

Seminar

Publiek-private verhoudingen gebiedsontwikkeling

De Zaanse praktijk

donderdag 10 april
15.00-17.00 uur
Zaanstad

Saendelft

Kreekrijk

Sportpark
'De Omzoom'

Over-
hoeken

SAENDELFT

TU Delft
Praktijkleerstoel
Gebiedsontwikkeling



Seminar

Publiek-private
verhoudingen
gebiedsontwikkeling



Welkom door Friso de Zeeuw
Praktijkhoogleraar gebiedsontwikkeling

Seminar

Publiek-private
verhoudingen
gebiedsontwikkeling



Saendelft een uitlegplan

Interview | Ivo van Ophem

Projectdirecteur GEM Saendelft

Seminar

Publiek-private verhoudingen gebiedsontwikkeling

De Zaanse praktijk

donderdag 10 april
15.00-17.00 uur
Zaanstad

Saendelft

Kreekrijk

Over-
hoeken

Sportpark
'De Omzoom'

SAENDELFT

TU Delft
Praktijkleerstoel
Gebiedsontwikkeling



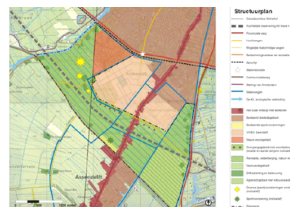


Saendelft: 4900 woningen en onderwijs, zorg en commerciële voorzieningen

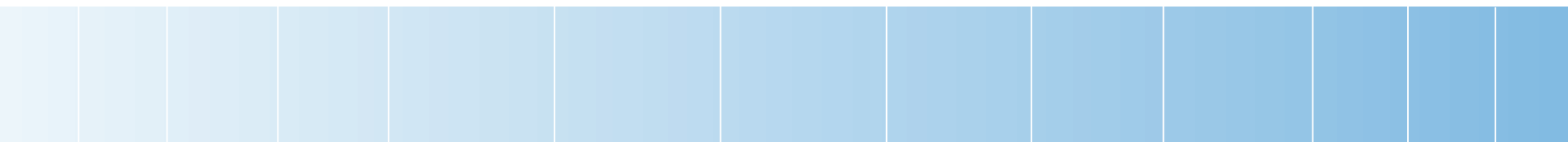
Kreekrijk: ca. 900 woningen en voorzieningen

Overhoeken: ca. 150 woningen

Sportpark



Structuurschets voor Zaanstad	Oprichting GEM Saendelft	Schorsing bouw	Randzone (Kreekrijk – Overhoeken)	Oplevering winkel-centrum	Uittreding gemeente uit GEM
1981	1996	1999	2005	2009	2014



1991	1998	2003	2008	2013	2015
VINEX-nota	Start bouw Saendelft Oost	Start bouw Saendelft West	Oplevering station	Bestemmingsplan Kreekrijk	Start aanleg sportpark



Seminar

Publiek-private
verhoudingen
gebiedsontwikkeling



Private gebiedsontwikkeling

Erwin Heurkens

Assistent professor TU Delft



Private Gebiedsontwikkeling

Verschuivende verhoudingen
in internationaal perspectief

10-04-2014 | Dr. Ir. Erwin Heurkens | TU
Delft



DECEMBER 10, 2007

The End of Spend.
How Would You Cope
With a Recession?



Kinsley on
The New
Stem Cells



Will Smith:
The Global
Movie Machine

TIME

The Contender

Barack Obama has promised to change
politics. Has politics changed him?

BY KAREN TUMULTY

Plus: Shelby Steele on Race



www.time.com

APRIL 12, 2010

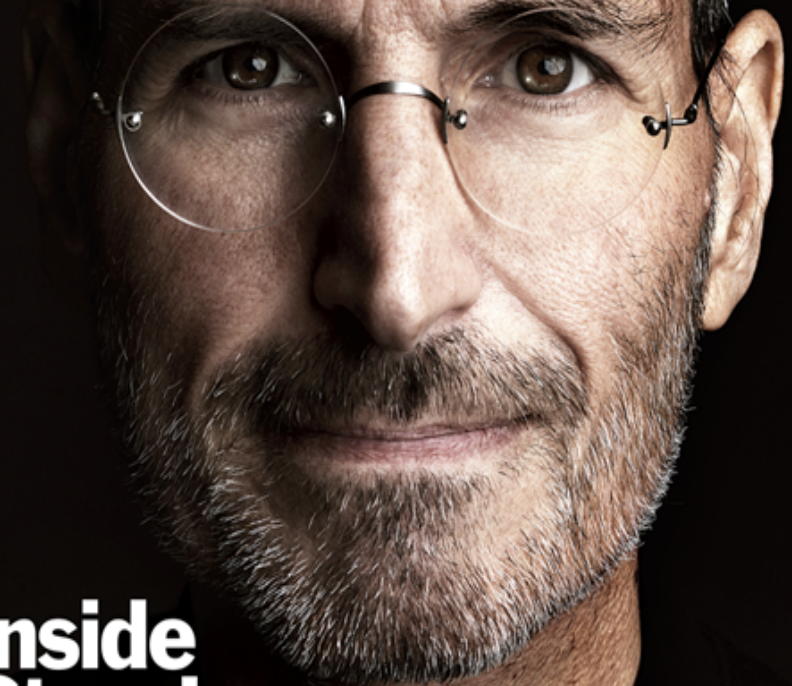
Environment Special: The Perils of Plastic

