

# MCD-college

6 april 2016

## Strategisch sturen in gebiedsontwikkeling (I)

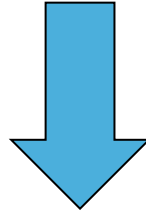
prof. mr. Friso de Zeeuw  
praktijkhoogleraar Gebiedsontwikkeling TU Delft  
directeur Nieuwe Markten BPD Ontwikkeling

**Praktijkleerstoel Gebiedsontwikkeling**



# Analysekader: van buiten naar binnen

maatschappelijke & economische dynamiek



verandert **opgaven** gebiedsontwikkeling

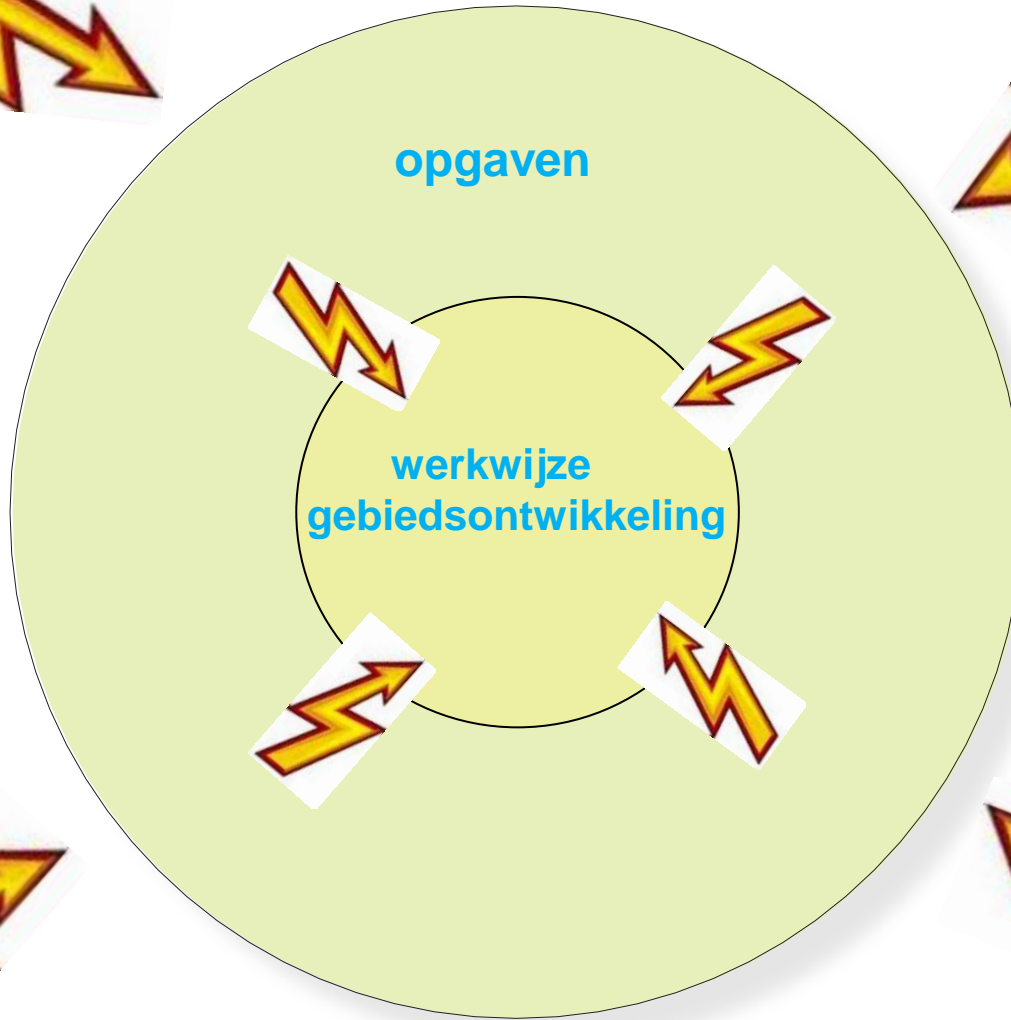


verandert **aanpak** gebiedsontwikkeling?

