

# Algemene inleiding Gebiedsontwikkeling

mei 2016

## Gebiedsontwikkeling

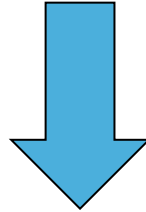
prof. mr. Friso de Zeeuw  
praktijkhoogleraar Gebiedsontwikkeling TU Delft

**Praktijkleerstoel Gebiedsontwikkeling**



# Analysekader: van buiten naar binnen

maatschappelijke & economische dynamiek



verandert **opgaven** gebiedsontwikkeling

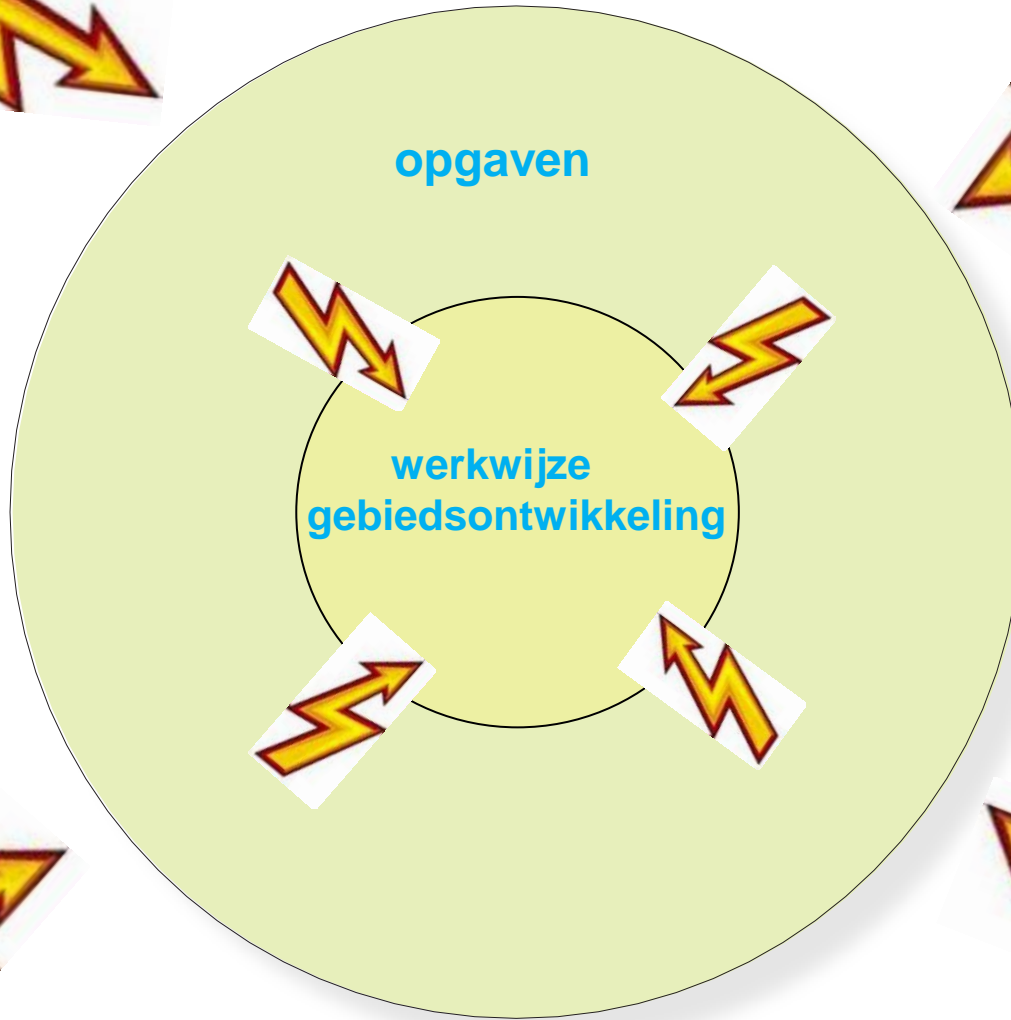


verandert **aanpak** gebiedsontwikkeling?

