

Verkenning Financieringsstrategie gebiedsopgaven Powerport regio Moerdijk

Ontwerptafel Powerport regio Moerdijk
Fase 2, Werkstroom 4

Eindrapportage
d.d. 24 maart 2025



INHOUDSOPGAVE

Managementsamenvatting.....	3
1. Aanleiding en vraagstelling	5
1.1 Aanleiding en context	5
1.2 Vraagstelling en beoogde opbrengst	6
2 Rationale voor financieel arrangement gebiedsgerichte investeringen	7
2.1 Doelen en uitgangspunten van gebiedsinvesteringen	7
2.2 Bundeling van financieringsinstrumenten	10
2.3 Mogelijkheden voor een Gebiedsinvesteringsfonds	13
2.4 Flexibele financiële architectuur en fasering van investeringen	16
3 Bouwstenen voor een financieringsstrategie.....	17
3.1 Governance-aandachtspunten voor een robuuste strategie.....	17
3.2 Van financieringsstrategie naar gerichte uitvoering.....	18
3.3 Randvoorwaarden voor implementatie en risicobeheersing.....	20
4 Conclusies en aanbevelingen	22
4.1 Belangrijkste inzichten uit de analyse van de hoofdvragen	22
4.2 Aanbevelingen	26
Overzicht geraadpleegde personen en bronnen.....	27
Toelichting op de onderzoeksaanpak	29

Fotobijschrift:

Zoals een kettlebell-swing draait om balans, kracht en herhaling, zo vraagt de financieringsstrategie om een solide fundament, doordachte uitvoering en een ritmische opbouw naar blijvende impact.

COLOFON

Datum: 24 maart 2025

Auteurs Strategy Unit B.V. (<https://www.strategyunit.nl>)

-  J
-  J



Managementsamenvatting

De Powerport regio Moerdijk is een cruciale schakel in de Nederlandse energie- en grondstoffentransitie. Tegelijkertijd brengt deze transitie complexe gebiedsopgaven met zich mee, waaronder de afstemming tussen grootschalige industriële investeringen en de structurele leefbaarheid van de regio. Een robuuste financieringsstrategie is noodzakelijk om deze opgaven integraal aan te pakken en investeringsstromen effectief te coördineren.

Deze verkenning richt zich op het ontwikkelen van bouwstenen voor een **financieringsstrategie die structurele investeringen faciliteert en bestuurlijke en financiële flexibiliteit waarborgt**. Hierbij staat de vraag centraal **hoe een financieel arrangement kan bijdragen aan brede welvaart en toekomstbestendige ontwikkeling van de regio**.

Belangrijkste bevindingen

1. De noodzaak van een geïntegreerde financieringsstrategie

Uit de analyse blijkt dat versnippering van financieringsbronnen leidt tot inefficiëntie en gemiste kansen op cofinanciering. Succesvolle financiering van gebiedsontwikkeling vereist bundeling van publieke en private middelen, gekoppeld aan een richtinggevend ontwikkelperspectief.

2. Bundeling van financieringsstromen vergroot de impact

Er zijn verschillende financieringsbronnen beschikbaar op regionaal, nationaal en Europees niveau. Het effectief bundelen van deze middelen vergroot de investeringskracht en maakt langetermijninvesteringen mogelijk. Hierbij is fasering cruciaal:

- Eerste fase: Maximale benutting van publiek-publieke financiering op alle schaalniveaus inclusief inbreng grondposities en instrumenten als OZB. Hierbij is het van belang breed te kijken naar beschikbaar komende fondsen, zoals bijvoorbeeld de tweede tranche Gebiedsinvesteringen Net op Zee als verbindingen met overheidsinvesteringen verbonden aan regionale, nationale en Europese programma's.
- Tweede fase: Inzet van een Gebiedsinvesteringsfonds om middelen structureel te organiseren.
- Derde fase: Aantrekken van private financiering door slimme heffingen en cofinancieringsmodellen.
- Vierde fase: Onderzoek naar revolverende constructies om investeringen duurzaam te hergebruiken.

3. Governance en uitvoeringskracht zijn randvoorwaardelijk

Bestuurlijke samenwerking is essentieel, maar geen doel op zich. De effectiviteit van de financieringsstrategie staat of valt met een heldere rolverdeling en een slagvaardige uitvoeringsorganisatie. Zonder adequate uitvoeringskracht blijven plannen abstract en moeilijk te realiseren.

4. Risicobeheersing en adaptiviteit als kernvoorwaarden

De financieringsstrategie moet **flexibel en adaptief** zijn om in te spelen op veranderende maatschappelijke en economische omstandigheden. Dit vereist:

- Regelmatige evaluatie en bijsturing op basis van meetbare impact.
- Een financiële architectuur die robuust, maar flexibel genoeg is om publieke en private investeringen te combineren.
- Bestuurlijke nabijheid en samenwerking om gezamenlijk tijdig te kunnen inspelen op kansen en risico's in de uitvoering.



Aanbevelingen

A. Ontwikkel een Regionale Investeringsagenda (RIA) als basis voor financieringsbeslissingen

- Zorg voor een gedragen ontwikkelperspectief waarin investeringen in infrastructuur, economie, leefbaarheid en brede welvaart integraal worden afgewogen.
- Stem de investeringsagenda af op regionale en nationale programma's zoals NOVEX en MIEK om beleidsmatige synergie, uitzicht op financieringsmogelijkheden en toegang tot expertise te verkrijgen. Kijk ook naar mogelijkheden binnen Europese programma's.
- Prioriteer investeringen op basis van hun strategische impact en maatschappelijke meerwaarde.
- Breng het stakeholdersveld systematisch in beeld en bepaal hoe met elk van de betrokken partijen – overheden, bedrijven, maatschappelijke organisaties – structureel wordt samengewerkt binnen de uitvoering van de agenda.

B. Benut de kracht van bundeling en fasering van financieringsstromen

- Combineer regionale, nationale en Europese financieringsbronnen om versnippering te voorkomen. Investeer in inventarisatie en benutting van deze mogelijkheden en zie dat als collectieve verantwoordelijkheid.
- Werk gefaseerde aan de opbouw van een financieringsstrategie gebiedsopgaven Powerport regio Moerdijk:
 - Fase 1: Optimaliseren van publiek-publieke financiering op regionaal, nationaal en Europees niveau.
 - Fase 2: Bundeling van middelen in een Gebiedsinvesteringsfonds met meerdere fondspijlers om langetermijninvesteringen te structureren. Suggesties voor mogelijke fondspijlers zijn:
 - Arbeidsmarkt, talent en innovatie
 - Leefbaarheid en voorzieningen
 - Ruimtelijke kwaliteit en duurzaamheid
 - Water, bodem en natuur
 - Fase 3: Actieve betrokkenheid van private partijen via slimme heffingen, cofinanciering en investeringsmodellen.
 - Fase 4: Onderzoek de mogelijkheden voor revolverende financiering om structurele investeringscapaciteit te creëren

C. Versterk de bestuurlijke organisatie en uitvoeringskracht

- Zorg voor een duidelijke taak- en rolverdeling tussen Rijk, regio en private partijen om besluitvorming te versnellen.
- Richt een uitvoeringsorganisatie in die financieringsstromen coördineert, investeringen aanjaagt en bestuurlijke processen stroomlijnt.
- Investeer in kennisdeling en samenwerking om financieringsmogelijkheden optimaal te benutten.

D. Bouw een flexibele financiële architectuur voor lange termijn investeringen

- Zorg voor een financieringsstrategie die meebeweegt met veranderende maatschappelijke en economische omstandigheden.
- Beoordeel periodiek de effectiviteit van de financieringsstrategie en stuur bij waar nodig.

E. Stimuleer private betrokkenheid op basis van een stabiel publiek fundament

- Richt publieke investeringen zo in dat ze private investeringen kunnen aantrekken en versterken.

Van verkenning naar gezamenlijke vervolgstappen

De financieringsstrategie voor de Powerport regio Moerdijk biedt een basis voor een gestructureerde en gefaseerde aanpak. Dit rapport schetst de bouwstenen voor een effectieve financieringsstructuur die zowel de economische transitie ondersteunt als bijdraagt aan brede welvaart en leefbaarheid. De volgende stap is om, samen met betrokken partijen, de governance en uitvoeringsstructuren verder te concretiseren en de mogelijkheden te bespreken voor een eerste stap opweg naar uitvoering.



1. Aanleiding en vraagstelling

1.1 Aanleiding en context

In juni 2023 is tijdens het BO-Leefomgeving besloten de Ontwerptafel Powerport regio Moerdijk te starten, vanwege de toenemende ruimtevraag door investeringen in nationale energie-infrastructuur. De Powerport regio Moerdijk is een cruciale schakel in de Nederlandse energie- en grondstoffen-transitie. Tegelijkertijd staat de regio voor grote ruimtelijke uitdagingen, zoals het vinden van een balans tussen grootschalige industrieontwikkeling en structurele leefbaarheidsinterventies (zie kader).

Samenhang en balans tussen grootschalige ontwikkeling en structurele leefbaarheids-interventies zijn een voorwaarde voor kansrijke uitwerking. Daarom zetten Rijk en regio in op een integrale gebiedsgerichte ontwikkeling van dit gebied met een samenhangende uitvoerings- en investeringsagenda. Een gebiedsgerichte financieringsstructuur wordt gezien als onderdeel van een lange termijn partnerschap van Rijk, provincie en gemeenten voor de ontwikkeling van Powerport regio Moerdijk, zoals vastgelegd in het Ruimtelijk voorstel Brabant.

Ruimtelijke opgaven Zuid-Nederland (NOVEX) - Powerport regio Moerdijk

- ❖ De Powerport regio Moerdijk is vanwege zijn strategische ligging, hoge milieucategorieën en uitgebreide transportnetwerken een belangrijk knooppunt voor Nederland. Samenhang en balans tussen grootschalige industrieontwikkeling en structurele leefbaarheidsinterventies zijn een voorwaarde voor een kansrijke uitwerking van de nationale en provinciale ambities op het gebied van klimaat-, energie- en grondstoffentransitie. Daar hoort een gedeelde verantwoordelijkheid bij.
- ❖ Een eerste ruimtelijke verkenning heeft laten zien dat de ruimtebehoefte vanuit energie-infrastructuur, circulaire energie en goederenvervoer het aanbod binnen de hekken van het Haven- en Industrierrein (Moerdijk) en het Amergebied (Geertruidenberg) ver overstijgt. Daarom is de verkenning verbreed naar het vinden van ruimte “buiten de hekken” op drie schaalniveaus. Het Programma Energie Hoofdstructuur is hierbij uitgangspunt.
- ❖ Op basis van de uitkomsten van deze verkenning werken Rijk en regio in het eerste kwartaal van 2025 toe naar een besluit over het globaal beoogde programma voor een houdbaar toekomstperspectief voor Powerport regio Moerdijk. Na dit besluit werken Rijk en regio gezamenlijk aan een integraal gebiedsgericht ontwikkelperspectief. Participatie maakt onderdeel uit van dit traject.

Bron: Afsprakenlijst Bestuurlijke Overleggen Leefomgeving 2024

Na een eerste inventarisatie van relevante projecten (fase 1), is in fase 2 een technische analyse uitgevoerd waarin de ruimtebehoefte en de beschikbare ruimte binnen het Haven- en industrierrein Moerdijk en het Amergebied in kaart zijn gebracht en verder zijn uitgewerkt

Binnen de Ontwerptafel Powerport regio Moerdijk is afgesproken dat de verkenning van de financieringsstrategie wordt opgepakt als ‘Werkstroom 4’. Dit onderzoek brengt mogelijkheden en randvoorwaarden in beeld voor een financieringsstrategie voor gebiedsgerichte ontwikkeling van de regio. Hierbij worden betrokken partijen geraadpleegd om belangen en mogelijkheden te verkennen.

De Ontwerptafel heeft via de Kopgroep benadrukt dat de financieringsstrategie niet uit losse tranches zou moeten bestaan, maar een samenhangende aanpak vereist. Daarbij wordt specifiek gevraagd om opties, zoals een gebiedsinvesteringsfonds, waarmee projecten integraal worden uitgevoerd en bijdragen aan de brede welvaart van de regio.