# Maatschappelijke dynamiek

energie-transitie

polarisatie  
groei en krimp

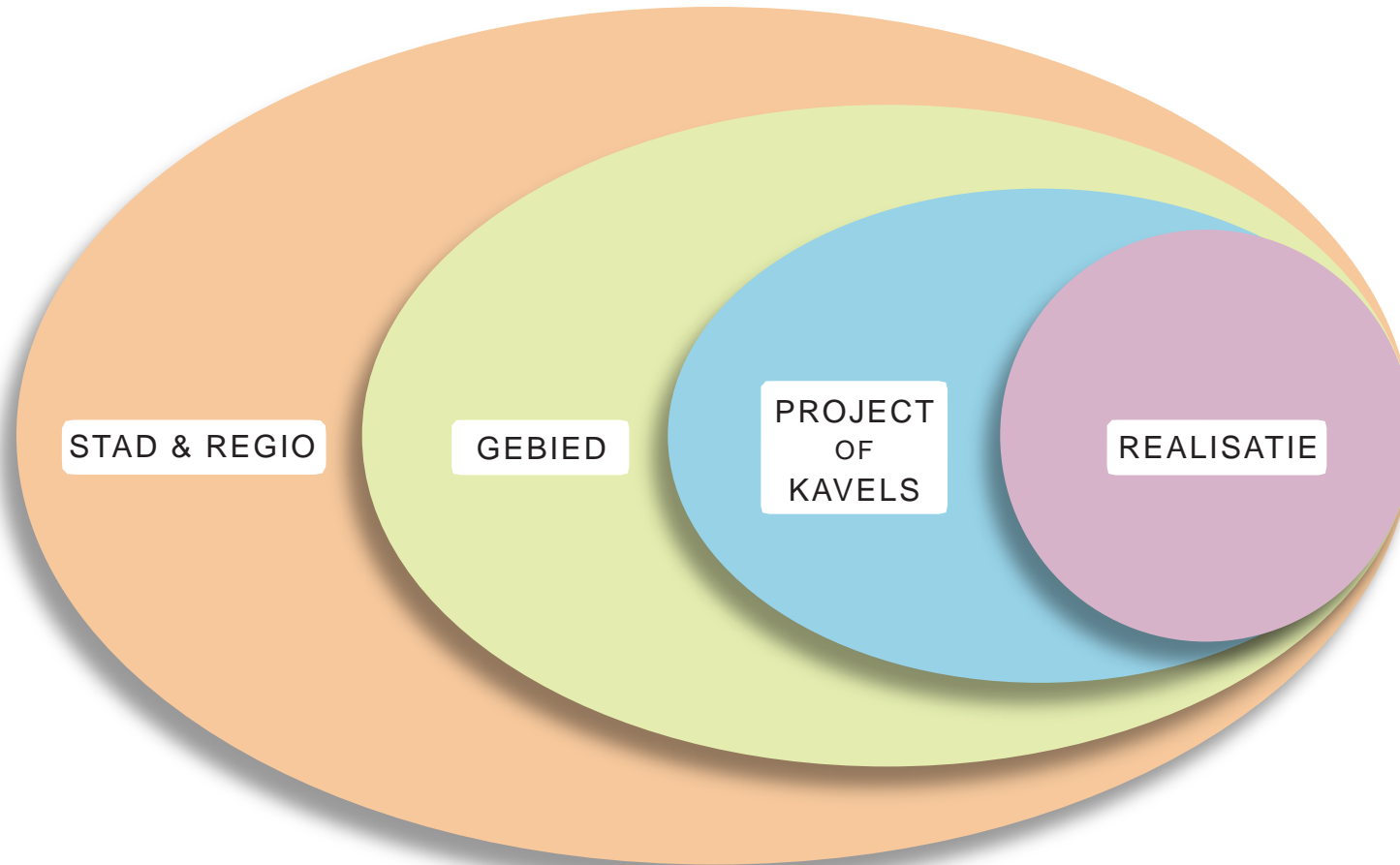


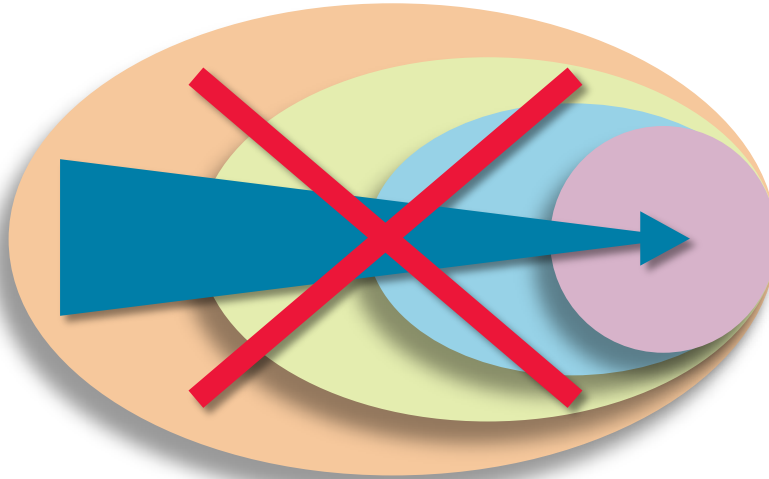
transities in de landbouw

waterveiligheid

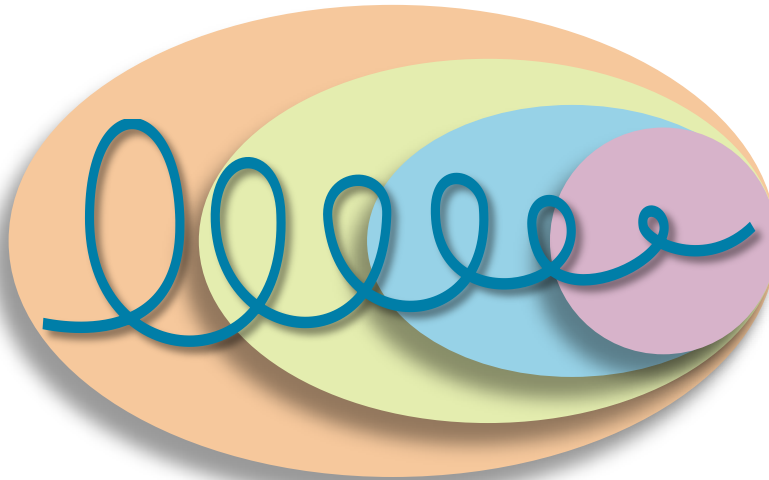
# Leerstuk gebiedsontwikkeling

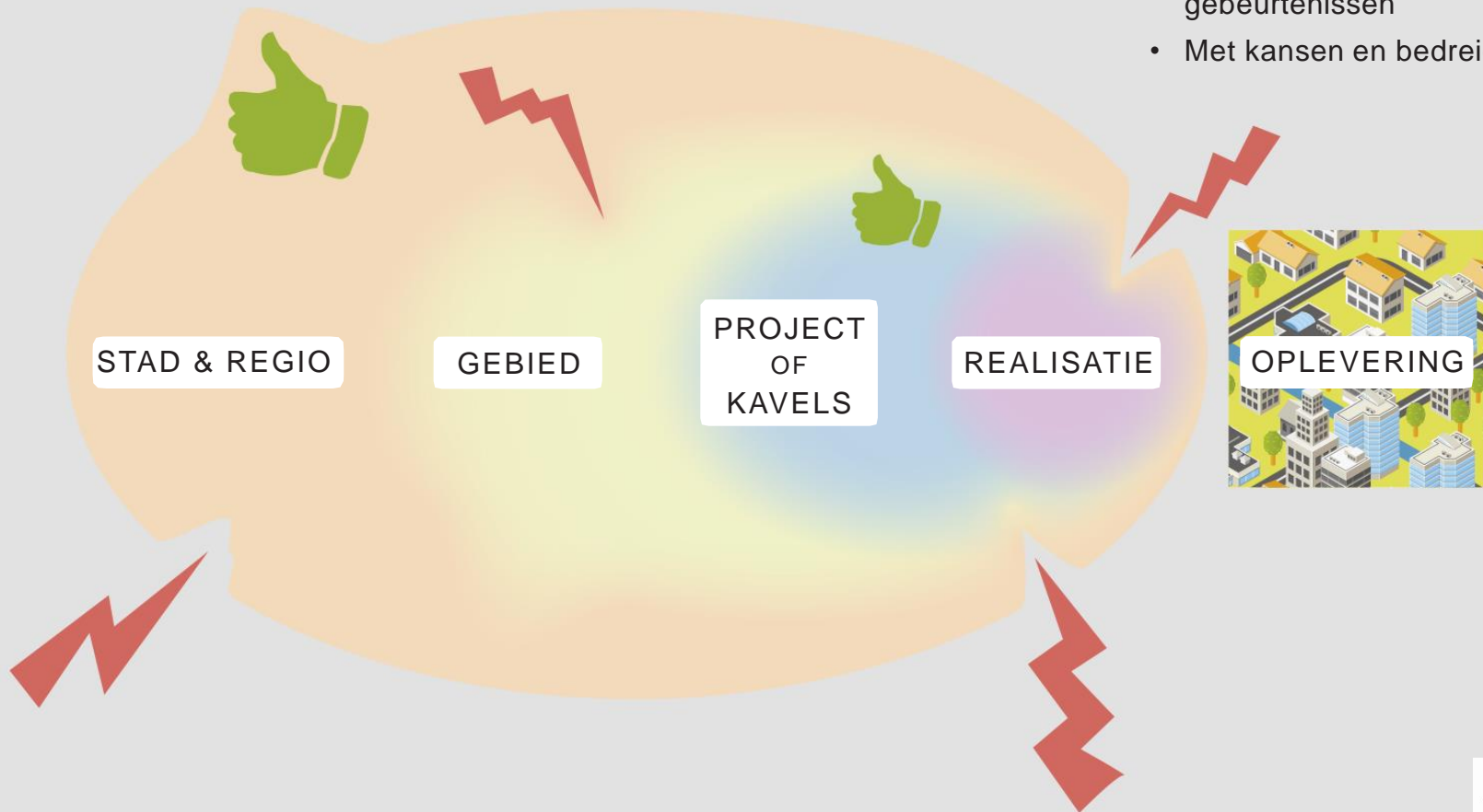
- (her)ontwikkeling van een gebied met investeringen  
publieke/markt/particuliere investeringen
- combinatie van functies
- multidisciplinair
- fusie van belangen
- ruimtelijke kwaliteit
- kloppende business-case en/of overheidsbudget  
met risico-attributie en financieringsmodel