# Maatschappelijke dynamiek

energie-transitie

polarisatie  
groei en krimp

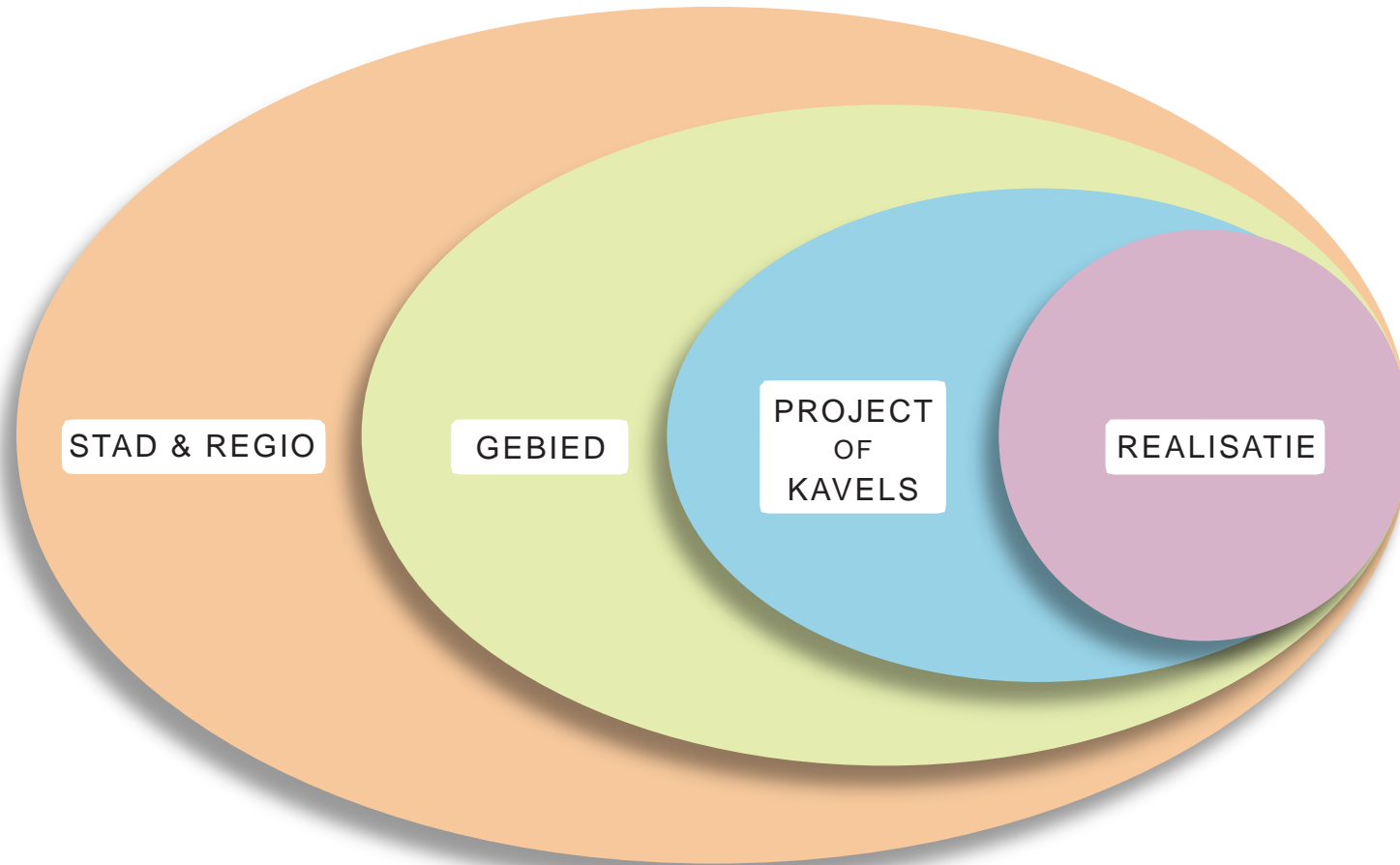


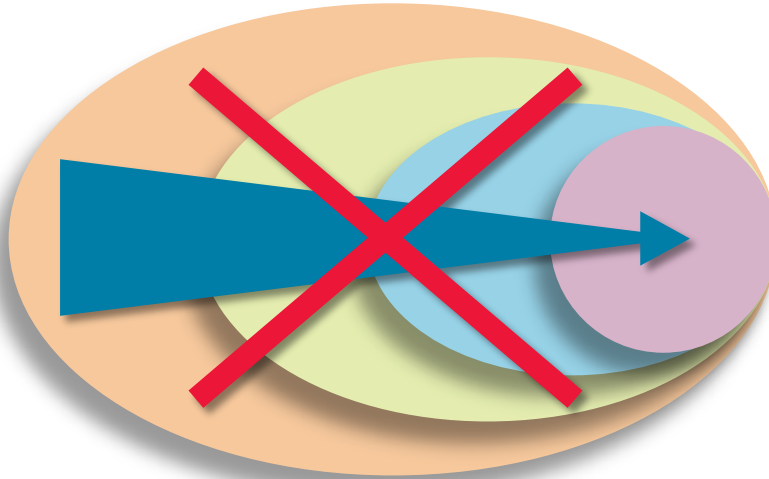
transities in de landbouw

waterveiligheid

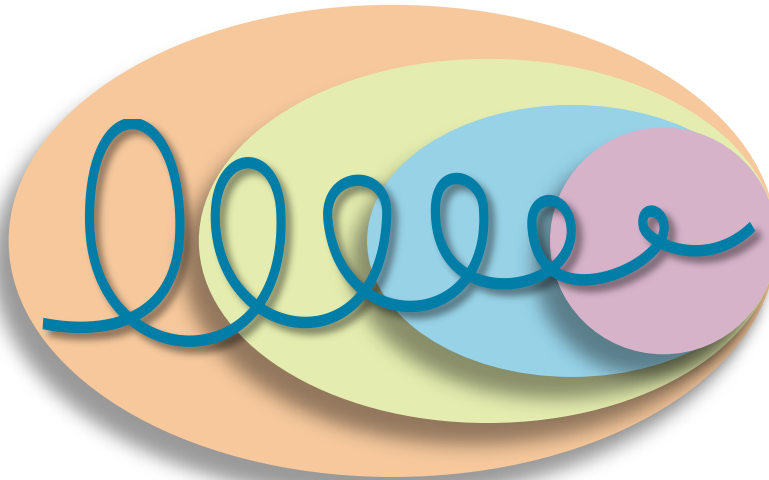
# Leerstuk gebiedsontwikkeling

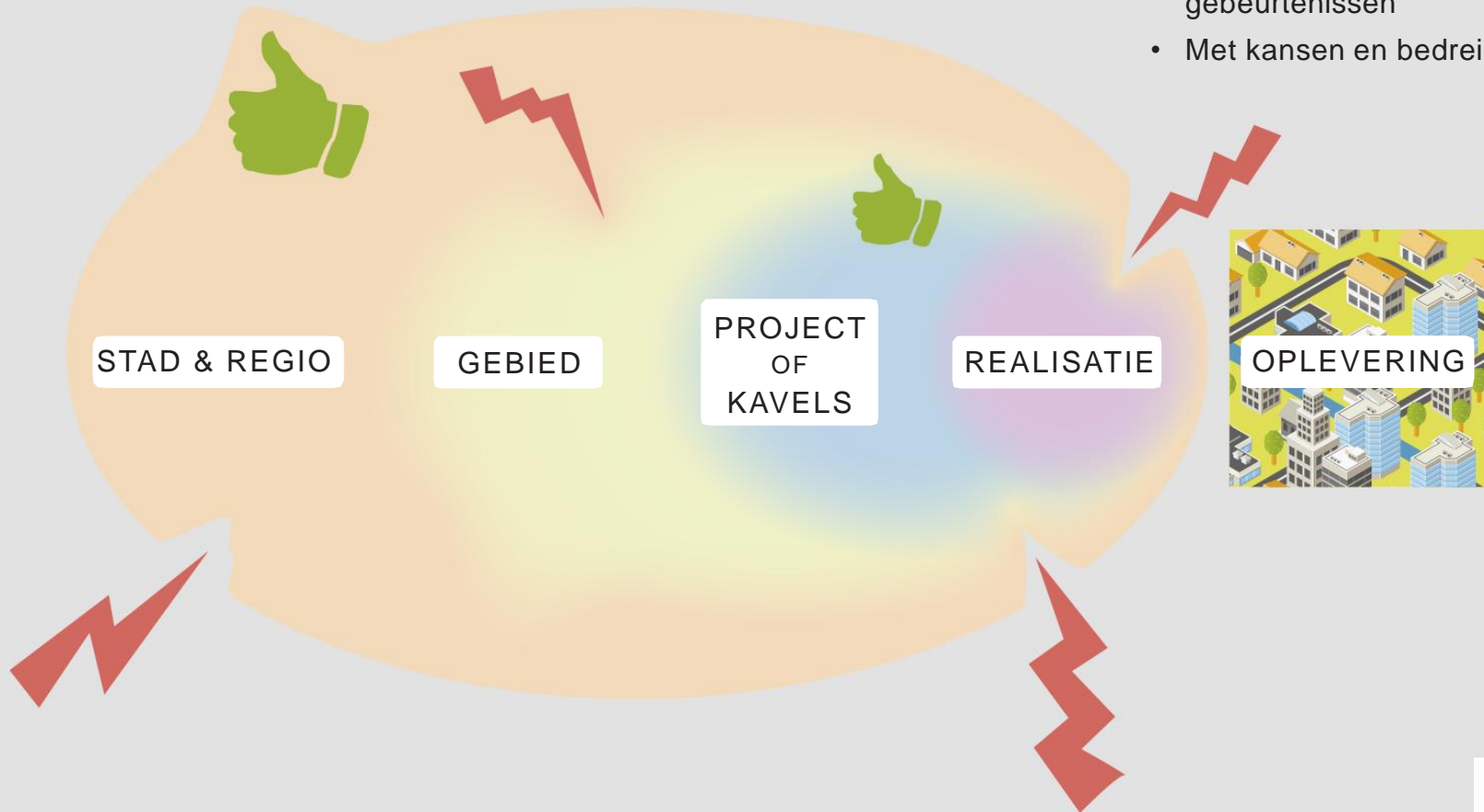
- (her)ontwikkeling van een gebied met investeringen  
publieke/markt/particuliere investeringen
- combinatie van functies
- multidisciplinair
- fusie van belangen
- ruimtelijke kwaliteit
- kloppende business-case en/of overheidsbudget  
met risico-attributie en financieringsmodel





