

# STARTNOTITIE

*Een geactualiseerd grond- en vastgoedbeleid*



# 1. Inleiding

## 1.1. Achtergrond / aanleiding

Onroerend goed is schaars en de financiële belangen bij het verkrijgen van grond- en vastgoedposities zijn groot. Voor diverse gemeentelijke activiteiten is grond- en vastgoed nodig. Gemeentelijke plannen op onder meer het gebied van wonen, werkgelegenheid en recreatie hebben consequenties voor het grond(- en vastgoed)gebruik in de gemeente. Dat betekent in veel gevallen dat het bestaande gebruik veranderd dient te worden. Zeggenschap over grond en vastgoed is dan ook van groot belang voor het verwezenlijken van initiatieven in de fysieke leefomgeving en publieke voorzieningen. Zonder grond is het immers niet mogelijk om woonwijken, wegen of recreatiegebieden aan te leggen. Er is derhalve een markt waarop gronden- en vastgoed worden gekocht, geëxploiteerd en verkocht. Een goede werking van de grond- en vastgoedmarkt is belangrijk om maatschappelijk gewenst ruimtegebruik te bevorderen (zoals het realiseren van functies en van beleidsinhoudelijke doelstellingen) en de kwaliteit van het ruimtegebruik te verhogen. Overheden voeren onder meer grond- en vastgoedbeleid met het oog op een goede werking van de grondmarkt en trachten met het beleid veranderingen in het grond- en vastgoedgebruik te sturen. Grondbeleid is een middel om beleidsinhoudelijke doelstellingen te verwezenlijken voor gebruik, beheer en ontwikkeling van de fysieke leefomgeving.

Door in de grond(- en vastgoed)markt te interveniëren kan de overheid – in de meeste gevallen de gemeente – het bereiken van haar eigen doelstellingen veilig stellen<sup>1</sup>. Voor gemeenten is het (voeren van) grond- en vastgoedbeleid dan ook een belangrijk instrument voor de realisatie van deze doelen, zoals bijvoorbeeld voor het bereiken van de maatschappelijke doelen van de Omgevingswet (hierna ook: "**Ow**"). De maatschappelijke doelen van het omgevingsrecht als geheel zijn opgenomen in artikel 1.3 van de Ow. Deze wet is gericht op het in onderlinge samenhang:

- bereiken en in stand houden van een veilige en gezonde fysieke leefomgeving en een goede omgevingskwaliteit; en
- doelmatig beheren, gebruiken en ontwikkelen van de fysieke leefomgeving ter vervulling van maatschappelijke behoeften.

In de Ow worden nieuwe instrumenten geïntroduceerd, waaronder de omgevingsvisie en het omgevingsplan. Een omgevingsvisie is een strategisch instrument, vast te stellen op nationaal, provinciaal en gemeentelijk niveau, terwijl het omgevingsplan een tactisch instrument is ter concretisering van het beleid. De omgevingsvisie van de gemeente Maastricht (hierna: "**Omgevingsvisie**" en/of "**Ov**") zal naar verwachting in het vierde kwartaal van 2019 vastgesteld worden. In de Omgevingsvisie wordt alsdan een integrale visie op de gevraagde ontwikkeling en kwaliteit van de leefomgeving in de stad vastgelegd voor de komende jaren. De Omgevingsvisie is gericht op het benoemen van de belangrijkste ambities en opgaven om de fysieke leefomgeving van Maastricht aantrekkelijk en toekomstbestendig te houden. Ook geeft de Omgevingsvisie een visie op het gebruik, beheer en bescherming van de leefomgeving. Het grond- en vastgoedbeleid

---

<sup>1</sup> Interventies zijn er daarbij in verschillende vormen: de gemeente kan via het publiekrecht ingrijpen, maar ook via de privaatrechtelijke weg door het zelf aan- en verkopen van grond- en vastgoed.

zal een instrumentarium voor de uitvoering van de Omgevingsvisie vormen. Zo geeft de gemeente in het grond- en vastgoedbeleid de wijze en mate van inzet van het beschikbare grondbeleidsinstrumentarium aan. Het beleid is echter niet alleen een ondersteunend instrument voor het verwezenlijken van diverse ruimtelijke en sectorale beleidsdoelen, ook zijn er voor de gemeente grote financiële risico's aan verbonden. Goede sturing en beheersing van de uitvoering is van groot belang om tegelijkertijd de gemeentelijke doelen te realiseren en de financiële risico's beperkt te houden.

### *1.1.2 Leeswijzer*

Hieronder zal in de paragrafen 1.2 en 1.3 allereerst een korte introductie van (de doelstelling van) het grond- en vastgoedbeleid, alsmede het doel van deze startnotitie, worden weergegeven. De startnotitie zal daarna onder hoofdstuk 2 een voorstel bevatten om in het geactualiseerde beleid een bredere benaderingswijze uit te werken. Vervolgens zullen een aantal relevante ontwikkelingen in hoofdstuk 3 uiteen worden gezet. De startnotitie zal daarna in hoofdstuk 4 (nader) ingaan op de hoofdlijnen van het huidige beleid, waarna in hoofdstuk 5 wordt afgesloten met een procesvoorstel voor het vervolg en een globale planning. De (inhoud van deze) startnotitie is afgestemd met (onder meer) de procesmanager van de Omgevingswet en de projectleider van de Omgevingsvisie.

## **1.2 De kadernota grond- en vastgoedbeleid Maastricht 2012**

De gemeenteraad heeft op 24 april 2012 de kadernota grond- en vastgoedbeleid Maastricht 2012 (hierna: "**Grond- en Vastgoedbeleid**" en/of "**Kadernota**") vastgesteld. Indertijd zijn er in het Grond- en Vastgoedbeleid uitgangspunten/kaders voor het beleid van grond- en vastgoed in de gemeente Maastricht geformuleerd. Dit onder de toenmalige (markt)omstandigheden en met inachtneming van de destijds geldende wet- en regelgeving.

### *Doel(stelling) van grond- en vastgoedbeleid*

Grond- en vastgoedbeleid is doelgericht ingrijpen van de overheid op de grond- en vastgoedmarkt om te komen tot een efficiënte en rechtmatige verdeling van onroerend goed en van kosten en baten bij de ontwikkeling ervan. De doelstelling is, in beginsel, driedelig. Overheden interveniëren in de eerste plaats op de grondmarkt om het feitelijke ruimtegebruik beter te laten aansluiten op het maatschappelijk gewenste ruimtegebruik, zoals op het gebied van de volkshuisvesting (genoeg betaalbare huur- en koopwoningen) en economie (groei werkgelegenheid) en dit (realisatie van bestemmingen en van beleidsinhoudelijke doelstellingen) te bevorderen. In de tweede plaats richt het beleid zich op de het verhogen van de kwaliteit van het ruimtegebruik en de marktwerking op de grond- en vastgoedmarkt. In de laatste plaats richt het beleid zich op de verdeling van kosten en baten die ontstaan door overheidsinterventies, zoals bestemmingswijzigingen en investeringen.

