



Van integrale naar meervoudige gebiedsontwikkeling

Een verkennend onderzoek naar het leveren van meervoudige prestaties in de ruimtelijke ontwikkeling van Nederland

Isaac Roeterink

15 september 2023

Voorwoord

Hierbij presenteer ik mijn scriptie over meervoudige gebiedsontwikkeling voor de studie Master of Science in Real Estate aan de Amsterdam School of Real Estate. Dit academische traject is een mijlpaal in mijn professionele ontwikkeling en zou niet mogelijk zijn geweest zonder de steun van enkele bijzondere mensen en organisaties. Dit onderzoek is gericht op iedereen die zich in hun dagelijkse praktijk bezighoudt met gebiedsontwikkeling en die, net als ik, meer willen weten over het realiseren van meervoudige waardecreatie.

Allereerst wil ik mijn vorige werkgever SADC hartelijk bedanken voor het bieden van de mogelijkheid om deze studie te kunnen starten. Daaropvolgend wil ik mijn huidige werkgever BPD enorm bedanken voor de mogelijkheid om de studie middels deze scriptie ook daadwerkelijk af te ronden. Ik wil ook mijn oprechte dank uitspreken aan mijn begeleider, Gert-Joost Peek, wiens begeleiding en expertise onmisbaar waren gedurende dit onderzoek. Zijn inzichten en kritische feedback hebben mij geholpen om mijn onderzoek naar een hoger niveau te tillen, om mijn ideeën scherp te stellen en tot nieuwe inzichten te komen. Ditzelfde geldt ook voor mijn collega Dick Boekhout, wie ik hartelijk wil bedanken voor zijn kritische blik, de momenten van reflectie en het inbrengen van praktijkervaring. Dit is zeer nuttig gebleken bij het trechteren van dit onderzoek.

Daarnaast wil ik degenen die via interviews hebben meegewerkt aan mijn scriptie bedanken voor hun bereidheid om hun tijd en kennis te delen. Dit heeft mij geholpen om een breder perspectief te krijgen op de casussen die in deze scriptie worden behandeld. Hun input heeft een cruciale rol gespeeld in het vormgeven van mijn conclusies en aanbevelingen.

Tenslotte wil ik graag mijn vrienden, familie en in het bijzonder Adèle bedanken voor de steun gedurende dit traject. Ik beloof dat ik vanaf nu in het weekend weer tijd heb.

Ik hoop dat deze scriptie bijdraagt aan de wetenschappelijke kennis binnen de vastgoedkunde en tevens een bijdrage kan leveren in het denken over meervoudige gebiedsontwikkelingen.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Isaac Roeterink

15 september 2023

Managementsamenvatting

Om de brede welvaart in Nederland te borgen heeft het rijk via de Nationale Omgevingsvisie (NOVI) doelstellingen opgenomen voor de fysieke leefomgeving. Deze doelstellingen zien op meerdere transities en opgaven die moeten worden doorlopen. De opgaven kennen allemaal een ruimtevraag. Ruimte is echter een schaars goed en vanwege het tekort is het noodzakelijk dat ruimtelijke ontwikkelingen binnen Nederland meerdere opgaven tegelijkertijd invullen. Dit gaat via het proces van gebiedsontwikkeling. Het is vanwege onderlinge concurrentie op het gebied van ruimte en de complexiteit van de opgaven echter niet mogelijk om alles overal te doen. Dit onderzoek beschouwt de stapeling van de ruimtelijke opgaven van Nederland daarom als een *wicked problem*. We dreigen de gestelde doelstellingen niet te behalen, waardoor de brede welvaart en kwaliteit van de leefomgeving onder druk staan. Om achteruitgang te voorkomen is het gewenst inzicht te verkrijgen in hoe gebiedsontwikkelingen op grote schaal meervoudige prestaties kunnen leveren. Dit is in deze scriptie onderzocht aan de hand van de volgende onderzoeksvraag:

Op welke wijze kan er binnen de context van de huidige “wicked problems” van de nationale doelstellingen voor de fysieke leefomgeving, worden gestuurd op meervoudige gebiedsontwikkeling?

Hoe zijn wicked problems te verhelpen?

Uit de literatuur volgt dat *wicked problems* middels het doorlopen van transities zijn te verhelpen. In het geval van de nationale doelstellingen voor de fysieke leefomgeving zijn dit meerdere transities met een ruimtelijke impact die vanwege de urgentie tegelijkertijd moeten worden doorlopen. In dat kader is het noodzakelijk dat gebiedsontwikkelingen tegelijkertijd voor meerdere opgaven prestaties leveren en feitelijk meervoudige aan transities gekoppelde waarde creëren. Om die reden wordt de overgang van integrale naar meervoudige gebiedsontwikkeling als noodzakelijk beschouwd. Vanuit de literatuur over transities en systeemverandering wordt een drietal veranderaanpakken onderscheiden, te weten (1): Incrementele verandering, (2) radicale systeemverandering en (3) continue transformatieve verandering via *small wins*. Dit laatste is feitelijk het sturen van transities door middel van het waarnemen, stimuleren, bijsturen en versnellen van continue verandering. Deze continue verandering manifesteert zich in eerste instantie als een *small win*, een nieuwe praktijk die wezenlijk anders is dan de norm en die positief wordt gewaardeerd. Door het inzetten van aanjaagmechanismen (*Energizing, Experimenteren, Logica van aantrekkingskracht, Olievlekwerking, Meekoppelen en Robuustheid*) kunnen deze *small wins* via een transitiepad (*Verbreden, Verdiepen en Verspreiden*) worden opgeschaald. Doel van deze scriptie is om te onderzoeken of de *small wins* aanpak kan worden toegepast om de praktijk van gebiedsontwikkelingen te veranderen zodat deze meervoudige prestaties oplevert. Het sturen op het opschalen van deze *small wins* c.q. meervoudige gebiedsontwikkelingen leidt daarmee volgens de theorie tot een nieuwe werkwijze voor gebiedsontwikkelingen die ons in staat stelt om de noodzakelijke maatschappelijke *wicked* opgaven te vervullen en daarmee bij te dragen aan een toekomstbestendige ruimtelijke invulling van Nederland. Om te kunnen onderzoeken of meervoudige gebiedsontwikkelingen kwalificeren als *small win* is het allereerst noodzakelijk om meervoudige gebiedsontwikkelingen te herkennen.

Wat is meervoudige gebiedsontwikkeling?

In deze scriptie is aan de hand van meervoudige waardecreatie en het Rad van de Leefomgeving het concept van meervoudige gebiedsontwikkeling uitgewerkt. Meervoudige gebiedsontwikkeling wordt in deze scriptie gedefinieerd als: de kunst van het verbinden van functies, disciplines, partijen, belangen, geldstromen en (maatschappelijke) opgaven met het oog op de (her)ontwikkeling van een geografisch gebied waarbij tegelijkertijd korte- en lange termijn economisch, sociale en ecologische waarde wordt gegenereerd, binnen en buiten het gebied.

Het omvat het gelijktijdig behalen van meerdere doelen zoals bijvoorbeeld realiseren van woningbouw, natuurversterking, sociale voorzieningen, landbouwtransitie en infrastructuurverbeteringen door één gebiedsontwikkeling.

Zijn er praktijkvoorbeelden van meervoudige gebiedsontwikkelingen?

Op basis van bovengenoemde definitie van meervoudige gebiedsontwikkeling is een *nested* casestudy uitgevoerd dat als doel had om praktijkvoorbeelden van meervoudige gebiedsontwikkelingen te identificeren en om vervolgens te onderzoeken of deze kwalificeren als *small wins*. Er is gekozen voor een *nested* casestudy om diepgaand inzicht te krijgen in de context en bepalende factoren van meervoudige gebiedsontwikkelingen. Vanwege uitvoerbaarheid is er één hoofdcasus gehanteerd, te weten Foodvalley en Omgeving. Om binnen deze hoofdcasus meervoudige gebiedsontwikkelingen c.q. *nested* casussen te selecteren zijn aan de hand van het geoperationaliseerde begrip van meervoudige gebiedsontwikkeling selectiecriteria opgesteld. Om de populatie van de *nested* casussen verder te beperken zijn enkel gebiedsontwikkelingen in overwegingen genomen die na 2000 zijn gestart en die al zijn afgerond of in uitvoering zijn en waarbij woningbouw onderdeel vormt van de opgaven, zodat in ieder geval sprake is van concrete resultaten. Er konden 4 gebiedsontwikkelingen worden geselecteerd die voldoen aan de selectiecriteria van meervoudige gebiedsontwikkelingen.

Wat zijn de voorwaarden om meervoudige gebiedsontwikkelingen mogelijk te maken en hoe kan hierop worden gestuurd?

Vervolgens zijn de *nested* casussen getoetst aan de 5 kenmerken van *small wins* zoals omschreven door Termeer. De conclusie is dat de casussen kwalificeren als een *small win*. Dit is een belangrijk resultaat omdat dit feitelijk inhoudt dat de *small win* benadering geschikt is om de overgang naar meervoudige gebiedsontwikkeling te bewerkstelligen. De casestudy heeft ook inzichtelijk gemaakt wat bij de casussen de voorwaarden waren om tot meervoudige waardecreatie te komen. Er is een zestal voorwaarden geïdentificeerd die bij meerdere casussen aan de orde zijn:

- Sprake van publieke risicodragende betrokkenheid bij grondexploitaties;
- Sprake van een minimale omvang van de gebiedsontwikkelingen;
- Toegang tot meerdere financiële “stromen”;
- Aanwezigheid van een gedeelde ambitie met concrete doelstellingen;
- Sprake van sterke samenwerking en de aanwezigheid van een kartrekker;
- Groenontwikkeling als expliciet onderdeel van de opgave.

Conclusie van dit verkennende onderzoek is dat de *small wins* aanpak binnen het vakgebied van gebiedsontwikkelingen kan worden toegepast. Het is daarmee in theorie mogelijk om middels deze aanpak te sturen op het opschalen van meervoudige gebiedsontwikkelingen en via die weg bij te dragen aan het oplossen van het *wicked problem* van de nationale doelstellingen voor de fysieke leefomgeving.

Om dit verder te brengen en de geleerde lessen te kunnen opschalen zijn er op basis van de resultaten van de casestudy en de theorie aanbevelingen voor zowel de praktijk als vervolgonderzoek opgesteld. Een van de belangrijkste aanbevelingen is om toe te werken van een grondexploitatie naar een meervoudige businesscase, ofwel een gebiedsexploitatie. Die biedt de mogelijkheid meervoudige waardecreatie (ecologisch, economisch en sociaal) in dezelfde eenheid uit te drukken (bij voorkeur in geld) en te waarderen. Deze andere wijze van waardering maakt het mogelijk een businesscase op te stellen voor meervoudige gebiedsontwikkelingen. Dit is noodzakelijk omdat marktpartijen zonder een sluitende businesscase niet mee kunnen gaan in de overstap naar een meervoudige gebiedsontwikkeling.

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Management samenvatting.....	3
1. Inleiding.....	7
1.1 Van centraal naar decentraal.....	8
1.2 Focus op binnenstedelijk	8
1.3 Overgang naar uitnodigingsplanologie	8
1.4 Gebiedsontwikkeling als <i>wicked problems</i>	9
1.5 Probleemstelling.....	9
1.6 Doelstelling	10
1.7 Onderzoeksvraag	10
1.8 Aanpak & typering onderzoek	10
1.9 Leeswijzer	11
2. Theoretisch kader.....	12
2.1 Theoretisch kader	12
2.2 Verwachtingen.....	22
3. Operationalisatie & methodologie.....	23
3.1 Dataverzameling & keuze van analysetechniek	23
4. Analyse	35
4.1 Groene Grens.....	35
4.2 Hart van de heuvelrug	43
4.3 Esvelderbeekzone	51
4.4 World Food center.....	57
4.5 Bevindingen analyse <i>Small wins</i>	65
5. Conclusie, aanbevelingen en reflectie.....	70
5.1 Conclusie.....	70
5.2 Aanbevelingen voor praktijk	71
5.3 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek	74
5.4 Reflectie.....	75
Bibliografie	77
Bijlage 1 : Overzicht interviews.....	80
Bijlage 2 : Foto's locatiebezoek casussen.....	82
Bijlage 3 : Gecodeerd onderzoeksmateriaal inclusief codeboek Altas.TI.....	86

Figuur- en tabellenlijst

Figuur 1: Onderzoeksmodel (eigen werk)	11
Figuur 2: Model accumulerende small wins (Termeer, 2019).	15
Figuur 3: Relatie integrale gebiedsontwikkeling en transitie (eigen werk)	17
Figuur 4: Relatie meervoudige gebiedsontwikkeling en transitie (eigen werk)	18
Figuur 5: Rad van de Leefomgeving (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2023)	19
Figuur 6: Betrokken Gemeenten & Ligging Regio Foodvalley (Woonstede, 2022)	24
Figuur 7: Overzicht selectiecriteria Groene Grens en Veenendaal-Oost (eigen werk)	29
Figuur 8: Overzicht selectiecriteria Hart van de Heuvelrug (eigen werk)	30
Figuur 9: Overzicht selectiecriteria Esvelderbeekzone (eigen werk)	31
Figuur 10: Overzicht selectiecriteria World Food Center (eigen werk)	32
Figuur 11: De Groene Grens (Provincie Utrecht, 2022)	36
Figuur 12: Gebiedsontwikkeling Veenendaal-Oost & ligging Groene Grens (OVO, 2023)	37
Figuur 13: Afstemming tussen Groene Grens en Veenendaal-Oost (eigen werk)	39
Figuur 14: Ligging & foto Balkon-Zuid (eigen werk)	39
Figuur 15: Gebiedsontwikkeling Hart van de Heuvelrug (Provincie Utrecht, 2023)	44
Figuur 16: Thema's Hart van de Heuvelrug (Provincie Utrecht, 2023)	44
Figuur 17: Foto's gecreëerde ecologische waarde landgoed de Paltz (eigen werk)	46
Figuur 18: Plangebied Esvelderbeekzone (Gemeente Barneveld, 2013)	52
Figuur 19: Inrichtingsplan Esvelderbeekzone (Gemeente Barneveld, 2013)	52
Figuur 20: Foto's Esvelderbeekzone (eigen werk)	53
Figuur 21: Plangebied World Food Center met ontwikkelvelden en ligging in Ede (Gemeente Ede, 2018)	58
Figuur 22: Mauritskazerne als visitekaartje van World Food Center (eigen werk)	58
Figuur 23: Het Ei van het World Food Center (World Food Center, 2023)	59
Figuur 24: Natuurinclusieve bebouwing (eigen werk)	61
Tabel 1 Nationale doelen fysieke leefomgeving (Raad voor de leefomgeving en infrastructuur, 2021)	7
Tabel 2: Overzicht veranderaanpakken (Termeer & Dewulf, 2019)	13
Tabel 3: Kenmerken en indicatoren van small wins (Termeer & Dewulf, 2019)	14
Tabel 4: Kader meervoudige waardecreatie in gebiedsontwikkelingen (eigen werk)	21
Tabel 5: Opgaven Schaa sprong Foodvalley (Regio Foodvalley, 2022)	26
Tabel 6: Overzicht potentiële gebiedsontwikkelingen casestudy (eigen werk)	27
Tabel 7: Analyse Groene Grens (eigen werk)	42
Tabel 8: Deelprojecten Hart van de Heuvelrug (Provincie Utrecht, 2023)	45
Tabel 9: Analyse Hart van de Heuvelrug (eigen werk)	50
Tabel 10: Korte en lange termijn doelstellingen Esvelderbeekzone (Eelerwoude, 2010)	53
Tabel 11: Analyse Esvelderbeekzone (eigen werk)	56
Tabel 12: Analyse World Food Center (eigen werk)	64
Tabel 13: Totaal overzicht kenmerken Small Wins (eigen werk)	65

1. Inleiding

In deze tijden van klimaatverandering en woningnood staat Nederland voor grote maatschappelijke opgaven. Om de kwaliteit van de leefomgeving en daarmee de brede welvaart te borgen is het noodzakelijk om op korte termijn meerdere transitie te doorlopen. Brede welvaart ziet op zowel financieel-economische, sociaal-culturele als ruimtelijk-ecologische aspecten. Een bredewelvaartspectief neemt niet alleen de kwaliteit van het leven in het 'hier en nu' in beschouwing maar houdt ook rekening met het effect op het welzijn van mensen elders en voor toekomstige generaties (CPB, 2023). Om hier voor het domein van de fysieke leefomgeving invulling aan te geven heeft het kabinet zich in de in 2020 opgestelde Nationale Omgevingsvisie (NOVI) gecommitteerd aan de in tabel 1 gepresenteerde Nationale Doelen voor de Fysieke Leefomgeving. Deze relatie met de NOVI volgt uit het feit dat de doelstellingen een sterke ruimtelijke component hebben. Voor de woningbouw is bijvoorbeeld het doel om maar liefst 1 miljoen toekomstbestendige woningen aan de bestaande voorraad toe te voegen. Dat betreft een toevoeging van 12% op de huidige woningvoorraad (CBS, 2020).

Ruimte is echter een schaars goed en dient weloverwogen te worden ingevuld (PBL, 2023). Temeer omdat niet alles overal kan en sommige opgaven elkaar uitsluiten van het gebruik van dezelfde ruimte, iets dat het recente stikstofdossier pijnlijk illustreert (De Zeeuw, Nieuw stikstofbeleid is weinig hoopvol voor de bouw, 2022). Uit onderzoek volgt bovendien dat de ambities rondom de opgaven op dit moment 1,8 keer meer ruimte vergen dan dat er simpelweg beschikbaar is. Kortom, het is noodzakelijk dat er op basis van integrale afwegingen keuzes worden gemaakt over de invulling van ruimte in Nederland (Monster, 2023).

<u>OPGAVEN</u>	<u>DOEL VOOR 2030</u>	<u>DOEL VOOR 2050</u>
CO₂ – reductie	-49% minder uitstoot ten opzichte van 1990	-95% minder uitstoot ten opzichte van 1990
Energietransitie	-70% wind en zon	-100% schoon
Circulaire economie	-Reductie van 50% primaire grondstoffen	-100% circulaire economie
(Woning)bouw	-Bouwproductie 1.000.000 woningen -1,5 miljoen woningen verduurzaamd	-7 miljoen woningen aardgasvrij -Utiliteitsbouw: 1 miljoen gebouwen aardgasvrij
Klimaatadaptatie	-	-Inrichting Nederland 100% klimaatbestendig -Overstromingskans kleiner dan 1 op 100.000 -Weerbaar tegen zoetwatertekorten
Mobiliteit	-7,3 Mton minder CO ₂ Uitstoot -Nieuwe auto's emissievrij	-Mobiliteit 100% schoon
Natuur & Biodiversiteit	-70% doelbereik Vogel- en Habitatrichtlijn -Uitbreiding Natuurnetwerk Nederland met 80.000 hectare -Uitbreiding areaal bos met 10%	-100% doelbereik Vogel- en Habitatrichtlijn
Voedseltransitie	-3,5 Mton minder broeikasgasuitstoot -Koploper Kringlooplandbouw	-100% klimaatneutraal -Voedingspatroon 60% plantaardig; 40% dierlijk

Tabel 1 Nationale doelen fysieke leefomgeving (Raad voor de leefomgeving en infrastructuur, 2021)

Het werken aan ruimtelijke opgaven verloopt in Nederland via gebiedsontwikkeling, het proces waarbij maatschappelijke opgaven worden vertaald naar een concreet ruimtelijk project (Verdaas, 2019). De urgentie neemt toe om ondanks het gebrek aan ruimte, op alle opgaven tegelijkertijd voortgang te boeken. Dat maakt dat er een aanpak noodzakelijk is waarbij gebiedsontwikkelingen tegelijkertijd invulling kunnen geven aan meerdere opgaven.

In het licht van deze opgaven wordt gesteld dat gebiedsontwikkeling vandaag de dag ingewikkelder is dan ooit (Verdaas, 2019). Naast dat de complexiteit van de ruimtelijke opgaven is toegenomen, is ook de context waarbinnen gebiedsontwikkelingen tot stand komen in de laatste decennia sterk gewijzigd. Hier ligt een drietal ontwikkelingen aan ten grondslag. Deze worden hieronder toegelicht.

1.1 Van centraal naar decentraal

Ongeveer 20 jaar geleden verving een decentrale aanpak de sterke nationale sturing van ruimtelijke ordening (Verdaas, 2019). Het ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en milieubeheer werd opgeheven en verantwoordelijkheden werden verdeeld over verschillende overheidslagen, wat leidde tot sectorale benaderingen van opgaven (Bruinsma & Koomen, 2021). Dit maakt het moeilijk om complexe opgaven aan te sturen die meerdere bestuurslagen overschrijden, zoals de energietransitie en de bouwopgave. Een voorbeeld hiervan is de ontwikkeling van het gebied Rijnenburg in de gemeente Utrecht. Hier heeft het waterschap De Stichtse Rijnlanden openlijk aangegeven geen voorstander te zijn van woningbouw vanwege de te complexe wateropgave, terwijl de Tweede Kamer hier vanuit de woningbouwopgave al jaren op stuurt en de gemeenteraad van Utrecht inmiddels ook kansen ziet voor een toekomstbestendige uitbreiding van de stad (Cobouw, 2022). Er is behoefte aan visievorming en aansturing op een hoger ruimtelijk niveau, maar het teruggdraaien van besluiten van jaren geleden die inmiddels institutioneel zijn ingebed is niet gemakkelijk.

1.2 Focus op binnenstedelijk

Er heeft de afgelopen decennia een verschuiving plaatsgevonden van ontwikkeling op uitleglocaties naar binnenstedelijke inbreiding. Dit volgde uit de heersende gedachte dat het ontwikkelen van uitleglocaties om grote investeringen in de bereikbaarheid en leefbaarheid vraagt, zaken die binnenstedelijk juist al aanwezig zijn en daardoor geoptimaliseerd kunnen worden. Daarnaast biedt binnenstedelijk ontwikkelen de mogelijkheid tot verdichten en het behouden van het landschap. Tenslotte was in dezelfde periode een algemeen beeld ontstaan van de meerwaarde van grootstedelijk wonen. Dit volgde uit onderzoek gedaan naar de bijdrage van steden aan onze samenleving door onderzoekers als Edward Glaeser. Daarbij speelt ook mee dat gemeenten juist binnen de bestaande gebouwde omgeving grondposities hebben. Vanuit de wens om meer regie te kunnen voeren op de gebiedsontwikkelingen is het daarmee vanuit het perspectief van gemeenten logisch om binnenstedelijke locaties te prefereren (Van Schie et al., 2018). Binnenstedelijk ontwikkelen is vanwege bovenstaande redenen effectief de norm geworden. Deze norm is in beleid en wetgeving verankerd en op basis daarvan zijn er de afgelopen jaren vele investeringen gedaan om juist binnenstedelijke verdichting mogelijk te maken. Na jaren van ervaring met binnenstedelijk ontwikkelen is de houdbaarheid van deze norm echter wel in zicht gekomen. Binnenstedelijke ontwikkelingen kennen problemen rondom financiële haalbaarheid (o.a. door de hoge grondprijs van binnenstedelijke locaties) en worden vanuit de complexiteit regelmatig geplaagd door vertragingen. Dit maakt dat de beoogde ontwikkelingen soms zelfs helemaal niet tot stand komen. De roep om het mogelijk maken van buitenstedelijk ontwikkelen wordt vanuit marktpartijen dan ook steeds luider (NEPROM, 2022). De huidige ruimtelijke kaders, uitvoeringsagenda's en (co)financieringsmogelijkheden vanuit het Rijk zijn hier echter (nog) niet op ingericht waardoor er ook nog geen middelen zijn om dit mogelijk te maken. Nu er al enkele decennia wordt gestuurd op binnenstedelijk ontwikkelen en dat ook institutioneel en infrastructureel is verankerd, blijkt het heel lastig om de overstap te maken naar buitenstedelijk ontwikkelen.

1.3 Overgang naar uitnodigingsplanologie

Ongeveer 20 jaar geleden speelden veel gemeenten in de regel een actieve rol bij gebiedsontwikkelingen. Dit veranderde echter door de kredietcrisis (2007-2013). Gemeenten hebben in die periode grote financiële verliezen moeten nemen op hun grondposities. Veel gemeenten gingen uit angst voor herhaling hiervan over op faciliterend grondbeleid en uitnodigingsplanologie, waarbij marktpartijen meer verantwoordelijkheid kregen in het initiëren en plannen van ontwikkelingen (Deloitte, 2017). Dit verminderde de regie van de overheid en maakte hen afhankelijker van marktpartijen voor de uitvoering van ruimtelijk beleid.

1.4 Gebiedsontwikkeling als *wicked problems*

De combinatie van de drie hierboven genoemde ontwikkelingen maakt dat (nieuwe) gebiedsontwikkelingen vandaag de dag veelal gepaard gaan met langdurige onderhandelingstrajecten. Deze context, in combinatie met de aard en complexiteit van de ruimtelijke opgaven en transities, maakt het leveren van meervoudige prestaties binnen gebiedsontwikkelingen een grote uitdaging. Als gevolg hiervan blijft de gewenste versnelling ondanks de toegenomen urgentie uit.

In de academische wereld worden dergelijke complexe en grote maatschappelijke opgaven ook wel geduid als *wicked problems*. Weerbarstige problemen die vanuit hun complexiteit niet gemakkelijk zijn op te lossen.

Wicked problems zijn complexe problemen die al in de jaren '70 door planologen Rittel & Webber zijn geïntroduceerd. Deze problemen hebben de volgende kenmerken (Rittel & Webber, 1973):

- Ze zijn moeilijk eenduidig te definiëren, omdat verschillende perspectieven tot andere ervaringen van het probleem leiden;
- Ze hebben veel wederzijdse causale relaties en afhankelijkheden;
- Ze zijn instabiel en voortdurend aan verandering onderhevig;
- De problemen en oplossingen beperken zich niet tot één domein, waardoor veel verschillende actoren betrokken zijn;
- Betrokken actoren hebben vaak conflicterende waarden en doelen.

Vanwege de complexiteit van *wicked problems*, de schaal waarop deze plaatsvinden en de toegenomen urgentie is er over de jaren veelvuldig onderzoek gedaan naar het vinden van oplossingen voor dergelijke problemen, in het bijzonder in het transitie management (Termeer, Dewulf, & Biesbroek, 2019). De heersende gedachte hierbij is dat er juist vanwege de omvang van *wicked problems* er ook grote oplossingen, ofwel transities, benodigd zijn. Dat betekent ook dat de structuren waarbinnen het *wicked problem* is ontstaan, vervangen moet worden (Grin et al., 2010).

De doelstellingen voor de fysieke leefomgeving in relatie tot de vereiste (ruimtelijke) transities worden in deze scriptie beschouwd als *wicked problem*. Dit komt doordat alle opgaven een claim op ruimte hebben en er niet genoeg ruimte beschikbaar is om ze los van elkaar op te lossen. Bovendien zijn er veel verschillende actoren op verschillende schaalniveaus betrokken en zijn er conflicterende belangen vanwege concurrentie om ruimte. De landbouwtransitie vraagt bijvoorbeeld om minder intensief landgebruik, wat de totale ruimte vraag vergroot en concurrentie creëert met de woningbouwopgave. Ook is de landbouwtransitie nodig om woningbouw mogelijk te maken in lijn met de provinciale natuurdoelstellingen (Raad voor de leefomgeving en infrastructuur, 2021). Er is geen enkele oplossing die alle opgaven tegelijkertijd kan oplossen. Daarbij neemt de urgentie om prestaties te leveren op alle opgaven toe. Dit maakt dat het leveren van meervoudige prestaties binnen de ruimtelijke inrichting van Nederland noodzakelijk is.

1.5 Probleemstelling

Om brede welvaart in Nederland te kunnen borgen heeft het rijk via de Nationale Omgevingsvisie (NOVI) doelstellingen opgenomen voor de fysieke leefomgeving. Deze doelstellingen zien op meerdere transities en opgaven die moeten worden doorlopen. De opgaven kennen allemaal een ruimte vraag. Ruimte is echter een schaars goed en vanwege het tekort is het noodzakelijk dat ruimtelijke ontwikkelingen binnen Nederland meerdere opgaven tegelijkertijd invullen. Dit gaat via het proces van gebiedsontwikkeling. Het is vanwege de eigenschappen van de verschillende opgaven echter niet mogelijk om alles overal te doen. Door deze onderlinge concurrentie op het gebied van ruimte en de complexiteit van de opgaven behalen we onze doelstellingen op dit moment niet. Hierdoor staan brede welvaart en de kwaliteit van de leefomgeving onder grote druk. Om achteruitgang te voorkomen is het gewenst om inzicht te verkrijgen in hoe gebiedsontwikkelingen op grote schaal meervoudige prestaties kunnen leveren.

1.6 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is om inzichtelijk te maken hoe meervoudige prestaties binnen gebiedsontwikkelingen kunnen worden geleverd en wat hierbij de voorwaarden zijn. Ook is er de wens om te verkennen hoe de opschaling van deze praktijk mogelijk kan worden gemaakt.

1.6.1 Maatschappelijke relevantie

Het verkrijgen van inzicht in de voorwaarden voor het leveren van meervoudige prestaties binnen gebiedsontwikkelingen is de eerste stap in het mogelijk maken van opschaling. Daarmee draagt dit onderzoek bij aan het behalen van de nationale doelstellingen voor de fysieke leefomgeving. Dit draagt op haar beurt bij aan het borgen van brede welvaart en kwaliteit van de leefomgeving. Dit inzicht is daarmee van toegevoegde waarde voor bedrijven en organisaties die gebiedsontwikkelingen uitvoeren en die de toekomstbestendige ontwikkeling van de leefomgeving als doelstelling hebben. Dit zijn o.a. de voormalige werkgever (SADC) en huidige werkgever (BPD) van de onderzoeker.

1.6.2 Wetenschappelijke relevantie

Via dit onderzoek wordt een bijdrage geleverd aan de theoretische inzichten rondom het gedachtegoed van *wicked problems* en welke sturingsmethoden hierbij geschikt zijn. Hierbij wordt stil gestaan bij de verschillende veranderaanpakken rondom transities en in het bijzonder bij de toepasbaarheid van de *small wins* aanpak binnen gebiedsontwikkelingen. Ook wordt via dit onderzoek bijgedragen aan de theorieontwikkeling van gebiedsontwikkeling en meer specifiek middels het verder operationaliseren van het concept van meervoudige gebiedsontwikkeling.

1.7 Onderzoeksvraag

In dit onderzoek staat de volgende onderzoeksvraag centraal:

Op welke wijze kan er binnen de context van de huidige “wicked problems” van de nationale doelstellingen voor de fysieke leefomgeving, worden gestuurd op meervoudige gebiedsontwikkeling?

1.7.1 Deelvragen

Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden zijn de volgende deelvragen opgesteld:

1. *Hoe zijn wicked problems te verhelpen? (THEORIE)*
2. *Wat is meervoudige gebiedsontwikkeling? (THEORIE)*
3. *Zijn er praktijkvoorbeelden van meervoudige gebiedsontwikkelingen? (EMPIRIE - CASESTUDY)*
4. *Wat zijn de voorwaarden om meervoudige gebiedsontwikkelingen mogelijk te maken en hoe kan hierop worden gestuurd? (EMPIRIE-CASESTUDY)*

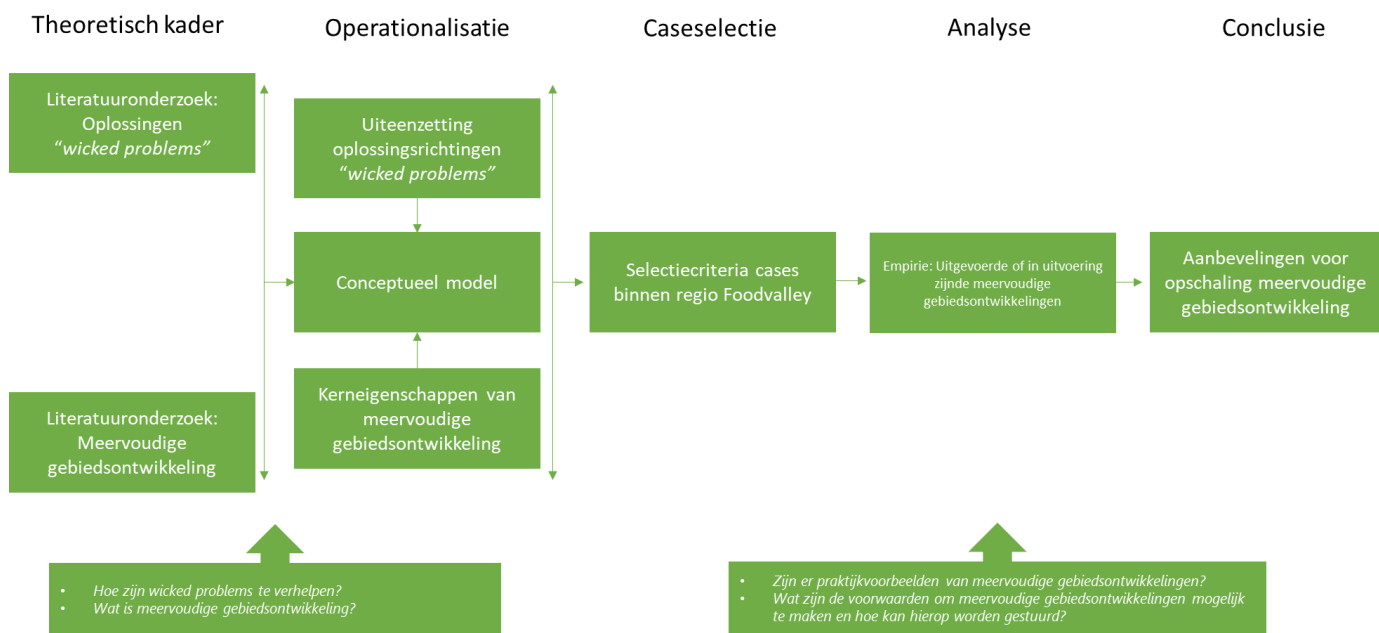
1.8 Aanpak & typering onderzoek

Dit betreft een exploratief onderzoek gericht op het genereren en verrijken van de relatief jonge theorie over gebiedsontwikkeling. Vanwege deze inductieve aard wordt een kwalitatieve aanpak gehanteerd. Hieraan wordt invulling gegeven door het uitvoeren van een casestudy met als hoofdcasus Foodvalley en omgeving, een specifieke regio in Nederland, waarbinnen meerdere meervoudige gebiedsontwikkelingen als *nested* casussen worden onderzocht. Het doel van deze casestudy is om inzicht te verkrijgen in de voorwaarden van meervoudige gebiedsontwikkelingen binnen de Foodvalley. Omdat er veelvuldig onderzoek heeft plaatsgevonden naar oplossingsrichtingen voor *wicked problems*, is gekozen voor literatuuronderzoek om dit verder uit te werken als theoretisch kader.

