

# Nota Grondbeleid 2016

## Gemeente Leidschendam-Voorburg



# Inhoudsopgave

## **Samenvatting**

- 1. Inleiding**
- 2. Grondbeleid Leidschendam-Voorburg: situationeel grondbeleid**
- 3. Relevante beleidsnota's en regelgeving voor het grondbeleid**
- 4. De uitvoering van het grondbeleid: organisatie en rolverdeling**

# Nota Grondbeleid 2016

## Gemeente Leidschendam-Voorburg



Grondbeleid gaat over de rol van de gemeente bij het aankopen van gronden, het realiseren van openbare ruimte & voorzieningen (zoals wegen en openbaar groen) en de verkoop van grond waarop gebouwd kan worden.

### Waarom stelt de gemeente een Nota Grondbeleid vast?

**Sturing geven aan de realisatie van ruimtelijke (beleids)ambities.**

**Informeren van inwoners en ondernemers over de rol van de gemeente bij de realisatie van ruimtelijke opgaven.**

**Creëren van een gelijk speelveld: soortgelijke initiatieven worden op dezelfde manier door de gemeente benaderd.**

### Wat is de Nota grondbeleid?

**Lijst 'spelregels' die de gemeente hanteert bij de aankoop van gronden en ontwikkeling van gebieden (grondbeleid).**

**Een 'gereedschapskist' met de instrumenten die de gemeente hierbij inzet.**

**Toelichting op de wijze waarop de taken en bevoegdheden bij de uitvoering van het grondbeleid zijn georganiseerd.**

**Uitgangspunten voor de financiële verantwoording van het grondbeleid.**

### Het grondbeleid van de gemeente Leidschendam-Voorburg: situationeel grondbeleid.

Afhankelijk van een opgave een beleidsambitie is en de mate waarin de markt deze oppakt, past de gemeente actief of faciliterend grondbeleid toe. Bij actief grondbeleid draagt de gemeente meer financieel risico, maar kan zij ook sterker sturen op het resultaat. Bij faciliterend grondbeleid is het tegenovergestelde het geval. De gemeente hanteert vier (tussen)vormen die zij, afhankelijk van de gegeven situatie, toepast. Dit noemt men situationeel grondbeleid.



## Inleiding

### **Waarom voert de gemeente grondbeleid?**

De gemeente legt haar ambities over de ruimtelijke ontwikkeling van haar grondgebied onder andere vast in de gemeentelijke structuurvisie en diverse gebiedsvisies. Binnen de in deze documenten opgenomen beleidskaders komen projecten tot ontwikkeling en worden gemeentelijke ambities ingevuld. Hoewel veel van deze projecten door 'de markt' worden gerealiseerd, is in sommige situaties een actieve gemeentelijke rol nodig. Om op eenduidige wijze een afweging te maken voor een actieve of minder actieve gemeentelijke rol én de invulling hiervan stelt de gemeente grondbeleid vast.

### **Aanleiding actualisatie Nota Grondbeleid 2011**

Deze Nota Grondbeleid vervangt de Nota Grondbeleid uit 2011. Deze nota geeft aan op welke wijze de gemeente Leidschendam-Voorburg handelt bij gebiedsontwikkeling. Mede onder invloed van de crisis in de vastgoedmarkt, is de rol van de gemeente in gebiedsontwikkeling veranderd. Zo stelt de gemeente bij gebiedsontwikkelingsopgaven geen tot in detail uitgewerkt eindbeeld vast van hoe een gebied er over een aantal jaar uit moet zien, maar scheidt zij kaders waarbinnen een gebied onder invloed van de wensen vanuit de maatschappij tot ontwikkeling komt. Dit noemt men organische gebiedsontwikkeling en uitnodigingsplanologie. Daarnaast zorgt een verandering in wet- en regelgeving er voor dat de Nota Grondbeleid geactualiseerd moet worden.

De gemeente sluit graag aan bij deze ontwikkelingen en bij de doelstelling van de toekomstige Omgevingswet.

### **Waarover gaat deze Nota Grondbeleid?**

In deze nota zijn de spelregels over de rol van de gemeente in gebiedsontwikkeling opgenomen. De nota bevat richtlijnen voor de wijze waarop de gemeente bestaand grondgebruik handhaaft en gewenste veranderingen hierin realiseert, zodat dit past binnen de gemeentelijke ambities ten aanzien van ruimtelijke ordening. Meer concreet gaat grondbeleid in op de (juridische en financiële) instrumenten die de gemeente hierbij hanteert, maar ook de voorwaarden waaronder de gemeente deze toepast. Daarnaast bevat de nota uitgangspunten over de organisatie bij de uitvoering van het grondbeleid, waaronder het (financiële) beheer (planning, sturing en verantwoording) en risicomanagement.

Het vaststellen van de Nota Grondbeleid is een raadsbevoegdheid. Het behoort immers tot de kaderstellende rol van de raad. De uitvoering van het grondbeleid is een taak van het college.

## Grondbeleid binnen het proces van gebiedsontwikkeling

De gemeente Leidschendam-Voorburg heeft te maken met verschillende ruimtelijke ontwikkelingen. Een gebiedsontwikkeling is in het algemeen grofweg op te delen in drie fasen die elkaar in tijd opvolgen, zie figuur 2.1.



*Figuur 2.1: de drie fasen van het gebiedsontwikkelingsproces*

Tijdens de eerste fase, de locatieontwikkelingsfase, wordt bouwgrond geproduceerd, waarop het toekomstig vastgoed (woningen, kantoren, winkels e.d.) wordt gerealiseerd. Ook vindt tijdens de locatieontwikkelingsfase de inrichting van de openbare ruimte plaats. De openbare ruimte bestaat doorgaans uit wegen en openbaar groen/water. De kosten en opbrengsten van de locatieontwikkelingsfase worden verantwoord in een grondexploitatie. De grondexploitatie is als het ware het financiële kader van de locatieontwikkeling. Het grondbeleid gaat in op de rol die de gemeente vervult tijdens de locatieontwikkelingsfase en de instrumenten die zij daarbij kan inzetten.

## Actief en faciliterend grondbeleid

De mate waarin de gemeente risicodragend optreedt in de grondexploitatie, bepaalt de vorm van het grondbeleid. Voor het begrip worden twee vormen van grondbeleid onderscheiden, te weten: actief grondbeleid en faciliterend grondbeleid.

