

Je hoeft niet ziek te zijn, om beter te worden

Rapportage Taskforce

Versnelling aanpak woningbouw en bedrijventerreinen

GEMEENTE OSS

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord

Opdracht gemeenteraad tot het instellen van een taskforce
Tussenresultaat van de taskforce

Actielijn 1: Strategische en uitvoeringsagenda Oss

1.1. Met de taskforce in de versnelling, een helder toetsingskader is in de maak
1.2. Veel bekend maar samenhang moet sterker
1.3. Aanzet tot strategische agenda
1.4. De uitvoeringsagenda

Actielijn 2: Project portfolio management en versterking uitvoeringsorganisatie

2.1. Met inzicht meer overzicht
2.2. Stroomlijning project- en procesmanagement rondom een initiatief
2.3. Een datasysteem om tijdig te kunnen blijven (bij)sturen: PPM
2.4. Een bundeling van de projectleiders in een gezamenlijke poule (projectenbureau).

Actielijn 3: Oss-West

3.1 Inleiding
3.2. Opgave Oss-West
3.3. Bouwstenen
3.4. Publiek-Private samenwerking
3.5. Proces van partnerselectie met voorgaande marktconsultants
3.6. De Planning
3.7. De implementatie

Actielijn 4: Financiële instrumenten voor opgave ruimtelijke ontwikkeling

4.1. Inleiding
4.2. Actief grondbeleid
4.2.1. Reserve strategische aankopen uitbreidingslocaties
4.2.2. Reserve binnenstedelijke transformatie
4.3 Publieke private samenwerking
4.4. Faciliterende grondbeleid
4.4.1. Kostenverhaal
4.5. Totaal financieel beeld
4.5.1. Totale kosten ruimtelijke opgaven
4.5.2. Dekkingsmogelijkheden
4.5.3. Oplossingsrichting terugdringen tekort

Actielijn 5: Lobby en profilering

5.1. Aanpak en profilering gemeente Oss
5.2. Gerichte lobby en profilering voor doelen Taskforce
5.2.1. Rijksregeling Woningbouwimpuls
5.2.2. Provinciale regeling Coronaherstelfonds
5.2.3. Lobby projecten Taskforce

Bijlagen:

Bijlage 1 Aanbevelingen
Bijlage 2 actielijn 2: Plan van Aanpak Meer door anders RO d.d. 20.11.2020
Bijlage 3 actielijn 5: Lobby en profilering
Bijlage 4: Bouwstenen voor selectie samenwerkingpartner(s) VPR Consultants

VOORWOORD

Op 28 mei 2020 heeft de gemeenteraad van Oss ingestemd met het inrichten van een 'Taskforce versnelling aanpak woningbouw en bedrijventerreinen' (in het vervolg afgekort als de Taskforce). Eind juli 2020 is de Taskforce gestart. Ruim 4 maanden later ligt er een eerste rapportage, die bestaat uit analyses en aanbevelingen op basis waarvan de bevoegde gezagen richting kunnen geven.

Gebleken is dat diverse keuzes nog gemaakt moeten worden. De beleidskeuzen op ruimtelijk-economisch gebied en de beleidsstrategieën daaromheen zijn verouderd of ontbreken. Vandaar dat in deze tussenrapportage gepleit wordt voor een actualisatie van het ruimtelijk-economische beleid, waardoor enerzijds met gezag kan worden ingezet op het nieuwe beleid in Noord-Brabant, het Rijk en Europa en anderzijds het gemeentebestuur vanuit actueel beleid sturing geeft aan de uitvoering.

Opdracht gemeenteraad Oss tot het instellen van een Taskforce

De Taskforce heeft als opdracht om bovenop de bestaande werkwijzen en structuren, op geheel eigen en onorthodoxe wijze, een bijdrage te leveren aan de versnelling. De kosten voor het inrichten en uitvoeren van de Taskforce zijn geraamd op € 400.000. Deze eenmalige gelden zijn onttrokken uit de ABR van het grondbedrijf.

De opdracht van de Taskforce is door de gemeenteraad als volgt geformuleerd:

1. primair focus op woningbouw, gericht op realisatie vastgelegde doelen woonvisie, (o.a. versnellen van 300 naar 600 woningen per jaar, met in achtneming van de andere doelstellingen zoals de afgesproken percentages sociale huur en goedkope woningen, etc.)
2. secundair focus op bedrijventerreinen, met name op strategisch niveau gericht op het MKB gericht op voldoende programma voor ons grondbedrijf (regie, meesturen, doelen realiseren, kosten terugverdienen, revolverend karakter)
3. door anticyclisch investeren bij dragen aan het op gang houden van de (woning)bouw en de lokale economie, en mogelijk te profiteren van een prijsdruk effect

De gemeenteraad heeft ook aangegeven dat zij eind 2021 de volgende resultaten wil zien en tussentijds hierover wil geïnformeerd wil worden.
Op de eerste plaats moeten de aangepaste werkwijze en geleerde lessen verankerd zijn in de organisatie. Als tweede moet de inzet gericht zijn op voldoende massa en moeten nieuwe projecten zijn opgezet.

Tussenresultaat van de Taskforce

De Taskforce heeft begin december 2020 een vijftal deelprojecten opgeleverd, die in samenhang een versnelling van het proces om te komen tot de realisatie van woningen en/of bedrijventerreinen kan bewerkstelligen. Veel gaat goed in de gemeentelijke organisatie, maar het kan (altijd) beter. Om het goede te behouden en het betere te bereiken, noemen wij onze opdracht in een metafoor 'Je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden'

De Taskforce is samengesteld uit de hoofden van de afdelingen Leefomgeving, Wonen en Economie (Dries Ewalds), Afdeling Ruimtelijke Ontwikkeling (Mark-Jan Janssen), Planeconomie (Lenard Schoonen), Stadsontwerper (Martin Hagreis), Controller ruimtelijke projecten (Wim van Loon),
de directeur Ruimte en Economie (Paula L 'Ortije) en een extern consultant (Ger Driessen). De inhoud van deze eerste rapportage is tot stand gekomen met inbreng van eigen mensen én externe kennis en kunde (BRO (actielijn 1), PMO instituut (actielijn 2, PPM), VPR-consultants+(actielijn 3) en Bbn (actielijn 5, aanvraag Rijksregeling woningimpuls)).

De Taskforce komt op basis van haar bevindingen in vijf actielijnen tot analyses en aanbevelingen over de strategische en uitvoeringsagenda (1), het portfoliomanagement (2, het beheer en uitvoeren van onderhanden werk), een aanzet tot nieuwe uitbreiding in Oss-west om het tekort aan planvoorraad tot oplossing te brengen (3), nieuwe financiële instrumenten om een proactief grondbeleid te kunnen voeren (4) en tot slot tot een gedachtelijn om participatie, netwerken en lobby met relevante partijen (5) te versterken.

De Taskforce beseft zich terdege dat het hier een tussenstap betreft, men constateert dat presteren samenhangt met het maken van heldere keuzes, met een gezonde mix van snelheid en zorgvuldigheid van besluitvormingsprocessen, met een open mind naar samenleving en bedrijfsleven, maar ook met een adequate organisatie, zowel op bedrijfsvoering als op kennis en kunde op de schaal van een 100.000+ gemeente.

De Taskforce biedt deze tussenrapportage aan niet als eindvoorstel, maar wel als een tussenvoorstel, waardoor een acceleratie van de beoogde doelen op het punt van wonen en werken kan worden bevorderd. Tussentijds wordt verder gewerkt, met als achterliggende gedachte niets doen is geen optie. Vandaar dat op bepaalde punten we reeds voorbeelden willen laten zien in de lijn van 'We zijn alvast begonnen'

w.g. Taskforce woningbouw en bedrijventerreinen
8 december 2020

Actielijn 1
Strategische en uitvoeringsagenda Oss

1.1 Met de taskforce in de versnelling, een helder toetsingskader is in de maak

Oss ontwikkelt zich de komende jaren tot een ondernemende woon- en werkgemeente met ruim 100.000 inwoners. De Strategische Agenda (in wording) begeleidt ons op de weg om deze ambitie te bereiken.

Oss ligt strategisch in het (inter)nationale stedelijke netwerk, is multimodaal bereikbaar, heeft een breed spectrum aan woon-, werk- en leefmilieus en een goed en breed stedelijk voorzieningenpakket. Oss wordt gekenmerkt door een vooraanstaande positie in de agrifood, heeft een sterke positie op het gebied van de moderne maakindustrie, logistiek en pharma, met de campus Pivot Park als Europese hotspot voor medicijnontwikkeling. Ook heeft Oss nog eens een fraai en groot buitengebied. Hiermee heeft Oss 'goede papieren' om bij te kunnen dragen aan de grote woningbouwopgave die regionaal, maar ook provinciaal en landelijk op de agenda staat. Op alle voornoemde niveaus ligt ook de uitdaging om invulling te geven aan het stevige economische groeipotentieel.

Oss speelt hier al goed op in, zo blijkt uit de praktijk. Maar dit kan en moet gestructureerder. Opvallend is dat de gemeente niet beschikt over een actuele structuurvisie met de blik op 2030, of verder. Dit geldt ook voor de huidige toekomstvisie, die eindigt in 2020. Dat betekent dat de keuze voor de diverse deelopgaven meestal wel gebeurt, maar het kan beter, indien sprake is van een integrale afweging met betrokken relevante partijen.

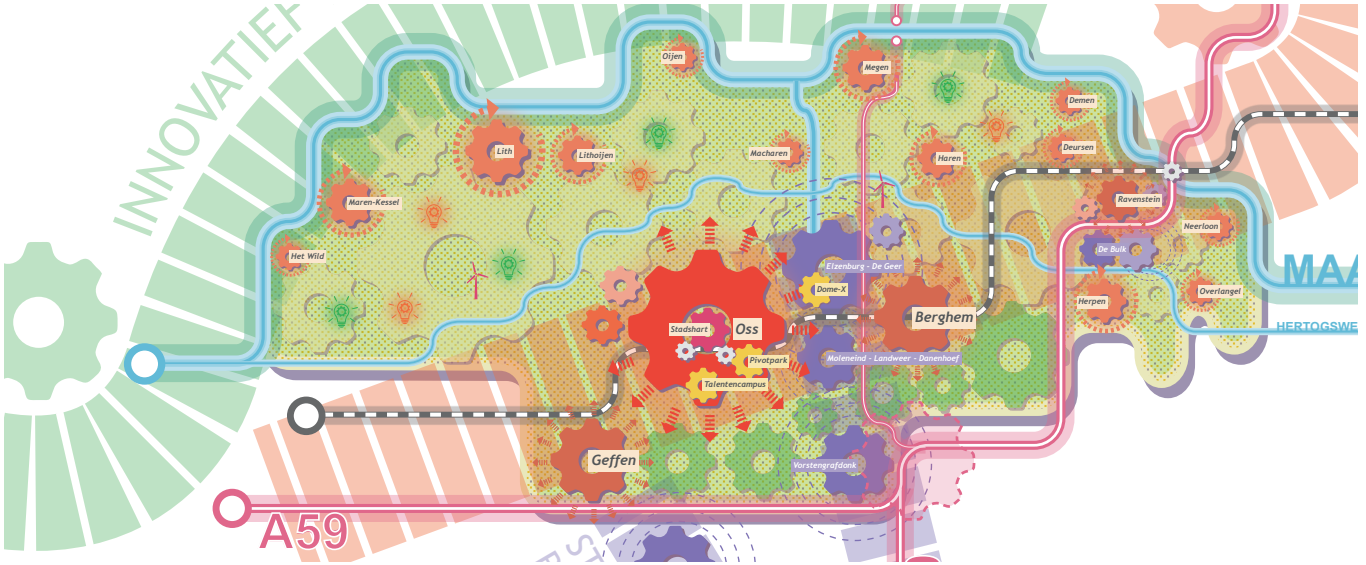
De in- en externe effecten van nieuw te plannen woningbouw en de aanleg van nieuwe bedrijventerreinen zijn niet in recente visies vastgelegd. Dat betekent dat behoefte is aan meer inzicht op de gevolgen van de realisatie van deze functies in zijn omgeving. Fasering, omvang en functie-menging, maar ook de onderlinge uitwisselbaarheid vragen om gestructureerd en afgewogen inzicht in de wenselijkheid en haalbaarheid van aangedragen locaties mede tegen de achtergrond van draagvlak en de wijze waarop de trends in de samenleving hierin een plaats krijgen.

Nieuwbouw in de uitleggebieden levert vaak een belangrijke input voor de betaalbaarheid en haalbaarheid van stevige herstructurering in het stedelijk centrum. Stedelijke herstructurering is anderzijds onmisbaar om het stedelijk centrum sociaaleconomisch in stand te houden en waar mogelijk te versterken.
Er is een noodzaak van inzicht in exploitaties die geld kosten en die geld opbrengen. Op deze wijze kunnen 'zure' en 'zoete' exploitaties balans brengen in kosten en baten, waardoor de uitvoerbaarheid van plannen wordt vergroot, zonder dat dit ten laste behoeft te gaan van substantiële lastenverhogingen voor de burger.

Er zijn tot 2030 voldoende (zachte) plannen voor de eigen behoefte, maar er moet vaart gemaakt worden om te zorgen dat deze op tijd concreet gemaakt kunnen worden, zeker gezien de benodigde 'plus' voor de regionale (en nationale) behoefte en de kansen die er liggen om versneld te groeien naar een meer robuuste '100.000-plus' gemeente.

Daarbij komt dat er nauwelijks planologische mogelijkheden zijn voor bedrijven (groot en klein), terwijl ook hier de (regionale en lokale) behoefte groot is. Zelfs tijdens de huidige corona-pandemie blijft de vraag onverminderd hoog.

Figuur 1: Stedelijk gebied Oss, Berghem en Geffen.



Het bedrijventerrein Heesch-West is nog niet beschikbaar en alles wijst erop, dat gezien de actuele vraag, het vollopen van dit bedrijventerrein, indien beschikbaar, waarschijnlijk binnen een paar jaar zal plaatsvinden. Oss heeft de fysieke ruimte om aan deze ruimtelijke behoefte naar aanvullende bedrijventerreinen op een goede manier tegemoet te komen. Alleen zijn er nog onvoldoende concrete plannen en formele mogelijkheden. Dit geldt dus zowel voor woon- als werkgebieden. Daar ligt een belangrijke uitdaging.

1.2 Veel bekend, maar samenhang moet sterker

Versnellen van ruimtelijke ontwikkelingen kan indien aan de juiste randvoorwaarden wordt voldaan. Visie, ambitie, draagvlak en organisatorisch vermogen zijn daarbij, naast voldoende geldstromen, van belang. De benodigde integrale aanpak kan sterker. Dit vraagt om actie! Daarom is Oss gestart met de Taskforce, gericht op een versnelling van de ruimtelijke economische ontwikkelingen. De Taskforce moet leiden tot een versnelling van planvorming en realisatie van woningen en bedrijventerreinen. Met het toepassen van vernieuwende werkwijzen die interactie bevorderen tussen gemeente, andere overheden, marktpartijen en het maatschappelijke middenveld. Hiervoor is naar de opvatting van de Taskforce ook versterking van de uitvoeringsorganisatie nodig. Versterking van de organisatie en een actuele omgevingsvisie dragen bij aan een soepele procesgang en het zo snel mogelijk kunnen realiseren van projecten. Uitnodigingsplanologie vormt het vertrekpunt voor deze nieuwe instrumenten.

Deze aanzet tot Strategische Agenda kan gezien worden als een voorloper en levert de nodige bouwstenen op voor een op te stellen Omgevingsvisie Oss. Deze aanzet levert input voor het verdere Omgevingsvisieproces, door het agenderen van onderwerpen voor verdere uitwerking. Daarnaast is het geenszins de bedoeling om alle kennis en ambitie die op vele plaatsen aanwezig is uit het oog te verliezen. Het levert allemaal input op voor de benodigde integrale afwegingsprocessen om te komen tot wenselijke, haalbare en betaalbare woon- en werkprogramma's voor de komende vijftien tot twintig jaar.

Bij deze aanpak worden uiteraard de door de Raad eerder vastgelegde doelstellingen niet uit het oog verloren, zoals de aandacht bij wonen voor de doelgroep lagere inkomens, zowel voor ouderen als starters en bij werken, de aandacht voor voldoende ontwikkelingsruimte voor MKB-bedrijven.

Wil de gemeente zich actief in dit ontwikkelingsperspectief opstellen, dan is het gemeentelijk grondbedrijf daarvoor een belangrijk instrument, dat als aanjager kan fungeren. Een directe sturing kan dan, naast het voorzien in de ruimtelijke behoefte van wonen en werken, ook gegeven worden aan relevante omgevingsaspecten zoals klimaat-adaptief, duurzaam, energiezuinig, gezond en veilig.

Oss is al drie jaar gekozen tot de meest inspirerende Global Goals Gemeente en dat zal de komende jaren ook blijven! Oss gebruikt de Global Goals als drijfveer en basis voor al haar beleid en acties. Oss is daarmee een woon- en werkgemeente waar je met kinderen wilt (blijven) wonen.

In het navolgende worden in het kort relevante thema's aangereikt die een voorzet geven voor te behandelen punten in de in de maak zijnde Omgevingsvisie Oss

1.3 Aanzet tot strategische agenda:

Oss, sterke schakel in stedelijke netwerken
Oss is veelzijdig in alle opzichten: diverse landschappen, stad, stadjes en dorpen, bedrijven en bedrijventerreinen, campussen, een stadshart en een goed voorzieningenpakket. Dit maakt Oss aantrekkelijk voor inwoners, werknemers, ondernemers en bezoekers. Oss vormt een belangrijke schakel in het (inter)nationale stedelijke netwerk zoals geduid in de NOVI en is goed bereikbaar vanuit andere economische kerngebieden (Randstad, Brainport, RAN, Food Valley) en Duitsland, door haar ligging op een knooppunt van snelwegen en aan de Maas.

Oss, 33e stad van Nederland, lid van de G40 (de 40 grootste Nederlandse gemeenten), 6e stad van Brabant, de grootste van de M7 (7 middelgrote Brabantse steden) en heeft daardoor een schakel-functie naar de B5 (5 grote Brabantse steden).

Vanuit deze robuuste basis vindt op zorgvuldige wijze doorontwikkeling plaats. Hierbij reikt Oss de hand naar 's-Hertogenbosch en Nijmegen, om gezamenlijk antwoord te geven op de omvangrijke woningbouw– en bedrijventerrein opgave in Noord-Oost-Brabant. In de Osse stedelijke zone is hier ruimte voor, waarbij er rondom voldoende groen- en natuurgebieden zijn om te recreëren, de biodiversiteit te koesteren en tegelijkertijd ook om haar eigen energieopgave te realiseren en de functie als proeftuin voor de AgriFood verder uit te bouwen. Dit gebeurt vanuit ambities rondom besparing, reductie, circulariteit van grondstoffen en klimaatrobuustheid.

Figuur 2: Oss in (inter) nationaal verband.



Veelzijdig wonen in Oss, daar zit beweging in!
Oss maakt onderdeel uit van de functionele regio 's-Hertogenbosch, Veghel, Uden en Nijmegen. Van belang is de kwaliteit, identiteit en complementariteit van/binnen die regio's.

Oss kan met onderscheidende woonmilieus de regionale woningmarkt bedienen. Steden zoals 's-Hertogenbosch en Nijmegen kampen met een grote woningbouwopgave, waarvan Oss een groter deel kan opvangen dan tot dusver is gebeurd. Vanuit het oogpunt van complementariteit, kan Oss ook andere type woonmilieus bieden dan de beide grotere steden. Deze laatste zullen zich meer richten op compacte hoog stedelijke woonmilieus.
In Oss zijn naast de stedelijke milieus op transformatielocaties, ook voldoende mogelijkheden voor bijzondere grondgebonden woningen in een groene setting. Dit zal zorgen voor een goede balans in het aanbod van verschillende woonmilieus in de regio. Ontwikkelingen rondom wonen en werken zijn onlosmakelijk aan elkaar verbonden.
Nieuwe bedrijventerreinen, maar ook de bestaande en in ontwikkeling zijnde terreinen zoals Pivot Park en Heesch-West leiden tot extra woningvraag die ook kwalitatief vraagt om specifieke accenten.

Kijkend naar de eigen behoefte zijn volgens recente provinciale prognoses tot 2030 bijna 5.200 woningen nodig. Voor de periode tot 2035 komen daar nog eens ruim 1900 woningen voor de eigen behoefte bij. Om de realisatie van dit programma in de praktijk zeker te kunnen stellen, is met het oog op onzekerheden en planuitval extra plancapaciteit noodzakelijk. Daarbovenop komt nog het programma dat nodig is om tegemoet te komen aan de regionale behoefte. Oss heeft hier zeker de kwaliteiten en mogelijkheden voor, door de strategische ligging, het voorzieningenpakket en het fraaie buitengebied. Zo kan Oss ook invulling geven aan de ambitie om versneld te groeien naar de meer robuuste '100.000 plus' gemeente. Om dit te bereiken koerst Oss bovenop de benodigde woningen voor de eigen behoefte (circa 7.100 tot 2035) op een 'plus' van 15%. Dit betekent in dit 'hoge scenario', dat in de periode tot 2035 maximaal 8.200 woningen gerealiseerd kunnen worden. Hierin is ook rekening gehouden met de benodigde flexibiliteit in geval van planuitval. De op dit moment bekende woningbouwplannen omvatten circa 6.200 woningen, waarvan 2300 woningen zijn ondergebracht in harde plannen. Er is dus sprake van een flinke opgave gezien de behoefte. Dit tekort is extra nijpend gezien het grote aandeel zachte plannen dat nog slechts in de visiefase verkeert. Het is dus noodzakelijk om tot een versnelling van de bekende plannen te komen èn om op zoek te gaan naar nieuwe woningbouwlocaties.

Voor de korte termijn is de ambitie om de woningproductie te verhogen van 350/400 naar ongeveer 600 woningen per jaar. Zo kan in ieder geval de komende vijf jaar aan de eigen vraag voldaan worden. Dit aantal moet minimaal vastgehouden worden. Het is van belang dat reeds op korte termijn nieuwe (herontwikkelings-)locaties in beeld gebracht worden, gezien de veelal lange visie- en planvormingstijd en het feit dat door onvoorziene omstandigheden locaties uitvallen of vertragen.

Voldoende betaalbare woningen is blijvend van belang. Echter economische ontwikkelingen, zoals Pivot Park, leiden tot een toenemende vraag naar woningen in de midden- en hogere prijssegmenten. Ook dient ingespeeld te worden op de toenemende vraag naar woningen voor specifieke doelgroepen. Er zijn tekorten in nagenoeg alle sectoren: huurappartementen, betaalbare huurwoningen, grondgebonden koopwoningen en dure koopwoningen. Alleen aan grote koopwoningen voor grote gezinnen is een klein overschot.

Actuele trends en behoeften, zoals kleinere huishoudens, energiezuinig, leefbaarheid, klimaatbestendig en gezond en veilig, hebben niet alleen grote invloed op de nieuwbouw, maar zeker ook op de bestaande voorraad. Het overgrote deel van de toekomstige voorraad staat er immers nu al. Van belang is dat de totale voorraad divers, aanpasbaar en toekomstbestendig is, zodat iedereen zich in Oss thuis voelt en zo lang mogelijk thuis kan blijven wonen.

Een bruisend stadshart
Oss werkt aan een bruisend hart, waar bezoekers uit de gemeente en de regio graag komen. Waar het prettig wonen en werken is, dicht bij de voorzieningen en met veel levendigheid. Een belangrijke strategie vormt het inzetten op een ruimtelijk compact(er) centrum, met een gevarieerder aanbod (ook cultuur en wonen) in een eigen, authentieke sfeer waarbij aandacht is voor verduurzaming met groen. Het Walkwartier is hierin een belangrijke stap. De grootste uitdaging is, naast het terugdringen van de leegstand, om levendigheid te creëren. Om hierop goed in te kunnen spelen moeten de opgaven gecoördineerd en gezamenlijk aangepakt worden.
In de afgelopen jaren zijn diverse kantorenlocaties leeg komen te staan. Gezien onder andere de lange termijneffecten van COVID-19 en de grote woonvraag, is de verwachting dat er kansen liggen voor transformatie naar wonen, op korte afstand van het centrum. Dit draagt bij aan de verstedelijkingsopgave voor Oss.

De belangrijkste transformatieopgaven is de "Spoorzone": een lint herontwikkelingslocaties aan de Noord- en Zuidzijde van het spoor vanaf de Euterpelaan/station Oss-West tot en met het stationsgebied/Oss-centrum. In deze zone moet Oss de komende jaren een nieuw gezicht krijgen. Uiteraard moeten er in het stedelijk gebied ook moderne (gemengde) kantoorlocaties behouden blijven.

Concentratie nieuwbouw in dynamische stedelijke zone

De Osse woningbouwopgave – inclusief het bouwen voor de regio- moet grotendeels worden opgevangen in de stedelijke zone (Oss, Berghem, Geffen en Ravenstein). Hier ligt een flinke opgave om gebouwen te transformeren, verouderde (woon)gebieden te herstructureren en uitbreidingsmogelijkheden te inventariseren. Door te concentreren in de stedelijke zone kan het meest optimaal gebruik gemaakt worden van bestaande hoofdinfrastructuur: weg, spoor en water.
Oss-West is een belangrijke ontwikkeling, waar in eerste instantie circa. 1.500 woningen zijn geprogrammeerd. Het is duidelijk dat hier meer mogelijkheden liggen, mede gerelateerd aan de aanwezige plancapaciteit kan gedacht worden aan 2.500/3.000 woningen. Dan resteert elders in de gemeente nog steeds een flinke opgave.

Aan de noordrand van Oss ligt de nadruk op versterking van (de overgang naar) het landschap. In Berghem zijn grootschalige uitbreidingen vanwege de kleinschalige infrastructurele ontsluitingsstructuur niet goed mogelijk. Daarnaast moet de groene verbinding tussen Oss en Berghem behouden worden.

In Geffen wordt gewerkt aan woningbouwplannen voor het oude gemeentehuis. Ook heeft de gemeenteraad in Geffen een gebied aangewezen met een WVG-bestemming.

In Ravenstein aan het Hooghuis en nabij De Kolk liggen (op termijn) mogelijkheden voor woningbouw. Echter deze ontwikkelingen zijn te beperkt gezien de lokale behoefte. Gezien de grote Osse behoefte in combinatie met de regionale opgaven, is het van belang om op korte termijn uitbreidingsmogelijkheden in beeld te brengen. Deze liggen aan de overkant van het spoor. Nieuwe kansen zijn er nabij het spoorkwartier (sportvelden en de Bendelaar), maar ook nabij de Elleboogstraat en mogelijk op termijn de Zwarteweg. Het is van belang dat nieuwe woningbouwontwikkelingen aansluiten bij het karakter van de kernen en het draagvermogen van het landschap.

Organisch groeiende kernen en buiten wonen

In de woonkernen ligt de nadruk op organische groei. Het bouwen voor de eigen behoefte (kwantitatief en kwalitatief) staat voorop om de leefbaarheid te versterken en om ondersteuning te bieden voor het draagvlak voor de voorzieningen. Met nieuwe ontwikkelingen moet aangesloten worden op de huidige maat en schaal, zodat de ruimtelijke karakteristiek versterkt wordt. Maar ook hier geldt dat de huidige woningbouwplannen (o.a. Liesdaal in Maren-Kessel, Wilgendaal in Herpen, Het Paradijs in Haren, Megen-Zuid en Lith-Oost) onvoldoende zijn gezien de behoefte. Ook hier ligt dus een opgave om ruimte voor woningbouw in beeld te brengen. Ook het wonen in het Osse buitengebied wordt steeds populairder. In het buitengebied liggen kansen om bijzondere, innovatieve en groene wooncluster toe te voegen. Een nieuwe omgevingsvisie kan hier indien wenselijk nieuwe kaders stellen. Opgave is om ontwikkelingen goed landschappelijk in te passen en er moet altijd oog blijven voor een goede balans tussen wonen en andere functies in het buitengebied.

Voldoende & diverse werkgebieden

De uitgifte van de Osse bedrijventerreinen loopt voorspoedig. In de komende jaren komt het bedrijventerrein Heesch-West beschikbaar. Gezien de diverse contacten met bedrijven wordt na het beschikbaar komen van dit terrein en een snelle uitgifte voorzien.
Het is daarom urgent dat vastgehouden wordt aan het vraaggericht ontwikkelen (dat is de vervanger van het 'oude' cijfermatig sturen) èn dat nieuwe locaties in beeld gebracht worden.
Uitgaande van een aanhoudende vraag, is per jaar circa 6 ha nodig, zowel grootschalig, als kleinschalig. Naast meer reguliere bedrijventerreinen is ook groei van Pivot Park noodzakelijk. De komende 15 jaar gaat het in totaal voor Oss om circa 90 hectare. De verwachting is dat dit alleen maar meer zal worden, gezien de explosieve groei en inbreiding van de Pharmasector (inschatting 200%) en de toenemende vraag naar ruimte voor distributiecentra.
Van deze 90 hectare zal naar verwachting 25 hectare in Heesch-West gerealiseerd kunnen worden. Dat betekent dat er voor Oss zelf nog een zoekopgave van circa 65 hectare ligt.
Naast nieuwe bedrijventerreinen is uitbreiding van bestaande bedrijventerreinen (zoals De Hoed, De Bulk en Vorstengrafdonk) en herstructurering/ herontwikkeling van bestaande terreinen van groot belang. Om toekomstbestendig te blijven en in te kunnen spelen op actuele behoeften, is hiervoor structureel aandacht nodig. Een voorbeeld is de Euterpelaan.

Het is bij herstructurering van belang om profiel te kiezen afgestemd op de kansen en locatiekenmerken, intensief ruimtegebruik te hanteren, in te zetten op multimodaliteit, goed landschappelijk in te passen, te verduurzamen (energietransitie/-besparing, klimaatbestendige en natuur inclusieve inrichting, circulair) en in te zetten op parkmanagement. Alleen dan zijn werklocaties blijvend 'broedplaatsen' voor innovatie.

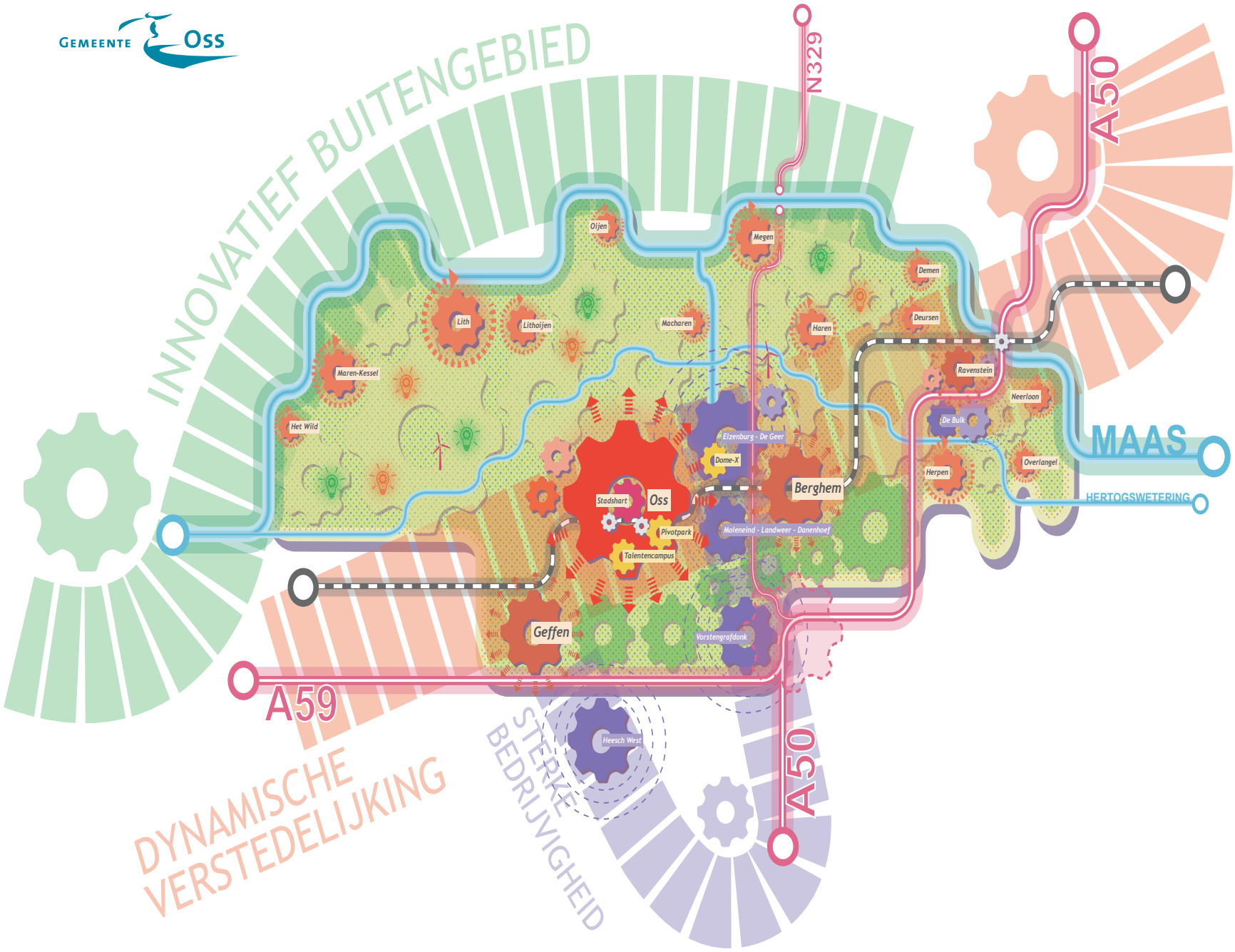
Moderne Maakindustrie, AgriFood, Life Sciences en Logistiek

Oss zet in op een sterke en innoverende economie waar nieuw ondernemerschap tot bloei komt en zorgt voor toekomstbestendige werkgelegenheid via verantwoord ondernemen.

Ambitie is om Oss verder uit te bouwen tot een vooraanstaand, moderne industriële ontwikkel- en maak-centra van Noord-Brabant en Nederland. Hierbij speelt Oss in op de kansen om als schakel te fungeren tussen de Food Valley, de Randstad en de Brainport en hierdoor tegelijk als motor voor de economie van Noord-(Oost-)Brabant. Dit geldt vooral voor die sectoren waarin Oss al sterk is: AgriFood, Life Sciences, Logistiek en de Maakindustrie. Oss heeft hierbij de ruimte om proeftuin te zijn: de plek waar kennis rondom AgriFood in de praktijk wordt gebracht. Ook voor logistiek en life sciences liggen aanknopingspunten voor een sterkere profilering, waar de gehele regio baat bij heeft. Pivot Park is een belangrijke motor om de farmaceutisch industrie-cluster te laten uitgroeien tot Europese 'hotspot' voor medicijnontwikkeling.
De kleinere campussen Dome-X en de Talentencampus hebben ieder hun eigen focus. In het algemeen wil Oss haar positie als Cross Chain Control Centre verder uitbouwen. Hier worden onder andere op een slimme wijze informatie-en goederenstromen aan elkaar gekoppeld. Een van de voorwaarden daarvoor is dat zwakke punten in de regionale bereikbaarheid worden aangepakt.