Verder wordt in het theoretisch kader het concept van meervoudige gebiedsontwikkeling uitgewerkt. Daarmee is het mogelijk om de 1^{ste} en 2^{de} deelvraag te beantwoorden. De operationalisering van meervoudige gebiedsontwikkeling vormt vervolgens het kader voor de caseselectie. Via de casestudy worden de 3de en 4de deelvraag uitgewerkt. Aan de hand van de uitwerking van de deelvragen kan vervolgens de onderzoeksvraag worden beantwoord.

1.8.1 Onderzoeksmodel

In onderstaand schema is de onderzoeksmethode gevisualiseerd en inzichtelijk gemaakt via welke onderzoeksmethode de onderzoeksvragen van dit onderzoek worden beantwoord.



Figuur 1: Onderzoeksmodel (eigen werk)

1.9 Leeswijzer

Hoofdstuk 2 bevat het theoretisch kader van dit onderzoek en hierin wordt o.a. stil gestaan bij de verwachte uitkomsten. Centraal hierbij staat het vraagstuk van sturen op *wicked problems* en het operationaliseren van meervoudige gebiedsontwikkeling. In hoofdstuk 3 wordt stilgestaan bij de methodologie, inclusief de wijze van dataverzameling en caseselectie. In hoofdstuk 4 worden de resultaten van de casestudy gepresenteerd. Hoofdstuk 5 bevat conclusies en aanbevelingen voor de praktijk en vervolgonderzoek. Ook wordt in dit hoofdstuk gereflecteerd op de bevindingen van dit onderzoek.

2. Theoretisch kader

2.1 Theoretisch kader

In dit hoofdstuk staat de beantwoording van deelvraag 1 en 2 centraal:

1. Hoe zijn *wicked problems* te verhelpen? (THEORIE)
2. Wat is meervoudige gebiedsontwikkeling? (THEORIE)

Het theoretisch kader start met een uiteenzetting van het concept van *wicked problems*.

2.1.1 Wicked problems

In dit onderzoek worden *wicked problems* gedefinieerd als vraagstukken waar de oplossing niet ligt in het verbeteren van de bestaande aanpak, maar waar een geheel nieuwe aanpak benodigd is. Deze nieuwe aanpak moet in staat zijn om een bestaande structuur te doorbreken, ofwel een transitie teweegbrengen (Notermans, et al., 2022). Het concept van transities wordt in de laatste jaren veel gebruikt, vooral in verband met duurzaamheidsvraagstukken zoals klimaatverandering. Transities worden niet automatisch gestart; er moet een fundamentele fout zijn in de huidige werkwijze die inzichtelijk maakt dat deze niet toekomstbestendig is (Rotmans & Loorbach, 2009). Een voorbeeld is het groeiende inzicht in de negatieve effecten van menselijke activiteiten op het klimaat, wat leidt tot de behoefte aan verandering. Transities zijn het antwoord op weerbarstige of "*wicked*" maatschappelijke vraagstukken. Het is echter belangrijk op te merken dat niet alle transities automatisch leiden tot duurzamere situaties. Alleen wanneer ze leiden tot een structurele verbetering op sociaal, ecologisch en economisch gebied, kan het als een duurzaamheidstransitie worden beschouwd (Grin et al., 2010). Door de complexiteit van *wicked problems* en de bijbehorende transities zijn ze moeilijk te sturen.

Churchman beargumenteerde al in 1967 dat *wicked problems* dermate complex zijn dat deze enkel kunnen worden opgelost door systeemverandering op het niveau van het totaal te bewerkstelligen (Termeer et al., 2019). Dit vereist een aanpak waarbij alle actoren worden betrokken en waarbij domeinoverstijgend te werk wordt gegaan. Vanuit deze gedachte werd het inzetten op gedeeltelijke oplossingen als moreel verkeerd beschouwd, deze route zou vanwege de "*wicked*" aard van de problemen immers nooit tot een oplossing op het niveau van het geheel leiden. Een deeloplossing zou dan leiden tot het gevoel van het goede doen terwijl de pogingen om de onopgeloste delen van het probleem verder uit te diepen worden ondermijnd.

In het licht hiervan beargumenteert Noordergraaf (2019) dat het concept van *wicked problems* paradoxale elementen bevat. Wanneer complexe problematiek wordt geduid als *wicked* worden er automatisch obstakels gegenereerd voor het adresseren van deze *wickedness*. Opgaven zijn dan immers zo groots en ver van de maatschappij verwijderd dat actoren geneigd zijn om zich terug te trekken in plaats van te werken aan het faciliteren van de transitie (Noordegraaf et al., 2019).

In de literatuur over organisatieverandering wordt al lange tijd onderzocht hoe transitieprocessen zijn te sturen. Dit heeft geleid tot een levendig debat waarin 4 opmerkelijke conclusies zijn getrokken.

1. Allereerst wordt geconcludeerd dat veranderingen niet gelijktijdig diepgaand, breed en snel kunnen zijn. Een diepgaande verandering ofwel transitie is een complexe opgave en dit vergt veel van actoren waardoor dit niet zomaar is uit te rollen (Termeer & Dewulf, 2017).
2. Ten tweede wordt het heersende idee dat kleine incrementele veranderingen per definitie niet transformatief kunnen zijn door Weick en Quinn (1999) weerlegd. Met name in complexe, niet-lineaire systemen kunnen kleine, doch diepgaande stapjes resoneren en uiteindelijk leiden tot grootschalige veranderingen (Bryson, 1988).

3. Ten derde blijkt dat incrementele verandering vaak ook sneller en meer diepgaand verandering teweeg brengt. Dit komt doordat grootschalige veranderingen, vanwege hun zichtbaarheid, meer weerstand oproepen, met name binnen politieke organisaties waar belangen en waarden conflicteren. Hiermee kan incrementele verandering ook tot transities leiden.
4. Tot slot wordt de mogelijkheid om transformaties te sturen in een genuanceerder perspectief geplaatst. Verandering is geen tijdelijk fenomeen, maar eerder een voortdurend proces waarin individuen en organisaties constant streven naar een betere afstemming van hun handelen op de eisen van hun omgeving (Termeer & Dewulf, 2017). Veel veranderingen manifesteren zich dan ook eerder emergent dan gepland (Weick & Quinn, 1999).

Bovenstaande wil niet zeggen dat de heersende mening is dat er niet gestuurd kan worden op transities. Termeer heeft in dat kader in 2017 haar sturingsconcept van “*small wins*” geïntroduceerd. Feitelijk is dit het sturen van transities middels het waarnemen, stimuleren, bijsturen en versnellen van continue verandering. Het concept sluit aan bij het perspectief van continue transformationele verandering. Het biedt een derde weg naast incrementele verandering en radicale systeemverandering zoals hierboven toegelicht. De drie veranderaanpakken zijn in de tabel hieronder gepresenteerd.

<u>VERANDERAANPAK</u>	<u>INCREMENTELE VERANDERING</u>	<u>RADICALE SYSTEEMVERANDERING</u>	<u>SMALL WINS (CONTINUE TRANSFORMATIEVE VERANDERING)</u>
<u>Diepte</u>	Eerste orde: Het verbeteren van bestaande praktijken	Tweede orde: totaal nieuwe praktijken en structuren	Derde orde: verandering van waarden, instituties en identiteiten
<u>Tijdspad</u>	Stap voor stap, korte termijn en langzaam	Schoksgewijs, lange termijn en snel	Emergent, lange termijn en continu
<u>Reikwijdte</u>	Beperkte schaal, onderdelen van een systeem	Grote schaal, systeembreed en systeemsprongen	Initieel klein met steeds verdere verspreiding in het systeem

Tabel 2: Overzicht veranderaanpakken (Termeer & Dewulf, 2019)

Termeer en Dewulf (2019) stellen dat hun raamwerk van “*small wins*” kan dienen als een interventieperspectief specifiek voor het omgaan met complexe vraagstukken. *Small wins* zijn tastbare, kleinschalige veranderingen die diepgaand en positief zijn. Wanneer ze zich opstapelen kunnen ze leiden tot transformerende veranderingen. Het zijn dus nadrukkelijk geen theoretische resultaten, maar nieuwe praktijken waarbij radicaal andere waarden, inzichten en modellen van toepassing zijn (Termeer, 2019). Daarbij geldt overigens ook dat er binnen een traject sprake kan zijn van *small losses*, waarbij er terugval optreedt naar de bestaande structuren en praktijken. Termeer (2019) spreekt van *small wins* wanneer het stapje bijdraagt aan het verloop van een transitie. Omdat er sprake is van concrete resultaten blijven actoren nauw betrokken bij de transitie en gemotiveerd om verder te gaan. Daarbij biedt de schaal houvast voor betrokkenen en voorkomt dat men verloren raakt in de complexiteit. Een ander effect van de beperkte schaal van een *small win* is het feit dat deze betrokkenen in staat stelt snel te handelen. Vanwege de relatief geringe impact van één individuele *small win* is het niet nodig alle informatie eerst te verzamelen en af te wegen maar kan er snel worden gestart met de uitvoering om te bezien wat het resultaat is. Een bijkomend effect hiervan is dat de weerstand vanuit de bestaande structuren en praktijken eveneens beperkt is. In de tabel op de volgende bladzijde zijn de kenmerken van een *small win* samengevat.

KARAKTERISTIEK	INDICATOR	CONTRA-INDICATOR
<i>Concrete resultaten</i>	<ul style="list-style-type: none"> Zichtbaar resultaat 	<ul style="list-style-type: none"> Beperkt tot beloften en ideeën
<i>Diepgaande verandering</i>	<ul style="list-style-type: none"> Radicaal nieuwe praktijk 	<ul style="list-style-type: none"> Meer van hetzelfde en gericht op “laaghangend fruit”
<i>Relatief geringe impact</i>	<ul style="list-style-type: none"> Lokaal schaalniveau 	<ul style="list-style-type: none"> Grote schaal
<i>Positieve waardering</i>	<ul style="list-style-type: none"> Verbetering en gerelateerd aan de gedeelde ambitie 	<ul style="list-style-type: none"> Kleine verliezen voor veel actoren

Tabel 3: Kenmerken en indicatoren van *small wins* (Termeer & Dewulf, 2019)

Vanwege de hoeveelheid actoren en de omvang van de (financiële) belangen is het de verwachting dat een radicale systeemverandering van de praktijk van gebiedsontwikkeling binnen Nederland op veel weerstand stuit, waardoor deze aanpak niet realistisch lijkt. Zo werd tijdens de economische crisis in de periode tussen 2008 en 2015 al gesteld dat er sprake zou zijn van een omwenteling binnen de manier van gebiedsontwikkeling (de Zeeuw, 2017). In de periode tot 2008 was er veelal sprake van grootschalige en sterk planmatige gebiedsontwikkeling die werd gedomineerd door het grote kapitaal van enkele marktpartijen. In de crisisperiode werden gebiedsontwikkelingen door het gebrek aan investeringsbereidheid en wegvallende marktvraag steeds meer kleinschalig en organisch aangevlogen. In deze periode waren veel partijen in de sector ervan overtuigd dat grootschalige gebiedsontwikkelingen passé waren en organische gebiedsontwikkelingen de nieuwe norm zouden worden (Urhan Urban Design, 2012). Met het aflopen van de kredietcrisis en de terugkeer van de marktvraag en investeringsbereidheid bleek dit echter niet het geval te zijn. De grootschalige planmatige aanpak is, weliswaar met een vernieuwde kijk op publiek- private samenwerkingsvormen, integraliteit en het belang van placemaking en gebiedsmarketing, weer teruggekeerd (de Zeeuw, 2017).

Daarnaast kan gesteld worden dat gebiedsontwikkeling tot heden altijd onderhevig is geweest aan incrementele verandering. Dit uit zich o.a. in nieuwe samenwerkingsvormen, wetgeving en de recente verschuiving naar het integraal beschouwen van de opgaven, wat er tot kort voor heeft gezorgd dat we succesvol aan de ruimtelijke invulling van Nederland konden werken.

Uit het feit dat de nu voorliggende ruimtelijke opgaven echter niet langer volledig succesvol kunnen worden ingevuld kan de conclusie worden getrokken dat deze incrementele veranderaanpak niet meer volstaat om de gewenste resultaten te bereiken. In dat kader is het gewenst te onderzoeken of de *small wins* aanpak wel de juiste resultaten kan boeken.

Termeer (2019) beargumenteert dat *small wins* de bouwstenen vormen voor transitie. Hierbij wordt wel de opmerking geplaatst dat niet te spreken valt van een transitie als het blijft bij enkele *small wins* en er verder geen schaalvergroting volgt. Termeer (2019) spreekt van een transitie wanneer een *small win* een van de volgende drie transitiepaden doorloopt:

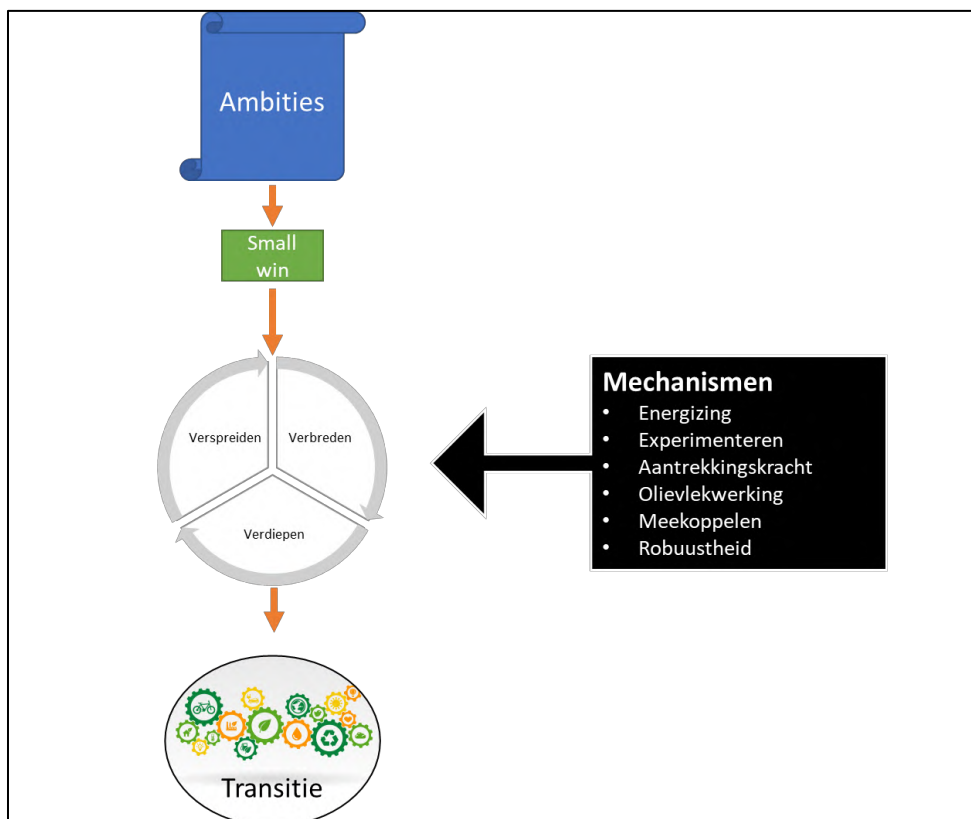
- *Verspreiden*: het opschalen en ook elders toepassen van innovaties;
- *Verbreden*: het toepassen van dezelfde innovaties binnen verschillende sectoren;
- *Verdiepen*: de innovatie nog disruptiever maken.

De transitiepaden kunnen volgens Termeer (2019) worden versneld en gefaciliteerd door de inzet van een zestal mechanismen, te weten:

- *Energizing*: Het zichtbare resultaat van een *small win* kan worden ingezet om betrokkenen te inspireren verdere stappen te zetten. Via die weg ontstaat een zichzelf versterkend proces waarbij het vertrouwen in zowel de aanpak als de betrokkenen groeit;

- *Experimenteren*: iedere *small win* kan worden beschouwd als een experiment, het wijkt immers af van de bestaande praktijken en structuren. Via het actief faciliteren van experimenten krijgen betrokkenen inzicht in de steun en weerstand die ze ontvangen. Die inzichten genereren op hun beurt meer inzicht in het *wicked problem*;
- *Logica van aantrekkingskracht*: partijen die overwinningen behalen, creëren automatisch aantrekkingskracht. Daarbij laat het anderen zien dat er meerdere mogelijkheden zijn om met een probleem om te gaan. Die positieve stappen trekt (financiële) middelen aan en er ontstaat bereidheid om bestaande praktijken aan te passen om de verdere uitwerking van de *small win* te faciliteren;
- *Olievlekwerking*: wanneer actoren zien dat anderen *small wins* behalen zijn zij eerder bereid zich daarbij aan te sluiten en onderdeel te vormen van die positieve verandering. Hiervoor is het noodzakelijk om *small wins* te vieren en bekendheid te genereren;
- *Meekoppelen*: de verschillende disciplines binnen de structuren zijn sterk met elkaar verweven. Om op te schalen kan juist gebruik gemaakt worden van deze verwevenheid door de verbindingen actief te faciliteren. Hetzij op schaalniveau, hetzij tussen verschillende disciplines. Via deze weg kan een kleine verandering op één niveau ook automatisch andere veranderingen teweegbrengen.
- *Robuustheid*: het is gewenst om op meerdere plekken tegelijkertijd kleine stappen te zetten, zodat er een bredere beweging kan ontstaan. Dit is mogelijk omdat *small wins* vanwege hun geringe impact relatief lange tijd onbekend blijven. Meerdere *small wins* kunnen via dit mechanisme een meer solide basis vormen dan richten op één substantiële wijziging. Zodra het veel maatschappelijke aandacht krijgt is de beweging al goed op gang en moeilijk terug te draaien.

Ondanks deze mechanismen ziet Termeer (2019) in dat het lastig is om de *small wins* vooraf te plannen en te coördineren. *Small wins* ontwikkelen zich immers vaak spontaan en uit het zicht van de het grootste deel van de maatschappij. Wel is het mogelijk om (1) bepaalde ambities te formuleren, (2) *small wins* te initiëren, faciliteren en herkennen, (3) de hier bovengenoemde mechanismen actief in te zetten, (4) de blokkades te adresseren en bespreekbaar maken en (5) de resultaten actief te delen om zo op te schalen. De aanpak van accumulerende *small wins* is hieronder als model gepresenteerd.



Figuur 2: Model accumulerende small wins (Termeer, 2019).

Dit onderzoek beschouwt de huidige ruimtelijke opgaven als *wicked problems* en heeft als doel om te onderzoeken of de *small wins* aanpak kan worden toegepast om de praktijk van gebiedsontwikkelingen te veranderen zodat deze meervoudige prestaties gaan leveren. Omdat de *small wins* aanpak nog niet is toegepast binnen het vakgebied gebiedsontwikkeling, is het allereerst noodzakelijk om te onderzoeken of er meervoudige gebiedsontwikkelingen zijn die kunnen worden beschouwd als *small wins*. De eerste stap hierbij is het kunnen identificeren van meervoudige gebiedsontwikkelingen. In dat kader wordt in het volgende hoofdstuk het concept meervoudige gebiedsontwikkeling gedefinieerd.

2.1.2 Meervoudige gebiedsontwikkeling

Voordat wordt ingegaan op het meervoudige aspect is het relevant om gebiedsontwikkeling nader te duiden. Gebiedsontwikkeling is op zichzelf een relatief nieuw begrip en wordt in deze scriptie gedefinieerd als de kunst van het verbinden van functies, disciplines, partijen, belangen en geldstromen, met het oog op de (her)ontwikkeling van een (geografisch) gebied (de Zeeuw, 2017). Kenmerkend aan gebiedsontwikkeling is dat:

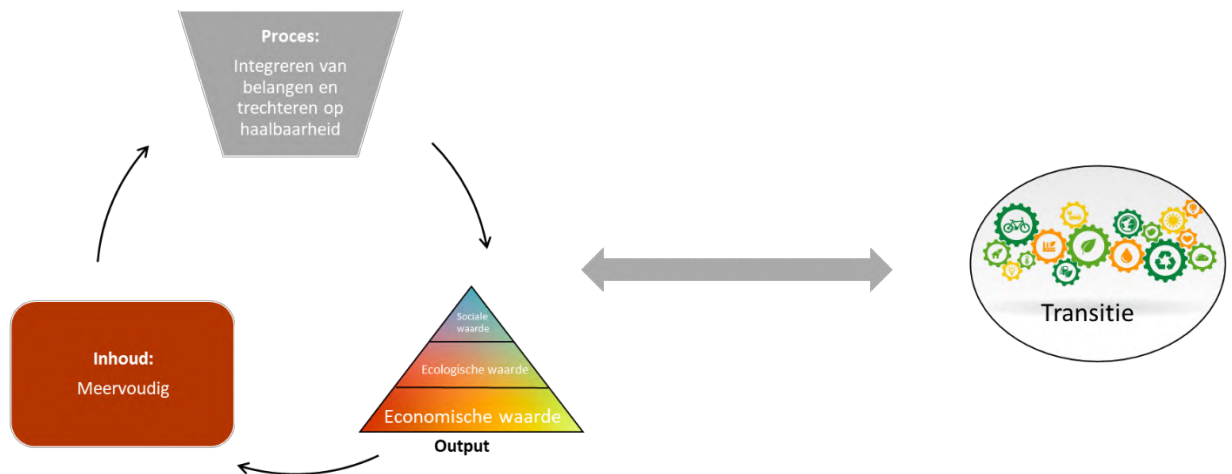
- De inhoud en het proces onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn;
- Het gaat vaak om een combinatie van private en publieke belangen waardoor samenwerking tussen overheden en marktpartijen noodzakelijk is (denk bijvoorbeeld alleen al aan de grondtransacties en uitwerking van de planologisch juridische kaders die moet plaatsvinden voordat er überhaupt gestart kan worden);
- Er veel partijen bij betrokken zijn; bewoners, omwonenden, ontwikkelaars, maatschappelijke organisaties en overheden;
- Er sprake is van een lange looptijd, soms wel meer dan 20 jaar;
- Er tenminste één partij met investeringsbereidheid benodigd is om te kunnen starten;
- De ontwikkeling altijd plaatsvindt in een context met externe effecten op het omliggende gebied (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2019).

Het doel van gebiedsontwikkeling is om een aantrekkelijke en duurzame omgeving te creëren. Er is een onderscheid te maken tussen projectontwikkeling en gebiedsontwikkeling waarbij gebiedsontwikkeling de kaders en randvoorwaarden schept waarbinnen projectontwikkeling en de daadwerkelijke realisatie van vastgoed mogelijk wordt gemaakt (Peek, 2020).

Waar in de jaren negentig vooral in termen van planmatige gebiedsontwikkeling, stedelijke uitbreiding en (vastgoed)productieketens werd gesproken, is de focus meer recentelijk verschoven naar integrale gebiedsontwikkeling (Peek, 2015).

Integrale gebiedsontwikkelingen worden gedefinieerd als investeringsprojecten waarbij binnen een bepaald gebied diverse grondgebruiksfuncties in hun onderlinge samenhang worden ontwikkeld. Door een integrale aanpak te hanteren kunnen maatschappelijke uitdagingen op een gebiedsgerichte en holistische manier worden aangepakt (ECORYS Nederland B.V., 2009). Een dergelijke ontwikkeling kan veel verschillende grondgebruiksfuncties bevatten, van woningen, parken, natuur tot voorzieningen. Er zijn in Nederland veel voorbeelden van integrale gebiedsontwikkeling, van grootschalige stedelijke uitbreidingen tot vernieuwings- en infrastructurele projecten. De holistische benadering en focus op bredere maatschappelijke opgaven van integrale gebiedsontwikkeling is noodzakelijk om invulling te geven aan de ruimtelijke opgaven die vandaag de dag spelen. Het waarderen van de maatschappelijke opgaven binnen een afwegingskader voor integrale gebiedsontwikkelingen is echter niet gemakkelijk (Robbe, 2016). Dit is in het bijzonder het geval in economisch mindere tijden waarbij de focus verschuift naar de financiële haalbaarheid (Visser, 2021). Integrale gebiedsontwikkelingen starten nu vaak met het bij elkaar brengen van alle betrokken partijen en hun belangen. Gaandeweg het proces wordt het te realiseren programma dan net zo lang afgewogen tot er sprake is van een sluitende businesscase in de vorm van een grondexploitatie met bijbehorend vastgoedprogramma. Vervolgens worden op basis daarvan afspraken gemaakt en wordt de uitvoering van de gebiedsontwikkeling gestart.

De focus bij een integrale gebiedsontwikkeling verschuift, ondanks het hanteren van het juiste vertrekpunt, daarmee steeds meer naar de financiële kant van de uitvoerende vastgoedpartijen. Deze focus op het integreren van de (financiële) belangen van de professionele partijen wordt door Peek (2019) dan ook beschouwd als een van de kwetsbaarheden van integrale gebiedsontwikkeling. Als gevolg hiervan is de output van een integrale gebiedsontwikkeling met name de economische waarde, en zijn sociale en ecologische waarde ondergeschikt. Het gevolg hiervan is dat er vanuit integrale gebiedsontwikkeling beperkt invulling kan worden gegeven aan de verschillende transities en dat deze daardoor meer op afstand van elkaar staan. Dit is in het figuur hieronder gevisualiseerd.



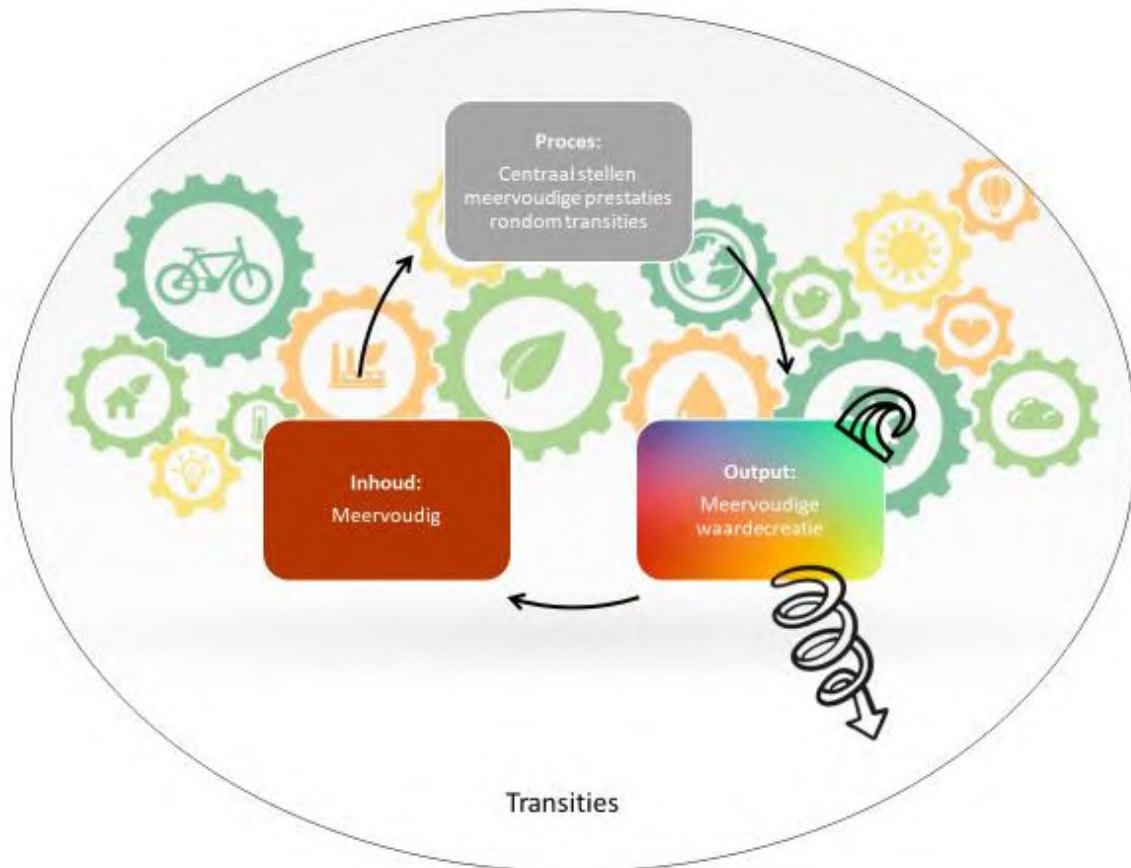
Figuur 3: Relatie integrale gebiedsontwikkeling en transities (eigen werk)

Vanuit deze kwetsbaarheid wordt momenteel gezocht naar een benadering om de focus op het integreren van belangen in relatie tot een haalbare ontwikkeling te verleggen naar de gewenste output, ofwel de te leveren prestaties in economische, ecologische en sociale zin. Dit vereist een andere aanpak waarbij de maatschappelijke opgaven en de te leveren meervoudige waarde binnen gebiedsontwikkelingen leidend zijn (Van Alphen & Van Berkel, 2022). Meervoudige waardecreatie houdt in dat transacties tegelijkertijd economische, sociale en ecologische waarde genereren (Jonker, 2013). In de literatuur wordt meervoudige waardecreatie ook wel omschreven als het gelijktijdig ontwikkelen van zowel private als maatschappelijke waarde (Peek, 2023).

Op basis van het gedachtegoed van meervoudige waardecreatie wordt het concept van meervoudige gebiedsontwikkeling geïntroduceerd. Meervoudige gebiedsontwikkeling bouwt voort op de holistische benadering van integrale gebiedsontwikkeling maar beschouwt waarde zowel in private zin (financiële opbrengsten) als een bredere maatschappelijke context.

Concreet betekent dit een aanvulling op integrale gebiedsontwikkeling door de waardecreatie voor alle stakeholders centraal te stellen en niet te focussen op de financiële waarde uit de vastgoedketen voor de direct betrokkenen partijen (Peek, 2019). Meervoudige gebiedsontwikkelingen hebben zowel korte- als lange termijn opbrengsten, zowel binnen als buiten het plangebied. Vanuit de ruimtelijk economie wordt gesproken over externaliteiten in de vorm van *spin-off* en *spill-over* effecten (Tordoir, 2005). Een *spin-off* creëert waarde voor de directe omgeving binnen het plangebied zonder dat dit het hoofddoel was, bijvoorbeeld door een investering in groen dat de vastgoedwaarde in aangrenzend gebied verhoogt. Een *spill-over* creëert daarentegen waarde buiten het plangebied, zoals een nieuw bedrijventerrein dat werkgelegenheid biedt aan mensen in de bredere omgeving waardoor de werkloosheid op een groter schaalniveau daalt met als gevolg dat de overheidskosten van werkgelegenheidsprojecten eveneens dalen (Peek, 2023). Deze effecten dienen daarmee onderdeel te zijn van een afwegingskader voor meervoudige gebiedsontwikkelingen zodat deze mee worden genomen in de businesscase. Hiermee kan een te smalle interpretatie van de businesscase, hetgeen een kwetsbaarheid is van integrale gebiedsontwikkeling, worden voorkomen. Concluderend kan gesteld worden dat het voornaamste verschil tussen meervoudige en integrale gebiedsontwikkeling de wijze is waarop het proces wordt georganiseerd.

Anders dan bij integrale gebiedsontwikkelingen staan bij meervoudige gebiedsontwikkelingen niet de belangen van partijen (en de integratie daarvan) voorop, maar het besef dat er meerdere opgaven (ofwel transities) tegelijkertijd moeten worden ingevuld. Dit besef zorgt voor samenwerking waar dat noodzakelijk is zodat kansen voor meervoudige waardecreatie kunnen worden benut en beoogde *spill-over* en *spin-off* effecten ontstaan.



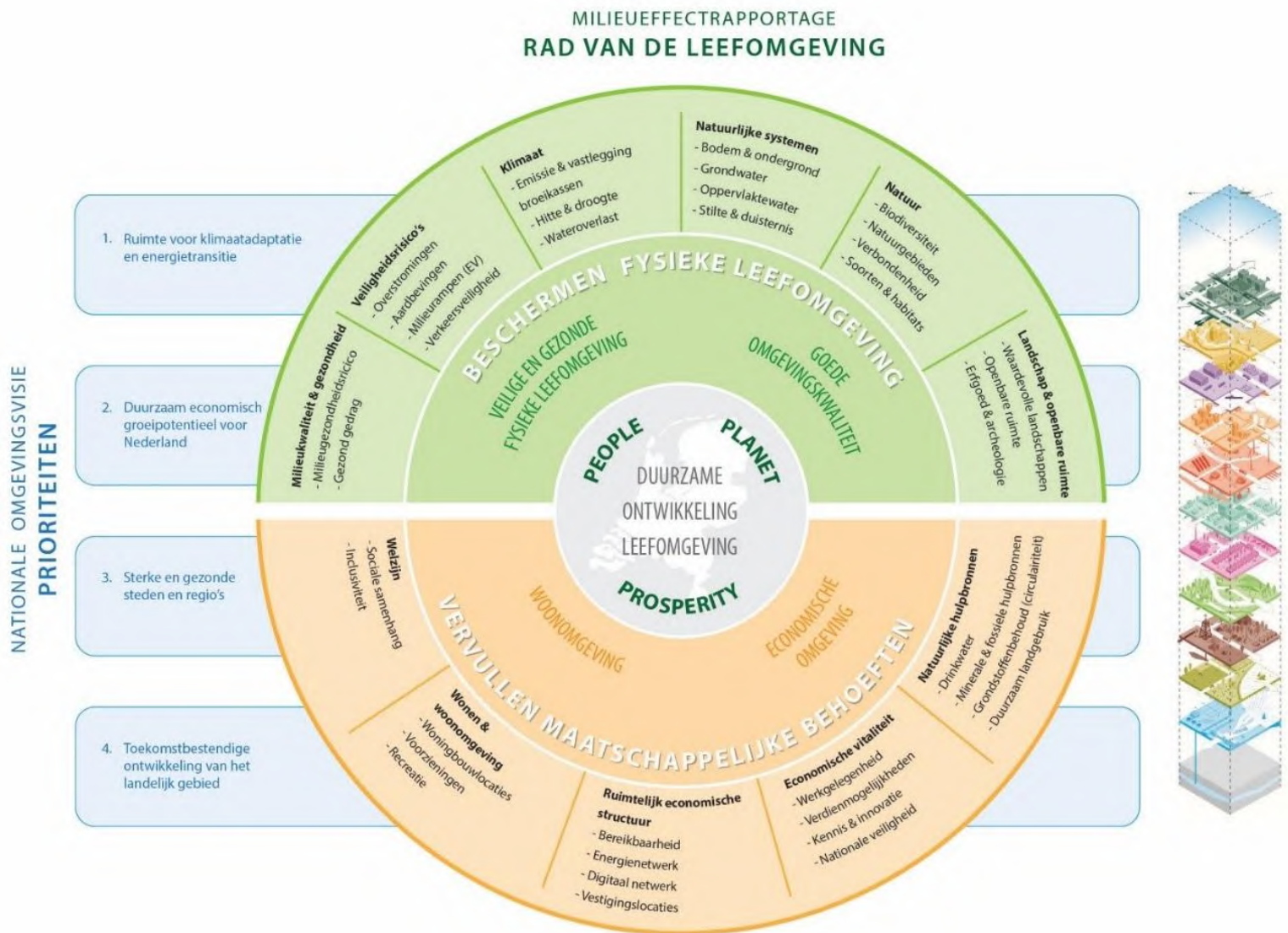
Figuur 4: Relatie meervoudige gebiedsontwikkeling en transitie (eigen werk)

Op basis van bovenstaande inzichten wordt meervoudige gebiedsontwikkeling in deze scriptie gedefinieerd als de kunst van het verbinden van functies, disciplines, partijen, belangen, geldstromen en (maatschappelijke) opgaven met het oog op de (her)ontwikkeling van een geografisch gebied waarbij tegelijkertijd korte- en lange termijn economische, sociale en ecologische waarde wordt gegenereerd, binnen en buiten het gebied.

