

EINDSCRIPTIE:



“LEEGSTAND VAN MAATSCHAPPELIJK VASTGOED”



Een onderzoek naar het probleem leegstand van maatschappelijk vastgoed in de gemeente Emmen

Cursist:	S.van Santen
Cursistnummer:	318802
Datum:	21 oktober 2015
Opleidingsgroep:	Hogeschool NCOI
Opleiding:	HBO Bachelor Bedrijfskunde Spec. Projectmanagement
Module:	Bachelor Eindscriptie

Docent: B.van Halteren



Vertrouwelijke informatie

VOORWOORD

Voor u ligt de eindschrijft 'Leegstand van Maatschappelijk Vastgoed', een onderzoek dat is uitgevoerd in de Gemeente Emmen. Dit alles ter afronding van de opleiding HBO Bachelor Bedrijfskunde. Na ca. 4 jaar studie is het einde in zicht van een zeer leerzame periode.

Mijn naam is Steef van Santen en ik ben 36 jaar oud. Geboren en getogen in het prachtige dorpje Zwartemeer bij de Duitse grens. Hier woon ik nu nog steeds met mijn vrouw (Ellen) en twee dochters (Lisa, 7 en Tess, 5). Mijn hobby's zijn o.a. voetbal, tuinieren en 'studeren'. Ik ben werkzaam bij de gemeente Emmen in de functie van Medewerker Bouwkunde bij het team Vastgoed en Grondzaken (VG), dat valt onder de afdeling Ruimtelijke Ontwikkeling en Infrastructuur (ROI). Het team Vastgoed en Grondzaken (VG) is o.a. belast met het technisch beheer van het gemeentelijk vastgoed dat in eigendom is van de gemeente Emmen. Mijn taken bestaan voornamelijk uit adviserende en werkvoorbereidende werkzaamheden op bouwkundig gebied.

De opleiding ben ik in 2011 gestart vanuit het loopbaanbeleid (ontwikkeling) dat er is voor medewerkers van de gemeente Emmen. Het loopbaanbeleid is erop gericht om medewerkers meer mogelijkheden te bieden zich te blijven ontwikkelen in hun loopbaan. Het beste in mezelf naar boven halen en dit te ontwikkelen op de plek die daarbij past heeft mij doen besluiten mij op te geven. Het werk wat ik doe is voornamelijk technisch inhoudelijk (specialistisch), maar mijn ambities liggen meer aan de generalistische kant. Door de ontwikkelingen binnen onze organisatie (concentratie vastgoed) zie ik mogelijkheden om mij verder te ontwikkelen met kansen op een generalistische functie.

Vanuit mijn werkomgeving ben ik op zoek gegaan naar een onderwerp dat relatie heeft met mijn opleiding. Belangrijk uitgangspunt bij de onderwerpkeuze was dat zowel ik als mijn werkgever ermee uit de voeten moet kunnen. Hierdoor kan ik een gedegen onderzoek uitvoeren en helpt het mijn werkgever om een actueel probleem (vraagstuk) op te lossen. Uiteindelijk heb ik in nauw overleg met mijn teamleider gekozen voor het onderwerp ***"leegstand van maatschappelijk vastgoed"***. Het probleem doet zich landelijk voor en is erg actueel en biedt voldoende mogelijkheden om het specifiek voor de gemeente Emmen (als eigenaar van divers maatschappelijk vastgoed) te onderzoeken. Een onderwerp dat ook perfect aansluit bij de fase waar wij als team inzitten (concentratie vastgoed).

Via deze weg wil ik een aantal mensen bedanken die mij de afgelopen periode enorm hebben gesteund. Het was af en toe erg zwaar en pittig, maar deze mensen hebben mij er doorheen gesleept. Mijn teamleider, Mary Beuker zij heeft gezorgd dat ik de opleiding kon volgen en was tijdens de opleiding een steun en toeverlaat. Mijn scriptiebegeleider, die mij keurig heeft begeleidt tijdens mijn scriptie, medestudenten waar ik heel veel van geleerd heb, collega's waar ik op kon terugvallen en natuurlijk niet in de laatste plaats mijn vrouw (Ellen) en kinderen. Als zij al die tijd niet achter mij hadden gestaan en mij niet de mogelijkheid (en tijd) hadden gegeven de studie te volgen had ik het echt niet gered.

SAMENVATTING

In 2013 heeft het college van de gemeente Emmen het besluit genomen om het gemeentelijk vastgoed te gaan concentreren ('notitie vastgoedbeheer'). Vanaf 01-01-2016 zal het vastgoed definitief worden geconcentreerd en geïmplementeerd bij het team Vastgoed en Grondzaken (VG) van de afdeling Ruimtelijke ontwikkeling en Infrastructuur (ROI).

Een onderdeel van de notitie is het onderwerp "**leegstand van maatschappelijk vastgoed**". Het probleem doet zich landelijk voor en is erg actueel. Leegstand heeft binnen de gemeente Emmen vooral aandacht als het gaat om winkels en bedrijfspanden. Maar met name voor het maatschappelijk vastgoed zijn er voldoende mogelijkheden om voor de gemeente Emmen een passend onderzoek uit te voeren.

Leegstand is vastgoed dat geheel of gedeeltelijk leeg staat. Door minder vraag dan het aanbod is er geen (of niet volledige) bezetting in een gebouw. De oorzaak van leegstand komt o.a. door krimp van de bevolking, ontgroening, er wordt meer thuis gedaan en het werk kan op een kleiner oppervlak. **Gemeenten hebben te weinig aandacht voor de snel oplopende leegstand van maatschappelijk vastgoed.** Die is straks zeker zo groot als de leegstand van kantoren en winkels bij elkaar. Tot 2030 komt naar verwachting zo'n 20 miljoen vierkante meter vastgoed vrij dat geen maatschappelijke functie meer heeft. Dit heeft grote financiële consequenties en kan een negatief effect hebben op het woon-/ en werkklimaat (leefbaarheid) in dorpen en steden.

Het onderzoek richt zich op het probleem leegstand van maatschappelijk vastgoed tot 2020 in de gemeente Emmen, met een focus op het gebied (de wijk) Emmerhout. Van hieruit wordt de link naar de organisatie (de gemeente Emmen) gelegd. Hoe wordt er vanuit bedrijfskundig oogpunt omgegaan met de problematiek leegstand. Omdat het een landelijk probleem is wordt er ook naar ander gemeenten gekeken. ***Uiteindelijk met dit leiden tot een aanpak (strategie) van de problematiek leegstand van maatschappelijk vastgoed voor de gemeente Emmen als vastgoedeigenaar.***

De onderzoeksmethoden die zijn toegepast is een combinatie van kwalitatief en kwantitatief onderzoek. Voor het gebied Emmerhout en de gemeente Emmen als organisatie is informatie verzameld door gebruik te maken van o.a. een secundaire analyse (deskresearch) en interviews met stakeholders en collega's die relatie hebben met het onderwerp leegstand. Er is constant een link gelegd met het probleem in het gebied en de rol hierbij van de organisatie. Daarnaast zijn er ook interviews gehouden met de verantwoordelijk wethouder en twee vastgoeddeskundigen. Om de gemeente Emmen te kunnen vergelijken met andere gemeenten is een enquête (vragenlijst) uitgezet bij alle Drentse gemeenten en in de overige provincies is een vergelijkbare (100.000+) gemeente als Emmen benaderd.

Het maatschappelijk vastgoed in Emmerhout bestaat uit scholen, sportgebouwen en kinderopvang. Hiervan heeft 44% te maken met verschillende soorten van leegstand. Er wordt 55% van het vastgoed afgestoten door het o.a. te slopen. Op veel van dit vastgoed rust nog een enorme boekwaarde dat de gemeente (als verlies) moet afboeken. Naast het afstoten van gebouwen wordt er ook een nieuw gebouw neergezet, een Integraal Kindcentrum (IKC). De wijk beschikt over een zeer actieve wijkvereniging die zich inzet om het woon-/ en leefklimaat in de wijk Emmerhout te beschermen, stimuleren en ontwikkelen. Een goed voorbeeld hiervan is het opzetten van een Bewondersbedrijf in een leegstaand pand.

De gemeente Emmen heeft een omvangrijke vastgoedportefeuille van verschillende soorten vastgoed. Het maatschappelijk vastgoed voor de gemeente Emmen bestaat uit ca. 112 objecten. De strategie van dit vastgoed wordt bepaald door actuele ontwikkelingen. De verantwoordelijkheden t.a.v. vastgoed, activiteiten en ontwikkelingen zijn in de huidige situatie nog strikt gescheiden. De concentratie van het vastgoed moet ervoor zorgen dat dit veranderd en er verbinding wordt gelegd tussen de verschillende afdelingen. Leegstand kost direct en indirect geld voor de organisatie. Om leegstand tegen te gaan is er een procedure opgesteld voor gebouwen

die vrijkomen. Dit is met name voor het moment een gebouw leeg komt, naar de lange termijn wordt onvoldoende gekeken. Vanuit de organisatie wordt aangegeven dat er geen angst moet zijn voor ruimte (indien mogelijk afstoten). Vooralsnog wordt leegstand nog niet als een groot probleem gezien.

Het onderzoek naar maatschappelijk vastgoed en leegstand bij andere gemeenten levert een paar opvallende conclusies op. Enkelen zijn vergelijkbaar met Emmen, maar er zijn ook verschillen. Steeds meer gemeenten gaan het vastgoed concentreren en leegstand komt bijna in alle gemeenten voor. Alle ondervraagde gemeenten geven aan inzicht te hebben in hun eigen vastgoedportefeuille. Opvallend is wel dat leegstand en maatschappelijk vastgoed in Drenthe (bij vooral kleinere gemeenten) minder aandacht en prioriteit krijgt dan in de rest van Nederland. **Maar de algehele conclusie voor alle ondervraagde gemeenten is dat leegstand nog niet als een groot probleem wordt gezien.**

De aanbevelingen (het advies) die volgen uit het onderzoek zijn (uit te voeren in de periode van 01-01-2016 tot 01-01-2018):

1. *Zet de nieuwe vastgoedorganisatie stevig neer en zorg dat de concentratie van het gemeentelijk vastgoed een succes wordt.*
2. *Opstellen plan van aanpak voor het afstoten van vastgoed.*
3. *Accommodatiebeleid ('Kadernota Huisvesting Maatschappelijke Activiteiten') afronden en implementeren binnen de organisatie.*
4. *Vastgoed, het beleid en de gebruiker moeten op elkaar aansluiten.*
5. *Bepalen hoe leegstand voor de lange termijn wordt aangepakt (d.m.v. proces of plan van aanpak).*
6. *Maak gebruik van 'social media' voor vraag en aanbod van maatschappelijk vastgoed en leegstaande ruimten.*
7. *Opstellen plan van aanpak voor maatschappelijk vastgoed dat niet afgestoten wordt, maar ook niet meer voldoet aan huidige eisen*
8. *Aansluiting zoeken bij en leren van andere gemeenten.*
9. *Opzetten van financiële constructie voor afschrijven van boekwaarden.*
10. *Breng de leegstand ook in kaart voor de overige gebieden/wijken van Emmen.*

INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD	1
SAMENVATTING	2
1 INLEIDING	6
1.1 ORGANISATIE EN WERKGEBIED	6
1.2 AANLEIDING	7
1.3 LEEGSTAND	7
1.4 ONDERZOEK EN OPLEIDING	8
1.5 SCOPE	8
2 PROBLEEMDEFINITIE	9
2.1 PROBLEEMANALYSE	9
2.2 DOELSTELLING	10
2.3 CENTRALE ONDERZOEKSVRAAG	10
2.4 DEELVRAGEN	10
2.5 LEESWIJZER	11
3 LITERATUURONDERZOEK EN THEORETISCH KADER	12
3.1 MAATSCHAPPELIJK VASTGOED	12
3.1.1 <i>Geschiedenis:</i>	13
3.1.2 <i>Feiten en omvang:</i>	13
3.2 GEMEENTEN EN MAATSCHAPPELIJK VASTGOED	13
3.2.1 <i>De toegevoegde waarde van maatschappelijk vastgoed</i>	13
3.2.2 <i>Het spanningsveld van maatschappelijk vastgoed</i>	13
3.2.3 <i>Organisatieverandering</i>	14
3.2.4 <i>Ontwikkelingen</i>	14
3.3 VASTGOEDBELEID	14
3.3.1 <i>Risico's én kansen</i>	15
3.3.2 <i>Integrale benadering noodzakelijk</i>	15
3.3.3 <i>Leegstand als onderdeel van het beleid</i>	15
3.3.4 <i>Beleid - Gemeente Emmen</i>	15
3.4 FINANCIËN	16
3.5 LEEGSTAND	17
3.5.1 <i>Leegstand in verschillende gedaantes</i>	18
3.5.2 <i>Leegstand vanuit beleggingsperspectief</i>	18
3.5.3 <i>Leegstand in een evenwichtige markt</i>	18
3.5.4 <i>Leegstand als ruimte</i>	18
3.6 RECENTE ONDERZOEKEN	19
3.7 CONCEPTUEEL MODEL	20
4 ONDERZOEKSONTWERP	21
4.1 CONTEXT	21
4.2 POPULATIE EN STEEKPROEFTREKKING	21
4.3 PROCEDURE EN RESPONDENTEN	22
4.3.1 <i>Procedure</i>	22
4.3.2 <i>Kwalitatief</i>	22
4.3.3 <i>Kwantitatief</i>	22
4.3.4 <i>Tijdspad</i>	23
4.3.5 <i>Respondenten</i>	23
4.4 MEETINSTRUMENTEN	24
4.4.1 <i>Vragenlijsten</i>	25
4.4.2 <i>Interviews</i>	25
4.5 BETROUWBAARHEID EN VALIDITEIT	25
4.5.1 <i>Betrouwbaarheid</i>	25

4.5.2	Validiteit	26
4.6	ANALYSES.....	26
5	RESULTATEN EN ANALYSE	27
5.1	EMMERHOUT – GEBIED	27
5.1.1	Maatschappelijk Vastgoed en leegstand	27
5.1.2	Ontwikkelingen in Emmerhout.....	28
5.1.3	Maatschappelijke activiteiten - Wijkvereniging.....	28
5.1.4	Initiatieven - Het BewonersBedrijf.....	29
5.1.5	Geldstromen t.a.v. het vastgoed.....	29
5.2	GEMEENTE EMMEN – ORGANISATIE	30
5.2.1	Vastgoedportefeuille Gemeente Emmen.....	30
5.2.2	Verantwoordelijkheden t.a.v. het vastgoed, activiteiten en ontwikkelingen.....	31
5.2.3	Financiële gevolgen van leegstand	31
5.2.4	Maatregelen tegen leegstand.....	32
5.2.5	Externe en interne ontwikkelingen.....	33
5.3	GEMEENTEN IN DRENTHE EN NEDERLAND	33
5.3.1	Gemeenten in de provincie Drenthe.....	33
5.3.2	Gemeenten in de rest van Nederland	34
5.3.3	Interviews met vastgoedsspecialisten.....	35
6	CONCLUSIE.....	36
7	AANBEVELINGEN	38
8	REFLECTIE	40
9	LITERATUURLIJST	41
	BIJLAGE 1: ORGANISATIE	42
	BIJLAGE 2: LEEGSTANDSBEGRIPPEN	44
	BIJLAGE 3: INTERVIEWS EN ANDERE GESPREKSVERSLAGEN.....	45
	BIJLAGE 4: ENQUÊTE	63
	BIJLAGE 5: GEBIEDSINDELING EMMEN	66
	BIJLAGE 6: VASTGOEDPORTEFEUILLE GEMEENTE EMMEN.....	67
	BIJLAGE 7: PROCEDURE 'BUITEN GEBRUIK GESTELDE ACTIVA'	74
	BIJLAGE 8: LEIDRAAD LEEGSTANDSBEHEER	85

1 INLEIDING

In dit hoofdstuk wordt een nadere toelichting gegeven over de organisatie en het specifieke werkgebied. Het onderwerp, waarom hiervoor gekozen is (aanleiding) en de raakvlakken met de opleiding worden nader onder de aandacht gebracht.

1.1 Organisatie en werkgebied

Informatie over de Gemeente Emmen:

“De gemeente Emmen bestaat uit de stedelijke kern Emmen en verschillende omringende dorpen, ieder met hun eigen karakter. Bij elkaar wonen er in de gemeente ruim 109.000 mensen en beslaat de gemeente 35.000 ha grond, waarmee Emmen een van de grotere gemeenten van Nederland is. Wat Emmen onderscheidt van andere grote gemeenten, is dat de gemeente een veelzijdig karakter heeft: naast de voorzieningen van de stedelijke kern, biedt de gemeente Emmen namelijk ook de rust en ruimte van de verschillende dorpen op het platteland.” Voor de gemeente Emmen als organisatie is in bijlage 1 een organogram weergegeven, inclusief een toelichting van het team en de afdeling.

Team Vastgoed en Grondzaken (ROI-VG)

Het team Vastgoed en Grondzaken (VG) is gepositioneerd binnen de afdeling Ruimtelijke Ontwikkeling en Infrastructuur (ROI). Het team functioneert sinds 1-1-2012 (doorontwikkeling gemeentelijke organisatie) in de huidige samenstelling en is werkzaam in 3 werkvelden: Vastgoedbeheer, Grondzaken en Planeconomie. Voor de doorontwikkeling waren deze 3 werkvelden gepositioneerd binnen verschillende diensten. Het werkveld van de onderzoeker ligt bij het vastgoedbeheer.

Vastgoedbeheer

Binnen de gemeente Emmen is ‘vastgoedbeheer’ o.a. belast met de voorbereiding, begeleiding en uitvoering van nieuwbouw, verbouw, renovatie, onderhoud, beheer en sloop van panden op bouwkundig en installatietechnisch gebied. Het gaat hierbij om gebouwen in gemeentelijke eigendom, al dan niet via huurconstructies, en het beschikbaar stellen van deze gebouwen aan gebruikers. De (interne) klanten zijn afd. Onderwijs, Sport, Welzijn, Facilitair en de Brandweer.

Missie, Visie en Strategische doelen

De Missie, Visie en strategische doelen van het team VG zijn:

Visie:

Het professioneel, efficiënt en tegen zo laag mogelijke exploitatiekosten ontplooiën van activiteiten voor het gemeentelijk vastgoed waar onderhoudsverplichtingen gelden, teneinde de dienstverlening aan de burger in een goede (werk)omgeving te doen plaats vinden. Wij willen totaalaanbieder zijn van diensten op het gebied van vastgoedbeheer voor zowel de interne klanten als voor andere gemeenten.

Missie:

Voor de uitoefening van de maatschappelijke dienstverlening en taken van de gemeente voor haar burgers dient de gemeente te beschikken over vastgoed waar de maatschappelijke functies optimaal uitgevoerd kunnen worden.

Doelen en doelstellingen:

De missie geeft input voor de doelen en doelstellingen van de organisatie op de lange en middellange termijn. Team VG werkt met een jaarplan waarin specifiek staat omschreven welke doelen er in dat jaar bereikt moet gaan worden. Deze acties hangen nauw samen met de missie

en visie van het team. Eén van de doelstellingen in dit jaarplan zijn om de effecten (gevolgen) van leegstand van maatschappelijk vastgoed voor ons team te bepalen.

1.2 Aanleiding

In 2013 heeft het college de notitie vastgoedbeheer gemeente Emmen vastgesteld. Onderdeel hiervan is concentratie van het gemeentelijk vastgoed. Hiervoor is na een project start-up een projectgroep en een stuurgroep gestart met de voorbereiding van de concentratie van het vastgoedbeheer. Vanaf 01-01-2016 zal het vastgoed definitief worden geconcentreerd en geïmplementeerd bij het team Vastgoed en Grondzaken van de afdeling Ruimtelijke Ontwikkeling en Infrastructuur.

Een onderdeel van de notitie vastgoed is het onderwerp **“leegstand van maatschappelijk vastgoed”**. Het probleem doet zich landelijk voor en is erg actueel en biedt voldoende mogelijkheden om het specifiek voor de gemeente Emmen (als eigenaar van divers maatschappelijk vastgoed) te onderzoeken.

Omdat het probleem “leegstand van maatschappelijk vastgoed” niet alleen raakvlakken heeft met vastgoed maar ook met beleid is er aansluiting gezocht met de afdeling Beleid. Hier wordt gewerkt aan het accommodatiebeleid. (*“Kadernota Huisvesting Maatschappelijke Activiteiten Emmen”*). Een ideale mogelijkheid om het onderzoek goed uit te kunnen voeren is door onderdeel uit te maken van de projectgroep accommodatiebeleid. Het doel van deze nota is: *‘waarborgen dat passende noodzakelijke huisvesting beschikbaar is voor maatschappelijke activiteiten die invulling geven aan gemeentelijk beleid en zorgen dat deze huisvesting zowel doelmatig als efficiënt de gemeentelijke doelen dient’*. (bron: *“Accommodatiebeleid Revisited”, 2013*). Dit doel sluit naadloos aan op de visie en missie die het team ROI-VG heeft vastgesteld.

In deze kadernota is de gemeente Emmen verdeeld in 16 deelgebieden. Per gebied moet er een gebiedsplan (huisvestingsplan) worden opgeleverd met hierin omschreven een visie (en behoeften) van o.a. bewoners, maatschappelijke organisaties i.r.t. de maatschappelijke activiteiten en benodigde huisvesting. Door mee te lopen in het project accommodatiebeleid en één van de gebiedsplannen uit te werken kan het onderzoek (het probleem leegstand) toegespitst worden op dit specifieke gebied. Dit vanuit de rol van de gemeente als vastgoedeigenaar.

In overleg met de projectgroep accommodatiebeleid wordt dit onderzoek uitgevoerd in het gebied (de wijk) Emmerhout. Dit is een woonwijk (jaren 70) van Emmen en biedt o.a. vanwege historie en actuele ontwikkelingen voldoende perspectief voor het onderzoek.

Leegstand is een actueel onderwerp, het probleem leegstand heeft binnen de gemeente Emmen vooral de aandacht als het gaat om winkels en bedrijfspanden (hier is zelfs een leegstandsregisseur voor aangesteld). Maar met name voor het maatschappelijk vastgoed zijn er voldoende mogelijkheden om voor de gemeente Emmen een passend onderzoek uit te voeren. Een onderzoek dat moet leiden tot een advies om dit probleem te gaan aanpakken.

1.3 Leegstand

Gebouwen (vastgoed) die geheel of gedeeltelijk leeg staan. Door minder vraag dan het aanbod is er geen (of niet volledige) bezetting in een gebouw. Er wordt onderscheid gemaakt tussen frictie- en structurele leegstand. Frictieleegstand wordt gevormd door vastgoed dat tijdelijk leegstaat als gevolg van verhuizing, verkoop of verbouwing. En structureel is leegstand van 3 maanden of langer.

1.4 Onderzoek en opleiding

Het onderzoek wat uitgevoerd wordt is gebaseerd op leegstand van maatschappelijk vastgoed. In een specifiek gebied (Emmerhout) wordt het probleem leegstand van maatschappelijk vastgoed onderzocht. Van hieruit richt het onderzoek zich op de organisatie (de gemeente Emmen). Hoe wordt er vanuit bedrijfskundig oogpunt omgegaan met de problematiek leegstand. Het probleem leegstand doet zich landelijk voor, daarom wordt er ook onderzoek gedaan bij andere gemeenten. Dit onderzoek heeft raakvlakken met de volgende componenten / modules: management en organisatie, communicatie in organisaties, projectmanagement, organisatieverandering, management van bedrijfsprocessen, bedrijfskundig management en effectief communiceren en beïnvloeden.

- Management en Organisatie: Om meer informatie over het probleem leegstand te achterhalen wordt een SWOT-analyse uitgevoerd.
- Communicatie in Organisaties: Dit loopt als een 'rode draad' door het onderzoek. Om informatie te achterhalen vanuit het gebied, de organisatie en externen moeten diverse communicatietechnieken toegepast worden.
- Projectmanagement: Het onderzoek vindt plaats vanuit een projectomgeving ('projectgroep accommodatiebeleid'). Het gebiedsplan zal aan de hand van projectmatig werken worden uitgevoerd.
- Management van Bedrijfsprocessen: Onderzoek naar processen t.a.v. het probleem binnen de organisatie.
- Verandering in organisatie: Het accommodatiebeleid gaat uit van 'een andere overheid en meer van de samenleving' dit vergt een nieuwe aanpak (werk-/ en denkwijze) van de organisatie.
- Financieel: Er zal uitgezocht moeten worden wat de financiële consequenties zijn van het probleem leegstand voor de organisatie.

1.5 Scope

De scope van het onderzoek is dat het probleem leegstand, specifiek in een stukje (gebied) van de gemeente Emmen wordt onderzocht. Vanuit hieruit wordt er naar de organisatie als vastgoedeigenaar gekeken. Daarnaast richt het onderzoek zich voornamelijk op het maatschappelijk vastgoed waar de gemeente Emmen eigenaar van is. Er wordt niet gekeken naar bijv. winkels, bedrijfspanden, woningen etc..

2 PROBLEEMDEFINITIE

De probleemdefinitie van het onderzoek is de combinatie van de doelstelling en de centrale onderzoeksvraag. Eerst zal het probleem nader worden toegelicht aan de hand van de probleemanalyse.

2.1 Probleemanalyse

Gemeenten hebben te weinig aandacht voor de snel oplopende leegstand van maatschappelijk vastgoed. Die is straks zeker zo groot als de leegstand van kantoren en winkels bij elkaar. Tot 2030 komt naar verwachting zo'n 20 miljoen vierkante meter vastgoed vrij dat geen maatschappelijke functie meer heeft. Dit heeft grote financiële consequenties en kan een negatief effect hebben op het woon-/ en werkklimaat (leefbaarheid) in dorpen en steden. Daarnaast belemmert het nieuwe investeringen in bijv. frisse scholen en IC's. (bron. www.binnenlandsbestuur.nl ; benadering 02-12-2014).

Gemeenten hebben te weinig aandacht voor de snel oplopende leegstand van maatschappelijk vastgoed.

Er is nog geen standaard oplossing voor het probleem, omdat het een relatief nieuw probleem is en de gemeenten zoekende zijn over wat hiervoor de beste oplossing is. Het is van de laatste jaren en door huidige ontwikkelingen dat vastgoed leeg komt te staan (minder vraag). Daarnaast is het probleem landelijk ook heel divers, in krimpgebieden zal het erger zijn dan in de Randstad waar de bevolking blijft groeien. Binnen de gemeente Emmen zal dit ook weer per gebied verschillen, alleen is hier nog geen actueel beeld van. Leegstand is een complexe opgave, waarbij er geen eenvoudige oplossingen zijn. Het is jarenlang geaccepteerd, maar nu is er de roep om kosten te besparen op gemeentelijk vastgoed enorm groot geworden en moet er actie worden ondernomen.

Binnen de gemeentelijke organisatie van Emmen doet het probleem zich met name voor bij de afdelingen die zich bezig houden met vastgoed (beheer en vastgoedexploitatie), beleidsvorming (realiseren maatschappelijke doelstellingen) en verantwoordelijk zijn voor de financiële begroting binnen de gemeente. Maar ook de afdelingen die moeten zorgen voor maatschappelijke activiteiten (Onderwijs, Sport en Cultuur) hebben last van het probleem. Bijvoorbeeld scholen krijgen minder leerlingen waardoor er ruimten leeg komen te staan en er minder geld gegenereerd kan worden.

Recente ontwikkelingen (voor nu en de toekomst) die mogelijk een oorzaak zijn voor het probleem zijn o.a.: (Bron: *Maatschappelijk vastgoed in de etalage, 2014*):

Waarom is er nu al teveel?

- Sectorale traditie: In het verleden is voor elk instituut een afzonderlijk gebouw gerealiseerd. Het delen van ruimte was niet aan de orde, nu wel!
- Op de groei: Er is steeds uitgegaan dat de vraag naar vastgoed alleen maar zou groeien. Overmaat was gewenst om te voorkomen dat gebouwen snel te klein zouden worden. Maar de groei is er wel uit.
- Budget- en subsidie gedreven: Veel gebouwen in onderwijs en zorg zijn gerealiseerd op basis van gestandaardiseerde vierkante meters met bijhorend budget. Ook waren er soms subsidies beschikbaar. Soms waren middelen niet nodig. Maar zo'n budget onbenut laten, gebeurde niet; zonde van het geld.

Waarom is er straks teveel?

- Krimp: In sommige regio's worden we geconfronteerd met bevolkingsafname. Minder bevolking, minder activiteiten en dus minder ruimtebehoefte.
- Ontgroening: Bepaalde voorzieningen worden voornamelijk door kinderen gebruikt. Daar hebben we er minder van nodig. Dit geldt onder meer voor onderwijs, gymzalen en teamsportvoorzieningen.