Een aantrekkelijk en innovatief buitengebied
Het vitale buitengebied van Oss is aantrekkelijk divers en is daardoor geliefd als recreatie- en uitloopgebied. Het vormt een belangrijke troef voor het goede woon-, leef- en ondernemersklimaat. De kracht ligt in de combinatie van een blauwe en groene kant: de Osse Maasoever van maar liefst 40 km met haar karakteristieke dorpen en vele recreatieve mogelijkheden aan de noordkant en een omvangrijk bosgebied ten zuiden van de stad met allerlei recreatieve en kleinschalige landbouwvoorzieningen. Het uitloopgebied voor de Ossenaren is groot. Uit de regio wordt hier ook veelvuldig gebruik van gemaakt. Het groen is altijd dichtbij.
Oss vormt als hart van de AgriFood Capital een onmisbare schakel voor de ambitie om als Noord-Brabant voorop te blijven lopen als 'provincie van agrarische kennis en productie'. Landbouw en industrie staan voor een kantelpunt, waar verschillende maatschappelijke opgaven samenkomen. Oss heeft de ruimte, de kennis en de ondernemers om hier in gezamenlijkheid mee aan de slag te gaan. Oss zet in op de ontwikkeling van een innovatief buitengebied dat functioneert als proeftuin/living lab. Van belang is het behouden van een goede balans tussen de diverse functies in het buitengebied: werken, landbouw, recreatie en toerisme, natuur en wonen.

Bereikbaarheid als te versterken schakel èn vliegwiel
Een belangrijke randvoorwaarde voor ontwikkeling van nieuwe woon- en werkgebieden is een goede multimodale bereikbaarheid. Voorkomen moet worden dat de wegen overbelast raken en overlast ontstaat die zijn weerslag heeft op de leefbaarheid en de aantrekkelijkheid van het woon- en werkklimaat van Oss. Wanneer de ontwikkeling van de bereikbaarheid niet gelijk oploopt met de toename van woon-en werklocaties, dan vormt dat de zwakste schakel. Een goede multimodale bereikbaarheid is tegelijkertijd een belangrijke vestigingsplaatsfactor en vormt zo een belangrijk vliegwiel voor het kunnen bereiken van de Osse èn regionale ambities. Belangrijk hiervoor zijn:
- Het toesnijden van de infrastructuur ten behoeve van Oss-West, zowel voor de auto, fiets als het openbaar vervoer. Een goede aansluiting op de A59 en het station zijn essentieel. Dit biedt kansen voor Oss als geheel.
- Verschillende (deel)projecten in het kader van de MIRT A50 gericht op het aanpakken van de files op de A50, waarbij met name knooppunt Paalgraven een belangrijk knelpunt is;
- Aanpassing van de spoorinfrastructuur, zoals de verdubbeling van de spoorbrug bij Ravenstein en verplaatsing van de treinstations van Oss-West en Ravenstein ten behoeve van ontwikkelingen in de stationsomgeving. Deze projecten zijn ook opgaven in MIRT verband";
- Op lokaal niveau is het verbeteren van de doorstroming noord-zuid een belangrijk aandachtspunt, evenals het veiligheidsrisico verbonden aan het spoor door Oss. Onder andere veroorzaakt door de vele gelijkvloerse spoorovergangen.



Legenda

- Hoofdwegen
- MIRT A50, aanpak fileproblematiek
- Spoorweg
- Aanpassen spoor infrastructuur
- Vaarwegen
- Groene zone met de bossen van de Maashorst
- Blauwe zone met de karakteristieke dorpen aan de rivier
- Bruisend stadshart door compacten, functiemenging en versterken levendigheid
- Sterke stad Oss en kernen Berhem, Ravenstein en Geffen die groeien voor de lokale en regionale behoefte. Groei vindt plaats door herontwikkeling en uitbreiding op zorgvuldig te selecteren en ontwikkelen locaties
- Zoekrichting woningbouwontwikkeling
- Organisch groeiende kernen, waar gebouwd wordt voor in ieder geval de eigen behoefte
- In het buitengebied is ruimte voor kleinschalige, bijzondere innovatieve woonmilieus afgestemd op het draagvermogen van het landschap
- Duurzame krachtige bedrijventerreinen, werken aan optimaliseren ruimtegebruik, profilering en verduurzaming
- Zoekgebieden nieuwe bedrijventerreinen op goed ontsloten locaties, goed ingepast en duurzaam
- 3 campussen: Life Science Campus, Dome-X, Talentencampus
- Het innovatieve buitengebied ontwikkelt zich tot AgriFood proeftuin, met sterke schakels naar de Live Scienses, Logistiek en Maakindustrie en waar sprake is van een goede balans met de andere functies zoals recreatie en wonen
- Ontwikkeling windmolens
- Een sterk, aantrekkelijk en divers ecosysteem dat nieuwe en bestaande bedrijven, ondernemers en bewoners steunt en faciliteert
- Dynamische verstedelijkingszone met ruimte voor woningbouw en bedrijvigheid, als antwoord op lokale en regionale behoefte. Goed ontsloten, zorgvuldig ingepast en duurzaam
- Sterke bedrijvigheid bestaand en nieuw, goed ontsloten, zorgvuldig ingepast en duurzaam.
- Innovatief buitengebied waar ruimte is voor innovatief wonen, recreëren en proeftuinen voor de AgriFood keten, met goede verbindingen met de Live Scienses, Maakindustrie en logistiek

Samenhang leidt tot sterke schakels

1.4 De uitvoeringsagenda.

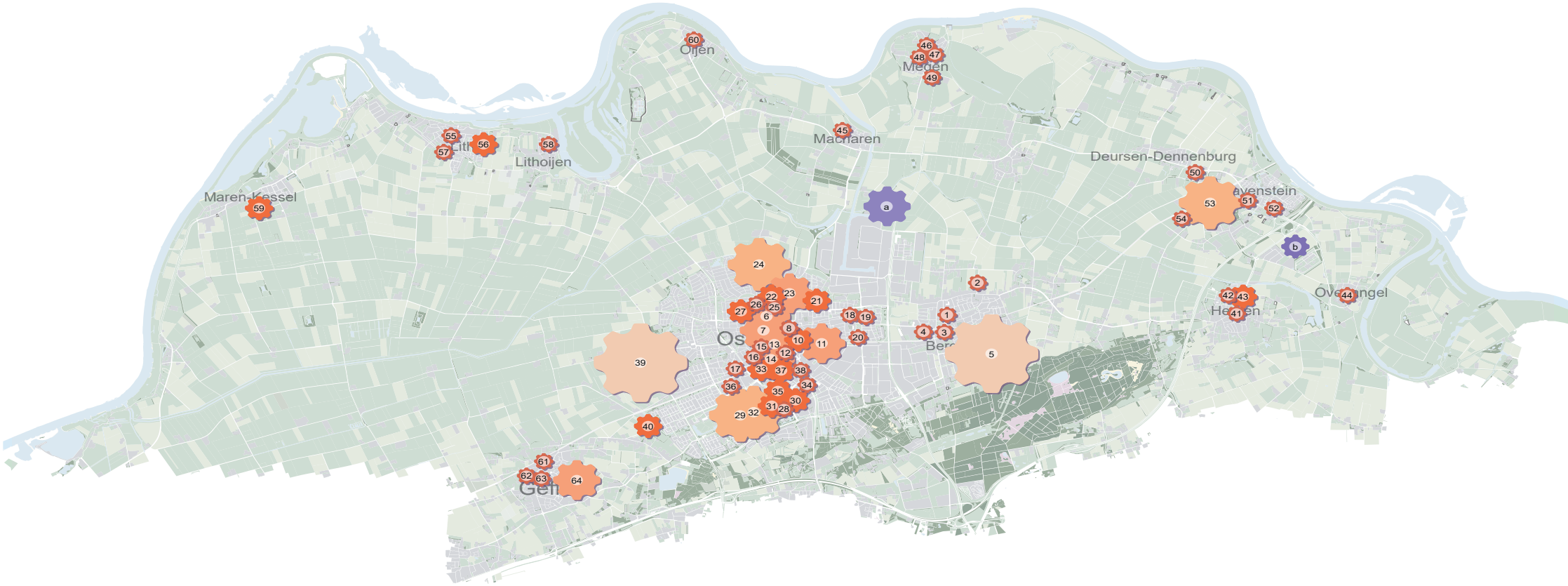
De uitvoeringsagenda zowel voor wonen als werken is een dynamisch proces. Tot op heden werd dit op Excel sheets bijgehouden en werd er periodiek een update gemaakt. In onderhavige rapportage wordt dat ook (nog) gedaan.

Bijgevoegd treft u aan een projectenkaart, waar de locaties zijn aangegeven en waar ook de aantallen op zijn aangegeven.

Het betreffen voorlopige gegevens, die bijstelling krijgen via het Project Portfolio Management (PPM), dat we in actielijn 2 in deze rapportage presenteren.

Projectenkaart woon- & werklocaties Oss

overzicht per 1-1-2020 - voor intern gebruik



Woonlocatie	Aantal woningen	Start bouw
Berghem		
1. Bergse Veld	40	2021
2. Harenseweg 14	16	nb
3. Kerkstraat 42	24	2025
4. Zevenbergseweg 2-2a	15	2025
5. Piekenhoef	288	nb
Totaal Berghem	***383***	
Oss		
6. Fratershof	100	2022
7. Walkwartier	135	2022
8. Oostwal 194	25	2022
9. Wonen in centrum	86	nb
10. Bergoss	63	nb
11. Stationszone	100	2022
12. Raadhuislaan	22	nb
13. Raadhuislaan-Noord	150	2023
14. Raadhuislaan-Zuid	150	2024
15. Kruisstraat 82-86	18	nb
16. Kruisstraat 98	20	2021
17. Kromstraat 64	30	2021
18. Kapelaan Nausstraat	31	2022
19 .Kapelsingel	36	nb
20. Zwaluwstraat	40	2024
21. Schadewijk, tijdelijk wonen	60	2023
22. Mettegeupel Oost	84	nb
23. Horzak	101	nb
24. Oijense Zij-Noord	220	2021
25. Soos Krinkelhoek	36	2023
26. Oorlogsheldenplein	34	nb

Woonlocatie	Aantal woningen	Start bouw
27. Orseleindstraat	90	2022
28. Ziekenhuislocatie	44	nb
29. Sibeliuspark westzijde	234	nb
30. Sibeliuspark residence	60	2024
31. Talentencampus	80	2024
32. Euterpelaan	400	2021
33. Ruwaard verdistraat klooster	87	nb
34. Ruwaard verdistraat GGZ	40	2022
35. Zwembad	50	2026
36. Nieuwe Hescheweg 7	20	2024
37. Wethouder van Eschstraat	50	2024
38. Molenstraat 159	20	2024
39. West/ Noordwest	1.500	2024
40. Ruwaard, tijdelijk wonen	80	2021
Totaal Oss	***4.296***	
Herpen		
41. Alard van Herpenplein 10	11	2022
42. Wilgendaal 1-2	37	nb
43. Wilgendaal 3-4	64	2023
Totaal Herpen	***112***	
Overlangel		
44. Overlangel dorp	17	2023
Totaal Overlangel	***17***	
Macharen		
45. Macharen, voetbalvelden	25	2024
Totaal Macharen	***25***	

Woonlocatie	Aantal woningen	Start bouw
Megen		
46. Kerklaan	17	nb
47. Megen Zuid	18	nb
48. Walstraat/Kapelstraat	14	2022
49. Houtstraat	30	2024
Totaal Megen	***79***	
Ravenstein		
50. Kasteelseplaats 5 en 5a	18	nb
51. Ravenstein-de Kolk	37	nb
52. Ravenstein-Hooghuis	25	2022
53. Voetbalvelden/Spoorsprong	250	2024
Totaal Ravenstein	***330***	
Deursen-Dennenburg		
54. Laagstraat en Steenwerk	27	nb
Totaal Deursen-Dennenburg	***27***	
Lith		
55. Centrum	40	2022
56. Oost - afronding woongebied	70	nb
57. Maaskantreizen	20	2024
Totaal Lith	***130***	
Lithoijen		
58. Noord	20	2024
Totaal Lithoijen	***20***	

Woonlocatie	Aantal woningen	Start bouw
Maren-Kessel		
59. Liesdaal	53	nb
Totaal Maren-Kessel	***53***	
Oijen		
60. Dorpshart	28	nb
Totaal Oijen	***28***	
Geffen		
61. Centrumplan	11	nb
62. Dorpstraat 15-17	14	2022
63. Gemeentehuis	16	2023
64. Geffen oost	150	2024
Totaal Geffen	***191***	
kleinere initiatieven verspreid over de gehele gemeente Oss, o.a. Haren Centrum 20 woningen	*508*	
TOTAAL OSS	***6.199***	

Werklocatie	Aantal ha
a. Oss	20-25
b. Ravenstein	10-22

500+ woningen

200-500 woningen

100-200 woningen

50-100 woningen

1-50 woningen

werklocatie

De confrontatie woningbouwcapaciteit ten opzichte van woningbehoefte.
Wat de woningbouw betreft gaan we in deze fase uit van een planvoorraad van 6200 woningen per 1-1-2020, waarvan er per 1-1-2021 circa 590 als gereed zijnde worden gemeld.

plangebied	planvoorraad 1-1-2020	woningproductie in 2020	planvoorraad 1-1-2021	woningbehoefte 2020-2035 lage raming	woningbehoefte 2020-2035 hoge raming
Stedelijk gebied Oss	**4900**	**450**	**4450**	**5720**	**6600**
Berghem	480	150	330		
Oss	4420	300	4120		
Megen,Ravenstein, Herpen	**690**	**60**	**630**	**690**	**800**
Cluster Herpen	160	10	150	220	260
Cluster Megen	150	40	110	170	190
Cluster Ravenstein	380	10	370	300	350
Kernen Lith	**300**	**40**	**260**	**365**	**420**
Geffen	**310**	**40**	**270**	**325**	**380**
Totaal	**6200**	**590**	**5610**	**7100**	**8200**

Tabel. Planvoorraad woningen per 1 januari 2020 in de gemeente Oss met verwachte woningproductie in 2020 (afgerond alles op tientallen) afgezet tegen woningbehoefte 2020-2035 hoge en lage variant.

Deze 6200 woningen zijn opgenomen in projecten van meer dan 15 woningen (totaal 5700 woningen). De resterende 500 woningen is capaciteit in kleinere ontwikkelingen.

Van deze plancapaciteit van 5700 woningen worden 2300 woningen aangemerkt als harde plancapaciteit (40%) en 3400 woningen als zachte capaciteit. Oss-West is in dit overzicht opgenomen met 1500 woningen. De plancapaciteit is in het overzicht van paragraaf 1.7.3 opgenomen, onder de naamgeving Plancapaciteit Oss november 2020.

In de hoofdlijn blijkt dat tegenover een behoefte van 7100 (laag) tot 8200 (hoog) woningen op dit moment een capaciteit van 6200 woningen staat. Dat betekent dat op dit moment minimaal nog ruim twee derde van de woningbehoefte (tot 2035) gealloceerd moet worden.

Van de plancapaciteit van 5700 woningen in projecten is 60 tot 70 % op dit moment gelegen in binnenstedelijke plancapaciteit, 30 tot 40 % is gesitueerd in uitleggebieden met als grootste Oss-West.

Het betreft op dit moment een inzicht dat nog niet is gebaseerd op het nieuwe Portfolio Management Systeem. De implementatie heeft hoge prioriteit en zal bij een volgende update beduidend meer gespecificeerde inzichten gaan opleveren.

De woningbouwcapaciteit november 2020
In deze rapportage is de woningbouwcapaciteit in projecten groter dan 15 woningen per november 2020 berekend op 5700 woningen. In het volgend overzicht is deze capaciteit verdeeld naar locatie, hard en zacht en is het jaar vermeld, waarin de start van de bouw plaatsvindt. Tevens is hieruit af te leiden, wat binnen stedelijk kan worden gerealiseerd en wat momenteel programmatisch is voorzien in buiten stedelijke gebieden. Het betreft een momentopname en er mogen op basis van dit overzicht geen harde conclusies getrokken worden. Verdergaande analyses en afwegingen dienen plaats te vinden alvorens hieraan conclusies worden verbonden.

capaciteit woningen inclusief zachte plannen/plannen in visie-fas

harde projecten: planfase in aanbouw - voorbereiding
zachte projecten: aantal is schatting, kan meer of minder worden

Deelgebied	gebied	project	specifcatie project	in/uitbreiding	plannen in visie-fase	aantal woningen (1-1-2020)	gereed per 1-1-2021 (schatting	planfase	start-bouw	opmerking
Berghem	Berghem Noord	Berghem Centrumplan	Bergse Veld	inbreiding		40		voorbereiding	2021	
Berghem		Berghem Dorp	Harenseweg 14 (16 studio's voor arbeidsmigranten)	uitbreiding		16		in aanbouw		
Berghem			Kerkstraat 42, locatie bij spoor	inbreiding	24	24		zacht plan	2025	
Berghem			Zevenbergseweg 2-2a	inbreiding	15	15		zacht plan	2025	
Berghem	Berghem Zuid	Piekenhoef	voltooing woongebied Berghem Zuid	uitbreiding		288	125	in aanbouw		
Berghem										
Oss	Centrumzone	Fratershof	Koornstraat/Begijnenstraat	inbreiding		100		voorbereiding	2022	
Oss		Oss-Centrum Walkwartier	wonen-winkels-cultuur, Walplein - Walstraat - De Wal	inbreiding		135		voorbereiding	2022	
Oss		Oss Centrum	Oostwal 194 (Bristol, herontw. Winkel)	inbreiding		25		voorbereiding	2022	
Oss			Wonen in het centrum (herontw. Meerdere panden, krimp m2 detailhandel))	inbreiding		86	20	in aanbouw		
Oss		Oss Bergoss	o.a. Koningsloper en Sheddaken	inbreiding		63		in aanbouw		
Oss		Oss-stationszone	Oude Theater/Lucaya (herontw. Horeca/sauna)	inbreiding	100	100		visie vorming	2022	
Oss		Raadhuislaan	Raadhuislaan 11, omzetting brabantzorg	inbreiding		22		in aanbouw		
Oss		Raadhuislaan-Noord	herontwikkeling belastingkantoor (Lievekamplaan 1)	inbreiding	150	150		visie vorming	2023	
Oss		Raadhuislaan-Zuid	Raadhuislaan 4 / Raadhuishof 35 (herontw. Kantoren)	inbreiding	150	150		visie vorming	2024	
Oss		Centrum-west	Kruisstraat 82-86 (zorg-wonen), herontw. Winkel	inbreiding		18	18	in aanbouw		
Oss			Kruisstraat 98 (herontw. tankstation)	inbreiding		20		voorbereiding	2021	
Oss			Kromstraat 64 (heront horeca Tivoli)	inbreiding		30		voorbereiding	2021	
Oss										
Oss	Oss-Oost	Kapelaan Nausstraat	herontwikkeling vml school de Singel	inbreiding		31		voorbereiding	2022	
Oss		Kapelsingel	kapelsingel 40 tm 110, vml soos	inbreiding		36		in aanbouw		
Oss		Zwaluwstraat e.o.	herstructurering/vervangende nieuwbouw, toevoeging 40	inbreiding	40	40		visie vorming	2024	
Oss		Oss Schadewijk, tijdelijk wonen	noordzijde Kuijpers Rietbergstraat	uitbreiding	60	60		visie vorming	2023	
Oss										
Oss	Oss-Noord	Mettegeupel Oost	omgeving laan der Middeleeuwen	inbreiding		84	84	in aanbouw		
Oss		Horzak	woonwijk ten noorden van Kupers Rietbergstraat	uitbreiding		101	84	in aanbouw		
Oss		Oijense Zij-Noord	ten noorden van Westhaag	uitbreiding		220		voorbereiding	2021	
Oss		Oss Soos Krinkelhoek	Hertogensingel/Foulkestraat (vml. Soos)	inbreiding	36	36		visie vorming	2023	
Oss		Oorlogsheldenplein	Oorlogsheldenplein (vml bedrijf Govers)	inbreiding		34	34	in aanbouw		
Oss		Oss Orseleindstraat	Orseleindstraat/Vlietstraat (vml bedrijf) (incl zorgwonen)	inbreiding	90	90		visie vorming	2022	
Oss										
Oss	Oss-Zuid	Ziekenhuislocatie	afronding transformatie vml locatie ziekenhuis	inbreiding		44	22	in aanbouw		
Oss		Sibeliuspark	westzijde Doctor Saal van Zwanenbergsingel	inbreiding		234		in aanbouw		
Oss			Residence (uitbreiding serviceflat)	inbreiding		60			2024	afhankelijk initiatief markt
Oss		Talentencampus	Nelson Mandela Boulevard	inbreiding	80	80		visie vorming	2024	
Oss		Oss Euterpelaan	transformatie bedrijventerrein naar woon-werkgebied	inbreiding	400	400		visie vorming	2021	
Oss		Oss Ruwaard verdistraat	herontwikkeling Klooster Verdistraat 87	inbreiding		87		in aanbouw		
Oss			herontwikkeling Verdistraat 81 (GGZ)	inbreiding		40		voorbereiding	2022	
Oss		Oss Zuid. diverse transformatielocaties	Zwembad herontwikkeling (euterpelaan 1)	inbreiding	50	50		visie vorming	2026	
Oss			Nieuwe Hescheweg 7 (Josina Bloemen e.o.)	inbreiding	20	20		visie vorming	2024	
Oss			Wethouder van Eschstraat transformatie	inbreiding	50	50		visie vorming	2024	afhankelijk initiatief markt
Oss			Molenstraat 159 (winkel/leerfabriek)	inbreiding	20	20		visie vorming	2024	afhankelijk initiatief markt
Oss										
Oss	Oss-West	Oss West/Noordwest	nieuw woongebied ten westen van Oss	uitbreiding	1.500	1.500		visie vorming	2024	
Oss		Oss Ruwaard, tijdelijk wonen	sportvelden westzijde Oss	uitbreiding	80	80		visie vorming	2021	
2. clusters Megen-Ravenstein-Herpen										
custer Herpen	Herpen	Herpen	Alard van Herpenplein 10 (doeland)	inbreiding		11		voorbereiding	2022	
custer Herpen		Herpen Wilgendaal 1-2	in aanbouw	uitbreiding		37	3	in aanbouw		
custer Herpen		Herpen Wilgendaal 3-4	nog uitwerken	uitbreiding	64	64		visie vorming	2023	
custer Herpen	Overlangel	Overlangel dorp	o.a. herontwikkeling vml school	inbreiding		17		voorbereiding	2023	
custer Herpen										
cluster Megen	Macharen	Macharen, voetbalvelden	vml. Voetbalvelden Dorpstraat, Kasteeldijk	uitbreiding	25	25		visie vorming	2024	
cluster Megen	Megen	Megen Kerklaan	Kerklaan 1, ombouw verzorgingshuis	inbreiding		17	17	in aanbouw		
cluster Megen		Megen Zuid	afronding woonwijk	uitbreiding		18	16	in aanbouw		
cluster Megen		Megen Walstraat Kapelstraat	inbreiding	inbreiding		14		voorbereiding	2022	
cluster Megen		Megen Houtstraat	Houtstraat 2, transformatie bedrijf	inbreiding	30	30		visie vorming	2024	
cluster Megen										
cluster Ravenstein	Ravenstein	Ravenstein	Kasteelseplaats 5 en 5A t/m V (vml klooster)	inbreiding		18		in aanbouw		
cluster Ravenstein		Ravenstein-de Kolk	Schaafdries (woningen en supermarkt)	inbreiding		37		in aanbouw		

cluster Ravenstein		Ravenstein-Hooghuis	hooghuis herontwikkeling school	inbreiding		25	voorbereiding	2022
cluster Ravenstein		Ravenstein verkenning locaties	voetbalvelden / spoorsprong	uitbreiding	250	250	visie vorming	2024
cluster Ravenstein	Deursen-Dennenburg	Laagstraat en Steenwerk	verdere verdichting mogelijk	uitbreiding		27	in aanbouw	
kernen Lith								
kernen Lith	Lith	Lith Centrum	o.a. herontwik. school, gemeenschapshuis, gemeentewerf	inbreiding		40	voorbereiding	2022
kernen Lith		Lith Oost	afronding woongebied	uitbreiding		70	25 in aanbouw	
kernen Lith		Lith Maaskantreizen	Mr.v.Coothstraat 14 , vml Maaskant reizen	inbreiding	20	20	visie vorming	2024
kernen Lith	Lithoijen	verkenning woningbouw	bijv Lithoijen Noord	uitbreiding	20	20	visie vorming	2024
kernen Lith	Maren-Kessel	Maren-Kessel Liesdaal	woongebied westzijde	uitbreiding		53	in aanbouw	
kernen Lith	Oijen	Oijen Dorpshart	afronding woonwijk	inbreiding		28	1 in aanbouw	
kernen Lith								
Geffen	Geffen-Dorp	Geffen Centrumplan	afrondig centrumplannen	inbreiding		11	11 in aanbouw	
Geffen		Geffen Dorp	Dorpstraat 15-17, meubelzaak vd Heijden	inbreiding		14	voorbereiding	2022
Geffen		Geffen gemeentehuis	herontwikkeling gemeentehuis	inbreiding		16	voorbereiding	2023
Geffen								
Geffen	Geffen-oost	Geffen-Oost	ontwikkeling nieuw woongebied	uitbreiding	150	150	visie vorming	2024
Totaal gemeente Oss					**3.424**	**5.691**		

Duidelijk is dat het ontbreekt aan voldoende plancapaciteit. Voorkomen dient te worden dat er structureel een tekort is aan plancapaciteit. De aandacht zal dan ook in de komende periode uitgaan aan een verdere verkenning en vergroting van de plancapaciteit.

Aanbeveling 1
Stel op korte termijn een Omgevingsvisie en betrek daarbij de in Actielijn van de Taskforce aangedragen aspecten

Aanbeveling 2
Stel jaarlijks een zes jaren voortschrijdend meerjaren-woningbouwprogramma op gebaseerd op de hoge woningbehoefte vooruitberekening, waarbij de eerste vier jaren bestaan uit harde plancapaciteit (vastgesteld bestemmingsplan).

Aanbeveling 3
Start tijdig in overleg met provincie en regio de voorbereiding voor nieuwe bedrijventerreinen. Sluit waar mogelijk aan bij bestaande terreinen en geef prioriteit aan de uitbreiding van Pivot park en heb aandacht voor de eigen MKB-bedrijven met ruimte behoefte.

Actielijn 2
Project portfolio management en versterking uitvoeringsorganisatie

2.1. Met inzicht meer overzicht

Doel van de inzet van het portfoliomanagement is om een adequaat overzicht te hebben van plannen die binnenkomen en die gestructureerd in een behandelingsproces worden gebracht. Vanaf binnenkomst wordt meteen de wenselijkheid en haalbaarheid via de intaketafel beoordeeld en indien dat het geval is, wordt het plan met alle relevante aspecten in een database gebracht, waardoor de voortgang van elk plan inzichtelijk wordt. Uitgangspunt is dat binnen vooraf vastgelegde tijd en middelen plannen worden afgewikkeld.

De aanzet tot een Strategische Agenda laat zien dat het nodig is om op korte termijn keuzes te maken rondom nieuwe locaties voor wonen en werken èn om de realisatie van harde en zachte projecten te versnellen. Dit vraagt veel van de gemeente Oss en specifiek van de afdeling Ruimtelijke ontwikkeling. De druk is nu al groot door de hoge ambities en door de wens van het bestuur om zoveel mogelijk ruimtelijke initiatieven en wensen mogelijk te maken. De komst van de Omgevingswet maakt dit nog urgenter. Door deze 'overdruk' blijft de focus op de grote bestuurlijke lijnen achter: er worden geen duidelijke keuzes gemaakt.

Het voorbestaan van deze situatie is onwenselijk vanuit meerdere redenen: vanuit het welbevinden van de medewerkers, de behoeften van initiatiefnemers uit de samenleving èn de beoogde realisatie van de ambities uit de aanzet tot een Strategische Agenda.
Om hierin een doorbraak te bereiken is nodig:

1. stroomlijning project- en procesmanagement rondom een initiatief;
2. een datasysteem om tijdig te kunnen (bij)sturen: P(roject)P(ortfolio) M(anagement);
3. een bundeling van de projectleiders in een gezamenlijke poule (projectenbureau).

Zo kunnen ruimtelijke initiatieven beter mogelijk gemaakt worden en wordt invulling geven aan de strategische doelstellingen van bestuur en organisatie.

2.2. Stroomlijning project- en procesmanagement rondom een initiatief

Het toverwoord is 'prioriteren'. Bij de keuze om een project al dan niet op te pakken, moet het maatschappelijk rendement meegenomen worden. Duidelijk is dat projecten die passen binnen beleid en bestemmingsplan een eerste prioriteit hebben. Voor daarvan (deels) afwijkende plannen wordt gestart met het formuleren van criteria en een afdeling overstijgende prioriteringssysteem met kwaliteitseisen. Hierin zal in elk geval worden opgenomen maatstaven voor de ontvankelijkheid van principeverzoeken en zal het bestaande protocol principeverzoeken worden geactualiseerd. Hiermee wordt een snelle start gemaakt.
Vanaf december 2020 wordt de interne procedure:

- Intaketafel fase 1: beoordeling wenselijkheid initiatief;
- Intaketafel fase 2 vanaf april 2021: beoordeling haalbaarheid van de wenselijke initiatieven.
  Tot april 2021 wordt er gewerkt met het 'Aftikteam Buitengebied en Kernen/Stad'.

Een tweede toverwoord is **'verzakelijken'**: voor de geprioriteerde projecten moet projectmatig gewerkt worden door alle betrokkenen. Dit vraagt om goed projectmanagement, met een plan van aanpak, voortgangsrapportages en accurate en goede bijsturing.

Om het aantal projecten dat gerealiseerd wordt te vergroten èn om de doorlooptijd daarvan te versnellen, wordt bij ieder geprioriteerd project de keuze gemaakt of het werk door de gemeente of de initiatiefnemer gedaan moet worden. Voor plannen/projecten waarmee geen groot maatschappelijk belang is gemoeid en/of uitvoering in eigen huis zou leiden tot ongewenste vertragingen, verricht de initiatiefnemer het werk (zoals het opstellen van de ruimtelijke onderbouwing of het bestemmingsplan). Voor deze projecten toetst de gemeente de stukken en heeft ze een meer faciliterende rol. De beoordeling van de stukken door de gemeente vindt plaats aan de hand van een checklist die in Q1 2021 wordt opgesteld. Vervolgens wordt er 2 x per jaar gecoördineerd een procedure opgestart in de vorm van een veegplan, zodat de juridisch-planologische basis ontstaat voor de realisatie van de (kleinere en eenvoudige) projecten met een positief principebesluit.

Door minder Regels en door meer flexibiliteit bij de Regels in het op te stellen Omgevingsplan conform het gedachtengoed van de Omgevingswet, wordt ervoor gezorgd dat er meer plannen gerealiseerd kunnen worden. Deze flexibiliteit zal ertoe leiden dat er minder proceduretijd aan de orde is en dat meer via het flexibel omgevingsplan kan worden opgelost, waardoor kosten, proceduretijd en het aantal principeverzoeken verminderen.

Plan van Aanpak "Meer door Anders" afdeling Ruimtelijke Ontwikkeling
Door de afdeling Ruimtelijke Ontwikkeling is een Plan van Aanpak **'Meer door Anders'** opgesteld. Dit plan van aanpak treft u aan in de bijlagen. Dit plan van aanpak geeft invulling aan anders werken bij de afdeling RO, waarmee de werkdruk wordt verminderd, de workload kan worden vergroot en de werkwijze meer aansluit bij de verwachtingen van het bestuur en de samenleving.

2.3. Een datasysteem om tijdig te kunnen (bij)sturen: PPM

Om woningbouw en aanleg bedrijventerreinen te kunnen versnellen, is het noodzakelijk om project portfoliomanagement (PPM) in te voeren. Een goed overzicht van lopende opdrachten en projecten is een belangrijke randvoorwaarde om accuraat te kunnen sturen op een versnelling van die projecten. Het PPM helpt om gemakkelijk en helder de voortgang van projecten inzichtelijk te maken en draagt zo bij aan een verdere professionalisering van projectmatig werken. Het slagen ervan staat of valt bij het consequent invullen, monitoren en actualiseren ervan.

Naast het feit dat het een goed inzicht geeft op de onderhanden zijnde projecten, is het ook een instrument om op basis van feiten te komen tot afweging en heroverweging van projecten als er om welke reden dan ook ge(her-)prioriteert moet worden.

Vooruitlopend op de organisatie-brede implementatie van een PPM wordt gestart met een pilot voor de (woningbouw) projecten van de Taskforce. Per project wordt hierin opgenomen:

1. Algemene gegevens van het project;
2. Sturing project (portefeuillehouder, ambtelijk opdrachtgever en –nemer en trekker);
3. Procedures en status project;
4. Te realiseren aantal woningen of m2 industrieterrein met differentiatie en doelgroepen;
5. Start, geplande einddatum, doorlooptijd en geplande/gerealiseerde mijlpalen;
6. Geraamde en bestede uren per project (per afdeling);
7. Geplande en gerealiseerde kosten van uitbesteding binnen het project;
8. Opbrengsten uit anterieure overeenkomst, geraamde bijdrage van de overheid bij plannen van derden, het resultaat van de GREX en de omvang van de publieke onrendabele top.

PPM stelt ons in staat om:

1. relevante gegevens in te zien.
2. overzichten te genereren.
3. te sturen op de voortgang en de inzet van middelen.

2.4. Een bundeling van de projectleiders in een gezamenlijke poule (projectenbureau).

Geconstateerd wordt dat er momenteel ruim tien projectleiders op het punt van ruimte, economie en wonen zijn in de gemeentelijke organisatie verspreid over meerdere afdelingen. Er is geen eenduidige aanpak en aansturing van deze projectleiders. Om nu de versnelling van woon- en werklocaties te bereiken wordt voorgesteld separaat een projectenbureau in te richten, met daarin een bundeling van de projectleiders van Ruimtelijke Ordening en Vastgoed. Voordelen hiervan zijn onder andere het bereiken van kruisbestuiving, kennisverrijking, onderlinge vervangbaarheid, prioritering, continuïteit centrale sturing en escalatie bij hangdossiers. Taak van het projectenbureau is het professioneel uitvoeren van de projecten binnen tijd en geld. Dat externe factoren daarbij een rol kunnen spelen is duidelijk. Wordt afgeweken van de planning dan wordt gerapporteerd aan de ambtelijke staf en het college.

Aanbeveling 4
Maak gebruik van het PPM-systeem, onderhoudt het en monitor dit instrument en gebruik het voor actueel inzicht, voortgangsbewaking, prioriteren en zo nodig herijking van de onderhanden projecten.

Aanbeveling 5
Richt op korte termijn een projectenbureau in, waarin de krachten van de aanwezige projectleiders gebundeld worden, zorg voor een eenduidige instructie waardoor projecten in tijd en geld kunnen worden weggezet en draag zorg voor de benodigde instrumenten en een leidinggevende met kennis en kunde uit de markt, die in staat is te escaleren op momenten dat projecten door besluiteloosheid dreigen te vertragen.

