

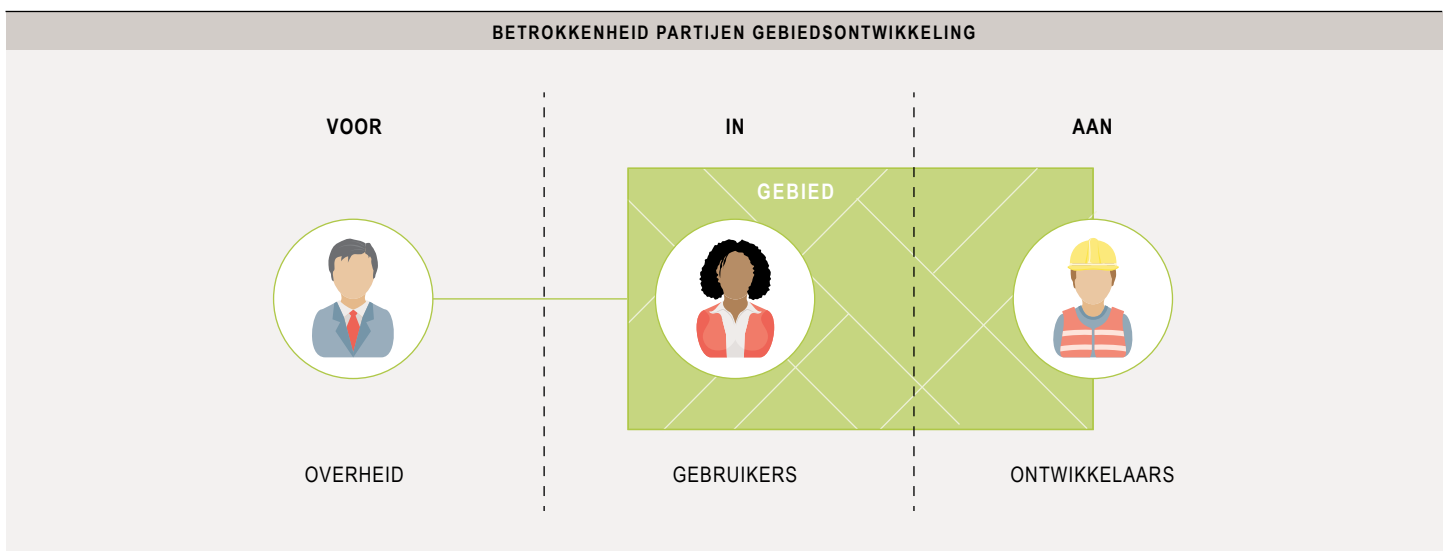
PROCES: PARTIJEN, ROLLEN EN BELANGEN

Met welke partijen, belangen en rollen moet u rekening houden en welke dilemma's spelen daarbij een rol?

Organische gebiedsontwikkeling vraagt om een andere manier van werken. Het verloop van de processen rondom gebiedsontwikkeling verandert en de diversiteit aan betrokken partijen binnen het planproces neemt toe. Deze veranderingen hebben effect op de samenwerking

en het krachtenveld waarin de betrokken partijen acteren. Het is daarom cruciaal om aan het begin van het proces de belangen en rollen van de betrokken partijen inzichtelijk te maken. De onderstaande aandachtspunten bieden hiervoor handvatten.

Wie werken er aan gebiedsontwikkeling?



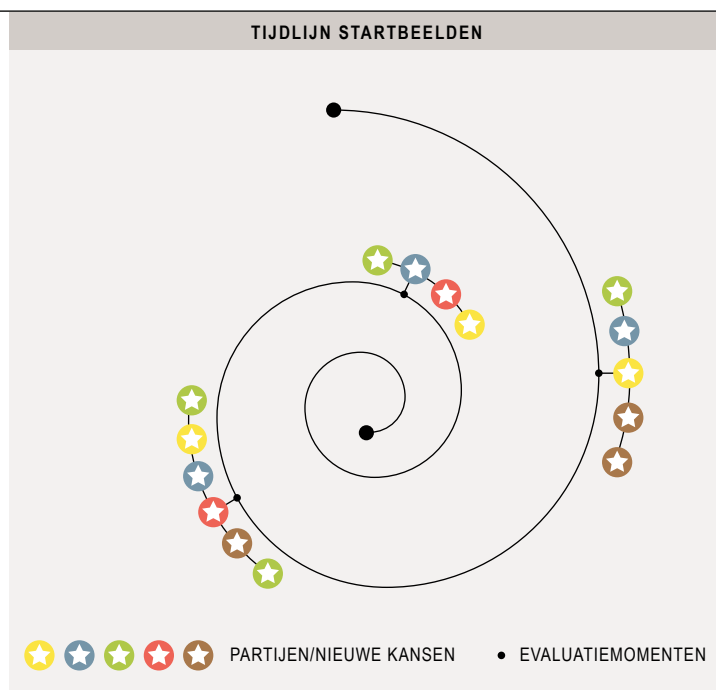
Bij gebiedsontwikkeling zijn diverse partijen betrokken. Eén manier om structuur in deze partijen aan te brengen is om ze in te delen in de volgende drie categorieën:

