

Handreiking

Waardegedreven
Gezonde
Gebiedsontwikkeling



Juni 2026

TNO innovation
for life

BRINK

URBAN
SYNC

RHO ADVISEURS


HORIZONS

Voorwoord

De maatschappelijke opgaven waar Nederland voor staat – op het gebied van gezondheid, leefbaarheid en welzijn – vragen om een andere manier van gebiedsontwikkeling. Tegelijkertijd zien wij in de praktijk dat gebiedsontwikkeling nog vaak primair wordt gestuurd door financiële logica en kortetermijnresultaten. Hierdoor blijven maatschappelijke waarden onderbelicht, terwijl juist deze waarden bepalend zijn voor de kwaliteit en toekomstbestendigheid van onze leefomgeving.

TNO, Brink, Rho Adviseurs, Urban Sync en Horizons hebben de [krachten gebundeld](#) om deze beweging te versnellen. Met deze handreiking zetten wij een eerste stap richting een waardegedreven benadering van gezonde gebiedsontwikkeling.

De handreiking ondersteunt projectleiders in de initiatieffase om samen met een brede groep baathouders te werken aan een gedeeld Programma van Waarden. Zo wordt waardegedreven ontwikkeling geen extra opgave, maar een andere manier van kijken en werken. Door vroegtijdig samen te werken met een brede groep partners en baathouders, ontstaat ruimte om maatschappelijke waarden structureel mee te nemen in besluitvorming en om deze waarden ook op langere termijn te realiseren en te borgen.

Dit is een eerste stap. Verdere ontwikkeling – met name rond governance en financiering – is nodig. Wij [nodigen partijen uit](#) om samen deze beweging verder te brengen. Zodat gebiedsontwikkeling meer en meer bijdraagt aan een gezonde, leefbare en toekomstbestendige leefomgeving voor iedereen.



Inhoudsopgave en leeswijzer

Deze handreiking is opgebouwd uit een aantal samenhangende onderdelen die u stap voor stap meenemen in waardegedreven gezonde gebiedsontwikkeling. Tegelijk kunt u de onderdelen ook afzonderlijk gebruiken, afhankelijk van uw vraagstuk en fase van het proces.

Hoofdstukken en opbouw

1. [Inleiding – Waardegedreven Gezonde Gebiedsontwikkeling](#)

Introductie van het concept waardegedreven gezonde gebiedsontwikkeling en het belang van waarden in het bestaande proces.

2. [Aanpak – Waardegedreven Gezonde Gebiedsontwikkeling](#)

Overzicht van de aanpak langs de fasen van gebiedsontwikkeling, met de principes van waardegedreven denken, samenwerken en rekenen.

3. [Bouwstenen en Instrumenten](#)

Praktische handvatten, zoals de quickscan, het waardenkompas, samenwerkingsstrategie, en een baathoudersraamwerk om waarden concreet te maken en toe te passen.

4. [Programma van Waarden](#)

Vertaling van ambities naar een concreet en gedeeld vertrekpunt voor de verdere ontwikkeling van een gebied.

5. [Oproep](#)

Reflectie op openstaande vraagstukken, met name rond governance en financiering, en uitnodiging tot doorontwikkeling.

[Verantwoording en bijlages](#)

Hoe navigeert u door deze handreiking?

- **Bent u nieuw met het concept?**
Volg de handreiking lineair, van [inleiding](#) naar [bouwstenen](#).
- **Werkt u aan een concrete gebiedsopgave?**
Start bij de [aanpak](#) en gebruik de [bouwstenen](#) als toolbox.
- **Wilt u verdieping of implementatie?**
Focus op de [bouwstenen](#) en het [Programma van Waarden](#).
- **Zoekt u doorontwikkeling of samenwerking?**
Lees de [oproep](#) en sluit aan bij de verdere uitwerking.



Tip: Gebruik de tabbladen aan de rechterkant van de handreiking om eenvoudig te navigeren tussen de hoofdstukken en bouwstenen.



Klik op [hyperlinks](#) (paars en onderstreept) in de tekst om direct naar het betreffende onderdeel te springen.

Inleiding

Aanpak

Bouwstenen

Programma

Oproep



1. Inleiding

Waardegedreven Gezonde Gebiedsontwikkeling

In dit hoofdstuk introduceren we het concept van waardegedreven gezonde gebiedsontwikkeling. We laten zien waarom gezondheid en maatschappelijke waarden een centrale plek moeten krijgen in gebiedsontwikkeling, en waar de huidige praktijk tekortschiet. Daarnaast lichten we de kernprincipes toe van waardegedreven denken, samenwerken en rekenen, en positioneren we deze handreiking als praktisch hulpmiddel voor projectleiders en andere betrokkenen om gezondheid en welzijn vanaf de start mee te nemen in het ontwikkelproces.

Waardegedreven Gezonde Gebiedsontwikkeling

Gezonde Gebiedsontwikkeling

Gebiedsontwikkeling gaat over keuzes die decennia doorwerken. Een wijk wordt niet opgeleverd, een wijk gaat leven. Wat telt is niet het moment van de sleuteloverdracht, maar het langjarig maatschappelijk rendement: de gezondheid, het welzijn en de leefkwaliteit die het gebied de komende dertig, vijftig jaar oplevert voor wie er wonen, werken en opgroeien. Het is geen inspanningsverplichting en geen verdienmodel, het is een effectverplichting. Voor projectleiders en procesregisseurs is dat een stevige verantwoordelijkheid. Je stuurt niet alleen op financieel haalbare plannen, maar ook op waarden die van belang zijn voor onze toekomst. Hoe maak je de leefomgeving gezond? Hoe breng je partijen bij elkaar die andere belangen, tijdschalen of taal hanteren? En hoe neem je gezondheid vanaf het begin mee in het ontwikkelproces, zodat het niet wegvalt zodra de financierings- of uitvoeringsdruk toeneemt?

Waardegedreven werken vraagt in de initiatieffase wat meer tijd, kennis en partners aan tafel. Dat betaalt zich uit: gemeenten besparen op zorg- en welzijnskosten, ontwikkelaars op vertraging en bezwaarprocedures, bewoners op een leefomgeving die hen niet ziek maakt. Wat je nu niet investeert, betaal je later terug: in zorgkosten, sociale problemen en juridische strijd.

Een gezonde leefomgeving gaat niet alleen over geluid en hitte, maar ook over mentale gezondheid, sociale cohesie, het gevoel van veiligheid en de mogelijkheid om jezelf en elkaar te versterken (RIVM, 2024). Het gaat dus ook over maatschappelijke waarden.

Coalitie ontwikkelt handreiking Gezonde Gebiedsontwikkeling

Klimaat & Duurzaam en Openbare Ruimte

24 juli 2025 om 09:00 • Leestijd ca. 3 minuten @ Jesse Kiel



Het kernteam achter het project. Foto: Vincent Luyendijk

Deze handreiking is ontwikkeld in een samenwerking tussen TNO, Brink, Rho Adviseurs, Urban Sync en Horizons. De partners vonden elkaar in dit project in de gedeelde visie dat het anders moet, en anders kán! Door [praktijkkennis en wetenschap bij elkaar te brengen](#) is het beste van beide werelden samengebracht tot een praktische handleiding. Het project is mede gefinancierd door de topsector Health~Holland.

Waardegedreven Gezonde Gebiedsontwikkeling

Gezonde Gebiedsontwikkeling

Met de Omgevingswet is de opgave fundamenteel verschoven. Waar onder de Wet ruimtelijke ordening "een goede ruimtelijke ordening" de toetssteen was, gaat het nu om het realiseren én behouden van een gezonde fysieke leefomgeving. Dat is een wezenlijk grotere ambitie, en bovendien een die niet stopt bij de oplevering. De omgevingsvisie moet gezondheid expliciet adresseren, en via het omgevingsplan werken die ambities door tot op projectniveau. Daarboven gelden Europese grenswaarden voor lucht, geluid en water, en is gezondheid een verplicht toetsingsonderdeel in elke milieueffectrapportage. Gezondheid is dus geen wens meer maar een kerndoel (art. 1.3 Ow), met een zorgplicht voor bestuursorganen (art. 1.6–1.8) en concrete eisen via de instructieregels.

Makkelijker gezegd dan gedaan. Vooral wanneer we de oude tools en rekenmethodiek blijven gebruiken, die juist gericht waren op het moment van oplevering. De Omgevingswet vraagt om instrumenten die ook ná de sleuteloverdracht helpen om langjarig maatschappelijk rendement te realiseren.

Maar een wettelijke verplichting is iets anders dan een geborgde praktijk. Veel partijen wéten wel dát gezondheid belangrijk is, maar niet hoe je het vanuit maatschappelijke waarden en opbrengsten verankert. Welke knelpunten spelen er op deze locatie? Welke doelstellingen zijn toetsbaar? Wie moet wanneer aan tafel: de GGD, het Waterschap, zorgpartijen? En welk sturingsinstrument past: een planregel, een anterieure overeenkomst?

Deze handreiking is een praktisch hulpmiddel. Een gids die je ondersteunt bij het stellen van de juiste vragen, het vinden van de juiste partners, het voeren van het juiste gesprek op het juiste moment, en het vormen van een gezamenlijke ambitie. Met een aanpak die zich richt op het inbedden van gezondheidswaarden in alle fasen van gebiedsontwikkeling. Zodat gezondheid en welzijn een vast onderdeel worden van elke analyse, elk ontwerp en elke besluitvorming. Zowel in uitbreidingswijken als in complexe binnenstedelijke opgaven. Te beginnen bij de initiatieffase. Het uiteindelijke doel zijn wijken die decennialang bijdragen aan gezondheid en welzijn: die uitnodigen tot bewegen, ontmoeten en meedoen, en die meerwaarde leveren voor bewoners, bedrijven en maatschappelijke partners, ook lang na de oplevering.

Daarbij hoort ook realisme. Gebiedsontwikkeling is weerbarstig. Veel opeenvolgende stappen, verschillende belangen, schaarse ruimte, onzekere businesscases en langdurige processen vragen om aandacht en vakmanschap. Deze handreiking ondersteunt projectleiders stap voor stap in het proces van waardegedreven gezonde gebiedsontwikkeling.

Tegelijk constateren we dat we er nog niet zijn. Een aantal vraagstukken vraagt om verdere uitwerking, vooral rond financieringsmodellen en governance. Daartoe doen we aan het eind een gerichte [oproep](#) aan mede-ontwikkelaars van versie 2.0. Bent u dat?

Waardegedreven Gezonde Gebiedsontwikkeling

Voor wie is deze handreiking?

Deze handreiking richt zich op projectleiders en procesregisseurs die verantwoordelijk zijn voor gebiedsontwikkeling. Vooral binnen gemeenten, maar ook bij corporaties, ontwerp- en adviesbureaus. Met als doel hen kennis te laten maken met de principes en werkwijze van waardegedreven gezonde gebiedsontwikkeling.

We laten enkele praktijkvoorbeelden zien: gebieden waar partijen al stappen zetten in deze richting. Als signaal dat we op de goede weg zijn. Ze laten zien dat waardegedreven gezonde gebiedsontwikkeling geen extra taak is, maar een lens waarmee je aan elke gebiedsopgave kunt werken.

Reiswijzer

Deze handreiking is geen vervanging van of variant op de Reiswijzer Gebiedsontwikkeling. De Reiswijzer beschrijft het reguliere proces van publiek-private samenwerking en stuurt sterk op de grond- en vastgoedexploitatie. Wat daar nog grotendeels ontbreekt is een normatieve onderlegger: vóór wie en vanuit welke waarden ontwikkel je een gebied? Daar gaat deze handreiking over.

Wij sluiten aan op het proces dat de Reiswijzer beschrijft, en voegen de waardenlaag toe die structurele veranderingen vraagt in denken, samenwerken en rekenen.

Reiswijzer Gebiedsontwikkeling 2026

De Reiswijzer Gebiedsontwikkeling 2026 is dé praktische gids voor publiek-private samenwerking bij gebiedsontwikkeling. De gids beschrijft het reguliere proces vanaf de initiatieffase, met aandacht voor ontwikkelstrategie, samenwerking, selectieprocedures en juridische kaders. De editie 2026 geeft de positie van corporaties prominenter aan, biedt een nieuw afwegingskader voor publiek-privaat samenwerken, werkt partnerselectie uitgebreider uit en legt meer nadruk op integrale afwegingen in de ontwikkelstrategie.

Dat sluit goed aan op onze aanpak: bredere coalities, nieuwe afwegingsruimte, en vroegtijdige sturing op ambities. Wij voegen daaraan toe hoe gezondheid en welzijn als waardenperspectief in deze fase verankerd kunnen worden, en hoe baathouders die op termijn maatschappelijke waarden dragen vroegtijdig aan tafel komen.

Te downloaden via reiswijzergo.nl



Waardegedreven Gezonde Gebiedsontwikkeling

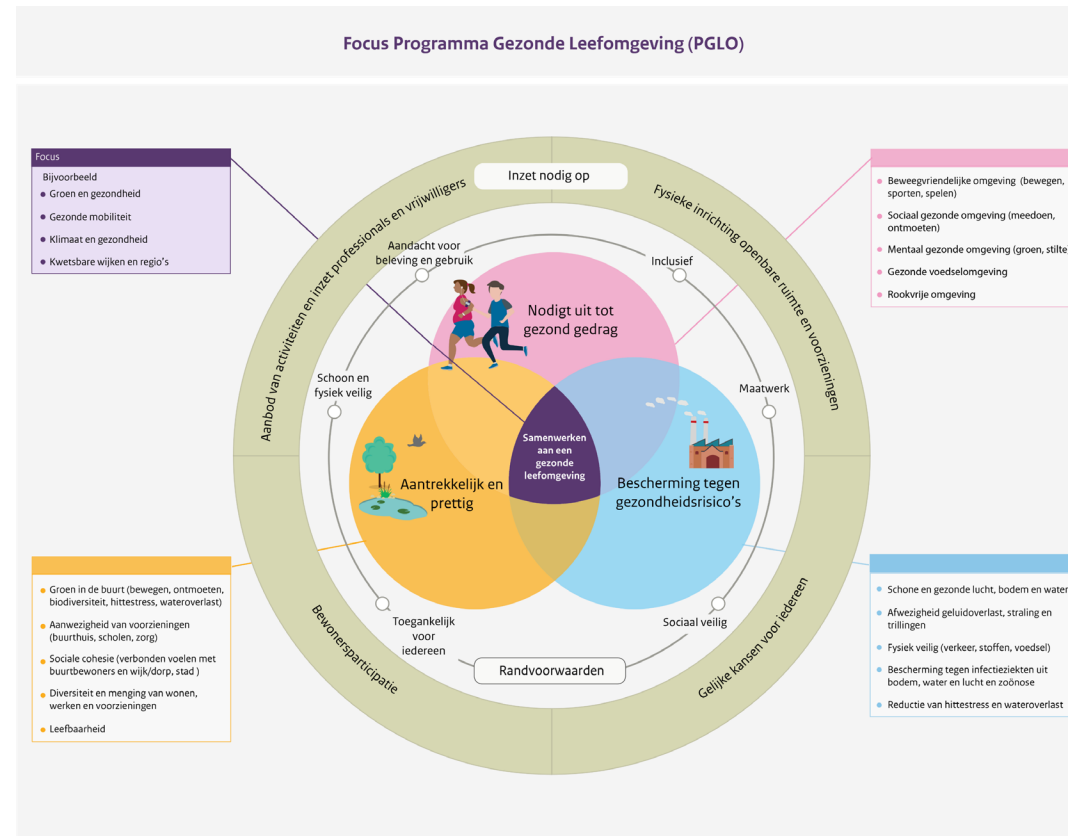
Beschermend, Bevorderend en Faciliterend

Een gezonde leefomgeving kun je vanuit drie perspectieven bekijken. Deze indeling, ontleend aan het Planbureau voor de Leefomgeving (PBL) en uitgewerkt in het Programma Gezonde Leefomgeving, helpt om de breedte van het begrip "gezond" zichtbaar te maken:

- Beschermen:** voorkomen van blootstelling aan schadelijke factoren (lucht, geluid, hittestress, verontreiniging).
- Bevorderen:** uitnodigen tot gezond gedrag (ruimte om te bewegen, ontmoeten, ontspannen en mentaal opladen).
- Faciliteren:** aantrekkelijk en prettig (voorzieningen, woningen en structuren die gezondheid, zorg en toegankelijkheid mogelijk maken).

Het gaat dus niet om één discipline, maar om samenwerking tussen vele disciplines: ruimtelijke ordening, zorg en welzijn, mobiliteit, klimaatadaptatie, sociaal domein, wonen en economie. En tussen vele partijen, van rijk tot wijk, publiek en privaat. En daarmee de vraag: hoe richt je een gedeelte van stad, wijk of dorp zo in dat er voldoende aandacht is voor bescherming, bevordering én facilitering van onze gezondheid?

Het figuur hiernaast toont de hoofdthema's zoals uitgewerkt door RIVM en ZonMw.



Bron: [RIVM](#) (2023)

Waardegedreven Gezonde Gebiedsontwikkeling

Waardegedreven aanpak

De huidige manier van werken aan gebiedsontwikkeling voor gezondheid is vooral ingericht op korte termijn financiële logica. De maatschappelijke waarde na de sleuteloverdracht, denk onder andere aan: lagere zorgkosten, hogere arbeidsproductiviteit of meer participatie, valt nu nog buiten de businesscase. Daardoor blijven kansen liggen.

Aandacht hebben voor en sturen op bredere, collectieve maatschappelijke waarden en opbrengsten is de essentie van waardegedreven werken. Gebiedsontwikkeling wordt sterker wanneer maatschappelijke waarden (zoals welzijn, inclusie en duurzaamheid) gelijkwaardig worden meegewogen. Het leidt aantoonbaar tot betere wijken, robuustere keuzes en bredere coalities. Dat betekent niet dat de financiële haalbaarheid geen rol meer speelt; deze blijft essentieel.

Voor waardegedreven gezonde gebiedsontwikkeling vraagt dit alles vanaf de start:

- expliciet kiezen van kernwaarden
- stellen van inhoudelijke ambities
- betrekken van baathouders op basis van gedeelde waarden
- beter zicht op maatschappelijke baten op langere termijn
- sturen op collectieve opbrengsten

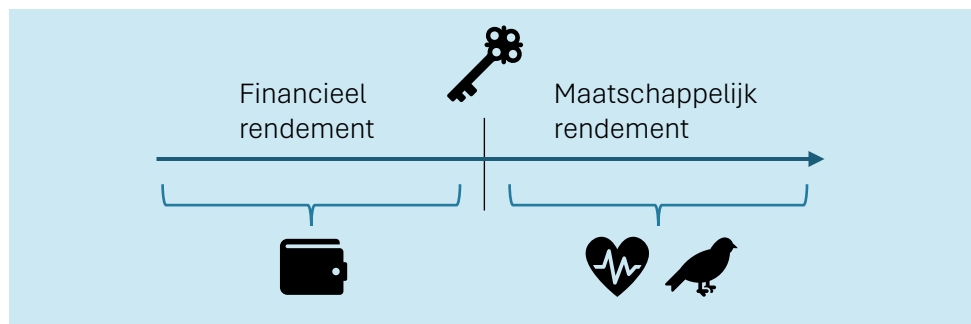
- meer leiderschap en regie aan de voorkant
- een bredere samenwerking met baathouders (bijv. zorg, welzijn, sport, bedrijfsleven)
- een samenwerkingsstrategie over domeingrenzen

Gemeenten staan hierin centraal, samen met partijen die willen en kunnen bijdragen aan het realiseren van meer maatschappelijke waarde, zoals gebiedsontwikkelaars, ontwerp- en adviesbureaus, verzekeraars en financiële instellingen en maatschappelijke organisaties.

Waardegedreven Gezonde Gebiedsontwikkeling

Waardegedreven aanpak

Bij de gangbare manier van werken aan gebiedsontwikkelingsopgaven zijn het samenwerken met een beperkt aantal partners (veelal de bekende drie: gemeente, ontwikkelaar en corporatie), het sluitend krijgen van de grondexploitatie en het halen van woningaantallen nog sterk leidend (financieel rendement). Het maatschappelijk rendement voor baathouders na de sleuteloverdracht, denk aan lagere zorgkosten, hogere arbeidsproductiviteit of meer sociale betrokkenheid, valt nu nog buiten de businesscase. Door partijen die baat hebben bij een gezonde leefomgeving niet actief te betrekken, blijven kansen voor ontwikkeling én financiering van maatschappelijke waarden liggen.



We zullen daarom anders moeten gaan denken, met andere partijen moeten gaan samenwerken en anders moeten gaan rekenen en financieren. Het gehele systeem van klassieke gebiedsontwikkeling moet min of meer op de schop. De essentie daarvan is dat we gaan redeneren vanuit de waarden die we met baathouders kunnen realiseren, in plaats van vanuit de grondexploitatie.

Dit sluit aan op de bredere beweging [Fysiek volgt Sociaal](#) (Ministerie van VRO, 2025), waarin de fysieke leefomgeving wordt ingericht vanuit de sociale opgaven van een wijk: gemeenschapsvorming, ontmoeting, gezondheid en leefbaarheid. Niet de stenen vooraf, en de mensen erna, maar omgekeerd.



Waardegedreven Gezonde Gebiedsontwikkeling

Pijler 1. Waardegedreven Denken: maatschappelijke waarden centraal

De financiële waarde bepaalt sterk het huidige proces van gebiedsontwikkeling. De grondexploitatie, het percentage uitgeefbaar en het aantal te realiseren vierkante meters bruto vloeroppervlak (bvo) zijn daarbij leidend voor de investeringen die in een gebied kunnen plaatsvinden. Het is een verdienmodel waarin maatschappelijke waarden, baten die goed voor ons zijn wanneer we langjarig gebruik maken van het gebied en ook daarbuiten, vaak het onderspit delven. In onze aanpak zetten we het denken over maatschappelijke waarden centraal, en laten we zien dat maatschappelijke waarden andere baathouders bij de ontwikkeling kunnen betrekken, die op hun beurt andere financieringsmogelijkheden mogelijk maken.

Van stakeholders naar baathouders naar shareholders

In waardegedreven gezonde gebiedsontwikkeling werken we met drie begrippen die elk een ander niveau van betrokkenheid aangeven.

- **Stakeholders** zijn partijen die op enige manier geraakt worden door de ontwikkeling. Ze hebben een belang, maar niet noodzakelijk een actieve rol.
- **Baathouders** zijn partijen die daadwerkelijk baat hebben bij de uitkomst, in financiële of maatschappelijke zin: van bewoners en gemeente tot zorgverzekeraar, waterschap, natuurorganisatie en toekomstige generaties. Zij hebben een potentieel positief effect op de ontwikkeling, en de ontwikkeling op hen.

- **Shareholders** zijn baathouders die ook daadwerkelijk meedoen: zij komen aan boord, sturen en betalen mee. Samen vormen zij de gebiedscoalitie.

De beweging die deze handreiking beschrijft, gaat van een breed veld stakeholders, via een gerichte selectie van baathouders, naar een hechte coalitie van shareholders.



Waardegedreven Gezonde Gebiedsontwikkeling

Pijler 2. Waardegedreven Samenwerken: iedereen aan de ontwikkeltafel

In het klassieke proces van gebiedsontwikkeling worden baathouders – gemeenten, ontwikkelaars en corporatie daargelaten – pas als participant betrokken wanneer de eerste contouren van de visies of plannen al staan. Dit zorgt voor een beperkt en gefragmenteerd eigenaarschap. En voor onderbenutting van kennis en expertise vanuit ontwerp en uitvoering die juist in de initiatieffase van waarde is, en het ontbreken van baathouders aan de ontwikkeltafel die de maatschappelijke belangen kunnen borgen.

Daarom kent waardegedreven gezonde gebiedsontwikkeling een tweede pijler: Waardegedreven Samenwerken. Die pijler vraagt om een andere samenwerkingsstrategie, en op termijn om een andere projectorganisatie: baathouders worden shareholders en schuiven aan in de gebiedscoalitie.