Het meest kenmerkende verschil is dat de gemeente in de ene vorm wel en in de andere vorm in principe niet (financieel) risico draagt. Bij actief grondbeleid gaat het om grondverwerving, ontwikkelen van bouwkavels en de verkoop hiervan. Dit doet de gemeente zelf of in samenwerking met marktpartijen. Een voorbeeld van actief grondbeleid, waarbij de gemeente risico draagt is de ontwikkeling van de Duivenvoordecorridor.

Bij faciliterend grondbeleid gaat het om planologisch faciliteren en het verhalen van grondexploitatiekosten. Voorbeeld hiervan is de ontwikkeling van het bedrijventerrein aan de Parnashofweg en Veursestraatweg te Leidschendam.

In **bijlage 1** volgt een nadere toelichting op actief en faciliterend grondbeleid. Ook gaat deze bijlage in op de wijze waarop de grondexploitatie, als financieel kader van de locatieontwikkelingsfase, is georganiseerd.

### Keuze Leidschendam-Voorburg: situationeel grondbeleid (maatwerk per opgave)

De gemeente heeft in onder andere haar structuurvisie en diverse gebiedsvisies haar ruimtelijke ambities vastgelegd. Deze ambities worden voor een groot deel ingevuld door initiatieven vanuit de markt. Voor het overige deel is stimulering of een actievere gemeentelijke inzet nodig. Dit betekent dat de gemeente de invulling van haar grondbeleid per situatie toesnijdt. Als uitgangspunt voor het grondbeleid hanteert de gemeente daarom maatwerk. Dit maatwerk wordt *situationeel grondbeleid* genoemd.

Binnen het situationeel grondbeleid beoordeelt de gemeente per opgave welke mate van sturing zij nodig acht. Die vorm van sturing wordt onder andere bepaald door de mate waarin de opgave bijdraagt aan gemeentelijke ambities, of de gemeente een grondpositie heeft en verwachtingen over een (tijdige) uitvoering door marktpartijen. Kortom: het gaat om inspelen op de specifieke situatie bij de realisatie van projecten. In figuur 2.2 is het situationeel grondbeleid van de gemeente schematisch weergegeven.



Figuur 2.2: overzicht situationeel grondbeleid van de gemeente Leidschendam-Voorburg

Het situationeel grondbeleid is grofweg te verdelen in vier (tussen)vormen. Deze tussenvormen zijn gekoppeld aan de regietrap en variëren van 'loslaten en faciliteren' tot 'zelf doen'. Bij situationeel grondbeleid is het ook denkbaar dat de gemeente voor de verschillende deelgebieden binnen één gebiedsontwikkelingsopgave verschillende grondbeleidsvormen kiest.

#### Faciliterend grondbeleid

Bij de eerste twee vormen, 'loslaten en faciliteren' en 'stimuleren' is sprake van faciliterend grondbeleid. De gemeente participeert hierbij niet risicodragend in de grondexploitatie. De keuze voor een van deze vormen is aan de orde wanneer de opgave, eventueel met een gemeentelijke stimulans, door de markt wordt opgepakt, de gemeente via het stellen van ruimtelijke kaders haar ambities kan realiseren en via overeenkomsten haar inzet kan verhalen. Een nadere toelichting op de kostenverhaalsinstrumenten bij faciliterend grondbeleid is opgenomen in **bijlage 2**.

### *Actief grondbeleid*

Bij de laatste twee vormen, samenwerken en zelf doen, is sprake van actief grondbeleid. Bij deze vormen participeert de gemeente risicodragend in de grondexploitatie, maar heeft zij ook meer sturingsmogelijkheden. Een voorbeeld van een project waarbij de gemeente voor de locatieontwikkeling samenwerkt met een private partij is Leidschendam centrum. Een voorbeeld waar de gemeente de locatieontwikkeling zelf voert is Duivenvoordecorridor. Aan de keuze voor actief grondbeleid zijn een paar voorwaarden verbonden, namelijk:

- er is sprake van projecten met een gemeentelijk en maatschappelijk belang en;
- private partijen pakken de voorgestane ontwikkeling niet op en/of;
- een tijdige en integrale realisatie van het project is gewenst.

Om actief grondbeleid te kunnen voeren, is het van belang grondposities in te nemen. De instrumenten van actief grondbeleid richten zich daarom ook met name op het verwerven van deze grondposities. Grondverwerving kan door middel van de volgende instrumenten:

- Minnelijke verwerving: De gemeente treedt met de eigenaar van de gronden in onderhandeling over de verwerving van zijn/haar gronden en/of rechten. Dit is in eerste instantie altijd het uitgangspunt. Het bereiken van overeenstemming gebeurt op vrijwillige basis. In **bijlage 3** volgt een nadere toelichting op de regels bij strategische aankopen door de gemeente.
- Vestigen een voorkeursrecht: Door een voorkeursrecht op basis van de Wet voorkeursrecht gemeenten (Wvg) te vestigen, is een eigenaar van een perceel verplicht om deze bij een voornemen tot verkoop eerst aan de gemeente aan te bieden.
- Onteigening: Indien minnelijke verwerving niet mogelijk is, kan de gemeente een onteigeningsprocedure starten. De gemeente volgt hierbij de Onteigeningswet.

Actief grondbeleid kenmerkt zich ook door het feit dat de gemeente gronden uitgeeft c.q. verkoopt. Er bestaan verschillende vormen van (grond)uitgifte: verkoop, erfpacht, pacht, verhuur, vestigen van een recht van opstal en ingebruikgeving. Verkoop komt het meeste voor. Verkoop heeft de voorkeur boven erfpacht. Voor erfpacht wordt gekozen indien de gronden voor de gemeente strategisch van belang zijn. Bij verkoop stelt de gemeente de verkoopprijs vast of er wordt door onderhandeling een verkoopprijs tussen partijen vastgesteld. De gemeente draagt de grond over aan de nieuwe eigenaar (koper). Bij verkoop worden de relevante hoofdstukken van de 'algemene verkoopvoorwaarden onroerende zaken gemeente Leidschendam-Voorburg' van toepassing verklaard. De gemeente is bij de verkoop van gronden tevens gehouden aan Europese en nationale regelgeving over aanbesteding en het voorkomen van ongeoorloofde staatssteun. Op beide aspecten, aanbesteding en staatssteun, wordt in hoofdstuk drie nader ingegaan.

