eigen kwaliteit, kennis en kunde.

De **Ontwikkelingsstrategie Stedelijke Regio Breda Tilburg** (Stuurgroep SRBT & Bestuurlijk Overleg SRBT, 2023) verwoordt de geschiedenis die geleid heeft tot deze interbestuurlijke samenwerking. De samenwerking op de schaal van de SRBT kende in 2017 een start met de uitwerking van de *Ruimtelijk-Economische Agenda West-Brabant en Hart van Brabant 'Smart Verbonden'*. Deze samenwerking werd gevolgd door een succesvolle uitwerking van de *Regiodeal Midden- en West-Brabant 'Makes and Moves'* in 2019. De vruchtbare samenwerking in het economisch domein riep vanuit beide centrumsteden bestuurlijk de vraag op naar een bredere samenwerkingsagenda. De basis voor die bredere agenda werd gevonden in het proces van de *Nationale Omgevingsvisie (NOVI)*. Toen in dat verband een regionale verstedelijkingsstrategie voor stedelijk Brabant uitgewerkt moest worden, is de schaal van de stedelijke regio Breda-Tilburg als vertrekpunt genomen. Dat betekende in november 2020 de formele verankering van de SRBT in het nationaal ruimtelijk beleid. Deze beweging werd geschraagd door het opstellen van Regionale Investeringsagenda's voor de regio Baronie (Breda) en de regio Hart van Brabant (Tilburg). Beide agenda's dienden als bouwsteen voor een op te stellen verstedelijkingsakkoord voor de SRBT. Inmiddels zijn de verstedelijkingsakkoorden voor de afzonderlijke stedelijke regio's vervangen door de uitwerking van één *Ontwikkelperspectief NOVEX Stedelijk Brabant*.

¹ Deze casusbeschrijving is gebaseerd op een vragenlijst die gezamenlijk is ingevuld door de trekkers van de SRBT.

² Alphen-Chaam, Altena, Baarle-Nassau, Breda, Dongen, Drimmelen, Etten-Leur, Geertruidenberg, Gilze-Rijen, Goirle, Heusden, Hilvarenbeek, Loon op Zand, Moerdijk, Oisterwijk, Oosterhout, Tilburg, Waalwijk, Zundert

³ Brabantse Delta, De Dommel, Rivierland en Aa en Maas.

Parallel aan die uitwerking is gewerkt aan de *Ontwikkelstrategie SRBT 'Samen bouwen aan het goede nest'* (juli 2023); als bouwsteen voor het *Ontwikkelperspectief Stedelijk Brabant* maar ook als regionale vertaling van dat Ontwikkelperspectief.



Geleerde les: bestuurlijk commitment verstrekt de regionale samenwerking

Het opstellen van een *Ontwikkelstrategie voor de SRBT* (met de bijbehorende RIA's voor de regio Baronie en de regio Hart van Brabant) zorgde voor een hechte interbestuurlijke samenwerking tussen de gemeenten en waterschappen. Deze regionale samenwerking is in de jaren organisch gegroeid. Enthousiasme ontstond bij het bestuur en het ambtelijke apparaat rondom de inhoudelijke verkenning van de opgaven voor de *Ontwikkelstrategie*. De *open governance*-structuur liet ruimte voor gemeenten om op een later moment in het proces aan te kunnen sluiten (wanneer zij eraan toe waren). Het zoveel mogelijk parallel laten opgaan van de ambtelijke en bestuurlijke samenwerking en de gezamenlijk verkenning van de regionale opgaven werkte daarbij versterkend voor de regionale samenwerking. Daarnaast heeft het enorm geholpen dat er vanaf het begin bij de twee grote centrumsteden, Breda en Tilburg, gedreven wethouders zaten die geloofden in de RIA-werkwijze. Zij hebben deze bestuurlijk flink op de kaart gezet. Of zoals Tim van het Hof, wethouder Breda, in een [artikel voor gebiedsontwikkeling.nu](#) meldde: *'Doe het bestuurlijk, ambtelijk en politiek echt samen, en blijf dat ook doen. Dat is ook nodig vanwege de democratische legitimiteit van besluiten op regionaal niveau. De gezamenlijke propositie, die integrale lagenbenadering en elkaar aanvullen, dat is de kracht van de RIA'* (Gebiedsontwikkeling.nu, 2022). In hetzelfde artikel geeft Bas van der Pol, wethouder Tilburg, aan: *'Zorg ervoor dat op het juiste moment de goede vragen op tafel liggen. Zo kan iedere gemeente, groot of klein, haar tijd en middelen effectief inzetten. Maar het allerbelangrijkste: zorg dat regionale samenwerking oprecht voortkomt uit gedeelde kwaliteiten en opgaven'* (Gebiedsontwikkeling.nu, 2022). Het doorpakken van de regionale samenwerking vraagt voortdurend om scherp te blijven op hoe partijen in kleine stappen naar het grotere geheel toewerken. Met elkaar delen ze de kleine en grote successen, zodat iedereen blijft aangehaakt en het gezamenlijk belang van een regionale samenwerking duidelijk blijft. Binnen de SRBT wordt dat het 'netwerkambacht' genoemd.