- Geen lineair, geordend proces





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

# 9 succesfactoren voor gebiedstransformatie (a)

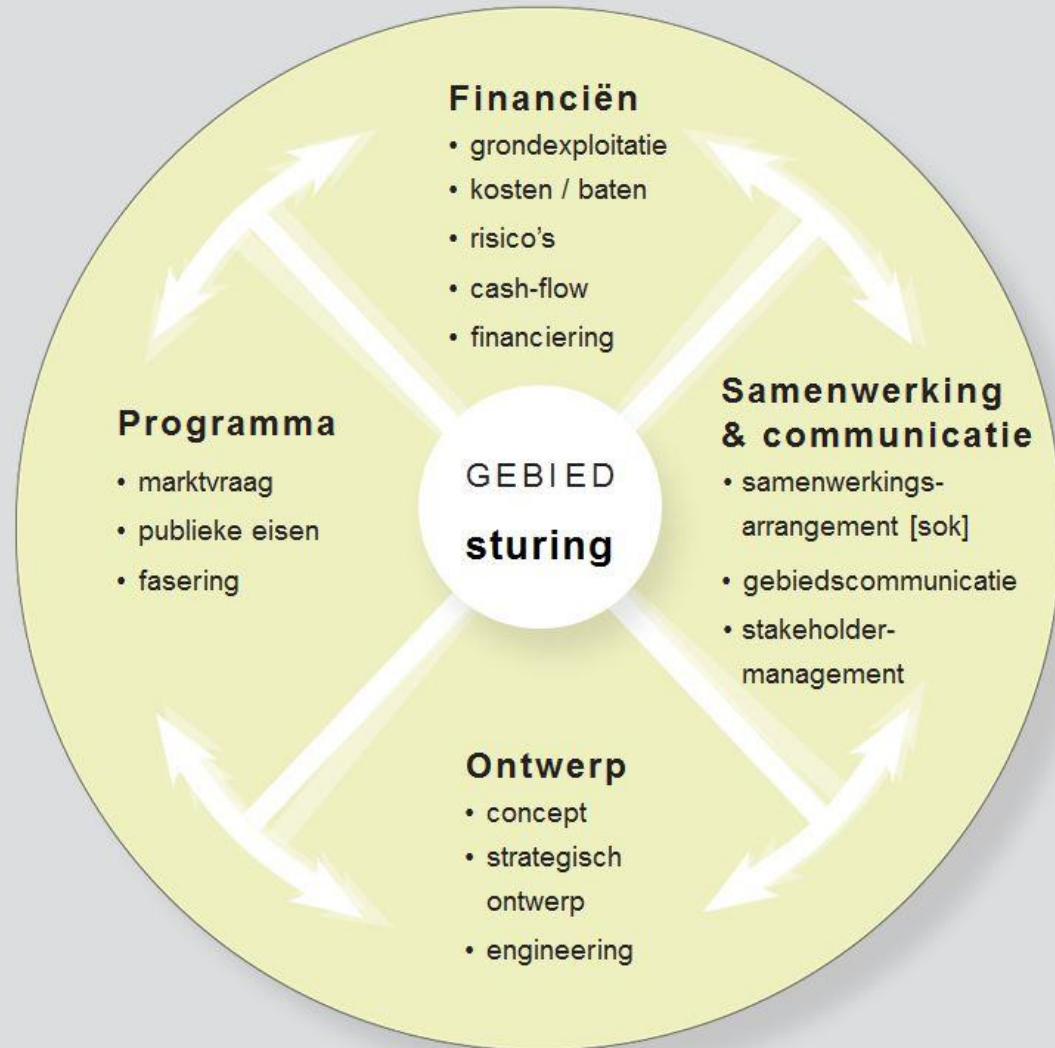
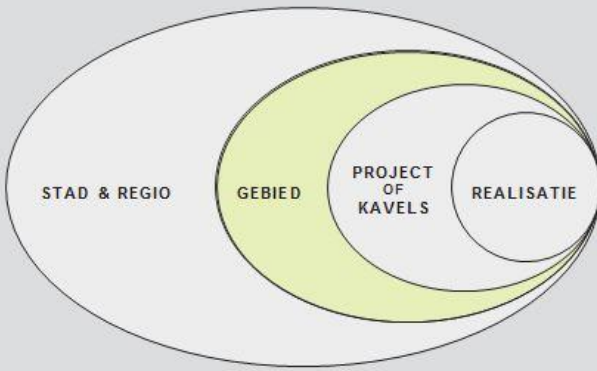
- locatie, programma en inspiratie
- sluitende businesscase
- investeren en financieren
- tijdelijk gebruik en placemaking
- kracht van het concept en ontwerp

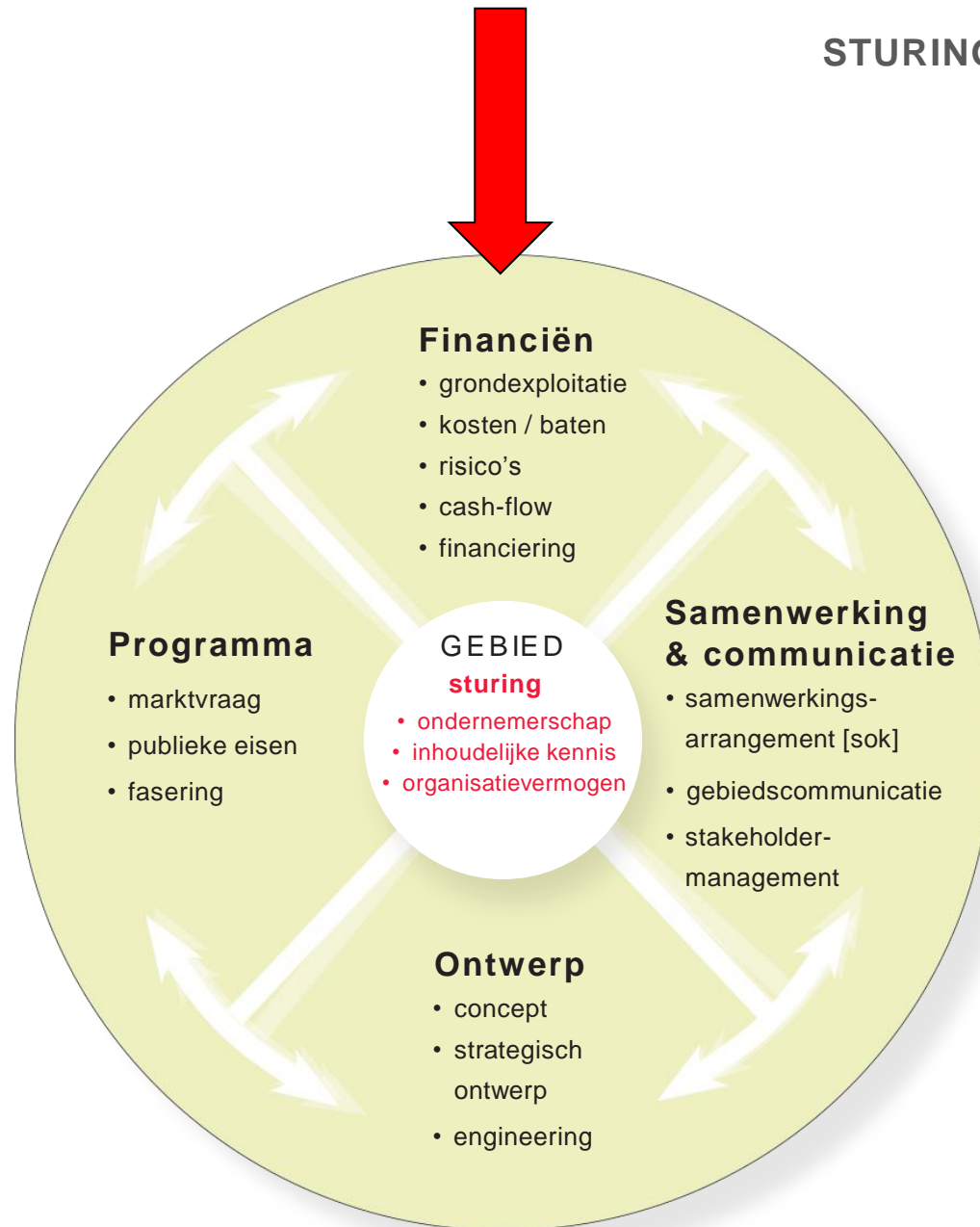
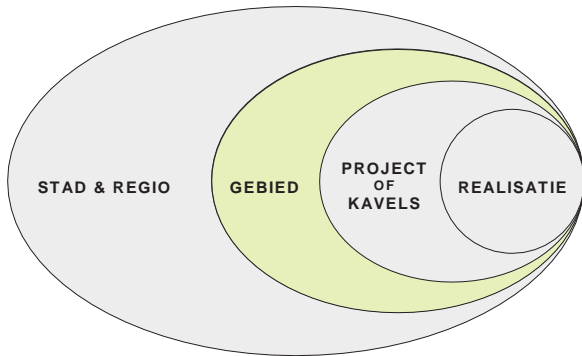