Actielijn 3
Oss-West



3.1. Inleiding

De realisatie van Oss-West is komende jaren een volgende belangrijke stap in de ontwikkeling van de stad. Al in de Structuurvisie van 2006 is het gebied aan de westzijde van de stad aangeduid als toekomstige woningbouwlocatie. Na de afronding van o.a. de Piekenhoef, het Reut, de Oijense Zij en Horzak Noord komt Oss-West als nieuw woongebied nu snel in beeld. In het perspectief van de huidige urgente woningbouwopgave is de toekomstige wijk meer dan een toevoeging aan de bestaande wijken aan de westzijde van de stad. De ontwikkeling zal – naast dat het voorziet in eigen behoefte - ook van betekenis zijn voor een grotere regio. In combinatie met diverse binnenstedelijke opgaven zal Oss-West voorzien in een groot deel van de woningbehoefte voor de komende 15 jaar.

Oss West voegt nieuw woonmilieu toe dat moet aansluiten op de wensen en ambities van deze tijd. Een wijk die meer is dan een optelsom van straten, pleinen, groen en woningen, maar die nadrukkelijk een eigen signatuur kent en in die zin iets toevoegt aan de bestaande woonmilieus en het dna van Oss. En die daarbij ook haar plek verovert als aantrekkelijke woonlocatie voor de regio.

Het maken van een gebiedsconcept voor Oss-West is een mooie uitdaging, maar zeker ook complex en omvangrijk. Er komt zogezegd veel bij kijken: visie op de ruimtelijke opzet, identiteit, bepaling locatie en omvang plangebied, programmatische wensen voor wonen en andere functies, duurzaamheidsambities, aansluiting op aanliggende wijken, grondposities, mobiliteitsopgave, financiële kaders, flexibiliteit en ontwikkelstrategie.

3.2 Opgave Oss-West

De eerste stap om tot de ontwikkeling van een nieuw duurzaam en inclusief woongebied te komen is het opstellen van een gebiedsconcept en ontwikkelstrategie. Daarvoor hebben we een aantal ervaringsdeskundigen een uitgebreid rapport laten opstellen, dat als bijlage bij deze rapportage is gevoegd: 'Advies versnelling woningbouw Oss-West, 10 december 2020'.
Daarbij is onze inzet om op korte termijn marktpartij(en) selecteren om samen met hen en mogelijk andere stakeholders deze plannen en strategie vorm te geven. Voor de uitvraag aan marktpartijen zullen kaders, randvoorwaarden, kansen en belemmeringen goed in beeld gebracht worden. Ook zullen we selectiecriteria opstellen voor een goede keuze van ontwikkelende partijen. Het is in beginsel een keuze voor een samenwerkingsverband voor de komende 15 jaar.

Resultaat van dit proces is het beschikbaar krijgen van een adaptief gebiedsconcept voor een duurzame, attractieve nieuwe woonwijk die logisch aansluit op de bestaande stad en het omliggende landschap. Een woonwijk met een onderscheidende eigen signatuur die iets nieuws toevoegt aan de diversiteit qua woonmilieus en daarmee aan het dna van Oss en de regio.

Tijdens het ontwikkelproces zullen vraagstukken met betrekking tot ambitie, exacte omvang en programma van Oss-West, locatiekeuze en fasering samen met geselecteerde marktpartijen nader verkend worden. Het plangebied is daarbij in eerste instantie een ruimer gekozen studiegebied van zowel Oss-Noordwest als Oss-West. Planconcept en ontwikkelstrategie moeten richting geven aan uiteindelijke locatiekeuzes en fasering. Voor de totale ontwikkeling van deze nieuwe bouwlocatie gaan we in deze fase uit van ca. 2.500 a 3.000 woningen tot 2035.

3.3. Bouwstenen

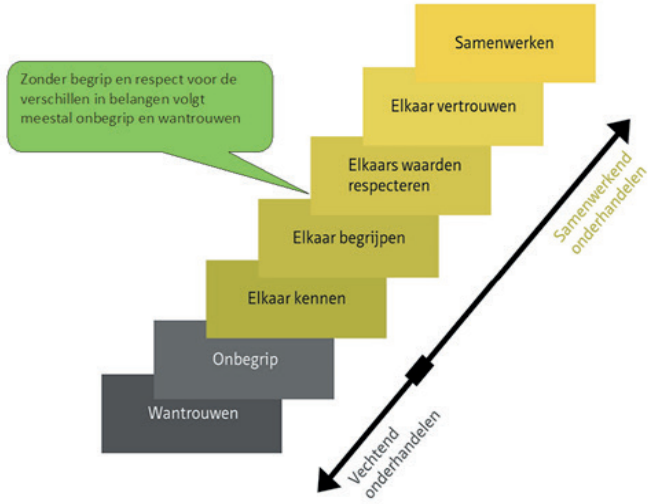
Een eerste inventarisatie van bouwstenen voor Oss-West laat een breed palet aan kansen, beperkingen en uitdagingen zien. Voor de uitvraag in de markt zullen we dit in een goed geredigeerd document samenbrengen. Deze bouwstenen vormen de opmaat naar een prikkelende visie waartoe we ontwikkelende marktpartijen en ontwerpers gaan uitdagen. Per thema zijn verschillende bouwstenen verzameld, die we samen met deze marktpartijen gaan oppakken. Bouwstenen deels als achtergrondinformatie over het plangebied, deels als kaders, maar vooral als (niet te missen) kansen op het gebied van stedenbouw, landschap, cultuurhistorie, duurzaamheid, mobiliteit, natuur en ecologie, noodzakelijke flexibiliteit etc. Samen varen we hier koers west!!

Vanuit stedenbouw en landschap een pleidooi om de aanwezige landschappelijke kenmerken van het gebied als basis te kiezen voor een gebiedsconcept. En om – gelet op de gewenste flexibiliteit – het plan vooral als raamwerk op te stellen. Tevens om bij de opzet een sterke eigen identiteit te ontwikkelen.
Vanuit programma wonen de uitdaging om de goede balans te vinden ten opzichte van binnenstedelijke opgaven en goed de kansen op de regionale woningmarkt te verkennen voor Oss West. Ook aandacht en ruimte voor (nieuwe) bijzondere woonvormen. Vertrekpunt is een woonprogramma van 2.500 – 3.000 woningen tot 2035.
Vanuit cultuurhistorie en archeologie een pleidooi om kansen te benutten om de historie van het gebied medebepalend te laten zijn voor de identiteit van de nieuwe stadsuitbreiding. Delen van het gebied hebben een hoge of middelhoge archeologische verwachtingswaarde en zijn onderzoek plichtig.
Rond het thema natuur en ecologie liggen er goede kansen om groene netwerken (o.a. de Groenblauwe slinger) en biodiversiteit te versterken, ook als het huidige landschap straks meer stedelijk gebied wordt. Natuur-inclusief bouwen en ontwikkelen zou bij een nieuwe wijk vanzelfsprekend moeten zijn. Speciale aandacht vraagt de waterhuishouding en in het bijzonder kwelwater in het gebied.
Op het gebied van energiebesparing en warmtevoorziening is de ambitie om de lat hoog te leggen en te streven naar een energie-neutrale wijk. En om daarin de kansen voor een collectief warmtenet te verkennen. Uiteraard bouwen we Oss-West aardgas loos.
Vanuit duurzaam bouwen tevens een pleidooi voor een klimaat robuuste wijk, met veel aandacht voor klimaatadaptatie. Effectief de problemen met neerslag, hitte en droogte op te pakken vanaf begin van de planvorming
Wat betreft mobiliteit is het duidelijk dat een nieuwe uitbreiding van deze omvang goed ontsloten moet zijn en goed aangehaakt op bestaande infrastructuur, zeker als de wijk ook van betekenis wil zijn voor de regio. Speciale aandacht vraagt de hoofdontsluiting met een (noord-)westelijke randweg (nieuw of via opwaardering bestaande wegen). Voor fietsers bieden de bestaande routes als Amsteleindstraat en Ussenstraat prima aanknopingspunten. Een goede aanhaking op het spoor vraagt verplaatsing van Station West westwaarts, waardoor het ook voor de regio meer betekenis krijgt.
Het gebied kent op sommige locaties een aantal milieubelemmeringen die de planontwikkeling kunnen beïnvloeden, zoals geitencirkels, geurhinder, een vuilstort en het hoogspanningstracé. Deels zijn deze te tackelen (uitkopen), deels zal het plan er zich naar voegen
De huidige grondposities in het gebied kunnen van invloed zijn op de opzet van het plan en de te volgen ontwikkelstrategie. Basis voor de ontwikkeling moet een ruimtelijk sterk samenhangend gebiedsconcept zijn. Het plan staat voorop en niet de grondposities. Waar deze in het concept passen of passend te maken zijn is dit altijd een voordeel.
In de uitvraag zal het ontzandings-initiatief van Royal Smals als mogelijke kans worden ingebracht. Het gebied ten westen van Oss is als kansrijk aangeduid voor grootschalige winning van zand.
Het is nader te verkennen in hoeverre dit een waardevolle aanvulling is voor de ruimtelijke kwaliteit (recreatieplassen) of dat het een goede ontwikkeling van Oss West vooral in de weg zit.

3.4. Publiek-Private samenwerking

Oss kan een ambitie van een grootschalige uitbreiding met 2500 tot 3000 woningen in Oss-west niet alleen realiseren. In eenvoudiger omstandigheden kan Oss zich als initiatiefnemer en opdrachtgever opstellen. Je krijgt dan wat je bestelt, tegen de prijs die de markt ervoor vraagt.
De “bestelling” van deze gebiedsontwikkeling is niet vooraf te definiëren. De totstandkoming van woningbouw in deze aantallen is een iteratief zoekproces. Zeker met de ambitie om die gebiedsontwikkeling voortvarend tot stand te laten komen en er als gemeente geld aan over te houden wat ingezet kan worden voor andere doelen en ambities in de stad.
Nodig zijn kennis van de markt en competenties om te ontwikkelen waarover de gemeente niet of onvoldoende beschikt. En, naast de gemeentelijk ontwikkelambitie, een eigen rol in de besluitvorming als bevoegd gezag waarbij voortschrijdend inzicht eerder regel dan uitzondering is.
Deze reis moet de gemeente Oss samen met een of meerdere samenwerkingspartners willen maken. Omdat Oss relatief beperkte ervaring heeft met grote buiten stedelijke gebiedsontwikkeling worden eisen aan deze partner gesteld ten aanzien van: competenties en referentiekader,
solvabiliteit en investeringsbereidheid en samenwerkingsbereidheid en beschikbaarheid van de juiste mensen om daar invulling aan te geven.
Een dergelijke samenwerking vraagt ook het nodige

van Oss zelf en het nodige van het samenspel. Het gaat om het organiseren van een volwassen-volwassen relatie, het gezamenlijk aanpakken van dilemma's en het elkaar gunnen.



Een volwassen-volwassen samenwerking is wat gemakkelijk is af te spreken, maar moeilijk om te organiseren en te onderhouden. Voor een volwassen-volwassen samenwerking is noodzakelijk dat partijen en de mensen die worden ingezet elkaar leren kennen, begrijpen en respecteren. De belangen van de samenwerkende organisaties zijn verschillend. Ze hebben een gezamenlijk doel, maar streven dat na om uiteindelijk hun eigen belang weer te dienen. Het is bij een volwassen-volwassen samenwerking niet voldoende om gezamenlijke doelen af te spreken. Het is noodzakelijk om elkaars belangen te kennen en te begrijpen, elkaars sommen te snappen, de wijze waarop gewerkt wordt en de wijze waarop besluitvorming tot stand komt.
Omdat bij het nastreven van gezamenlijke doelen dilemma's moeten worden aangepakt en opgelost, moet je van elkaar weten wat je kunt verwachten, kunnen vertrouwen op voorspelbaar gedrag, elkaar niet verrassen. Als dat vertrouwen niet is opgebouwd, ontstaat er onbegrip en wantrouwen.
De voortdurende onderhandeling die inherent zal zijn aan de samenwerking wordt dan van samenwerkend onderhandelen naar vechtend onderhandelen.

3.5. Proces van partnerselectie met voorgaande marktconsultatie

De selectie van de samenwerkingspartner luistert nauw. De noodzaak van de volwassen-volwassen samenwerking en het voortdurend samenwerkend onderhandelen dient niet alleen te worden beleden, maar dient vanaf het allereerste begin te worden uitgeoefend en gewaarborgd. Dat betekent aan weerszijden kwetsbaar opstellen, en daartoe moeten de condities worden gecreëerd. Alle beschikbare informatie moet op tafel. Er zal daarbij altijd benodigde informatie ontbreken. Maar in plaats van het aan de voorkant dichtregelen met meer of minder doordachte keuzes en van daaruit het gesprek aan te gaan, moeten de beoogde samenwerkingspartners een zo goed mogelijk beeld krijgen van de gemeente en haar organisatie. Om deze beoogde partners vooral uit te kunnen dagen op de scherpte van hun analyse en oordeel, de wijze waarop zij omissies en dilemma's zien en, gebaseerd op hun ervaring en referentiekader tot voorstellen kunnen komen omtrent aanpak en organisatie.

In deze marktconsultatie kan worden vastgesteld welke criteria de gemeente moet hanteren om tot een gewenste samenwerkingspartner te komen waarbij een volwassen-volwassen samenwerkingsrelatie tot stand kan komen. Uitgangspunt daarbij is samenwerkend onderhandelen in plaats van vechtend onderhandelen. Het gaat daarbij niet zozeer over de inhoud en de plannen, Om een indruk te geven wat voor criteria daarbij niet zullen ontbreken: het omgaan met risico's en risicoverdeling, de mogelijkheid van escalatie in geval van dilemma's, de adaptiviteit van de samenwerkingsovereenkomst.

3.6. De Planning

Uitgangspunt is dat de bouw in Oss-West in 2023 kan starten. Een dergelijke procedure doorlopen is snel, maar eerder vertoond, en dus haalbaar. Wel zal vanaf het begin sterk op resultaat en planning moeten worden gestuurd. Ook de organisatie moet hiervoor staan. Aansluiting bij het projectenbureau zoals aangeduid bij Actielijn 2 is logisch, waarbij aandacht moet zijn voor een ervaren project-/programmaleider.

Stap 1 Masterplan/ omgevingsvisie Oss West
De eerste stap in de ontwikkeling van Oss West is het opstellen van een duidelijke visie, waarin de hoofdlijnen zijn vastgelegd. Een adaptief, flexibel gebiedsconcept dat als raamwerk voor verschillende deelopgaven zal dienen. Hierin worden ook opgaven opgepakt die de gebiedsontwikkeling voor Oss West ontstijgen, zoals infrastructuur en mobiliteit (o.a. Station West), afstemming van stedelijke voorzieningen, woningbouwprogrammering en de relatie met bestaand stedelijk gebied. De globale visie beweegt zich in die zin meer op het niveau van stadsontwikkeling, dat vooraf gaat aan de uiteindelijke gebiedsontwikkeling en projectontwikkeling. Het opstellen van deze visie zal in samenspraak met de markt en stakeholders plaats vinden, maar is vooral een gemeentelijke verantwoordelijkheid.

Stap 2 Marktconsultatie
Openbare aankondiging nadat visie en ambities zijn vastgesteld en omgeving en Provincie zijn geconsulteerd.
Criteria op basis van referenties en relevante ervaring
Inzage in beschikbare informatie

Reflectie op adaptieve ontwikkelstrategie (wat werkt wel, wat niet en waarom) Uitdagen op aangereikte dilemma's en mogelijke verrassingen Do's en don' ts voor een volwassen-volwassen samenwerkingsrelatie

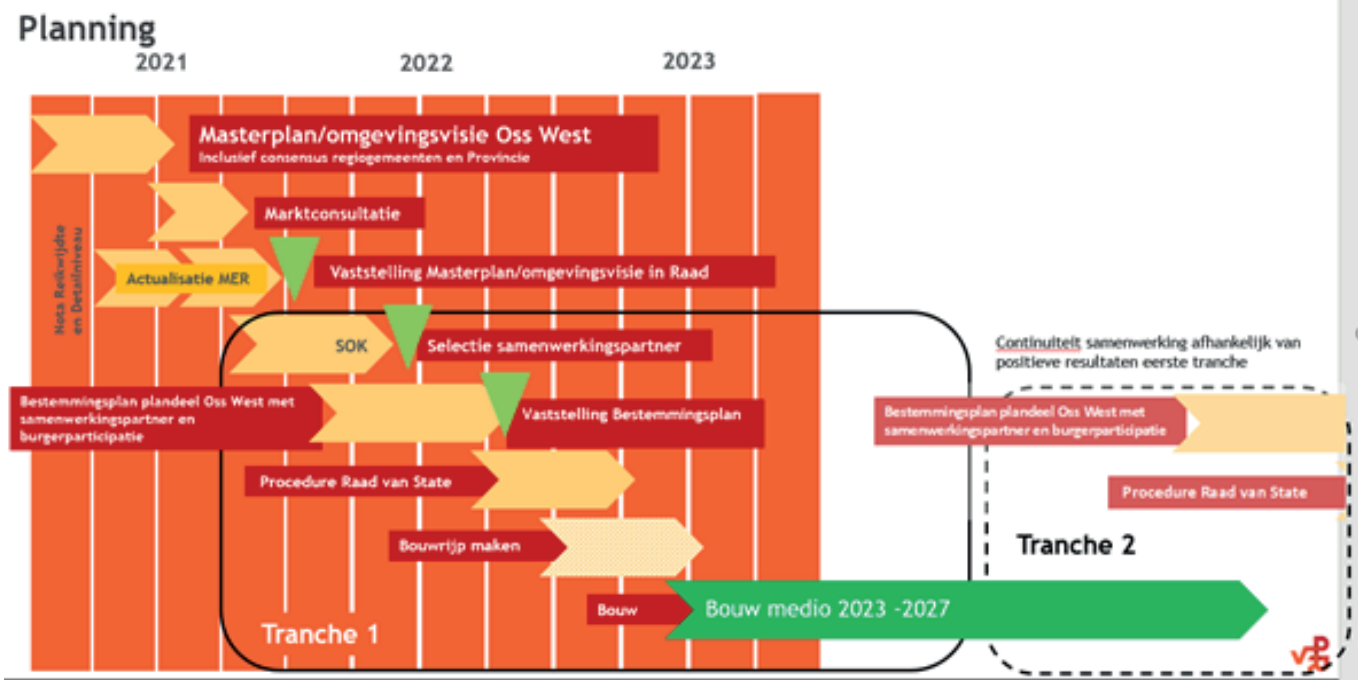
Stap 3.a Selectie van mogelijke samenwerkingspartners
(tevoren bepaald gelimiteerd aantal)
Resultaten uit marktconsultatie en daaruit gekozen voorwaarden en condities voor proces en governance.
Criteria aan solvabiliteit en investeringsbereidheid
Selectie op basis van toetsing (criteria)

Stap 3.b Concurrentie gerichte dialoog in 2 rondes
Selectieproces op basis van 2 consultatierondes en beoordeling van transparante criteria. Door selectiecommissie met vertegenwoordiging van gemeente en provincie, rijksbouwmeester, hoogleraar.

3.7. De implementatie

Inzoomend op Oss-West (en in het verlengde daarvan Noord-West) tonen zich, gelet op nabijheid van het centrum en de hoofdontsluitingen van weg en spoor, logische uitbreidingslocaties van de bestaande kern die voor Noord al zijn gerealiseerd. Doorgaan op de tot op heden gevolgde weg, maar dan versneld, is altijd een optie.

Om de beoogde 7.100 tot 8.200 woningen in de komende 15 jaar, ca. 500 - 600 woningen per jaar, te realiseren zal de gemeente haar kaarten kunnen zetten op binnenstedelijk in combinatie met uitbreidingen aan de westzijde van Oss. Binnenstedelijke woningbouw is en blijft (ook in Oss) een kwestie van lange(re) adem en een niet altijd sluitende grondexploitatie. Om eventuele tekorten niet a priori ten laste te brengen van de algemene middelen en blijvend te kunnen voorzien in de niet aflatende behoefte aan woningen is een parallelle ontwikkeling van Oss-West onvermijdelijk. Daarbij is het van belang dat deze gebiedsontwikkeling kan worden versneld en de opbrengsten voor de gemeente kunnen worden geoptimaliseerd.
Vanwege de nabijheid van het station Oss-West en de aansluiting op de hoofdinfrastructuur hebben Oss-West en Oss-Noordwest het zwaartepunt van de uitbreiding aan de randen. Voorzien zijn 1.500 woningen in Oss-West. Met dichtheden van 15 tot 20 woningen per hectare is dan minimaal 75 ha en maximaal 100 ha nodig.
De gemeente heeft in Oss-west ten dele de WVG gevestigd en thans ca. 25 ha in eigendom. De nieuwe ambitie is 2.500 tot 3.000 nieuwe woningen en bij een dichtheid van 20 woningen per hectare is dan minimaal 125 en maximaal 150 hectare grond nodig.
De Woonvisie gaat voor het landelijk gebied uit van 60% grondgebonden en 40% gestapeld. Deze verdeling is voor Oss-West te betwijfelen en zal, mede gelet op de bouwkostenstijging per 1-1-2021 (BENG 1,2,3 opgenomen in Bouwbesluit) leiden tot mogelijk lagere grondopbrengsten dan beoogd. Marktconsultatie zal hierbij gematcht moeten worden met gemeentelijke uitgangspunten, waarbij deze uitgangspunten nooit standaard voor elke situatie identiek kunnen zijn. Maatwerk en marktwerking zullen hand in hand moeten gaan met kwalitatieve ambities.
De aanwezige grondslag (dekzand) is een extra financieel argument voor een zwaartepunt van de bouwlocatie in Oss-West omdat, gelet op de bescheiden dichtheden, terughoudend zal moeten worden omgegaan met infrastructurele voorzieningen en inrichting van openbare ruimte. Een alternatief is het bouwen in hogere dichtheden dan thans aangenomen. De ontwikkeling van 2.500 tot 3.000 woningen in Oss-west, versneld te realiseren en met optimale opbrengst (gelijktijdig met binnenstedelijke (her)ontwikkeling die ook nog de nodige ambtelijke capaciteit zal vragen),



vraagt om één of meer samenwerkingspartners. Samenwerking met één of meerdere partners die de marktbehoefte door en door kennen, de benodigde productiecapaciteiten kunnen organiseren en faciliteren, de benodigde proces- en productkwaliteit kunnen realiseren en daarmee ook de risico's in een concurrentieel speelveld kunnen dragen.
Volwassen-volwassen, samenwerkend onderhandelen, in plaats van vechtend onderhandelen. Met daarbij supervisie op inhoud, supervisie op proces, supervisie op governance.
Afhankelijk van de omvang, samenstelling, gewenste identiteit, mobiliteit, snelheid van ontwikkelaar, ontwikkelingsstrategie, enz., zal eerst de markt kunnen worden ingeschakeld resp. gecontracteerd. Ook de wijze van aanpak bepaalt hoe je überhaupt binnen de regelgeving een partner of partners kan inschakelen.
Samenwerking volgt na een rondje langs de velden. Waar staan de grote partijen in dit verband? Levert het rondje op dat de appetijt beperkt is, of kan en wil de gemeente geen grote risico's op langere termijn zelf voor haar rekening nemen, dan komen andere partijen aan snee. Daar is dan mogelijk ook een andere programma organisatie voor benodigd.
Kortom, voor eenduidige uitspraken over samenwerking moeten de beoogde partners zo snel mogelijk worden bevraagd.

Aanbeveling 6
Maak een keuze tussen voortbouwen in Oss-West, hetzij door stap voor stap aan te haken op bestaande wijken en/of structuren, hetzij door in te zetten op een nieuwe gebiedsontwikkeling in Oss-West, duurzaam, vernieuwend en met een eigen identiteit en richt de organisatie in op een volwassen-volwassen relatie tussen private partij en gemeentelijke organisatie.

Actielijn 4
Financiële instrumenten voor opgave ruimtelijke ontwikkeling

4.1. Inleiding
Het gemeentelijke grondbeleid is gericht op het sturen in de ruimtelijke ontwikkelingen. Het is een middel om ruimtelijke doelstellingen op het gebied van de volkshuisvesting, lokale economie, natuur en groen, infrastructuur en maatschappelijke voorzieningen te verwezenlijken. In structuurvisies, beleidsnota's en bestemmingsplannen wordt dit vastgelegd. De mogelijkheden om dit realiseren kan met behulp van:
1. Actief grondbeleid
2. Faciliterend grondbeleid
3. Publiek private samenwerking

Per project wordt beoordeeld welke beleid het beste van toepassing is (situationeel). De keuze kan afhankelijk zijn van de vraag in welke mate sprake is van urgentie om iets te doen, de mate waarin de gemeente kan of juist wenst te sturen, de potentie van een gebied en de mogelijkheden om de risico's te dragen.

Schematisch zit het grondbeleid als volgt in elkaar:



Om onze ambities op het gebied van woningbouw en bedrijventerreinen te realiseren wordt per spoor aangegeven waarop wordt ingezet en komen we met aanbevelingen.

4.2. Actief grondbeleid
Om de ambitie van 8.200 woningen te realiseren en meer bedrijventerreinen beschikbaar te krijgen zetten we vooral in op een actief grondbeleid. Bij een actief grondbeleid blijft de regie voor de ontwikkeling bij de gemeente. De gemeente verwerft de gronden en voert de grondexploitatie uit. De gemeente heeft hierbij meer inspraak in de kwaliteit en het programma van plannen en het bouwtempo.
Om een actief grondbeleid te voeren is een actief aankoopbeleid nodig om de strategische grondposities in bezit te krijgen. We maken hierbij een onderscheid tussen uitbreidingslocaties en inbreidingslocaties. Inbreidingslocaties zijn in principe onderdeel van een binnenstedelijke transformatie. Wij benoemen deze daarom als een binnenstedelijke transformatie.
Het onderscheid maken we om de volgende redenen:
a. Uitbreidingslocaties leveren doorgaans een positief exploitatieresultaat;
b. Binnenstedelijke transformaties zijn doorgaans verliesgevend;
c. De grondexploitatie voor een uitbreidingslocatie kan eenduidig en makkelijker worden berekend;
d. De grondexploitatie voor een binnenstedelijke transformatie is altijd maatwerk en vergt per gebiedsontwikkeling een afzonderlijk businesscase. Hierbij spelen ook de bestuurlijke ambities een belangrijke rol voor een gewenste invulling.

4.2.1 Reserve strategische aankopen uitbreidingslocaties

Doelstelling
De uitbreidingslocaties dragen voor circa 75 % bij aan de ambities om de woningen te realiseren. Nieuwe bedrijventerreinen kunnen alleen in uitbreidingslocaties plaats vinden. Om een actief grondbeleid op deze uitbreidingslocaties te realiseren zijn strategische grondposities van essentieel belang. Om deze gronden vroegtijdig te kopen is een reserve strategische aankopen uitbreidingslocaties nodig.

Omvang reserve
Door het ontbreken van deze reserve zijn het afgelopen decennium geen gronden meer aangekocht waardoor op termijn het grondbedrijf opdroogt (geen grondexploitaties). Bij de Programmabegroting 2019 is besloten om een reserve strategische aankopen te vormen en actief te handelen om gronden voor potentiële uitbreidingslocaties zelf aan te kopen. Dit heeft op 5 maart 2020 geresulteerd in de aankoop van gronden in het Brand (deel van Oss West).
Bij de aankopen van gronden zijn we gebonden aan BBV-regels. Dit betekent dat we bepaalde gronden behoren af te waarderen. Alleen "warme gronden" voor woningbouw hoeven we niet af te waarderen.

Alle andere gronden behoren te worden afgewaardeerd naar de huidige bestemmingswaarde (doorgaans "agrarische waarde"). Bij de "warme gronden" voor woningbouw worden de rentekosten van de voorfinanciering uit deze reserve afgedekt.

Op basis van de behoefte en de ambities voor woningbouw en bedrijventerreinen is door gerekend dat een bedrag van € 6,1 miljoen in de reserve strategische aankopen uitbreidingslocaties aanwezig behoort te zijn. De voorwaarden en de onderbouwingen zijn in de vertrouwelijke bijlage "Voorwaarden en onderbouwing reserve strategische aankopen uitbreidingslocaties" opgenomen.
De bijlage is vertrouwelijk omdat de berekeningen zijn gebaseerd op potentiële grondlocaties en geraamde aankoopprijzen. Benadrukt wordt dat het een grove berekening betreft. Er worden inschatting en aannames gemaakt om een beeld weer te geven welke bedragen globaal benodigd zijn om een actief aankoopbeleid te kunnen uitvoeren.
Het bedrag wordt als een "werkkapitaal" beschouwd om strategische grondaankopen voor uitbreidingslocaties in een vroeg stadium te kunnen verrichten.

Financiële dekking
In de Programmabegroting 2019 is een aanvang gemaakt met de reserve strategische aankopen. Deze is nu onderbouwd en wordt benoemd waarvoor deze is bestemd. In deze reserve is een bedrag van € 1 miljoen aanwezig. De reserve behoort voor een bedrag van € 5,1 miljoen te worden aangevuld om de beschikking te krijgen over de benodigde omvang van € 6,1 miljoen. Het bedrag van € 5,1 miljoen kan worden betaald uit het beschikbare bedrag van € 7,9 miljoen binnen de ABR-grondbedrijf. Dit bedrag is in de Programmabegroting 2021-2024 gereserveerd voor de ontwikkelingen op het gebied van woningbouw en bedrijventerreinen.

Revolverend fonds
Het is grotendeels een revolverend fonds. De afwaardering van de gronden wordt uit deze reserve betaald. Als er voor deze gronden een grondexploitatie wordt opgesteld dan worden deze gronden tegen de aankoopwaarde ingebracht. De afgewaardeerde overwaarde wordt dan weer naar deze reserve teruggestort. De betaling van de rentekosten van de voorfinanciering veroorzaakt een beperkte daling van deze reserve. Dit betekent dat op termijn dit deel van de reserve aangevuld behoort te worden. De reserve wordt op basis van de ambities op het gebied van wonen en werken geactualiseerd. Een benodigde aanvulling van deze reserve wordt met voorrang uit de ABR-grondbedrijf (Algemene Bedrijfs Reserve) verricht. De ABR-grondbedrijf wordt namelijk gevoed vanuit deze grondexploitaties en heeft dus een sterk causaal verband met deze reserve. De grondexploitaties in de uitbreidingslocaties realiseren de positieve resultaten. Op deze wijze wordt geborgd dat we een actief grondbeleid kunnen blijven uitvoeren.

Belangrijkste voordelen reserve strategische aankopen uitbreidingslocaties
De belangrijkste voordelen zijn:
- De gemeente kan het bouwtempo zelf bepalen. We zijn anders afhankelijk van o.a. projectontwikkelaars en private partijen;
- De grondexploitaties bij uitbreidingslocaties dragen financieel het meeste bij aan de ABR-grondbedrijf (positieve grondexploitaties);
- Door de beschikbare budgetten in de reserve kan (snel) een actief aankoopbeleid worden uitgevoerd.

Aanbeveling 7:
In te stemmen met de doelstelling (vroegtijdig strategische grondposities verwerven), inzet (afdekken afwaardering en rentekosten voorfinanciering) en opzet (revolverend fonds) van de reserve strategische aankopen uitbreidingslocaties;
In te stemmen met de onderbouwing en voorwaarden van de reserve strategische aankopen uitbreidingslocaties conform de vertrouwelijke bijlage "Onderbouwing en voorwaarden reserve strategische reserve uitbreidingslocaties";
De reserve met een bedrag van € 5,1 aan te vullen vanuit het beschikbare bedrag binnen de ABR grondbedrijf van € 7,9 miljoen.

4.2.2 Reserve binnenstedelijke transformatie

Doelstelling
De reserve binnenstedelijke transformatie is gericht op inbreidingslocaties en herstructureringsplannen. Deze omschrijven we als een binnenstedelijke transformaties. Met de binnenstedelijke transformaties beogen we de leefbaarheid wonen-werken te verbeteren en toekomst bestendig te maken. Hierbij wordt o.a. rekening gehouden met woningbouwambities, energietransitie, bereikbaarheid, klimaatadaptie en bestuurlijke ambities voor specifieke gebiedsontwikkelingen. De verwachting is dat deze projecten voor circa 25 % bijdragen aan de woningbouw ambities.
De reserve binnenstedelijke transformatie draagt bij om deze binnenstedelijke transformaties mogelijk te maken. De binnenstedelijke transformaties gaan gepaard met hoge investeringskosten en lange doorlooptijden. Een deel van de kosten zijn op termijn door de ontwikkeling terug te verdienen en een deel zijn onrendabele toppen.

Bij het terug verdienen wordt o.a. naar de mogelijkheden van meer woningbouw, kostenverhaal, samenwerking met private partijen gekeken. Om de onrendabele toppen af te dekken is deze reserve noodzakelijk. Bij het afdekken van deze onrendabele toppen worden ook de mogelijkheden onderzocht van bijdrage/fondsen van o.a. provincie, Rijksoverheid en Europa. Bij deze verzoeken is in beginsel een gemeentelijke bijdrage (cofinanciering) nodig om de onrendabele top mee af te dekken.

Omvang
Het is op voorhand lastig om de omvang voor deze reserve binnenstedelijke transformatie te bepalen. De gemeente Oss heeft het afgelopen decennium een bedrag van circa € 35 miljoen aan herstructureringsplannen besteed (Wal Kwartier, centrumplan Geffen, dorpsplan Oijen, Schelversakker, centrumplan Berghem).
De komende 10 jaar (2021-2031) is de verwachting dat voor projecten Euterpelaan, Fratershof, Lievekamp e.o., zwembadlocatie en schoollocaties binnen een bandbreedte van € 27,5 en € 35 miljoen aan uitgaven worden geraamd. Naast deze uitgaven wordt rekening gehouden met bijdrage van derden voor circa € 11 miljoen. Dit is een zeer grove inschatting die op basis van de huidige inzichten is gemaakt. Voor de onderbouwing wordt verwezen naar de vertrouwelijke bijlage “Onderbouwing ruimtelijke opgaven “.
Deze bijlage is vertrouwelijk vanwege de onderhandelingen voor deze binnenstedelijke transformaties en vanwege het feit dat de geraamde bedragen nog onzeker zijn omdat er soms nog geen eenduidige plannen onder liggen. Het is een grove indicatie.
Uiteindelijk zal er per gebiedstransformatie een businesscase/grondexploitatie worden opgesteld. Rekening houdend met de bestuurlijke ambities wordt getracht om de kosten zoveel mogelijk te drukken en de opbrengsten te optimaliseren.

Bij de gebiedstransformatie is het wenselijk om aansluiting te houden met de vervangingsopgave van de openbare ruimte. De openbare ruimte kan dan met de beschikbare vervangingsgelden van de openbare ruimte worden betaald.

