

Op grond van kennis

A woman with blonde hair tied back, wearing a dark turtleneck, stands in profile looking towards a modern cityscape. The scene includes a canal in the foreground, several multi-story buildings with large windows, and a cloudy sky. The text 'Workshop: Vraaggerichte ruimtelijke ontwikkeling en interne organisatie' is overlaid in white on the image.

**Workshop: Vraaggerichte ruimtelijke
ontwikkeling en interne organisatie**

Relatiedag Metrum
Datum 13 oktober 2011

Wat gaan we doen?

- Introductie
- Achtergrond
- Aanleiding
- Twee casussen: van breed naar smal
- Discussie a.h.v. stellingen



RO beleid Amsterdam gaat over op kasstroomsturing
AMSTERDAM - De gemeente Amsterdam gaat *scherper sturen op inkomsten en uitgaven binnen de bouwprojecten in de stad*. Dat betekent dat er binnen een project pas investeringen kunnen worden gedaan als er op de korte termijn zekere inkomsten tegenover staan. De ruimtelijke sector in de stad wordt op deze manier minder gevoelig voor conjuncturele schommelingen. Echter, voor noodzakelijke *voorinvesteringen wil de gemeente de komende drie jaar € 60 mln vrijmaken*.

Tekorten grondbedrijven brengen 35 gemeenten in gevarenzone

DEN HAAG - De verliezen op ruimtelijke plannen van alle gemeenten gezamenlijk kunnen oplopen tot € 2,9 mrd. Dit is € 500.000 meer dan het tekort dat vorig jaar werd geraamd. Dit blijkt uit de actualisatie van het rapport 'Financiële effecten vastgoedcrisis bij gemeentelijke grondbedrijven' van Deloitte. Door de grote verliezen bij grondbedrijven komen de komende jaren 35 gemeenten in de gevarenzone. Dit is twee keer zo veel dan het aantal dat Deloitte vorig jaar voorspelde.

Doordat kantoren, bedrijventerreinen en woningbouwlocaties niet tot ontwikkeling komen, lopen de renteverliezen op aangekochte gronden op en blijven de opbrengsten achter bij eerdere ramingen. Volgens hoogleraar Friso de Zeeuw in Aedes Magazine dreigt de artikel 12 status - onder curatele van het Rijk - ondermeer voor Tilburg, Breda, Apeldoorn, Maastricht en Enschede.

Deloitte Real Estate Advisory stelde het rapport vorig jaar op in opdracht van de VNG en de ministeries van Binnenlandse Zaken en Infrastructuur en Milieu. Nu zijn de laatste begrotingsgegevens van de gemeenten verwerkt. Het directe verlies op grondexploitatie loopt op tot € 1,8 mrd en het indirecte verlies op plannen met een positief plansaldo bedraagt € 1,1 mrd. Dit betreft verdamping van toekomstige winsten die vaak de dekking vormen voor nieuwe ruimtelijke en infrastructurele projecten. Grondbedrijven hebben inmiddels wel maatregelen genomen. Volgens de onderzoekers hebben de gemeenten wel voor het eerst de financiële tegenvallers verwerkt in hun jaarrekeningen. De voorziening voor toekomstige verliezen bij grondbedrijven is gestegen tot een bedrag van € 760 mln.

Transformatie kantoorgebouwen haalbare optie

ROTTERDAM - Het rapport 'Transformatie van kantoren gaat niet vanzelf' is door minister Donner aan de Tweede Kamer gestuurd. Uit het onderzoek dat door SBR is uitgevoerd blijkt dat in veel gevallen transformatie van leegstande kantoren naar definitieve of tijdelijke woonruimte bij de meeste projecten een haalbare optie is.

De belangrijkste conclusie is dat transformatie in veel gevallen goed haalbaar is, maar dat er in de praktijk nogal wat belemmerende factoren zijn. Deze hebben niet alleen betrekking op de markt - te hoge boekwaarde en daarmee vaak een te hoge vraagprijs, **maar ook op de processen bij gemeenten.**

De huidige manier van werken bij gemeenten sluit niet aan bij de voorwaarden die nodig zijn om het proces van transformatie en herbestemming structureel op gang te brengen en leegstand tegen te gaan.