- Minder overheid, meer markt: Dit principe heeft tot gevolg dat er minder werk is voor overheid en maatschappelijke instellingen. Dit zal effect hebben op de gewenste omvang van het maatschappelijk vastgoed.
- Robotisering: Sommige goeroes pleiten voor de 15-urige werkweek omdat de robots ons werk zullen overnemen. Anderen zien dat anders. Maar het werk door mensen in bedrijven en instellingen zal waarschijnlijk sterk afnemen.
- We doen steeds meer thuis: Dat komt door het groeiende leger van ZZP'ers, maar ook door werknemers die één of meer dagen per week thuis werken. Die ontwikkeling geldt niet alleen voor werk, maar ook voor onderwijs, winkelen, zorg en zelfs detentie.
- Het werk kan op een kleiner oppervlak: Met behulp van ICT kunnen we activiteiten op een kleiner oppervlak organiseren. We kunnen toe met minder werkplekken, papieren archieven verdwijnen, opslagruimte wordt geoptimaliseerd, enz..
- Bereidheid om te delen: Met bijv. Airbnb en talloze andere marktinitiatieven worden de middelen steeds beter gebruikt. Dat geldt voor gereedschap, auto's en ook voor ruimte.

2.2 Doelstelling

De doelstelling geeft richting aan het onderzoek, wat er met het onderzoek bereikt moet gaan worden. De doelstelling voor het onderzoek kan als volgt worden geformuleerd:

Een onderzoek naar het probleem leegstand van maatschappelijk vastgoed tot 2020 in de gemeente Emmen, met een focus op het gebied Emmerhout. Het uiteindelijke doel van het onderzoek is een passend advies op te leveren voor de aanpak (strategie) van het probleem leegstand van maatschappelijk vastgoed voor de gehele gemeente Emmen. Het specifieke probleem wordt onderzocht in het gebied Emmerhout. Van hieruit wordt gekeken naar het functioneren (de rol) van de gemeente Emmen als organisatie. Het advies wordt afgestemd met de teamleider (ROI-VG), waarna het nog voor 01-01-2016 wordt besproken met de verantwoordelijk wethouder.

2.3 Centrale onderzoeksvraag

De centrale onderzoeksvraag geeft aan waar het onderzoek inhoudelijk over gaat en is vragend gesteld. Dit geeft aan wat er precies wordt onderzocht om de doelstelling te kunnen bereiken.

Wat is de beste aanpak (strategie) van de problematiek leegstand van maatschappelijk vastgoed voor de gemeente Emmen als vastgoedeigenaar?

2.4 Deelvragen

Om de centrale onderzoeksvraag te beantwoorden wordt deze uiteen gezet in een aantal deelvragen. Beantwoording daarvan zal meer inzicht geven in de gehanteerde terminologie en de beantwoording van centrale onderzoeksvraag. De genoemde deelvragen zullen in diverse hoofdstukken worden beantwoord.

De deelvragen zijn in tweeën gesplitst. Een gedeelte heeft betrekking op de organisatie (gemeente Emmen) en een gedeelte heeft specifiek betrekking op het gebied Emmerhout. Deelvragen die in de scriptie behandeld en uitgewerkt worden zijn:

Deelvragen t.a.v. het gebied Emmerhout

- Wat is het maatschappelijk vastgoed in dit gebied?
- Is er leegstand in het aanwezige vastgoed?
- Zijn er ontwikkelingen in het gebied?
- Wat zijn de maatschappelijke activiteiten die plaats vinden in het vastgoed?
- Welke initiatieven worden genomen (door eigenaren en burgers) om leegstand tegen te gaan?
- Wat zijn de geldstromen (subsidies) t.a.v. dit vastgoed?

Deelvragen t.a.v. de organisatie, de gemeente Emmen

- Wat is het maatschappelijk vastgoed voor de gemeente Emmen?
- Is er een actueel beeld van al het maatschappelijk vastgoed waar de gemeente eigenaar van is (vastgoedportefeuille)?
- Is er een strategie vastgelegd voor het maatschappelijk vastgoed?
- Welke kaders zijn reeds geformuleerd (beleid e.d.)?
- Wat is de verantwoordelijkheid (rol) van een gemeente als het gaat om vastgoed, activiteiten en ontwikkelingen?
- Wat zijn de financiële gevolgen van vastgoed dat leegstaat?
- Wat wordt er gedaan om leegstand tegen te gaan (wat is er wel/niet geregeld)?
- Wat zijn de relevante externe en interne ontwikkelingen?
- Hoe gaan vergelijkbare gemeenten als Emmen om met het probleem leegstand?

2.5 Leeswijzer

In de inleiding is kennis gemaakt met de organisatie, het werkgebied en het onderwerp (probleem) waar onderzoek naar gedaan wordt. Voor het daadwerkelijke praktische onderzoek kan beginnen is er onderzocht wat er allemaal al is geschreven over het onderwerp (literatuuronderzoek en theoretisch kader, H-3). Hoe verhoudt zich de theorie tot de daadwerkelijke praktijk? Van hieruit kan bepaald worden welke onderzoeksmethoden worden gehanteerd (onderzoeksontwerp, H-4). Het onderzoek levert resultaten op en wordt beschreven (geanalyseerd) in hoofdstuk 5. De conclusies vanuit de analyses en de aanbevelingen komen aan de orde in hoofdstuk 6 en 7. Het laatste hoofdstuk, de reflectie van het onderzoek op het gehele afstudeertraject.

3 LITERATUURONDERZOEK EN THEORETISCH KADER

In dit hoofdstuk het literatuuronderzoek dat is verricht. Met als doel de begrippen vanuit de probleemdefinitie inhoud te geven en op basis hiervan een keuze te maken voor de instrumenten (vragenlijsten, meetinstrumenten etc.) die ingezet worden tijdens het praktijkgericht onderzoek. Uiteindelijk zal het literatuuronderzoek uitmonden in conceptueel model en de te verwachten resultaten van het onderzoek.

Voor het literatuuronderzoek en theoretisch kader zal een uitgebreid onderzoek plaatsvinden naar het maatschappelijk vastgoed en het probleem leegstand. Hierbij wordt specifiek gekeken naar de gemeenten als grootste financiële probleemeigenaar. Hoe is het maatschappelijk vastgoed geregeld (beleid) bij de gemeentelijke organisatie.

3.1 Maatschappelijk vastgoed

Maatschappelijk vastgoed is een verzamelnaam voor gebouwen met een functie op het gebied van onderwijs, sport, cultuur, welzijn, maatschappelijke opvang en/of (medische) zorg. Voorbeelden van maatschappelijk vastgoed zijn onder meer:

Scholen (brede);	Buurt-/ en dorpshuizen;
Opvangcentra (kinder)	Sportaccommodaties;
Kerken;	Culturele centra;
Bibliotheken;	Theaters;

Bron: Maatschappelijk vastgoed in de etalage (2014)

Maatschappelijk vastgoed is een jong begrip dat opgekomen is met een toenemende belangstelling voor een beter gebruik van accommodaties. Het is ingegeven door streven naar intensief ruimtegebruik en meer kruisbestuiving in de dienstverlening aan burgers. Nieuwe maatschappelijke voorzieningen in buurten en wijken worden nauwelijks meer solitair gerealiseerd. Er is bijna altijd sprake van een combinatie van functies.

Over maatschappelijk vastgoed zijn meerdere definities in omloop. Voor de een betekent maatschappelijk vastgoed een gebouw met een publieke functie, gefinancierd met publieke middelen. De ander definieert maatschappelijk vastgoed als bedrijfsonroerend goed met meerwaarde voor de samenleving.

In principe is maatschappelijk vastgoed een gebouw:

- waarin maatschappelijke diensten of activiteiten aan burgers worden verleend of door burgers zelf worden gecreëerd;
- waarvan de exploitatie (gedeeltelijk) door publieke middelen mogelijk wordt gemaakt;
- waarin vraag (burgers) en aanbod (instellingen) fysiek bij elkaar komen;
- waar iedereen (voor wie het bedoeld is) toegang heeft.

Gelet op het publieke karakter en het gecombineerde gebruik van gebouwen speelt bij maatschappelijk vastgoed de dagelijkse exploitatie een rol die veel groter is dan in de rest van het bedrijfsonroerend goed.

(Bron: www.vng.nl)

Maatschappelijk vastgoed heeft als specifieke karakteristiek dat het betrekking heeft op

- a) een gebouwgerelateerde gemeenschappelijke sociale activiteit en
- b) het voorzien van die behoefte van belanghebbenden vanuit een erkend maatschappelijk belang. (Veuger, 2014, p 67)

Voor veel maatschappelijk vastgoed geldt dat de gemeente een belangrijke rol vervult, bijv. als eigenaar of als subsidieverstrekker. Het onderzoek richt zich dan ook op de gemeente als eigenaar van maatschappelijk vastgoed (werkveld onderzoeker).

3.1.1 Geschiedenis:

Het begrip maatschappelijk vastgoed is voor het eerst gebruikt bij de oprichting van de Kopgroep Maatschappelijk Vastgoed in 2003. Per 1 januari 2011 heeft de Kopgroep zich aangesloten bij het platform Bouwstenen voor Sociaal. Sindsdien wordt het begrip maatschappelijk vastgoed steeds vaker gebruikt en wordt ook het belang van een professionele benadering steeds breder erkend. Verschillende gemeenten hebben hun maatschappelijk vastgoed geconcentreerd en in één afdeling ondergebracht.

Het heeft geleid tot de opkomst van maatschappelijk vastgoed als een nieuw werkveld. Zowel gemeenten als woningcorporaties hebben organisatieonderdelen gevormd die specifiek op dit werkveld actief zijn. Ook bij maatschappelijke instellingen wordt het belang van samenwerking gezien. (Bron: www.bouwstenenvoorsociaal.nl)

3.1.2 Feiten en omvang:

De economische waarde van maatschappelijk vastgoed is groot. De investering kost jaarlijks miljarden. Bij de ontwikkeling, het beheer en de exploitatie van maatschappelijk vastgoed zijn circa 10.000 professionals actief.

De Nederlandse gemeenten hebben het meeste maatschappelijke vastgoed in bezit. De feiten liegen er niet om: Nederland kent net zoveel maatschappelijk vastgoed, als de totale hoeveelheid kantoor- winkelvoorraad tezamen. Al dit vastgoed vertegenwoordigt een waarde van ca. € 150 miljard en kost jaarlijks zo'n 14 miljard (dat is bijna € 2.000,- per huishouden). Van de totale 85 miljoen m² maatschappelijk vastgoed is ongeveer een derde eigendom van overheden. Ongeveer 70% hiervan heeft een onderwijs- of een zorgfunctie. De totale WOZ waarde van dat gemeentelijk vastgoed is ongeveer € 35 miljard. (Bron: www.bouwstenenvoorsociaal.nl)

Van de totale 85 miljoen m² maatschappelijk vastgoed is ongeveer een derde eigendom van overheden.

3.2 Gemeenten en maatschappelijk vastgoed

Gemeenten spelen een belangrijke rol bij maatschappelijk vastgoed dat er in Nederland is. Wat hebben gemeenten met maatschappelijk vastgoed en waarom?

3.2.1 De toegevoegde waarde van maatschappelijk vastgoed

Eén van de gemeentelijke taken is het zorgen voor een leefbare omgeving. Een leefbare omgeving bezit maatschappelijke voorzieningen waar de burger gebruik van kan maken. De hoge kapitaallasten van vastgoed mogen dan een grote druk op de gemeentekas uitoefenen, toch heeft maatschappelijk vastgoed een toegevoegde waarde voor gemeenten. Gemeenten gebruiken het maatschappelijk vastgoed in hun portefeuille ter ondersteuning van maatschappelijke en kwetsbare organisaties zoals buurtwerk en opvang. Een gemeente kan met maatschappelijk vastgoed sturing uitoefenen op de kwaliteit van de ruimtelijke omgeving. (Schreurs en Veuger, 2011, p 41-42)

3.2.2 Het spanningsveld van maatschappelijk vastgoed

Door het diverse aanbod van maatschappelijk vastgoed is er nog weinig over deze markt bekend. In tegenstelling tot de woning, kantoren of winkelmarkt kent het maatschappelijk vastgoed nog geen trends of doorontwikkelde benchmarks. Maatschappelijk vastgoed kent andere belangen dan de particuliere of de commerciële markt. In het maatschappelijke vastgoed staan maatschappelijke belangen, de wensen van de burger en de financiële belangen, de beschikbare financiële middelen van de gemeente, lijnrecht tegenover elkaar. In figuur 3.1 is te zien dat de gemeente een derde belanghebbende is, die het maatschappelijk belang van de burgers tegen het financieel belang van de gemeente moet afwegen.



Figuur 3.1 'spanningsveld maatschappelijk vastgoed'

- *De gemeente*, beoordeelt de maatschappelijke waarde van een functie en het daarbij behorende vastgoed voor burgers.
- *De gebruiker*, beoordeelt de functionaliteit van het vastgoed voor zijn voorziening.
- *De financiën*, van het maatschappelijke vastgoed zijn van invloed op het wel of niet kunnen bestaan van een maatschappelijke voorziening.

Gemeenten ontvangen een groot deel van hun inkomen van de rijksoverheid. Maatschappelijke voorzieningen zijn van twee kanten afhankelijk van de uitgaven van de rijksoverheid. Enerzijds zijn zij afhankelijk van subsidieverlening, anderzijds zijn zij afhankelijk van het aanbod van vastgoed voor de gemeente. De hedendaagse landelijke bezuinigingen zijn van invloed op zowel de investeringen in maatschappelijk vastgoed als op de gebruiker van het maatschappelijk vastgoed. (Schreurs en Veuger, 2011, p 38-40)

3.2.3 Organisatieverandering

Maatschappelijk vastgoed kan ook dienen als sturingsmiddel bij veranderingen, maatschappelijk vastgoed kan een organisatie bijeen brengen, het imago van de organisatie verbeteren en personeel aantrekken door dit aantrekkelijke imago. Maatschappelijk vastgoed biedt de mogelijkheid om in te spelen op veranderingen in de organisatiestructuur. (Cozijnsen, 2012)

De veranderingen in de omgeving of in de organisatie van een bedrijf zijn van invloed op de vastgoedportefeuille van een bedrijf. Voor gemeenten geldt dat een verandering in de vraag naar voorzieningen van invloed is op de vraag naar het soort maatschappelijk vastgoed. De burgers vragen tegenwoordig om heel andere maatschappelijke voorzieningen dan veertig jaar geleden. Veertig jaar geleden vormden buurthuizen een belangrijke voorziening in wijken. Tegenwoordig hebben veel mensen voorzieningen thuis en vervullen buurthuizen een andere rol in de wijk. Meer dan eens blijken buurthuizen overbodig. Hierdoor hebben veel gemeenten vastgoed in de portefeuille wat geen functie meer heeft, met als gevolg leegstand. **De veranderingen in de voorzieningenbehoefte, de behoefte van burgers, zijn van invloed op de bezetting van de vastgoedportefeuille van de gemeente.** (Schreurs en Veuger, 2011, p 41-43)

3.2.4 Ontwikkelingen

Binnen de gemeenten is een ontwikkeling gaande waarbij behoefte is aan een overzicht van het maatschappelijk vastgoedbezit van de gemeente. De regisserende rol van gemeenten, de veranderingen in de voorzieningenbehoefte, de versnippering van vastgoed en de toenemende druk van verantwoording van prestaties van vastgoed, brengt veel gemeenten tot de conclusie om hun vastgoedafdeling te professionaliseren. Steeds meer gemeenten kiezen voor een gecentraliseerde vastgoedafdeling waar een overzicht is van al het maatschappelijk vastgoedbezit van de gemeente. (Schreurs en Veuger, 2011, p 38-40)

3.3 Vastgoedbeleid

Steeds meer gemeenten kiezen ervoor om het vastgoed te concentreren en te concentreren bij één afdeling. Dit om een eenduidig beeld en overzicht te krijgen van het vastgoed. Dit heeft

consequenties voor de organisatie.

3.3.1 Risico's én kansen

Doordat veel gemeenten de vastgoedadministratie niet op orde hebben, ontbreekt het ook aan inzicht in welke kosten gemoeid zijn met het gemeentelijke vastgoed. Aangezien het vastgoed met belastinggeld wordt gefinancierd, is dit in tijden van bezuinigingen en economische crisis opmerkelijk te noemen. De consequentie van het ontbreken van kennis over de vastgoedportefeuille is, dat het onmogelijk is om te sturen op vastgoed. Niet weten waar je staat, brengt per definitie risico's met zich mee. Maar kansen zijn er ook. Zo laten diverse onderzoeken zien dat sturen op efficiënt gebruik de Nederlandse gemeenten tezamen zomaar tientallen, zo niet honderden miljoenen euro's kan opleveren. Er zijn genoeg voorbeelden van vastgoedportefeuilles die onder- dan wel overgewaardeerd in de boeken staan. (Bron: www.vng.nl)

De consequentie van het ontbreken van kennis over de vastgoedportefeuille is, dat het onmogelijk is om te sturen op vastgoed.

3.3.2 Integrale benadering noodzakelijk

Leegstand en inefficiënt gebruik van maatschappelijk vastgoed is ook een maatschappelijk probleem, waarmee een gemeente onvermijdelijk te maken krijgt. Een inhaalslag is bij heel veel gemeenten nodig. Als niet bekend is waar een gemeente staat, kan ook niet bepaald worden of maatschappelijk vastgoed in de gemeente een kans of bedreiging is. In verband met een krasser wordende gemeentelijke financiële huishouding, is het meer dan ooit gewenst te weten of vastgoed inefficiënt gebruikt wordt. (Bron: www.vng.nl)

Hiervoor is een integrale benadering noodzakelijk. Maatschappelijk vastgoed laat zich niet met half beleid en kortetermijnoplossingen aangrijpen. Het is nodig om maatschappelijk vastgoed als integraal (ondersteunend) onderdeel van de gemeentelijke organisatie te maken, net zoals een afdeling ICT of personeelszaken dat is. Het is van belang om eerst in beeld te brengen hoeveel vastgoed de gemeente in bezit heeft en wat de concrete cijfers en feiten ervan zijn. Aan de hand daarvan kunnen kaders gesteld worden, in de vorm van vastgoedbeleid en –strategie en deze te borgen in de structuur van de ambtelijke en bestuurlijke organisatie. En daarna is het belangrijk te controleren of de doelstellingen behaald worden.

Voor de gemeenten zijn er voldoende redenen om met het vastgoed aan de slag te gaan: financieel-economisch, sociaal-maatschappelijk en politiek. Professioneel vastgoedbeleid gaat gemeenten meer mogelijkheden bieden en in elk geval beheersing van risico's. Hierbij moet wel opgemerkt worden dat het een traject wat veel tijd kost, Het zal een traject zijn van stap voor stap, maar steeds wel een stap dichterbij de gestelde doelen!

3.3.3 Leegstand als onderdeel van het beleid

Leegstand is een complexe opgave, waarbij er geen eenvoudige oplossingen zijn. Toch kunnen gemeenten binnen de eigen portefeuille maatregelen nemen. Dat begint met het blootleggen van de 'verborgen leegstand'. Want feitelijk is leegstand altijd aanwezig geweest in de vorm van uren dat sporthallen (overdag) en scholen ('s avonds) niet gebruikt worden. Jarenlang was dit acceptabel, tot de roep om kosten te besparen op gemeentelijk vastgoed zo groot is geworden als het nu is. Essentieel is het besef dat verschillende financiële maatregelen elkaar kunnen tegenwerken. Leegstand als solitair onderwerp benaderen – met een aparte 'leegstandsnota' tot gevolg – heeft dan ook weinig zin. Leegstand is weliswaar afhankelijk van externe omstandigheden, **maar het is tevens een afgeleide van het gemeentelijke vastgoedbeleid** in samenhang met de (subsidie)afspraken met maatschappelijke partners en verenigingen. (Bron: www.twynstragudde.nl)

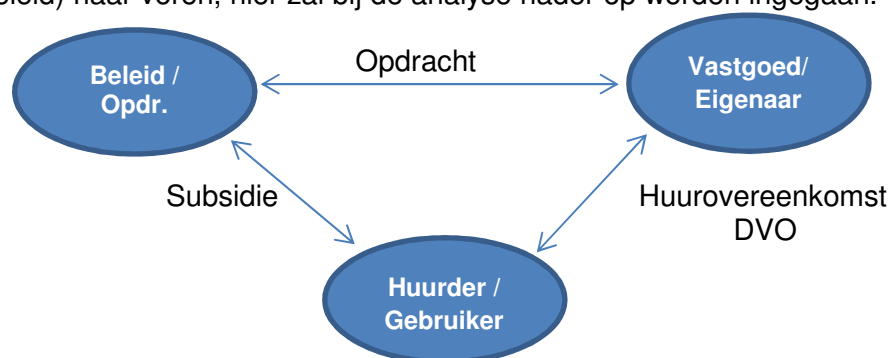
3.3.4 Beleid - Gemeente Emmen

(Notitie Vastgoedbeheer - 2013 en Kadernota 'Maatschappelijke Activiteiten - 2013')

Voor de gemeente is ook gekozen om het vastgoed integraal (binnen) één afdeling te benaderen. Hiervoor is in 2013 de 'notitie vastgoedbeheer' vastgesteld. Hierin staat aangegeven dat er toe

gewerkt moet worden naar een scheiding van verantwoordelijkheden bij vastgoedbeheer. Dit om transparante en zakelijke verhoudingen te creëren. In onderstaande figuur 3.2 zijn de 3 te onderscheiden rollen in een 'driehoeksverhouding' aangegeven. Vanaf 01-01-2016 zal het vastgoed daadwerkelijk worden geconcentreerd bij één afdeling.

In de notitie wordt gesteld dat het hebben van vastgoed in beginsel geen kerntaak van de gemeente is, maar ondersteunend aan de realisatie van maatschappelijke en ruimtelijke doelen die zijn vastgelegd in gemeentelijk beleid (bijv. sportbeleid). Vastgoed is een kapitaalgoed en is onderdeel van de activa. Naast een vastgoedbeleid is een kadernota accommodatiebeleid vastgesteld t.a.v. 'huisvesting van maatschappelijke activiteiten'. Deze gaat dieper in op de ontwikkelingen binnen de beleidsvelden. Het probleem leegstand vloeit voort uit vastgoed en de activiteiten die hierin plaats vinden. In beide beleidsstukken komt leegstand (als onderdeel van het beleid) naar voren, hier zal bij de analyse nader op worden ingegaan.



Figuur 3.2 – “Driehoeksverhouding”

Het hebben van vastgoed is geen doel op zich, maar moet ondersteunend zijn aan de beleidsdoelen van de gemeente. Beleid wordt politiek gestuurd. Vastgoed is een kapitaalgoed en is onderdeel van de activa. Er zijn 3 belangen te onderscheiden:

1. Beleidsbelang: de beleidsdoelen die de gemeente met het gemeentelijk vastgoed wil bereiken. Het beleidsbelang ligt bij de beleidsafdelingen en betreft de mate van ondersteuning van maatschappelijke activiteiten (de functietoets);
2. Eigenaarsbelang: het gemeentelijk vastgoed wordt duurzaam, efficiënt en effectief beheerd en ingezet. Het eigenaarsbelang ligt bij centrale team vastgoed (eigenaarsrol, de markttoets, integraal beheer en onderhoud, bundeling deskundigheid, verhuurders-huurders relatie met gebruikers);
3. Gebruikersbelang: het gemeentelijk vastgoed ondersteunt het primaire proces van de gebruiker. Het gebruikersbelang ligt bij de afdeling die het beleid vertaalt en de activiteit exploiteert, heeft een huurdersrelatie met centrale team vastgoed, subsidierelatie voor activiteiten waaronder eventueel vergoeding huisvesting voortvloeiend uit functioneel beleid.

3.4 Financiën

(Bakker en van Houten, 2011) Het op een financieel gezonde manier beheren van het maatschappelijk vastgoed is zowel voor de huurder /gebruiker als voor andere betrokken maatschappelijke ondernemingen belangrijk, omdat hiermee ook op de langere termijn ambities waargemaakt kunnen worden. Tegelijkertijd moet er gerealiseerd worden dat huurders / gebruikers van maatschappelijk vastgoed geen commerciële ondernemingen zijn, maar wel willen professionaliseren, ondernemen en renderen. In bijna alle gevallen zijn corporaties afhankelijk van gemeentelijke huisvestings- en exploitatiesubsidies, vastgestelde normbedragen etc.. Het is dus van belang om het maatschappelijke rendement en meerwaarde inzichtelijk en duidelijk te maken voor samenwerkingspartners.



3.5 Leegstand

Nederland staat niet alleen vol met lege kantoren, er dreigt ook leegstand van maatschappelijk vastgoed. Gemeenten zijn hierbij de grootste financiële probleemeigenaar, maar ze trekken zich ook de maatschappelijke opgave van leegstand aan.

De gemiddelde vastgoedportefeuille van de gemiddelde gemeente heeft inmiddels ook een overmaat. Bezuinigingen hebben gemeenten aangezet tot maatregelen zoals het rekenen van hogere huren en het terugschroeven van subsidies. Huurders zijn zich terecht gaan afvragen of zij de gehuurde oppervlakte wel helemaal nodig hebben of zijn inmiddels uitgeweken naar goedkopere alternatieven. De vraag naar maatschappelijk vastgoed, zeker dat vastgoed dat in bezit is van gemeenten, is daarmee gedaald. Makelpunten zijn de trend om de nog bestaande vraag te begeleiden naar de gemeentelijke portefeuille.

Er ligt een omvangrijke leegstand van maatschappelijk vastgoed in het verschiet. Tussen 2014 en 2030 zal naar verwachting van de huidige voorraad van ongeveer 80 miljoen vierkante meter zeker 20 tot in het slechtste geval 40 miljoen vierkante meter vastgoed zijn maatschappelijke functie verliezen. Een groot deel van dat vrijkomende vastgoed is niet meer aanwendbaar voor andere functies en komt leeg te staan.

Maatschappelijk vastgoed is vastgoed dat direct of indirect door de belastingbetaler wordt gefinancierd. Door veranderingen in het gedrag van mensen en door nieuwe wet- en regelgeving is een groot deel van dit vastgoed in de toekomst niet meer nodig. De dreiging van leegstand is het grootst in het onderwijs (voorraad 34 miljoen vierkante meter, inclusief kinderopvang) en de zorg (30 miljoen vierkante meter). Nu al kampt het onderwijs met een leegstand van ongeveer 20 procent. Zo zijn er bijvoorbeeld minder scholen en sportvelden nodig door de ontgroening en bevolkingsdaling. Een groot deel van de zorg verplaatst zich naar de woning en de woonomgeving. Verzorgingstehuizen verliezen hun functie.

Voorzichtige schatting omvang maatschappelijk vastgoed	Miljoen m ²	
	in 2010	in 2030
Onderwijs en kinderopvang	34	25
Zorg	30	22
Cultuur, sport en ontspanning	9	8
Overig	7	5
Totaal	80	60

Bron: Reisgids Maatschappelijke Voorzieningen (2013)

"De verwachte leegstand is voorzichtig ingeschat, maar toch bijna drie keer zo hoog als de huidige kantorenleegstand. Leegstand, ook verkapte leegstand, kost geld en vormt een bedreiging voor de leefbaarheid. De overheid moet hierbij duidelijke keuzes maken. 'Er zijn nog plannen voor nieuwbouw, maar het is de vraag wat de haalbaarheid daarvan is. **Alles open houden is geen optie meer.**' Voordeel is dat maatschappelijk vastgoed vaak op een prima plek ligt en er relatief veel kansen zijn voor functieverandering. Lokale verschillen zijn enorm. In krimpgebieden vallen de grootste klappen, in de Randstad blijft de bevolking groeien en is de pijn kleiner.

3.5.1 Leegstand in verschillende gedaantes

Er is geen eenduidige definitie van het begrip leegstand. Wel zijn er een aantal benaderingen. Meestal gaat het daarbij om leegstand als probleem. Maar leegstand is ook ruimte, bijvoorbeeld voor nieuwe dynamiek.

Feitelijke leeg, half leeg of niet overeenkomstig functie

In het algemeen wordt onder leegstand feitelijke leegstand op pandniveau verstaan, maar wat is leeg?

- Soms worden panden die onder leegstandsbeheer vallen, niet als leegstaand meegeteld, omdat ze tijdelijk voor iets anders worden gebruikt. Hetzelfde geldt voor panden die half leeg staan.
- Als een pand ter beschikking staat van de scouting en de scouting maakt hier één dag in de week gebruik van (6 dagen leeg) is het geen leegstand. Hetzelfde geldt voor scholen met een lage bezettingsgraad en scholen die verhuren aan bijvoorbeeld kinderopvang.

Er zijn definities waarbij een gebouw als leegstaand wordt beschouwd als meer dan de helft van de totale vloeroppervlakte gedurende ten minste twaalf maanden niet overeenkomstig de functie van het gebouw wordt gebruikt (Wonen-Vlaanderen, 2013).

Volgens de Leegstandswet (VNG, onbekend) is leegstand het niet of niet krachtens een zakelijk of persoonlijk recht in gebruik zijn alsmede een gebruik dat de kennelijke strekking heeft afbreuk te doen aan de werking van deze wet'.

3.5.2 Leegstand vanuit beleggingsperspectief

Vanuit beleggingsperspectief is er leegstand als er geen huur- of gebruikscontract op het pand rust. Met een dergelijk contract is er voor de belegger (of vastgoedafdeling) geen leegstand. Al kan een huurder wel met leegstand te maken hebben en er ook op termijn voor de eigenaar leegstand optreden (geen feitelijke leegstand, wel leegstandsrisico).

3.5.3 Leegstand in een evenwichtige markt

De Vrije (Heijden, 1986) onderscheidt in een evenwichtige markt vermijdbare en niet-vermijdbare leegstand, maar de markt is niet evenwichtig. Als variant kan ook gesproken worden van gewenste (of geaccepteerde) en ongewenste leegstand.