Financiële dekking
De financiële dekking kan voor een deel gevonden worden uit de restantgelden binnen de ABR-grondbedrijf van € 7,9 miljoen. Hiervan is € 5,1 miljoen benodigd voor de reserve strategische aankopen uitbreidingslocaties. Per saldo resteert een bedrag van € 2,8 miljoen dat hiervoor kan worden ingezet.
In het verleden werden de herstructureringsplannen uit de vrijval van de ABR verricht.
Echter deze vrijval ABR kan ook worden ingezet voor grote nieuwe infrastructuurprojecten (bovenwijkse voorzieningen). De ABR gelden behoren integraal te worden afgewogen tegen andere projecten. Om die reden wordt een overzicht gepresenteerd waarin alle ruimtelijke opgaven zijn opgenomen.
In paragraaf 4. “Totaal financieel beeld” wordt dit totaal gepresenteerd en worden aanbevelingen gedaan.

Belangrijkste voordelen:
De reserve binnenstedelijke transformaties biedt de mogelijkheid om bijdragen van o.a. provincie, Rijksoverheid en Europa te vragen. Bij de aanvragen wordt (soms) gevraagd hoe onze bijdrage is afgedekt (cofinanciering);
De reserve binnenstedelijke transformaties geeft inzicht in de gebiedsontwikkelingen met de uiteindelijke keuze voor bepaalde binnenstedelijke transformatie.

Aanbeveling 8:
De reserve binnenstedelijke transformatie te vormen en deze voor een bedrag van € 2,8 te vullen vanuit het beschikbare bedrag binnen de ABR-grondbedrijf (Programmabegroting 2021-2024);
De binnenstedelijke transformaties verder financieel uit te werken;
De binnenstedelijke transformaties en de bovenwijkse voorzieningen met financiële dekking en keuzes in een collegevoorstel te presenteren en deze integraal af te wegen bij de Programmabegroting 2022-2025;
Op basis van deze besluitvorming de reserve binnenstedelijke transformatie aan te vullen;
Met de projecten te starten als de financiële dekking binnen de reserve binnenstedelijke transformatie en reserve bovenwijkse voorzieningen aanwezig is (winsten grondexploitatie gerealiseerd en afdrachten voldaan).

4.3. Publieke private samenwerking
Een derde mogelijkheid is dat de gemeente kiest voor een publieke-private samenwerking (PPS).
In deze situatie richten de gemeente en andere partijen een gezamenlijke onderneming op om de bouwlocatie te ontwikkelen. Dat kan variëren van een bouwclaimmodel (de gemeente neemt de grond van de ontwikkelaar over en geeft daarvoor bouwrechten terug) tot aan een gezamenlijk op te richten BV. Dit is situationeel en zal, indien zich dit voordoet, dan beoordeeld worden.

4.4. Faciliterend grondbeleid
De grondexploitatie wordt bij faciliterend grondbeleid geheel overgelaten aan private ontwikkelaars.

De gemeente kan dan sturen alleen sturen door nadere eisen te stellen aan de bestemming en deze in het bestemmingsplan op te nemen. Private partijen nemen de grondexploitatie voor eigen rekening op zich. De kosten die de gemeente maakt voor onder andere het bouwrijp maken van de grond wordt verhaald op de ontwikkelaars door een anterieure overeenkomst of een exploitatieplan (kostenverhaal).

4.4.1. Kostenverhaal

Op basis van art 6.12, lid 1 Wro is de gemeente verplicht kostenverhaal toe te passen bij bouwplannen die ingepast moeten worden middels planologische besluiten. Het is een wettelijke plicht om bij een planologische besluit een exploitatieplan bij te voegen, tenzij het kostenverhaal anderszins (via een overeenkomst) geregeld is. In de wet is omschreven welke kosten de gemeente moet c.q. kan verhalen op de exploitanten. Deze kosten bestaan uit een aantal onderdelen:

Gebiedseigen kosten. Dit zijn kosten die alleen voor een desbetreffend plan worden gemaakt. Het gaat om de kosten die staan weergegeven op de zogenaamde kostensoortenlijst (Besluit ruimtelijke ordening, Bro). Dit de kosten voor het bouw- en woonrijp maken (variërend van een extra inrit of het verplaatsen van een boom tot aan de complete infrastructuur van een nieuwe woonwijk), de gemeentelijke plankosten (inclusief de kosten voor de planologische procedure) en eventueel de kosten voor de tegemoetkoming van planschade.

Gebied overstijgende kosten: Het gaat hierbij om kosten die van dienst zijn en/of betekenis hebben voor meerdere exploitatiegebieden en mogelijk ook dienstbaar zijn aan de bestaande stad. Het gaat hierbij om:
De Bovenwijkse voorzieningen. Dit zijn werken en maatregelen zoals gedefinieerd in de kostensoortenlijst die niet alleen voor het specifieke exploitatiegebied betekenis hebben, maar ook voor andere nieuwe exploitatiegebieden en/of voor de bestaande stad. Het gaat om voorzieningen zoals omschreven in art 6.2.5 Bro ofwel fysieke ingrepen, activiteiten, werken zoals wegen riolering, parkeerplaatsen e.d. Een ontwikkelaar moet per woning of per m2 BVO een vast bedrag betalen. Daarmee betalen de nieuwe plannen mee aan (grootschalige) ontwikkelingen, zoals een noordelijke randweg of het klimaatbestendig maken van de openbare ruimte. Deze bijdrage is verplicht te stellen. Voorwaarde is het vaststellen van een nota Bovenwijkse voorzieningen.
Financiële bijdrage aan Ruimtelijke ontwikkelingen (RO-bijdrage). In het anterieure spoor kan een gemeente iets extra's vragen bovenop de kostensoortenlijst (o.b.v. art 6.24 Wro). Denk hierbij bijvoorbeeld aan een bijdrage in de stichtingskosten van het nieuwe zwembad, het theater of een andere maatschappelijke of culturele instelling. Deze bijdrage is formeel vrijwillig (niet afdwingbaar in een exploitatieplan). Voorwaarde is een structuurvisie met een financiële uitvoeringsparagraaf waarin alle maatregelen goed beschreven staan.

Ad 1. Gebiedseigen kosten
De belangrijkste post bij de gebiedseigen kosten zijn de plankosten. Dit zijn de ambtelijke uren voor het opstellen van het bestemmingsplan en de anterieure overeenkomst en de uren van IBOR voor de begeleiding van het bouw- en woonrijp maken. Op dit moment worden deze uren bepaald op basis van de plankostenscan. Deze methode werkt goed, maar we zien toch dat nog niet alle uren die wij maken worden gedekt. Daarmee betaalt de maatschappij dus mee aan een plan van een initiatiefnemer. Het is dus wenselijk dat alle uren worden doorbelast. Wij zijn nu bezig met de implementatie van de nieuwe Omgevingswet. Die maakt dat we ook meer zaakgericht moeten gaan werken. Dat is ook een goed moment om over te stappen naar de nieuwe methode van doorrekenen van de kosten.

Belangrijkste voordeel
Alle ambtelijke uren voor een plan worden bij de private partijen verhaald. Dit levert dan geen tekort op voor de gemeente. Dit creëert ruimte in de ambtelijke capaciteit.

Aanbeveling 9:
De ambtelijke uren voor het ontwikkelen van een plan van een derde partij verrekenen op basis van werkelijk gemaakte uren en dit in te voeren bij de invoering van de nieuwe Omgevingswet.

Ad. 2a Bovenwijkse voorzieningen
De lijst met projecten is gebaseerd op de verschillende plannen voor de aanpassing van de openbare ruimte. Wat hierbij van belang is, is dat vanuit de reserve Bovenwijkse voorzieningen circa 25 % tot 40 % van de bovenwijkse kosten gedekt kunnen worden. Dat betekent dat de gemeente de overige kosten moet afdekken. Bij de berekening gaan we vooralsnog uit van de lagere provinciale prognose (7.100 woningen tot 2035) en niet van de hogere gemeentelijke ambitie. Dit omdat de kans dat we dit aantal altijd halen groot is. Bij de berekening moeten we de verwachte kosten voor de Bovenwijkse voorzieningen verdelen over alle woningen. Het kan zijn dat een project niet, of in mindere mate kan bijdragen (doordat het een verlieslatend plan is). In dat geval wordt de reserve minder gevuld en zal de gemeente dat bedrag zelf moeten bijdragen.

Daarnaast moet het gemeentelijke grondbedrijf dezelfde afdracht per woning (m2 BVO) storten in de reserve Bovenwijkse voorzieningen.

Dat kan niet rechtstreeks vanuit de grondexploitatie, maar moet lopen via een doelbestemming vanuit de ABR-grondbedrijf.
De bijdrage per woning komt op basis van de eerste doorrekeningen uit op een bedrag van circa € 27,-/m2 BVO. Voor een gemiddeld rijtjeshuis met 120 m2 BVO komt dit neer op circa € 3.250,- per woning. Dit is in lijn met wat gemeenten van vergelijkbare grootte vragen (Uden: € 1.500, Den Bosch: € 2.000, Veenendaal: € 3.125, Eindhoven: € 5.000).

Belangrijkste voordeel
Private partijen betalen op deze wijze tussen 11 % en 18 % bij aan de kosten van de Bovenwijkse voorzieningen. Op basis van een eerste grove doorrekening in de periode van 2022 tot en met 2034 komt dit bedrag uit op circa € 8 miljoen (bij een ambitie van 8.200 woningen). Besparing op gemeenschapsgeld.

Aanbeveling 10:
a. Een nota kostenverhaal op te stellen en te laten vaststellen (o.a. voor het vormen van een Bovenwijkse voorziening waarin de bijdrage wordt geformaliseerd);
b. De reserve Bovenwijkse voorzieningen te vormen;
c. De storting in de reserve Bovenwijkse voorzieningen te baseren op de nog nadere uit te werken lijst van Bovenwijkse voorzieningen;
d. De Bovenwijkse voorzieningen en de binnenstedelijke transformaties met de financiële dekking en keuzes in een collegevoorstel te presenteren en deze integraal af te wegen bij de Programmabegroting 2022-2025.

Ad. 2b Bijdrage aan ruimtelijke kwaliteit
Naast de bijdrage voor Bovenwijkse voorzieningen, kan de gemeente ook nog een extra bijdrage vragen voor ruimtelijke ontwikkelingen. Het gaat hierbij om maatregelen die niet zijn opgenomen in de kostensoortenlijst, maar wel tot doel hebben om het algemene leefklimaat in de gemeente te verbeteren. Dit kan zijn een nieuw theater, zwembad, klimaatadaptie of ter dekking van het resterende tekort van bovenwijkse voorzieningen.

Aan het vragen van deze bijdrage zit een aantal randvoorwaarden vast. Ten eerste moeten de maatregelen expliciet benoemd zijn in een door de raad vastgestelde structuurvisie. De maatregelen moeten daarin benoemd zijn in een uitvoeringsparagraaf. Er moet zekerheid zijn van de uitvoering van de werkzaamheden. Tot slot is de bijdrage niet wettelijk te verankeren in een exploitatieplan en kan alleen worden opgenomen in een anterieure overeenkomst. We denken hierbij aan een bedrag van ca. € 2.000 tot € 4.000 per wooneenheid. Dit bedrag komt bovenop de bijdrage voor het fonds Bovenwijkse voorzieningen.

Aanbeveling 11:
Vaststellen van een structuurvisie met een uitvoeringsparagraaf als basis voor het kunnen instellen van een bijdrage aan ruimtelijke kwaliteit; Deze structuurvisie in het jaar 2021 vast te stellen zodat de bijdrage met ingang van het jaar 2022 kan worden ingevoerd;
In anterieure overeenkomsten met derden een bijdrage ruimtelijke kwaliteit toevoegen.

4.5. Totaal financieel beeld

In deze paragraaf wordt ingegaan op de totale kosten van de ruimtelijke opgaven en de mogelijke dekkingsmiddelen. Voor het resterende tekort worden mogelijke oplossingsrichtingen aangedragen.
Dit zijn de eerste grove berekeningen en uitkomsten. Het geheel zal de komende tijd nog verder uitgewerkt worden. De uitwerkingen met keuzes worden in een collegevoorstel vertaald. Op basis van dit college besluit wordt het vervolgens integraal afgewogen bij de Programmabegroting 2022-2025.

Bedragen x € 1 miljoen

Raming kosten ruimtelijke opgaven:	Bandbreedte - Uitgaven raming Laag	Bandbreedte - Uitgaven raming Hoog	Inkomsten raming Bijdrage derden, grond-exploitatie	Saldo raming **Gemiddeld bedrag** (uitgaven minus inkomsten)
1. Binnenstedelijke transformaties	27,5	35	-10,8	**20,5**
2. Bovenwijkse voorzieningen				
2.1 Harde investeringen	50,4	61,6	-12,0	**44,0**
2.2 Zachte investeringen	27,0	33,0	0,0	**30,0**
Subtotaal bovenwijkse voorzieingen	77,4	94,6	-12,0	**74,0**
Totaal investeringen ruimtelijke opgaven	**104,9**	**129,6**	**-22,8**	**94,5**

4.5.1 Totale kosten ruimtelijke opgaven

De totale kosten voor de ruimtelijke opgaven zijn voor de periode 2021-2034 als volgt samen te vatten:

4.5.2. Dekkingsmogelijkheden

De financiële dekkingsmogelijkheden zijn voor de periode 2020 – 2034 door gerekend binnen een bandbreedte van 7.100 woningen en 8.200 woningen. De 7.100 woningen is gebaseerd op de provinciale prognose en 8.200 woningen betreft de ambitie. Op basis hiervan kunnen de volgende inkomsten worden gerealiseerd:

	bedragen € 1 miljoen	
	Bandbreedte	
Financiële dekkingsmiddelen - periode 2021-2034	**7100 woningen**	**8200 woningen**
1. Restant gelden PB 2021-2024	2,8	2,8
2. Vrijval ABR	28,5	31,9
2. Reserve bovenwijkse voorzieningen:		
2.1 Aandeel gemeente Oss - woningen	6,1	6,6
2.2 Aandeel bijdrage derden - woningen	6,9	8,2
2.3 Aandeel bedrijventerreinen	3,8	3,8
Totaal reserve bovenwijkse voorzieningen	16,8	18,6
3. Bijdrage ruimtelijke kwaliteit	5,4	6,3
Totaal	**53,5**	**59,7**

4.5.3. Oplossingsrichting terugdringen tekort

De kosten voor de ruimtelijke opgaven voor de periode 2022-2035 komen op een gemiddelde bandbreedte uit van circa € 95 miljoen. De inkomsten voor die periode uit de vrijval ABR, bijdrage uit bovenwijkse voorzieningen en bijdrage ruimtelijke kwaliteit komen uit op een gemiddelde bandbreedte van € 56 miljoen. Per saldo resteert dan nog een tekort van € 39 miljoen voor het realiseren van de ruimtelijke opgaves voor de periode 2022-2035.

Dit tekort kan door de volgende maatregelen worden teruggedrongen:

a. Lopende investeringsprojecten vanaf het jaar 2022 inbrengen. Bezien of er projecten zijn die reeds zijn afgedekt en wel onder deze noemer kunnen worden ingebracht (bijvoorbeeld vergroening stadshart Oss);
b. Voor het invoeren van het kostenverhaal bovenwijkse voorzieningen behoren de harde investeringen financieel afgedekt te zijn. Voor de zachte investeringen is dit nog niet nodig (€ 30 miljoen);
c. Onderzoek verricht of bijdragen van derden aanwezig zijn voor de ruimtelijke opgaven;
d. Keuzes maken in de projecten. Bepaalde projecten niet door laten gaan. Dit heeft wel effect op de bijdrage voor de bovenwijkse voorziening. Deze is nu berekend op circa € 3.250 per woning;
e. De bijdrage van de ruimtelijke kwaliteit kan op een bedrag van € 4.000 per woning worden gebracht (bovenkant bandbreedte). Deze is nu ingerekend voor € 2.500 en bestemd voor de ruimtelijke opgaven;
f. Afwegen om voor sociale huurwoningen eveneens een bijdrage per woning te vragen;
g. Een project/voorziening in de Programmabegroting 2022-2025 als een offerte afwegen (activeren van € 10 miljoen komt uit op een structurele last van € 277.000 - 60 jaar activeren).

Aanbeveling 12:

a. De vrijval ABR te reserveren voor de ruimtelijke opgaven (binnenstedelijke transformaties en bovenwijkse voorzieningen);
b. De bijdrage voor de ruimtelijke kwaliteit voor een bedrag van € 2.500 per woning in te zetten voor de ruimtelijke opgaven;
c. De projecten voor de ruimtelijke opgaven verder financieel uit te werken;
d. De oplossingsrichtingen voor het terugdringen van het tekort uit te werken;
e. Met de projecten te starten als de financiële dekking binnen de reserve binnenstedelijke transformatie en reserve bovenwijkse voorzieningen aanwezig is (winsten grondexploitatie gerealiseerd en afdrachten voldaan);
f. Dit geheel uit te werken in een collegevoorstel en deze integraal af te wegen bij de Programmabegroting 2022-2025.

Actielijn 5
Lobby en profilering

5.1. Aanpak lobby en profilering gemeente Oss

Met lobby en profilering kan gestructureerd worden ingespeeld en kansen gecreëerd om de ontwikkeling van woningbouw en bedrijventerreinen te stimuleren. Hiervoor zal actief moeten worden geparticipeerd in de relevante netwerken op de diverse te onderscheiden niveaus.

Oss heeft de ambitie om te ontwikkelen tot een ondernemende woon- en werkgemeente met ruim 100.000 inwoners. Dit heeft meerwaarde voor Oss en de Ossenaren, maar zeker ook voor de regio. Via deze versnelde groei, geeft Oss antwoord op de grote regionale woonbehoefte en de vraag naar ruimte voor werkgebieden. Zoals de Strategische Agenda laat zien, heeft Oss 'alle papieren' om hier op een goede manier invulling aan te geven.

Ondersteunend aan deze ambitie, is het wenselijk om een lobby-agenda op te stellen en te werken aan de profileren van Oss. De lobby-agenda moet een structureel karakter hebben, wordt goed verankerd in de organisatie en richt zich op verschillende doelen:

- Het aanpassen van regelgeving of het krijgen van toestemming voor wenselijke ontwikkelingen die nu juridisch niet mogelijk zijn, of leiden tot een versnelling ervan. Denk hierbij aan het in overleg met de regio kunnen bouwen voor meer dan alleen de lokale behoefte en het in overleg met de provincie mogen bouwen in uitleggebieden (voor wonen en werken). Maar ook aan het afschaffen van het WMO-abonnementstarief.
- Het door andere partijen realiseren van projecten die voor de Osse ambities noodzakelijk zijn, maar waarover Oss geen bevoegdheden heeft en die niet op Osse grond gelegen zijn, zoals de spoorbrug Ravenstein, aanpak van het spoor (ongelijkvloerse kruisingen), de verdubbeling van de A50 of het aanpakken van het knooppunt Paalgraven.
- Het verkrijgen van medewerking en partnerschap in projecten die voor het bereiken van de Osse ambities noodzakelijk zijn, waarbij Oss afhankelijk is van andere partijen. Denk aan de verplaatsing van het station Oss-West en het behoud van de MBO-school.
- Het verkrijgen van middelen voor wenselijke projecten, onderzoeken en ontwikkelingen. Denk hierbij aan wenselijke bijdragen vanuit de Rijksregeling Woningbouwimpuls en vanuit het Provinciale Corona-herstelfonds, waarvoor Oss voor alle 5 de lijnen aanvragen ingediend heeft.
- Het bij inwoners en ondernemers verkrijgen van draagvlak, steun en partnerschap voor het realiseren van projecten. Denk aan de beoogde stedelijke transformatie in de spoorzone (transformatie van werken (detailhandel, bedrijven en kantoren naar wonen) en de aanleg van een nieuwe weg in Oss-West ten behoeve van de nieuwe woonwijk.
- Het (boven)regionaal branden/ versterken van het imago van Oss, als 'aantrekkelijke ondernemende woon- en werkgemeente, met een divers stedelijk voorzieningenpakket, een optimale bereikbaarheid en ruim voldoende groen om de hoek om te ontspannen en te recreëren'. Met als motto 'in Oss daar wil je je kinderen laten opgroeien'. Hierbij is het van belang dat er voor het wonen en het werken aparte profileringstrajecten ontwikkeld worden gericht op de specifieke doelgroepen, die inhoudelijk naadloos op elkaar aansluiten.

Voor iedere lobbylijn moet goed nagedacht worden over het doel èn over wie of wat je nodig hebt om dat doel te bereiken. Dit betekent dat voor iedere lobbylijn weer andere partners aan de orde kunnen zijn: buurgemeenten, de VNG, de G40, NS, AgriFood, het Rijk, de provincie, het bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties, inwoners e.d.

Om dit te bereiken is het noodzakelijk om aan de slag te gaan met een professionalisering van de lobby en profilering van de gemeente Oss, met als twee hoofdonderdelen:

- voor de zomer 2021 wordt een bestuurlijk en ambtelijk gedragen lobby-agenda vastgesteld,
- het zorgdragen voor een stevige bestuurlijk en ambtelijk (netwerk)organisatie die het lobbytraject begeleidt, coördineert en uitdraagt in- en extern.

5.2. Gerichte lobby en profilering voor doelen Taskforce

Gedurende de eerste fase van de Taskforce stonden volgende regelingen open, de rijksregeling woningbouwimpuls en het provinciale corona-herstelfonds. Voor deze beide regelingen, met deadlines eind november 2020 respectievelijk half januari 2021 is deelname van Oss voorbereid en ingediend. Tegelijk met het indienen van de aanvragen is ook de 'lobby' rondom de projecten opgestart. De leerervaringen van de concrete projecten worden meegenomen in het traject van de lobbyagenda Oss. Daarnaast wordt bekeken welke andere regelingen of lobby interessant zijn voor de Taskforce. Per december 2020 lopen de volgende trajecten.

5.2.1. Rijksregeling Woningbouwimpuls
23 okt- 23 nov 2020 tweede tranche

Stand van zaken
Afspraak is een maximale inzet voor deelname aan tweede tranche die is opengesteld van 23/10-23/11/2020. Gelet op de uitvoeringstermijn komt alleen de locatie Euterpelaan in aanmerking voor de tweede tranche. Het project zit nog in de voorbereidingsfase. Er is nog geen commitment voor het project bij de gemeenteraad. Het lobbytraject voor dit traject loopt vooralsnog ambtelijk via het ministerie en betreft een subsidieaanvraag; het bestuurlijke lobbytraject beperkt zich tot een interne bestuurlijke lobby. Op 17 november heeft het college van B&W ingestemd met het indienen van de aanvraag voor dit project. Mocht toekenning plaatsvinden dan zal een en ander pas definitief worden als de gemeenteraad hiermee kan instemmen.

5.2.2. Provinciale regeling Coronaherstelfonds
Het doel van het programma is structuurversterkend werken. Dus gezamenlijk investeren in Brabant. Het betreft een samenwerking van de provincie Noord-Brabant en de 13 gemeenten (de B5 en de M7). De regeling is gekoppeld aan de vijf overkoepelende regelingen/projecten van de provincie: Brabantring sluiten, Binnenstedelijke transformatie, Verduurzaming vastgoed, Brabant leert en Ventilatieaanpassingen op scholen.

Stand van zaken
Op 13 november is de opgave van Oss verstuurd aan de provincie. In alle programmalijnen zijn projecten vanuit Oss aangedragen. Het betreft projecten met een uitvoeringstermijn die binnen 3 jaar liggen en geen haalbaarheidsstudies zijn. Dat betekent dat er geen projecten zijn meegenomen uit de taskforce wonen en werken.

5.2.3. Lobby projecten Taskforce
Uit de voorzet voor de strategische agenda wonen en werken moet duidelijk worden dat gelobbyd moet worden voor. Deze strategische agenda zal de input zijn voor de omgevingsvisie Oss, en vooruitlopend daarop de gebiedsvisie stedelijk gebied die dit jaar wordt opgesteld:

- Nieuwe woonwijken in Oss
- Nieuwe bedrijventerreinen in Oss
- Stedelijke transformatie in de spoorzone van Oss (transformatie van werken (detailhandel, bedrijven en kantoren naar wonen)
- Aanpak van het spoor (ongelijkvloerse kruisingen en aanpak station
- Verplaatsen van het station Oss-West
- Aanleg van een nieuwe weg in Oss-West t.b.v. nieuwe woonwijk (misschien combinatie met Heesch-West)
- Aanpak verdubbeling A50
- Spoorbrug Ravenstein

Het is van belang samen te werken met bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties, inwoners, andere gemeenten, provincie etc., m.n. die partijen die dezelfde belangen hebben en kunnen helpen om onze lobby te versterken.
De belangrijkste (bestuurlijke en ambtelijke) tafels zijn provincie, rijk en regio vanwege besluitvorming en het ter beschikking stellen van middelen en daarnaast de VNG, G40 e.d. vooral om bij te praten, af te stemmen en gezamenlijke lobby te organiseren.
Qua houding en gedrag is het belangrijk dat zowel ambtelijk als bestuurlijk de doelstellingen helder voor ogen zijn en daar in het dagelijks werk naar wordt gehandeld. Het uitdragen en vertellen over de opgave is dus een belangrijke stap in de uitwerking. Daarbij kan het meenemen en inspireren van de gemeenteraad en de inwoners een belangrijke eerste stap zijn. Binnen het project omgevingsvisie stedelijk gebied zijn daar mogelijkheden voor.

Stand van zaken
Eerst een goede ambtelijk en bestuurlijke lobby intern organiseren en daarna pas extern

Aanbeveling 13:
Gezien het belang van lobby en profilering van de gemeente Oss voor het behalen van haar doelen, een bestuursopdracht te formuleren tot professionalisering van de lobby en profilering van de gemeente Oss;

- Met als resultaat voor de zomer 2021 een gefocuste vastgestelde lobby-agenda, en een stevige bestuurlijk en ambtelijk (netwerk) organisatie te hebben staan;
- Te starten met het in december bepalen van de bestuurlijk en ambtelijk opdrachtgever en een –voorlopig- ambtelijk opdrachtnemer.
- In januari 2021 het plan van aanpak hiervoor vast te stellen en de ambtelijk opdrachtnemer definitief te benoemen;
- Te bezien of hier extern advies/inhuur kan bijdragen aan versnelling van de aanpak;
- Te bezien of rondom de bestuurlijk trekker een Osse tafel (werktitel: ‘de Banden van Oss’) met (externe) ambassadeurs kan worden samengesteld, die –ook vanuit hun eigen belangen- mee helpen (de agenda van) Oss beter op de kaart te zetten.

Bijlage 1
Overzicht van alle aanbevelingen

Aanbeveling 1
Stel op korte termijn een Omgevingsvisie en betrek daarbij de in Actielijn van de Taskforce aangedragen aspecten

Aanbeveling 2
Stel jaarlijks een zes jaren voortschrijdend meerjarenwoningbouwprogramma op gebaseerd op de hoge woningbehoefte vooruitberekening, waarbij de eerste vier jaren bestaan uit harde plancapaciteit (vastgesteld bestemmingsplan).

Aanbeveling 3
Start tijdig in overleg met provincie en regio de voorbereiding voor nieuwe bedrijventerreinen. Sluit waar mogelijk aan bij bestaande terreinen en geef prioriteit aan de uitbreiding van Pivot park en heb aandacht voor de eigen MKB-bedrijven met ruimte behoefte.

Aanbeveling 4
Maak gebruik van het PPM-systeem, onderhoudt het en monitor dit instrument en gebruik het voor actueel inzicht, voortgangsbewaking, prioriteren en zo nodig herijking van de onderhanden projecten.

Aanbeveling 5
Richt op korte termijn een projectenbureau in, waarin de krachten van de aanwezige projectleiders gebundeld worden, zorg voor een eenduidige instructie waardoor projecten in tijd en geld kunnen worden weggezet en draag zorg voor de benodigde instrumenten en een leidinggevende met kennis en kunde uit de markt, die in staat is te escaleren op momenten dat projecten door besluiteloosheid dreigen te vertragen.

Aanbeveling 6
Maak een keuze tussen voortbouwen in Oss-West, hetzij door stap voor stap aan te haken op bestaande wijken en/of structuren, hetzij door in te zetten op een nieuwe gebiedsontwikkeling in Oss-West, duurzaam, vernieuwend en met een eigen identiteit en richt de organisatie in op een volwassen-volwassen relatie tussen private partij en gemeentelijke organisatie.

Aanbeveling 7
In te stemmen met de doelstelling (vroegtijdig strategische grondposities verwerven), inzet (afdekken afwaardering en rentekosten voorfinanciering) en opzet (revolverend fonds) van de reserve strategische aankopen uitbreidingslocaties;
In te stemmen met de onderbouwing en voorwaarden van de reserve strategische aankopen uitbreidingslocaties conform de vertrouwelijke bijlage “Onderbouwing en voorwaarden reserve strategische reserve uitbreidingslocaties”;
De reserve met een bedrag van € 5,1 aan te vullen vanuit het beschikbare bedrag binnen de ABR grondbedrijf van € 7,9 miljoen.

Aanbeveling 8
De reserve binnenstedelijke transformatie te vormen en deze voor een bedrag van € 2,8 te vullen vanuit het beschikbare bedrag binnen de ABR-grondbedrijf (Programmabegroting 2021-2024); De binnenstedelijke transformaties verder financieel uit te werken;
De binnenstedelijke transformaties en de bovenwijkse voorzieningen met financiële dekking en keuzes in een collegevoorstel te presenteren en deze integraal af te wegen bij de Programmabegroting 2022-2025;
Op basis van deze besluitvorming de reserve binnenstedelijke transformatie aan te vullen; Met de projecten te starten als de financiële dekking binnen de reserve binnenstedelijke transformatie en reserve bovenwijkse voorzieningen aanwezig is (winsten grondexploitatie gerealiseerd en afdrachten voldaan).

Aanbeveling 9
De ambtelijke uren voor het ontwikkelen van een plan van een derde partij verrekenen op basis van werkelijk gemaakte uren en dit in te voeren bij de invoering van de nieuwe Omgevingswet.

Aanbeveling 10:
a. Een nota kostenverhaal op te stellen en te laten vaststellen (o.a. voor het vormen van een Bovenwijkse voorziening waarin de bijdrage wordt geformaliseerd);
b. De reserve Bovenwijkse voorzieningen te vormen;
c. De storting in de reserve Bovenwijkse voorzieningen te baseren op de nog nadere uit te werken lijst van Bovenwijkse voorzieningen;
d. De Bovenwijkse voorzieningen en de binnenstedelijke transformaties met de financiële dekking en keuzes in een collegevoorstel te presenteren en deze integraal af te wegen bij de Program

mabegroting 2022-2025.

Aanbeveling 11
Vaststellen van een structuurvisie met een uitvoeringsparagraaf als basis voor het kunnen instellen van een bijdrage aan ruimtelijke kwaliteit;
Deze structuurvisie in het jaar 2021 vast te stellen zodat de bijdrage met ingang van het jaar 2022 kan worden ingevoerd;
In anterieure overeenkomsten met derden een bijdrage ruimtelijke kwaliteit toevoegen.

Aanbeveling 12

a. De vrijval ABR te reserveren voor de ruimtelijke opgaven (binnenstedelijke transformaties en bovenwijkse voorzieningen);
b. De bijdrage voor de ruimtelijke kwaliteit voor een bedrag van € 2.500 per woning in te zetten voor de ruimtelijke opgaven;
c. De projecten voor de ruimtelijke opgaven verder financieel uit te werken;
d. De oplossingsrichtingen voor het terugdringen van het tekort uit te werken;
e. Met de projecten te starten als de financiële dekking binnen de reserve binnenstedelijke transformatie en reserve bovenwijkse voorzieningen aanwezig is (winsten grondexploitatie gerealiseerd en afdrachten voldaan);

Dit geheel uit te werken in een collegevoorstel en deze integraal af te wegen bij de Programmabegroting 2022-2025.

Aanbeveling 13

Gezien het belang van lobby en profilering van de gemeente Oss voor het behalen van haar doelen, een bestuursopdracht te formuleren tot professionalisering van de lobby en profilering van de gemeente Oss;

- Met als resultaat voor de zomer 2021 een gefocuste vastgestelde lobby-agenda, en een stevige bestuurlijk en ambtelijk (netwerk)organisatie te hebben staan;
- Te starten met het in december bepalen van de bestuurlijk en ambtelijk opdrachtgever en een – voorlopig- ambtelijk opdrachtnemer.
- In januari 2021 het plan van aanpak hiervoor vast te stellen en de ambtelijk opdrachtnemer definitief te benoemen;
- Te bezien of hier extern advies/inhuur kan bijdragen aan versnelling van de aanpak;
- Te bezien of rondom de bestuurlijk trekker een Osse tafel (werktitel: ‘de Banden van Oss’) met (externe) ambassadeurs kan worden samengesteld, die –ook vanuit hun eigen belangen- mee helpen (de agenda van) Oss beter op de kaart te zetten.

Plan van Aanpak

Efficiënter, effectiever en professioneler werken binnen de afdeling RO

“MEER DOOR ANDERS”

GEMEENTE OSS

INHOUDSOPGAVE

SAMENVATTING 5

SPOOR 0:
HOUDING EN GEDRAG VAN MEDEWERKERS 7

KEUZE 1:
DUIDELIJKE FOCUS WERKZAAMHEDEN AFDELING RO 8

KEUZE 2:
INZICHT, PLANNEN, PRIORITEREN EN KEUZES MAKEN 9

KEUZE 3:
PROJECTMATIG WERKEN 11

KEUZE 4:
UITBESTEDEN VAN WERK; GEBRUIK MAKEN VAN KENNIS EN KUNDE VAN BUITEN 12

KEUZE 5:
MÉÉR ZAKELIJKHEID/VERANTWOORDELIJKHEID BIJ INITIATIEFNEMER . 14

KEUZE 6:
MEER BALANS TUSSEN KOSTEN EN BATEN 15

KEUZE 7:
BESTUURLIJKE AFSTEMMING 16

KEUZE 8:
VERBETEREN PROCES INITIATIEVEN 17

KEUZE 9:
MÉÉR FLEXIBILITEIT IN PLANNEN/MINDER PROCEDURES. 14

BIJLAGE 1
VERBEELDING VAN KEUZES 21

SAMENVATTING

Door de hoge ambities en de wens van het bestuur om zoveel mogelijk ruimtelijke initiatieven/wensen in te willigen, zijn de ruimtelijke en maatschappelijke opgaves groot!
Deze zullen de komende tijd niet kleiner worden. Deze zullen naar verwachting in tijdsdruk toenemen o.a. met de 'Taskforce Versnelling aanpak woningbouw en bedrijventerreinen'.
Ook de komst van Omgevingswet per 1 januari 2022 brengt verandering met zich mee in het ruimtelijk domein. Hierdoor wordt er heel veel verwacht van de afdeling Ruimtelijke Ontwikkeling (RO).

Er wordt door de afdeling RO keihard en met hoge kwaliteit gewerkt! En toch blijkt dat niet genoeg te zijn, omdat er meer werk binnen blijft komen dan de afdeling op dit moment aan kan. De werkdruk is en blijft structureel te hoog.