Verder is er geen sprake van gelijkwaardige concurrentie tussen nieuwbouw in uitleggebieden en transformatie van bestaande kantoorgebouwen.

Achtergrond



Aanleiding

- Door marktontwikkelingen en overheidsbeleid ‘moeten’ gemeenten ‘anders’ met ‘minder’. Ook op het gebied van ruimtelijke ordening.
- Gevolg:
Gemeenten worden bewust van de noodzaak de eigen organisatie onder de loep te nemen



Casus: Bezuinigingsopdracht

- Top 10 gemeente
- Totale bezuinigingsoperatie:
> € 50 mio. (structureel)
- Opdracht: circa 10% (structurele) bezuinigingen 'ruimtelijke kolom'
- Resultaat Atos/Metrum:
bijna dubbele bedrag!

DE BEZUINIGINGEN TROFFEN
DE LOKALE BIBLIOTHEEK HARD

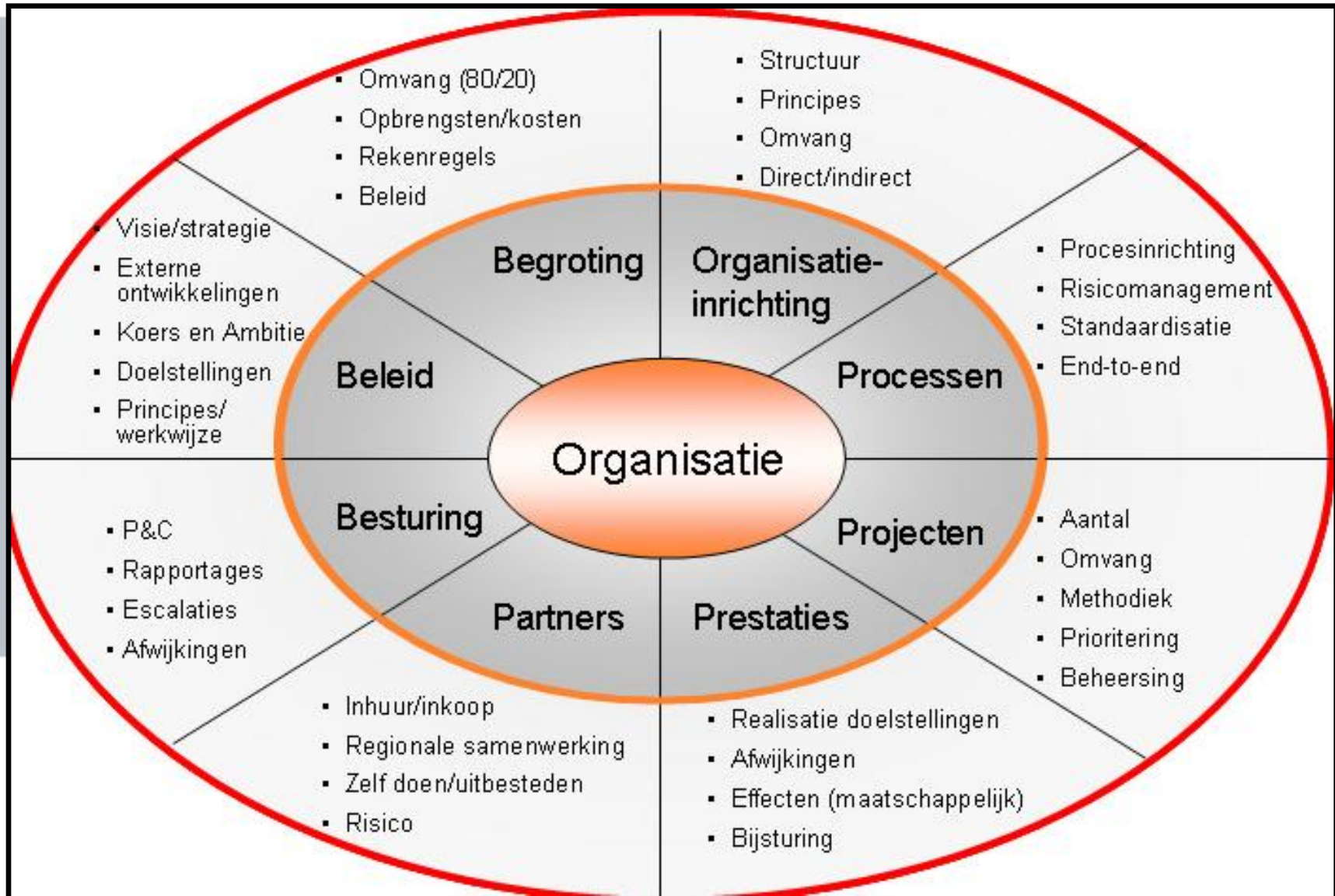
BLIJF AF MORMEL! DIT IS ONS LAATSTE BOEK!