TIME

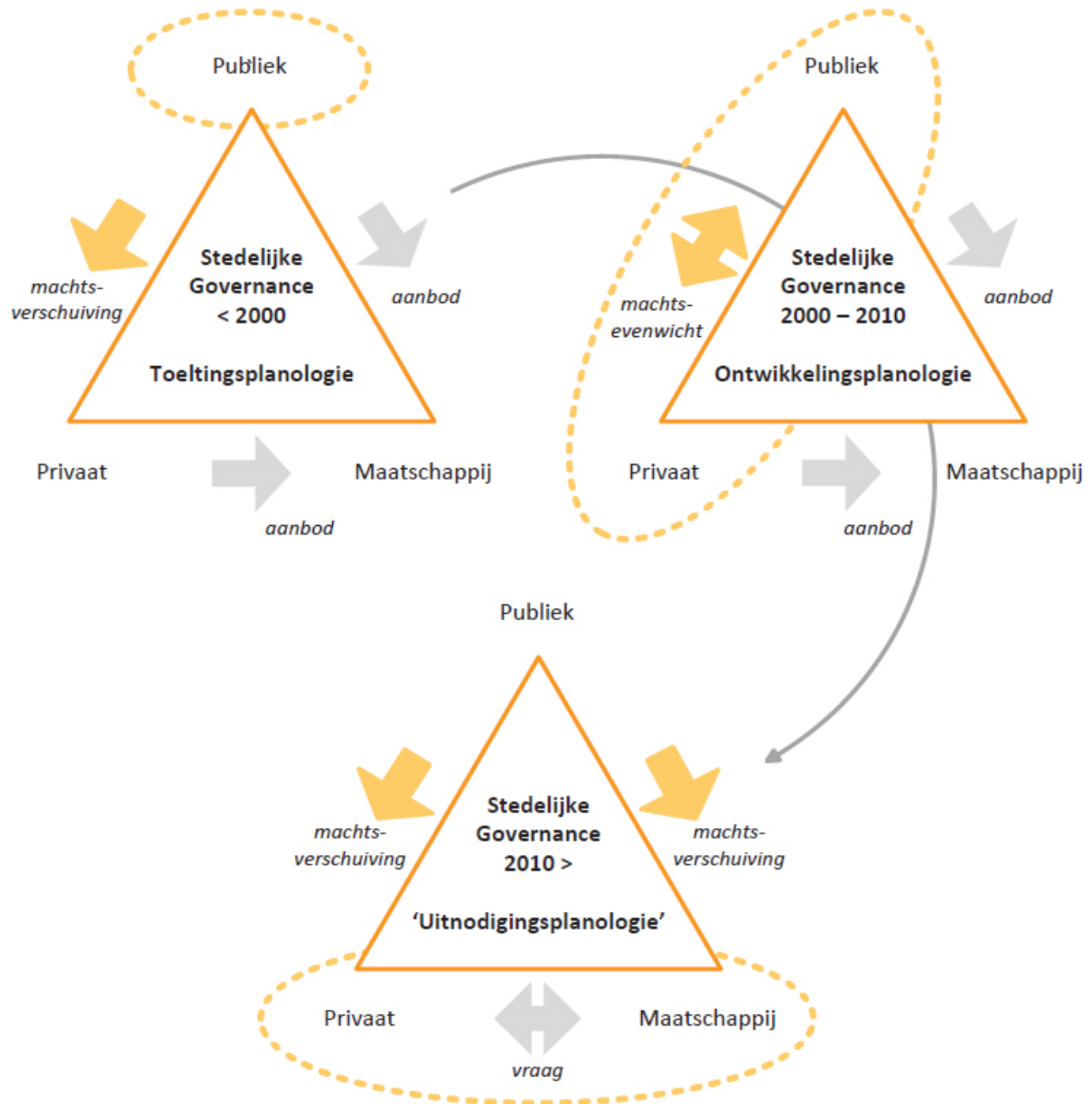
Inside Steve's Pad

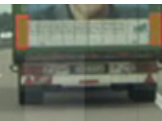
How Jobs works *by Stephen Fry*

The tale of the tablet *by Lev Grossman*



www.time.com





Making Cities: de stad van de toekomst



...maar betrokken blijven bij het project.

16 april 2012
3 apr

Herhaling: dinsdag 17 april 10:00

Vorige aflevering

Volgende aflevering

16.04.2012



In het jaar 2050 zal ongeveer driekwart van de wereldbevolking in de stad wonen. Met de stad als gigantische groeiemarkt hebben grote bedrijven als Philips, IBM, Cisco en Siemens zich de laatste jaren volop op de stad gestort.

[De stad en urbanisatie](#)

[Eeuw van de Stad](#)

Links

Interactieve website: zo ziet de toekomstige Siemens-stad eruit (selecteer 'click here')



Masdar, de artificiële stad in Abu Dhabi, Verenigde Arabische Emiraten



New York Times over Masdar: een paradoxaal samenleving buiten het bereik van de gewone burgers? (25 september 2010)



Is Masdar het ultieme milieuparadijs in de woestijn, of een...

[Print](#)

[Delen](#)

Dossier



De stad

Hoe ziet stadsplanning in de 21ste eeuw eruit? Wie geeft richting aan de moderne metropool? Dit ...

[» Bijlmer: the Rough Guide](#)

[» Sloop](#)

[» Eeuw van de Stad](#)

[» New Orleans in de Polder](#)

[» Het nieuwe bouwen](#)

Publiek-Private Verhoudingen

Verschuivende macht & waarden

ROTTERDAM: CONCESSIE VAN 30 JAAR VOOR WIJNHAVEN

De Rijnhaven wordt getransformeerd naar een gebied waar volop kan worden gewoond, gewerkt en gerecreëerd.



Publieke rol:

‘Planners as market actors’
Adams & Tiesdell (2010)

Private rol:

‘Corporate social responsibility’
Squires & Moates (2013)

Deze ontwikkelingen moeten ook voordelen opleveren voor de bewoners van de omliggende wijken.

De 21 ha grote Rijnhaven ligt tussen de Wilhelminapier en Katendrecht. Het programma Stadshavens Rotterdam heeft in 2008 een visie op de Rijnhaven ontwikkeld, waarbij de voormalige haven moet worden getransformeerd tot een plek om te wonen, werken en recreëren en waarbij de haven ook een meerwaarde oplevert voor de omliggende wijken. Deze visie wordt nu in uitvoering gebracht door de Rijnhaven voor een concessieperiode van 30 jaar aan de markt uit te geven.