Geleerde les: veranker op een goed moment de governance structuur van de regionale samenwerking



Het regionale samenwerkingsverband van de SRBT is organisch gegroeid. Het startte met een bestuurlijk overleg SRBT met daarin de portefeuillehouders Ruimte van de 19 gemeenten, twee waterschapbestuurders en de gedeputeerde Ruimte van de provincie. Daaronder hangen een kleine stuurgroep en een directeurenoverleg. Voor de dagelijkse organisatie van de regionale samenwerking is sinds kort een programmamanager aangesteld die wordt ondersteund door een ambtelijk kernteam. Momenteel kennen deze bestuurlijke tafels nog geen formele status, maar er is sprake van een goede energie om door te pakken met de ontwikkeling van de regio.

De SRBT komt nu in een fase terecht waarin de regionale samenwerking zich moet gaan verhouden tot de bestaande formele overlegtafels en structuren. Dat levert soms ingewikkelde vragen op over de gewenste governance-structuur waarbij vooralsnog twee 'smaken' te onderscheiden zijn. Aan de ene kant kan de schaal en massa van de SRBT als uitgangspunt worden genomen, want daar ligt de meerwaarde van de regionale samenwerking. Daar staat tegenover dat de bestaande structuren als uitgangspunt kunnen dienen: dat wil zeggen de regio Hart van Brabant en de nog te bouwen regio Baronie. De kunst zit hem waarschijnlijk in het combineren van deze twee 'smaken' om te komen tot een passende aansturing van de regionale samenwerking. Met in het achterhoofd het besef dat deze interbestuurlijke tafel en regionale samenwerking zo efficiënt mogelijk wordt verankerd en ingericht.

Een laatste hartenkreet

'Vertrouwen komt te voet en gaat te paard'. Binnen de SRBT is men goed doordrongen van deze tegeltjeswijsheid. Regionale samenwerking is net mensenwerk.



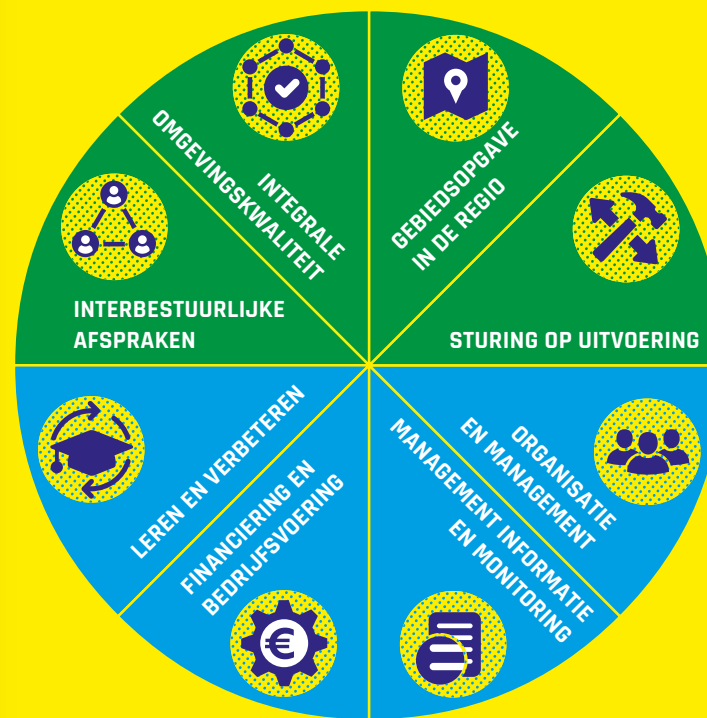


OMGEVINGSGERICHT WERKEN MAAKT DE STAP NAAR EEN RIA EENVOUDIGER¹

Het nastreven van sectorale doelstellingen door Rijk, provincie, gemeenten en waterschappen biedt onvoldoende soelaas voor de hedendaagse vraagstukken. Dat inzicht zorgde ervoor dat de provincie Gelderland het Omgevingsgericht Werken (OGW) ging toepassen (figuur 1). De provincie wilde concreter en meer uitvoeringsgericht werken, waarbij ook de verschillende identiteiten van de gebieden/regio's meer tot hun recht konden komen. Daartoe is de organisatiestructuur opnieuw gedefinieerd. Waar voorheen de teams georiënteerd waren op beleidsthema's zijn er nu verschillende regioteams. Deze teams zorgen voor de samenhang tussen de beleidsthema's. Binnen de provincie staat het OGW voor het bij elkaar brengen van de regionale gebiedsopgaven, het maken van interbestuurlijke afspraken en het gezamenlijk sturen op de uitvoering van maatregelen. Daarbij denken de leden van de Gedeputeerde Staten Gelderland actief mee over de maatschappelijke opgaven. Naast hun verantwoordelijkheden rondom een bepaald beleidsthema, heeft ieder lid ook een regio in de provincie onder de hoede.