 **METRUM**

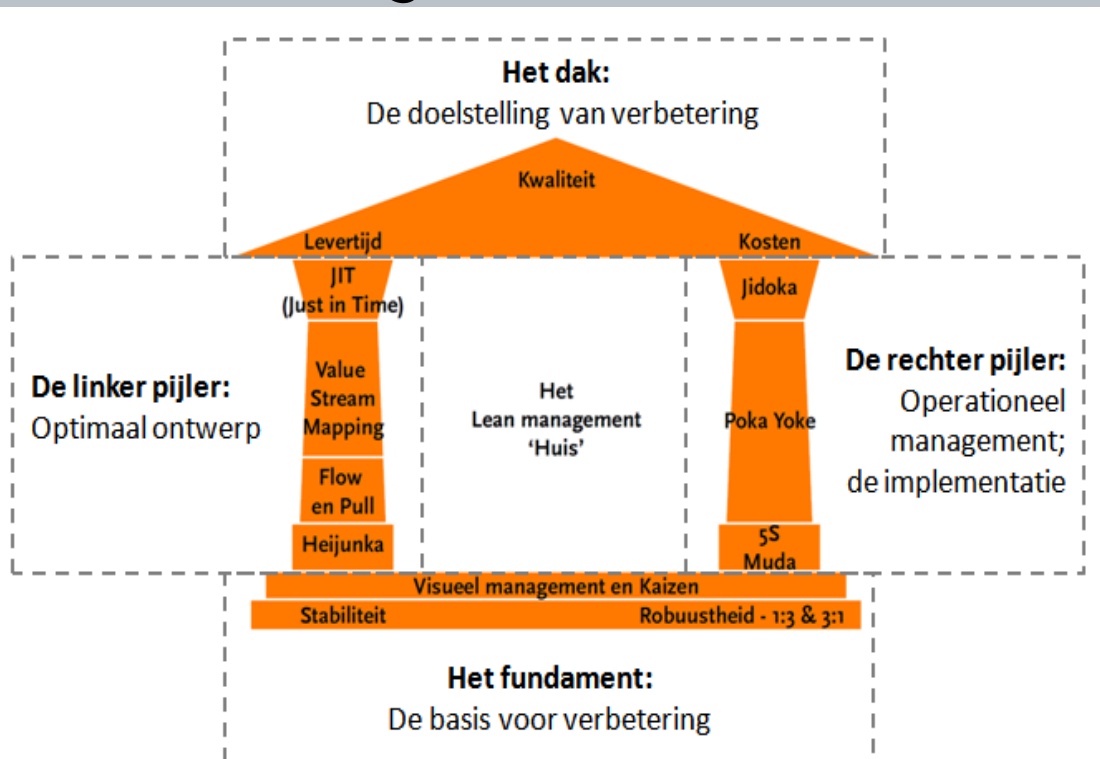
GEBIEDSONTWIKKELING \ VASTGOEDECONOMIE

Scope onderzoek - Ruimtelijke Kolom



Onderzoeksmethoden

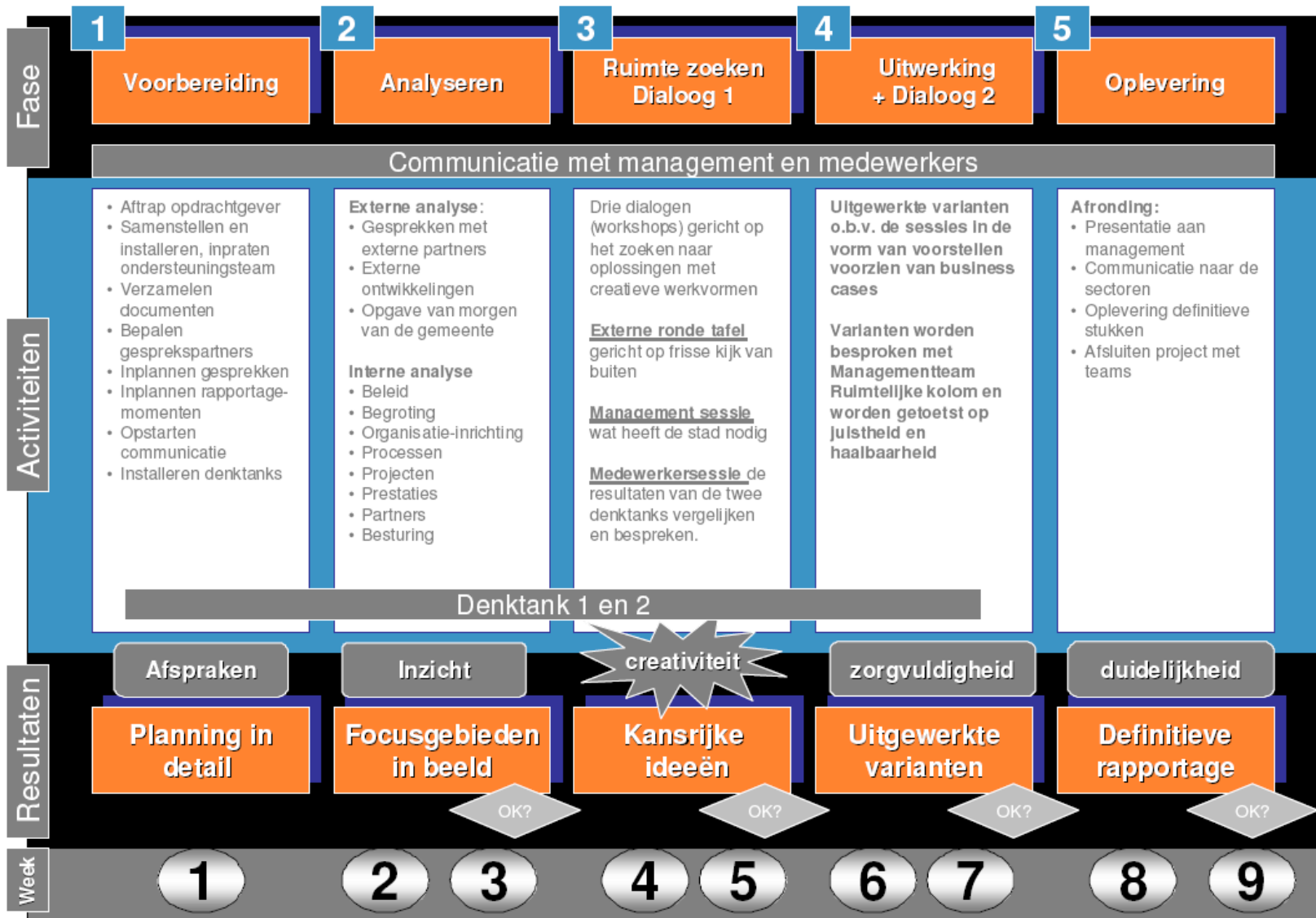
- Business Performance Improvement: werkwijze, besturing, menskant en systemen
- Lean management:



Drie vormen verspilling:

- Herbewerking (dubbeling)
- Overbewerking (te veel)
- Correctie (corrigeren, overnieuw)

Aanpak Atos/Metrum





Resultaten



Totaal pakket bezuinigingsvoorstellen > € 9 mio.