- gewenste leegstand: nodig voor het goed functioneren van de markt o.a. voor verhuisbewegingen (frictieleegstand), stadsvernieuwingsleegstand (strategisch vastgoed in afwachting tot herontwikkeling), leegstand voor groot onderhoud.
- ongewenste leegstand: waaronder verborgen leegstand (onderbezetting), discrepantieleegstand (meer aanbod dan vraag) en speculatieleegstand (wachten op betere tijden). Dergelijke panden kunnen tijdelijk in gebruik zijn.

In het onderwijs wordt ook wel gesproken van normatieve leegstand (of overmaat). Dit is extra ruimte boven de norm(-vergoeding). De ruimte waarvoor door het rijk niet in de exploitatie is voorzien. Dit kan gewenst (aanvullend gefinancierd) of ongewenst zijn (met tekorten op de begroting).

3.5.4 Leegstand als ruimte

Leegstand kan ook als ruimte worden gezien. Ruimte voor nieuwe activiteiten of bestaande activiteiten die nog geen plek hadden.

In bijlage 2 nog meer leegstandsbegrippen.

3.6 Recente onderzoeken

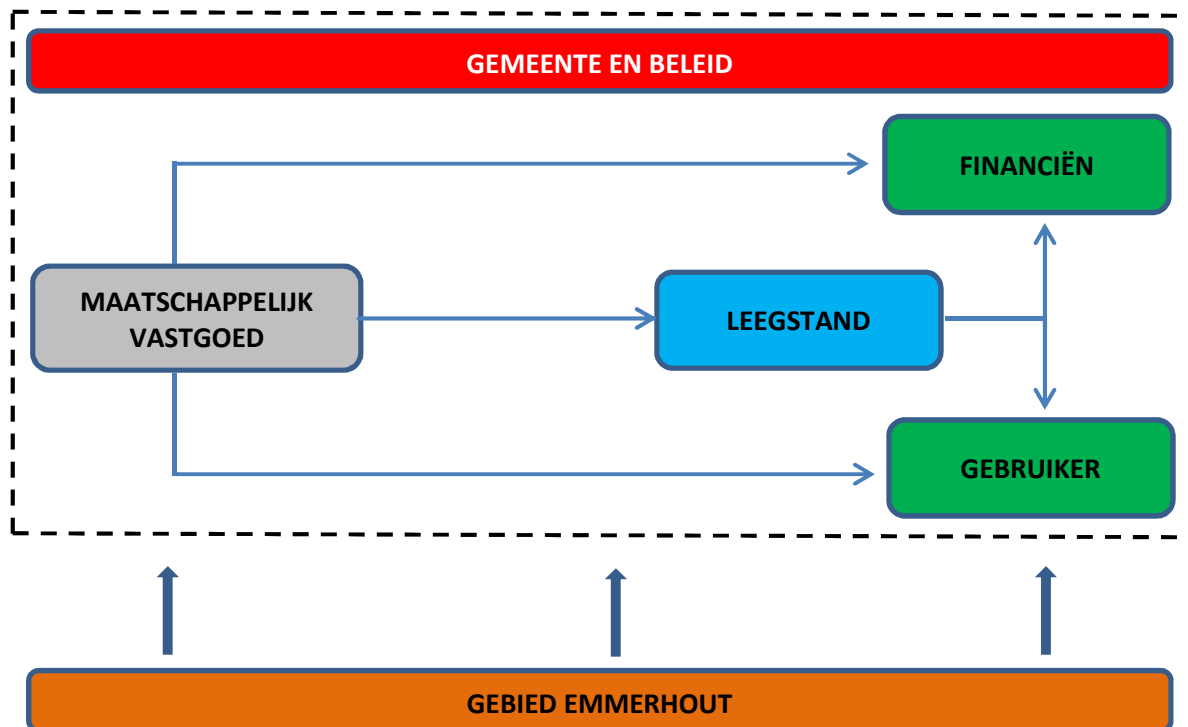
Om vooraf een goed beeld te kunnen schetsen van het probleem leegstand is er ook gekeken naar onderzoeken die al gedaan zijn naar maatschappelijk vastgoed en het probleem leegstand. Dit kan als vergelijkingsmateriaal gebruikt worden voor het onderzoek. Hierbij een opsomming van recente onderzoeksresultaten (grotendeels gebaseerd op onderzoeken van professor de Jonge, TU Delft en Geo Tax).

- 45 procent van de gemeenten heeft een beperkt beeld van de eigen vastgoedportefeuille. Als voorbeeld wordt de gemeente Amsterdam genoemd, die na inventarisatie, 1.300 gebouwen gebouwen meer bezit, dan men aanvankelijk had ingeschat. De helft van de gemeenten weet niet hoeveel huurders of gebruikers gehuisvest zijn in de eigen gemeentelijke panden.
- Twee derde van alle gemeenten heeft geen inzicht of vastgoed bijdraagt aan beleidsdoelstellingen.
- Gemeenten verspillen honderden miljoenen, doordat ze inefficiënt en amateuristisch met hun vastgoed omgaan. Gemeenten kunnen alleen op de exploitatie al 180 miljoen per jaar besparen. Het gaat dan met name om de energiekosten (gas, water en licht) en onderhoudskosten. Uit het rapport blijkt dat commerciële vastgoedbeleggers zo'n twintig procent goedkoper uit zijn dan gemeenten.
- Gemeentelijk vastgoed kan professioneler worden beheerd (35% van alle gemeenten werkten mee en 94% daarvan bevestigde dit).
- Gemeenten zijn zich bewust dat er veel te bezuinigen valt op het vastgoed. Ten aanzien van de inkomsten uit vastgoed, bleek uit het onderzoek dat driekwart van de gemeenten denkt de inkomsten uit vastgoed te kunnen verhogen.
- Gemeenten van klein tot groot, zijn zich bewust dat ze met het gebouwde vastgoed aan de slag moeten. Driekwart van de gemeenten geeft aan, dat men bezig is de organisatie daarop aan te passen.
- Veel gemeentelijke gebouwen staan geheel of gedeeltelijk leeg. Schoolgebouwen staan soms dagdelen leeg en ook buurt- en dorpshuizen hebben een slechte bezetting. Vaak ook omdat de maatschappelijke organisaties die het vastgoed gebruiken geen besef hebben van de feitelijke kosten. Efficiënter gebruik van de gebouwen zou een structurele besparing van 70 miljoen euro per jaar op kunnen leveren.
- Tweederde van de gemeenten heeft centraal inzicht in de exploitatie van haar vastgoedportefeuille. Echter heeft de helft van de gemeenten maar een centrale digitale applicatie voor vastgoedmanagement. Slechts 38% van de gemeenten geeft aan centraal digitaal inzicht te hebben in alle contracten met rechten en plichten die drukken op het gemeentelijk vastgoed.
- Alle grote gemeenten (100.000+) geven aan te worden geconfronteerd met volledige leegstand in de vastgoedportefeuille. Bij middelgrote gemeenten is dit driekwart en bij kleine tweederde. Van de gemeenten met leegstand gaat 80% binnenkort vastgoed afstoten.
- Driekwart van alle gemeenten wil het vastgoed binnen de eigen organisatie houden. 13% geeft aan het vastgoed in een samenwerkingsverband met andere gemeenten te willen onderbrengen.

3.7 Conceptueel Model

Een conceptueel model is een weergave van de hoofdvariabelen uit de centrale onderzoeksvraag en de onderlinge relaties hiertussen. Hiermee worden de verwachtingen ten aanzien van deze variabelen en hun onderlinge relaties weer gegeven op basis van de verzamelde literatuur. In dit onderzoek is leegstand de afhankelijke variabele. Deze heeft een directe link met de aangegeven onafhankelijke variabelen. Het model wordt afgekaderd door de vastgestelde onderzoeksgebieden.

Het onderzoek wordt specifiek uitgevoerd in het gebied Emmerhout. Van hieruit wordt de link gelegd naar de organisatie, de gemeente Emmen. Maatschappelijk vastgoed en leegstand is 'de rode draad' van het onderzoek. Hierbij draait het voortdurend om de financiën en de gebruikers (huurders) van het vastgoed.



Figuur 3.3 Conceptueel Model.

4 ONDERZOEKSONTWERP

Uit de voorgaande hoofdstukken is duidelijk geworden wat er onderzocht gaat worden (conceptueel model). In dit hoofdstuk, de opzet en uitvoering van het onderzoek (plan van aanpak). Leidend voor de keuze van een passende onderzoeksmethode is de centrale onderzoeksvraag.

4.1 Context

Het uiteindelijke doel van het onderzoek is tweeledig. In eerste instantie wordt het onderzoek uitgevoerd in een specifiek gebied (wijk Emmerhout). Daarbij gaat om onderzoek naar het probleem 'leegstand van maatschappelijk vastgoed' in de oorsprong. Wat staat en komt er leeg, maar ook hoe komt het dat er leegstand is en wat wordt er aan gedaan (initiatieven en ontwikkelingen). Als rode draad loopt hier de organisatie (de gemeente als vastgoedeigenaar) doorheen. Hoe gaan zij om met maatschappelijk vastgoed en welke plek heeft leegstand binnen dit kader. Dit moet leiden tot een algemene aanpak (strategie) van de problematiek leegstand van maatschappelijk vastgoed voor de gemeente Emmen als vastgoedeigenaar. Emmerhout zal als een soort van 'pilot' gebruikt worden om het probleem voor de organisatie in beeld te brengen. Om een goede vergelijking te kunnen maken wordt er ook gekeken naar andere gemeenten in Drenthe en Nederland.

Er zal een combinatie plaats vinden van een organisatiediagnose en een actieonderzoek. Extern en intern wordt het functioneren van de organisatie in beeld gebracht. Dit om vast te stellen of situatie problematisch is en om te kijken naar verschillen en overeenkomsten tussen bijv. functionele gebieden in de organisatie. Tevens wordt nagegaan of het een individueel, groeps-, organisatie- maatschappelijk probleem of een combinatie hiervan is. In het literatuuronderzoek is al aangehaald dat er voor de organisatie ook veranderingen zijn. Daarom zal er ook gedeeltelijk een actieonderzoek worden gehouden. Het probleemgebied zal geïnventariseerd worden en er zal inzicht verkregen worden in de samenhang van de deelterreinen, samen met de betrokkenen uit de organisatie. *(Van der Velde, Jansen en Dijkers, 2013, p.33-34)*

4.2 Populatie en steekproeftrekking

(Van der Velde, Jansen en Dijkers, 2013, p.73-74)

De eerste stap is het bepalen en definiëren van de onderzoekspopulatie. Het begrip 'populatie' verwijst naar elke complete verzameling onderzoekseenheden of –objecten die gezamenlijk het onderzoeksdomein vormen. De populatie voor dit onderzoek is, de gemeente Emmen (organisatie en burgers) en al het maatschappelijk vastgoed te verdelen in Emmen en de rest van Nederland. Deze populatie is te groot om dit volledig te betrekken op het onderzoek. Om een representatief onderzoek te doen is er een steekproef (subgroep) gemaakt van de te onderzoeken populatie. Voor het onderzoek is er een systematische steekproef genomen die als volgt is bepaald:

- *de organisatie*: de mensen (collega's) die een relatie hebben met maatschappelijk vastgoed en leegstand. Intern is de vraag uitgezet wie hier allemaal betrokkenheid bij hebben. Vanuit deze groep is een selectie gemaakt.
- *de Gemeente Emmen (en het maatschappelijk vastgoed)*: In overleg met de projectgroep accommodatiebeleid wordt het onderzoek uitgevoerd in het gebied Emmerhout. Dit is een woonwijk (jaren 70) van Emmen en biedt o.a. vanwege historie en actuele ontwikkelingen voldoende perspectief voor het onderzoek.
- *de Gemeenten in Nederland*: Om na te gaan hoe het probleem zich in Emmen verhoudt tot de rest van de provincie worden alle Drentse gemeenten benaderd. Om een vergelijking te kunnen maken van Emmen (het noorden) met de rest van Nederland wordt er in elke provincie een vergelijkbare (100.000 +) gemeente als Emmen benaderd.

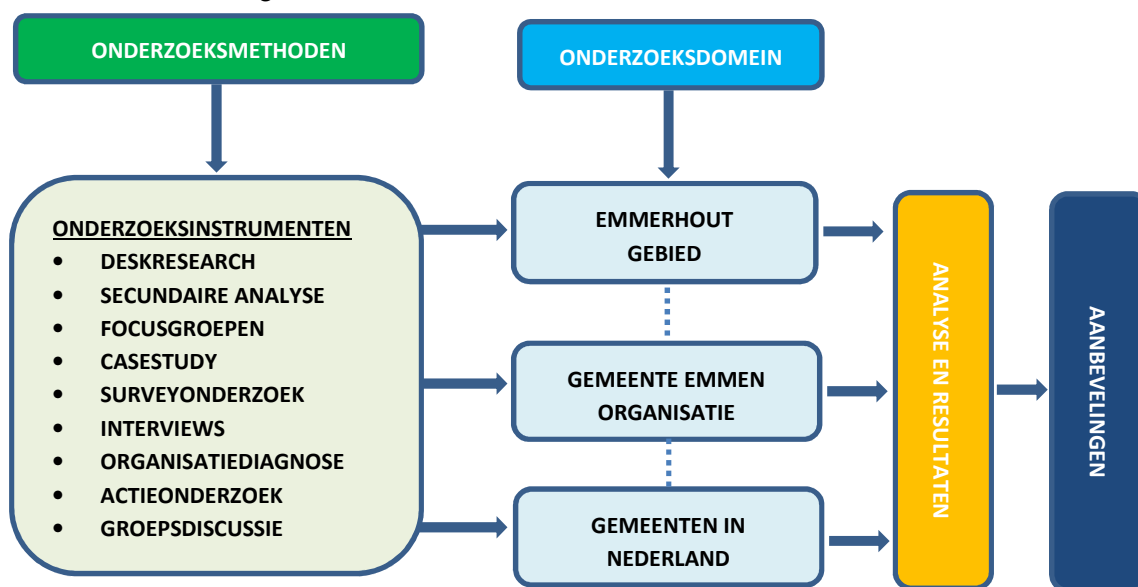
4.3 Procedure en respondenten

(Van der Velde, Jansen en Dijkers, 2013, p.34, 80-81)

4.3.1 Procedure

In de procedure (het design) moet worden beschreven op welke wijze en met welke onderzoeksmethoden-/ en technieken de onderzoeksvraag wordt beantwoord en het conceptueel model wordt getoetst.

Het type onderzoeks-/ advies rol die wordt ingenomen is de expertrol. Hierbij zal de onderzoeker weinig contact hebben met de opdrachtgever en op basis van eigen expertise een advies geven. Op basis van de centrale onderzoeksvraag en de hierbij behorende deelvragen kan gesteld worden dat het onderzoek een combinatie is van beschrijvend en adviserend onderzoek. De onderzoeksmethoden die hierbij passen zijn kwalitatief en kwantitatief onderzoek. De onderzoekstechnieken die gecombineerd worden toegepast zijn: deskresearch, secundaire analyse, focusgroepen, casestudy, surveyonderzoek, interviews, organisatiediagnoses, actieonderzoek, groepsdiscussies. In onderstaand model is gestructureerd aangegeven hoe het onderzoek wordt uitgevoerd.



Figuur 4.1 Onderzoeksontwerp

4.3.2 Kwalitatief

Het onderzoek focust zich op het gebied Emmerhout, hoe is het hier gesteld met de leegstand van maatschappelijk vastgoed. Om een goed beeld te krijgen van dit gebied en het specifieke probleem is er vooraf (gedeeltelijk) onderzoek gedaan binnen de organisatie. D.m.v. een secundaire analyse (deskresearch) en interviews (halfgestructureerd) met collega's wordt informatie verzameld. Nadat er vanuit de organisatie een duidelijk beeld is van Emmerhout (vooraf) wordt 'het gebied' onderzocht. Dit zal grotendeels worden gedaan door enkele stakeholders te ondervragen (interviewen). Nadat dit alles is geanalyseerd (wat gaat wel/niet goed) zal er binnen de organisatie worden onderzocht wat aanbevelingen kunnen zijn. Dit wordt o.a. gedaan d.m.v. actieonderzoek, casestudy's en focus-/groepsinterviews. Er wordt constant een link gelegd met het probleem in het gebied en de rol hierbij van de organisatie. Om te bepalen hoe er van bovenaf (bestuurlijk) tegen het probleem wordt aangekeken zal de verantwoordelijk wethouder worden geïnterviewd. Daarnaast worden er interviews gehouden met vastgoeddeskundigen die weten hoe het probleem zich landelijk verhoudt tot Emmen.

4.3.3 Kwantitatief

Kwantitatief onderzoek zal bestaan uit de surveymethode, dit door een vragenlijstonderzoek (enquête) op te stellen. De vragenlijst (enquête) zal worden uitgezet bij alle Drentse gemeenten en in elke provincie in Nederland wordt minstens een vergelijkbare (100.000 +) als Emmen benaderd.

Zo kan er een vergelijking worden gemaakt van het probleem in Emmen t.o.v. de provincie Drenthe, maar ook van Emmen t.o.v. de rest van Nederland.

4.3.4 Tijdsplan

Het onderzoek zal binnen een periode van 5 maand uitgevoerd moeten worden. Hierbij is rekening gehouden voorbereidende werkzaamheden zoals het bepalen en afstemmen van de vragen op de vragenlijst (enquête). Daarnaast is ruim tijd meegenomen voor het invullen en retourneren van de vragenlijsten. De interviews (gestructureerd en half-gestructureerd) moeten gehouden en verwerkt worden. (Verhoeven, 2011, p.101)

4.3.5 Respondenten

Dit zijn de personen die deelnemen aan een vragenlijstonderzoek of interviews. Ze nemen daadwerkelijk deel aan het onderzoek, ze hebben toestemming gegeven. Hierbij geldt wel de voorwaarde dat ze "uitwisselbaar" zijn en gemiddeld niet veel van elkaar verschillen. Het is belangrijk dat de respondenten duidelijk wordt gemaakt wat het doel is van het onderzoek, wat de vraagstelling is en hoe de vragenlijst is opgebouwd. Het belangrijkste is echter dat er duidelijk wordt gemaakt dat hun bijdrage aan het onderzoek belangrijk is, dat er met hun mening daadwerkelijk iets gedaan wordt. Hierbij wordt aangegeven dat alle gegevens vertrouwelijk behandeld worden. Daarnaast krijgen alle respondenten een terugkoppeling van het onderzoek. Voor dit onderzoek zijn de volgende respondenten benaderd. (Verhoeven, 2011, p.118-119, 221-221)

Geïnterviewde personen:

Er zijn diverse mensen geïnterviewd, hierbij is onderscheid gemaakt in gestructureerde en half-gestructureerde interviews. Maar er zijn ook meerdere databronnen toegepast, o.a. zijn de interviews gehouden met mensen uit verschillende lagen van de organisatie. Deze interviews zijn onder bijlage 3 toegevoegd.

<i>Respondent:</i>	<i>Toelichting:</i>	<i>Onderzoeksdomein</i>
Gestructureerd:		
Dhr. J.Otter	Wethouder verantwoordelijk voor het maatschappelijk vastgoed.	Gemeente Emmen
Dhr. J.Veuger	Vastgoeddeskundige	Nederland (Provincies)
Dhr. M.van Leent	Vastgoeddeskundige	Nederland (Provincies)
Halfgestructureerd:		
Teamleiders (2x)	Opdrachtgevers onderzoek	Gemeente Emmen
Beleidsmedewerkers (6x)	T.a.v. vastgoed, accommodaties, activiteiten en ontwikkelingen	Gemeente Emmen
Leegstandsregisseur (1x)	T.a.v. winkels en bedrijfspanden	Gemeente Emmen
Projectmanagers (2x)	T.a.v. vastgoed en accommodaties	Gemeente Emmen
Mdw Vastgoed (4x)	T.a.v. vastgoed en accommodaties	Gemeente Emmen
Wijkcoördinator (1x)	T.a.v. wijk Emmerhout	Emmerhout
Wijkvereniging (2x)	Voorzitter en secretaris van wijk Emmerhout	Emmerhout

Tabel 4.1 Overzicht respondenten interviews

Groepsdiscussie / Focusgroepen:

Vanuit de respondenten die zijn geïnterviewd binnen de organisatie is een selectie gemaakt (focusgroep). Deze groep heeft een aantal stellingen en vragen voorgelegd gekregen met als doel gezamenlijk te bepalen (discussiëren) hoe het er binnen de gemeente Emmen voorstaat met het maatschappelijk vastgoed en het probleem leegstand. Daarnaast is een SWOT analyse uitgezet en is gezamenlijk de vragenlijst (enquête) doorlopen die ook onder de andere gemeenten is gehouden. (Van der Velde, Jansen en Dijkers, 2013, p.108)

Vragenlijst (enquête)

De vragenlijst is uitgezet bij alle Drentse gemeenten en in elke provincie is een vergelijkbare (of grotere) gemeente als Emmen benaderd. Dit om een goed beeld te krijgen van hoe de problematiek zich in Emmen verhoudt tot de rest van de provincie, maar ook tot de rest van Nederland. Is het probleem leegstand echt groter in de krimpgebieden? Voordat de vragenlijst is toegestuurd aan de gemeenten is de gemeente (verantwoordelijk ambtenaar) telefonisch benaderd en verzocht om mee te willen werken. Vooraf hebben (op 1 gemeente na) alle benaderde gemeenten hun toestemming gegeven om mee te werken aan het onderzoek. Uiteindelijk hebben toch nog enkele gemeenten aangegeven niet mee te willen werken of onvoldoende tijd te hebben aan het onderzoek mee te werken. Een overzicht van de enquêtes zijn onder bijlage 4 toegevoegd.

Gemeenten uit Provincie Drenthe (11x):

1.	AA en Hunze	5.	Hoogeveen	9.	Tynaarlo
2.	Assen	6.	Meppel	10.	Westerveld
3.	Borger-Odoorn	7.	Midden-Drenthe	11.	de Wolden
4.	Coevorden	8.	Noordenveld		

Van de 11 gemeenten hebben 7 gemeenten (64%) de vragenlijst ingevuld en geretourneerd. De overige 4 hebben wel een reactie gegeven waarom zij niet aan het onderzoek mee kunnen werken.

Gemeenten uit Nederland-Provincies (11x):

1.	Groningen (Groningen)	5.	Arnhem, Ede (Gelderland)	9.	Middelburg (Zeeland)
2.	Leeuwarden (Friesland)	6.	Utrecht, Amersfoort (Utrecht)	10.	Den Bosch (Noord-Brabant)
3.	Enschede, Zwolle, Hengelo (Overijssel)	7.	Amstelveen (Noord-Holland)	11.	Maastricht (Limburg)
4.	Almere (Flevoland)	8.	Alphen a/d Rijn (Zuid-Holland)		

In elke provincie zijn 1 of meer gemeenten benaderd om mee te werken (in totaal 15x). Hiervan hebben uiteindelijk 11 gemeenten de vragenlijst ingevuld. 3 gemeenten hebben een reactie gegeven waarom zij niet aan het onderzoek hebben kunnen meewerken. Eén gemeente heeft helemaal geen reactie gegeven. Voor 1 provincie is het niet gelukt een gemeente mee te laten werken. Van de 11 provincies hebben vanuit 10 provincies (91%) gemeenten meegewerkt.

4.4 Meetinstrumenten

(Van der Velde, Jansen en Dijkers, 2013, p.81)

Het derde onderdeel van het onderzoeksontwerp bestaat uit het bepalen van de meetinstrumenten (methode van dataverzameling) die nodig zijn om het conceptueel model te toetsen. Een eerste stap om tot deze meetinstrumenten te komen, bestaat uit het operationaliseren van de centrale onderzoeksvariabelen uit de onderzoeksvraag/deelvragen. De variabelen moeten meetbaar gemaakt worden, daarvoor moet een methode, techniek of procedure gevonden of bedacht worden. Meetinstrumenten zijn technieken (hulpmiddelen) om een begrip te meten (gegevens verzamelen) zoals vragen voor de vragenlijst, gespreksonderwerpen voor de interviews etc..



Figuur 4.2 van theorie naar praktijk

Om de theorie te toetsen en de onderzoeksvragen goed te kunnen beantwoorden is voor dit onderzoek gekozen voor onderstaande meetinstrumenten. Deze zijn gekozen, omdat hiermee het beste informatie verzameld kan worden kijkend naar de onderzoeksvragen. De rode draad voor deze meetinstrumenten richt zich vooral op maatschappelijk vastgoed en het probleem leegstand binnen gemeenten.

4.4.1 Vragenlijsten

Het opstellen van een vragenlijst is een belangrijke fase in het onderzoek. Er moet voorkomen worden dat er verkeerd geformuleerde vragen in deze lijst komen. Anders kan het risico gelopen worden dat de respondenten vragen anders interpreteren dan bedoeld of dat vragen door de onderzoeker verschillend beoordeeld worden. Hierdoor zijn de gegevens niet vergelijkbaar. Er zal voor validiteit, betrouwbaarheid en efficiëntie gezorgd worden door duidelijke vragen te stellen die op adequate wijze datgene meten wat er gemeten moet worden door gestandaardiseerde antwoord categorieën. (*Van der Velde, Jansen en Dijkers, 2013, p.119*)

De vragen die gesteld zijn richten zich met name op de specifieke begrippen maatschappelijk vastgoed en het probleem leegstand (schaal). Dit om het conceptueel model (en de bijbehorende hypothesen) goed te kunnen toetsen / meten. De vragenlijst bevat zowel gesloten- als open vragen. De vragenlijst is opgesteld en aangeleverd bij de respondenten in Excel.

4.4.2 Interviews

Interviews kunnen zeer open verlopen, maar ook zeer gestructureerd. Bij het onderzoek is gekozen voor een combinatie van gestructureerde- / en halfgestructureerde interviews. Daarnaast is er een focusgroepinterview (groepsdiscussie) gehouden. De keuze voor verschillende soorten interviews heeft te maken met verschillende soorten mensen op verschillende niveaus. De halfgestructureerde interviews zijn met name toegepast om zoveel mogelijk informatie (dataverzameling) boven tafel te krijgen t.a.v. de onderzoeksvariabelen (o.a. in de organisatie en het gebied). De gestructureerde interviews hebben het doel om dieper en gericht op de problematiek in te gaan. Dit geldt zowel voor binnen als buiten de organisatie. (*Verhoeven, 2011, p.150-151*)

Voor alle interviews is vastgehouden aan een interviewgids (introdunctie, algemene achtergrondvragen, kernvragen en afsluiting). Bij gestructureerde interviews zijn de vragen vooraf vastgesteld en ook op deze wijze afgenomen. Voor de halfgestructureerde interviews is ruimte open gelaten om van vragen af te wijken. Voordat er is begonnen met het afnemen van de interviews zijn er verkennende gesprekken gehouden met enkele sleutelfiguren binnen de organisatie. (*Van der Velde, Jansen en Dijkers, 2013, p.104-111*)

4.5 Betrouwbaarheid en validiteit

4.5.1 Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van een meetinstrument betreft de precisie en de nauwkeurigheid waarmee (Hoe?) een begrip wordt gemeten. De meting moet systematisch zijn en niet toevallig. De betrouwbaarheid van een instrument is vrijwel altijd gedefinieerd in termen van herhaalbaarheid. Bij herhaalde meting van hetzelfde object dient er hetzelfde resultaat uit te komen. Dit verhoogd de betrouwbaarheid van de uitkomsten. Met betrouwbaarheid wordt bedoeld de mate waarin het onderzoek vrij is van toevallige meetfouten. (*Van der Velde, Jansen en Dijkers, 2013, p.87*)

Voor zowel kwalitatief als kwantitatief zijn er verschillende manieren om de betrouwbaarheid te vergroten. Voor dit onderzoek zijn de volgende manieren toegepast (*Verhoeven, 2011, p.194-195*):

- **Steekproefomvang:** O.a. door binnen en buiten de organisatie alle mensen (zoveel mogelijk) bij het onderzoek te betrekken die maar iets met het onderwerp (en gebied) te maken hebben. Hierdoor wordt een eenduidig beeld gekregen van het probleem voor de gemeente Emmen. Dit

geldt ook voor de enquête (vragenlijst) die uitgezet is bij andere gemeenten, er hebben voldoende gemeenten meegewerkt om een betrouwbaar beeld te kunnen schetsen.

- *Standaardisering*: Bij het opstellen van de vragenlijsten en interviews zijn standaardvragenlijsten voor alle respondenten gehanteerd.
- *Proefinterview*: Het gestructureerde interview is proef gedraaid met de opdrachtgever.
- *Peer examination*: Resultaten worden nagelezen door collega's die bekend zijn met de materie en deze onderzoeken.

4.5.2 Validiteit

(Verhoeven, 2011, p.192 en 196-197)

Nadat het zeker is dat de meetinstrumenten betrouwbaar zijn, moet de validiteit (geldigheid, het wat?) van het meetinstrument worden nagegaan. Hiermee wordt bedoeld de mate waarin systematische fouten worden gemaakt. Er wordt gekeken naar de geldigheid of zuiverheid van de onderzoekresultaten. Dit gebeurt nadat er is nagegaan in hoeverre het onderzoek vrij is van toevallige fouten. Validiteit is belangrijk omdat deze inzicht geeft in de mate waarin een meetinstrument aan het doel beantwoordt: is dat wat wordt gemeten werkelijk datgene wat gemeten moet worden? De twee belangrijkste vormen van validiteit zijn de geldigheid van je meetinstrument en die van de onderzoeksgroep.