1.2 Vraagstelling en beoogde opbrengst

Vraagstelling – De verkenning richt zich op de mogelijkheden en randvoorwaarden voor de ontwikkeling van een financieel arrangement dat gebiedsgerichte investeringen bundelt en bijdraagt aan leefbaarheid en brede welvaart in de Powerport regio Moerdijk. De focus ligt op het ontwikkelen van bouwstenen voor een toekomstbestendige financieringsstrategie die zowel structurele investeringen faciliteert als bestuurlijke en financiële flexibiliteit waarborgt. De hoofdvragen en deelonderwerpen zijn als volgt:

Hoofdvraag A: Rationale voor financieel arrangement gebiedsgerichte investeringen

Hoe kunnen we een financieel arrangement/construct ontwikkelen om gebiedsgerichte investeringen in leefbaarheid en brede welvaart te bundelen, als instrument voor de gebiedsontwikkeling?

- Doelen en uitgangspunten van gebiedsinvesteringen in leefbaarheid/brede welvaart.
- Voor- en nadelen van een bundeling van investeringen.
- Mogelijkheden en schaalniveau voor een gebiedsinvesteringsfonds.
- Flexibele financiële architectuur en fasering van investeringen.

Hoofdvraag B: Bouwstenen voor een financieringsstrategie

Welke aandachtspunten kunnen nu al benoemd worden ten aanzien van de financieringsstrategie als instrument voor de gebiedsontwikkeling, met oog op het integraal ontwikkelperspectief die in een latere fase van de Ontwerptafel inhoud en vorm krijgt?

- Governance-aandachtspunten voor een robuuste strategie
- Opbouwen van uitvoeringskracht/uitvoeringsorganisatie
- Essentiële randvoorwaarden bij implementatie en risicobeheersing

Bij beantwoording van deze vragen is gekeken naar lessen uit andere regio's, specifiek gericht op financieringsstrategieën en financiële arrangementen die brede welvaart bevorderen. Hiervoor is een quickscan uitgevoerd naar drie regio's waar Rijk en decentrale overheden samen grote transitieopgaven aanpakken: Noordzeekanaalgebied, NOVEX De Peel en Brainport/KnoopXL.

Onderzoeksafbakening – De verkenning richt zich op het ontwikkelen van een financieringsstrategie om investeringen in leefbaarheid en brede welvaart binnen de Powerport regio Moerdijk te structureren en organiseren. Hierbij wordt het volgende onderscheid gemaakt:

- **Wel onderwerp van de verkenning:** De financieringsstrategie: het organiseren, structureren en beheren van financiële middelen voor gebiedsinvesteringen die specifiek bijdragen aan leefbaarheid en brede welvaart.
- **Geen onderwerp van de verkenning:** De financiering en financieringswijze van concrete ontwikkelopgaven zoals de aanleg van energie-infrastructuur, (her)ontwikkeling van bedrijfslocaties, realisatie van woningbouw of transportinfrastructuur. Dit valt buiten de verkenning.

Beoogde opbrengst – Deze verkenning is bedoeld om bouwstenen op te leveren voor een in een volgende fase te ontwerpen financieringsstrategie die gebiedsinvesteringen versterkt en tegelijkertijd robuust, flexibel en toekomstbestendig is, met aandacht voor:

- Uitgangspunten voor investeringen die bijdragen aan leefbaarheid en brede welvaart.
- Een financiële totaalarchitectuur, zoals een gebiedsinvesteringsfonds, inclusief fasering en strategieën.
- Handvaten voor governance, uitvoeringskracht en risicobeheersing essentieel voor succesvolle implementatie.

In de bijlage is een onderzoeksverantwoording opgenomen met een overzicht geraadpleegde personen en bronnen (A) en een toelichting op de gehanteerde onderzoeksaanpak (B).



2 Rationale voor financieel arrangement gebiedsgerichte investeringen

De financiering van gebiedsontwikkeling is een complexe en dynamische opgave waarin publieke en private middelen slim moeten worden ingezet om investeringen in brede welvaart en leefbaarheid te bundelen. De Powerport regio Moerdijk staat hierbij voor de uitdaging om een robuuste, d.w.z. toekomstbestendige financieel arrangement vorm te geven dat aansluit op nationale en regionale ambities.

Hoofdvraag A vormt de leidraad voor dit hoofdstuk:

Hoe kunnen we een financieel arrangement/construct ontwikkelen om gebiedsgerichte investeringen in leefbaarheid en brede welvaart te bundelen, als instrument voor de gebiedsontwikkeling?

Om deze vraag te beantwoorden, verkent dit hoofdstuk de rationale voor een financieel arrangement voor gebiedsgerichte investeringen. Gebiedsontwikkeling is een complex proces dat vraagt om nauwe samenwerking tussen overheden, bedrijven en maatschappelijke partijen. Dit vereist een flexibele aanpak waarin investeringen gefaseerd worden ingezet, afgestemd op regionale systeemopgaven en ondersteund door een solide governance-structuur.

De financieringsstrategie voor de Powerport regio Moerdijk kan het beste worden opgetrokken op basis een inhoudelijk en alle stakeholders gedragen ontwikkelperspectief en daarop voortbouwend uitgewerkt in een Regionale Investeringsagenda (RIA), zo in dit hoofdstuk worden onderbouwd. Vorm volgt inhoud. Dit wordt onderschreven vanuit de interviewronde en ondersteund door deskanalyse die in het kader van deze verkenning zijn uitgevoerd. Dit doet sterk denken aan de **route die in NOVEX-gebieden wordt gevolgd.** Dit zijn regio's gebied waar de (ruimtelijke) opgaven zo groot zijn dat het een sterke samenwerking tussen Rijk en regio vraagt om tot goede oplossingen voor de beperkte ruimte in het gebied te komen. NOVEX staat daarbij voor Nationale OmgevingsVisie EXecutiekraacht.

Een inhoudelijke omvattende en gedragen richtinggevende regiovisie wordt nog ontwikkeld. Maar op basis van deskresearch en interviews worden in dit hoofdstuk al wel vast de vorm-uitgangspunten en bouwstenen verkend voor een financieringsstrategie passend bij de unieke context van de Powerport regio Moerdijk:

- Doelen en uitgangspunten van gebiedsinvesteringen in brede welvaart en leefbaarheid (par 2.1)
- Voor- en nadelen van bundeling van investeringen (par 2.2)
- Mogelijkheden en schaalniveau van een gebiedsinvesteringsfonds (par 2.3)
- Flexibele financiële architectuur en fasering van investeringen (par 2.4)

2.1 Doelen en uitgangspunten van gebiedsinvesteringen

De financieringsstrategie voor gebiedsinvesteringen in de Powerport regio Moerdijk moet inspelen op de complexe interactie tussen energie-infrastructuur, economische ontwikkeling, circulaire economie, leefbaarheid en brede welvaart. Dit vraagt om een strategische en integrale benadering, waarin maatwerk, samenwerking en langetermijnvisie centraal staan.

2.1.1 Welke principes en kaders bepalen de financieringsstrategie?

Er is behoefte aan een Regionale Investeringsagenda (RIA) als instrument om investeringen te bundelen, af te stemmen en te prioriteren. Dit helpt bij het *vinden en verbinden* van verschillende fondsen en financieringsstromen, zowel nationaal als Europees. Zie BOX 1. NB.



Een aantal fundamentele principes vormt de basis voor een regionale financieringsstrategie:

1. Meervoudige waardecreatie – Investeringsmomenten moeten niet alleen economische, maar ook sociale en ecologische waarden genereren. Dit betekent dat investeringen in grootschalige energie-infrastructuur en economische ontwikkeling die voor Nederland van groot belang zijn ook bijdragen aan regionale brede welvaart en maatschappelijke impact.
2. Langetermijnbestendigheid – De financieringsstrategie voor gebiedsopgaven in Powerport regio Moerdijk dient robuust en adaptief te zijn, zodat deze kan inspelen op toekomstige trends en veranderende maatschappelijke behoeften.
3. Transparante governance en coördinatiemechanisme – Een effectief financieel arrangement vereist naast samenwerking van lokale, regionale en nationale overheden ook betrokkenheid van private en maatschappelijke partijen. Hoofdstuk 3 gaat verder in op governance.
4. Flexibiliteit en fasering – Omdat gebiedsontwikkeling een dynamisch proces is, moet de financieringsstrategie de mogelijkheid hebben om middelen stapsgewijs in te zetten.

BOX 1: Aanbevelingen bij het opstellen van een Regionale Investeringsagenda (RIA)

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

Bron: TU Delft, De regionale investeringsagenda – het ach en wee van één gebiedsportemonnee, sept. 2024

Om een effectieve financieringsstrategie te ontwikkelen voor de Powerport regio Moerdijk, is het noodzakelijk om investeringen te richten op de structurele transformatie van de regio. Dit betekent dat financiering niet alleen moet inspelen op korte termijn projecten, maar vooral moet bijdragen aan een toekomstbestendige regionale economie en samenleving. De volgende uitgangspunten helpen bij het vormgeven van deze strategie:

- Systeemopgaven als leidraad – De financiering moet worden afgestemd op systeemopgaven zoals de energietransitie, circulaire economie en mobiliteit. Deze thema's zijn essentieel voor de structurele ontwikkeling van de regio en vormen de basis voor duurzame economische groei.
- Balans tussen economische groei en leefbaarheid in de specifieke regionale context – De regio heeft een unieke positie als logistiek en industrieel knooppunt binnen de nationale energie-infrastructuur. Dit vraagt om een gelaagde financieringsstrategie rekening houdend met de belangen op verschillende schaalniveaus. De aanwezigheid van grootschalige energie-infrastructuurprojecten zoals de Delta Rhine Corridor en Wind op Zee brengt kansen met zich mee, maar ook uitdagingen voor de leefomgeving. Dit vereist een structurele integratie van leefbaarheidsinvesteringen in de bredere financieringsstrategie, zodat economische ontwikkeling en omgevingskwaliteit hand in hand gaan.
- Prioriteren op impactvolle investeringen – Investeringsmomenten moeten gericht zijn op projecten met een significante economische en maatschappelijke impact voor Powerport regio Moerdijk. Grote strategische investeringen krijgen prioriteit, maar er moet ook ruimte zijn voor bottom-up initiatieven die bijdragen aan lokale betrokkenheid en draagvlak.
- Aansluiting bij nationale en Europese programma's – Het is van belang dat financieringsinstrumenten worden afgestemd op bestaande nationale en Europese programma's, zoals RegioDeals, Nationaal Programma Vitale Regio's (NPVR) en Europese structuurfondsen. Dit vergroot de kans op cofinanciering en helpt om structurele middelen aan te trekken. Zie par. 2.2.
- Doorkoppeling naar private investeringen – Publieke middelen moeten niet op zichzelf staan, maar fungeren als hefboom om private investeringen aan te trekken. Door slimme koppelingen met het bedrijfsleven te maken, kan de financieringsstrategie bijdragen aan een veerkrachtige en innovatieve regionale economie.