Verder heeft de provincie het OGW nadrukkelijk gekoppeld aan het ruimtelijk domein en de producten die hiervoor richting het Rijk aangeleverd moeten worden in het kader van de Nationale Omgevingsvisie (NOVI). Denk hierbij aan het *Ruimtelijk Voorstel* en het *Ruimtelijk Arrangement* met daarin wederkerige, bestuurlijke afspraken tussen Rijk en provincie. Deze zijn nodig om de ruimtelijke puzzel daadwerkelijk te leggen en tot uitvoering te brengen. Voor elke regio binnen de provincie Gelderland is ook een *Regio-arrangement* opgesteld.

¹ Deze casusbeschrijving is gebaseerd op een vragenlijst die gezamenlijk is ingevuld door de GMR, provincie Gelderland en het externe adviesbureau Fringe dat de eerste RIA voor de GMR heeft opgesteld.



Figuur 1

Onderdelen van Omgevingsgericht Werken binnen de provincie Gelderland. Bron: IPO-RIA werkleergroep, 2024.

Dit is een interbestuurlijk beleidsdocument waar alle regionale gebiedsopgaven samenkomen, gebaseerd op de identiteit en het profiel van de omgevingswaarden van de regio.

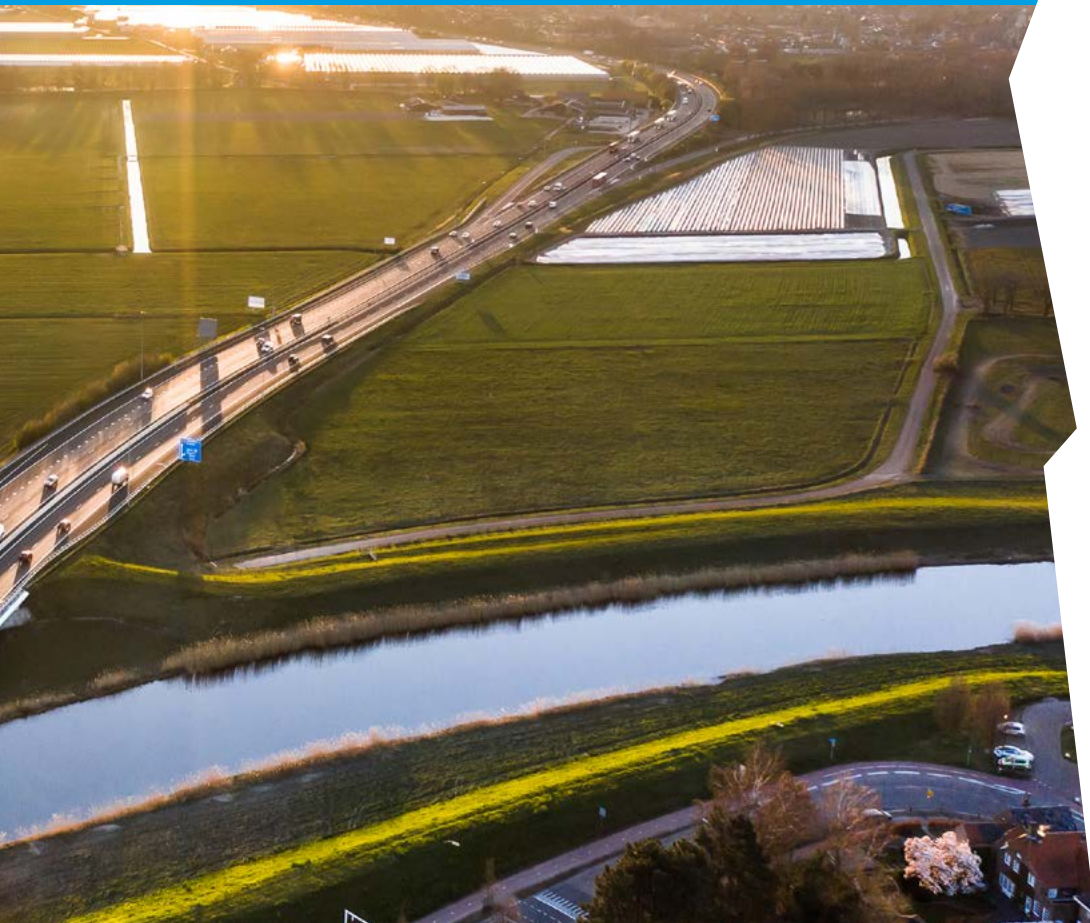
De procesmatige doorwerking en het opstellen van een RIA als losstaand product sluiten naadloos aan bij de grondgedachte van het OGW. Beide werkwijzen versterken de manier van samenwerken met andere overheden, om gezamenlijk maatschappelijke opgaven te realiseren. Bijkomend voordeel is dat de achtergrond en de motivering om te komen tot een RIA geen vragen heeft opgeworpen binnen de provincie Gelderland. De RIA hoort vanzelfsprekend bij het Regio-arrangement, 'het is als boter bij de vis'. Alle betrokkenen herkennen de behoefte. Daarnaast biedt het Regio-arrangement een springplank om te komen tot een RIA. Alle opgaven en doelstellingen waren immers al afgestemd en uitgeschreven. De behoefte om te oefenen met een RIA was groot en leefde onder meer bij de regiomanagers die werkzaam zijn binnen de provincie. Vandaar dat samen met de Groene Metropool Regio Arnhem-Nijmegen (GMR) is gestart met het opstellen van een RIA (zie casus *Leren van de Gelderse aanpak: van Regio-arrangement naar oefenen met een RIA* op pagina 36. voor meer uitleg).