De aanbesteding voor de Rijnhaven vindt op een nieuwe manier plaats. Bij een traditionele aanbesteding staat de vraag vooraf vast en wordt gezocht naar de partij die de ontwikkeling zo goed mogelijk en tegen de beste prijs kan uitvoeren. Wethouder Hamit Karakus: ‘Voor de Rijnhaven is een andere aanpak gekozen. De gemeente geeft vooraf vooral aan welke maatschappelijke baten zij gerealiseerd wil zien binnen een kleine set van randvoorwaarden, zonder het programma vast te leggen. Vervolgens gaat de gemeente hiermee de markt op en zoekt de partij die het beste de maatschappelijke baten weet te realiseren. De gemeente geeft op deze manier maximale ruimte aan de markt. Hiervoor vraagt de gemeente dat marktpartijen wel alles uit de kast trekken om dit deel van Rotterdam internationaal op de kaart te zetten.’

Private Gebiedsontwikkeling

Definitie

Een **contractvorm** (concessies)
tussen **publieke en private partijen**,

gekenmerkt door een **formele publiek-private rolverdeling** en
gebaseerd op een **kaderstellend** publiek programma van eisen,

waarbij de **risico's, opbrengsten en verantwoordelijkheden** voor de
planvorming, grond- en vastgoedontwikkeling
(en beheer) bij **private partijen** liggen.

Private Gebiedsontwikkeling

Centrale Onderzoeksvraag

Wat kunnen we **leren** van
private gebiedsontwikkeling (concessies)
in **Nederland** en **Engeland**

betreffende de **samenwerking** tussen
en **sturing** van publieke en private partijen
en de **effecten** van hun (inter)acties?







Private Gebiedsontwikkeling

Empirische lessen NL

Conditioes voor Samenwerken

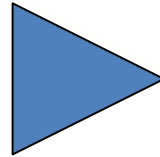
- **publiek vertrouwen** in private professionaliteit
- **publieke rolvastheid** en samenwerkingsbereidheid
- **politiek draagvlak** en rechtlijnigheid
- **maatschappelijk bewuste marktpartijen** (procesversnelling)
- **gebiedsfaseringen** (risico-beperking)

Private Gebiedsontwikkeling

Empirische lessen UK

Conditioes voor Samenwerken

- **flexibel publiek programma** van eisen (geformuleerd in doelen)
- **informele partnerschappen** en samenwerkingsbereidheid
- **publieke en private leiderschapsrollen** en –vaardigheden
- **lange termijn betrokkenheid** private partijen
- **betrekken van lokale actoren** in planproces



Private Gebiedsontwikkeling

Inspirerende lessen (UK>NL)

Kansen voor Samenwerken

- **selectie private ontwikkelpartner:** constructieve samenwerkingsrelatie
- **wervende (enabling) partnerships:** draagvlak & financiering
- **ontwikkellende beleggers:** lange termijn waardeontwikkeling
- **match-funding:** vergroot private investeringsbereidheid door publieke investering (in publieke zaken)

Private Gebiedsontwikkeling

Conclusies

Samenwerking, vraagt om:

- contractuele **formele publiek-private rolverdeling**
- flexibiliteit en zekerheid in wetgeving & contracten
- intensieve **informele samenwerking** (dagelijkse interactie)
- procesafspraken (omgaan onvoorziene omstandigheden)

Sturing, vraagt om:

- **faciliterende** rol én pro-actieve houding bij gemeenten
- kaderstellen, stimuleren, netwerken, onderhandelen
- **leidende rol** én lange termijn horizon bij ontwikkelaars
- investeren is ook bijdragen aan maatschappelijke waarden

Recepten voor Samenwerking

Publiek-Private Samenwerking (op 2 schaalniveaus)

Samenwerking	Stedelijk gebied	Gebiedsontwikkeling
Organisatievorm	Wervende partnerschap (p-p netwerk)	Concessie (aanbesteding project - markt)
Tijdsfocus	Lange termijn visie (doelen, ambities)	Korte termijn actie (deeldoelen)
Documenten/ Overeenkomsten	Ambitiedocument (inhoudelijk) Kaderovereenkomst (ontwikkelregels, handelingsperspectief)	Realisatieovereenkomst (afspraken) Ontwikkelbijdragen (publieke ruimte, infra, soms projectoverstijgend)
Investering/ financiering	Incentives, fondsen (infra, openbaar gebied)	Business cases (waardetoevoeging)

Recepten voor Rollen

Publiek-Private Rolverdeling (wie doet wat?)

Sturing/rol	Publiek ('faciliterend')	Privaat ('leidend')
Inhoudelijk	Vormgeven (kaders) beleid, visies etc.	Ontwerpen & Realiseren masterplan, fasering
Financieel	Stimuleren fondsen, fiscale prikkels	Financieren & Investeren sluitende business cases, waarde toevoeging
Juridisch	Reguleren (kaders) flexibel bestemmingsplan, ppve, onderhandelen, toetsen	Onderhandelen & Presteren ontwikkelbijdragen, prestatie leveren, contracteren
Organisatorisch	Activeren netwerken, communiceren politiek & samenleving	Committeren & Communiceren betrekken 'community', klant-gericht ontwikkelen



Architecture
and the
Built environment

#04
2012



Private Sector-led Urban Development Projects

Management, Partnerships & Effects in the Netherlands and the UK

Erwin Heurkens



Architecture
and the
Built environment



Privaat-gestuurde Gebiedsontwikkeling

Beleef, Samenwerking & Effecten in Nederland en UK

Dr. ir. E.W.T.M. Heurkens

Contact

Dr. ir. E.W.T.M. (Erwin) Heurkens

Assistant Professor Urban Area Development
Course Manager Master City Developer

TU Delft | Faculty of Architecture
Department Real Estate & Housing
Julianalaan 134 | 2628 BL Delft
P.O. Box 5043 | 2600 GA Delft

E e.w.t.m.heurkens@tudelft.nl
L <http://nl.linkedin.com/in/erwinheurkens/>
T eheurkens
M +31(0)639251232



Seminar

Publiek-private
verhoudingen
gebiedsontwikkeling



Lessen uit Saendelft

Jeroen Olthof

Projectwethouder gemeente Zaanstad

Seminar

Publiek-private
verhoudingen
gebiedsontwikkeling



Paneldebat o.l.v. Friso de Zeeuw

het nieuwe ontwikkelen | wat gaan we anders doen in Kreekrijk

Jac Vries (*VBM Ontwikkeling, partij in Saendelft en Kreekrijk*)

Nout Kwint (*Kennemerland Beheer, partij in Saendelft en Kreekrijk*)