2.1.2 Brede welvaart als leidend principe

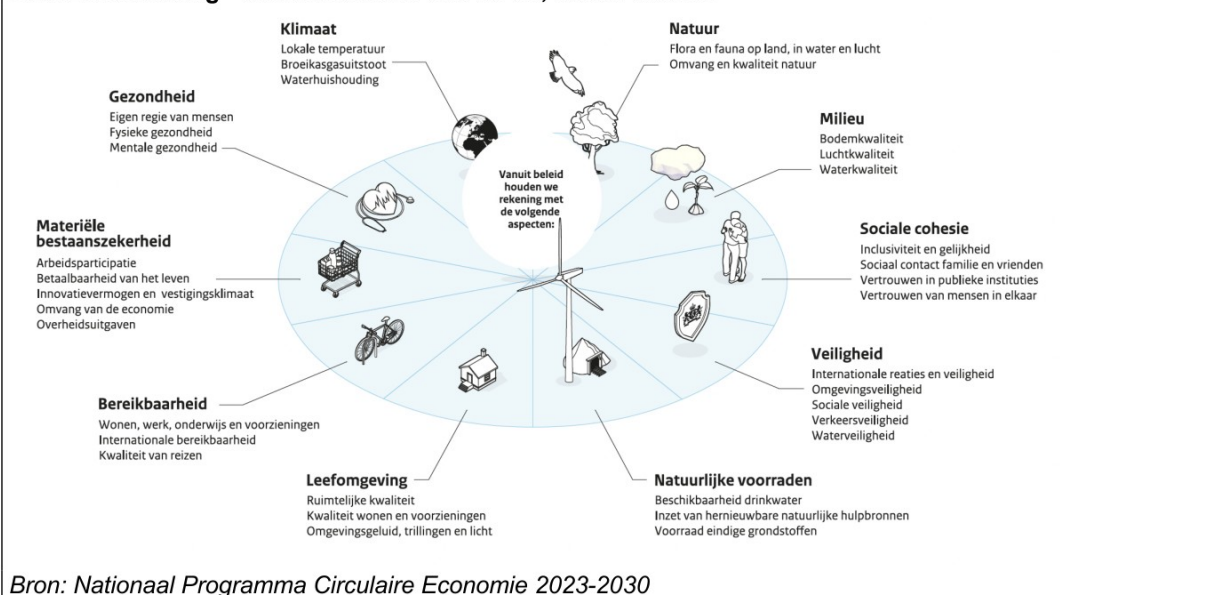
Brede welvaart kan als leidende principe gelden voor de financieringsstrategie voor gebiedsontwikkelingen in Powerport regio Moerdijk. Dit concept overstijgt economische groei en omvat dimensies zoals leefbaarheid, milieu, sociale cohesie en gezondheid.¹ In een regio waar grootschalige energie- en industriële activiteiten plaatsvinden, is het cruciaal om economische ambities te balanceren met maatschappelijke en ecologische belangen, zo geven geïnterviewden aan. Dit herkennen we in NOVEX-gebiedsontwikkeling in bijv. Noorzeekanaalgebied en Brainport Eindhoven.

Brede welvaart biedt een instrumenteel kader voor gebiedsinvesteringen (en regionale investeringsagenda), omdat het:

1. Economische ontwikkeling koppelt aan maatschappelijke en milieudoelen – De Powerport regio Moerdijk heeft een sleutelpositie in de energietransitie en circulaire economie. Dit vraagt om investeringen die zowel economische kansen benutten als de ecologische voetafdruk minimaliseren. Het gaat bijv. ook om investeren in natuur die geen direct rendement opleveren.
2. Samenwerking en coördinatie tussen overheden en private partijen stimuleert – Grootschalige investeringen in energie-infrastructuur en bedrijventerreinen hebben impact op meerdere overheidslagen en belanghebbenden. Brede welvaart fungeert dan als gemeenschappelijk referentiekader.
3. Aansluit bij landelijke beleidsdoelen en NOVEX-gebieden – Brede welvaart wordt in meerdere regio's toegepast als leidraad voor investeringsstrategieën en ontwikkelperspectieven, waarmee het aansluit op nationale en provinciale beleidsdoelen.

Eerder koppelde SER nationaal beleid op gebied van klimaat en grondstoffen aan brede welvaart in de verkenning SER “Evenwichtig sturen op de grondstoffentransitie en de energietransitie voor brede welvaart”. Zie BOX 2. In het Nationaal Programma Circulaire Economie 2023-2030 dat erkent dat de industrie een belangrijke basis vormt voor de economische veerkracht en brede welvaart van Nederland, zal een generatietoets als instrument uit de ‘toolbox’ van brede welvaart onderdeel uitmaken van de beleidscyclus.

BOX 2: Afbeelding - Brede welvaart: hier en nu, elders en later



¹ Voor meer informatie verwijzen we hier naar de rapportage over brede welvaart, die is opgesteld als onderdeel van in fase 2b-technische verdieping binnen Werkstroom 2 van de Ontwerptafel Powerport regio Moerdijk.

Onderzoekers van TU Delft hebben er eerder op gewezen dat investeringen in gebiedstransformaties in algemene een bredere afweging vereisen dan een sluitende businesscase alleen, verwijzen naar een aantal zowel financiële als niet-financiële waarden die verdacht veel overeenkomsten hebben met het begrippenkader van brede welvaart. Zie BOX 3.

BOX 3: Functies en waarden als potentiële onderdelen van een bredere collectieve afweging:

- **Leefbaarheid & gezondheid** – Door gebiedstransformaties kan de verloedering van gebieden worden voorkomen en worden kosten voor leefbaarheid (schoon, heel en veilig) en gezondheid bespaard. Daarnaast kunnen meekoppelkansen ontstaan voor omliggende kwetsbare wijken. Door de toevoeging van woningen in transformatiegebieden kunnen bijvoorbeeld meer mensen een wooncarrière maken in hun eigen omgeving. Ook kunnen scholen, sport- en zorgvoorzieningen samen met de omliggende (kwetsbare) buurten worden gedeeld en kun je interactie tussen mensen stimuleren. In zijn geheel kan dat kosten beperken voor leefbaarheid en gezondheid.
- **Werkgelegenheid & innovatiekracht** – Door verstedelijking mogelijk te maken, ontstaat meer nabije werkgelegenheid: het aantal banen dat een inwoner ter beschikking heeft, neemt toe. Dat is het principe van agglomeratiekracht door kortere afstanden en uitwisseling van kennis en andere productiemiddelen, wat tot innovaties en efficiëntie leidt. Dit bevordert de economische groei van een stad en regio en voorkomt uitgaven aan werkgelegenheidsbeleid en sociale voorzieningen (voor bijvoorbeeld werklozen). Besef wel dat als een bedrijventerrein wordt getransformeerd, en bedrijven worden uitgekocht die hierdoor stoppen, ook werkgelegenheid kan verdwijnen. Gebiedstransformatie kan zo ook met de transformatie van de arbeidsmarkt samenhangen.
- **Betaalbaarheid & economische groei** – Via gebiedstransformaties kun je verstedelijking mogelijk maken en meer woningen opleveren. Zo voorkom je deels dat huizenprijzen nog verder stijgen en dat daarmee het besteedbaar inkomen van burgers verder afneemt. Een dalend besteedbaar inkomen heeft immers negatieve gevolgen voor de economische ontwikkeling van een stad (en land) als geheel.
- **Bereikbaarheid & nabijheid (infrastructurele kwaliteit)** – Door stedelijke gebiedstransformaties kun je eerder aangelegde infrastructuur (wegen en openbaar vervoerslijnen) beter benutten, infrastructuurele uitgaven (elders) beperken en verkeersbewegingen verkorten doordat afstanden kleiner worden.
- **Cultuur & recreatieve waarde** – Door stedelijke gebiedstransformaties kan het draagvlak (het aantal gebruikers) van culturele voorzieningen, zoals bioscopen, theaters, sportaccommodaties, worden vergroot. Daarmee kun je op de kosten voor het totaalaanbod van deze voorzieningen (elders) besparen.
- **Vergroening & verduurzaming** – Door bestaande groene gebieden (*green fields*) binnen en buiten de stad te behouden, omdat voor de transformatie van bestaand bebouwd gebied (*brownfields & greyfields*) wordt verkozen, worden kosten beperkt die anders nodig zijn om voldoende groen aan te bieden voor recreatie, waterberging, biodiversiteit en luchtkwaliteit. Wel is het van belang te beseffen dat bij verdere verdichting van bebouwing er in transformatiegebieden ook voldoende groen in die gebieden moet zijn, inclusief gedurende het transformatieproces.

BRON: TU Delft, Platform 31, *Financiering van gebiedstransformatie. Strategieën voor het toepassen van verschillende financieringsvormen bij binnenstedelijke gebiedsontwikkeling*, juni 2020

Door brede welvaart als leidraad te nemen, kan een financieringsstrategie worden ontwikkeld die bijdraagt aan een evenwichtige afweging tussen en inzet op economische groei, leefbaarheid en duurzaamheid in de Powerport regio Moerdijk. Dit vraagt dat consequent wordt ingezet en vastgehouden aan de volgende uitgangspunten:

- **Brede welvaart als maatstaf voor investeringen** – Projecten moeten systematisch worden beoordeeld op hun bijdrage aan werkgelegenheid, leefomgeving, milieu en sociale cohesie.
- **Integrale afweging en besluitvorming** – Gebiedsontwikkelingen moeten niet uitsluitend financieel worden beoordeeld, maar ook op hun maatschappelijke impact.
- **Samenwerking tussen overheden, bedrijven en maatschappelijke organisaties** – De Ontwerptafel Powerport regio Moerdijk moet een structurele dialoog faciliteren tussen belanghebbenden, zodat brede welvaartsdoelen actief worden gewaarborgd.

2.2 Bundeling van financieringsinstrumenten

Er is een breed palet aan financiële instrumenten en fondsen die relevant kunnen zijn voor de financiering van gebiedsinvesteringen in de Powerport regio Moerdijk. De financieringsbronnen variëren van sectorale subsidies en (revoluerende) fondsen tot publiek-private samenwerkingen en de



inzet van rijksgronden. Een effectieve inzet en bundeling van deze instrumenten kan bijdragen aan een structurele financieringsstrategie die aansluit bij de brede welvaartsdoelstellingen van de regio.

2.2.1 Financiële instrumenten voor gebiedsinvesteringen in leefbaarheid en brede welvaart

Om gebiedsinvesteringen in leefbaarheid en brede welvaart te ondersteunen, kunnen verschillende financieringsinstrumenten worden ingezet. Een opsomming van genoemde financieringsbronnen:

- **Rijkscofinanciering bij strategische energie-investeringen** – Het Meerjarenprogramma Infrastructuur Energie en Klimaat (MIEK) richt zich op grootschalige energie-infrastructuur en systeemintegratie die cruciaal zijn voor de energietransitie. Hoewel het MIEK zelf geen fonds is, kan het aanleiding geven tot rijkscofinanciering voor gebiedsontwikkeling. Zo zijn in het Klimaatfonds van het Rijk middelen gereserveerd voor de inpassing van windenergie op zee, waarvan €500 miljoen specifiek wordt ingezet voor gebiedsinvesteringen ter bevordering van de leefbaarheid. Een tweede tranche “Gebiedsinvesteringen net op zee” is in november 2024 aangekondigd vanuit het ministerie van Klimaat en Groene Groei.
- **Sectorale regelingen, rijks- en Europese programma’s** – Nationaal en Europees bestaan diverse subsidieregelingen gericht op bredere thematiek zoals duurzaamheid, energie-infrastructuur, circulaire economie en innovatie als ook regionale ontwikkeling. De inzet hiervan vereist echter afstemming vanwege de vaak strikte voorwaarden en administratieve lasten. Er zou een nadere check kunnen plaatsvinden op de relaties naar andere ruimtelijke programma’s van rijksoverheid. Op basis van de RO-brief (maart 2022) kan het gaan om de volgende Overzicht Nationale programma’s ruimtelijke ordening:
 - Programma’s ten aanzien van het bodem- en watersysteem (6)
 - Programma’s ten aanzien van Landbouw en Natuur (2)
 - Programma’s ordenende netwerken voor energie en een (circulaire) economie (9)
 - Programma’s voor leefbare steden en regio’s, waaronder werklocaties en defensie (6)NB. Tijdens de verkenning is aangegeven dat de **Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO) opdracht heeft om te onderzoeken welke aansluitmogelijkheden er zijn voor NOVEX-gebieden op rijksprogramma’s en begrotingen**. Dit lopende onderzoek is ook voor gebiedsontwikkeling in Powerport regio Moerdijk van grote betekenis.
- **Actief en faciliterend grondbeleid** – Gemeenten kunnen kiezen voor actief grondbeleid (zelf verwerven, ontwikkelen en uitgeven) of faciliterend grondbeleid (kaders scheppen voor private partijen). De inzet van rijksgronden kan bijdragen aan strategische gebiedsontwikkeling. Het Rijksvastgoedbedrijf (RVB) kan bijdragen aan regionale ontwikkeling door strategische inzet van rijksgronden, zo is aangegeven in de Kamerbrief van maart 2023 over verbreding van het takenpakket van het Rijksvastgoedbedrijf. Daarin wordt benadrukt dat rijksgronden en -gebouwen actiever en strategischer moeten worden ingezet ter ondersteuning van maatschappelijke doelen zoals benoemd in de NOVI. Door rijksvastgoed op het juiste moment en op de juiste plek in te zetten, kan het RVB een onmisbare schakel vormen in de uitvoering van nationale programma’s.
- **Nader op te zetten (revolverende) gebiedsfondsen en publiek-private samenwerking (PPS)** – Een gebiedsfonds kan worden gevuld met zowel eenmalige projectbijdragen als structurele componenten, zoals dividenduitkeringen uit het havenbedrijf of gerichte publieke bijdragen van overheden. Revolverende fondsen maken hergebruik van middelen mogelijk, waardoor investeringen duurzaam kunnen worden ingezet. PPS-constructies zorgen daarnaast voor gedeelde investeringsrisico’s en benutting van private kapitaalstromen.