3

UITVOERING: PROFESSIONEEL VOORUIT STRUIKELEN

50



Het RIA-leertraject laat nog maar eens zien dat onze praktijk weerbarstig is. Het ontwikkelen van een RIA is vooral een gezamenlijke zoektocht met de betrokken partners en voelt soms als ‘professioneel vooruit struikelen’. Het is een proces dat gepaard gaat met vallen en opstaan, met steeds de inzet om op een constructieve manier om te gaan met onzekerheden over de opgaven, botsende belangen, ruimtelijke keuzevraagstukken, institutionele kaders en financieringsmogelijkheden. Met het leertraject hebben we afgetast wat de mogelijke speelruimte van een RIA is, wat er in de praktijk gebeurt en hoe de RIA doorontwikkeld kan worden – als werkwijze en product.

Ook voor deze handreiking geldt dat het een eerste aanzet is en geen blauwdruk voor de perfecte route heeft opgeleverd (als die al zou bestaan). Daarvoor zijn de verschillen in aanpak en regionale omstandigheden te groot. Het leertraject geeft met name inzicht in de meerwaarde bij het opstellen van een RIA om tot uitvoering te komen, welke generieke elementen onderdeel zijn van een RIA-werkwijze en welke kansen en uitdagingen er op ons pad kunnen komen. Na de publicatie van deze handreiking stopt het niet. De NOVEX-gebieden en andere regio’s gaan door met het ontwikkelen van een RIA. Gaandeweg ontstaan nieuwe inzichten die bijdragen aan de verankering van de RIA als werkwijze en product en daarmee het lerend vermogen in de praktijkgemeenschap vergroten.

De vraag is wel: hoe nu verder? We sluiten af met enkele aanbevelingen om voortgang te boeken in de praktijk. Deze zijn voornamelijk gericht op de ‘zachte’ kant van samenwerken. Het lijken open deuren, maar ze zijn daarmee niet minder relevant: gebiedsontwikkeling blijft toch vooral mensenwerk.

1. Leer door te doen

Bouw momenten in om samen te leren en te reflecteren op het proces en de inhoud. Oftewel een lerende, adaptieve benadering waarin inzichten worden gebruikt om een volgende stap in de ‘goede’ richting te zetten of om juist bij te sturen. Zorg dat het leren zich niet beperkt tot de interne organisatie, maar juist ook een plek krijgt tussen de betrokken partners, afdelingen en actoren in het netwerk. Dit ‘netwerkleren’ creëert naast (wetenschappelijke) kennis ook vertrouwen en eigenaarschap onder de betrokken partners (zie [Leren van Gebiedsontwikkeling Feyenoord City](#) (Arcadis, 2023)).

51

Leer en reflecteer niet alleen op de inhoud, maar ook op het proces, de lastige kwesties en dilemma's en de onderbouwing van adviezen en uiteindelijke besluiten. Soms betekent dit een stap op de plaats, om tijd in te bouwen voor het (her)organiseren van processen en de totstandkoming van toekomstbestendige plannen. Dat is niet erg, want deze gebiedsprocessen vergen een lange adem. Het gaat erom dat er ruimte ontstaat voor reflectie, het belichten van meerdere perspectieven en dialoog.