- **Partijen die in het gebied actief zijn,** zoals bewoners, gebruikers, ondernemers;
- **Partijen die aan het gebied willen verdienen,** zoals ontwikkelaars, banken, beleggers, overheid (indien grond- of vastgoedbezit);
- **Partijen die over het gebied gaan,** zoals overheid, maatschappelijke instellingen.

Bij organische gebiedsontwikkeling is een relatief grote rol weggelegd voor de mensen en partijen die al *in* het stedelijke gebied wonen en werken. De rol van de partijen die *aan* het gebied willen verdienen en de partijen die *over* het gebied gaan is een andere dan vroeger. Zij moeten een meer faciliterende rol aannemen ten opzichte van de partijen die *in* het gebied actief zijn.

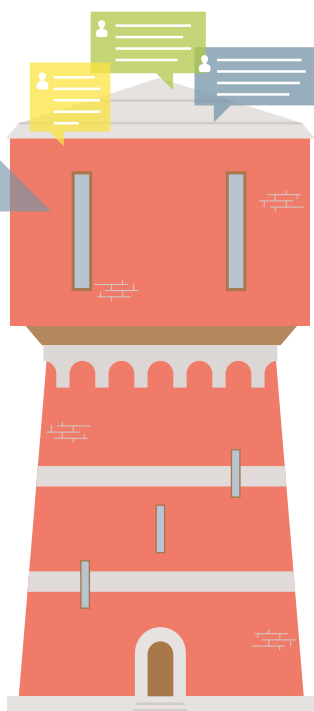
Anders omgaan met belangen en rollen

Organische gebiedsontwikkeling vraagt om een andere insteek van het planningsproces. Waar bij integrale gebiedsontwikkeling de stappen en rollen tot en met oplevering als een lineair proces zijn vastgelegd, gaat organische gebiedsontwikkeling uit van een ontwikkeling die meegroeit met de tijd. Gedurende dit proces kunnen zowel de belangen als de rollen van de spelers veranderen. Het proces is in feite een cyclus waarin de partijen gezamenlijk kijken naar hun betrokkenheid, de gewenste ruimtelijke kwaliteit en de spelers en plannen die in het gebied aanwezig zijn. Vervolgens gaan partijen aan de slag om deze plannen gezamenlijk of onafhankelijk van elkaar te realiseren. Na een bepaalde tijd komen de verschillende partijen weer aan tafel om samen terug te blikken en vooruit te kijken. Op basis van wat er tijdens de eerdere fases is ontstaan, selecteren en herijken ze de plannen. Daarna leggen ze opnieuw het startbeeld vast. Gedurende dit proces houden alle partijen zicht op de gezamenlijk neergezette stip op de horizon. Meervoudige strategieën en partijen hoeven elkaar niet uit te sluiten.