Om versnippering van financieringsbronnen tegen te gaan, is het essentieel om deze instrumenten strategisch te bundelen en af te stemmen op de ontwikkelopgaven in de regio. Zie ook BOX 4 voor een toelichting op financieringsvormen en arrangementen bij gebiedstransformaties.

BOX 4: Financieringsvormen: Financieringsinstrumenten en financieringsarrangementen verschillen van elkaar

Financieringsinstrumenten (zonder of met geldelijke terugbetaling) zijn feitelijk alle op zichzelf staande specifieke financieringsvormen die je kunt inzetten als enkelvoudige interventie voor gebiedstransformaties. Voorbeelden



zijn baatbelasting (financieringsinstrument zonder terugbetaling) en een lening (financieringsinstrument met terugbetaling).

Financieringsarrangementen bestaan uit een set van regelingen en afspraken (bestaande uit meerdere onderdelen, soms ook met meerdere partijen). Een arrangement wordt ook gebruikt als overkoepelende term voor constructies waarin meerdere instrumenten worden toegepast. Arrangementen bestaan doorgaans uit juridische, financiële en organiserende principes en instrumenten. We noemen dit ook wel gedeelde vormen van financiering, want het vraagt om een bundeling van publieke en private middelen. Zo hebben Publiek-Private Samenwerking (PPS) en een GebiedsInvesteringsZone (GIZ) het karakter van een arrangement.

Financieringsinstrumenten zonder terugbetaling	Financieringsinstrumenten met terugbetaling	Innovatieve 'gedeelde' financieringsarrangementen
Subsidies (incl. impuls gelden)	Leningen (bancair)	Investeringszones (e.g. Parkmanagement, BIZ, GIZ)
Toeslagen & heffingen (fiscaal)	Leaseconstructies (sale & lease back)	Revolverende Fondsen (t.b.v. o.a. mobiliteit, energietransitie, bedrijvigheid, sociale doelen)
Baatafoming/belasting (fiscaal)	Beleggingsfondsen (t.b.v. commercieel vastgoed, o.a. gebiedsfondsen ³)	Publiek-Private Samenwerking constructies (t.b.v. financiering, realisatie, beheer)
Publieke algemene middelen / reserves / voorzieningen	Krediet-ondersteunende maatregelen (garantstellingen)	Beheer- en ontwikkelmaatschappijen
Publieke fondsen (e.g. verevening, bovenwijks, stedelijk investeringsfonds, ruimtelijke ontwikkelingen)	Crowdfunding (indien lening karakter)	Financiële arrangementen Stedelijke Kavelruil ⁴

Bron: *Gebiedsontwikkeling.nu, Gebiedstransformaties: financieringsvormen en financiële haalbaarheid*, 2020; Indeling en inhoud van deze tabel is deels gebaseerd op werk van APPM & Rebel Group (2018).

2.2.2 Voor- en nadelen van bundeling investeringsstromen in financieringsarrangement

Bundeling van financiële middelen voor investeringen in brede welvaartsopgaven en regionale ontwikkeling bij gebiedstransformaties kan bijdragen aan een effectievere inzet van middelen, het verminderen van versnippering en het versterken van regionale samenwerking. Door investeringen te combineren, ontstaat meer samenhang tussen beleidsdomeinen zoals energie, infrastructuur en leefbaarheid. Tegelijkertijd brengt bundeling ook bestuurlijke en financiële uitdagingen met zich mee. In deze paragraaf worden de belangrijkste voor- en nadelen benoemd.

Voordelen van bundeling

- Verhoogde uitvoeringskracht – Door investeringen te bundelen, kunnen projecten sneller en effectiever worden gerealiseerd, doordat middelen en expertise beter worden benut.
- Meer samenhang en synergie – Bundeling maakt het mogelijk om beleidsdomeinen zoals energie-infrastructuur, mobiliteit, woningbouw en milieu beter te integreren.
- Optimalisatie van middeleninzet – Een gezamenlijke aanpak voorkomt dat publieke en private middelen worden versnipperd, waardoor de financiële slagkracht wordt vergroot.
- Sterkere positie bij nationale en Europese financieringsprogramma's – Regio's met een goed afgestemde investeringsstrategie maken meer kans op subsidies en fondsen, zoals MIRT en RegioDeals.

- Stimulering van interbestuurlijke samenwerking – Het ontwikkelen van gezamenlijke financieringsarrangementen versterkt de samenwerking tussen gemeenten, provincies en het Rijk.

Nadelen en beperkingen

- Complexiteit in governance – Bundeling vereist intensieve coördinatie tussen verschillende partijen, wat kan leiden tot bestuurlijke vertraging en extra overlegstructuren.
- Diverse belangen en verwachtingen – Gemeenten, provincies en het Rijk kunnen verschillende prioriteiten en beleidsdoelen hebben, wat de afstemming bemoeilijkt.
- Gelabelde overheidsmiddelen – Veel publieke middelen zijn specifiek bestemd voor bepaalde sectoren of beleidsdoelen, wat bundeling en flexibiliteit kan beperken.
- Schaalniveau van bundeling – Het juiste schaalniveau moet zorgvuldig worden bepaald; een te brede aanpak kan lokaal draagvlak verminderen, terwijl een te smalle focus de slagkracht beperkt.
- Hoge verwachtingen rondom beschikbare (compensatie)budgetten – Bundeling kan leiden tot verwachtingen dat het Rijk meer zal bijdragen, wat kan resulteren in financiële afhankelijkheid en onderlinge concurrentie tussen gemeenten en/of het niet uitkomen van verwachtingen.

Gegeven de reacties in de interviewronde lijkt in de afweging van voor- en nadelen het aanlokkelijk perspectief en 'upside' van bundeling groter dan 'downside' ongebundelde beschikbaar krijgen en inzetten van middelen ten behoeve van gebiedsontwikkeling/brede welvaartsopgaven in de powerport regio Moerdijk. Een financieel arrangement in de Powerport regio Moerdijk maakt het mogelijk om regionale projecten niet alleen efficiënter te financieren, maar ook beter af te stemmen op bredere maatschappelijke en economische doelstellingen, zo is de gangbare gedachte. Het voorkomt versnippering en creëert ruimte voor lange termijn investeringen die aansluiten bij de brede welvaartsuitdagingen in de regio.

2.3 Mogelijkheden voor een Gebiedsinvesteringsfonds

Om gebiedsinvesteringen in de Powerport regio Moerdijk op een gestructureerde en duurzame wijze te financieren, is een **gebiedsinvesteringsfonds** een belangrijk instrument. Dit fonds kan publieke en private middelen bundelen, waardoor langetermijninvesteringen mogelijk worden en de financieringscapaciteit van de regio wordt versterkt.

2.3.1 Werken met een gebiedsportemonnee

Een gebiedsinvesteringsfonds kan verschillende financieringsstromen samenbrengen, zoals subsidies, leningen, publieke bijdragen en private cofinanciering. Daarbij is het essentieel om te kijken naar de governance, structuur en flexibiliteit van het fonds om het effectief en toekomstbestendig te maken.

Structuur en inrichting van het fonds

- Flexibele gebiedsportemonnee – De gebiedsportemonnee kan dienen als dynamisch financieringsinstrument waarin verschillende financieringsstromen, zoals publieke en private bijdragen, worden gebundeld en op maat kunnen worden ingezet voor specifieke opgaven. (Verdaas)
- Combinatie van eigen en vreemd vermogen – Een fonds kan werken met een mix van publieke bijdragen en externe financiering, afhankelijk van de investeringsdoelen.
- Zeggenschap en beheer – Het is cruciaal om duidelijke afspraken te maken over de zeggenschap binnen het fonds en de wijze waarop middelen worden ingezet.
- Splitsing in fondsen of fondspijlers – Een generiek fonds voor alle opgaven kan leiden tot complexiteit en bestuurlijke stroperigheid. Daarom wordt geadviseerd om een splitsing te maken naar thematische fondspijlers, afgestemd op de specifieke investeringsopgaven.
Mogelijke fondspijlers zijn:
 - Arbeidsmarkt, talent en innovatie – Investeren in scholing, kennisontwikkeling en innovatieclusters.



- Leefbaarheid en voorzieningen – Financieren van infrastructuur, groen-blauwe maatregelen en sociale voorzieningen.
- Ruimte en duurzaamheid – Duurzame ruimtelijke ontwikkeling en versterking van ecologische structuren.
- Water, bodem en natuur – Gericht op de noodzakelijke transitie in landgebruik en ecologische systemen.
- Governance en risicobeheer – Een gebiedsinvesteringsfonds moet flexibel genoeg zijn om rekening te houden met uiteenlopende tijdshorizonnen en verschillen in belangen tussen publieke en private partijen.

Regelmatig richten gemeenten gebiedsfonds (of fondsen met een soortgelijke naam) op. Met gebiedsfonds wordt de realisatie van publieke voorzieningen of infrastructuur en in het voorbeeld van Brainport Eindhoven ook het regionale talentprogramma en een het op samenhang in de samenleving gerichte programma “Brainport Voor Elkaar”. Het gebiedsfonds is geen wettelijke term en kent geen wettelijke regeling en kan een mix van subsidies en (revolverende) investeringen bevatten.

2.3.2 Bepalen van het effectieve schaalniveau

De effectiviteit van een gebiedsinvesteringsfonds hangt af van het gekozen schaalniveau. Een te kleine schaal kan leiden tot fragmentatie en onvoldoende ‘absorptievermogen’ of investeringskracht, terwijl een te grote schaal kan resulteren in verlies van lokaal draagvlak en bestuurlijke complexiteit. Sec in de deskanalyse zijn geen duidelijke uitspraken of aanknopingspunten gevonden voor beantwoording van de vraag welk schaalniveau (lokaal of regionaal) is dat het meest effectief is. Uit documentenstudie komen de volgende aandachtspunten naar voren die ook in interviews – voor zover de ervaring rijkt:

Algemene aandachtspunten:

- Het schaalniveau van een investeringsfonds wordt bepaald door regionale dynamieken, zoals dagelijkse mobiliteit en aard van ruimtelijke opgaven en kan grensoverschrijdend zijn indien nodig.
- Het omgevingsplan als opvolger van het bestemmingsplan biedt een juridisch kader voor regulering op lokaal niveau, terwijl de omgevingsvisie strategische kaders biedt op provinciaal en nationaal niveau.
- Grootchalige gebiedslocaties vragen om nationale coördinatie, terwijl kleinere projecten vaak door regio’s zelf kunnen worden gefinancierd.
- Regionale bundeling versterkt investeringskracht – Een regionaal fonds biedt schaalvoordelen en maakt het mogelijk om grotere structurele investeringen te doen.

M.b.t. regionale schaalniveau en samenwerking in Powerport regio Moerdijk:

- Historische samenwerkingsverbanden en bestuurlijke dynamiek – Er is geen logische historische samenwerking tussen Geertruidenberg en Moerdijk, terwijl samenwerking binnen de Powerport-regio zich wel organisch ontwikkelt.
- Flexibele groeimodellen – Beginnen met een beheersbare schaal – de drie Powerport-gemeenten – en later uitbreiden indien nodig, bijvoorbeeld naar Oosterhout (Amer-streek) of andere buurgemeenten.
- Aansluiting bij beleidskader een leerproces van Programma NOVEX.
- Afstemming met bestaande beleidsagenda’s. Een gebiedsfonds moet passen binnen de bestuurlijke context van de Ontwerptafel Powerport regio Moerdijk, waarin Rijk, provincie en gemeenten samenwerken aan strategische investeringen.
- Ruimte voor subregionale differentiatie – Binnen de Powerport-regio kunnen gebiedsopgaven sterk verschillen per subregio. Dit vraagt om een fondsstructuur en governance die flexibel genoeg zijn om in te spelen op lokale contexten, zoals het onderscheid tussen Moerdijk en Geertruidenberg.