Deze definitie correspondeert met het bredewelvaartsperspectief in die zin dat waarde in meervoudige gebiedsontwikkeling verder reikt dan de korte termijn en het lokale schaalniveau en juist ook toekomstige generaties, ongeacht hun locatie in beschouwing neemt. Meervoudige gebiedsontwikkeling omvat het creëren van meervoudige waarde middels het gelijktijdig behalen van meerdere doelen zoals bijvoorbeeld het realiseren van woningbouw, natuurversterking, sociale voorzieningen, landbouwtransitie en infrastructuurverbeteringen middels één gebiedsontwikkeling (Robbe, 2016). Het doel is om synergie te creëren tussen de verschillende functies, zodat het gebied als geheel optimaal functioneert en meervoudige waarde biedt voor zowel de gebruikers, de eigenaren als de omgeving. In plaats van te focussen op een enkelvoudig aspect, zoals enkel woningbouw of bedrijvigheid, wordt er gestreefd naar een evenwichtige mix van functies die elkaar versterken. Bijvoorbeeld door woningbouw te combineren met de realisatie van natuur, recreatiemogelijkheden en economische activiteiten, kan een gebied meervoudige waarde creëren en daarmee aantrekkelijk worden voor bewoners, bedrijven en bezoekers (Verheul & Heurkens, 2021).

Betoogd wordt dat meervoudige gebiedsontwikkelingen de oplossing zijn voor de complexe maatschappelijke opgaven waarmee moderne gebieden worden geconfronteerd (Van Alphen & Van Berkel, 2022). Naast de meer traditionele vastgoedgebaseerde waarde (aantal woningen, hectaren bedrijventerrein, m2 commercieel of kantoor) kan dan bijvoorbeeld worden gestuurd op waarde in de vorm van duurzame energieproductie, gerealiseerde CO2- & stikstofreductie, verbetering van de biodiversiteit, meer burgerparticipatie, gerealiseerde oppervlaktes waterberging en klimaatadaptief ingerichte gebieden, et cetera (Verheul & Heurkens, 2021). Samen met de vastgoedwaarde vormt dit het afwegingskader waarmee de haalbaarheid van een gebiedsontwikkeling kan worden bepaald.

De uitdaging bij meervoudige gebiedsontwikkeling zit hem vanwege de holistische benadering specifiek in het bepalen van de te hanteren afwegingsprincipes (Van Lieshout, 2021). Het centrale vraagstuk hierbij is welke waarde prioriteit krijgt. In dat kader wordt het Rad van de Leefomgeving geïntroduceerd (zie het figuur hieronder). Het Rad van de Leefomgeving is in 2019 opgesteld en vormt feitelijk een afwegings- en beoordelingsinstrument waarmee wordt getoetst in hoeverre een ontwikkeling voldoet aan de NOVI (Van Alphen & Van Berkel, 2022). Het kan daarmee worden gebruikt om te beoordelen in hoeverre iets bijdraagt aan de nationale doelstellingen voor de fysieke leefomgeving zoals gepresenteerd in tabel 1 op bladzijde 4. Het Rad volgt ook de principes van People, Planet en Profit.



Figuur 5: Rad van de Leefomgeving (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2023)

Het Rad van de Leefomgeving heeft een bredere scope dan een traditionele milieueffectrapportage (MER) omdat er nu sociale, economische en culturele effecten van een plan of project worden meegenomen. Het fungeert als het kader voor het beschrijven van de toestand van de leefomgeving. Het Rad omvat vier perspectieven, waarvan er twee betrekking hebben op de kwaliteit van de fysieke leefomgeving en de andere twee op de economische- en woonomgeving. Deze laatste kennen een meer sociaal karakter. Binnen het rad zijn tevens de vier prioriteiten van de Nationale Omgevingsvisie opgenomen.

Ook worden de verschillende functies of lagen van de fysieke leefomgeving en maatschappelijke opgaven weergegeven. Deze worden uitgedrukt in 11 categorieën met in totaal 37 indicatoren (Van Alphen & Van Berkel, 2022). In deze scriptie worden de 8 thema's voor de nationale doelstellingen voor de fysieke leefomgeving in combinatie met de 11 waardecategorieën en 37 bijbehorende indicatoren vanuit het Rad van de leefomgeving gehanteerd om meervoudige waardecreatie in de context van gebiedsontwikkeling te duiden. Het Rad van de leefomgeving schrijft niet voor hoeveel verschillende waardecategorieën en indicatoren gelijktijdig per gebiedsontwikkeling dienen te worden ingevuld om te spreken van meervoudige gebiedsontwikkeling. In deze scriptie wordt een gebiedsontwikkeling als een meervoudige gebiedsontwikkeling beschouwd indien de ontwikkeling:

- Tegelijkertijd ecologische, economische en sociale waarde creëert en waarbij bovendien sprake is van *spin-off* en *spill-over* effecten;
- Er een bijdrage wordt geleverd aan tenminste 3 van de thema's vanuit de nationale doelstellingen voor de fysieke leefomgeving zoals gepresenteerd in tabel 4;
- Er een bijdrage wordt geleverd aan de 4 verschillende waardecategorieën vanuit het Rad van de Leefomgeving zoals met groen gepresenteerd in tabel 4. Dit wordt gemeten door de aanwezigheid van tenminste 10 relevante indicatoren binnen de gebiedsontwikkeling.

MEERVOUDIGE WAARDECREATIE	NATIONALE DOELSTELLING FYSIEKE LEEFOMGEVING NOV1	WAARDECATEGORIE RAD VAN DE LEEFOMGEVING	INDICATOR RAD VAN DE LEEFOMGEVING
<ul style="list-style-type: none"> • Ecologische waarde • Economische waarde • Sociale waarde • Spin-offs • Spill-overs 	<ul style="list-style-type: none"> • CO2 – reductie • Energietransitie • Circulaire economie (Woning)bouw • Klimaatadaptatie • Mobiliteit • Natuur & Biodiversiteit • Voedseltransitie 	Veilige en gezonde fysieke leefomgeving	<ul style="list-style-type: none"> ○ Beperken milieugezondheidsrisico ○ Gezond gedrag
		❖ Milieukwaliteit & gezondheid	
		❖ Veiligheidsrisico's	<ul style="list-style-type: none"> ○ Voorkomen overstromingen ○ Voorkomen aardbevingen ○ Voorkomen milieurampen ○ Verkeersveiligheid
		❖ Klimaat	<ul style="list-style-type: none"> ○ Beperken emissie & vastlegging broeikasgassen ○ Voorkomen hitte & droogte ○ Voorkomen wateroverlast
		Goede omgevingskwaliteit	
		❖ Natuurlijke systemen	<ul style="list-style-type: none"> ○ Bodem & ondergrond ○ Grondwater ○ Oppervlaktewater ○ Stilte & duisternis
		❖ Natuur	<ul style="list-style-type: none"> ○ Biodiversiteit ○ Natuurgebieden ○ Verbondenheid ○ Soorten & Habitats
		❖ Landschap en openbare ruimte	<ul style="list-style-type: none"> ○ Waardevolle landschappen ○ Openbare ruimte ○ Erfgoed & archeologie
		Woonomgeving	
		❖ Welzijn	<ul style="list-style-type: none"> ○ Sociale samenhang ○ Inclusiviteit
		❖ Wonen & Woonomgeving	<ul style="list-style-type: none"> ○ Woningbouwlocaties ○ Voorzieningen ○ Recreatie
		Economische omgeving	
		❖ Ruimtelijke economische structuur	<ul style="list-style-type: none"> ○ Bereikbaarheid ○ Energienetwerk ○ Digitaal netwerk ○ Vestigingslocaties
		❖ Economische Vitaliteit	<ul style="list-style-type: none"> ○ Werkgelegenheid ○ Verdienmogelijkheden ○ Kennis & innovatie ○ Nationale veiligheid
		❖ Natuurlijke Hulpbronnen	<ul style="list-style-type: none"> ○ Drinkwater ○ Minerale & fossiele hulpbronnen ○ Grondstoffenbehoud (circulariteit) ○ Duurzaam landgebruik

Tabel 4: Kader meervoudige waardecreatie in gebiedsontwikkelingen (eigen werk)

2.2 Verwachtingen

Op basis van de beantwoording van deelvraag 1 en 2 kunnen de verwachtingen van dit onderzoek worden geformuleerd.

1. Hoe zijn *wicked problems* te verhelpen? (THEORIE)
2. Wat is meervoudige gebiedsontwikkeling? (THEORIE)

Uit de literatuur volgt dat *wicked problems* middels het doorlopen van transities zijn te verhelpen. In het geval van de nationale doelstellingen voor de fysieke leefomgeving zijn dit meerdere transities met een ruimtelijke impact die vanwege de urgentie tegelijkertijd moeten worden doorlopen. Om dit te kunnen doen is het noodzakelijk dat gebiedsontwikkelingen feitelijk meervoudige aan transities gekoppelde waarde creëren. In dat kader wordt de overgang van integrale naar meervoudige gebiedsontwikkeling als noodzakelijk beschouwd. Vanuit de literatuur over transities en systeemwijzigingen wordt er een drietal veranderaanpakken onderscheiden, te weten (1): Incrementele verandering, (2) radicale systeemverandering en (3) continue transformatieve verandering via *small wins*. Dit laatste is feitelijk het sturen van transities middels het waarnemen, stimuleren, bijsturen en versnellen van continue verandering. Deze continue verandering manifesteert zich in eerste instantie als een *small win*, een nieuwe praktijk die wezenlijk anders is dan de norm en die positief wordt gewaardeerd. Door het inzetten van aanjaagmechanismen (*Energizing, Experimenteren, Logica van aantrekkingskracht, Olievlekwerking, Meekoppelen* en *Robuustheid*) kunnen deze *small wins* via een transitiepad (*Verbreden, Verdiepen* en *Verspreiden*) worden opgeschaald.

Vanuit de urgentie rondom de ruimtelijke opgaven is het gewenst om te onderzoeken in hoeverre de *small win* benadering kan worden toegepast om de overgang naar meervoudige gebiedsontwikkelingen mogelijk te maken. In dat kader is het noodzakelijk te onderzoeken in hoeverre meervoudige gebiedsontwikkelingen voldoen aan de kenmerken van een *small win*. Om dit te kunnen onderzoeken is het allereerst noodzakelijk om meervoudige gebiedsontwikkelingen te kunnen identificeren en in dat kader is aan de hand van meervoudige waardecreatie en het Rad van de Leefomgeving het concept van meervoudige gebiedsontwikkeling verder geconcretiseerd. Meervoudige gebiedsontwikkeling wordt in deze scriptie gedefinieerd als de kunst van het verbinden van functies, disciplines, partijen, belangen, geldstromen en (maatschappelijke) opgaven met het oog op de (her)ontwikkeling van een geografisch gebied, waarbij tegelijkertijd korte- en lange termijn economische, sociale en ecologische waarde wordt gegenereerd, binnen en buiten het gebied. Het voornaamste verschil tussen meervoudige gebiedsontwikkeling en integrale gebiedsontwikkeling is de wijze waarop het proces wordt georganiseerd. Anders dan bij integrale gebiedsontwikkelingen staan bij meervoudige gebiedsontwikkelingen niet de belangen van partijen (en de integratie daarvan) voorop, maar het besef dat er meerdere opgaven (ofwel transities) tegelijkertijd moeten worden ingevuld. Dit besef zorgt voor samenwerking waar dat noodzakelijk is zodat kansen voor meervoudige waardecreatie kunnen worden benut en beoogde *spill-over* en *spin-off* effecten ontstaan.

Met de beantwoording van deelvraag 1 en 2 in de voorgaande alinea's kunnen de verwachtingen van dit onderzoek worden opgesteld. Indien er meervoudige gebiedsontwikkelingen, die eveneens kwalificeren als *small win*, kunnen worden geïdentificeerd is het de verwachting van dit onderzoek dat deze gebiedsontwikkelingen via de aanjaagmechanismen kunnen worden gefaciliteerd richting een transitiepad. Hiermee wordt de opschaling naar een praktijk van meervoudige gebiedsontwikkeling mogelijk gemaakt. Dit zou ons in staat moeten stellen om de noodzakelijke maatschappelijke *wicked* opgaven te kunnen vervullen en daarmee bij te dragen aan een toekomstbestendige ruimtelijke invulling van Nederland.

3. Operationalisatie & methodologie

In dit hoofdstuk staat de methodologie centraal en wordt de wijze van dataverzameling en analysetechniek toegelicht. De caseselectie vormt eveneens een onderdeel van dit hoofdstuk. Daarnaast wordt de kwaliteit van het gebruikte onderzoeksmateriaal en de gehanteerde analysetechniek toegelicht.

3.1 Dataverzameling & keuze van analysetechniek

Zoals is gebleken uit het literatuuronderzoek is de *small wins* benadering niet eerder in de context van meervoudige gebiedsontwikkeling onderzocht. Dit is derhalve een verkennend onderzoek.

Een kenmerk van een *small win* is dat de betrokken actoren zich vaak niet expliciet bewust zijn van hun rol binnen de betreffende transformatieve verandering. Dit is relevant met het oog op de dataverzameling. Daarbij kan er geen gebruik worden gemaakt van bestaande datasets. Voor verkennend onderzoek met een deductief karakter en zonder bestaande datasets zijn kwalitatieve onderzoeksmethoden over het algemeen het meest geschikt (Robson & McCartan, 2018). Met kwalitatieve onderzoeksmethoden is het mogelijk om een diepgaand begrip te ontwikkelen van complexe fenomenen, processen en contexten. Gegeven de mate van *wickedness* van het te onderzoeken onderwerp is dit zeer gewenst. Daarnaast zijn kwalitatieve methoden gericht op het ontwikkelen of verrijken van nieuwe theoretische inzichten in plaats van het toetsen van bestaande. Gegeven het feit dat zowel de *small wins* benadering als het concept van meervoudige gebiedsontwikkeling nog relatief nieuw zijn, is dit onderzoek erop gericht beide theoretische concepten te verrijken.

Gegeven het doel van het onderzoek om aan de hand van meervoudige gebiedsontwikkelingen inzicht te verkrijgen in de achterliggende voorwaarden is er gekozen voor het uitvoeren van een *nested* casestudy. De hoofdcas vormt de regio Foodvalley & omgeving, en hierbinnen worden meerdere gebiedsontwikkelingen als geneste casussen onderzocht. Deze vorm van casestudy biedt de mogelijkheid om diepgaand begrip te ontwikkelen van het onderwerp van onderzoek, in dit geval meervoudige gebiedsontwikkelingen binnen een Nederlandse regio. Door het bestuderen van specifieke gebiedsontwikkelingen is het mogelijk om de oorzaken, patronen, processen en mechanismen te identificeren en via die weg de complexe processen, relaties en contextuele factoren beter te begrijpen (Robson & McCartan, 2018). Daarnaast zijn casestudies geschikt voor het onderzoeken van specifieke gevallen die mogelijk niet op grote schaal voorkomen. Dit sluit goed aan bij de *small wins* benadering. Een casestudy biedt de mogelijkheid nieuwe ideeën te kunnen genereren op basis van praktijksituaties hetgeen goed aansluit bij een verkennend onderzoek.

Uiteraard kennen kwalitatieve onderzoeken en specifiek *nested* casestudies ook enkele beperkingen. Dergelijke onderzoeken zijn tijdsintensief en richten zich op een relatief klein aantal casussen waardoor sprake is van een beperkte generaliseerbaarheid van de resultaten. De resultaten zijn specifiek voor de onderzochte context en kunnen niet zondermeer worden toegepast op andere situaties. Dit is een beperking die gegeven de scope van deze scriptie geaccepteerd moet worden en eventueel met vervolgonderzoek kan worden gemitigeerd. Daarnaast kan er bij kwalitatieve onderzoeken sprake zijn onderzoeker-bias of vertekende resultaten door sociaal wenselijke antwoorden bij deelnemers. Om de validiteit van de resultaten zo hoog mogelijk te maken wordt triangulatie toegepast (Baarda, et al., 2016). Dit is gerealiseerd middels het interviewen van meerdere respondenten per case en interviewresultaten te vergelijken (te trianguleren) met feitelijke data en informatie uit andere bronnen zoals beleidsdocumenten, ander onderzoek en mediaberichten (Robson & McCartan, 2018).

3.1.1 Relatie theoretisch kader en empirie

Om binnen dit onderzoek geschikte *nested* casussen (c.q. meervoudige gebiedsontwikkelingen) te kunnen selecteren dienen er selectiecriteria te worden opgesteld aan de hand van het in het vorige hoofdstuk uitgewerkte kader voor meervoudige waardecreatie in gebiedsontwikkelingen, zie ook tabel 4.

Wanneer er vervolgens geschikte casussen zijn geselecteerd, dient er te worden onderzocht in hoeverre deze voldoen aan de kenmerken van een *small win* (zie ook tabel 3) om zo te kunnen oordelen in hoeverre deze aanpak effectief kan zijn om de overgang naar meervoudige gebiedsontwikkeling te bewerkstelligen. Indien de meervoudige gebiedsontwikkelingen niet kwalificeren als een *small win* is het ook niet mogelijk om deze veranderaanpak te gebruiken binnen het domein van gebiedsontwikkeling.

Op basis van het literatuuronderzoek is het de verwachting van deze casestudy dat er inzicht kan worden gecreëerd in de aanwezigheid van meervoudige gebiedsontwikkelingen in de regio Foodvalley en omgeving. Daarbij is het de verwachting dat aan de hand van dit onderzoek inzicht wordt verkregen in de (rand)voorwaarden die meervoudige gebiedsontwikkeling mogelijk maken. Ook is de verwachting dat aan de hand van dit onderzoek een uitspraak kan worden gedaan over de toepasbaarheid van de *small wins* aanpak in relatie tot de overgang naar meervoudige gebiedsontwikkeling. Tenslotte is de verwachting dat deze casestudy inzichtelijk maakt in hoeverre de aanjaagmechanismen vanuit de *small win* benadering, al dan niet bewust, worden ingezet.

3.1.2 Hoofdcasus: Foodvalley en omgeving

Deze casestudy heeft als doel om inzicht te verkrijgen in gebiedsontwikkelingen waarbij meervoudige waarde wordt gecreëerd. Gebiedsontwikkelingen vormen daarmee de *nested* casussen binnen dit onderzoek. In het kader van de uitvoerbaarheid van de casestudy is er bewust voor gekozen om één hoofdcasus te hanteren, te weten Foodvalley en omgeving. De Foodvalley is een bestuurlijke regio in Nederland en is een samenwerkingsverband tussen totaal 8 verschillende gemeenten in de provincies Gelderland en Utrecht. De regio is centraal gelegen in Nederland, zoals is te zien op figuur 4 hieronder. De Foodvalley wordt omzoomd door meerdere grote landschappen, te weten: de Veluwe, de Utrechtse heuvelrug en het Rivierengebied. Aan de zuidkant wordt het gebied begrensd door de Rijn, aan de noord- en westkant door de snelweg de A28. De Foodvalley kent momenteel circa 355.000 inwoners en naar verwachting groeit de bevolking tot 2040 met zo'n 15% naar 405.000 inwoners (Boon-Bart & Kievit, 2020). Dit maakt ook dat er behoefte is aan 40.000 extra woningen tot 2040.



Figuur 6: Betrokken Gemeenten & Ligging Regio Foodvalley (Woonstede, 2022)

De Foodvalley vormt samen met de regio Arnhem-Nijmegen onderdeel van het Stedelijk Netwerk Nederland. Zoals de naam doet vermoeden speelt de foodsector een belangrijke rol in de regio en dit uit zich o.a. in de aanwezigheid van innovatieve en kennisgerichte instellingen zoals de Wageningen Universiteit & Research, Unilever en de aanwezigheid van een grote agrarische sector en voedselproducenten. Mede door de ligging van het gebied en de relatieve nabijheid tot de Randstad is het een aantrekkelijke leefomgeving. Er liggen grote kansen én uitdagingen om binnen het gebied een schaa sprong te realiseren. In het kader van deze schaa sprong zijn er 7 ruimtelijke opgaven, deze zijn in de tabel hieronder gepresenteerd.

OPGAVEN FOODVALLEY	ASPECT MEERVOUDIGE GEBIEDSONTWIKKELING
<p>1: Toevoegen van 40.000 woningen aan de bestaande woningvoorraad bij voorkeur zoveel mogelijk in bestaand stedelijk gebied (een toevoeging van maar liefst 25% van de bestaande woningvoorraad).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • (Woning)bouw; • Landschap en openbare ruimte; • Wonen & Woonomgeving; • Voorzieningen; • Woningbouwlocaties.
<p>2: Vanuit de wens om circulaire bedrijvigheid te vestigen en om van Foodvalley een economische topregio op het gebied van Agrifood te maken volgt eveneens een behoefte naar versterking van het bestaande ecosysteem door het uitbreiden van werklocaties (zoals Harselaar in Barneveld) en het ontwikkelen van nieuwe woon-werkmilieus. De wens tot verdichting gaat gepaard met een transformatie-, verduurzamings-, en bedrijfsverplaatsingsopgave van verouderde werklocaties.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Circulaire economie; • Landschap en openbare ruimte; • Ruimtelijke economische structuur; • Economische vitaliteit; • Vestigingslocaties; • Werkgelegenheid; • Grondstoffenbehoud; • Kennis & innovatie.
<p>3: Een mobiliteitstransitie die de schaa sprong mogelijk maakt. Uitgangspunt is dat in plaats van de auto, de fiets, het openbaar vervoer en andere vormen van slimme en schone mobiliteit centraal komen te staan. In dat kader is er de wens om de twee intercystations die in het gebied liggen (Veenendaal-De Klomp en Ede-Wageningen), de A1, A12, A28 en A30 corridors en de trainstations Barneveld en Nijkerk maximaal uit te nutten.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mobiliteit; • CO2-reductie; • Energietransitie; • Milieukwaliteit & gezondheid; • Gezond gedrag; • Verkeersveiligheid; • Emissie & vastlegging broeikasgassen.
<p>4: Het inpassen van de energietransitie met bijbehorende mogelijkheden voor opwekken van duurzame stroom en reduceren van de CO2-uitstoot in de regio. Met name het moderniseren van en aanleggen van nieuwe ondergrondse infrastructuur is een belangrijke opgave.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • CO2 – reductie; • Energietransitie; • Emissie & vastlegging broeikasgassen; • Bodem & ondergrond; • Energienetwerk; • Digitaal netwerk; • Waardevolle landschappen;
<p>5: Door de relatief lage ligging van het gebied en de grote lokale verschillen in het watersysteem is er een grote opgave rondom het klimaatadaptief maken van het gebied. Daarbij liggen er kansen om bij het opwaarderen van het beeklandschap recreatieve en ecologische waarde te realiseren.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Klimaatadaptatie; • Natuur & Biodiversiteit; • Natuurlijke systemen; • Natuur; • Landschap en openbare ruimte; • Overstromingen; • Wateroverlast; • Oppervlaktewater; • Biodiversiteit; • Recreatie.
<p>6: Het verduurzamen van de landbouw vormt gezien het agrarische karakter van de regio en koppeling met de overige opgaven een grote opgave. De verduurzaming is benodigd om de stikstofuitstoot te reduceren die nodig is om überhaupt te kunnen werken aan de overige opgaven zoals natuurversterking, woningbouw en landschapsontwikkeling.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Natuur & biodiversiteit; • Voedseltransitie; • Natuurlijke systemen; • Natuur; • Landschap en openbare ruimte; • Bodem & ondergrond; • Natuurgebieden; • Duurzaam landgebruik.

7: Tenslotte dienen alle opgaven te worden ingepast in de aangrenzende natuurgebieden en groenstructuren van de Foodvalley. Dit betreffen o.a. het Binnenveld, de Gelderse Vallei en de Utrechtse Heuvelrug. Deze groenstructuren hebben belangrijke recreatieve en ecologische functies die moeten worden versterkt. Via die weg kunnen De Gelderse Vallei en Utrechtse Heuvelrug de recreatiedruk op de stikstofgevoelige natuurgebieden (Rijntakken, Binnenveld en de Veluwe) afvangen.

- Natuur & biodiversiteit;
- Milieukwaliteit & gezondheid;
- Natuur;
- Landschap en openbare ruimte;
- Wonen & Woonomgeving;
- Natuurgebieden;
- Waardevolle landschappen;
- Recreatie.

Tabel 5: Opgaven SchaaSprong Foodvalley (Regio Foodvalley, 2022)

Er is voor de regio Foodvalley en omgeving gekozen omdat de onderzoeker in deze regio werkzaam is en toegang heeft tot een relevant netwerk, hetgeen helpt bij de dataverzameling. Er is daarnaast gekozen voor deze regio omdat alle opgaven die volgen uit de doelstellingen voor de fysieke leefomgeving hier aan de orde zijn. Er is daarmee noodzaak voor het leveren van meervoudige prestaties.

3.1.3 Populatie & selectiecriteria nested casussen

Om de populatie van de *nested* casussen binnen de hoofdcasus Foodvalley en omgeving in te kaderen, zijn met oog op dataverzameling enkel gebiedsontwikkelingen in overweging genomen die na 2000 zijn gestart, die in uitvoering zijn of reeds zijn afgerond en waarbij woningbouw onderdeel vormt van de opgave, zodat in ieder geval sprake is van concrete meetbare resultaten.

Op basis hiervan is tot het volgende overzicht van gebiedsontwikkelingen gekomen:

<u>NAAM GEBIEDSONTWIKKELING</u>	<u>TOELICHTING</u>
Kortenoord (Wageningen)	Kortenoord betreft een grootschalige gebiedstransformatie van een voormalig universiteitsterrein naar een groene woonwijk. De ontwikkeling begon in 2011 en omvat in totaal 1.100 duurzame woningen met speciale aandacht voor energieprestaties en klimaatadaptieve openbare ruimte.
Enka-terrein (Ede)	Betreft een publiek-private stedelijke gebiedstransformatie van voormalig Fabrieksterrein naar woonwijk. Ontwikkeling is in 2003 gestart met een grootschalige sanering. In totaal zijn er 1.550 woningen gerealiseerd. Daarnaast is er een school gerealiseerd en overige commerciële functies.
World Food Center (Ede)	Betreft een publiek-privaat stedelijk herontwikkelingsproject dat in 2011 begon en momenteel in uitvoering is. Het project bestaat uit de realisatie van 800 woningen en daarnaast minimaal 50.000 m ² commerciële functies. Het project heeft een holistische aanpak voor stedelijke herontwikkeling en adresseert belangrijke aspecten zoals mobiliteit, (woning)bouw, energietransitie, voedseltransitie en klimaatadaptatie.
Esvelderbeekzone (Barneveld)	Deze publieke gebiedsontwikkeling omvatte de realisatie van een nieuwe ecologische structuur met als voornaamste aanleiding een waterbergingsopgave. De ontwikkeling is in 2009 gestart en inmiddels uitgevoerd. Onderdeel van de gebiedsontwikkeling was realisatie van natuur, een kindersopvang, recreatieve functies, 25 ha landgoedontwikkeling en beperkte hoeveelheid woningbouw.
Vogelenzang (Rhenen)	Deze private gebiedsontwikkeling Vogelenzang beslaat 21 hectare. In dit gebied is een ecologische verbinding tussen de Hoge Veluwe en Utrechtse Heuvelrug gerealiseerd, even als 230 woningen. De ontwikkeling is gestart in 2006 en inmiddels afgerond.
Hart van de Heuvelrug (Zeist, Soest, Soesterberg)	Hart van de Heuvelrug is een voornamelijk publieke gebiedsontwikkeling van waaruit diverse projecten worden gerealiseerd, variërend van de aanleg van 700 ha nieuwe natuur tot woningbouw (1.700 woningen) en van ecoducten tot duurzame bedrijventerreinen. De focus ligt op het verbeteren van de ruimtelijke kwaliteit en belevingswaarde van de Utrechtse Heuvelrug. Het project is gestart in 2004 en bevindt zich momenteel in de uitvoeringsfase.

Groene Grens en Veenendaal-Oost (Veenendaal / Ede)	De groene Grens en Veenendaal-Oost zijn feitelijk twee gebiedsontwikkelingen die nauw met elkaar zijn verweven. De Groene Grens is een publieke ontwikkeling van totaal 70 ha groot en de uitvoering is in 2009 gestart. De laatste fase wordt dit jaar opgeleverd. In totaal is er circa 50 ha natuurgebied gerealiseerd, waterberging en circa 60 bouwkavels voor vrijstaande woningen. Daarnaast biedt de Groene Grens verschillende mogelijkheden voor recreatie. Veenendaal-Oost is een publiek-private samenwerking en sinds 2000 in uitvoering en bestaat uit 3.200 woningen en verschillende commerciële functies.
Bloemendal (Barneveld)	De publieke -private gebiedsontwikkeling Bloemendal wordt een groene, duurzame woonwijk. De bouw is gestart in 2019 en bevindt zich momenteel in de uitvoeringsfase. In de wijk worden in totaal 1.550 woningen op een toekomstbestendige wijze gerealiseerd.
Het Stationskwartier (Veenendaal)	Het Stationskwartier is een publiek stedelijk herontwikkelingsproject gestart in 2018. Het betreft de transformatie van de voormalige fabriekslocatie van Roosvicee naar een woonwijk.

Tabel 6: Overzicht potentiële gebiedsontwikkelingen casestudy (eigen werk)

Om de meest geschikte casussen te selecteren is het geoperationaliseerde begrip van meervoudige gebiedsontwikkeling als selectiecriteria gehanteerd. Dit leidt tot de volgende 4 selectiecriteria:

1. De gebiedsontwikkeling dient zowel ecologische, sociale als economische waarde te realiseren;
2. De gebiedsontwikkeling dient zowel *spill-over* als *spin-off* effecten te genereren;
3. De gebiedsontwikkeling dient een bijdrage te leveren aan tenminste 3 van de thema's vanuit de nationale doelstellingen voor de fysieke leefomgeving (zie hieronder);
 - o CO2 – reductie
 - o Energietransitie
 - o Circulaire economie
 - o (Woning)bouw
 - o Klimaatadaptatie
 - o Mobiliteit
 - o Natuur & Biodiversiteit
 - o Voedseltransitie
4. De gebiedsontwikkeling dient een bijdrage te leveren aan tenminste 4 verschillende waardecategorieën vanuit Rad van de Leefomgeving. Dit wordt gemeten middels de aanwezigheid van tenminste 10 relevante indicatoren binnen de gebiedsontwikkeling (zie hieronder).
 - o Beperken milieugezondheidsrisico
 - o Gezond gedrag
 - o Voorkomen overstromingen
 - o Voorkomen aardbevingen
 - o Voorkomen milieurampen
 - o Verkeersveiligheid
 - o Beperken emissie & vastlegging broeikasgassen
 - o Voorkomen hitte & droogte
 - o Voorkomen wateroverlast
 - o Bodem & ondergrond
 - o Grondwater
 - o Oppervlaktewater
 - o Stilte & duisternis
 - o Biodiversiteit
 - o Natuurgebieden
 - o Verbondenheid
 - o Soorten & Habitats
 - o Waardevolle landschappen
 - o Openbare ruimte
 - o Erfgoed & archeologie
 - o Sociale samenhang
 - o Inclusiviteit
 - o Woningbouwlocaties
 - o Voorzieningen
 - o Recreatie
 - o Bereikbaarheid
 - o Energienetwerk
 - o Digitaal netwerk
 - o Vestigingslocaties
 - o Werkgelegenheid
 - o Verdienmogelijkheden
 - o Kennis & innovatie
 - o Nationale veiligheid
 - o Drinkwater
 - o Minerale & fossiele hulpbronnen
 - o Grondstoffenbehoud
 - o Duurzaam landgebruik

Wanneer de bovenstaande selectiecriteria worden toegepast op de gebiedsontwikkelingen vanuit tabel 6, vallen de gebiedsontwikkelingen Bloemendaal, Vogelenzang en Het Stationskwartier af omdat bij deze ontwikkelingen op dit moment minder dan 10 indicatoren vanuit het Rad van de Leefomgeving aanwezig zijn.

De gebiedsontwikkelingen Groene Grens en Veenendaal-Oost, Hart van de Heuvelrug, Esvelderbeekzone, het World Food Center, Kortenoord en Enka voldoen wel aan alle selectiecriteria. Vanuit uitvoerbaarheid is er echter voor gekozen om maximaal 4 *nested* casussen te selecteren. Om zoveel mogelijk verschillende delen van de hoofdcasus Foodvalley en omgeving te onderzoeken is uiteindelijk de keuze gemaakt om de gebiedsontwikkelingen de Groene Grens en Veenendaal-Oost, Hart van de Heuvelrug, Esvelderbeekzone en het World Food Center te selecteren als de te onderzoeken *nested* casussen binnen dit onderzoek. Op de volgende bladzijden is per gebiedsontwikkeling gepresenteerd hoe invulling wordt gegeven aan de selectiecriteria.

1: Groene Grens en Veenendaal-Oost

Ecologische waarde

- De Groene Grens is totaal 70 ha waarvan circa 45 ha nieuw natuurgebied is geworden. Onderdeel hiervan is tevens bijna 4 ha oppervlaktewater die tevens als waterberging functioneert voor de ontwikkeling Veenendaal-Oost. Hierdoor werd het daar tegelijkertijd mogelijk om meer woningen en dus economische waarde te realiseren.

Sociale waarde

- De Groene Grens is een recreatief uitloopgebied geworden voor zowel de bewoners in Balkon-Zuid als die van Veenendaal-Oost. In totaal is er ruim 20 ha voor recreatie gerealiseerd.