## Relevant beleid en regelgeving

### Inleiding

De gemeente is bij de uitvoering van het grondbeleid gebonden aan wettelijke regelgeving en beleidsnota's van hogere overheden, zoals de regio, de Provincie Zuid-Holland en het Rijk. Daarnaast zijn de beleidskaders die door de gemeente zelf zijn vastgesteld belangrijke elementen voor het te voeren grondbeleid. In **bijlage 4** worden de belangrijkste wetten en beleidsnota's nader toegelicht. Dit hoofdstuk gaat kort in op de regelgeving over aanbesteding en staatssteun en toekomstige wetgeving zoals de nieuwe Omgevingswet.

### Aanbesteding

De gemeente is niet vrij om overheidsopdrachten te gunnen aan een opdrachtnemer naar eigen keuze. In het kader van de uitvoering van grondbeleid kan het aanbestedingsrecht een rol spelen bij de vraag of de gemeente vrij is één-op-één te onderhandelen met een partij over een contract in de sfeer van gebiedsontwikkeling. De vraag of de gemeente optreedt als opdrachtgever is dan van belang. Deze vrijheid wordt beperkt door Europese richtlijnen voor aanbesteden en door nationale wetgeving. De Aanbestedingswet bevat zowel regels voor aanbestedingen boven de Europese drempelbedragen, als daaronder. Ten aanzien van het aanbestedingsrecht is het zaak dat de gemeente de regelgeving en jurisprudentie volgt. In dit opzicht zijn er geen bijzondere beleidsregels die de gemeente wenst vast te stellen naast het actueel gemeentelijk Inkoop- en aanbestedingsbeleid, passend bij de Europese en nationale aanbestedingsregelgeving.

### Staatssteun

Onder staatssteun vallen overheidsmaatregelen die voordeel geven aan ondernemingen of instellingen. Bij het grondbeleid zouden de volgende maatregelen als ongeoorloofde staatssteun kunnen worden aangemerkt:

- de verkoop van grond en gebouwen zonder dat hier tegenover een marktconform bedrag staat;
- het verstrekken van subsidies, bijvoorbeeld ter afdekking van een onrendabele top;
- het afzien van het volledig kostenverhaal.

Staatssteun is verboden in de Europese Unie, omdat het de concurrentie in de vrije markt verstoort. Als lidstaten toch staatssteun willen geven, moeten ze dit melden bij de Europese Commissie. Die bepaalt of de staatssteun de markt verstoort of niet. In sommige gevallen is er sprake van een vrijstelling van melding bij de Europese Commissie, voor bepaalde categorieën of bedragen.

De gemeente Leidschendam-Voorburg levert in beginsel geen financiële bijdrage in projecten van derden. Slechts bij hoge uitzondering kan de gemeente financieel bijdragen waarbij zal worden gehandeld in overeenstemming met de regels van staatssteun. Indien er sprake is van een tekort op een project, vindt de financiële compensatie in beginsel niet plaats via een korting op de grondprijs, maar op basis van een door de gemeente te verstrekken subsidie. Dit zorgt voor transparantie over de marktconforme grondprijs die door de gemeente in rekening wordt gebracht. Om staatssteun bij



samenwerkingsconstructies te voorkomen wordt vóór het ondertekenen van de samenwerkingsovereenkomst door de gemeente een staatssteuntoets uitgevoerd.

### **Nieuwe Omgevingswet**

Om het bestaande omgevingsrecht te vereenvoudigen, wordt het omgevingsrecht samengevoegd in één integrale Omgevingswet. De verwachting is dat de Omgevingswet in het voorjaar van 2019 in werking treedt. De gemeente zal zich moeten richten op het opstellen van een omgevingsvisie en een omgevingsplan. De omgevingsvisie geeft de gemeente meer ruimte om in samenspraak met de samenleving na te denken over de gewenste ontwikkelingen. Met het omgevingsplan kan de gemeente vervolgens de juiste randvoorwaarden meegeven en ruimte geven aan marktpartijen. De Omgevingswet streeft naar een meer vraaggericht, uitnodigend en flexibel grondbeleid met meer ruimte voor initiatieven uit de markt. Zo wordt het makkelijker om ruimtelijke projecten te starten en biedt de Omgevingswet betere mogelijkheden voor uitnodigingsplanologie.

De gemeente Leidschendam-Voorburg volgt de ontwikkelingen op het gebied van aanbesteding, staatssteun en de nieuwe Omgevingswet. Indien daar aanleiding toe is, zal de Nota Grondbeleid in de toekomst worden aangepast aan deze regelgeving.

## Uitvoering van het grondbeleid

### Bevoegdheden raad en college

De raad en het college hebben ieder hun eigen bevoegdheden<sup>1</sup>. De gemeenteraad stelt kaders vast, geeft richting aan het beleid door het vaststellen van beleidsnota's, ontwikkelvisies, bestemmingsplannen en grondexploitaties, en controleert.

De concrete uitvoering van het grondbeleid – binnen de door de raad vastgestelde kaders – is een taak van het college. Het college voert het grondbeleid op diverse wijzen uit: door zelf actief op te treden (grond aankopen, bouw- en woonrijp maken en als bouwkwavel verkopen), of door samen te werken met private partijen, in samenwerkingsverbanden of door het sluiten van (anterieure) overeenkomsten. Wanneer de uitvoering ingrijpende gevolgen voor de gemeente kan hebben, is het college verplicht de raad vooraf te informeren. Als het college afwijkt van de door de raad gestelde (financiële) kaders, moet expliciet instemming van de raad gevraagd worden<sup>2</sup>.

In **bijlage 5** wordt de rolverdeling tussen de raad en het college nader toegelicht.

### Organisatie uitvoering actief grondbeleid

Binnen de gemeente zijn afspraken gemaakt over de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de bij actief grondbeleid betrokken afdelingen. Deze afspraken hebben onder meer betrekking op het aanvragen van een voorbereidingskrediet, het openen, herzien en het afsluiten van een grondexploitatie, het opstellen en uitwerken van bestemmingsplannen, het opstellen van een verwervingsplan, het verwerven en de uitgifte van gronden en het monitoren van bouw- en woonrijp maken.