Uit de volgende argumenten blijkt dat dit onderzoek valide is. Hierbij gaat het om zowel interne als externe validiteit:

- Selectie van proefpersonen: de mensen die mee hebben gewerkt aan het onderzoek (o.a. interviews) zijn al langer werkzaam binnen de organisatie en hebben voldoende kennis en ervaring om de juiste input te leveren;
- Groei: Het onderzoek is binnen 5 maand afgerond om te voorkomen dat zich intern of extern wijzigingen kunnen voordoen die van invloed zijn op het onderzoek.
- Instrumentatie: vragenlijsten en interview zijn vooraf opgesteld en hier zijn tijdens het onderzoek niet aangepast of bijgesteld;
- Populatievaliditeit: Om de juist afspiegeling te houden van de steekproef t.o.v. de populatie (representatief houden) zijn tijdens het onderzoek nog andere gemeenten benaderd.

4.6 Analyses

In dit laatste onderdeel van het onderzoeksontwerp wordt bepaald welke analyses er uitgevoerd gaan worden om de verzamelde gegevens/data te gaan analyseren. Deze analyses moeten aansluiten bij de deelvragen en de te toetsen hypothesen. (Van der Velde, Jansen en Dijkers, 2013, p.86)

Kwalitatief onderzoek: Aan de hand van de gemaakte aantekeningen worden alle interviews eerst uitgeschreven. Hierbij zal onderscheid gemaakt worden in gestructureerde en halfgestructureerde interviews. Aan de hand van een mindmap/boomdiagram zal de verwerkte data geanalyseerd worden. De overige kwalitatieve methoden worden op dezelfde wijze geanalyseerd.

Kwantitatief onderzoek: Alle data is verzameld in het softwareprogramma Excel. De analyse zal ook in dit programma plaats vinden. Doordat de vragenlijsten aan alle gemeenten gelijk zijn kunnen de resultaten eenvoudig geanalyseerd worden (per provincie en voor heel Nederland). Deze resultaten zullen waar nodig worden verwerkt in tabellen, grafieken of diagrammen.

5 RESULTATEN EN ANALYSE

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksresultaten objectief besproken. Deze resultaten worden d.m.v. een analyse geïnterpreteerd en gekoppeld aan het theoretisch kader en de probleemdefinitie. De onderzoeksresultaten geven het antwoord op de deelvragen en de centrale onderzoeksvraag.

5.1 Emmerhout – Gebied

Het onderzoek is uitgevoerd in de wijk Emmerhout, een wijk in de gemeente Emmen, die werd gebouwd in de jaren 70 van de twintigste eeuw. In bijlage 5 is een totale overzichtskaart toegevoegd van de gemeente verdeeld in gebieden.

	Gebied Emmerhout:		Gemeente Emmen:	
Jaar	2013	2014	2013	2014
Gemiddelde Leeftijd	43,2	43,5	42,1	42,4
Inwonersaantal	7.232	7.223	108.394	108.053
Geboorten	72	75	898	938
Overledenen	89	87	1.118	1.081
Oppervlakte (ha.)	208	208	34.625	34.625

Tabel 5.1 Statistieken Emmerhout (2013-2014), bron: <https://emmen.buurtmonitor.nl/>

Opvallend gegeven is dat de gemiddelde leeftijd hoog is in de wijk t.o.v. van de gemiddelde leeftijd van de totale gemeente. Van de 24 gebieden in Emmen heeft Emmerhout op 5 na het meeste aantal inwoners. Qua oppervlakte is het weer één van de kleinere gebieden. De bevolkingsdichtheid is dus erg hoog in dit gebied. Dit blijkt ook wel uit de structuur van de wijk (stedenbouwkundig). De wijk is ruim opgezet met veel groen, alleen daar waar de mensen wonen en leven is de ruimte een stuk minder. Het maatschappelijk vastgoed staat veelal letterlijk tussen de woningen. In Emmerhout wonen veel mensen met een slechte sociaal-economische positie. Uit een recent onderzoek (*Espria, 2014*) blijkt dat de gezondheid in de wijk slecht is. En de wijkbewoners beschrijven hun wijk als saai. De wijkvereniging heeft hier inmiddels al veel verandering in gebracht (zie ook 5.1.3)

5.1.1 Maatschappelijk Vastgoed en leegstand

De gemeente Emmen heeft diverse maatschappelijk vastgoed in de wijk Emmerhout in eigendom, in onderstaande tabel een overzicht. Hierbij is o.a. aangegeven wat de strategie van een object is, of er leegstand aanwezig is en wat de boekwaarde is.

Nmr.	Object:	Functie:	Leegstand:	Strategie	Boekwaarde:
1.	KBS Kristalla	Onderwijs	Ja	Sloop	€ 168.440,-
2.	OBS de Kubus (I)	Onderwijs	Nee	Herbestemming	€ 252.051,-
3.	OBS de Kubus (H)	Onderwijs	Nee	Sloop	€ 273.169,-
4.	Toverdoos	Kinderopvang	Ja	Sloop	€ 0,-
5.	Tine Marcus	Onderwijs	Nee	Onbekend	€ 215.957
6.	Gymzaal Eekharst	Sport	Ja	Sloop	€ 83.593,-
7.	Gymzaal Kinholt	Sport	Nee	Onbekend	€ 101.554,-
8.	Sporthal Emmerhout	Sport	Nee	Nieuw	€ 2.451.196,-
9.	Houtweg 400	Onderwijs	Ja	Sloop	€ 76.175,-
TOTAAL					€ 3.622.136,-

Tabel 5.2 Maatschappelijk vastgoed in Emmerhout

Van het maatschappelijke vastgoed heeft 44% te maken met leegstand. Dit zijn verschillende soorten leegstand. Zo heeft Kristalla te maken met ongewenste leegstand. Zij hebben 3 lokalen leeg staan, waarvan er weer 2 worden verhuurd. De Toverdoos en gymzaal Eekharst staan gewenst leeg, omdat ze op korte termijn worden gesloopt. Houtweg 400 is recent gesloopt. Van de

9 objecten zijn er 7 die gebouwd zijn voor 1974, al deze gebouwen hebben te maken met achterstallig onderhoud. In vergelijking met recente onderzoeken (landelijk) kan geconcludeerd worden dat de gemeente Emmen in Emmerhout 55% van het vastgoed afstoot. Daarentegen komt er ook weer een nieuw gebouw voor terug (IKC). Opvallend is dat op de objecten die gesloopt gaan worden nog een enorme boekwaarde rust, dit zal door de gemeente afgeboekt moeten worden (verlies). Om de gebouwen die in bezit blijven bij de gemeente (niet afgestoten worden) aantrekkelijk te houden voor de verhuur en de leefomgeving, zal er geïnvesteerd moeten worden (onderhoud). Dit komt bovenop de hoge boekwaarden die op deze objecten rusten.

5.1.2 Ontwikkelingen in Emmerhout

In Emmerhout zijn diverse ontwikkelingen die van invloed zijn op het vastgoed van de gemeente Emmen en het daarmee samenhangende gebruik.

- De Toverdoos en Houtweg 400 zijn/worden in 2015 gesloopt;
- In 2016 (voorjaar) wordt begonnen met de bouw van een nieuw Integraal Kindcentrum (IKC) van ca. 3.500 m². Het gebouw gaat, behalve aan de basisscholen De Kubus en Kristalla, ook onderdak bieden aan de Stichting Peuterwerk en de bibliotheek. Het IKC wordt gebouwd op de plek waar een school is gesloopt (Houtweg 400);
- In de 2017 zal het Kindcentrum in gebruik worden genomen, gevolg hiervan is dat de bestaande scholen leeg komen te staan. Twee van de 3 scholen worden gesloopt (zijn afgeschreven en in een slechte staat van onderhoud). De derde school is nog redelijk en kan waarschijnlijk verhuurd worden aan derden.
- Sporthal Emmerhout is geïntegreerd in het nieuwe winkelcentrum (2011) en is in principe het alternatief voor de gymzalen Eekharst en Kinholt. Beide gymzalen zijn afgeschreven en slecht onderhouden. Gymzaal Eekharst is niet meer in gebruik en wordt gesloopt, maar gymzaal Kinholt is nog altijd goed bezet. Het is nog onbekend wat hiermee gaat gebeuren (slopen of renoveren).
- Tine Marcusschool wil de huidige locatie verlaten en is op zoek naar een alternatief binnen de gemeente Emmen. Het is niet bekend (geen strategie) wat er met het object gaat gebeuren als deze leeg komt te staan. Een eventuele optie kan zijn dat het een extra locatie van het BewonersBedrijf wordt (zie ook 5.1.4).



Figuur 5.1 Nieuwe IKC Emmerhout

Overig Vastgoed in Emmerhout

Naast het maatschappelijk vastgoed waar de gemeente eigenaar van is (ca. 50%), staat er ook nog maatschappelijk vastgoed waar de gemeente Emmen geen eigenaar van is (o.a. verzorgingstehuis, kerk, kunstatelier, medisch centrum). Indien deze eigenaren ruimtegebrek hebben kunnen de leegstaande panden van de gemeente Emmen eventueel een alternatief bieden. Enkele van deze objecten staan ook leeg wat weer van invloed is op de leefomgeving. Dit geldt ook voor het nieuwe winkelcentrum dat nog voor de helft leeg staat.

5.1.3 Maatschappelijke activiteiten - Wijkvereniging

De wijk beschikt over een zeer actieve wijkvereniging. Het doel van de vereniging is het beschermen, stimuleren en ontwikkelen van het woon- en leefklimaat in de woonwijk Emmerhout te Emmen. Deze doelstelling willen zij bereiken door:

- de algemene Wijkbelangen te behartigen bij de gemeente en andere overheidsinstellingen
- de deelname te bevorderen van wijkinwoners aan voor hen aanvaardbare

- oplossingen van gesignaleerde problemen
- het leggen en onderhouden van relaties met andere in de gemeente Emmen werkzame belangenbehartigingsorganisaties
- gevraagd of ongevraagd advies uit te brengen
- het signaleren, volgen en publiceren van actuele ontwikkelingen voor zover die van belang zijn voor Emmerhout

De wijkvereniging is een door gemeente officieel erkende overlegpartner (EOP). Daarmee is de vereniging een belangrijke schakel tussen de gemeente en de wijkbewoners. Zij kan de gemeente advies geven over allerlei onderwerpen als beleid, beheer of het aanwijzen van verbeterpunten. Alle EOP's ontvangen jaarlijks van de gemeente een budget. Dit zogenaamde wijkbudget kunnen zij inzetten voor zaken die zij belangrijk vinden voor hun eigen wijk. Een goed voorbeeld waarbij de wijkvereniging een belangrijke rol heeft gespeeld is het BewonersBedrijf. (Bron: www.emmerhoutspringlevend.nl)

5.1.4 Initiatieven - Het BewonersBedrijf

Een goed voorbeeld van hoe er invulling gegeven kan worden aan een leegstaand pand is het BewonersBedrijf 'Op Eigen Houtje' (geopend op 6 juni 2014). De gemeente had een voormalige basisschool die al een aantal jaren leeg stond en op de nominatie om gesloopt te worden. De wijk had behoefte aan een nieuwe ontmoetingsplek nadat het oude buurtcentrum was gesloopt. De gemeente werd bereid gevonden om het gebouw te verkopen voor een symbolisch bedrag van € 10,- aan een speciaal hiervoor opgezette stichting. Voorwaarde was dat het onderhoud en dergelijke voor rekening van de nieuwe eigenaar zou komen. Dit is met beide handen opgepakt door de wijkbewoners. Het bewonersbedrijf blijkt een schot in de roos te zijn, van alle kanten (o.a. zzp'ers en oudere wijkbewoners) komen er initiatieven om invulling te geven aan de beschikbare ruimten. Op dit moment heeft het zelfs te maken met een wachtlijst en is er behoefte aan uitbreiding naar een eventueel andere locatie in de wijk.

Het BewonersBedrijf wil kansen en mogelijkheden creëren voor de bewoners van Emmerhout. Stimuleren van ondernemerschap, startende ondernemers, (zzp'ers) uit de wijk, tegen een lage huur een ruimte ter beschikking stellen om hun bedrijf op te kunnen bouwen. Aanbieden van activiteiten, met ook veel ruimte voor eigen initiatieven en creativiteit. Ontwikkelen van meer samenhang tussen de bewoners van Emmerhout. Het BewonersBedrijf is van, voor en door de wijkbewoners. In het BewonersBedrijf vinden verschillende activiteiten plaats, zowel commercieel als niet commercieel. De basis van een Bewonersbedrijf is dat het zoveel mogelijk zijn eigen geld verdient en lossen komt te staan van subsidies en verstrekkers. (Bron: www.opeigenhoutje.info)

5.1.5 Geldstromen t.a.v. het vastgoed

In 2013 is door de gemeenteraad de kadernota 'Accommodaties Revisited: huisvesting van maatschappelijke activiteiten' vastgesteld. Eén van de actiepunten die daarin is gesteld is dat de gemeente streeft naar verzelfstandiging van accommodaties en overgang van huisvestings- naar activiteitsubsidies (vanwege de eerder aangegeven maatschappelijke ontwikkelingen). In het verleden kregen zowel maatschappelijke organisaties die ruimtes huren in accommodaties, als de eigenaren/beheerders daarvan subsidies. Voor veel accommodaties werd subsidie verleend op basis van een exploitatietekort. Hierdoor is er geen prikkel ingebouwd voor besturen om activiteiten met voldoende draagvlak plaats te laten vinden in een accommodatie.

De basis voor wijziging in subsidies moet gelegd worden in gebiedsplannen. Een gebiedsplan beschrijft hoe de bewoners en organisaties denken over maatschappelijke activiteiten t.o.v. de aanwezige accommodaties (vastgoed). Een onderdeel van dit gebiedsplan is de overgang naar activiteitsubsidies (voor meerdere jaren) en moet laten zien:

- dat maatschappelijke activiteiten sporen met (inhoudelijk) gemeentelijk beleid;
- welke huisvesting dat vraagt;
- hoe de instandhouding daarvan gewaarborgd kan worden.

Op het moment dat er onvoldoende (gedragen) activiteiten plaats vinden en er sprake is van een lage bezettingsgraad in een accommodatie wordt een termijn gesteld waarbinnen dit verbeterd dient te worden. Op het moment dat er geen verbetering optreedt wordt de subsidie stopgezet. Op deze manier worden burgers (gebruikers) van het vastgoed geprikkeld om zich actief op te stellen en te zorgen voor bezetting in het vastgoed (en leegstand te voorkomen). Deze maatregel vloeit ook voort uit de hedendaags landelijke bezuinigingen (rijksoverheid). (*Kadernota 'Maatschappelijke Activiteiten - 2013'*)

5.2 Gemeente Emmen – Organisatie

Het gebied Emmerhout is onderzocht, maar welke rol speelt de Gemeente Emmen als organisatie. Dit met het oog op het maatschappelijk vastgoed en de activiteiten die hierin plaats vinden. Rode draad in deze paragraaf zijn de beleidstukken m.b.t vastgoed en accommodaties.

5.2.1 Vastgoedportefeuille Gemeente Emmen

Het hebben van vastgoed is in beginsel geen kerntaak van de gemeente, maar ondersteunend aan de realisatie van maatschappelijke en ruimtelijke doelen die zijn vastgelegd in gemeentelijk beleid, bijv. sportbeleid of welzijnsbeleid. Er is geen wettelijke verplichting tot het aanbieden c.q. instandhouden van vastgoed, behalve onderwijshuisvesting en nabijheidverplichtingen voor brandweerkazernes en gymzalen.

De gemeente Emmen heeft een omvangrijke vastgoedportefeuille om aan haar maatschappelijke en/of bestuurlijke doelstellingen te voldoen. Het gemeentelijk vastgoed bestaat uit de volgende type gebouwen:

- **Maatschappelijk Vastgoed: o.a. wijkcentra (welzijn), theater (cultuur), sportgebouwen (complexen), zwembaden etc.**
- **Onderwijshuisvesting: Openbare Basisscholen en Scholen voor speciaal onderwijs**
- Strategisch Vastgoed: o.a. gebouwen in grondexploitaties
- Huisvesting eigen organisatie: o.a. Gemeentehuis + dislocaties, brandweerkazernes, werkplaatsen etc.
- Overig bezit: o.a. monumentale objecten.

Al dit vastgoed is geïnventariseerd en verdeeld in categorieën (eindproduct project vastgoed 2.0), deze categorieën geven voor elk object een strategie (status) aan. Dit onderzoek richt zich niet op de volledige vastgoedportefeuille, maar alleen op het maatschappelijk vastgoed. In totaliteit bestaat het maatschappelijk vastgoed voor de gemeente Emmen uit ca. 112 objecten. Volgens onderstaande tabel 5.3 vallen deze met name onder de A, B, C en O-categorie. De onderwijsgebouwen zijn ingedeeld in een aparte categorie (O) i.v.m. wetgeving. Echter worden dit soort objecten wel als maatschappelijk vastgoed gezien, dit is voor het onderzoek ook zo aangehouden. De volledige A, B, C, D, E, O-lijst inclusief een toelichting op de verdeling staat in bijlage 6.

Vastgoed	Functie:	Eigendom:	Aantal:
A-categorie	Primair	Juridisch en economisch	87
B-categorie	Strategisch	Juridisch en economisch	3
C-categorie	Afstoten	Juridisch en economisch	15
D-categorie	Monumentaal	Juridisch en economisch	7
E-categorie	Erfpacht, opstal of bruikleen	Juridisch	121
O-categorie	Onderwijs	Juridisch en economisch	38
EINDTOTAAL			271

Tabel 5.3 Vastgoed gemeente Emmen

Vanuit het project vastgoed 2.0 is de volledige vastgoedportefeuille van de gemeente Emmen uitgezocht en in beeld gebracht. Hieruit zijn heel wat objecten naar voren gekomen waarvan niet bekend was dat deze eigendom zijn van de gemeente Emmen (voorbeeld Amsterdam). Actuele ontwikkelingen bepalen de strategie van een gebouw (tot welke categorie deze behoort). Een voorbeeld is een openbare basisschool (Mr. Halma) die onlangs vanwege een leerlingentekort moest stoppen (onder de norm). De onderwijsfunctie vervalt en het gebouw valt terug aan de gemeente. Op dat moment geldt de procedure "Buiten gebruik gestelde activa" (zie bijlage 7).

5.2.2 Verantwoordelijkheden t.a.v. het vastgoed, activiteiten en ontwikkelingen

In de notitie vastgoedbeheer staat aangegeven dat er toegewerkt moet worden naar een scheiding van verantwoordelijkheden bij vastgoedbeheer. Uit het onderzoek blijkt dat deze verantwoordelijkheden in de huidige situatie nog niet strikt zijn gescheiden. Het team ROI-VG voert de taken uit voor het beheer en onderhoud van het vastgoed, maar de eigenaarsrol is nog verdeeld over verschillende afdelingen binnen de gemeente. De concentratie van het vastgoed zal per 01-01-2016 ingaan waarbij de eigenaarsrol (gedeeltelijk) bij het team ROI-VG komt te liggen. Gedeeltelijk, want de politiek heeft besloten dat de eigenaarsrol van de openbare basisscholen en de sportgebouwen (voorlopig) bij de functionele afdelingen (onderwijs en sport) blijven.

De beleidsafdelingen hebben de verantwoordelijkheid om de maatschappelijke activiteiten te ondersteunen. De verantwoordelijkheid voor de gebruikers ligt bij de afdeling die het beleid vertaalt en de activiteit exploiteert en heeft in sommige gevallen een huurdersrelatie met het centrale team vastgoed. Uitzonderingen zijn o.a. onderwijs en sport deze afdelingen zijn ook indirect de gebruikers van het vastgoed (positie conform die van de huurders). Beide afdelingen regelen ook zelf de huurcontracten richting de gebruikers. De concentratie zou ervoor moeten zorgen dat dit soort werkzaamheden op een eenduidige manier geregeld gaan worden.

Uit interviews met diverse mensen binnen de organisatie vanuit de rol van vastgoed, beleid en de gebruiker ("driehoeksverhouding") blijkt dat er nog te weinig verbinding wordt gezocht tussen de verschillende afdelingen. Om het vastgoed optimaal te laten presteren moet het vastgoed, de activiteiten en de ontwikkelingen veel beter op elkaar worden afgestemd. Hiervoor is het van belang dat men elkaar vindt. Elkaar op de hoogte houden van wat er speelt (ontwikkelingen), helpt de gemeente op de korte en lange termijn het vastgoed op de transparante (eenduidige) manier te beheersen.

5.2.3 Financiële gevolgen van leegstand

Leegstand kan direct, maar ook indirect geld kosten voor de organisatie. Hierbij moet opgemerkt worden dat het concentreren van het vastgoed ook weer geld kan besparen. Dan kan de bezetting van het vastgoed vanuit één punt worden gemonitord. Er kan dan ook tijdig actie worden ondernomen als iets leeg komt te staan. Voorbeelden waar leegstand geld kost zijn:

- Er kunnen geen huurinkomsten (per m²) gegenereerd worden op het moment een ruimte of gebouw leeg staat. Dit is afhankelijk van de strategie, want een gebouw kan ook bewust leeg staan (bijv. sloop of verkoop). Het komt nog te vaak voor dat er pas actie wordt ondernomen op het moment iets leeg komt te staan (passieve houding).
- Leegstandsbeheer: zodra bekend is dat een gebouw of ruimte (tijdelijk) leeg komt te staan moeten er kostenbesparende maatregelen worden genomen. Voorbeelden zijn het opzeggen van lopende contracten, aanpassen nutsvoorzieningen, verwarming etc.. Het komt nog regelmatig voor dat bijv. een school leegstaande lokalen heeft, maar deze nog gewoon worden schoon gemaakt omdat het contractmatig niet wordt opgezegd.
- Op de panden die leeg staan en gesloopt gaan worden rust vaak nog een enorme boekwaarde. Deze boekwaarde is dan vaak relatief hoog t.o.v. de staat van onderhoud van een gebouw en de mogelijke verkoopwaarde. Binnen de organisatie is er op dit moment geen juiste systematiek voor het afschrijven van het gemeentelijk vastgoed (wordt niet afgeschreven). Gevolg hiervan is dat het verlies genomen moet worden, hier moeten dan weer allerlei constructies voor bedacht worden (bijv. het verlies wordt bij de grondexploitaties op

gedrukt). Boekwaarden zijn vaak ook hoog doordat er tussentijds wordt geïnvesteerd in een pand en de afschrijvingstermijn gelijk blijft.

5.2.4 Maatregelen tegen leegstand

De notitie vastgoedbeheer omvat ook de procedure “Buiten gebruik gestelde activa” voor gebouwen die de huidige functie verliezen. In dit proces wordt exact beschreven welke stappen doorlopen moeten worden op het moment een gebouw vrijkomt (*gebaseerd op routekaart van bouwstenen voor sociaal*). Onderdelen van deze procedure zijn o.a.:

- ‘de Ronde Tafel’: adviesgroep inzake nieuwe initiatieven, gaat na of een vrijgekomen gebouw een andere functie kan krijgen voortvloeiend uit gemeentelijk beleid. De link wordt hierin gelegd met het accommodatiebeleid. Uitkomsten kunnen zijn: (1) nieuwe functie voor een gebouw, (2) geen functie maar om strategische redenen in bezit houden, (3) geen functie en afstoten (verkoop of sloop).
- Leegstandsbeheer: Afhankelijk van welke functie een gebouw krijgt wordt bepaald welke beheersmaatregelen genomen moeten worden. De keuze voor de maatregelen is ook weer afhankelijk van o.a. het type object, de ligging en locatie etc.. De definitieve versie “Leidraad Leegstandsbeheer gebouwen in eigendom van de gemeente Emmen” is toegevoegd onder bijlage 8

Met enkele medewerkers (focusgroep) die vanuit hun functie iets hebben met maatschappelijk vastgoed of leegstand is een groepsdiscussie (zie bijlage 3) gehouden over o.a. leegstand. Alle deelnemers hebben gezamenlijk de volgende SWOT-analyse gemaakt (*Cozijnsen, 2012, p 78*):

(S)trengths (Sterk):

- Voor de korte termijn (een gebouw komt leeg) worden er voldoende maatregelen genomen en is het procesmatig goed geregeld.

(W)eaknesses (Zwak):

- Er wordt onvoldoende vooruit gekeken (lange termijn). Vaak weet men allang dat een gebouw leeg komt te staan, maar worden er geen acties ondernomen (doorlooptijden kunnen veel korter). Er wordt niet (pro)actief gestuurd en geacteerd om leegstand te voorkomen;
- Uitvoering geven aan beleid dat is vastgesteld;
- Financiële administratie van vastgoed (en leegstand). Er is onvoldoende zicht op inkomsten en uitgaven, hierdoor is ook niet eenvoudig te achterhalen wat leegstand kost. Boekwaardes zijn vaak enorm hoog, doordat er niet (onvoldoende) wordt afgeschreven;

(O)pportunities (Kans):

- Niet bang zijn voor ruimte (afscheid te nemen van een gebouw);
- Vorm geven aan vastgesteld beleid (uitvoering beleid);
- Meer verbinding zoeken tussen vastgoed, beleid en gebruikers;
- Concentratie vastgoed (i.c.m. accommodatiebeleid), integrale benadering

(T)hreats (Dreiging):

- Financiële gevolgen;
- Verpaupering en leefbaarheid;
- Krimp.

Tijdens een interview met de verantwoordelijk wethouder J.Otter (zie bijlage 3) is deze SWOT-analyse ook voorgelegd. Hij ziet leegstand van maatschappelijk vastgoed voorsnog niet als een heel groot probleem voor de gemeente Emmen. Er moet niet te moeilijk worden gedaan, als een pand is afgeschreven en er kan niets meer mee moet je durven te slopen. Wees niet bang voor ruimte, want zonder snoei geen bloei. Het verlies is er toch al en een gebouw gaat echt niet meer geld opleveren. De consequenties (sloop) incalculeren, een gebouw is na 40/50 jaar echt wel eindig net als een auto na een bepaalde tijd is afgeschreven. Tijden veranderen, de gemeente

moet het verlies laten zien en durven te slopen. Wel moet de financiële boekhouding hier op aangepast worden, zodat er een gebouw ook op de juiste manier wordt afgeschreven. Want doordat dit nu niet goed geregeld is blijft de gemeente vaak met een enorme restschuld zitten.

“Wees niet bang voor ruimte, want zonder snoei geen bloei”

5.2.5 Externe en interne ontwikkelingen

Er zijn interne en externe ontwikkelingen die van invloed zijn op het maatschappelijk vastgoed van de gemeente en het probleem leegstand:

- Concentratie van het gemeentelijk vastgoed per 01-01-2016 (uitvoering van de notitie vastgoedbeheer)
- Accommodatiebeleid - vervolg: een afgeleide van het vastgoedbeleid, door diverse redenen is dit beleid nog niet goed tot uitvoering gebracht.
- Door de krimp van de bevolking is de verwachting dat steeds meer gebouwen hun functie zullen verliezen (er zijn minder voorzieningen nodig).
- Slopen en afstoten van gebouwen (o.a. gevolg van krimp);
- Politieke besluiten: o.a. overdragen van de kleedgebouwen aan de verenigingen (per 01-08-2016)
- Nieuwbouw van o.a. theater, Integraal Kindcentrum Emmerhout en evt. nieuwe initiatieven;
- “Meer van de samenleving, een andere overheid”: door landelijke bezuinigingen wordt er steeds meer verantwoordelijkheid bij de burger gelegd. De overheid zal steeds meer een faciliterende functie krijgen. Dit geldt voor het vastgoed, maar ook voor de leefomgeving.

5.3 Gemeenten in Drenthe en Nederland

Vanuit de wijk Emmerhout en de Gemeente Emmen(als organisatie) wordt gekeken naar de rest van de provincie en Nederland. Hoe gaan andere gemeenten om met maatschappelijk vastgoed en het probleem leegstand?

5.3.1 Gemeenten in de provincie Drenthe

Slechts twee gemeenten (29%) hebben het vastgoed niet bij een centrale afdeling ondergebracht (versnipperd), voor het overige deel geldt dat het wel is geconcentreerd (of men ermee bezig is). Alle gemeenten hebben inzicht in de vastgoedportefeuille (weten wat ze hebben). Slechts 57% heeft de vastgoedadministratie op orde en kunnen aangeven wat vastgoed en eventuele leegstand kost voor de organisatie.

Wat betreft leegstand in het maatschappelijk vastgoed, heeft 71% hiermee te maken. Bijna alle gemeenten zijn actief bezig met het afstoten van vastgoed, door het te verkopen of te gaan slopen. De overige maatregelen die genomen worden tegen het bestrijden van leegstand zijn o.a.:

- Verhuren aan nieuwe huurders;
- Tijdelijke invulling (verhuur) via een vastgoedbeschermer (tegengaan kraak en vandalisme);
- Herbestemming (interessant maken voor nieuwe huurders);
- Leegstandsbeheer;

Slechts één gemeente speelt tijdig in op ontwikkelingen en stuurt (monitoren) op bezetting. Dit geeft maar aan dat er niet (te weinig) vooruit wordt gekeken naar waar leegstand kan ontstaan, men gaat pas tot actie over op het moment iets daadwerkelijk leeg komt te staan (ad hoc). Dit beeld wordt ook bevestigd doordat leegstand slechts bij 29% op de politieke agenda staat. Daarnaast heeft geen enkele gemeente beleid (in welke vorm dan ook) geschreven, over hoe om te gaan met leegstand. Wel zegt 57% een visie/strategie hebben voor het vastgoed en leegstand. Leegstand wordt door meer dan de helft (57%) van de gemeenten niet als een probleem gezien. De verantwoordelijkheid voor leegstand wordt over het algemeen wel bij de afdeling gelegd die over het vastgoed gaat, maar in de meeste gevallen is het niet specifiek belegd in een functie.