Economische waarde

- In de Groene Grens zelf zit de voornaamste gecreëerde economische waarde in het project Balkon-Zuid. Gemeente Veenendaal voerde hiervan de grondexploitatie en heeft totaal 60 kavels voor het duurdere segment verkocht. De opbrengsten zijn gebruikt voor bekostiging van de Groene Grens.

Spin-offs

- Als gevolg van de realisatie van de Groene Grens trok het gebied recreanten aan. De resterende agrariër die de transitie naar duurzame landbouw heeft gemaakt heeft op basis daarvan een boerderijwinkel gestart waarin lokale producten worden verkocht. Door middel van het realiseren van een langzaamverkeersroute door de Groene Grens naar deze boerderijwinkel is er sprake geweest van succesvolle *spin-off* van de aanwezige sociale waarde (recreatie) in de vorm van economische waarde (boerderijwinkel).

Spill-overs

- De Groene Grens is vanuit perspectief van ruimtelijk economie feitelijk niet los te zien van de grootschalige woningbouwontwikkeling Veenendaal-Oost. De Groene Grens heeft een groot effect op de aantrekkelijkheid van geheel Veenendaal-Oost. Dat er ten opzichte van het oorspronkelijke plan aanvullende woningen in Veenendaal-Oost konden worden gerealiseerd, vanwege verplaatsing van de waterberging naar de Groene Grens, is eveneens te beschouwen als een *spill-over* effect.

Nationale doelstellingen fysieke leefomgeving NOVI

- Er wordt een bijdrage geleverd aan de nationale doelstellingen inzake:
 - (woning)bouw
 - Klimaatadaptatie;
 - Natuur & Biodiversiteit'
 - Voedseltransitie.

• Rad van de Leefomgeving

- Er wordt een bijdrage geleverd aan de 4 waardecategorieën middels aanwezigheid van de volgende waarde-indicatoren:
 - Bodem & ondergrond;
 - Oppervlaktewater;
 - Biodiversiteit;
 - Natuurgebieden;
 - Verbondenheid;
 - Soorten & Habitats;
 - Openbare ruimte;
 - Woningbouwlocaties;
 - Recreatie;
 - Duurzaam landgebruik.

Figuur 7: Overzicht selectiecriteria Groene Grens en Veenendaal-Oost (eigen werk)

2: Hart van de Heuvelrug

Ecologische waarde

- Door de realisatie van 5 ecoducten en totaal 700 ha nieuwe natuur via 14 groene deelprojecten, is er een aaneengesloten natuurgebied ontstaan van ruim 5.300 hectare.

Sociale waarde

- Er is veel ruimte ontstaan voor recreatie door bepaalde gebieden (waaronder vliegbasis Soesterberg, Landgoed De Paltz en het Harlanterrein) gedeeltelijk openbaar te maken. Hiermee heeft het binnen de gebiedsontwikkeling aanwezige cultuurerfgoed ook een toekomstbestendige functie gekregen. Daarnaast heeft Hart van de Heuvelrug de realisatie van het Nationaal Militair Museum in Park Vliegbasis Soesterberg mogelijk gemaakt.

Economische waarde

- Vanuit Hart van de Heuvelrug worden in totaal circa 1.700 woningen en ruimte voor bedrijvigheid gerealiseerd. De helft van het aantal woningen is inmiddels gerealiseerd evenals het nieuwe bedrijventerrein Richelleweg. Ook heeft Hart van de Heuvelrug de ontwikkeling van het sauna- en *wellness* centrum "Thermen Soesterberg" mogelijk gemaakt.

Spin-offs

- De recreatieve waarde die is gecreëerd heeft ook tot *spin-offs* geleid in de vorm van sportevenementen die binnen het plangebied van Hart van de Heuvelrug hebben plaatsgevonden. Zo heeft de route van La Vuelta in 2022 door een van de projecten, het natuurgebied Park Vliegbasis Soesterberg, gelopen (Provincie Utrecht, 2022). Dit bekende sportevenement heeft veel waarde opgeleverd voor het lokale bedrijfsleven en de horeca. In totaal heeft het gehele Nederlandse deel van de wielertocht een economische impact van 17,6 miljoen euro (Provincie Utrecht, 2023). Hart van de Heuvelrug heeft hier beperkt aan bijgedragen.

Spill-overs

- Hart van de Heuvelrug heeft ook *spill-over* effecten gecreëerd. Allereerst doordat er door de deelprojecten in Hart van de Heuvelrug een aangesloten stuk natuur is ontstaan van meer dan 5.300 ha, hetgeen veel meer is dan de 700 ha natuur die binnen de gebiedsontwikkeling is gerealiseerd. Daarmee is er ecologische waarde buiten het plangebied gerealiseerd.

Nationale doelstellingen fysieke leefomgeving NOVI

- Er wordt een bijdrage geleverd aan de nationale doelstellingen inzake:
 - (Woning)bouw;
 - Klimaatadaptatie;
 - Natuur & Biodiversiteit.

• Rad van de Leefomgeving

- Er wordt een bijdrage geleverd aan de 4 waardecategorieën middels aanwezigheid van de volgende waarde-indicatoren:
 - Biodiversiteit;
 - Natuurgebieden;
 - Verbondenheid;
 - Soorten & Habitats;
 - Waardevolle landschappen;
 - Erfgoed & archeologie;
 - Openbare ruimte;
 - Woningbouwlocaties;
 - Recreatie;
 - Vestigingslocaties;
 - Duurzaam landgebruik.

Figuur 8: Overzicht selectiecriteria Hart van de Heuvelrug (eigen werk)

3: Esvelderbeekzone

Ecologische waarde

- De voornaamste gecreëerde ecologische waarde bestaat uit de succesvolle realisatie van de ecologische verbinding en het weer laten meanderen van de Esvelderbeek. Daarnaast is er totaal 30.000 m³ waterberging voor o.a. bedrijventerrein Harselaar gerealiseerd. Tenslotte is via de aanleg van 15 ha natuurgebied invulling gegeven aan de natuurcompensatie vanuit eerdere projecten.

Sociale waarde

- Middels de toevoeging van recreatieve functies (wandel- en fietspaden) is er in de Esvelderbeekzone sociale waarde gerealiseerd. Daarnaast levert de landgoedontwikkeling, die gedeeltelijk toegankelijk is voor het publiek, ook sociale waarde op.

Economische waarde

- Er is binnen het plangebied economische waarde gecreëerd middels het toevoegen van 9 bouwkavels voor woningbouw en mogelijk maken van 25 ha landgoedontwikkeling.

Spin-offs

- Het weer opnieuw laten meanderen van de Esvelderbeek heeft het waterschap de mogelijkheid gegeven om andere vormen van ecologisch beheer toe te passen. Daarmee zijn nieuwe inzichten ontstaan rondom het maximaliseren van ecologische waarde in dergelijke ecologische verbindingen. Ook heeft de landgoedeigenaar via het regionale project Voedzame Grond ruimte gecreëerd om te werken aan duurzame landbouw binnen de Esvelderbeekzone, dit betreft een samenwerking tussen gemeente en lokale ondernemers.

Spill-overs

- De aanwezigheid van de gerealiseerde natuur en groene buffer vormt kansen voor aangrenzende gebieden. Gemeente onderzoekt de komst van nieuwe functies voor de randen van het gebied, waaronder grootschalige woningbouw ten noorden van Barneveld. Dit was niet aan de orde geweest als de Esvelderbeekzone niet op deze wijze tot ontwikkeling was gebracht. Daarnaast draagt de gerealiseerde waterberging in de Esvelderbeekzone bij aan het beter functioneren van de bedrijven op het bedrijventerrein Harselaar en is er ruimte ontstaan voor nieuwe bedrijfshuisvesting. Dit brengt op zijn beurt weer eigen meervoudige waardecreatie met zich mee.

Nationale doelstellingen fysieke leefomgeving NOVI

- Er wordt een bijdrage geleverd aan de nationale doelstellingen inzake:
 - (Woning)bouw;
 - Klimaatadaptatie;
 - Natuur & biodiversiteit;
 - Voedseltransitie.

• Rad van de Leefomgeving

- Er wordt een bijdrage geleverd aan de 4 waardecategorieën middels aanwezigheid van de volgende waarde-indicatoren:
 - Wateroverlast;
 - Oppervlakte water;
 - Biodiversiteit;
 - Natuurgebieden;
 - Verbondenheid;
 - Waardevolle landschappen;
 - Openbare ruimte;
 - Woningbouwlocaties;
 - Recreatie;
 - Verdienmogelijkheden;
 - Duurzaam landgebruik.

Figuur 9: Overzicht selectiecriteria Esvelderbeekzone (eigen werk)

4: World Food Center

Ecologische waarde

- De ontwikkeling van het World Food Center creëert middels de aanwezigheid van een landschappelijk raamwerk, waarin o.a. broedkamers voor verschillende doelsoorten zijn voorzien, ecologische waarde. Daarnaast worden er op grote schaal, zowel op gebouw- als gebiedsniveau natuurinclusiviteitsmaatregelen getroffen. Tenslotte wordt er door het gehele plangebied gewerkt met wadi's als waterbergingsoplossing. Deze wadi's leveren eveneens ecologische waarde.

Sociale waarde

- World Food Center creëert sociale waarde door realisatie van collectieve voorzieningen zoals moestuinen. Deze voorzieningen faciliteren ontmoeting. Ook wordt er in de openbare ruimte een voedselbos aangelegd, hetgeen deels zal worden onderhouden door de omgeving. Tenslotte heeft de ontwikkeling het mogelijk gemaakt de monumentale kazernes te transformeren, zodat een toekomstbestendige exploitatie mogelijk is, waarmee het cultuurerfgoed toegankelijk is gemaakt en behouden blijft.

Economische waarde

- Er wordt economische waarde gecreëerd door gefaseerde realisatie van minimaal 600 woningen en circa 50.000 m² commerciële ruimte gericht op versterken van het in de regio aanwezige foodcluster. Ook enkele van de bestaande gebouwen worden reeds ingezet voor huisvesting van food gerelateerde *start- en scale ups*.

Spin-offs

- Een voorbeeld van gerealiseerde *spin-off* is te vinden in de nieuwe functies die zich naar aanleiding van de start van de ontwikkeling hebben gevestigd in de leegstaande cultuurhistorische gebouwen op het terrein. Sinds de rebranding van het gebied naar World Food Center vinden er ook verschillende foodgerelateerde festivals en evenementen plaats op het terrein (FoodUnplugged en Lepeltje Lepeltje).

Spill-overs

- De ontwikkeling van het World Food Center was de aanleiding om ook een visie te maken op functioneren van het gehele gebied rondom het intercystation. Er worden in dat kader nu meerdere gebiedsontwikkelingen uitgevoerd, waardoor het World Food Center nu vanuit dit *spill-over* effect ook meervoudige waarde genereert op een hoger schaalniveau. Daarnaast heeft de aanwezigheid van het World Food Center een positief effect op het imago van de Foodvalley als toonaangevende regio op gebied van voedsel, hetgeen het aanwezige agrofood cluster versterkt.

Nationale doelstellingen fysieke leefomgeving NOVI

- Er wordt een bijdrage geleverd aan de nationale doelstellingen inzake:
 - (Woning)bouw;
 - Klimaatadaptatie;
 - Mobiliteit;
 - Natuur & biodiversiteit;
 - Voedseltransitie.

• Rad van de Leefomgeving

- Er wordt een bijdrage geleverd aan de 4 waardecategorieën middels aanwezigheid van de volgende waarde-indicatoren:
 - Gezond gedrag;
 - Bodem & ondergrond;
 - Biodiversiteit;
 - Verbondenheid;
 - Soorten & Habitats;
 - Openbare ruimte;
 - Erfgoed & Archeologie;
 - Woningbouwlocaties;
 - Voorzieningen;
 - Recreatie;
 - Vestigingslocaties;
 - Kennis & Innovatie;

Figuur 10: Overzicht selectiecriteria World Food Center (eigen werk)

3.1.4 Onderzoeksmateriaal

In dit onderzoek is een verscheidenheid aan onderzoeksmateriaal verzameld en geanalyseerd. Allereerst heeft er voor het uitwerken van het concept van meervoudige gebiedsontwikkeling een interview plaatsgevonden met een adviseur die een kader voor meervoudige waardecreatie binnen gebiedsontwikkelingen heeft opgesteld. De uitkomsten van dit interview zijn verwerkt in het theoretisch kader.

Vervolgens zijn er voor het onderzoeken van de hoofdcasus, FoodValley en omgeving, verschillende interviews afgenomen alsmede documenten over de Verstedelijkingsstrategie van deze regio geanalyseerd. Concreet is de programmamanager die vanuit Provincie Gelderland verantwoordelijk is voor de Verstedelijkingsstrategie van o.a. Foodvalley geïnterviewd. Daarnaast heeft er een interview plaatsgevonden met de programmamanager die vanuit de Regio Foodvalley de Regionale Ruimtelijke Verkenning heeft uitgevoerd en betrokken is bij de totstandkoming van de Verstedelijkingsstrategie. Ook is de beleidsadviseur die vanuit het Waterschap Vallei en Veluwe betrokken is bij het opstellen van o.a. de Verstedelijkingsstrategie van de Foodvalley geïnterviewd. Daarnaast is een algemeen bestuurslid van de Vastgoedmonitor Foodvalley, een netwerkorganisatie die zich o.a. bezighoudt met advisering rondom de vastgoedprogrammering in de regio, geïnterviewd. Tenslotte heeft er een interview plaatsgevonden met een projectleider Gebiedsontwikkeling die vanuit Gemeente Wageningen betrokken is bij verschillende gemeentelijke gebiedsontwikkelingen. Op deze wijze is het mogelijk geworden om diepgaand inzicht te verschaffen in de actuele opgaven die voor de Foodvalley spelen en informatie op te halen over de verschillende gebiedsontwikkelingen in de regio (zie ook paragraaf 3.1.2.).

Om diepgaande informatie te verzamelen zijn per *nested case* zowel meerdere documenten (voortgangsrapportages, beleidsstukken, samenwerkingsovereenkomsten) geanalyseerd, als interviews gehouden. De geïnterviewden voor de *nested casussen* zijn allemaal persoonlijk betrokken geweest bij de totstandkoming van de betreffende gebiedsontwikkeling en werkzaam bij ofwel de betrokken marktpartij ofwel de betrokken overheid. Tenslotte heeft er in het kader van zowel het opstellen van het theoretisch kader als de *nested casestudy* een interview plaatsgevonden met de hoogleraar die de *small wins* aanpak heeft opgesteld. Dit interview is gebruikt om het theoretisch kader en de resultaten van de *nested casestudy* aan te scherpen. Een overzicht van alle geïnterviewden is bijgevoegd als bijlage 1.

Onderdeel van de casestudy was eveneens een locatiebezoek per *nested case*. Op basis van de locatiebezoeken is een fotorapportage gemaakt die als bijlage 2 aan deze scriptie is gehecht. Door gebruik te maken van meerdere bronnen is invulling gegeven aan triangulatie.

Gegeven het exploratieve karakter is tijdens de *nested casestudy* gebruik gemaakt van semigestructureerde individuele interviews. Deze vorm van interviews biedt een meer flexibel kader, waarin op basis van enkele vooraf bepaalde vragen de *small wins* kunnen worden verkend en er tegelijkertijd ruimte blijft voor open en spontane respons van de deelnemers en follow-upvragen (Baarda, et al., 2016).

De vooraf bepaalde vragen zijn gebaseerd op het theoretisch kader, enkele van deze vragen waren bijvoorbeeld:

- Was er sprake van een gedeelde ambitie tussen de betrokken partijen?
- Zijn er concrete resultaten geboekt?
- Is er ecologische, sociale en economische waarde gerealiseerd?
- Zijn er als gevolg van de gebiedsontwikkeling niet van tevoren bedachte *spin-off en spill-over* effecten ontstaan?
- In hoeverre is er bij de deelnemende partijen sprake van een positieve waardering van het resultaat van de gebiedsontwikkeling?
- Was er sprake van een uniek onderscheidend element bij deze gebiedsontwikkeling? Zo ja, welke?
- Worden de lessen die zijn geleerd vanuit de gebiedsontwikkeling nog actief opgeschaald?

3.1.5 Analysetechniek

De onderzoeksmaterialen zijn door te coderen geanalyseerd. Aan de hand van het theoretisch kader is gebruik gemaakt van een combinatie van selectief- en thematisch coderen. Hierbij is per casus (ofwel gebiedsontwikkeling) gefocust op het herkennen van de kenmerken uit de *small wins* benadering, evenals het duiden van de meervoudige gecreëerde waarde op basis van tabel 4. Deze vorm van coderen biedt de mogelijkheid om de kernaspecten evenals de overeenkomsten en verschillen tussen casussen beter te begrijpen (Robson & McCartan, 2018). In het kader van betrouwbaarheid en efficiëntie is voor het coderen gebruik gemaakt van de software van ATLAS.TI. Het gecodeerde onderzoeksmateriaal is te vinden in bijlage 3.

4. Analyse

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de casestudy per *nested* casus gepresenteerd en wordt inzichtelijk gemaakt in hoeverre de geselecteerde meervoudige gebiedsontwikkelingen als *small win* kwalificeren. Ook wordt inzichtelijk gemaakt wat per *nested* casus de voorwaarden zijn geweest om de meervoudige waardecreatie mogelijk te maken. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met een beantwoording van deelvraag 3 en 4.

4.1 Groene Grens

In deze paragraaf wordt ingegaan op de *nested* casus De Groene Grens. Er wordt gestart met het presenteren van een overzicht van het onderzoeksmateriaal dat bij deze casus is geanalyseerd.

4.1.1 Onderzoeksmateriaal Groene Grens

Bij het bestuderen van deze *nested* casus is gebruik gemaakt van het volgende onderzoeksmateriaal:

- Interview met de ambtelijk opdrachtgever voor het ruimtelijk domein van gemeente Veenendaal. De heer J. Feskens;
- Interview met de directeur van LATEI Projectontwikkeling, een van de private aandeelhouders in het Ontwikkelingsbedrijf Veenendaal-Oost. De heer A. de Jong;
- Interview met de beleidsadviseur Planvorming en Accountmanager Gelderse Vallei bij het Waterschap Vallei en Veluwe. De heer D. van Dam;
- Inrichtingsvisie De Groene Grens van Veenendaal (d.d. 23.03.2010);
- Bestemmingsplan “De Groene Grens” (d.d. 15.11.2012);
- Aanmeldnotitie vormvrije MER-Beoordeling Groene Grens (d.d. 30.09.2021);
- Meerdere websites met algemene informatie over de gebiedsontwikkeling (zie bronvermelding).

De interviews zijn met name gebruikt om te onderzoeken in hoeverre de kenmerken van een *small win* aanwezig zijn. Daarnaast zijn de interviews gebruikt om de voorwaarden met betrekking tot de totstandkoming van de gebiedsontwikkeling inzichtelijk te maken. De documenten met betrekking tot de planvorming en het bestemmingsplan zijn geanalyseerd om invulling te geven aan triangulatie.

4.1.2 Groene Grens

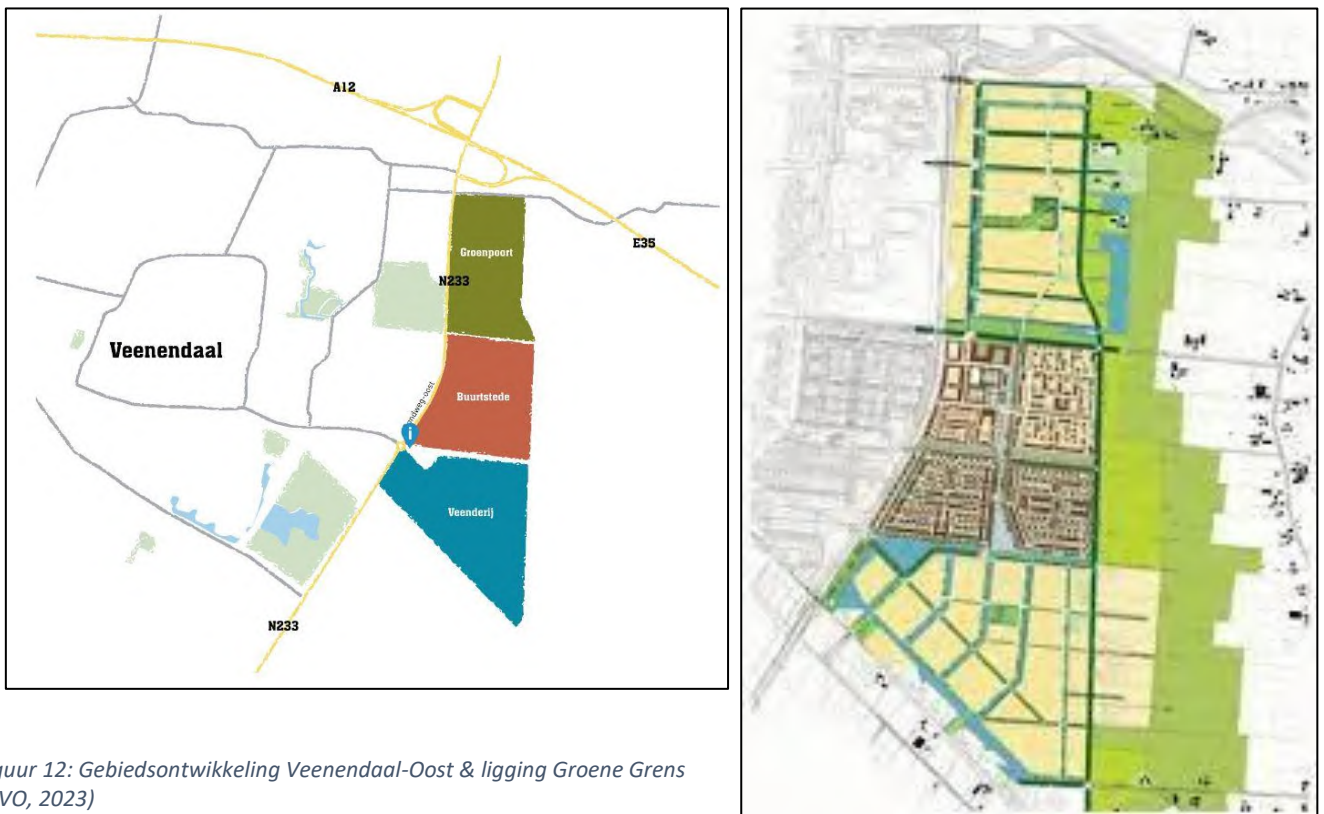
Op de grens tussen de gemeenten Ede en Veenendaal wordt een natuurontwikkelingszone van totaal 70 hectare gerealiseerd. Dit betreft de Groene Grens en in deze gebiedsontwikkeling wordt invulling gegeven aan meerdere opgaven, te weten woningbouw, natuurinclusieve landbouw, natuurontwikkeling, waterberging en recreatief medegebruik. De Groene Grens is gelegen op grondgebied van gemeente Ede.



Figuur 11: De Groene Grens (Provincie Utrecht, 2022)

De gebiedsontwikkeling kan niet los worden gezien van de naastgelegen woningbouwontwikkeling, Veenendaal-Oost, gelegen in de gemeente Veenendaal. De gebiedsontwikkeling Veenendaal-Oost bestaat uit drie fasen (Groenpoort, Buurtstede en Veenderij), en grenst aan de Groene Grens. In totaal worden er zo'n 3.200 woningen in Veenendaal-Oost gerealiseerd. De ontwikkeling hiervan wordt uitgevoerd door het Ontwikkelingsbedrijf Veenendaal-Oost. Dit betreft een publiek-private samenwerking tussen gemeente Veenendaal en de Grondexploitatie Quattro Veenendaal C.V. Hierin participeren LATEI projectontwikkeling, Veenvesters en van Els Vastgoed B.V. (OVO, 2023). Het ontwikkelingsbedrijf Veenendaal-Oost is in 2003 opgericht en zij is verantwoordelijk voor het uitvoeren van de grondexploitatie van Veenendaal-Oost. De betrokken marktpartijen hebben als onderdeel van de samenwerking in ruil voor het inbrengen van hun grondeigendommen in de grondexploitatie, ontwikkelrechten verkregen. Twee van de totaal drie fasen van Veenendaal-Oost zijn inmiddels gerealiseerd.

Omdat een deel van het plangebied van Veenendaal-Oost oorspronkelijk in gemeente Ede lag was een grensreconstructie nodig om de ontwikkeling van Veenendaal-Oost mogelijk te maken. Gemeente Ede en de provincie Gelderland werkten hieraan mee op voorwaarde dat er een groene buffer zou worden gerealiseerd als stedelijk uitloopgebied en om toekomstige grenswijzigingen te voorkomen. In dat kader werd tussen Provincie Utrecht, Provincie Gelderland, gemeente Veenendaal en gemeente Ede in de jaren 90 een convenant gesloten om o.a. de Groene Grens te realiseren. De gronden voor Veenendaal-Oost gingen over naar gemeente Veenendaal, terwijl de gronden voor de Groene Grens eigendom bleven van gemeente Ede. Ook was overeengekomen dat de aanleg van de Groene Grens grotendeels bekostigd zou worden door gemeente Veenendaal. De realisatie van de Groene Grens is in 2008 gestart, parallel aan de ontwikkeling van de eerste fase van Veenendaal-Oost. De locatie van de Groene Grens en Veenendaal-oost is hieronder gepresenteerd.



Figuur 12: Gebiedsontwikkeling Veenendaal-Oost & ligging Groene Grens (OVO, 2023)

Het feit dat de ontwikkeling meerdere opgaven invult maakte dat er ook vanuit integraliteit moest worden gewerkt. In dat kader heeft Gemeente Veenendaal in 2010 initiatief genomen om samen met de betrokken een integraal inrichtingsplan op te stellen. Hierbij zijn naast bovengenoemde partijen ook de volgende organisaties en bedrijven betrokken geweest: Waterschap Vallei en Veluwe, Staatsbosbeheer, Stichting Mooi Binnenveld, Rijkswaterstaat, het Nationaal Groenfonds en Melkveehouderij Van Ruiswijk.

Tijdens het proces zijn aanvullende wensen in het ontwerp opgenomen, waaronder extra waterberging voor een hogere dichtheid aan woningen in Veenendaal-Oost. De waterbuffer werd geïntegreerd in de Groene Grens, waar ook afspraken werden gemaakt over ecologische verbindingzones en natuurcompensatie. Verschillende agrariërs in het gebied werden benaderd voor grondvererving, waarbij sommigen de mogelijkheid hebben aangegrepen om te stoppen met hun agrarische activiteiten en gebruik te maken van de ‘ruimte voor ruimte regeling’. Een melkveehouderij ging over op natuurvriendelijke landbouw waardoor deze kon worden ingepast.

Vanuit de verplichting van gemeente Veenendaal om de inrichtingskosten voor de Groene Grens te dragen is vanuit gemeente Veenendaal de gedachte ontstaan om aanvullende woningbouw in een deel van de Groene Grens mogelijk te maken. Deze woningbouw, Balkon-Zuid, is zelfstandig door gemeente Veenendaal uitgevoerd en maakt feitelijk onderdeel uit van de Groene Grens. De opbrengsten uit deze ontwikkeling zijn volledig gebruikt voor bekostiging van de realisatie van de Groene Grens inclusief het doen van verwervingen. De Groene Grens is een voorbeeld waar integraal is gewerkt aan natuur- en recreatieontwikkeling, klimaatadaptatie, waterberging, landbouwtransitie en woningbouwontwikkeling.

Er waren enkele bepalende voorwaarden die de ontwikkeling van de Groene Grens hebben mogelijk gemaakt. Deze worden hieronder toegelicht.

- **Kwartiermaker & gezamenlijke visievorming**

Gemeente Veenendaal heeft in 2010 het initiatief genomen om een Inrichtingsplan in samenwerking met alle partijen uit te werken. De destijds betrokken projectleider vanuit Gemeente Veenendaal heeft hier een rol als kwartiermaker op zich genomen en dit heeft ervoor gezorgd dat iedereen aangehaakt bleef bij de visievorming en dat alle opgaven een plek hebben gekregen.

- **Verwerving**

De gronden die benodigd waren voor de realisatie van de Groene Grens waren in bezit van agrariërs. Doordat Melkveehouderij Van Ruiswijk openstond om de overstap te maken naar een duurzame vorm van landbouw kon dit bedrijf ingepast worden (en kon het zelfs nog uitbreiden). Uit de interviews volgde dat de houding van deze melkveehouderij cruciaal was voor de voortgang. Hiermee konden lange onteigeningsprocedures worden voorkomen, iets dat in de lokale politiek op dit moment ook erg gevoelig lag. De overige agrariërs in het gebied hebben gebruik gemaakt van de 'Ruimte voor Ruimte regeling', waardoor er mogelijkheid ontstond voor Woningbouw en er grip kwam op alle voor de realisatie benodigde gronden.

- **Schaal van de gebiedsontwikkeling**

De uiteindelijk gerealiseerde resultaten van de Groene Grens zijn enkel mogelijk geweest vanwege de schaal van zowel de Groene Grens als Veenendaal-Oost. Als het kleinere ontwikkelingen waren geweest was de noodzaak om de ontwikkelingen op elkaar af te stemmen en de daarbij behorende wederzijdse afhankelijkheid (zowel in de planuitwerking als financiering) niet op dezelfde wijze aan de orde geweest. Schaal maakt ook dat er ruimte ontstaat om afspraken te maken over financiële bijdragen en of er überhaupt voldoende opbrengsten in de eigen gebiedsontwikkeling (in dit geval via Balkon-Zuid) zijn te realiseren.

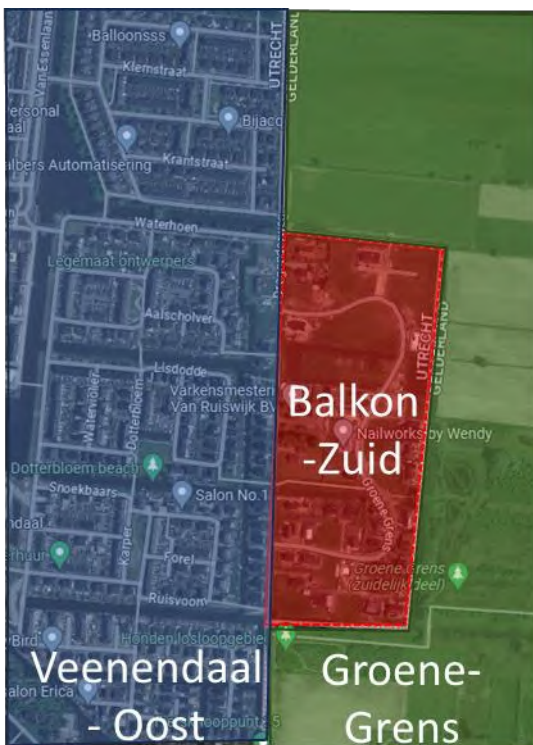


Figuur 13: Afstemming tussen Groene Grens en Veenendaal-Oost (eigen werk)

- **Financiering**

Er zijn meerdere geldstromen gerealiseerd of bij elkaar gebracht om de Groene Grens financieel haalbaar te maken.

- In De Groene Grens zelf zijn er in Balkon-Zuid (zie hieronder) opbrengsten gegenereerd middels de verkoop van 60 bouwkvavels voor vrijstaande woningen. Balkon-Zuid bestond uit enkel vrije sector programma, omdat er anders niet voldoende grondwaarde kon worden gerealiseerd. Omdat het afzetrisico door de marktpartijen te hoog werd geacht was het niet wenselijk Balkon-Zuid onderdeel te maken van Veenendaal-Oost. De gronden zijn buiten de ontwikkeling Veenendaal-Oost om verkocht aan Gemeente Veenendaal en zij heeft de ontwikkeling zelfstandig gedaan. Daarbij heeft ze ook nog als eerste gemeente in Nederland gebruik gemaakt van een Groengarantie. Dit houdt in dat gemeente garandeert dat de Groene Grens als groene omgeving minstens 50 jaar behouden blijft. Uit de interviews bleek dat dit een belangrijke voorwaarde was om de kvavels te kunnen verkopen;



Figuur 14: Ligging & foto Balkon-Zuid (eigen werk)

- o Een deel van de waterbergingsopgave van Veenendaal-Oost is in de Groene Grens gerealiseerd. Voor de aanlegkosten heeft de grondexploitatie van Veenendaal-Oost een bijdrage gedaan aan de grondexploitatie van de Groene Grens;
- o Rijkswaterstaat heeft de natuurcompensatie die nodig was als gevolg van de verbreding A12/A50 bekostigd;
- o Provincie Gelderland heeft de kosten gedragen voor het creëren van 14 hectare natuur als onderdeel van het programma Natuurnetwerk Nederland;
- o Een belangrijk financieel dieptepunt in het project deed zich voor tijdens de woningbouwcrisis rond 2012. Het Nationaal Groenfonds bood uitkomst door de gemeente Veenendaal te ondersteunen met financiering tegen een zeer gunstig rentetarief, waardoor het project haalbaar bleef.

Om te beoordelen of de Groene Grens kwalificeert als een *small win* is onderzocht in welke mate de kenmerken van *small wins* aanwezig zijn. De resultaten zijn hieronder gepresenteerd.

<u>SMALL WIN</u>	<u>UITWERKING GROENE GRENS</u>
Gedeelde ambitie	In alle interviews werd het convenant dat is gesloten tussen Gemeente Ede, Gemeente Veenendaal, Provincie Utrecht en Provincie Gelderland als een erg belangrijke mijlpaal beschouwd. Vanuit de ondertekening van dit convenant is er gedeelde ambitie rondom de realisatie van Veenendaal-Oost en de Groene Grens in formele zin vastgesteld. Deze ambitie is verder concreet gemaakt in de in 2010 door partijen opgestelde inrichtingsvisie.
Concrete resultaten	De Groene Grens is sinds 2023 geheel gerealiseerd en de doelstellingen die volgden uit de gedeelde ambitie zijn succesvol ingevuld waarmee er sprake is van concrete resultaten. Er is een gebied van 70 ha ingericht waarbij de grensreconstructie tevens heeft plaatsgevonden. De waterberging die voor de ontwikkeling Veenendaal-Oost nodig was is tevens gerealiseerd en de natuurdoelstellingen met betrekking tot de ecologische hoofdstructuur zijn behaald. Daarbij is er succesvol invulling gegeven aan de verschillende natuuropgaven waaronder de natuurcompensatie en bijdrage aan het Natuurnetwerk Nederland. Tenslotte zijn nagenoeg alle 60 kavels in Balkon-Zuid inmiddels verkocht en worden de laatste woningen in de loop van 2024 opgeleverd. Tenslotte zijn ook 2 van de 3 fasen van Veenendaal-Oost inmiddels gerealiseerd.
Diepgaande verandering	De geïnterviewden beschouwden de Groene Grens unaniem als een bijzondere ontwikkeling vanwege de complexe grensreconstructie, de koppeling met de grootschalige woningbouwontwikkeling Veenendaal-Oost en de verscheidenheid aan opgaven. Met name het voor die tijd unieke financieringsmodel, waarbij verschillende geldstromen werden samengebracht, maakte dit project volgens de geïnterviewden wezenlijk anders dan andere en creëerde een voor de betrokkenen nieuwe praktijk. Ook het belang van de wederzijdse afhankelijkheid van beide ontwikkelingen werd als een belangrijk aspect beschouwd.