2.3.3 Organiseren van private bijdragen in publieke voorzieningen

Naast publieke investeringen is het essentieel om private partijen te betrekken bij de financiering van regionale gebiedsopgaven. Deze kunnen op verschillende manieren bijdragen aan de financiering van publieke voorzieningen en gebiedsontwikkeling:

- Publiek-private samenwerking (PPS) – Door samenwerking met bedrijven kunnen gedeelde investeringsmodellen worden opgezet waarin private partijen mede profiteren van gebiedsontwikkelingen.
- Gebiedsontwikkelingsfondsen – Private investeringen kunnen worden gestimuleerd door fondsen waarin publieke en private middelen samenkomen.
- Revolverende investeringen – Private partijen kunnen bijdragen aan investeringen in infrastructuur, energie en voorzieningen op basis van terugverdienmodellen.

Om private partijen effectief te betrekken, kunnen verschillende strategieën worden ingezet. Zie BOX 5 voor een overzicht van drie strategieën voor de inbreng van private bijdragen in publieke voorzieningen.

Bovendien kan voor de gebiedsopgaven in Powerport regio Moerdijk mogelijk gebruik gemaakt worden van de rol en meerwaarde die het Havenbedrijf Moerdijk kan spelen richting private partijen. Havenbedrijf Moerdijk N.V. is een publiek gestuurd bedrijf dat functioneert als dé regie-organisatie voor de ontwikkeling, ontwerp, aanleg, uitgifte, exploitatie, beheer en groei van Port of Moerdijk.

Uitdagingen bij realisatie van private betrokkenheid en inbreng:

- Onzekerheid over rendement en terugverdientijd – Private partijen investeren doorgaans in projecten met een helder rendementsperspectief, wat bij publieke voorzieningen minder direct is.
- Wederkerigheid en gedeeld belang – Private partijen moeten voldoende incentive hebben om bij te dragen aan publieke investeringen, bijvoorbeeld via *shared value* modellen of fiscale voordelen.
- Regelgeving en staatssteun – Sommige financieringsvormen kunnen beperkt worden door staatssteunregels. Dit vraagt om een juridisch goed doordachte governance. Op dit punt heeft overigens Brainport Development recent het pad geëffend door met de fiscus algemeen geldende regels af te spreken over bedrijfsbijdragen in het Partnerfonds Brainport B.V.²

BOX 5. Drie strategieën voor inbreng private bijdragen in publieke voorzieningen

1. Kostenverhaal: Kosten moeten direct verband houden met het exploitatiegebied.
 - Grondverkoop: Kosten worden opgenomen in de grondprijs bij verkoop of erfpacht.
 - Anterieure overeenkomsten: Vrijwillige afspraken tussen gemeente en ontwikkelaar over kostenverhaal.
 - Exploitatieplan: Publiekrechtelijk instrument om kosten te verhalen als er geen overeenstemming is via overeenkomsten.
 - Baatbelasting: Belasting voor vastgoedeigenaren die profiteren van nieuwe voorzieningen (wordt beperkt toegepast door juridische restricties).
2. Financiële bijdragen (aanvullende bijdragen bovenop kostenverhaal): Privaatrechtelijke afspraken (bijv. via anterieure overeenkomsten) of opname in een exploitatieplan zijn vaak noodzakelijk om deze bijdragen te structureren.
 - Bovenwijkse voorzieningen: Kosten voor voorzieningen die meerdere gebieden bedienen, zoals wegen en bruggen.
 - Bovenplanse verevening: Winstgevend gebieden dragen financieel bij aan het dekken van tekorten in andere, verliesgevend gebieden via een fondsbijdrage.
 - Ruimtelijke ontwikkelingen: Vrijwillige bijdragen aan bredere doelen, zoals de bouw van sociale huurwoningen of recreatievoorzieningen.
3. Planbaatafoming: Planbaten worden vaak niet direct ingezet voor gebiedstransformatie maar komen terecht in algemene middelen. Het toepassen van planbaatafoming vereist duidelijke juridische en beleidsmatige afspraken.
 - Gemeenten benutten waardeverstijging van grond en vastgoed door publieke investeringen:

² <https://brainporteindhoven.com/nl/maatschappelijk/brainport-partnerfonds>



- Directe planbaten: Waardestijging van grond door planologische wijzigingen, af te romen via grondverkoop of erfpacht.
- Indirecte planbaten: Waardestijging van vastgoed door omgevingsontwikkelingen, zoals verbeterde bereikbaarheid. Deze baten worden vaak automatisch afgevangen via belastingen, zoals OZB.

Bron: TU Delft, Platform 31, Financiering van gebiedstransformatie. Strategieën voor het toepassen van verschillende financierings- vormen bij binnenstedelijke gebiedsontwikkeling, juni 2020

2.4 Flexibele financiële architectuur en fasering van investeringen

2.4.1 Groeimodel in ontwerp financieringsstrategie

Een robuuste financieringsstrategie voor de Powerport regio Moerdijk vereist een flexibele en stapsgewijze aanpak, zodat financieringsstromen meebewegen met maatschappelijke en economische ontwikkelingen. De financieringsstrategie moet adaptief zijn, met stapsgewijze investeringen en periodieke evaluatie, zodat financieringsstromen optimaal aansluiten bij maatschappelijke en economische transitieën."

Een fasering is op basis van deze verkenning nog niet geheel precies te schetsen. Maar richtinggevend zijn wel de volgende aanduidingen genoemd:

1. Eerste focus op publiek-publieke middelen – Het optimaal benutten van regionale, nationale en Europese fondsmogelijkheden vormt de basis voor het financieringsmodel.
2. Vervolgens inzet op bundeling van middelen in een gebiedsfonds – Conditioneel hiervoor is de totstandkoming van een richtinggevende en gedragen regionale visie / ontwikkelperspectief de Immers: vorm volgt inhoud!
3. Latere focus op private cofinanciering – Zodra publieke middelen strategisch zijn ingezet, kunnen private investeringen worden aangetrokken door middel van slimme heffingen en gedeelde investeringsmodellen.
4. Onderzoek naar revolverende fondsen – Hergebruik van middelen via revolverende fondsen kan structurele financieringscapaciteit creëren en bijdragen aan een duurzame financiële strategie.

2.4.2 Wendbaar in antwoord op veranderende maatschappelijke (en markt) omstandigheden

De financieringsstrategie voor Powerport Moerdijk moet flexibel en adaptief zijn om in te spelen op veranderende marktomstandigheden en maatschappelijke ontwikkelingen. Daarvoor zijn de volgende aanknopingspunten gevonden:

- Segmentatie van fondsen per thema – Door financiering op te splitsen in pijlers zoals duurzaamheid, infrastructuur en economie, kan flexibeler worden ingespeeld op beleidswijzigingen.
- Iteratieve evaluatie en bijsturing – Periodieke evaluaties zorgen ervoor dat financieringsstromen efficiënt blijven aansluiten bij maatschappelijke en economische ontwikkelingen.
- Vroegtijdige participatie van stakeholders – Door publieke en private partijen in een vroeg stadium te betrekken, ontstaat breed draagvlak en worden investeringsbeslissingen beter afgestemd op regionale behoeften.
- Bestuurlijke wendbaarheid – Dit vraagt van betrokken overheden een flexibele houding en proactief handelen. Het voorkomen van starre governance-structuren maakt het mogelijk om financieringsstrategieën tijdig aan te passen aan nieuwe kansen en omstandigheden.



3 Bouwstenen voor een financieringsstrategie

Een effectieve financieringsstrategie vraagt om een heldere governance, beheersbare risico's en een sterke uitvoeringsorganisatie. In de Powerport regio Moerdijk spelen complexe gebiedsopgaven, waarvoor middelen beschikbaar en efficiënt moeten worden ingezet en afgestemd op maatschappelijke doelstellingen. Dit vraagt niet alleen een solide financiële basis, maar ook een robuuste bestuurlijke structuur en wendbaarheid in de uitvoering.

Hoofdvraag B vormt de leidraad voor dit hoofdstuk:

Welke aandachtspunten kunnen nu al benoemd worden ten aanzien van de financieringsstrategie als instrument voor de gebiedsontwikkeling, met oog op het integraal ontwikkelperspectief die in een latere fase van de Ontwerptafel inhoud en vorm krijgt?

De aandachtspunten in dit hoofdstuk vormen de bouwstenen voor een financieringsstrategie voor de Powerport regio Moerdijk:

- Governance-aandachtspunten voor een robuuste strategie (paragraaf 3.1)
- Opbouwen van uitvoeringskracht en een effectieve uitvoeringsorganisatie (paragraaf 3.2)
- Essentiële randvoorwaarden voor implementatie en risicobeheersing (paragraaf 3.3)

3.1 Governance-aandachtspunten voor een robuuste strategie

De financieringsstrategie voor Powerport regio Moerdijk vereist een schaalbare en slagvaardige governance-structuur die kan meegroeien met de ruimtelijke en economische ontwikkelingen. De uitdagingen liggen in de gelaagdheid van besluitvorming, versnipperde verantwoordelijkheden en de noodzaak om investeringen in samenhang te coördineren. Governance moet niet alleen gericht zijn op het stroomlijnen van financieringsstromen, maar ook op het realiseren van een duurzame samenwerking tussen overheden, marktpartijen en maatschappelijke organisaties. Duidelijkheid over de gezamenlijke opgave is cruciaal om tot een gerichte en gedragen financieringsaanpak te komen. Heldere doelen helpen bij het prioriteren van investeringen en het afstemmen van verantwoordelijkheden.

Zonder een sterke governance-structuur dreigt vertraging, fragmentatie en inefficiënte besteding van middelen. De huidige situatie kenmerkt zich door een gebrek aan eenduidige regie, waardoor investeringen afhankelijk blijven van afzonderlijke initiatieven en versnipperd worden uitgevoerd. Terwijl bestuurlijke continuïteit en langjarige samenwerking tussen overheden – op termijn met bedrijven en maatschappelijke partijen – essentieel is.

Geïdentificeerde aandachtspunten:

- **Opdracht en bestuurlijke verankering** – Het ontwerpen van de financieringsstrategie dient expliciet te worden belegd bij de bestuurlijke stuurgroep Powerport regio Moerdijk, met langjarig commitment van zowel het Rijk als de regio om continuïteit te waarborgen.
- **Duurzame bestuurlijke betrokkenheid** – Een structurele bestuurlijke stuurgroep is essentieel voor langetermijncoördinatie en besluitvorming.
- **Heldere verantwoordelijkheidsverdeling** – Gemeenten, provincies en het Rijk moeten duidelijke afspraken maken over hun rollen en verantwoordelijkheden binnen het financieringsarrangement.
- **Aansluiting bij bestaande beleidskaders** – De governance-structuur moet naadloos aansluiten op NOVEX en MIEK, om versnippering en overlap te voorkomen.
- **Inclusieve stakeholderpositionering** – Naast inwoners en maatschappelijke organisaties moeten ook economische stakeholders, zoals het Havenbedrijf Moerdijk, bedrijven en netbeheerders, structureel worden betrokken om sectorale belangen te integreren in de gebiedsgerichte aanpak.



3.2 Van financieringsstrategie naar gerichte uitvoering

Een financieringsstrategie is pas effectief als deze leidt tot daadwerkelijke investeringen. In de Powerport regio Moerdijk ontbreekt een goed georganiseerde uitvoeringsstructuur die financiering en uitvoering verbindt. Dit leidt tot fragmentatie, vertraging en inefficiënte inzet van middelen. Om gebiedsgerichte investeringen goed te laten landen, is een sterke uitvoeringsorganisatie nodig die financiering structureert, projecten aanjaagt en besluitvorming versnelt. Dit vraagt om heldere regie, een praktische uitvoeringsaanpak en een sterke koppeling met bestuurlijke en maatschappelijke partijen. Zonder een effectieve uitvoeringsorganisatie blijven investeringsplannen abstract en moeilijk te implementeren. Daarom investeren NOVEX-gebieden in op zet van een professionele uitvoeringscapaciteit. Zie BOX 7. Uitvoeringskracht in NOVEX-gebieden.