Omdat het gaat om effecten die zich pas op de lange termijn uitbetalen, vraagt dat om een gestructureerde, professionele samenwerking voor de middellange en lange termijn. Niet een coalitie die uiteenvalt zodra de sleutels zijn overgedragen, maar een samenwerking waarin partijen elkaars belangen ook na de oplevering blijven behartigen. Dat vraagt om duidelijke afspraken over rollen, besluitvorming en doorlooptijd, en om de bereidheid om je voor langere tijd aan elkaar te verbinden.



Waardegedreven Gezonde Gebiedsontwikkeling

Pijler 2. Waardegedreven Samenwerken: iedereen aan de ontwikkeltafel

Een volwaardige plek aan tafel

Waardegedreven gezonde gebiedsontwikkeling vraagt om een andere blik op wie het gebied maakt, ook op de langere termijn. Veel partijen die maatschappelijke belangen borgen, zitten in de klassieke aanpak niet of pas laat aan tafel: waterschappen, natuurorganisaties, zorgpartijen, GGD, onderwijs, welzijnsorganisaties. Daarnaast zijn er de partijen die door de ontwikkeling zelf worden geraakt: bewoners, omwonenden, eindgebruikers en het sociaal domein. In een waardegedreven benadering zijn zij allen waardedragers, mede-eigenaar van de opgave en mede-bepaler van wat hier maatschappelijk telt. Ook toekomstige generaties horen bij die kring; zij moeten met de gevolgen van vandaag leven.

Echte betrokkenheid werkt als tweerichtingsverkeer. Mensen brengen hun leefwereld, ervaring en zorgen in; het projectteam neemt die serieus, laat zien wat ermee gebeurt, en is bereid keuzes erop aan te passen. Het betekent eerlijk zijn over wat wél en níet ter discussie staat, en dat samen afspreken aan het begin. **Betrokkenheid is geen apart blokje, maar een rode draad door het hele proces.**

TNO Better Together en het Nationaal Expertisecentrum Wetenschap en Samenleving (NEWS) bieden methoden om dat vorm te geven.



Waardegedreven Gezonde Gebiedsontwikkeling

Pijler 3. Waardegedreven Rekenen: lange termijn rekenschap van de kosten en de baten

Een wijdverspreide misvatting in het reguliere proces van gebiedsontwikkeling is dat het meekoppelen van maatschappelijke waarden per definitie leidt tot duurder ontwerpen en een langzamer en ingewikkelder proces. Dit zal hardnekkig blijven zolang partijen alleen rekenschap geven over hun verantwoordelijkheid en rendement op de korte termijn.

Nieuwe samenwerkingen vragen om een andere manier van sturen. Baathouders die voorheen niet risicodragend betrokken waren bij gebiedsontwikkeling, denken en werken vanuit andere logica's. Sturing moet daarop aansluiten: gericht op gezamenlijke verantwoordelijkheid en op de maatschappelijke middellange termijn. Dat vraagt ook om nieuwe businessmodellen, modellen die kosten en opbrengsten over de gehele levensduur van het gebied in beeld brengen, niet alleen over de ontwikkelperiode. Toekomstige opbrengsten tellen mee, evenals lagere beheerkosten die ontstaan doordat een gebied robuuster, gezonder en sociaal sterker is ontworpen. Een financieel model dat streeft naar effectverplichting in plaats van inspanningsverplichting.

Waardegedreven rekenen is geen technische exercitie. Het beschermt mensgedreven en waardegedreven ambities tegen kortetermijndenken, en helpt ze in de loop van het proces te versterken. Een beproefd model dat de klassieke grondexploitatie kan vervangen, is er nog niet; daarover meer in onze [oproep](#).

Een waardegedreven aanpak werkt alleen als zij voorbij de initiatieffase doorloopt. In de praktijk is dat het kwetsbaarste punt. Wat in de eerste fasen wordt afgesproken, verdwijnt vaak in de fase van planvorming, realisatie en beheer, juist daar waar trekkers wisselen, budgetten krap worden en aandacht verschuift naar de volgende opgave. Een gebied dat is bedacht vanuit gezondheid, kan in beheer eindigen als een gewoon aantal vastgoedobjecten me openbare ruimte. Deze handreiking richt zich op de initiatieffase, maar maakt tegelijkertijd op verschillende plekken expliciet wat er nodig is om de doorwerking naar latere fasen te borgen.



Waardegedreven Gezonde Gebiedsontwikkeling

Programma van Waarden: het doel van de initiatieffase

De waardegedreven aanpak in de initiatieffase resulteert in een Programma van Waarden. Daarmee voegen wij iets toe aan wat in het reguliere instrumentarium ontbreekt. De Omgevingswet biedt het kader; de inhoudelijke keuzes voor een gezonde leefomgeving maakt de gemeente zelf in omgevingsvisie en omgevingsplan. Het Programma van Eisen begrenst en borgt vervolgens technisch. Maar in dit alles ontbreekt een normatieve onderlegger waarin expliciet wordt gemaakt vóór wie en vanuit welke waarden er wordt ontwikkeld. De [Reiswijzer Gebiedsontwikkeling](#) beschrijft het proces, maar gaat niet over specifiek die onmisbare en cruciale waardenlaag.

Het Programma van Waarden vult dat in. Het maakt de maatschappelijke waarden die de basis vormen voor de gebiedsontwikkeling expliciet, en legt vast hoe er wordt samengewerkt, gestuurd en gerekend. Daarmee vormt het de vertrouwensbasis tussen samenwerkende partijen: het maakt expliciet waar gezamenlijk aan gewerkt wordt, en waar de partijen die zich als shareholder verbinden gezamenlijk "ja" tegen hebben gezegd. Het is de basis onder het verbond. Tegelijk is het Programma van Waarden de onderlegger van het Programma van Eisen en werkt het door naar aanbestedingscriteria, gunningssystematiek, governance en beheer na oplevering.

Het Programma van Waarden is daarmee geen extra document naast wat er al is, maar het kader dat de overige documenten richting geeft. Wat erin terechtkomt is geen optelsom van wensen, maar een expliciete bestuurlijke keuze waar baathouders zich aan verbinden.



Waardegedreven Gezonde Gebiedsontwikkeling

Programma van Waarden: het doel van de initiatieffase

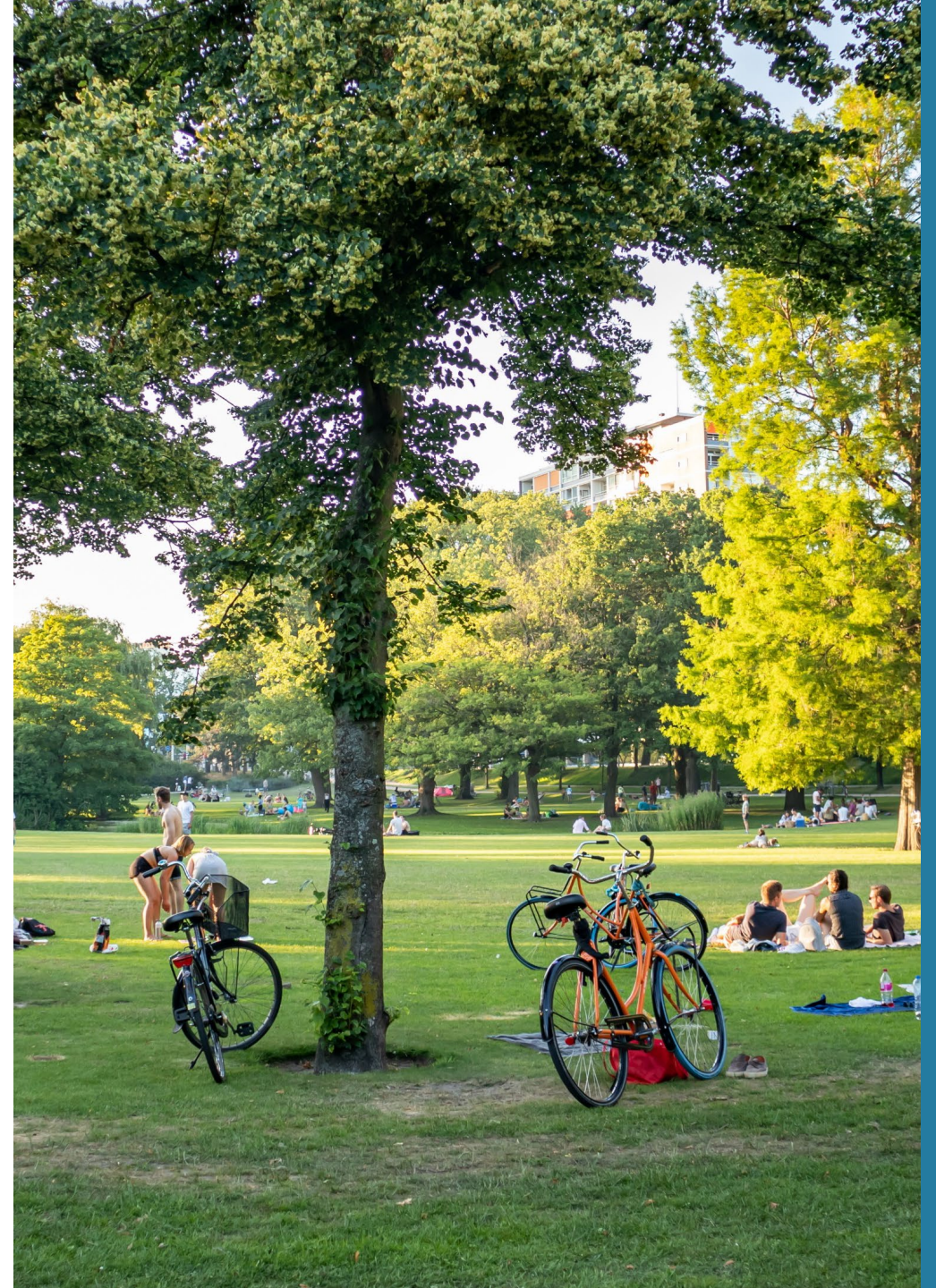
Voorbij de GREX

Klassieke gebiedsontwikkeling stuurt op het sluitend krijgen van de grondexploitatie. Wat daarbinnen niet past, valt af. Maatschappelijke waarden die zich op langere termijn uitbetalen, voor andere partijen dan de oorspronkelijke initiatiefnemers, vallen daar bijna altijd onder.

Waardegedreven gezonde gebiedsontwikkeling vertrekt niet vanuit de GREX, maar vanuit de waarden die het gebied op de lange termijn moet leveren.

Welke baathouders hebben daar belang bij? Wie wil meedoen, en hoe?

Welke financieringsvormen passen bij gedeelde waarden op de lange termijn? Vanuit dat vertrekpunt komen we bij een exploitatie die past bij de waarden, niet andersom.



2. Aanpak

Waardegedreven Gezonde Gebiedsontwikkeling

Om gezondheid en welzijn écht onderdeel te maken van gebiedsontwikkeling, laten we in dit hoofdstuk zien hoe met eerste kleine aanpassingen en toevoegingen aan het klassieke proces van gebiedsontwikkeling er stappen gezet kunnen worden om waardegedreven te denken, samen te werken en te rekenen.

We beschrijven in dit hoofdstuk onze aanpak voor Waardegedreven Gezonde Gebiedsontwikkeling, met de onderliggende uitgangspunten en bouwstenen. In de hierop volgende hoofdstukken lichten we deze bouwstenen in detail toe en reiken we ondersteuning aan met gerichte tools en methoden.

Aanpak

Waardegedreven Gezonde Gebiedsontwikkeling

In dit hoofdstuk schetsen we de kern van onze aanpak. Een gebiedsontwikkeling kent meerdere fasen; deze handreiking focust op de **initiatieffase**. Daar worden de analyses en keuzes gemaakt die fundamenteel zijn voor het verdere verloop. Daar wordt ook de basis gelegd om gezondheid en welzijn niet aan het eind toe te voegen, maar van begin af aan te verankeren. Onze aanpak sluit aan op het reguliere proces zoals beschreven in de Reiswijzer [Gebiedsontwikkeling 2026](#), en verdiept dat met de stappen die nodig zijn om het maatschappelijke waardenperspectief expliciet en sturend te maken.

De aanpak is voor de initiatieffase uitgewerkt in vier [bouwstenen](#) en drie [instrumenten](#) die samen leiden tot een [Programma van Waarden](#). Het Programma legt de basis voor het borgen van waardegedreven denken, samenwerken en rekenen in het hele proces van gebiedsontwikkeling, inclusief beheer en onderhoud.



Aanpak

Onderdelen

De vier bouwstenen zijn:

1. **Quickscan waardegedreven potentieel:** snelle, eerste scoring van het maatschappelijk potentieel voor gezondheid en welzijn en mogelijke baathouders van de voorziene gebiedsontwikkeling.
2. **Kansenanalyse:** het eerste beeld toetsen en verdiepen met wie het gebied bewoont en gebruikt, en bij de partijen die mee willen doen. Resultaat: een waardenkompas.
3. **Samenwerkingsstrategie:** van stakeholders via baathouders naar shareholders in een gebiedscoalitie. Hoe gaan we samenwerken?
4. **Financieringskaders:** een eerste verkenning van financieringsvormen die maatschappelijke baten op de lange termijn meerekenen.

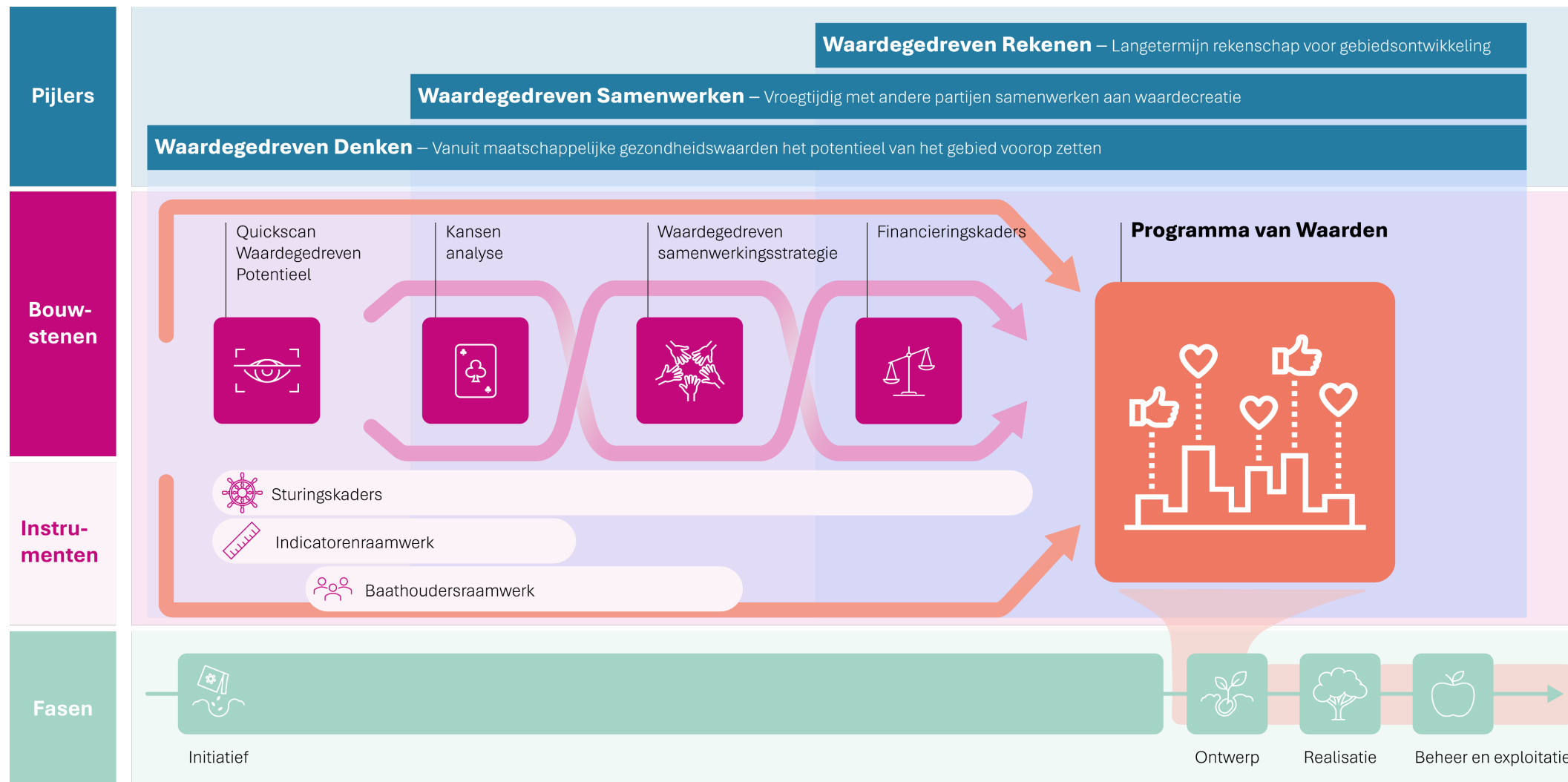
Daarnaast biedt deze handreiking drie ondersteunende [instrumenten](#), die in meerdere bouwstenen kunnen worden gebruikt:

- **Sturingskaders:** welke gemeentelijke instrumenten zet je wanneer in om vroegtijdig op waarden te sturen.
- **Indicatorenraamwerk:** gedeelde taal voor wat een gezonde leefomgeving concreet is, uitgedrukt in gezondheidswaarden zoals luchtkwaliteit, groen, beweegruimte en sociale verbinding.
- **Baathoudersraamwerk:** overzicht van welke baathouders bij welke gezondheidswaarden horen.

Proces Reiswijzer Gebiedsontwikkeling	Waardegedreven gezonde gebiedsontwikkeling
<i>Onderzoeken of de gebiedsontwikkeling gewenst is?</i>	Waardegedreven denken: onderzoek vertrekt vanuit de (ontbrekende) waarden in een gebied. Kan een gebiedsontwikkeling bestaande waarden versterken en welke waarden kunnen worden ontwikkeld?
<i>Welke partijen betrokken willen/kunnen worden?</i>	Waardegedreven samenwerken: vertrekkend vanuit de waarden die je wil versterken of ontwikkelen, welke brede baathouders willen/ kunnen worden betrokken?
<i>Of het initiatief kans van slagen heeft?</i>	Waardegedreven rekenen: vertrekkend vanuit de waarden die je wil versterken of ontwikkelen, welke korte en langere termijn baten levert dit op voor wie en zijn deze baathouders bereid om mee te investeren?

Aanpak

Waardegedreven Gezonde Gebiedsontwikkeling



Programma van Waarden

naast Programma van Eisen

Het sluitstuk van de initiatieffase is in de gangbare praktijk het Programma van Eisen. Wij introduceren daarvóór het [Programma van Waarden](#) als onderlegger. Beide hebben een eigen functie. Het Programma van Eisen begrenst en borgt; het Programma van Waarden geeft richting en verbindt.



	Programma van Waarden	Programma van Eisen
Doel	Richting geven	Begrenzen en borgen
Taal	Willen en bijdragen aan	Moeten en minimaal
Rol in tender	Kwalitatieve weging	Knock-outcriteria
Tijdshorizon	20 – 100 jaar	Project- en realisatietermijn



Kenmerken van de aanpak

Type gebiedsontwikkeling en van baathouders naar shareholders

Toepasbaar op uitbreiding, inbreiding en transformatie

De aanpak werkt voor verschillende typen gebiedsontwikkeling. Bij **uitbreiding** worden fundamentele keuzes gemaakt over ruimtelijke structuur en voorzieningen; gezondheid hoort daar van begin af aan onderdeel van te zijn. Bij **inbreiding** staat de balans tussen verdichting, leefkwaliteit en gezondheid onder druk; juist daar is een expliciet waardenkader nodig. Bij **transformatie** biedt herontwikkeling kansen om bestaande milieudruk structureel aan te pakken.

Van baathouders naar shareholders

Drie niveaus van betrokkenheid lopen door elkaar in elke gebiedsontwikkeling. *Stakeholders* worden door de ontwikkeling geraakt en hebben enig effect op de uitkomst. *Baathouders* hebben daadwerkelijk baat bij de uitkomst en kunnen daarmee een potentieel positief effect op de ontwikkeling uitoefenen. *Shareholders* zijn de baathouders die ook echt aan boord komen: zij sturen mee en betalen mee.

De stap naar shareholder is een investeringsstap. Een waterschap dat meebetaalt aan een beter ecologisch systeem in een laaggelegen veengebied, omdat dat op langere termijn ook hun beheerkosten verlaagt (zie [casus Gnephoek](#)). Een zorgverzekeraar die investeert in een buurtcentrum waar sociale ontmoeting wordt georganiseerd, omdat dat op termijn de zorgvraag dempt. Een natuurorganisatie die mee-investeert in groenstructuur en zich verbindt aan langjarig beheer. Dit zijn shareholders: partijen die meebetalen aan maatschappelijke waarden omdat ze er zelf baat bij hebben.

Bewoners, omwonenden, eindgebruikers en toekomstige generaties zijn nadrukkelijk baathouders van waarde zoals leefbaarheid, gezondheid en gebruikskwaliteit. Vanuit die rol kunnen zij ook shareholder worden: als bewonersvereniging die meebeslist en beheer overneemt, of als vertegenwoordiging die zich verbindt aan het Programma van Waarden.

Door baathouders als shareholders mee te nemen in gebiedsontwikkeling, bestendig je hun inbreng en maak je hen aandeelhouder van het maatschappelijk rendement.

Voorbeeld

Een oud zwembad wordt vernieuwd; de oude locatie komt vrij voor woningen, groen of bedrijvigheid. Buurtbewoners, gemeente, GGD en de naastgelegen voetbalclub hebben allemaal belang bij wat hier gebeurt. Het waterschap, dat in dit laaggelegen veengebied vraagstukken heeft rond berging en klimaatadaptatie, is baathouder: goede inrichting bespaart later onderhoud en helpt ecologische doelen halen. Wordt het waterschap aandeelhouder van het projectresultaat door financieel of in beheer bij te dragen, dan wordt het een shareholder. Hetzelfde geldt voor een schadeverzekeraar bij regenwaterbuffering, of een zorgverzekeraar bij een buitengym.

Kenmerken van de aanpak

Grondpositie

Grondpositie: een strategische hefboom voor het verankeren van maatschappelijke waarden

Grondpositie speelt een sleutelrol omdat eigendom direct bepaalt wie kan sturen op ambities, investeringskeuzes en langetermijnwaarde. In waardegedreven denken is grond geen financieel uitgangspunt, maar een strategische hefboom om maatschappelijke waarden vroeg in het proces te verankeren. In de samenwerking bepaalt grondpositie welke partijen een doorslaggevende rol hebben en wie risicodragend of baathouder is. Dat vraagt expliciete afspraken over zeggenschap, verantwoordelijkheid en het delen van kosten en baten in de tijd. In het rekenen vraagt dit een verschuiving van kortetermijn-grondexploitatie naar het gezamenlijk inzichtelijk maken van kosten en baten over de levensduur van het gebied. Niet alleen de opbrengst bij uitgifte telt, maar ook maatschappelijke en gebruikswaarde in beheer en gebruik.

Wanneer partijen geen grondpositie hebben, betekent waardegedreven gebiedsontwikkeling dat zij via andere sturingsmechanismen invloed organiseren: gezamenlijke ambities en waarden formuleren, afspraken maken over programmering en ontwerp, investeringen verbinden over meerdere baathouders, of lange termijn verplichtingen vastleggen in samenwerkingsovereenkomsten. Het instrument [Sturingskaders](#) biedt hier handvatten voor.



3. Bouwstenen & Instrumenten

Waardegedreven Gezonde Gebiedsontwikkeling

Dit hoofdstuk bevat vier bouwstenen die samen de waardegedreven aanpak in de initiatieffase concreet maken, en drie instrumenten die als hulpmiddel bij meerdere bouwstenen worden gebruikt: Sturingkaders, het Indicatorenraamwerk en het Baathoudersraamwerk.

De bouwstenen hebben een eigen leesvolgorde; de instrumenten zijn naslagwerk dat je raadpleegt waar de bouwstenen ernaar verwijzen.