Het Grond- en Vastgoedbeleid is, in beginsel, een ondersteunend middel om ruimtelijk en sectoraal beleid van de gemeente te realiseren. Het bevat diverse instrumenten om beleidsinhoudelijke doelstellingen te verwezenlijken, voornamelijk voor ruimtelijk economisch beleid en omvat onder andere onderwerpen als aan- en verkoop van gronden en vastgoed, het vestigen van een voorkeursrecht ingevolge de Wet voorkeursrecht gemeenten, onteigening, grondexploitatie, kostenverhaal, verkoop van bouwterreinen,

grondprijnsbeleid en vastgoedexploitatie en –beheer. Bij grondbeleid gaat het met name om ruimtelijke doelstellingen, samenhangend met stedelijke ontwikkelingsopgaven van wonen, werken en voorzieningen en grote projecten, zoals onder meer Belvédère, project A2 en Maastricht Health Campus. Het Grond- en Vastgoedbeleid van de gemeente vormt daarnaast het beleidskader van de regels voor het gemeentelijk vastgoedbeheer. Bij vastgoedbeleid gaat het in het bijzonder over de manier waarop de gemeente haar vastgoed op een zodanige manier in kan zetten dat de gemeentelijke (huisvesting)doelen zo doeltreffend en doelmatig gerealiseerd worden.

### *Actualisatie*

De gemeente werkt al enige tijd aan de implementatie van de Ow en is op weg naar één integrale Omgevingsvisie voor de leefomgeving. Daarnaast is onlangs het nieuwe hoofdlijnenakkoord coalitie 2018 – 2022 ‘Maastricht, onbegrensd en ontspannen’ ondertekend. De gemeente Maastricht staat tevens vlak voor aanvang van het proces om het Grond- en Vastgoedbeleid te actualiseren. Daarmee wordt de basis gelegd voor de ontwikkeling die de gemeente Maastricht voor langere tijd wil inzetten.

Het Grond- en Vastgoedbeleid is na ruim 7 jaar toe aan een actualisatie. De evaluatie en actualisatie van het Grond- en Vastgoedbeleid was oorspronkelijk voorzien in 2016. In verband met (het proces van) de Omgevingsvisie is het thans echter het voor de hand liggende momentum om het Grond- en Vastgoedbeleid, in het licht van de nieuwe Omgevingsvisie, te herijken. Vanwege de vaststelling van de Omgevingsvisie door de gemeenteraad in het vierde kwartaal van 2019, is de actualisering van het Grond- en Vastgoedbeleid voorzien in 2020. De Omgevingsvisie is namelijk richtinggevend voor te voeren Grond- en Vastgoedbeleid.

Bij het opstellen van het geactualiseerde Grond- en Vastgoedbeleid wordt onder meer rekening gehouden met de Omgevingsvisie, economische en demografische ontwikkelingen, met (nieuwe) wet- en/of regelgeving en met (nieuw) beleid zoals sociaal, cultureel en economisch beleid van de gemeente. Tijdens (het proces van) de actualisatie zal aandacht worden besteed aan de belangrijkste aandachtspunten voor het Grond- en Vastgoedbeleid en aan de mate waarin bestaand beleid aan herziening toe is. Daarbij zullen ook ongeschreven beleidsonderdelen aan bod komen. Er zal geanalyseerd worden in hoeverre het beleid op bepaalde punten uitwerking of herziening behoeft en of beleid voor bepaalde thema’s nieuw gevormd dient te worden (het instrumentarium). Thema’s zoals bijvoorbeeld een actieve of een faciliterende rol van de gemeente en de uitgangspunten inzake een sluitende businesscase van exploitatie.

### **1.3 Doel van de startnotitie**

De gemeente Maastricht staat voor de herziening van haar Grond- en Vastgoedbeleid, de nieuwe Omgevingsvisie en de voorbereidingen voor (de implementatie van) de Omgevingswet. De voorliggende startnotitie gaat zoals gezegd in op de hoofdlijnen van het Grond- en Vastgoedbeleid en bevat een voorstel voor de start van de actualisatie en herijking van het Grond- en Vastgoedbeleid. Daarbij zal tevens een bredere aanpak/benaderingswijze (strategie) worden onderzocht, die beoogt een zo optimaal mogelijk integraal resultaat van een gebiedsontwikkeling weer te geven, waarbij zowel het maatschappelijk rendement als het integraal financieel rendement wordt betrokken.

## **2. Herijking en actualisatie van het beleid**

De gemeente is op weg naar één integrale Omgevingsvisie voor de leefomgeving waarin ook de fysieke vertaalslag van maatschappelijke opgaven zoals verduurzaming, gezondheid, veiligheid, economie en cultuur worden meegewogen en beschreven. In aansluiting op dit proces wordt de actualisering van het Grond- en Vastgoedbeleid vormgegeven<sup>2</sup>.

### **2.1 Grond- en vastgoedbeleid en (transitie)opgaven**

Bestuurlijke besluitvorming én verantwoording over de ruimtelijke projecten vindt nu vooral plaats tegen de achtergrond van het financiële resultaat van de grondexploitatie. Het grond- en vastgoedbeleid werd in het verleden vooral ingezet om 'van bovenaf' greep te houden op de stedelijke ontwikkeling en daarmee te kunnen sturen op ruimtelijke ordening, (volks)huisvestingsdoelen, sociaal-maatschappelijke en culturele huisvestingsdoelen maar ook huisvesting voor werkgelegenheid (kantoren en bedrijven). Gebiedsontwikkeling gaat echter verder dan de ruimtelijke opgave alleen. Het gaat er juist om diverse waarden in een gebied te versterken.

Grond- en vastgoedbeleid kan daarnaast (ook) een instrument zijn om ander sectoraal beleid van de gemeente te ondersteunen zoals bijvoorbeeld gezondheid en veiligheid, energietransitie en klimaatbestendigheid. De majeure transitieopgaven waar gemeenten voor staan die concreet samenkomen in beleidsontwikkelingen kunnen zodoende ondersteund worden in het grond- en vastgoedbeleid. Daarbij kunnen deze thema's centraal gesteld worden in de investeringskeuzes die gemaakt worden. Een voorbeeld hiervan is de nota grondbeleid 'Koersen op waarden' van de gemeente Eindhoven<sup>3</sup>. De gemeente Eindhoven wil haar grondbeleid zodanig inzetten, dat zij de komende jaren vooruitkomen op een viertal thema's, te weten innovatie, duurzaamheid, economie/werkgelegenheid en inclusiviteit. In de nota grondbeleid wordt verder beschreven dat de gemeente Eindhoven waardecreatie centraal stelt en daartoe de gewenste maatschappelijke effecten, met bijbehorende financiële waarestromen, in beeld brengt en realiseert. De gemeente Eindhoven gaat van een traditionele grondexploitatie naar een zogenaamde 'total-life-cycle' benadering waarbij de hele levenscyclus meetelt, van eerste initiatief tot en met exploitatie. Hierbij zijn, naast het financieel rendement, maatschappelijke waarden derhalve van groot belang.

