

# 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 'retro in control' uit.

## Vorbij de crisis

De crisis heeft een groot effect gehad op de gemeentelijke grondexploitaties. Voor heel Nederland wordt uitgegaan van een waardedaling van in totaal 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 pro-actief inspelen op een herstellende markt?** En wat vraagt dat van uw organisatie? Belangrijke aandachtspunten bij deze vragen 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 van marktpartijen in gebiedsontwikkelingen.

## Rolopvatting uitgewerkt in vier toekomstbeelden

Verkenning van bovenstaande thema's leidt niet tot één uniform toekomstbeeld. Zoals hieronder aangegeven zijn alternatieven denkbaar, afhankelijk van de gemeentelijke

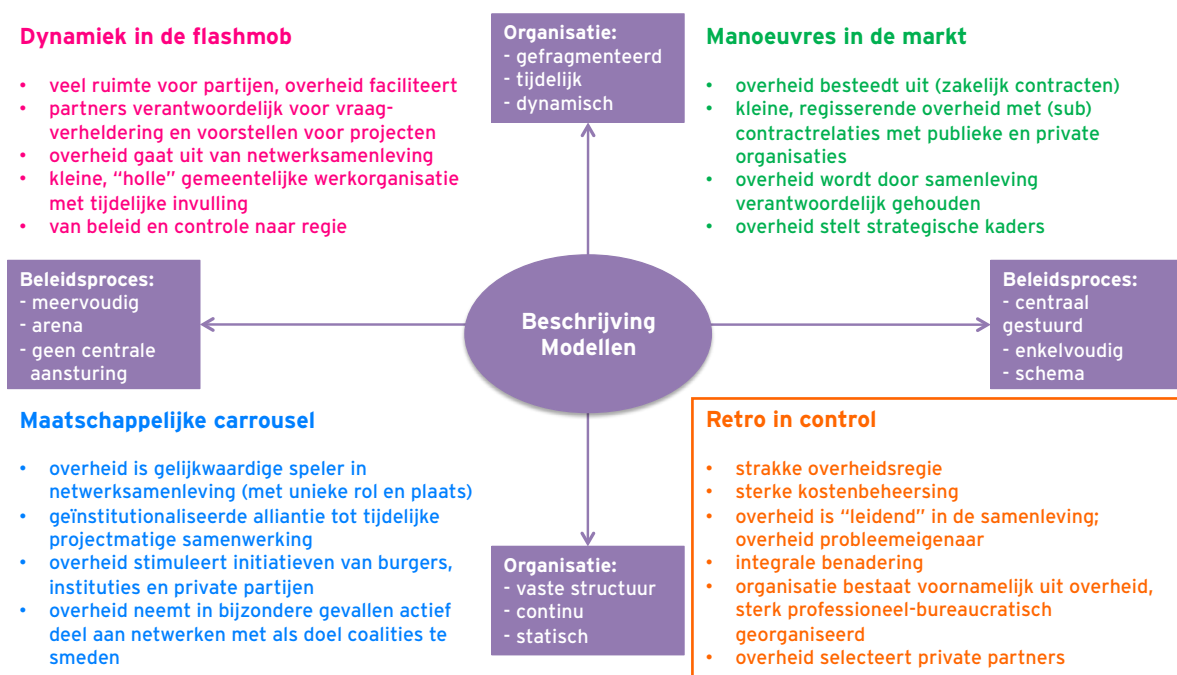
rolopvatting. In 2012 heeft BMC vier scenario's ontwikkeld voor de rolopvatting van de overheid. De rolopvatting is sterk van invloed op de centrale benadering van ruimtelijke planning.

## Uitwerking 'retro in control'

Deze brochure werkt één van de vier toekomstbeelden uit, namelijk 'retro in control'. Dit toekomstbeeld is nauw verbonden met toelatingsplanologie: een bekende en vertrouwde benadering die ook in de toekomst van waarde zal zijn.