Uitvoeringskracht als randvoorwaarde

Een effectieve uitvoering vereist niet alleen middelen, maar ook een organisatie die deze middelen doelgericht inzet. Zonder coördinatie en uitvoeringskracht blijven financieringsmogelijkheden onbenut en worden investeringen versnipperd of vertraagd. Daarbij is het essentieel dat de structuur voor financiering die nu wordt ontwikkeld, ook in een latere fase passend blijkt voor de organisatie van de daadwerkelijke uitvoering. Aangegeven wordt dat uitvoeringscapaciteit een bottleneck is; niet alleen middelen, maar vooral schaarste aan capaciteit bij zowel overheden als marktpartijen kan de voortgang belemmeren.

Drie randvoorwaarden zijn daarbij essentieel:

1. Duidelijke regie en bestuurlijke continuïteit
 - Het benoemen van een uitvoeringsorganisatie die de investeringsagenda coördineert en uitvoering bewaakt.
 - Langdurige bestuurlijke betrokkenheid voorkomt fragmentatie en zorgt voor een stabiele koers.
 - Duidelijke afspraken over verantwoordelijkheden en besluitvorming versterken voorspelbaarheid en uitvoeringskracht.
2. Capaciteit en expertise bundelen
 - Specialistische kennis over financiering, gebiedsontwikkeling en regelgeving moet worden gecentraliseerd.
 - Overheden en kennisinstellingen moeten structureel samenwerken om uitvoeringskracht op te bouwen.
 - Een uitvoeringsorganisatie kan coördinatie en expertise waarborgen en versnelling aanbrengen in besluitvorming.
 - Doe actief een beroep op de expert- en capaciteitspool uit de MIEK Handleiding 2024 om tekorten aan specialistische inzet op te vangen en besluitvorming te versnellen. Zie BOX 6.
3. Organisatorische flexibiliteit en efficiënte uitvoering
 - Voorkomen van bureaucratische structuren die besluitvorming vertragen.
 - Sterke koppeling met bestuurlijke agenda's en lopende regionale investeringsprogramma's.
 - Periodieke evaluatie en bijsturing op basis van veranderende omstandigheden.

BOX 6. Expert- en capaciteitspool Meerjarenprogramma Infrastructuur Energie en Klimaat (MIEK)

Het ministerie van Economische Zaken en Klimaat is in 2023 gestart met een expert- en capaciteits-pool voor kennis en capaciteitsinzet voor gemeenten en provincies. Deze pool ondersteunt decentrale overheden om grootschalige ruimtelijke inpassingsprocedures tijdig en sneller uit te voeren, bijvoorbeeld door kennisopbouw of het ondersteunen bij ruimtelijke inpassingsprocedures van energie- en grondstoffeninfrastructuurprojecten. Ondersteuning is kosteloos voor gemeenten en provincies en kan bijvoorbeeld bestaan uit het opstellen van het bestemmingsplan (of een wijziging hiervan), de milieueffectrapportage, het omgevingsplan of het schrijven van beslis memo's voor de raad. Bron: MIEK Handleiding 2024, p.16



Van strategie naar uitvoering

Een effectieve uitvoeringsorganisatie vereist een stapsgewijze opbouw, waarbij capaciteit en samenwerking zich geleidelijk ontwikkelen:

Korte termijn: Oprichting van een uitvoeringsteam dat investeringskansen structureert, prioriteiten bepaalt en coördinatie op zich neemt. Tegelijkertijd is het raadzaam om per direct te starten met het bundelen van kennis en het opbouwen van de competenties die nodig zijn voor de financieringsstrategie van gebiedsopgaven in de Powerport regio Moerdijk. Dit is belangrijk, ook al is er nog geen vastgesteld of breed gedragen regionaal ontwikkelperspectief. De reden hiervoor is tweeledig: enerzijds vergt het ontwikkelen van een effectieve aanpak tijd en is het verstandig om zo vroeg mogelijk de leercurve te starten. Anderzijds doen zich op korte termijn urgente kansen en vragen voor, zoals de tweede tranche Gebiedsinvesteringen Net op Zee. Gemeenten die beroep willen doen op beschikbare middelen zijn door het ministerie van KGG verzocht om uiterlijk 1 november 2025 een conceptversie van een regioplan in te dienen.

Middellange termijn: Vorming van een programmatische uitvoeringsorganisatie die de samenhang tussen investeringen bewaakt en versnelling aanbrengt.

Lange termijn: Uitbouw naar een regionale uitvoeringsstructuur die stabiel en toekomstbestendig is.

BOX 7. Programmabureau Noordzeekanaalgebied

Het Programmabureau Noordzeekanaalgebied (NZKG) coördineert en ondersteunt de uitvoering van de Uitvoeringsagenda NOVEX-NZKG 2025-2029. Dit gebeurt onder de bestuurlijke regie van het Bestuursplatform NZKG, waarin het Rijk, regionale overheden en private partijen samenwerken aan de gezamenlijke gebiedsontwikkeling. De uitvoering van de NOVEX-aanpak Noordzeekanaalgebied is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van overheden en bedrijven, gericht op de uitvoering van het Ontwikkelperspectief Noordzeekanaalgebied (2023). Bestuurlijke samenwerking vindt plaats binnen het Bestuursplatform NZKG en via Bestuurscommissies Ruimte en Verduurzaming Industrie & Energietransitie. Het Programmabureau NZKG faciliteert deze samenwerking en waarborgt de programmatische aanpak.

De uitvoeringskracht van het projectbureau wordt versterkt door de gezamenlijke uitvoeringsafspraken die zijn gemaakt tussen publieke en private partijen, gericht op het realiseren van een gezondere leefomgeving, energietransitie en circulaire economie. Hiervoor worden additionele investeringen ingezet, zoals de €50 miljoen die het kabinet in mei 2024 heeft toegezegd voor het verbeteren van de leefkwaliteit in het Noordzeekanaalgebied. Deze middelen zijn bestemd voor projecten die direct bijdragen aan de leefomgeving van inwoners en ondernemers, waaronder de introductie van een tweede elektrische pont over het Noordzeekanaal bij Velsen en de aanleg van een warmtenet voor circa 2.000 woningen in Heemskerk.

Bron: Programmabureau Noordzeekanaalgebied, Uitvoeringsagenda NOVEX-NZKG 2025-2029, "Samenwerken in de uitvoering", 9 december 2024; <https://www.noordzeekanaalgebied.nl>



3.3 Randvoorwaarden voor implementatie en risicobeheersing

Een financieringsstrategie kan alleen effectief worden geïmplementeerd als er voldoende bestuurlijk draagvlak, beleidsmatige samenhang en uitvoeringscapaciteit is. De Powerport regio Moerdijk kent complexe investeringsopgaven waarbij publieke en private middelen efficiënt moeten worden ingezet. Dit vraagt om een stabiel beleidsfundament en een governance-structuur die zowel flexibiliteit als lange termijn commitment combineert. Ook dient er aandacht te zijn voor risicobeheersing.

3.3.1 Randvoorwaarden voor succesvolle implementatie

Uitdaging	Oplossing
1. Langdurige betrokkenheid van overheden en regionale partners voorkomt versnippering en zorgt voor consistentie in investeringen.	
Ontbreken van een langjarig commitment maakt financiering onzeker.	Verankeren van een programmatische aanpak waarin investeringen en beleidskeuzes gestructureerd worden afgestemd.
Geen helder aanspreekpunt voor strategische sturing tussen bestuurslagen.	Koppeling met nationale en regionale programma's zoals NOVEX en MIEK om financiële stromen en beleidsinitiatieven beter op elkaar af te stemmen.
2. Investerings moeten in lijn zijn met ruimtelijke en economische ontwikkelopgaven en niet als losse initiatieven worden uitgevoerd.	
Gebrek aan prioritering en samenhang tussen verschillende investeringen.	Overzichtelijke doorrekening van lopende en toekomstige projecten om financiële en ruimtelijke samenhang te waarborgen.
Gescheiden trajecten voor energie, infrastructuur en leefbaarheid leiden tot inefficiënte middeleninzet.	Gefaseerde toewijzing van middelen op basis van prioriteiten en uitvoeringscapaciteit.
Beperkt inzicht in de synergie tussen lopende en toekomstige projecten.	Transparante monitoring van middeleninzet en impact, zodat financieringsbeslissingen worden gebaseerd op meetbare resultaten.
3. Passief overheidsoptreden en regulering kan een belemmering vormen, terwijl flexibiliteit juist kansen biedt voor innovatieve financieringsconstructies.	
Onduidelijke verantwoordelijkheden tussen bestuurslagen kunnen de uitvoering vertragen.	Duidelijke vastlegging van bevoegdheden en verantwoordelijkheden in bestuurlijke en juridische kaders. Belonen van vindingrijkheid.
4. Voor de uitvoering van een financieringsstrategie is gespecialiseerde kennis. Zonder voldoende expertise blijft de implementatie kwetsbaar.	
Gemeenten en provincies missen specialistische kennis voor complexe gebiedsfinanciering.	Inzetten op NOVEX Programma om ambtelijke capaciteit en expertise op te bouwen.
Kennis en ervaring zijn versnipperd tussen bestuurslagen.	Creëren van een kennisnetwerk waarin gemeenten, provincies en private partijen best practices delen.



Beperkte interregionale samenwerking en kennisdeling.	Opzetten van een lerend netwerk waarin financieringsstrategieën continu worden geëvalueerd en verbeterd. Aansluiten bij nationale kennis- en leernetwerken.
---	---

3.3.2 Risicobeheersing

Risicobeheersing is een cruciaal element binnen de financieringsstrategie voor de Powerport regio Moerdijk. De complexiteit van investeringen in gebiedsinvesteringen en het verkrijgen van het daarvoor benodigde economische en maatschappelijke draagvlak, brengt onzekerheden met zich. Opsomming van belangrijke onzekerheden en beheersmaatregelen die naar voren zijn gekomen in deskanalyse en interviews:

Onzekerheden	Beheersmaatregelen
1. Financiële risico's	
Onzekerheden in financiering: Een gebrek aan structurele middelen vergroot de afhankelijkheid van incidentele subsidies en cofinanciering.	Inzetten op revolverende fondsen en garantiefondsen om investeringsrisico's te spreiden.
Onevenwichtige kosten-batenverdeling: Risico op disproportionele lastenverdeling tussen publieke en private partijen.	Juridische borging van afspraken in contracten en anterieure overeenkomsten.
Juridische onzekerheden: Regelgeving kan de haalbaarheid van investeringen beïnvloeden, bijvoorbeeld door vergunningstrajecten of staatssteunregels.	Financiële buffers en flexibele financieringsmechanismen om onverwachte kosten op te vangen.
3. Operationele risico's	
Vertragingen in besluitvorming en vergunningverlening.	Versterking van uitvoeringscapaciteit door bundeling van kennis en inzet van deskundige projectteams.
Gebrek aan uitvoeringscapaciteit bij gemeenten en provincies.	Programmatistische fasering van investeringen om capaciteit en middelen beter te verdelen.
Concurrentie om middelen tussen verschillende regionale projecten.	Proactieve besluitvorming en nauwe samenwerking met bevoegd gezag om vergunningen te versnellen.
4. Macro-economische en omgevingsrisico's	
Fluctuerende energieprijzen en materiaalkosten.	Flexibele financieringsarrangementen die inspelen op economische fluctuaties.
Juridische onzekerheden rond stikstof en milieuregelgeving.	Vroegtijdige participatie en stakeholderbetrokkenheid om maatschappelijk draagvlak te vergroten.
Sociale weerstand en draagvlak voor grootschalige projecten.	Regelmatige toetsing van investeringsprioriteiten aan actuele ontwikkelingen in regelgeving en marktomstandigheden.



4 Conclusies en aanbevelingen

4.1 Belangrijkste inzichten uit de analyse van de hoofdvragen

4.1.1 Rationale voor financieel arrangement gebiedsgerichte investeringen

Hoofdvraag A: Hoe kunnen we een financieel arrangement/construct ontwikkelen om gebiedsgerichte investeringen in leefbaarheid en brede welvaart te bundelen, als instrument voor de gebiedsontwikkeling?