	<p>Het project wordt dan ook gezien als een voorbeeld van hoe groenopgaven succesvol kunnen worden gecombineerd met bouwopgaven. Om die reden is het eveneens opgenomen als voorbeeldproject binnen het programma Groen Groeit Mee van de Provincie Utrecht. Het gebrek aan vergelijkbare referentieprojecten in Nederland benadrukt dat er sprake is van een diepgaande verandering.</p>
Relatief geringe impact	<p>De Groene Grens betreft een lokale ontwikkeling die weliswaar (veelal positieve) aandacht heeft verkregen maar die nog niet landelijk wordt toegepast. Er is sprake van een belangrijke koppeling met de grootschalige woningbouwontwikkeling Veenendaal-Oost maar ook die ontwikkeling heeft met name lokaal waarde gecreëerd (zowel v.w.b. de woningmarkt, watersystemen als natuurnetwerken). Er is daarmee sprake van relatief geringe impact. De geïnterviewden gaven wel aan de wens te hebben om de geleerde lessen ook in andere projecten in te brengen.</p>
Positieve waardering	<p>Op basis van de interviews kan geconcludeerd worden dat de partijen die betrokken zijn geweest bij de start van de ontwikkeling evenals het inrichtingsplan positief zijn over deze gebiedsontwikkeling. De doelstellingen vanuit de gedeelde ambitie zijn behaald. Dit maakt ook dat de projectleider vanuit gemeente Veenendaal spreekt over een project met enkel winnaars.</p>
Inzet mechanismen	<p>Tijdens de casestudy konden enkele van de mechanismen vanuit de <i>small wins</i> benadering worden herkend. De inzet van de mechanismen is hieronder toegelicht.</p> <p>Energizing De (bewuste) inzet van dit mechanisme is tijdens de casestudy niet herkend.</p> <p>Experimenteren In de Groene Grens is er bewust ruimte gecreëerd voor nieuwe vormen van agrarisch natuurbeheer waardoor de bestaande melkveehouderij ingepast kon worden en zelfs ruimte kreeg om op ecologisch verantwoorde manier uit te breiden. Door de toevoeging van de boerderijwinkel werd er ook economische waarde gecreëerd. Dit was niet mogelijk geweest als de betrokkenen de ruimte voor deze nieuwe vormen van landbouw niet hadden gefaciliteerd. Het bieden van deze ruimte vergrootte ook de mogelijkheden om de natuurdoelstellingen beter in te vullen, hetgeen invulling gaf aan meerdere belangen. Het ruimte bieden aan experimenteren is niet gedaan om de praktijk op te schalen maar is er enkel op gericht om de projectdoelstellingen te behalen.</p> <p>Logica van aantrekkingskracht Toen de afspraken waren gemaakt en de eerste fase van de Groene Grens werd gerealiseerd, hebben zowel Provincie Gelderland en Rijkswaterstaat nog financiële middelen toegekend om de natuurwaarde verder te kunnen vergroten. Daarbij is de financiering met Nationaal Groenfonds eveneens noodzakelijk geweest voor de gerealiseerde meervoudige waardecreatie. Tenslotte wordt momenteel door Provincie Utrecht via het programma Groen Groeit Mee onderzocht of de opgedane ervaringen bij de Groene</p>

	<p>Grens elders kunnen worden toegepast. Hierbij wordt de Groene Grens nadrukkelijk als succesvolle nieuwe praktijk beschouwd. Het programma Groen Groeit Mee heeft expliciet als doel om deze nieuwe praktijk op te schalen. Dit programma is daarmee een mooi voorbeeld van hoe dit mechanisme vanuit de <i>small win</i> aanpak kan worden ingezet.</p> <p>Olievelekwerking De (bewuste) inzet van dit mechanisme is tijdens de casestudy niet herkend.</p> <p>Meekoppelen Bij de realisatie van de Groene Grens zijn vanwege de samenhang met Veenendaal-Oost veel verschillende partijen en opgaven betrokken geweest. Door bewust vanuit een gezamenlijk inrichtingsplan te werken waarin alle opgaven aan elkaar zijn verbonden, is de verwevenheid versterkt. Dit is verder versterkt door afspraken over het samenvoegen van financieringsstromen. Hierdoor is er tevens de mogelijkheid ontstaan om op een groter schaalniveau afspraken te maken. Dit was noodzakelijk voor de haalbaarheid van de gebiedsontwikkeling. Op basis van de interviews kan wel gesteld worden dat het creëren van deze samenhang niet als doel had om de in deze gebiedsontwikkeling gehanteerde werkwijze op grotere schaal bij meerdere gebiedsontwikkelingen mogelijk te maken. Het doel was om de projectdoelstellingen te behalen.</p> <p>Robuustheid De (bewuste) inzet van dit mechanisme is tijdens de casestudy niet herkend.</p>
--	--

Tabel 7: Analyse Groene Grens (eigen werk)

4.2 Hart van de heuvelrug

In deze paragraaf wordt ingegaan op de *nested* casus Hart van de Heuvelrug. Er wordt gestart met het presenteren van een overzicht van het onderzoeksmateriaal dat bij deze casus is geanalyseerd.

4.2.1 Onderzoeksmateriaal Hart van de Heuvelrug

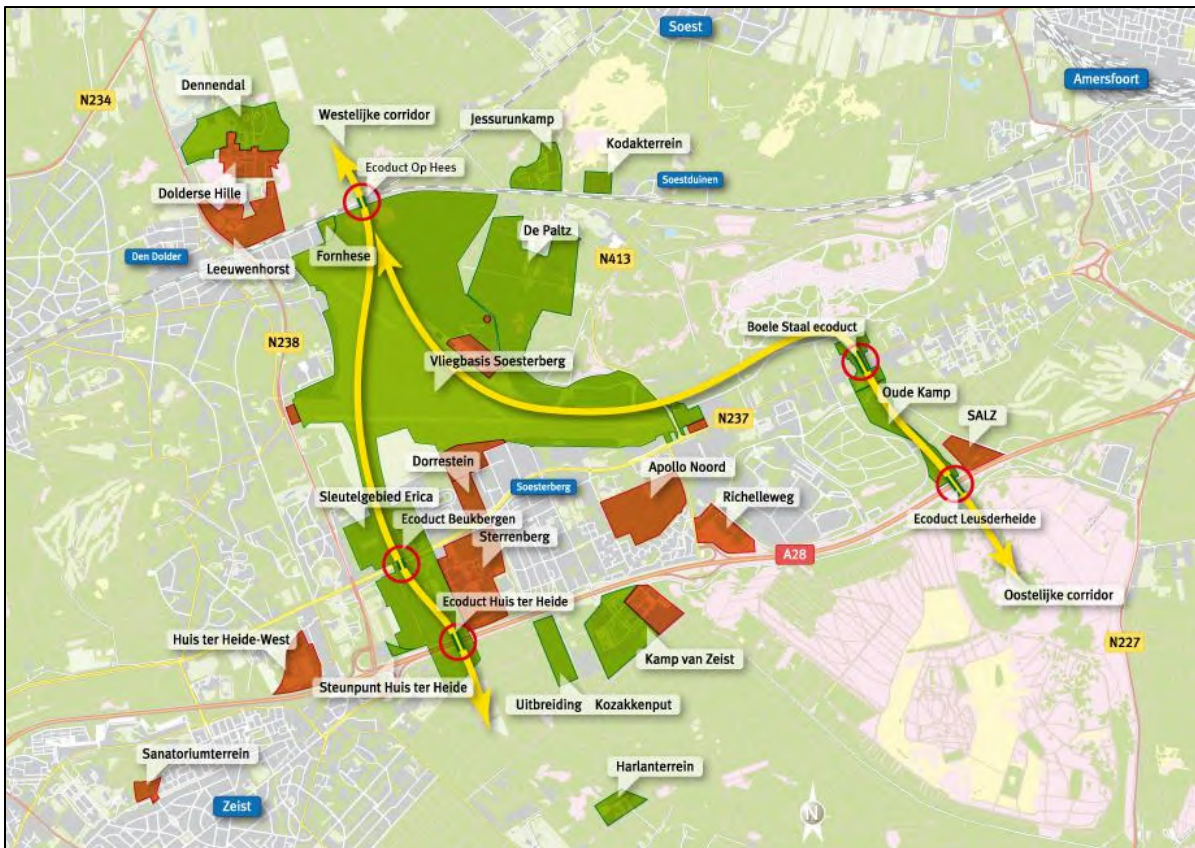
Bij het bestuderen van deze *nested* casus is gebruik gemaakt van het volgende onderzoeksmateriaal:

- Interview met de Programmamanager Hart van de Heuvelrug bij Provincie Utrecht. Mevrouw I. Vliegenberg;
- Samenwerkingsovereenkomst Hart van de Heuvelrug 2015 met bijbehorende bijlagen;
- Tussenrapportage Programma Hart van de Heuvelrug 2019 (d.d. 17.10.2019);
- Natuurscan ecologische verbindingzones Hart van de Heuvelrug (d.d. 15.10.2021);
- Tussenrapportage Hart van de Heuvelrug 2022 (d.d. 21.10.2022);
- Masterexploitatie Hart van de Heuvelrug 2023 (d.d. 04.04.2023);
- Meerdere websites met algemene informatie over de gebiedsontwikkeling (zie bronvermelding).

Het interview is met name gebruikt om te onderzoeken in hoeverre de kenmerken van een *small win* aanwezig zijn. Daarnaast zijn de inzichten gebruikt om de voorwaarden met betrekking tot de totstandkoming van de gebiedsontwikkeling inzichtelijk te maken. De documenten met betrekking tot de samenwerking, geboekte resultaten en de financiële uitgangspunten zijn geanalyseerd om invulling te geven aan triangulatie en om aspecten uit het interview verder uit te diepen.

4.2.2 Hart van de Heuvelrug

Hart van de Heuvelrug is een gebiedsontwikkeling gelegen in het hart van de Utrechtse Heuvelrug. De gebiedsontwikkeling grenst aan de regio Foodvalley en omvat totaal 23 verschillende deelprojecten, variërend van de creatie van nieuwe natuur tot woningbouw en van ecoducten tot duurzame bedrijventerreinen. De projecten zijn alle gelegen in provincie Utrecht, verdeeld over gemeente Zeist en gemeente Soest, zie ook figuur 15 hieronder. Het centrale idee is om nieuwe en geïntegreerde natuur te gebruiken als een katalysator voor duurzame ontwikkeling op het gebied van wonen, werken, zorg en recreatie.



Figuur 15: Gebiedsontwikkeling Hart van de Heuvelrug (Provincie Utrecht, 2023)

Het is een ontwikkeling die als doel heeft om de zogenaamde rood-groen balans te borgen. Concreet was de ambitie om voor iedere toegevoegde hectare bouwontwikkeling (rood) ook een hectare natuurontwikkeling (groen) te realiseren. De ontwikkeling is in 2004 met totaal 17 samenwerkingspartners gestart.

De gebiedsontwikkeling Hart van de Heuvelrug ontstond vanuit een initiatief voor woningbouw op een locatie die natuurorganisatie Utrechts Landschap liever als natuurgebied zag. Dit leidde tot gesprekken over de balans tussen natuur en bebouwing. De focus lag op het creëren van ecologische corridors, wat infrastructurele aanpassingen en natuurovergangen vereiste. Tegelijkertijd waren er andere beleidsdoelen, zoals woningbouw, die moesten worden geïntegreerd. Het idee ontstond om rode ontwikkelingen te combineren met groene ontwikkelingen, waarbij de financiële middelen voor de groene ontwikkelingen middels de rode ontwikkelingen konden worden gegenereerd. Het uiteindelijke programma omvatte diverse partijen met grondeigendom, die samenwerkten om natuurontwikkeling, woningbouw en recreatie te integreren (zie figuur hieronder), met bedrijventerrein Richelleweg als enige werklocatie in het geheel.



Figuur 16: Thema's Hart van de Heuvelrug (Provincie Utrecht, 2023)

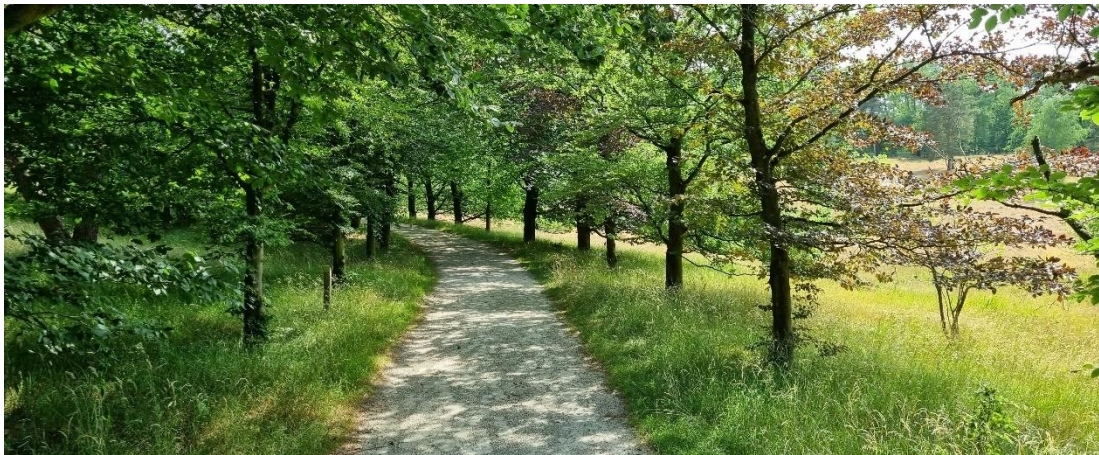
Bijzonder aan de ontwikkeling is de rol van provincie Utrecht, die feitelijk als risicodragende grondexploitant in een deel van de projecten acteert. Dit maakt dat provincie de deelprojecten ook daadwerkelijk uitvoert, wat normaliter de rol is van een marktpartij of gemeente. Dit maakt dat Hart van de Heuvelrug ook wordt gezien als bijzondere opgave binnen Provincie Utrecht, met name de eigen woningbouwontwikkelingen waarbij de provincie de grondexploitatie voert.

De volgende deelprojecten maken onderdeel uit van Hart van de Heuvelrug.

<u>Lopende deelprojecten</u>	<u>Afgeronde deelprojecten</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Ecologische verbindingen • Huis ter Heide west • Kamp van Zeist • Kavels Westflank Vliegbasis Soesterberg • Oude Tempel • Park Vliegbasis Soesterberg • Sortie 16 • Willem Arntsz Hoeve • Woonwijk Vliegbasis Soesterberg 	<ul style="list-style-type: none"> • Ecoduct op Hees • De Groene Hoogte • De Wiek Soesterveen • Ecoduct Boekbergen • Ecoduct Boele Staal • Ecoduct Leusderheide • Ecoduct Sterrenberg • Fornhese • Harlanterrein • Jessurunbos • Kodakterrein • Landgoed de Paltz • Nationaal Militair Museam • Richelleweg • Sauna Thermen Soesterberg • Sterrenberg

Tabel 8: Deelprojecten Hart van de Heuvelrug (Provincie Utrecht, 2023)

Het grootste deel van de groene projecten is inmiddels gerealiseerd. Dit was mogelijk omdat provincie Utrecht bereid was de ontwikkelingen voor te financieren en zich daarnaast financieel garant heeft gesteld voor alle groene deelprojecten. Een van deze projecten was Landgoed de Paltz (zie ook de foto's hieronder).



Figuur 17: Foto's gecreëerde ecologische waarde landgoed de Paltz (eigen werk)

Er waren enkele bepalende voorwaarden die de gebiedsontwikkeling het Hart van de Heuvelrug mogelijk heeft gemaakt. Deze worden hieronder toegelicht.

- **Rol provincie**
Provincie Utrecht participeert risicodragend in deze gebiedsontwikkeling en treedt op als voorzitter. Daarbij heeft zij zich financieel garant gesteld richting alle andere samenwerkingspartners. Dit was noodzakelijk om een groot deel van de groene deelprojecten, die uit zichzelf in financiële zin verlieslatend zijn, te realiseren vooruitlopend op de inkomsten uit de rode deelprojecten. In het kort komt het er op neer dat indien de geprognosticeerde opbrengsten uit de rode projecten niet (volledig) worden gerealiseerd, provincie het financiële tekort bij afronding van het project (voorzien 2025) zal dragen. Tegelijkertijd geldt dat als er meer opbrengsten worden gerealiseerd, deze ook aan provincie Utrecht toekomen. Per 2023 is het verwachte eindresultaat van de gehele gebiedsontwikkeling 2.8 mln. positief.
- **Financiële middelen & omvang gebiedsontwikkeling**
De financiële middelen voor de groene ontwikkelingen zijn gegenereerd via het uitvoeren van de rode projecten. Dit is georganiseerd via het opstellen van een zogenaamde “master”, ofwel overkoepelende grondexploitatie waarin alle projecten onderdeel van vormen.

Via deze overkoepelende grondexploitatie is zicht op de totale kosten en inkomsten en is er tegelijkertijd sprake van een wederzijdse afhankelijk tussen deelprojecten. Voor de praktische organisatie hiervan zijn in de samenwerkingsovereenkomsten afspraken gemaakt. Zo wordt er o.a. gewerkt met een Beheerfonds waarin alle middelen voor de groene ontwikkelingen in worden ondergebracht. Dit heeft ook de mogelijkheid geboden om de financieringsstromen vanuit het Rijk voor de natuuropgaven (bijv. voor specifieke groenprojecten zoals ecoducten) via de specifieke grondexploitaties van de betreffende deelproducten in Hart van de Heuvelrug te verwerken. Het feit dat de gebiedsontwikkeling uit 23 deelprojecten bestaat is ook belangrijk. Er was namelijk een minimale omvang aan rode projecten benodigd om de voor de groene deelprojecten benodigde financiële middelen te kunnen genereren. In dit geval zijn dat er 8.

- **Deelname publieke partijen aan mastergrondexploitatie**
Een groot deel van de 17 partijen die meededen aan de gebiedsontwikkeling waren maatschappelijke organisaties of overheden. De samenwerkingsovereenkomst is in 2015 voor het laatst herzien en betreft een volledig publieke overeenkomst tussen Provincie Utrecht, Gemeente Soest en Gemeente Zeist. De verantwoordelijkheid voor de uitvoering van de nog resterende projecten zijn destijds allemaal toegekend aan een van deze drie partijen (ofwel projecttrekkers). Hierbij geldt dat de bijdragen vanuit de rode ontwikkelingen waarbij marktpartijen betrokken zijn, op projectniveau zijn vastgelegd met de betreffende projecttrekker van de ontwikkeling (zoals bij de Willem Arntsz Hoeve). Concreet zijn alle grondexploitaties die vallen onder de overkoepelende grondexploitatie dus publieke grondexploitaties.
- **Blijvend (wederzijdse) commitment van samenwerkingspartners en heldere organisatiestructuur**
Er is sprake van blijvende commitment tussen de samenwerkingspartners. Zo is bijvoorbeeld overeengekomen dat projecten niet eenzijdig kunnen worden aangepast. Om de flexibiliteit te borgen is wel afgesproken dat het mogelijk is om de projectkaders in samenspraak te kunnen aanpassen en nieuwe opgaven in te passen. De samenwerkingsovereenkomst omvat ook een duidelijke organisatiestructuur, besluitvormingsprocedures en escalatiemogelijkheden, waardoor de samenwerking efficiënt verloopt. De onderlinge afhankelijkheid tussen de partijen draagt ook bij aan de goede samenwerking. Daarnaast is afgesproken dat projecten binnen Hart van de Heuvelrug prioriteit hebben boven andere gebiedsontwikkelingen in de betreffende gemeenten. Het wederzijdse commitment betekent ook dat de overeenkomst niet eenzijdig kan worden ontbonden, en eventuele financiële consequenties van eigenstandige besluiten buiten de afgesproken kaders door de betreffende projecttrekker zal worden gedragen (provincie of gemeenten).

Bovengenoemde manier van gebiedsontwikkeling is uniek in de zin dat er via één regionale gebiedsontwikkeling expliciet wordt gestuurd op het realiseren van de woningbouwopgave, bedrijfshuisvestingsmogelijkheden, natuurontwikkeling en toevoegen van recreatieve waarde.

Om te beoordelen of het Hart van de Heuvelrug kwalificeert als een *small win* is onderzocht in welke mate de kenmerken van *small wins* aanwezig zijn. De resultaten zijn hieronder gepresenteerd.

<u>SMALL WIN</u>	<u>HART VAN DE HEUVELRUG</u>
Gedeelde ambitie	In 2004 hebben de provincie Utrecht, gemeenten Zeist en Soest, en het Utrechts Landschap, samen met 13 andere partners, de handen ineengeslagen om versnippering van de Utrechtse Heuvelrug tegen te gaan. Dit initiatief, genaamd Hart van de Heuvelrug, heeft als gezamenlijke ambitie om een evenwicht te creëren tussen stedelijke en natuurlijke ontwikkelingen. Deze gezamenlijke ambitie is ook vastgelegd in de verschillende samenwerkingsovereenkomsten tussen partijen.
Concrete resultaten	Uit de meest recente tussentijdse rapportage wordt opgemaakt dat van de totaal 23 deelprojecten er inmiddels 14 zijn gerealiseerd. Er is daarmee sprake van zichtbaar resultaat, zowel voor de bouwopgaven als de natuurontwikkeling. Er is hiermee invulling gegeven aan de gedeelde ambitie. De 9 projecten die nog moeten worden afgerond worden naar verwachting in de loop van 2025 afgerond.
Diepgaande verandering	De geïnterviewde is van mening dat met name de inzet van de rood-groene balans, die centraal staat bij het Hart van de Heuvelrug, als een radicaal nieuwe praktijk binnen gebiedsontwikkeling beschouwd mag worden. Uitgangspunt van deze balans was dat de som van de oppervlakten gemoeid met bestemmingswijzigingen van “rood” naar “groen” tenminste gelijk moet zijn aan de som van de oppervlakten gemoeid met bestemmingswijzigingen van “groen” naar “rood”. Deze werkwijze om de opgaven in samenhang te beschouwen is wezenlijk anders dan de sectorale werkwijze die in 2004 nog de norm was. Dit gecombineerd met het schaalniveau en de wijze waarop de financiële middelen aan de hand van verevening zijn georganiseerd maakt dat er kan worden gesproken over een diepgaande verandering.
Relatief geringe impact	Ondanks dat de omvang van de gebiedsontwikkeling fors is, blijft het een regionale ontwikkeling. Daarbij zijn de individuele projecten veelal beperkt in omvang. Bijzonder is dat in samenhang wordt gestuurd op 23 projecten tegelijkertijd. Dezelfde vergaande aansturing op regionaal schaalniveau komt in Nederland niet in andere regio's voor waarmee gesteld kan worden dat de impact van het Hart van de Heuvelrug op de praktijk van gebiedsontwikkelingen voornamelijk gering is.
Positieve waardering	Uit de analyse van de tussentijdse rapportages en het interview volgt dat de meeste doelstellingen van de gedeelde ambitie zijn behaald en de berekeningswijze van de rood-groene balans goed functioneert. Er is positieve waardering voor de interbestuurlijke samenwerking en projectpartners delen het succes van de gebiedsontwikkeling. Echter, sommige belanghebbenden, zoals omwonenden en natuurorganisaties, zijn niet positief over individuele deelprojecten. Dit komt doordat sommige groene projecten op grotere afstand zijn gerealiseerd, terwijl de nieuw te realiseren woonwijken dichtbij bestaande woningen zijn voorzien. De schaal van de gebiedsontwikkeling maakt het lastig om tegemoet te komen aan individuele belangen van omwonenden.

<p>Inzet mechanismen</p>	<p>Tijdens de casestudy konden enkele van de mechanismen vanuit de <i>small wins</i> benadering worden herkend. De inzet van de mechanismen is hieronder toegelicht.</p> <p>Energizing</p> <p>De zichtbare resultaten vanuit de 23 kleinere projecten worden o.a. vanuit een eigen website met nieuwsberichten en videomateriaal duidelijk en actief gecommuniceerd (https://www.hartvandeheuvelrug.nl/). Dit zorgt ervoor dat het vertrouwen vanuit de samenwerkingspartners in de aanpak toeneemt, hetgeen zich o.a. uit in een verlenging van de samenwerkingsovereenkomst in 2015. Wel werd vanuit het interview duidelijk dat de website niet als doel heeft om de werkwijze binnen deze gebiedsontwikkeling bewust op te schalen. Het is met name een middel gericht op het behalen van de doelstellingen op projectniveau.</p> <p>Experimenteren</p> <p>De rood-groene balans die aan de basis van Hart van de Heuvelrug heeft gelegen kan worden beschouwd als een experiment. De ambitie om versnippering te voorkomen en in samenhang naar ruimtelijke kwaliteit te kijken heeft tot een samenwerking tussen 17 verschillende grondeigenaren geleid. De 23 deelprojecten van het Hart van de Heuvelrug zijn niet bewust een experiment. Wel kan gesteld worden dat de rood-groene balans niet als experiment is ingezet om bewust toe te werken naar een andere praktijk van gebiedsontwikkeling in Nederland. Het is met name een middel geweest om meerdere grondeigenaren bij elkaar te brengen om via die weg de kwaliteit van de leefomgeving op lokaal schaalniveau te borgen.</p> <p>Logica van aantrekkingskracht</p> <p>Op dit moment wordt via het programma Groen Groeit Mee, net als bij de Groene Grens, door de Provincie Utrecht aandacht geschonken aan de concrete resultaten van Hart van de Heuvelrug. Via het programma wordt gezocht naar mogelijkheden om de werkwijze op te schalen en bestaande praktijken aan te passen. Dit programma kan daarmee worden beschouwd als een voorbeeld van het aanjaagmechanisme “Logica van aantrekkingskracht”. Dit mechanisme wordt daarbij bewust ingezet om de geleerde lessen op te schalen. Daarbij worden de inzichten die zijn opgedaan in de ontwikkeling van Hart van de Heuvelrug ook verwerkt in de actualisatie van het convenant duurzaamheid van Provincie Utrecht.</p>
---------------------------------	---

	<p>Olievlekwerking</p> <p>De gebiedsontwikkeling is ontstaan vanuit één concreet initiatief waarbij het Utrechtse Landschap vanwege de aanwezige natuur op de beoogde locatie van een nieuwe woonwijk geen voorstander was van de ontwikkeling. De geïnterviewde gaf aan dat dit de aanleiding was voor partijen om met elkaar in gesprek te treden over de balans tussen natuur en bebouwing. Voor het oorspronkelijke initiatief hebben partijen afspraken gemaakt over de uitwisseling van gronden en verplaatsing van de beoogde woningbouw naar een locatie met minder natuurwaarde. Op basis van het succes van deze allereerste <i>small win</i> hebben meerdere partijen interesse getoond in deze werkwijze en is een samenwerking op de huidige schaal ontstaan.</p> <p>Meekoppelen</p> <p>Het aan elkaar verbinden en koppelen van de economische en ecologische opgaven via de rood-groene balans stond centraal bij de ontwikkeling Hart van de Heuvelrug. Door deze opgaven aan elkaar te verbinden is de werkwijze verder gegroeid en is de onderlinge afhankelijkheid steeds verder toegenomen. Het mechanisme is daarbij ingezet om de projectdoelstellingen te behalen en tegelijkertijd de belangen van de verschillende grondeigenaren te bedienen. Uit het interview blijkt dat het aan elkaar koppelen van de opgaven niet zozeer was gedaan om de werkwijze richting nationaal schaalniveau op te schalen.</p> <p>Robuustheid</p> <p>Doordat de gebiedsontwikkeling feitelijk bestaat uit 23 kleinere projecten, en deze allemaal aan elkaar verbonden zijn, is er op lokaal schaalniveau een bredere beweging ontstaan. Dit wordt ook gezien als de kracht van de ontwikkeling. Geïnterviewde is van mening dat het niet mogelijk was geweest om alle 23 projecten tegelijkertijd als zelfstandige projecten uit te voeren en dat er, juist doordat er sprake is van wederzijdse afhankelijkheid (voor o.a. de financiering), een robuust geheel is ontstaan. Het was daarmee een bewuste keuze om de ontwikkeling op dit schaalniveau aan te vliegen en de deelprojecten aan elkaar te verbinden. Het aanjaagmechanisme is daarbij overigens niet ingezet om de werkwijze op te schalen, de focus lag op het behalen van de projectdoelstellingen.</p>
--	--

Tabel 9: Analyse Hart van de Heuvelrug (eigen werk)

4.3 Esvelderbeekzone

In deze paragraaf wordt ingegaan op de *nested* casus Esvelderbeekzone. Er wordt gestart met het presenteren van een overzicht van het onderzoeksmateriaal dat bij deze casus is geanalyseerd.

4.3.1 Onderzoeksmateriaal Esvelderbeekzone

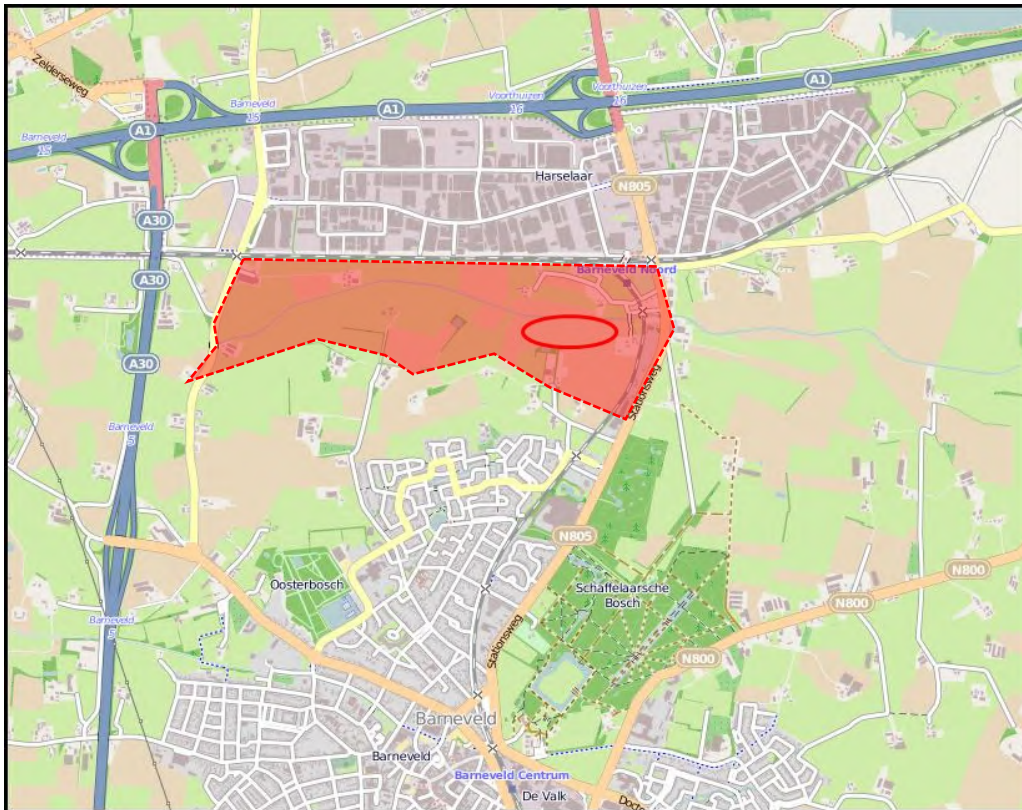
Bij het bestuderen van deze *nested* casus is gebruik gemaakt van het volgende onderzoeksmateriaal:

- Interview met de projectleider Gebiedsontwikkeling bij gemeente Barneveld die het project de Esvelderbeekzone heeft uitgevoerd. De heer E. Komdeur;
- Interview met de beleidsadviseur Planvorming en Accountmanager Gelderse Vallei bij het Waterschap Vallei en Veluwe. De heer D. van Dam;
- Visiedocument Overgangszone Esvelderbeek (d.d. 10.02.2010);
- Bestemmingsplan “Esvelderbeekzone” (d.d. 26.02.2013);
- Landschap Nieuwe Stijl – Gelderse prijs voor ruimtelijke kwaliteit (d.d. 2018);
- Meerdere websites met algemene informatie over de gebiedsontwikkeling (zie bronvermelding).

De interviews zijn met name gebruikt om te onderzoeken in hoeverre de kenmerken van een *small win* aanwezig zijn. Daarnaast zijn de inzichten gebruikt om de voorwaarden met betrekking tot de totstandkoming van de gebiedsontwikkeling inzichtelijk te maken. De documenten met betrekking tot de planuitwerking, het bestemmingsplan en de landschapsprijs van provincie Gelderland zijn geanalyseerd om invulling te geven aan triangulatie en om aspecten uit de interviews verder uit te diepen.

4.3.2 Esvelderbeekzone

De Esvelderbeek is een laaglandbeek gelegen in Barneveld-Noord, onderdeel van Foodvalley. Het stroomgebied ligt hoofdzakelijk in de Gelderse Vallei, parallel aan de Spoorlijn Apeldoorn-Amersfoort (Provincie Gelderland, 2018). De Esvelderbeekzone is een gebiedsontwikkeling van een deel van de Esvelderbeek en is gelegen tussen de woonwijk Vaarst en bedrijventerrein Harselaar, begrensd door de Rijksweg A30 aan de westkant en provinciale weg N805 aan de oostkant. Het plangebied is het figuur hieronder gepresenteerd.



Figuur 18: Plangebied Esveldebeekzone (Gemeente Barneveld, 2013)

Gemeente Barneveld initieerde de gebiedsontwikkeling Esveldebeekzone vanwege een waterbergingsopgave van 30.000 m³ voor bedrijventerrein Harselaar, waar geen ruimte was voor de benodigde berging. Na de grondverwerving ontstonden meerdere wensen voor het gebied, waaronder natuurcompensatie, versterking van ecologische verbindingzones, ontwikkeling van een landgoed (De Wolfskamer), en verplaatsing van het Kinderhospice. Ook was er de wens om een groene buffer tussen Barneveld Noord en het bedrijventerrein Harselaar te realiseren met het oog op toekomstige woningbouwplannen. Toen evident was dat er sprake was van deze stapeling van wensen en opgaven heeft gemeente Barneveld in 2009 vanuit haar regierol samen met het Waterschap en de overige eigenaren in het gebied een gebiedsagenda opgesteld. Hieruit is een gezamenlijke wenslijst voor de korte en lange termijn ontstaan die uiteindelijk is uitgewerkt tot een ambitiesdocument en inrichtingsplan (zie onderstaand figuur).