De actief faciliterende overheid

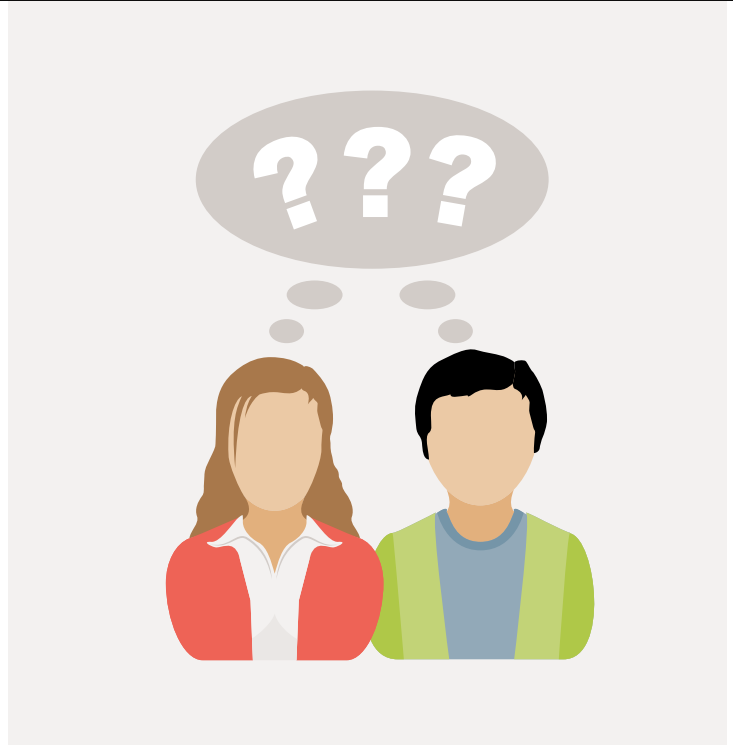
“Het belang van de overheid als actor: ontwikkelingen komen zichtbaar sneller op gang in de gebieden waar de overheid initiatiefnemers begeleidt bij het proces.”



“Ontwikkelingen komen zichtbaar sneller op gang in de gebieden waar de overheid initiatiefnemers begeleidt bij het proces.” Uit deze uitspraak van Frans Soeterbroek blijkt dat overheden een cruciale rol spelen bij gebiedsontwikkeling. Niet altijd als bepalende partij, maar wel als publiek kaderstellende of (mede) investerende partij. De rol van de overheid is afhankelijk van de locatie, het plan en de partners. Omdat er sprake is van een dynamische rol, kan deze tijdens een proces of situatie veranderen. Overheid en partijen moeten hierin mee kunnen groeien. Een rolverandering moet overigens wel verklaarbaar zijn in het kader van de gebiedsontwikkeling. Experts stellen dat duidelijkheid over de rol van de overheid, de mate van rolvastheid van de overheid en roldifferentiatie kernelementen zijn van organische gebiedsontwikkeling. Ook pleiten ze voor een actief faciliterende overheid. De overheid zoekt verschillende gebruikers voor meerdere opgaven en begeleidt hen op passende wijze.

De controlerende rol van raad en burger

Burgers en gemeenteraadsleden zijn gewend om van hun bestuurders concrete plannen te horen, waarvan zij de kwaliteit en voortgang kunnen controleren. Voor hen is het belangrijk dat een wethouder aanspreekbaar is op zaken die volgens hen misgaan, te lang duren of te duur zijn. Als het ontwikkelpad vooraf vaststaat, is deze controlerende taak goed uitvoerbaar. In het geval er voor een organische ontwikkeling wordt gekozen, zijn eindbeeld, tijdspad en begroting veel minder strikt en slechts op hoofdlijnen vastgelegd. Hierdoor is deze controle lastiger: sturing zal meer op hoofdlijnen gebeuren. Dat betekent een andere invulling van de verhouding tussen college en raad. Ook vraagt dit andere handvatten voor bestuurders in hun communicatie naar bewoners en betrokkenen. Bijvoorbeeld door te communiceren over de hoofdlijnen en maatschappelijke waarden, door ruimte te laten op uitvoeringsniveau en door duidelijk te zijn over de momenten waarop het ontwikkelproces wordt herijkt.



Waterschappen en nutsbedrijven

De afgelopen jaren is er veel aandacht besteed aan het betrekken van bewoners, ondernemers en gebruikers van een gebied. Er zijn echter ook belanghebbenden die langere tijd in een gebied aanwezig zijn en soms worden vergeten, waaronder nutsbedrijven en waterschappen. In een traditioneel ontwikkelproces hebben deze partijen allemaal een eigen plek. De eigen organisaties zijn rondom deze procesvorming ingericht. Bij een organische manier van ontwikkelen verschuiven de rollen, de volgorde en de ver-

antwoordelijkheden. Belangrijke spelers als waterschappen en nutsbedrijven hebben nog geen duidelijke rol in het proces. Ze moeten daarom op zoek naar een manier om mee te gaan in de organische wijze van ontwikkelen. Ze hebben daarbij te maken met technische beperkingen en wettelijke verplichtingen (zoals de dikte van kabels en het aanleggen van bluswaterpunten). Zowel het moment waarop ze betrokken worden als hun werkwijze moet worden aangepast. Betrek deze partijen daarom tijdig in het proces.