Bouwstenen

Casus

Casus: Cartesius, Utrecht

Cartesius, op een voormalig NS-terrein naast station Utrecht Zuilen, is een gebiedsontwikkeling waar gezondheid niet halverwege werd toegevoegd, maar vanaf het begin de leidraad was. Het Cartesius Concept is geïnspireerd op de Blue Zones, gebieden waar mensen aantoonbaar langer gezond en gelukkig leven, en is uitgewerkt in acht pijlers: community, natuur en biodiversiteit, beweging, ontspanning en zingeving, duurzaamheid, mobiliteit, milieu, en gezonde voeding. Al in de tenderfase, gewonnen door MRP en Ballast Nedam Development in samenwerking met gemeente Utrecht en NS Stations, zaten deze pijlers in de inzending verankerd.

Het laat zien wat je krijgt als gezondheid van begin af aan het uitgangspunt is: een autovrije wijk met 30% groen, een mix van sociale, midden- en vrije sectorhuur, een voormalig industrieel monument als huiskamer van de wijk, en een brede coalitie die langjarig wil meten of de aanpak werkt. Het Convenant Bouwen aan een Gezonde Wijk verbindt Cartesius-consortium, gemeente, NS, UMC Utrecht, Hogeschool Utrecht, Universiteit Utrecht, woningcorporatie Portaal en andere partners aan langjarige monitoring van gezondheidseffecten. De WHO heeft Cartesius opgenomen als voorbeeldproject in haar programma Healthy Cities.

Lees meer: cartesius-utrecht.nl, gebiedsontwikkeling.nu

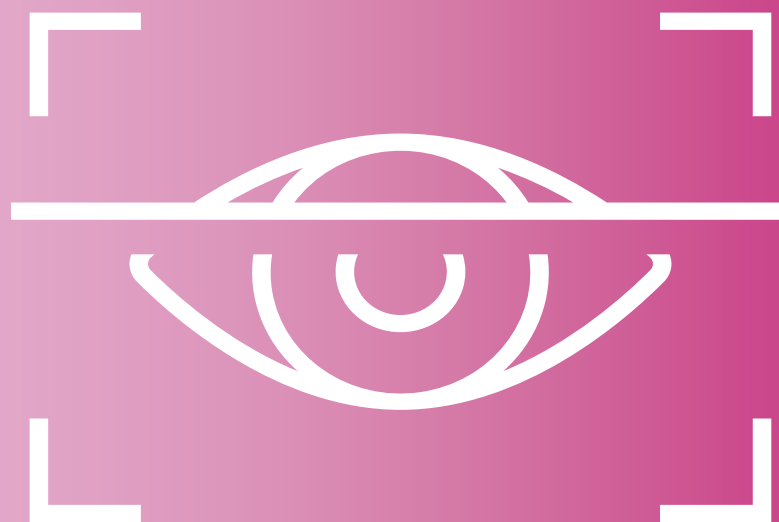


Bouwsteen 1

Quickscan

Waardegedreven

Potentieel



Quickscan Waardegedreven Potentieel

In een ochtend beeld krijgen van wat dit gebied kan bijdragen aan gezondheid en welzijn, en wie daar belang bij heeft

Waarom deze stap?

Elke gebiedsontwikkeling begint met een idee. Een wens, een voorstel, een politieke ambitie. In de gangbare praktijk wordt dat idee al snel doorgerekend op grond- en vastgoedexploitatie: kan dit uit, of niet? Maatschappelijke waarden komen pas later in beeld, vaak te laat om er nog echt op te kunnen sturen.

De Quickscan zet dat om. In een paar uur krijg je met de kennis die je in huis hebt, een eerste beeld van het maatschappelijke potentieel van het gebied: welke waarden liggen hier voor het oprapen, en wie heeft er belang bij om ze te helpen realiseren? Je hoeft nog niets te kiezen. Je legt alleen de basis voor het gesprek dat volgt. Daarmee is de Quickscan ook een kans om collega's uit andere domeinen, gezondheid, sociaal, mobiliteit, klimaat, vroeg aan tafel te krijgen en het gesprek over gezonde leefomgeving te openen.

Wat lever je op?

- Een globale schets van het gebied
- Een voorsortering van maatschappelijke waarden: een eerste prioritering (sturend, meekoppelen, vinger aan de pols) van waarden in dit gebied – nu en in de toekomst .
- Een eerste kring van potentiële baathouders en hun verwachte baten: per waarde een overzicht van partijen die er belang bij hebben en die je in de Kansanalyse gericht kunt benaderen.
- Een gespreksdocument voor het kernteam: kort, visueel, deelbaar.



Voedt onderdeel A (Gebiedsambitie) van het [Programma van Waarden](#). De resultaten worden in de Kansanalyse getoetst en aangescherpt.



Quickscan
Waardegedreven
Potentieel



Aanpak



Bouwstenen



Programma



Oproep

Quickscan Waardegedreven Potentieel

Startpunt voor waardegedreven denken, samenwerken en rekenen

De Quickscan is het startpunt voor waardegedreven denken, samenwerken én rekenen. De Quickscan biedt een snelle, eerste scoring van het potentieel in het gebied om maatschappelijke waarden mee te koppelen met de gebiedsontwikkeling.

Hiertoe worden de volgende stappen genomen:

1. **Prioriteer maatschappelijke waarden**
2. **Grove selectie van potentiële baten en baathouders**
3. **Bepaal verwachte belangen van potentiële baathouders**
4. **Overzicht waardegedreven potentieel van de gebiedsontwikkeling**

Om een breed perspectief te hebben bij aanvang, vul je bij voorkeur de Quickscan in met collega's met verschillende expertises.

BOUWSTEEN 1


Quickscan **waardegedreven** potentieel

In ongeveer twee uur leg je samen met collega's de basis voor het Programma van Waarden: welke maatschappelijke waarden zijn sturend voor dit gebied, en wie zijn de eerste baathouders?

Je doorloopt vier stappen

- 1 Schets het gebied in grove lijnen
- 2 Prioriteer de twaalf maatschappelijke waarden
- 3 Verbind waarden aan baathouders
- 4 Vat samen op één pagina

Tip. Vul de Quickscan samen in met collega's uit verschillende domeinen (gezondheid, sociaal, mobiliteit, klimaat). Je kunt stap 1 en 2 individueel voorbereiden en daarna gezamenlijk bespreken.

 Klik [hier](#) om naar de Quickscan te gaan


Quickscan
Waardegedreven
Potentieel













Quickscan Waardegedreven Potentieel

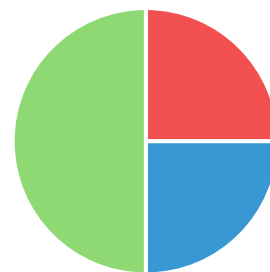
Hoe pak je het aan?

De Quickscan voer je uit met een klein kernteam: typisch de projectleider, een collega vanuit ruimte/stedenbouw, iemand vanuit gezondheid (GGD of intern) en iemand met kennis van het sociaal domein in dit gebied (welzijnsorganisatie, wijkverpleging, of jongerenwerk). Zonder gezondheid en sociaal domein wordt de scan smal. Reken op een dagdeel, eventueel verdeeld over twee sessies.

Stap 1. Schets het gebied in grove lijnen.

Welk type opgave: uitleglocatie, inbreiding of transformatie? Welke schaal: lokaal, regionaal, of landelijk uitstraling? Wat is de globale grond- en eigendomssituatie? En: wie woont en gebruikt dit gebied nu, in grote lijnen, globaal demografisch beeld, sterke sociale structuren, kwetsbare groepen? Welk ruimtelijk of sociaal beleid is relevant om [sturing](#) te geven voor de waardegedreven ontwikkeling?

Deze vragen bepalen welke waarden überhaupt op tafel komen. Het type gebied geeft al een eerste voorsortering. Bij een grootschalige uitleglocatie aan de stadsrand met regionale uitstraling komen al snel de groen-blauwe waarden naar voren: biodiversiteit, recreatie, klimaatadaptatie, toekomstbestendigheid. Bij een transformatie van een vooroorlogse woonwijk komen de rode waarden eerder in beeld: leefbaarheid, sociale cohesie, woonkwaliteit, voorzieningenniveau, en de historische of culturele context van de plek. Een inbreidingslocatie zit daar vaak tussenin en vraagt om expliciete keuzes.



■ Natuur ■ Bebouwing ■ Water

A. Uitbreiding, grootschalig

- Stadsranden / overgangsgebieden stad en land

B. Uitbreiding, kleinschalig / inbreiding

- Stadsranden / overgangsgebieden stad en land

C. Transformatie / renovatie

- Centrum
- Bestaand stedelijk weefsel



Quickscan
Waardegedreven
Potentieel



Inleiding

Aanpak



Bouwstenen



Programma



Oproep

Quickscan Waardegedreven Potentieel

Hoe pak je het aan?

Stap 2. Prioriteer de maatschappelijke waarden.

Gebruik het [Indicatorenraamwerk](#) als referentie. Werkt je gemeente in de omgevingsvisie al met Brede Welvaart of Positieve Gezondheid, dan kunnen die raamwerken uiteraard ook worden ingezet.

Loop met het kernteam de gezondheidswaarden langs en prioriteer elk op zowel fysieke als sociale aspecten. Stel daarbij steeds dezelfde vraag: **kan een fysieke en sociale ontwikkeling van dit gebied de bestaande waarde uitbouwen of versterken?**

- **Sturende waarden** (bepalen de ontwikkeling)
- **Meekoppelwaarden** (meekoppelen met sturende waarden)
- **Vinger aan de pols** (opvolgen en actie ondernemen wanneer waarde onder gewenste niveau zakt)

Het gaat hier niet om wetenschappelijke precisie; een gedeeld eerste beeld volstaat. Bij twijfel: markeer en meenemen naar de Kansanalyse.

Let op: het Indicatorenraamwerk is een leidraad, geen uitputtende lijst. Elk gebied en elke gemeenschap is anders. Het is goed mogelijk dat er waarden op tafel komen die hier niet expliciet in staan, bijvoorbeeld cultuurhistorische waarden, bestaande buurtinitiatieven, sociale structuren of de identiteit van de plek. Noteer ze; in de [Kansanalyse](#) worden ze samen met de standaardwaarden gewogen.



Quickscan
Waardegedreven
Potentieel



Aanpak



Bouwstenen



Programma



Oproep

Quickscan Waardegedreven Potentieel

Hoe pak je het aan?

Stap 3. Verbind waarden aan baathouders.

Voor de sturende en meekoppelwaarden: welke partijen hebben hier belang bij en wat zijn hun verwachte belangen? Werk in [schillen](#) rond het gebied, van direct betrokken tot indirect baathebbend op afstand:

- **Schil 1: Reguliere spelers.** Ontwikkelaar, bouwer, investeerder en interne gemeentelijke afdelingen (o.a. sociaal domein, beheer, gezondheid, sport, klimaat). Zij worden betrokken bij de realisatie van de gebiedsontwikkeling.
- **Schil 2: Partijen met publiek-maatschappelijke belangen.** Bijv. zorg- en welzijnsorganisaties, waterschappen, kennisorganisaties, onderwijsinstellingen, creatieve en culturele sector, belangenorganisaties. Zij worden betrokken voor het borgen van maatschappelijke waarde.
- **Schil 3: Bewoners en gebruikers.** Bijv. inwoners, bezoekers, ondernemers, gemeenschappen. Zij worden betrokken voor het creëren van draagvlak, community building en aansluiting op lokale behoeften.
- **Schil 4: Indirecte financieel-maatschappelijke baathouders.** Bijv. financiers met duurzaamheidsfocus, zorgverzekeraars, pensioenfondsen, schadeverzekeraars, natuur- en gezondheidsfondsen, subsidieverstrekking. Zij worden betrokken voor financiële investeringen en lange termijn waarde.

Gebruik het [Baathoudersraamwerk](#) en de [schillenbenadering](#) om dit beeld systematisch op te bouwen.

Het sociaal domein zit in deze fase al aan tafel als onderdeel van het kernteam. Bewoners zelf zitten nog niet aan tafel; zij worden in de volgende stap, [de Kansanalyse](#), via de leefwereldverkenning betrokken om de waarden die nu door het kernteam zijn voorgesorteerd te toetsen, aan te vullen en te duiden.

Stap 4. Vat samen op één pagina.

Een overzicht met eerste de baathouders, en dan een eerste duiding van hun baten voor de sturende of meekoppelwaarden. Dit document is je startpunt voor de Kansanalyse.



Quickscan
Waardegedreven
Potentieel



Aanpak



Bouwstenen



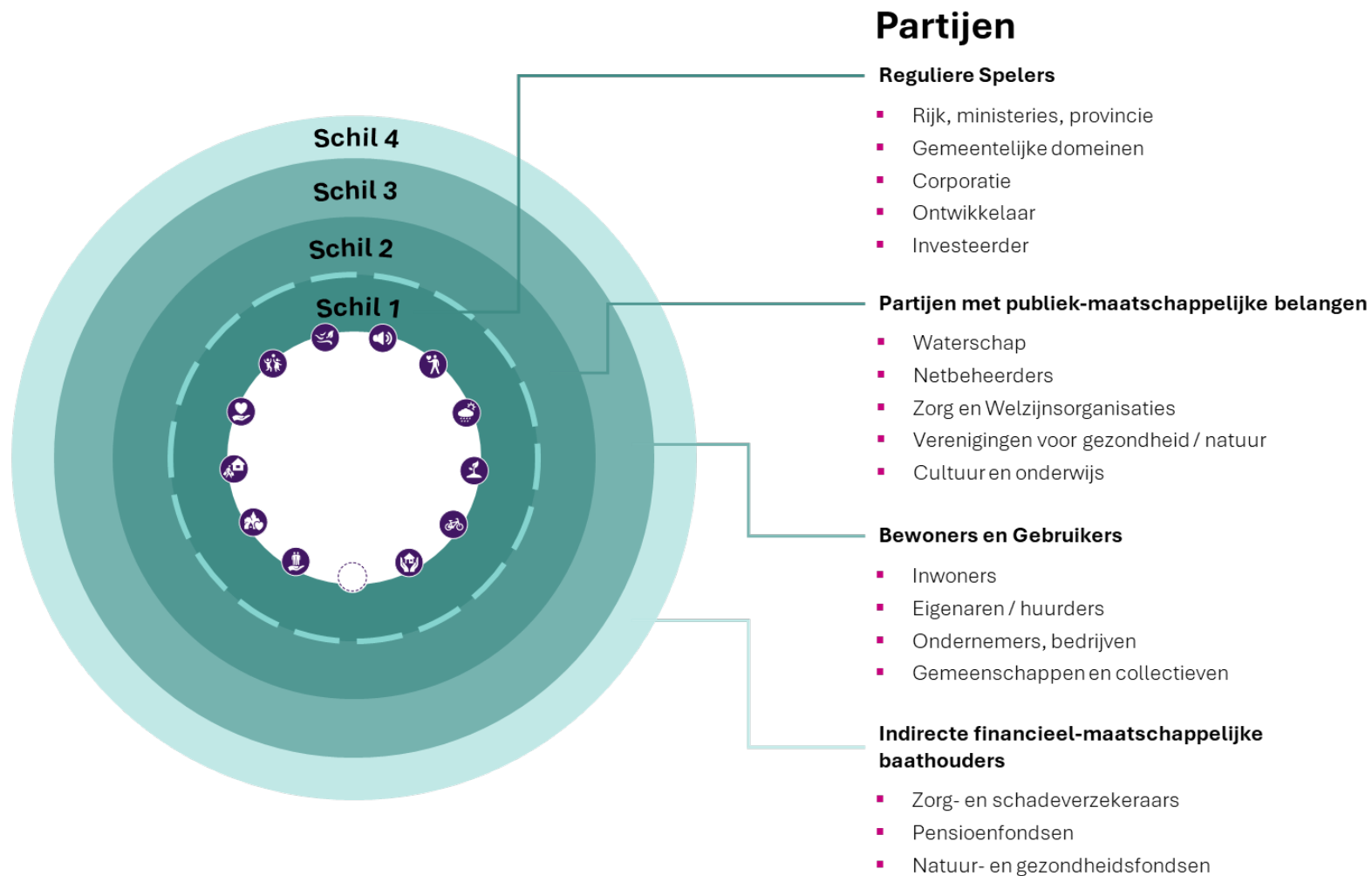
Programma



Oproep

Quickscan Waardegedreven Potentieel

Schillenbenadering



Quickscan
Waardegedreven
Potentieel



Aanpak



Bouwstenen



Programma



Oproep



Quickscan Waardegedreven Potentieel

Aandachtspunten en verder lezen

Aandachtspunten

- **Houd het licht.** Bedoeld om snel te kunnen, geen mini-onderzoek. Twijfel over een score? Markeer en meenemen naar de Kansanalyse.
- **Beleg gezondheid expliciet.** Zonder GGD of het sociaal domein aan tafel verzandt het in vastgoedlogica.
- **Geen eigendom is geen excuus om niet te scoren.** Ook zonder grondpositie geeft de Quickscan houvast voor het gesprek met grondeigenaren.
- **Begin tegelijk met een analyse van het gemeentelijk beleid.** Een Quickscan loopt vast als het gemeentelijk beleid (omgevingsvisie, grondbeleid, gezondheidsnota, HIOR) de geïdentificeerde waarden niet ondersteunt. Soms kunnen onderdelen van bestaand beleid juist helpen om de Quickscan te versterken. Toets dat al in deze fase; zie ook [Sturingskaders](#).
- **De Quickscan is een interne start, geen leefwereldverkenning.** Toetsen gebeurt in de Kansanalyse, anders blijft het een vakidee.
- **Geen keuzes hier.** Die volgen pas in Kansanalyse en Programma van Waarden.

Zie ook

- **Basisset Indicatoren Gezonde Leefomgeving** (RIVM & TNO 2025). De basisset geeft inzicht in de factoren die bijdragen aan een gezonde leefomgeving. Het maakt zo de kwaliteit van de leefomgeving en de gezondheid van de bewoners meetbaar
 - > [Aan de slag. Basisset Indicatoren Gezonde Leefomgeving](#)
 - > [Gebiedscheck Gezonde Leefomgeving](#)
- **Stapeltool Gezonde Leefomgeving** (RIVM). Inzicht in waar gezondheidsbedreigende- en bevorderende factoren in de leefomgeving samenvallen, en waar sprake is van kwetsbare bevolking. [Stapeltool](#)
- **Instrumenten Gezonde Leefomgeving** (RIVM & RWS) Overzicht van hulpmiddelen die je kunt gebruiken om gezondheid mee te nemen in beleid en gebiedsontwikkeling. [Gezondeleefomgeving.nl](#)
- **Zeven principes voor werken aan gezonde gebiedsontwikkeling**, Verheul e.a. (2023). Conceptueel kader achter de waardegedreven aanpak; aanrader voor wie de achtergrond wil snappen. [gebiedsontwikkeling.nu](#)



Quickscan
Waardegedreven
Potentieel



Aanpak



Bouwstenen



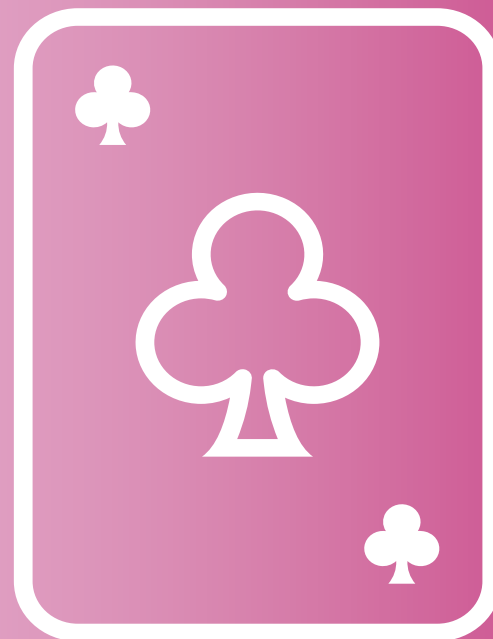
Programma



Oproep

Bouwsteen 2

Kansenanalyse



Kansenanalyse

Een waardenkompas voor het gebied

Waarom deze stap?

De [Quickscan](#) leverde een eerste beeld op van waar in dit gebied het maatschappelijke potentieel zit, met een eerste kring baathouders. Maar dat beeld is nog grotendeels gemaakt vanuit het projectteam zelf. Klopt het wel? Resoneert het bij wie er dagelijks woont? Welke kansen zien partijen zoals zorgverzekeraars, waterschap, GGD of corporaties, en wat zou ervoor nodig zijn om hen van baathouder naar shareholder te bewegen? En wat missen we omdat we het niet vanuit de plek zelf hebben opgehaald?

De Kansenanalyse zet die toetsing in gang. Je verdiept de feitelijke basis met data en beleid, je verkent de leefwereld bij wie het gebied nu maakt, en je voert gesprekken met de baathouders die je in de Quickscan hebt geïdentificeerd. Daarmee groeit een breed waarden-potentieel uit naar een concreet, gedragen waardenkompas voor het gebied.

Het type opgave kleurt waar je in deze fase op uitkomt. Bij een grootschalige uitleglocatie aan de stadsrand met regionale uitstraling staan al snel de groen-blaue waarden op de voorgrond: biodiversiteit, recreatie, klimaatadaptatie, toekomstbestendigheid. Bij een transformatie van een bestaande wijk komen de rode waarden eerder in beeld: leefbaarheid, sociale cohesie, woonkwaliteit, voorzieningenniveau.

Een inbreidingslocatie zit daar vaak tussenin en vraagt expliciete keuzes. Dit onderscheid bepaalt mede welke data je verzamelt, welke leefwereldmethode passend is, en welke baathouders je bovenaan zet.

Wat lever je op?

- **Een waardenkompas:** het vastgestelde overzicht van prioritaire en secundaire waarden voor dit gebied, gevoed door data, leefwereld en baathouders.
- **Een geüpdatete lijst baathouders:** wie willen daadwerkelijk meedoen, en in welke rol (informant, mede-investeerder, mede-eigenaar, beheerder).
- **Een eerste duiding van spanningen en dilemma's:** waar wringen waarden onderling, en welke keuzes vragen later in het Programma van Waarden expliciete weging.



Voedt onderdelen B (Waarden en ambities) en C (Leefwereld en echte betrokkenheid) van het [Programma van Waarden](#).



Inleiding



Kansen analyse

Aanpak



Bouwstenen



Programma



Oproep

Kansenanalyse

Hoe pak je het aan?

De Kansenanalyse vraagt meer tijd dan de Quickscan. De doorlooptijd hangt af van de schaal van het gebied, het aantal baathouders en de gekozen methoden voor leefwereldverkenning. Plan voldoende ruimte in voor terugkoppeling tussen de stappen, anders verzandt het.

Het kernteam blijft compact, maar de tafel breidt uit. Baathouders die in de Quickscan zijn geïdentificeerd, krijgen nu een gezicht en een stem: bewoners, omwonenden, het bredere sociaal domein (welzijn, wijkverpleging, jongerenwerk, scholen), waterschap, zorgpartijen, natuurorganisaties. Het gemeentelijk sociaal domein zat al in het kernteam vanaf de Quickscan; in deze fase verbreedt die kring zich. Naast tastbare waarden (groen, water, mobiliteit, voorzieningen, woonkwaliteit) krijgen in deze fase ook minder zichtbare aspecten een plek: bestaande sociale structuren, cultuurhistorische context, ervaren veiligheid, gevoelens van trots of uitsluiting, lokale netwerken en initiatieven. Die worden gemakkelijk over het hoofd gezien, juist omdat ze niet in een dataset zitten.

Stap 1. Verdiep de feitelijke basis.

Verzamel wat al bekend is over het gebied: gezondheidsdata (bijvoorbeeld via de Gebiedscheck Gezonde Leefomgeving, Atlas Leefomgeving, Regiobeeld, Nationaal Georegister), milieu- en klimaatdata, sociaal-demografische gegevens, bestaand beleid (omgevingsvisie, gezondheidsbeleid, woonvisie), inwonersenquêtes en relevant onderzoek.

Dit levert de feitelijke onderlaag waar de leefwereld en de gesprekken op kunnen voortbouwen. Sluit waar mogelijk aan op bestaand participatiebeleid en betrek de participatiecollega's van de gemeente.

Maak een "polaroid" van het gebied zoals het er nu bij staat: een vertrekpunt waar je later op terug kunt komen. Identificeer risico's (hittestress, geluid, omliggende industrie, gebrek aan groen) én kansen, inclusief koppelkansen met beleidsdoelen van de gemeente of provincie. Koppel die kansen vervolgens aan baathouders. Welke partij heeft baat bij welke kans, en hoe ver staat die partij van de eerste schil rond het gebied af? Het [Baathouders](#) en de [schillenbenadering](#) uit de Quickscan helpen om dat systematisch op te bouwen.