### **2.2 Een andere benadering(swijze)**

Het (geactualiseerde) Grond- en Vastgoedbeleid kan als belangrijk middel dienen voor het realiseren van de majeure transitieopgaven, zoals energietransitie en klimaatadaptie, waar de gemeente Maastricht voor staat. Zo blijkt ook uit de discussienotitie in het kader van de totstandkoming van de nieuwe Omgevingsvisie Maastricht 2040. Dit vraagt wel om een andere benadering en een bredere kijk dan alleen het directe resultaat uit de gebiedsontwikkeling, zijnde het realiseren van bouwgrond en het bijbehorende financiële resultaat uit de grondexploitatie. Het grond- en vastgoedbeleid kan (meer dan tot nu toe) als verbindend beleid worden gezien tussen de diverse primaire sectorale beleidsdoelstellingen van de gemeente en als instrument gebruikt worden om bij te dragen

---

<sup>2</sup> In dat kader vindt er nauwe afstemming plaats met de procesmanagers van de Omgevingsvisie en de Omgevingswet.

<sup>3</sup> Nota Grondbeleid 2017-2021 'Koersen op waarden' van de gemeente Eindhoven, raadpleegbaar via: <https://www.eindhoven.nl/sites/default/files/2017-09/Koersen%20op%20waarden%20%20Nota%20Grondbeleid%202017-2021.pdf>.

aan de maatschappelijke behoeften. Grond- en vastgoedbeleid waarin de maatschappelijke behoeften, die aanleiding zijn om tot ontwikkeling te willen komen, centraal staan bij de keuzes die worden gemaakt. Dit is ook in lijn met de doelstelling van de Ow, namelijk het realiseren van een gezonde fysieke leefomgeving en goede omgevingskwaliteit, met een doelmatig gebruik van die omgeving voor het realiseren van maatschappelijke functies.

Het geactualiseerde Grond- en Vastgoedbeleid zal alsdan onder meer bijdragen aan:

- het beter en sneller bereiken van de doelen van de Ow;
- een betere uitvoering van (de ambities van de gemeente uit) de Omgevingsvisie;
- het beter en sneller verwezenlijken van beleidsinhoudelijke doelstellingen van de gemeente met betrekking tot gebruik, beheer en ontwikkeling van de fysieke leefomgeving; en
- een betere werking van de grond- en vastgoedmarkt.

### *Voorstel voor een andere invulling*

Steeds vaker is het onderscheid dat van oudsher tussen de twee beleidsterreinen bestond, grond voor (her)ontwikkeling voor bouwgronden en vastgoed voor (her)ontwikkeling van gebouwen, niet meer expliciet te leggen. Zo is er bij de herontwikkeling van bouwgronden veelal bebouwing in het gebied aanwezig en vindt er bij de verkoop van gemeentelijk vastgoed steeds vaker functiewijziging en sloop/(ver)nieuwbouw plaats. Doorgaans kunnen (binnenstedelijke) ontwikkelingen waarbij vastgoed wordt verkocht, bestaand vastgoed wordt gesloopt/verbouwd, functiewijzigingen en/of gebiedsontwikkelingen plaatsvinden, dan ook niet meer los van elkaar worden gezien.

Voorgesteld wordt om in het geactualiseerde Grond- en Vastgoedbeleid een bredere aanpak c.q. benaderingswijze, welke aldus van toepassing zal zijn op beide beleidsonderdelen, uit te werken die beoogt een zo optimaal mogelijk integraal resultaat weer te geven, waarbij zowel het maatschappelijk rendement als het integraal financieel rendement wordt betrokken. Hierbij staat het maatschappelijke effect van bijvoorbeeld een gebiedsontwikkeling centraal en er zal worden gekeken naar het integrale resultaat van zo'n gebiedsontwikkeling. Maatschappelijke waarden en de daarbij behorende kosten en opbrengsten worden hierbij afgezet tegen (directe) financiële resultaten. De benadering gaat (ook) uit van de gehele levensfase van een project of gebied. Niet louter de opbrengsten zullen een rol spelen maar ook andere effecten waarmee een gebiedsontwikkeling zou kunnen bijdragen aan een gezonde leefomgeving of aan meer werkgelegenheid. Het financiële resultaat zal voortaan niet leidend zijn bij een gebiedsontwikkeling maar onderdeel van het integrale resultaat waarbij gestuurd zal worden op een optimaal resultaat. Zo kunnen bijvoorbeeld maatschappelijke effecten, zoals het bijdragen van een gebiedsontwikkeling aan een gezonde leefomgeving of aan meer werkgelegenheid, worden afgewogen tegen de financiële investering in een gebiedsontwikkeling. Een vergelijkbaar voorbeeld is de maatschappelijke kosten-batenanalyse<sup>4</sup> met betrekking tot de Scharnerweg en het project "Skills in de stad"<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> Een maatschappelijke kosten-batenanalyse ("MKBA") is een kosten-batenanalyse waarbij de kosten en baten voor een gehele maatschappij worden beschouwd. De berekening houdt rekening met externe effecten zoals het klimaat maar ook effecten op bijvoorbeeld de werkgelegenheid tijdens de aanleg, het onderhoud en de exploitatie (baten). In een MKBA kunnen financiële en niet-financiële kosten en baten opgenomen worden.

<sup>5</sup> Sociaal-maatschappelijke vraagstukken als schooluitval en jeugdwerkloosheid zorgen voor circa 145.000 jongeren zonder startkwalificatie. Met het project Skills in de stad willen het Rijksvastgoedbedrijf en de Rijksbouwmeester leegstaand publiek vastgoed inzetten om arbeidsparticipatie aan de onderkant van het functiegebouw te bevorderen. Door leren, werken, wonen en coaching in combinatie aan te bieden in een concreet

Het bovengenoemde optimale resultaat is het best mogelijke financiële resultaat van de grondexploitatie dat in de context van de maatschappelijk gewenste gebiedsontwikkeling en de bijbehorende integrale businesscase behaald kan worden. Bij een dergelijke aanpak is het Grond- en Vastgoedbeleid nog steeds een ondersteunend instrument doch gebeurt dit echter op een andere manier en met een andere, bredere betrokkenheid van de gemeente, bijvoorbeeld in termen van aanwendbare andere financiële stromen die de Programmabegroting kent, dan wel andere financieringsbronnen niet zijnde afkomstig van de gemeente. Zo zal het financiële rendement worden afgezet tegen het maatschappelijk rendement om zo te kunnen beoordelen of een ontwikkeling gewenst is. De afweging binnen de integrale businesscase levert alsdan een integrale totaalafweging op waardoor bestuurlijke keuzes overzichtelijk(er) gemaakt kunnen worden. De verankering van de bredere maatschappelijke en financiële benadering in het vastgoedbeleid is, ten opzichte van de gemeente Eindhoven, nieuw. Het zal hier namelijk niet enkel om gebiedsontwikkeling met accent op de grondexploitatie gaan, maar ook over gebiedsontwikkeling met het accent op vastgoedexploitatie (herbestemming/transformatie).