2. Investeer in het bouwen van vertrouwen

Gebiedsontwikkeling, zo leert de praktijk, lukt vaak beter als er vertrouwen is. Vertrouwen tussen overheden onderling en tussen de overheid, marktpartijen, maatschappelijke organisaties, ondernemers en inwoners. Het is essentieel om elkaars rol en verantwoordelijkheid te begrijpen en te respecteren. En ook om rolvast te blijven. Het kost tijd om dit alles op te bouwen. Neem die tijd, want te veel haast in het begin leidt dikwijls tot vertraging bij de uitvoering. De gebiedsgerichte aanpak en de RIA-werkwijze vragen van alle partners om over de eigen grenzen heen te kijken, ten behoeve van de regio. Wees open naar elkaar over de regionale verdeling van zoet en zuur, dat helpt om elkaar ook in moeilijke tijden vast te houden.

'ZEGGEN, VOELEN, HET IS RELATIEMANAGEMENT. VERTROUWEN IS IETS WAT JE MOET BOUWEN. IN DE GROENE METROPOOL REGIO ARNHEM NIJMEGEN GAAT HET GOED, WE DOEN HET ECHT SAMEN.'

– Babine Scholten, Regiosecretaris Groene Metropoolregio Arnhem Nijmegen bij Provincie Gelderland

3. Maak ruimte voor participatie

Het leertraject laat zien dat het ontwikkelen van een RIA vooralsnog een overheidsgedreven proces is waar voornamelijk het Rijk, provincie, waterschappen en gemeenten bij betrokken zijn. Niet zo gek, gezien de uitvraag door het Rijk met betrekking tot het *Ruimtelijke Voorstel* en de Uitvoerings- en Investeringsagenda per NOVEX-gebied. Dit gaf de verschillende overheidslagen de tijd om in de gezamenlijke verkenning

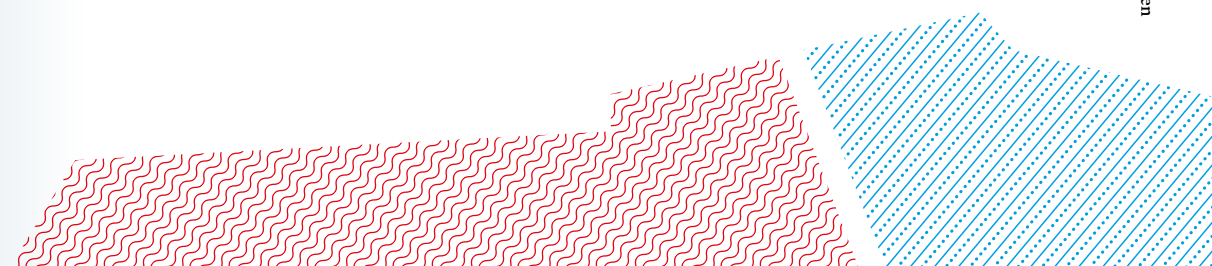
(een van de RIA elementen) het 'publieke huis' op orde te krijgen en de samenhang van beleidsambities en (regionale) opgaven inzichtelijk te maken. Zaak is wel om semipublieke, private en maatschappelijke partners tijdig te betrekken bij het ontwikkelen van een RIA. Dit vergroot de investeringskracht voor de regio en borgt draagvlak, synergie, commitment en tempo. Situationeel maatwerk bepaalt het goede moment om andere partners te betrekken. In sommige regio's is het soms noodzakelijk eerst het publieke huis beter te organiseren.

4. Bevraag de inzet van (sectorale) middelen

Integrale, gebiedsgerichte programma's en plannen vragen om het coördineren van (sectorale) middelen, capaciteit en tijd. Verken met elkaar hoe deze (sectorale) middelen verbreed kunnen worden, zodat ze gecoördineerd en gebiedsgericht worden ingezet. De financiering van ruimtelijke opgaven om maatschappelijke doelstellingen te bereiken in de hedendaagse gebiedsontwikkelingspraktijk vraagt om het anders kijken naar financieringsmogelijkheden en het oormerken van geld. Dit sluit aan op de gebiedsgerichte aanpak van de RIA-werkwijze. Essentieel is om met elkaar een langjarige, geborgde en integrale aanpak op te stellen waarin de uitvoering wordt veiliggesteld met middelen, tijd, menscapaciteit en afspraken. Alle partners moeten durven te investeren in de regio.

5. Investeer in competentie-ontwikkeling

De hedendaagse maatschappelijke vraagstukken zijn complex en vragen om nieuwe competenties en leiderschap, gebaseerd op openheid, helderheid, moed en besliskracht. We hebben bevlogen professionals voor het opzetten van de bestuursstructuur voor dit soort gebiedsprocessen. Maar ook voor het managen van de besluitvormingsprocessen in regionale samenwerkingsverbanden, waarbij partijen vaak terug moeten naar hun eigen achterban voor besluitvorming. Het werken aan onontkoombare, gelaagde en complexe opgaven is een heuse balanceer act. Het voortdurend investeren in competenties en instrumenten is onontkoombaar om in gezamenlijkheid stappen vooruit te zetten.