Momenteel komen er naast de grotere projecten, ook veel kleine(re) particuliere initiatieven binnen, wordt er vrij veel ad hoc gewerkt op de afdeling RO en nagenoeg alle binnenkomende werkzaamheden worden aangepakt, waardoor de focus op de grote bestuurlijke lijnen achterblijft. Er worden onvoldoende duidelijke keuzes daarin gemaakt. Voldoende aanleiding dus om goed naar ons werk te kijken en keuzes te maken om de huidige situatie op de afdeling RO te optimaliseren.

Daarbij moet de basis op orde zijn en blijven, zetten we nieuwe instrumenten in en kijken we of we ons werk anders en slimmer kunnen doen. Door duidelijke keuzes te maken kunnen we efficiënter, effectiever en professioneler werken. Dit zorgt ervoor dat we onze rol kunnen pakken en aan bestuurlijke en maatschappelijke opgaven voor en samen met het bestuur kunnen werken.

Keuzes
In dit plan van aanpak maken we een aantal keuzes voor de afdeling RO. Deze keuzes zullen leiden tot een andere manier van werken, waardoor onze afdeling:
1. Focus aanbrengt op de werkzaamheden van de afdeling RO;
2. Beter kan plannen en prioriteren;
3. Projectmatig werken door ontwikkelt;
4. Kiest voor meer gebruik te maken van kennis en kunde van buiten door meer uit te besteden;
5. Meer verantwoordelijkheid neerlegt bij initiatiefnemers (méér zakelijkheid vertoont);
6. De kosten en baten meer in balans houdt;
7. Zorgt voor betere bestuurlijke afstemming;
8. Het proces initiatieven verbetert;
9. Meer flexibiliteit in plannen biedt en daardoor minder procedures hoeft te doorlopen.

Veel van de voorgestelde aanpassingen zijn procesmatig van aard.
Echter parallel hieraan loopt een fundamenteler spoor 'houding en gedrag', wat noodzakelijk is om:
1. De nieuwe manier van werken goed te kunnen implementeren;
2. Het beeld dat ontstaan is over de afdeling RO te doen kantelen;
3. Beter te kunnen aansluiten op de huidige verwachtingen van bestuur, partners en samenleving;
4. Te kunnen anticiperen op de Omgevingswet.

Om deze reden hebben we de verwachtingen ten aanzien van 'houding en gedrag' van medewerkers in dit plan van aanpak uitgewerkt als spoor 0.

Met dit plan van aanpak verwachten we op de afdeling onze werkdruk te kunnen verlichten en meer houvast te geven in de dagelijkse gang van zaken. Hierdoor kunnen er zoveel mogelijk plannen van initiatiefnemers werkelijkheid worden, wordt de regierol van de gemeente verder uitgebreid en geeft het richting ten aanzien van 'houding en gedrag'.

Bijlage 1 bevat een verbeelding die de keuzes in een praatplaat weergeeft.

Leeswijzer
We hebben in de volgende hoofdstukken de keuzes uitgewerkt door per keuze aan te geven: hoe we het nu geregeld hebben en welke knelpunten we daarbij ervaren. Daarna geven we onze plannen aan voor 2021 en benoemen kort de acties die daarbij horen.

Vervolgafspraken
Voor een aantal keuzes staat de afdeling RO zelf aan de lat. Een aantal keuzes hebben afdeling overstijgende impact. Hiervoor nemen wij als afdeling een proactieve houding aan om dit in overleg met management en bestuur te bespreken en op te pakken. We gaan dan ook onze partners van buiten de afdeling in het proces betrekken om de visie van onze partners op te halen. Daarmee hopen we een open cultuur te creëren waarin we als afdeling ook samenwerking in de keten buiten de afdeling mogelijk kunnen maken.

We gaan in 2021 met de keuzes in dit plan van aanpak (verder) aan de slag. De keuzes in dit plan van aanpak worden geëvalueerd. In deze evaluaties brengen we de

positieve en negatieve gevolgen in beeld van de keuzes en doen we verbetervoorstellen.

Vanaf 1 januari 2022 is de Omgevingswet van kracht. De keuzes in dit plan en het ervaren van de gevolgen van deze keuzes in 2021, zorgt er voor dat we in 2022 als afdeling voorbereid zijn op de veranderingen die de invoering van deze nieuwe wet met zich meebrengt. De basis is dan op orde en we zijn als afdeling (beter) in staat om flexibel in te spelen op wat de nieuwe werkwijze en de wet van ons verwacht.

Spoor 0: Houding en gedrag van medewerkers

Hoe gaat het nu?
Binnen de afdeling RO zijn veel kundige medewerkers aanwezig, met veel passie voor de inhoud van het werk. Wij maken bijvoorbeeld goede, juridisch houdbare bestemmingsplannen en mooie stedenbouwkundige en landschappelijke ontwerpen, welke positief bijdragen aan de kwaliteit van de leefomgeving in de gemeente Oss.

Gedegen inhoudelijke argumenten spelen een belangrijke rol bij ons werk en in de afweging en beoordeling van initiatieven. Zowel qua wenselijkheid en haalbaarheid, als ook bij de voortgang van procedures om initiatieven mogelijk te maken. De afdeling RO denkt vanuit een maakbare wereld en daarmee van binnen naar buiten.

Welke knelpunten zien we hierbij?
De wereld om ons heen verandert snel. We zijn als afdeling veelal intern en op de inhoud gericht. Daarmee maken we verwachtingen van de buitenwereld en ons bestuur niet (altijd) waar.

Hoe gaat het vanaf 2021?
We willen meer van buiten naar binnen denken. Dus de buitenwereld (en ons bestuur als afgevaardigde) centraal stellen en handelen naar wat dit voor ons als afdeling betekent. Daarbij maken we de buitenwereld ook verantwoordelijker.

Meer regie en minder inhoud. Onder regie verstaan we: kaders/voorwaarden stellen, kennis van buiten naar binnen halen, integraal handelen en afwegen, proactief afstemmen met partners en andere partijen, een open dialoog met initiatiefnemer voeren en de omgeving (maatschappelijke sensitiviteit) en proactieve afstemming met ons bestuur.

Dit geeft ook invulling aan de richting en koers van onze organisatie die zijn vastgelegd in “Drie keer Drie”:
1. Keigoed zijn in je vak,
2. Samenwerken binnen en buiten onze organisatie is vanzelfsprekend en
3. Werken vanuit de bedoeling.

Keigoed zijn in het werk verandert. Inhoudelijk sterk zijn is niet de norm, maar de wijze waarop je de regierol vervult zoals hierboven beschreven. Dit geldt ook voor samenwerken met partijen binnen en buiten. Verantwoordelijkheid buiten neerleggen, vraagt van ons een zakelijkere houding en gedrag. Werken vanuit de bedoeling verandert ook. Niet sec het toetsen van regels (vanuit een nee, tenzij- houding), maar juist het proberen mogelijk te maken van initiatieven (vanuit een ja-mits houding), met uiteraard bescherming van essentiële omgevingswaarden.
We maken daarbij een integrale afweging met maatschappelijke en bestuurlijk/politieke sensitiviteit. Dit is in lijn met (het gedachtegoed van) de Omgevingswet. Van veraf naar dichtbij. Van straks naar nu.

De geschetste omslag in houding en gedrag is een flinke opgave, maar is zoals al in de samenvatting is aangeven noodzakelijk om:
1. De nieuwe manier van werken goed te kunnen implementeren;
2. Het beeld dat ontstaan is van de afdeling RO te doen kantelen;
3. Beter te kunnen aansluiten op de huidige verwachtingen van bestuur, partners en samenleving;
4. Te kunnen anticiperen op de Omgevingswet.

We dragen zorg voor meer intensieve coaching van medewerkers naar de gewenste omslag. Naast het hoofd van de afdeling hebben we met de huidige hulpstructuur met twee teamleiders met hetzelfde gedachtegoed hier extra handen voor. Ook de pas begonnen nieuwe projectleider Omgevingsplan en een verandercoach vanuit het Project Anders werken zorgen voor coaching op de gewenste houding en gedrag.

Daarnaast willen we graag onszelf een externe spiegel voorhouden op wat extra nodig is binnen de afdeling RO om de gewenste omslag in houding en gedrag te (kunnen) maken. Hoe kijken (externe) partijen naar de afdeling RO en wat vraagt dit van ons? Dit werken we begin 2021 verder uit.

Keuze 1: Duidelijke focus werkzaamheden afdeling RO

Hoe gaat het nu?
De afdeling RO is met veel zaken bezig die her en der op de afdeling belanden. Zaken worden opgepakt, vaak vanuit interesse voor het vakgebied. Zonder rekening te houden met de gevolgen hiervan voor de capaciteit. Er is geen poortwachter functie aanwezig. Een kosten-baten analyse ontbreekt: in welke mate dragen werkzaamheden bij aan de strategische doelstellingen van het bestuur en de organisatie?

Welke knelpunten zien we hierbij?
De werkdruk op de afdeling RO laat het niet (meer) toe dat we bezig zijn met zaken die onvoldoende bijdragen aan de strategische doelstellingen van het bestuur en de organisatie. Een poortwachter ontbreekt, waardoor we onvoldoende focus in onze werkzaamheden aanbrengen.

Hoe gaat het vanaf 2021?
We gaan doen "waar wij van zijn"; onze corebusiness als afdeling RO uitvoeren:
1. Ruimtelijke initiatieven mogelijk te maken.
2. Invulling geven aan de strategische doelstellingen van bestuur en organisatie (met als basis de programmabegroting en programmamanagement).

Natuurlijk zijn we daarnaast ook bezig met beleidsmatige werkzaamheden, maar zijn we heel kritisch op de vraag of en welk beleid we als afdeling RO moeten maken.

Op het toevoegen van "nieuwe" werkzaamheden vindt meer sturing plaats en daarbij fungeren de teamleiders als poortwachter. Bij hen dienen "nieuwe" werkzaamheden door medewerkers of andere afdelingen (bijv. programmamanagers en projectleiders) aangekaart te worden. Zij bepalen samen met het afdelingshoofd of deze werkzaamheden tot de corebusiness van de afdeling RO behoren en of de werkzaamheden qua capaciteit passen binnen de afdeling RO. We geven hierbij invulling aan de programmabegroting en programmamanagement en dus de strategische doelstellingen van de organisatie. Daarnaast voeren we wettelijke taken uit. We kijken hierbij dus continue kritisch naar onze werkzaamheden en wegen kosten en baten voortdurend af.

Wat moeten we hiervoor doen?
We maken alle werkzaamheden binnen de afdeling RO inzichtelijk en wegen lopende en nieuwe werkzaamheden af. Alle werkzaamheden worden op persoonsniveau in een jaarplanning gezet (met onderscheid tussen lopende en nieuwe werkzaamheden). Programmamanagers en projectleiders worden periodiek gevraagd urenclaims in te dienen voor een bepaalde datum. Deze worden geïnventariseerd en vervolgens wordt in overleg met hen en betrokken medewerkers besproken of de claim toegekend kan worden. Dit is een continue proces; dit betekent dat de jaarplanning goed beheerd moet worden.

Keuze 2: Inzicht, plannen, prioriteiten en keuzes maken

Hoe gaat het nu?
Momenteel ligt er een te grote workload ten opzichte van de capaciteit die aanwezig is bij de afdeling RO, komen er veel kleine(re) particuliere initiatieven binnen en nagenoeg alle binnenkomende werkzaamheden worden direct opgepakt, waardoor de focus op de grote bestuurlijke lijnen achterblijft. Op dit moment worden er, op basis van noodzaak, extra werkzaamheden opgepakt, maar vindt er geen (her)prioritering plaats (er gaat dus geen werk af, terwijl er wel werk bij komt). Er worden onvoldoende duidelijke keuzes daarin gemaakt. Het oppakken van werkzaamheden om de basis op orde te brengen en te houden, heeft door de hoge werkdruk onvoldoende aandacht gekregen.

Hulpstructuur afdeling RO
Sinds 1 oktober 2020 is voor een pilotperiode van 6 maanden gestart met een nieuwe hulpstructuur voor de afdeling RO, die het meest ondersteunend is aan de opgave. Dit betekent dat er twee teams (Stad en Buitengebied) zijn geformeerd en er twee (interim) teamleiders zijn aangesteld. Dit zal naar verwachting meer sturing geven aan de afdeling RO, zodat met overzicht en inzicht aan de juiste bestuurlijke en maatschappelijke opgaves gewerkt wordt en er voldoende coaching aan de medewerkers van de afdeling RO gegeven kan worden. Dit betekent ook dat hierbij keuzes gemaakt worden.

Welke knelpunten zien we hierbij?
Er worden geen duidelijke keuzes gemaakt in welke plannen/projecten we wel/niet oppakken. Het komt er op neer dat we alles doen; dit kan niet langer, gezien de hoge werkdruk. Er vindt ook geen (her)prioritering plaats. Doordat de basis niet goed op orde is, lopen we achter de feiten aan en kunnen we onze rol niet goed vervullen.

Hoe gaat het vanaf 2021?

1. Inzicht, planning en voortgang

Om meer inzicht te verkrijgen in de persoonlijke werkdruk van medewerkers en de totale opgaves die er liggen en de sturing hierop te vergroten, is gestart met een jaarplanning op medewerkniveau op te stellen. De planning wordt gevuld voor komend jaar; werkzaamheden die niet binnen de planning passen, komen op een lijst met “te verwachten werkzaamheden”. Deze planning komt tot stand in samenwerking met programmamanagers en projectleiders. Op het moment dat deze planning gereed is voor het komende jaar, wordt bij prioritaire nieuwe werkzaamheden bekeken welke werkzaamheden naar achteren geschoven kunnen worden of mogelijk kunnen vervallen om ruimte te creëren voor de prioritaire nieuwe werkzaamheden.

Kengetallen en urenregistratie in Timetell
We benoemen de taken die we uitvoeren in procedures die we doorlopen voor plannen/projecten. Per taak wordt een kengetal voor het aantal uren benoemd. Kengetallen worden benoemd voor de twee uitvoeringscategorieën: uitvoering door de initiatiefnemer (met regie door de gemeente) en uitvoering en regie door de gemeente.

De hoogte van de kengetallen is afhankelijk van de grootte van het plan/project: klein, middelgroot en groot. We definiëren wat we verstaan onder de verschillende groottes. Op basis van kengetallen vullen we de jaarplanning. Op deze manier is er meer uniformering in taken, kan de urenplanning relatief gemakkelijk gevuld worden en kunnen we ook meer gaan sturen op deze kengetallen.

Medewerkers vullen voor hun werkzaamheden Timetell in. Achteraf bezien kunnen op basis hiervan kengetallen worden bijgesteld en de hoogte van het kostenverhaal worden beoordeeld. Urenregistratie dient dus een doel! De komst van de Omgevingswet vraagt ons ook om “bewijs” achter het kostenverhaal te hebben liggen.
Ons doel is om per 1 januari 2022 de uren van de gemeente door te belasten aan de initiatiefnemer op basis van een goede urenregistratie in Timetell. Hiervoor is het noodzakelijk dat Timetell optimaal is ingericht en medewerkers de juiste mindset hebben om dit te doen. Alles valt of staat met de houding en het gedrag van de medewerkers hierin. Hier hoort natuurlijk ook monitoring en bijstelling bij, zodat de PDCA-cirkel rond is.

Basis op orde brengen
In de jaarplanning worden naast concrete projecten, ook uren opgenomen om de basis op orde te brengen. Dit levert uiteindelijk winst op qua efficiency. Het is goed en belangrijk dit nu te doen, zodat wij onze rol – ook in de toekomst – op een goede manier kunnen vervullen. Dit houdt onder andere in: het updaten van standaarden (o.a. brieven, publicaties, formats, handboeken), procesbeschrijvingen, protocollen etc. De ambitie is om binnen een jaar weer “de basis op orde te hebben”.

2. Prioriteren

Bij de keuze om een project al dan niet op te pakken, moet het maatschappelijk rendement (Wat levert het project ons op? Wat is de meerwaarde ervan?) meegenomen worden. Om de juiste (bestuurlijke en management) keuzes te kunnen maken voor de werkzaamheden waarmee we bezig zouden moeten zijn, zal eerst duidelijk moeten zijn op basis van welke criteria er ge(her)prioriteerd kan worden. Dit is niet enkel een vraag voor de afdeling RO, maar een vraag in breder verband, namelijk voor het gehele fysieke domein. Het ontbreekt op dit moment nog aan een afdelingsoverstijgend prioriteringssysteem voor het gehele fysieke domein. De concrete werkwijze hiervoor zal nader uitgewerkt moeten worden.

Nadat de criteria zijn bepaald, kunnen de plannen/ projecten in volgorde van prioriteit worden gezet en hebben we inzicht met welke opgaves we bezig zouden moeten zijn en met welke niet.

3. Keuzes maken

Op het moment dat er werkzaamheden en vragen binnenkomen bij de afdeling RO, moeten er duidelijke keuzes gemaakt (kunnen) worden. Dit gaat bijvoorbeeld over werkverdeling, maar is ook aan de orde bij het uitvoeren van toepassingsafspraken en je houden aan opgestelde formats. Dit betekent dat er vastgehouden moet worden aan de gemaakte keuzes en afspraken en de rug recht gehouden moet worden. Deze zijn niet voor niets gemaakt. Het afdelingshoofd en de teamleiders hebben hier een belangrijke rol in.

Keuze 3: Projectmatig werken

Hoe gaat het nu?
Er zijn tools en sjablonen voor Projectmatig werken aanwezig, maar er wordt in de praktijk weinig tot geen gebruik van gemaakt. Er wordt wel gebruik gemaakt van de beschikbare sjablonen, met name bij Vastgoedprojecten. Er zijn medewerkers opgeleid voor Projectmatig werken, maar Projectmatig werken is nog geen gemeengoed binnen onze organisatie.

Welke knelpunten zien we hierbij?
Om echt projectmatig te kunnen werken, is het nodig dat iedereen (van medewerkers tot bestuur) zich hieraan confirmeert. Dit gaat dus over houding en gedrag met betrekking tot Projectmatig werken. Het heeft geen zin om een projectmatig document op te stellen, als er geen waarde aan wordt gehecht en het proces doorkruist wordt door andere zaken en meningen die niet bijdragen aan Projectmatig werken.

Hoe gaat het vanaf 2021?
Zodra de organisatie er als geheel klaar voor is, wordt Projectmatig werken op de afdeling RO meer ingebed en geprofessionaliseerd. Dit kunnen we namelijk niet alleen. Projectmanagement moet verder geprofessionaliseerd worden vanuit de opgave. Hier hebben we commitment van het management en het bestuur en samenwerking met andere afdelingen bij nodig. Grote projecten zullen op basis van een Plan van Aanpak worden gestart. Vervolgens vinden er rapportages over voortgang plaats en kan bijgestuurd worden.

Projectenportfoliomanagement (PPM)
Voor de pilot Taskforce 'Versnelling aanpak woningbouw en bedrijventerreinen' wordt het systeem Thinking Portfolio ingericht voor PPM. Dit systeem draagt bij aan een verdere professionalisering van Projectmatig werken. Dit geeft ons onder andere inzicht in de totale opgave aan projecten en de prioritering daarbij, en binnen deze projecten: planning, voortgang, kosten en baten. Er komt hierdoor meer sturing op uren en doorlooptijden van projecten. In eerste instantie is dit ingericht voor de woningbouwprojecten bij RO en Vastgoed, daarna wordt dit organisatie breed verder uitgerold.

Keuze 4: Uitbesteden van werk; gebruikmaken van kennis en kunde van buiten

Hoe gaat het nu?
Op dit moment voeren we als afdeling RO veel werk zelf uit. We stellen bestemmingsplannen en visies op. En in sommige gevallen ook nog de ruimtelijke onderbouwingen van projectafwijkingsbesluiten. Op dit uitgangspunt is de capaciteitsplanning van de afdeling gebaseerd. Een gemeente kan er ook voor kiezen om zaken méér aan initiatiefnemers te laten of uit te besteden. Op deze manier benutten we de kennis en kunde van buiten meer en wordt er naar verwachting tijdwinst behaald. Er zijn veel gemeenten die daarvoor kiezen.

Welke knelpunten zien we hierbij?
Het zelf opstellen van ruimtelijke plannen kost méér ambtelijke capaciteit dan in het geval waarin werk wordt uitbesteed. Die extra ambtelijke capaciteit kan ook anders ingezet worden, namelijk op projecten die voor ons als gemeente echt belangrijk zijn. Het is gerechtvaardigd om hier keuzes in te maken en bij plannen van initiatiefnemers met individuele belangen onze ambtelijke inzet beperkter te laten zijn dan bij plannen met een groter maatschappelijk (en bestuurlijk) belang. Het werk en risico wordt dan vaker bij de initiatiefnemers gelegd. Dit is overigens ook in lijn met het uitgangspunt van de nieuwe Omgevingswet.

Hoe gaat het vanaf 2021?
Vanaf 2021 gaan we keuzes maken en maatwerk leveren. We gaan méér uitbesteden.
Bij plannen van initiatiefnemers – waar geen groot maatschappelijk belang mee gemoeid is – leggen we veel meer werk bij initiatiefnemers neer. Op die manier kunnen we de ambtelijke capaciteit inzetten op de plannen die wij als gemeente echt belangrijk vinden.

Concreet ziet dit er als volgt uit:

A. Plannen met gemeentelijk belang

Onder deze plannen vallen de plannen die wij als gemeente zó belangrijk vinden dat wij het totale planproces willen beheersen. Bijvoorbeeld omdat er een grote maatschappelijke en bestuurlijke opgave ligt of omdat het een plan betreft met betrekking tot (toekomstig) gemeentelijk eigendom. De gemeente pakt ten aanzien van deze plannen een grote rol. De gemeente beperkt zich niet tot het doorlopen van de ruimtelijke procedure, maar stelt ook zelf alle stukken op. Onder deze categorie valt ook de actualisatie van een bestemmingsplan/omgevingsplan.
In principe wordt daarvoor de binnen de afdeling aanwezige capaciteit benut. In uitzonderingsgevallen kan hiervan worden afgeweken en ervoor worden gekozen om deeltaken uit te laten voeren door een extern bureau, bijvoorbeeld vanwege benodigde specifieke kennis of noodzakelijke capaciteit. De regie over deze uitbesteding blijft wel nadrukkelijk bij de gemeente / afdeling.

B. Plannen van initiatiefnemers met individuele belangen.

Bij deze plannen is de rol van de gemeente veel beperkter. De initiatiefnemer is verantwoordelijk voor de kwaliteit van het bestemmingsplan en daarmee voor het opstellen van de noodzakelijke stukken voor het totale bestemmingsplan. De gemeente toetst de stukken en heeft een meer faciliterende rol. Dit betekent dat de gemeente geen zwaar toetsende rol op hoge kwaliteit inneemt, maar een “goed = goed-beoordeling” uitvoert op basis van een checklist. Op deze manier vindt deze toets zo uniform mogelijk plaats.
De gemeente blijft verantwoordelijk voor het doorlopen van de ruimtelijke procedure inclusief het behandelen van bezwaren. Dit is een taak die bij de gemeente hoort te liggen.

Onderscheid in plannen
Bij deze categorie plannen maakt de grootte van het plan niet uit. Dit betekent dat kleine, middelgrote en grote plannen met individuele belangen door de initiatiefnemer uitgevoerd kunnen worden, waarbij de gemeente de faciliterende regierol aanneemt.

Taakverdeling initiatiefnemer - gemeente

Bij het opstellen van de stukken voor het bestemmingsplan door de initiatiefnemer, verricht de gemeente nog steeds een aantal taken. Om hier duidelijkheid over te geven is onderstaand overzicht van taken opgesteld. Onderstaand overzicht geldt voor bestemmings-, wijzigings-, uitwerkingsplannen en projectafwijkingsbesluiten. Na de inwerkingtreding van de Omgevingswet geldt dit ook voor (wijziging van) het omgevingsplan en de vergunningen voor een omgevingsplanafwijking (OPA).

Taak	Initiatiefnemer	Gemeente
Kaders/voorwaarden stellen voor: - Planregels - Ruimtelijke onderbouwing - Verbeelding	X	
Ruimtelijke onderbouwing opstellen	X	
Planregels opstellen*	X	
Verbeelding opmaken*	X	
IMRO-codering aangeven		X
Toetsen van: - Ruimtelijke onderbouwing - Planregels en - Verbeelding		X
Begeleiding planologische/ruimtelijke procedure (incl. toetsing en beantwoording van zienswijzen/bezwaar/(hoger) beroep)		X

*Uitgangspunt is dat er zoveel mogelijk werk bij de initiatiefnemer komt te liggen. Of er aspecten hiervan bij de gemeente blijven liggen en zo ja, welke aspecten, moet nog besproken worden.

Kanttekeningen

- Komende tijd gaan we met deze nieuwe aanpak experimenteren. Het is belangrijk om na verloop van tijd te evalueren of deze aanpak inderdaad de efficiency-slag heeft gebracht waar we op hopen. Goede tijdregistratie van medewerkers is hierbij van groot belang. Eén en ander zal ook sterk afhankelijk zijn van de kwaliteit van de stukken die externen aanleveren.
- Om die kwaliteit te kunnen borgen, is het van belang dat we als gemeenten concreet aangeven wat we van initiatiefnemers verwachten. Dat betekent dat de handleidingen etc. die we verstrekken goed en duidelijk moeten zijn. Het op orde brengen van die basis kost tijd (zie ook elders in dit plan van aanpak). Dit zal in het begin ook ambtelijke capaciteit kosten. De verwachting is dat dit zich uiteindelijk terugverdient;
- Als initiatiefnemers – ondanks deugdelijke handleidingen etc. – slecht werk leveren, is het van belang dit als gemeente terug te leggen bij de initiatiefnemer. Indien de gemeente zelf steeds moet corrigeren, kost deze aanpak evengoed teveel tijd. Om de aanpak efficiënt te maken, is het belangrijk hier als gemeente zakelijk in te staan (zie ook elders in dit plan van aanpak);
- De afdeling RO levert werk van hoge kwaliteit. Juist omdat we alle expertise en kennis in huis hebben, is deze kwaliteit hoger dan van gemeenten waar méér generalistisch wordt gewerkt. Het is van belang om deze kwaliteit op peil te houden. Door deze expertise en kwaliteit wel te blijven benutten voor de plannen met een gemeentelijk belang, denken we dit te kunnen waarborgen;
- Bij (het ontwerpen van) het proces voor het nieuwe Omgevingsplan moet hierover opnieuw nagedacht worden. Als op 1 januari 2022 de Omgevingswet in werking treedt, en ook daarvoor al, moet iedereen, binnen en buiten, ervaring opdoen met het 'nieuwe' proces, participatie etc.

Wat moeten we daarvoor doen?

Om dit tot uitvoering te brengen is het nodig dat we als gemeente kaders/voorwaarden opstellen, zodat de initiatiefnemer weet wat hij moet doen en wij als gemeente weten waaraan we toetsen als het plan binnenkomt. Deze geven we mee aan de initiatiefnemer (o.a. via een principebesluit). Deze kaders/voorwaarden stellen we op in Q1 2021. Ook de checklist voor toetsing wordt dan up-to-date gemaakt.

Specifieke expertise van buiten halen

We zijn veel tijd kwijt aan specialistisch werk. Gezien de workload en druk op de afdeling zoeken we een goede balans tussen welke specifieke kennis we vanuit buiten halen (uitbesteding) en welke kennis we vanuit binnen zo optimaal mogelijk kunnen inzetten. Dit ook vanuit het perspectief van de gewenste regierol die we in tal van ruimtelijke processen willen hebben. De aard, omvang en complexiteit van een project en de samenwerking met externe (markt-)partijen kan reden zijn voor het inschakelen van een extern bureau, bijvoorbeeld voor het opstellen van visies, stedenbouwkundige- en landschapsplannen. Bij heel veel plannen werken we al op deze wijze, bijvoorbeeld Horzak Noord, Walkwartier en Fraterspark.
Vanuit de afdeling RO is er hierbij vooral de inbreng van gebied specifieke kennis en regie op kwaliteit en samenhang, als belangrijke sparringpartner ook voor betreffende bureaus.

Keuze 5: Méér zakelijkheid/verantwoordelijkheid bij initiatiefnemer

Hoe gaat het nu?
In het principebesluit wordt aangegeven wat wij van de initiatiefnemer verwachten. Daarbij is geen deadline aangegeven voor ontvangst van de aangegeven stukken. Op deze manier kunnen we vaak lang wachten op de stukken, heeft het dan ineens weer spoed en weten we soms niet of de plannen nog doorgang vinden of niet.

Op dit moment wordt er veel over en weer gepingpongd over ruimtelijke onderbouwingen en de inhoud van principeverzoeken. De kwaliteit van aangeleverde stukken is regelmatig slecht en de gemeente wordt vaak gebruikt als “gratis adviseur”.

Welke knelpunten zien we hierbij?
Door geen deadline en gevolgen daarvan te vermelden bij het overschrijden van de deadline, blijven werkzaamheden lang (onnodig) op onze werklijst staan en kunnen de plannen ineens weer spoed krijgen. Wij voeren zelf te weinig regie hierin.

Het steeds opnieuw toetsen en becommentariëren van stukken kost veel ambtelijke capaciteit. Uiteraard willen wij als dienstverlenende overheid een faciliterende rol vervullen. Wij zullen altijd bereikbaar zijn voor vragen vanuit een meedenkende rol. Maar het is uitdrukkelijk niet de bedoeling dat wij het werk van de initiatiefnemer overnemen. Zoals hiervoor geschetst, is de aanpak van het uitbesteden van werk alleen efficiënter als we de verantwoordelijkheid bij de initiatiefnemer neer leggen.

Hoe gaat het vanaf 2021?
Meer verantwoordelijkheid bij de initiatiefnemer neerleggen, vraagt van ons meer zakelijkheid. Dit valt of staat met de zakelijkere houding en gedrag van onze medewerkers.
We gaan in het principebesluit duidelijk aangeven binnen welke termijn we de vereiste stukken/ onderzoeken verwachten en geven daarbij de gevolgen aan van het overschrijden van deze termijn (geen garantie tot het direct in (planologische) procedure brengen van het plan). Ook als de plannen na het principebesluit beduidend wijzigen, geven we daar de consequenties van aan (nieuw principeverzoek indienen en opnieuw betalen van leges, omdat er een nieuwe beoordeling plaats moet vinden).

Wij zorgen ervoor dat de initiatiefnemer weet welke stukken en welke kwaliteit wij verwachten. Voor bestemmingsplannen leveren wij hiervoor verschillende handreikingen en richtlijnen aan, zoals de standaardtoelichting, het handboek voor Digitale plannen, de standaard voor Dezta-regels en voorwaarden waaraan de verbeelding moet voldoen. Dit werken we uit in Q1 2021 en daarbij geven we aan wat de consequentie is wanneer hier niet aan wordt voldaan. Voor principeverzoeken geven we ook aan wat we daarvoor verwachten. Dit is onder keuze 8 benoemd. Met de basis kan de initiatiefnemer aan de gang. Het is verplicht dat hij een gerenommeerd bureau inschakelt.

Als we bij het aanleveren van de stukken merken dat geen gebruik is gemaakt van onze stukken, formats en systemen, wordt het plan niet in behandeling genomen en linea recta terug gestuurd. De gemeente gaat dit niet corrigeren. De consequentie voor het niet correct aanleveren van de stukken – bijvoorbeeld het uitlopen van de planning - wordt volledig bij de initiatiefnemer gelegd.

Wanneer bij toetsing blijkt dat een plan inhoudelijke gebreken bevat, geven wij éénmalig een reactie op de stukken ter verbetering. In de planning is met één toetsingsronde rekening gehouden. Indien vervolgens de stukken niet naar tevredenheid van de gemeente worden aangepast en opnieuw suggesties moeten worden gedaan ter verbetering, wordt aangegeven welke consequentie(s) dit heeft voor de planning en de kosten. Het is goed mogelijk dat het plan dan pas later weer in behandeling wordt genomen. Het is namelijk niet de bedoeling dat andere plannen hierdoor in de knel komen. Bovendien worden extra ambtelijke uren in rekening gebracht voor de tweede toetsing. Deze (mogelijke) gevolgen worden van tevoren vastgelegd in een overeenkomst tussen gemeente en initiatiefnemer.

Keuze 6: Meer balans tussen kosten en baten

Hoe gaat het nu?

De kosten en baten van de afdeling RO (en verder in het fysieke domein) zijn niet in evenwicht; we hebben meer kosten dan baten. Om een paar voorbeelden te noemen:

- De kosten voor het doorlopen van een bestemmingsplanprocedure zijn voor de gemeente nu hoog; er worden veel uren aan besteed en deze worden niet kostendekkend doorberekend via de leges en het kostenverhaal;
- Op grote projecten vindt op dit moment geen sturing op geraamde kosten vs. opbrengsten plaats. Bij projecten van het Vastgoedbedrijf wordt gewerkt met voortgangsrapportages en financiële overzichten. Straks zien we dit ook terug in het PPM-systeem.
  Ook voor onze grotere RO-projecten houdt de betrokken projectgroep de voortgang en de kosten en baten bij. Dit om op tijd te zijn richting de begroting met eventuele claims. Met ondersteuning van (de controller) financiën houden projectleiders RO de vinger aan de pols.
  Om het beeld afdelingsbreed te hebben, af te kunnen stemmen met de controller en andere afdelingen, en te kunnen bijsturen, is voor RO-projecten tot voor kort gewerkt met een kostenbatenanalyse. Iedereen die een project met kosten/baten onder handen heeft, moest halfjaarlijks aangeven wat zijn kosten en opbrengsten zijn. Dit zou weer opgepakt moeten worden en via het PPM-systeem ook verder worden geprofessionaliseerd.
- Voor de verkenningen die we uitvoeren, zijn nu geen opbrengsten aanwezig. Projecten in het algemeen belang, op verzoek van het bestuur, hebben geen externe ontwikkelaar en dus geen opbrengsten. Een voorbereidingskrediet was/is niet gebruikelijk in Oss. Wel kan eventueel via de begroting geld hiervoor gereserveerd worden.
  Voor woningbouwverkenningen zoals Vastgoed en RO die hebben gedaan in de afgelopen twee jaar, is geen geld gereserveerd in de begroting.
  Voor plannen als een visie, een structuurvisie, een bestemmingsplan Centrum, een herziening bestemmingsplan Buitengebied groot Oss of een bestemmingsplan 'mestfabriek' bestaat (deels) geen mogelijkheid om kosten te verhalen. De gemeente doet een herziening dan in het algemeen belang, op grond van een behoefte aan actualisatie (o.g.v. wetgeving, beleid, gewijzigde inzichten etc.).

Welke knelpunten zien we hierbij?

We kijken onvoldoende naar de opbrengstenkant. Hierin zijn we niet zakelijk genoeg. Afdeling RO heeft zelf geen tools hiervoor anders dan Excel.

Hoe gaat het vanaf 2021?

Door het werk door de initiatiefnemer te laten uitvoeren, waarbij de gemeente regie voert, liggen de kosten (in uren) lager dan nu. Het uitgangspunt is dat kostenverhaal na het principebesluit wordt vastgelegd in een intentie- dan wel een anterieure exploitatieovereenkomst, om te voorkomen dat de tussenfase van principebesluit tot start van het project "gratis" door ons uitgevoerd wordt. Vanaf 2021 willen we de verkenningen slechts voorfinancieren en dit meenemen in het kostenverhaal. Bij gevallen dat er geen ontwikkelaar is, onderzoeken we hoe dat zo voordelig mogelijk kan plaatsvinden.