De traditionele grondexploitatie wordt in de hiervoor beschreven aanpak dus breder beschouwd, met meer waarden die een rol spelen, en langer daar de hele levenscyclus van een gebied meetelt. Het voorstel is derhalve om te kiezen voor een andere invulling en (dus) voor een geactualiseerd Grond- en Vastgoedbeleid dat de visie uitdraagt om gebiedsontwikkelingen bij te laten dragen aan een zo optimaal mogelijk integraal resultaat. De wijze van totstandkoming van de (inhoud van de) geactualiseerde Kadernota is ook anders dan bij een klassieke nota grond- en vastgoedbeleid waar het einddoel/de uitkomst min of meer vastligt. De Kadernota wordt namelijk gevoed vanuit diverse betrokkenen en er dienen in de loop van het proces een aantal keuzes gemaakt te worden die de uitkomsten van de Kadernota (sterk) kunnen beïnvloeden<sup>6</sup>. Daarnaast dient nader onderzocht te worden of, en hoe, de bredere strategische benaderingswijze uitgewerkt c.q. geconcretiseerd kan worden. In die zin is het derhalve ook een hele andere benaderingswijze.

gebouw, worden gemeenten, bedrijfsleven, onderwijs en andere partijen in staat gesteld om de doelstellingen uit het regeerakkoord met betrekking tot arbeidsparticipatie, mbo onderwijs en integratie beter en sneller te realiseren.

<sup>6</sup> Zoals bijvoorbeeld de maatschappelijke thema's en de belangrijkste financiële geldstromen.

### **3. Ontwikkelingen**

#### **3.1 Ontwikkelingen in de samenleving**

Er tekenen zich, zoals blijkt uit de discussienotitie van de Omgevingsvisie, op dit moment drie grote ontwikkelingen af in de samenleving. Ontwikkelingen waar de gemeente geen directe invloed op heeft doch die grote impact hebben op Maastricht en daarmee cruciaal zijn voor het realiseren van de gemeentelijke (Omgevings)visie(s). Het betreft met name klimaatverandering, de verandering van de wereldeconomie en verandering van de samenleving. Klimaatverandering maakt het streven naar klimaatneutraliteit (mitigatie) en klimaatbestendigheid (adaptatie) tot urgente opgaven. De transitie van fossiele energiebronnen naar duurzame energiebronnen is één van de grootste uitdagingen voor de fysieke leefomgeving van Nederland voor de komende decennia. Daarnaast wordt het weer in Nederland steeds extremer. We dienen ons dan ook beter te wapenen tegen de gevolgen van de klimaatverandering, zoals wateroverlast, vorstschade aan wegen, hittestress en andere gevolgen van meer extreme weersomstandigheden.

De wereldeconomie verandert en de concurrentie tussen stedelijke regio's neemt toe. Het is voor onze stad dan ook van belang om de concurrentiepositie te versterken en de agglomeratiekracht van Zuid-Limburg te optimaliseren. Dit om ervoor te zorgen dat Maastricht sterk en vitaal blijft voor de toekomstige generaties en om het wegtrekken van talent tegen te gaan.

De samenleving verandert zelf ook. Dit onder meer door verdergaande individualisering, ruimere toegang tot informatie en de opkomst van sociale. Daarbij neemt de bevolking in Maastricht toe, doch niet met de snelheid of orde van grootte als tientallen jaren geleden. Ook de behoeften van de samenleving veranderen, zo is werk bijvoorbeeld minder plaatsgebonden en neemt de mobiliteit toe.

Grond- en vastgoedbeleid speelt bij alle bovengenoemde opgaven en ontwikkelingen een belangrijke rol. Vanwege de decentralisaties in het beleid voor de fysieke leefomgeving zijn het opgaven waarvan de realisatie steeds meer bij de gemeente ligt. Het grond- en vastgoedbeleidsinstrumentarium dient de gemeente en andere betrokken partijen, zoals marktpartijen, in staat te stellen om deze opgaven samen te kunnen aanpakken. De majeure transitieopgaven vormen het kader voor lokale en regionale inpassings- en aanpassingsvraagstukken voor bijvoorbeeld woongebieden, werklocaties, groen en voorzieningen. Het gaat dan om concretere opgaven als sloop, binnenstedelijke transformaties, verwezenlijking van nieuwe woongebieden, herstructurering van bedrijventerreinen, aanpak van leegstaand vastgoed en behoud van aantrekkelijke winkelgebieden.

#### **3.2 Juridische ontwikkelingen**

##### *3.2.1 Juridische ontwikkelingen; de Omgevingswet*

Het huidige omgevingsrecht is verdeeld over tientallen wetten en honderden algemene maatregelen van bestuur en ministeriële regelingen. De Ow integreert de gebiedsgerichte onderdelen van de huidige omgevingsrechtelijke wetten in één wet met één samenhangend stelsel van planning, besluitvorming en procedures.

Er zijn vier verbeterdoelen door de regering geformuleerd, die met de wet dienen te worden bereikt, te weten:



- het vergroten van de inzichtelijkheid, de voorspelbaarheid en het gebruiksgemak van het omgevingsrecht;
- het bewerkstelligen van een samenhang en de benadering van de fysieke leefomgeving en het beleid, besluitvorming en regelgeving;
- het vergroten van de bestuurlijke afwegingsruimte door een actieve en flexibele aanpak mogelijk te maken voor het bereiken van doelen voor de fysieke leefomgeving; en
- het versnellen en verbeteren van besluitvorming over projecten in de fysieke leefomgeving.

De Omgevingsvisie is één van de zes nieuwe instrumenten die de Omgevingswet introduceert. De Omgevingsvisie komt in de plaats van de huidige structuurvisie, die we thans kennen in de Wet ruimtelijke ordening. De Omgevingsvisie is een politiek bestuurlijk document dat een integrale visie inhoudt voor de ontwikkeling van de fysieke leefomgeving op de lange termijn. De Omgevingsvisie heeft dan ook een breder bereik dan de huidige structuurvisie.

### *3.2.2 Juridische ontwikkelingen; de Omgevingsvisie*

De gemeente Maastricht werkt sinds een aantal jaren aan de implementatie van de Ow. De Omgevingsvisie is het eerste instrument dat in Maastricht wordt opgeleverd in het kader van de implementatie van de Omgevingswet. De Omgevingsvisie vervangt alsdan de oude structuurvisie. De Omgevingsvisie concentreert zich op het fysieke domein, maar is integraal van aard: sociale, economische en fysieke vraagstukken zijn in samenhang beschouwd en vervolgens vertaald naar het fysieke domein. De Omgevingsvisie is gericht op het benoemen van de belangrijkste ambities en opgaven om de gemeente Maastricht aantrekkelijk en toekomstbestendig te houden. Ook geeft de Omgevingsvisie een visie op het gebruik, beheer en bescherming van de leefomgeving.