# 9 succesfactoren voor gebiedstransformatie (b)

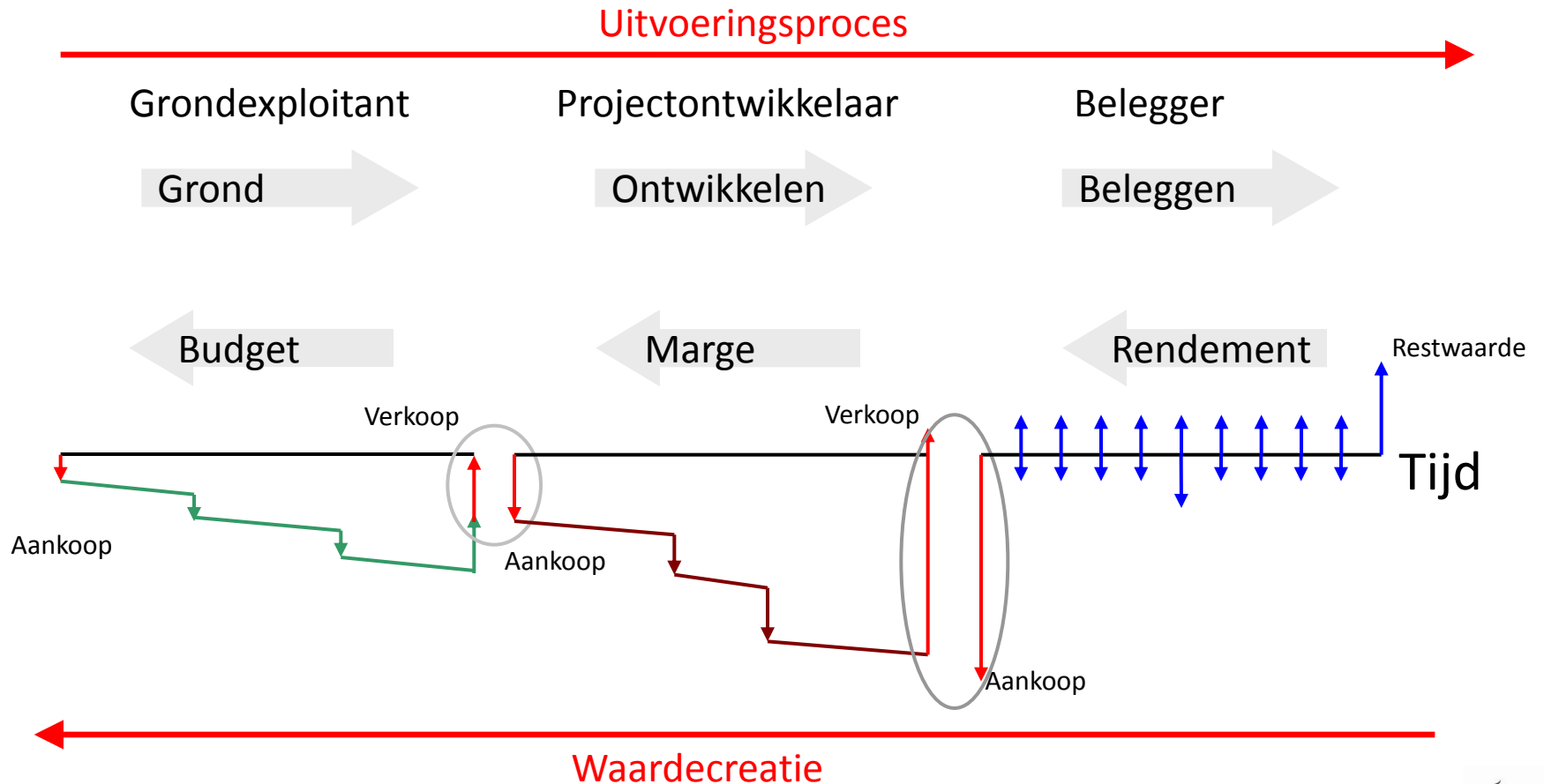
- samenleven van bestaand en nieuw
- rol van de gemeente
- tafelschikking en participatie van belanghebbenden
- sleutelfiguren met de groene baret op