	Niet meer doen	Lagere ambitie	Anders	Besparen
Onderwijshuisvesting	●			
Gebiedsgericht werken		●	●	
Inrichting en beheer openbare ruimte			●	
Beheer groen en recreatievoorzieningen		●		
Bestemmingsplannen etc			●	
Vergunningen			●	●
Grondbedrijf			●	
Op straat en in de wijk			●	●
Financiële veiligheidsmarge			●	●
Onvoorzien			●	●
Financiële regie en programmasturing			●	
Programmering en inzet ambitie	●	●		●

Casus: (Re)organisatie afdeling Grondzaken i.r.t. veranderde markt

- Aanleiding: Ambitieuze opgaven in grondbeleidnota.
- Vraag Metrum:



Visie Metrum

“Waardecreatie door afdeling Grondzaken”

Een afdeling Grondzaken die waarde creëert in het primaire proces (van ontwikkeling en uitgifte);

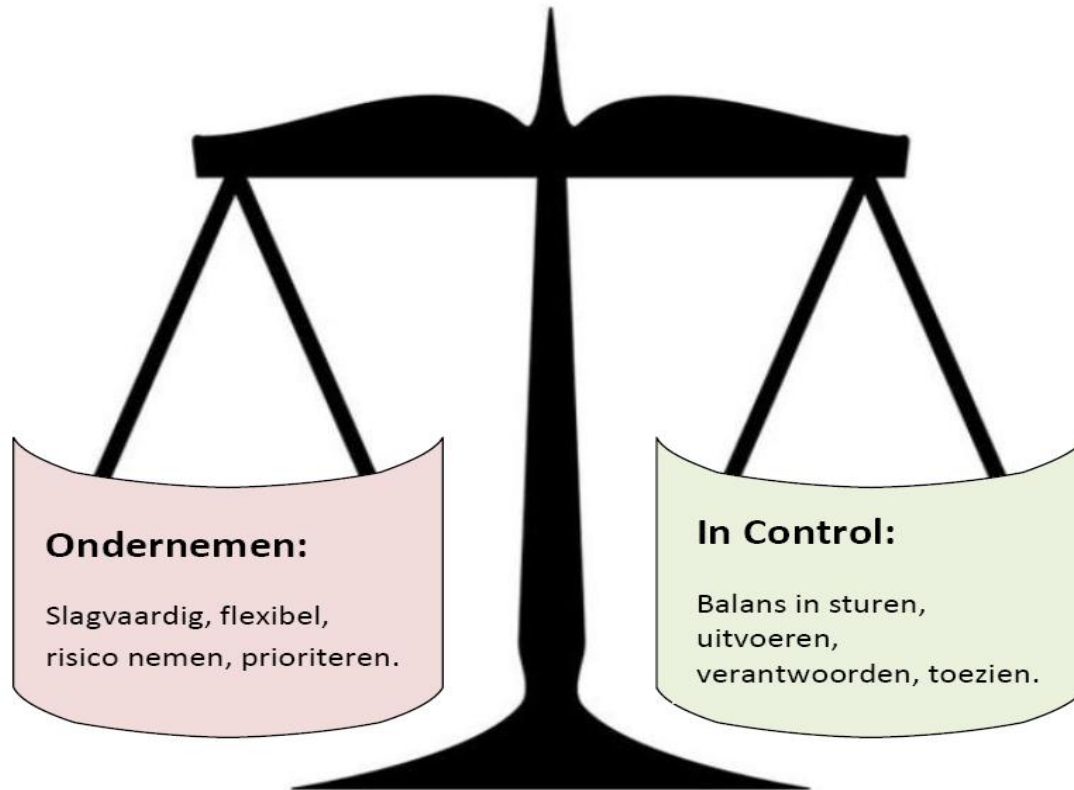
- Door accurate vertaling van marktsignalen in plannen;
- Met korte doorlooptijd en flexibiliteit in rekenen en tekenen.

- Evenwicht tussen de sturing en de beheersing van de primaire en ondersteunende processen staat hierbij voorop;
- Concluderend: meer ondernemen, risico's nemen, mét grip;
- **Visie: ‘Ondernemen in Control.’ (Binnen publieke domein)**

Visie waarop?