De gemeente is - in navolging van de Omgevingswet- aldus op weg naar één integrale Omgevingsvisie voor de leefomgeving. Het begrip 'leefomgeving' is hierbij nadrukkelijk breder dan alleen de ruimtelijke aspecten. Ook de fysieke vertaalslag van maatschappelijke opgaven zoals verduurzaming, gezondheid, veiligheid, economie en cultuur zullen meegewogen en beschreven worden in de Omgevingsvisie. Het doel van de Omgevingsvisie is het op integrale en uitnodigende wijze vastleggen van een integrale visie op de gevraagde ontwikkeling en kwaliteit van de leefomgeving in de stad. Om in het visievormingsproces tot een breed maatschappelijk draagvlak te komen, wordt een participatietraject gestart dat parallel aan de interne beleidsuitwerkingen plaatsvindt. Voor het participatietraject wordt onderscheid gemaakt tussen vier doelgroepen, om input te leveren voor de Omgevingsvisie:

1. bewoners;
2. strategische partners;
3. specifieke doelgroepen; en
4. gemeenteraad.

Als motto voor de Omgevingsvisie wordt voorgesteld: 'Maastricht, Stad van Verbindingen'. De gemeente Maastricht stelt hieromtrent (op dit moment) drie verbindende thema's centraal voor het toekomstige strategische beleid voor de fysieke leefomgeving richting 2040. Waarbij geldt dat het denken in verbindingen bij elk van deze drie thema's van belang is. De drie thema's spelen in op grote opgaven en zijn:

1. Stad van beleving en ontmoeting;
2. Gezonde en leefbare stad; en
3. Regionale netwerkstad.

### *13.2.3 Juridische ontwikkelingen; de Aanvullingswet grondeigendom Omgevingswet*

Het onderwerp (grond)eigendom is buiten de Ow gehouden. Via de Aanvullingswet grondeigendom Omgevingswet (hierna: "**de Aanvullingswet**") wordt de Ow aangevuld. Grondeigendom is onlosmakelijk verbonden met, en noodzakelijk voor, het beheren, gebruiken en ontwikkelen van de fysieke leefomgeving. De maatschappelijke doelen van de Ow kunnen alleen worden bereikt indien ook instrumenten kunnen worden ingezet die grondeigendom raken. Daarom heeft het kabinet voorgesteld om het instrumentarium voor grondeigendom met dit wetsvoorstel integraal onderdeel te maken van de Ow.

Met de Aanvullingswet wil het kabinet bestuursorganen wettelijke instrumenten in handen geven die passen bij veranderende / nieuwe ruimtelijke opgaven. Het kabinet wil ruimere mogelijkheden bieden voor een vraaggerichte en flexibele aanpak van het grondbeleid, voor uitnodigingsplanologie<sup>6</sup>, organische gebiedsontwikkeling en faciliterend grondbeleid. De mogelijkheden voor een faciliterend grondbeleid worden verruimd en versterkt. De Aanvullingswet gaat eveneens zorgen voor het samenbrengen, vereenvoudigen en harmoniseren van bestaande instrumenten voor grondbeleid zoals het voorkeursrecht, onteigening en de bestaande regeling voor het (gemeentelijk) kostenverhaal bij gebiedsontwikkelingen. Daarmee is de overheid beter in staat om in te spelen op de huidige en toekomstige maatschappelijke opgaven in de fysieke leefomgeving. De Aanvullingswet zal ook m.b.t. het gemeentelijk vastgoed toegepast (kunnen) worden.

---

<sup>6</sup> Bij uitnodigingsplanologie bepalen overheden op hoofdlijnen waar ruimtelijke (geen) veranderingen gewenst zijn. Het is planologie waarbij overheden zich uitnodigend en faciliterend opstellen tegenover initiatiefnemers en waarbij zij van tevoren niet limitatief benoemen wat (niet) mag.

## 4. Het Grond- en Vastgoedbeleid

Hieronder zal nader worden ingegaan op de voornaamste (beleids)uitgangspunten van het vigerende Grond- en Vastgoedbeleid.

### 4.1 Het grondbeleid

#### *Vormen van grondbeleid*

De gemeente heeft de keuze tussen grofweg (een combinatie van) drie vormen van grondbeleid, namelijk:

- actief grondbeleid, waarbij de gemeente in het kader van gebiedsontwikkelingen enerzijds gronden koopt, bouw- en woonrijp maakt en weer als bouwterreinen ten behoeve van opstalrealisatie verkoopt, en anderzijds opstallen koopt, sloopt / herontwikkelt en verhuurt dan wel verkoopt. Aankopen van gronden ten behoeve van bijvoorbeeld de aanleg van infrastructuur, vergroening voor natuurontwikkeling of klimaattransitie dan wel aankopen van vastgoed voor huisvestingsdoelen worden hier derhalve niet mee bedoeld;
- faciliterend grondbeleid, waarbij de grond in handen is van particuliere eigenaren en de gemeente de locatieontwikkeling overlaat aan private initiatieven en de kosten van de aanleg van publieke voorzieningen op die eigenaren verhaalt; en
- publiek-private samenwerking, waarbij de gemeente en private partijen hun gronden inbrengen in een gezamenlijke onderneming die de gronden exploiteert dan wel in een andere samenwerkingsvorm verder in exploitatie brengt.

De gemeente kan actief en faciliterend grondbeleid voeren of combinaties daarvan (situationeel grondbeleid). Bij een actief grondbeleid kan de gemeente optimaal sturen in, en aanjagen van, locatieontwikkelingen, en heeft meer regie op het behalen van gemeentelijke doelstellingen en op de kwaliteit en fasering van plantontwikkeling. Bij een passief grondbeleid kan de gemeente minder sturen op het programma, de te leveren kwaliteiten, de fasering et cetera. Wat betreft financiële risico's geldt dat deze in de regel groter zijn bij een actief grondbeleid dan bij een faciliterend grondbeleid. Het grotere risico bij actief grondbeleid is vooral te herleiden tot de veelal grotere (voor)investeringen die de gemeente doet voor een locatieontwikkeling. Bij faciliterend grondbeleid zijn de financiële risico's vanwege gepleegde (voor)investeringen beduidend geringer. Een voordeel van actief grondbeleid daarentegen is dat de gemeente in de gelegenheid is om de eventuele rendementen uit grondexploitaties in te zetten als vereveningsmiddel in van gemeentewege evenzeer wenselijk geachte maar niet-kostendekkende locatieontwikkelingen. Bij een passief grondbeleid kan de gemeente (uiteraard) geen 'winst op de grondexploitatie' maken en is slechts kostenverhaal aan de orde.