- Geen lineair, geordend proces





- Voortdurende interactie met de omgeving en onverwachte gebeurtenissen
- Met kansen en bedreigingen

# 9 succesfactoren voor gebiedstransformatie (a)

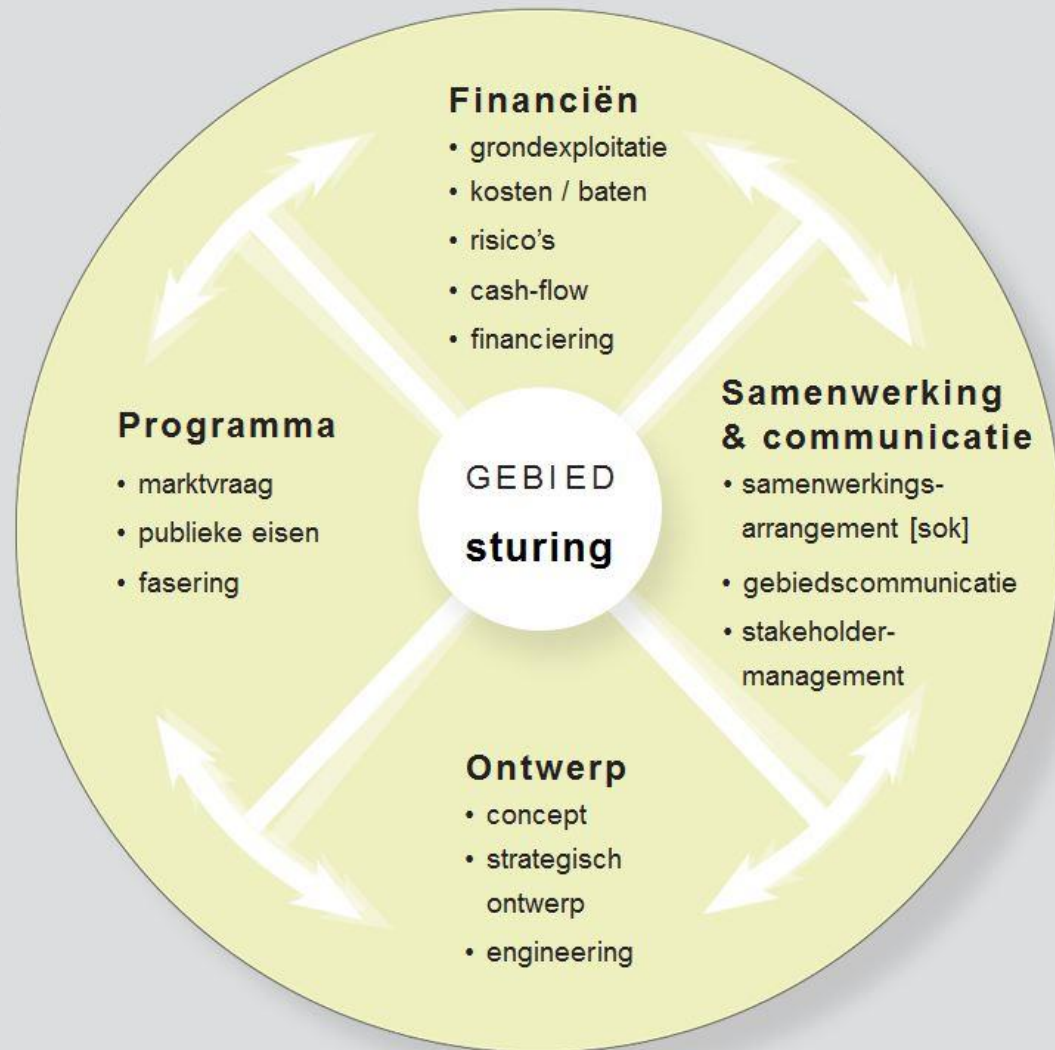
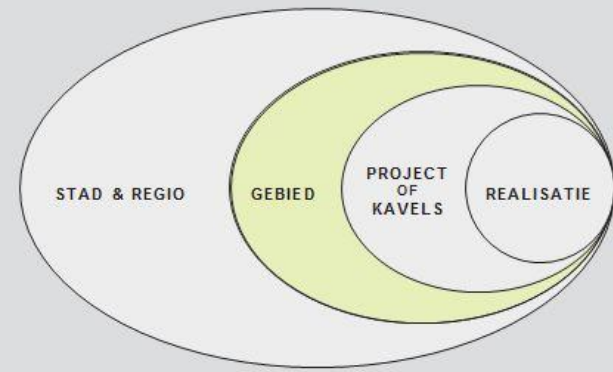
- locatie, programma en inspiratie
- sluitende businesscase
- investeren en financieren
- tijdelijk gebruik en placemaking
- kracht van het concept en ontwerp