	Conclusie	Dit vraagt om:
A1. Doelen en uitgangspunten van gebieds- investeringen	Het ontwerp van een financieringsstrategie vereist een richtinggevend ontwikkelperspectief en Regionale Investerings-agenda (RIA) als sturingsmechanisme om financieringsstromen effectief te bundelen en te prioriteren. Dit voorkomt versnippering en waarborgt een strategische aanpak. Een succesvolle strategie koppelt investeringen aan maatschappelijke impact, benut private middelen als hefboom en zorgt voor integrale besluitvorming op basis van brede welvaartsindicatoren.	• Meervoudige waardecreatie – Investeringsstromen leveren naast economische ook ecologische en sociale baten op. • Langetermijnbestendigheid – Flexibele financiering maakt inspelen op toekomstige ontwikkelingen mogelijk. • Publiek-private samenwerking – Overheid en bedrijfsleven dragen gezamenlijk verantwoordelijkheid en investeringsrisico's. • Regionale coördinatie via een RIA – Bundeling van financieringsstromen en strategische afstemming binnen een Regionale Investeringsagenda.
A2. Bundeling van financierings- instrumenten	Bundeling van investeringsstromen is wenselijk. Door strategische samenwerking en coördinatie ontstaat een robuuste financieringsstructuur die investeringen afstemt op de langetermijntaken van de regio. Een geïntegreerde financieringsaanpak vergroot de investeringskracht van de Powerport regio Moerdijk en voorkomt versnippering.	• Samenhang en synergie – Investeringsstromen in infrastructuur, economie en leefbaarheid worden beter op elkaar afgestemd. • Slimme bundeling van middelen – Combinatie van publieke en private financiering verhoogt de impact en efficiëntie. • Duidelijke governance – Heldere afspraken over rolverdeling en besluitvorming versterken de effectiviteit van financieringsconstructies. Een duidelijke governance-structuur en realistische verwachtingen zijn nodig met het oog op 'rendement' uit bestuurlijke samenwerking en financiële risico's. • Aansluiting bij nationale en Europese programma's



A3. Mogelijkheden voor een Gebieds-investeringsfonds	Een strategisch ingericht fonds draagt bij aan een duurzame, flexibele en toekomstbestendige financieringsstructuur voor de regio. Een gebiedsinvesteringsfonds biedt kansen om langetermijninvesteringen te structureren en te bundelen.	• Een gebiedsportemonnee als dynamisch financieringsmechanisme – Hiermee kunnen publieke middelen en wellicht op langere termijn ook private inbreng op flexibele wijze worden gebundeld en gealloceerd naar strategische investeringen. • Splitsing van het fonds in meerdere thematische fondspijlers – Dit voorkomt bestuurlijke complexiteit en zorgt ervoor dat investeringen aansluiten bij de specifieke behoeften van de regio. Hierbij recht doen aan diversiteit van investeringen in de Powerport regio Moerdijk is het aan te raden om geen generiek fonds op te zetten, maar meerdere fondsen te ontwikkelen die aansluiten bij de brede welvaartsdoelen • Een regionaal gebiedsinvesteringsfonds –Dit biedt schaalvoordelen en vergroot de samenhang in investeringsbeslissingen. Start met de drie Powerport-gemeenten en houd uitbreiding open voor andere gemeenten of partners • Verbinding van het fonds aan nationale en regionale programma's – in het bijzonder door afstemming met NOVEX, MIEK en andere nationale programma's kan cofinanciering worden gerealiseerd. • Stimuleren van private bijdragen – Hefboomwerking creëren door incentives voor bedrijven en gedeeld eigenaarschap in publieke investeringen.
A4. Flexibele financiële architectuur en fasering van investeringen	De financieringsstrategie moet adaptief zijn, met stapsgewijze investeringen en periodieke evaluatie, zodat financieringsstromen optimaal aansluiten bij maatschappelijke en economische transities. Een robuuste financieringsstrategie voor Powerport Moerdijk vereist flexibiliteit en gefaseerde investeringen, zodat financieringsstromen meebewegen met maatschappelijke en economische veranderingen.	• Dynamische fasering – Stapsgewijze uitvoering voorkomt financiële risico's en optimaliseert middeleninzet. • Adaptieve governance – Vermijden van starre structuren, met periodieke evaluaties en bijsturing. • Eerste focus op publiek-publieke middelen inzet – het slim vinden, aanspreken en inzetten van regionale, nationale en Europese fondsmogelijkheden. • Een latere focus op private cofinanciering – Private investeringen benutten door slimme heffingen en gedeelde investeringsmodellen. • Nadenken over mogelijkheden voor revolvereende fondsen – Hergebruik van middelen zorgt voor structurele financieringscapaciteit.



4.1.2 Bouwstenen voor een financieringsstrategie

Hoofdvraag B: Welke aandachtspunten kunnen nu al benoemd worden ten aanzien van de financieringsstrategie als instrument voor de gebiedsontwikkeling, met oog op het integraal ontwikkelperspectief die in een latere fase van de Ontwerptafel inhoud en vorm krijgt?

Deelaspect	Conclusie	Dit vraagt om:
B1. Governance-aandachtspunten voor een robuuste strategie	Een effectieve financieringsstrategie vraagt om een bestuurlijke structuur die helder is, maar tegelijkertijd flexibel genoeg om in te spelen op veranderende omstandigheden. Bestuurlijke samenwerking is echter geen doel op zich, maar een middel om investeringen sneller en effectiever te realiseren. Zonder een sterke uitvoeringsorganisatie blijft samenwerking vrijblijvend en dreigen middelen versnipperd te raken. Dit vereist een uitvoeringsorganisatie met voldoende capaciteit en mandaat om projecten voortvarend te realiseren, ondersteund door een bestuurlijke structuur die besluitvorming versnelt in plaats van vertraagt.	• Instellen van een bestuurlijke stuurgroep met vertegenwoordiging van Rijk, provincie en gemeenten om langjarige samenwerking te borgen. • Hanteren van een hybride sturingsmodel waarin publieke regie en publiek-private samenwerking worden gecombineerd. • Zorg voor integrale coördinatie van financieringsstromen en een programmatische aanpak in de besluitvorming. • Verankeren van governance binnen bestaande beleidskaders zoals NOVEX en MIEK om overlap en versnippering te voorkomen. • Inbouwen van bestuurlijke flexibiliteit om in te spelen op veranderende investeringskansen en maatschappelijke behoeften.
B2. Opbouwen van uitvoeringskracht en een effectieve uitvoeringsorganisatie	Een uitvoeringsorganisatie vormt de ruggengraat van de financieringsstrategie en bepaalt de effectiviteit van investeringen in de Powerport regio Moerdijk. Een sterke institutionele structuur, heldere taakverdeling en stabiele financiering zijn cruciaal om projecten tijdig en effectief te realiseren. Door het combineren van publieke en private middelen en het inzetten op continuïteit en kennisdeling, kan de uitvoeringskracht aanzienlijk worden versterkt. Daarnaast moet bij het ontwerp van de	• Oprichten van een onafhankelijke uitvoeringsorganisatie met een sterke informatie- en netwerkpositie, gekoppeld aan Havenbedrijf en kernstakeholders. • Zorgdragen voor een programmatische aanpak met duidelijke spelregels, monitoring en sturing om de effectiviteit en slagkracht van de uitvoeringsorganisatie te maximaliseren. • Borgen van de continuïteit van kennis en expertise door een stabiele personele bezetting en gerichte investeringen in opleiding en capaciteitsopbouw. • Zorgen voor structurele financiering van uitvoeringskosten • Fasering van de opbouw van de uitvoeringsorganisatie via een kernteam



	financieringsstrategie nadrukkelijk rekening worden gehouden met de uitvoerbaarheid op lange termijn. De beschikbaarheid van uitvoerende capaciteit in de regio zal naar verwachting een beperkende factor worden, zowel bij publieke partijen als in de markt. Dit vraagt om een uitvoeringsstructuur die niet alleen financieel maar ook organisatorisch toekomstbestendig is.	• Inzet op publiek-publieke en publiek-private samenwerking om uitvoeringskracht te vergroten. • Anticiperen op schaarste aan uitvoeringscapaciteit in de regio, en zorgen dat de organisatie hier flexibel en toekomstgericht op ingericht is.
B3. Essentiële randvoorwaarden voor implementatie en risicobeheersing	Een succesvolle implementatie van de financieringsstrategie voor de Powerport regio Moerdijk vereist een solide beleidsfundament, bestuurlijke stabiliteit en een flexibele uitvoeringsaanpak. Risicobeheersing is hierin essentieel: een financieringsstrategie zonder solide risicobeheersing vergroot de onzekerheid over lange termijninvesteringen. Daarom is een iteratief risicobeoordelingsproces nodig, waarbij financiële, juridische en maatschappelijke risico's systematisch worden geëvalueerd en beheerst. Governance en monitoring moeten deze risico's actief adresseren, zodat investeringen effectief en toekomstbestendig blijven.	• Zorgen voor bestuurlijke continuïteit en lange termijn commitment, met een bestuurlijk trekker die partijen verbindt. • Expliciet koppelen van financiering aan een programmatische aanpak, met aandacht voor timing, fasering en impact. • Versterken van kennisontwikkeling en capaciteitsopbouw, bijvoorbeeld via NOVEX en regionale kennisnetwerken. • Robuust en langdurig afspraken, met juridische borging van governance en financiering. • Zorgen voor een duidelijke regierol voor het Rijk, met intensieve afstemming tussen ministeries. • Implementatie van een iteratief risicobeoordelingsproces met continue realiteitschecks.



4.2 Aanbevelingen

A. Ontwikkel een Regionale Investeringsagenda (RIA) als basis voor financieringsbeslissingen

- Zorg voor een gedragen ontwikkelperspectief waarin investeringen in infrastructuur, economie, leefbaarheid en brede welvaart integraal worden afgewogen.
- Stem de investeringsagenda af op nationale programma's zoals NOVEX en MIEK om beleidsmatige synergie, uitzicht op financieringsmogelijkheden en toegang tot expertise te verkrijgen.
- Prioriteer investeringen op basis van hun strategische impact en maatschappelijke meerwaarde.

B. Benut de kracht van bundeling en fasering van financieringsstromen

- Combineer regionale, nationale en Europese financieringsbronnen om versnippering te voorkomen. Investeer in inventarisatie en benutting van deze mogelijkheden en zie dat als collectieve verantwoordelijkheid.
- Werk gefaseerde aan de opbouw van een financieringsstrategie gebiedsopgaven Powerport regio Moerdijk:
 - Fase 1: Optimaliseren van publiek-publieke financiering op regionaal, nationaal en Europees niveau.
 - Fase 2: Bundeling van middelen in een Gebiedsinvesteringsfonds om langetermijninvesteringen te structureren.
 - Fase 3: Actieve betrokkenheid van private partijen via slimme heffingen, cofinanciering en investeringsmodellen.
 - Fase 4: Onderzoek de mogelijkheden voor revolverende financiering om structurele investeringscapaciteit te creëren

C. Versterk de bestuurlijke organisatie en uitvoeringskracht

- Zorg voor een duidelijke taak- en rolverdeling tussen Rijk, regio en private partijen om besluitvorming te versnellen.
- Richt een uitvoeringsorganisatie in die financieringsstromen coördineert, investeringen aanjaagt en bestuurlijke processen stroomlijnt.
- Investeer in kennisdeling en samenwerking om financieringsmogelijkheden optimaal te benutten.

D. Bouw een flexibele financiële architectuur voor lange termijn investeringen

- Zorg voor een financieringsstrategie die meebeweegt met veranderende maatschappelijke en economische omstandigheden.
- Beoordeel periodiek de effectiviteit van de financieringsstrategie en stuur bij waar nodig.

E. Stimuleer private betrokkenheid op basis van een stabiel publiek fundament

- Richt publieke investeringen zo (op termijn) in dat ze private investeringen kunnen aantrekken en versterken.