Bij grote projecten gaan we vanaf 2021 sturen op geraamde kosten vs. opbrengsten, door het verrekenen van kosten bijvoorbeeld via het exploitatieplan of een anterieure exploitatieovereenkomst op basis van werkelijke kosten.
Uitgangspunt is dat raming van kostenverhaal via anterieure overeenkomsten voor (alle) particuliere ontwikkelingen plaatsvindt op basis van de plankostenscan (op grond van collegebesluit november 2019). Deze raming doet RO samen met een planeconoom van Vastgoed. Deze moet kostendekkend zijn, door niet te zuinig en te optimistisch te ramen. Planeconomen van de afdeling Vastgoed monitoren dit voor de projecten die Vastgoed zelf doet.
Dit uitgangspunt is/moet zijn verankerd in de procesbeschrijving voor bestemmingsplannen en de werkwijze van de afdeling RO.

Dekking voor woningbouwverkenningen, verkenningen naar nieuwe bedrijfslocaties, masterplannen etc. kan (deels) via voorfinanciering door het grondbedrijf. Later kunnen deze kosten door de uiteindelijke ontwikkelaar via een anterieure overeenkomst, of door het grondbedrijf zelf worden betaald. Voor het overige zou door zakelijker te werken, en meer strategisch vooruit te kijken en te plannen, via de begroting geld gereserveerd moeten worden voor deze studies, ter voorbereiding van planologische procedures.

We gaan de opbrengsten beter bekijken en maken weer kostenbatenanalyses om inzichtelijk te maken waar en hoe de meeste (ruimtelijke) winst te behalen is. Ook gaan we onderzoek doen naar de hoogte van het legesbedrag voor behandeling van een principeverzoek.

Keuze 7: Bestuurlijke afstemming

Hoe gaat het nu?

De portefeuillehouders hebben, net als de afdeling Ruimtelijke Ontwikkeling, behoefte aan bestuurlijke afstemming over ruimtelijke ontwikkelingen. Er vinden op dit moment diverse POHO's plaats met de betreffende wethouders over ruimtelijke ontwikkeling. Deze POHO's zijn zowel beleidsmatig/strategisch dan wel op uitvoering gericht (voortgang projecten, ad hoc vragen, collegevoorstellen etc.). Zo hebben we bijvoorbeeld een POHO Wonen, POHO Buitengebied, POHO Buitengebied RO en POHO Stad.
Vanaf 1 december 2020 is er naar verwachting ook de bestuurlijke afstemming om de conclusies van de Intaketafel voor (niet-)wenselijke initiatieven te bespreken; dit vindt plaats via de rondvraag van het college.
Portefeuillehouders ontvangen adviezen over amendementen, moties en brieven van de betreffende projectleiders of andere behandelaars. Afdeling LWE attendeert ons op toezeggingen. Daarvoor is in 2020 een proces afgesproken. Portefeuillehouders hebben behoefte aan enige verbetering van dit proces. Dit omdat zij graag zeker willen zijn van tijdige advisering, niet alleen over toezeggingen maar ook over moties, amendementen en brieven.

Welke knelpunten zien we hierbij?

Het is onduidelijk welke onderwerpen in welk POHO besproken moeten worden. Daarnaast zijn de agenda's van de wethouders redelijk vol.
Tijdige advisering aan het college over brieven aan de gemeenteraad, over moties, amendementen en toezeggingen in commissies of de gemeenteraad lukt kennelijk niet altijd. Nadere afspraken hierover zijn nodig.

Hoe gaat het vanaf 2021?

Half november 2020 zijn afspraken gemaakt welke POHO's voor welke onderwerpen bedoeld zijn, om zo optimaal mogelijk overleg te voeren met de portefeuillehouders, gezien hun volle agenda's. Hierover is gecommuniceerd naar de collega's die erover geïnformeerd moeten worden. In 2021 gaan verder met de gemaakte afspraken.
Het Projectenportfoliomanagement gaat ons helpen om gemakkelijk en helder de voortgang van projecten inzichtelijk te maken voor de portefeuillehouders en onszelf natuurlijk.
Voor tijdige bestuurlijke afstemming over amendementen, moties, toezeggingen en brieven door de betreffende projectleiders en behandelaars zijn binnen de afdeling de Regisseurs van RO verantwoordelijk. De Regisseurs volgen daarvoor de bestuurlijke agenda's en stukken, en signaleren richting projectleiders en behandelaars.

Keuze 8: Verbeteren proces initiatieven

Hoe gaat het nu?

Initiatiefnemers kunnen bij de gemeente een zogenaamde conceptaanvraag indienen om een vergunning te krijgen voor hun ontwikkeling. Wij noemen dit ook wel een principeverzoek. De gemeente reageert daar op met een besluit over medewerking. In dat principebesluit staat of (en onder welke voorwaarden) de gemeente bereid is mee te werken aan de planologische procedure die nodig is om zo'n initiatief mogelijk te maken. In 2020 heeft de afdeling RO tot nu toe ruim 150 principeverzoeken ontvangen.

De afdeling VTH draagt principeverzoeken via de mailbox Principeverzoeken over aan de afdeling RO. Dit zijn alleen de principeverzoeken die de afdeling VTH niet zelf kan afwikkelen vanuit de beschikbare procedures: gebonden beschikking, binnenplanse afwijking, kruimelgevallenontheffing of tijdelijke afwijking. Bij de door VTH te volgen procedures vraagt VTH advies aan de afdeling RO.

De beheerders van de mailbox Principeverzoeken (regisseurs RO) screenen samen met een planoloog en/of stedenbouwkundige het verzoek (Quick scan). Als daaruit blijkt dat het initiatief te overwegen is, vragen we aan VTH om het principeverzoek over te dragen. De afdeling VTH geeft in haar standaard overdrachtsbrief aan de aanvrager aan dat de aanvrager expliciet een akkoord moet geven op de legeskosten. Doet de aanvrager dat niet, dan starten we niet met de beoordeling. Voor de behandeling van een principeverzoek vragen we € 500 of € 1000 leges.

Na akkoord op de legeskosten, kent de regisseur een behandelaar toe aan het verzoek. De behandelaar is een jurist of bij complexe verzoeken een projectleider van de afdeling RO. De behandelaar vraagt bij alle benodigde disciplines een advies op.

Vervolgens stelt de behandelaar óf een intakeformulier op óf meteen een conceptbrief met het principebesluit. In dit advies/besluit wordt op basis van de deeladviezen een eindbeoordeling en een advies over de vervolgstappen toegevoegd. De conceptbrief wordt voorgelegd aan de regisseur Buitengebied of Stad, die een grove check doet op kwaliteit en integraliteit en zorgt voor bestuurlijke afstemming met de portefeuillehouder RO.

Welke knelpunten zien we hierbij?

Het proces rondom deze principeverzoeken kan nog stukken verbeteren. We lopen tegen de volgende zaken aan:

- Er zit veel verschil in de uitgebreidheid van principeverzoeken. Soms is de informatie en vraagstelling heel summier en soms juist (te) uitgebreid. Dit kan uniformer, bijvoorbeeld door gebruik van een format/aanvraagformulier.
- We merken regelmatig dat er meerdere verzoeken tegelijk voor één perceel binnenkomen (wanneer een perceel te koop staat). Nu zijn we genoodzaakt aan alle verzoeken tijd te besteden, terwijl we eigenlijk al weten dat er slechts één initiatief ook echt in procedure zal gaan.
- De behandeling van een principeverzoek is niet gebonden aan termijnen. Wanneer het druk is, is het dus relatief eenvoudig om de behandeling van principeverzoeken naar achteren te schuiven in de tijd. In de praktijk duurt het vaak maanden voordat een initiatiefnemer een principebesluit van de gemeente ontvangt. Bovendien is het vooraf onduidelijk voor een aanvrager hoe lang de beantwoording gaat duren. Deze onduidelijkheid vooraf, in combinatie met de lange wachttijd, levert weer extra communicatiemomenten met de aanvragers en mogelijke irritatie op.
- De 'QuickScan' voordat een verzoek overgedragen wordt is niet standaard, maar een 'extra', vooral uit oogpunt van klantvriendelijkheid. Wanneer er tijdgebrek ontstaat wordt deze stap ook overgeslagen. Dat leidt dan tot overdracht (en dus behandeling) van principeverzoeken die we eigenlijk eerder hadden kunnen onderscheppen. Er is daardoor geen 'schifting aan de poort': een knip tussen wenselijkheid en haalbaarheid.
- Een principeverzoek staat soms maanden in de wachtrij voordat de regisseur een behandelaar kan toekennen. Redenen zijn het capaciteitsgebrek op de afdeling RO en/of een gebrek aan prioritering, waardoor er meer verzoeken binnenkomen dan we kunnen behandelen.
- De behandelaar moet nu gaan 'shoppen' bij alle disciplines om de deeladviezen te verzamelen. Daarbij is de behandelaar voor de voortgang dus afhankelijk van de agenda (en prioriteiten) van de andere collega's.
- De behandelaars bereiden een conceptbesluit op verschillende manieren voor. Er zit daardoor een verschil in de mate van integraliteit en detailniveau van de beoordeling en beantwoording.
- De bestuurlijke afstemming kan meer integraal en in afstemming met het volledige college.

Hoe gaat het vanaf 2021?

We gaan:
starten we met de pilot Intaketafel met een 'knip' tussen screenen van initiatieven op wenselijkheid en

haalbaarheid. Dit betekent dat we de volgende stappen zetten:

- **Intaketafel fase 1 (start december 2020)**
  Fase 1 is betreft de beoordeling op 'wenselijkheid' van het initiatief. Wekelijks beoordeelt een aantal strategische medewerkers uit het fysieke (en idealiter ook het sociale) domein op hoofdlijnen de wenselijkheid van nieuwe initiatieven. De conclusie stemmen we college-breed bestuurlijk af.

- **Intaketafel fase 2 (start eind maart 2021)**
  Dit betreft de integrale beoordeling van de 'haalbaarheid' van de wenselijke initiatieven. Hiervoor zitten diverse afdelingen aan tafel. Het Plan van Aanpak hiervoor wordt opgesteld voor 1 maart 2021.

- **Aftikteam Buitengebied en Kernen/Stad**
  Totdat de Intaketafel fase 2 start, organiseren we binnen de afdeling RO/Team Buitengebied/ Stad een Aftikteam om cyclisch de principeverzoeken op 'haalbaarheid' te bespreken. Bij een besluit over medewerking worden ook direct afspraken gemaakt over de vervolgprocedure, te denken aan meer werk bij aanvrager leggen óf meelopen in een veegplan. Voorafgaand aan het besluit tot medewerking vindt een globale toets plaats en dit mondt uit in een (globaal) principebesluit met randvoorwaarden.

Wat moeten we daarvoor nog meer doen?
Op grond van de uitkomsten van de pilot intaketafel:
- stellen we kwaliteitseisen op voor de ontvankelijkheid van principeverzoeken en voeren deze in;
- actualiseren we het protocol Principeverzoeken;
- leveren we een actieve bijdrage aan de ontwikkeling van de Omgevingstafel;
- stellen we nieuwe uitvoeringsafspraken op met de bij de intaketafel aangesloten afdelingen binnen onze gemeente;
- stellen we de afspraken hierover tussen de afdelingen vast op;
- maken we dienstverleningsafspraken met collega overheden, overlegpartners en de omgevingsdienst (met name voor fase 2).

Keuze 9: Meer flexibiliteit in plannen.minder procedures

Hoe gaat het nu?
De regels in geldende bestemmingsplannen zijn op dit moment veelal zo opgesteld dat er veel verzoeken binnenkomen voor afwijking van het bestemmingsplan. Deze verzoeken worden ook vaak gehonoreerd en hiervoor wordt veelal afzonderlijk van elkaar de procedure doorlopen.

Welke knelpunten zien we hierbij?
Hiervoor is wel een procedure nodig en dit kost veel tijd en geld, zowel voor de initiatiefnemer als voor de gemeente. Terwijl we eigenlijk op voorhand al weten dat we dus meer ruimte aan de initiatiefnemer willen geven.

Hoe gaat het vanaf 2021?
Minder en ruimere regels, meer ruimte bij initiatiefnemer
We gaan, passend bij de gedachte van de Omgevingswet, de regels in volgende (aanpassingen van) bestemmingsplannen en het omgevingsplan verruimen en verminderen, zodat we meer ruimte geven aan initiatiefnemers! We kijken daarbij naar de bedoeling van/achter de regel. Hierdoor zijn minder ruimtelijke procedures nodig, waardoor er minder initiatieven binnenkomen. Hier speelt het Project Omgevingsplan een belangrijke rol in! **In het Plan van Aanpak voor het Project Omgevingsplan wordt de aanpak hiervoor beschreven.**

We sluiten met de veranderopgave voor de afdeling RO ook aan bij de andere projecten binnen het programma Omgevingswet. Met ingang van 1 januari 2022 kunnen bovendien met wijzigingen van het Omgevingsplan meer activiteiten vergunningvrij gemaakt worden.

In de sociale verbinding zit veel oplossend vermogen. Vaak zijn oplossingen die inwoners zelf bedenken duurzamer en effectiever dan de onze. We sluiten meer aan bij het eigenaarschap in de samenleving en bieden meer ruimte voor initiatieven. We gaan met elkaar de samenleving bouwen en Oss een stukje mooier maken.

Op dit moment zijn we daar al concreet mee bezig in lopende projecten en de pilot voor de omzetting van het bestemmingsplan Oss-Zuid speelt daarin een grote rol.

Systematische en efficiënte procedures voor bestemmingsplan/omgevingsplan
Als gemeente zijn wij verantwoordelijk voor het voeren van de planologische procedure. Het werk (bij plannen van derden) bij de initiatiefnemer neerleggen, ontslaat ons als gemeente niet van deze verplichting. Het voeren van planologische procedures, gaan we, zoveel als mogelijk, op een systematische en efficiënte manier doen.

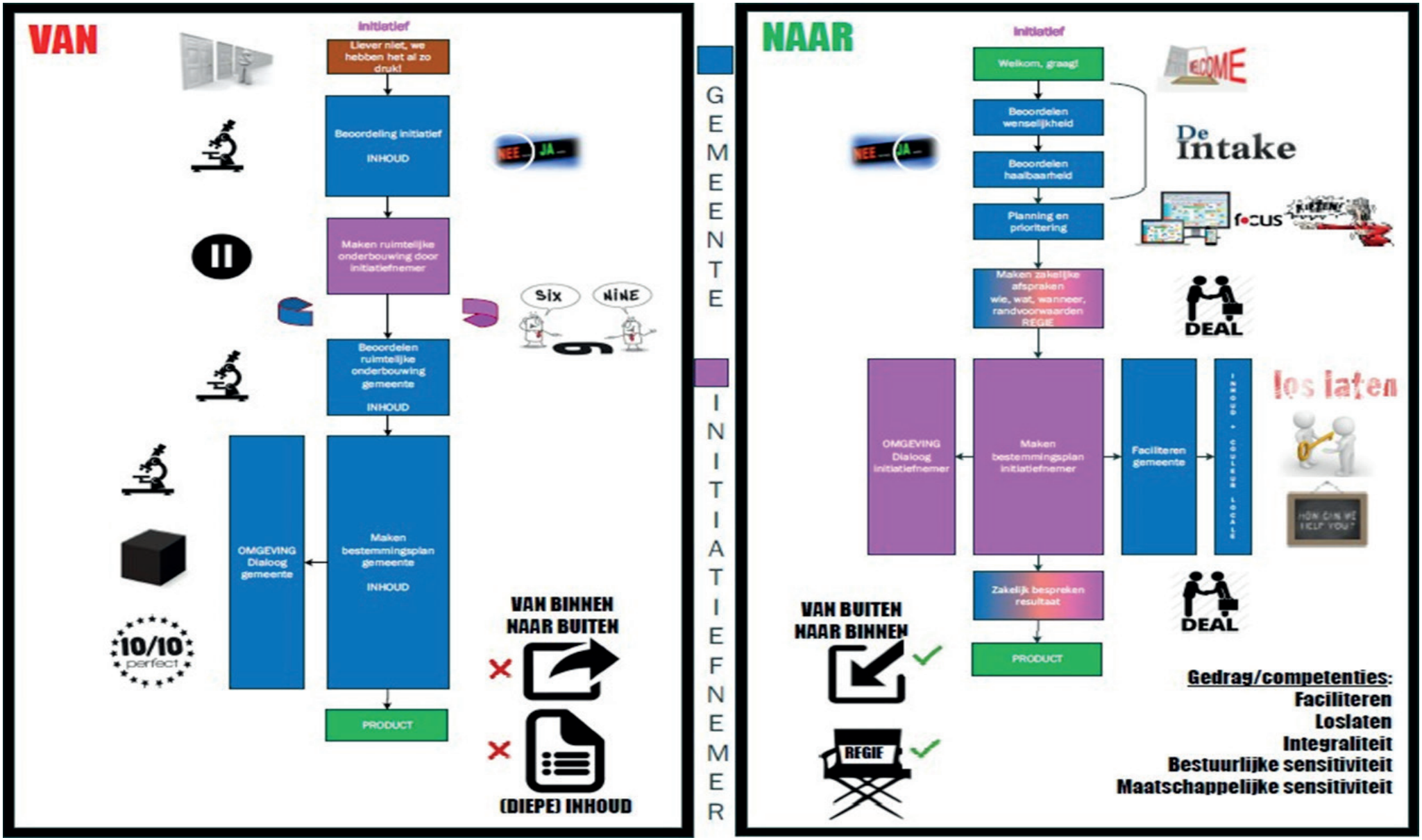
Cyclisch voeren van procedures
Bij plannen van derden stellen wij als gemeente kaders/voorwaarden, ontvangen wij van de initiatiefnemer de stukken, toetsen wij deze en brengen wij deze uiteindelijk in procedure. We gaan de ontvangen stukken gecoördineerd 2x per jaar procedureel in routing brengen richting de gemeenteraad. Dit betekent dat we procedures gaan bundelen (geen gezamenlijk plan, maar gezamenlijk procedure volgen). We verzamelen de plannen tot een bepaalde datum. Als de stukken later dan de gestelde datum binnen zijn gekomen, agendeert de gemeente de procedure voor de volgende cyclus. Er zijn natuurlijk altijd uitzonderingsgevallen (die bijvoorbeeld wettelijk gezien niet kunnen wachten op de cyclus of anderszins) en daar wordt een maatwerkoplossing voor gevonden. Een andere vorm van het cyclisch voeren van procedures is het werken met een veegplan (zie hieronder voor meer toelichting). De gemeente stelt het veegplan zelf op, op basis van ingekomen initiatieven dan wel benodigde wijzigingen die wij als gemeente zelf voor ogen hebben.

Werk bij initiatiefnemers neerleggen kan niet gecombineerd worden met het werken met veegplannen. Het werk uitbesteden heeft prioriteit boven het werken met veegplannen. Veegplannen zijn mogelijk voor overgebleven gevallen.

Veegplannen
We werken al met periodieke veegplannen voor ontwikkelingen waar de gemeente medewerking aan verleent. De gemeente stelt 2x per jaar een veegplan op. Deze initiatieven die bij de gemeente binnenkomen en via een veegplan door de gemeente meegenomen kunnen worden, worden verzameld tot een bepaalde datum. Om mee te mogen lopen met een veegplan, moet de ruimtelijke onderbouwing en anterieure overeenkomst voor deze ontwikkeling voor die datum voldoen aan vooraf opgestelde criteria.
Als het initiatief, de ruimtelijke onderbouwing of getekende anterieure overeenkomst later dan de gestelde datum binnen is gekomen, agendeert de gemeente de ontwikkeling voor het volgende veegplan. Voorstelbaar is dat er per gebied, zowel voor het buitengebied, de kernen als voor het stedelijk gebied van Oss en Berghem veegplannen komen. Het ligt bovendien in de verwachting dat in het buitengebied meer ontwikkelingen met een bestemmingsplan

gefaciliteerd moeten worden. In het stedelijk gebied kan vaker met lichtere procedures medewerking worden verleend. In 2021 valt nog te bezien welke procedure het meest efficiënt en gewenst is na invoering van de Omgevingswet op 1 januari 2022, en hoe de afspraken zijn over wijzigen van het Omgevingsplan.
Loopt een ontwikkeling mee in een Veegplan, dan is het opstellen van de ruimtelijke onderbouwing met bijbehorende onderzoeken voor rekening van de initiatiefnemer. Omdat er één plan van gemaakt wordt, stelt de gemeente het plan verder op (algemene toelichting, regels en verbeelding) en doet de gemeente de procedure. Voordeel voor gemeente en voor ontwikkelaars uit het oogpunt van kosten is dat er één plan is met één procedure voor meerdere ontwikkelingen in plaats van even zovele plannen en procedures.
Voordeel is ook dat de gemeente hierdoor meer capaciteit heeft voor plannen en dat ontwikkelingen eerder mogelijk gemaakt kunnen worden.

Bijlage 1: Verbeelding van Keuzes



Bijlage 3
Aanpak 5 Lobby en profilering.

Aanpak lobby en profilering gemeente Oss

Om de Taskforce doelstellingen te realiseren en een versnelling aan te brengen in de bouw van nieuwe woningen en bedrijventerreinen is het ook noodzakelijk om aandacht te hebben voor de lobby en profilering van Oss. Deze lobby of profilering kan gericht zijn op het invoeren of wijzigen van regels, of bijvoorbeeld op het verkrijgen van subsidies of vergunningen. Maar ook sec het
positioneren van Oss als een 'ondernemende woon- en werkgemeente' en werken aan het imago van Oss kan hieraan bijdragen. Op dit moment is er binnen de gemeentelijke organisatie geen structurele aandacht voor lobby en profilering. De gemeentelijke organisatie zal op dit gebied een professionaliseringsslag moeten maken. Professionele aandacht voor lobby en profilering van Oss, draagt immers niet alleen bij aan de ambities op het gebied van woningbouw en bedrijventerreinen (Taskforce-doelen), maar aan alle ambities van Oss. Deze professionalisering past ook bij een gemeentelijke organisatie die de ambitie heeft om '100.000 plus' gemeente te zijn. En reikt dus verder dan actielijn 5 van de Taskforce.



Aanbeveling

Gezien het belang van lobby en profilering van de gemeente Oss voor het behalen van haar doelen, bevelen wij aan om:

- een bestuursopdracht te formuleren tot professionalisering van de lobby en profilering van de gemeente Oss;
- Met als resultaat voor de zomer 2021 een gefocuste vastgestelde lobby-agenda, en een stevige bestuurlijk en ambtelijk (netwerk)organisatie te hebben staan;
- Te starten met het in december bepalen van de bestuurlijk en ambtelijk opdrachtgever en een –voorlopig- ambtelijk opdrachtnemer.
- In januari 2021 het plan van aanpak hiervoor vast te stellen en de ambtelijk opdrachtnemer definitief te benoemen;
- Te bezien of hier extern advies/inhuur kan bijdragen aan versnelling van de aanpak;
- Te bezien of rondom de bestuurlijk trekker een Osse tafel (werktitel: 'de Banden van Oss') met (externe) ambassadeurs kan worden samengesteld, die –ook vanuit hun eigen belangen- mee helpen (de agenda van) Oss beter op de kaart te zetten.
- Verder te bouwen op de eerste resultaten van de uitwerking van deze actielijn (zie hieronder).

Gerichte lobby en profilering voor doelen Taskforce

Op dit moment staan volgende regelingen open, de rijksregeling woningbouwimpuls en het provinciale corona-herstelfonds. Voor deze beide regelingen, met deadlines eind november 2020 respectievelijk half januari 2021 is deelname van Oss voorbereid en ingediend. Tegelijk met het indienen van de aanvragen is ook de 'lobby' rondom de projecten worden opgestart. De leerervaringen van de concrete projecten worden meegenomen in het traject van de lobbyagenda Oss. Daarnaast wordt bekeken welke andere regelingen of lobby interessant zijn voor de Taskforce.

Resultaten december 2020

Achtereenvolgens worden de volgende resultaten van deze actielijn besproken:

1. Rijksregeling Woningbouwimpuls
2. Provinciale regeling Coronaherstelfonds
3. Lobby projecten Taskforce
4. Aanpak algemene lobbyagenda
5. Inventarisatie van lopende samenwerkings- en lobbytrajecten

1. Rijksregeling Woningbouwimpuls

23 okt- 23 nov 2020 tweede tranche

Stand van zaken

Afspraak is een maximale inzet voor deelname aan tweede tranche die is opengesteld van 23/10-23/11/2020. Gelet op de uitvoeringstermijn komt alleen de locatie Euterpelaan in aanmerking voor de tweede tranche. Het project zit nog in de voorbereidingsfase. Er is nog geen commitment voor het project bij de gemeenteraad. Het lobbytraject voor dit traject loopt vooralsnog ambtelijk via het ministerie en betreft een subsidieaanvraag; het bestuurlijke lobbytraject beperkt zich tot een interne bestuurlijke lobby. Op 17 november heeft het college van B&W ingestemd met het indienen van de aanvraag voor dit project. Mocht toekenning plaatsvinden dan zal een en ander pas definitief worden als de gemeenteraad hiermee kan instemmen.

2. Provinciale regeling Coronaherstelfonds

Het doel van het programma is structuurversterkend

werken. Dus gezamenlijk investeren in Brabant. Het betreft een samenwerking van de provincie Noord Brabant en de 13 gemeenten (de B5 en de M7). De regeling is gekoppeld aan de vijf overkoepelende regelingen/projecten van de provincie: Brabantring sluiten, Binnenstedelijke transformatie, Verduurzaming vastgoed, Brabant leert en Ventilatieaanpassingen op scholen.

Stand van zaken
Op 13 november is de opgave van Oss verstuurd aan de provincie. In alle programmalijnen zijn projecten vanuit Oss aangedragen. Het betreft projecten met een uitvoeringstermijn die binnen 3 jaar liggen en geen haalbaarheidsstudies zijn. Dat betekent dat er geen projecten zijn meegenomen uit de taskforce wonen en werken.

3. Lobby projecten Taskforce
Uit deze strategische agenda wonen en werken moet duidelijk worden dat gelobbyd moet worden voor. Deze strategische agenda zal de input zijn voor de omgevingsvisie Oss, en vooruitlopend daarop de gebiedsvisie stedelijk gebied die dit jaar wordt opgesteld:
- Nieuwe woonwijken in Oss
- Nieuwe bedrijventerreinen in Oss
- Stedelijke transformatie in de spoorzone van Oss (transformatie van werken (detailhandel, bedrijven en kantoren naar wonen)
- Aanpak van het spoor (ongelijkvloerse kruisingen en aanpak station
- Verplaatsen van het station Oss-West
- Aanleg van een nieuwe weg in Oss-West t.b.v. nieuwe woonwijk (misschien combinatie met Heesch-West)
- Aanpak verdubbeling A50
- Spoorbrug Ravenstein

Het is van belang samen te werken met bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties, inwoners, andere gemeenten, provincie etc, mn die partijen die dezelfde belangen hebben en kunnen helpen om onze lobby te versterken.
De belangrijkste (bestuurlijke en ambtelijke) tafels zijn provincie, rijk en regio vanwege besluitvorming en het ter beschikking stellen van middelen en daarnaast de VNG, G40 e.d. vooral om bij te praten, af te stemmen en gezamenlijke lobby te organiseren.
Qua houding en gedrag is het belangrijk dat zowel ambtelijk als bestuurlijk de doelstellingen helder voor ogen zijn en daar in het dagelijks werk naar wordt gehandeld. Het uitdragen en vertellen over de opgave is dus een belangrijke stap in de uitwerking. Daarbij kan het meenemen en inspireren van de gemeenteraad en de inwoners een belangrijke eerste stap zijn. Binnen het project omgevingsvisie stedelijk gebied zijn daar mogelijkheden voor.

Stand van zaken
Eerst een goede ambtelijk en bestuurlijke lobby intern organiseren en daarna pas extern

4. Aanpak algemene lobbyagenda
In oktober 2020 hebben interviews plaatsgevonden met de collegeleden en de gemeentesecretaris over een lobbyagenda voor Oss. Aan de hand van de volgende vragen: Waarom profileren we Oss?, Waarmee profileren we Oss?, Waar profileren we Oss?, Wie profileert Oss?, Hoe profileren we Oss?, Schieten met hagel of schieten met scherp?, en Algemene lobby agenda of op maat gemaakt (of beide)?
De volgende stappen in het proces zijn:
Stap 2: Overzicht maken van de diverse lobbyplatforms en de huidige input in deze platforms (inhoud en bemensing)
Stap 3: Formuleren van gewenste input (inhoud en bemensing) Stap 4: Definiëren van een veranderaanpak
Stap 5: Monitoren en evalueren van de inzet en output

Stand van zaken
Uit de interviews is naar voren gekomen dat het college graag op inhoud lobbyt om zaken voor elkaar te krijgen die bijdragen aan de doelstellingen van Oss. Dat kan betekenen toestemming krijgen voor de gewenste ontwikkelingen. Dat kan ook betekenen middelen krijgen voor de gewenste ontwikkelingen. Daarnaast willen de meeste collegeleden dat Oss bekend en herkend wordt als serieuze stad voor 100.000 inwoners met het daarbij horende pakket aan voorzieningen.
Focus
De doelstellingen voor de lobby waar alle collegeleden achter staan zijn:
- Afschaffen WMO abonnementstarief
- (her)ontwikkelen spoorzone
- Behoud van MBO school in Oss
- Impuls aan woningbouw/aantal inwoners

Uitvoering
Op de vraag ‘wie lobbyt?’, zou het antwoord moeten zijn, dat op alle niveaus ambtelijk en bestuurlijk gelobbyd wordt. Dan is het wel van belang dat de doelstellingen en de aanpak helder zijn. Elk collegelid heeft aangegeven eigen kwaliteiten en prioriteiten te hebben die samen een succesvolle lobby-aanpak kunnen maken.
Sterke punten die naar voren gekomen zijn:
- Contacten met landelijke partijen in Den Haag
- Contacten met gedeputeerden van de Provincie Noord-Brabant
- Contacten bestuurlijk en ambtelijk met steden in Brabant
- Contacten bestuurlijk en ambtelijk met gemeenten in Noordoost-Brabant
- Zicht op succesverhalen uit Oss
- Landelijke netwerken via top sectoren life science en agrifood

- Landelijk netwerk grote steden via G40
- Projecten met landelijk/provinciale uitstraling

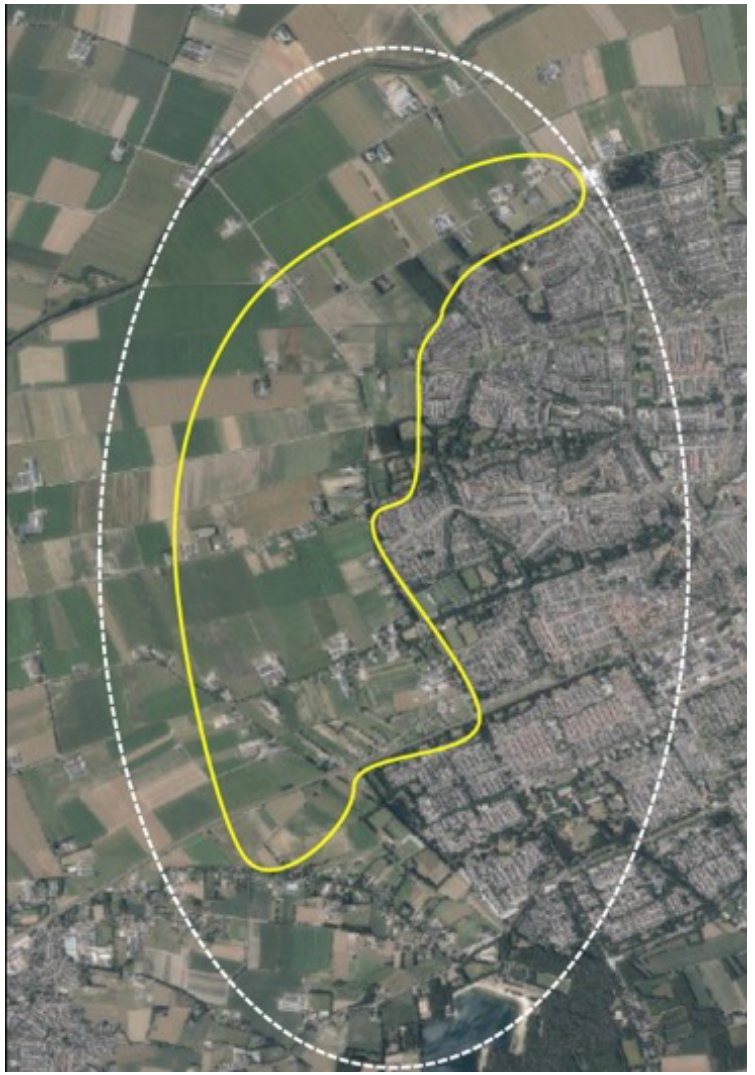
Verbeterpunten
- Gedeelde focus op lobby gebaseerd op ambitie en urgentie
- Samenwerking en afstemming over bestuurlijke en ambtelijke netwerken
- Presenteren van succesverhalen uit Oss

Stand van zaken
Op dit moment is het zo dat de lobby agenda niet is vastgelegd en doorleeft in de organisatie. Er is een interne lobby nodig waarbij focus komt op wat gewenst en haalbaar is. De uitwerking van de interviews en verdieping op de onderwerpen moet nog plaatsvinden. In de aanbeveling van deze actielijn (zie bovenin het hoofdstuk) wordt voorgesteld een bestuursopdracht hiervoor te geven.

5. Lopende samenwerkings- en lobbytrajecten:
Natuurlijk participeren we op dit moment ook al in een aantal trajecten. Deze zullen meegenomen worden en een plek krijgen in de bestuursopdracht. Hieronder enkele participaties:
MIRT, Regionale agenda's, via RNOB, Brabantse stedennetwerk (voorheen M7) en de G40 en VNG.