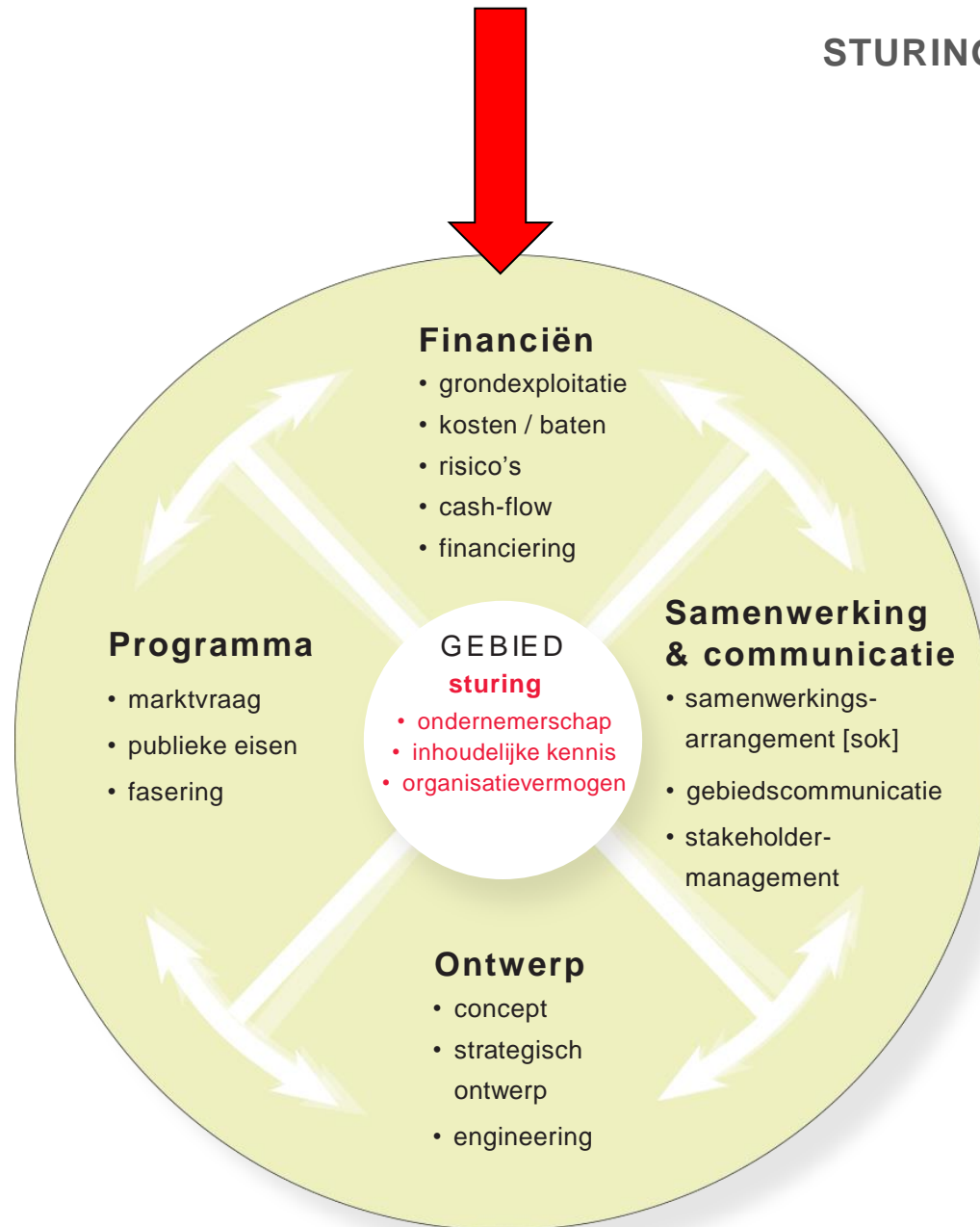
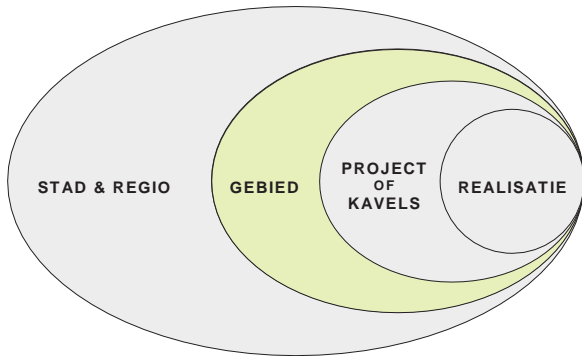