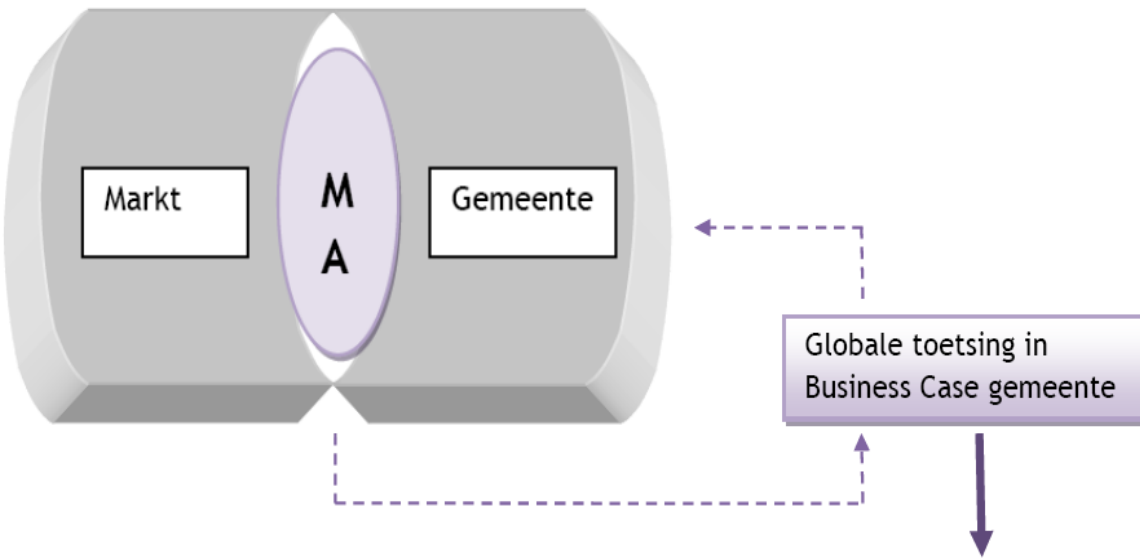
‘Ondernemen in Control’



Wat is nodig

- Herijken organisatorische positie Grondzaken:
 - Centralisatie van het primaire proces van ontwikkeling en uitgifte in één afdeling Ontwikkeling en Programmering;
 - Versterken competenties van medewerkers, aantal en invulling functies en cultuur.
- Context vraagt aansluiting organisatie en markt:
 - Een afdeling Grondzaken die van buiten naar binnen denkt;
 - Maar die ook op zo'n wijze ingericht is dat slagvaardig en snel kan worden ingespeeld op veranderde marktomstandigheden.

Het marktatelier: scharnier tussen afdeling Grondzaken en markt



Marktatelier:

- niet geïnstitutionaliseerde organisatievorm bestaande uit marktpartijen en gemeente;
- scharnier tussen overheid en markt;
- waar gemeente en markt op gelijke voet ontwikkelingen en behoeftes uitwisselen en een gezamenlijke noemer wordt gevonden;
- en vervolgens efficiënt en effectief een eerste concretisering van een uit te werken idee plaatsvindt.

- Bovenstaande vormt input voor globale, SLAGVAARDIGE toetsing op haalbaarheid, rechtmatigheid, doelmatigheid door een gemeentelijke BUSINESSCASE.
- Centraal staat afstemming tussen de gemeente en de markt via het Marktatelier: cyclisch en efficiënt.

Naar de stellingen:

Op basis van de besproken casussen
zijn de volgende stellingen te formuleren....



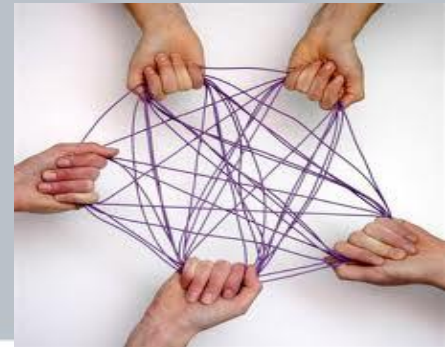
Stelling 1:

‘De meeste besparingen binnen de gemeente zijn te vinden binnen het Grondbedrijf’.



Stelling 2:

‘De afdeling Grondzaken/het Grondbedrijf heeft een bepalende positie in het dichten van de kloof tussen vraag/wensen (markt) en de dienst die door de gemeente wordt geleverd.’



Stelling 3:

‘De rol van gemeenten zal verschuiven van
grondbedrijf naar publieke ontwikkelaar’