#### *De rol van de gemeente*

In 2012 ontstond voor de gemeente Maastricht een expliciet afwegingsmoment ten aanzien van haar rolopvatting op het gebied van de toekomstige regievoering en richting geven aan de ruimtelijk-fysieke ontwikkelingen van de stad. De wijze en mate van inzet van het beschikbare grondbeleidsinstrumentarium is in het kader van deze ruimtelijke ordeningstaak van de gemeente een belangrijke ondersteunende factor. De gemeente Maastricht heeft (destijds) afscheid genomen van een traditioneel generiek actief grondbeleid en dit teruggebracht naar een actieve rol op de grond- en vastgoedmarkt met maatwerk. De gemeente voert sedertdien enkel een actief grondbeleid voor zover het de

acht brandpunten betreffen (i.c. Belvédère; Herstructureringswijken West en Noord-Oost; Randwyck; Binnenstad overig (Palace, wonen boven winkels, aanloopstraten e.d.); A2; Maaskruisend verkeer, Gebiedsontwikkeling Maastricht – Valkenburg inclusief Geusselt en Beatrixhaven. Voor de overige gebieden geldt sindsdien een genuanceerdere aanpak.

Wanneer in geval van private initiatieven voor locatie- of gebiedsontwikkeling om gemeentelijke medewerking wordt verzocht, dient de gemeente eerst te besluiten daar al dan niet haar medewerking aan te verlenen. Indien dergelijke particuliere initiatieven plaatsvinden in gebiedsdelen die geen onderdeel uitmaken van de brandpunten, kunnen deze concurrentie vormen met de programma's in de brandpunten en daardoor minder gewenst zijn. Daarentegen kunnen ze uit het oogpunt van ruimtelijke kwaliteit juist wel gewenst zijn. Ingevolge het huidige beleid treedt de gemeente buiten de aangewezen brandpunten voornamelijk regulerend en kaderstellend op door middel van het publiekrechtelijke instrumentarium<sup>7</sup>. Daarbij geldt voor private initiatieven op dit moment een 'nee, tenzij'-benadering. Bekeken zal worden of, in het kader van de actualisering, het 'nee, tenzij-principe' kan worden vervangen door een 'ja, mits-benadering'.

Als een privaat initiatief doorgang kan vinden, geldt thans als uitgangspunt het wettelijk verplichte gemeentelijke kostenverhaal, met als voorkeur een anterieure exploitatieovereenkomst<sup>8</sup> en als achtervang een exploitatieplan<sup>9</sup>. Alvorens een anterieure overeenkomst wordt gesloten wordt overigens een intentieovereenkomst met de initiatiefnemer aangegaan om zodoende de (eerste) gemeentelijk apparaatskosten bij ontwikkelingsinitiatieven veilig te stellen.

Publiek-private samenwerking (PPS) is een samenwerkingsverband waarbij overheid en bedrijfsleven, met behoud van eigen identiteit en verantwoordelijkheid, gezamenlijk een project realiseren op basis van een heldere taak- en risicoverdeling. Ten aanzien van PPS geldt dat, gezien de ervaring daarmee en gelet op het belang van risicospreiding bij (toekomstige) investeringen, de inzet van het instrument daar waar mogelijk wordt ingezet (zoals bijvoorbeeld Belvédère). Omdat de grote, langlopende PPS-projecten niet crisisbestendig zijn gebleken, doet de gemeente dat echter op een kleinschaliger niveau. Daarbij is het beleid uit de gemeentelijke PPS-nota van 2001, om bij het aangaan van een PPS stapsgewijs te werken, nog steeds van toepassing.

### *Aankoopbeleid*

Bij het voeren van regie kan de eigendomspositie van de gemeente in een bepaalde locatieontwikkeling een belangrijke en doorslaggevende factor zijn. Om die eigendomspositie te kunnen verkrijgen is het van cruciaal belang dat het college in voldoende mate in staat is om zo vroeg mogelijk op de vastgoed- en grondmarkt te acteren. Hiermee kan de gemeente tevens bepaalde ongewenste ontwikkelingen die vanwege een verouderd planologisch kader niet met publiekrechtelijke instrumenten te verhinderen zijn, voorkomen of tegengaan door zelf gronden of vastgoed te verwerven. In

---

<sup>7</sup> Hiervan kan bij raadsbesluit worden afgeweken.

<sup>8</sup> Een anterieure exploitatieovereenkomst is een privaatrechtelijke overeenkomst tussen gemeente en exploitant over een grondexploitatie, gesloten vóór de vaststelling van een planologische maatregel, waarin de exploitant zich verplicht tot het betalen van een bijdrage in de kosten die door de gemeente gemaakt moeten worden om de grondexploitatie mogelijk te maken.

<sup>9</sup> Een exploitatieplan is een plan als bedoeld in artikel 6.12, lid 1, van de Wet ruimtelijke ordening.

2012 heeft de gemeente zodoende gekozen om het proactieve verwervingsbeleid<sup>10</sup> te continueren en aan te vullen met een mogelijkheid voor strategische aankopen, bedoeld om op kleine schaal ongewenste ontwikkelingen tegen te gaan (of gewenste ontwikkelingen mogelijk te maken).

## **4.2 Het vastgoedbeleid**

De rol van de gemeentelijke vastgoedportefeuille is eveneens faciliterend en ondersteunend aan wat de gemeente als beleid wenst door te voorzien in huisvestingsbehoeften. Vastgoed wordt ingezet als middel om beleid te ondersteunen zoals bijvoorbeeld op het gebied van maatschappelijk vastgoed. Evenals bij het grondbeleid wordt ook bij het vastgoedbeleid het inzetten van de vastgoedportefeuille noodzakelijk geacht om strategisch sturing te kunnen geven aan de stedelijke ontwikkeling.

Maatschappelijke en financiële doelstellingen zijn de dragers van het vastgoedbeleid. Het vastgoedbeleid heeft te maken met concrete vragen als de prijsstelling van het onroerend goed en het opstellen van een onderhoudsplanning. In het vormgeven van het vastgoedbeleid is het de kunst om de antwoorden op operationele vragen te laten aansluiten bij de strategische doelen van de gemeente.

Vastgoedbeheer verloopt via een cyclisch proces. De behoefte aan gemeentelijk en maatschappelijk vastgoed is geen constante. Demografische en economische ontwikkelingen in Maastricht en veranderingen in landelijke regelgeving zorgen ervoor dat de vraag naar vastgoed verandert. Bij een veranderende samenstelling van de bevolking hoort een andere behoefte aan voorzieningen. Waardeontwikkeling van bepaalde delen van het vastgoed kan aanleiding geven tot aanpassing van de vastgoedportefeuille.