BIJLAGE ONDERZOEKSOPZET

De Stichting Kennis Gebiedsontwikkeling (SKG) heeft voor deze handreiking actiegericht onderzoek uitgevoerd. Samen met de betrokken deelnemers is verkend welke werkwijze, kansen en uitdagingen het opstellen van een RIA met zich meebrengt. Wetenschappelijke kennis en praktische expertise zijn verbonden om de gewenste uitvoeringskracht in de fysieke leefomgeving te vergroten. Er is afgetast wat de mogelijke speelruimte is en hoe de RIA kan worden doorontwikkeld als werkwijze. In de periode van september 2023 t/m september 2024 zijn onderstaande onderzoekstappen doorlopen om tot deze publicatie te komen (figuur 1).

54 Met **desktop research** zijn de regionale beleidsdocumenten en bijbehorende programma's van de pilotregio's geïnterviewd. Daarop vonden **interviews** plaats om achtergrondinformatie te verzamelen over de stand van zaken, meerwaarde en uitdagingen bij het opstellen van een RIA.

Tijdens de **NOVEX-gebiedenmiddag op 16 november 2023, georganiseerd door BZK**, stonden tijdens twee deelsessies de kansen en belemmeringen centraal. De Groene Metropool Regio Arnhem-Nijmegen en de gemeente Eindhoven deelden hun ervaringen. Daarnaast zijn er inzichten over de meerwaarde, belemmeringen en uitvoeringskracht van een RIA opgehaald bij de congresdeelnemers.

Tussentijds zijn de eerste onderzoeksresultaten en inzichten gepresenteerd op het **SKG Jaarcongres op 28 maart 2024**. Rijk, provincie, regioverbanden en private partijen lichtten hun visie toe. Daarnaast zijn de eerste onderzoeksresultaten vertaald naar praktische handvatten en gedeeld met het publiek.

Ter afsluiting vond op **17 april 2024 een reflectieochtend** plaats om met de pilotregio's en het ministerie van BZK terug te blikken. De bijeenkomst stond in het teken van leren, valideren en reflecteren. Wat hebben we tot nu toe geleerd van de RIA-werkwijze? Zijn de kansen en dilemma's die uit het onderzoek naar voren zijn gekomen de juiste of missen er nog aspecten? En hoe nu verder? Met elkaar is er dieper gegraven om deze vragen te beantwoorden en te bezien wat er (nog) nodig is om de RIA werkwijze door te ontwikkelen.

Het conceptraamwerk voor deze handreiking en de elementen van de RIA-werkwijze zijn tijdens het **Rijkstrekkersoverleg op 4 juli 2024** besproken met de gebiedstrekkers van de verschillende NOVEX-gebieden. De feedback is meegenomen bij het schrijven van deze publicatie.

DESKTOP RESEARCH

Beleids- en programma inventarisatie

Inventarisatie (sep-dec 2023)



GESPREKKEN

Gesprekken met regio's, provincies, NOVEX-gebieden en andere gebieden

Stand van zaken (sep - okt 2023)

IPO-RIA leer-werkgroep (feb '24 - feb '25)



CONFERENTIES

Kennisdelen en ophalen praktijkervaringen

NOVEX-gebiedenmiddag (november 2023)

SKG Jaarcongres (maart 2024)



VALIDATIE& REFLECTIE

Valideren, verdiepen, leren, reflecteren op onderzoeksresultaten

Reflectieronde (april 2024)

Rijkstrekkersoverleg (juli 2024)



PUBLICEREN

Vastleggen en delen van kennis en praktijkervaringen

Schrijven (jul - aug 2024)

Publiceren (sep - okt 2024)



Figuur 1

Onderzoeksopzet



BRONNEN

Arcadis (2023). *Leren van gebiedsontwikkeling Feyenoord City – toekomstgericht reflectieonderzoek. Acht lessen voor toekomstige grote projecten in Rotterdam*. Digitale uitgave

Boeve, M., Verdaas, C., Verheul, WJ., & Daamen, T. (2023). *Gebiedsontwikkeling voor leden van provinciale staten – Een reisgids bij het mede-vormgeven van onze leefomgeving*. SKG & Statenlidnu. Digitale uitgave

Buck Consultants International & SKG (2011). *Gebiedsagenda's naar een nieuwe werkwijze bij samenstelling en besluitvorming*. Nijmegen/Delft. Digitale uitgave

De Zeeuw, F., Verdaas, C., & Daamen, T. (2020). *Na wild west en sciencefiction op zoek naar de juiste film – naar een nieuw sturingsconcept voor de inrichting van de Nederland*. SKG & TU Delft, NPN Drukkers

Dreef, S., Beukema, A., Van Dalfsen, F., & Van den Berg, C. (2024). *Besturen in regionale ecosystemen – Eindanalyse BRE-onderzoek*. Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, Rijksuniversiteit Groningen, Berenschot. Digitale uitgave