# De vier ingrediënten van gebiedsontwikkeling

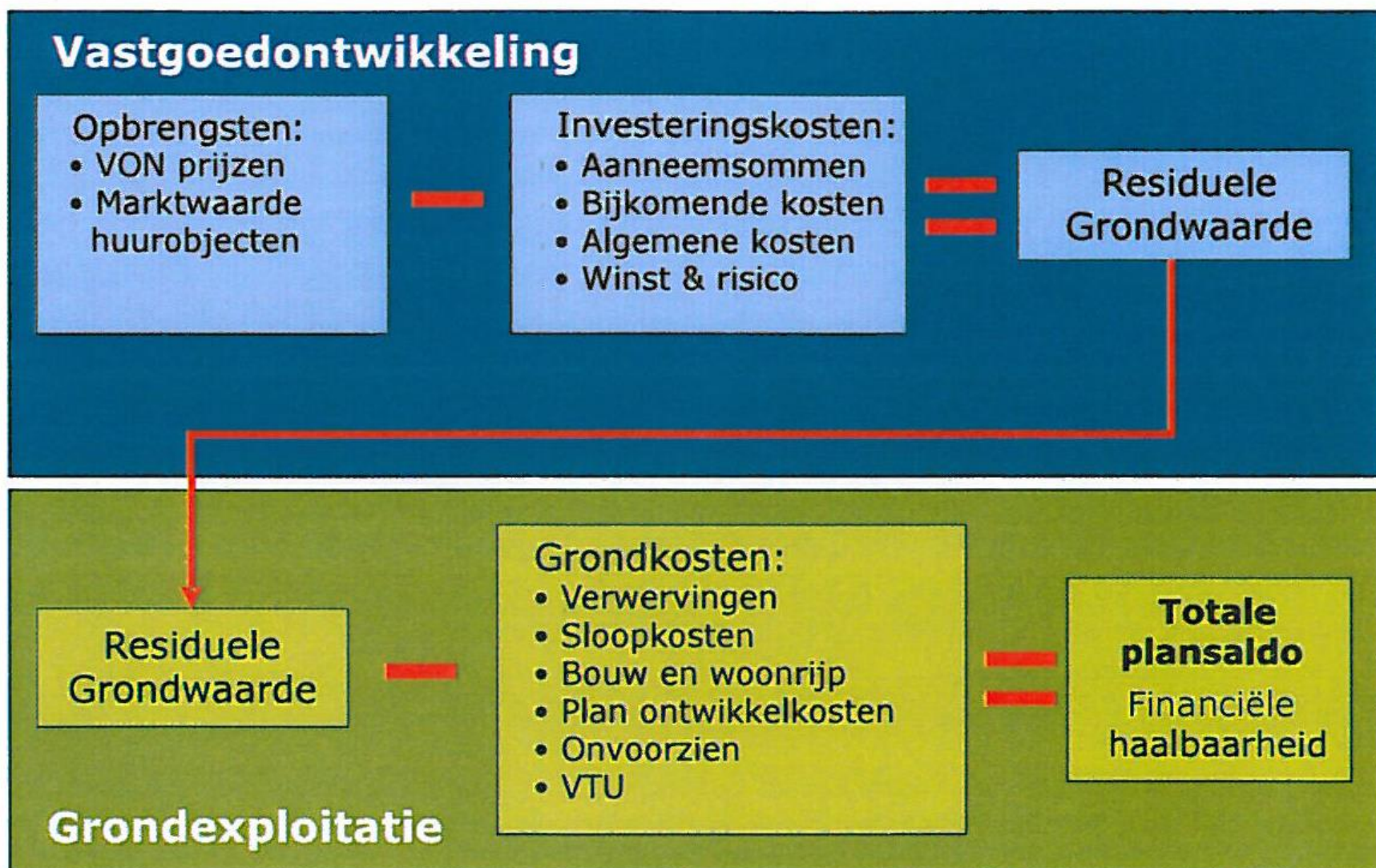




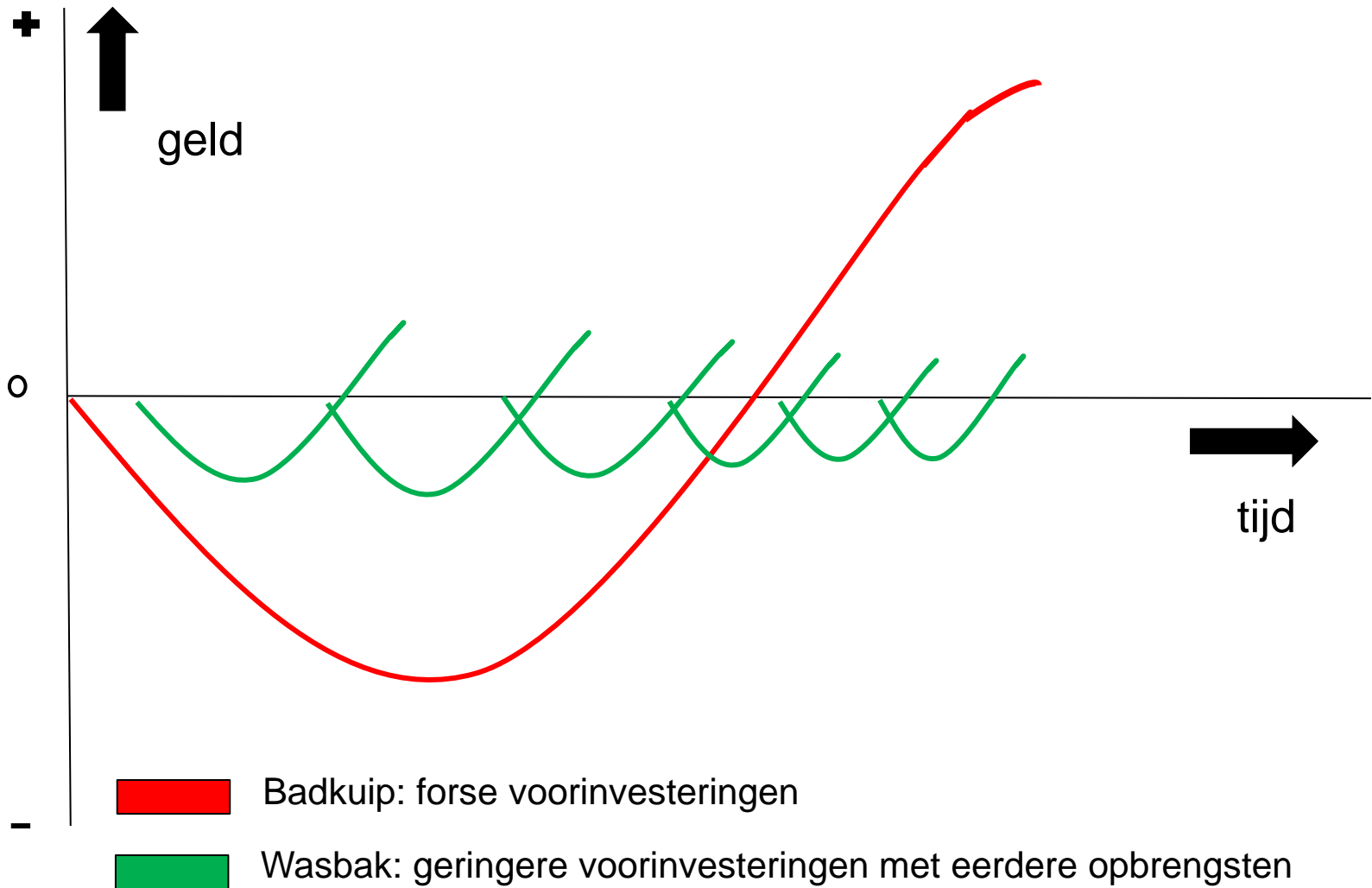
# Waardecreatieketen



# Relatie grond- en vastgoedexploitatie



# Aangepaste investeringsstrategie vermindert financieringsbehoefte



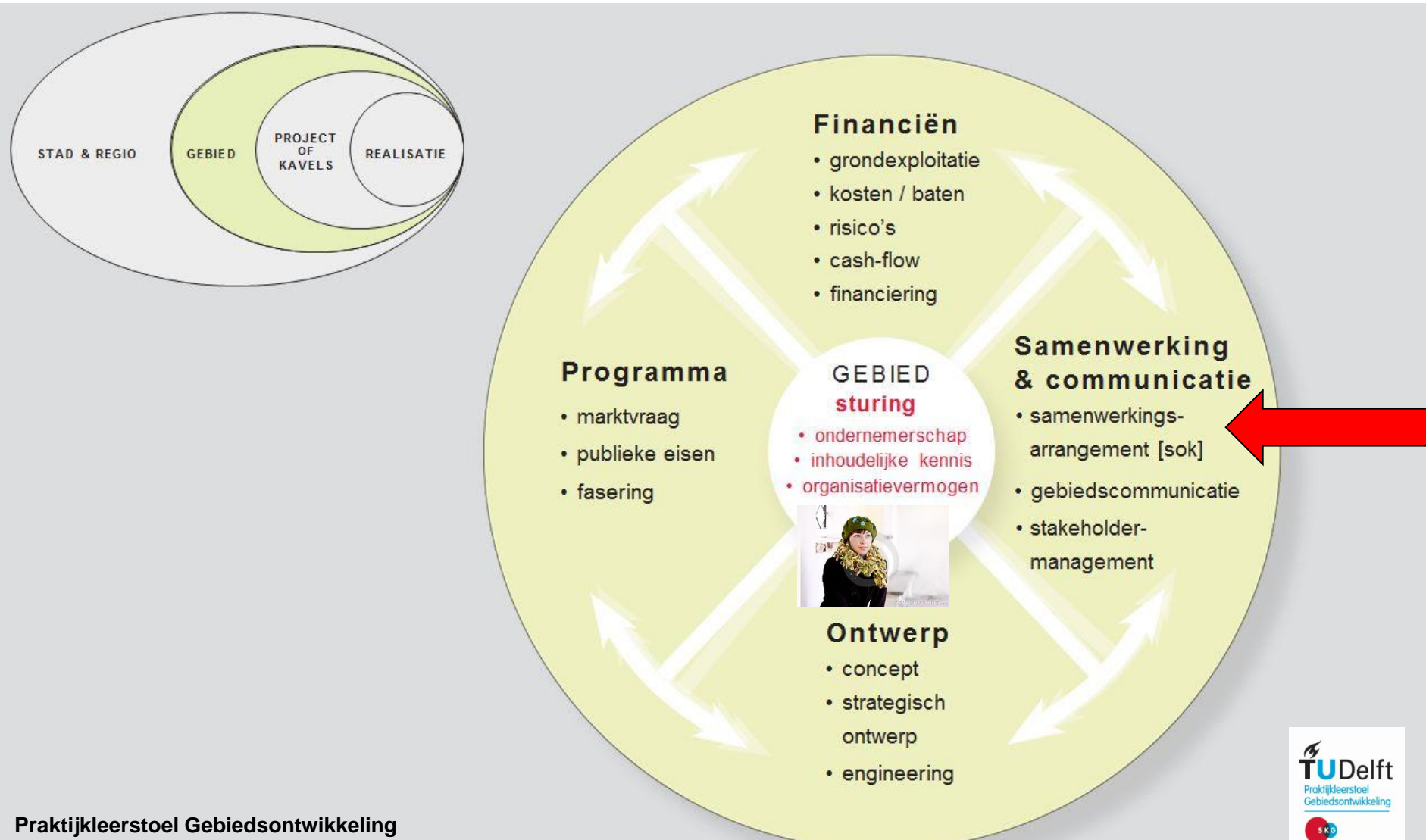


crowdfunding

Schiedam, Sodafabriek