### Organisatie uitvoering faciliterend grondbeleid

Naast de afspraken over het actief grondbeleid zijn met betrekking tot het faciliterend grondbeleid tevens werkafspraken gemaakt. Bij de behandeling van projectinitiatieven worden in een vroegtijdig stadium afspraken gemaakt met betrokken private partijen over het verhaal van kosten, die in de beginfase van de projectontwikkeling worden gemaakt. De plannen gaan op een gegeven moment het stadium van vrijblijvendheid voorbij. Vanaf dat moment worden de afspraken vastgelegd in een intentieovereenkomst. De achterliggende gedachte is dat de projecten op een voortvarende wijze worden opgepakt en dat zowel voor de gemeente als de projectontwikkelaar onnodige kosten worden voorkomen. De intentieovereenkomst regelt aan de voorzijde het proces van de haalbaarheidsfase. In de intentieovereenkomst worden afspraken gemaakt tussen de gemeente en de private partij over het proces, de aanpak, de op te leveren resultaten en wordt een indicatie gegeven van de financiële bijdrage (kostenverhaal). De intentieovereenkomst voorkomt dat er op een gegeven moment een ongewenste pre-contractuele fase ontstaat en beschermt de gemeente tegen eventuele schadeclaims bij het afblazen van het project. De gemeente stelt altijd de intentieovereenkomst op. Wanneer de

---

1 Dit is vastgelegd in artikel 160 van de Gemeentewet

2 Dit is verder geconcretiseerd in de Financiële verordening 2016

haalbaarheid van een project is aangetoond worden vervolgspraken en definitieve afspraken over kostenverhaal vastgelegd in een anterieure overeenkomst.

# Bijlage 1: Nadere toelichting actief & faciliterend grondbeleid en de organisatie van de grondexploitatie

## Actief en faciliterend grondbeleid

### Actief grondbeleid

Bij actief grondbeleid produceert en verkoopt de gemeente bouwgrond voor bijvoorbeeld een woning- of bedrijvenlocatie. Ook richt de gemeente het openbaar gebied, bestaande uit wegen en openbaar groen, in. Deze werkzaamheden worden verricht in de locatieontwikkelingsfase. De gemeente participeert hierbij risicodragend in de grondexploitatie.

De kenmerken van actief grondbeleid zijn:

- De gemeente voert zelf de grondexploitatie of doet dat voor een groter of kleiner deel samen met een marktpartij, waardoor zij meer sturingsmogelijkheden heeft maar ook meer risico draagt.
- De opbrengsten uit grondexploitatie (bijvoorbeeld uit de verkoop van bouwkavels) komen toe aan de gemeente en worden ingezet ter dekking van de kosten.
- Eventuele mee- en tegenvallers zijn voor rekening van de gemeente.
- Uitvoering van een actief grondbeleid legt een relatief groot beslag op de ambtelijke capaciteit en kennis.

Ter uitvoering van het gemeentelijk beleid kan de gemeente besluiten een actief grondbeleid toe te passen. Deze situatie kan zich voordoen wanneer een door de gemeente gewenste maatschappelijke ontwikkeling, zoals de herontwikkeling van een gebied waar het eigendom versnipperd is, niet door de markt wordt opgepakt. Om deze ontwikkeling (tijdig) te realiseren kan de gemeente besluiten actief grondbeleid toe te passen.

### Faciliterend grondbeleid

Bij faciliterend grondbeleid laat de gemeente het produceren en het uitgeven van (bouw)grond over aan derden. Deze derde is de initiatiefnemer van een ruimtelijke ontwikkeling. Ook richt de gemeente het openbaar gebied, bestaande uit wegen en openbaar groen, niet zelf in. De initiatiefnemer voert de grondexploitatie en draagt de risico's.

De kenmerken van faciliterend grondbeleid zijn:

- De initiatiefnemer voert de grondexploitatie, waardoor de gemeente minder sturingsmogelijkheden heeft maar ook minder risico draagt.
- De opbrengsten uit grondexploitatie (bijvoorbeeld uit de verkoop van bouwkavels) komen toe aan de initiatiefnemer.
- Eventuele mee- en tegenvallers zijn voor rekening van de initiatiefnemer.
- Het toepassen van faciliterend grondbeleid vergt ambtelijke capaciteit en kennis voor het opstellen en/of toetsen van plannen, grondexploitaties, het opstellen van anterieure overeenkomsten en eventueel het opstellen en herzien van exploitatieplannen.

Indien de gemeente kiest voor faciliterend grondbeleid, dan zal de gemeente niet financieel en/of risicodragend participeren in de locatieontwikkeling en de hierbij behorende grondexploitatie. Deze situatie doet zich voor wanneer een door de gemeente gewenste maatschappelijke ontwikkeling wel door de markt wordt opgepakt.

## **Organisatie van de grondexploitatie bij actief en faciliterend grondbeleid**

De grondexploitatie bevat alle kosten en opbrengsten van de locatieontwikkelingsfase. Deze paragraaf gaat in op de wijze waarop partijen bij actief en faciliterend grondbeleid risico's kunnen dragen in de grondexploitatie. Verschillende organisatiemodellen zijn hierin mogelijk.

### **Gemeentelijke grondexploitatie (actief grondbeleid)**

In dit model verwerft de gemeente zelf alle grond, voor zover deze nog niet in eigendom is. Daarna maakt de gemeente deze grond bouwrijp. Zo is de gemeente in deze gevallen verantwoordelijk voor het aanleggen van voorbelasting, riolering, bouwwegen, etc. Nadat de grond bouwrijp is gemaakt, worden de bouwkvavels uitgegeven (verkocht) aan private partijen die binnen de grenzen van het bestemmingsplan tot ontwikkeling kunnen overgaan. Na realisatie van de bouwkvavels kan de gemeente vervolgens de aanleg van het uiteindelijke openbaar gebied, het woonrijp maken, op zich nemen.

De uitvoering van de grondexploitatie en de daaraan verbonden risico's komen dus volledig voor rekening van de gemeente. Voor de inrichting van de grondexploitatie is de gemeente gehouden aan de regels van het Besluit Begroting en Verantwoording provincies en gemeenten (BBV) van de commissie BBV.

De toepassing van een gemeentelijk grondexploitatiemodel wordt verhinderd voor zover private partijen zich op zelfrealisatie kunnen beroepen. Wanneer minnelijke verwerving door de gemeente niet slaagt kan, bij een (terecht) beroep op zelfrealisatie, een onteigening ook niet slagen.