Rein Willems (*OBAN, partij in Saendelft en de Overhoeken*)

Seminar

Publiek-private
verhoudingen
gebiedsontwikkeling



Uitreiking Rob Slot-scriptieprijs
door Friso de Zeeuw | Frank ten Have

Seminar

Publiek-private
verhoudingen
gebiedsontwikkeling



Genomineerden:

- Rob van Dijk (*Universiteit van Utrecht*)
- Lise Roodbol (*Technische Universiteit Delft*)
- Boudewijn Stumpel (*Technische Universiteit Delft*)

Seminar

Publiek-private
verhoudingen
gebiedsontwikkeling



En de winnaar is:



Presentatie

Master thesis

Rob van Dijk
vandijk.r01@gmail.com

HET LATEN DRAAIEN VAN EEN WINDMOLEN

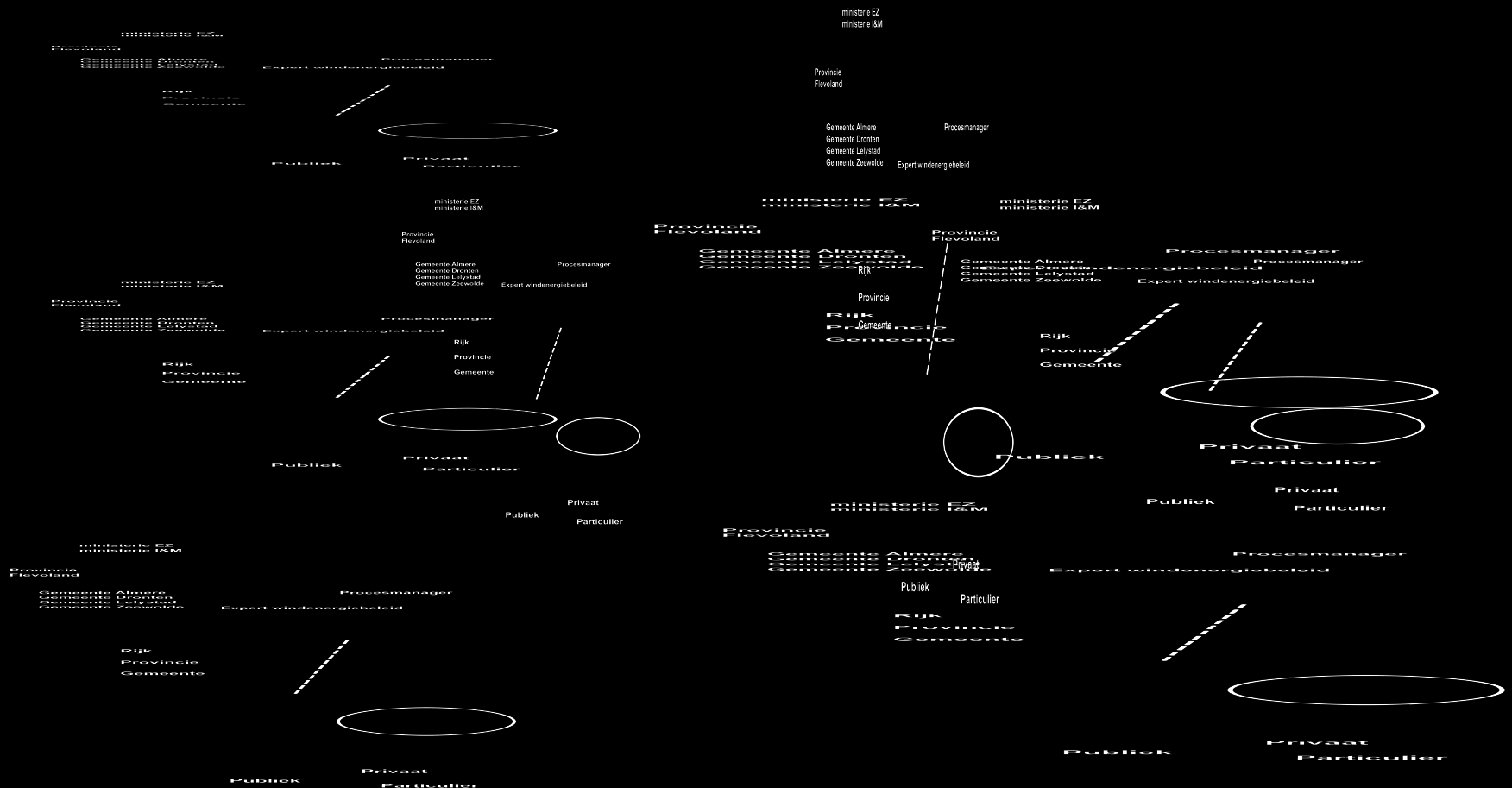
Een onderzoek naar een effectieve samenwerking in de
bijzondere context van grootschalige gebiedsontwikkeling
door middel van een publiek-privaat-particuliere samenwerking