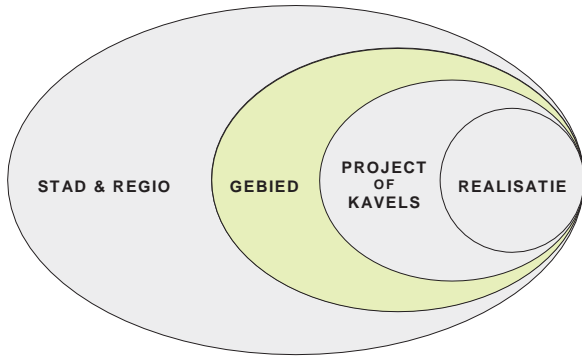
pakhuizen  
Lijfland & Coerlandt

# Organisatievermogen





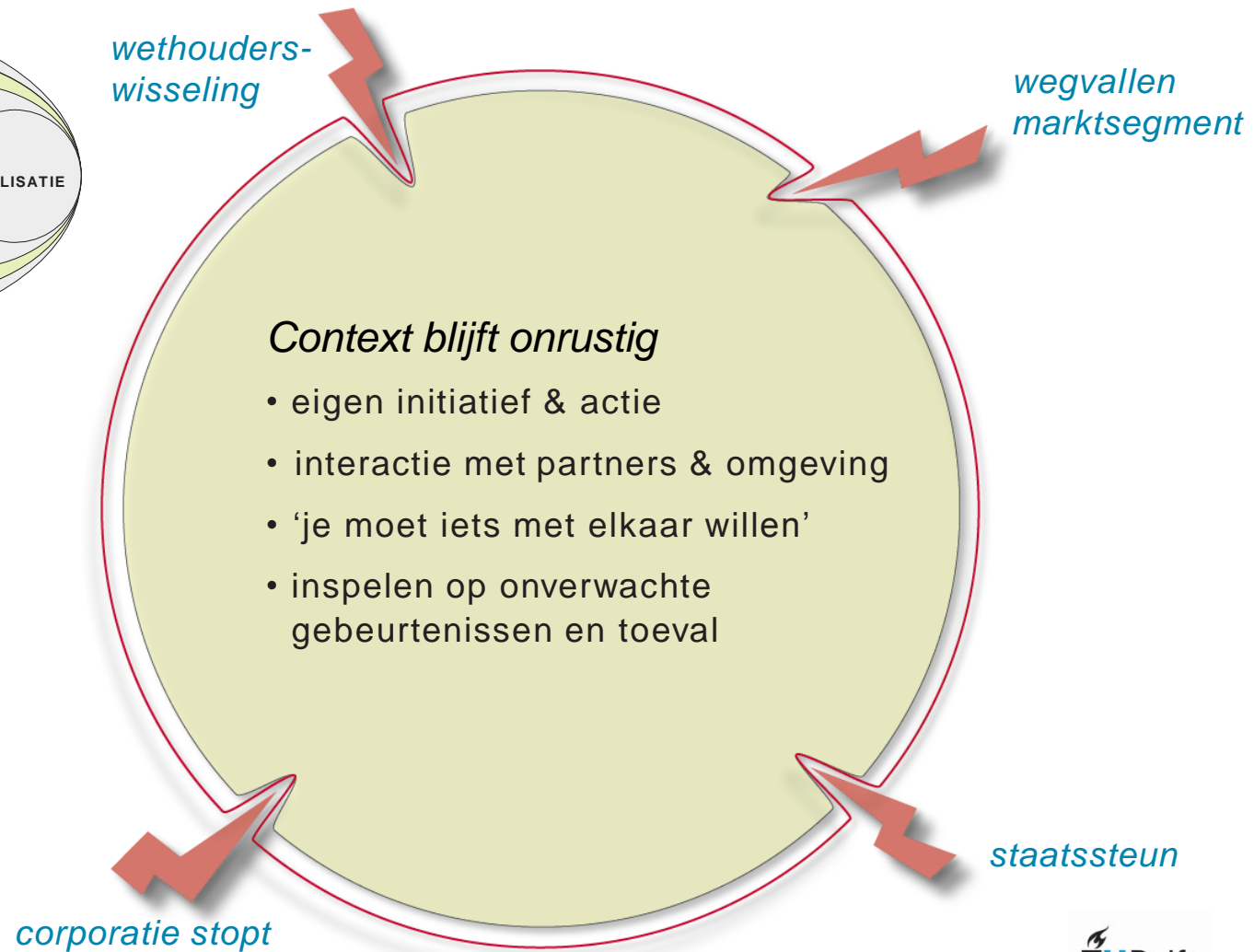
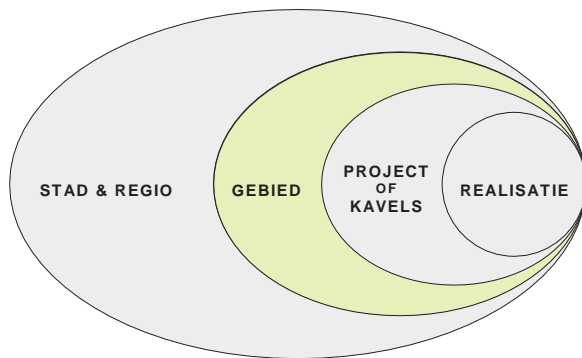
# STURING GEBIEDSONTWIKKELING: Vakinhoudelijke activiteiten



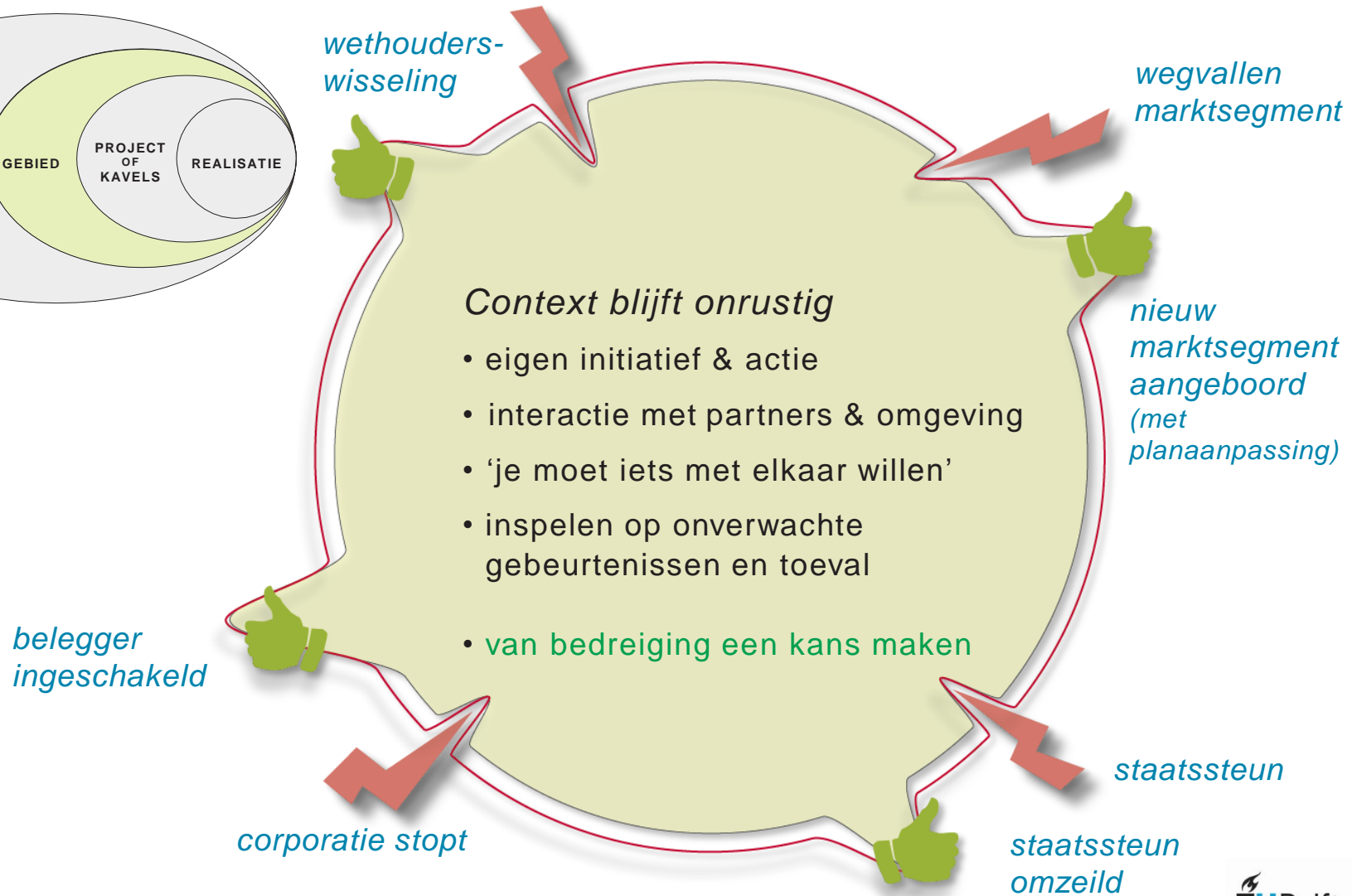
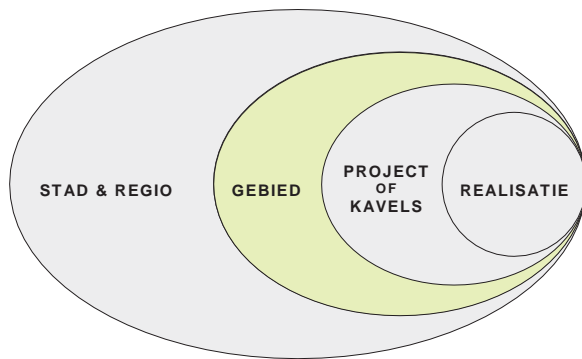
proces-**apen** zonder  
inhoudelijke kennis zijn  
kansloos