Overzicht geraadpleegde personen en bronnen

Geraadpleegde respondenten

Gemeente Drimmelen

-  J

Gemeente Geertruidenberg

-  J

Gemeente Moerdijk

-  J

-  J

Havenbedrijf Moerdijk

-  J

-  J

Ministerie van Klimaat en Groene Groei

-  J

-  J

Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat

-  J

Ministerie van Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening

-  J

-  J

Provincie Noord-Brabant

-  J

-  J

-  J

-  J

-  J

-  J

Ministerie van Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening

-  J

-  J

Waterschap Brabantse Delta

-  J

Geraadpleegde experts

North Seaport

-  J

Brainport Development

-  J

-  J

Stijl Advocaten

-  J

-  J

Geraadpleegde documenten

- BIJLAGE 3 - Beschrijving van de opgaven in de NOVEX-gebieden, z.j.
- Centraal Planbureau, Planbureau voor de Leefomgeving, Maatschappelijke kosten-batenanalyse en brede welvaart; een aanvulling op de Algemene MKBA-Leidraad, juni 2022
- Centraal Planbureau, Planbureau voor de Leefomgeving, Centraal en Cultureel Planbureau, Plan van-aanpak Verankering Brede Welvaarts-denken in begrotingssystematiek van Kabinet en Kamer, 8 feb. 2021
- Finance Ideas, Rijksondersteuning gebiedsontwikkeling, 3 september 2024
- Gebiedsontwikkeling.nu, Rijksvastgoedbedrijf wil én gaat grotere maatschappelijke rol spelen in gebiedsontwikkeling, 3 okt. 2023 <https://www.gebiedsontwikkeling.nu/artikelen/rijksvastgoedbedrijf-wil-en-gaat-grotere-maatschappelijke-rol-spelen-in-gebiedsontwikkeling/>
- Gemeente Drimmelen, Nota grondbeleid 2023. Grip op gebiedsontwikkeling, 21 augustus 2023
- Gemeente Geertruidenberg, Omgevingsvisie Geertruidenberg, vastgesteld op 3 juni 2021
- Gemeente Moerdijk, Omgevingsvisie Gemeente Moerdijk 2040. Mozaïek van formaat: krachtige kernen en duurzame Gronden. Vastgesteld 14 december 2023
- Grondzaken en gebiedsontwikkeling, Meervoudige waardecreatie van publieke en private projecten in stedelijke ontwikkeling,  J &  J, april 2021
- Ministerie BZK, Ruimtelijke orderingsbrief, 17 mei 2022
- Ministerie BZK (Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening), Programma NOXEX, juli 2022
- Ministerie BZK, Programma Aan de slag met de Omgevingswet. Handreiking nadeelcompensatie Omgevingswet, Juni 2022
- Ministerie BZK (Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening), Samen snel en goed bouwen, november 2023
- Ministerie BZK (Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening), Kamerbrief, Verbreding takenpakket Rijksvastgoedbedrijf, 28 maart 2023
- Ministerie BZK Kamerbrief, Nadere uitwerking Elke regio telt, 20 december 2024
- Ministerie EZK, Programma Ruimte voor Economie, oktober 2023
- Ministerie EZK, IPO, VNG, Netbeheer Nederland, Handleiding Provinciaal MIEK, juni 2024

- Ministerie Klimaat en Groene Groei, brief aan Gemeente Moerdijk betreffende Tweede tranche Gebiedsinvesteringen net op zee, 11 november 2024
- Minister van Klimaat en Groene Groei, Voortgang van het Meerjarenprogramma Infrastructuur Energie en Klimaat (MIEK) en nationale energieprojecten, 10 dec 2024
- Planbureau voor de Leefomgeving, Financiering van gebiedsontwikkeling. Een empirische analyse van grondexploitatie, 2011
- Projectteam Gebiedsinvesteringen 'Netten op Zee', HANDLEIDING 4.0. Verantwoording Gebiedsinvesteringen Netten op Zee onder het Herstel- en Veerkrachtplan, 9 oktober 2024
- Projectteam Gebiedsinvesteringen 'Netten op Zee', FORMAT Regioplan Gebiedsinvesteringen Net op Zee, Tranche 2, 11 oktober 2024
- Provincie Brabant, Richting geven aan 'De Kwaliteit van Brabant'. Ruimtelijk voorstel Brabant, dec. 2023
- Raad voor de leefomgeving en infrastructuur (2023). De uitvoering aan zet: omgaan met belemmeringen bij de uitvoering van beleid in de fysieke leefomgeving, december 2023
- Rebel Group, Bekostigings- en financieringsstrategie Groen Groeit Mee/Provincie Utrecht, 2022
- RHO Adviseurs, Handreiking Ruimte voor Economie. Hoe de instrumenten uit Omgevingswet hiervoor te gebruiken, oktober 2024
- Rijksvastgoedbedrijf, Gebiedsontwikkeling in Nederland; de rol van het Rijksvastgoedbedrijf. 15 voorbeelden uit de praktijk, december 2017
- Stichting Kennis Gebiedsontwikkeling (SKG), TU Delft, Leerstoel Gebiedsontwikkeling, Nationaal Programma RES, Erasmus Universiteit, Leertraject Energie in de Leefomgeving. Zo lukt het om mensen en geldpotjes bij elkaar te brengen, 7 juli 2023
- Stichting Kennis Gebiedsontwikkeling (SKG), TU Delft, Leerstoel Gebiedsontwikkeling, Regionale fondsen in gebruik voor gebiedsontwikkeling, Twee kanten van dezelfde medaille in beeld, 26-10-2020
- Stichting Kennis Gebiedsontwikkeling (SKG), TU Delft, Leerstoel Gebiedsontwikkeling, Nationaal Programma RES, Leespresentatie RES & Gebiedsontwikkeling, Opbrengst verdiepingssessies Uitvoeringskracht, Integrale aanpak & Ontwerpend onderzoek, 2022
- TU Delft, De regionale investeringsagenda – het ach en wee van één gebiedsportemonnee, i.o.v. Ministerie van BZK en Stichting Kennis Gebiedsontwikkeling, september 2024
- TU Delft, Platform 31, Financiering van gebiedstransformatie. Strategieën voor het toepassen van verschillende financierings- vormen bij binnenstedelijke gebiedsontwikkeling, [redacted] [redacted], juni 2020

Geraadpleegde websites

- RVO.nl, Hulp bij energie-infrastructuurprojecten in ruimtelijke plannen, april 2024
<https://www.rvo.nl/onderwerpen/energiesysteem/energie-infrastructuur-ruimtelijke-plannen>
- Meerjarenprogramma Infrastructuur Energie en Klimaat (MIEK) <https://vng.nl/artikelen/meerjarenprogramma-infrastructuur-energie-en-klimaat-miek>

Bestudeerde bronnen i.k.v. quickscan benchmark

Case 1: NZKG

- Programmbureau Noordzeekanaalgebied, Uitvoeringsagenda NOVEX-NZKG 2025-2029, "Samenwerken in de uitvoering", 9 december 2024
- <https://www.noordzeekanaalgebied.nl>

Case 2: NOVEX De Peel

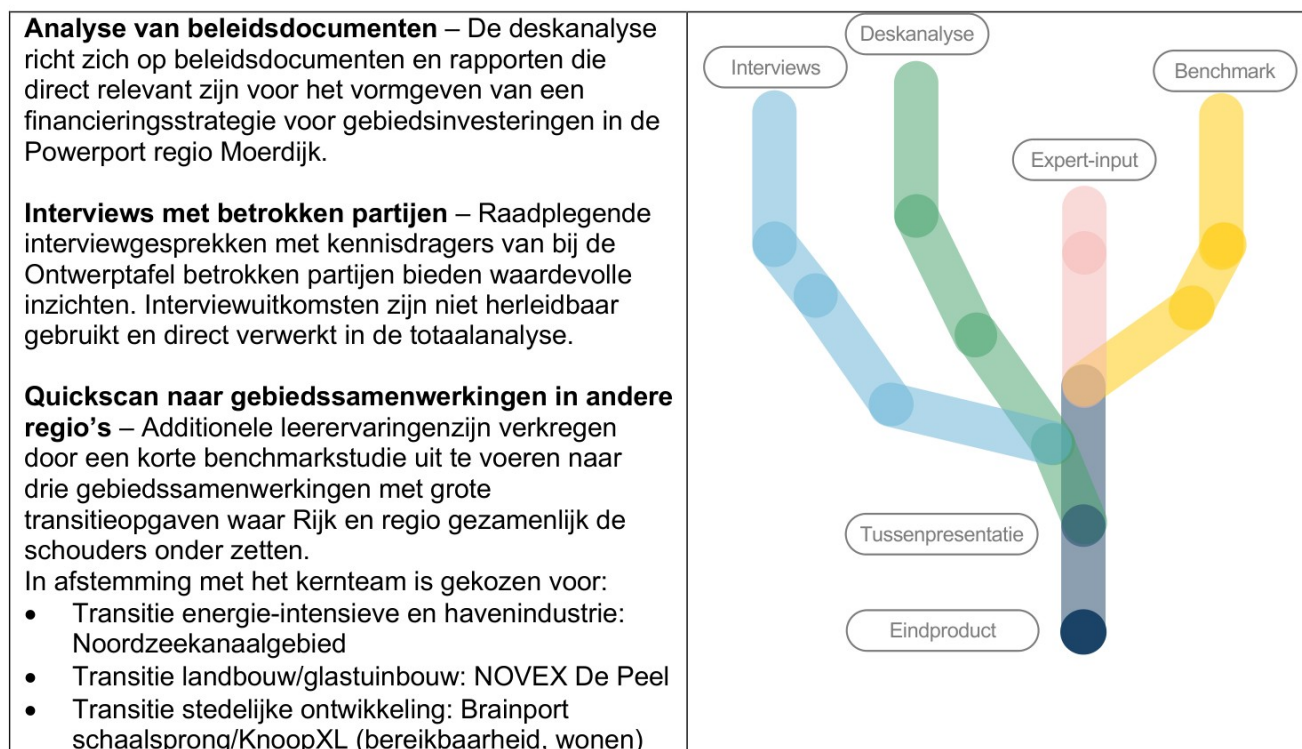
- <https://www.novexdepeel.nl>
- Royal HaskoningDHV, Notitie Uitgangspunten positionering en scope RIA De Peel, 24 augustus 2022
- Stuurgroep NOCEX De Peel, Een ontwikkelend perspectief op weg naar 2050 meerkleurige toekomst in de peel. Ontwikkelperspectief NOVEX De Peel. Versie voor het gesprek met de streek, 14 december 2023
- Stuurgroep NOCEX De Peel, Regionale Uitvoerings- en Investeringsagenda. Samen aan het roer in de Peel,

Case 3: Brainport / KnoopXL (Stedelijk Brabant)

- Stuurgroep NOVEX Stedelijk Brabant, Ontwikkelperspectief en eerste uitvoeringsafspraken Stedelijk Brabant 2040. Een nieuwe koers voor een duurzame ontwikkeling van de stedelijke regio's van Brabant, 26 okt. 2023
- Stuurgroep NOVEX Stedelijk Brabant, Uitvoeringsagenda NOVEX Stedelijk Brabant – versie 1.0, 2 sep. 2024
- Verstedelijkingsstrategie Brabant 2040. Een nieuwe koers voor de ontwikkeling van de Brabantse steden en dorpen, z.j.
- <https://brainporteindhoven.com/nl/maatschappelijk/brainport-partnerfonds>

Toelichting op de onderzoeksaanpak

De onderzoeksaanpak omvat vier parallelle analysepaden en een fasering in vier stappen, met minimaal één interactiemoment met het kernteam voor feedback en bijsturing. Dit proces levert bouwstenen op voor een toekomstbestendige financieringsstrategie gekoppeld aan brede welvaartsopgaven van de Powerport regio Moerdijk.



Om aanvullende inzichten en praktijkervaringen te verkrijgen met betrekking tot gebiedsinvesteringen en PPS-constructies zijn enkele expert geraadpleegd. Resultaten uit de analysepaden zijn gaande gedurende het verkennend onderzoek gevalideerd in het ondersteuningsteam, middels een tussenpresentatie met het kernteam Ontwerptafel Powerport regio Moerdijk en in interactie met gesprekspartners tijdens de consultatieronde. Dit biedt houvast en richtlijnen voor verdere uitwerking van de financieringsstrategie Powerport regio Moerdijk.