Toets in deze fase ook meteen welke waarden uit het kompas expliciet zijn opgenomen in vigerend beleid: omgevingsvisie, gezondheidsnota, woonvisie, klimaatadaptatieplan, mobiliteitsbeleid. Waarden die al in beleid zijn vastgelegd, hebben een sterker mandaat en zijn vaak ook eenvoudiger te koppelen aan beschikbare financiering of [sturingsinstrumenten](#). Beleidsmedewerkers kunnen dit doorgaans snel aanleveren; AI-tools kunnen helpen om grote beleidsdocumenten te doorzoeken. Markeer per waarde of zij in beleid is verankerd, expliciet ontbreekt, of aanpassing van beleid vraagt. Deze kan ook aanleiding zijn voor actualisatie van het gemeentelijk beleid (zie [Sturingskaders](#)).



Inleiding



Kansen analyse

Aanpak



Bouwstenen



Programma



Oproep

Kansenanalyse

Werkwijze

Data, AI en digital twinning

Moderne data-analyse combineert ruimtelijke, sociale en gezondheidsdata tot een gelaagd beeld van een gebied: waar stapelt kwetsbaarheid zich op, welke groepen worden onzichtbaar geraakt, waar liggen kansen die op het eerste gezicht niet zichtbaar zijn. Dat beeld is niet alleen informatief, het identificeert urgentie, spot blinde vlekken en geeft baathouders argumenten om te bewegen.

Digital twinning en AI versterken dit verder. Een digitale kopie van een gebied maakt het mogelijk om ingrepen door te rekenen vóórdat besluiten vallen: wat doet extra groen met hittestress, wat gebeurt er met luchtkwaliteit als een straat autovrij wordt, hoe verandert de sociale dynamiek als een voorziening verplaatst? AI herkent patronen in grote datasets die voor menselijke analyse verborgen blijven en vertaalt die naar begrijpelijke beelden.

Concreet bruikbaar in deze stap: de Gebiedscheck Gezonde Leefomgeving (Basisset Indicatoren), de Atlas Leefomgeving voor landsdekkende milieu- en klimaatdata, en het RIVM Proof of Concept voor experimentele datasets. Vul aan met lokale GGD-data, gemeentelijke GIS-data en inwonersenquêtes voor een fijnmaziger beeld op buurtniveau.

Landelijke organisaties als Dutch Metropolitan Innovations (DMI) en de Data en Kennishub Gezond Stedelijk Leven (DKH-GSL) werken aan de infrastructuur en kennisbasis die dit mogelijk maakt. De technologie bestaat, de data zijn grotendeels beschikbaar. De vraag is of je dat gereedschap nu al inzet om waardegedreven keuzes te onderbouwen, of het later pas oppakt.



Inleiding



Kansen analyse

Aanpak



Bouwstenen



Programma



Oproep



Kansenanalyse

Hoe pak je het aan?

Stap 2. Verken de leefwereld.

In deze fase wordt de stem van wie het gebied dagelijks bewoont, gebruikt of beheert systematisch opgehaald. Het is niet hetzelfde als formele inspraak of een enquête; het gaat om kennis die alleen ontstaat in gesprek, ter plekke, met mensen die hier leven. Die kennis is onmisbaar omdat zij dingen zichtbaar maakt die in data en beleidsstukken niet voorkomen: routines, sociale dynamiek, plekken die werken, plekken die mensen mijden, en wat er op het spel staat voor verschillende groepen.

Wie voert het uit? Idealiter een combinatie van het projectteam (projectleider, sociaal domein), de participatiecollega's van de gemeente, en een externe procesbegeleider met ervaring in deze methoden. Wie nodig je uit? Bewoners, omwonenden, eindgebruikers en sleutelfiguren uit het sociaal domein (welzijn, wijkverpleging, jongerenwerk, scholen). Verbind waar mogelijk met bestaand participatiebeleid en met buurttafels, wijkraden of bewoners-initiatieven die er al zijn.

Wat levert het op? Een verdiept beeld van het gebied, een eerste duiding van de waarden uit de Quickscan vanuit de leefwereld, een lijst aandachtspunten en spanningen, en een basis voor de samenwerking in de vervolgfases. Je kunt in deze stap ook al voorkeuren ophalen voor hoe bewoners en gebruikers in het vervolg betrokken willen zijn.

Twee of drie methoden passend bij dit gebied volstaat. Belangrijk is dat de uitkomsten worden teruggekoppeld aan deelnemers, ook waar inbreng niet wordt overgenomen, met onderbouwing. Dat is wat echte betrokkenheid onderscheidt van inspraak.



Inleiding



Kansen analyse

Aanpak



Bouwstenen



Programma



Oproep

Kansenanalyse

Leefwereldanalyse

Storymapping

Laat bewoners en gebruikers hun verhalen koppelen aan specifieke plekken op de kaart: waar gebeurt wat, waarom is dat belangrijk en wat zegt dit over het dagelijks gebruik van het gebied?

Variant: vraag gebruikers om plekken aan te wijzen die voor hen belangrijk zijn – om te ontmoeten, tot rust te komen of zich veilig te voelen – en koppel die verhalen aan de data.

Verhalenanalyse

Verzamel verhalen en ervaringen uit gesprekken, wandelingen of online reacties en kijk samen welke thema's steeds terugkomen, zoals veiligheid, uitsluiting, trots of ontmoeting, en hoe deze het beeld uit data verdiepen of corrigeren.



Duidingssessie

Leg kaarten en scores op tafel en laat bewoners, gebruikers en sociaal-domeinprofessionals gezamenlijk benoemen wat zij herkennen, missen of anders duiden vanuit hun dagelijkse gebruik van het gebied. Achterhaal de verhalen achter de cijfers.



Inspiratie: leefwereldanalyse

Algemeen: geef in elke sessie expliciet een plek aan “de toekomstige generatie” en vraag deelnemers om beslissingen steeds te toetsen vanuit de vraag: wat betekent dit voor iemand die hier over 20 of 30 jaar woont, werkt, recreëert?

Gebiedswandeling

Ga met bewoners en wijkprofessionals het gebied in en bespreek ter plekke waarom bepaalde plekken in analyses opvallen en hoe dat in het dagelijks leven tot uiting komt.



Toekomstscenario's

Gebruik toekomstscenario's als gesprekstool en laat deelnemers beschrijven hoe deze scenario's zouden doorwerken in het dagelijks leven van toekomstige bewoners en gebruikers. *Variant:* Laat deelnemers korte verhalen, brieven of uitspraken formuleren vanuit het perspectief van een toekomstige bewoner of gebruiker, en gebruik deze om plannen en keuzes tegen het licht te houden.

Serious gaming

Gebruik toekomstscenario's als gesprekstool en laat deelnemers beschrijven hoe deze scenario's zouden doorwerken in het dagelijks leven van toekomstige bewoners en gebruikers.



Inleiding



Kansen analyse

Aanpak



Bouwstenen



Programma



Oproep

Kansenanalyse

Hoe pak je het aan?

Stap 3. Voer gesprekken met baathouders.

Belangrijk vooraf: bewoners, omwonenden, eindgebruikers en het sociaal domein zijn ook baathouders. De leefwereldverkenning uit stap 2 is de manier waarop zij in deze fase als baathouder in beeld komen; de gesprekken in deze stap 3 lopen daar parallel aan, niet erna. De focus hier ligt op partijen die zelden vanzelf aan de ontwikkeltafel zitten (zorgverzekeraars, waterschap, werkgevers, natuurorganisaties), maar verlies de bewonerszijde niet uit het oog.

Op basis van de feitelijke analyse en de eerste leefwereldsignalen ga je in gesprek met de baathouders die in de Quickscan zijn geïdentificeerd. Wat zien zij als de belangrijkste opgave hier? Wat kunnen zij bijdragen, in geld, expertise, mensen of beheer? Onder welke voorwaarden willen ze meedoen? En vooral: wat is hun trigger om de stap van baathouder naar shareholder te zetten?

Voor partijen die zelden of nooit aan een ontwikkeltafel zitten, zoals een zorgverzekeraar, werkgever of schadeverzekeraar, is dat triggergesprek essentieel. Zij moeten herkennen hoe hun eigen maatschappelijke doelstelling zich vertaalt naar deze concrete gebiedsopgave. Bereid die vertaling actief voor: wat zijn hun strategische doelen op gezondheid, sociale ontmoeting, preventie of klimaatadaptatie, en hoe kan dit gebied daarin bijdragen? Visualisaties helpen, een kaart waarop hun belang letterlijk wordt aangewezen, doet meer dan een gespreksnotitie.

De gesprekken leveren drie dingen op: een scherper beeld van welke maatschappelijke baten daadwerkelijk haalbaar zijn, een eerste selectie van baathouders die zich willen verbinden als shareholder, en een eerste duiding van wat dat van henzelf en van de coalitie vraagt.



Kansen analyse



Inleiding

Aanpak

Bouwstenen

Programma

Oproep

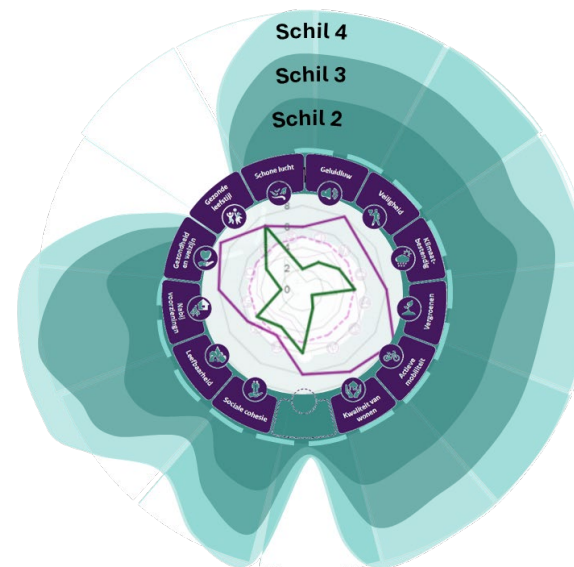
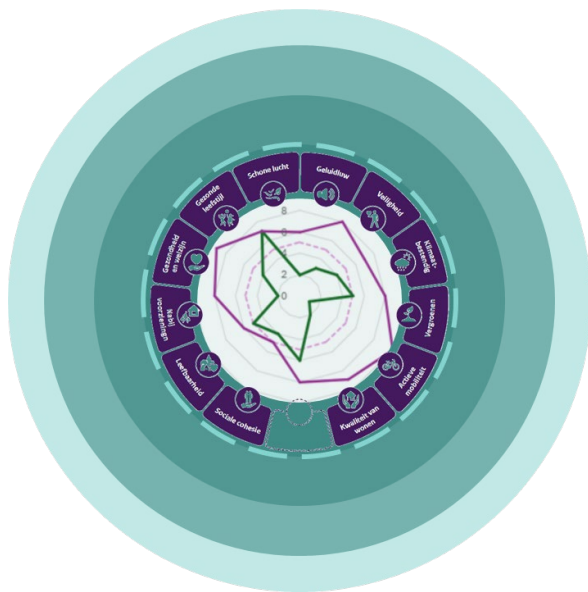
Kansenanalyse

Hoe pak je het aan?

Stap 4. Stel het waardenkompas vast.

Combineer de drie informatielagen (data, leefwereld, baathouders-perspectief) tot een vastgesteld waardenkompas. Het biedt als zodanig een geïntegreerd overzicht waarmee je in één oogopslag kunt zien waar het gebied sterk en zwak in staat, waar de grootste kansrijke verbeteringen liggen, en welke baathouders voor welke waarden aan boord zijn.

- Werk dit waardenkompas uit in een of meerdere spindiagrammen, waarin per waarde de huidige situatie en het potentieel tegen elkaar worden afgezet.



- Visualiseer in het waardenkompas ook de mate van baathouder-betrokkenheid, per schil, per waarde.

- Evalueer: Welke waarden zijn prioritair, welke secundair, welke spanningen erkennen we, en welke baathouders zijn aan boord voor welke waarden? Zijn de waarden waarop potentieel is, ook de waarden waar baathouder-betrokkenheid is? En zo ja, bij welke schillen?



Dit waardenkompas is de belangrijkste input voor het **Programma van Waarden**, onderdelen B (Waarden en ambities), C (Leefwereld en echte betrokkenheid) en D (Shareholders en gedeeld eigenaarschap).



Inleiding



Kansen analyse

Aanpak



Bouwstenen



Programma



Oproep

Kansenanalyse

Casus

Casus: Hero van Breda

Het voormalige Hero-terrein aan de Teteringsedijk in Breda, waar tot 2015 jams en frisdranken werden gemaakt, transformeert tot een nieuwe groenstedelijke wijk van 422 woningen. AM noemt het de gezondste gebiedsontwikkeling in Breda: groen, autoluw, gericht op bewegen en ontmoeten. De ontwikkeling combineert sociale en middenhuur (180), koopwoningen (174), zorgappartementen, en een eerstelijns medisch centrum (Huisartsen Onder Een Dak) op één plek.

De combinatie van wonen, zorg en groen op één plek is geen toeval, maar volgde uit het in beeld brengen van wat de wijk en zijn omgeving daadwerkelijk nodig hadden. De casus laat zien hoe een transformatieopgave wint aan kracht wanneer de leefwereld en het zorgsysteem vanaf het begin meedoen aan de kansenverkenning.

Lees meer: herovanbreda.nl



Inleiding



Kansen
analyse

Aanpak



Bouwstenen



Programma



Oproep



Kansenanalyse

Aandachtspunten en verder lezen

Aandachtspunten

- **Begin met de leefwereld voordat je gaat onderhandelen.** Als de gesprekken met baathouders starten zonder dat je weet wat in het gebied speelt, krijg je een institutioneel verhaal in plaats van een gedragen waardenkompas.
- **Bedenk per baathouder vooraf wat hun trigger is om mee te doen.** Een zorgverzekeraar of werkgever zit niet vanzelf aan een ontwikkeltafel. Vertaal hun maatschappelijke doelstellingen naar wat dit gebied hen kan opleveren, anders blijft het bij een kennismaking.
- **De aanpak hangt af van het type opgave.** Een transformatie van een vooroorlogse wijk vraagt andere data, andere baathouders en andere leefwereldmethoden dan een uitleglocatie aan de stadsrand. Geen standaardroute.
- **Spanningen zijn niet erg, ze zijn een signaal.** Een Kansenanalyse zonder spanningen heeft te weinig opgehaald. Noteer ze, ze worden in het Programma van Waarden gewogen.
- **Maak terugkoppeling onderdeel van het proces, niet een sluitstuk.** Iedereen die heeft bijgedragen wil weten wat ermee is gedaan. Plan dat van begin af aan in.

Zie ook

- **Gebiedscheck Gezonde Leefomgeving**, RIVM/GGD GHOR. Online tool die gebiedsdata over gezondheid in de leefomgeving toegankelijk maakt. gezondeleefomgeving.nl/gebiedscheck
- **Atlas Leefomgeving**, RIVM en Rijkswaterstaat. Online kaartenviewer met informatie over milieu- en gezondheidsaspecten van de leefomgeving, vaak tot op buurtniveau (lucht, geluid, bodem, hitte, groen). atlasleefomgeving.nl
- **Regiobeeld**, RIVM. Cijfers en visualisaties over gezondheid, zorg, leefstijl, bevolkingsontwikkeling en sociale en fysieke omgeving, inclusief toekomstprojecties. Geschikt voor het regionale en gemeentelijke beeld onder een gebied. regiobeeld.nl
- **Better Together**, TNO. Methoden en instrumenten voor participatieve beleidsvorming met gemeenten, GGD'en en inwonercollectieven. Bron voor de leefwereldverkenning. tno.nl/bettertogether
- **Pharos: gezonde leefomgeving en gezondheidsverschillen.** Achtergrondkennis voor de sociaal-demografische verdieping in stap 1. <https://www.pharos.nl/>
- **Vuistregels voor Bewegen, Groen en Ontmoeten (RIVM).** Concrete, ruimtelijke 'vuistregels' om bij plannen voor de leefomgeving meer rekening te kunnen houden met gezondheid. www.rivm.nl



Bouwsteen 3

Waardegedreven Samenwerkings- strategie



Waardegedreven Samenwerkingsstrategie

Van een korte lijst baathouders naar een gebiedscoalitie die zich committeert

Waarom deze stap?

In de [Quickscan](#) en [Kansenanalyse](#) heb je in beeld gebracht welke partijen baat hebben bij de gezonde gebiedsontwikkeling. Maar baat hebben is iets anders dan meedoen. De Samenwerkingsstrategie zet die stap: van baathouders die belang hebben naar shareholders die zich verbinden, samen sturen, en samen verantwoordelijkheid nemen voor de uitkomst.

In een klassieke gebiedsontwikkeling staan opdrachtgever, ontwikkelaar en corporatie aan de startstreep. Belangen zijn vast en taakgericht, besluiten worden genomen op haalbaarheid en kosten. In een waardegedreven aanpak is dat anders: de tafel is breder, rollen zijn relationeel, en besluiten worden getoetst aan het waardenkompas dat in de [Kansenanalyse](#) is vastgesteld. Bewoners en sociaal en maatschappelijk domein zijn geen "doelgroep" maar mede-ontwikkelaar van maatschappelijke waarde.

Wat lever je op?

- **Een gebiedscoalitie:** de partijen die zich als shareholder aan dit gebied verbinden, met een gedeeld waardenkader als vertrekpunt.
- **Heldere afspraken over rollen, sturing en besluitvorming:** wie zit waar aan tafel, op welk niveau is wie betrokken (raadplegen, adviseren, samen verkennen, co-creëren), en hoe worden conflicten tussen waarden gewogen.

- **Een gezamenlijke intentieverklaring:** het sluitstuk waarmee shareholders zich expliciet verbinden aan het Programma van Waarden.

Shareholders zijn baathouders die actief deelnemen aan de gebiedsontwikkeling en bijdragen in geld, tijd, expertise of beheer. Zij dragen mede-verantwoordelijkheid voor de uitkomst en verbinden zich aan het Programma van Waarden. Het waardenkompas is daaraan voorafgegaan als duiding van welke waarden in het project geborgd worden door welke baathouders aan boord te halen.



Voedt onderdelen D (Shareholders en gedeeld eigenschap) en E (Principes voor samenwerken) van het [Programma van Waarden](#).



Inleiding



Aanpak



Waardegedreven Samenwerkingsstrategie



Bouwstenen



Programma



Oproep

Waardegedreven Samenwerkingsstrategie

Waardegedreven samenwerking en Vertrouwen

	Traditionele samenwerking	Waardegedreven samenwerking
Wie zit aan tafel	Opdrachtgever, ontwikkelaar, formele stakeholders.	Brede groep baathouders die maatschappelijke waarden kunnen borgen, en die als shareholders gezamenlijk verantwoordelijkheid nemen voor de uitkomst.
Inwoners	Klant, koper of eindgebruiker; worden geïnformeerd over keuzes.	Mede-ontwikkelaar van maatschappelijke waarde; structureel betrokken als baathouder (indien mogelijk).
Rollen	Vast en taakgericht; ieder vertegenwoordigt eigen belang.	Relationeel en adaptief; partners dragen gezamenlijk verantwoordelijkheid.
Besluitvorming	Op basis van efficiëntie, haalbaarheid en kosten.	Getoetst aan het waardenkompas; conflicten worden expliciet benoemd.
Sturing	Eén partij is dominant; geld en mandaat bepalen sturing.	Meerdere partijen sturen samen vanuit gedeeld waardenkader (gebiedscoalitie).

Samenwerken aan vertrouwen

Gebiedsontwikkeling is mensenwerk. Alles staat of valt met vertrouwen tussen baathouders: de bereidheid om ondanks onzekerheid en wederzijdse kwetsbaarheid van het beste uit te gaan. Vertrouwen is geen bijproduct van een zorgvuldig proces, maar een randvoorwaarde voor gezonde gebiedsontwikkeling.

Het spanningsveld tussen publieke ambities en financiële haalbaarheid los je niet op met extra toetsingskaders. Het vraagt investering in de initiatieffase: baathouders leren elkaars taal en opgaven kennen, maken belangen en beperkingen expliciet, en formuleren samen wat op de lange termijn maatschappelijke waarde toevoegt. Gezondheid biedt daarbij een bindend perspectief. Vertrouwen werkt op drie niveaus: persoonlijk, organisatorisch en institutioneel. Juist het organisatorische niveau (mandaat, interne afstemming, besluitvorming) is bepalend. Groeit vertrouwen op werkniveau maar blijft het interne leiderschap sturen op harde KPI's, dan sneuvelt de samenwerking alsnog. Dat vraagt om procesontwerp dat ruimte schept voor iteratief doordenken, om onafhankelijke begeleiding en om bestuurlijke verankering. Een structureel onderdeel van de samenwerkingsstrategie.

Lees verder: Kersenhout, Daamen & Heurkens (2026), Samenwerken aan vertrouwen in gebiedstransformaties. stedelijketransformatie.nl



Waardegedreven Samenwerkingsstrategie



Waardegedreven Samenwerkingsstrategie

Hoe pak je het aan?

De Samenwerkingsstrategie is geen lineair stappenplan; het is een proces van wederkerige verkenning. De volgende zeven stappen lopen vaak parallel en vragen meerdere iteraties.

Stap 1. Beleg onafhankelijke procesbegeleiding.

Wijs een onafhankelijke procesbegeleider aan die het proces stuurt, overzicht bewaakt en samenwerking faciliteert. Een goede begeleider zorgt voor een veilige omgeving waarin baathouders open kunnen samenwerken, bewaakt de samenhang tussen waarden, ontwerp, financiering en governance, en legt heldere procesafspraken vast. De begeleider is geen baathouder. De gemeente kan een onafhankelijke begeleider leveren, of de begeleider wordt extern aangetrokken.

Stap 2. Krijg de baathouders aan tafel.

Voor veel partijen is de rol van baathouder, laat staan shareholder, nieuw. Aan tafel krijgen is de eerste stap; de stap naar shareholder zet je gaandeweg. Vier handvatten helpen:

- **Zien en gehoord worden.** Voor natuurorganisaties, waterschap of jongerenwerk is een plek aan de ontwikkeltafel niet vanzelfsprekend. Leg uit dat hun rol als baathouder hen in staat stelt invloed uit te oefenen op het proces, en niet op alleen het achteraf toetsen van plannen.
- **Wat te verliezen bij niet meedoen.** Maak concreet wat ontbreekt als deze partij ontbreekt. Zonder jongerenwerker geen plek voor jongeren, zonder nutsbedrijf blokkades op aansluiting.

- **Investing en rendement concreet maken.** Wat brengt elke partij in (tijd, geld, expertise, beheer) en welke zeggenschap krijgt zij daarvoor terug? Een bewoner investeert vaak tijd, een waterschap tijd plus geld; allebei mogen meebeslissen, maar op verschillende niveaus.
- **Wat hebben baathouders aan elkaar.** Partijen haken aan wanneer zij zien hoe andere baathouders hun eigen belang versterken. Een corporatie heeft baat bij een actief sociaal domein, een zorgverzekeraar bij groene buurten, een ondernemer bij ontmoeting in de straat.



Waardegedreven
Samenwerkings-
strategie



Waardegedreven Samenwerkingsstrategie

Hoe pak je het aan?

Niet iedereen hoeft aan tafel. Voor elke kernwaarde geldt: wie heeft hier belang bij en kan een rol pakken? Een kleinere, scherpere kring met de juiste partijen werkt beter dan een grote tafel waarin iedereen formeel vertegenwoordigd is maar niemand mandaat heeft.

De rol van bewoners en sociaal domein

Bewoners en het bredere sociaal domein horen vanaf het begin aan deze tafel, niet als latere toevoeging. Het gemeentelijk sociaal domein zat al in het kernteam vanaf de Quicksan; in de Kansanalyse zijn bewoners betrokken via de leefwereldverkenning. In de Samenwerkingsstrategie wordt die kring formeel: bewoners, omwonenden, eindgebruikers en sleutelfiguren uit welzijn, wijkverpleging, jongerenwerk en scholen krijgen een vaste plek aan de ontwikkeltafel.

