

# Inspirerende toekomstbeelden voor uw grondbeleid en -bedrijf

Onder druk van de crisis hebben veel gemeenten fors ingegrepen in hun grondexploitaties. Anno 2014 zijn er gelukkig veel signalen dat het dieptepunt van de crisis is bereikt. Dit biedt kansen om uw grondbeleid en afdeling grondzaken opnieuw te positioneren. BMC presenteerde daartoe vier inspirerende toekomstbeelden op [www.toekomstgrondbedrijf.nl](http://www.toekomstgrondbedrijf.nl). Deze brochure werkt het toekomstbeeld 'maatschappelijke carrousel' uit.

## Vorbij de crisis

De crisis heeft een groot effect gehad op de gemeentelijke grondexploitaties. Voor Nederland als totaal wordt uitgegaan van een waardedaling van circa 4,5 miljard euro. De signalen dat de markt zich nu stabiliseert bieden een window of opportunity om het grondbeleid en de positionering van de afdeling grondzaken te herijken. Hoe kunt u proactief inspelen op een herstellende markt? En wat vraagt dat van uw organisatie? Belangrijke thema's daarbij zijn:

- ontwikkeling regionale economie/markt;
- fysieke component van de drie decentralisaties;
- nieuwe (Europese) wet- en regelgeving zoals over de verhouding tussen markt en overheid;
- positie & rolopvatting marktpartijen in gebiedsontwikkelingen.

## Rolopvatting uitgewerkt in vier toekomstbeelden

Een verkenning van bovenstaande thema's leidt niet tot één toekomstbeeld. Zoals hieronder aangegeven zijn alternatieven denkbaar waarbij de gemeentelijke rolopvatting het vertrekpunt is. In 2012 heeft BMC vier scenario's ont-

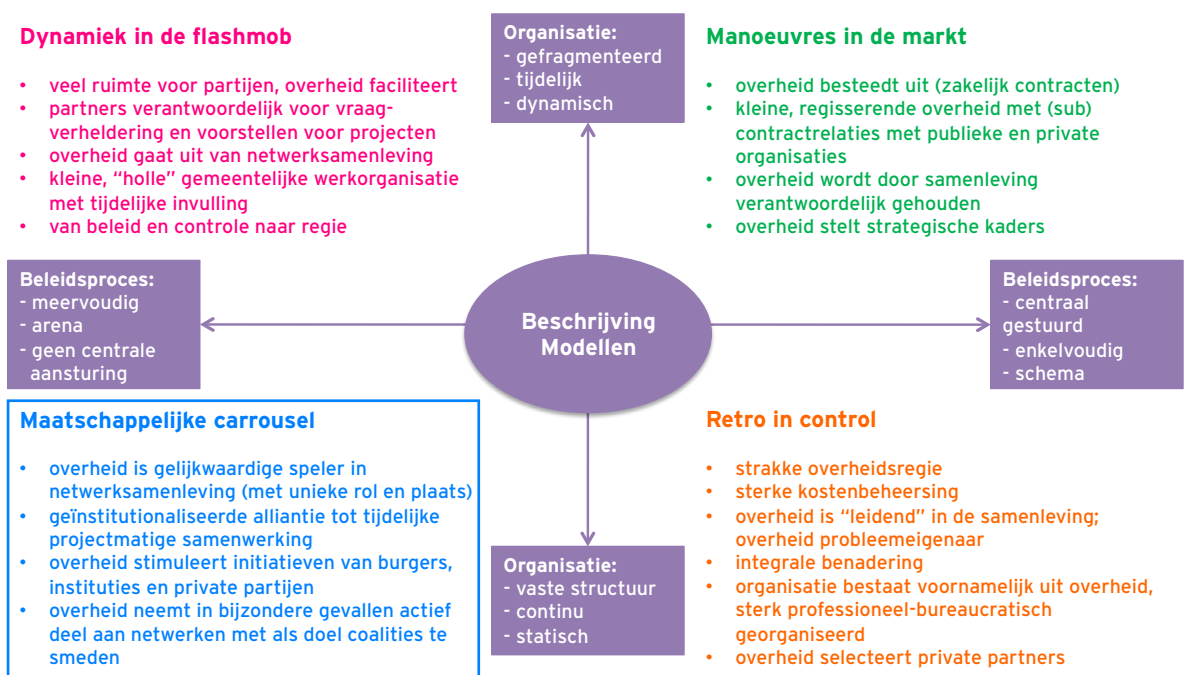
wikkeld waar de rolopvatting van de overheid centraal staat. Deze opvatting hangt sterk samen met vier centrale benaderingen van ruimtelijke planning.

## Uitwerking 'maatschappelijke carrousel'

Deze brochure werkt één van de vier toekomstbeelden uit: maatschappelijke carrousel. Dit toekomstbeeld is nauw verbonden met uitnodigingsplanologie: een actueel thema waar op vele plekken al ervaring mee wordt opgedaan. Het vormt één van de mogelijke ontwikkelingsrichtingen waarmee uw gemeente te maken kan krijgen, met volop aanleiding voor debat.