In het Grond- en Vastgoedbeleid wordt een tweedeling gemaakt in het vastgoedbeleid op gebouw- of objectniveau en op portefeuilleniveau. Het gebouw- of objectniveau richt zich enerzijds op het exploiteren via beheer en onderhoud en anderzijds op de gewenste veranderingen in de portefeuille, te weten gebouwen die dienen te worden toegevoegd of afgestoten, dan wel een ingrijpende verandering dienen te ondergaan. Op portefeuilleniveau is sprake van een meerjarig programma voor het vastgoed, gericht op kwalitatief goede huisvesting tegen zo laag mogelijke kosten en een maximale bezetting van de gebouwen.

### *Gemeentelijk vastgoed*

Het vastgoedbeleid heeft betrekking op gemeentelijke eigendommen in de vorm van opstallen / vastgoedobjecten op en in de grond (parkeergarages) en op gemeentelijke eigendommen in de vorm van grond. Het gemeentelijk vastgoed onderscheiden we in zes categorieën, te weten:

- huisvesting voor de eigen bestuurlijke en ambtelijke organisatie (categorie 1 );
- onderwijs (primair, voortgezet en speciaal) (categorie 2);
- maatschappelijk vastgoed (categorie 3):

---

<sup>10</sup> Proactief aankoopbeleid houdt in dat gronden en / of vastgoed door het college eigenstandig kunnen worden verworven in die gebieden en voor die doeleinden, waarvoor door de gemeenteraad op één of andere wijze beleid is vastgesteld. Het college legt ten aanzien van de proactieve aankopen achteraf verantwoording af aan de raad.

- culturele voorzieningen;
- welzijnsvoorzieningen; en
- sport: gebouwen en terreinen;
- overig vastgoed, onder andere commercieel vastgoed (winkels en kantoren) (categorie 4.);
- tijdelijk beheer van verworven gronden en gebouwen; (categorie 5) en
- onbebouwde terreinen<sup>11</sup> (in afwachting van toekomstig gebruik) (categorie 6).

De openbare ruimte kent zijn eigen kader en valt buiten het vastgoedbeleid.

---

<sup>11</sup> De onbebouwde terreinen zijn eigenlijk te rekenen tot het tijdelijk beheer en zijn nog geen vastgoed.

## 5. Vervolgproces (van de startnotitie)

### 5.1 Procedure en werkwijze

Voor het uitwerken van de startnotitie tot een geactualiseerd Grond- en Vastgoedbeleid wordt de navolgende procedure en werkwijze voorgesteld.

De startnotitie in concept is allereerst ambtelijk besproken<sup>12</sup>. Daarna is de startnotitie in concept, na verwerking van ambtelijk op- en/of aanmerkingen, besproken tijdens het portefeuillehouderoverleg, zodat de startnotitie tijdens een collegevergadering kan worden besproken. Nadat de startnotitie door het college is vastgesteld zal er een raadsinformatiebrief inzake (het proces van) de actualisering van het Grond- en Vastgoedbeleid worden verstuurd.

De actualisering zal vervolgens in 2 fases worden opgesplitst. De planning is (grotendeels) afgestemd op de planning van de Omgevingsvisie, met dien verstande dat indien dat proces vertraagt, het proces van het Grond- en Vastgoedbeleid ook zal vertragen. In beide fases zal aandacht worden besteed aan de afstemming met, en de aanhaking bij, het proces (inzake het opstellen) van de Omgevingsvisie.<sup>13</sup>

Voorafgaand aan de vaststelling van het geactualiseerde Grond- en Vastgoedbeleid zal eerst een discussienotitie (fase 1) worden opgesteld waarin de (kaders inzake de) te heroverwegen uitgangspunten van het Grond- en Vastgoedbeleid worden beschreven, alsmede in hoeverre het beleid op bepaalde punten uitwerking of herziening behoeft (het instrumentarium). Tevens wordt omschreven of beleid voor bepaalde thema's nieuw gevormd dient te worden en zal de bredere benaderingswijze (de strategie) nader worden omschreven en geconcretiseerd. De discussienotitie wordt op ambtelijk als op college- en raadsniveau (informatieronde) besproken binnen de gemeente. De uitkomsten worden vervolgens meegenomen bij het opstellen van het Grond- en Vastgoedbeleid. Het geactualiseerde Grond- en Vastgoedbeleid zal daarna in het tweede kwartaal van 2020 aan de gemeenteraad ter vaststelling worden aangeboden (fase 2).

#### *Fase 1*

Indien de gemeente voor een dergelijke benaderingswijze kiest zijn er een aantal belangrijke stappen die doorlopen dienen te worden om te komen tot een geactualiseerd Grond- en Vastgoedbeleid. De stappen zijn grofweg als volgt:

- **Stap 1: Draagvlak en input;** om deze stap te doorlopen zijn verkennende gesprekken nodig met interne stakeholders<sup>14</sup>. Daarna(ast) zullen een aantal bijeenkomsten/werksessies worden georganiseerd met interne stakeholders van verschillende beleid disciplines. Dit om draagvlak te creëren voor de voorgestelde benaderingswijze (strategie) en om tot een (eerste) inventarisatie te komen van de te heroverwegen (beleids)uitgangspunten van het Grond- en Vastgoedbeleid

---

<sup>12</sup> In het PO Ontwikkeling en vervolgens in het MTsb.

<sup>13</sup> De globale planning van het proces van de Omgevingsvisie is weergegeven in paragraaf 4.2.

<sup>14</sup> Met de portefeuillehouder(s), (Team)Managers en (beleids)medewerkers van de navolgende sectorale beleidsvelden: Bedrijfsvoering en Control, Vastgoed, Economie en Cultuur, Wonen en Leefkwaliteit, Cultureel Erfgoed en Ruimtelijke Kwaliteit en Sociale Zekerheid, Onderwijs en Sport. Door de Managers van Economie en Cultuur, Ontwikkeling, Ruimte en Sociaal (en de Teammanager Vastgoed), zijn/worden vertegenwoordigers aangewezen die namens een organisatieonderdeel spreken/participeren.

(instrumentarium), zoals een actieve of een faciliterende rol van de gemeente, afschrijvingen van gemeentelijk vastgoed, de uitgangspunten t.a.v. een sluitende businesscase t.a.v. exploitatie en financieringstekorten, duurzaamheid en toegankelijkheid. Zowel het evalueren als het actualiseren van het Grond- en Vastgoedbeleid komt hierbij aan bod.