Hun positie volgt een logica van haalbaarheid: bij voorkeur eindgebruikers zelf, anders omwonenden, anders sleutelfiguren uit het sociaal domein die dagelijks met de doelgroep werken. Zonder die kennis lopen plannen het risico goed te zijn op papier en te stranden in de praktijk. Spreek per groep af op welk niveau van betrokkenheid wordt gewerkt: raadplegen, adviseren, samen verkennen, of co-creëren. Onuitgesproken verwachtingen zijn de belangrijkste oorzaak van teleurstelling. De afspraken over betrokkenheid komen daarom ook in het [Programma van Waarden](#), onderdeel C, terecht.

Stap 3. Start met waarden.

Begin met een expliciete bevestiging van de waarden die in dit gebied prioriteit hebben. Het Waardenkompas uit de Kansanalyse is daarvoor het vertrekpunt: het is gevoed door één-op-één-gesprekken met baathouders en kan als gedragen uitgangspunt worden gebruikt. Maak de waarden concreet en bespreek wat ze betekenen voor verschillende partijen. Samenwerking rond publieke waarde werkt alleen als zij iteratief en wederzijds is. Zodra betrokkenen hun eigen belang voldoende herkennen en hun risico's zien afnemen, maakt het proces een sprong: het gemeenschappelijk belang wordt groter, het individuele belang weegt minder zwaar.

Leg de waarden vast in het Programma van Waarden en gebruik ze consequent om besluiten aan te toetsen. De waarden zijn ook het vertrekpunt voor de selectie van baathouders.



Waardegedreven Samenwerkingsstrategie



Inleiding

Aanpak

Bouwstenen

Programma

Oproep

Waardegedreven Samenwerkingsstrategie

Hoe pak je het aan?

De taalkwestie

Een groot deel van de moeite in waardegedreven samenwerken zit in taal. Een ruimtelijk planner spreekt over uitgeefbaar oppervlak, een GGD-arts over gezondheidswinst, een welzijnswerker over sociale samenhang, een waterschap over peilbeheer. Dezelfde plek, andere woorden, andere betekenis. Wie de ander niet probeert te verstaan, gaat snel langs elkaar heen praten.

De brug tussen fysiek en sociaal domein vraagt van beide kanten bereidheid om de eigen taal te relativeren. Een ontwikkelaar die "leefbaarheid" leest als een vage wens, mist wat een welzijnswerker er aan ervaringskennis onder verstaat. Een sociaal domein dat "GREX" wegzet als technocratische logica, mist hoe daarbinnen wel degelijk waardenkeuzes worden gemaakt. Maak die taal expliciet in de eerste sessies van de gebiedscoalitie. Vraag elkaar wat termen betekenen. Vertaal niet, maar verken. Een goede procesbegeleider helpt daarbij.

Stap 4. Ken rollen toe.

Aan de klassieke tafel zijn rollen taakgericht: ieder vertegenwoordigt een eigen belang. Aan de waardegedreven tafel zijn rollen relationeel en adaptief: partners dragen gezamenlijk verantwoordelijkheid. Maak expliciet welke rollen partijen kunnen hebben, maar houd ruimte om ze gaandeweg te laten meebewegen. Belangen, betrokkenheid en capaciteit veranderen. Leg vast hoe veranderingen in rollen met de groep worden gedeeld en hoe er samen een oplossing voor wordt gevonden. Dit vraagt actieve procesregie en periodieke reflectie.

Rollen in een waardegedreven samenwerking zijn bijvoorbeeld: baathouders gebouwde omgeving (ontwikkelaar, gemeente), gezondheid en welzijn (gemeente, GGD), buurtcultuur (inwoners en hun vertegenwoordigers), natuur en water (natuurorganisaties, waterschap). Welke rollen er zijn, hangt af van de gekozen waarden; zie het Baathoudersraamwerk. In dit proces kunnen ook al de eerste twee stappen van de [Financieringskaders](#) worden gezet: baten en randvoorwaarden expliciet maken.



Waardegedreven Samenwerkingsstrategie



Inleiding

Aanpak

Bouwstenen

Programma

Oproep

Waardegedreven Samenwerkingsstrategie

Hoe pak je het aan?

Stap 5. Verbind kleine en grote bijdragen.

Niet elke baathouder hoeft een grote, financiële investering te doen. Veel maatschappelijke waarde ontstaat juist door kleinere bijdragen van uiteenlopende baathouders die grote investeringen mogelijk of efficiënt maken. Vijf voorbeelden:

- Bewoners die hun voortuinen incidenteel nat laten worden, waardoor de plek functioneert als waterbergingslocatie en elders ruimte ontstaat voor andere functies.
- Bewoners die investeren in gezamenlijk beheer van groen, waardoor extra investeringen in groen mogelijk worden zonder extra beheercapaciteit.
- Een buurtsportcoach die de nieuwe sport- en beweegplekken vanaf dag één geprogrammeerd houdt, waardoor de fysieke investering daadwerkelijk gebruikt wordt.
- Een schadeverzekeraar die meedenkt over regenwaterbuffering en hemelwaterafkoppeling, waardoor klimaatadaptieve ingrepen mede vanuit schadepreventie worden gefinancierd.
- Actieve inzet van bewoners bij het programmeren van een ontmoetingsplek voor de eerste bewoners en tijdelijke gebruikers, waardoor het gebied sociaal blijft functioneren in de aanloopfase.

Deze "micro-haakjes" zijn vaak doorslaggevend voor het slagen van een macro-investering. Maak ze expliciet in de samenwerkingsafspraken.

Met dit type bijdragen verschuift een baathouder feitelijk naar een shareholder: niet formeel aangewezen, maar wel meedoend aan de uitkomst. Hoe je deze gemengde bijdragen vervolgens financieel en juridisch verankert, is beschreven in de bouwsteen [Financieringskaders](#).

Stap 6. Werk aan vertrouwen, besluitvorming en bestendingig.

Veel partijen aan tafel betekent vele ambities, wensen en risico's. Dat brengt spanningen met zich mee. Om als gebiedscoalitie verder te komen, is gefaseerde begeleiding van het gesprek nodig, gericht op wederzijds begrip en een cultuur van samenwerken waarin tegenstrijdige belangen ruimte krijgen. Besluiten worden niet alleen op efficiëntie en kosten genomen, maar getoetst aan het gezamenlijke waardenkader. Zorg voor duidelijke spelregels, creëer een veilige setting waarin zorgen open op tafel kunnen, en houd het proces transparant. Mogelijk vraagt dit het anders inzetten van [sturingsinstrumenten](#) of aanpassing van gemeentelijk beleid.

Bouw feedbackloops in. Een waardegedreven proces is geen rechte lijn. In elke fase, van planvorming tot aanbesteding tot realisatie tot beheer, hoor je terug te gaan naar het Programma van Waarden en te checken of de ambities nog centraal staan en leidend zijn. Leg in de samenwerkingsstrategie expliciet vast wanneer die ijkmomenten zijn, wie ze belegt, en wat er gebeurt als er afgeweken wordt van de geprioriteerde waarden.



Inleiding



Aanpak



Waardegedreven Samenwerkingsstrategie



Bouwstenen



Programma



Oproep

Waardegedreven Samenwerkingsstrategie

Hoe pak je het aan?

Toetst bij elk besluit of de stap nog in lijn is met de gestelde ambities uit het waardenkompas. Dat klinkt simpel, maar voorkomt dat onder financiële of uitvoeringsdruk de ambities geleidelijk worden uitgehold. Het [Programma van Waarden](#) werkt zo als checklist door het hele proces, niet alleen als startdocument.

Intentieverklaring

Als sluitstuk tekenen de betrokken baathouders een gezamenlijke intentieverklaring op het Programma van Waarden. Hiermee verbinden zij zich expliciet, als shareholders, aan de vastgestelde kaders. Bewonersvertegenwoordiging en sociaal domein zijn als zelfstandige partijen mede-ondertekenaar. De verklaring is geen contract met juridische verplichtingen, maar een normatieve verankering: partijen spreken uit dat zij hun eigen doelen en besluiten afstemmen op de gezamenlijke waarden, en bereid zijn vanuit dit kader samen te werken, te leren en keuzes te maken. Aan het opstellen van de verklaring kan ook de [financieringsstap](#) worden gekoppeld.

Voor de gemeente betekent dit dat de wethouder en het college het Programma van Waarden en de bijbehorende werkwijze actief omarmen, ook als de uitkomst nog niet helemaal vastligt. Zonder die bestuurlijke rugdekking valt de coalitie bij de eerste tegenwind uit elkaar.

Stap 7. Borg de doorwerking naar beheer en uitvoering.

Veel waardegedreven initiatieven verzanden niet in de initiatief-fase, maar in de jaren daarna. De gebiedscoalitie die in de vorige stappen is opgericht, is bedoeld om die doorwerking te borgen. Dat. lukt alleen als de afspraken expliciet doorlopen tot in beheer en gebruik. Drie aandachtspunten:

- **Maak doorwerking onderdeel van de intentieverklaring.** Shareholders verbinden zich niet alleen aan het opstellen van het Programma van Waarden, maar ook aan de borging tot na oplevering. Leg vast wie welke rol heeft in beheer: groenbeheer, programmering van ontmoetingsplekken, monitoring van gezondheidsindicatoren.
- **Beleg het rentmeesterschap.** Wijs een partij of coalitie aan die na oplevering eindverantwoordelijk is voor het bewaken van de vastgestelde waarden. Dat kan een gemeentelijke programma-manager zijn, een corporatie, een bewonersvereniging of een combinatie.
- **Verminder afhankelijkheid van individuele trekkers.** Een waardegedreven aanpak die volledig leunt op één enthousiaste wethouder of projectleider, valt om zodra die persoon vertrekt. Verankeren betekent dat de werkwijze in beleid, in overeenkomsten en in governance is vastgelegd, en niet alleen in netwerken en goede wil.



Waardegedreven Samenwerkingsstrategie



Waardegedreven Samenwerkingsstrategie

Casus

Casus: Rhapsody in West, Amsterdam

Rhapsody in West is een woningbouwcomplex van 239 appartementen in de Kolenkitbuurt, Amsterdam West. Stadsdeel Amsterdam West koos voor deze kavel niet voor het hoogste bod, maar voor het beste plan: focus op duurzaamheid en toegevoegde waarde voor de buurt. De winnende inzending (Tangram Architecten en Urban Sync, met ontwikkelcombinatie SBB / De Nijs) begon niet met een uitgewerkt ontwerp, maar met luisteren naar de buurt.

Stadmakers en kunstenaars die al actief waren in de wijk, waaronder collectief Cascoland, kregen een rol in het proces. Tijdens de bouwperiode functioneerde een ankerplek waar bewoners, gemeente, ontwikkelaars, kunstenaars, belegger en bouwers elkaar bleven ontmoeten. Het integrale ontwerpteam werkte daardoor met inbreng uit de buurt en de wens om méér dan energieneutraal te bouwen. Na oplevering is de ankerplek geland in de openbaar toegankelijke binnentuin en wordt geprogrammeerd door community managers die in het complex wonen.

De casus illustreert hoe een gebiedscoalitie ontstaat door vroeg te beginnen, breed te luisteren, en de relationele basis ook tijdens en na de bouw vast te houden. Rhapsody won onder meer de SKG Award in 2021.

Lees meer: urbansync.nl, tangram.nl



Waardegedreven
Samenwerkings-
strategie



Inleiding

Aanpak

Bouwstenen

Programma

Oproep

Waardegedreven Samenwerkingsstrategie

Aandachtspunten en verder lezen

Aandachtspunten

- **Onafhankelijke procesbegeleiding loont.** Een waardegedreven coalitie vraagt om een gespreksleider zonder eigen belang in de uitkomst, die partijen helpt elkaars taal te verstaan en spanningen bespreekbaar te maken.
- **Geen afvinkstap.** Een gebiedscoalitie ontstaat niet in een kick-off, maar groeit.
- **Spreek vooraf af op welk niveau elke partij betrokken is.** Een waterschap kan mede-eigenaar zijn, een bewonersgroep co-creëren, een werkgever adviseren; maak dat expliciet.
- **Veiligheid vraagt aandacht.** Heldere spelregels en ruimte voor dilemma's voorkomen dat impliciete aannames de samenwerking blokkeren.
- **Cultuur en menskant zijn geen doodoener.** Plan tijd in voor kennismaken.
- **Een waardegedreven coalitie loopt soms vast op bestaand gemeentelijk beleid.** Toets vroegtijdig of het beleidshuis (omgevingsvisie, grondbeleid, aanbesteding) ruimte biedt.

Zie ook

- **Vanuit sociaal en ruimtelijk perspectief samen werken aan een gezonde leefomgeving** (RIVM). Handreiking voor gemeente en GGD: vanuit sociaal en ruimtelijk perspectief samen werken aan een gezonde leefomgeving. rivm.nl
- **Cursus Gezonde Leefomgeving** maak kennis met andere thema's dan je eigen expertise, waardoor het makkelijker wordt om samen te werken met collega's met andere achtergronden. Gezondeleefomgeving.nl
- **Collective Impact** (FSG, John Kania & Mark Kramer). Methodologie voor sectoroverstijgende samenwerking aan complexe maatschappelijke vraagstukken. Bruikbaar voor het organiseren van een gebiedscoalitie. collectiveimpactforum.org
- **Fysiek volgt Sociaal:** negen visies op de leefomgevingen van morgen, Ministerie van Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening (2025). Over hoe de fysieke leefomgeving sociale opgaven kan ondersteunen, en hoe sociaal en fysiek domein samenwerken in de praktijk. ruimtelijkeordering.nl/
- **UNLOCK System Transitions**, TNO. Methodologie voor integrale samenwerking bij complexe transitievraagstukken, gericht op het overstijgen van symptoombestrijding en kortetermijndenken. tno.nl



Bouwsteen 4

Financieringskaders



Financieringskaders

Hoe rekenen we, en wat doen we als de gangbare modellen tekortschieten?

Waarom deze stap?

Nieuwe bewoners krijgen de sleutel van hun woning op het moment dat alle exploitaties gesloten en opgeborgen zijn. Dat is eigenlijk vreemd: pas dan begint de fase van het maatschappelijk rendement. De grondexploitatie stuurt op kosten en opbrengsten binnen de ontwikkelperiode, voor een beperkt aantal partijen. Maatschappelijke waarden zoals gezondheid, sociale samenhang of klimaatadaptatie laten zich daarbinnen nauwelijks kapitaliseren. Ze materialiseren zich op langere termijn en bij andere partijen dan degene die investeert. In het huidige model verschijnen ze daardoor als kostenpost, terwijl het in werkelijkheid investeringen zijn in toekomstig rendement.

Wat eigenlijk nodig is, is een [fundamenteel andere manier van rekenen](#): een gebiedsexploitatie over de hele levensduur. Een model waarin baathouders elkaars kosten en baten delen via een transparante verdeelsleutel, en waarin toekomstige opbrengsten naar het nu worden gehaald. Een model dat niet uitgaat van wat een grondeigenaar terugverdient bij uitgifte, maar van wat een gebied aan maatschappelijke en gebruikswaarde oplevert over twintig, dertig of vijftig jaar.

Dat nieuwe model is er nog niet in beproefde vorm. Daarom heeft deze bouwsteen een ander karakter dan de vorige drie. We laten zien wat je nu, binnen het huidige systeem, al kunt doen. Dat helpt. Maar het is niet genoeg. Aan het eind van deze bouwsteen leggen we de vinger op wat écht anders moet, als opmaat naar de [oproep](#) die we later in deze handreiking doen.

Wat lever je op?

- **Een waardegedreven financiële denkrichting voor dit gebied.** Je maakt expliciet welke maatschappelijke baten dit gebied oplevert, voor welke partijen en op welke termijn. Hiermee verschuift het gesprek van "Hoe krijgen we de grondexploitatie sluitend?" naar "Welke waarde creëren we hier, voor wie, en wie kan daarin meedoen?"
- **Concreet zicht op bijdragen van baathouders.** Per prioritaire waarde wordt inzichtelijk welke bijdrage (financieel of in beheer, expertise, programmering) door welke baathouder geleverd kan worden en onder welke voorwaarden.
- **Een voorzet voor co-financiering** in het Programma van Waarden, onderdeel E (rekenen).
- **Een scherp beeld van waar het systeem wringt:** welke maatschappelijke waarden niet landen in de grondexploitatie en waar kosten en baten bij verschillende partijen terechtkomen.



Voedt onderdelen D (Shareholders en gedeeld eigenaarschap) en E (Principes voor samenwerken) van het [Programma van Waarden](#).



Inleiding



Aanpak



Financieringskaders

Bouwstenen



Programma



Oproep

Financieringskaders

Hoe pak je het aan?

Drie stappen binnen het huidige proces:

Stap 1. Begin bij baten en baathouders, niet bij de financieringsvorm.

Inventariseer de koppelkansen, baten en baathouders uit de [Quickscan](#) en [Kansenanalyse](#). Welke baten levert dit gebied op, voor wie en op welke termijn? Denk aan een mobiliteitsingreep die voortbouwt op informele looproutes, of een groenstructuur die een al gebruikte ontmoetingsplek versterkt. Kleine ruimtelijke ingrepen waar verschillende baathouders zich aan kunnen verbinden. Door bij baten te beginnen voorkom je dat de financieringsvorm de inhoud bepaalt.

Stap 2. Verbreed de blik voorbij de korte termijn.

Financiering gaat niet alleen over investeringskosten aan de voorkant, maar ook over voorfinanciering (kosten vóór de baten), exploitatie- en beheerkosten op de lange termijn, toekomstige opbrengsten, en de verdeelsleutel tussen baten en lasten over baathouders. Een waardegedreven financieringsmodel rekent over de gehele levenscyclus van het gebied, niet alleen over de ontwikkelperiode. Dit vraagt een kanteling: van opleveren en beperkt risicodragerschap, naar gezamenlijke verantwoordelijkheid voor beheer en effecten na oplevering. Een effectverplichting op middellange en lange termijn, in plaats van een inspanningsverplichting op de korte termijn.

Stap 3. Verbind grote en kleine bijdragen.

Een waardegedreven financieringsmodel, zoals bijvoorbeeld een revolverend gebiedsfonds, combineert grote investeringen met kleinere bijdragen van uiteenlopende baathouders en heeft een tijdshorizon voorbij de sleuteloverdracht. Grote investeringen komen vaak van gemeente, ontwikkelaar, of corporatie ; kleinere bijdragen van bewoners, eindgebruikers, sportcoaches, zorgverzekeraars, schadeverzekeraars of welzijnsorganisaties. De kunst is om een financieringsmodel op te zetten dat deze twee niveaus aan elkaar koppelt: een fysieke investering wordt waardevol door wat er programmatisch en sociaal omheen gebeurt. Ter inspiratie, [de city deal openbare ruimte](#) brengt verschillende type fondsen en hun kenmerken in beeld.

Leg in alle gevallen vast in welke vorm partijen bijdragen (geld, tijd, expertise, beheer) en onder welke voorwaarden: periode, mandaat, garanties, en de relevante wet- of regelgeving.



Financierings-
kaders



Financieringskaders

Twee alternatieve scenario's

Om de stap te maken van analyse naar besluitvorming helpt het om in de initiatiefase niet direct naar één financieringsoplossing te zoeken, maar te werken met een beperkt aantal financieringsscenario's. Scenario's maken zichtbaar welke route op dit moment het meest realistisch is, welke maatschappelijke waarden al binnen het huidige systeem kunnen worden meegenomen, en waar aanvullende samenwerking of experiment nodig is. Het doel van deze scenario's is niet om direct een sluitende businesscase te presenteren, maar om bestuurlijke keuzes expliciet te maken: hoe ver willen partijen gaan in het delen van kosten, baten, risico's en verantwoordelijkheid?

Dat past bij de functie van deze bouwsteen: vandaag handelingsperspectief bieden, en tegelijk zichtbaar maken waar verdere ontwikkeling van een langjarige gebiedsexploitatie nodig is.

De scenario's hieronder bouwen op elkaar voort. Scenario 1 – Optimaliseren binnen het bestaande systeem (GREX) – vormt in vrijwel alle gevallen de basis. Scenario 2 – Co-financiering door baathouders – komt in beeld zodra baathouders concreet voordeel zien en bereid zijn bij te dragen.

Route	Vertrekpunt	Wat het inhoudt	Wanneer toepasbaar
Route 1: GREX	Klassieke grondexploitatie	Maatschappelijke waarden worden zo goed mogelijk meegenomen binnen bestaande instrumenten: kwaliteitseisen, tendercriteria, samenwerkingsovereenkomsten, programmatische koppelkansen. De basislogica blijft de grondexploitatie.	Vrijwel altijd de basis. Bestuurlijk het herkenbaarst.
Route 2: Co-financiering door baathouders	Gedeelde waardepropositie	Baathouders die aantoonbaar baat hebben bij de maatschappelijke waarden van het gebied, dragen bij: in geld, beheer, expertise of programmering. De financieringslogica verschuift van een gesloten projectmodel naar een gedeeld belang.	Zodra baathouders concreet voordeel zien en bereid zijn bij te dragen. Bouwt altijd voort op Route 1.

Niet elke baathouder wordt automatisch financierier. Een zorgverzekeraar hoeft niet in de grondexploitatie te stappen om toch relevant bij te dragen: die bijdrage kan landen in een buurtprogramma, preventieve voorziening of exploitatie van een ontmoetingsplek. Het geld zit niet op één plek, maar wordt verbonden rond de gekozen waarden.



Inleiding



Aanpak



Financieringskaders

Bouwstenen



Programma



Oproep

Financieringskaders

Casus

Casus: De Suikerzijde, Groningen

Eerste stappen in het ontwikkelen van een nieuw waardegedreven financieringsmodel zien we in Groningen. In De Suikerzijde, een nieuw stadsdeel in Groningen, onderzoekt de gemeente samen met zorgverzekeraar Menzis, woningcorporaties Nijestee en Patrimonium en ontwikkelaar Dura Vermeer de oprichting van een gebiedsfonds. Het idee: partijen die op termijn baat hebben bij een gezonde, sociale wijk, investeren daar aan de voorkant in mee. Niet achteraf, als problemen zich aandienen, maar als bewuste keuze vooraf.

Het fonds moet toekomstige besparingen in zorg, welzijn én leefbaarheid gedeeltelijk voorfinancieren: denk aan een buurthost, een buurtkamer en een horecalocatie die vanaf dag één open is. De redenering is eenvoudig: bewoners die elkaar ontmoeten, bewegen en minder eenzaam zijn, blijven langer gezond en sociaal verbonden. Dat scheelt zorgkosten én bespaart corporaties op leefbaarheidsproblemen. Dus is het gerechtvaardigd dat zorgverzekeraars en corporaties meebetalen aan de omgeving die dat mogelijk maakt.

Lees meer: Stadszaken, "[In Groningen betalen baathouders mee aan een gezonde leefomgeving](#)"



Inleiding



Aanpak



Financierings-
kaders

Bouwstenen



Programma



Oproep

Financieringskaders

Aandachtspunten en verder lezen

Aandachtspunten

- **Begin bij baten en baathouders, niet bij de financieringsvorm.** Anders verval je terug in de logica van de grondexploitatie.
- **Bestaande instrumenten zijn vaak ontoereikend voor een meervoudige aanpak.** Veel kan met wat er is, maar combineren en lange-termijngebruik gebeurt nog te weinig.
- **Wederzijds vertrouwen en transparantie zijn voorwaardelijk.** Geen openheid over risico, rendement en zeggenschap betekent geen langetermijnsamenwerking.
- **Houd als gemeente rekening met een verschuiving van ambtelijke capaciteit naar de initiatieffase.** Borg vooraf dat inzet van financiële middelen meeschuiven naar deze fase.
- **Financiering mag ongelijkheid niet vergroten.** Weeg per vorm de gevolgen voor betaalbaarheid, toegankelijkheid en zeggenschap van bewoners.
- **Pin je niet vast op het huidige model.** De drie stappen helpen vandaag; voor morgen is meer nodig.