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

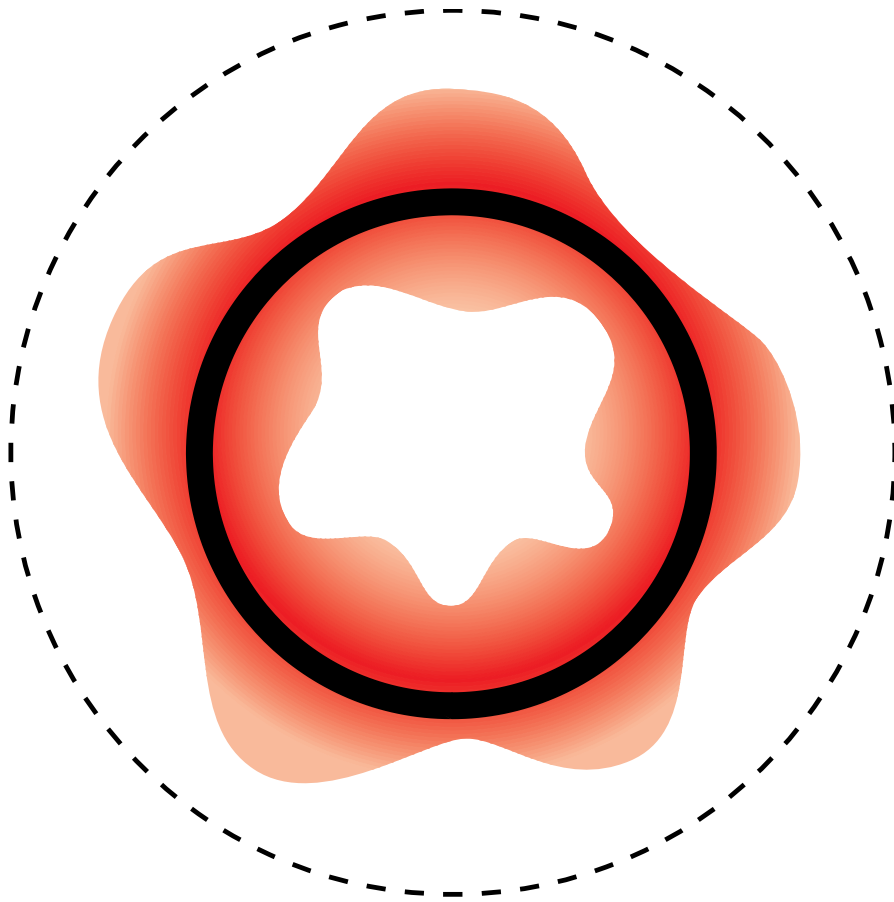
gebiedsontwikkeling is een kwestie van lange adem, grote belangen en veel geld in een snel veranderende omgeving




daarom twee competenties cruciaal:

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

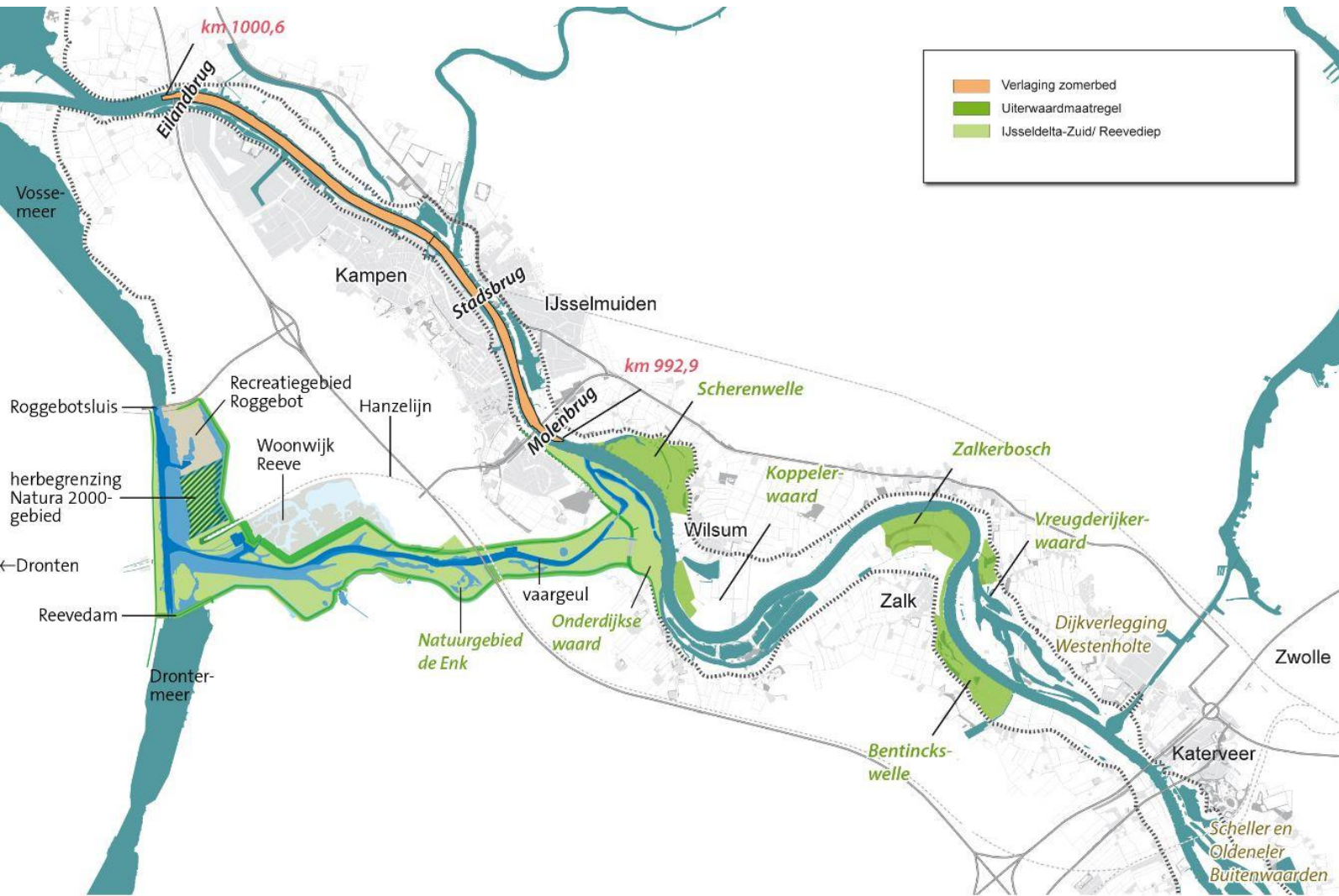
# STURING GEBIEDSONTWIKKELING

## 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

# Gebiedsontwikkeling: IJsseldelta-Zuid





Reportage Aanleg Reevediep

# Mogen rietstroken wijken voor water?

Alles staat klaar om een riviergeul te graven bij Kampen, maar de Raad van State ligt dwars. Zonder nieuwe zijtak van de IJssel staat de bouw van 1.300 huizen en een jachthaven op het spel.









strijd

ondernemerschap

onderhandeling

'gaan en blijven gaan'

professioneel

persoonlijke relatie

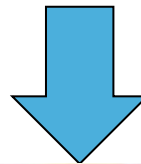
continuïteit

empathie

transparant

communicatief

aanpassingsvermogen



resultaten boeken in samenwerking

# Overheidssturing *classic*

klassiek instrumentarium overheden  
(*Howlett & Ramesh*)