“Leegstand wordt door veel Drentse gemeenten nog niet als een probleem gezien”

5.3.2 Gemeenten in de rest van Nederland

Voor 73% van de gemeenten geldt dat zij het vastgoed geconcentreerd hebben, bij drie is het versnipperd over meerdere afdelingen. Wel hebben alle gemeenten duidelijk overzicht (in veel gevallen via het vastgoedinformatiesysteem: 'vastgoedmaps') in haar eigen vastgoedportefeuille. Dit blijkt ook uit de vastgoedadministratie (o.a. financiële overzicht), deze is bij alle gemeenten gestructureerd en snel beschikbaar. Dit betekent dat eenvoudig kan worden aangegeven wat een gebouw kost (dus ook leegstand).

Op één gemeente na hebben alle gemeenten te maken met leegstand (91%) in haar vastgoedportefeuille. Kijkend naar de hoeveelheid leegstand valt dit reuze mee, dit is gemiddeld 5% per gemeente. Net als in Emmen en de rest van Drenthe kiezen veel gemeenten er in Nederland voor om het vastgoed af te stoten d.m.v. verkoop of sloop. Maar er zijn ook andere oplossingen voor leegstand zoals:

- Ruimte aanbieden via website (vraag en aanbod, bijv. makelpunt);
- Herbestemming of transformeren (of evt. sloop/verkoop);
- Opnieuw verhuren;
- Verplaatsen van gebruikers (strategische keuzes maken, door aan de ene kant leegstand op te lossen en aan de andere kant bewust leegstand te creëren en daarna af te stoten);
- Stadsmakelaar (iemand verantwoordelijk voor vraag, aanbod en leegstand);
- Huisoppasdienst, vastgoedbeschermer, antikraakwacht etc.;
- Leegstandsbeheer.

In tegenstelling tot Emmen / Drenthe is het opvallend te noemen dat een groot aantal gemeenten (in dit onderzoeksdomein) juist wel naar de lange termijn kijkt (proactief is). Een voorbeeld hiervan is, dat er regelmatig verbinding wordt gezocht met huurders en de beleidsafdeling. Zo weet men wat er speelt (wat wil een huurder) en wat de ontwikkelingen rondom het vastgoed en de huurder zijn (beleid).

Dat leegstand meer aandacht en prioriteit krijgt blijkt ook uit het feit dat het bij 91% op de politieke agenda staat. Bij iets minder dan de helft (45%) zijn kaders (beleid) aangegeven voor leegstand. Alle gemeenten hebben op één of andere manier een strategie/visie voor het vastgoed. Op twee gemeenten na, geldt dit ook voor het probleem leegstand (82%). De verantwoordelijkheid ligt meestal bij een afdeling of een hiervoor samengestelde groep medewerkers. Bij enkele gemeenten (45%) is leegstand daadwerkelijk onderdeel van een functie. Opvallend is dat 55% aangeeft leegstand niet als een urgent probleem te zien, maar wel iets is dat stevige aandacht verdient. Eén van de respondenten geeft aan *“Het wordt pas echt een probleem als je het doorrekend en transparant maakt”*. Een 'onelineer' die heel mooi aangeeft waar de winst t.a.v. maatschappelijk vastgoed en het probleem leegstand te halen valt!

“Leegstand wordt pas echt een probleem als je het doorrekend en transparant maakt”

5.3.3 Interviews met vastgoedspecialisten

Om vanuit een breder perspectief te kijken naar maatschappelijk vastgoed en het probleem leegstand, is gesproken met twee vastgoedspecialisten die in Nederland hun sporen al verdiend hebben. In het kort (samengevat) delen uit deze interviews (het volledige interview is in bijlage 3 toegevoegd).

- Zoveel mogelijk waarde uit gebouwen halen (assetmanagement);
- Primaire taak van de gemeente, is aansluiten op organisatiedoelinden (beleid)
- Denken vanuit de klant/gebruiker (beleid) en niet vanuit het gebouw;
- Zorg voor intelligentie om goed vastgoedmanagement te kunnen voeren;
- Kijk naar de kwaliteit van de samenleving, bijdrage van de samenleving vergroten;
- Er is teveel van alles, zorg dat er schaarste wordt gecreëerd;
- De oorzaak van leegstand ligt voornamelijk in verduurzaming;
- Maatschappelijk vastgoed is verbonden aan een gemeenschap en het staat in een centrale omgeving;
- Pak het als gemeente zakelijk aan, het gaat tenslotte om gemeentegeld;
- Het probleem leegstand wordt vaak niet erkend, omdat er andere (politieke) belangen spelen;
- Het kan allemaal veel slimmer, beter en leuker!! Mens durf te slopen!!!
- Beetje leegstand is niet erg, dat kun je zien als 'smeerolie';
- Gemeenten houden vastgoed vaak bij zich en zijn bang om het los te laten;
- Breng ruimte, mensen en ideeën samen!!
- Alles staat met goed portefeuillemanagement;

Delen vanuit interview met dhr. M. van Leent

- Het probleem leegstand zit voornamelijk in het afwaarderen/afboeken;
- Het probleem is er en het is morgen niet opgelost;
- Voor het vastgoed naar de langere termijn kijken (visie / strategie);
- Weten wat het vastgoed is (eigendom), pas dan kan er gestuurd worden;
- Als gemeente reageren en openstaan voor de omgeving;
- Liever bezetting (en inkomsten) dan een leegstaand pand;
- De gemeente moet meer gaan acteren als een belegger;
- Weten wat de speerpunten zijn vanuit beleid, dit vertalen naar het vastgoed;
- Kijk naar het vastgoed, activiteiten en de behoeften;
- Gemeente moet veel meer als een bedrijf worden gezien (zakelijk);
- Er is een overschot aan vastgoed, denk goed na over de noodzaak voor evt. nieuwbouw;
- Het gaat niet om de hoeveelheid vastgoed, maar hoe processen zijn geregeld!;
- Invloed van andere spelers (gemeenten), sta open voor elkaar en zoek verbinding;
- Slopen van vastgoed is niet erg (er is gewoon teveel), "zonder snoei geen bloei";
- Beetje leegstand is niet erg, 7 à 8% mag (met het oog mutaties);
- Weten wat de doelstellingen van de gemeente zijn en welk vastgoed hiervoor nodig is;
- Leegstand moet een afgeleide zijn van het vastgoedbeleid;
- Niet alleen afgaan op de theorie, maar ook anticiperen op de praktijk;
- Zorg dat het aan de achterkant ook goed geregeld wordt (bij aanpak leegstand)!

Delen vanuit interview met dhr. J. Veuger

6 CONCLUSIE

In dit hoofdstuk de conclusies, hierbij wordt een interpretatie gegeven vanuit de analyse van de resultaten in de richting van een antwoord op de onderzoeksvraag. De opzet vanuit het onderzoek is ook aangehouden voor de conclusie.

Emmerhout - Gebied

1. Het maatschappelijk vastgoed in Emmershout bestaat uit scholen, kinderopvang, gymzalen en een sporthal. Hiervan heeft 44% te maken met verschillende soorten van leegstand. De komende periode stoot de gemeente Emmen 55% van het maatschappelijke vastgoed in de wijk Emmershout af. Op veel van dit vastgoed rust nog een enorme boekwaarde, dat door de gemeente op één of andere manier moet worden afgeboekt.
2. In Emmershout zijn diverse ontwikkelingen t.a.v. het maatschappelijk vastgoed. Zo worden er de komende periode 5 gebouwen gesloopt, komen 3 gebouwen (waarschijnlijk) leeg te staan en wordt er een nieuw Integraal Kindcentrum gebouwd.
3. De wijk beschikt over een zeer actieve wijkvereniging met als doel het beschermen, stimuleren en ontwikkelen van het woon-/ en leefklimaat in Emmershout. De wijkvereniging is een belangrijke schakel tussen de gemeente en de wijkbewoners. Goed voorbeeld hiervan is het succesvolle initiatief voor het oprichten van een BewonersBedrijf. Een leegstaand gebouw van de gemeente is overgedragen aan de wijk met als doel om meer samenhang te ontwikkelen tussen de bewoners van Emmershout.
4. De gemeente Emmen streeft naar verzelfstandiging van accommodaties en is voor het maatschappelijk vastgoed overgegaan naar activiteitsubsidies. Dit om de gebruikers (burgers) van het vastgoed te prikkelen om zich actief op te stellen en te zorgen voor bezetting in het vastgoed.

Gemeente Emmen - Organisatie

1. De gemeente Emmen heeft een omvangrijke vastgoedportefeuille om aan haar maatschappelijke en/of bestuurlijke doelstellingen te voldoen. Het maatschappelijk vastgoed bestaat uit wijkcentra, theater, sportgebouwen (complexen), zwembaden, en onderwijshuisvesting (openbare basisscholen en scholen voor speciaal onderwijs).
2. Als voorbereiding op de concentratie van het gemeentelijk vastgoed (per 01-01-2016) is al het vastgoed waar de gemeente Emmen eigenaar van is geïnventariseerd en verdeeld in categorieën. Al deze categorieën geven voor elk object een strategie (status) aan. Actuele ontwikkelingen bepalen de strategie van het vastgoed. In totaliteit bestaat het maatschappelijk vastgoed uit 112 objecten.
3. De vastgestelde beleidsstukken (vastgoedbeheer en accommodaties) die een scheiding moet aangeven in verantwoordelijkheden (vastgoed, activiteiten en ontwikkelingen) zijn nog niet geïmplementeerd binnen de organisatie. Het vastgoed zal per 01-01-2016 worden geconcentreerd. Maar het accommodatiebeleid (activiteiten en ontwikkelingen) heeft tot nu toe nog niet het gewenste eindresultaat (gebiedsplannen) opgeleverd. Uit het onderzoek blijkt wel dat er dringend behoefte is aan meer verbinding en afstemming tussen de afdelingen die verantwoordelijk zijn voor het vastgoed, activiteiten en ontwikkelingen.
4. Leegstand van maatschappelijk vastgoed heeft de aandacht binnen de gemeente Emmen. Voor het moment een gebouw leeg komt te staan is een procedure opgesteld en wordt er (indien noodzakelijk) leegstandsbeheer geregeld. Kijkend naar de toekomst (lange termijn) van het vastgoed wordt er niet (pro)actief gestuurd en geacteerd om leegstand te voorkomen. Een gebouw staat daardoor onnodig langer leeg en er gaat geld (potentiele huur) verloren. Andere financiële gevolgen van leegstand zijn o.a.:
 - contracten blijven doorlopen (worden niet opgezegd) doordat er onvoldoende interne afstemming (communicatie) is;

- Er is geen juiste systematiek voor het afschrijven (boekwaarde) van gemeentelijk vastgoed (verlies bij verkoop of sloop moet genomen worden).
5. Ontwikkelingen die invloed hebben op het maatschappelijk vastgoed en het probleem leegstand, binnen de gemeenten Emmen zijn o.a.: de concentratie van het gemeentelijk vastgoed, vertraging accommodatiebeleid, door o.a. krimp verliezen steeds meer gebouwen hun functie, er worden steeds meer gebouwen afgestoten, politieke besluiten, andere overheid meer van de samenleving (komt steeds meer bij de burgers te liggen).

Gemeenten in Drenthe en Nederland

In onderstaande tabel de 'highlights' vanuit de enquête die gehouden is over maatschappelijk vastgoed en leegstand. Op basis hiervan zijn conclusies getrokken.

Omschrijving:	Emmen:	Drenthe:	Nederland (rest):
Vastgoed geconcentreerd	Ja	71%	73%
Inzicht vastgoedportefeuille	Ja	100%	100%
Vastgoedadministratie op orde	Nee	57%	100%
Leegstand	Ja	71%	91%
Leegstand op politieke agenda	Nee	29%	91%
Beleidsvormen	Ja	0%	45%
Visie / Strategie	Ja	57%	100%
Leegstand een probleem?	Nee	57%	55%

Tabel 6.1 'Highlights uit enquête.

1. Veel gemeenten hebben (of zijn bezig) het vastgoed geconcentreerd;
2. Alle gemeenten hebben inzicht in hun eigen vastgoedportefeuille;
3. Gemeenten buiten Drenthe hebben de vastgoedadministratie beter voor elkaar;
4. Leegstand komt bijna in alle gemeenten wel voor;
5. Leegstand heeft in Drenthe minder prioriteit en aandacht dan in de rest van Nederland;
- 6. Leegstand wordt over het algemeen nog niet als een probleem gezien.**

De verschillen in de enquête zijn grotendeels wel te verklaren doordat Drenthe veelal (op enkelen na) uit kleinere gemeenten bestaat en het onderzoek daarbuiten is afgenomen bij vergelijkbare (of grotere) gemeenten dan Emmen. Maatschappelijk vastgoed krijgt bij grotere gemeenten veel meer aandacht.

7 AANBEVELINGEN

1. Zet de nieuwe vastgoedorganisatie stevig neer en zorg dat de concentratie van het gemeentelijk vastgoed een succes wordt. Uiterlijk 01-01-2017

De 'sleutel' voor dit succes ligt bij de mensen die vorm moeten geven aan de concentratie. Per 01-01-2016 wordt het gemeentelijk vastgoed (gedeeltelijk) geconcentreerd bij het team ROI-VG. Dit heeft grote consequenties voor het team, de rol en cultuur verandert met als gevolg een andere opbouw en werkwijze van het team. De concentratie beoogt meer efficiency, transparantie en professionalisering. Dit kan alleen bereikt worden als iedereen hetzelfde doel voor ogen heeft. Het traject zal nauwkeurig en strak begeleid moeten worden (indien noodzakelijk corrigeren). **Het fundament voor een succesvolle vastgoedorganisatie moet in het eerste jaar worden gelegd.** Voorwaarden voor een succesvolle vastgoedorganisatie (hoe om te gaan met maatschappelijk vastgoed en leegstand) zijn:

- *Volledig inzicht hebben in de vastgoedportefeuille;*
- *De strategie van al het vastgoed is bepaald (vastgelegd);*
- *De vastgoedadministratie en informatie is op orde (o.a. financiën en objectgegevens). Geld beschikbaar stellen om 'vastgoedmaps' (vastgoedinformatiesysteem) aan te schaffen;*
- *Eenduidigheid en transparantie (O.a. huur- / en onderhoudscontracten zijn bekend/actueel en op een zelfde manier opgezet);*
- *Duidelijkheid in rollen en verantwoordelijkheden (wie doet wat en wanneer);*
- *Leegstand is een onderdeel (verantwoordelijkheid) binnen het team;*
- *Er is overzicht in klanten en gebruikers (huurders) en hoe zij zich 'bewegen';*
- *Alle werkprocessen zijn beschreven en worden gehanteerd.*

2. Opstellen plan van aanpak voor het afstoten van vastgoed. Uiterlijk 01-01-2017. De vastgoedportefeuille en de daarbij behorende strategie is vastgesteld (ABCDOE-Lijst), maar nu moet hier ook naar gehandeld worden. Er zal een plan van aanpak gemaakt moeten worden op welke manier het vastgoed afgestoten gaat worden. Wordt het gesloopt of toch verkocht? En als het verkocht wordt hoe wordt het dan verkocht (investeren om te kunnen verkopen?)?

- *Vanuit het portefeuillemanagement (wat een onderdeel is van de vastgoedorganisatie) moet een advies per object worden opgesteld met daarin o.a. aangegeven de strategie en de benodigde kosten.*

3. Accommodatiebeleid ('Kadernota Huisvesting Maatschappelijke Activiteiten') afronden en implementeren binnen de organisatie. Uiterlijk 01-01-2017

Het accommodatiebeleid moet een goed vervolg krijgen en worden geïmplementeerd binnen de organisatie. De gebiedsplannen moeten duidelijkheid geven over hoe bewoners en organisaties denken over maatschappelijke activiteiten t.o.v. het aanwezige vastgoed. Om goed te kunnen sturen moet een gemeente niet alleen weten wat zijn vastgoed is, maar ook weten wat de activiteiten en ontwikkelingen zijn in en rondom het vastgoed.

- *Er moet een projectleider worden aangewezen, die zelf een projectgroep samenstelt met capabele en vakbekwame mensen. Deze mensen moeten in staat zijn om in overleg met burgers in korte tijd alle gebiedsplannen op te stellen.*

4. Vastgoed, het beleid en de gebruiker moeten op elkaar aansluiten. Uiterlijk 01-01-2017.

Zorg voor meer verbinding (contact) tussen vastgoed, de beleidsafdeling en de gebruiker ("driehoeksverhouding"). Elkaar op de hoogte houden wat er speelt. Afstemming huurder (wanneer loopt het huurcontract af) en beleid (wat zijn activiteiten en ontwikkelingen in en rondom het vastgoed). Voorwaarde is dat afdelingen en mensen openstaan voor elkaar.

- *Assetmanagement implementeren binnen de vastgoedorganisatie, het vastgoed optimaal laten presteren. Dit alles binnen acceptabele risico's, aanvaardbare kosten, gemeten over de gehele levensduur van het vastgoed.*
- *Speerpunten vanuit beleid vertalen naar het vastgoed. Beleid kijkt naar de kwaliteit van de samenleving (bijdrage burgers vergroten).*

5. **Bepalen hoe leegstand voor de lange termijn wordt aangepakt (d.m.v. proces of plan van aanpak). Uiterlijk 01-01-2017** Zorg dat leegstand ook voor de lange termijn de juiste aandacht krijgt. Door proactief te zijn (monitoren van huurders) en vooruit te kijken kan mogelijke leegstand getraceerd worden. Tijdig anticiperen en maatregelen nemen kan eventuele leegstand voorkomen (evt. aantrekken nieuwe huurders). Leegstand is een onderdeel van het vastgoedbeleid en heeft ook te maken met de strategie van een gebouw.
 - *Binnen de nieuwe vastgoedorganisatie is een belangrijke rol weggelegd voor de portefeuillemanager en accountmanager. De portefeuillemanager heeft zicht op alle huurcontracten, de accountmanager heeft contact met alle huurders. Zij moeten gezamenlijk zorgen dat de bezetting en de inkomsten van het vastgoed (indien mogelijk) gewaarborgd blijven.*
6. **Maak gebruik van 'social media' voor vraag en aanbod van maatschappelijk vastgoed en leegstaande ruimten. Uiterlijk 01-01-2017.** Een voorbeeld die van toepassing kan zijn is het opzetten van een makelpunt (website). Door het ontwikkelen van een website waar vraag en aanbod van maatschappelijk vastgoed en lege ruimten bij elkaar komen kan (langdurige) leegstand worden voorkomen.
 - *Vastgoed en ruimte onder de aandacht brengen door slim gebruik te maken van verschillende 'social media – vormen'. Eventueel kan er aangesloten worden bij vormen die er al zijn binnen de organisatie (bijv. voor kavelverkoop). Voorwaarde is dat er draagvlak voor is (kan het uit), er moeten mensen en geld worden vrijgemaakt.*
 - *Indien noodzakelijk zal er externe (specialistische) hulp ingeschakeld moeten worden.*
7. **Opstellen plan van aanpak voor maatschappelijk vastgoed dat niet afgestoten wordt, maar ook niet meer voldoet aan huidige eisen Uiterlijk 01-01-2018**

Voor het maatschappelijk vastgoed dat niet afgestoten wordt (wel bijdraagt aan de maatschappelijke doelen), maar niet meer voldoet aan de huidige eisen en niet meer interessant is om te verhuren moet een plan van aanpak worden gemaakt. Er zal geld beschikbaar gesteld moeten worden om dit vastgoed geschikt te maken voor transformatie of herbestemming zodat ze wel weer interessant worden voor de markt (verhuur). Hierbij zal verbinding gezocht moet worden met het team ontwikkeling (bestemmingsplannen) om te achterhalen wat mogelijk is binnen een specifieke omgeving.

 - *Vanuit het portefeuillemanagement (wat een onderdeel is van de vastgoedorganisatie) moet een advies per object worden opgesteld met daarin o.a. aangegeven de strategie en de benodigde kosten.*
8. **Aansluiting zoeken bij en leren van andere gemeenten. Per 01-01-2016**

Zoek verbinding met andere gemeenten en leer van elkaar. Uiteindelijk hebben alle gemeenten dezelfde problemen alleen wordt er verschillend mee omgegaan. Door aansluiting te vinden kunnen oplossingen worden bedacht. Voorbeeld hiervan is lid te worden van bouwstenen voor sociaal (platform voor maatschappelijk vastgoed). Diverse (vergelijkbare) gemeenten zijn hierbij aangesloten. Kijkend naar de concentratie van het gemeentelijk vastgoed is het een 'must' om hierbij aan te haken.

 - *Er moet geld beschikbaar gesteld worden om lid te kunnen worden.*
9. **Opzetten van financiële constructie voor afschrijven van boekwaarden. Uiterlijk 01-07-2016.** Er zal een systeem (financiële boekhouding) opgezet moeten worden waarbij het vastgoed op de juiste manier wordt geregistreerd (in de boeken komt te staan) en wordt afgeschreven. Hierbij moet rekening worden gehouden met eventuele tussentijdse investeringen.
 - *Er moeten mensen en geld (reserves) beschikbaar worden gesteld.*
 - *Investeren in nieuw financieel systeem.*
10. **Breng de leegstand ook in kaart voor de overige gebieden/wijken van Emmen. Uiterlijk 01-01-2017.** Dit kan als vervolgonderzoek worden opgepakt!

8 REFLECTIE

Voordat ik ben gestart met mijn afstudeertraject heb ik mij de volgende persoonlijke leerdoelen geformuleerd:

- Communiceren: voor mijn onderzoek moet ik zowel intern als extern gesprekken aangaan met mensen. Dit zullen persoonlijke gesprekken (1 op 1) zijn, maar ook groepsgesprekken. Dit zijn ideale mogelijkheden om het effectief communiceren en beïnvloeden te kunnen toepassen.
- Een gedegen onderzoek uit te voeren (en op te leveren) waarmee ik de organisatie van dienst ben en daarbij mijzelf persoonlijk kan doorontwikkelen. Ik zie het onderzoek als een ultieme kans mijn werkgever te laten zien welke ontwikkeling ik heb doorgemaakt.

Terugkijkend op het gehele traject kan ik van beide leerdoelen wel zeggen dat ze zeer positief zijn verlopen. Voor mijn onderzoek heb ik met heel veel mensen gesproken, zowel binnen als buiten de organisatie. Door actief de organisatie in te gaan en te achterhalen welke mensen zich allemaal bezig houden met maatschappelijk vastgoed en leegstand, leer je niet alleen nieuwe mensen kennen, maar je krijgt ook een goed beeld van hoe de organisatie in elkaar steekt. Zo gaat de theorie die je vooraf hebt bestudeerd in de praktijk veel meer leven. Het valt op zijn plaats, maar je komt er ook achter dat het nog anders gaat dan in de theorie is beschreven. Door alle gesprekken die ik heb gevoerd, kan ik wel stellen dat ik meer bewust ben geworden van wat effectief communiceren en beïnvloeden is. Je moet niet (alleen) naar jezelf kijken, maar veel meer verplaatsen in de ander. Elk mens is verschillend en heeft een andere benadering nodig. Maar door open te zijn en mensen met respect te benaderen bereik je uiteindelijk het beste resultaat. Een aandachtspunt bij mijn communiceren is concreet te blijven en duidelijk te communiceren. Ik wil nog wel eens te veel uitweiden (niet direct 'to the point' komen), waardoor mensen kunnen afhaken.

Een ander positief punt is dat ik tijdens mijn onderzoek veel heb kunnen laten zien en toepassen (doorontwikkelen) van wat ik gedurende mijn opleiding heb geleerd. Ik heb het maken van de eindschrijving ervaren als een ideale mogelijkheid om de theorie (het geleerde) en de praktijk bij elkaar te laten komen. Tijdens het maken van eindschrijving heb ik gemerkt dat ik een enorme persoonlijke ontwikkeling heb doorgemaakt. Ik ben completer en zekerder van mezelf geworden (weet wat ik kan en wil) en durf dit ook uit te stralen. Met als resultaat deze eindschrijving, waaruit mijn persoonlijke ontwikkeling goed naar voren komt. Daarnaast biedt deze schrijving de organisatie voldoende mogelijkheden op het gebied van maatschappelijk vastgoed en leegstand.

Vooraf het begin, het maken van een onderwerpkeuze en het opzetten van mijn schrijving heeft veel moeite en tijd gekost. Over mijn onderwerp is zoveel geschreven dat het lastig is de scope en de focus te bepalen. Je kunt niet alles (literatuur) gebruiken en toepassen. Ook is het uitzetten van de enquête bij andere gemeenten me tegengevallen. Eerst de juiste persoon zien te vinden en dan de vragenlijst ingevuld terug krijgen heeft meer tijd in beslag genomen dan ik vooraf had gedacht. Ik zou hier een volgende keer meer tijd voor nemen.

Mijn afstudeeropdracht heeft grotendeels gelijk gelopen met de voorbereiding op de concentratie van het gemeentelijk vastgoed bij onze afdeling (per 01-01-2016). Een wijziging in de organisatie waar ik veel facetten vanuit mijn opleiding in kwijt kon. Ik heb veel geleerd van hoe de organisatie en mensen reageren bij een dergelijke organisatieverandering. Je hebt te maken met weerstanden en cultuur (organisatiegedrag). Het wegnemen van deze weerstanden, mensen te overtuigen van de concentratie en het professionaliseren van onze vastgoedorganisatie geeft me veel voldoening. De uitdaging ligt er om de nieuwe manier van werken tot een succes te maken, hierbij zie ik genoeg mogelijkheden om door te groeien en mijn steentje bij te dragen.

9 LITERATUURLIJST

Boeken:

- Bakker, J., van Houten, T., (2011), *Bedrijfseconomie voor de manager*, Hilversum: Concept uitgeefgroep.
- Cambié, S., May Ooi, Y., (2009), *International Communications Strategy*, Londen: Kogan Page.
- Cameron, K.S., Quinn, R.E., (2011), *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur*, Den Haag: Sdu Uitgevers.
- Cozijnsen, A., (2012), *Organisatie en Verandering in de praktijk*, Hilversum: Concept uitgeefgroep.
- Eppink, J., Melker, G.J., Tack, P., (2011), *Bouwstenen van Management en Organisatie*, Hilversum: Concept uitgeefgroep.
- Gramsbergen-Hoogland, Y., Van der Molen, H., (2012), *Gesprekken in organisaties*, Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers bv.
- Groote, G., Hugenholz-Sasse, C., Klaassen, D. (2011), *Projecten leiden*, Houten: Spectrum.
- Houtgraaf, D., Bekkers, M., (2011), *Business-modellen*, Schiedam: Balmedia.
- In 't Veld, J., (2010), *Analyse van bedrijfsprocessen*, Groningen: Noordhoff Uitgevers bv.
- Koetzier, W., Epe, P., (2009), *Management accounting*, Groningen: Noordhoff Uitgevers bv.
- Moussault, A., Baardman, A., Brave, F. (2011), *Wegwijzer voor methoden bij Projectmanagement*, Zaltbommel: Van Haren Publishing.
- Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A. (2011). *Gedrag in organisaties*, Amsterdam: Pearson Education Benelux bv.
- Schreurs, R., Veuger, J., (2011), *Vastgoedmeter Gemeenten*, Harderwijk: Drukkerij Wedding.
- Van der Velde, M., Jansen, P., Dijkers, J., (2013), *Toegepast onderzoek*, Hilversum: Concept uitgeefgroep.
- Van der Vurst, J., (2013), *Effectief beïnvloeden*, Houten: Spectrum.
- Van Doorn, A., Janssen, G., Van Osch, D., Waardenburg, M., (2012), *Bedrijfscommunicatie voor de manager*, Hilversum: Concept uitgeefgroep.
- Verhoeven, N., (2011), *Wat is onderzoek?*, Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Veuger, J., (2013), *Barometer Maatschappelijk Vastgoed*, Assen: Koninklijke van Gorcum.
- Veuger, J., (2013), *Lectorale rede Maatschappelijk Vastgoed*, Kenniscentrum Noordruimte
- Veuger, J., (2014), *Barometer Maatschappelijk Vastgoed*, Assen: Koninklijke van Gorcum.
- Veuger, J., (2014), *Materieel Immaterieel*, Assen: Koninklijke van Gorcum.
- Veuger, J., (2014), *De kunst van maatschappelijk vastgoedmanagement*, Assen: Koninklijke van Gorcum.
- Wintgens, M.A., Hoekstra, J.J., (2015), *Juridische aspecten van leegstand en transformatie*, Amsterdam: Berghauser Pont Publishing.