Figuur 19: Inrichtingsplan Esveldebeekzone (Gemeente Barneveld, 2013)

In 2013 is de realisatie van de Esvelderbeekzone gestart, deze is in 2018 uiteindelijk opgeleverd, zoals te zien op de onderstaande foto's.



Figuur 20: Foto's Esvelderbeekzone (eigen werk)

Er waren enkele bepalende voorwaarden die de gebiedsontwikkeling Esvelderbeekzone mogelijk heeft gemaakt. Deze worden hieronder toegelicht.

- **Gezamenlijk gedragen ambitie met heldere doelstellingen**

Gelet op de verschillende opgaven en meerdere belangen die speelden is er voor gekozen om met alle partijen te werken aan een gezamenlijk ambitiesdocument. In het geval van de Esvelderbeekzone heeft deze aanpak bijgedragen aan draagvlak en heldere doelstellingen. Deze doelstellingen vormen feitelijk het afwegingskader bij de verdere ontwikkeling. Deze zijn vervolgens verdeeld in korte- en lange termijn doelstellingen, zoals gepresenteerd in de tabel hieronder.

KORTE TERMIJN	LANGE TERMIJN
<ul style="list-style-type: none"> • Natuurvriendelijke oevers op grond van particulieren; • Realiseren bredere natuurstrook en recreatieve wandelpaden; • Bestemmingswijziging en grondruil t.b.v. landgoedontwikkeling; • Realisatie waterberging bedrijventerrein Harselaar; • Mogelijk maken van meanderen Esvelderbeek en realiseren ecologische verbinding; • Realisatie verbinding met naast gelegen beekzone; • Aanleg fietsverbinding; • Inpassing Kinderhospice; • Transformatie bestaande agrarische gebouwen; • Realiseren verbindingstrook Schaffelaars Bos - Barneveld Noord; • Realiseren nieuwe woningbouw langs plangebiedsgrens. 	<ul style="list-style-type: none"> • Uitbreiding agrarische bedrijven i.c.m. transitie naar duurzame landbouw; • Doorzetten meanderende Esvelderbeek richting westelijk deel; • Aanleg persleiding aan de noordkant van de Esvelderbeek; • Toevoeging meer bouwkavels t.b.v. woningbouw.

Tabel 10: Korte en lange termijn doelstellingen Esvelderbeekzone (Eelerwoude, 2010)

- **Starten met negatieve grondexploitatie**

Gemeente Barneveld heeft ervoor gekozen om af te wijken van haar beleid en ondanks een negatieve grondexploitatie te starten met de ontwikkeling van de Esvelderbeekzone. Dit gaf de mogelijkheid om de gronden te kunnen verwerven waarmee de ontwikkeling veilig kon worden gesteld. Door de omvang van de maatschappelijke opgaven accepteerde de gemeente het financiële tekort. In de uitwerking werd wel gezocht naar mogelijkheden om het tekort zoveel mogelijk te beperken.

- **Activeren meerdere financiële middelen**

Gemeente Barneveld heeft het tekort in de grondexploitatie van de Esvelderbeekzone beperkt door een beperkt aantal bouwkvavels (9 in totaal) voor woningbouw toe te voegen aan het project. Ook is er een bijdrage voor natuurcompensatie verkregen van andere gemeentelijke grondexploitaties van omliggende projecten en is de aanleg van de waterbergingsopgave gedeeltelijk bekostigd vanuit de grondexploitatie van bedrijventerrein Harselaar. Daarnaast heeft het Gelders Landschap financiële steun verleend voor de realisatie van de natuuropgaven in de Esvelderbeekzone vanuit het Investeringsbudget Landelijkgebied.

De Esvelderbeekzone is bijzonder in de zin dat er door één lokale gebiedsontwikkeling expliciet een bijdrage is geleverd aan het realiseren van waterberging, natuurontwikkeling, recreatieve waarde, landgoedontwikkeling en de woningbouwopgave.

Om te beoordelen of de Esvelderbeekzone kwalificeert als een *small win* is onderzocht in welke mate de kenmerken van *small wins* aanwezig zijn. De resultaten zijn hieronder gepresenteerd.

<u>SMALL WIN</u>	<u>ESVELDERBEEKZONE BARNEVELD</u>
Gedeelde ambitie	Voor de Esvelderbeekzone heeft gemeente Barneveld het initiatief genomen om samen met alle gebiedspartijen een gezamenlijk ambitiedocument en inrichtingsplan op te stellen. Hierin is de gedeelde ambitie, zowel voor de korte- als lange termijn, vastgesteld. Daarbij hebben gemeente Barneveld, provincie Gelderland, Waterschap Vallei en Eem en het Gelders Landschap concrete overkoepelende doelen ten aanzien van de ruimtelijke invulling van dit gebied. Deze doelen zijn geformuleerd vanuit het beleid: Ecologische Hoofdstructuur, De Kader Richtlijn Water, de gemeentelijke Structuurvisie en het Landschapsontwikkelingsplan. Er is daarmee dus sprake van een gedeelde ambitie.
Concrete resultaten	De ontwikkeling is in 2018 opgeleverd en de geïnterviewden gaven aan dat de korte termijn doelstellingen van de Esvelderbeekzone zijn behaald waarmee er sprake is van concrete resultaten. De ontwikkeling heeft 17,4 ha aan natuurontwikkeling, kleinschalige woningbouw en 30.000 m3 aan waterbergend vermogen gerealiseerd. Daarnaast is het kindersospice gerealiseerd. Hiermee is een bijdrage geleverd aan de kwaliteit van de Groene Ontwikkelingszone en een buffer gecreëerd tussen het bedrijventerrein Harselaar en Barneveld. Relevant om te benoemen is dat naast de vooraf vastgestelde doelstellingen er ook invulling is gegeven aan aanvullende opgaven, zoals meer recreatieve mogelijkheden en duurzame landbouw.

<p>Diepgaande verandering</p>	<p>Op basis van de interviews is duidelijk geworden dat de Esvelderbeekzone een gebiedsontwikkeling was waarbij gaandeweg steeds meer opgaven zijn ingepast. De oorspronkelijke hoofdoopgave was de waterbergingsopgave voor het aangrenzende bedrijventerrein. Gaandeweg is hier natuurontwikkeling en compensatie, woningbouw en recreatie aan toegevoegd. Daarmee is uiteindelijk meervoudige waarde gecreëerd. Dit is mogelijk geworden doordat op basis van een breed gedragen plan aanspraak kon worden gemaakt op meerdere financiële stromen. De gebiedsaanpak was gebaseerd op integraliteit, waarbij de geïnterviewde projectleider vanuit de gemeente heeft aangegeven dat er bij de Esvelderbeekzone voor het eerst in Barneveld co-creatie met een klankbordgroep is toegepast. Net als bij de Groene Grens is woningbouw essentieel geweest voor de financiële haalbaarheid. De geïnterviewden zijn beiden van mening dat de gehanteerde werkwijze wezenlijk anders is dan de gebruikelijke sectorale aanpak. Hierdoor kan gesproken worden over diepgaande verandering.</p>
<p>Relatief geringe impact</p>	<p>De Esvelderbeekzone is een relatief kleinschalige gebiedsontwikkeling waarbij de meervoudige waarde met name lokaal aanwezig is. Om die reden is er sprake van relatief geringe impact.</p>
<p>Positieve waardering</p>	<p>Belangrijke stakeholders bij dit ruimtelijke project waren gemeente Barneveld, het waterschap, landgoedeigenaren, omwonenden, het kindershospice en in mindere mate de bedrijven op het bedrijventerrein. Hoewel de geïnterviewde gemeentelijk projectleider heeft aangegeven dat er nooit een formele evaluatie heeft plaatsgevonden, is het zijn verwachting dat de betrokkenen overwegend positief zijn over de gebiedsontwikkeling. De doelstellingen voor de korte termijn zijn immers behaald. Die voor de lange termijn zijn afhankelijk van besluitvorming over andere ruimtelijke projecten, waarvan het nog onzeker is of ze gerealiseerd zullen worden. Wel gaf de projectleider aan dat enkele omwonenden en natuurorganisaties in eerste instantie kritisch waren over de woningbouw, wat leidde tot wijzigingen in het bestemmingsplan.</p> <p>Een positieve waardering voor het project volgt ook uit het feit dat het genomineerd was voor de Gelderse Landschapsprijs van 2018 (Landschap Nieuwe stijl). Kortom, er is sprake van een veelal positieve waardering.</p>
<p>Inzet mechanismen</p>	<p>Tijdens de casestudy konden enkele van de mechanismen vanuit de <i>small wins</i> benadering worden herkend. De inzet van de mechanismen is hieronder toegelicht.</p> <p>Energizing De (bewuste) inzet van dit mechanisme is tijdens de casestudy niet herkend.</p> <p>Experimenteren Vanuit het interview met de beleidsadviseur van het waterschap werd duidelijk dat het waterschap maximaal gebruik heeft gemaakt van de nieuwe natuurlijke inrichting van de Esvelderbeek door actief te experimenteren met o.a. groene stuwten.</p>

	<p>Dit heeft een positief effect gehad op het behalen van de natuurdoelstellingen. Tegelijkertijd leverde dit nieuwe inzichten op voor ecologisch beheer van beekstelsels. Hetzelfde geldt voor de eigenaar van het landgoed, die in afstemming met gemeente Barneveld ruimte heeft gekregen om met duurzame landbouw te experimenteren, o.a. middels deelname aan het project Voedzame grond. Het project Voedzame Grond heeft als doel om op grotere schaal informatie op te halen over duurzame landbouw in de regio.</p> <p>Logica van aantrekkingskracht De ontwikkeling van de Esvelderbeekzone heeft uiteindelijk meer resultaten mogelijk gemaakt dan vooraf bedacht. Door de positieve resultaten hebben partijen hun ambities tussentijds bijgesteld en is er bredere aandacht gekomen voor het project. Een voorbeeld hiervan is het feit dat de landgoedontwikkeling is gecombineerd met duurzame landbouw via de betrokkenheid van het project Voedzame Grond. Via deze wijze zijn feitelijk meer opgaven en onderliggende transities onderdeel geworden van deze gebiedsontwikkeling. Ook het feit dat er nu actief nieuwe functies aan de randen van het gebied worden onderzocht zijn voorbeelden van het verder brengen van deze <i>small win</i>. Hierbij moet wel gesteld worden dat dit mechanisme niet bewust is ingezet. Zo is er geen strategie gehanteerd om klein te starten en gaandeweg steeds meer opgaven toe te voegen. Voor het uiteindelijke resultaat is dit verder echter niet relevant.</p> <p>Olievlekwerking Het zichtbare resultaat van deze ruimtelijke ontwikkeling is bewust actief gedeeld. Dit is gedaan middels deelname aan een jaarlijkse prijsvraag inzake ruimtelijke kwaliteit vanuit Provincie Gelderland waar de Esveldebeekzone voor was genomineerd. Alle genomineerde projecten zijn opgenomen in een boek en er is actief over de prijsvraag gecommuniceerd. Deze prijsvraag heeft als doel om aan de hand van geslaagde projecten kennisdeling te faciliteren en via die weg ruimte te bieden voor het opschalen van de geleerde lessen. Vanuit de prijsvraag wordt daarmee bewust ingezet op het opschalen van innovatieve praktijken waaronder de Esvelderbeekzone.</p> <p>Meekoppelen De (bewuste) inzet van dit mechanisme is tijdens de casestudy niet herkend.</p> <p>Robuustheid De (bewuste) inzet van dit mechanisme is tijdens de casestudy niet herkend.</p>
--	---

Tabel 11: Analyse Esvelderbeekzone (eigen werk)

4.4 World Food center

In deze paragraaf wordt ingegaan op de *nested* case World Food Center. Er wordt gestart met het presenteren van een overzicht van het onderzoeksmateriaal dat bij deze casus is geanalyseerd.

4.4.1 Onderzoeksmateriaal World Food Center

Bij het bestuderen van deze *nested* casus is gebruik gemaakt van het volgende onderzoeksmateriaal:

- Interview met de projectmanager die vanuit Gemeente Ede betrokken is bij het World Food Center. De heer E. Muller.
- Interview met de strategisch stedenbouwkundige die vanuit Gemeente Ede betrokken was bij de totstandkoming van o.a. de structuurvisie van het World Food Center. Mevrouw. A. Rommerts
- Ontwikkelperspectief Gebiedsontwikkeling World Food Center Ede (januari 2018)
- Structuurvisie World Food Center Ede (d.d. juni 2019)
- Meerdere websites met algemene informatie over de gebiedsontwikkeling (zie bronvermelding).

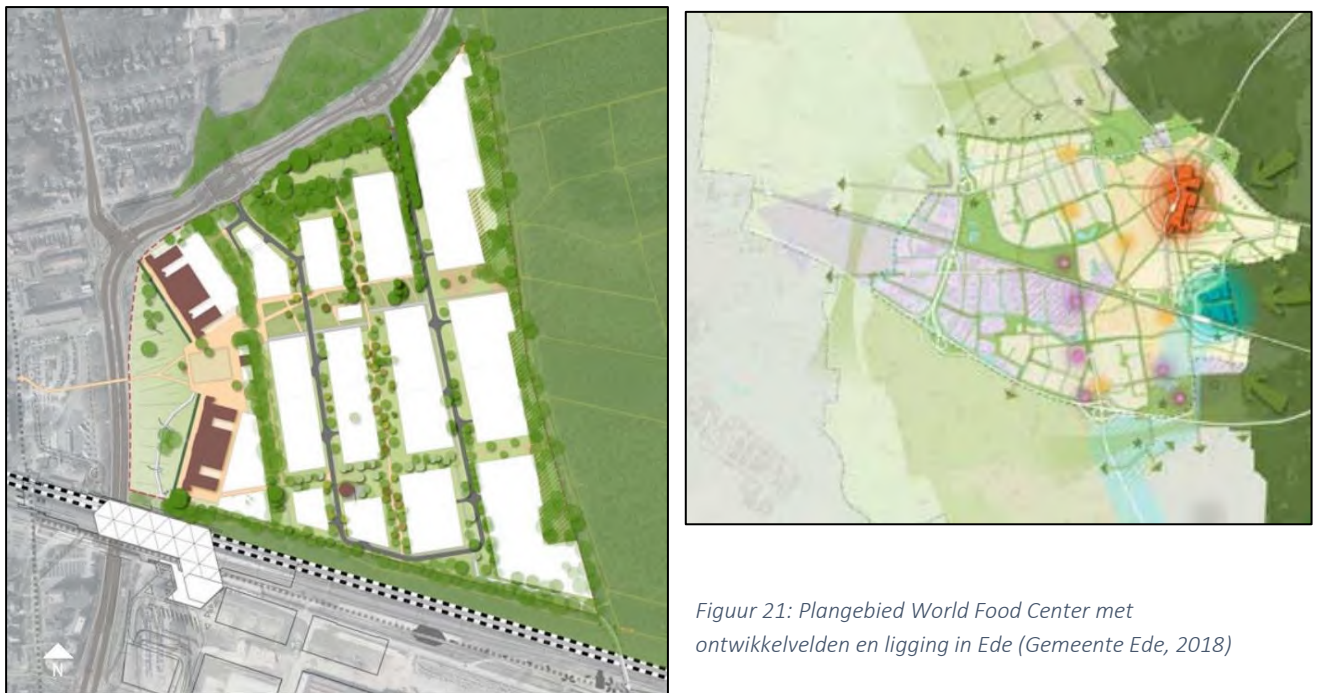
De interviews zijn met name gebruikt om te onderzoeken in hoeverre de kenmerken van een *small win* aanwezig zijn. Daarnaast zijn de inzichten gebruikt om de voorwaarden met betrekking tot de totstandkoming van de gebiedsontwikkeling inzichtelijk te maken. De documenten met betrekking tot de planuitwerking (in het bijzonder de structuurvisie) zijn geanalyseerd om invulling te geven aan triangulatie en om aspecten uit de interviews verder uit te diepen.

4.4.2 World Food Center

Het World Food Center (WFC) is een 28 hectare grote gebiedsontwikkeling op het voormalige defensie- en kazerneterrein Maurits Zuid in Ede. Het plangebied ligt tussen station Ede-Wageningen, de Parklaan en de Veluwe. De aanleiding voor de gebiedsontwikkeling was het vertrek van Defensie uit Ede waardoor er geen gebruiker meer voor de locatie was. Gemeente Ede heeft de locatie in 2011 overgenomen met als doel deze te herontwikkelen, in eerste instantie als nieuwe woonwijk. In dezelfde periode werd er door een Edese ondernemer gezocht naar een locatie voor zijn concept van het World Food Center, een plek waar kennisinstellingen zoals Wageningen UR, overheid en bedrijfsleven elkaar structureel en intensief konden ontmoeten en samenwerken op het gebied van agrifood. Gemeente Ede, Provincie Gelderland en de regio Foodvalley zagen veel potentie in dit concept en zagen kansen voor het huisvesten van het World Food Center op het voormalige defensierrein. In 2012 waren er vijf locaties in overweging als mogelijke vestigingsplaats voor het World Food Center. In 2013 koos de Stichting World Food Centers uiteindelijk voor het voormalig defensierrein als de officiële locatie voor het WFC. WFC Development (WFCD), opgericht door Zeeman/Green Real Estate, werd op dat moment betrokken als de ontwikkelende belegger voor het World Food Center en de gebiedsontwikkeling.

Met de keuze voor deze locatie was er een nieuw kader ontstaan voor de herinrichting van het terrein en is het gebied dat we nu kennen als WFC ontstaan. De focus verbreedde van woningbouw naar een gemengd woon-werkmilieu en vanuit de potentie van de plek werden er o.a. door gemeente Ede hoge ambities voor de locatie vastgesteld. Uit deze ambities volgende grote opgaven. Vanuit het uitgangspunt om er een nieuwe gemengde woon-werkomgeving te maken diende er een stedelijk milieu te worden gerealiseerd. De locatie moest het toonbeeld worden van nieuw en prettig stedelijk wonen. Hier hoorde ook een dichtheid bij die binnen de gemeente nog heel beperkt aanwezig was. Tegelijkertijd grenst het plangebied aan het Natura 2000 gebied de Veluwe. Hierdoor waren er grote opgaven rondom inpassing van de natuur en met name ook gerelateerd aan stikstofdepositie. Hetzelfde speelde voor de waterhuishouding.

Door het hoogteverschil ten opzichte van de omgeving en in het bijzonder het station, was er al sprake van een grote waterbergingsopgave. Daarnaast was ook de bereikbaarheid een belangrijke opgave, met name met oog op het toekomstige Food Experience Center. Onderdeel van de gebiedsontwikkeling was daarom ook een ander mobiliteitsconcept. Het World Food Center moest autoluw worden vanwege de ligging t.o.v. het station. Om die reden is er specifiek voor deze locatie een voor Ede erg lage parkeernorm vastgesteld die o.a. uitgaat van deelmobiliteit en centrale parkeerhubs binnen het gebied. De complexiteit rondom deze opgaven nam toe door de hogere beoogde dichtheid en moest bovendien volledig binnen het plangebied worden opgelost. Om ondanks deze uitdaging en ambities toch een hogere dichtheid te kunnen bereiken is ervoor het eerst binnen gemeente Ede geredeneerd vanuit een landschappelijk raamwerk als stedenbouwkundige opzet waarbinnen verschillende ontwikkelvelden zijn gelegen. Deze opzet is gepresenteerd op onderstaande figuur. Via dit ruimtelijke raamwerk kon het beoogde programma in harmonie met de ecologische opgaven en ruimtelijke ambities worden ingevuld.



Figuur 21: Plangebied World Food Center met ontwikkelvelden en ligging in Ede (Gemeente Ede, 2018)

Onderdeel van de gebiedsontwikkeling was eveneens de opgave om de monumentale Mauritskazerne (zie foto hieronder) een toekomstbestendige functie te geven. Vanwege de ligging van de kazernes aan het station moesten deze tevens als visitekaartje van de ontwikkeling functioneren.



Figuur 22: Mauritskazerne als visitekaartje van World Food Center (eigen werk)

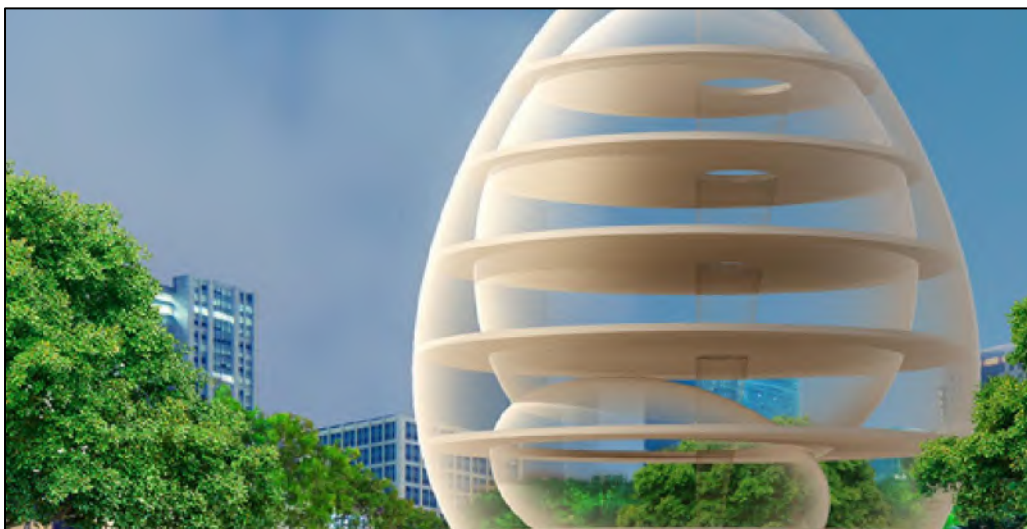
Om alle opgaven samen met de hoge ambities te verankeren in de gebiedsontwikkeling heeft Gemeente Ede in samenwerking met WFCD en de omgeving een Structuurvisie voor het World Food Center opgesteld. Deze structuurvisie is in 2018 vastgesteld en vormt het toetsingskader voor de uitwerking van de onderliggende ontwikkelvelden en de inrichting van de openbare ruimte. In de structuurvisie is vastgelegd dat het World Food Center uit 15 ontwikkelvelden bestaat waarin ruimte is voor tussen de 600 en 800 woningen en tussen de 50.000 en 60.000 m² commerciële functies. Gemeente Ede voert de grondexploitatie van geheel World Food center en heeft in 2013 met World Food Center Development (WFCD) afspraken gemaakt over de gefaseerde afname en ontwikkeling van de ontwikkelvelden. Sinds 2019 zijn BPD Gebiedsontwikkeling, Green en Van Wijnen de aandeelhouders van WFCD.

Het World Food Center is inmiddels grotendeels bouwrijp gemaakt en de eerste ontwikkelvelden voor woningbouw zijn gerealiseerd. Het landschappelijke raamwerk wordt momenteel ook gefaseerd gerealiseerd. Het World Food Center is bijzonder in de zin dat het een van de eerste grootschalige binnenstedelijke herontwikkeling betreft waarin het is gelukt om vanuit de woningbouwopgave ook expliciet een bijdrage te leveren aan veel van de opgaven die onderdeel vormen van de nationale doelstellingen van de Leefomgeving en het Rad van de Leefomgeving. Bijzonder is eveneens dat er tegelijkertijd wordt gewerkt aan het realiseren van een sterk vestigingsklimaat voor foodgerelateerde bedrijvigheid en transformatie van monumentaal erfgoed. Hiermee is het een gemengde gebiedsontwikkeling die naast meervoudige economische waarde ook meervoudige ecologische en sociale waarde genereert.

Er waren enkele bepalende voorwaarden die de gebiedsontwikkeling World Food Center mogelijk heeft gemaakt. Deze worden hieronder toegelicht.

- **De keuze voor World Food Center**

Het World Food Center had niet bestaan als Gemeente Ede niet had besloten in te zetten op het aantrekken van het Food Experience Center. De hierop volgende locatiekeuze die Stichting World Food Centers in 2013 heeft gemaakt heeft er namelijk voor gezorgd dat er vanuit een ander perspectief naar de locatie werd gekeken. Er heerste de gedachte dat het World Food Center de potentie had om Ede en Foodvalley wereldwijd bekendheid te geven. Om dit concreet te maken was er eveneens de ambitie om een iconisch gebouw te realiseren in de vorm van een Ei (zie ook het figuur hieronder). Vanuit deze gedachte werd de locatie voortaan beschouwd als het “kroonjuweel” van de stad en daar hoorde een hoge ambitie bij. Die hoge ambitie heeft het mogelijk gemaakt om nieuwe innovatieve ideeën toe te passen.



Figuur 23: Het Ei van het World Food Center (World Food Center, 2023)

- **Bestuurlijke commitment**

Naast de initiële keuze die de hoge ambities als gevolg hebben gehad is deze ambitie ook vastgehouden doordat er sprake was van bestuurlijke commitment aan de gebiedsontwikkeling.

Tot dusver is nog steeds dezelfde wethouder verantwoordelijk voor de ontwikkeling van het WFC.

- **Publieke grondexploitatie en acceptatie van tekort**

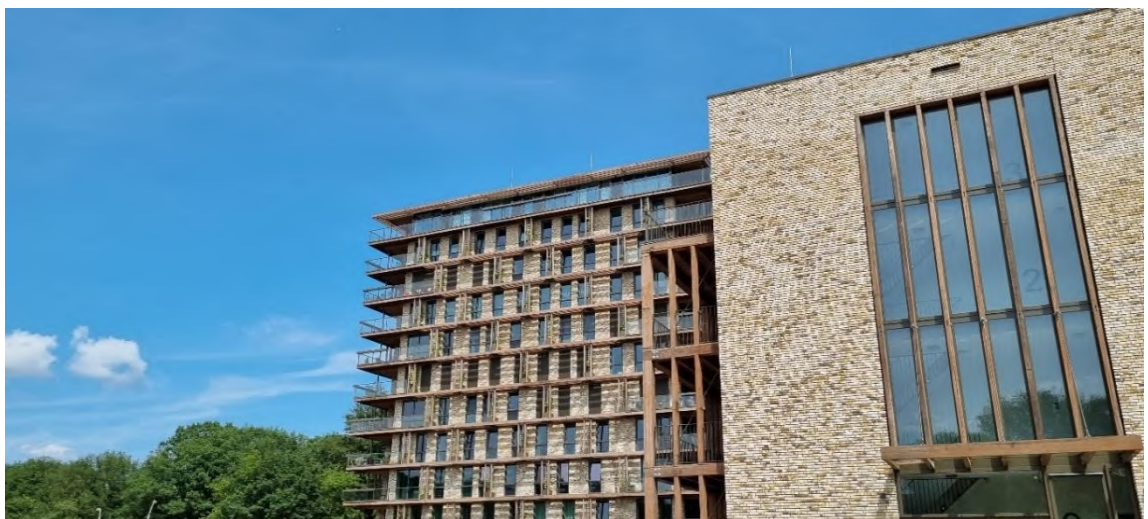
Gemeente Ede voert de grondexploitatie van het World Food Center. Gegeven de opgaven was al bij de start van de gebiedsontwikkeling bij de gemeente bekend dat er sprake zou zijn van een tekort in de grondexploitatie. Gegeven de ambities werd dit door de gemeente geaccepteerd zodat er toch gestart kan worden met de herontwikkeling. Dit negatieve resultaat biedt de ruimte om een kwalitatief hoogwaardig gebied te kunnen ontwikkelen gericht op, paradoxaal genoeg, meervoudige waardecreatie. In 2019 werd zelfs rekening gehouden met een tekort van € 19,7 miljoen (Center, 2019). Het is de inschatting van projectbetrokkenen dat een dergelijk tekort niet zou zijn geaccepteerd indien een marktpartij participeerde in de grondexploitatie. Er zou dan naar verwachting eerder worden gekozen voor afwaardering van de ambities. Gemeente Ede accepteert dit tekort tot dusver wel vanwege de maatschappelijke opgaven die met deze gebiedsontwikkelingen worden ingevuld. Daarbij is het ook de inschatting dat de ontwikkeling een positief effect heeft op alle omliggende gebieden, waaronder het stationsgebied. Doordat gemeente meervoudige waarde vanuit een hoger schaalniveau beschouwt, wordt een dergelijk tekort op een lager schaalniveau geaccepteerd.

- **Publiek private samenwerking "light"**

In het World Food Center is er sprake van een langjarige samenwerkingsovereenkomst tussen WFCD als marktpartij en afnemer van de ontwikkelvelden, en gemeente Ede als verantwoordelijke voor de grondexploitatie en verkoper van de ontwikkelvelden. Deze samenwerking omvat alle ontwikkelvelden, wat het afzetrisico voor gemeente Ede minimaliseert. Hierdoor ontstaat een publiek-private samenwerking waarbij de gemeente de regie voert over de gebiedsontwikkeling en de kwaliteit van het gebied, terwijl er zekerheid is dat de ontwikkelvelden worden afgenomen. Hiermee wordt de meervoudige waardecreatie behapbaar gehouden voor beide partijen.

- **Ligging locatie t.o.v. De Veluwe**

Het feit dat de gebiedsontwikkeling aan het Natura 2000 gebied de Veluwe en concreet het Sysseltse bos grenst, maakt dat alle betrokken partijen begrijpen dat de natuuropgave zeer relevant is. Dit heeft er o.a. voor gezorgd dat er draagvlak was voor het werken met een landschappelijk raamwerk waarmee de Veluwe feitelijk de ontwikkeling in is getrokken. Hierdoor was het ook nodig dat de bebouwing natuurinclusief was, hetgeen in het begin nog weinig concreet was. In dat kader is er voor het beoordelen van de ontwerpen een puntenstelsel opgericht waarmee de kwaliteit van de natuurinclusiviteit is afgedwongen. Dit uit zich o.a. in toepassen van neststenen, groene gevels en vleermuisvriendelijke verlichting zoals is te zien op het onderstaande figuur. Via het landschappelijke raamwerk en het puntenstel wordt ecologische waarde gecreëerd en dit was niet in dezelfde mate aan de orde geweest als de locatie niet aan de Veluwe had gelegen.



Figuur 24: Natuurinclusieve bebouwing (eigen werk)

Om te beoordelen of het World Food Center kwalificeert als een *small win* is onderzocht in welke mate de kenmerken van *small wins* aanwezig zijn. De resultaten zijn hieronder gepresenteerd.

<u>SMALL WIN</u>	<u>WORLD FOOD CENTER</u>
Gedeelde ambitie	<p>Die ambities die zijn verankerd in de ontwikkeling van het World Food Center (WFC) volgden uit de gedeelde wens van o.a. gemeente Ede en de regio Foodvalley om het Food Experience Center naar Ede te halen.</p> <p>De geïnterviewden gaven aan dat de gemeente Ede de locatie van het WFC sinds de verwerving in 2011 als een soort kroonjuweel beschouwde. Het moest het toonbeeld worden voor fijn stedelijk wonen. Tegelijkertijd zou de ontwikkeling een positief effect hebben op de herontwikkelingsplannen van het treinstation Ede / Wageningen.</p> <p>De ambitie werd vervolgens verder geconcretiseerd in de structuurvisie, opgesteld in samenwerking met WFCD en andere stakeholders. Regionaal gezien sluit de ontwikkeling aan bij de ambitie om van de Foodvalley het voedselcluster van Europa te maken, met de Wageningen Campus en het World Food Center als belangrijkste vestigingslocaties.</p>
Concrete resultaten	<p>Het World Food Center is grotendeels bouwrijp gemaakt en de openbare ruimte wordt in fasen woonrijp gemaakt. Tot nu toe zijn 2 van de 15 ontwikkelvelden (goed voor circa 200 woningen) in ontwikkeling of opgeleverd. Deze ontwikkelvelden omvatten onder andere waterberging via wadi's en infiltratiekratten, een deelautoconcept met duurzame energieopwekking en natuurinclusiviteitsmaatregelen, waaronder groene kraamkamers. Ook zijn monumentale gebouwen succesvol getransformeerd en worden de voorbereidingen getroffen voor een nieuwe brug voor langzaam verkeer tussen ENKA en het nieuwe station/WFC. Concrete resultaten zijn daarmee dus behaald.</p>
Diepgaande verandering	<p>Het diepgaande verschil in de ontwikkeling van het World Food Center ligt volgens de geïnterviewden in de vroege integratie van diverse aan transitie gekoppelde prestatie-eisen. Dit was nieuw voor de gemeente Ede en vereiste dat er met anders samengestelde ontwerpteam werd gewerkt. Bovendien zijn innovaties zoals het landschappelijke raamwerk, natuurinclusiviteit, een innovatief mobiliteitsconcept en het centrale programmatische concept (World Experience Center) samengebracht om het ambitieniveau en de opgaven te bepalen. Hoewel elk aspect op zichzelf niet baanbrekend is, wordt de gezamenlijke realisatie ervan in één gebiedsontwikkeling door de geïnterviewden als een diepgaande verandering beschouwd.</p>
Relatief geringe impact	<p>Het World Food Center is een hoogwaardige gebiedsontwikkeling in het centrum van Ede. Er is sprake van een koppeling met de ambities die spelen op regionaal niveau, met name rondom het versterken van het aanwezige foodcluster. De manier van gebiedsontwikkeling heeft echter wel beperkte impact. Dit komt omdat de ontwikkeling een bijzondere status heeft gekregen binnen gemeente Ede waardoor er ruimte is ontstaan voor innovatieve toepassingen zoals het landschappelijke raamwerk. Omdat de toepassingen vooralsnog zijn beperkt tot het World Food Center wordt dit geaccepteerd en is er geen sprake van een omvangrijke wijziging in de manier waarop gebiedsontwikkeling binnen de regio wordt vormgegeven.</p>

<p>Positieve waardering</p>	<p>De betrokkenen vanuit gemeente en WFC D ervaren een gevoel van trots en zijn positief over het gegeven dat er meervoudige prestaties worden geleverd. De projectmanager van de gemeente spreekt over een gevoel van het “goede” doen doordat er wordt gewerkt aan aantoonbaar toekomstbestendige leefomgevingen. Er is daarmee sprake van positieve waardering. Wel is het zo dat de hoge ambities die gesteld zijn ook weerstand oproepen binnen de gemeente. Zo wilde het gemeentelijk ingenieursbureau aanvankelijk niet afwijken van het standaardprincipe van een separate hemelwaterriolering, maar onder invloed van de ambitieuze doelen voor het gebied is dit uiteindelijk toch gedaan.</p>
<p>Inzet mechanismen</p>	<p>Tijdens de casestudy konden enkele van de mechanismen vanuit de <i>small wins</i> benadering worden herkend. De inzet van de mechanismen is hieronder toegelicht.</p> <p>Energizing</p> <p>Nu de eerste ontwikkelvelden zijn gerealiseerd en daar ervaringen zijn opgedaan is het mogelijk geworden om de werkwijze en geboekte resultaten te evalueren. Dit wordt zowel intern binnen de gemeente gedaan als tussen de gemeente, het WFC D en de betrokken ontwerpteams. Deze evaluaties leiden tot nieuwe inzichten voor de volgende ontwikkelvelden. Er is hierbij nadrukkelijk ook aandacht voor de knelpunten. Partijen zien het als een leerervaring. Hierbij is het wel zo dat bij deze evaluaties op de projectdoelstellingen wordt gefocust en niet zozeer op het opschalen van deze praktijken naar een hoger schaalniveau.</p> <p>Experimenteren</p> <p>Binnen het WFC is er via het vastleggen van nieuwe doelstellingen in de structuurvisie expliciet ruimte geboden om af te wijken van gemeentelijk beleid, bijvoorbeeld op het gebied van parkeren, waterberging, riolering en inrichting van de openbare ruimte. Bij de realisatie van de eerste 2 ontwikkelvelden zijn deze experimenten in praktijk gebracht. Hier hoort o.a. bij dat er voor het eerst binnen gemeente Ede een voedselbos wordt gerealiseerd in de openbare ruimte. In combinatie met het voorgaande mechanisme zorgt dit ervoor dat het resultaat van het experiment bij een steeds grotere groep bekend wordt. Deze ruimte is overigens niet geboden om de praktijk op het WFC op te schalen naar andere gebiedsontwikkelingen.</p> <p>Logica van aantrekkingskracht</p> <p>Het feit dat er binnen WFC D resultaten worden geboekt met natuurinclusiviteit heeft ook aantrekkingskracht gegenereerd bij andere projectbetrokkenen. Zo heeft de architect van de eerste 2 ontwikkelvelden op basis van de geleerde lessen met de eerste gebouwen de keuze gemaakt zich als bureau meer te gaan specialiseren in natuurinclusief ontwerpen. Dit is gedaan door het organiseren van een seminar waaruit blijkt dat men bereidwillig is om de verdere uitwerking van dergelijke nieuwe praktijken te faciliteren. Het bewust organiseren van een dergelijk seminar is erop gericht om de opgedane inzichten actief uit te wisselen en de praktijk via de weg op te schalen.</p>

	<p>Olievlekwerking De (bewuste) inzet van dit mechanisme is tijdens de casestudy niet herkend.</p> <p>Meekoppelen Door direct bij de aanvang van de planvorming te werken met een interdisciplinair projectteam en doelstellingen te formuleren voor meerdere opgaven zijn er meerdere domeinen en belanghebbenden betrokken geraakt. De geïnterviewden gaven aan dat dit er o.a. voor heeft gezorgd dat er meer draagvlak kwam voor de nieuwe praktijk en de hierbij behorende projectdoelstellingen. Het meekoppelen is niet bewust ingezet om de praktijk binnen de gemeente op te schalen.</p> <p>Robuustheid De lessen vanuit het World Food Center worden op dit moment op grotere schaal verankerd in de Omgevingsvisie van Gemeente Ede. Dit komt o.a. doordat diegenen die vanuit de gemeente verantwoordelijk waren voor het opstellen van de Structuurvisie voor WFC ook aan de Omgevingsvisie werken. Er kan daarmee gesteld worden dat hiermee bewust is getracht om de nieuwe praktijk vanuit het WFC op te schalen. Het is daarmee een mooi voorbeeld van de inzet van het mechanisme van Robuustheid.</p> <p>Daarnaast wordt op basis van de geleerde lessen vanuit het WFC nieuw beleid opgesteld voor straatprofielen gericht op ecologische waardecreatie. Tenslotte worden de opgedane lessen rondom natuurinclusiviteit verankerd in het gemeentelijk Programma Robuuste Natuurversterking. Momenteel wordt onderzocht of dit programma in de hele regio Foodvalley kan worden toegepast. Hiermee wordt het opschalen van de nieuwe praktijk actief gefaciliteerd.</p>
--	--

Tabel 12: Analyse World Food Center (eigen werk)

4.5 Bevindingen analyse *Small wins*

Op basis van de resultaten van casestudy worden deelvraag 3 en deelvraag 4 beantwoord.