Organische gebiedsontwikkeling en de Omgevingswet

Organische gebiedsontwikkeling vergt meer flexibiliteit en afwegingsruimte dan integrale gebiedsontwikkeling. Meer flexibiliteit is een van de uitgangspunten van de Omgevingswet, die naar verwachting in 2019 in werking treedt. De Omgevingswet moet in de ruimtelijke ordening leiden tot eenvoudigere en betere regels, die de eindgebruiker meer

centraal stellen. De komende jaren veroorzaakt de wet veel beweging op juridisch-planologisch gebied. Zo zullen wet- en regelgeving meer ruimte gaan bieden voor een organische manier van ontwikkelen. Zoals het er nu naar uitziet, sluit deze beweging aan op de in deze factsheets beschreven procesgang.

Samenwerken vereist vertrouwen

“Organiseren van investerend vermogen, investeren in organiserend vermogen.” Deze uitspraak van **Damo Holt** laat zien dat investeren in wederzijds vertrouwen cruciaal is voor het succes van de samenwerking. Hiermee staat de **samenwerking** tussen de partijen meer centraal. Bij organische gebiedsontwikkeling is sprake van een veelheid aan plannen en partijen die gezamenlijk naar een goede gebiedsontwikkeling toewerken. Bij organische gebiedsontwikkeling ligt de nadruk meer op persoonlijk contact en vertrouwen tussen de personen die de belangen van de verschillende partijen vertegenwoordigen. De **Mutual Gains Approach** is een bekende en in Nederland veelgebruikte methode die kan worden ingezet voor **verbindend onderhandelen**. De Methode laat partijen samen bouwen aan een duurzame samenwerkingsrelatie en aan **strategisch omgevingsmanagement**. Ook de **Harvard Methode** biedt aanknopingspunten voor goede onderhandelingen. Deze methode bevat vier spelregels:

- **Over mensen:** de mensen scheiden van het probleem;
- **Over belangen:** concentreren op belangen, niet op posities;
- **Over keuzes:** creëer allerlei mogelijkheden voor het nemen van een besluit;
- **Over criteria:** sta erop dat het resultaat gebaseerd is op een objectieve norm.

GESPREKPARTNERS & SUCCES HANDVATTEN



TIPS

Op tijd alle stakeholders aan tafel

In het voorkomen van discussies is timing en het in beeld brengen van de betrokken partijen belangrijk. Zeker nu er steeds meer en andere partijen betrokken zijn bij gebiedsontwikkeling. Denk daarbij zowel aan grote partijen als waterschappen en nutsbedrijven, maar ook aan verschillende sectoren binnen de overheid en initiatiefnemers in het gebied. Als deze partijen (te) laat in het proces worden betrokken, kan dit niet alleen leiden tot moeizame discussies achteraf, maar ook tot gemiste kansen voor meer synergie.

Maak meer ruimte voor experiment

Omdat het iedere keer maatwerk is, is organisch ontwikkelen ook experimenteren. Het vraagt om creativiteit en ruimte om af te wijken van de gebaande paden. Als je dit doet in de vorm van pilots, zorg dan dat dit ook echt een leerproces is. Creëer toegevoegde waarde door de geleerde lessen uit het experiment te implementeren in de dagelijkse praktijk. Goede implementatie van de lessen van pilots en experimenten in de reguliere werkwijze is noodzakelijk om experimenten ook echt zinvol te laten zijn. Ook frequente kennisuitwisseling tussen overheden en betrokken partijen over de lessen van experimenten is aan te bevelen.

Relatie met andere factsheets

[Factsheet 1](#) biedt het afwegingskader voor integrale of een meer organische gebiedsontwikkeling. Beide varianten vragen om een proces dat daarbij aansluit. Deze factsheet presenteert diverse keuzes en dilemma's die hiermee samenhangen. Denk aan de rol van de politiek, de relatie tussen schaalniveaus en de rol van partijen, zoals nutsbedrijven en waterschappen. [Factsheet 3](#) gaat dieper in op de financiële keuzes die hierbij nodig zijn. In [Factsheet 4](#) komt een aantal concrete casussen die bod: Bergwijkpark en ZO!City laten de tools zien waarmee ze inspelen op een 'organisch' proces.

Opdrachtgevers



Uitvoering



Platform31

Bezoekadres: kantoor Stichthage, Koningin Julianaplein 10
(7e verdieping, ingang hal CS Den Haag), 2595 AA Den Haag

Postbus 30833
2500 GV Den Haag

+31 (0)70 302 84 84
info@platform31.nl

www.platform31.nl



kennis van stad en regio