Rob van Dijk



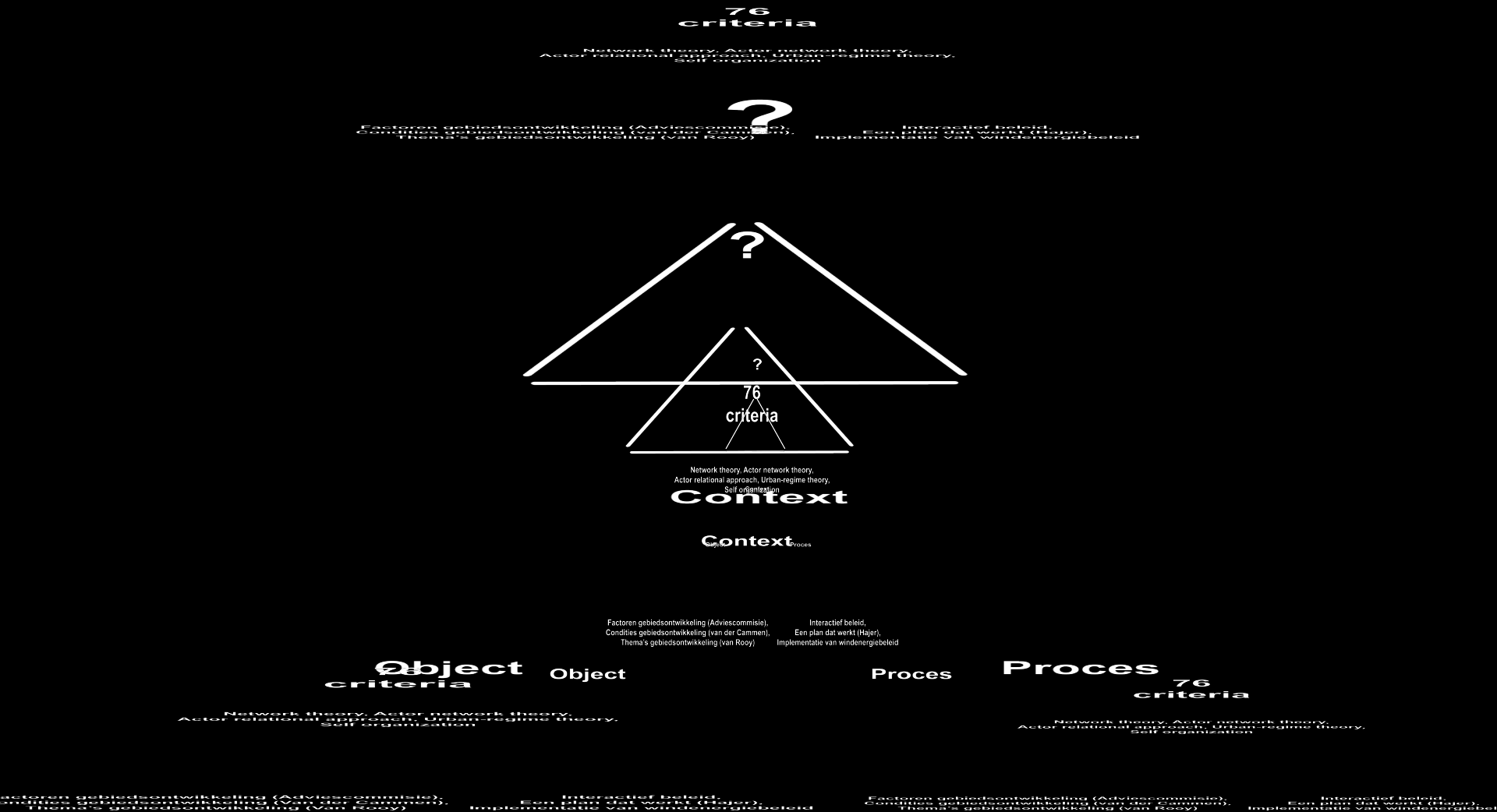
Context onderzoek

Beleid: opschalen en saneren



Theorie

Welke criteria zijn er voor een effectieve samenwerking?



Theorie versus realiteit

Overlap Relabeling Guarantees Flexibility (S)caling

1. The first step in the process is to identify the problem or issue that needs to be addressed. This involves gathering information and understanding the context of the problem.

2. Once the problem is identified, the next step is to define the objectives and goals of the project. This helps to clarify what needs to be achieved and provides a clear direction for the team.

3. The third step is to develop a plan or strategy to address the problem. This involves breaking down the problem into smaller, manageable tasks and determining the resources needed to complete each task.

4. The fourth step is to implement the plan. This involves putting the strategy into action and monitoring progress regularly to ensure that the project is on track.

5. The final step is to evaluate the results of the project. This involves assessing the outcomes against the objectives and goals and identifying any areas for improvement.

1. *Journal of the American Medical Association*, 1997; 277: 1039-1043.

1. The first step in the process is to identify the problem or issue that needs to be addressed. This involves gathering information and understanding the context of the problem.

OVERVIEW REVIEWS ARTICLES EDITORIAL ABOUT THE JOURNAL

OVERDEBBE Rekverdeling Garantie Flexibiliteit (Wettelijke) Resultaten

[illegible]

1. Het Regioplanproces is een nieuwe manier van ontwikkelen en er is sprake van een versplinterd speelveld

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112	113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125	126	127	128	129	130	131	132	133	134	135	136	137	138	139	140	141	142	143	144	145	146	147	148	149	150	151	152	153	154	155	156	157	158	159	160	161	162	163	164	165	166	167	168	169	170	171	172	173	174	175	176	177	178	179	180	181	182	183	184	185	186	187	188	189	190	191	192	193	194	195	196	197	198	199	200	201	202	203	204	205	206	207	208	209	210	211	212	213	214	215	216	217	218	219	220	221	222	223	224	225	226	227	228	229	230	231	232	233	234	235	236	237	238	239	240	241	242	243	244	245	246	247	248	249	250	251	252	253	254	255	256	257	258	259	260	261	262	263	264	265	266	267	268	269	270	271	272	273	274	275	276	277	278	279	280	281	282	283	284	285	286	287	288	289	290	291	292	293	294	295	296	297	298	299	300	301	302	303	304	305	306	307	308	309	310	311	312	313	314	315	316	317	318	319	320	321	322	323	324	325	326	327	328	329	330	331	332	333	334	335	336	337	338	339	340	341	342	343	344	345	346	347	348	349	350	351	352	353	354	355	356	357	358	359	360	361	362	363	364	365	366	367	368	369	370	371	372	373	374	375	376	377	378	379	380	381	382	383	384	385	386	387	388	389	390	391	392	393	394	395	396	397	398	399	400	401	402	403	404	405	406	407	408	409	410	411	412	413	414	415	416	417	418	419	420	421	422	423	424	425	426	427	428	429	430	431	432	433	434	435	436	437	438	439	440	441	442	443	444	445	446	447	448	449	450	451	452	453	454	455	456	457	458	459	460	461	462	463	464	465	466	467	468	469	470	471	472	473	474	475	476	477	478	479	480	481	482	483	484	485	486	487	488	489	490	491	492	493	494	495	496	497	498	499	500	501	502	503	504	505	506	507	508	509	510	511	512	513	514	515	516	517	518	519	520	521	522	523</
--	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-------

[illegible][illegible]