Zie ook

- **Investeren in Integraliteit**, De Natuurverdubbelers (2024). Praktijkmateriaal over collectief investeren in natuur en gezondheid in gebiedsontwikkeling. natuurverdubbelers.nl
- **Samen bouwen aan een gezonde leefomgeving, RIVM.** Onderzoek naar wat werkt om financiering rond te krijgen voor gezondheid in de leefomgeving. rivm.nl
- **Gebiedsontwikkeling nieuwe stijl, eerste stappen in de praktijk.** Inzichten in praktijkvoorbeelden van vernieuwende gebiedsontwikkeling. gebiedsontwikkeling.nu
- **Samen Slim**, Watertorenberaad. Inzichten over het verbinden van investeringsstromen aan publieke waarde. watertorenberaad.nl
- **Groen op de Balans**, T. (2025), Triple E. Onderzoek naar de maatschappelijke en economische baten van de groene stad. triplee.eu
- **Frank ten Have over een gebiedsexploitatie nieuwe stijl.** gebiedsontwikkeling.nu
- **Financiële stromen voor een gezonde leefomgeving** (Dooghe, 2026). Onderzoek naar hoe het al de niet investeren in een gezonde leefomgeving de budgetten van verschillende domeinen binnen een gemeente positief of negatief beïnvloedt. [TNO Vector](https://tno.nl)



Financierings-
kaders



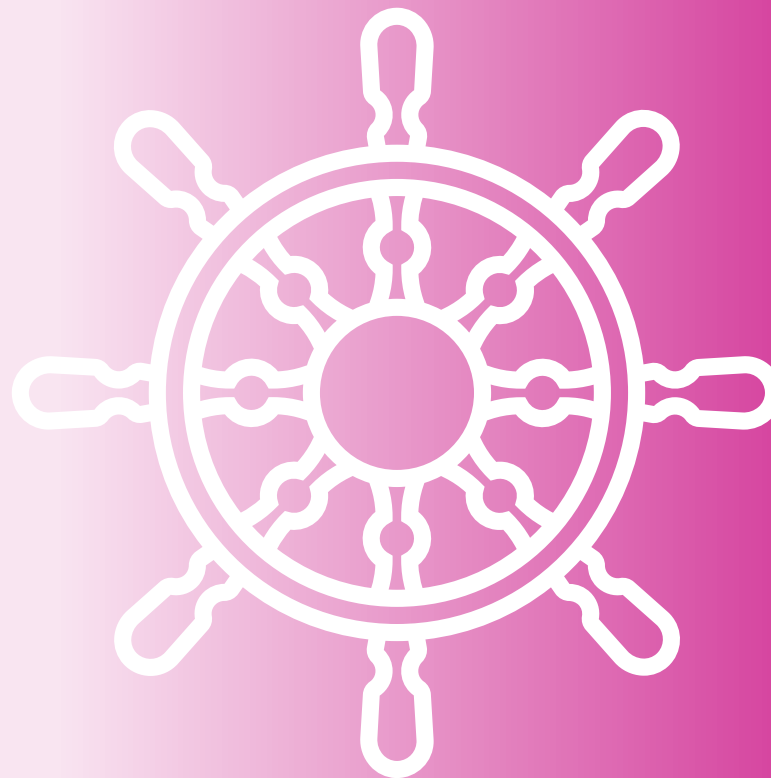
Instrumenten

Waardegedreven Gezonde Gebiedsontwikkeling

Naast de vier bouwstenen werkt deze handreiking met drie **instrumenten** die je in meerdere fasen van de initiatieffase inzet: Sturingskaders, het Indicatorenraamwerk en het Baathoudersraamwerk.

Anders dan de bouwstenen leveren ze geen eigen gebiedsanalyse op; ze ondersteunen de bouwstenen waar nodig. Lees ze als naslag, niet als afzonderlijke stappen.

Instrument: **Sturingskaders**



Sturingskaders

Welke instrumenten heeft de gemeente om vroeg op waarde te sturen, en hoe zet je ze in de juiste volgorde in?

Karakter van dit onderdeel

Anders dan de vier voorgaande bouwstenen levert Sturingskaders geen eigen gebiedsanalyse op. Het is een instrumentenkoffer die gebruikt wordt in elk van de bouwstenen: van de toets op het gemeentelijk beleid in de [Quickscan](#) tot de tenderkeuzes na het [Programma van Waarden](#). Lees dit onderdeel als naslag, niet als afzonderlijke stap.

Waarom dit ertoe doet

Als projectleider zit je in het hart van de paradox: ambities worden vroeg uitgesproken, maar pas laat juridisch verankerd. In de tussentijd verschuiven prioriteiten, wisselen partijen, en eroderen afspraken. Dit hoofdstuk laat zien hoe je dat voorblijft, niet door nieuwe instrumenten uit te vinden, maar door de bestaande in de juiste volgorde en met de juiste intentie in te zetten. De instrumentenkoffer is groter dan je denkt, en de meeste sturingsmacht zit aan de voorkant, niet in de anterieure overeenkomst aan het einde.

Wat in de praktijk vaak misgaat: gezondheidsambities worden in de eerste fasen mondeling of beleidsmatig benoemd, maar pas bij de omgevingsvergunning of de anterieure overeenkomst geconcretiseerd in afdwingbare afspraken. Op dat moment liggen ontwerp, programma en grondafspraken al grotendeels vast, en is er weinig ruimte meer om bij te sturen. Wie dan pas begint met formele sturing, stuurt te laat.

Goed nieuws: het kan beter, en je hebt er als gemeentelijke projectleider veel meer invloed op dan vaak gedacht. De rest van dit onderdeel geeft je een sturingsparcours, van omgevingsvisie tot omgevingsvergunning, en laat zien op welke momenten je welk instrument inzet, met welk effect.

 Voedt onderdelen E (sturen) en F (Borging en doorwerking) van het [Programma van Waarden](#).

- Inleiding
- Aanpak
- Bouwstenen
 - Sturingskaders
- Programma
- Oproep

Sturingskaders

Welke instrumenten heeft de gemeente om vroeg op waarde te sturen, en hoe zet je ze in de juiste volgorde in?

Wat ligt er al juridisch?

Voordat de instrumentenkoffer in beeld komt, is het goed te weten dat een deel van de juridische ondergrond al vastligt. Drie zaken zijn voor de projectleider onmisbaar om vroeg te kennen.

Omgevingswaarden zijn de harde bodem. Naast de beleidsmatige ambities in omgevingsvisie en omgevingsplan gelden absolute grenswaarden waaraan een gebiedsontwikkeling moet voldoen. Het Rijk en de provincie stellen deze vast (art. 2.9 tot 2.15a Ow, uitgewerkt in het Bkl), voor onder andere geluid, luchtkwaliteit en externe veiligheid. Overschrijding is geen onderhandelingskwestie; het blokkeert vergunningverlening. Omgevingswaarden zijn een wezenlijk ander register dan de rest van de koffer: ze vormen de juridische bodem waaronder een gebiedsontwikkeling niet kan zakken. Al het andere is opbouw daarboven.

De MER verplicht tot gezondheidstoetsing. Bij omvangrijke gebiedsontwikkelingen is een milieueffectrapportage wettelijk verplicht (Omgevingsbesluit art. 11.16). Daarin moet expliciet ingegaan worden op 'Bevolking en menselijke gezondheid', inclusief kwetsbare groepen en langetermijneffecten. Dit maakt de MER het moment om gezondheid integraal en gedocumenteerd mee te wegen. Wie gezondheid al vóór de MER-procedure heeft geoperationaliseerd (via omgevingsanalyse en Programma van Waarden), gebruikt de rapportage als bevestiging, niet als verrassing.

De GGD heeft een wettelijke rol. De Wet publieke gezondheid (Wpg) verankert de GGD-rol in gebiedsontwikkeling. Artikelen 14 tot 16 Wpg gaan over medische milieukunde: de GGD heeft een wettelijke taak bij het signaleren en beoordelen van gezondheidsrisico's in de leefomgeving. Artikel 13 Wpg verplicht gemeenten tot een gemeentelijke gezondheidsnota, die als sectoraal beleidskader kan aansluiten op de omgevingsvisie. In de praktijk wordt GGD-advies in gebiedsontwikkeling nog te vaak als vrijblijvend gezien; de Wpg geeft er een stevige juridische grondslag aan.

Voor de volledige juridische uitwerking (artikelnummers, plan-MER versus project-MER, EU-richtlijnen, regieruimte bij actief en faciliterend grondbeleid): zie [Bijlage A](#).



Inleiding



Aanpak



Bouwstenen



Sturingskaders



Programma



Oproep

Sturingskaders

Hoe pak je het aan?

Sturen op gezondheid is een lijn die door de hele initiatieffase loopt. Vier vragen geven structuur.

Voorwaarde: het gemeentelijke beleid is op orde.

Voordat je begint te sturen op een specifieke gebiedsontwikkeling, toets je of het bestaande gemeentelijke beleid het waardegedreven werken ondersteunt. Vier kernvragen:

- Bevat de omgevingsvisie expliciete gezondheidsambities als keuze, niet als wens? Alle gemeenten hebben inmiddels een omgevingsvisie. De uitdaging is keuzes maken in plaats van alles benoemen.
- Is er een omgevingsprogramma rondom gezondheid, of een gebiedsgericht programma met gezondheidsfocus? Voor gemeenten die nog zoeken naar hoe waardegedreven redeneren voet aan de grond krijgt, is een programma rondom gezondheid een goed startpunt. Een zelfbindend programma kan ook een vehikel zijn om vroegtijdige participatie te verankeren.
- Stuurt het grondbeleid alleen op hoogste opbrengsten? Zo ja, dan is aanpassing noodzakelijk vóórdat zinvol kan worden gestart met waardegedreven ontwikkeling. Dit vraagt een bestuurlijke keuze.
- Sluit sectoraal beleid aan op de omgevingsvisie? De lokale gezondheidsnota (Wpg), mobiliteitsbeleid, klimaat- en groenbeleid, en sport- en beweegbeleid kunnen aanvullende sturingsmogelijkheden bieden, mits ze de omgevingsvisie versterken.

Bij het opstellen of herzien van de omgevingsvisie en het omgevingsprogramma is betrokkenheid van het sociaal domein essentieel. Gezondheid is geen ruimtelijk vraagstuk alleen. Welzijnsorganisaties, GGD en wijkprofessionals brengen kennis in die in een traditioneel ruimtelijk planproces niet zichtbaar wordt.

Gebiedsontwikkeling met gezondheid als leidend principe kan niet afhankelijk zijn van juridische borging aan het einde van het proces. Wat in de praktijk vaak gebeurt: gezondheidsambities worden in de eerste fasen mondeling of beleidsmatig benoemd, maar pas bij de omgevingsvergunning of de anterieure overeenkomst geconcretiseerd in afdwingbare afspraken. Op dat moment liggen ontwerp, programma en grondafspraken al grotendeels vast, en is er weinig ruimte meer om bij te sturen. Wie dan pas begint met formele sturing, stuurt te laat.

De gemeentelijke projectleider beschikt al over een instrumentenkoffer om vroegtijdig te sturen. De kunst is niet om nieuwe instrumenten uit te vinden, maar om de bestaande in de juiste volgorde, op het juiste moment en met de juiste intentie in te zetten. Dit hoofdstuk laat zien welke instrumenten dat zijn, wanneer ze het meest effectief zijn, en hoe gezondheidsambities stap voor stap worden verankerd, van omgevingsvisie tot omgevingsvergunning.



Inleiding



Aanpak



Bouwstenen



Sturingskaders



Programma



Oproep

Sturingskaders

Hoe pak je het aan?

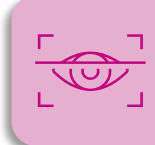
Stap 1. Volg het sturingsparcours.

Sturing op gezondheid is het meest effectief als het aansluit bij de natuurlijke beslismomenten in het gebiedsontwikkelingsproces. De volgende tabel laat zien welk instrument op welk moment het meest krachtig is.

De tabel laat een belangrijk principe zien: de anterieure overeenkomst is het slotstuk, niet het startpunt.

Het is het moment waarop wat eerder is gedefinieerd, juridisch wordt vastgelegd. Wie die basis goed heeft (geformuleerde doelstellingen in de intentieovereenkomst, een Programma van Waarden, vastgelegde afspraken in eerdere overeenkomsten), kan in de anterieure overeenkomst ook vrijwillige bijdragen voor bovenwijkse voorzieningen opnemen, mits er een grondslag is via een gebiedsprogramma.

Moment	Instrument	Wat je kunt vastleggen
Vroegste fase	Omgevingsvisie en omgevingsprogramma	Ambities en principes voor gezonde leefomgeving; leidend kader voor alle ontwikkelingen
Initiatief en verkenning	Intentieovereenkomst	Gezamenlijke doelstellingen, waardenkader, werkwijze; nog niet juridisch afdwingbaar maar wél richtinggevend
Planvorming en samenwerking	Samenwerkingsovereenkomst	Concrete gezondheidsambities, rollen, KPI's, programmakaders; basis voor de anterieure overeenkomst
Planologische besluitvorming	Omgevingsplan	Juridische borging via regels: functies, minimale eisen groen, geluid, openbare ruimte
Grondtransactie en afsluiting	Anterieure overeenkomst	Vastleggen van kostenverhaal én kwaliteitsafspraken die eerder zijn overeengekomen
Vergunningverlening	Omgevingsvergunning	Toetsing aan omgevingsplan en beleidsregels; slotstuk van de borging



 Sturingskaders



Inleiding

Aanpak

Bouwstenen

Programma

Oproep

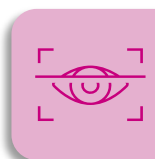
Sturingskaders

Hoe pak je het aan?

Stap 2. Maak prioritaire keuzes voor dit gebied.

Niet alle instrumenten zijn voor elk gebied even essentieel. Afhankelijk van ambitie en context biedt onderstaande driedeling houvast.

Scenario	Instrumenten	Toelichting
Minimaal	Omgevingsvisie (gezondheid als principe), grondbeleidsnota, omgevingsplan (basisregels), wettelijke participatieplicht (Omgevingswet)	Orde op zaken stellen: beleid en grondpositie als vertrekpunt
Gemiddeld	Idem plus: intentie- en samenwerkingsovereenkomst, omgevingsprogramma, EMVI-criteria bij aanbesteding, expliciete participatie verbonden aan elk instrument	Gezondheidsambities verankerd in proces én overeenkomsten; participatie expliciet meegenomen
Ambitieuus	Idem plus: Programma van Waarden als toetsingskader, KPI-raamwerk, prestatie monitoring, convenanten, GGD-advisering, participatieleidraad of zelfbindend programma	Integrale, meetbare en langdurig geborgde waardegedreven aanpak



Inleiding



Aanpak



Bouwstenen

 Sturingskaders



Programma



Oproep

Sturingskaders

Hoe pak je het aan?

Stap 3. Vertaal door naar tender en aanbesteding.

Het Programma van Waarden is in deze stap het inhoudelijke ankerpunt. Waar het Programma van Eisen knock-outcriteria biedt voor minimaal vereiste kwaliteit, geeft het Programma van Waarden richting aan de gunningscriteria en aan de kwalitatieve weging in de tender. Wie scoort op de waarden uit het programma van waarden, krijgt voorrang. Dit is het moment waarop de inhoudelijke keuzes uit de initiatieffase doorslaan naar de uitvoering.

Bij actief grondbeleid kan gezondheid expliciet worden verankerd in uitgiftevoorwaarden, selectiecriteria en grondexploitaties. Bij faciliterend grondbeleid benut de gemeente de privaatrechtelijke route via anterieure en samenwerkingsovereenkomsten. Voor een uitgewerkt overzicht van wat in elk regime mogelijk is, zie [Bijlage A](#). De keuzes hieronder bouwen voort op het waardenpotentieel uit de Quicksan en het waardenkompas uit de Kansanalyse: daar bepaal je wát voor dit gebied zwak, sterk of kansrijk is; in de tender stuur je op het versterken daarvan.

Vijf bewuste keuzes voor de tender:

- **Stuur op gemiddelde kwaliteit verhogen.** Een gunningsmatrix waarin alle indicatoren meetellen voorkomt eenzijdige optimalisatie (alleen vergroening) en stimuleert integrale kwaliteit.
- **Stuur op het versterken van zwakke punten.** Geef thema's waar het gebied het zwakst scoort (geluid, hittestress, sociaal-economische kwetsbaarheid) extra gewicht in de beoordeling.

- **Stuur op uitbouwen van sterke kwaliteiten.** Als het gebied al sterke kwaliteiten heeft (landschap, cultuurhistorie, bestaande netwerken), beloon inschrijvers die ze versterken.
- **Stuur op programma en gebruik.** Vraag inschrijvers naast een ruimtelijk plan en ondertekening van Programma van Waarden, ook om een programmatische visie: hoe wordt ontmoeting georganiseerd, hoe worden kwetsbare groepen bereikt, hoe is participatie in de uitvoeringsfase geborgd.
- **Bied ruimte voor innovatieve oplossingen.** Het principe "pas toe of leg uit" stimuleert creativiteit en voorkomt dat de tender draait om vinklijstjes.
- **Borg gezondheid voorbij de initiatieffase** Sturingsinstrumenten zoals samenwerkingsovereenkomsten, kwaliteitsteams en financiële afspraken moeten ook in de uitvoerings- en beheerfase doorwerken. Maak expliciet wie na oplevering toetst, monitort en bijstuurt.

Bij beperkte grondpositie blijft sturing mogelijk via samenwerkingsovereenkomsten, prestatieafspraken met corporaties, regionale woondeals en convenanten waarmee gezamenlijke ambities zichtbaar worden gemaakt. Vaak zitten ontwikkelaars via grondposities al aan tafel zitten en zijn ze automatisch onderdeel de [samenwerkingsstrategie](#). Voor een uitgewerkt overzicht van wat in elk regime mogelijk is, zie [Bijlage A](#).

Inleiding

Aanpak

Bouwstenen

Sturingskaders

Programma

Oproep

Sturingskaders

Aandachtspunten en verder lezen

Aandachtspunten

- **De anterieure overeenkomst is het slotstuk, niet het startpunt.** De kracht van vroege instrumenten (intentie, samenwerking) wordt nog steeds onderschat.
- **Een leeg beleidskader kun je niet aanpassen.** Een omgevingsvisie zonder keuzes of grondbeleid dat uitgaat van hoogste opbrengst vraagt eerst bestuurlijke aandacht.
- **Participatie hoort bij alle sturingsinstrumenten.** Niet alleen omgevingsvisie en tender, ook intentie- en samenwerkings-overeenkomst, omgevingsplan en monitoring.
- **Sociaal domein hoort vroeg aan tafel, ook bij beleid.** Welzijn, GGD en wijkprofessionals maken omgevingsvisie en omgevingsprogramma sterker.
- **Bestuurlijke rugdekking is voorwaardelijk.** Een open uitkomst houdt geen stand zonder dat wethouder en college die actief uitdragen.

Zie ook

- **Reiswijzer Gebiedsontwikkeling 2026**, Praktische gids voor de samenwerking tussen publieke en private partijen in gebiedsontwikkeling. rijksoverheid.nl/reiswijzer
- **Werken in de geest van de Omgevingswet**, Van Leijen Academie. Boek over hoe de Omgevingswet vraagt om anders kijken en sturen op de fysieke leefomgeving. vanleijenacademie.nl
- **Versnellen voorfase gebiedsontwikkeling, Neprom.** Inzichten over hoe een goed gevulde gemeentelijke gereedschapskist vertraging voorkomt. volkshuisvestingnederland.nl
- **Handreiking Gezonde leefomgeving in het omgevingsplan**, GGD GHOR Nederland. Praktisch toepasbaar voor de doorvertaling van gezondheid naar het juridische instrumentarium. ggdghor.nl
- **Expertise publieke aanbestedingen**, PIANOo Expertisecentrum Aanbesteden. Achtergrond bij publieke aanbestedingen. pianoo.nl



Instrument: **Indicatorenraamwerk**



Indicatorenraamwerk

Hoe werkt het?

Professionals brengen eerst de bestaande situatie in kaart via de Basisset, en bepalen daarna welke acties en maatregelen het meest invloed hebben. Na uitvoering kan het effect via dezelfde indicatoren opnieuw worden vastgesteld. Het raamwerk maakt het ook mogelijk om buurten, wijken of gemeenten met elkaar te vergelijken, wat helpt bij prioritering.

Waar wordt het gebruikt in de bouwstenen?

- **Quickscan:** als gedeelde taal voor de eerste scoring van het maatschappelijke potentieel.
- **Kansenanalyse:** als feitelijke basis (stap 1) en als hulp bij het opstellen van het waardenkompas.
- **Sturingskaders:** bij het formuleren van toetsbare ondergrenzen en gunningscriteria.
- **Programma van Waarden, onderdeel B (Waarden en ambities) en onderdeel F (Borging en doorwerking):** bij het kiezen van een beperkte set kernindicatoren voor monitoring.

Een aandachtspunt

Voor nieuwbouwwijken in uitleglocaties of voor specifieke binnenstedelijke ontwikkellocaties zijn locatie specifieke data niet altijd beschikbaar in de Basisset. Het Indicatorenraamwerk biedt dan suggesties om feitelijke informatie op tafel te brengen, eventueel aangevuld met lokale GGD-data, gemeentelijke GIS-data, inwonersenquêtes, of andere lokale registraties. Combineer waar nodig.

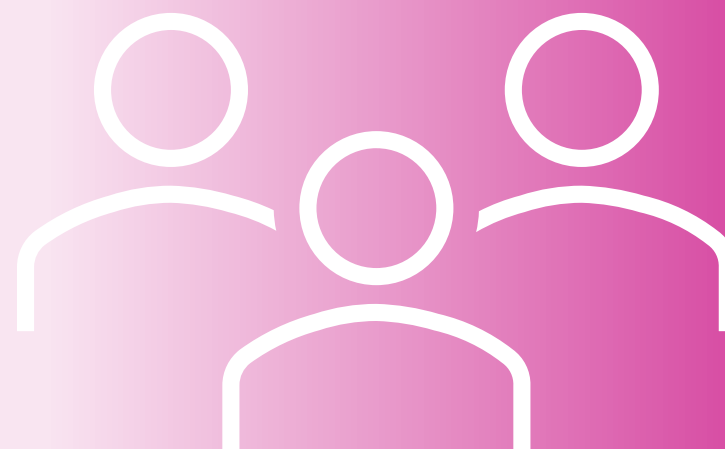
Zie ook

- Jolanda Keijsers & Brigit Staatsen over Universele indicatorenset voor een gezonde leefomgeving. gebiedsontwikkeling.nu



Instrument:

Baathoudersraamwerk



Baathoudersraamwerk

Een overzicht van welke partijen baat hebben bij welke gezondheidswaarde, en daarmee aan tafel kunnen worden gehaald

Wat is het?

Het Baathoudersraamwerk maakt inzichtelijk welke baathouders per gezondheidswaarde een rol kunnen spelen. Het vormt de praktische schakel tussen de gezondheidswaarden uit het Indicatorenraamwerk en de concrete samenwerking aan de ontwikkeltafel. Door baathouders en hun baten vroegtijdig in beeld te brengen, ontstaat ruimte voor gedeelde ambities, betere gesprekken en een evenwichtige afweging van waarden, risico's en investeringen.

Waarvoor gebruik je het?

Het raamwerk helpt om voorbij de bekende drie (gemeente, ontwikkelaar, corporatie) te kijken naar de bredere kring van partijen die baat hebben bij de waarden die in dit gebied gerealiseerd kunnen worden. Het is een hulpmiddel bij de [Quickscan](#), de [Kansenanalyse](#) en de [Samenwerkingsstrategie](#).



Ondersteunt onderdeel D van het [Programma van Waarden](#).

← Programma van Waarden

CONCEPTHANDREIKING · GEZONDE GEBIEDSONTWIKKELING

Het baathoudersraamwerk

Wie heeft baat bij een gezondere leefomgeving? Meer partijen dan je denkt. Per gezondheidsthema in vier schillen, van het project naar buiten: van de gebruikelijke partners tot de unusual suspects. Kies hieronder als ingang een of meer thema's, of zoek op een specifieke baathouder.