# 9 succesfactoren voor gebiedstransformatie (b)

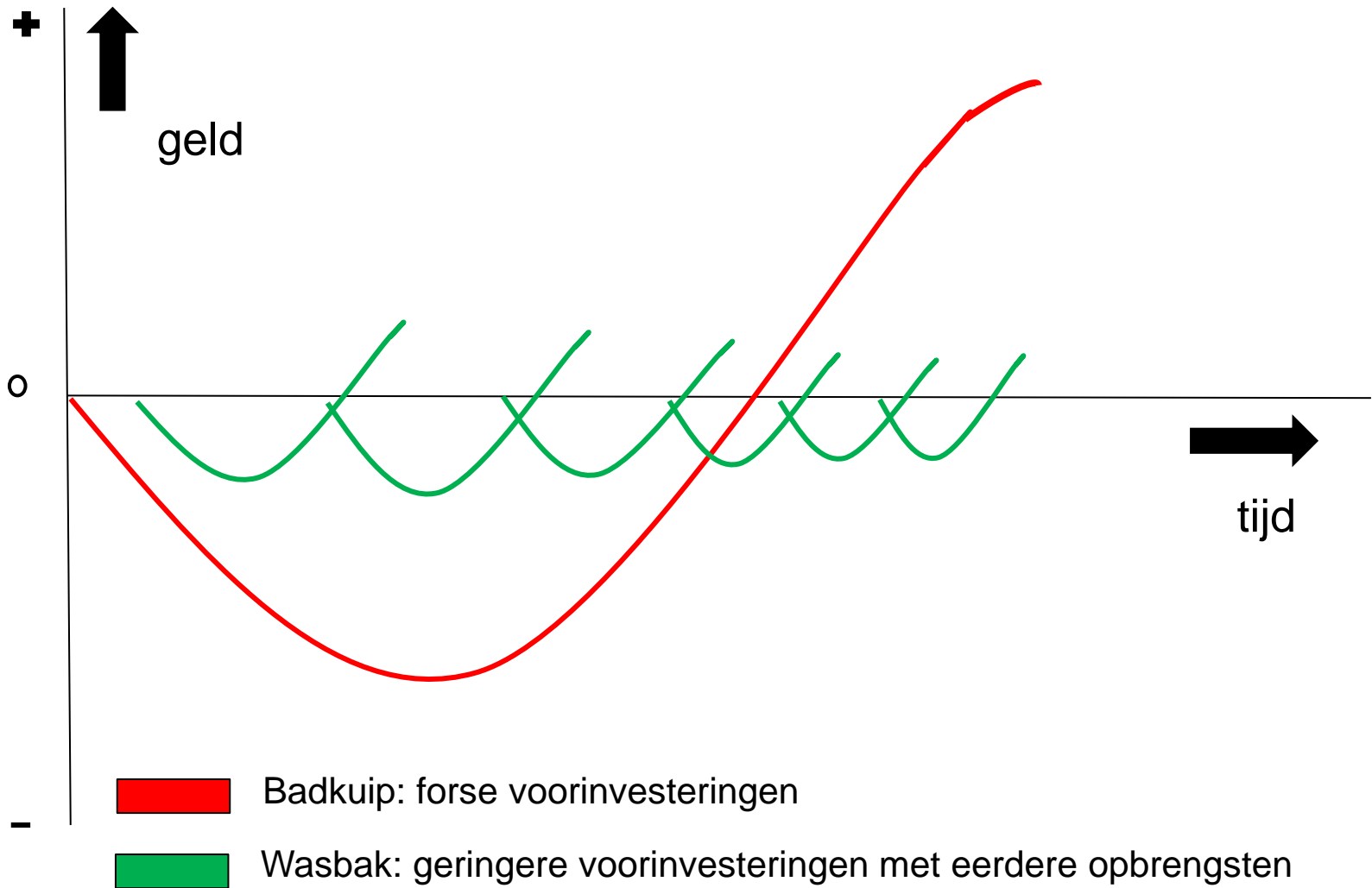
- samenleven van bestaand en nieuw
- rol van de gemeente
- tafelschikking en participatie van belanghebbenden
- sleutelfiguren met de groene baret op

# De vier ingrediënten van gebiedsontwikkeling

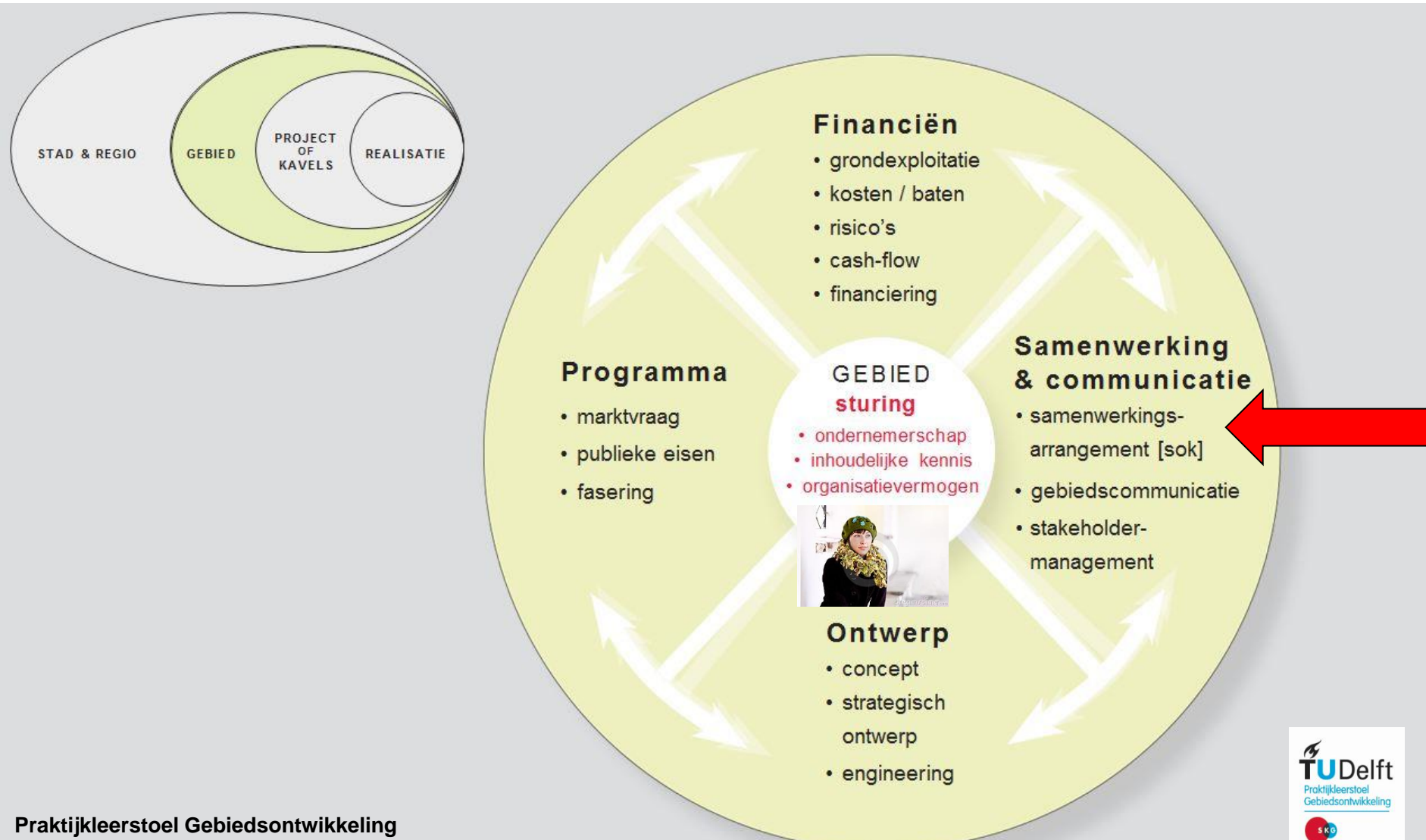




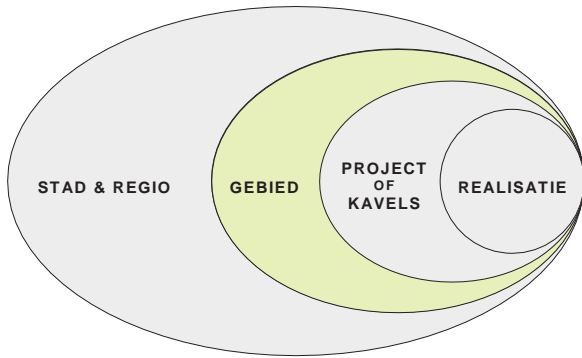
# Aangepaste investeringsstrategie vermindert financieringsbehoefte