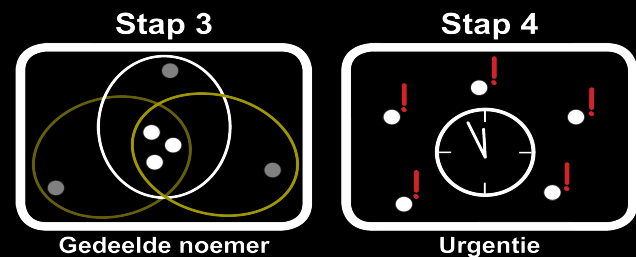
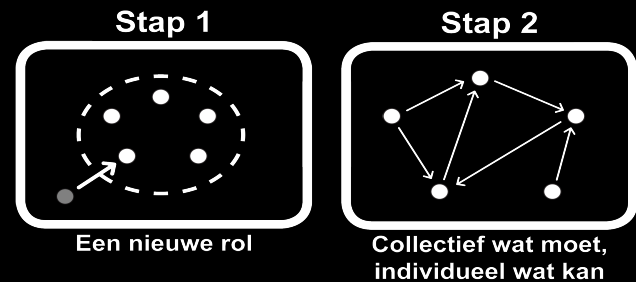
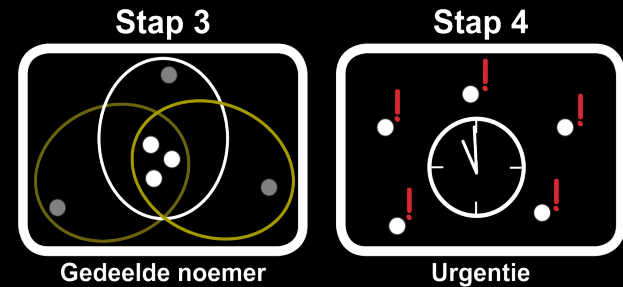
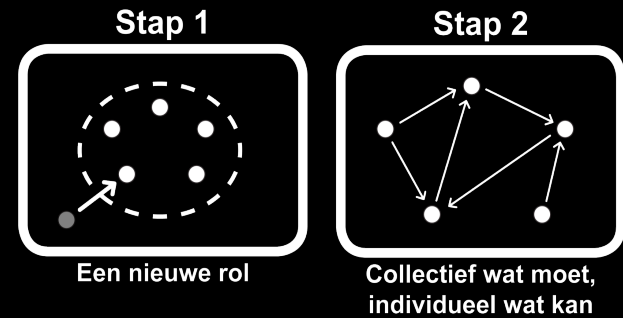
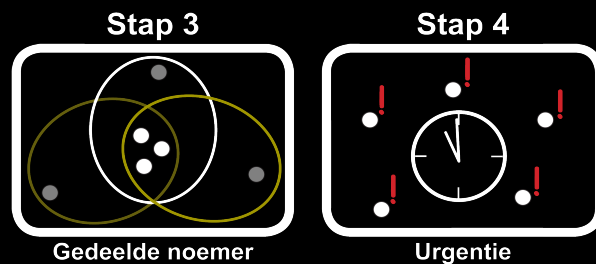
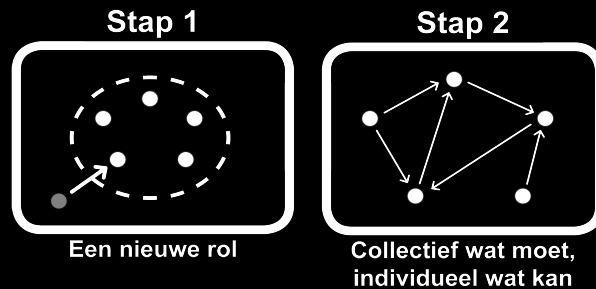
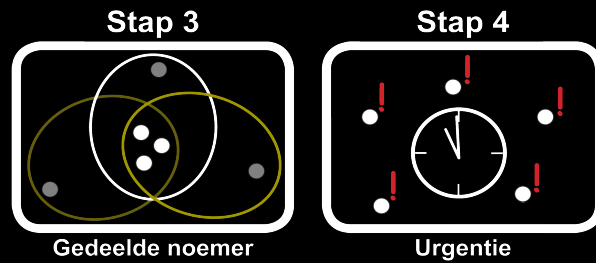
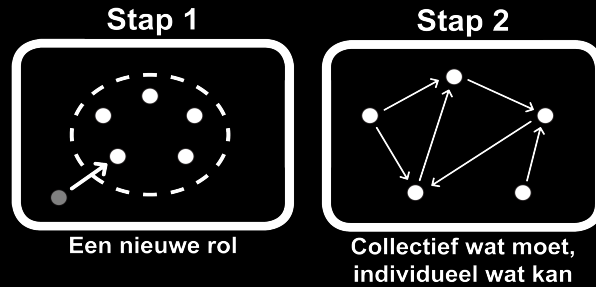
Q. 6. Er moet een actie bij alle partijen ontstaan om het

regio planproces te gaan ontwikkelen

[illegible]

Potentieel voor kwaliteitsverbetering **Maatschappelijk draagvlak**

Aanbevelingen



Conclusie

Het laten draaien van een windmolen...

Seminar

Publiek-private verhoudingen gebiedsontwikkeling

De Zaanse praktijk

donderdag 10 april
15.00-17.00 uur
Zaansstad

Saendelft

Kreekrijk

Over-
hoeken

Sportpark
'De Omzoom'