Advies versnelling woningbouw Oss-West

Om te versnellen moet je geen haast hebben……



Bouwstenen voor selectie samenwerkingspartner(s)

Bert van Eekelen, Jan Vlaming en Charlie Martens

10 december 2020

VPR Consultants+

Inhoud

Introductie (3)
Samenvatting (4)
Vraagstelling (5)
Onze visie op aard en omvang van de ambitie (6-8)
Complexiteit van de opgave (9)
Gelaagdheid van het ontwikkelingsproces (10-12)
Condities voor bereikbaarheid creëren (13)
Noodzaak van een adaptief proces (14)
Publiek – private samenwerking (15-16)
Proces van partnerselectie (17)
Planning (18-19)
Adviezen ten aanzien van implementatie (20)

Bijlagen
- Over de samenstellers van dit advies (22)
- Documentatie (23)



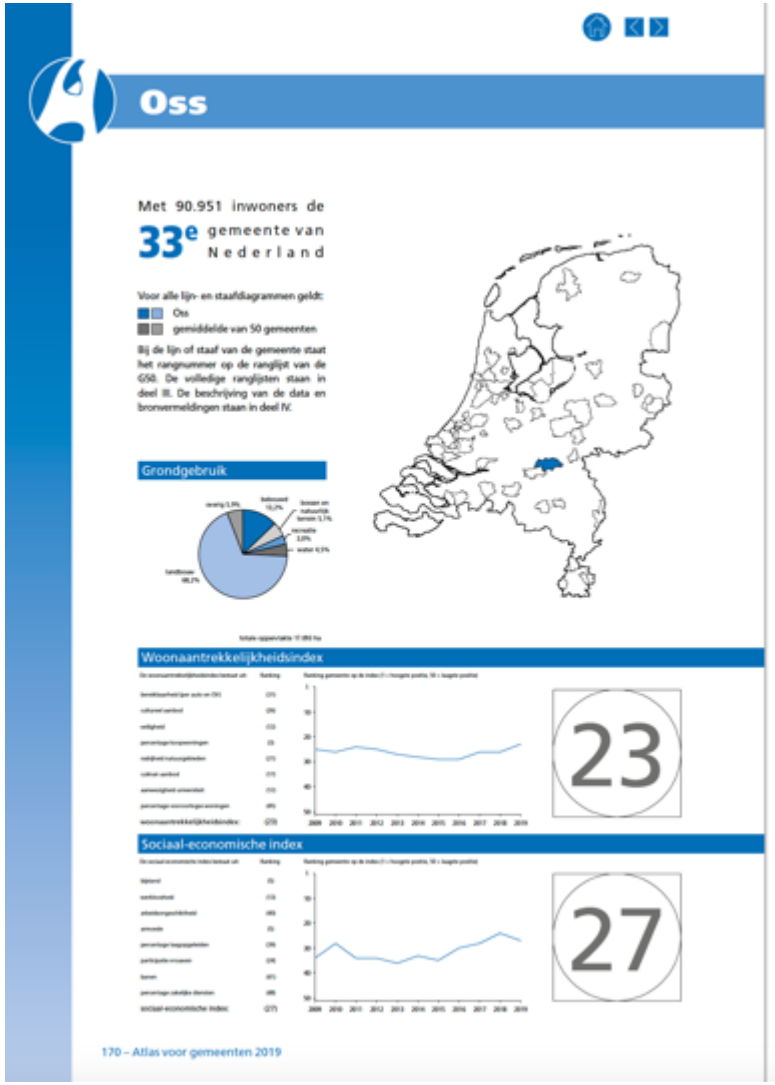


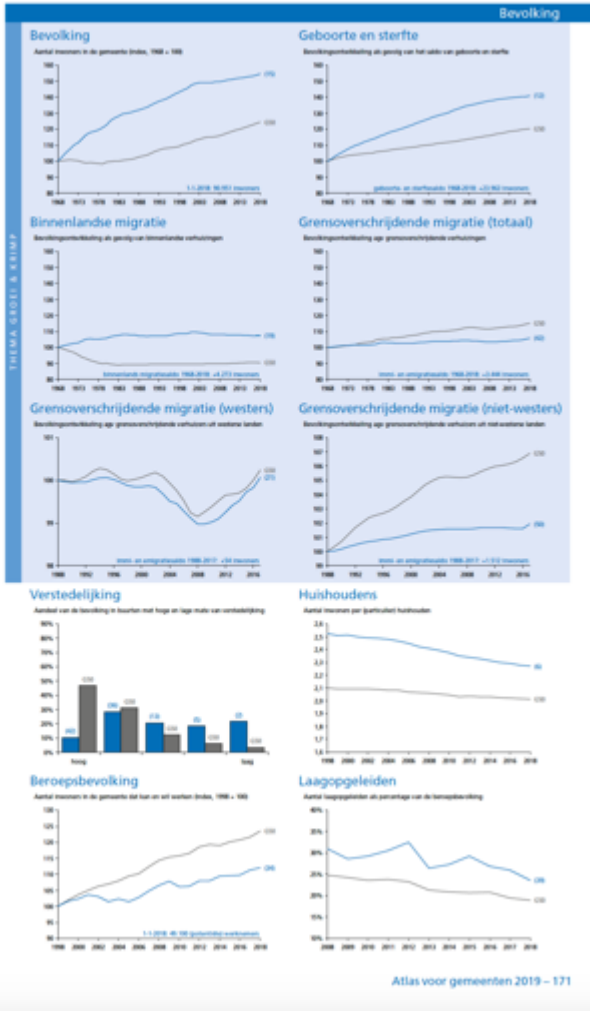
Rondgang met Martin Hagreis
24 november 2020

Introductie

Voor ons als buitenstaanders uit respectievelijk Rotterdam, Kop van Noord-Holland en Almere, is Oss de gemeente van Unox, Motorcross en SP.
Weinig was ons bekend omtrent de omvang van de gemeente en het aantal inwoners. Om binnen de kort beschikbare tijd een eerste indruk van Oss te krijgen is kennis genomen van de door de gemeente beschikbaar gestelde informatie, afkomstig van de voor dit doel samengestelde task force van de gemeente. Naast de door de gemeente beschikbaar gestelde informatie (zie bijlage) hebben wij tevens gebruik gemaakt van openbare data zoals: website gemeente Oss, kaartmateriaal Atlas van de Regio (PBL), PDOK-viewer, www.ruimtelijkeplannen.nl, "de Atlas 2019 voor gemeenten" (zie hiernaast), analyse voor de G40 steden Zuid- Nederland (Platform31). Uiteraard hebben we ons ook ter plekke van de beoogde uitbreidingslocatie op de hoogte gesteld.

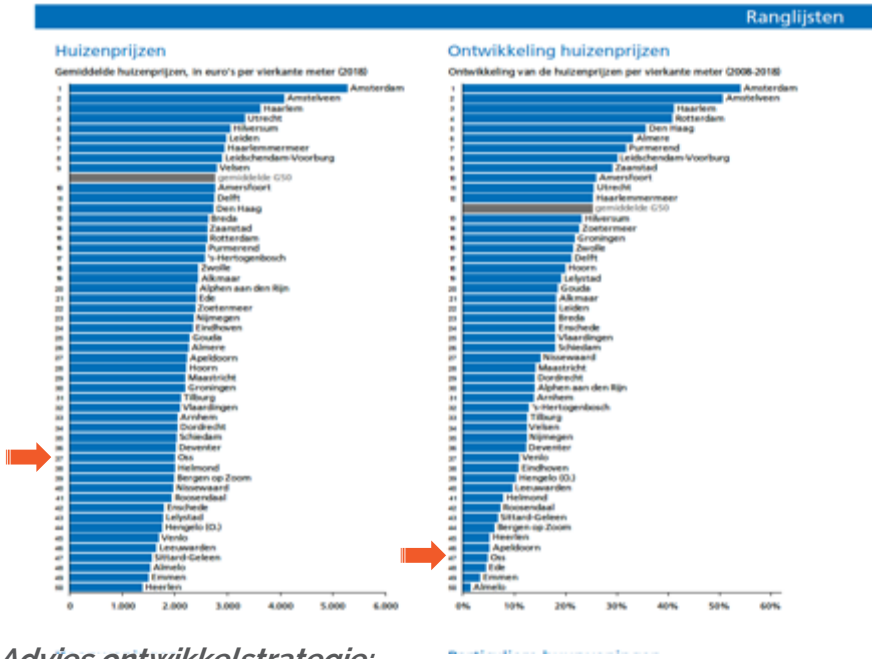
De hoeveelheid informatie alsmede de snelheid van aanpassingen en aanvullingen gedurende de drie weken die wij aan onze analyse en advies hebben kunnen werken, leiden tot een voorbehoud dat wij niet alles volledig hebben kunnen doorgronden.





Samenvatting

De ambitie om, meer dan voor eigen inwoners, duizenden woningen te gaan bouwen waarvan 3000 in een omvangrijk gebied getuigt van lef. Creativiteit is nodig om de kosten, baten en risico's te beheersen, veel meer dan bij een bescheidener ambitie of een meer incrementele ontwikkeling. Realiteitszin is nodig om de verwachtingen te managen, geen onnodige weerstand op te roepen en een of meerdere samenwerkingspartners te zoeken waarmee je elkaar gunt aan deze ontwikkeling te werken en uiteindelijk te verdienen.
Maar als je zelf de lat niet hoog legt, gaan anderen dat niet voor je doen. En na analyse in de ons beschikbare tijd, delen we wel de opvatting dat van Oss-West een bijzondere gebiedsontwikkeling te maken is. Niet zonder risico's, maar op de juiste wijze gestructureerd en georganiseerd een aansprekende mogelijkheid voor nieuwe woonmilieus dichtbij centrumvoorzieningen met de rust en ruimte van het landelijk gebied. Nu in Covid tijd de keerzijde van stedelijke verdichting zich heeft getoond, mogelijk een gat in de regionale markt. Uiteindelijk zal de markt bepalen of deze propositie ook echt aantrekkelijk en haalbaar is.
Daartoe kunnen overheden rekenen tot ze een ons wegen, maar heb je de expertise en ontwikkelkracht van marktpartijen nodig om een succesvolle gebiedsontwikkeling tot stand te brengen. In dit geval is die expertise aan de voorkant benodigd. Om de eigen inwoners en de Provincie te kunnen overtuigen van de daadwerkelijke kansen en om een samenwerkingsorganisatie op te richten die adaptief te werk kan gaan.
Adaptief betekent: regel niet tevoren alles dicht. De effecten en consequenties zijn tevoren nauwelijks te overzien. Organiseer een proces waarbij je aan de voorkant de contouren schetst (de stip op de horizon) en de condities waarbinnen de ontwikkeling dient plaats te vinden (de "brugleuningen"). Organiseer maximale ruimte voor een volwassen-volwassen samenwerkingsrelatie en organiseer een zorgvuldig proces waarbij voortschrijdend inzicht leidt tot de best mogelijke haalbare, maakbare en betaalbare plannen.
Dat vraagt professionaliteit aan beide kanten, van de ambtelijke en bestuurlijke organisatie enerzijds, van de ontwikkelende organisatie anderzijds. Ons advies is zo snel mogelijk in gesprek te gaan met de mogelijke kandidaten om hen mee te laten adviseren over de do's and dont's.



Advies ontwikkelstrategie:

- ***Ruimte en condities scheppen voor het geheel, toewerken naar een samenwerkingscontract voor een deel, bij voorkeur op reeds beschikbare grond.***
- ***Bij gerealiseerd succes, ticket voor de volgende tranche, in overleg met marktpartij te bepalen en objectief te beoordelen.***
- ***Mogelijk met 1 gebiedsontwikkelaar, mogelijk met meerdere. `Maar dan regie op programma en gelijktijdigheid (onderlinge concurrentie)***
- ***Supervisie op inhoud (plankwaliteit), proces (voortgang, conflicthantering, escalatie) en governance (monitoring op rolverdeling en contractuele condities)***

Vraagstelling

Sinds enige maanden werkt een Taskforce Wonen binnen de gemeentelijke organisatie aan de versnelling van de woningbouw in Oss. Onder leiding van Ger Driessen wordt op een aantal borden geschaakt om de gewenste taakstelling te halen. Vanwege het ontbreken van voldoende woningbouwmogelijkheden in de nabije toekomst is het snel opstarten van een reeds eerder voorziene woningbouwontwikkeling van Oss West / Noord West gewenst. Er wordt nagedacht over een tender-achtige uitvraag om snel tot een ontwikkelingsconcept te komen. Hoe precies wordt de komende periode bepaald, maar in ieder geval een insteek waarbij extern meer conceptuele ontwikkelaars betrokken zullen worden.
De uitvraag hiervoor is inmiddels voorbereid met bouwstenen op de belangrijkste thema's.

- Stedenbouw en landschap
- Duurzaamheid, energie, water
- Cultuurhistorie, archeologie
- Verkeer en mobiliteit
- Programma wonen en overige functies
- Ontwikkelstrategie

Op 28 oktober jl. is een eerste concept "Go West – Bouwstenen Gebiedsconcept Oss West" verschenen, waarbij overigens de ontwikkelstrategie (nog) niet was ingevuld. Ook wordt er in de Taskforce gewerkt aan agendavorming en zijn verkennende gesprekken gevoerd met ontwikkelaars en ontwikkelende bouwers.

Aan VPRC (Bert van Eekelen) is gevraagd om mee te denken over de wijze waarop versnelling van de woningbouw door de ontwikkeling van een nieuwe bouwlocatie daadwerkelijk tot stand kan komen. Relevant daarbij is dat woningbouw in Oss sinds het vaststellen van het Gebiedsconcept Oss West in 2006 zich geen grote gebiedsontwikkelingen in de mate waar nu sprake van is hebben plaatsgevonden. Er is daardoor een beperkt referentiekader binnen de ambtelijke organisatie ten aanzien van de aantallen woningen en versnelde realisatie waar nu over gesproken wordt.
We zien de vraag dan ook vooral als een organisatorische vraag: is er een match tussen de complexiteit van de opgave en de competenties van de gemeentelijke organisatie? Wat komt er op het pad van de gemeente (ambtelijk en bestuurlijk) en op welke onderdelen (en hoe) moet er worden versterkt? Op basis van de hierbij benodigde analyse kan een voorstel voor de programmatische aanpak worden gemaakt.

Onze visie op aard en omvang van de ambitie

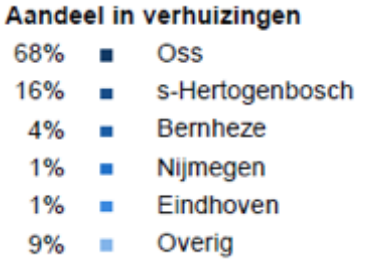
Uit onze analyse bij deze quick scan leiden wij af dat nog niet eenduidig is bepaald wat de totale woningbouwambitie, respectievelijk behoefte is voor de gehele gemeente Oss, en op welk moment de voorziene woningen moeten zijn gerealiseerd. De prognose van de bevolkingsontwikkeling geven aan dat het aantal inwoners in de gemeente Oss zal toenemen tot meer dan 100.000 in 2035. Uit de door de gemeente beschikbaar gestelde informatie volgt een geprognosticeerde woningbehoefte voor de gehele gemeente van 7100 in de periode 2020 tot 2035. Om te komen tot een versnelde doorgroei naar een 100.000 plus gemeente en de ambities als woon- en werkstad waar te kunnen maken wordt als ambitie uitgegaan van 1100 woningen extra in dezelfde periode. De totale planvoorraad omvat 6200 woningen waarvan 2300 harde voorraad. De zachte planvoorraad omvat circa 3400 woningen en 500 woningen worden voorzien in kleine ontwikkelingen. De eerste opgave in de notitie Wonen van november 2020 van de gemeente is dat de planontwikkeling moet worden gewaarborgd en versneld. Dit geldt met name voor de grotere plannen in het stedelijke gebied. In Oss-west voorziet de gemeente vooralsnog 1500 woningen.

Het ontbreken van harde uitgangspunten en het ontbreken van gevalideerde woningbehoefte en planvoorraad behoeft wat ons betreft geen probleem te zijn. Wij hebben bij de VINEX opgave ervaren dat in de loop van de tijd discussie is ontstaan omtrent de uiteindelijk benodigde behoefte. Een dergelijke discussie zal ook in de komende jaren wel in het verschiet liggen. Het belangrijkste is om als gemeenten niet op voorhand op harde aantallen afgerekend te worden. Dat maakt het mogelijk om waar nodig aan te passen en indien deze zich aandienen, kansen te pakken. Het betekent wel een aanpak c.q. adaptieve sturing die tenminste voldoende flexibiliteit als te vervullen voorwaarde heeft

- **Meer dan voor eigen inwoners alleen**

Naast de omvang en bandbreedte van de ambities om de woningbouw te versnellen, hebben wij de (werking van de) woningmarkt geanalyseerd waaronder: toename aantal huishoudens Oss tot 2030 (+ 4,2%) krapte-indicatoren (keuze koper per woningtype), aantal aangeboden en verkochte nieuwbouwwoningen, gemiddelde transactieprijzen en herkomst kopers. Zo blijkt 16% van de kopers uit 's-Hertogenbosch te komen en slechts 4% verhuist naar 's-Hertogenbosch. In 2019 en 2020 heeft gemeente Oss minder dan 200 omgevingsvergunningen per jaar voor koopwoningen afgegeven. De productie van nieuwbouwwoningen in de komende jaren dekt niet het woningtekort. De gemiddelde WOZ-waarde van woningen in de gemeente Oss bedraagt ca. € 250.000,-

Naar Oss



Van Oss

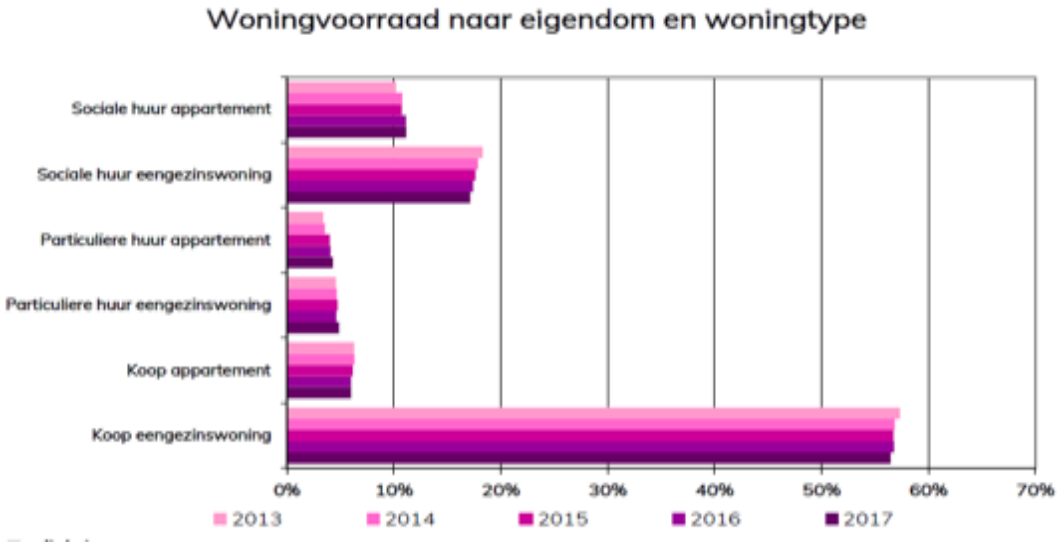


Onze visie op aard en omvang van de ambitie (2)

Het aandeel appartementen in de woningvoorraad bestaat vooral uit sociale huurappartementen en een beperkt aantal vrije sector huur- en koopappartementen. De woningvoorraad van Oss bestaat overwegend uit eengezinswoningen (koop en huur) daar waar de Woonvisie uitgaat van 60% grondgebonden en 40% gestapeld. Zowel in de provinciale prognose en de gemeentelijke ambitie, respectievelijk 900 tot 2.000 extra woningen benodigd. Dat betekent dat, afhankelijk van doorstroming van Ossenaren naar de nieuwbouw, er in ieder geval ook gebouwd gaat worden voor een groot percentage nieuwe bewoners die nu nog niet in de gemeente Oss woonachtig zijn. Gelet op inkomenshoogte en de relatief bescheiden waardestijging van het eigen woningbezit ten opzichte van veel andere gemeenten achten wij de mogelijkheid van doorstroming van eigen inwoners naar Oss-West relatief beperkt. Wil woningbouw in Oss-west voldoende aansluiten op de woningbehoefte, van goede kwaliteit en, voor zowel gemeente als projectontwikkelaars en bouwers, financieel aantrekkelijk zijn, dan zal het woningbouwprogramma en de prijsklassen zoals thans opgenomen in de Woonvisie, nader beschouwd moeten worden. Het voorgaande impliceert op een hoger risicoprofiel dan uitsluitend bouwen voor eigen behoefte.

Daar waar doorstroming wel plaats vindt, leidt dit overigens ook tot nieuwe Ossenaren. Met deze woningbouwambitie passeert de gemeente Oss in ieder geval voor 2030 de grens van 100.000 inwoners. Echter, méér dan voor de eigen inwoners bouwen, vraagt om een hele concrete eenduidige en consistente visie op de voordelen voor de gemeente. Anders is het risico van vertragingen en erger, gedeeltelijke doorhalingen van plandelen met grote financiële consequenties, aanzienlijk.

Het op de markt brengen van nieuwe woningen ten behoeve van andere dan huidige eigen inwoners vraagt, naast het organiseren van voldoende draagvlak bij de huidige inwoners, ook provinciale en regionale afstemming en regionale acceptatie. Woonmilieus, woning typologieën en aantallen dienen met de Provincie en omliggende gemeenten te worden afgestemd. Maar ook binnen de gemeente dienen vraag en aanbod van binnenstedelijke en buitenstedelijke ontwikkelingen te worden afgestemd. Wordt er niet te veel gelijktijdig in elkaars vijver gevist? Om hier een afgewogen en realistisch beeld van te krijgen adviseren wij gebruik te maken van de kennis van regionaal actieve makelaars. Dergelijke marfktinformatie is van essentieel belang. Met betrekking tot sociale huur is vroegtijdige afstemming, resp. contractering met de in de regio werkzame woningcorporaties van belang.
In de visievorming van de opstellers van deze notitie is nog geen gelegenheid geweest nadere specifieke marktkennis op te halen.



Onze visie op aard en omvang van de ambitie (3)

- **Is "buitengebied" eigenlijk geen "binnengebied"?**

Oss is voornemens een aanzienlijk deel van haar woningbouwopgave te realiseren in het agrarisch gebied direct ten westen en noordwesten van de kern Oss, hetgeen door de gemeente zelf "buitengebied" wordt genoemd. Er is sprake van misschien wel 2.500 tot 3.000 woningen in Oss-west.
Een dergelijke omvang wijkt af van plannen in de provincie Noord-Brabant, waarbij ca 70% van de woningbouwopgave volgens planning binnenstedelijk wordt gerealiseerd.

Oss kan naar onze mening om meerdere redenen als een a-typische gemeente worden aangemerkt. Omdat Oss als grootste kern als beste ontsloten ligt aan de doorgaande weginfrastructuur en spoor (met 2 stations), is er een significant verschil met de vele andere kernen en hun directe omgeving, zowel in de eigen gemeente als in de regio. Dat verschil met de andere kernen betreft zowel de schaal als het voorzieningenniveau.
Oss, als gemeente inmiddels 33e op de plaats van de 50 grootste gemeenten van Nederland scoort op veel criteria van de Atlas voor gemeenten gemiddeld tot goed. Dat is qua voorzieningenniveau vooral toe te rekenen aan de kern Oss. De kern van Oss heeft ruim 58.000 van de ruim 92.000 inwoners van de gemeente.
1.701 inwoners per km2 in de kern versus 565 inwoners per km2 voor de gemeente als totaal.
De randen van de kern Oss bevinden zich dus relatief dicht bij het bestaande centrum en rechtvaardigen hier met de woningen en voorzieningen op aan te sluiten. Naast enkele wijk gebonden voorzieningen kunnen de extra inwoners dus daadwerkelijk de economie van de binnenstad versterken. Die voordelen hiervan zijn:

- Goede ontsluiting naar doorgaande infrastructuur, met relatief weinig benodigde aanvullende ingrepen;
- Directe nabijheid van het centrum van Oss en de aldaar aanwezige voorzieningen.
- Versterking van bestaande economische activiteiten, in plaats van verwatering of kannibalisatie
- Een gebied dat zich vanwege de natuur- en cultuurwaarden leent voor een diversiteit van eigentijdse woonmilieus, met aangepaste dichtheden en accenten, met respect voor de landschappelijke waarden
- De uitbreiding voorziet in het realiseren van woonwensen en daarmee aantrekkelijk voor nieuwe bewoners en vervolgens voor gebieds- en projectontwikkelaars.
- Afhankelijk van het programma de mogelijkheid om, gebruikmakend van bestaande kwaliteiten in het gebied, voor de gemeente opbrengsten te genereren ten faveure van de veelal onrendabele binnenstedelijke herontwikkeling of aanpassingen van infrastructuur.



Complexiteit van de opgave

Gebiedsontwikkeling is een complex proces met vele variabelen en onderlinge afhankelijkheden. Dat komt onder andere door de directe samenhang tussen gevalideerde informatie, kwaliteit van de projectorganisatie, investeringen en doorlooptijd. En evident bestuurlijke en politieke continuïteit. Het is voor Oss-west van belang dat op basis van marktontwikkelingen daadwerkelijk kwaliteit wordt gerealiseerd, zowel de productkwaliteit van de huur- en koopwoningen woningen als de kwaliteit van de directe woonomgeving. Enerzijds om daadwerkelijk aantrekkelijk te zijn voor kopers en huurders. Anderzijds omdat de nieuw te realiseren randen van de stad bij kunnen dragen aan het gewenste imago van een 100.000+ gemeente.
Om een voldoende hoge kwaliteit te realiseren is geld nodig. Geld wat de kopers en huurders bereid zijn te betalen omdat zij, op het moment dat zij dat willen, het juiste product krijgen aangeboden. Het gaat daarbij niet alleen over de woning en de woonomgeving, maar ook over bereikbaarheid en energievoorziening. Deze waren al sterk in beweging, maar met de COVID crisis is de nadruk op de kwaliteit van wonen en woonomgeving alleen maar sterker geworden.
Het nader duiden van het begrip kwaliteit zodat voor een ieder vaststaat wat geleverd moet worden is een voorwaarde voor een succesvolle gebiedsontwikkeling.
Om met de gebiedsontwikkeling van Oss-west opbrengsten te optimaliseren die vervolgens elders in de gemeente binnenstedelijk kunnen worden ingezet, moet het risicoprofiel van de gebiedsontwikkeling bekend zijn en de risico's voldoende afgedekt kunnen worden. Uitgangspunt voor de gebiedsontwikkeling van Oss-west kan zijn dat de risico's neergelegd worden bij de partij(en) die in staat en bereid is/zijn om deze risico's het best te beheersen. Overigens zal voor het compenseren van binnenstedelijke tekorten wel moeten worden bepaald wanneer de opbrengsten uit de grootschalige uitbreiding beschikbaar komen. De kosten gaan immers voor de baat.

- **Om snelheid te kunnen maken, moet je geen haast hebben**

Om snelheid te kunnen maken, dient voorkomen te worden dat een eenmaal in gang gezet proces hapert of tot stilstand komt. Nog dramatischer is het als processen overnieuw moeten worden gedaan. Zorgvuldige burgerparticipatie, zeker in aanloop naar de Omgevingswet, is van belang. Met name door de beoogde omvang van Oss-west, wat zou moeten leiden tot een vergroting van de kern Oss met meer dan 10 %.
Als de ambitie groot is, dan moet ook de gebieds-en projectontwikkeling en de daarbij behorende presentatie daaraan gerelateerd zijn. Het realiseren van een uitbreiding van 3.000 woningen is wat anders dan 5 volgordelijke uitbreidingen van 600 woningen. Zowel qua impact op de omgeving, als qua vereisten ten aanzien van benodigde voorzieningen en het organisatievermogen van gemeente en marktpartijen. Woningbouw van deze omvang overstijgt doorsnee project- en gebiedsontwikkeling. Het is een vraagstuk van stadsontwikkeling (zie ook verderop).
Milieu- en duurzaamheidswetgeving zijn volop in ontwikkeling. Bij incrementeel ontwikkelen binnen de bestaande kaders is er een groot risico onderweg tot stilstand te komen.
Of al bij de eerste procedures bij de MER commissie of bij de Raad van State salamitactiek verweten te worden.
Om snelheid te kunnen maken dienen stappen in juiste volgorde te worden genomen. Goed voorbereid en goed bestuurlijk afgehecht en door de raad van Oss bekrachtigd. Waar winst kan worden geboekt is waar processen parallel zijn te schakelen. Maar dan juist is het van belang niet tegengeworpen te krijgen dat de stappen niet zorgvuldig zijn doorlopen.

Gelaagdheid van het ontwikkelingsproces

Onderscheid wordt gemaakt tussen de lagen van stedelijke ontwikkeling, gebiedsontwikkeling, projectontwikkeling en bouw.
Nagenoeg iedereen spreekt over versnelling van de woningbouw. Maar het is niet de bouw die versneld moet worden, maar de condities om de bouw te kunnen realiseren.
Bouwen komt aan het eind van een langdurig en complex proces van gebiedsontwikkeling en projectontwikkeling.
Bij voorkeur ontleend aan een visie op stedelijke ontwikkeling met ambities omtrent stedelijke functies, mobiliteit, duurzaamheid en energie.
Er is dus sprake van een gelaagdheid van stedelijke ontwikkeling, gebiedsontwikkeling, projectontwikkeling en bouw. Bij elk van die lagen worden andere aspecten onderzocht, besloten en ontwikkeld. Met telkens een andere mogelijkheid van rolverdeling tussen overheid (gemeente) en private partijen.



- **Stedelijke ontwikkeling**

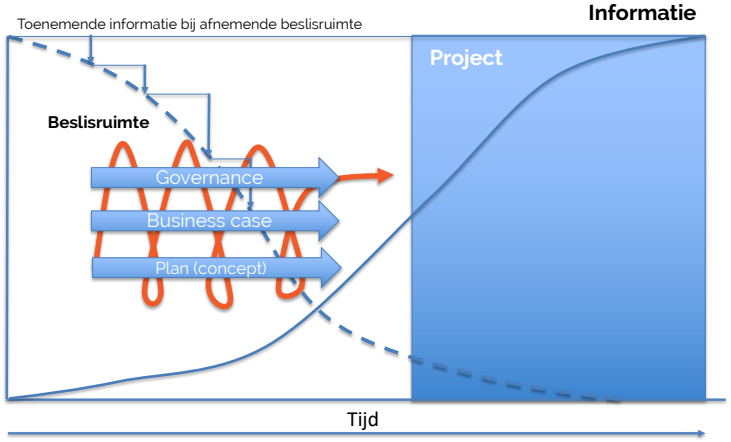
Stedelijke ontwikkeling is des gemeente. Het gaat over het bestemmen van functies, veel breder dan de te realiseren woningen. Het gaat hierbij over sociaal maatschappelijke functies en commerciële functies, bedrijvigheid etc. Maar ook over de ruimtelijke vraagstukken van bereikbaarheid, waterbeheer, openbare ruimte.
Keuzes voor functies voor de nieuw te bouwen woningen in Oss, zowel in het bestaande stedelijke gebied als daarbuiten, zijn één op één verbonden met de aard en omvang van de doelgroepen die worden beoogd (wisselwerking), maar ook met de effecten op de bestaande gemeenschap. Nieuwe sociaal maatschappelijke functies kunnen effect hebben op bestaande. Commerciële functies kunnen bestaande Retail en horeca beconcurreren of zelfs kannibaliseren. Voor een omvangrijke opgave van 3000 woningen in Oss West dienen beleidskeuzes te worden gemaakt omtrent de wijze waarop en de mate waarin voorzieningen dienen te worden uitgebreid, of bestaande voorzieningen kunnen worden versterkt. Dergelijke keuzes zijn van directe invloed op de aantrekkelijkheid van de grootschalige uitbreiding, maar ook op de aanliggende bestaande wijken.

> **Advies**: Voer stedelijke regie en stel een regisseur aan. Bepaal ondertussen de "brugleuningen" ten aanzien van voorzieningenniveaus op basis van gedegen onderzoek naar de mogelijkheden en daarmee verband houdende directe en indirecte effecten.

Gelaagdheid van het ontwikkelingsproces (2)

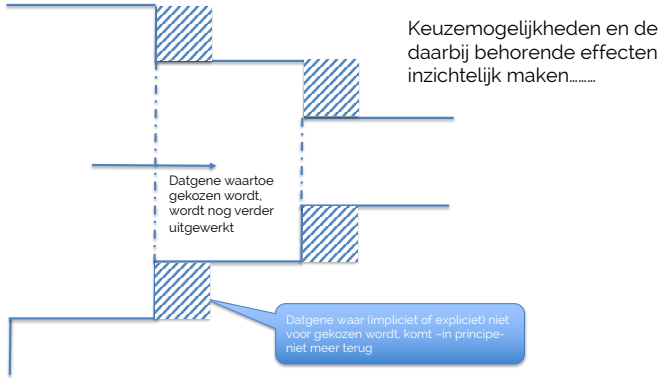
Informatie paradox

Welke keuzes zijn er te maken en hoe breng je de effecten in beeld terwijl de informatie nog beperkt is?



De contramal

Opgave zien als keuzeproces: ook focus op datgene waar niet voor gekozen wordt....



Zeven sleutels voor waardevolle afweging COB 2013

Belangrijk is bestuurlijk te bepalen wat in ieder geval ongewenst is. We noemen dat de "contramal". Door expliciet vast te stellen wat de gemeente niet wil of niet kan, blijven mogelijkheden over die, al naar gelang de beelden omtrent de realiseren woonmilieus en programma's concreter worden. Deze beelden kunnen binnen deze "brugleuningen" verder worden uitgewerkt en voorgelegd. Dat voorkomt dat generieke uitspraken worden gedaan, terwijl de effecten daarvan nog niet zijn te overzien.
Het aanstellen van een regisseur die alles overziet en kan sturen op de gewenste ontwikkelingen en daarmee teleurstellingen en onbedoelde effecten van ongewenste ontwikkelingen voorkomt is een voorwaarde voor een succesvolle stedelijke ontwikkeling.

- **Gebiedsontwikkeling**

Gebiedsontwikkeling vindt plaats in het overgangsgebied tussen (provinciale en lokale) overheid en markt. Veelal in een vorm van publiek private samenwerking.
Het op een lijn brengen van publieke, private en particuliere belangen en de samenwerking met maatschappelijke partners en risico-participatie staan voorop.
De gebiedsontwikkeling raakt enerzijds de ambities van de gemeente over de beoogde doelgroepen en bevolkingssamenstelling en hiervan afgeleide gebouwtypologie en openbare ruimte en anderzijds de marktpotentie voor afzet van woningtypen en in efficiënte dichtheden en aantallen woningen zoals die door ontwikkelaars en ontwikkelende bouwers wordt gezien.

Bij optimalisatie van gebieds- en projectontwikkeling en bouw worden keuzes gemaakt die grote invloed kunnen hebben op de beheerskosten in de toekomst. Voorwaarden vanuit de beheersorganisatie gesteld kunnen behoorlijke beperkingen geven voor de optimalisatie van de planontwikkeling. De inrichting van de openbare ruimte en (bijvoorbeeld) de parkeernorm en de wijze waarop parkeren wordt ingepast zijn vaak strijdpunten. Voorschriften omtrent ligging van kabels en leidingen en de toekomstige bereikbaarheid kunnen beperkend zijn voor de inrichting van het gebied.
Er is terughoudendheid om te experimenteren met nieuwe mobiliteitsconcepten en de handhaafbaarheid ervan. Duurzaamheid en klimaatadaptatie leiden vaak tot andere keuzes voor openbare ruimte, waterbeheer en de materialisatie ervan.

Gelaagdheid van het ontwikkelingsproces (3)

Voor de rolverdeling tussen gemeente en ontwikkelaar op het niveau van de gebiedsontwikkeling, dient vooraf te worden bepaald op welke wijze de gemeente wil sturen. Is dat met kaders vooraf en daarbinnen de vrijheden voor de gebiedsontwikkelaar, of is dat op basis van de plannen die de gemeente opstelt voor de gebiedsontwikkeling en de ruimte die daarin wordt geboden voor projectontwikkelaars? Bepaalde keuzes beïnvloeden onmiddellijk de verdiencapaciteit van een plan. Met name de verdeling tussen betaalbare woningen en vrije sector. Ook de mate van vóórinvesteringen. Koop je meteen alle benodigde gronden, wordt er onmiddellijk gestart met het aanpassen van de infrastructuur en met het bouwrijp-maken?