3. Zijn er praktijkvoorbeelden van meervoudige gebiedsontwikkelingen? (EMPIRIE-CASESTUDY)
4. Wat zijn de voorwaarden om meervoudige gebiedsontwikkelingen mogelijk te maken en hoe kan hierop worden gestuurd? (EMPIRIE-CASESTUDY)

De gehanteerde selectiecriteria in de casestudy zijn gebaseerd op het geoperationaliseerde concept van meervoudige gebiedsontwikkeling. Het feit dat er binnen de populatie en hoofdcasus Foodvalley en omgeving, 4 gebiedsontwikkelingen c.q. casussen geselecteerd konden worden die voldoen aan de omschrijving van een meervoudige gebiedsontwikkeling laat zien dat er hiervan praktijkvoorbeelden zijn. Hiermee is deelvraag 3 beantwoord.

Om deelvraag 4 te beantwoorden is in dit onderzoek gebruik gemaakt van de *small wins* benadering van Termeer. Deze aanpak veronderstelt dat het mogelijk is om transities aan te jagen middels het faciliteren en opschalen van *small wins*. Om te onderzoeken in hoeverre deze aanpak kan worden toegepast om de overgang van integrale naar meervoudige gebiedsontwikkeling te bewerkstelligen, is onderzocht in welke vorm de kenmerken van *small wins* bij de vier geselecteerde meervoudige gebiedsontwikkelingen aanwezig waren. De resultaten van dit onderzoek zijn in de tabel hieronder gepresenteerd. Een groene arcering heeft de betekenis “aanwezig”, een rode arcering “niet aanwezig”.

<u>AANWEZIGHEID KENMERK SMALL WIN</u>	<u>GROENE GRENS & VEENENDAAL-OOST</u>	<u>HART VAN DE HEUVELRUG</u>	<u>ESVELDERBEEKZONE</u>	<u>WORLD FOOD CENTER</u>
Gedeelde ambitie				
Concrete resultaten				
Diepgaande verandering				
Relatief geringe impact				
Positieve waardering				
<i>Energizing</i>				
<i>Experimenteren</i>				
<i>Logica van Aantrekkingskracht</i>				
<i>Olievlekwerking</i>				
<i>Meekoppelen</i>				
<i>Robuustheid</i>				

Tabel 13: Totaal overzicht kenmerken *Small Wins* (eigen werk)

4.5.1 Gedeelde ambitie

In algemene zin kan gesteld worden dat bij elke casussen sprake is geweest van een vooraf bepaalde gedeelde ambitie. Deze gedeelde ambitie is vastgelegd in overeenkomsten, beleidsstukken of inrichtingsvisies. Wel is het zo dat de gedeelde ambities gaandeweg de gebiedsontwikkelingen kunnen worden bijgesteld. Dit is in het bijzonder het geval bij de Esvelderbeekzone waarin gedurende de ontwikkeling (succesvol) nieuwe opgaven zijn toegevoegd. Ook is dit terug te zien bij de actualisering van de samenwerkingsafspraken bij het Hart van de Heuvelrug.

4.5.2 Concrete resultaten

Ten tweede is er bij alle casussen sprake van zichtbaar resultaat. In geen geval beperken de resultaten van de gebiedsontwikkelingen zich tot slechts beloften en ideeën en zijn er vanuit de gehanteerde werkwijze daadwerkelijk meervoudige prestaties geleverd (in de vorm van o.a. woningbouw, natuurontwikkeling, klimaatadaptie, landbouwtransitie en biodiversiteit).

4.5.3 Diepgaande verandering

Het derde kenmerk gaat in op de aanwezigheid van diepgaande verandering. Dit kenmerk, zoals o.a. werd onderstreept in het interview met Termeer, is cruciaal wil een ontwikkeling als een *small win* kunnen worden beschouwd. Volgens Termeer is er sprake van een diepgaande verandering wanneer een ontwikkeling substantieel afwijkt van wat de norm is binnen de huidige praktijk. Bij alle onderzochte casussen is er sprake geweest van een dergelijk element dat door de geïnterviewden werd beschouwd als vernieuwend en bijzonder ten opzichte van de huidige praktijk. Dit kan variëren van de wijze waarop de ambities aan de voorkant zijn verankerd (meervoudigheid als vertrekpunt i.p.v. de meer sectorale aanpak die de norm vormt) tot de wijze waarop financiële middelen zijn georganiseerd (denk aan de rood-groene balans bij het Hart van de Heuvelrug). Ook zijn voorbeelden van vernieuwing te vinden in het toepassen van nieuwe innovatieve ideeën in de fysieke inrichting van een gebied (landschappelijke raamwerk bij het World Food Center) of de wijze van draagvlak organiseren (gezamenlijke inrichtingsvisie met klankbordgroep bij de Esvelderbeekzone).

4.5.4 Relatief geringe impact

Het vierde kenmerk van een *small win* is de relatief geringe impact. Voor alle casussen geldt dat er sprake is van een met name lokale impact (in dit zin dat ze de praktijk van gebiedsontwikkeling in Nederland nog niet hebben gewijzigd). Het World Food Center heeft weliswaar een koppeling met de regionale ambities omtrent het versterken van het aanwezige agrofoodcluster, maar de gebiedsontwikkeling zelf heeft beperkte impact, doordat de focus op het inpassen van meervoudige opgaven vooralsnog enkel binnen deze gebiedsontwikkeling wordt toegepast. Hierbij moet wel worden opgemerkt dat er in Ede op dit moment wordt gewerkt aan nieuw beleid dat als doel heeft om deze nieuwe praktijk op gemeentelijk niveau te verankeren. De Esvelderbeekzone is een kleinschalige gebiedsontwikkeling met lokale impact, dit komt o.a. omdat de financiële belangen van het nieuw te ontwikkelen programma beperkt waren. Ondanks de forsere omvang van de gebiedsontwikkeling het Hart van de Heuvelrug als totaal, is de impact van de individuele deelprojecten vaak beperkt. De Groene Grens is een ontwikkeling waarbij de totstandkoming positieve aandacht heeft gekregen maar de werkwijze van bekostiging en afstemming met een aangrenzende gebiedsontwikkeling nog niet op nationale schaal wordt toegepast. Het project is verbonden met de grootschalige woningbouwontwikkeling Veenendaal-Oost, maar de impact met betrekking tot de woningmarkt, watersystemen en natuurnetwerken is voornamelijk lokaal.

4.5.5 Positieve waardering

Het laatste kenmerk van een *small win* is de aanwezigheid van positieve waardering. Hierbij kan gesteld worden dat er bij alle casussen sprake is van een voornamelijk positieve waardering over de geboekte resultaten. Uit de interviews wordt duidelijk dat de projectbetrokkenen in algemene zin een gevoel van trots ervaren. Dit is in het bijzonder het geval bij de Esvelderbeekzone waarbij de ontwikkeling is genomineerd voor de Gelderse Landschapsprijs. Hetzelfde geldt ook voor de Groene Grens en het Hart van de Heuvelrug waarbij er concrete interesse is vanuit het Provinciale programma Groent Groeit Mee. Wel moet hierbij gemeld worden dat er niet louter sprake is van positieve waardering. Bij de gebiedsontwikkeling Hart van de Heuvelrug zijn er op projectniveau bijvoorbeeld ook negatieve sentimenten die zich o.a. uiten in de vorm van zienswijzen en bezwaarprocedures gedurende het planologische traject van de onderliggende deelprojecten. Dit zijn echter uitzonderingen, hetgeen geen afbreuk doet aan de algemene positieve waardering.

4.5.6 Aanjaagmechanismen

Bij het onderzoeken van de casussen is ook gekeken in hoeverre de inzet van de aanjaagmechanismen zoals omschreven in de *small win* aanpak zijn herkend. Zoals is te zien in tabel 13 valt op dat per casus meerdere aanjaagmechanismen zijn herkend. Hierbij valt op dat de mechanismen *Experimenteren* en *Logica van aantrekkingskracht* bij alle casussen zijn herkend. De mechanismen *Energizing*, *Olievlekwerking* en *Robuustheid* zijn in de helft van de onderzochte casussen herkend. Het mechanisme *Meekoppelen* is enkel herkend bij de casus Esvelderbeekzone. Opvallend hierbij is dat in sommige gevallen de mechanismen bewust lijken te zijn ingezet om de praktijk op te schalen, hetgeen aansluit bij de theorie vanuit de *small win* aanpak. Denk hierbij aan het programma Groen Groeit Mee. Dit programma heeft als doel om de geleerde lessen vanuit gebiedsontwikkelingen waarbij tegelijkertijd zowel ecologische, sociale als economische waarde is gecreëerd actief onder de aandacht te brengen om via die weg deze praktijk op te schalen. Dit programma is een mooi voorbeeld van het aanjaagmechanisme *Logica van aantrekkingskracht*. Hier staat tegenover dat bij deze casussen de aanjaagmechanismen ook minstens zo vaak worden ingezet om enkel de projectdoelstellingen te behalen. Er wordt dan niet bewust gepoogd om de praktijk op te schalen.

Er kan daarmee geconcludeerd worden dat bij alle *nested* casussen in dit onderzoek alle kenmerken van *small wins* aanwezig waren. Er zijn in Nederland dus meervoudige gebiedsontwikkelingen te herkennen die kwalificeren als *small win*. Dit zou betekenen dat er via de *small wins* aanpak kan worden gestuurd op opschaling van meervoudige gebiedsontwikkelingen, waarmee het tweede deel van de 4^{de} deelvraag is beantwoord.

4.5.7 Voorwaarden meervoudige waardecreatie

Het beantwoorden van het eerste deel van de 4^{de} deelvraag is gedaan middels het per case inzichtelijk maken van de voorwaarden die ten grondslag hebben gelegen aan de meervoudige waardecreatie en de totstandkoming van de gebiedsontwikkeling. Hieronder zijn 6 voorwaarden benoemd die bij meerdere casussen aan de orde waren. De veronderstelling is daarmee dat deze voorwaarden in ieder geval relevant zijn.

1. Publieke risicodragende betrokkenheid grondexploitaties

De 4 casussen die zijn onderzocht zijn allemaal gebiedsontwikkelingen waarbij een gemeente of andere overheid risicodragend participeert. In het World Food Center, Esvelderbeekzone zijn het zelfs volledige publieke grondexploitaties. Slechts enkele van de grondexploitaties van de 23 deelprojecten in het Hart van de Heuvelrug betreffen private ontwikkelingen. De Groene Grens is eveneens een volledige publieke grondexploitatie, Veenendaal-Oost betreft een 50/50 publiek-private grondexploitatie. De geïnterviewden hebben aangegeven deze publieke betrokkenheid in de grondexploitaties als voorwaarde te zien om de gebiedsontwikkelingen mogelijk te maken. Publieke partijen zijn van nature meer gefocust op maatschappelijke opgaven. Dat wil echter niet zeggen dat er helemaal geen aandacht naar economische waarde uitgaat. In elk van de casussen is er het doel om uit te komen op een minimaal neutraal sluitende grondexploitatie, echter wordt er bij sommige, zoals het World Food Center, al rekening gehouden met een tekort en is dit voorsnog geen reden om de ambities bij te stellen. De betrokkenheid van publieke partijen bij meervoudige gebiedsontwikkelingen is wellicht te verklaren, doordat publieke partijen als doel hebben om zoveel mogelijk maatschappelijke opgaven tegen zo min mogelijke maatschappelijke kosten in te vullen. Hierdoor staat de realisatie van zowel economische, als ecologische en sociale waarde bij gebiedsontwikkelingen voor publieke partijen centraal.

2. Minimale omvang gebiedsontwikkelingen

Alle *small wins* hebben met elkaar gemeen dat het gebiedsontwikkelingen van een bepaalde omvang betreffen. Deze omvang is nodig om binnen het project voldoende verdienvermogen te kunnen realiseren of te kunnen aantrekken om naast de economische, ook ecologische en sociale waarde te kunnen genereren. Het maakt onderliggende verevening mogelijk, zoals bij de Groene Grens, Veenendaal-Oost en het Hart van de Heuvelrug, wat op zijn beurt wederzijdse afhankelijkheid en commitment creëert. Daarbij geldt ook dat grotere gebiedsontwikkelingen, vanuit de waarde die ze creëren, vaker een regionaal belang hebben. Dit blijkt bijv. uit het Hart van de Heuvelrug. Die betrokkenheid van de regio helpt bij het sturen en inzichtelijk maken van *spill-over* en *spin-off* effecten. Hart van de Heuvelrug toont overigens ook aan dat de minimale benodigde omvang ook over meerdere deelprojecten kan worden gerealiseerd en dat het plangebied niet uit één aaneengesloten gebied hoeft te bestaan. In alle onderzochte casussen was de schaal een voorwaarde om meervoudige gebiedsontwikkeling mogelijk te maken.

3. Meerdere financiële “stromen”

Bij bijna alle onderzochte casussen was er de beschikking over meerdere financiële middelen om de meervoudige waarde binnen de gebiedsontwikkeling te creëren. In het geval van de Esvelderbeekzone werden er middelen gegenereerd binnen het plangebied (landgoedontwikkeling + woningbouw) maar waren er ook budgetten van buiten het plangebied beschikbaar. Dit laatste was ook bij de Groene Grens aan de orde, waar naast de toevoeging van woningbouw (60 bouwkavels) ook financiële middelen voor natuurdoelstellingen zijn binnengehaald. Bij enkele van de groene deelprojecten in het Hart van de Heuvelrug is dit ook het geval geweest. Daarmee kan gesteld worden dat bij al deze ontwikkelingen het verdienend vermogen van de reguliere grondexploitatie is uitgebreid. Het op deze wijze kunnen bekostigen van de verschillende opgaven zorgt er automatisch voor dat de haalbaarheid in meervoudige zin en niet meer sectoraal wordt beschouwd. Bij de onderzochte casussen was het beschikken over meerdere financiële stromen, in het bijzonder wanneer er binnen het plangebied relatief beperkte mogelijkheden waren om economische waarde te genereren, een voorwaarde voor het mogelijk maken van een meervoudige gebiedsontwikkeling.

4. Aanwezigheid gedeelde ambitie met concrete doelstellingen

De 4 casussen hebben eveneens met elkaar gemeen dat er sprake is van een gedeelde ambitie die gekoppeld is aan concrete doelstellingen. De aanwezigheid van deze gedeelde ambitie wordt binnen de *small win* benadering als startpunt beschouwd van een transitie. Het vastleggen hiervan geeft private en publieke partijen houvast en het gevoel van progressie, hetgeen door de respondenten als relevant wordt beschouwd gelet op de lange looptijd van de gemiddelde gebiedsontwikkelingen. Dat gezegd hebbende is het niet zo dat alle opgaven aan de voorkant bekend hoeven te zijn om nog succesvol te kunnen worden geïntegreerd in de gebiedsontwikkeling. Zowel het Hart van de Heuvelrug en de Esvelderbeekzone laten zien dat er gestart kan worden met een ontwikkeling en dat er gaandeweg nog nieuwe opgaven kunnen worden ingepast. Het lijkt daarmee relevanter te zijn om samen met de projectpartners in een positieve flow te raken. Het hebben van een gedeelde ambitie die de mogelijkheid biedt om tussentijdse resultaten te boeken, is voor de onderzochte casussen een voorwaarde geweest voor het mogelijk maken van een meervoudige gebiedsontwikkeling.

5. Sterke samenwerking en aanwezigheid kartrekker

Een kenmerk van gebiedsontwikkelingen is dat veel partijen betrokken zijn. Op basis van de casestudy kan worden gesteld dat het aantal projectbetrokkenen toeneemt als er actief wordt gestuurd op meervoudige waardecreatie. Dit wordt verder sterkt door de *spill-over* en *spin-off* effecten. Dit maakt dat samenwerken simpelweg noodzakelijk is. De casussen laten echter ook zien dat het nodig is om een kartrekker te hebben. In de onderzochte casussen heeft een dergelijke kartrekker ervoor gezorgd dat de gezamenlijk vastgestelde ambitie overeind blijft en dat de partijen die prestaties moeten leveren bij elkaar worden gebracht. Het lijkt daarbij niet noodzakelijk te zijn dat partijen ook in formele zin samenwerken. Dit wordt met name bepaald door het type projectpartner (marktpartij, andere gemeente/overheid, omwonenden). De kartrekker kan een bestuurder zijn (zoals in het geval van het World Food Center) maar kan ook een projectleider zijn (zoals in het geval van de Groene Grens). Kortom, samenwerking bij meervoudige gebiedsontwikkeling is een gegeven maar de aanwezigheid van een kartrekker is bij de onderzochte casussen voorwaardelijk geweest om resultaten te boeken.

6. Groenontwikkeling als opgave

Veelal is via groenontwikkeling binnen de onderzochte gebiedsontwikkelingen ecologische waarde gecreëerd. Opvallend is dat bij alle casussen groenontwikkeling, gekoppeld aan het behalen van natuurdoelstellingen, een vastgelegde opgave bij de gebiedsontwikkeling vormde. In sommige gebiedsontwikkelingen, zoals bij de Groene Grens, het Hart van de Heuvelrug en de Esvelderbeekzone was groenontwikkeling een van de hoofdogaven waaraan vervolgens andere opgaven zijn gekoppeld. Andersom geldt dat bij het World Food Center de (woning)bouwopgave de hoofdogave vormt, en dat een bijdrage leveren aan groenontwikkeling een van de voorwaarden was waaronder de bouwopgave kon worden gestart. Het expliciet vastleggen van groenontwikkeling als een opgave wordt daarmee als voorwaardelijk beschouwd voor het realiseren van een meervoudige gebiedsontwikkeling.

Naast dat er 6 overlappende voorwaarden zijn herkend zijn er ook verschillen tussen de casussen geïdentificeerd. De verschillen volgden met name uit de initiële hoofdogaven rondom waardecreatie van de verschillende gebiedsontwikkelingen. Zo heeft het World Food Center een ander vertrekpunt ten opzichte van de overige casussen in de zin dat de bouwopgave centraal stond en dat hier randvoorwaarden bij zijn opgesteld die voor meervoudige waardecreatie hebben gezorgd. Bij de overige casussen stond juist het creëren van ecologische en sociale waarde centraal en is daar economische waardecreatie aan toegevoegd. Hierbij valt bij zowel de Esvelderbeekzone als de Groene Grens op dat economische waardecreatie grotendeels in het kader van de financiële haalbaarheid is toegevoegd. Bij de gebiedsontwikkeling Hart van de Heuvelrug is de balans op evenwichtige waardecreatie feitelijk het meest vergaand verankerd. De rood-groene balans staat centraal en hierdoor is er vanaf het startpunt evenveel aandacht geweest voor zowel ecologische, sociale als economische waardecreatie. Vanuit deze evenwichtigheid en verankering wordt in deze scriptie gesteld dat van de 4 onderzochte casussen, Hart van de Heuvelrug de meest complete meervoudige gebiedsontwikkeling is.

5. Conclusie, aanbevelingen en reflectie

5.1 Conclusie

De deelvragen van dit onderzoek zijn in de voorgaande hoofdstukken reeds beantwoord. Op basis van deze beantwoording kan worden ingegaan op de hoofdvraag en de verwachtingen van dit onderzoek. De hoofdvraag van dit onderzoek is:

Op welke wijze kan er binnen de context van de huidige “wicked problems” van de nationale doelstellingen voor de fysieke leefomgeving, worden gestuurd op meervoudige gebiedsontwikkeling?

Aan de hand van de literatuurstudie was de verwachting dat er via meervoudige gebiedsontwikkelingen invulling kan worden gegeven aan de nationale doelstellingen voor de fysieke leefomgeving.

Hiermee zou het *wicked problem* rondom deze doelstellingen, het feit dat er sprake is van een onderlinge concurrentie om ruimte en er simpelweg te weinig ruimte beschikbaar is om alles te kunnen invullen, kunnen worden opgelost. De vraag hierbij is vooral hoe we de praktijk van meervoudige gebiedsontwikkelingen de nieuwe standaard kunnen maken. Vanuit de literatuur over transities wordt een drietal veranderaanpakken onderscheiden. De aanpak van continue transformatie verandering middels *small wins* wordt gelet op de aard van het *wicked problem* als meest kansrijk beschouwd. De aanwezigheid van een *small win* wordt vanuit de literatuur beschouwd als een vroege indicator voor een transitie. In theorie biedt de *small wins* aanpak, door het faciliteren en initiëren van de transitie naar meervoudige gebiedsontwikkelingen, daarmee een oplossing voor het *wicked problem* inzake de nationale doelstellingen voor de fysieke leefomgeving. Hiervoor is het wel noodzakelijk om te weten of er meervoudige gebiedsontwikkelingen in de praktijk zijn te herkennen en of de *small win* benadering vervolgens binnen het vakgebied van gebiedsontwikkeling kan worden toegepast. In dat kader is een *nested* casestudy uitgevoerd. Vanuit uitvoerbaarheid is één geografische regio van Nederland geselecteerd als hoofdcasus, te weten Foodvalley en omgeving.

Op basis van de theoretische inzichten zijn de verwachtingen van deze casestudy opgesteld.

Allereerst was de verwachting dat er in de regio Foodvalley en omgeving, de hoofdcasus, meervoudige gebiedsontwikkelingen zijn te identificeren. Om dit te onderzoeken is het concept meervoudige gebiedsontwikkeling geoperationaliseerd en vervolgens als selectiecriteria in de casestudy gehanteerd. Op basis hiervan zijn 4 *nested* casussen geselecteerd waarmee gesteld kan worden dat er in de regio Foodvalley en omgeving meervoudige gebiedsontwikkelingen aanwezig zijn. Dit was een eerste relevant resultaat. Vanuit dit onderzoek zijn daarnaast 6 voorwaarden geïdentificeerd die bij meerdere *nested* casussen aan de orde waren. Dit overzicht is gepresenteerd in hoofdstuk 4.5.7. De *nested* casestudy heeft daarmee ook invulling gegeven aan de verwachting om inzichtelijk te maken wat de voorwaarden waren om de meervoudige gebiedsontwikkeling mogelijk te maken.

Vervolgens is onderzocht of de *small wins* aanpak toepasbaar is in relatie tot de overgang naar meervoudige gebiedsontwikkeling. Om dit te onderzoeken is inzichtelijk gemaakt of de *nested* casussen voldoen aan de kenmerken van een *small win*. Er is daarbij tevens onderzocht in hoeverre de aanjaagmechanismen vanuit de *small win* benadering worden herkend. Op basis van de onderzoeksresultaten blijkt dat de *nested* casussen voldoen aan de kenmerken van een *small win* en dat de aanjaagmechanismen eveneens worden herkend. Hierbij valt wel op dat de aanjaagmechanismen veelal lijken te worden ingezet met als doel om de projectdoelstellingen te behalen. In slechts enkele voorbeelden worden de mechanismen ingezet met als doel om de praktijk bewust te proberen op te schalen. Denk hierbij aan het programma Groen Groeit Mee of de Landschapsprijs vanuit Provincie Gelderland. De respondenten in de *nested* casestudy waren daarbij geen van allen bekend met de *small win* aanpak. Er liggen daarmee kansen voor de bewuste inzet van de mechanismen. Het feit dat er *small wins* binnen het vakgebied van gebiedsontwikkeling worden herkend vormt een belangrijk resultaat van dit onderzoek. Dit houdt namelijk in dat deze aanpak binnen het vakgebied toepasbaar lijkt te zijn,

waarmee positieve invulling wordt gegeven aan de verwachting van dit onderzoek. Het is daarmee in theorie mogelijk om middels deze aanpak te sturen op het opschalen naar een praktijk van meervoudige gebiedsontwikkeling en via die weg bij te dragen aan het oplossen van het *wicked problem* van de nationale doelstellingen voor de fysieke leefomgeving. Om dit verder te brengen en de geleerde lessen te kunnen opschalen worden er op basis van de resultaten van de casestudy en de theorie aanbevelingen voor de praktijk en vervolgonderzoek opgesteld.

5.2 Aanbevelingen voor praktijk

Op basis van zowel de resultaten van de literatuurstudie als de *nested* casestudy zijn 7 aanbevelingen voor de praktijk opgesteld. De aanbevelingen bieden handvatten om de *small wins* aanpak toe te passen en te sturen op meervoudige gebiedsontwikkelingen. Het toetsen van de effectiviteit van deze aanbevelingen in de praktijk valt buiten de scope van dit verkennende onderzoek en kan interessant vervolgonderzoek zijn.

1. Leer van de goede voorbeelden en zet de aanjaagmechanismen bewust in!

In dit onderzoek zijn meerdere voorbeelden van meervoudige gebiedsontwikkelingen die kwalificeren als *small win* aangetroffen. Het identificeren van *small wins* is een belangrijke stap om de *small win* richting een transitiepad te begeleiden. Zoals omschreven in de theorie kunnen deze transitiepaden worden versneld door de inzet van een zestal aanjaagmechanismen. Uit de casestudy blijkt dat deze mechanismen op dit moment veelal onbewust worden ingezet en zich richten op de projectdoelstellingen, o.a. doordat de projectbetrokkenen onbekend waren met de *small win* aanpak. Hier liggen kansen voor het creëren van bewustzijn. Het is zaak om dit bewustzijn verder uit te bouwen, eventuele blokkades te adresseren en de resultaten van deze *small wins* actief te delen zodat opschaling mogelijk wordt.

In dat kader wordt aan de regio Foodvalley geadviseerd om gelet op de meervoudige opgaven, een programma op te starten vergelijkbaar met het programma Groen Groeit Mee van Provincie Utrecht. Doel van dit programma is de bewuste inzet van de aanjaagmechanismen om daarmee de succesvolle voorbeelden van meervoudige gebiedsontwikkelingen *c.q.* *small wins* op te schalen richting een transitiepad. Dit kan worden gedaan middels het creëren van bekendheid en het onder de aandacht brengen van de geboekte resultaten van individuele *small wins*. Dit biedt mogelijkheden voor het inzetten van de mechanismen *Energizing*, *Logica van aantrekkingskracht* en *Olievlekwerking* waarmee weerstand voor de nieuwe praktijk kan worden weggenomen en de impact van de *small win* kan worden vergroot. Daarnaast wordt geadviseerd om de kennisdeling tussen de verschillende projectbetrokkenen bij *small wins* actief te faciliteren. Een dergelijk platform biedt mogelijkheden voor de inzet van de aanjaagmechanismen *Robuustheid* en *Meekoppelen*. Hoe meer mensen inzicht hebben in de werkwijze die tot een succesvolle meervoudige gebiedsontwikkeling heeft geleid, hoe groter de kans is dat deze werkwijze bij meerdere ontwikkelingen tegelijkertijd zullen worden ingezet.

Tenslotte wordt geadviseerd om, vanuit het aanjaagmechanisme *Experimenteren*, bij gebiedsontwikkelingen bewust ruimte te bieden aan kleinschalige pilots rondom de opgaven en te doorlopen transitie. Dergelijke experimenten genereren nieuwe inzichten in het *wicked problem* en ideeën voor nieuwe experimenten, waarmee een positieve feedbackloop ontstaat gericht op het versnellen van de overgang naar meervoudige gebiedsontwikkeling. Daarbij bieden succesvolle experimenten ook de mogelijkheid om vanuit het mechanisme *Logica van aantrekkingskracht* (financiële) middelen aan te trekken.

2. **Zorg voor een gedeelde ambitie met concrete doelstellingen rondom meervoudige waardecreatie gekoppeld aan transities**

Vanuit de *small win* benadering vormt het opstellen van een gedeelde ambitie de eerste stap in het toewerken naar een transitie. De casestudy laat zien dat deze gedeelde ambitie bij alle onderzochte meervoudige gebiedsontwikkelingen aanwezig was. Daarnaast waren deze gedeelde ambities allemaal gericht op het creëren van meervoudige waarde. Het kunnen boeken van tussentijdse resultaten wordt eveneens als een belangrijke voorwaarde gezien om commitment en motivatie van projectbetrokkenen vast te houden. De aanbeveling is derhalve om voor elke fase van de gebiedsontwikkeling en elk type waarde een ambitie met doelstellingen te formuleren. Gegeven de huidige transities die middels gebiedsontwikkelingen dienen te worden ingevuld wordt eveneens aanbevolen om bij deze doelstellingen een koppeling te leggen met de transities.

3. **Maar wees tegelijkertijd niet te afwachtend om te starten...**

Ondanks de noodzaak van een gedeelde ambitie laat de casestudy ook zien dat het mogelijk is om gaandeweg nieuwe opgaven toe te voegen. Het kan daardoor beter zijn om op basis van een meer abstracte gedeelde ambitie te starten dan vertraging op te lopen door alles volledig aan de voorkant te willen uitwerken. Dit sluit ook aan bij de *small win* benadering. Vanwege de relatief geringe impact van één individuele *small win* is het feitelijk niet nodig alle informatie eerst te verzamelen en zou er in theorie snel over kunnen worden gegaan tot uitvoering. De aanbeveling is om een balans te zoeken tussen het vastleggen van de gedeelde ambitie met doelstellingen en het op organische wijze starten van de gebiedsontwikkeling en de exacte opgaven gaandeweg te definiëren. Over het algemeen kan worden gesteld dat hoe groter de opgaven zijn, hoe relevanter het is om aan de voorkant heldere afspraken te maken.

4. **Samenwerking is cruciaal, maar er moet een kartrekker zijn**

Bij meervoudige gebiedsontwikkelingen, waarbij verschillende opgaven worden gecombineerd en meerdere partijen betrokken zijn, is samenwerking essentieel voor succes. Het is echter ook belangrijk om een kartrekker aan te stellen die, op basis van een gezamenlijk vastgestelde ambitie, de leiding neemt en ervoor zorgt dat alle partijen de gewenste prestaties leveren. Formele samenwerking tussen partijen is niet altijd noodzakelijk maar een effectieve coördinatie en communicatie zijn van cruciaal belang om het project op koers te houden. De rol van de kartrekker is om deze coördinatie te waarborgen en ervoor te zorgen dat alle partijen zich inzetten voor het gemeenschappelijke doel. De kartrekker kan zowel een bestuurder als een projectleider zijn, afhankelijk van de aard van het project en de betrokken partijen.

5. **Zoek de juiste publieke en private partners**

Bij alle onderzochte casussen waren er verschillende partijen betrokken, zowel publiek als privaat. Beide soort partijen kennen meervoudige belangen maar hebben ook verschillende middelen tot hun beschikking. Wat voor de ene partij een kostenpost vormt, is voor de andere een verdienmodel. Het aanhaken van de juiste partijen biedt kansen voor het activeren van meerdere financiële stromen. Zo is er bij de Esvelderbeekzone vanuit de samenwerking met het Gelders Landschap aanvullend budget voor natuurontwikkeling beschikbaar gekomen. Zonder de samenwerking was dit budget niet beschikbaar geweest en had er minder ecologische waarde kunnen worden gerealiseerd. Tegelijkertijd is bij de Esvelderbeekzone de samenwerking met een private partij noodzakelijk geweest om de landgoedontwikkeling, en daarmee het creëren van economische en sociale waarde, mogelijk te maken. De publiek-private samenwerking bij het WFC en de Groene Grens en Veenendaal-Oost heeft het eveneens mogelijk gemaakt om meervoudige waarde te creëren. Het is daarmee de opgave voor zowel publieke en private partijen om in een meervoudige gebiedsontwikkeling met de juiste partners op de juiste momenten een samenwerking aan te gaan.