12 4 290
THEMA'S SCHILLEN BAATHOUDERS

1 KIES EEN OF MEER THEMA'S Geen thema geselecteerd

Sociale cohesie 62 Leefbaarheid 55 Nabijheid voorzieningen 42 Gezondheid en welzijn 48

Gezonde leefstijl 45 Schone lucht 41 Geluid 46 Klimaatbestendigheid 32 Veiligheid 31

Vergroenen 54 Actieve mobiliteit 47 Kwaliteit van wonen 41

Selecteer alle · Wis selectie

2 OF ZOEK OP BAATHOUDER Klik op een baathouder in de lijst om diens betrokkenheid bij alle thema's te zien.

— alle baathouders, of typ om te zoeken — RESET

Begin hierboven met een keuze.

Selecteer een of meer thema's om de baathouders te zien, of selecteer een specifieke baathouder om te ontdekken bij welke thema's die betrokken is.



Klik [hier](#) om naar het baathoudersraamwerk te gaan



Inleiding



Aanpak



Bouwstenen



Programma



Baathouders raamwerk

Oproep

Baathoudersraamwerk

Een overzicht van welke partijen baat hebben bij welke gezondheidswaarde, en daarmee aan tafel kunnen worden gehaald

Hoe werkt het?

Het raamwerk presenteert per gezondheidswaarde uit het Indicatorenraamwerk een overzicht van mogelijke baathouders, geordend in drie schillen rond het gebied:

- **Schil 1: Reguliere spelers.** Ontwikkelaar, bouwer, investeerder en interne gemeentelijke afdelingen (o.a. sociaal domein, beheer, gezondheid, sport, klimaat). Betrokken bij de realisatie van de gebiedsontwikkeling.
- **Schil 2: Partijen met publiek-maatschappelijke belangen.** Bijv. zorg- en welzijnsorganisaties, waterschappen, kennisorganisaties, onderwijsinstellingen, creatieve en culturele sector, belangenorganisaties. Betrokken voor het borgen van maatschappelijke waarde.
- **Schil 3: Bewoners en gebruikers.** Bijv. inwoners, bezoekers, ondernemers, gemeenschappen. Betrokken voor draagvlak, community building en aansluiting op lokale behoeften.
- **Schil 4: Indirecte financieel-maatschappelijke baathouders.** Bijv. financiers met duurzaamheidsfocus, zorgverzekeraars, pensioenfondsen, schadeverzekeraars, natuur- en gezondheidsfondsen, subsidieverstrekkingen. Betrokken voor financiële investeringen en lange termijn waarde.

Bij elke gezondheidswaarde maakt het raamwerk concreet welke baathouders relevant zijn, wat hun mogelijke trigger is om mee te doen, en welke rol zij in het ontwikkelproces zouden kunnen vervullen. Het vraagt vervolgens om vertaling naar de concrete situatie van het gebied: niet elke baathouder is overal even relevant.

Een aandachtspunt

Het Baathoudersraamwerk is een hulpmiddel, geen blauwdruk. Welke baathouders relevant zijn, hangt af van het type gebied, de schaal van de opgave en de inhoudelijke prioriteiten. Het raamwerk helpt vooral om niet te beperkt te starten, en om het gesprek breed te openen voordat de gebiedscoalitie zich vormt. Bij het verfijnen wordt steeds beoordeeld of een baathouder daadwerkelijk een actieve rol kan spelen, of dat aanwezigheid in een lichtere vorm volstaat (informant, geconsulteerde partij).



Baathouders
raamwerk

Baathoudersraamwerk

Casus

Casus: Gnephoek, Alphen aan de Rijn

De Gnephoek is een laaggelegen polder ten noorden van Alphen aan den Rijn waar 5.600 woningen en 60 hectare natuurgebied worden ontwikkeld. Het proces laat zien hoe een complex baathoudersveld zich uitkristalliseert wanneer belangen botsen. In schil 1 (reguliere spelers) zaten gemeente Alphen aan den Rijn en marktpartijen (BPD, AM, Van Omme & De Groot, VolkerWessels). In schil 2 (publiek-maatschappelijke belangen) de provincie Zuid-Holland (mobiliteit), het Hoogheemraadschap van Rijnland (water en bodem sturend) en regio Holland Rijnland. In schil 3 (bewoners en gebruikers) omwonenden. In schil 4 (indirecte baathouders) de natuur en toekomstige generaties: een veenweidegebied dat kwetsbaar is voor zeespiegelstijging, bodemdaling en wateroverlast.

Pas door alle baathouders systematisch in beeld te brengen, met hun belangen én beperkingen, kon na vijf jaar onderhandelen een bestuursovereenkomst worden gesloten. De Vrouwgeestpolder blijft onbebouwd en wordt waterbuffer. Het Baathoudersraamwerk kan helpen om partijen aan tafel te krijgen, maar ook om vroegtijdig zichtbaar te maken waar belangen schuren, zodat ze als ontwerpogave op tafel komen in plaats van als blokkade.

Lees meer: gnephoek.com en gebiedsontwikkeling.nu



Baathouders
raamwerk

Inleiding

Aanpak

Bouwstenen

Programma

Oproep

4. Programma van Waarden

Waardegedreven Gezonde Gebiedsontwikkeling

In dit hoofdstuk staat het Programma van Waarden centraal: het resultaat waarin gezamenlijke ambities en maatschappelijke doelen voor het gebied worden vastgelegd en expliciet worden gemaakt. We laten zien hoe dit programma tot stand komt vanuit de eerdere bouwstenen, welke rol het speelt in sturing, samenwerking en investeringskeuzes, en hoe het fungeert als verbindend kompas voor alle betrokken partijen gedurende het verdere ontwikkelproces.

Programma van Waarden

Richtinggevende keuzes

In de praktijk is het Programma van Eisen het moment in de initiatieffase waarop ambities worden geconcretiseerd. Maar wat vaak ontbreekt is een expliciete normatieve basis. Waarom zijn dit onze eisen? Welke waarden liggen daaronder? En hoe wegen we ze als ze botsen? Het Programma van Waarden maakt die onderlaag zichtbaar. Het benoemt de maatschappelijke waarden die leidend zijn vóórdat het ontwerp begint en vóórdat de businesscase dominant wordt.

Het Programma van Waarden is de inhoudelijke synthese van het waardegedreven proces in de initiatieffase. Hier komen de uitkomsten van de bouwstenen samen en worden ze omgezet in richtinggevende keuzes over wat telt, voor wie, met wie, en hoe publieke waarde wordt geborgd op de lange termijn. Het is daarmee zowel kaderstellend als sturend: kaderstellend voor het Programma van Eisen, de aanbesteding en het beheer; sturend in de zin dat partijen zich er expliciet aan conformeren: door het Programma van Waarden te ondertekenen verbinden zij zich aan de doelstellingen waarmee de andere baathouders aan tafel zijn gekomen.

Sommige waarden zijn kwantificeerbaar, andere vragen om kwalitatieve beoordeling en professioneel oordeel. Beide verdienen een plek. Een Programma van Waarden is geen technocratische afvinklijst, maar ook geen vrijblijvend visiedocument; het is een verplichtend kader dat doorwerkt tot in de governance na oplevering.

Een Programma van Waarden wordt niet alleen vóór bewoners en

gebruikers opgesteld; het kan ook deels mét hen worden opgesteld. Afhankelijk van het niveau van betrokkenheid (raadplegen, adviseren, samen verkennen, co-creëren) kunnen bewoners en vertegenwoordigers van het sociaal domein zelf waarden inbrengen, prioriteren of zelfs een eigen onderdeel uitwerken. De ruimte daarvoor wordt in de [Samenwerkingsstrategie](#) expliciet afgesproken.



Programma van Waarden

Opbouw en tips

Onderdelen

Het Programma van Waarden bestaat uit zes onderdelen. De onderdelen bouwen logisch op elkaar voort: van wat (A, B), via voor wie (C) en met wie (D), naar hoe we het overeind houden (E) en hoe het doorwerkt (F).

Tips bij het invullen van je Programma van Waarden

Een Programma van Waarden is een richtinggevend kader, houd het leesbaar:

- **Wees concreet en specifiek voor dít gebied.** Vermijd generieke beleidsformuleringen die overal van toepassing zouden kunnen zijn.
- **Schrijf actief.** Wie doet wat, wanneer en met welke bedoeling.
- **Maak keuzes zichtbaar.** Benoem ook wat je níet prioriteert of niet doet. Een Programma van Waarden zonder keuzes is een verlanglijst.
- **Erken spanningen.** Botsingen tussen waarden (dichtheid versus groen, betaalbaarheid versus haalbaarheid) horen erin, niet eromheen.
- **Houd het kort.** Per onderdeel een halve bladzijde volstaat. Diepte zit in scherpte.



Programma van Waarden

Wat moet dit gebied maatschappelijk betekenen?

A. Gebiedsambitie

Wat moet en kan dit gebied maatschappelijk betekenen op de lange termijn?

De gebiedsambitie legt vast wat dit gebied de komende twintig tot vijftig jaar maatschappelijk moet én kan betekenen. Welke publieke opgaven zijn hier dominant? Welke bijdrage levert de ontwikkeling aan gezondheid en brede welvaart? Welk type wijk willen we hier laten ontstaan, en voor wie?

Dit is geen visieposter en geen verzameling goede bedoelingen. Het is een bestuurlijke keuze die kaderstellend en sturend is voor ontwerp, samenwerking en besluitvorming in alle volgende fasen. De gebiedsambitie wordt geformuleerd in dialoog met wie het gebied bewoont, gebruikt en beheert; ook de stem van toekomstige generaties krijgt hier een plek, omdat zij met deze keuzes moeten leven.

Voorbeeld

Dit gebied wordt de komende dertig jaar herontwikkeld tot een gemengde wijk waar starters, gezinnen met jonge kinderen en mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt naast elkaar wonen, met zorg, onderwijs en dagelijkse voorzieningen op loop- en fietsafstand. We kiezen expliciet voor twee dominante opgaven: het terugdringen van hittestress en het versterken van de groen-blauwe structuur. Een grootschalige werkfunctie of regionale sportvoorziening leggen we hier niet neer.

Dat dit spanning oplevert met de woningbouwopgave erkennen we: meer woningen betekent minder ruimte voor groen en koelte. Die afweging maken we expliciet, niet impliciet via dichtheidsnormen. Maatschappelijke waarde meten we in koele plekken op zomerdagen, ontmoetingen tussen generaties, en kinderen die zelfstandig naar school lopen.

Programma van Waarden

Welke waarden krijgen prioriteit?

B. Waarden en ambities

Welke waarden krijgen prioriteit, welke spanningen erkennen we, en welke ambities horen daarbij?

In dit onderdeel maak je expliciet wat hier telt en wat dat concreet betekent. Niet alles wat mogelijk is krijgt prioriteit; een Programma van Waarden dat overal ja tegen zegt geeft uiteindelijk geen richting. Begin daarom met de keuze: welke waarden zijn prioritair, welke zijn secundair, en welke spanningen tussen waarden erkennen we. Vertaal die prioritaire waarden vervolgens naar richtinggevende ambities, één of twee per waarde, die later in het Programma van Eisen kunnen landen als toetsbare eisen of gunningscriteria.

De keuzes zijn gevoed door de quickscan, de kansanalyse en het indicatorenraamwerk, en zijn aangescherpt door de leefwereldverkenning (zie [onderdeel C](#)). De ambities zijn inhoudelijk, geen technische normen; die volgen pas in het Programma van Eisen.

Voorbeeld

Prioritaire waarden in dit gebied zijn een gezonde leefomgeving (klimaat, lucht, geluid, groen) en sociale samenhang en menging. Secundaire waarden: lokale economische vitaliteit en de identiteit van de plek. We erkennen drie spanningen: hogere dichtheid versus groen en koelte, betaalbaarheid versus financiële haalbaarheid, en economische dynamiek versus rust voor bewoners. Deze spanningen wegen we per gebiedsdeel expliciet. Bij de prioritaire waarden horen de volgende ambities:

- De gemiddelde gevoelstemperatuur op zomerdagen ligt na herontwikkeling lager dan vóór; geen woning ligt verder dan tweehonderd meter van een koele plek (groen of water).
- Minimaal veertig procent van het oppervlak is groen of waterdoorlatend; volgroeide bomen blijven behouden, tenzij aantoonbaar onmogelijk.
- De woningvoorraad is gemengd op blokniveau: starters, gezinnen, ouderen en mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt wonen niet in afzonderlijke clusters.
- Elke straat heeft minstens één plek waar mensen kunnen verblijven zonder iets te hoeven kopen.
- Kinderen tot twaalf jaar kunnen zelfstandig en veilig naar school, speeltuin en winkel.

Programma van Waarden

Hoe klinkt de stem van bewoners door?

C. Leefwereld en echte betrokkenheid

Hoe klinkt de stem van mensen door in dit Programma van Waarden, en hoe blijft die doorwerken?

Een Programma van Waarden is pas een breed gedragen onderlegger als de stem van wie er woont, werkt en opgroeit erin doorklinkt. Mensen brengen hun leefwereld, ervaring en zorgen in; het projectteam neemt die serieus, koppelt terug wat ermee is gedaan, en is bereid keuzes erop aan te passen. In dit onderdeel leg je twee dingen vast:

Wat is opgehaald. De belangrijkste inzichten uit de leefwereldverkenning, en hoe die het waardenprofiel uit B hebben aangevuld of aangescherpt. Voor de methoden en de vier niveaus van betrokkenheid (raadplegen, adviseren, samen verkennen, co-creëren) verwijzen we naar de bouwsteen Kansenanalyse.

Welke afspraken gelden voor het vervolg. Op welk niveau wordt in volgende fasen samengewerkt met bewoners en sociaal domein, hoe wordt teruggekoppeld wat met hun inbreng is gedaan, en hoe is de stem van toekomstige generaties geborgd.

Voorbeeld

In dit gebied is met de bewonersvertegenwoordiging afgesproken dat zij onderdeel C zelf opstellen, op basis van de leefwereldverkenning en in samenwerking met het projectteam. Het projectteam ondersteunt met facilitering en redactie; de inhoudelijke keuzes liggen bij de bewoners.

De leefwereldverkenning leverde drie aanvullingen op het waardenprofiel uit B: behoud van de ontmoetingsplek bij basisschool De Klimop als prioritaire ambitie, veilige looproutes voor kinderen als concreet criterium, en ruimte voor lokale ondernemers in de plinten van nieuwbouw als secundaire waarde. Daarnaast werd duidelijk dat omwonenden de oversteek van de Hoofdstraat als onveilig ervaren en dat lokale ondernemers verdringing vrezen door schaalessprong.

In de scenariofase werkt het projectteam op het niveau **samen verkennen** met een vaste groep van twaalf bewoners, drie ondernemers en vier sociaal-domeinprofessionals. Voor de inrichting van de openbare ruimte verschuift dit naar **co-creëren**; voor de programmering van het ontmoetingscentrum geldt vanaf het begin co-creatie met huidige gebruikers. Alle deelnemers ontvangen na elke mijlpaal een terugkoppeling waarin staat wat met hun inbreng is gedaan en welke keuzes zijn gemaakt, ook waar inbreng **niet** is overgenomen, met onderbouwing. Toekomstige generaties zijn vertegenwoordigd via een leerlingenpanel van het naburige Pius X College dat tweemaal per jaar reflecteert op de voortgang.

Programma van Waarden

Wie verbindt zich structureel aan dit gebied?

D. Shareholders en gedeeld eigenaarschap.

Wie verbindt zich structureel aan dit gebied, en hoe is dat eigenaarschap belegd?

Een Programma van Waarden zonder shareholders is een wensenlijst. In dit onderdeel maak je expliciet welke baathouders zich aan dit gebied verbinden als shareholder: in financiering, expertise, beheer of langdurige verantwoordelijkheid. Dit is geen klassieke gronddeal tussen gemeente en ontwikkelaar, maar een bredere waardedeal waarin meerdere partijen zich aan elkaar verbinden.

Vertrek vanuit de vier schillen baathouders uit de Kansanalyse: reguliere spelers (gemeente, ontwikkelaar, corporatie, investeerder en gemeentelijke domeinen), partijen met publiek-maatschappelijke belangen (zorg- en welzijnsorganisaties, GGD, werkgevers, kennisinstellingen), bewoners en gebruikers, en indirecte financieel-maatschappelijke baathouders (zorgverzekeraars, pensioenfondsen, subsidieverstrekkers). Maak per kernwaarde concreet welke van deze baathouders shareholder worden: wie investeert, wie blijft betrokken na oplevering, wie draagt rentmeesterschap.

Voorbeeld

Bij de waarde **gezonde leefomgeving** (klimaat, lucht, geluid, groen) zijn de baathouders: bewoners en omwonenden (directe gezondheidswinst), de gemeente (lagere zorg- en sociale kosten op termijn), de zorgverzekeraar (preventie als investering), het waterschap (klimaatadaptatie en waterberging), en toekomstige generaties (een bewoonbare stad in 2075). Shareholders worden: de gemeente, de zorgverzekeraar die verkent of preventieve buurtvoorzieningen onderdeel kunnen zijn van een gebiedsfonds, het waterschap dat investeert in waterberging die ook koelte oplevert, en de ontwikkelaar en corporatie die bijdragen in ontwerp en realisatie.

Bij de waarde **sociale samenhang en menging** zijn de baathouders: bewoners zelf, het sociaal domein (gemeente, welzijnsorganisaties, scholen), corporaties (lagere mutatiegraad, minder leefbaarheidsproblemen) en lokale ondernemers (diverse bestedingskracht in de wijk). Mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt zijn hier zowel doelgroep als waardedragers. Shareholders worden: corporaties, welzijnsorganisaties en scholen, die vanaf de initiatieffase betrokken zijn en niet pas bij oplevering.

Het **rentmeesterschap** na sleuteloverdracht ligt bij een gebiedscoalitie van gemeente, corporaties, bewonersvertegenwoordiging en sociaal domein. Afspraken hierover worden vastgelegd in onderdeel F.

Programma van Waarden

Hoe houden we de waarden overeind?

E. Principes voor samenwerken, sturen en rekenen

Hoe houden we deze waarden in het vervolg overeind?

Een Programma van Waarden is alleen krachtig als de gekozen waarden in volgende fasen overeind blijven, ook onder financierings- of uitvoeringsdruk. Dit onderdeel legt de richtinggevendende principes vast voor drie sporen. De concrete instrumenten staan in de bouwstenen Samenwerkingsstrategie, Sturingskaders en Financieringskaders; hier maak je de keuzes die voor dit gebied gelden.

Samenwerken. Wie zit aan tafel met welke rol, hoe worden besluiten genomen, en wie blijft betrokken na oplevering. Hier landen ook de afspraken uit C: op welk niveau de samenwerking met bewoners en sociaal domein doorgaat, en hoe terugkoppeling is geregeld.

Sturen. Welke sturingsinstrumenten worden ingezet, in welke volgorde en met welke intentie: omgevingsvisie, intentieovereenkomst, samenwerkingsovereenkomst, omgevingsplan, tender en governance na oplevering. Maak expliciet wáár het Programma van Waarden als kader het meest kritisch is.

Rekenen. De financiële denkrichting voor dit gebied: welke langetermijnbaten worden meegerekend, welke co-financiering wordt verkend, en hoe investeringen in groen en publieke ruimte gelden als waardecreatie in plaats van kostenpost. Uitgangspunt is sturen op effect op de lange termijn.

Voorbeeld

Samenwerken: aan de ontwikkeltafel zitten naast gemeente, ontwikkelaar en corporatie ook de GGD, het waterschap, vertegenwoordigers van bewoners en sociaal domein, en een afgevaardigde van de zorgverzekeraar. Besluiten worden getoetst aan het waardenprofiel uit B; bij conflicten volgt expliciete weging, geen impliciete uitruil. Met bewoners werken we op het niveau samen verkennen in de scenariofase, en co-creëren bij de inrichting van de openbare ruimte.

Sturen: gezondheidsambities worden vastgelegd in de intentie- en samenwerkingsovereenkomst, vóór de anterieure overeenkomst. De tender hanteert maatschappelijke waarde als kwalitatief gunningscriterium; ondergrenzen voor groen, hittestress en sociale menging zijn knock-outcriteria in het Programma van Eisen.

Rekenen: de financieringsvorm rekt over dertig jaar, niet over de ontwikkelperiode alleen. Lange termijn baten in zorg, klimaatadaptatie en sociale samenhang worden expliciet zichtbaar gemaakt; de zorgverzekeraar verkent een bijdrage aan een gebiedsfonds; investeringen in groen en water gelden als langetermijninvestering, niet als sluitpost.

Programma van Waarden

Hoe werkt het Programma van Waarden door?

F. Borging en doorwerking

Hoe wordt het Programma van Waarden verplichtend, en blijft het leven na vaststelling?

Een Programma van Waarden is pas betekenisvol als het doorwerkt, niet alleen naar de volgende fase, maar tot in de jaren van beheer en gebruik. Juist daar, waar trekkers wisselen en aandacht verschuift, is verankering kwetsbaar. Dit onderdeel borgt vier dingen: vertaling naar instrumenten, monitoring van waarden, verbinding van shareholders, en onafhankelijkheid van individuele trekkers.

Doorwerking. Het Programma van Waarden vormt de basis voor het Programma van Eisen.

- Prioritaire waarden uit [B \(waarden en ambities\)](#) worden vertaald naar harde randvoorwaarden en gunningscriteria.
- Sturingsprincipes ([zie E](#)) landen in de intentie- en samenwerkingsovereenkomst en het omgevingsplan.
- Afspraken over betrokkenheid uit D ([Shareholders en gedeeld eigenaarschap](#)) werken door in de governance van ontwerp, realisatie en beheer.

Monitoring. Monitoring vindt plaats op een beperkte set kern-indicatoren, gekozen uit het indicatorenraamwerk. Een instrument waarmee bestuur, baathouders en bewoners gezamenlijk volgen of waarden worden gerealiseerd. De gemeentelijke projectleider blijft eindverantwoordelijk gedurende ontwerp, realisatie en beheer.

Verbinding van shareholders. De betrokken shareholders tekenen een gezamenlijke intentieverklaring op het Programma van Waarden. Daarmee verbinden zij zich expliciet aan de vastgestelde kaders en spreken zij uit dat zij hun eigen doelen afstemmen op de gezamenlijke waarden, bereid zijn samen te werken, te leren en keuzes te maken.



Programma van Waarden

Hoe werkt het Programma van Waarden door?

Voorbeeld

Doorwerking: prioritaire waarden uit dit Programma van Waarden landen in het Programma van Eisen als knock-outcriteria voor groen (40% oppervlak), hittestress (gevoelstemperatuur lager dan referentiejaar) en sociale menging op blokniveau. De tender hanteert daarnaast kwalitatieve gunningscriteria op basis van de waarden uit B en E. Afspraken uit D over betrokkenheid van bewoners en sociaal domein landen in de samenwerkingsovereenkomst.

Monitoring: tien kernindicatoren worden tweejaarlijks gerapporteerd aan college, gebiedscoalitie en bewonersraad: hittestress, oppervlakte groen-blauw, woningmix, leefbaarheidsscore, en kinderen die zelfstandig naar school lopen.

Verbinding: gemeente, ontwikkelaar, corporaties, waterschap, GGD en zorgverzekeraar tekenen bij vaststelling een intentieverklaring waarin zij zich verbinden aan de gezamenlijke waarden. Bewonersvertegenwoordiging en sociaal domein zijn als zelfstandige partijen mede-ondertekenaar.

Onafhankelijkheid van trekkers: de werkwijze is verankerd in de Samenwerkingsovereenkomst, in de gunningssystematiek en in de governance van de gebiedscoalitie. Bij wisseling van wethouder, projectleider of ontwikkelaar blijft het Programma van Waarden leidend. De gemeentelijke programmamanager rapporteert tweejaarlijks aan de raad, ongeacht bestuurlijke wisselingen.



Programma van Waarden

Waar komen de bouwstenen samen?

De tabel die laat zien hoe de uitkomsten van de bouwstenen en instrumenten samenkomen in de zes onderdelen van het Programma van Waarden.