# Organisatievermogen



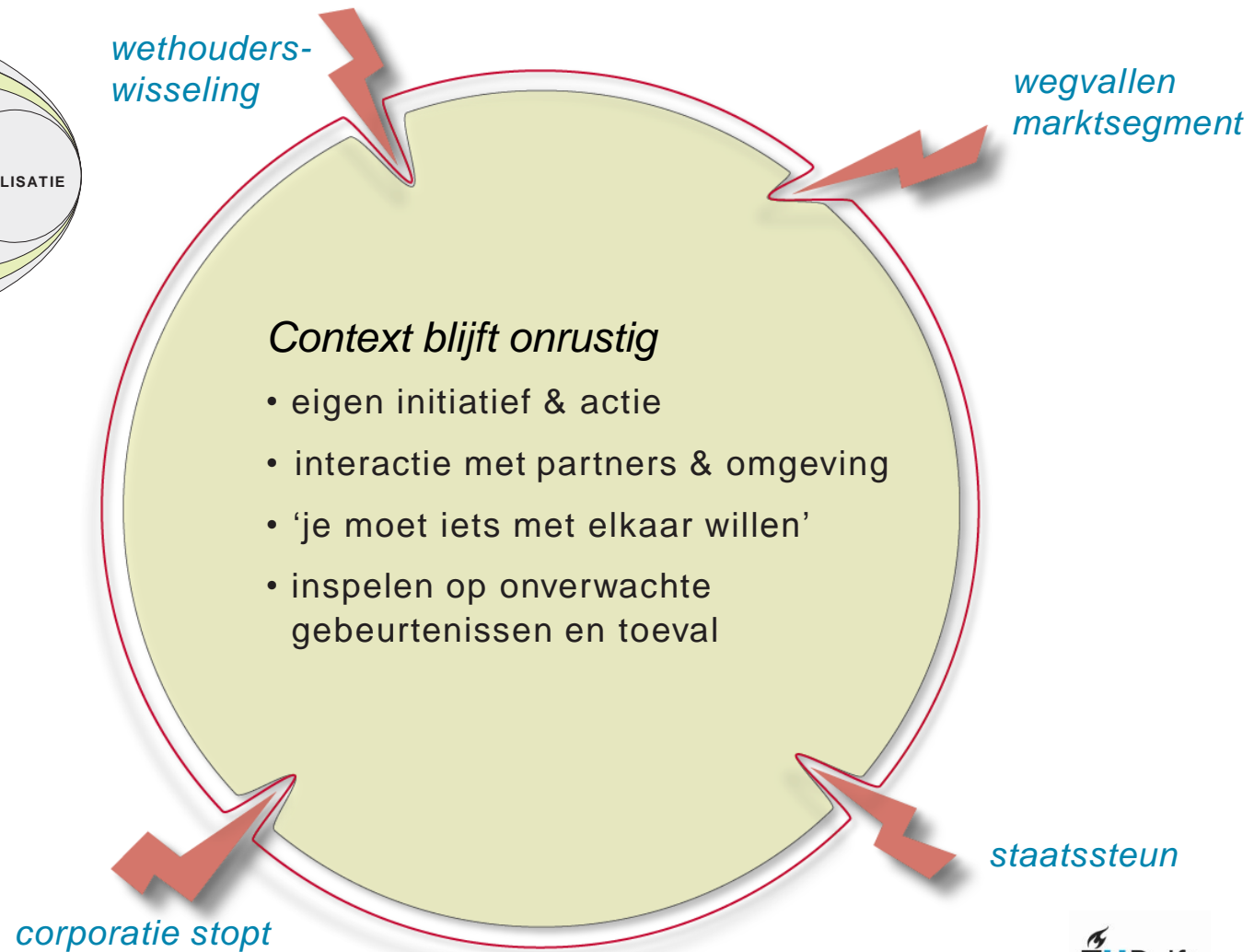
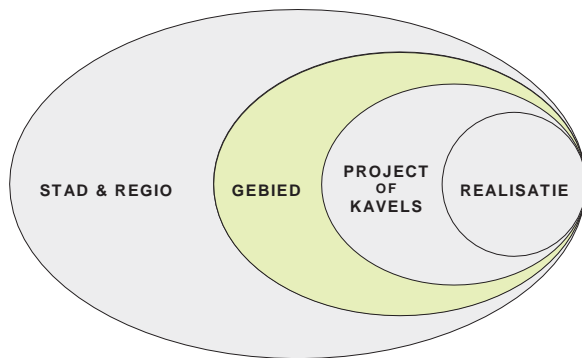
# STURING GEBIEDSONTWIKKELING: Vakinhoudelijke activiteiten