Gebiedsontwikkeling.nu (2024, 11 april). *SKG Jaarcongres 2024 – de sessies, deel 1*. Gebiedsontwikkeling.nu. Geraadpleegd op 17 juli 2024, van <https://www.gebiedsontwikkeling.nu/artikelen/skg-jaarcongres-2024-de-sessies-deel-1/>

Gebiedsontwikkeling.nu (2022, 2 augustus). *Breda en Tilburg verstedelijken integraal, met dank aan de regio*. Gebiedsontwikkeling.nu. Geraadpleegd op 5 september 2024, van <https://www.gebiedsontwikkeling.nu/artikelen/breda-en-tilburg-verstedelijken-integraal-met-dank-aan-de-regio/>

Groene Metropool Regio Arnhem-Nijmegen (2023). *Meer landschap, meer stad - regioarrangement Groene Metropool Regio Arnhem-Nijmegen*. Digitale uitgave

Hét ondernemersbelang (2024, 3 juli). *Samen investeren in een toekomstige regio*. Hét ondernemersbelang. Geraadpleegd op 15 juli 2024, van <https://www.ondernemersbelang.nl/nieuws/samen-investeren-in-een-toekomstbestendige-regio/>

Holland Rijnland (2024). *Regionale Investeringsagenda Holland Rijnland*. Digitale uitgave

Interprovinciaal Overleg RIA werk-leergroep (2024, 21 juni). *Bijeenkomst 2 IPO-RIA werk-leergroep* [PowerPoint slides]. Provincie Gelderland. Geraadpleegd op 1 augustus 2024.

Interprovinciaal Overleg (2023). *Handen uit de mouwen voor een toekomstbestendig landelijk gebied – aanbod van de gezamenlijke provincies*. Den Haag. Digitale uitgave

Jager, J. (2024, 6 juni). *Na samenwerken, komt kiezen*. ROMagazine. Geraadpleegd op 18 juli 2024, van <https://romagazine.nl/artikel/28374/na-samenwerken-komt-kiezen>

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2024). *Voorontwerp Nota Ruimte*. Den Haag. Digitale uitgave

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2022). *Programma NOVEX*. Den Haag. Digitale uitgave

Planbureau voor de Leefomgeving (2024). *Provinciale voorstellen voor omgevingsbeleid in nationale samenhang – reflectie vanuit het PBL*. Den Haag. Uitgeverij PBL. Digitale uitgave

58 Raad voor de Leefomgeving en Infrastructuur (Rli, 2023). *De uitvoering aan zet – omgaan met belemmeringen bij de uitvoering van beleid voor de fysieke leefomgeving*. Den Haag. Digitale uitgave

Raad voor de Leefomgeving en Infrastructuur (Rli, 2024). *Ruimtelijke Ordening in een Veranderd Klimaat*. Den Haag. Digitale uitgave

Rijksoverheid (2024). *Hoofdpijnen akkoord 2024-2028 – hoop, leg en trots*. Digitale uitgave

Stuurgroep NOVEX De Peel., Flux landscape architecture BV., & Royal HaskoningDHV (2023). *Een ontwikkelend perspectief op weg naar 2050 – meerkleurige toekomst in de Peel*. Digitale uitgave

Stuurgroep SRBT & Bestuurlijk Overleg SRBT (2023). *Ontwikkelstrategie Stedelijke Regio Breda - Tilburg – samen bouwen aan het goede nest – dieper paars, warmer rood, rijker groen, robuuster blauw*. Digitale uitgave

Unie van Waterschappen, IPO & VNG (2022). *Handreiking gebiedsgericht werken – regie en samenhang in ruimtelijke keuzes*. Digitale uitgave

Van Asseldonk, M. (2024, 15 juli). *Gebiedsgericht werken in het landelijk gebied, deze bouwstenen helpen op weg*. Gebiedsontwikkeling.nu. Geraadpleegd op 16 juli 2024, van <https://www.gebiedsontwikkeling.nu/artikelen/gebiedsgericht-werken-in-het-landelijk-gebied-deze-bouwstenen-helpen-op-weg/>

Van Uum, J. (2022, 31 oktober). *Bijeenkomst NOVEX-gebieden bijeenkomst – Uitvoeringsagenda en RIA, van visie naar uitvoering!* [PowerPoint slides]. Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Geraadpleegd op 29 juli 2024, van <https://www.denationaleomgevingsvisie.nl/publicaties/publicaties+novex-gebieden/handlerdownloadfiles.ashx?idnv=2343293>

Verdaas, C. (2023, 13 januari). *Het organiseren van uitvoeringskracht in onzekere tijden*. Gebiedsontwikkeling.nu. Geraadpleegd op 16 juli 2024, van <https://www.gebiedsontwikkeling.nu/artikelen/het-organiseren-van-uitvoeringskracht-in-onzekere-tijden/>