> **Advies**: Kies ingeval van een grootschalige ontwikkeling voor een invloedrijke rol van de gebiedsontwikkelaar binnen de kaders zoals door de gemeente te stellen. Er is volop ervaring in het land bij deze commerciële partijen en die ervaring wordt ook ingebracht. Het maakt het mogelijk dat door de gemeente te stellen kaders vroegtijdig worden getoetst op haalbaarheid, maakbaarheid en betaalbaarheid. Het voorkomt dat in een veel later stadium aan de Raad gerapporteerd wordt dat gestelde ambities toch moeten worden bijgesteld.

Uit een van de gevoerde gesprekken is gemeld dat Oss het afgelopen decennium veel aandacht heeft besteed aan de herindelingen van 1994, 2003, 2011, 2015 en 2019. Daarmee is (onder andere) het formuleren van stedelijk beleid en ontwikkelen van uitbreidingsplannen achtergebleven, alsmede de noodzakelijke kennis en ervaring ter zake van grootschalige gebiedsontwikkeling. De voorraad aan plannen is opgesoupeerd. De harde planvoorraad is onvoldoende om op korte termijn te voorzien in de woningbehoefte. Was Oss organischer gegroeid, dan was dit waarschijnlijk niet het geval, dan was het tempo van woningbouwontwikkeling hoger geweest en had de stedenbouwkundige plattegrond van Oss er inmiddels al anders uitgezien

- **Projectontwikkeling**

Projectontwikkeling is er in vele soorten en maten.
Feitelijk is projectontwikkeling, naast het (doen) realiseren van woningen en overig vastgoed voor sociaal/maatschappelijke en commerciële voorzieningen voor eigen risico, ook het (doen) realiseren van nuts- en energievoorzieningen, het voorzien in adaptief waterbeheer, het inrichten van de openbare ruimte etc.
Ook hier geldt, net als bij gebiedsontwikkeling, een nader te bepalen demarcatie tussen de rol van de gemeente en de rol van commerciële partijen.
Is gekozen voor gebiedsontwikkeling met veel vrijheden voor commerciële partijen binnen de door de gemeente gestelde kaders, dan zet zich dat automatisch door bij de projectontwikkeling. De gemeente dient niet uitvoerend te worden in werkzaamheden die door commerciële partijen kunnen worden aangestuurd en geoptimaliseerd.

Condities voor bereikbaarheid creëren

De hoge ambitie van een grote uitbreiding met 2500 tot 3000 woningen vraagt om een onderscheidende bereikbaarheid.

Afhankelijk van de doelgroep speelt bereikbaarheid een grote rol bij het succesvol ontwikkelen van gebieden. Er is sprake van het opwaarderen van bestaande weginfrastructuur tot ontsluitingsweg rond Oss. Wat is de impact van een dergelijke ontsluiting op de overige ontsluitingen van Oss, zowel qua verkeersbeeld, intensiteit en menging van verkeerssoorten, maar ook voor geluid en fijnstof? De plattegrond van Oss wordt voor een deel opnieuw getekend. Zijn alle effecten en eventuele mitigerende maatregelen in beeld?
Er is sprake van in gang gezette besluitvorming met betrekking tot de noordelijke ontsluitingsweg en eventueel daarbij te realiseren woningen, niet direct behorend tot het uitbreidingsplan Oss-West. De interactie tussen de hier geschetste ruimtelijke ontwikkelingen zal getoetst moeten worden op de aanwezigheid van complementariteit, alvorens deze ontwikkelingen van acquit gaan. Er is discussie over het oplossend vermogen van de noordelijke ontsluiting. Het verdient dan ook aanbeveling de wederzijdse effecten in beeld te hebben, zodat sprake kan zijn van een no-regret aanpak.

Verleiding om in Oss-West te gaan wonen, zeker voor de doelgroep in het hogere segment die in de toekomst nog de ruimste keuze zal hebben, wordt aanzienlijk vergroot door de bestaande stedelijke ontsluiting uit te breiden met een zelfstandige directe aansluiting op het bovenliggend wegennet. Met sterke voorkeur voor een ongelijkvloerse kruising onder het spoor waardoor doorstroming kan worden gewaarborgd.

Of een dergelijke ontsluitingsweg kan worden gerealiseerd door opwaardering van de bestaande wegstructuur of door een nieuw tracé mag niet alleen een afweging in kosten zijn, maar ook in waarde. Steeds meer dient daarbij behalve de auto ook de fiets in ogenschouw te worden genomen. Dat geldt zowel voor het snelle forensen- en toeristische fietsverkeer als schoolgaande jeugd.
Ook kan faseerbaarheid bij een onderdoorgang van het spoor van invloed zijn op de te maken keuze.

Soortgelijke zaken spelen ook bij het mogelijk verplaatsen van het station Oss-west. Dat geeft kansen voor Oss-west, zeker in combinatie met een mogelijke zuidelijke ontsluitingsweg. Maar er zullen ook benadeelden zijn die verder van het station af komen te wonen.
Vanuit de optiek van ProRail en de vervoerder is dit weer helemaal afhankelijk van de extra vervoerswaarde die er kan worden bereikt.. Een ambitie van 3000 woningen zijn van andere betekenis dan een incrementele ontwikkeling.
Nabijheid van doorgaande weginfrastructuur verbindt een grotere regio.
Wat voor inpassing vraagt een dergelijk station?. Wat voor kosten zijn ermee gemoeid en wie behoort die te betalen? Wat is een realistische tijdsplanning en welke risico's zijn eraan verbonden? En bovenal: moet het wel gaan over een station? Moet het gesprek niet worden geopend over het opheffen van onveilige overgangen in geheel Oss en de bereidheid er een aantal op te geven in ruil voor een algeheel veilige situatie met ongelijkvloerse kruisingen. Dat bepaalt op welk niveau je aan tafel komt.

Advies: voer onderzoek uit en zet in op de bereikbaarheid, zowel per OV als de openbare weg. Naast autobereikbaarheid speelt ook veilige en efficiënte bereikbaarheid van de andere modaliteiten. Vanuit de optiek van gezamenlijke kansen dient er zowel qua weg als qua spoor hoog ambtelijk en bestuurlijk te worden ingezet.

Noodzaak van een adaptief proces

Versnellen kan, mits je kansen kunt benutten en bedreigingen weerstaan. Omdat gebiedsontwikkeling vol zit met aannamen vooraf en onverwachte gebeurtenissen onderweg, is het van belang een adaptief proces in te richten. Tevoren goed voorbereid op de mogelijke risico's en geëquipeerd om tegenvallers op te vangen. Het gaat daarbij om de benodigde competenties en middelen.
Competenties om de tegenvallers of bedreigingen op waarde te schatten en de juiste maatregelen te treffen. Middelen om die maatregelen ook daadwerkelijk uit te voeren.
Een duidelijk zicht houden op de visie, doch wel kunnen schakelen tijdens de rit!

Ontwikkelstrategie

- Creëer ruimte voor het geheel, maar werk toe naar contract voor een deel,
- Bij gerealiseerd succes, is er een ticket voor de volgende tranche, in overleg te bepalen (bijv. Aanbesteding Sterke Lekdijk, Hoogheemraadschap Stichtse Rijnlanden)
- Mogelijk met 1 ontwikkelaar, mogelijk met meerdere. Maar dan regie benodigd op programma en gelijktijdigheid (onderlinge concurrentie)

Supervisie op inhoud (plankwaliteit), proces (voortgang, conflicthantering, escalatie) en governance (monitoring op rolverdeling en contractuele condities)



Benodigd is een adaptief proces. We gebruiken daarvoor de metafoor van de professionele bergbeklimmers. Bergbeklimmers willen naar de top. Daar moet je op zijn getraind. Daar moet je je uitrusting en voorraad op hebben geregeld. Je kunt niet onderweg even terug om extra spullen te halen. Maar het heeft geen zin de route voor 100% uit te stippelen. De weersverwachting kijkt maar een paar dagen vooruit. Er zijn meerdere routes naar de top en als je daar tevoren uit kiest, kun je bedrogen uitkomen. Een ervaren bergbeklimmer werkt adaptief. Hij heeft het grote doel voor ogen. Uiteraard wil hij op de top uitkomen. Maar zijn middelen zijn schaars. Je kunt nu eenmaal vanwege het gewicht niet heel veel voedsel en zuurstof meenemen. Om de tocht zo zorgvuldig mogelijk in te richten, baseert de klimmer zich op de weersverwachting voor de komende dagen en kiest een acceptabele route naar een volgend kamp van waaruit hij nog zoveel mogelijk keuzemogelijkheden voor de volgende fasen overheeft.

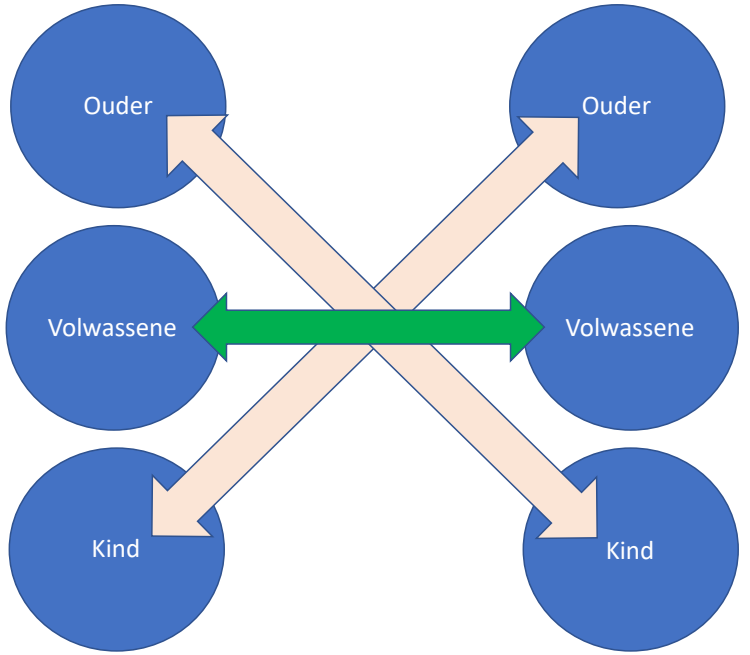
(vrije interpretatie naar Inaugurale rede prof. Wim Leenderste)

Publiek – private samenwerking

Oss kan een ambitie van een grootschalige uitbreiding met 2500 tot 3000 woningen in Oss-west niet alleen realiseren. In eenvoudiger omstandigheden kan Oss zich als initiatiefnemer en opdrachtgever opstellen. Je krijgt dan wat je bestelt, tegen de prijs die de markt er voor vraagt.
De "bestelling" van deze gebiedsontwikkeling is niet vooraf te definiëren. De totstandkoming van woningbouw in deze aantallen is een iteratief zoekproces. Zeker met de ambitie om die gebiedsontwikkeling voortvarend tot stand te laten komen en er als gemeente geld aan over te houden wat ingezet kan worden voor andere doelen en ambities in de stad.
Nodig zijn kennis van de markt en competenties om te ontwikkelen waarover de gemeente niet of onvoldoende beschikt. En, naast de gemeentelijk ontwikkelambitie, een eigen rol in de besluitvorming als bevoegd gezag waarbij voortschrijdend inzicht eerder regel dan uitzondering is.
Deze reis moet de gemeente Oss samen met een of meerdere samenwerkingspartners willen maken. Omdat Oss relatief beperkte ervaring heeft met grote buitenstedelijke gebiedsontwikkeling worden eisen aan deze partner gesteld ten aanzien van:

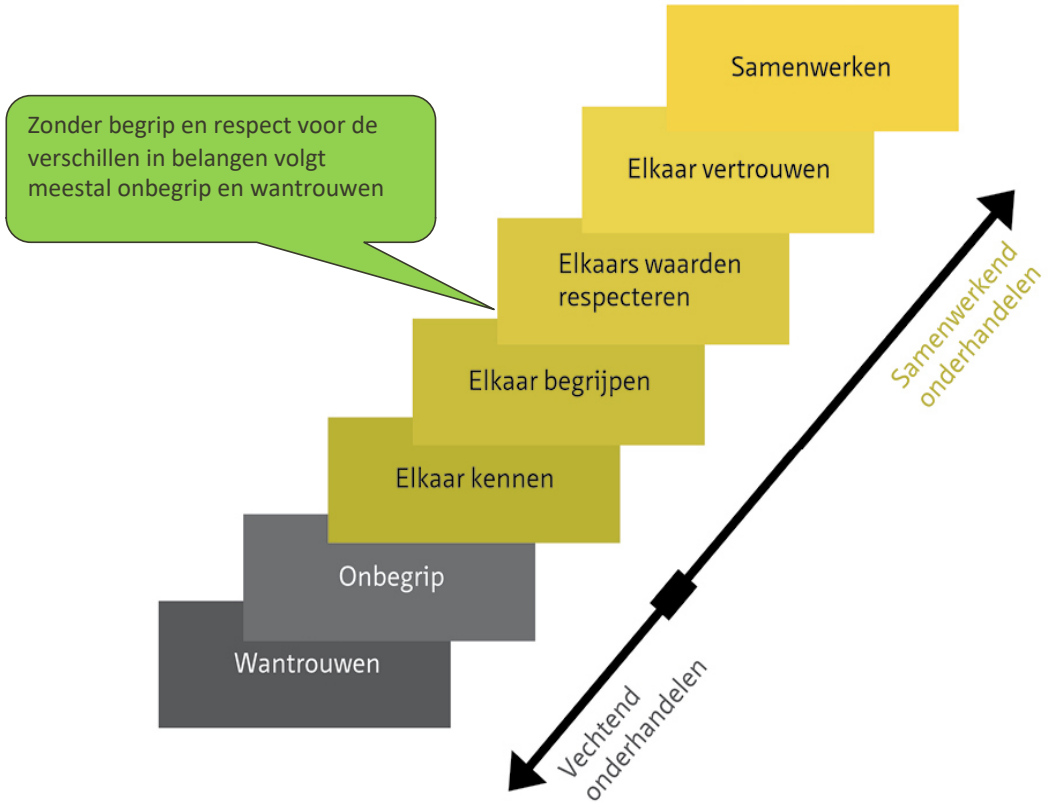
1. competenties en referentiekader,
2. solvabiliteit en investeringsbereidheid en
3. samenwerkingsbereidheid en beschikbaarheid van de juiste mensen om daar invulling aan te geven.

Een dergelijke samenwerking vraagt ook het nodige van Oss en het nodige van het samenspel. Het gaat om het organiseren van een volwassen-volwassen relatie, het gezamenlijk aanpakken van dilemma's en het elkaar gunnen.



Model transactionele analyse
Volwassen-volwassen samenwerking versus kat en muis spel (ouder/kind relatie): wie ligt er boven, wie ligt er onder? Langdurige samenwerkingsrelaties in een complexe dynamische omgeving noodzaken volwassen-volwassen samenwerking. Anders zijn er uitsluitend alleen maar verliezers.

Publiek – private samenwerking (2)



Een volwassen-volwassen samenwerking is wat gemakkelijk is af te spreken, maar moeilijk om te organiseren en te onderhouden. Voor een volwassen-volwassen samenwerking is noodzakelijk dat partijen en de mensen die worden ingezet elkaar leren kennen, begrijpen en respecteren. De belangen van de samenwerkende organisaties zijn verschillend. Ze hebben een gezamenlijk doel, maar streven dat na om uiteindelijk hun eigen belang weer te dienen. Het is bij een volwassen-volwassen samenwerking niet voldoende om gezamenlijke doelen af te spreken. Het is noodzakelijk om elkaars belangen te kennen en te begrijpen, elkaars sommen te snappen, de wijze waarop gewerkt wordt en de wijze waarop besluitvorming tot stand komt.

Omdat bij het nastreven van gezamenlijke doelen dilemma's moeten worden aangepakt en opgelost, moet je van elkaar weten wat je kunt verwachten, kunnen vertrouwen op voorspelbaar gedrag, elkaar niet verrassen. Als dat vertrouwen niet is opgebouwd, ontstaat er onbegrip en wantrouwen.
De voortdurende onderhandeling die inherent zal zijn aan de samenwerking wordt dan van samenwerkend onderhandelen naar vechtend onderhandelen.

Proces van partnerselectie met voorafgaande marktconsultatie

De selectie van de samenwerkingspartner luistert nauw. De noodzaak van de volwassen-volwassen samenwerking en het voortdurend samenwerkend onderhandelen dient niet alleen te worden beleden, maar dient vanaf het allereerste begin te worden uitgeoefend en gewaarborgd. Dat betekent aan weerszijden kwetsbaar opstellen, en daartoe moeten de condities worden gecreëerd.
Alle beschikbare informatie moet op tafel. Er zal daarbij altijd benodigde informatie ontbreken. Maar in plaats van het aan de voorkant dichtregelen met meer of minder doordachte keuzes en van daaruit het gesprek aan te gaan, moeten de beoogde samenwerkingspartners een zo goed mogelijk beeld krijgen van de gemeente en haar organisatie. Om deze beoogde partners vooral uit te kunnen dagen op de scherpte van hun analyse en oordeel, de wijze waarop zij omissies en dilemma's zien en, gebaseerd op hun ervaring en referentiekader tot voorstellen kunnen komen omtrent aanpak en organisatie.
In deze marktconsultatie kan worden vastgesteld welke criteria de gemeente moet hanteren om tot een gewenste samenwerkingspartner te komen waarbij een volwassen-volwassen samenwerkingsrelatie tot stand kan komen.
Het gaat daarbij niet zozeer over de inhoud en de plannen, Om een indruk te geven wat voor criteria daarbij niet zullen ontbreken: het omgaan met risico's en risicoverdeling, de mogelijkheid van escalatie in geval van dilemma's, de adaptiviteit van de samenwerkingsovereenkomst.

Stap 1 Marktconsultatie

- Openbare aankondiging nadat ambities zijn vastgesteld en omgeving en Provincie zijn geconsulteerd.
- Criteria op basis van referenties en relevante ervaring
- Inzage in beschikbare informatie
- Reflectie op adaptieve ontwikkelstrategie (wat werkt wel, wat niet en waarom)
- Uitdagen op aangereikte dilemma's en mogelijke verrassingen
- Do's en dont's voor een volwassen-volwassen samenwerkingsrelatie

Stap 2a

Selectie van mogelijke samenwerkingspartners
(tevoren bepaald gelimiteerd aantal)

- Resultaten uit marktconsultatie en daaruit gekozen voorwaarden en condities voor proces en governance
- Criteria aan solvabiliteit en investeringsbereidheid
- Selectie op basis van toetsing (criteria)

Stap 2b Concurrentie gerichte dialoog in 2 rondes Selectieproces op basis van 2 consultatierondes en beoordeling van transparante criteria. Door selectiecommissie met vertegenwoordiging van gemeente en provincie, rijksbouwmeester, hoogleraar)

Planning

- Masterplan/omgevingsvisie Oss-west opstellen 1e helft 2021, inclusief consultering Raad en afstemming met regiogemeenten, Provincie en MER commissie
  - Kaders (brugleuningen) voor woningbouwambitie, typering inpassing landschap, voorzieningenniveau, bereikbaarheid en energieconcept(en)
- Marktconsultatie start eind Q2 2021, op basis van geconstateerde dilemma's
  - Tevoren condities en samenstelling beoordelingsteam, aanpassen Masterplan/gebiedsvisie
- Vervolgens vaststelling Masterplan/gebiedsvisie door Raad Q3 2021
- Start selectie samenwerkingspartner begin Q4 2021, mogelijkheid van prijsvraag,
- Keuze samenwerkingspartner einde Q1 2022
- Opstellen samenwerkingsovereenkomst einde Q2 2022

Voor de eerste tranche

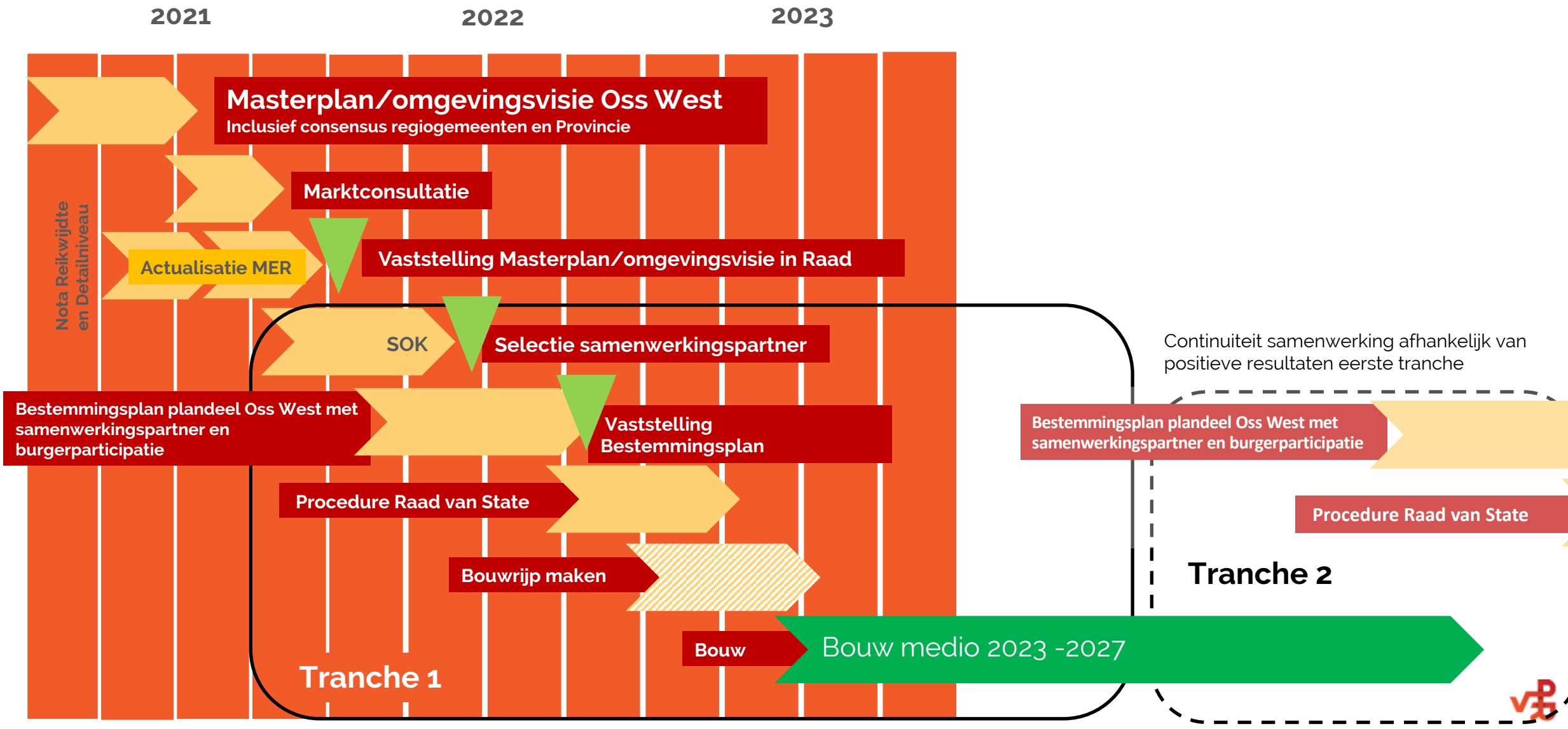
Op basis van een getekende samenwerkingsovereenkomst(en) met opschortende en ontbindende voorwaarden, samen met samenwerkingspartner(s):

- Opstellen bestemmingsplan (Chw) en MER plandeel Oss-west na vaststellen omgevingsvisie begin Q2 2022, gezamenlijk met inmiddels geselecteerde samenwerkingspartner en inclusief burgerparticipatie.
- Vaststellen bestemmingsplan 26 weken na publicatie ontwerp bestemmingsplan. Q1 2023
- Procedure Raad van State (Crisis en Herstelwet) 6 maanden
- Aanvang bouwen medio 2023.

Tijdens procedure Raad van State eventueel aanvang bouwrijp maken mogelijk.



Planning


2021
2022
2023
Masterplan/omgevingsvisie Oss West
Inclusief consensus regiogemeenten en Provincie
Marktconsultatie
Nota Reikwijdte en Detailniveau
Actualisatie MER
Vaststelling Masterplan/omgevingsvisie in Raad
SOK
Selectie samenwerkingspartner
Bestemmingsplan plandeel Oss West met samenwerkingspartner en burgerparticipatie
Vaststelling Bestemmingsplan
Procedure Raad van State
Bouwrijp maken
Bouw
Bouw medio 2023 -2027
Tranche 1
Continuiteit samenwerking afhankelijk van positieve resultaten eerste tranche
Bestemmingsplan plandeel Oss West met samenwerkingspartner en burgerparticipatie
Procedure Raad van State
Tranche 2

Adviezen ten aanzien van implementatie

Inzoomend op Oss-West (en in het verlengde daarvan Noord-West) tonen zich, gelet op nabijheid van het centrum en de hoofdontsluitingen van weg en spoor, logische uitbreidingslocaties van de bestaande kern die voor Noord al zijn gerealiseerd. Doorgaan op de tot op heden gevolgde weg, maar dan versneld, is altijd een optie.
Om de beoogde 7.100 tot 8.200 woningen in de komende 15 jaar, ca. 500 - 600 woningen per jaar, te realiseren heeft Oss haar kaarten gezet op binnenstedelijk in combinatie met uitbreidingen aan de westzijde van Oss. Binnenstedelijke woningbouw is en blijft (ook in Oss) een kwestie van lange(re) adem en een niet altijd sluitende grondexploitatie. Om eventuele tekorten niet a priori ten laste te brengen van de algemene middelen, is een parallelle ontwikkeling van Oss-West aan te bevelen. Zeker indien deze kan worden versneld en opbrengsten voor de gemeente kunnen worden geoptimaliseerd.
Vanwege de nabijheid van het station Oss-West en de aansluiting op de hoofdinfrastructuur hebben Oss-West en Oss-Noordwest het zwaartepunt van de uitbreiding aan de randen. Voorzien zijn 1.500 woningen in Oss-West. Met dichtheden van 15 tot 20 woningen per hectare is dan minimaal 75 ha en maximaal 100 ha nodig. De gemeente heeft in Oss-west ten dele de WVG gevestigd en thans ca. 25 ha in eigendom. De nieuwe ambitie is 2.500 tot 3.000 nieuwe woningen en bij een dichtheid van 20 woningen per hectare is dan minimaal 125 en maximaal 150 hectare grond nodig . De Woonvisie gaat voor het landelijk gebied uit van 60% grondgebonden en 40% gestapeld. Deze verdeling achten wij voor Oss-West te betwijfelen en zal, mede gelet op de bouwkostenstijging per 1-1-2021 (BENG 1,2,3 opgenomen in Bouwbesluit) leiden tot mogelijk lagere grondopbrengsten dan beoogd.

De aanwezige grondslag (dekzand) is een extra argument voor een zwaartepunt in Oss-West omdat, gelet op de bescheiden dichtheden, terughoudend zal moeten worden omgegaan met infrastructurele voorzieningen en inrichting van openbare ruimte, dan wel bouwen in hogere dichtheden dan thans aangenomen wil de opbrengst voor de gemeente daadwerkelijk worden geoptimaliseerd.

De ontwikkeling van 2.500 tot 3.000 woningen in Oss-west, versneld te realiseren en met optimale opbrengst (gelijktijdig met binnenstedelijke (her)ontwikkeling die ook nog de nodige ambtelijke capaciteit zal vragen) vraagt om één of meer samenwerkingspartners. Samenwerking met één of meerdere partners die de marktbehoefte door en door kennen, de benodigde productiecapaciteiten kunnen organiseren en faciliteren, de benodigde proces- en productkwaliteit kunnen realiseren en daarmee ook de risico's in een concurrentieel speelveld kunnen dragen.
Volwassen-volwassen, samenwerkend onderhandelen, in plaats van vechtend onderhandelen. Met daarbij supervisie op inhoud, supervisie op proces, supervisie op governance.
Afhankelijk van de omvang, samenstelling, gewenste identiteit, mobiliteit, snelheid van ontwikkelaar, ontwikkelingsstrategie, enz., zal eerst de markt kunnen worden ingeschakeld resp. gecontracteerd. Ook de wijze van aanpak bepaalt hoe je überhaupt binnen de regelgeving een partner of partners kan inschakelen.
Samenwerking volgt na een rondje langs de velden. Waar staan de grote partijen in dit verband? Levert het rondje op dat de appetijt beperkt is, of kan en wil de gemeente geen grote risico's op langere termijn zelf voor haar rekening nemen, dan komen de kleinere partijen aan snee. Daar is dan een andere programma organisatie voor benodigd.
Kortom, voor eenduidige uitspraken over samenwerking moeten de beoogde partners zo snel mogelijk worden bevraagd.



Bijlagen

VPR Consultants+

Over de samenstellers van het advies

Op 22 oktober heeft Ger Driessen, adviseur van de gemeente Oss, aan Bert van Eekelen (VPRC) gevraagd mee te denken over de marktbetrokkenheid bij de versnelling van de woningbouw in Oss.
Bert van Eekelen heeft eerder gewerkt als kwartiermaker voor de agro logistieke gebiedsontwikkeling van Klavertje Vier (Greenport Venlo) en voor de versnelling van het Hoogwaterbeschermingsprogramma.
Bert van Eekelen heeft, naast ruime ervaring in andere sectoren, ook nog 8 jaar gewerkt aan de ontwikkeling van de Zuidas Amsterdam en de ontwikkeling van Park21 in Haarlemmermeer.

De belangrijkste recente ervaring is echter de betrokkenheid van eind 2016 tot begin 2020 bij de ontwikkeling van de meest groene duurzame stadswijk Floriade in Almere. Het aan het centrum van de gemeente grenzende gebied van 60 ha waar in 2022 de Floriade wereldtuinbouwexpo wordt georganiseerd en het terrein erna wordt doorontwikkeld tot autoluwe stadswijk aan de A6.
In de zelfstandige programma-organisatie van de gemeente Almere is, samen met onder andere Jan Vlaming en Charlie Martens gewerkt aan de ontwikkeling van de stadswijk, de gebiedsvisie, het bestemmingsplan (crisis en herstelwet), de grondverwerving de marktconsultatie, de innovatieve uitvraag marktpartijen en de uiteindelijke gunning en implementatie.

Jan Vlaming is ervaren gebiedsontwikkelaar met actuele markttechnische en financiële expertise van gebiedsontwikkeling, woningbouw en infrastructuur
Relevante ervaringsprojecten zijn: Gebiedsontwikkelingen in Amsterdam-noord (1700 won.), Saendelft (3.500 won.), Schelphoek Alkmaar (binnenstedelijk 500 won.), Blauwe Berg Hoorn (turborotonde, hoofdontsluitingsweg, 226 woningen, hotel, bioscoop, park, geluidswal, parkeerterreinen), Floriade Almere (600 woningen, 60 waterwoningen en 42.000 m2 bvo voorzieningen)
Charlie Martens heeft ruime ervaring (participerend en leidinggevend) bij relevante partijen bij gebiedsontwikkelingen (ontwikkelende belegger, projectontwikkelaar, ontwikkelende aannemer en corporatie/gemeente). De ervaring van Charlie ligt vereeuwigd in (onder andere): Eindhoven Strijp R, Vleuterweide (Leidse rijn), A2 Maastricht, Lansingerland, Ypenburg deelplan 10, Duin in Almere, Berckelbosch Eindhoven, enz.

De complementariteit van ons als drietal, de kort beschikbare tijd en de complexere werkomstandigheden vanwege Covid zijn aanleiding geweest gezamenlijk aan te bieden, onder penvoerderschap van VPRC. Wij drieën verstaan elkaar en op deze wijze wordt 3x ruim 40 jaar uiteenlopende relevante ervaring gebundeld ten behoeve van het antwoord op de vraag over de wijze waarop een gebiedsontwikkeling een bijdrage kan verlenn aan de versnelling van de woningbouw in de gemeente Oss.

Documentatie

Noot: de hoeveelheid informatie die wij in korte tijd beschikbaar kregen, in combinatie met de te raadplegen eigen bronnen, maakt het mogelijk dat wij in de korte ons beschikbare tijd zaken over het hoofd zien die een iets genuanceerder beeld opleveren. Wat ons betreft kunnen deze inzichten nog aanleiding zijn onderdelen in dit rapport te herzien of genuanceerder te beschrijven.

Ger Driessen	Taskforce woningbouw en bedrijventerreinen Oss d.d. 29 augustus 2020	29 augustus 2020
Ger Driessen	Oss gezond en sterk, Oss samen, 5e bijeenkomst Taskforce	13 oktober 2020
Ger Driessen	Nieuwe woningbouwlocaties aan westrand van Oss 2019-2028 (ongedateerd)	17 oktober 2020
Ger Driessen	Go West, Bouwstenen gebiedsontwikkeling Oss West concept 28 oktober 2020	2 november 2020
Ger Driessen	Oss in de hoogste versnelling. Strategische agenda (BRO) concept 4 november 2020	5 november 2020
Ger Driessen	Kaart grondeigendommen	8 november 2020
Ger Driessen	Stedenbouwkundige visie Noordwest: een kwalitatieve voorkant …… 7 februari /7 januari (2020)	8 november 2020
Ger Driessen	Luchtfoto's Ravenstein en Oss	13 november 2020
Ger Driessen	Oss in de hoogste versnelling. Strategische agenda woon- en werklocaties (BRO) 13 november 2020	16 november 2020
Ger Driessen	Woonvisie gemeente Oss 2020 (ongedateerd)	16 november 2020
Ger Driessen	Grondposities (foto van kaart)	16 november 2020
Ger Driessen	Prognose woningbouwbehoefte september 2020	16 november 2020
Ien Lucas	Presentatie portefeuillemanagement wonen 2019	24 november 2020
Ien Lucas	Notitie Oss in de provinciale prognose 2020	24 november 2020
Lenard Schoonen	Foto eigendommen Gewandeweg	24 november 2020
Lenard Schoonen	Kaart WVG Oss-West locatie Het Brand	24 november 2020
Lenard Schoonen	Perceellijst WVG Oss-West locatie Het Brand	24 november 2020
Lenard Schoonen	Ondertekende koopovereenkomst Amsteleindstraat 29	24 november 2020
Lenard Schoonen	Excel overzicht grondtransactie Van Den Hengel	24 november 2020
Paula L'Ortije	Concept nota kostenverhaal gemeente Oss	25 november 2020
Paula L'Ortije	Concept plan van aanpak "Meer door anders"	25 november 2020
Paula L'Ortije	Bijdrage notitie Taskforce voor college: financiële instrumenten voor opgave ruimtelijke ontwikkeling	25 november 2020
Paula L'Ortije	Bijlage: onderbouwing en voorwaarden strategische aankopen uitbreidingslocaties	25 november 2020
Paula L'Ortije	Bijlage: onderbouwing reserve binnenstedelijke transformatie	25 november 2020