6. **Streef naar een hybride sturing van meervoudige gebiedsontwikkeling**

Uit de onderzochte casussen blijkt dat in alle gevallen een publieke partij risicodragend betrokken was in de gebiedsontwikkeling. Tegelijkertijd wordt de economische waarde in de onderzochte casussen voornamelijk gerealiseerd door private partijen. De kracht van publieke partijen zit in algemene zin in de lange adem en het verankeren van de maatschappelijke opgaven. De kracht van een private partij zit met name in de creativiteit en het zo efficiënt mogelijk omgaan met de beschikbare middelen.

Bij de onderzochte casussen valt op dat juiste de samenwerking tussen privaat en publieke partijen ervoor heeft gezorgd dat er meervoudige waardecreatie heeft plaatsgevonden.

Aan publieke partijen wordt aanbevolen om, naar het model van het World Food Center, een rol te spelen in het afdekken van de risico's van de meervoudige gebiedsontwikkeling en private partijen aan te haken om met zo min mogelijk middelen zoveel mogelijk waarde te realiseren. Het afdekken van de risico's kan een publieke partij doen door het participeren in de grondexploitatie en het opstellen van heldere kaders. Dit kan ook worden gedaan door je als publieke partij garant te stellen binnen een gebiedsontwikkeling, zoals de provincie Utrecht doet bij het Hart van de Heuvelrug. Dit maakt het mogelijk om met marktpartijen een langjarige samenwerking aan te gaan en vanuit een hybride aansturing met een duidelijke verdeling van de verantwoordelijkheden de meervoudige gebiedsontwikkeling aan te vliegen. Deze aanpak maakt de te leveren meervoudige waarde behapbaar voor de markt zodat deze zich kan richten op het optimaliseren van de meervoudige waardecreatie binnen de afgesproken kaders.

7. **Minimale omvang is benodigd**

Uit de casestudy volgt dat de omvang van de gebiedsontwikkelingen bepalend is in de mate waarin meervoudige gebiedsontwikkelingen kunnen worden gerealiseerd. Deze omvang maakt het namelijk mogelijk om voldoende verdienvermogen binnen het project te genereren of aan te trekken om naast economische waarde ook ecologische en sociale waarde te kunnen creëren. De mogelijkheid om onderliggende verevening af te spreken versterkt de onderlinge afhankelijkheid en dit wordt eveneens als voorwaarde beschouwd voor succesvolle meervoudige gebiedsontwikkeling. De exacte benodigde omvang is afhankelijk van de samenstelling van de meervoudige waarde die dient te worden geleverd en is daarmee maatwerk. Het wordt daarom aanbevolen om altijd te streven naar een passende omvang.

8. **Ga aan de slag met opstellen van een "meervoudige" businesscase**

Afgesloten wordt met de belangrijkste aanbeveling. Binnen gebiedsontwikkeling wordt de businesscase op dit moment vormgegeven met een grondexploitatie, waarin alle kosten en opbrengsten van het project gedurende de looptijd inzichtelijk zijn gemaakt. Hierbij worden de opbrengsten voornamelijk beperkt tot de economische waarde van het vastgoedprogramma. De te creëren ecologische waarde, zoals het realiseren van natuur, wordt in de grondexploitatie en daarmee de businesscase beschouwd als een kostenpost. Hoewel dat vanuit een traditioneel perspectief inderdaad het geval is, is dit vanuit het perspectief van ecologische waarde en bijvoorbeeld de gerealiseerde CO₂-reductie niet het geval. In dat kader wordt aanbevolen om een businesscase op te stellen gericht op meervoudige gebiedsontwikkelingen. Een dergelijke businesscase moet:

- o De gecreëerde waarde vanuit meervoudige gebiedsontwikkeling kunnen definiëren en uitdrukken in ecologische, economische en sociale aspecten. Daarnaast moeten *spin-off* en *spill-over* effecten gewogen kunnen worden om de bredere impact van de ontwikkelingen in kaart te brengen en mee te nemen bij het nemen van beslissingen;

- De traditionele grondexploitatie uitbreiden naar gebiedsexploitaties die alle typen opbrengsten en kosten van het project overzien, inclusief ecologische, economische en sociale waardecreatie. Hierbij moeten ook aspecten zoals natuurbeheer, CO2-reductie en landschappelijke ontwikkeling, waarmee eveneens opbrengsten kunnen worden gegenereerd, worden meegenomen. Dit maakt het ook mogelijk om de verschillende geldstromen die vanuit het Rijk, provincies, gemeenten en marktpartijen beschikbaar zijn samen te brengen en toe te wijzen aan specifieke gebiedsontwikkelingen;
- De financieringsstromen die verder gaan dan het plangebied, kunnen identificeren en activeren. Via deze weg kan ervoor worden gezorgd dat het verzorgingsgebied dat baat heeft bij bepaalde ingrepen wordt betrokken bij de financiering van de verschillende opgaven.

Middels de overstap naar gebiedsexploitaties en het waarderen van meervoudige prestaties met *spin-off* en *spill-over* effecten, is het mogelijk om een businesscase op te stellen voor meervoudige gebiedsontwikkelingen. Dit zorgt ervoor dat de haalbaarheid van het project in brede zin en niet enkel sectoraal wordt bekeken. Het kunnen opstellen van een meervoudige businesscase is noodzakelijk omdat marktpartijen zonder een sluitende businesscase niet mee kunnen in de overstap naar een meervoudige gebiedsontwikkeling.

5.3 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Naast aanbevelingen voor de praktijk zijn er op basis van dit verkennende onderzoek 7 aanbevelingen opgesteld voor vervolgonderzoek. Deze worden hieronder puntsgewijs toegelicht.

1. Onderlinge prioritering van meervoudige waardecreatie

In deze scriptie is de gecreëerde meervoudige waarde uitgedrukt in ecologische, economische en sociale waarde en zijn tevens de *spin-off* en *spill-over* effecten geïdentificeerd. Om dit in de context van gebiedsontwikkeling te plaatsen is het Rad van De Leefomgeving toegepast op basis waarvan meervoudige gebiedsontwikkeling is geoperationaliseerd. Hoe de onderliggende gecreëerde ecologische, economische en sociale waarde zich tot elkaar verhouden is echter ook op basis hiervan niet eenduidig te waarderen. Om dit te doen is het noodzakelijk om alle vormen van waarde in dezelfde eenheid te kunnen uitdrukken waarmee het mogelijk wordt om vanuit hetzelfde afwegingskader te sturen op ecologische, economische en sociale waarde. Dit vereist vervolgonderzoek vanuit de context van gebiedsontwikkeling.

2. Nader uitwerken schaalniveau *small win* benadering binnen gebiedsontwikkelingen

Een van de indicatoren van een *small win* is de schaal waarop deze *small win* impact heeft. De *small win* benadering is nog niet eerder gebruikt om gebiedsontwikkelingen te onderzoeken. In deze scriptie is bij deze indicator uitgegaan van de impact die een *small win* heeft op de praktijk van gebiedsontwikkeling. Omdat gebiedsontwikkelingen altijd een grotere schaal hebben is het wenselijk om deze indicator in relatie tot gebiedsontwikkelingen nader te definiëren. Dit geldt ook voor het kenmerk positieve waardering. Juist omdat er bij gebiedsontwikkelingen veel verschillende partijen zijn betrokken en het erg lange trajecten zijn is het nagenoeg onmogelijk dat alle betrokkenen gedurende de hele gebiedsontwikkeling louter positief zijn. In dit onderzoek werd de positieve waardering daarom met name gemeten door in hoeverre de direct betrokkenen op dit moment positieve waardering uitspreken over de geboekte resultaten in relatie tot de vooraf bepaalde gedeelde ambities. Vanuit toepasbaarheid van de *small win* aanpak binnen gebiedsontwikkeling is het interessant om ook dit kenmerk nader te concretiseren middels vervolgonderzoek.

3. **Noodzaak van risicodragende betrokkenheid publieke partij?**
In dit onderzoek was er bij alle onderzochte gebiedsontwikkelingen sprake van risicodragende betrokkenheid van een publieke partij. Om de voorwaarden voor meervoudige gebiedsontwikkelingen verder te concretiseren is het interessant om te onderzoeken in hoeverre en onder welke voorwaarden volledig private ontwikkelingen in staat zijn om meervoudige waarde te creëren.
4. **Verskil tussen binnen- en buitenstedelijke gebiedsontwikkelingen**
Bijna alle onderzochte casussen in dit onderzoek waren buitenstedelijke gebiedsontwikkelingen. In het kader van toewerken naar algemene voorwaarden voor meervoudige gebiedsontwikkeling is het relevant om te weten of er tussen binnenstedelijke en buitenstedelijke ontwikkelingen sprake is van een verschil in de potentie voor meervoudige waardecreatie.
5. **Effect meervoudige gebiedsontwikkeling op looptijd**
In dit onderzoek is de looptijd van meervoudige gebiedsontwikkelingen niet expliciet onderzocht. Met het oog op de urgentie om meervoudige prestaties te leveren is het relevant om inzichtelijk te maken welk effect sturen op meervoudige waardecreatie heeft op de looptijd van een gebiedsontwikkeling.
6. **Relevantie van schaal**
Het is opgevallend dat de geografische omvang van de casussen, ondanks dat bij alle casussen een bepaalde minimumomvang aanwezig is, behoorlijk varieert. Het lijkt zo te zijn dat hoe groter de omvang van de gebiedsontwikkeling is, hoe gemakkelijker er meervoudige waardecreatie kan plaatsvinden. Het is interessant om nader te onderzoeken of er sprake is van een relatie tussen de omvang van een gebiedsontwikkeling en de mate van meervoudige waardecreatie. Dit kan dan onderdeel vormen van het afwegingskader in de zoektocht naar nieuwe locaties voor meervoudige gebiedsontwikkelingen.
7. **Onderzoek meerdere regio's**
De regio Foodvalley en omgeving staat centraal in dit onderzoek. Aangezien het *wicked problem* zich niet beperkt tot deze regio is het interessant om andere regio's eveneens te onderzoeken. Er kan daarbij worden overwogen om ook internationale voorbeelden van meervoudige gebiedsontwikkelingen te onderzoeken. Zo lijkt meervoudige waardecreatie ook centraal te staan bij de gebiedsontwikkeling Hunters Point South in New York en de gebiedsontwikkeling Søndre Havn in Køge Kys. Dit biedt de mogelijkheid om de bevindingen vanuit dit onderzoek te toetsen en om meer inzicht te verkrijgen in de voorwaarden rondom succesvolle meervoudige gebiedsontwikkelingen.

5.4 Reflectie

Dit onderzoek wordt afgesloten met een reflectie op het onderzoeksproces, de onderzoeksresultaten en het toegepaste theoretisch kader. Er wordt gestart met het onderzoeksproces.

5.4.1 Reflectie op onderzoeksproces

Het uitvoeren van dit onderzoek heeft meer tijd gekost dan van tevoren verwacht. Dit werd met name veroorzaakt door een tussentijdse wisseling van baan en de hierbij behorende keuze om een ander onderwerp te onderzoeken. De dataverzameling tijdens de casestudy heeft eveneens meer tijd gekost dan gepland. Er zijn in totaal 14 interviews afgenomen waarvan een deel fysiek en een deel digitaal. Vanwege de afhankelijk van meerdere agenda's vergde dit enige flexibiliteit en planningsvaardigheden. Het heeft hierbij wel geholpen om de *nested* casussen te beperken tot gebiedsontwikkelingen in de regio Foodvalley en omgeving. Het belang van toegang hebben tot een relevant netwerk wordt hierbij eveneens onderschreven.

5.4.2 Reflectie op onderzoeksresultaten

Vanwege de uitvoerbaarheid is de populatie van de casestudy bewust beperkt tot de regio Foodvalley en omgeving. Ook zijn er slechts 4 casussen onderzocht, die overigens in omvang wel een aanzienlijk aandeel van de populatie in de regio vertegenwoordigen. Dit maakt dat de representativiteit van de uitkomsten op het schaalniveau van Nederland als laag dient te worden beschouwd. De uitkomsten kunnen derhalve niet gegeneraliseerd worden naar gebiedsontwikkelingen in geheel Nederland. Om gefundeerde uitspraken te kunnen doen over de bepalende voorwaarden van meervoudige gebiedsontwikkelingen in Nederland en of dergelijke gebiedsontwikkelingen kwalificeren als *small win* is het noodzakelijk om meer onderzoek uit te voeren. Daarbij zal dan ook een bredere populatie moeten worden gehanteerd bestaande uit meerdere nationale en mogelijk zelfs internationale (zie ook vorige hoofdstuk) gebiedsontwikkelingen. Ook kan dan geverifieerd worden of de kenmerken en aanjaagmechanismen van *small wins* in dezelfde mate als bij dit onderzoek worden herkend. Met dit onderzoek is wel een eerste aanzet gegeven voor het omschrijven van de voorwaarden door de overlap tussen de 4 onderzochte casussen inzichtelijk te maken. Tenslotte zijn er concrete aanbevelingen voor vervolgonderzoek gedaan.

5.4.3 Reflectie op theoretisch kader

Het opstellen van het theoretisch kader was uitdagend omdat het concept van meervoudige gebiedsontwikkeling relatief nieuw is. Hierdoor was het noodzakelijk om dit allereerst op basis van bestaande theoretische concepten verder uit te werken. Om te komen tot een definiëring en operationalisering van meervoudige gebiedsontwikkeling heeft omvangrijk literatuuronderzoek plaatsgevonden. Deze definiëring en operationalisatie kan worden beschouwd als een van de wetenschappelijke opbrengsten van dit onderzoek. Er zijn vervolgens veel verschillende theorieën en perspectieven overwogen om de overgang naar meervoudige gebiedsontwikkeling te onderzoeken. Uiteindelijk is de *small wins* aanpak geselecteerd. Deze aanpak was nog niet eerder toegepast binnen het vakgebied gebiedsontwikkeling. Om te bezien of meervoudige gebiedsontwikkelingen als *small win* kunnen worden beschouwd is er afstemming geweest met de auteur van de aanpak, Prof.dr.ir. Termeer. Hieruit volgde dat van de 5 kenmerken van *small wins* de aanwezigheid van een “diepgaande verandering” doorslaggevend is om te kunnen spreken over een *small win*. Diepgaande verandering is echter lastig gebleken om objectief te onderbouwen. Een vergelijkende casestudy tussen een reguliere en meervoudige gebiedsontwikkeling was voor dit onderdeel mogelijk van toegevoegde waarde geweest. Dit viel echter buiten de scope van dit onderzoek. Om dit in deze scriptie alsnog te kunnen onderzoeken is voor dit onderdeel met name gebruik gemaakt van de inzichten van de respondenten. Hieruit volgde dat de onderzochte casussen allemaal als bijzonder werden ervaren in de zin dat ze afwijkend waren van de praktijk. Mogelijk vervolgonderzoek zou de kenmerken van *small wins* in relatie tot gebiedsontwikkeling concreter kunnen maken. Dit is in ieder geval ook gewenst voor het kenmerk “relatief geringe impact” en “positieve waardering”. Met het oog op de verdere ontwikkeling van de *small wins* aanpak is het eveneens relevant om te benoemen dat in deze casestudy *small wins* niet enkel via hun kenmerken zijn herkend maar juist ook vanuit de aanwezigheid van de aanjaagmechanismen die vanuit de theorie worden onderscheiden. Om *small wins* te kunnen identificeren kan dus ook worden gezocht naar de aanwezigheid van aanjaagmechanismen in plaats van enkel de kenmerken. Dit is een relevant gegeven omdat het kunnen identificeren van *small wins* vanuit de aanpak als noodzakelijk wordt beschouwd om de aanjaagmechanismen überhaupt te kunnen inzetten en daarmee de *small win* richting een transitiepad te begeleiden. Bovenstaand inzicht is een mogelijke relevante toevoeging aan de *small win* benadering en dient middels vervolgonderzoek verder te worden bevestigd. Samenvattend kan worden gesteld dat het gehanteerde theoretisch kader binnen dit onderzoek werkbaar was en dat het tegelijkertijd gewenst is om dit op onderdelen verder uit te breiden en te concretiseren in de context van gebiedsontwikkeling. In dat kader zijn enkele concrete aanbevelingen voor vervolgonderzoek gedaan.

Bibliografie

- Baarda, B., Bakker, E., Fischer, T., Julsing, M., van der Hulst, M., & van Vianen, R. (2016). *Basisboek Methoden en Technieken: Kwantitatief praktijkgericht onderzoek op wetenschappelijke basis*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Boon-Bart, A., & Kievit, H. (2020). *Regio Foodvalley: naar een toekomstbestendige arbeidsmarkt*. Ede: CHE.
- Bruinsma, F., & Koomen, E. (2021). *Ruimtelijke ordening in Nederland*. Amsterdam: Vrije Universiteit.
- Bryson, J. (1988). Strategic Planning: Big Wins and Small Wins. *Public Money and Management* 8(3), pp. 11-15.
- CBS. (2020, februari 24). *Hoeveel woningen telt Nederland?* Opgehaald van CBS:
<https://longreads.cbs.nl/nederland-in-cijfers-2020/hoeveel-woningen-telt-nederland/#:~:text=Op%201%20januari%202020%20telde,in%20Groningen%2C%20Frysl%C3%A2n%20of%20Drenthe>.
- Center, W. F. (2019, juli 18). *World Food Center in het Nieuws*. Opgehaald van World Food Center:
<https://worldfoodcenter.net/2019/07/18/world-food-center-in-het-nieuws/>
- Cobouw . (2022, februari 15). *Drie scenario's voor Rijnenburg: geen woningen, deels woningen of veel woningen*. Opgehaald van Cobouw: <https://www.cobouw.nl/303255/drie-scenarios-voor-rijnenburg-geen-woningen-deels-woningen-of-veel-woningen>
- CPB . (2023). *Brede welvaart bij integrale gebiedsontwikkeling: vijf lessen*. Den Haag: CPB.
- de Jonge, H. (2023, juni 23). *Bestuurlijke Overleggen Leefomgeving 2023 [kamerbrief]*. Opgehaald van Rijksoverheid.nl : <https://open.overheid.nl/documenten/e322de64-f453-411b-8985-99799b3c31a3/file>
- de Zeeuw, F. (2017). *Zo werkt gebiedsontwikkeling, zonder voodoo*. Delft: SKG.
- De Zeeuw, F. (2017, december 15). *Zo werkt gebiedsontwikkeling, zonder voodoo*. Delft, Zuid-Holland, Nederland.
- De Zeeuw, F. (2022, december 12). *Nieuw stikstofbeleid is weinig hoopvol voor de bouw*. Opgehaald van Gebiedsontwikkeling.nu: <https://www.gebiedsontwikkeling.nu/artikelen/nieuw-stikstofbeleid-is-weinig-hoopvol-voor-de-bouw/>
- Deloitte. (2017). *Publiek-private samenwerkingen bij gebiedsontwikkelingen: sneller, beter en goedkoper*. Amsterdam: Deloitte Real Estate Advisory & Partnerships.
- ECORYS Nederland B.V. (2009). *Werkwijzer van integrale gebiedsontwikkeling*. Rotterdam: Ministerie van VROM.
- Eelerwoude . (2010). *Inrichtingsvisie Overgangszone Esvelderbeek - Visiedocument* . Goor, Gelderland, Nederland .
- Gemeente Ede. (2018). *Structuurvisie: World Food Center Ede* . Ede, Provincie Gelderland , Nederland.
- Grin, J., Rotmans, J., Schot, J., Geels, F., & Loorbach, D. (2010). *Transitions to sustainable development : new directions in the study of long term transformative change*. Routledge Taylor & Francis Group.
- Grin, J., Schot, J., & Rotmans, J. (2010). *Transitions to Sustainable Development: New Directions in the Study of Long Term Transformative Change*. Elsevier.
- Hoorstra, A. (2023, januari 9). *De Nutsmaker*. Opgehaald van Gebiedsontwikkeling.nu:
<https://www.gebiedsontwikkeling.nu/artikelen/de-nutsmaker/>
- Jonker, J. (2013). *Nieuwe Businessmodellen: Niet alles van waarde is weerloos*. Nijmegen : Radboud Universiteit Nijmegen .
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties . (2019). *Reiswijzer Gebiedsontwikkeling 2019 - Een praktische routebeschrijving voor marktpartijen en overheden*. Den Haag : Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2023, april 4). *Richting geven op prioriteiten*. Opgehaald van Novistukken.nl:
<https://www.novistukken.nl/richting+geven+op+prioriteiten/default.aspx>
- Monster, J. (2023, februari 17). *Zo vinden provincies hun weg binnen het speelveld van botsende ruimtelijke belangen*. Opgehaald van Gebiedsontwikkeling.nu: <https://www.gebiedsontwikkeling.nu/artikelen/zo-vinden-provincies-hun-weg-binnen-het-speelveld-van-botsende-ruimtelijke-belangen/>
- NEPROM. (2022). *Aanbod Versnellen Buitenstedelijk Bouwen* . Voorburg: NEPROM.
- Noordegraaf, M., Douglas, S. G., & van der Steen, M. (2019, mei 27). Weaknesses of wickedness: a critical perspective on wickedness theory. *Policy & Society*, pp. 38:2, 278-297.
- Notermans, V., von Wirth, T., & Loorbach, D. (2022). *An experiential guide for Transities Arenas*. Rotterdam: DRIFT, Erasmus University Rotterdam.

- OVO. (2023, januari 8). *Groei voor de toekomst*. Opgehaald van Veenendaaloost: <https://www.veenendaaloost.nl/de-wijk/>
- PBL. (2023). *Ruimtelijke verkenning 2023: Vier scenario's voor de inrichting van Nederland in 2050*. Den Haag: Uitgeverij PBL.
- Peek, G.-J. (2015). *Veranderstad: Stedelijke gebiedsontwikkeling in transitie*. Rotterdam: Hogeschool Rotterdam Uitgeverij.
- Peek, G.-J. (2019, Juni 30). *Gebiedsontwikkeling: van integraal naar meervoudig*. Opgehaald van Hogeschool Rotterdam: <https://www.hogeschoolrotterdam.nl/onderzoek/projecten-en-publicaties/pub/gebiedsontwikkeling-van-integraal-naar-meervo/d2bc8350-2241-49ed-8564-df41702302bd/>
- Peek, G.-J. (2020, september 14). *Introductie Project en Gebiedsontwikkeling*. Amsterdam, Noord-Holland, Nederland.
- Peek, G.-J. (2023, juni 29). *Master Challenge 'Duurzame Stad': discussie [PowerPoint presentatie]*. Amsterdam, Noord-Holland, Nederland.
- Provincie Gelderland. (2018). *Landschap Nieuwe Stijl: Gelderse prijs voor ruimtelijke kwaliteit 2018*. Arnhem: Coers & Roest.
- Provincie Utrecht. (2022, december 9). *Nieuw natuurgebied De Groene Grens vormt ecologische buffer tussen Veenendaal en Ede*. Opgehaald van GroenGroeiMee: <https://www.groengroeimee.nl/nieuw-natuurgebied-de-groene-grens-vormt-ecologische-buffer-tussen-veenendaal-en-ed>
- Provincie Utrecht. (2022, augustus 17). *Renners La Vuelta 'vliegen' over landingsbaan Park Vliegbasis Soesterberg*. Opgehaald van Hart van de Heuvelrug: <https://www.hartvandeheuvelrug.nl/nieuws/renners-la-vuelta-vliegen-over-landingsbaan-park-vliegbasis-soesterberg/>
- Provincie Utrecht. (2023, januari 25). *La Vuelta Holanda op alle fronten succesvol*. Opgehaald van Provincie Utrecht: <https://www.provincie-utrecht.nl/actueel/nieuws/la-vuelta-holanda-op-alle-fronten-succesvol>
- Provincie Utrecht. (2023, februari 6). *Projecten*. Opgehaald van Hart van de Heuvelrug: <https://www.hartvandeheuvelrug.nl/projecten/>
- Raad voor de leefomgeving en infrastructuur. (2021). *Geef Richting, Maak Ruimte!*. Den Haag: Rli.
- Regio Foodvalley. (2022, augustus 19). *Verstedelijkingsstrategie Arnhem Nijmegen Foodvalley*. Opgehaald van RegioFoodvalley: <https://www.regiofoodvalley.nl/verstedelijkingsstrategie>
- Rittel, H., & Webber, M. (1973). *Dilemmas in a General Theory of Planning*. Amsterdam: Elsevier Scientific Publishing Company.
- Robbe, C. (2016). *Framework voor werken met meervoudige waardecreatie bij collectieve gebiedsontwikkeling*. Den Haag: Platform 31.
- Robson, C., & McCartan, K. (2018). *Real World Research*. Glasgow: Bell & Bain.
- Rotmans, J., & Loorbach, D. (2009). *Complexity and Transition Management*. Rotterdam: DRIFT: Dutch Research Institute For Transitions.
- Termeer. (2019). *Het bewerkstelligen van een transitie naar een kringlooplandbouw*. Wageningen: Wageningen University & Research.
- Termeer, C., & Dewulf, A. (2019). *A small wins framework to overcome the evaluation paradox of governing wicked problems*. Oxfordshire: Routledge.
- Termeer, C., Dewulf, A., & Biesbroek, R. (2019, mei 17). *A critical assessment of the wicked problem concept: relevance and usefulness for policy science and practice*. Milton Park: Routledge.
- Termeer, K., & Dewulf, A. (2017). *Mogelijkheden van de 'small wins' aanpak voor de transitie opgaven van het Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat*. Wageningen: WUR.
- Tordoir, P. (2005). Economic capabilities and strategic clusters: new perspectives for national and regional economic policy. In R. Boschma, & R. Kloosterman, *Learning from clusters; A critical assessment from an economic-geographical perspective* (pp. 367-387). Berlijn: Springer Verlag.
- Urban Urban Design. (2012). *Vormgeven aan de Spontane Stad: Belemmeringen en Kansen voor Organische Stedelijke Herontwikkeling*. Den Haag: PBL.
- Van Alphen, H.-J., & Van Berkel, F. (2022). *Een verkenning naar modellen en methoden voor het realiseren van Meervoudige Waardecreatie*. Nieuwegein: KWR.
- Van Lieshout, V. (2021, mei 7). *Sturen op maatschappelijke waarden in gebiedsontwikkeling: hoe doe je dat?*. Opgehaald van Gebiedsontwikkeling.nu: <https://www.gebiedsontwikkeling.nu/artikelen/sturen-op-maatschappelijke-waarden-in-gebiedsontwikkelingen-hoe-doe-je-dat/>

- Van Schie, M., Breedijk, M., & Buitelaar, E. (2018, maart 20). *De bouwspagaat: Publieke binnenstedelijke doelen en private buitenstedelijke belangen*. Opgehaald van Ruimteenwonen: <https://www.ruimteenwonen.nl/de-bouwspagaat>
- Verdaas, C. (2019, juni 25). Gebiedsontwikkeling was nog nooit zo ingewikkeld (én gaaf). Delft, Zuid-Holland, Nederland.
- Verdaas, C. (2019, juli 3). *Gebiedsontwikkeling: De paradox van het paradijs*. Delft, Zuid-Holland, Nederland: TU Delft.
- Verheul, W. J., & Heurkens, E. (2021). *Meervoudige waardecreatie van publieke en private projecten in stedelijke ontwikkeling*. Den Haag: SDU.
- Visser, H. (2021, augustus 24). *Ambities stapelen, of hoe het boodschappenlijstje niet verder helpt*. Opgehaald van Gebiedsontwikkeling.nu: <https://www.gebiedsontwikkeling.nu/artikelen/ambities-stapelen-of-hoe-het-boodschappenlijstje-niet-verder-helpt/>
- Weick, K., & Quinn, R. (1999). Organizational Change and Development. *Annual Review of Psychology*: 50, pp. 361-386.
- World Food Center. (2023, januari 15). *World Food Center: We Feed Eachother*. Opgehaald van De Geschiedenis: <https://worldfoodcenter.net/historie-van-het-world-food-center/>

Bijlage 1 : Overzicht interviews

In het kader van deze scriptie zijn in totaal 14 interviews afgenomen. Deze staan hieronder genoemd.

- Interview M. Kassenberg
 - Programmamanager Wonen en Verstedelijking bij Provincie Gelderland.
 - Verstedelijkingsstrategie Arnhem, Nijmegen, Foodvalley.
 - Interview uitgevoerd op 14.10.2022.

- Interview H. Doornbos
 - Strateeg en Programmamanager Ruimtelijke Trajecten bij Regio Foodvalley
 - Verstedelijkingsstrategie Arnhem, Nijmegen, Foodvalley.
 - Interview uitgevoerd 4.11.2022.

- Interview Prof.dr.ir. CJAM K. Termeer.
 - Hoogleraar bestuurskunde aan de WUR. Auteur van *Small wins framework*.
 - Interview uitgevoerd op 14.11.2022.

- Interview A. Swenne
 - Senior Beleidsadviseur en projectleider bij Waterschap Vallei en Veluwe.
 - Verstedelijkingsstrategie Arnhem, Nijmegen, Foodvalley.
 - Interview uitgevoerd op 16.11.2022.

- Interview J. Feskens
 - Ambtelijk opdrachtgever ruimtelijke domein bij Gemeente Veenendaal.
 - Groene Grens & Veenendaal-Oost.
 - Interview uitgevoerd op 24.11.2022.

- Interview E. Muller
 - Projectmanager bij Gemeente Ede.
 - World Food Center.
 - Interview uitgevoerd 14.12.2022.

- Interview E. Komdeur
 - Projectleider Gebiedsontwikkeling bij Gemeente Barneveld.
 - Esvelderbeekzone.
 - Interview uitgevoerd 20.11.2022.

- Interview D. van Dam
 - Beleidsadviseur Planvorming en Accountmanager Gelderse Vallei bij Waterschap Vallei en Veluwe.
 - Groene Grens en Veenendaal-Oost & Esveldsebeekzone.
 - Interview uitgevoerd op 22.12.2022

- Interview D. Willems
 - Projectleider gebiedsontwikkeling Gemeente Wageningen
 - Interview uitgevoerd op 23.12.2022

- Interview I. Vliegenberg
 - Programmamanager Hart van de Heuvelrug bij Provincie Utrecht
 - Hart van de Heuvelrug
 - Interview uitgevoerd op 10.1.2023

- Interview J. Kleuver
 - Algemeenbestuurslid Vastgoedmonitor Foodvalley & Manager intermediair desk Midden Nederland bij Rabobank
 - Interview uitgevoerd op 11.01.2023

- Interview C. Robbe
 - Financieel Adviseur Gebiedsontwikkeling bij Stadskwadraat. Auteur *Framework voor werken met meervoudige waardecreatie*
 - Interview uitgevoerd op 02.02.2023

- Interview A. Jong
 - Directeur LATEI Projectontwikkeling, aandeelhouder in Grondexploitatie Quattro Veenendaal C.V. (PPS met Ontwikkelingsbedrijf Veenendaal-Oost)
 - Veenendaal-Oost & Groene Grens
 - Interview uitgevoerd op 09.02.2023

- Interview A. Rommerts
 - Strategisch Stedenbouwkundige bij gemeente Ede
 - World Food Center
 - Interview uitgevoerd op 05.07.2023

Bijlage 2 : Foto's locatiebezoek casussen

Groene Grens / Veenendaal-Oost



Groene Grens / Veenendaal-Oost



Hart van de Heuvelrug



Esvelderbeekzone



Esvelderbeekzone



World Food Center



World Food Center



Bijlage 3 : Gecodeerd onderzoeksmateriaal inclusief codeboek Atlas.TI

<u>Small win</u>	<u>Onderzoeksmateriaal</u>
Groene Grens	<ul style="list-style-type: none"> • Interview met de ambtelijk opdrachtgever voor het ruimtelijk domein van gemeente Veenendaal. De heer J. Feskens; • Interview met de directeur van LATEI Projectontwikkeling, een van de private aandeelhouders in het Ontwikkelingsbedrijf Veenendaal-Oost. De heer A. de Jong; • Interview met de beleidsadviseur Planvorming en Accountmanager Gelderse Vallei bij het Waterschap Vallei en Veluwe. De heer D. van Dam; • Inrichtingsvisie De Groene Grens van Veenendaal (d.d. 23.03.2010); • Bestemmingsplan “De Groene Grens” (d.d. 15.11.2012); • Aanmeldnotitie vormvrije MER-Beoordeling Groene Grens (d.d. 30.09.2021).
Hart van de Heuvelrug	<ul style="list-style-type: none"> • Interview met de Programmamanager Hart van de Heuvelrug bij Provincie Utrecht. Mevrouw I. Vliegenberg; • Samenwerkingsovereenkomst Hart van de Heuvelrug 2015 met bijbehorende bijlagen; • Tussenrapportage Programma Hart van de Heuvelrug 2019 (d.d. 17.10.2019); • Natuurscan ecologische verbindingzones Hart van de Heuvelrug (d.d. 15.10.2021); • Tussenrapportage Hart van de Heuvelrug 2022 (d.d. 21.10.2022); • Masterexploitatie Hart van de Heuvelrug 2023 (d.d. 04.04.2023).
Esvelderbeekzone	<ul style="list-style-type: none"> • Interview met de projectleider Gebiedsontwikkeling bij gemeente Barneveld die het project de Esvelderbeekzone heeft uitgevoerd. De heer E. Komdeur; • Interview met de beleidsadviseur Planvorming en Accountmanager Gelderse Vallei bij het Waterschap Vallei en Veluwe. De heer D. van Dam; • Visiedocument Overgangszone Esvelderbeek (d.d. 10.02.2010); • Bestemmingsplan “Esvelderbeekzone” (d.d. 26.02.2013); • Landschap Nieuwe Stijl – Gelderse prijs voor ruimtelijke kwaliteit (d.d. 2018).
World Food Center	<ul style="list-style-type: none"> • Interview met de projectmanager die vanuit Gemeente Ede betrokken is bij het World Food Center. De heer E. Muller; • Interview met de strategisch stedenbouwkundige die vanuit Gemeente Ede betrokken was bij de totstandkoming van het World Food Center. Mevrouw. A. Rommerts; • Ontwikkelperspectief Gebiedsontwikkeling World Food Center Ede (januari 2018); • Structuurvisie World Food Center Ede (d.d. juni 2019).