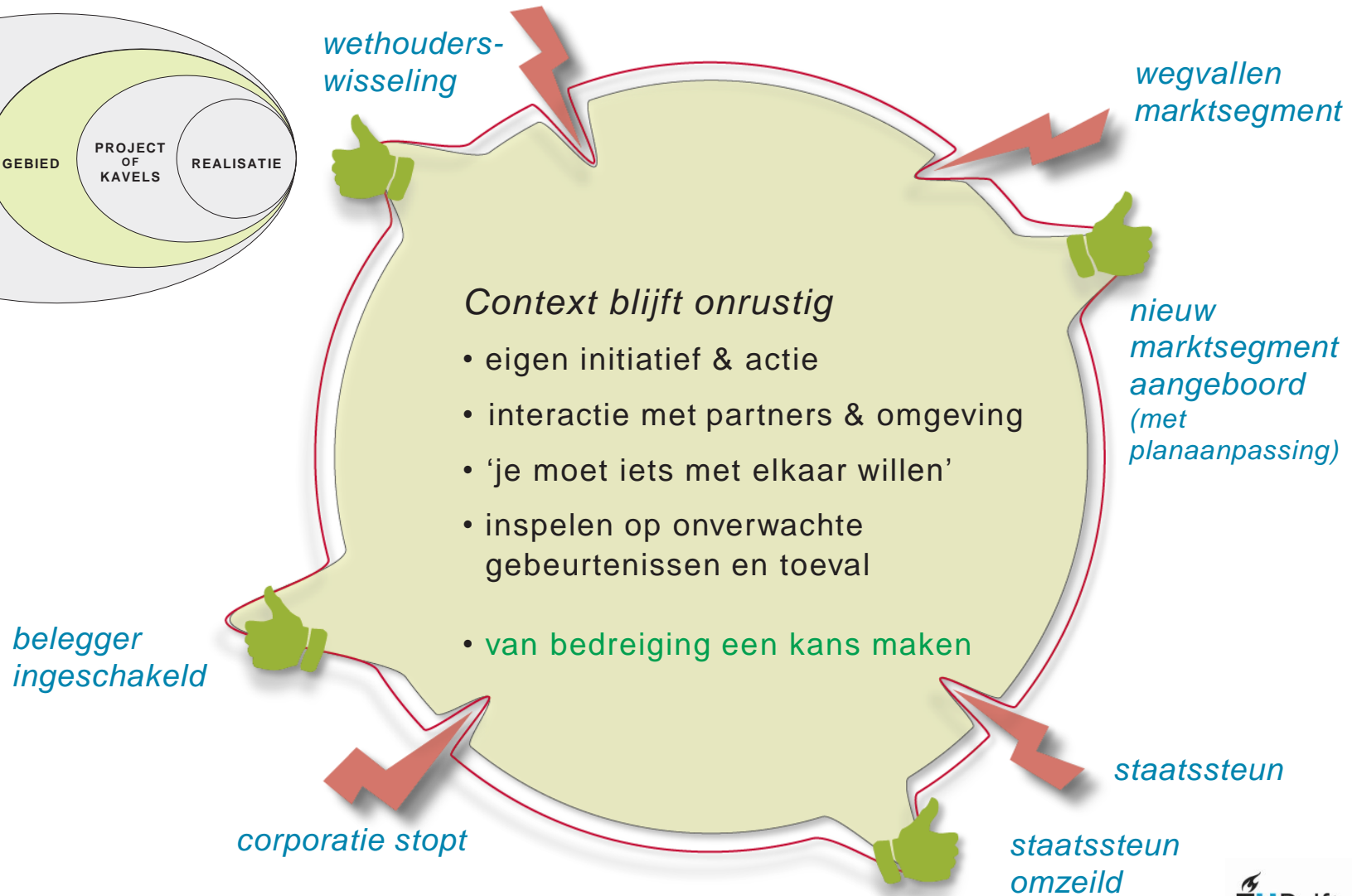
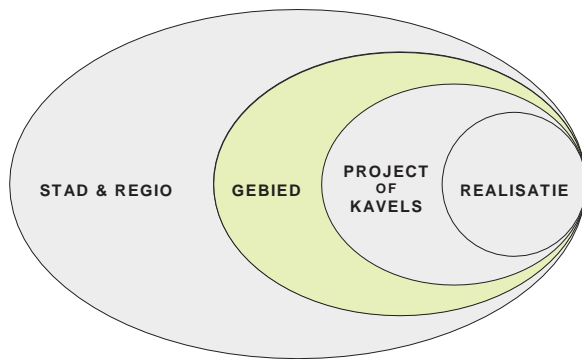
proces-**apen** zonder  
inhoudelijke kennis zijn  
kansloos

Processchema	Lokatiemanagement		
	Initiatiefase	Definitiefase	Ontwerpfase
Procesmanagement			
Markt			
Stedebouwkunde			
Planeconomie			
Grondtransacties			
Planologie			
Projectmanagement			
Civiele techniek			
Vergunningen			
Bodem			
Archeologie/ Cultuur historie			
Nutsvoorzieningen			
Natuur			
Water			
Geluid			
Licht			
Verkeer			
Landmeten			
Bouwen			

## 2. Ondernemerschap & organisatievermogen



## 2. Ondernemerschap & organisatievermogen





# Twee kerncompetenties uitgelicht

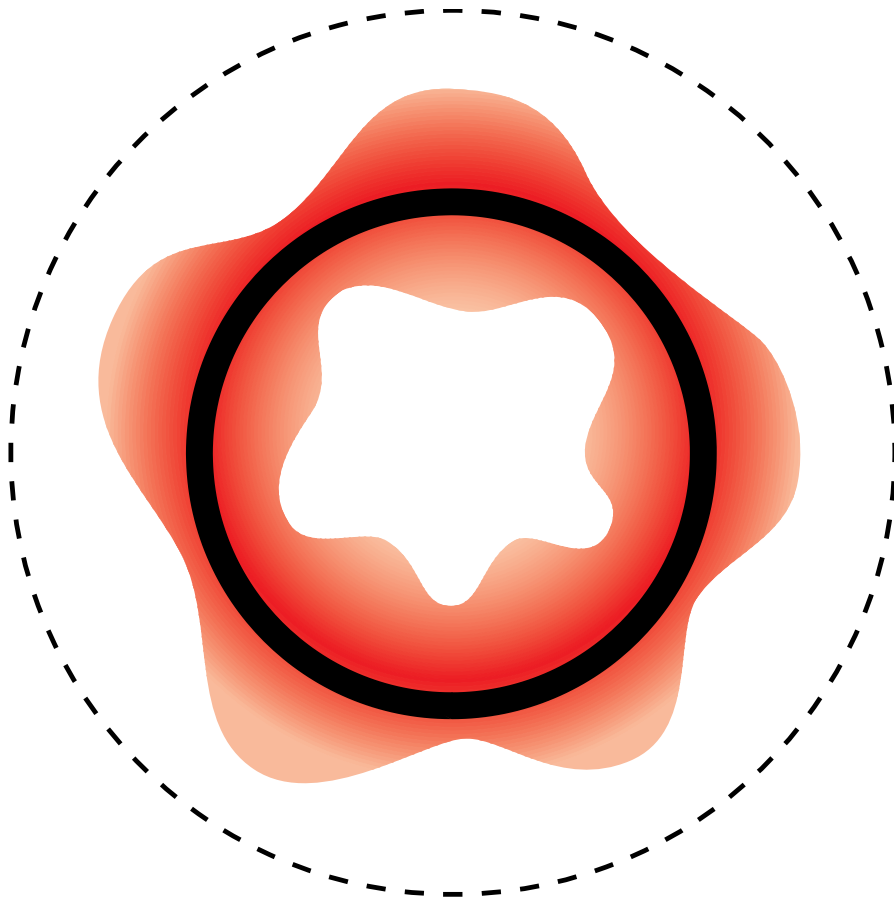
gebiedsontwikkeling is een kwestie van lange adem, grote belangen en veel geld in een snel veranderende omgeving




daarom twee competenties cruciaal:

- omgaan met *bewegend doel* en *tegenslagen onderweg*
- *groene baret* in relatie tot *zachte krachten*