- gezag
- regelgeving
- financieel
- organisatie
- kennis

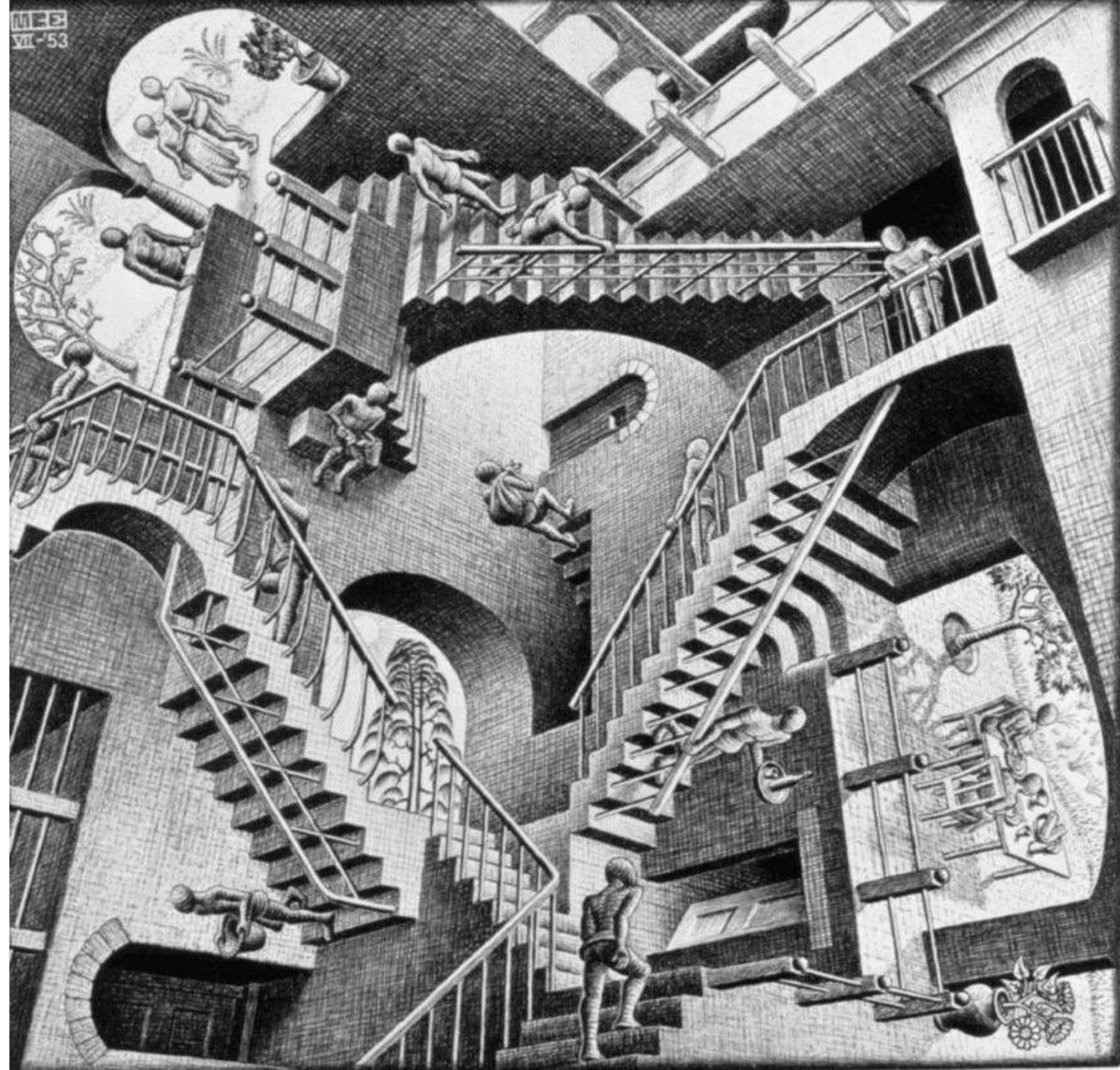
# Netwerksturing

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

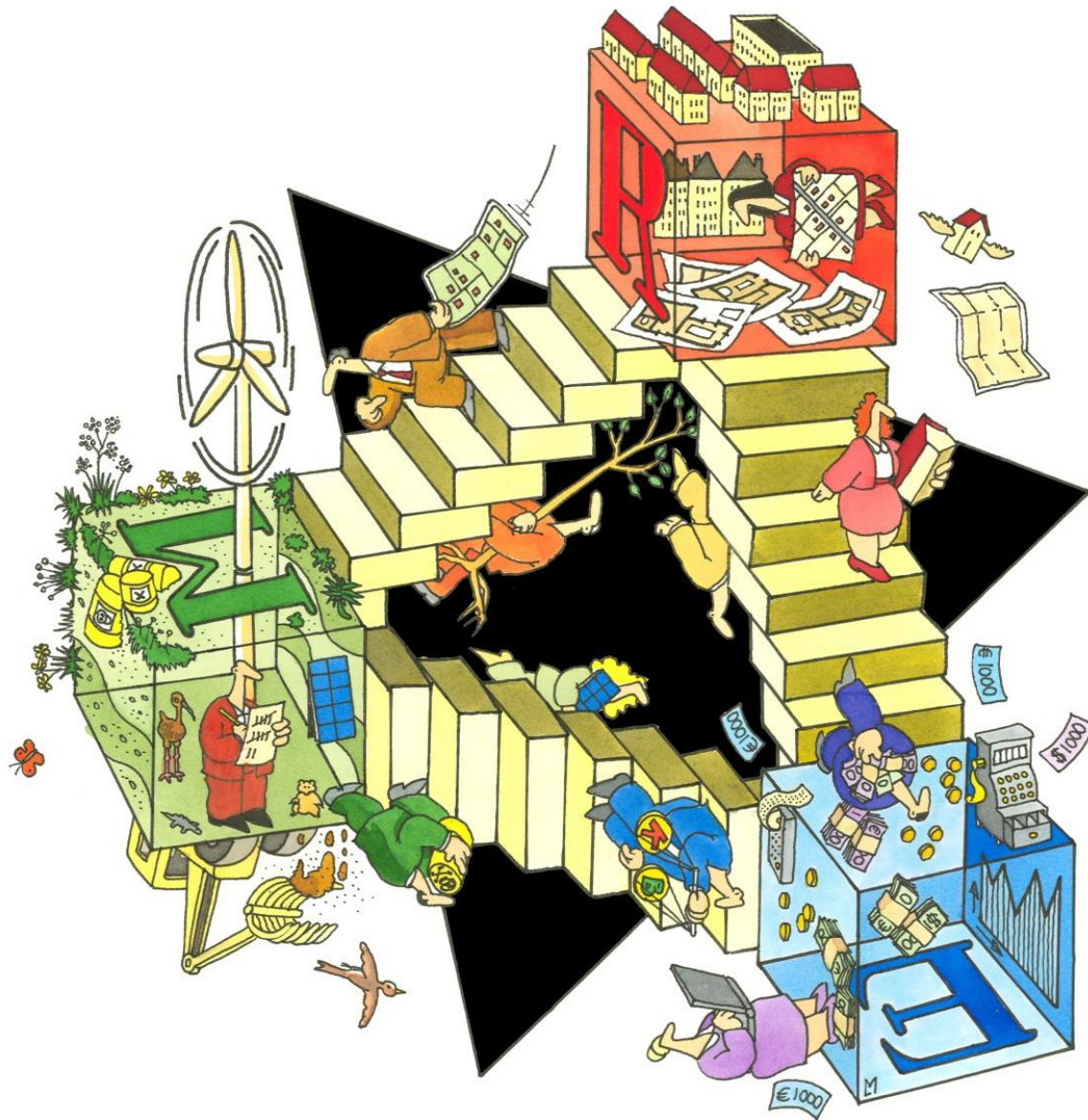
# Instrumenten en competenties

*(Sörensen & Torfing; Pierre & Peters)*

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







# Netwerksturing

2 pijlers:

## 1. *inhoud*

combineer met belangen van anderen met slim ontwerp voorbeelden - programma "Ruimte voor de rivier"

- multifunctionele dijk
- combinatie waterberging/natuur/recreatie


## 2. *proces*

ontdoe je van alle onnodige beleidslast  
ga praten i.p.v. elkaar bestoken met beleidsnota's en regels  
sneller, flexibeler, goedkoper: '*ontslakken*'



# 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 suit. 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 and a dark stage floor.

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

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 suit. They are both looking towards the right. A white speech bubble with a black outline is positioned above the right puppet, containing the Dutch text "Ik weet er ook nog wel een paar.....". The background consists of red curtains with gold fringe.

Ik weet er ook nog  
wel een paar.....

# Nog een paar dwaalwegen

- zwelgem in complexiteit  
in plaats die juist te reduceren
- roep om 'leiderschap'  
we hebben effectieve, communicatieve ploetersaars nodig  
met een beetje visie en hart voor de zaak
- iedereen wil tegenwoordig een 'verbinder' zijn  
met z'n allen bij de EHBO