### **Bouwclaimmodel (actief grondbeleid)**

Dit model kan worden toegepast bij een versnipperd grondeigendom in een plangebied. De verschillende grondeigenaren binnen een gebied brengen namelijk hun grondpositie in bij een gemeentelijke grondexploitatie en krijgen hier een afnamerecht van bouwkvavels voor terug, de zogenaamde bouwclaim. De achterliggende gedachte van het bouwclaimmodel is dat de grondexploitatie in één hand komt, namelijk bij de gemeente, en hierdoor doelmatig kan worden uitgevoerd. Ook voordelen in de fiscale sfeer voor de private partijen kunnen ten grondslag liggen aan de levering van fiscaal bouwrijpe gronden. Voor het overige is dit model hetzelfde als bij gemeentelijke gronduitgifte (gemeentelijke grondexploitatie); de gemeente maakt de grond die vrijkomt bouw- en woonrijp. De grondexploitatie wordt uitgevoerd door de gemeente.

### **Gezamenlijke grondexploitatie (actief grondbeleid)**

De gemeente en private partijen kunnen ook voor gezamenlijke rekening en risico de grondexploitatie uitvoeren. Een belangrijk kenmerk van publiek private samenwerking (PPS) is dat vaak sprake is van enige vorm van risicodeling. Vanzelfsprekend wordt in dit verband ook de zeggenschap over en risico's van de grondexploitatie gedeeld.

Een vergaande vorm van PPS is de samenwerking waarbij gemeente en marktpartij(en) samen een rechtspersoon oprichten voor de realisatie van een project waarin voor gezamenlijke rekening en risico de grondexploitatie wordt uitgevoerd. Het voeren van een gemeenschappelijke grondexploitatie kan in verschillende rechtsvormen plaatsvinden (bijvoorbeeld in een BV, CV-BV of VOF). Veelal wordt vanwege fiscale voordelen gebruik gemaakt van laatstgenoemde CV-BV constructie.

Overigens kan een gezamenlijke grondexploitatie ook worden gevoerd door het afsluiten van een overeenkomst tussen partijen zonder oprichting van een rechtspersoon.

### **Anterieure overeenkomst en exploitatieplan (faciliterend grondbeleid)**

Een private grondexploitatie is aan de orde wanneer derden (initiatiefnemer van een ruimtelijke ontwikkeling) grond in eigendom hebben en deze willen ontwikkelen. De uitvoering van de grondexploitatie en de daaraan verbonden risico's komen voor rekening van derden. De gemeente verhaalt haar inzet ten behoeve van de locatieontwikkeling op de initiatiefnemer doorgaans middel van een anterieure overeenkomst.

### **Concessiemodel (faciliterend grondbeleid)**

Ook als de gemeente zelf grondeigenaar is, kan zij kiezen voor een private grondexploitatie op basis van het concessiemodel. Het concessiemodel is een vorm van samenwerking waarvoor een anterieure overeenkomst kan worden gesloten. In het concessiemodel beperkt de gemeente zich tot het vooraf stellen van een aantal randvoorwaarden. Binnen deze randvoorwaarden wordt vervolgens de gehele planontwikkeling, zowel wat betreft de grondexploitatie als wat betreft de opstalexploitatie, overgelaten aan een private partij en vastgelegd in een anterieure overeenkomst.

Indien de gemeente eigenaar is van een gedeelte van de grond in het plangebied, zal de gemeente de grond onder bepaalde voorwaarden verkopen aan de private partijen. Afhankelijk van de aard van de voorwaarden kan het vereist zijn dat de combinatie van grondverkoop en ontwikkeling wordt aanbesteed. Voor zo'n verkoop wordt een koop-/ontwikkelingsovereenkomst gesloten. Op basis van deze overeenkomst wordt de grond verkocht en juridisch geleverd, betaalt de private partij een bijdrage in de kosten van de gemeente en gelden randvoorwaarden voor de ontwikkeling en realisatie van de locatie.

### **Stedelijke herverkaveling**

In de plannen van het kabinet voor de Aanvullingswet grondeigendom wordt een regeling voor vrijwillige stedelijke herverkaveling voorbereid. Bij stedelijke herverkaveling gaat het om situaties waarin een gewenste (her)ontwikkeling niet tot stand kan komen omdat de eigendomsgrenzen niet passen bij de nieuw beoogde situering van bouwkavels en eventuele (aan te passen) infrastructuur. Bij de vrijwillige vorm van stedelijke herverkaveling is het aan de eigenaren om tot herverkaveling te komen en de kosten daarvan onderling te verdelen. In de regel zal dit alleen tot stand komen wanneer van het resultaat voor ieder van de deelnemende eigenaren een financieel betere uitkomst te verwachten valt dan met de voortzetting van de bestaande situatie. Zou dat resultaat financieel een slechtere uitkomst geven dan komt de herverkaveling niet tot stand, tenzij de gemeente financieel bijspringt (bijvoorbeeld vanwege aanpassingen van de infrastructuur die ook in het bredere algemeen belang gewenst kunnen zijn).

Omdat stedelijke herverkaveling een zaak van de eigenaren zelf is, is de rol van de gemeente faciliterend. Dat sluit niet uit dat de gemeente hierbij een stimulerende houding aanneemt en ook procesmatig zich meer of minder actief opstelt. Denkbaar is ook dat, om de gewenste herverkaveling tot stand te brengen, er een procedure tot wijziging van de bestemming nodig is. Dan is er ook een kostenverhaalsaspect aan de faciliterende rol van de gemeente.

Wanneer in de herverkaveling ook eigendommen van de gemeente zelf betrokken zijn, heeft de gemeente een dubbele rol: die van overheid en die van grondeigenaar. Die rollen zullen dan goed onderscheiden moeten worden.

## Bijlage 2 Kostenverhaal bij faciliterend grondbeleid

### Kostenverhaalmethoden

Bij actief grondbeleid verhaalt de gemeente haar inzet (en investeringen) via de uitgifte van bouwgrond. De gemeente voert immers zelf de grondexploitatie. Bij faciliterend grondbeleid ligt dit anders. In dat geval kan de gemeente haar inzet op twee manieren op de initiatiefnemer verhalen, te weten:

1. Door middel van een (anterieure) overeenkomst die partijen onderling sluiten.
2. Een exploitatieplan of een op basis van dit exploitatieplan gesloten posterieure overeenkomst.

In het vervolg van deze bijlage volgt een toelichting op de instrumenten bij faciliterend grondbeleid.