Verdaas, C. (2021, 3 december). *Dwing als gebiedsontwikkelaar een duidelijke opdracht af*. Gebiedsontwikkeling.nu. Geraadpleegd op 17 juli 2024, van <https://www.gebiedsontwikkeling.nu/artikelen/dwing-als-gebiedsontwikkelaar-een-duidelijke-opdracht-af/>

Verdaas, C., Daamen, T., & Verwayen, A. (2020). *Regionale fondsen in gebruik voor gebiedsontwikkeling – twee kanten van dezelfde medaille in beeld*. Delft. SKG. Digitale uitgave

Verheul, W.J., Daamen, T.A., Heurkens, E., Hobma, F. & Vriends, R. (2017). *Gebiedstransformaties: Ruimte voor durf en diversiteit*. Delft: TU Delft in opdracht van Agenda Stad, Ministerie van Binnenlandse Zaken.

COLOFON

AUTEURS

Ir. Wendy de Hoog
Prof. dr. Co Verdaas
Dr. Ir. Tom Daamen
Ineke Lammers BSc

MET MEDEWERKING EN INPUT VAN:

Regio Arnhem-Nijmegen-Foodvalley

Holmer Doornbos (Regio Foodvalley)
Jan Fokke Heida (provincie Gelderland)
Harriët Tiemens (Groene Metropool Regio
Arnhem-Nijmegen)

Stedelijke Regio Breda-Tilburg

Mathijs van den Broek (gemeente Tilburg)
Frank Raaijmakers (gemeente Breda)
Peter van Schie (gemeente Breda)
60 Marco Visser (gemeente Tilburg)

Metropool Regio Eindhoven

Frank van Swol (gemeente Eindhoven)

Regio Holland Rijnland

Marco van de Esschert

Provincie Gelderland

Babine Scholten (provincie Gelderland)
Joris Kok (Fringe)

Ministerie van Binnenlandse Zaken & Koninkrijksrelaties

Saskia Groenewoud
Renate Overhage
Marieke de Vries
Jasper van der Woude
Gebiedstrekkers van de NOVEX-gebieden

Interprovinciaal Overleg

Henri Kool
Deelnemers van de IPO-RIA werk-leergroep

UITGAVE

Leerstoel Gebiedsontwikkeling
Faculteit Bouwkunde Technische Universiteit
Delft
Julianalaan 134
2628 BL Delft

EINDREDACTIE

Kees de Graaf

FOTOVERANTWOORDING

Fokko Erhart (p.4), Shutterstock (p.9, 10, 14,
19, 22, 28, 29, 33, 34, 36, 38, 40, 43, 44, 46, 48,
50), Holland Rijnland, video-still (p.41), Lea
Rae (p.47), Canetti (p.56)

ONTWERP EN OPMAAK

Volta, Utrecht

PRINT

ESED BV, Bunschoten-Spakenburg

In opdracht van: Ministerie van Binnenlandse
Zaken en Koninkrijksrelaties en Stichting
Kennis Gebiedsontwikkeling
© Technische Universiteit Delft, september
2024

**Wij danken graag nogmaals alle deelnemers
voor hun tijd, waardevolle input en
betrokkenheid bij deze handreiking.**

OVER DEZE PUBLICATIE

Het leggen van de ruimtelijke puzzel blijft een boeiende uitdaging, vooral nu de opgaven in de fysieke leefomgeving zich opstapelen. Het is een gezamenlijke zoektocht met onzekerheden over de opgaven, botsende belangen en ruimtelijke keuzevraagstukken. Gelukkig kunnen we voortbouwen op veel kennis, kunde en ervaringen. En op nieuwe instrumenten die helpen bij het organiseren van richting en uitvoeringskracht. De Regionale Investeringsagenda (RIA) is daar een treffend voorbeeld van. Een werkwijze waarbij overheden, private en maatschappelijke partners samenwerken om verschillende belangen en beleidsambities te verenigen in uitvoerbare gebiedsprogramma's en projecten. Door samen aan de slag te gaan met een RIA, kunnen regio's niet alleen de kloof tussen beleid en uitvoering overbruggen, maar ook de dialoog over schaarste in grond, middelen en capaciteit met elkaar voeren. Deze publicatie biedt een frisse blik op wat een RIA precies inhoudt, welke elementen nodig zijn bij het opstellen ervan, en welke kansen en uitdagingen je gaandeweg kunt tegenkomen.

In opdracht van: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en Stichting Kennis Gebiedsontwikkeling

© Technische Universiteit Delft, september 2024



**Leerstoel
Gebiedsontwikkeling**



Ministerie van Binnenlandse Zaken en
Koninkrijksrelaties



Interprovinciaal Overleg
van, voor en door provincies