SAENDELFT

Einde

TU Delft
Praktijkleerstoel
Gebiedsontwikkeling





Branding aan zet

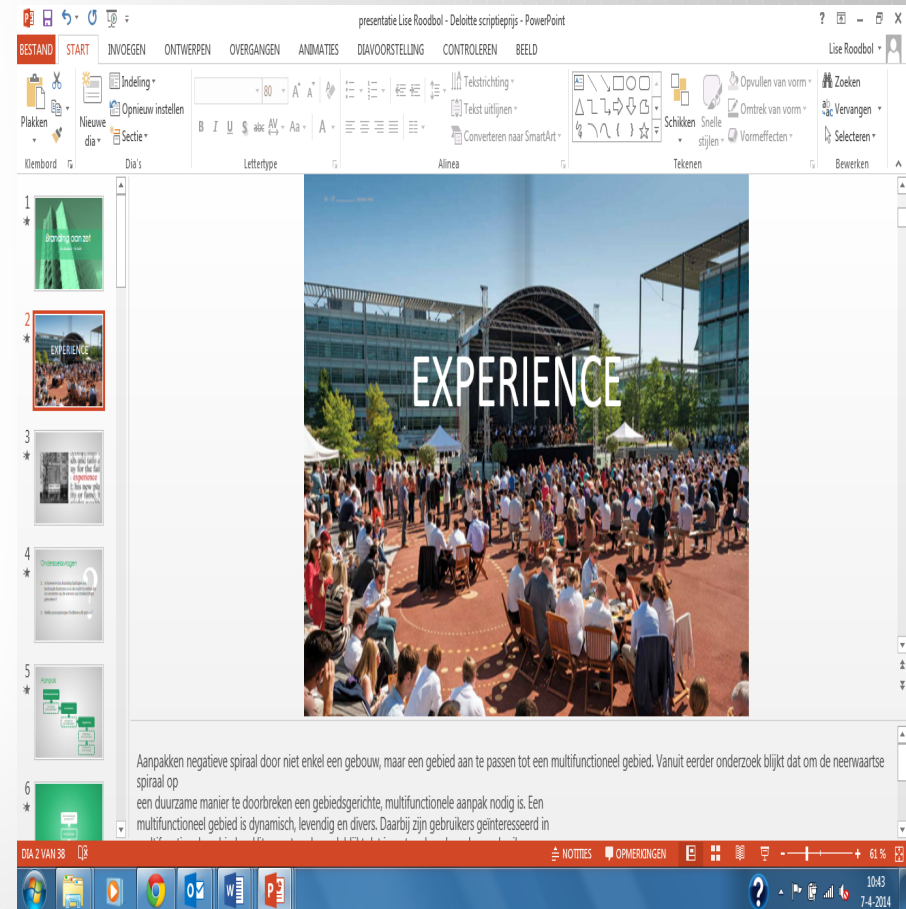
Lise Roodbol – TU Delft

36 / 37 ——— CÉDRICK PAILL

EXPERIENCE



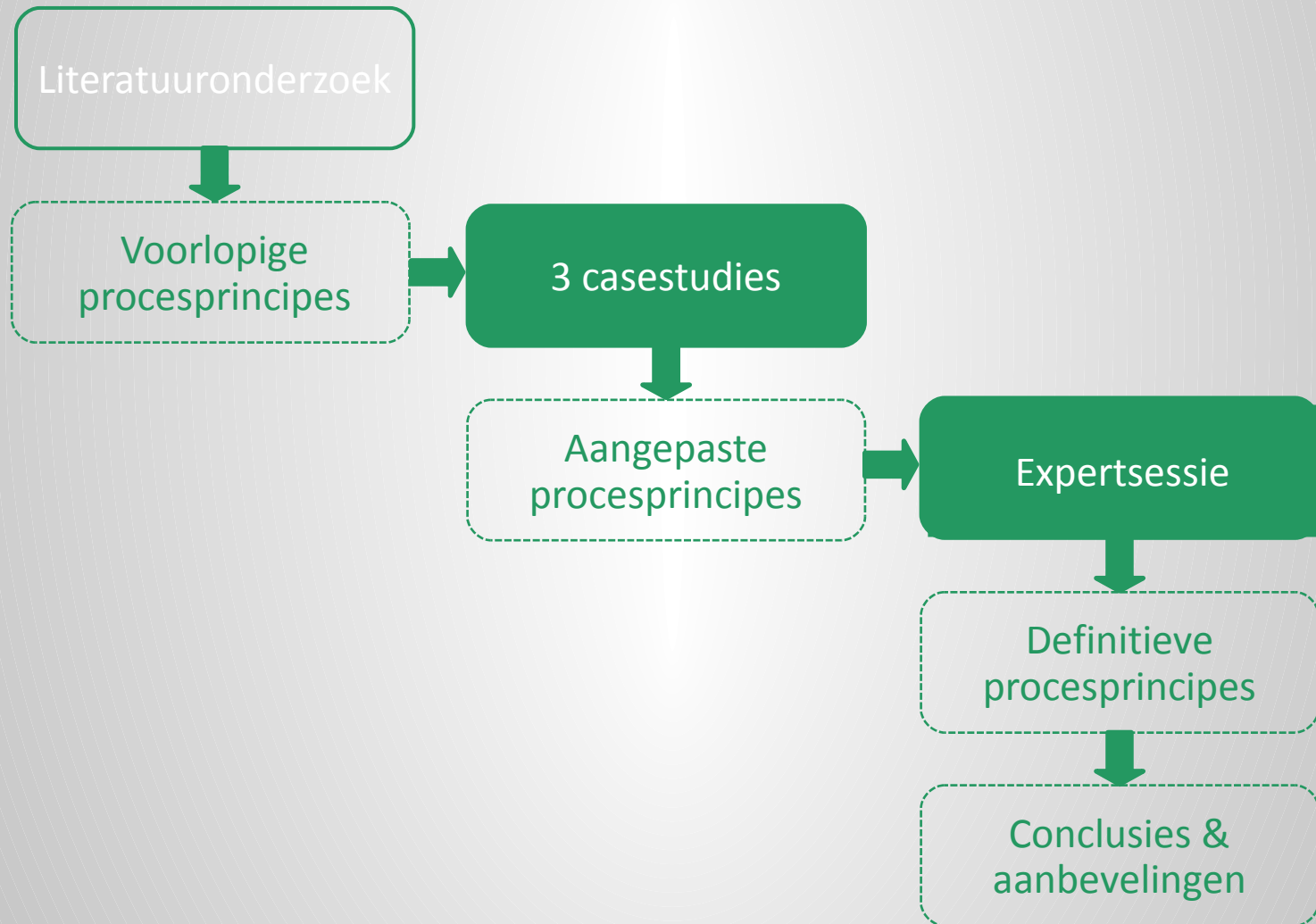
Aanleiding



Onderzoeksvragen

1. In hoeverre kan *branding* bijdragen om bestaande kantoren zo in de markt te zetten dat ze aansluiten op de wensen van (toekomstige) gebruikers?
2. Welke procesprincipes faciliteren dit proces?