- **Stap 2: Bepaling thema's, geldstromen en overige uitgangspunten;** vervolgens dienen de maatschappelijke prioritaire thema's en de belangrijkste financiële geldstromen (onder andere uit de gebiedsontwikkelingen) die, mede voortkomend uit de gekozen maatschappelijke thema's, de gemeentelijke begroting beïnvloeden, nader bepaald te worden. Hiermee komt het integraal rendement tot stand. Tevens zullen de (kaders inzake de) te heroverwegen uitgangspunten van het Grond- en Vastgoedbeleid tijdens deze stap geconcretiseerd worden alsmede in hoeverre het beleid op bepaalde punten uitwerking of herziening behoeft. Hiertoe zullen een aantal verdiepende bijeenkomsten/werksessies<sup>15</sup> met ambtelijke en bestuurlijke stakeholders georganiseerd worden en zullen de belangrijkste strategische partners van de gemeente worden geconsulteerd<sup>16</sup>.
- **Stap 3: Opstellen discussienotitie;** de uitkomsten van de gesprekken en bijeenkomsten tijdens stap 1 en 2 zullen vertaald worden in de discussienotitie zodat deze, nadat het op ambtelijk niveau is besproken, kan worden vastgesteld door het college en kan worden behandeld in een informatieronde.

## *Fase 2*

- **Stap 4: Opstellen herijkte Kadernota;** nadat de discussienotitie is vastgesteld en besproken, kunnen de beleidsuitgangspunten en de benaderingswijze nader worden uitgewerkt in (een concept van) het geactualiseerde Grond- en Vastgoedbeleid. Het geactualiseerde Grond- en Vastgoedbeleid zal vervolgens zowel op ambtelijk<sup>17</sup> als op college- en raadsniveau besproken en vastgesteld worden.

---

<sup>15</sup> De vastgestelde startnotitie zal hierbij als basis dienen voor de bijeenkomsten en hierbij kan verder met korte presentaties/pitches gewerkt worden om het gesprek te voeren en de stakeholders te inspireren om voor een de bredere aanpak te gaan.

<sup>16</sup> Voor de consultatie van strategische partners van de gemeente en marktpartijen zal een themasessie georganiseerd worden waarin diverse thema's uit het Grond-/en Vastgoedbeleid worden gewisseld teneinde langs die weg te vernemen hoe de markt tegen het beleid aankijkt. Bijvoorbeeld om een keuze te maken over de rol van de gemeente op de grondmarkt en PPS.

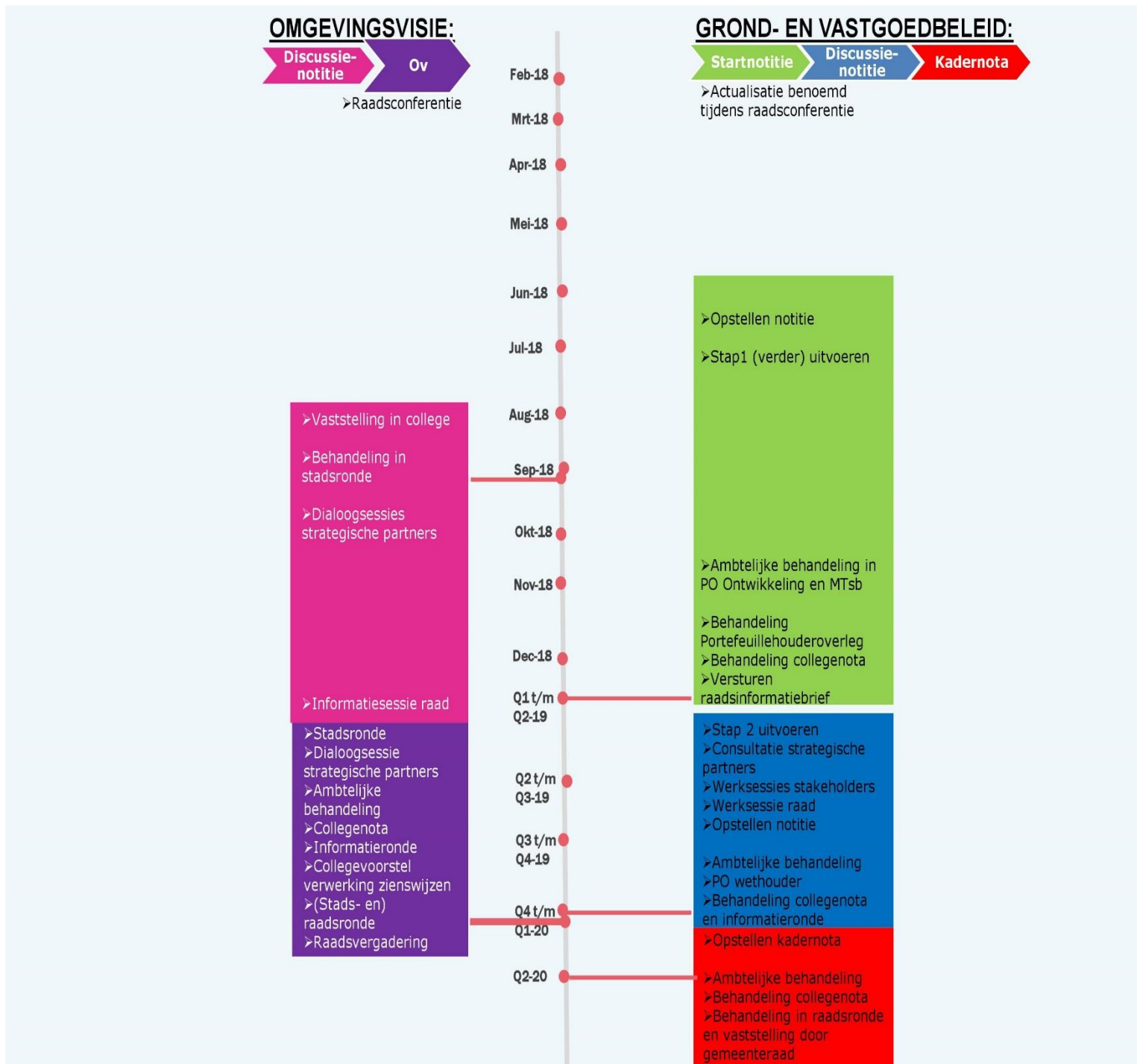
De exacte vorm en inhoud zal nader afgestemd worden met de projectleider van de Omgevingsvisie en de samenstelling van de genodigden zal in overleg met de sectorale beleidsvelden Ruimte, Sociaal en Economie en Cultuur plaatsvinden.

<sup>17</sup> In het MO Vastgoed, PO Ontwikkeling en vervolgens in het MTsb.



## 5.2 Planning

Voor het uitwerken van de startnotitie (in concept) tot een geactualiseerde Grond- en Vastgoedbeleid wordt de navolgende, in een tijdlijn weergegeven, globale planning<sup>18</sup> voorgesteld. Hierin is tevens de globale planning van de Omgevingsvisie, vanaf het moment dat de discussienotitie is vastgesteld, weergegeven<sup>19</sup>.



<sup>18</sup> Dit betreft een streefplanning, exacte data zijn afhankelijk van het verloop van het proces (van de Omgevingsvisie) en de agenda van de raad.

<sup>19</sup> Hierin zijn (ook) belangrijke mijlpalen van beide beleidsstukken opgenomen.