## Samenvatting van dit toekomstbeeld

De experimenten met PPS-en die via toelatingsplanologie zijn opgezet, bleken niet succesvol. De gemeente zet daarom hernieuwd in op actief grondbeleid. Hiermee anticipeert zij op de vraag die zich na de crisis weer zal herstellen. In lijn met de wet Markt en Overheid geeft een gemeentelijk grondbedrijf hieraan invulling. Het grondbedrijf investeert risicodragend in diverse gebiedsontwikkelingen. De marktpartijen realiseren het vastgoed.



Model 1: Toekomstscenario's gemeentelijke rolopvatting

In het toekomstbeeld *Retro in Control* is sprake van een sterke overheid. Marktwerking en samenwerking hebben onvoldoende tot het gewenste resultaat geleid. De overheid heeft de touwtjes weer strakker aangetrokken. Ze eist zelf de regierol op en neemt de uitvoering weer in eigen hand. In dit toekomstbeeld zet de gemeente hernieuwd in op actief grondbeleid. De lokale overheid is zowel de kaderstellende als de risicodragende actor. Een gemeentelijk grondbedrijf draagt zorg voor afstemming met marktpartijen en toetst of hun plannen realiseerbaar zijn.

## Retro in control Toelatingsplanologie

### Ontwikkelmodel

De overheid stelt via het generiek publiekrechtelijk kader een duidelijk eindbeeld vast, inclusief het instrumentarium om tot kostenverhaal te komen. De gemeente speelt in op de aantrekkende markt, door zelfstandig invulling te geven aan haar ruimtelijke ambities. De gemeente gaat projectmatig te werk en voert vanaf de planvorming tot aan de realisatie primair de controle uit. Het gemeentelijk grondbedrijf investeert risicovol in gebiedsontwikkelingen of geeft uitvoering aan kostenverhaal. Geselecteerde marktpartijen zijn verantwoordelijk voor de realisatie van het vastgoed. Deze partijen zijn geselecteerd op basis van vooraf gestelde kaders.

### Grondbeleid

De gemeente is (pro-)actief op zoek naar gewenste grondposities om invulling te geven aan haar ruimtelijke opgaven. Door middel van anticiperend optreden en gebruik te maken van haar juridisch instrumentarium - waaronder de Wet voorkeursrecht gemeenten - is zij in staat de juiste posities te verschaffen en deze zelfstandig te ontwikkelen. Om grip te behouden op de portefeuille confronteert de gemeente haar plannen

structureel met de marktontwikkelingen. Door zelf controle te voeren over het gehele ontwikkeltraject, is de gemeente immers in staat de samenhang in fasering en kwaliteit van de ontwikkelprogramma's te bewaren.

### Afdeling grondzaken

In dit toekomstbeeld blijven de traditionele grondbedrijfstakingen behouden. Om met slagkracht een actieve en bedrijfsmatige rol te vervullen, richt de gemeente op enige afstand van het concern een zelfstandig ontwikkelbedrijf op. Hierin is onder andere kennis op het gebied van grondexploitaties, projectmanagement, juridische zaken, financiering en vastgoed aanwezig. Ook de beleidsmatige advisering is òf in het ontwikkelbedrijf, òf in de gemeentelijke organisatie ingebed.

### Samenwerking

De gemeente organiseert structureel overleg met belanghebbenden, enerzijds om voeling met de markt te houden, anderzijds om partijen ook te committeren. Zo ontstaan preferred suppliers. Wanneer de gemeente geen grondpositie weet te bemachtigen, terwijl er tegelijkertijd wel sprake is van een belangrijke maatschappelijke opgave, wordt de ontwikkeling tot stand gebracht door coalities met marktpartijen te sluiten.

### Kansen:

- de gemeente heeft controle op het gehele ontwikkelproces, ten dienste van het publiek belang;
- de gemeente kan sturen op integrale uitvoering en samenhang bewaken.

### Aandachtspunten:

- er bestaat een risico op herhaling van de bouwcrisis uit 2009-2013;
- marktkennis blijft noodzakelijk om realistische plannen te schetsen;
- commitment van de markt bij het programma is nodig.

### 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)