Internetpagina's:

www.rijksvastgoedbedrijf.nl	www.emmerhoutspringlevend.nl	www.geotax.nl
www.vastgoedjournaal.nl	www.twynstragudde.nl	www.opeigenhoutje.info
www.bouwstenenvoorsociaal.nl	www.emmen.nl	www.vng.nl
www.binnenlandsbestuur.nl	Intranet Gemeente Emmen	www.wijkplaats.nl
http://nl.cameloteurope.com/	www.platform31.nl	www.herbestemming.nu
www.herbestemmingnoord.nl	www.makelpunt-nederland.nl	www.gemeentepand.nl

Overige informatie:

- Accommodatiebeleid Revisited, (2013) Kadernota Huisvesting Maatschappelijke Activiteiten Emmen, 2013 – 2020.
- Bouwstenen voor Sociaal., (2013), *Reisgids Maatschappelijke Voorzieningen*,
- Bouwstenen voor Sociaal (2014), Publicatie, *Maatschappelijk Vastgoed in de Etalage*.
- Notitie Vastgoedbeheer Gemeente Emmen, (2013);
- Nationaal Programma Herbestemming, (2011), *Vizier Op Leegstand*
- VNG, (2011), *Handreiking Leegstand te lijf*.

BIJLAGE 1: Organisatie

Per 01-01-2012 heeft er een reorganisatie plaats gevonden waarbij in plaats van vijf aparte diensten is gekozen voor één organisatie met 16 afdelingen. Aan het hoofd van deze organisatie staat een driehoofdige conserndirectie. Zo kan adequater invulling worden gegeven aan de gezamenlijke doelen van de gemeente. Met de nieuwe organisatie wil de gemeente beter inspelen op de veranderingen in de maatschappij. De nieuwe opzet moet de integrale samenwerking versterken. De organisatiewijziging betekent voor ons team dat we groter zijn geworden (uitbreiding takenpakket).

Informatie over de Gemeente Emmen:

“De gemeente Emmen bestaat uit de stedelijke kern Emmen en verschillende omringende dorpen, ieder met hun eigen karakter. Bij elkaar wonen er in de gemeente ruim 109.000 mensen en beslaat de gemeente 35.000 ha grond, waarmee Emmen een van de grotere gemeenten van Nederland is. Wat Emmen onderscheidt van andere grote gemeenten, is dat de gemeente een veelzijdig karakter heeft: naast de voorzieningen van de stedelijke kern, biedt de gemeente Emmen namelijk ook de rust en ruimte van de verschillende dorpen op het platteland.”¹

Informatie afdeling Ruimtelijke Ontwikkeling en Infrastructuur (ROI)

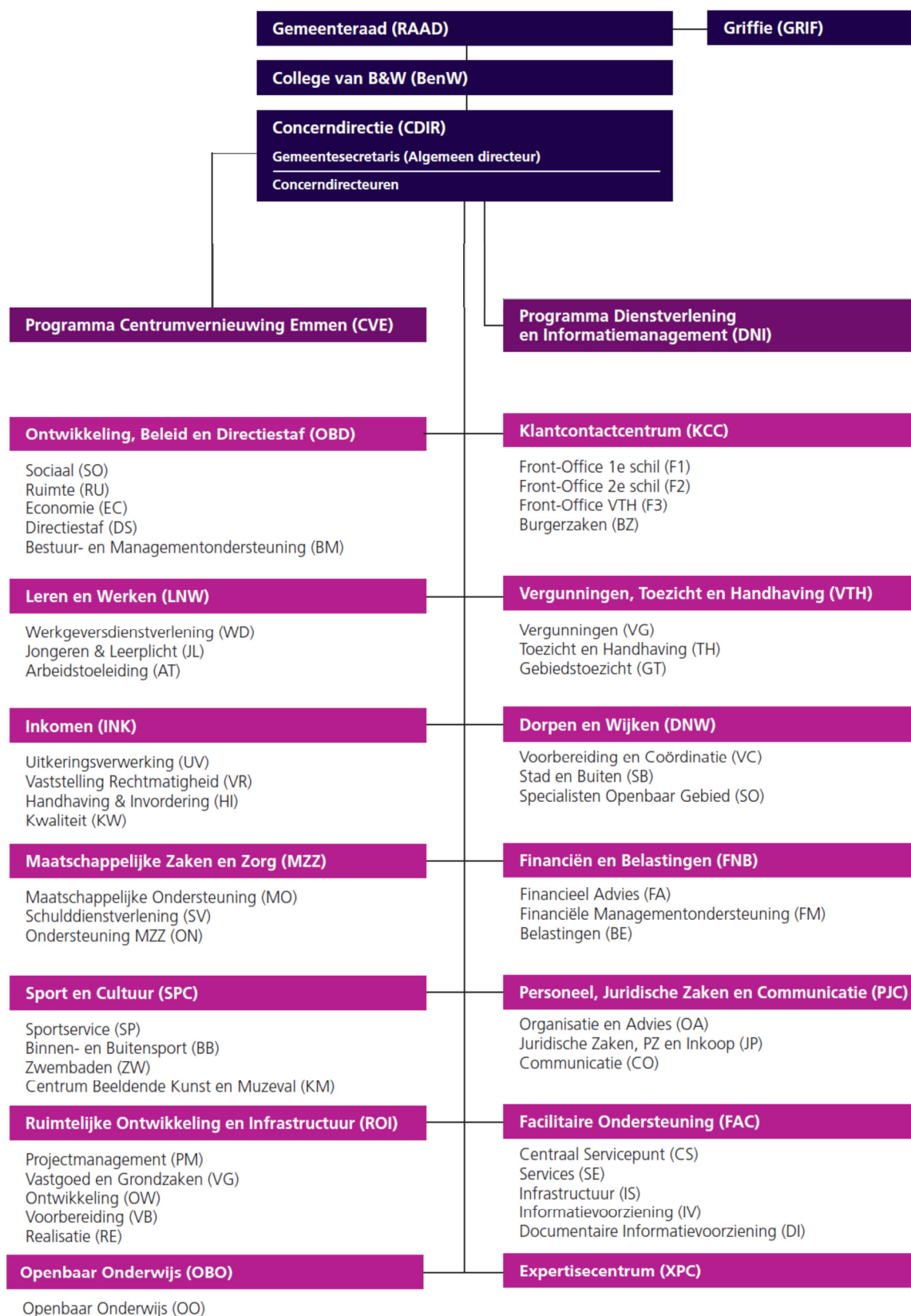
Werken aan ontwikkeling van je eigen gemeente voor onze inwoners, de bedrijven, je burens, je vrienden en je familie. Een idee realiseren. Een tunnel, een parkeerkelder, een industrieterrein, een multifunctionele accommodatie of een school. Daaraan werkt de afdeling Ruimtelijke Ontwikkeling en Infrastructuur. De afdeling bestaat uit vijf teams die ieder hun eigen specifieke werkzaamheden vervullen. Deze teams zijn: Projectmanagement, Vastgoed en Grondzaken, Ontwikkeling, Voorbereiding en Realisatie

Informatie Team Vastgoed en Grondzaken (VG)

Het Team VG begeleidt op projectmatige wijze de voorbereiding en uitvoering van nieuwbouw, verbouw, renovatie, onderhoud, beheer en sloop van panden op bouwkundig en installatietechnisch gebied. Het gaat hierbij om gebouwen in gemeentelijke eigendom, al dan niet via huurconstructies, en het beschikbaar stellen van deze gebouwen aan gebruikers. In goed overleg met de gebruiker haalt het team het maximale uit een gebouw. Hierbij sluit het team aan bij de wensen die de gebruiker van het gebouw heeft, binnen de kaders van de wettelijke normen en regelgeving en rekening houdend met de optimale inzet van het beschikbare budget. Tevens heeft het team binnen de organisatie de verantwoordelijkheid ten aanzien van energiebeheer, gebouwbeheer, schoonmaak, beveiliging en huisvestingsmanagement.

¹ Bron: www.emmen.nl

Organigram gemeente Emmen (per 1 mei 2015)



BIJLAGE 2: Leegstandsbegrippen

Leegstand als probleem

Besselaar (2011) komt vanuit een probleembenadering tot de volgende indeling van leegstand. Daarbij komt ook toekomstwaarde (en mogelijkheid voor functieverandering) in beeld.

Beoordeling van verschillende vormen van leegstand	
A. Geaccepteerde leegstand	
1. Aanvangs- of aanloopleegstand	Leegstand na oplevering van nieuwbouw of renovatie tot aan eind eerste aansluitend volledig jaar van exploitatie.
2. Natuurlijke, of normale leegstand	Als normaal aangehouden gemiddelde leegstand voor die categorie en type vastgoed binnen die lokale submarkt.
3. Mutatieleegstand	Leegstand bij wisseling huurder bij min/meer aansluitende wederverhuur voor gereed maken van gehuurde voor nieuwe huurder.
4. Frictieleegstand	Leegstand na vertrek huurder als op korte termijn geen aansluitende verhuur plaatsvindt, tot maximaal 1 jaar na expiratie overeenkomst.
B. Problematische leegstand	
5. Langdurige leegstand	Leegstandssituatie waarin frictieleegstand in overgaat, tot maximaal 2 jaar na expiratie van laatste huurovereenkomst.
6. Operationele leegstand	Langdurige leegstand ten gevolge van een te laag prestatieniveau (uitstraling, structuur, maatvoering, geleiding, voorz.)
C. Dramatische leegstand	
7. Structurele leegstand – kansarm	Leegstand na 3 jaar frictie- en langdurige leegstand, zonder enig perspectief op verhuur op korte termijn.
8. Structurele leegstand kansloos	Leegstand na 2 jaar langdurige leegstand indien elk perspectief op verdere verhuur ontbreekt; object voldoet niet aan de marktvraag
9. Locationele leegstand	Structurele kansloze leegstand door het niet kunnen beantwoorden op locatieniveau aan algemeen gestelde eisen ten aanzien van de vestigingsplaatsfactoren.
D. Administratieve leegstand	
10. Economische leegstand	Als leegstand aangemerkte consequenties van gederfd rendement door verleende concessies als gevolg van een aanbodssituatie onder het vraagniveau in de markt.
11. Excess-leegstand	Duur van structurele leegstand als verschil tussen de daadwerkelijke en natuurlijke leegstand, in het geval van ontbreken van elk perspectief op aanvaardbaar rendement.
12. Financiële leegstand	Administratieve aanduiding van de financiële consequenties van leegstand aan gederfde inkomsten.
13. Zuivere leegstand	Administratieve aanduiding van de feitelijke duur, c.q. de financiële consequenties van een leegstandsperiode, afgezien van leegstand door bouwtechnische activiteiten.

Als een pand wel verhuurd wordt maar er vanwege de slechte markt of specifiek beleid minder huuropbrengsten zijn, wordt dat in de praktijk aangeduid als financiële leegstand maar ook wel als huurderving.

BIJLAGE 3: Interviews en andere gespreksverslagen

INTERVIEWVERSLAGEN:

Interview met : Dhr. J. (Jisse) Otter,
12-06-2015 (Emmen, locatie Gemeentehuis,
ruimte A2.13)

Dhr. Otter is wethouder (Wakker Emmen) en heeft in zijn portefeuille o.a. Gemeentelijk vastgoed en accommodatiebeleid, Grondbeleid, Wonen, Financiën, Bouwzaken en Inkoop en aanbesteding.



Politieke drijfveer:

De drijfveer is een bijdrage leveren aan de gemeente die de gemeentelijke samenleving stimuleert en faciliteert. Maar wel een gemeente die sober en doelmatig met haar middelen omgaat en die er naar streeft de lasten voor de burgers zo laag mogelijk te houden. Ook een gemeente die in open dialoog met de burgers haar plannen opstelt en doorvoert

1. *Vragen over mijn aangeleverde stukken?*

Nee geen vragen

2. *Hoe kijkt u tegen het probleem leegstand van maatschappelijk vastgoed aan voor onze gemeente?*

De wethouder ziet het vooralsnog niet als een heel groot probleem. We moeten niet te moeilijk doen en durven te slopen. Verlies hebben we toch al een gebouw levert niet meer op (wordt niet meer waard). We moeten het verlies nemen. Consequenties incalculeren, een gebouw is na ca. 40/50 jaar eindig (net als een auto). Tijden veranderen. We moeten het verlies laten zien en durven te slopen (en inzaaien). Wij moeten zorgen dat er goed wordt afgeschreven er financiële aanpassingen komen op een moment er in een gebouw wordt geïnvesteerd. Want daardoor blijven we vaak met een enorme restschuld zitten. De investering wordt voor 50 jaar in de boeken gezet, terwijl er bij wijze van spreken al over 20 jaar gesloopt wordt. Deze investering moet dan ook in 20 jaar worden afgeschreven (dus meer aflossen). Investeren, maar er wordt niet geactiveerd (op de balans moet het goed worden neergezet). We zijn heel naïef, een gebouw heeft echt wel zijn einde na ca. 40/50 jaar. Vastgoed is niet eeuwig, afbreken op termijn incalculeren (of we moeten nog iets kunnen met een pand (qua grond, omgeving e.d.). "Zonder snoei geen bloei" – Wees niet bang voor ruimte

3. *Denkt u dat leegstand van maatschappelijk vastgoed voor onze gemeente een probleem is en wordt dit erkend?*

Nee, zie antwoord vraag 2.

4. *Staat leegstand van maatschappelijk vastgoed op de politieke agenda net als voor winkels en bedrijfspanden?*

Nee, we ruimen redelijk op (slopen). Vooralsnog ziet de wethouder geen redenen om leegstand van maatschappelijk vastgoed actief te gaan bestrijden.

5. *Heeft u een goed beeld van wat er allemaal geregeld is binnen de organisatie om leegstand tegen te gaan?*

Ja

6. Wat is uw visie voor het gemeentelijk vastgoed?

Beleid is om wel zoveel mogelijk (waar het kan) vastgoed af te stoten. Overdragen aan bijv. burgers/stichtingen. Alleen daar waar het gemeentelijk belang/beleid is vastgoed behouden.

7. Wat is uw visie voor leegstand van maatschappelijk vastgoed? Hoe moeten wij als vastgoedeigenaar omgaan met leegstand?

Zie antwoorden vorige vragen

8. In o.a. de vastgoednota en het accommodatiebeleid staat iets vermeld over leegstand, moet er ook en afzonderlijk leegstandsbeleid worden geschreven voor de gemeente?

Geen beleid schrijven, maar op objectniveau weten wat we hebben, een vastgoedstrategie, weten wat je ermee kunt (grond / omgeving etc.). Er is wat dat betreft een "ontspannen markt". Ingaan op mogelijkheden en kansen die zicht voordoen. Kijken naar het type pand (wat kun je ermee).

9. Vanuit de organisatie en SWOT-analyse: aangeven wat er naar aanleiding van een overleg met ambtenaren (die betrokken zijn bij leegstand) is aangegeven.

De wethouder heeft kennis genomen van de uitkomsten van een groepsdiscussie en SWOT-Analyse over maatschappelijk vastgoed en leegstand.

10. Wat is uw beeld van het gebied Emmerhout (confronteren met stuk/uitspraken in de krant)?

Wees niet bang voor ruimte.....

11. Wat kan voor onze gemeente de beste aanpak zijn om dit probleem aan te pakken? Landelijke voorbeelden zijn: opzetten van een makelpunt (1 punt waar vraag en aanbod wordt verzameld), leegstand-/ kanskaart (prioritering leggen op bepaalde gebieden, waar mag absoluut geen leegstand komen en waar is het niet erg), Bij leegstand herbestemmen/transformeren. Kortom wat is de beste oplossing voor de gemeente Emmen?

Combinatie van makelpunt en kansenkaart. Ook in het verlengde van professionalisering vastgoed. Wij moeten weten waar zich problemen voordoen.

12. Tips en trics voor mijn onderzoek.

Wat levert mijn onderzoek op voor de gemeente? Afgesproken dat de uiteindelijke afgeronde scriptie (uitkomsten en advies) wordt teruggekoppeld.

Uitspraken van de wethouder vanuit een interview met Dagblad Van Het Noorden (23-04-2015):

- "Eén ding willen we in ieder geval niet: langdurige leegstand"
- Komt een school leeg te staan, dan gaat het gebouw terug naar de gemeente..... "Vaak zijn het oude panden met relatief weinig waarde".
- "Verkoop gaat altijd na een taxatie en tegen marktconforme tarieven". Alleen bij een maatschappelijke functie, bijv. een wijkcentrum, kan de gemeente daarvan afwijken. Voorbeeld hiervan is het bewonersbedrijf. Startende ondernemers in de wijk worden ondersteund. Het gaat om een landelijk experiment. De inkomsten vloeien terug naar de wijk en de proef kan interessante resultaten opleveren voor andere dorpen en wijken. Daarom is voor de lage verkoopprijs gekozen.
- Soms biedt een gebouw (dat op de nominatie staat om gesloopt te worden) tijdelijk een uitkomst (onderdak voor de time being).
- In Emmerhout komen over enkele jaren oude schoolgebouwen vrij, omdat daar alle basisscholen onder één dak worden gehuisvest. De panden zijn zo aftands dat sloop de enige optie lijkt.
- Maar Otter realiseert zich dat afbraak van schoolgebouwen ook kan zorgen voor meer ruimte in een woongebied. En dat maakt zo'n gebied misschien aantrekkelijker om er een bestaand huis te kopen. "Wat meer lucht in bepaalde woonwijken kan beslist geen kwaad" aldus de wethouder.

Interview met : Dhr. J. (Jan) Veuger,
17-06-2015 (Sleen, locatie Kantoor corporate REM)

Dhr. Veuger is gespecialiseerd in strategisch management van maatschappelijk vastgoed en o.a. directeur van CORPORATE Real Estate management, lector Maatschappelijk Vastgoed bij het Kenniscentrum NoorderRuimte van de Hanzehogeschool Groningen, Lid van de Committee of quality certificates (CKV) bij Kwaliteitscentrum Woningcorporaties Huursector (KWH) en toezichthouder bij vier verschillende regionale maatschappelijke organisaties (130 tot 2000 werknemers) op het gebied van onderwijs, jeugd- en ouderenzorg. Verder is hij visitator, voorzitter van de stichting Kwaliteit Ontwikkeling Verbetering Onderhoudsbedrijven Nederland (KOVON), Fellow of the Royal Institution of Chartered Surveyors (RICS) en auteur van 7 boeken, 33 artikelen, 4 syllabi en 49 onderzoeksrapporten.



1. Korte introductie van Jan Veuger, wat doe je precies, relatie met vastgoed?

Dhr. Veuger heeft ruime ervaring in de "vastgoedwereld" zowel van onder-/ als bovenaf. O.a. gewerkt bij een bouwbedrijf, Woningcorporatie (Iefier), sinds 7 jaar voor zichzelf begonnen (Corporate). Heeft 3 medewerkers in dienst die grotendeels bij opdrachtgevers werkzaamheden uitvoeren (daar gebeurt het). Doet nu veel advieswerk voor gemeenten, Hanzehogeschool als lector (met name begeleiden van studenten bij onderzoek. Heeft zoveel kennis van het hele vastgoedwereld (hoef je niet veel meer te vertellen). Nu o.a. bezig met een advies voor gemeente Nijmegen. Ingang bij de gemeente Emmen o.a. een sessie gedaan over leegstand (contactpersoon was JD Huising). Daarnaast heeft hij aan het begin (toen er nog geen besluit genomen was over de concentratie) een presentatie gegeven aan o.a. 3 wethouders en andere leidinggevenden. Hij heeft toen al aangegeven dat het goed is om vastgoed te concentreren, maar je er wel bewust van moet zijn dat dit niet in 1 jaar is geregeld. Neem ruim de tijd om dit goed voor te bereiden. Veel van de informatie over de heer Veuger staat op de site van hem. Jan heeft jaren geleden al zien aankomen welke kant het op zou gaan met het vastgoed (bij o.a. gemeenten coöperaties) in het algemeen.

2. Vragen over mijn aangeleverde stukken?

Heeft niet alles goed kunnen lezen. Afgesproken dat de uiteindelijke eindscripctie wordt aangeleverd (kopie). Daarnaast nodigt dhr. Veuger de gemeente Emmen uit voor de presentatie van de barometer (5-10-2015). Hij vindt dat wij daar als gemeente absoluut niet mogen ontbreken. Afgesproken dat het ook bij andere collega's of andere gemeenten onder de aandacht wordt gebracht. Er is afgesproken dat de gemeente Emmen in de toekomst eventueel zal deelnemen aan het onderzoek (de Barometer).

3. Hoe kijkt u tegen het probleem leegstand van maatschappelijk vastgoed aan voor onze provincie en voor Nederland?

Er is het probleem met de leegstand van de kantoren en winkels, maar ook dhr. Veuger geeft aan dat het probleem voor het maatschappelijk vastgoed veel groter is. Het zit hem met name in het afwaarderen/afboeken (bij verhuren of leegstand, dit speelt door in de exploitatie). Gemeenten hebben te maken met hele grote opgaven (boekwaarden), economie is heel slecht, gebied, structureel probleem. Neem je als gemeente het verlies omdat je bepaalde belangen hebt bij een gebouw als gemeente. Het probleem is er en het is morgen niet opgelost. Het staat pas sinds een kwart jaar op de politieke agenda (probleem wordt niet erkend).

4. *Denkt u dat leegstand van maatschappelijk vastgoed voor onze provincie/land een probleem is en wordt dit erkend?*

We hebben 400 gemeenten en er wordt heel verschillend mee omgegaan. Er zijn enkele koplopers als het gaat om vastgoedmanagement (o.a. Enschede, Almere, Hoogezand-Sappemeer). Enschede is een beetje van zijn voetstuk gevallen. Groningen daarentegen is net begonnen (staat in de 'kinderschoenen'). Waar het vaak misgaat is dat er geen chemie is, hokjesvorm (het vastgoed is van mij en iedereen weet wel iets). Belangrijk dat je 1 blok vormt, met daarbij de juiste mensen. Voorbeeld waar het mis is gegaan was bij de SNS bank en een bouwfonds. Om vastgoedmanagement goed te kunnen neerzetten en organiseren moet je zorgen dat mensen bij elkaar zet die kennis van zaken hebben (weten waar ze over praten). Als ze niet binnen de organisatie zijn moet je ze van buiten halen. Voor je vastgoed moet je op de langere termijn kijken (en weten wat je hebt). Er moet een visie/strategie zijn voor al je vastgoed (voor de langere termijn).

5. *In Emmen staat leegstand van winkels en bedrijfspanden wel op de politieke agenda, maar leegstand van maatschappelijk vastgoed niet hoe zou dit komen? Is het probleem minder groot of is het een andere 'materie'?*

Voorbeeld werd aangedragen t.a.v. het kantongerecht in Emmen. Daar had Jan destijds een leuke discussie over met medewerkers van de gemeente Emmen. Het pand komt leeg, maar wat moeten we er nou mee? Genoeg gegadigden, maar willen we dat. Jan geeft dat wij het als gemeente allang niet meer bepalen. Je moet als gemeente reageren op de omgeving en hiervoor openstaan. Als er toch gegadigden zijn maar het past niet in de bestemming moet je zorgen dat je het wel zover krijgt. Liever bezetting dan een leegstand pand. Je moet weten wat er speelt in de markt (waar is een pand geschikt voor, welke kant kun je ermee op) en anticiperen op de omgeving.

De gemeente is ook een belegger (wel met andere belangen). Maar de gemeenten moeten wel zo gaan acteren. Zij zijn eigenaar van vastgoed en moeten weten wat het kost. Langzaam aan wordt het nu bespreekbaar gemaakt, beleid en keuzes gemaakt. Als gemeente moet je weten wat vanuit het beleid je speerpunten zijn. Wat zijn wij voor een gemeente, een sportgemeente moet hierop anticiperen. Kijk naar je vastgoed en welke activiteiten er zijn, maar ook naar actuele behoeften. Binnensport bijv. is anders als vroeger, waar de vraag naar een gymzaal ook anders wordt. Kijk goed naar wat je beleid is t.o.v. je vastgoed bijv. Sportbeleid. Gemeente is een bedrijf en zo moet je het ook zien. Vroeger kon alles en werd er niet naar geld gekeken, maar nu moeten ook gemeenten de broekriem aanhalen. Gemeente moeten veel zakelijker worden.

De problemen van leegstand in de provincie zijn in de provincie. Door krimp is de druk veel groter (gemeenten moeten wel tot actie overgaan) als iets verdwijnt (gevolgen zijn groter). Hier wordt mee bedoeld je kunt wel gaan bouwen, maar je moet ook zorgen dat het kan en er straks geen leegstand is. Dit kun je zien aan prognoses voor de komende jaren. Er is een overschot aan vastgoed, denk goed na voor je nieuwbouw gaat plegen. Het gaat niet om de hoeveelheid vastgoed dat je hebt als gemeente, **maar om hoe de processen zijn geregeld**. Kijk ook naar kleinere gemeenten, Hoogezand is een goed voorbeeld.

Voorbeeld van Emmerhout en overig er komt steeds meer leegstand. Ook de zorg (leveste) heeft het zwaar en moet bezuinigen. Invloed van andere spelers, sta open voor elkaar en zoek de verbinding. We zitten in hetzelfde schuitje, en moeten allemaal bezuinigen. Gevolg hiervan is dat meer de samenwerking wordt gezocht. Ook naar andere gemeenten kijken. Slopen van vastgoed is niet erg, ook dhr. Veuger zegt "**zonder snoei geen bloei**"! We hebben gewoon teveel van alles! Ben je als partij (gemeente) bereid om de pijn te nemen. Iemand moet de pijn nemen. Over een langere periode moet je iets van je vastgoed vinden.

6. **Moeten wij als gemeente leegstand actief gaan bestrijden of is het gedogen van een 'beetje' leegstand niet erg.**

Een beetje leegstand is niet erg, 7 a 8 procent mag (mutaties). Ook hier geldt je moet een visie/strategie hebben voor de langere termijn. En weten wat je hebt, pas dan kun je gaan sturen. Prioriteiten stellen in je vastgoed waar ga ik investeren en waar slopen.

7. **Heeft u een goed beeld van welke acties er ondernomen kunnen worden om leegstand tegen te gaan?**

Conclusies per gemeente vanuit literatuur dhr. Veuger.

8. **Wat is uw visie voor het gemeentelijk/maatschappelijk vastgoed? Moet de gemeente vastgoed behouden of zoveel mogelijk afstoten aan bijv. burgers/stichtingen? Alleen daar waar het gemeentelijk belang/beleid is vastgoed behouden.**

Wat is je doelstelling als gemeente en wat heb je daarvoor nodig. Kijk goed naar wat je wilt en wat je hiervoor aan vastgoed nodig hebt. Verder is dhr. Veuger het eens met bovenstaande.

9. **Wat is uw visie voor leegstand van maatschappelijk vastgoed? Hoe moeten wij als vastgoedeigenaar omgaan met leegstand (voor de korte termijn en lange termijn?**

Is al eerder beantwoord.

10. **In o.a. onze vastgoednota en het accommodatiebeleid staat iets vermeld over leegstand, moet er ook en afzonderlijk leegstandsbeleid worden geschreven voor de gemeente?**

Nee geen afzonderlijk leegstandsbeleid. Maar leegstand moet een afgeleide zijn van vastgoed- / en accommodatiebeleid. Hier komt het uitrollen (moet je op sturen).

11. **Vanuit de organisatie en SWOT-analyse: aangeven wat er naar aanleiding van een overleg met ambtenaren (die betrokken zijn bij leegstand) is aangegeven.**

Nadenken over nieuwbouw) wel of niet. Boekwaarden hebben niets te maken met marktwaarde en wat vastgoed waard is (te waarden met wat vastgoed nou werkelijk oplevert). Koper interesseert het niet wat de boekwaarde is van een object. Durven om beslissingen te nemen (bijv. slopen) en weten waar je het over hebt. Vaak wordt er alleen afgegaan op de theorie, maar je moet weten wat de geluiden in de praktijk zijn en hier op anticiperen. Theorie en de praktijk moet je verbinden.

12. **Wat kan voor onze gemeente de beste aanpak zijn om dit probleem aan te pakken? Landelijke voorbeelden zijn: opzetten van een makelpunt (1 punt waar vraag en aanbod wordt verzameld), leegstand-/ kanskaart (prioritering leggen op bepaalde gebieden, waar mag absoluut geen leegstand komen en waar is het niet erg), Bij leegstand herbestemmen/transformeren. Kortom wat is de beste oplossing voor de gemeente Emmen?**

Zijn instrumenten om leegstand tegen te gaan, je moet weten wat er speelt. Let op dat je het aan de achterkant ook goed regelt.

13. **Tips en trics voor mijn onderzoek?**

Afgesproken dat de uiteindelijke afgeronde scriptie (uitkomsten en advies) worden teruggekoppeld. Daarnaast zal dhr. Veuger een keer een themabijeenkomst verzorgen voor het team ROI-VG o.a. met het oog op de concentratie van het vastgoed.

Interview met : Dhr. M. (Marc) van Leent,
01-07-2015 (Amersfoort, locatie 'De Rooie Cent', doe-het-zelf café)

Dhr. van Leent is gangmaker in het werkveld van maatschappelijk vastgoed. Hij zoekt nieuwe wegen voor oude vraagstukken. Zijn motto is: geen bouwplan zonder business plan. Dhr. van Leent is opgeleid als architect en daarna gevormd in volkshuisvesting en stedelijke vernieuwing. Hij publiceert regelmatig en is een veelgevraagd spreker en workshopleider. In 2012 verscheen zijn boek Publiek Vastgoed.