### Anterieure overeenkomsten

De wetgever heeft als uitgangspunt geformuleerd dat de bestaande praktijk, namelijk het sluiten van overeenkomsten, het primaat heeft voor het privaatrechtelijk verhalen van kosten. Met andere woorden: de voorkeur gaat uit naar het sluiten van anterieure overeenkomsten (overeenkomsten die worden gesloten voorafgaand aan de vaststelling van een bestemmingsplan c.q. omgevingsplan). Partijen hebben een volledige contractsvrijheid en zijn dan bij het kostenverhaal niet gebonden aan de criteria profijt, toerekenbaarheid en proportionaliteit. Een overeenkomst die wordt gesloten na de vaststelling van een exploitatieplan wordt een posterieure overeenkomst genoemd.

Uitgangspunt is om bij de onderhandelingen te komen tot het sluiten van een anterieure overeenkomst. Daarbij vormt het kostenverhaal dat bij toepassing van een exploitatieplan kan worden gerealiseerd het referentiekader voor de minimaal te verhalen kosten. Al in een vroeg stadium zullen (indicatieve) berekeningen worden gemaakt op basis van (globale) exploitatieopzetten.

De Grondexploitatieverordening van de Wro heeft door middel van opname van een kostensoortenlijst in het Bro (artikel 6.2.3 tot en met 6.2.5, Bro) duidelijkheid gebracht over welke kosten mogen worden verhaald. De aanpassingen binnen het BBV, leggen de verplichting op om ook bij gemeentelijke bouwgrond in exploitatie (BIE) aan te sluiten bij de kostenverhaalsmogelijkheden zoals benoemd in Wro/Bro.

De via het exploitatieplan te verhalen kosten zijn limitatief beschreven in het Bro (artikel 6.2.3 t/m 6.2.5). Ook kosten van het gemeentelijk apparaat vallen onder verhaalbare kosten.

Voor het kunnen bepalen van deze kosten is een concept van een ministeriële regeling voor de plankosten van een exploitatieplan opgesteld. Daarbij is tevens door VROM een excel model opgesteld (zgn. plankosten-scan) waarmee de plankosten betrekkelijk eenvoudig zijn uit te rekenen.

### Exploitatieplan

Uitgangspunt is dat indien niet met alle eigenaren binnen de gebiedsontwikkeling overeenstemming kan worden bereikt over het kostenverhaal, de gemeente de kosten moet verhalen door middel van een exploitatieplan. Op basis van het exploitatieplan worden de exploitatiebijdragen berekend voor de private partijen waarmee nog geen anterieure overeenkomst is overeengekomen.

De gemeente is verplicht een exploitatieplan vast te stellen, tenzij cumulatief aan de volgende drie vereisten is voldaan<sup>3</sup>.

- het kostenverhaal is anderszins verzekerd (door het sluiten van anterieure overeenkomsten);
- het bepalen van een tijdvak of fasering is niet noodzakelijk;
- het stellen van regels of eisen over het bouwrijp maken, de aanleg van nutsvoorzieningen, het inrichten van de openbare ruimte en woningcategorieën zijn niet noodzakelijk.

Indien cumulatief aan deze vereisten is voldaan en de raad besluit geen exploitatieplan vast te stellen<sup>4</sup> dient in het besluit te worden verwoord dat er geen verplichting bestaat tot het vaststellen van een exploitatieplan.

---

<sup>3</sup> Bij een bestemmingsplan, wijzigingsplan en een omgevingsvergunning.

<sup>4</sup> De raad kan ook een exploitatieplan vaststellen wanneer de plicht niet aan de orde is.

### *Inhoud exploitatieplan*

Het exploitatieplan bevat een aantal (bij wet) verplichte onderdelen en een aantal facultatieve onderdelen. Verplichte onderdelen vormen een kaart van het exploitatiegebied, een omschrijving van de werkzaamheden die moeten worden verricht voor respectievelijk het bouwrijp maken, de aanleg van nutsvoorzieningen en het inrichten van de openbare ruimte, en – het belangrijkste – een exploitatieopzet. De exploitatieopzet wordt opgezet conform de limitatieve kostensoortenlijst van het Bro.

Facultatieve onderdelen zijn onder meer een grondgebruikskaart, kwalitatieve eisen voor het bouwen woonrijp maken van het exploitatiegebied en eisen voor een drietal woningbouwcategorieën, namelijk sociale woningbouw (sociale huur en koop) en kavels voor particulier opdrachtgeverschap. Indien een aanvraag om omgevingsvergunning in strijd is met het exploitatieplan dient de omgevingsvergunning te worden geweigerd. De gemeente kan aan de hand van het exploitatieplan sturing geven aan de wijze waarop de locatie wordt gerealiseerd.

Het exploitatieplan dient jaarlijks te worden herzien totdat de daarin voorziene werken zijn gerealiseerd.

### *Toerekening kosten en opbrengsten exploitatieplan*

De Grondexploitatie-regeling van de Wro gaat uit van de fictie dat de gemeente de grondexploitatie zelf verzorgt (grond aankoopt, uitvoering werkzaamheden bouw- en woonrijp maken, aanleg openbare ruimte, en gronduitgifte). Onderdeel van het exploitatieplan is de exploitatieopzet waarin wordt uitgegaan van deze fictie op basis waarvan een toerekening wordt gemaakt van de kosten. De toerekening van de kosten vindt plaats naar draagkracht. Met andere woorden: de rendabele delen van een plangebied (percelen met een relatief hoge opbrengstcapaciteit) dragen meer bij in het aandeel van de kosten dan de onrendabele delen, waarop bijvoorbeeld sociale woningbouw, groenvoorzieningen of vijverpartij is toebedacht. De rendabele delen zorgen er feitelijk voor dat ook de onrendabele delen worden ontwikkeld. Dit wordt ook wel aangeduid als binnenplanse verevening.

### *Exploitatieplan en onteigening*

Indien een grondeigenaar zich niet wenst te conformeren aan de in het exploitatieplan opgenomen fasering en de gemeente de ontwikkeling volgens de fasering gerealiseerd wenst te zien, dan gaat het exploitatieplan een rol spelen in de onteigeningsprocedure.

Het exploitatieplan vormt dan mede een grondslag om de onteigeningsprocedure op te starten omdat de grondeigenaar niet bereid is het plan te realiseren in de door de gemeente gewenste vorm van planuitvoering.

Een beroep op zelfrealisatie in de onteigeningsprocedure wordt door de Kroon gehonoreerd indien een eigenaar bereid en in staat is in de door de gemeente gewenste vorm van planuitvoering het plan te realiseren. Tot de vorm van planuitvoering wordt ook het exploitatieplan gerekend. Indien een beroep op zelfrealisatie niet slaagt kan tot onteigening worden overgaan en is feitelijk sprake van actief grondbeleid.

