



Het gemeentelijk grondbedrijf:

Verzelfstandiging noodzakelijk!

Presentatie najaarscongres VVG

4 november 2015

Jaap de Kruif



Centrale vragen

Waarom een zelfstandiger positie van het gemeentelijk grondbedrijf?

Welke stappen komen we tegen?



**De periode 2000-2015:
*Andere omstandigheden t.o.v.
periode 1960-1980 en 1980-2000***

- **Turbulente omgeving**
- **Meer spelers / Andere opgave**
- **Meer en andere wetgeving**
- **Financiële crisis**
- **Conjunctuur/structuur economie**



Diagnose periode 2000-2015:

- **Moe(s)ten opereren onder een “klamme beleidsdeken” in een geblindeerde achterbak**
- **Te vaak spanning tussen ambtelijke organisatie en het politieke bedrijf**



- **GreX met gewenst planresultaat of planresultaat gebaseerd op marktconformiteit en dynamie**
- **Welke maatregelen nodig om te emanciperen naar een bedrijfs-economisch geörienteerd grondbedrijf**



Onze zoektocht:

- **In welke omstandigheden kan een gemeentelijk grondbedrijf succesvol opereren**
- **Met welke identiteit en met welk DNA?**



Hebben we wel “een grondbedrijf?”

- **Ja, want iedere gemeente heeft een projecten-administratie met complexen, subcomplexen**
- **Volgende stap: Hoe is governance georganiseerd? dus o.a. besturing, gedrag, financieel toezicht, rol projectleider, projectmanager, planeconoom, etc!**
- **Ook relevant: rapportagestructuur (TOKIG?), binnendijk (onvoorzien), buitendijk (bedrijfs-reserve), risico management, marktconformiteit, sturing op cash-flow**



De essentie van verzelfstandiging

- **Ontvlechting publieke en de private rol (grondbeleid / grondproductie)**
- **Stel “level playing field” vast met andere particuliere bedrijven**
- **Kosten en locatie eisen die niet aan particulier opgelegd (kunnen) worden ook niet aan eigen grondbedrijf belasten**
- **Faciliteren door gemeente: wettelijke taken/grondbeleid/ proces ondersteunen**



De “doorgroei fase”

- **Eigen CEO (Chief Executive Officer)**
- **Eigen CFO (Chief Financial Officer)**
- **Marktconformiteit toepassen en updaten**
- **Realiseerbaar (beleids)plan i.p.v. gewenst**
- **Governance toespitsen op verzelfstandiging**
- **Gemeente 100% aandeelhouder/geen privatisering**
- **Gemeentelijk grondbedrijf sluit (ontwikkel) overeenkomst met haar gemeente als ware het een particulier bedrijf**



Alternatief aan de horizon?

Externe verzelfstandiging een betere optie?

- **Interne verzelfstandiging evalueren en gebruik m.n. de protocollen, hoe is de productie georganiseerd, wat past al bij externe verzelfstandiging / wat niet**
- **Kunnen we wel geheel zonder enige productierol?**
- **Blijft (een deel van) de productierol bij het grondbedrijf, organiseer dan het geheel en met name de governance op bedrijfseconomische grondslagen**



DAK Routeboek

Stap 0 – Besturing op orde

- **SWOT / Vastleggen “State of the art”**
- **Bepalen noodzakelijke aanpassingen (Ist & Soll)**
- **Rol gemeente op grondmarkt (Ist & Soll)**
- **Kostenbeheersing – Risico management**
- **Structurering toezicht (Control, accountant etc)**
- **Advies/conclusies stap 0 in een oogstdocument**



DAK Routeboek

Stap 1 – Splitsen regie & productie

- **Ordering regie taken (Ist & Soll)**
- **Ordering productie taken (Ist & Soll)**
- **Analyseer de locale arena**
- **Nieuw organisatiemodel, divisie, bloedsomloop**
- ***Level playing field* voor alle grondproducenten**
- **Fiscaliteit, btw, overdrachtsbelasting, vpb-invloed**
- **Borgen regie- en productie taken (contractering)**
- **Conclusies stap 1 vastleggen in oogstdocument**



DAK Routeboek

Stap 2 – Productiebedrijf apart?

- **Statuut, mission statement**
- **Personele formatie (vast-inhuur-outsourcen)**
- **Contractvorm met de gemeente**
- **Rechtsvorm/juridische status (BV?, NV?, etc)**
- **Doorgroei naar “Ontwikkelbedrijf”**
- **Besturing, aansturing, gedrag, governance**
- **Conclusies stap 2 vastleggen in oogstdocument**



DAK Routeboek

Stap 3 – Afstoten (van de hand doen)

- **Onvoldoende kennis, kunde, capaciteit kan daarvoor een reden zijn**
- **Keuze voor “back to basics” (alleen faciliteren)**
- **Invoering Vpb extra reden voor afstoten?**
- **Afstoten? Staatssteun? Waardebepaling? Ritme van het afstoten? Verkoopplan? Tijdspad? Fiscale gevolgen vastleggen**



Laatste keuze:

Afstoten ?

Of in het publieke domein houden?



De Kennisgroep “DAK” (DeAndereKoers)

- **DAK verzamelt gedachten rond de niche “verzelfstandiging”**
- **DAK is primair een kennisgroep en:**
 - ✓ **stelt haar expertise ter beschikking**
 - ✓ **heeft kennis en visie vastgelegd in een routeboek**
 - ✓ **is sparring partner**
 - ✓ **haalt en brengt !**



Dank voor uw aandacht!

De Kennisgroep "DAK" (DeAndereKoers)

Experts in Omgevingsrecht, Grondbeleid & Grondexploitatie

Jan van der Bent, Marcel Diepenmaat, Jaap de Kruif, Harry Nijland

Contact? DeAndereKoers (DAK)
Secr. Hendricus Krijthestraat 19
7742 KA COEVORDEN
M info@deanderekoers.nl