1. Korte introductie van Marc van Leent, wat doe je precies, relatie met vastgoed en leegstand?

Werkt veel voor Bouwstenen voor sociaal en wordt ingehuurd (opdrachten) door gemeenten. Dan met name in de daadwerkelijke praktijk, van onderaf de problematiek benaderen / organiseren. Opmerking van dhr. van Leent, gemeente Emmen is als grote gemeente nog altijd geen lid van bouwstenen. Is ooit initiatiefnemer geweest om als gemeente te gaan benchmarken (landelijk met gemeenten). Vanuit de beleggersmarkt en professionalisering. Dit met als doel om als gemeenten onderling de kosten en opbrengsten met elkaar te vergelijken (waar sta je qua prijs als gemeente?). Ordening in kosten en opbrengsten en het vergelijk met andere gemeenten. Het voeren van Asset-management: In de kern gaat dit om de dingen van waarde.....De essentie is: **"Zoveel mogelijk waarde uit de gebouwen halen"**. Dit moet als primaire taak worden gezien de gemeente/ons team, aansluiten op je organisatiedoelinden (beleid). Bijv. sport en onderwijs. Proberen zoveel mogelijk te denken vanuit de klant, niet puur alleen naar het gebouw kijken maar ook wat een klant ermee wil (beleid). Wij moeten faciliteren als 'vastgoedclub'. Denk vanuit de klant en haar beleidsdoelstellingen en niet vanuit het vastgoed ('ons belang'). Zorg dat je anders gaat denken, verplaats je zoveel mogelijk in de klant. Kijk naar de procedures, beleidsplannen, en de strategische keuzes. Kunst is om het op de goede manier te managen (geordende manier van managen). Er moet aansluiting gezocht worden op de beleidsdoelstellingen (beleidsdoelen op elkaar aansluiten). Er wordt teveel gedacht als huurder (wat levert het ons op), en niet als opdrachtgever (klant). We moeten veel meer mee gaan denken met de opdrachtgever. Leg alle gezamenlijke belangen naast elkaar! **Zorg dat je intelligentie hebt om goed vastgoedmanagement te kunnen voeren (meedenken en kijken naar de beste oplossing voor alle partijen)**. Voorbeeld zijn de sporthallen, er komt steeds meer buitensport waardoor de bezetting ook lager wordt en er minder behoefte is aan ruimte. Eventueel kun je hierin meedenken en zorgen dat de sporthal misschien op een andere manier ingevuld kan worden (qua bezetting).

2. Hoe kijkt u tegen maatschappelijk vastgoed in Nederland en hoe gemeenten er mee omgaan? Hoe kunnen we als gemeente het beste met vastgoed omgaan?

Suboptimalisatie ligt op de loer: Er wordt teveel gefocust op teveel efficiency en te weinig op de beleidsdoelstellingen van de gemeente. Meer kijken naar de kwaliteit van de samenleving, bijdrage van de sociale samenleving vergroten (inhaken en weten wat er speelt/leeft bij de burger). Hier wordt slecht (te weinig) over nagedacht. Het gaat niet alleen om het verhuren, maar er moet verder gedacht worden (asset management). Haal het optimale uit een gebouw. Kijk naar de sociale cohesie, je gaat daarin faciliteren als gemeente (niet 'de aap' op je schouder nemen). Je moet je klant helpen.

Dit alles is afhankelijk van je omgeving, er is (soms) teveel van alles / het vastgoed. De rek is er hierdoor uit!! **Zorg dat je schaarste creëert, er is veel te veel van alles.** Het gaat pas functioneren als er minder is en dat wat er is druk bezet (drukke trekt aan en is beter verdeelt). Kijk naar de (beleids)doelstellingen van bijv. Sport of Onderwijs. De knop moet om, er moet op een andere manier gedacht gaan worden. Je moet goed nadenken als gemeente over je vastgoed. Gemeenten die hierin voorop lopen zijn Deventer en Utrecht.

3. Hoe kijkt u tegen het probleem leegstand van maatschappelijk vastgoed aan voor onze provincie en voor Nederland? Hoe groot is het probleem nu en voor de langere termijn en wat kunnen zoals de gevolgen zijn?

Dhr. van Leent is bezig met het schrijven van een artikel over leegstand en de problematiek. De oorzaak van de leegstand ligt voornamelijk in de verduurzaming. Mensen gaan steeds meer op andere plekken werken (bijv. thuis) of winkelen (bijv. via internet). De activiteiten (en werk) verplaatsen naar de woning of direct woonomgeving. De ruimtebehoefte van bijv. maatschappelijk vastgoed neemt hierdoor af. Er is daardoor meer behoefte aan woonruimte (vraag naar woningen zal groeien). Men gaat compacter wonen. Kansen voor krimpgebieden, men neemt genoeg met minder m², omdat er minder ruimte nodig is. Veel scholen krimpen. Maatschappelijk vastgoed is verbonden aan een gemeenschap en het staat altijd in een centrale omgeving. Als het er staat kun je er net zo goed wat mee doen (gebruiken). Hierbij kan de overweging gemaakt worden om het in te zetten voor andere doeleinden, wat kun je ermee doen. Hierin zul je als gemeente actief zijn (gangmaker), je moet het organiseren, bemiddelen. Vooruit denken. Een voorbeeld is Den Bosch, daar hebben ze ook een initiatief genomen dat heel goed werkt. Maar pak het wel heel zakelijk aan, het gaat tenslotte om belastinggeld (ligt onder een vergrootglas en de gemeente moet zich kunnen verantwoorden). Koppel het aan de agenda's van het sociaal domein. Je moet het slim organiseren.

Afstoten van leegstaand maatschappelijk vastgoed kan op 2 manieren:

1. Pand komt van nature leeg;
2. Pand komt leeg, maar je kijkt of je (als het pand nog goed) is, dit te behouden door activiteiten te verschuiven. Dit kan als er in een bepaald gebied vastgoed staat dat je dan vrij kunt spelen om evt. te slopen. Gebiedsontwikkeling. Om zo te kunnen werken heb je inzicht / input nodig in vanuit je portefeuillebeleid (o.a. vastgoedbeleid). Vanuit je primaire proces naar het portefeuillebeleid kijken. Zorg dat je een manier vindt om elkaar te vinden. Laat de klant verzinnen wat ze willen.

4. Merkt u dat er landelijk veel verschil zit in de problematiek (o.a. kijkend naar wel of geen krimpregio's) en hoe ermee omgegaan wordt? Wat is uw beeld van onze regio ('het Noorden')?

Gemeenten lijken veel op elkaar, het verschil zit hem in de krimp (gebieden). Dat is erger in het noorden. Kijkend naar het Noorden is zijn ervaring dat er effectiever gecommuniceerd wordt (de waarheid wordt eerder verteld). Hij heeft ervaring met de gemeente Assen. De bevolking verschilt per gebied (cultuur) in Nederland. Daarnaast zit er verschil tussen dorp en stad.

5. Vindt u dat leegstand van maatschappelijk vastgoed in Nederland volledig erkend wordt als probleem (o.a. door de landelijke politiek)?

Grotendeels wordt het steeds meer in de breedte (fundamenteel) erkend. De partner van Marc (Ingrid de Moel) zit in 1 van de landelijk (vanuit het ministerie) opgezette kernteams. Er zijn er twee:

1. Expert team: transformeren;
2. H-team: herbestemming. (gericht op het behouden van cultureel erfgoed).

Het heeft allemaal te maken met de duurzame verandering / logistieke samenleving. huis werken, wonen, de manier hoe de mens zich beweegt. De overtuiging van dhr. van Leent is dat het niet meer goed komt, steeds meer maatschappelijk vastgoed komt leeg te staan.

6. ***In Emmen staat leegstand van winkels en bedrijfspanden wel op de politieke agenda, maar leegstand van maatschappelijk vastgoed niet hoe zou dit komen? Is het probleem minder groot of is het een andere 'materie'?***
Men wil het niet erkennen omdat er vaak andere politieke belangen meespelen. Verborgen politieke agenda's. **Het kan allemaal veel slimmer, beter en leuker!!!**
Mens durf te slopen!!!!!!!!!!!!!!
7. ***Moeten wij als gemeente leegstand actief gaan bestrijden of is het gedogen van een 'beetje' leegstand niet erg.***
Beetje leegstand is niet erg, dat kun je zien als je smeerolie. Anders verstopt je markt. Je moet de mensen kunnen bedienen, je moet kunnen schakelen. Vraag en aanbod. Voorraad hebben is een waarde.
8. ***Wat is uw visie voor het gemeentelijk/maatschappelijk vastgoed? Moet de gemeente vastgoed behouden of zoveel mogelijk afstoten aan bijv. burgers/stichtingen? Alleen daar waar het gemeentelijk belang/beleid is vastgoed behouden.***
Meer smaken mogelijk maken ook richting burger, sta er voor open. Gemeenten houden het vaak bij zich en zijn bang om het los te laten. Er zijn niet veel gemeenten die durven het vastgoed los te laten. Zorg dat je transparant bent. Meerdere smaken maakt het leuk. maar zorg dat je als gemeente blijft faciliteren. Het kleinschalige waar je als gemeente weinig aan hebt kun je best afstoten. Ontwikkel tussenvormen.
9. ***Wat is uw visie voor leegstand van maatschappelijk vastgoed? Hoe moeten wij als vastgoedeigenaar omgaan met leegstand (voor de korte termijn en lange termijn)?***
Bijv. via de diverse instrumenten. Het staat allemaal met goed portefeuillemanagement. Creëer gezonde schaarste!! IKC gebruiken als MFA. We moeten back to basic. MFA is een drama in heel Nederland!!
10. ***In o.a. onze vastgoednota en het accommodatiebeleid staat iets vermeld over leegstand, moet er ook en afzonderlijk leegstandsbeleid worden geschreven voor de gemeente?***
Beleid combineren, leegstandsbeleid is niet nodig!
11. ***Vanuit de organisatie en SWOT-analyse: aangeven wat er naar aanleiding van een overleg met ambtenaren (die betrokken zijn bij leegstand) is aangegeven.***
Vastgoed waarderen o.b.v. de kasstromen (de echte waarde). Als gemeente ben je een relatiemachine. Delen en efficiëntie.
12. ***Heeft u een goed beeld van welke acties er ondernomen kunnen worden om leegstand tegen te gaan? Wat zijn effectieve acties en zijn er nog nieuwe ontwikkelingen?***
Zoek de samenleving op, energie hier opwekken, zorg dat je mensen enthousiast krijgt (net als in Den Bosch). Vaak zitten hier stille krachten (burgers) die met nieuwe ideeën komen. Die moet je actief zien te krijgen. Zoek de samenleving op en geef ze de ruimte.
13. ***Wat kan voor onze gemeente de beste aanpak zijn om dit probleem aan te pakken? Landelijke voorbeelden zijn: opzetten van een makelpunt (1 punt waar vraag en aanbod wordt verzameld), leegstand-/ kanskaart (prioritering leggen op bepaalde gebieden, waar mag absoluut geen leegstand komen en waar is het niet erg), Bij leegstand herbestemmen/transformeren. Kortom wat is de beste oplossing voor de gemeente Emmen?***
Een initiatief in Amersfoort is <http://www.zetamersfoortopdekaart.nl/> dit kan ook voor Emmen bedacht gaan worden. Een soort van Funda. **Breng ruimte, mensen en ideeën samen**, breng ze bij elkaar! Verdienmodel! Als je zo gaat werken zul je moeten zorgen dat je een gangmaker hebt (die erachter aangaat). Stadsmakelaar, Digitale ontmoetingsplek. incurante plaatsen.

14. Tips en trics voor mijn onderzoek.

Kijk ook naar je (commerciële) concurrent in een gebied (welke prijzen vragen zij). Jezelf niet uit de markt prijzen. Als mensen geen reële prijs betalen voor het vastgoed ga je kunstmatig vragen uitlokken. Voorbeeld: als afdeling moet je nadenken over de ruimte. Het interne en externe spel (perverse prikkel). Let op de impulsen van de huurders. Denk na over nieuwbouw, is het maatschappelijk aanvaardbaar en creëer je niet nog meer leegstand.

Aansluiten bij bouwstenen! Afgesproken dat de uiteindelijke afgeronde scriptie (uitkomsten en advies) worden teruggekoppeld, als het bruikbaar en goed wordt het eventueel op de website geplaatst (www.bouwstenenvoorsociaal.nl). Daarnaast afgesproken om in het noorden het initiatief te nemen om een gezamenlijk platform van de grond te krijgen.

GESPREKSVERSLAGEN (INTERVIEWS HALF-GESTRUCTUREERD):

Voor mijn onderzoek heb ik met diverse mensen gesproken. Veel collega's vanuit de organisatie, maar ook enkele stakeholders die relatie hebben met het gebied Emmerhout. Hierbij de aantekeningen vanuit deze gesprekken die relevant zijn voor het onderzoek.

EMMERHOUT

1. Aantekeningen vanuit gesprek met Jolanda Lubberts - Gebied coördinator (16-04-2015):

Voorbereiding / Vragen:

- *Doel van het gesprek: Een goed beeld krijgen van de wijk (wat speelt er zoal)..... Dit i.r.t. het gebiedsplan en mijn onderzoek;*
- *Gebiedsplan: moet opleveren een omschrijving van de visie (en behoeften) van o.a. bewoners, maatschappelijke organisaties, i.r.t. de maatschappelijke activiteiten en benodigde huisvesting*
- *Wat is precies je functie (Gebied coördinator), wat houdt het in?*
- *Wat is je beeld van de wijk Emmerhout tot nu toe?*
- *Hoe is het contact met de wijkvereniging (Joke Bakker / Wytze Bouma)?*
- *Hoe kijk jij tegen het maatschappelijk vastgoed in de wijk aan (wat is er wel wat is er niet)?*
- *Staat er vastgoed leeg voor zover je weet?*
- *Kan het beschikbare aanbod van maatschappelijk vastgoed voldoen aan de wensen van de bewoners (maatschappelijke activiteiten)?*
- *Wat zijn de behoeften van de bewoners en wat mist er zoal (activiteiten i.r.t. het vastgoed)?*
- *Hoe krijg ik een goed beeld van de wijk Emmerhout?*
- *Hoe zie jij de rol van de gemeente Emmen i.r.t. de wijk Emmerhout?*
- *Wat weet je van het accommodatiebeleid en het gebiedsplan Emmerhout?*

Aantekeningen vanuit gesprek met J. Lubberts:

- *Economisch een slecht gebied, woonvormen;*
- *Landelijk actieve bewoners in de wijk (o.a. Joke Bakker, profileert zich met het bewonersbedrijf landelijk);*
- *Grote groep mensen die niet actief is;*
- *Informele zorg en formele zorg, uit onderzoek is gebleken dat 60% van de ouderen niet happy zijn;*
- *Budgetmonitoring (financiën) beïnvloeden;*
- *Er meer voor de wijk zijn, zorgcentra lopen leeg*
- *Bewoners verbinden aan professionele partijen;*
- *Jolanda heeft schuift regelmatig aan bij het wijkteam;*
- *Verbinding leggen met elkaar, afspraak regelen om erachter te komen wat er precies speelt in de wijk en hoe iedereen hier tegenaan kijkt.*
- *Leegstand is een kans, bijv. leegstaande school;*
- *Scholen in nieuw te bouwen IKC (Integraal Kindcentrum), hierdoor komen bestaande scholen leeg te staan. De wijk is positief gestemd, maar de bewoners zijn angstig.*
- *Er is geen ontmoetingsplek voor ouderen en jongeren (er is niks);*

2. Aantekeningen vanuit gesprek met Joke Bakker en Wytze Bouma wijkvereniging Emmerhout (23-04-2015):

Vragen:

- *Doel van het gesprek: Een goed beeld krijgen van de wijk (wat speelt er zoal)..... Dit i.r.t. het gebiedsplan en mijn onderzoek;*
- *Hoe krijg ik een goed beeld van de wijk Emmerhout?*
- *Vertel eens wat over Emmerhout (wat maakt Emmerhout zo bijzonder.....)?*
- *Wat is precies de functie van de wijkvereniging, wat houdt het in?*
- *Hoe is het contact met de wijk, mensen, organisaties en gemeente Emmen (Jolanda Lubberts / Henk de Jong)?*

- *Gebiedsplan: moet opleveren een omschrijving van de visie (en behoeften) van o.a. bewoners, maatschappelijke organisaties, i.r.t. de maatschappelijke activiteiten en benodigde huisvesting*
- *Hoe kijk jij tegen het maatschappelijk vastgoed in de wijk aan (wat is er wel wat is er niet)?*
- *Wat zijn de behoeften van de bewoners en wat mist er zoal (activiteiten i.r.t. het vastgoed)?*
- *Kan het beschikbare aanbod van maatschappelijk vastgoed voldoen aan de wensen van de bewoners (maatschappelijke activiteiten)?*
- *Wat weet je van het accommodatiebeleid en het gebiedsplan Emmerhout (wat is jullie beeld tot nu toe en hoe vinden jullie dat het moet)?*
- *Staat er vastgoed leeg voor zover je weet?*
- *Hoe zie jij de rol van de gemeente Emmen i.r.t. de wijk Emmerhout?*
- *Tips en trics voor mij om mijn onderzoek in Emmerhout goed uit te voeren en het gebiedsplan succesvol te kunnen afronden?*

Aantekeningen vanuit gesprek met J.Bakker en W.Bouma:

- De wijk bestaat grotendeels uit 50/60 plussers, verjongen aan de onderkant. 30/50 is de kleinste groep en er is geen evenwicht in de wijk;
- Het is levendige wijk waar veel wordt georganiseerd;
- Hoe bereik je iedereen (3d 's);
- Vanuit een onderzoek is gebleken, dat oudere mensen (65+) somber zijn, dit is een zorgpunt. Hoe kun je het deze mensen naar de zin maken?
- Een initiatief is het bewonersbedrijf, dit is voor zzp'ers;
- Zorgcafe is op zoek naar oplossingen, wat komt er van de mensen zelf;
- Dansmiddag wordt er georganiseerd en dit staat aangegeven in het wijkblad, maar leest men alles (bereik je iedereen);
- Emmerhoutlijm: is een netwerk tussen formele en informele organisatie.
- Samen verder..... (zorg), werkstudiedag;
- 1x per week is er een lunch om de samenwerking (formeel en informeel) te bevorderen. Vrijwilligersknooppunt.
- Plenair overleg stuurgroep
- Dansmiddag in het bewonersbedrijf. Dit komt vanuit de bewoners zelf;
- **Wel verbinden, maar niet vastbinden! Knopen maar niet opknopen;**
- **Het gaat erom wat je niet kunt, maar wat je wel kunt;**
- Meer van de samenleving, eigen maken;
- Leegstand van winkels;
- Zorgen over leegstaande scholen (verpaupering);
- 1 van de leegstaande zou prima als extra locatie kunnen dienen voor het bewonersbedrijf. Die is nu uit haar jas gegroeid en zoeken naar vastgoed. Er is op de huidige plek een wachtlijst voor de zzp'ers;
- Loods 13 is het voormalige arbo gebouw;
- Winkelcentrum: de huurprijzen zijn veel te hoog, hierdoor is er veel leegstand;
- Buurtrechten, er is een wijkplanning, wijk heeft ideeën;

GEMEENTE EMMEN - ORGANISATIE

1. Aantekeningen vanuit gesprek met Jan Dirk Huising – Leegstandsregisseur t.a.v. winkels en bedrijfspanden (19-11-2014 / 31-03-2015):
 - Strategie voor de winkels in Emmen is proberen de kern vol te houden;
 - Leegstand werkt "besmettelijk", waar een pand leegstaat komen snel meer panden leeg te staan;
 - Jan Dirk is samen met de stagiaire (Nico van Amerongen) in de gemeente Enschede geweest;
 - Via Drenthe college hebben ze nu een actie om Emmen op de kaart te zetten (promoten). Weet je wel wat er allemaal gemaakt wordt in Emmen. Dit gebeurt in leegstaande winkels, etalages worden ingericht;
 - JD Huising is de spil tussen de vastgoedeigenaren en de ondernemers/winkeliers;
 - Er zou een verwijderingsbijdrage moeten komen voor het moment dat een pand wordt gesloopt of leeg komt te staan. Conform wasmachines;

- Sneller afscheid durven nemen van de oude gebouwen;
 - Wat is de locatie waar een leeg pand staat (ligging);
 - Een visie hebben als gemeente voor dit probleem, achterhoedegevecht, leefbaarheid in een gebied,
 - Regelgeving, functiewijzigingen (makkelijk aanpassen van het bestemmingsplan).
 - Hoe zit het binnen de gemeente en provincie met bestemmingen en geldstromen;
 - Waar gaat het bij de gemeente Emmen mis t.a.v. initiatieven? Jan Dirk vindt dat het vooral misgaat bij de frontoffice, hier lopen mensen, aannemers, architecten tegen een 'muur' aan omdat de baliemedewerkers zich strak houden aan wet-/ en regelgeving en niet op de hoogte zijn van wat wel kan. Het zou beter zijn hier ook iemand van Ontwikkeling neer te zetten.
 - Vastgoed wordt steeds minder waard.
2. Aantekeningen vanuit gesprek met Petra Wallenaar - Beleidsmedewerker (24-11-2014):
- Er is een werkgroep "buiten gebruik gestelde activa". Deze werkgroep heeft het over het vastgoed dat vrijkomt.
 - Er is een routekaart vrijkomende gebouwen;
 - Algemene beeld is dat er niet naar de lange termijn wordt gekeken. Reactief en op de korte termijn. Pas actie op het moment er leegstand dreigt te komen.
 - Er is ook een 'ronde tafel', zij kijken naar het vastgoed, maar dan vanuit strategisch oogpunt; Moeten we als gemeente bijvoorbeeld wat met een object of kan het gesloopt of verkocht worden;
 - Wij als vastgoed moeten onze eigen strategie bepalen omtrent het vastgoed, hoe gaan wij met vastgoed om.
 - Waar vastgoed leeg komt te staan afstemming vinden over de gebiedsontwikkeling, wat zijn de activiteiten in een bepaald gebied. Hier moet je op anticiperen als gemeente, en zodat je kunt aanvoelen wanneer iets leeg komt te staan. Er zijn genoeg voorbeelden van dat een object leeg komt te staan en dat er dan pas tot actie wordt overgegaan. Dit moet je vooraf al weten, zodat je kunt handelen.
 - Maatschappelijk – functie voortvloeiend uit het gemeentelijk beleid.
 - Bij het team vastgoed ontbreekt het aan een vastgoedstrategie, vastgoedbeheer;
 - Er is geen portefeuillemanagement;
 - Geen leegstandsstrategie, tijdelijk vullen met een functie;
 - In de notitie vastgoed, is het huurprijsbeleid geschrapt;
 - Wethouder Otter heeft in zijn portefeuille: vastgoedbeleid en accommodatie;
 - Er zal een gemeentelijke (algemene) vastgoedstrategie moeten komen;
 - Wie is er binnen de gemeente actief bezig met de vastgoedportefeuille (belang van voorzieningen). Wie gaat naar de afdelingen toe als er een pand leeg komt te staan. Zijn er afdelingen die nog een alternatief kunnen bieden voor de leegstand?
 - Er is binnen de gemeente niemand actief bezig met de gehele vastgoedportefeuille;
 - Vastgoed is 1^o adviseur van het college
 - Vastgoed – Beleid – Ontwikkeling = Wethouder
 - Vastgoedscenario bepalen / portefeuillemanagement;
 - Gemeenten die als voorbeeld kunnen dienen (hebben al iets bedacht voor leegstand): Almere, Enschede, Breda. Zij sturen allen op wat een gebouw presteert (de bouwprestatie);
 - Hoe kun je een dergelijk iets gaan implementeren binnen de gemeente Emmen;
 - Hoe ga je als gemeente zijnde sturen op het vastgoed op basis van de informatie die je krijgt;
3. Aantekeningen vanuit gesprek met Henk Hobers - Beleidsmedewerker (27-11-2014):
- Als voorbeeld kan gepakt worden, Bargoosterveld. Hier heeft het dorpshuis leegstand (verhuurde ruimte aan de kinderopvang), doordat de naastgelegen school is begonnen met onderwijs tot 2,5 jaar zijn kinderen vanaf het dorpshuis naar de school vertrokken.
 - Brede schoolgebied is bezig met het organiseren van activiteiten voor alle typen onderwijs.
 - Henk heeft een 'krimpnootitie t.a.v. onderhuisvesting' geschreven t.a.v. onderwijshuisvesting.
 - Er zijn 20 brede schoolgebieden hierbij is gekeken naar wat de krimp doet voor de korte, middellang en lange termijn.
 - Er zullen verbindingen gelegd moeten worden, inzichten,

- Leegstand als onderdeel van het accommodatiebeleid;
 - Het gaat niet alleen om de stenen, maar ook om de gebruikers,
 - Er zal commitment gecreëerd moeten worden;
 - Voorbeelden in de regio zijn: zandpol, roswinkel, weedinge, nw dordrecht. Hier is een dorps huis gecombineerd met een gymzaal.
 - Ander voorbeeld is het CQ dat na faillissement in 1 keer terug komt naar de gemeente;
 - Voorbeeld gymzaal Emmermeer i.c.m. scholen (OBS en PC). PC school heeft ruimtegebrek, en OBS heeft ruimte over. Scholen verbinden en PC pakt lokaal die leegstaat van de OBS + 2 lokalen permanente uitbreiding;
4. Aantekeningen vanuit gesprek met Jan Krops en Harm Peter de Wit – Mdw Vastgoed & Grondzaken (27-11-2014):
- Boekwaarde / taxaties zijn van invloed op het evt. afstoten van een gebouw;
 - Portefeuillemanagement voeren;
 - Voorbeeld van maatschappelijk vastgoed waar externe huurders in zitten is het gebouw Sedna.
 - Maatschappelijke subsidies worden via de gemeente verkregen;
 - Via vastgoedmaps is informatie t.a.v. je vastgoed bij te houden;
 - Er moet per object een visie bepaald zijn;
 - Per pand een strategie, wat hebben we voor een pand en wat gaan we ermee doen;
 - Van de objecten de exploitatiekosten in kaart gaan brengen;
 - Welke activiteiten vinden er in een bepaald gebied plaats;
 - Het is nu ad hoc uit heel veel richtingen;
 - Nagaan wat de boekwaarden zijn op onze panden
 - BBV = besluit bestuurlijke verantwoording;
5. Aantekeningen vanuit gesprek met Dennis Mous - Beleidsmedewerker (11-12-2014):
- Per 16-01-2015 verlaat Dennis de gemeente Emmen. Er komt een plek vrij t.a.v. ondersteuning bij de gebiedsplannen. Hij had het gebied Schoonebeek onder zijn hoede (in totaal zijn er 16 gebieden m.b.t. accommodatiebeleid.
 - Een optie zou kunnen zijn om een bepaald gebied als casus te onderzoeken. Bijv. Klazienaveen of Weiteveen. Hier staan scholen vrij (leeg) er moet wat met dat gebied en de maatschappelijke voorzieningen worden gedaan.
 - Schoonebeek als casus raadt Dennis niet aan, omdat hier al een hele geschiedenis aan vooraf is gegaan. Lastig om hier mee aan de slag te gaan.
 - Het gaat om de maatschappelijke activiteiten te combineren met de aanwezige huisvesting.
 - Innovatieprojecten (experiment);
 - Netwerkanalyse;
 - Het gaat allemaal veel te pragmatisch, vantevoren teveel willen bepalen.
 - Rekening houden met het bestemmingsplan, wat mag er allemaal in een bepaald gebied. Met het oog op leegstaand vastgoed;
 - Men is te bang en te voorzichtig om stappen te nemen;
 - Welke rol hebben de EOP's in dit proces;
 - Dennis vindt dat er te weinig afstemming is m.b.t. het leegstaande vastgoed (geen beleid);
 - Teveel mensen willen er in totaliteit wat van vinden, maar niemand voelt zich verantwoordelijk om het als geheel op te gaan pakken.
 - Het is niet een probleem dat je eenvoudig in de markt kunt zetten.
 - Het probleem is dat er hoge boekwaarden zijn en niet (of weinig) wordt afgeschreven.
 - We moeten als gemeente inzicht krijgen in ons eigen vastgoed, wat hebben we in bezit en hoe staat het erbij. Wat is de toekomst van dit vastgoed (ook kijken naar gebruik). Komen er objecten leeg te staan.
 - Er is behoefte aan een verkoper/accountmanager/portefeuillemanager die actief bezig zijn met het vastgoed van de gemeente Emmen en hier ook achteraan gaat.

Wat is exact het probleem volgens Dennis binnen de gemeente Emmen?