Aanpak



Wat is een brand?



De bijdrage van *branding*

- Het ontwikkelen, in stand houden en vernieuwen van een gezamenlijke visie die vraag en aanbod verbindt.

VB: Overhoeks



De bijdrage van *branding*

- Het ontwikkelen, in stand houden en vernieuwen van een gezamenlijke visie die vraag en aanbod verbindt.

VB: Overhoeks



De bijdrage van *branding*

- Het ontwikkelen, in stand houden en vernieuwen van een gezamenlijke visie die vraag en aanbod verbindt.

VP: Overboord



De bijdrage van *branding*

- Gezamenlijke visie ontwikkelen die vraag en aanbod verbindt
- Releving heeft sleutelrol



De bijdrage van *branding*

- Gezamenlijke visie ontwikkelen die vraag en aanbod verbindt
- Beleving heeft sleutelrol
- Mits: proces gezamenlijk wordt opgestart

Continue afstemming

Voorbeeld: C-mill

- Parkmanagement in eigen beheer
- “Wij zijn hotelier, we doen alles voor onze gebruikers.”



Branding aan zet!



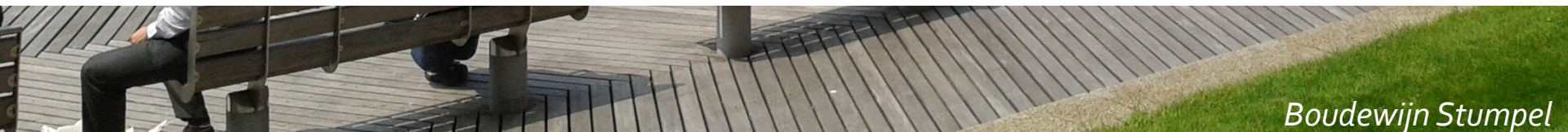


“URBAN DEVELOPMENT TRUST”

Possibilities & limitations for Dutch Urban Area

Rob Slot Scriptieprijs 2014.

Deloitte.



Boudewijn Stumpel

· Wat is een gebiedsfonds?

Definitie

‘Gebiedsfonds’

Een verdienmodel waarin verschillende type stakeholders
(publieke, private & maatschappelijke partijen)

hun middelen bundelen,
om een korte- en lange termijn financiering te faciliteren

met als primair gemeenschappelijk doel

het integraal ontwikkelen en beheren van een gebied.

Nieuw of niet?

• De wereld van vastgoedfondsen

Direct vs Indirect investments

Core vs Value-Added vs Opportunistic fund strategies

Sinking Fund

Jersey Property Unit Trust

Unit Trust

Revolving by credit fund

Open-Ended fund structure

Pooled Property Vehicles

Community Land Trust

Mutual Fund

Amortization Fund

Single asset joint ventures

Club Deals

Company investment vehicle

Debt funds

Holding Fund

Real Estate Investment Trust

Unit Investment Trust

Onshore vs Offshore PUTs

Authorized PUT

Target Fund

Green Fund

Co-investment vehicle

Closed-Ended fund structure

Fund of Funds

Non-listed property fund

Separate Accounts

Regional Fund

Environmental Fund

Real estate fund

Pooled property fund

Joint venture fund

Structural Fund

Guernsey Property Unit Trust

Limited Partnership fund

Urban Development Fund

Monumental Trust

Segregated Accounts

Listed vs Non-Listed investment vehicles

Private real estate fund

Region Fund

Commingled fund

Revolving by debt fund

Unauthorized PUT

Property Unit Trust

Endowment Funds

Development Trust

Chiswick Park

- Business Model



Chiswick Park

- Business Model



• Enjoy-Work Chiswick Park



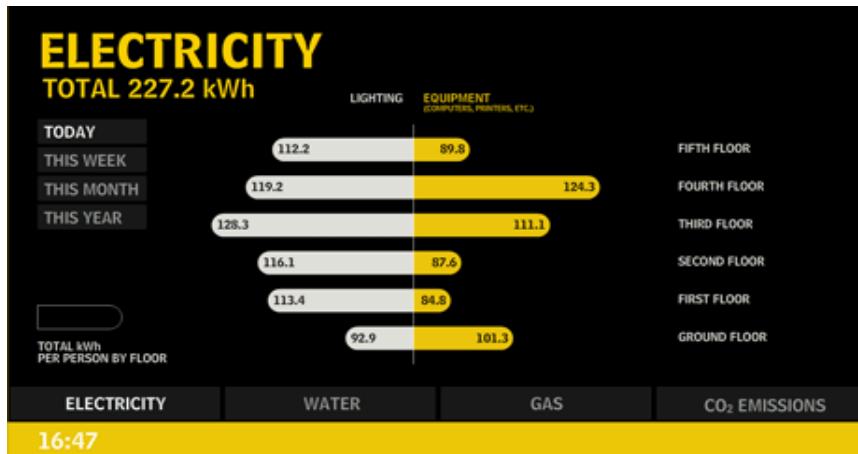
* Entertainment evenementen voor lokale gemeenschap



* Entertainment evenementen voor werknemers

* 'Green screens'

* Enjoy-Work fiets uitleenservice



Financiering Chiswick Park

- Waarom een gebiedsfonds?

1. **Aankoop gebied** (13 hectare)

2. **Uitvoering eerste ontwikkelfase** (het complete park, 3 gebouwen, voorzieningen en alle beoogde diensten werkzaam)

3. **Alle ontwikkelfasen opeenvolgend uitvoeren**

LESSEN

- Lessen & inspiratie uit de Engelse

1. Aandeelhouderschap = wederzijdse belangen

2. Fondshiërarchie & looptijd

3. Gebiedsbeheerbedrijf

4. Ontwikkelpartner

5. Kostbaar verdienmodel

Algemene Conclusie

- Weerlegging gebiedsfonds definitie

Kunnen nu **verschillende typen stakeholders** middelen bundelen om daarmee financiering voor **integrale vraag-gestuurde gebiedsontwikkelingen** te **garanderen**?

Theoretisch: JA

Realistisch voor de praktijk: NEE