### *Afrekening kostenverhaal*

Het feitelijke kostenverhaal vindt plaats bij de verlening van de omgevingsvergunning. Aan de omgevingsvergunning wordt een voorschrift gekoppeld voor de betaling van de exploitatiebijdrage. Niet betaling van de exploitatiebijdrage kan leiden tot een bouwstop, vordering bij dwangbevel of zelfs intrekking van de omgevingsvergunning.

Het risico bestaat voor de gemeente dat indien geen aanvragen om omgevingsvergunningen worden ingediend er evenmin kostenverhaal kan plaatsvinden. Pas bij de verlening van de omgevingsvergunning zal namelijk het kostenverhaal plaatsvinden. Deze situatie kan zich voordoen indien bij tegenvallende marktomstandigheden initiatiefnemers van bouwplannen zullen afhaken en geen aanvraag om een omgevingsvergunning indienen.

### **Planologische medewerking verlenen bij een verliesgevende grondexploitatie?**

Het publiekrechtelijke kostenverhaal onder de Wro is beperkt tot de opbrengst van de locatie. Dit wordt met een vakterm ook wel macro-aftopping genoemd. Deze regel vindt toepassing bij negatieve grondexploitaties en voorkomt dat gemeenten tekorten afwentelen op grondeigenaren.

Indien sprake is van een tekort, dan bestaat de mogelijkheid dat de gemeente overeenstemming bereikt met een private partij over een te verstrekken bijdrage in het tekort en een volledige vergoeding van de ambtelijke kosten. In het anterieure spoor geldt de macro-aftopping niet en evenmin de gebondenheid aan de kosten-soortenlijst. Indien deze (alternatieve) mogelijkheden zich niet voordoen dan zal het gemeentebestuur geen medewerking verlenen aan de planologische



maatregel, omdat het bestemmingsplan economisch niet uitvoerbaar is voor de gemeente tenzij het bestuur om redenen van algemeen belang bereid is het tekort voor gemeentelijke rekening te nemen. Bij een faciliterend grondbeleid vindt zo mogelijk volledig kostenverhaal plaats, waaronder de ambtelijke kosten, ook bij een verliesgevend plan.

Voordat een ontwerp bestemmingsplan ter inzage zal worden gelegd, dient de gemeente inzicht te hebben gekregen in de kosten en opbrengsten van het bestemmingsplan. Indien sprake is van een tekort dan is voor de gemeente het bestemmingsplan niet economisch uitvoerbaar. Indien financiële dekking van dat tekort niet mogelijk of wenselijk is, dan besluit het gemeentebestuur om geen medewerking te verlenen aan de planologische wijziging.

## Bijlage 3 Spelregels strategische verwervingen

### Doelstelling strategische aankopen

De toetsingskaders maken het mogelijk strategische of anticiperende verwervingen te doen in gebieden waar door de provincie en/of de raad via planfiguren (structuurvisie of ontwikkelingsvisie/plan) inhoudelijke uitspraken over de gewenste ontwikkeling van het plangebied zijn gedaan, maar waarvoor nog geen exploitatiebegroting is vastgesteld. Snel handelen is vaak vereist. Meestal zijn strategische aankopen vertrouwelijk van aard.

### Toetsingskaders strategische verwervingen

De gewenste strategische verwerving wordt getoetst op 5 criteria:

1. Grondbeleid: kan de locatie worden ingezet om gemeentelijke maatschappelijke doelstellingen te bereiken die naar verwachting niet door de marktpartijen zullen worden gerealiseerd?
2. Ruimtelijk: is een functiewijziging op deze locatie te verwachten, of is de locatie te gebruiken als uitruillocatie?
3. Financieel: wordt de aankoop som gedekt door mogelijke opbrengsten in de toekomst, is er financieel voordeel te behalen door vroege aankoop, zijn er dekkingsmogelijkheden voor eventuele tekorten?
4. Risicoanalyse: kunnen risico's worden gedekt binnen het gemeentelijk weerstandsvermogen?
5. Termijn: is binnen 10 jaar een ontwikkeling te verwachten?

De eerste 2 criteria worden getoetst aan de hand van door de raad vastgestelde beleidsnota's of visies. Aan voornoemde 5 criteria dient te worden voldaan alvorens tot aankoop wordt overgegaan.

De raad mandateert het college om maximaal voor € 5 miljoen strategische verwervingen uit te voeren binnen de hiervoor genoemde toetsingskaders. Indien een ambtelijke toets aantoont dat de verwerving binnen de kaders past, is de portefeuillehouder grondzaken bevoegd de onderhandelingen in gang te zetten. Na besluitvorming door het college kan de aankoop worden geëffectueerd. Na de effectuering dient de raad geïnformeerd te worden.

### Strategische gronden

De gronden die de gemeente door strategische verwerving aankoopt, zullen gronden zijn die nog niet zijn vervat in een project waarvoor een projectbudget (zoals bijvoorbeeld een grondexploitatie) beschikbaar is, maar die wel in de nabije toekomst ontwikkeld zullen worden. Deze gronden zijn dan nog niet in exploitatie genomen. In het gewijzigde BBV is de balanscategorie Niet In Exploitatie Genomen Gronden (NIEGG) opgeheven

Dat komt er op neer dat gronden, zolang ze niet kwalificeren als bouwgrond in exploitatie (BIE), onder de materiele vaste activa (MVA) "strategische gronden" vallen en boekhoudkundig als zodanig worden behandeld. Er geldt een overgangsbepaling tot en met 31 december 2019.

## Bijlage 4      Relevant beleid, wet- en regelgeving

### **Relevante gemeentelijke, regionale en provinciale beleidsnota's**

*Strategische visie 'Blik op Leidschendam-Voorburg 2020, vastgesteld in 2006*

Hierin wordt de toekomstvisie voor Leidschendam-Voorburg omschreven. De toekomstvisie luidt: "Wij kiezen voor een aantrekkelijke, groene woonstad met een evenwichtige bevolkingsopbouw. En wij werken aan een ambitieuze, moderne gemeentelijke overheid die ten dienste staat van de eigen bevolking en die gericht is op regionale samenwerking.". De visie verbindt de verschillende beleidsvelden van de gemeente.

*Structuurvisie Leidschendam-Voorburg 2040, 'Ruimte voor Wensen', herijking 2012*

De structuurvisie geeft het gewenste ruimtelijke ontwikkelingsbeeld weer van de gemeente Leidschendam-Voorburg voor de periode tot 2040.