## Samenvatting van dit toekomstbeeld

Projecten worden in dit toekomstbeeld integraal ontwikkeld door private partijen (binnen generieke kaders of in een open concessie). De ruimte binnen het EU-aanbestedingskader wordt maximaal benut. Een gemeentelijke stimuleringsmaatschappij kan in bijzondere gevallen een bijdrage leveren aan een project (geld, kennis en kunde). Dit wordt beoordeeld op maatschappelijk rendement.



Model 1: Toekomstscenario's gemeentelijke rolopvatting

In 2012 schetste BMC het toekomstbeeld 'Maatschappelijke carrousel'. In dit toekomstbeeld is het publieke domein verworden tot een volwaardige netwerksamenleving zonder centrale speler. Complexe maatschappelijke vraagstukken en collectieve doelstellingen kunnen alleen nog door samenwerking tussen partijen (private partijen, overheidsinstanties, maatschappelijke instellingen, burgers) worden bereikt. Dit toekomstbeeld hangt sterk samen met het concept van uitnodigingsplanologie. Private en particuliere initiatiefnemers worden binnen generieke kaders uitgenodigd om plannen te ontwikkelen en exploiteren. Er is wederzijdse afhankelijkheid tussen de samenwerkingspartners. De publieke organisaties zijn sterk gericht op duurzame samenwerking. Zij hebben een unieke rol en plaats in de maatschappelijke carrousel. Zij nodigt uit tot ruimtelijke initiatieven.

## Maatschappelijke carrousel Uitnodigingsplanologie

### Ontwikkelmodel

De overheid schetst in structuurvisies of masterplannen een wenkend perspectief. Burgers, instituties en private partijen worden uitgenodigd om met initiatieven te komen, waarbij de ruimte die het EU-aanbestedingskader biedt maximaal wordt benut. De betreffende partijen zijn zelf verantwoordelijk voor de verdere ontwikkeling en realisatie. De gemeente beperkt zich in principe tot haar publieke rol, maar kan er ook voor kiezen om, als een project van groot belang is, te participeren in het project. De rol van de gemeente is daarbij gelijkwaardig aan andere partijen. De inzet is met name gericht op het smeden van de coalities die het project mogelijk maken. Stimuleringsbijdragen behoren tot de mogelijkheden.

### Grondbeleid

Gemeenten bouwen hun grondposities in de loop van de tijd af. Faciliterend grondbeleid is het uitgangspunt voor toekomstige ontwikkelingen. Het risicodragende ondernemerschap wordt overgelaten aan de risicodragende partij of het ontwikkelcollectief. Ook de ontwikkeling van de openbare ruimte wordt binnen de Europese wet- en

regelgeving maximaal toevertrouwd aan de initiatiefnemers. Alleen in uitzonderlijke gevallen zal de overheid optreden als partner in de gebiedsontwikkelingen.

### Afdeling grondzaken

De traditionele grondbedrijfstakingen zijn grotendeels verdwenen in dit toekomstbeeld. In de top van de gemeente is een eenheid verantwoordelijk voor de afwegingen over de rol van de gemeente en de wijze waarop deze waar nodig participeert. Binnen deze kaders zijn ondernemende medewerkers steeds op zoek naar partijen die projecten willen oppakken. Zij faciliteren het sluiten van coalities tussen partijen, waarbij zij voor de strategische projecten ook de gemeentelijke stimuleringsbijdrage slim kunnen inzetten.

### Samenwerking

De gemeentelijk inzet is in dit toekomstbeeld beperkt tot het opstellen van uitnodigende kaders. In de situatie dat een gemeente besluit te participeren in een bepaald project zal daarvoor een tijdelijke zelfstandige organisatie gevormd worden. Een lichte vorm van een samenwerkingsovereenkomst met een compacte overlegstructuur volstaat daarvoor. Zo ontstaat een projectorganisatie waarin de initiatiefnemer en de gemeente samenwerken.

### Kansen:

- scherpe keuze in de participatie van de gemeente; focus op de strategische opgaven;
- de gemeente schetst een inspirerend en uitnodigend kader; andere partijen dragen verantwoordelijkheid en risico;
- gerichte overheidsinzet van middelen, kennis en kunde (met weinig bureaucratie).

### Aandachtspunten:

- gemeente vervult meerdere rollen: heldere rolverdeling per project noodzakelijk;
- Alfred Hitchcock-risico: toch een eigen rol pakken in alle projecten;
- wel financiële inbreng, beperkte mogelijkheden tot (bij)sturen.

### Meer informatie

Voor een gesprek over de toekomstbeelden kunt u contact opnemen met Anton Bos of Joris Stok via telefoonnummer 033 - 496 52 00 of per e-mail: [antonbos@bmc.nl](mailto:antonbos@bmc.nl) of [jorisstok@bmc.nl](mailto:jorisstok@bmc.nl)