# STURING GEBIEDSONTWIKKELING

## Kunst van adequate beïnvloeding



-  de kern van de opgave
-  om een probleem op te lossen, moet je het soms groter en soms kleiner maken
-  geen tijd spenderen aan de niet-relevante omgeving







strijd

ondernemerschap

onderhandeling

'gaan en blijven gaan'

professioneel

persoonlijke relatie

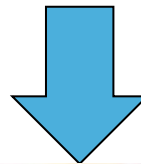
continuïteit

empathie

transparant

communicatief

aanpassingsvermogen



resultaten boeken in samenwerking

# Overheidssturing *classic*

klassiek instrumentarium overheden  
(*Howlett & Ramesh*)

- gezag
- regelgeving
- financieel
- organisatie
- kennis

# Netwerksturing

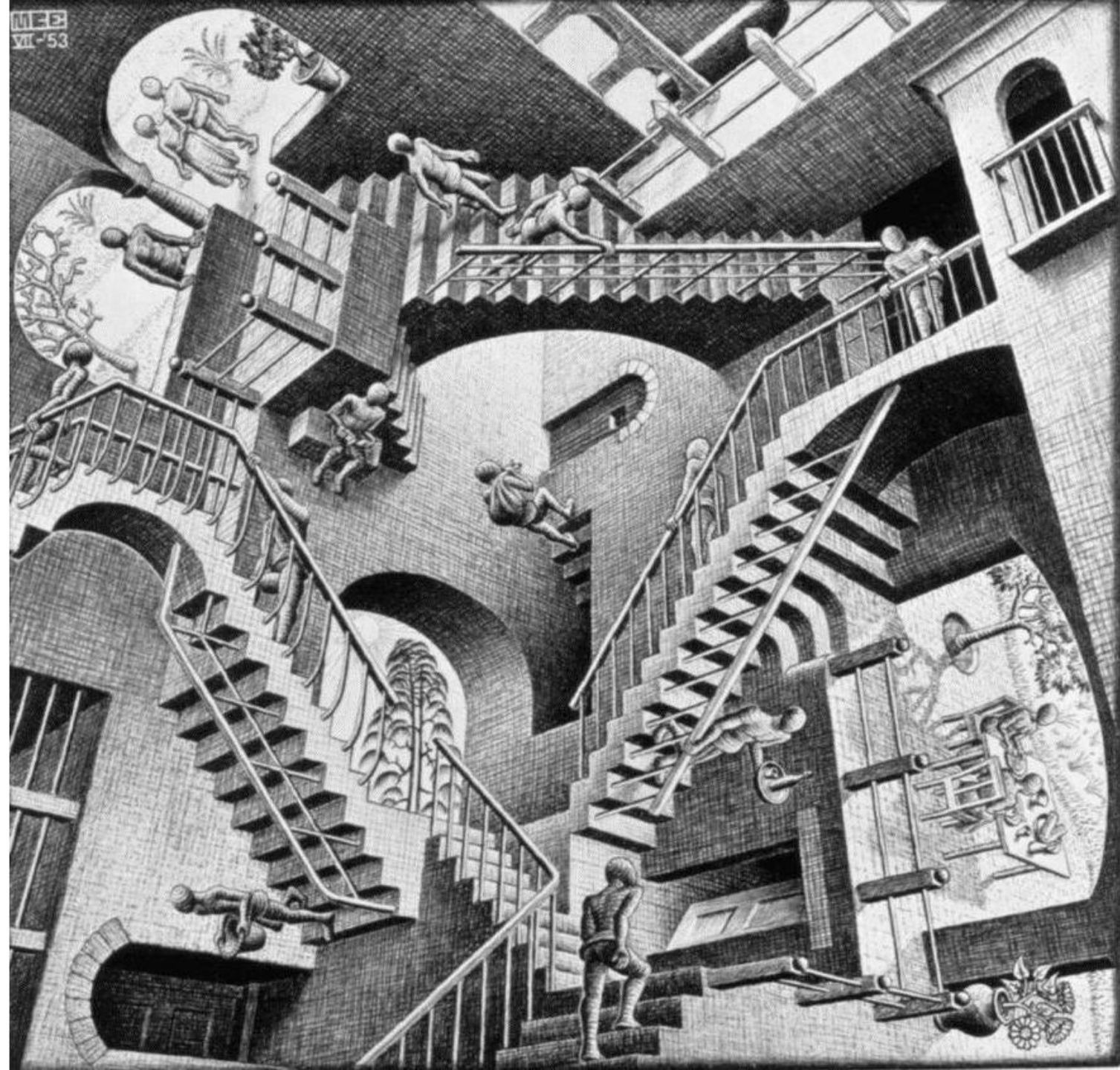
- beleidsontwikkeling buiten formele overheidsstructuren (*Pierre & Peters*)
- ander handelingsrepertoire en -logica
- ander instrumentarium
- aanvullend op *classic*
- selectief toe te passen

# Instrumenten en competenties

*(Sörensen & Torfing; Pierre & Peters)*


- engagement en aanwezigheid
- vertrouwen
- deelvaardigheden (kennis, rollen)
- onderhandelingsvaardigheden
- proces is deel van het beleidsdoel
- voorwaardenscheppend vermogen
- communicatie: overtuigen en verantwoorden





# Leiderschap in de netwerksturing

- **visie** (maar niet te veel....) en **ambitie**
- **netwerk en verbinden**
- **organisatie-vermogen** (vooral ploeteren.....)

A photograph of two puppets on a stage. The puppet on the left has white, spiky hair and a mustache, wearing a dark brown robe. The puppet on the right has grey hair and a mustache, wearing a dark blue robe. They are both looking towards the right. A white speech bubble with a black outline is positioned above them, containing the Dutch text 'Maar...pas op de dwaalwegen'. The background consists of red curtains with gold fringe.

Maar...pas op de  
dwaalwegen

# Dwaalwegen

- overall nieuwe verdienmodellen  
betekent: "bij wie kan ik deze keer mijn rekening droppen?"
- verabsoluteren duurzame omwenteling  
de 'Kantelkerk' van prof. Jan Rotmans vertoont onverdraagzame trekjes
- 'we gaan van bezit naar gebruik'
- doorgeslagen risicobeheersing en accountancy  
met bijbehorende bureaucrativering; teistert (ook) marktpartijen

# Wat is er nu anders?

- plangebieden meestal kleiner
- meer aandacht voor tijdelijke functies
- financiering lastiger
- participatie dominant
- gevaar: ontwikkelaars verliezen scherpzinnigheid
- gevaar: gemeenten doen weer aan micro-management