De structuurvisie kent een ambitieus ruimtelijk programma met een aantal complexe en uitdagende opgaven. Deze ambities zijn opgenomen in een Uitvoeringsprogramma, met een gepaste uitvoeringsstrategie over de wijze van realisatie en de daarbij behorende financiering en benodigde partijen.

Visie Ruimte en Mobiliteit, vastgesteld in 2014

De Visie Ruimte en Mobiliteit is de provinciale Structuurvisie zoals in de Wet ruimtelijke ordening is voorgeschreven. De Visie ruimte en mobiliteit biedt geen vast omlijnd ruimtelijk eindbeeld, maar wel een perspectief voor de gewenste ontwikkeling van Zuid-Holland als geheel. De visie geeft zekerheid over een mobiliteitsnetwerk dat op orde is en de reiziger en de vervoerder keuzevrijheid biedt, en bevat voldoende flexibiliteit om in de ruimtelijke ontwikkeling te reageren op maatschappelijke initiatieven.

### **Wettelijke regelgeving**

*Wet ruimtelijke ordening (Grondexploitatie-regeling)*

Vooraf de grondexploitatie-regeling van de Wro (ook wel de kostenverhaalsregeling) is van belang voor het grondbeleid. Doelstelling van de wet is een goede regeling voor kostenverhaal, binnenplanse verevening en de mogelijkheid tot het stellen van bepaalde locatie-eisen bij particuliere grondexploitaties.

Verder is er met deze regeling een directe relatie tussen grondbeleidsinstrumenten en ruimtelijke besluiten. Een exploitatieplan moet bijvoorbeeld tegelijkertijd ter inzage worden gelegd met een bestemmingsplan.

Bij de ontwikkeling van bouwlocaties is er namelijk een nauwe samenhang tussen de ruimtelijke ordening en het grondbeleid. Het kostenverhaal en de eventueel noodzakelijke geachte locatie-eisen moeten anderszins verzekerd zijn (via gronduitgifte of anterieure contracten). Zo niet, dan is de vaststelling van een exploitatieplan verplicht.

*Besluit begroting en verantwoording*

De gemeentewet schrijft voor dat elke gemeente jaarlijks begrotings- en verantwoordingsstukken moet opstellen. Het besluit begroting en verantwoording provincies en gemeenten (BBV) bevat de regelgeving daarvoor. In het BBV is opgenomen dat er een commissie voor het BBV is die de taak heeft om zorg te dragen voor een eenduidige uitvoering en toepassing van het BBV. Dit doet zij onder meer door het beantwoorden van praktijkvragen en het uitbrengen van richtinggevende notities.

*Wet modernisering Vpb-plicht overheidsbedrijven*

In mei 2015 is de Wet modernisering Vpb-plicht overheidsbedrijven aangenomen. Daaruit volgt, dat Gemeenten per 1 januari 2016 belastingplichtig zijn voor de vennootschapsbelasting. Met deze wetswijziging wil de Nederlandse overheid gelijkheid creëren tussen private ondernemingen en overheidsondernemingen.

*Woningwet*

Op 1 juli 2015 is de nieuwe Woningwet in werking getreden. De wet bevat nieuwe spelregels voor de sociale huursector. De centrale doelstelling van de Wet is dat corporaties zich concentreren op hun

kerntaak; zorgen dat mensen met een laag inkomen goed en betaalbaar kunnen wonen. De nieuwe Woningwet sluit aan op de aanbevelingen die zijn gedaan door de Parlementaire Enquêtecommissie Woningcorporaties. Naast diverse elementen die vooral betrekking hebben op de woningcorporaties, heeft de Woningwet de invloed van gemeenten op het beleid van de woningcorporaties verstrekt. Een voorbeeld hiervan is het element "prestatieafspraken". Daarin worden afspraken gemaakt over nieuwbouw van sociale woningen, betaalbaarheid, specifieke doelgroepen, kwaliteit en duurzaamheid van de woningen. Vertrekpunt voor de prestatieafspraken is de gemeentelijke woonvisie. Zonder een dergelijke woonvisie, zijn prestatieafspraken niet verplicht.

## Bijlage 5 Rolverdeling Raad en College

<b>Wat</b>	<b>Gemeenteraad (kaderstellend)</b>	<b>College B&amp;W (uitvoerend)</b>
Nota Grondbeleid	Vaststellen (kader) nota grondbeleid	Aanbieding nota grondbeleid ter vaststelling door de raad. Uitvoeren nota grondbeleid
Ontwikkelstrategie	Ter kennisname	Vaststelling
(Strategische) verwervingen	Aankopen buiten vastgestelde kaders  (Definitief) vestigen van voorkeursrecht  Voornemen onteigeningsprocedure	Aankopen in het kader van een actief/strategisch verwervingsbeleid binnen vastgestelde kaders  Vaststellen van een verwervingsplan  (Voorlopig) vestigen voorkeursrecht  Vorbereiden onteigening
Bestemmingsplan	Vaststellen bestemmingsplan	Vorbereiden en ontwerp
Exploitatieplan	Kostenverhaal door middel van vaststellen van een exploitatieplan, tenzij het kostenverhaal anders is verzekerd	Vorbereiden en ontwerp
Grondexploitatieovereenkomst		Aangaan en uitvoering
Aangaan overeenkomsten	Wordt (vooraf) geïnformeerd indien er sprake is van voor de gemeente ingrijpende gevolgen	Afsluiten (samenwerkings) overeenkomsten
Samenwerking	Wordt (vooraf) geïnformeerd indien er sprake is van voor de gemeente ingrijpende gevolgen	Besluit tot oprichting of deelneming in een privaatrechtelijke rechtspersoon (ook goedkeuring GS nodig)
Verkoop grond en opstallen	Vaststellen nota grondprijzen en grondprijzentabel	Vaststellen algemene verkoopvoorwaarden Afsluiten uitgiftecontracten Indexering grondprijzen. Keuze selectiemethode
Beheer vastgoed en gronden		Het (ver)huren, (ver)pachten, in beheer en of gebruik geven/nemen van onroerende zaken
Grondexploitaties	Vaststelling	Uitvoering
Herziening grondexploitatie	Vaststelling	Uitvoering
Planning & Control	Jaarlijks de jaarrekening en de begroting (paragraaf grondbeleid) Voorjaars- en najaarsnota	Uitvoering