Bouwsteen of instrument	Wat levert het op	Komt samen in onderdeel
Quickscan Waardegedreven Potentieel	Eerste inschatting maatschappelijk potentieel; voorsortering waarden en baathouders	A. Gebiedsambitie
Kansenanalyse + Indicatorenraamwerk	Waardenkompas, prioritaire en secundaire waarden, indicatoren	B. Waarden en ambities
Baathoudersraamwerk	Overzicht baathouders per gezondheidswaarde, schillen rond het gebied	D. Shareholders en gedeeld eigenaarschap
Leefwereldverkenning (binnen Kansenanalyse)	Verhalen, ervaringen en prioriteiten vanuit het gebied	C. Leefwereld en echte betrokkenheid
Samenwerkingsstrategie	Principes voor samenwerking, gebiedscoalitie, rollen	E. Principes voor samenwerken, sturen en rekenen (samenwerken)
Sturingskaders	Sturingsinstrumenten, intentie- en samenwerkingsovereenkomst, omgevingsplan	E. Principes voor samenwerken, sturen en rekenen (sturen)
Financieringskaders	Financiële denkrichting, lange termijn baten, co-financiering	E. Principes voor samenwerken, sturen en rekenen (rekenen)
Alle bouwstenen samen	Doorwerking naar PvE, monitoring, intentieverklaring	F. Borging en doorwerking

5. Oproep

voor gezonde gebiedsontwikkeling

In dit hoofdstuk doen we een gerichte oproep om samen verder te bouwen aan waardegedreven gezonde gebiedsontwikkeling. We benoemen waar de grootste uitdagingen en open vragen liggen — met name op het gebied van financiering en governance — en nodigen we partijen uit om mee te denken, te experimenteren en bij te dragen aan de verdere ontwikkeling van de aanpak.

Zo vormt dit hoofdstuk het startpunt voor samenwerking en doorontwikkeling richting een volgende versie van de handreiking.

Een eerste stap, samen verder bouwen

Drie openstaande thema's

Met deze handreiking zetten we een eerste stap die laat zien hoe je in de initiatieffase van een gebiedsontwikkeling de basis legt voor een gezond, sociaal en toekomstbestendig gebied. Met bouwstenen die helpen denken in waarden, samenwerken in coalities en rekenen vanuit lange termijn baten. En met een Programma van Waarden als onderlegger voor alles wat daarna komt.

Maar we zijn er nog niet. Op een aantal cruciale punten ontbreekt het ons nog aan beproefde modellen, gestaaftde praktijkervaring en een gedeelde taal. Niet uit gebrek aan visie, maar omdat dit type werk alleen door samen doen vorm krijgt. Daarom is deze handreiking expliciet versie 1.0. Versie 2.0 maken we niet alleen, maar samen met partijen die hier in de praktijk mee aan de slag gaan en bereid zijn hun ervaringen terug te brengen.

1. Een beproefd financieringsmodel voor waardegedreven gezonde gebiedsontwikkeling

De bouwsteen [Financieringskaders](#) is bewust een steen in de vijver. Het bestaande model van de grondexploitatie schiet immers te kort voor maatschappelijke waarden op de lange termijn. De casus [Suikerzijde](#) (Groningen) laat zien hoe een gebiedsfonds met meerdere baathouders eruit kan zien. Maar een gestructureerd alternatief voor de grondexploitatie, met heldere rollen voor langetermijnbaathouders en een verdeelsleutel voor baten en lasten, is er nog niet. Dit vraagt om gericht vervolgonderzoek met financiers, gemeenten, ontwikkelaars en kennisinstututen. Wie doet er mee?

2. Een beproefd governance-model voor waardegedreven samenwerking

Het governance-model van een gebiedscoalitie volgt voor een belangrijk deel uit de gekozen financieringsvorm: wie betaalt mee, krijgt zeggenschap; wie risico draagt, krijgt invloed. Zolang er geen beproefd financieringsmodel ligt, kunnen we ook nog geen beproefd governance-model presenteren. In de bouwstenen [Samenwerkingsstrategie](#) en [Financieringskader](#) reiken we handvatten aan voor de stap van baathouders naar shareholders, met principes en de intentieverklaring als verankering. Maar een uitgewerkt governance-model dat de klassieke rollen tussen gemeente, ontwikkelaar en corporatie structureel verbreedt naar bewoners, sociaal domein, zorgverzekeraars en andere baathouders, hebben we nog niet. Wie heeft daar ervaring mee, of wil daarmee experimenteren?

3. Doorwerking naar latere fasen

Deze handreiking richt zich op de initiatieffase: het denken, de samenwerking en de richtinggevende keuzes vóóordat het ontwerp begint. Maar gebiedsontwikkeling is een meerjarig proces dat doorloopt naar planvorming, realisatie, oplevering en lange-termijnbeheer. Hoe houd je het Programma van Waarden overeind in al die fasen? Hoe werkt de gebiedscoalitie door als shareholders na oplevering? Welke instrumenten en aanpakken horen bij elke fase, en hoe maken we ze waardegedreven? Versie 2.0 vraagt aandacht voor dit hele traject.

Waardegedreven Gezonde Gebiedsontwikkeling

Oproep tot samenwerking

De echte waarde van deze handreiking ontstaat pas als we de bouwstenen, instrumenten en het Programma van Waarden gezamenlijk in de praktijk brengen, toetsen en verder verrijken. Door stappen te zetten in concrete gebiedsontwikkelingen, te leren van wat werkt en wat nog nodig is, en die ervaringen terug te brengen naar de handreiking. Door de handen ineen te slaan ontwikkelen we gezamenlijk kennis, instrumenten en methoden die iedereen die aan gezonde gebiedsontwikkeling werkt beter, consistenten en met meer impact ondersteunen.

Pilots gezocht.

Van belang is nu om ervaringen op te doen met een toepassing van de handreiking in de praktijk. Voor versie 2.0 zoeken we daarom gemeenten en gebiedscoalities die met deze aanpak aan de slag willen, in lopende of opstartende gebiedsontwikkelingen. Het zijn leerprojecten: samen testen wat werkt, wat schuurt en wat scherper moet. We zoeken gebieden in verschillende contexten en schalen, met partijen die bereid zijn ervaringen open te delen.

Meer weten? Zie www.tno.nl/gezondegebiedsontwikkeling of neem contact op met een van de partners.

Contactpersonen Waardegedreven Gezonde Gebiedsontwikkeling



Marloes van der Klauw

Consultant Healthy Living Environment
TNO
marloes.vanderklauw@tno.nl



Ferry Renne

Senior Manager Gebiedsontwikkeling
Brink
f.renne@brink.nl



Sanne Botterweg

Conceptontwikkelaar en partner
Urban Sync
sanne@urbansync.nl



Wouter Buiten

Projectleider Planvorming en Energie
Rho Adviseurs
wouter.buiten@rho.nl



Vincent Luyendijk

Adviseur gezonde leefomgeving
Horizons
info@vincentluyendijk.com

Bijlages

Verantwoording, bronnen en Bijlage A. sturingsinstrumenten

In dit hoofdstuk lichten we de onderbouwing van de handreiking toe en geven we een overzicht van de gebruikte bronnen en aanbevolen literatuur. Bijlage A biedt een uitgebreid overzicht van juridische verdieping op de sturingsinstrumenten

Verantwoording

Samenwerking

Deze handreiking is het resultaat van een gezamenlijke verkenning en co-creatie van TNO, Brink, Urban Sync, Rho Adviseurs en Horizons. Alle partners brachten kennis, tijd en middelen in. Het project is mede gefinancierd door de TKI-middelen van Topsector Health~Holland.

Samenhang met andere initiatieven

Waardegedreven gezonde gebiedsontwikkeling is een thema dat terecht steeds meer aandacht krijgt. Parallel aan onze samenwerking lopen verschillende programma's en initiatieven waarin wordt gezocht naar handelingsperspectief, waaronder:

- Samenwerkingsagenda Toekomstbestendige Gebiedsontwikkeling
- Samen Slim (Watertorenberaad)
- Programma Gezonde Leefomgeving (RIVM, ZonMw)
- Fysiek volgt Sociaal (Ministerie van VRO)
- Maak Ruimte voor Gezondheid
- Omgekeerd Ontwerpen
- Gids Sociale Duurzaamheid

Het denken in deze handreiking is geen geïsoleerd resultaat van de partners alleen. Het is ontstaan door vele iteraties tussen de partners onderling, de samenkomst van bestaande kennis en rapporten, en uitwisseling met anderen die aan dit onderwerp werken.

Inbreng en uitwisseling

Naast desk research en de bijdragen van de partners is de inhoud van deze handreiking gevoed door:

- Twee focusgroepen met gemeentelijke projectleiders, georganiseerd in het kader van dit project.
- Twee klankbordgroep-bijeenkomsten met een brede vertegenwoordiging van publieke en private partijen, waaronder gemeenten, rijksoverheid, kennisinstellingen en marktpartijen.
- Interviews met betrokkenen bij gezonde gebiedsontwikkeling, als onderdeel van de stage van Claire van Holten (april en mei 2026).
- Paneldiscussie en werksessie Gezonde Gebiedsontwikkeling: kansen voor samenwerking tussen gezondheidsdomein en gebouwde omgeving, Nationaal Congres Preventie en Gezondheid (29 september 2025).
- Interactieve werksessie Bevordering Gezonde Leefomgeving: alternatieve businesscases, door TNO en RIVM op Springtij (12 maart 2026).
- Bijeenkomsten van de Social Value Foundation Investeren in een Sociaal Gebouwde omgeving is winst voor iedereen (januari / april 2026).
- Interactieve bijdragen op Dag van de Ontwerpkracht (2025), Springtij (2025), Atlasfestival (2025), Blue Zone Festival (2026) en PROVADA (2026).

Verantwoording

Tijdslijn

Q2 2025 Start	Q2 – Q3 2025 Ontwikkeling handreiking	Q4 2025 – Q1 2026 Toepassen handreiking	Q2 26 Afronding
<p>2 focus-groepen met gemeentelijke projectleiders</p>	<p>Interactieve bijdragen op</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Dag van de Ontwerpkracht (2025)</i>, Gezonde gebiedsontwikkeling – van ontwerpprincipes tot aan realisatie ▪ <i>Springtij (2025)</i> ▪ <i>Atlasfestival (2025)</i> Samenwerking Gezonde Gebiedsontwikkeling – Gezondheid op agenda krijgen en houden ▪ <i>Nationaal Congres Preventie en Gezondheid (sept 2025)</i>. <i>Gezonde Gebiedsontwikkeling: kansen voor samenwerking tussen gezondheidsdomein en gebouwde omgeving.</i> 	<p>Interactieve bijdragen op o.a.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Social Value Foundation (jan 2026): Investeren in een sociaal gebouwde omgeving is winst voor iedereen</i>, door SVF, Blink Jajo, TNO (januari 2026) ▪ <i>Bevordering Gezonde Leefomgeving: alternatieve businesscases</i>, door TNO en RIVM op Springtij (12 maart 2026). ▪ <i>Blue Zone Festival (2026)</i>, Waardegedreven gebiedsontwikkeling – een andere kijk op integrale gebiedsontwikkeling. 	<p>Interviews met betrokkenen bij gezonde gebiedsontwikkeling</p>
<p>Artikel Stadszaken</p>	<p>1^{ste} klankbordgroep met een brede vertegenwoordiging van publieke en private partijen, waaronder gemeenten, rijksoverheid, kennisinstellingen en marktpartijen.</p>	<p>2^{ste} klankbordgroep met een brede vertegenwoordiging van publieke en private partijen, waaronder gemeenten, rijksoverheid, kennisinstellingen en marktpartijen.</p>	
		<p>Kennismaking, afstemming en aansluiting met Reiswijzer Gebiedsontwikkeling update 2026</p>	

Bronnen

en geraadpleegde literatuur

Ten behoeve van de totstandkoming van de handreiking zijn vele bronnen geraadpleegd. Deze variëren van wetenschappelijke literatuur uit artikelen en boeken, tot grijze literatuur, (expert) interviews en relevante posts op diverse social media.

- Ansell, C. & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571.
- Buizer, M., De Pater, M., Ruijsink, S. & Hofland, T. (2025). Gebiedsgericht werken in zeven principes: ervaringen met gebiedsgericht werken aan transitie in het Zuid-Hollandse landelijk gebied. ACCEZ.
- De Bruijn, H., In 't Veld, R. & Ten Heuvelhof, E. (2010). Process management: why project management fails in complex decision making processes. Berlin/Heidelberg: Springer.
- Edelenbos, J. & Klijn, E.H. (2006). Managing stakeholder involvement in decision making: a comparative analysis of six interactive processes in the Netherlands. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(3), 417–446.
- GGD GHOR Nederland (2021). Handreiking Gezonde leefomgeving in het omgevingsplan. Utrecht: GGD GHOR Nederland. [ggdghor.nl](https://www.ggdghor.nl)
- Kersenhout, T., Daamen, T. & Heurkens, E. (2026). Samenwerken aan vertrouwen in gebiedstransformaties. [stedelijketransformatie.nl](https://www.stedelijketransformatie.nl)
- Kruize, H., De Bont, A.W.M.M., Van Dale, D., Van der Ree, J., Wendel-Vos, G.C.W. & Den Hertog, F.R.J. (2015). Ruimte en gezondheid, een vanzelfsprekende combinatie? Een verkenning naar de relatie tussen ruimtelijke ordening en gezondheid vanuit het ruimtelijk, milieu- en volksgezondheidsdomein. Bilthoven: RIVM.
- Kruize, H., Hin, J. & Staatsen, B. (2025). Kwetsbaarheid en kansen in de stapeling van omgevingsfactoren. Gezondheid en ruimte. Bilthoven/Den Haag: RIVM & PBL. [rivm.nl](https://www.rivm.nl)
- Ministerie van Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening (2025). Fysiek volgt Sociaal: negen visies op de leefomgevingen van morgen. Den Haag: Ministerie van VRO. [ruimtelijkeordering.nl](https://www.ruimtelijkeordering.nl)
- NEPROM (2022). Versnellen voorfase gebiedsontwikkelingen. Voorburg: NEPROM. [neprom.nl](https://www.neprom.nl)
- Pharos (2022). Sociaaleconomische gezondheidsverschillen (SEGV). Utrecht: Pharos. [pharos.nl](https://www.pharos.nl)
- Pleijte, M., Kuindersma, W., Hettinga, N., & Tepic, J. (2014). Samen werken in gebiedsontwikkeling: een verkenning naar rollen en ambities van Rijkswaterstaat, Dienst Landelijk Gebied en waterschappen in gebiedsontwikkeling. Wageningen: Wageningen UR.

Bronnen

en geraadpleegde literatuur

- Planbureau voor de Leefomgeving [PBL] (2016). Gezondheidseffecten van een gezonde leefomgeving. Den Haag: PBL.
- Planbureau voor de Leefomgeving [PBL] (2022). Groen en blauw in de stad. Het gemeentelijk perspectief. Den Haag: PBL.
- CPB/PBL/SCP (2023). Brede welvaart bij integrale gebiedsontwikkeling: vijf lessen. Den Haag: CPB/PBL/SCP.
- Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu [RIVM] (2023). De maatschappelijke waarde van een gezonde en groene leefomgeving. Bilthoven: RIVM.
- Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu [RIVM] (2023). Opgaven voor volksgezondheid en zorg op weg naar 2050: Vooruitblik Volksgezondheid Toekomstverkenning 2024 (RIVM-rapport 2023-0408). Bilthoven: RIVM.
- Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu [RIVM] (2024). Volksgezondheid Toekomst Verkenning 2024 (RIVM-rapport 2024-0110). Bilthoven: RIVM. volksgezondheidtoekomstverkenning.nl
- Staatsen, B. e.a. (2025). Basisset Indicatoren Gezonde Leefomgeving. Bilthoven: RIVM/TNO. rivm.nl
- TNO en RIVM ontwikkelen universele indicatorenset voor een gezonde leefomgeving – Gebiedsontwikkeling.nu
- Van Leijen Academie (n.d.). Werken in de geest van de Omgevingswet. vanleijenacademie.nl
- Verheul, W.J. e.a. (2023). Zeven principes voor werken aan gezonde gebiedsontwikkeling. gebiedsontwikkeling.nu
- VNG, WoningBouwersNL, AKRO Consult, Instituut voor Bouwrecht & TU Delft (2026). Reiswijzer Gebiedsontwikkeling 2026. Den Haag: VNG en WoningBouwersNL. reiswijzergo.nl.



Bijlage A.

Sturingsinstrumenten – juridische verdieping

Bijlage bij [Sturingskaders](#). Voor projectleiders, juristen en beleidsmedewerkers die de juridische keten onder de instrumentenkoffer willen begrijpen of juridisch bezwaar willen voorkomen.

A.1 Omgevingswaarden: de juridische bodem

Omgevingswaarden zijn absolute grenswaarden die het Rijk en de provincie vaststellen op grond van artikel 2.9 tot 2.15a Omgevingswet en die zijn uitgewerkt in het Besluit kwaliteit leefomgeving (Bkl). Ze gelden voor onder andere geluid, luchtkwaliteit, externe veiligheid en oppervlaktewaterkwaliteit. Overschrijding is geen onderhandelingskwestie; het blokkeert vergunningverlening.

Voor de projectleider zijn omgevingswaarden een wezenlijk ander register dan de rest van de instrumentenkoffer. Ze vormen de juridische bodem waaronder een gebiedsontwikkeling niet kan zakken; al het andere is opbouw daarboven. Vroegtijdig inzicht in welke omgevingswaarden voor een gebied gelden, via een quickscan of omgevingsanalyse, voorkomt dat men in een latere fase tegen harde grenzen aanloopt.

A.2 Milieueffectrapportage (MER)

Project-MER (Omgevingsbesluit art. 11.16). Bij omvangrijke gebiedsontwikkelingen is een MER wettelijk verplicht. De MER verplicht de initiatiefnemer expliciet in te gaan op het onderwerp 'Bevolking en menselijke gezondheid', inclusief effecten op kwetsbare groepen en

langetermijneffecten. Dit maakt de MER bij uitstek het moment om gezondheidseffecten integraal en gedocumenteerd mee te wegen, in plaats van die als aanvullende wens te behandelen.

Plan-MER / strategische milieubeoordeling (art. 16.34 tot 16.42b Ow). Waar de project-MER betrekking heeft op concrete gebiedsontwikkelingen, gaat de plan-MER over cumulatieve effecten op hoger schaalniveau: woningbouwprogramma's, omgevingsvisies en omgevingsprogramma's kunnen een plan-MER vereisen. Dit sluit aan op het principe dat vroeg sturen essentieel is: een plan-MER is bij uitstek het instrument voor strategische besluitvorming vóódat individuele projecten starten. Door gezondheid al op dit niveau mee te nemen, worden cumulatieve effecten inzichtelijk en wordt voorkomen dat projecten later individueel worden afgeremd.

Voor de projectleider biedt de MER-fase een kans om gezondheidsambities proactief te agenderen: wie gezondheid al vóór de formele MER-procedure heeft geoperationaliseerd (via omgevingsanalyse en Programma van Waarden), kan de rapportage gebruiken als bevestiging en onderbouwing.

Bijlage A.

Sturingsinstrumenten – juridische verdieping

A.3 Wet publieke gezondheid en GGD-rol

De GGD-rol in gebiedsontwikkeling is juridisch verankerd via de Wet publieke gezondheid (Wpg).

- Artikel 13 Wpg. Verplicht gemeenten tot het opstellen van een gemeentelijke gezondheidsnota. Deze kan als sectoraal beleidskader aansluiten op de omgevingsvisie.
- Artikelen 14 tot 16 Wpg. Gaan specifiek over medische milieukunde: de GGD heeft een wettelijke taak bij het signaleren en beoordelen van gezondheidsrisico's in de leefomgeving.

In de praktijk wordt GGD-advies in gebiedsontwikkeling nog te vaak als vrijblijvend gezien; de Wpg geeft er echter een stevige juridische grondslag aan. Vroegtijdige betrokkenheid van de GGD, al in de initiatief- en planvormingsfase, verhoogt de kwaliteit van gezondheidsambities én versterkt de juridische houdbaarheid van de gekozen aanpak.

A.4 EU-richtlijnen als grondslag

De omgevingswaarden en MER-verplichtingen zijn niet autonoom Nederlands recht. Ze zijn de nationale implementatie van Europese richtlijnen. Voor wie de juridische keten wil begrijpen of juridisch

bezwaar wil voorkomen, vormen deze richtlijnen de uiteindelijke grondslag achter de nationale normen.

Richtlijn	Onderwerp	Doorwerking in NL
2014/52/EU	MER-richtlijn	MER-verplichting, gezondheid als verplicht toetsingsonderdeel
2001/42/EG	Richtlijn strategische milieubeoordeling	Plan-MER-plicht voor plannen en programma's
2002/49/EG	Richtlijn omgevingslawaai	Omgevingswaarden geluid in Bkl
2008/50/EG	Luchtkwaliteitsrichtlijn	Omgevingswaarden luchtkwaliteit in Bkl

Bijlage A.

Sturingsinstrumenten – juridische verdieping

A.5 Regieruimte bij actief en faciliterend grondbeleid

De keuze tussen actief en faciliterend grondbeleid bepaalt in grote mate hoeveel directe sturing een gemeente kan uitoefenen op gezondheidsambities. Onderstaande tabel maakt expliciet welke instrumenten in welk regime bruikbaar zijn.

Bij beperkte grondpositie blijft sturing dus mogelijk, maar verschuift het zwaartepunt naar de privaatrechtelijke route en naar instrumenten die niet aan grondeigendom hangen: prestatieafspraken met corporaties, regionale woondeals, convenanten en het zelfbindend programma.

Onderwerp	Actief grondbeleid	Faciliterend grondbeleid
Primaire sturingsroute	Publiekrechtelijk plus privaatrechtelijk (uitgifte)	Privaatrechtelijk via overeenkomsten
Vastleggen gezondheidsambities vooraf	Uitgiftevoorwaarden, selectiecriteria, grondexploitatie	Intentieovereenkomst, samenwerkingsovereenkomst, anterieure overeenkomst
Tender en aanbesteding	Volledige regie via gunningscriteria (EMVI, KPI's)	Beperkte regie; via convenanten en prestatieafspraken
Borging in vergunningsfase	Omgevingsplan plus contractuele eisen	Omgevingsplan plus anterieure overeenkomst
Bovenwijkse bijdragen	Direct via grondexploitatie	Vrijwillig, mits grondslag in gebiedsprogramma
Wanneer geschikt	Gemeente heeft grondpositie of kan verwerven	Gemeente heeft geen of beperkte grondpositie

Bijlage A.

Sturingsinstrumenten – juridische verdieping

A.6 Sectorale kaderstellende instrumenten

Naast de Omgevingswet-instrumenten biedt sectoraal beleid aanvullende sturingsmogelijkheden: de lokale gezondheidsnota (Wpg), mobiliteitsbeleid, klimaat- en groenbeleid, en sport- en beweegbeleid. Voorwaarde is dat dit beleid aansluit op de omgevingsvisie. Werkt sectoraal beleid langs eigen lijnen, dan ondergraaft het de integrale sturing in plaats van dat het die versterkt.



Deze handreiking is ontwikkeld door:

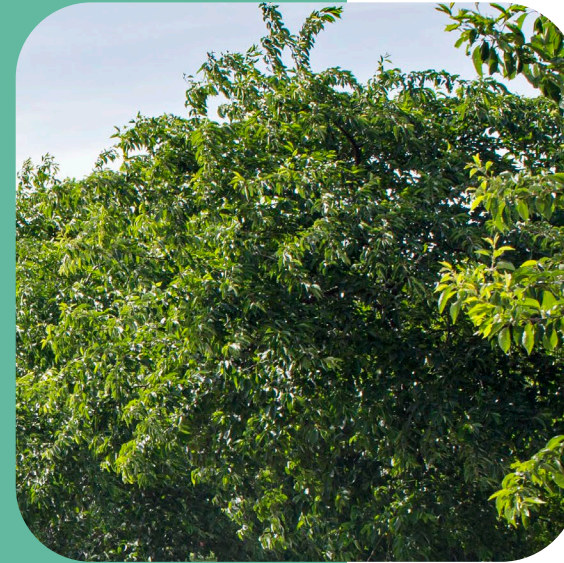
TNO Marloes van der Klauw, Jolanda Keijsers, David Dooghe
Carlijn Brouwer, Claire van Holten, Liza van Dam, Lisette Rueb

Brink Ferry Renne, Christiaan Hanse, Helen Amerika

Urban Sync Per Prins, Sanne Botterweg

Rho Adviseurs Wouter Buiten, Lisa Crijns, Guido van Loenen

Horizons Vincent Luyendijk



TNO innovation
for life

BRINK

URBAN
SYNC

RHO ADVISEURS


Horizons