

# 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 'manoeuvres in de markt' 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-

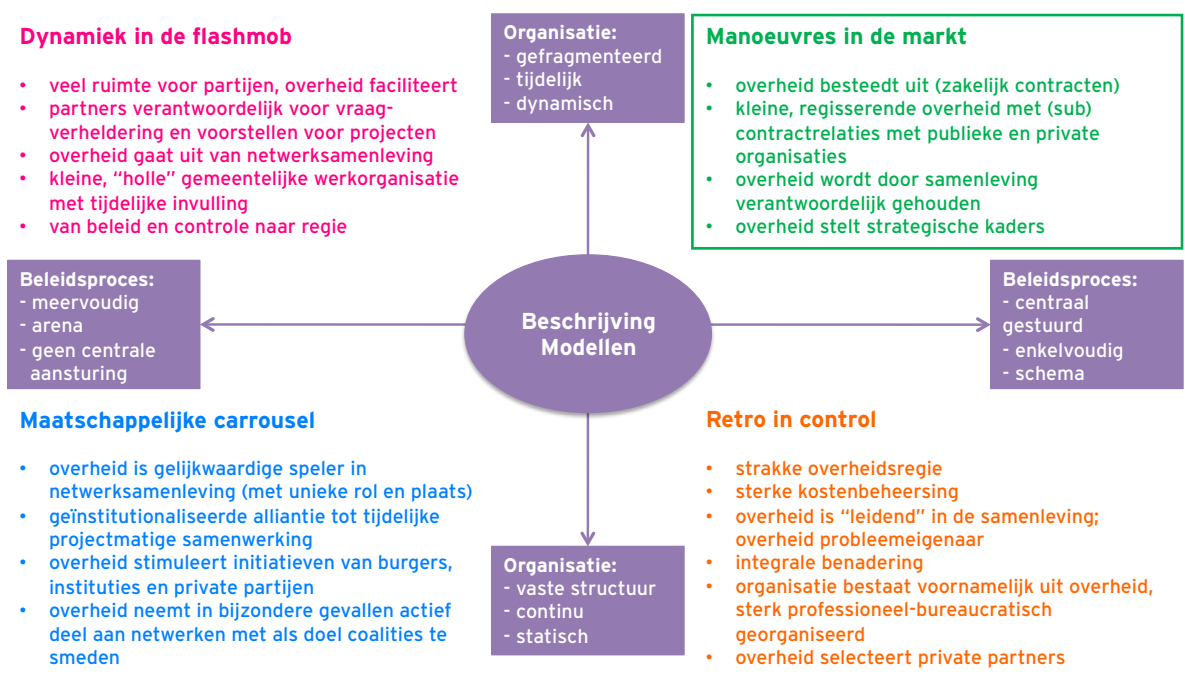
wikkeld waar de rolopvatting van de overheid centraal staat. Deze opvatting hangt sterk samen met vier centrale benaderingen van ruimtelijke planning.

## Uitwerking 'maatschappelijke carrousel'

Deze brochure werkt één van de vier toekomstbeelden uit: manoeuvres in de markt. Dit toekomstbeeld is nauw verbonden met ontwikkelingsplanologie: een thema waar al sinds begin jaren '90 ervaring mee wordt opgedaan en dat ook in de nieuwe realiteit mogelijk van waarde kan zijn.

## Samenvatting van dit toekomstbeeld

Dit toekomstbeeld neemt de grondposities van gemeenten en ontwikkelaars als gegeven. Een gemeentelijke participatiemaatschappij is leidend. Per project wordt afgewogen of een participatie wenselijk is. Op portfolioniveau wordt gestuurd op zowel maatschappelijk als financieel rendement. Dit leidt tot participaties in projecten die om een overheidsinvestering vragen, maar ook in 'verdienprojecten'.



Model 1: Toekomstscenario's gemeentelijke rolopvatting

In 2012 schetste BMC het toekomstbeeld 'Manoeuvres in de Markt'. Dit toekomstbeeld gaat uit van een ondernemende overheid. Dit heeft sterke raakvlakken met ontwikkelingsplanologie waarin de overheid ook een actieve rol heeft in publiek private samenwerkingsverbanden. In een extreme vorm heeft de overheid in dit toekomstbeeld alle taken - behoudens het opdrachtgeverschap - buiten de deur gezet. Dit in de overtuiging dat hierdoor snellere innovatie mogelijk is, maar ook beter ingespeeld kan worden op de snel veranderende behoeften van de samenleving. Dit vraagt een sterke afdeling grondzaken die invulling geeft aan het opdrachtgeverschap, waarbij actief grondbeleid wordt ingezet als één van de instrumenten om invulling te geven aan deze rol.

## Manoeuvres in de markt Ontwikkelingsplanologie

### Ontwikkelmodel

De overheid stelt kaders in een gemeentebrede (structuur)visie én in masterplannen voor de ontwikkeling van (deel)gebieden. Samen met de betrokken partijen, die hetzij posities hebben, hetzij via tenders zijn geselecteerd, worden afspraken gemaakt over het uitwerken van de plannen en de wijze waarop de ontwikkeling en realisatie wordt opgepakt. De gemeente bepaalt op voorhand of en zo ja, hoe zij gaat participeren in de gebieds- en/of vastgoedexploitatie. De gemeente heeft in dit scenario een publieke rol (waarin zij ook de verantwoordelijkheid van het programmeren opeist) maar vervult in een aantal projecten ook een private rol, al dan niet in een contractuele samenwerking met andere partijen.

### Grondbeleid

Grondposities geven de gemeente de invloed die zij wil hebben: de gemeente gaat het actief verwerven van gronden niet uit de weg voor die projecten waar zij het maatschappelijk belang groot vinden of waarin de financiële situatie hierom vraagt. In andere projecten zal de gemeente een faciliterende rol vervullen. Zij stelt hierin

kaders aan de ontwikkelende partijen en legt stevige afspraken vast over de ontwikkeling en realisatie.

### Afdeling grondzaken

De afdeling grondzaken vormt een zelfbewuste eenheid binnen de gemeente. Programmering, sturing, financial engineering en contractering vormen de kerntaken van deze eenheid. Er wordt stevig gestuurd op resultaat. Medewerkers beschikken over de competenties om deze rollen met verve te vervullen: ondernemend, verbindend en zich terdege bewust van de publieke verantwoordelijkheid die de gemeente heeft.

### Samenwerking

De gemeente zet stevig in op het creëren van heldere kaders, maar is zich bewust van de toegevoegde waarde van marktpartijen en maatschappelijke collectieven. Binnen de kaders worden deze dan ook uitgedaagd om ontwikkelingen op te pakken dan wel te participeren in een gezamenlijke entiteit.

Er is sprake van een zakelijke en professionele wijze van samenwerken: deze wordt solide vastgelegd in een juridisch afsprakenkader.

### Kansen:

- heldere koers voor de gemeente, publiek belang centraal;
- gemeente stelt kaders, ontwikkelstrategie vormt maatwerk afhankelijk van belang gemeente;
- expertise private partijen slim in te zetten;
- ondernemende overheid; zakelijke samenwerking met private partijen.

### Aandachtspunten:

- overheid stuurt niet alleen op "wat", maar ook op "hoe";
- in aantal projecten meerdere belangen van de overheid;
- financiële risico's kunnen andere beleidsterreinen infecteren.

### 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)