- Er is geen vast aanspreekpunt voor het probleem binnen de gemeente Emmen;

- Er houden zich teveel mensen bezig met het probleem en niemand die de kar trekt en zich verantwoordelijk voelt;
 - Er is te weinig afstemming tussen het gemeentebreed (de beleidsbepaler) en het smal (de gemeente als vastgoedeigenaar).
 - Vastgoed kan een simpele vraag van beleid (wat kost een gebouw / exploitatie) niet eenvoudig beantwoorden. Dit geeft maar weer eens aan dat er bij vastgoed ook nog een enorme slag gemaakt moet worden.
 - Er is/komt een fonds van boekwaarden.
6. Aantekeningen vanuit gesprek met Erik Keulen – Mdw. Vastgoed (11-12-2014):
- Gemeente wil van exploitatiesubsidies naar budgetsubsidies;
 - Nagaan wanneer er wel of niet subsidie wordt gegeven voor het organiseren van activiteiten in maatschappelijk vastgoed. Welke vergoedingen staan er tegenover om maatschappelijk vastgoed in stand te houden en activiteiten te kunnen organiseren;
 - Bij een budgetsubsidie moet een stichting het tekort zelf aanvullen;
 - Accommodatiebeleid is vastgesteld in de raad (inmiddels dit stuk geraadpleegd via de site van de gemeenteraad, hier staan nog meer relevante stukken);
 - In totaal gaat het accommodatiebeleid uit van 16 gebieden;
7. Aantekeningen vanuit gesprek met Stef Venema en Mary Beuker - teamleiders (16-12-2014):
- Het onderzoek uitvoeren en de scope bepalen. Van groot naar klein:
 - Leegstand van maatschappelijk vastgoed in Nederland;
 - Leegstand van maatschappelijk vastgoed in de Gemeente Emmen;
 - Leegstand van maatschappelijk vastgoed in een bepaald gebied in de gemeente Emmen.
 - Beleid / fysiek / Financieel (zie ook mail van Petra);
 - Voorzieningen / Gebiedsplannen;
 - Er is een memo (stand van zaken accommodatiebeleid / gebiedsplannen) opgesteld door Henk Roede;
 - **Aan de hand van mijn plan van aanpak bepalen Stef en Mary of zij hun medewerking verlenen aan het onderzoek dat ik ga uitvoeren binnen de gemeente Emmen. Medewerking is capaciteit beschikbaar stellen.**
 - Stef geeft aan dat ik in mijn opdracht (onderzoek) goed rekening moet houden met de burger en het bestuur (college, raad en wethouders), ook ondernemers; Het moet gedragen worden door deze partijen;
 - Een lijst met stakeholders opstellen waar ik mee te maken heb in dit traject.
 - Wat is een geschikt gebied om mijn onderzoek te gaan uitvoeren, Stef en Mary geven aan dat Nieuw-amsterdam hiervoor geschikt zou kunnen zijn.
8. Aantekeningen vanuit gesprek met Rik Zinnemers - Projectmanager en Henk Roede - Beleidsmedewerker (15-01-2015):
- Optimaliseren van huisvesting met beschikbare middelen. Het organiseren van geldstromen.
 - Huisvesting, activiteiten, geldstromen (subsidie), ontwikkelingen (komende jaren).
9. Aantekeningen vanuit gesprek met Henk de Jong - Beleidsmedewerker (10-03-2015):
- € 7.500,- beschikbaar voor het proces;
 - Inventariseren welke gebouwen (maatschappelijk vastgoed) er is;
 - Welk vastgoed moet worden afgestoten?
 - Welk vastgoed is er (hebben we)?
 - Intern zorgen dat mensen (collega's) bij elkaar krijgen (verbinden);
 - Eerst intern dan extern;
 - Afdelingen / teams: vastgoed, onderwijs, toezicht (VTH), ruimtelijk (ontwikkeling),
 - Inrichten / herinrichten vastgoed / gebied;
 - Welk vastgoed incl. alle informatie;
 - Welke instellingen en verenigingen?
 - Welke activiteiten vinden er plaats in de wijk?
 - **Accommodatiebeleid gaat over de gebruikers en het gebruik!**

- Vastgoed gaat over de stenen en de technische installaties;

Aantekeningen vanuit gesprek met Henriette Vrieling en Henk de Jong - Beleidsmedewerkers (21-05-2015):

- Wordt pas wat gedaan als er een object leeg staat of komt;
- Dan wordt gekeken wat er binnen de beleidskaders past (pand komt vrij);
- Heel erg ad hoc geregeld (korte vooruitblik);
- Er wordt financieel niet goed gekeken wat erachter blijft;
- Wat zijn de lasten (energie, onderhoud etc.);
- Welke kosten, toekomstwaarden?
- Er wordt niets op geld gezet;
- Er wordt afgeboekt t.o.v. het grondbedrijf (beter t.a.v. onderwijs);
- Er zijn diverse overleggen (buiten gebruik gestelde activa, ronde tafel, strategische gronden (21-05);
- Invalshoek is dan ruimtelijk (wat is er mogelijk)?
- Toekomst ontwikkelen;
- Een pand komt leeg, er kan een richting worden gegeven via Emmen revisited;
- Ontwikkeling doet een locatieonderzoek hier komt een quick scan uit (ruimtelijke mogelijkheden worden in kaart gebracht;
- Wat kan er via beleid (kaders aangeven);
- Buurgemeenten die een leeg pand uitzetten d.m.v. een prijsvraag (hergebruik, wat is er mogelijk ideeën verzamelen);
- Accommodatiebeleid gaat uit van zoveel mogelijk vastgoed afstoten;
- Het is vaak ad hoc, 'hap snap' en reagerend op geregeld;
- Als gemeente moeten we meer over de grens kijken, de verbinding zoeken met andere gemeenten (als voorbeeld Hoogeveen werkt al samen met de Wolden). Dat zou hier kunnen met Borger-Odoorn en Coevorden.
- Over het algemeen voelt men zich niet verantwoordelijk voor het probleem leegstand;
- Verpaupering, herbestemming, beeldbepalen,
- Financieel;
- Opzetten van processen, mensen verantwoordelijk maken;
- Bezit: financieel goed ten gelde komen;
- **Leegstand kan ook als een kans worden gezien!!!!!!!!!!**
- Meer prioriteit geven, urgentie in beeld brengen, wat kan het opleveren als je leegstand goed gaat bestrijden?
- In beeld brengen (overzicht) wat al het gemeentelijk vastgoed is, strategisch, 2030 is Emmen een 'vastgoedloze' gemeente;
- Demografische ontwikkeling – krimpregio zuid-oost Drenthe, landelijk wordt er geld beschikbaar gesteld voor de gevolgen van krimp;
- In beeld brengen hoe groot het probleem voor Emmen is!!!!!!!!!!!!!!
- Mogelijkheden / oplossingen kunnen zijn om bijv. asielzoekers tijdelijk onder te brengen in leegstaande gebouwen (soort van leegstandsbeheer). De vraag is of de bevolking hierop staat te springen!!!!!!!!!!
- Beleid kan zijn om ruimte te creëren, slopen en inzaaien;
- Platform 31: Arjen Raadgever. Henk Jan Bierling, Aniek Schuiteman.
- VNG: Jan Patvoet.

10. Aantekeningen vanuit gesprek met Marcel Schürmann (Projectmanager) en Jeroen Klaassen (Vastgoedeconoom) (02-07-2015):

- Diverse omschrijvingen van een boekwaarde:
 1. De **boekwaarde** is de waarde waartegen activa en ook wel passiva op de balans zijn opgenomen. Voor veel balansposten is de boekwaarde ook de werkelijke waarde. Bijvoorbeeld een banktegoed van 100 euro is ook daadwerkelijk dat bedrag waard. Bij een aantal bezittingen kan de boekwaarde fors afwijken van de werkelijke waarde. Dit kan het geval zijn bij onder meer vastgoed en aandelenpakketten. Vastgoed (gebouwen) kunnen bijvoorbeeld nagenoeg zijn afgeschreven, maar wel een aanzienlijke waarde hebben.

Aandelen kunnen tegen een lage (aanschaf)waarde in de boeken staan maar op de beurs veel waard zijn.

2. Waarde waarvoor de activa in de boeken staan en waarvoor ze vervolgens op de balans worden gezet [euro] {Interne verslaglegging}. Bij materiële vaste activa is de boekwaarde gelijk aan de aanschafwaarde minus de afschrijving. Bij immateriële vaste activa (zoals goodwill, octrooien of licenties) moet volgens IFRS de afboeking op de balans.
 3. Dit is de aanschafwaarde van een bezitting waar de afschrijvingen vanaf getrokken zijn. Stel we kopen een machine voor 500 euro. Deze schrijven we in 5 jaar af en er is geen restwaarde. De boekwaarde is dan in het 4e jaar 400, in het derde jaar 300 etc. (> beleggen > analyse > fundamenteel)
- Totaalvraag: relatie met leegstand – Alternatieve bestemming;
 - Vroeger waren de problemen minder zichtbaar, omdat er genoeg geld was om bijv. een restwaarde af te boeken. Er waren genoeg middelen. herontwikkeling; Men had altijd wel ergens een potje geld.....
 - Andere reserves: Er is nu een groep bezig om een eerste aanzet te maken, stappenplan, BBV; Hierbij gaat het om de aangegeven 1,5 miljoen;
 - BBV = Besluit begroting en verantwoording provincies en gemeenten (regels BBV);
 - Geld voor het bekostigen van de sloop (begroting niet op ingericht), daarnaast is er vaak nog een enorme boekwaarde op een pand dat leeg staat of gesloopt wordt; Bij sloop moet men afboeken;
 - Mogelijkheden met een school zijn bijv. om het te ontwikkelen naar een woonfunctie;
 - Feitelijke koop / verkoop;
 - In het verleden rusten er vaak roerende goederen (bijv. meubilair) als boekwaarden op het gebouw. Boekwaarde hoog doordat deze waarde op een gebouw drukt.
 - Nagaan wat exact het probleem is, is het een probleem als er altijd wel ergens een potje met geld is op het moment een gebouw vrij/leeg komt? Uiteindelijk gaat het ten koste van geld dat ergens anders voor bestemd is;
 - Er wordt geen reserve opgebouwd, niet gevuld;
 - Restwaarde is puur verlies,
 - Er is geen prikkel;
 - Slechte afschrijving, er wordt wel afgeschreven;
 - Vastgoed wordt meestal voor 40 jaar afgeschreven. Door een investering (tussentijdse opknabbeurt) kan dit wel naar 60 jaar worden gezet;
 - Afschrijven, boekhouden, vreemd vermogen. Afschrijven houdt in dat het steeds meer van jezelf wordt;
 - Wat gebeurt er met boekwaarden; Nagaan bij FNB (financiële afdeling) hoe dit precies is ingericht bij de gemeente Emmen;
 - Er is te weinig afstemming met financiële club;
 - Standaard wordt een gebouw voor 40 jaar afgeschreven, Strategie voor een gebouw;
 - Vastgoed =
 1. Financiën (hoe staat het object in de boeken);
 2. Techniek (staat van een object);
 3. Strategie (wat is de toekomst van een object).

De volgende aandachtspunten zijn belangrijk:

- Op de juiste manier activeren, onderdelen onroerend goed / juiste afschrijvingen;
- Juiste exploitatie van een gebouw neerzetten, resultaat boekwaarden moet meegroeien met je bezit / gebouw.
- Proces / Stappenplan (routekaart):
 - Afboeking bij OBD (latende afdeling in verhouding met conditie van een gebouw
- Altijd een 'vangnet' – schuifmiddel.
- Sloop: sparen voor sloopkosten, evt. meenemen in je exploitatie;
- Leegstandskosten (beheer): meenemen in exploitatie;
- Wat is de marktwaarde van een object (wat levert het op);
- Wat is de bestemming van het object / gebouw;
- Wat zijn de mogelijkheden van een locatie (bestemmingsplan);

GROEPSDISCUSSIE - FOCUSGROEP:

Aantekeningen vanuit gesprek met Diverse collega's (09-06-2015):

Om meer 'achtergrondinformatie' te krijgen over het onderwerp maatschappelijk vastgoed en leegstand heb ik een overleg georganiseerd met diverse collega die op één of andere manier betrokkenheid hebben met mijn onderwerp. Het doel van deze bijeenkomst was om gezamenlijk te discussies aan te gaan en te achterhalen hoe wij het als organisatie nou wel of niet hebben geregeld. Uiteindelijk is er gezamenlijk een SWOT-analyse opgesteld voor het onderwerp.

Aanwezig: Jan Dirk Huising, Jan Krops, Erik Keulen, Henk Hobers

Afgemeld: Frans Hardenberg, Henriette Vrieling en Henk Roede

Jan Krops:

- Heeft relatie met leegstand door werkgroep 'buiten gebruik gestelde activa' en 'de Ronde tafel'
- Een object wordt ingebracht in de ronde tafel (nagaan wat Petra heeft geschreven);
- Leegstand economisch gebeuren, heeft relatie met maatschappelijk en commerciële huurprijs;
- Binnen de gemeente Emmen is er geen (beperkte) visie over leegstand van maatschappelijk vastgoed;

Emmerhout – extra informatie:

- Winkelcentrum staat voor de helft leeg; Er zijn in het verleden diverse plannen geweest;
- Medisch centrum zou in winkelcentrum (maar veel te hoge huurprijzen);
- Tussenstee (gebruikers) zouden in MFA;
- Te hoge prijs, slecht proces en slechte communicatie;
- Een gemiste kans dat IKC daar zo wordt weggestopt en het medisch centrum er nog staat;
- Er moet met een dergelijk gebied een tijdspad voor 20 jaar worden neergezet;

Jan Dirk Huising:

- Voorbeeld CQ, is failliet gegaan terwijl er een pand achterblijft wat voor verschillende uiteinden geschikt is. Er is behoefte voor bepaalde activiteiten en ruimte, maar men moet commercieel gaan zoeken
- Loods 13 staat leeg, maar hier zat de Arbo dienst. Door nieuwe aanbesteding moest gebruiker weg;
- Door bezuinigingen (o.a. op kunst en cultuur) vanuit het rijk is de kans groter dat er leegstand komt (minder activiteiten en minder ruimte nodig);
- Maatschappelijke instellingen moeten de commerciële markt op;
- Accommodatiebeleid gaat uit van zoveel mogelijk vastgoed afstoten;
- Vandaag de dag wil bijv. een dorps huis een eigen identiteit (men wil niet altijd samen onder 1 dak);
- Ronde tafel: wij willen een pand verkopen en wat kan hiervan de functie zijn (bestemming, ontwikkeling);
- Te strakke regels waardoor het lastig is iets te ontwikkelen of iets met leegstand te doen;
- Hoe kunnen we faciliteren als gemeente, vaak ontbreekt het geld ervoor;
- Doordat wij in een krimpgebied zitten, zal er minder snel nieuwbouw gehonoreerd worden. Er zijn nog genoeg andere objecten (maar die zijn vaak niet meer in een goede staat);
- Duurzaamheidsnorm;

Erik Keulen:

- Er moet vanuit de gemeente meer worden gestuurd op het vastgoed. Vooruit kijken. Er wordt te weinig gestuurd op. Bepalen wat er met de objecten gaat gebeuren: slopen of herontwikkelen.
- Wat is de strategie voor een pand en voor de leegstand?
- Opzetten van een integraal huisvestingsplan;

Henk Hobers:

- Schoolbesturen, hebben te maken met belastingsgeld, krimp, komen de laatste jaren en komende jaren veel scholen terug naar de gemeente (krimp en leegstand);
- Beleid en invloed rijksoverheid (door bepaalde ontwikkelingen);

Sterk:

Voor de korte termijn is goed geregeld, buiten gebruik gesteld activa, ronde tafel. Een pand komt leeg en dat wordt er actie ondernomen. Wel kan de doorlooptijd een stuk korter (moet omlaag). Vaak weten we al ver vantevoren dat een object leeg komt te staan.

Zwak:

Uitvoering geven aan beleid dat is vastgesteld (bijv. accommodatiebeleid zegt zoveel mogelijk afstoten), Omgevingsfactoren. Financieel staan gebouwen er niet goed op, vaak zit er nog een enorme boekwaarde op als men wil gaan slopen o.i.d.. Rekening houden financieel voor het moment je gaat slopen (bijv. verwijderingsbijdrage).

Kans:

Wees niet bang om afscheid te nemen van een pand, beleid vorm gaan geven (uitvoering beleid), afbreken en groen maken;

Meer de verbinding zoeken binnen beleid, maar ook tussen beleid en vastgoed (weten wat er speelt); Integraal beleid; Verbinding tussen accommodatiebeleid en vastgoedbeleid;

Dreiging:

verpaupering, leegbaarheid, financiële gevolgen etc.;

Wees als gemeente niet bang voor ruimte!!!!!!!!!!!!!!

Nederland – Totaal (incl. Drenthe)

[illegible]

'Leegstand van Maatschappelijk Vastgoed'



Drenthe:

Einde toets mbt leegstand van maatschappelijk vastgoed		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12					
		AA en Huize	Assen	Borgers-Oorn	Coevorden	Emmen	Hoogeveen	Leppeld	Lidderkerke (v.s.)	Noordl. Drenthe	Tynaarlo	Vlaardingen	de Vries	Ja	Nee	Totaal	Ja (%)	Nee (%)
1.	Hoeveel maatschappelijk vastgoed heeft uw gemeente in eigendom? Aantal objecten, bruto vierkante meters.			64	117	112	122	36	50		150	108						
2.	Is al het maatschappelijk vastgoed waar de gemeente eigenaar van is indachtelijk (vastgoedportefeuille)?			Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja		Ja	Ja		7	0	7	100%	0%
3.	Hoe is het vastgoed binnen uw gemeente georganiseerd? Is het geconcentreerd binnen 1 afdeling of is het versnipperd over meerdere afdelingen?			Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja		Nee	Nee		6	2	7	71%	29%
4.	Is er leegstand in het maatschappelijk vastgoed? Zo ja, hoeveel bruto vierkante meter staat er leeg (evt. in percentage van het totale vastgoed)?			Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Nee		Ja	Nee		6	2	7	71%	29%
5.	Wat wordt er gedaan om leegstand tegente gaan (gemeentebreed)?			Door afstoten gebouwen en concentratie in hoofdlieden neemt leegstand af	Verkoop van leegstand, herontwikkeling past niet meer binnen het huidige beleid (markt is ook niet gedragende worden door de	Zie scriptie	Er wordt een vastgoedbescherming in gesticht om lokale en vandalisme tegen te gaan (KB). Er ligt een opdracht van	Tijdelijk verhuur via leegstandsbeheer	Indien van toepassing wordt getracht er een andere bestemming aan te geven dan voor te gebruiken		Tijdelijk inspelen op ontwikkelingen (tijd op de markt zetten van vastgoed), vervolg stappen kunnen oplopen	Tijdelijk beheer of structureel beheer (hangt af of wij het pand willen verkopen of niet)						
6.	Welke acties worden er genomen als een object of ruimte leeg komt te staan?			Eens kijken naar het gebouw/strategisch van belang is want anders volgt verkoop. Doe is zoveel als mogelijk afte	Deze komt op de prioriteitenlijst voor vastgoed.	Procedure 'buiten gebruik gestelde activa' en leegstandsbeheer	Verkoop van vastgoed, verhuur, verlicht of gesloopt... (KB: dit zal ook onderdeel uitmaken van de	Tijdelijk houden, leuze maken tussen leegstand, tijdelijk verhuur, wel niet beveligen, exploitatie aanpak van vastgoed	Herbestemming of verkoop		leegstandsbeheer, sneller doorlopen van verkoopprocessen of tijdelijk in gebruik stellen	Voortdurend onderzoek en of wij dat pand nog willen houden of afstoten						
7.	Wat is er geregeld voor de korte termijn (iets komt leeg te staan)?				Momenteel wordt in enkele gevallen gebruik gemaakt van leegstandsbeheer bij het ontbreken van nieuwe gebruikers	Leegstandsbeheer	Vastgoedbescherming laten bevoenen (KB) of anderszins tijdelijk gebruik	Informatie verstrekking	Leegstandsbeheer der wordt ad hoc ingeschakeld		monitoring vanuit technische poort verder niets (afhankelijk van inschakeling (sloot))	Tijdelijk beheer of structureel beheer						
8.	Wat is er geregeld voor de lange termijn (iets dreigt leeg komen te staan).			Bij verkoop niets			Er wordt gekleefd of het gebouw verhuurd, verlicht of gesloopt moet worden of anderszins verbouwd... voor anderszins gebruik. (KB: de ook onder vraag 6	Strategie locatie herbestemmen	Niet iets specifiek omschreven		Inuren leegstandsbeheer, sneller doorlopen van verkoopprocessen of tijdelijk in gebruik stellen							
9.	Staat leegstand van maatschappelijk vastgoed op de politieke agenda?			Ja	Ja	Nee	Nee	Nee	Nee		Nee	Nee		2	5	7	29%	71%
10.	Is er een leegstandsbeleid? Zijn er kaders gebouwd t.a.v. leegstand?			Nee	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee		Nee	Nee		0	7	7	0%	100%
11.	Is er een visie of strategie t.a.v. het vastgoed?			Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Nee		Nee	Nee		4	3	7	57%	43%
12.	Is er een visie of strategie t.a.v. leegstand?			Ja	Ja	Nee	Ja	Nee	Nee		Ja	Nee		4	3	7	57%	43%
13.	Is het probleem leegstand belegd in een fundie (is iemand verantwoordelijk)?			Ja	Ja	Nee	Ja	Nee	Nee		Ja	Nee		4	3	7	57%	43%
14.	Is leegstand van maatschappelijk vastgoed ook echt een probleem in uw gemeente? Is er een noodzaak om het aan te pakken?			Ja	Ja	Nee	Ja	Nee	Nee		Nee	Nee		2	5	7	29%	71%
15.	Wordt er onderscheid gemaakt in leegstand van winkels of bedrijfspanden t.o.v. leegstand van maatschappelijk vastgoed?			Ja	Ja	Ja	Nee	Ja	Nee		Nee	Nee		3	4	7	43%	57%
16.	Zijn er ontwikkelingen binnen uw gemeente t.a.v. leegstand in maatschappelijk vastgoed?			Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja		Ja	Ja		7	0	7	100%	0%
17.	Is alle informatie t.a.v. al het maatschappelijk vastgoed gestructureerd (en snel) beschikbaar (indachtelijk)? O.a. kijkend naar de financiën (wat kost een object, wat levert het op, boek waarden.			Nee	Ja	Ja	Ja	Ja	Nee		Ja	Ja		6	2	7	71%	29%
18.	Heeft uw gemeente indacht in de financiële gevolgen van het vastgoed dat leegstaat?			Ja	Ja	Nee	Nee	Ja	Ja		Nee	Nee		4	3	7	57%	43%
19.	Is de leegstandsverordening geïmplementeerd binnen uw gemeente?			Ja	Ja	Nee	Nee	Ja	Nee		Ja	Ja		6	2	7	71%	29%
				Nee	Ja	Nee	Nee	Nee	Nee		Nee	Nee		1	6	7	14%	86%

**Gemeente
Emmen**

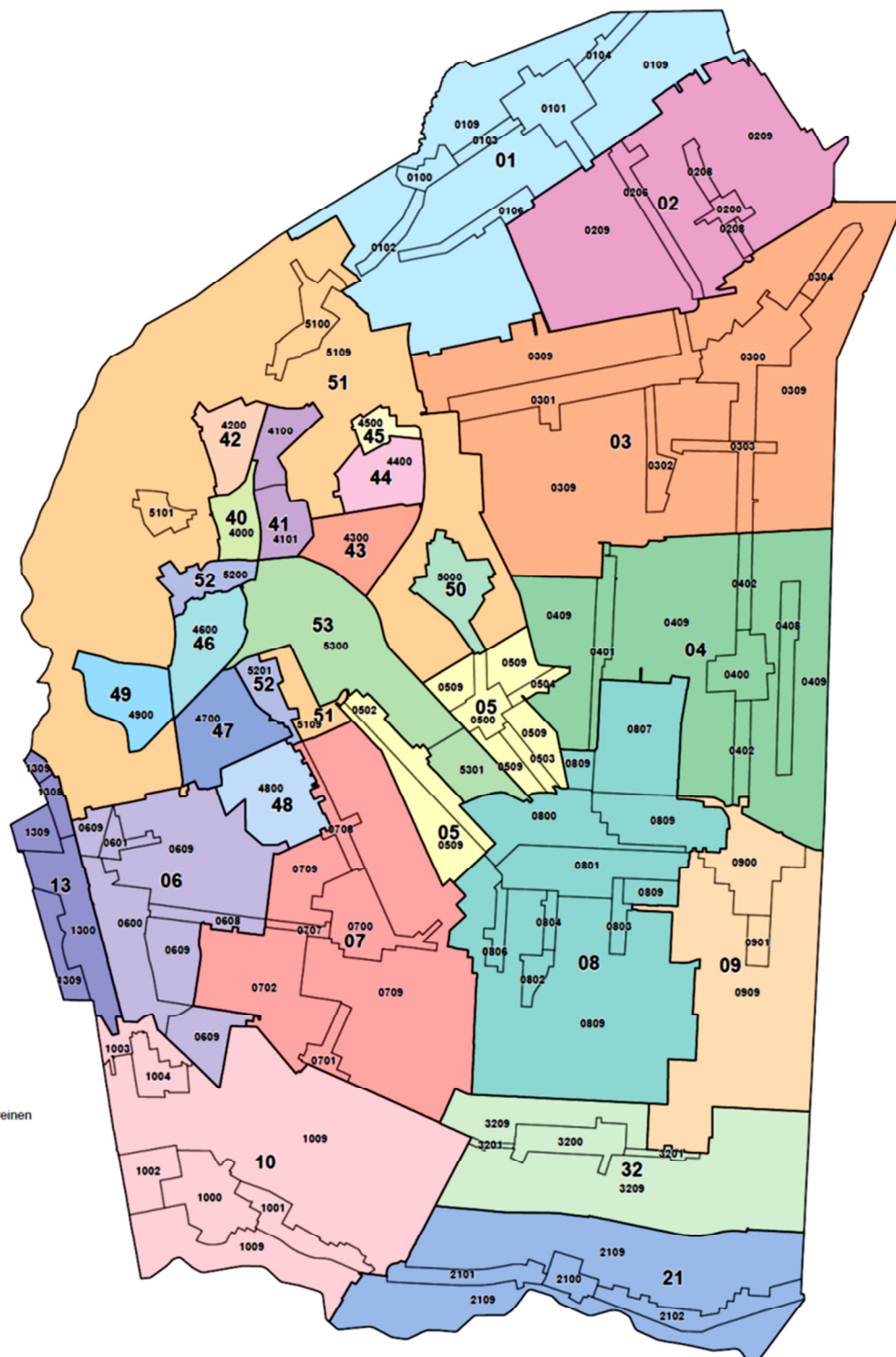
[illegible]

BIJLAGE 5: Gebiedsindeling Emmen

CBS Wijk- en Buurtindeling Emmen (m.i.v. 1-1-2014)

Legenda

- 01 - Nieuw-Weerdinge
- 02 - Roswinkel
- 03 - Emmer-Compascuum
- 04 - Barger-Compascuum
- 05 - Nieuw-Dordrecht
- 06 - Nieuw-Amsterdam
- 07 - Erica
- 08 - Klazienaveen
- 09 - Zwartemeer
- 10 - Schoonebeek
- 13 - Veenoord
- 21 - Nieuw-Schoonebeek
- 32 - Weiteveen
- 40 - Emmen-Centrum
- 41 - Emmen-Centrum Oost
- 42 - Emmermeer
- 43 - Angelslo
- 44 - Emmerhout
- 45 - Emmerschans
- 46 - Barges
- 47 - Rietlanden
- 48 - Parc Sandur
- 49 - Delftlanden
- 50 - Barger-Oosterveld
- 51 - Kern Emmen Noord
- 52 - Kern Emmen Zuid
- 53 - Kern Emmen Industrierterreinen



BIJLAGE 6: Vastgoedportefeuille Gemeente Emmen

Het gemeentelijk vastgoed.

A-B-C-D-E-O lijst.



Gemeente Emmen
Afdeling Ruimtelijke ontwikkeling en Infrastructuur.
Januari 2015

De gemeente Emmen heeft een omvangrijke vastgoed portefeuille om aan haar maatschappelijke en/of bestuurlijke doelstellingen te voldoen. Het gemeentelijke vastgoed bestaat uit de volgende type gebouwen, te weten;

- Maatschappelijk Vastgoed
 - O.a. wijkcentra, theater, sportcomplexen en zwembaden
- Onderwijshuisvesting
 - O.a. accommodaties op wettelijke grondslag
- Strategisch Vastgoed
 - O.a. gebouwen in grondexploitaties
- Huisvesting eigen organisatie
 - Gemeentehuizen, werf.
- Overig bezit
 - O.a. kerktoren, ja-knikker, woningen e.d.

Bovenstaand overzicht geeft een categorisering aan naar type gebouw of gebruik van het gebouw, het geeft echter geen status aan hoe de gemeente als vastgoed eigenaar haar bezit onderverdeelt. De gemeentelijke vastgoedportefeuille wordt ingedeeld volgens de gebruikelijke ABCD verdeling, overeenkomstig met de Notitie Vastgoedbeheer gemeente Emmen van mei 2013. Naast de standaard ABCD verdeling worden de O van onderwijs en de E van o.a. erfpacht toegevoegd aan het overzicht.

De ABCDEO verdeling kan als volgt omschreven worden.

A-categorie; vastgoed welke nodig is voor de uitvoering van primaire taken. Het betreft hier gebouwen als gemeentekantoren, scholen, sportvoorzieningen etc. Het vastgoed blijft in eigendom van de gemeente.

B-categorie; vastgoed waarvan de functie van de primaire taak is komen te vervallen. Het betreft hier vastgoed welke van de A lijst naar de B lijst wordt overgezet. Vastgoed op de B lijst blijft in eigendom van de gemeente i.v.m. de strategische waarde (bijv. herontwikkeling van een schoollocatie naar woningbouw).

C-categorie; vastgoed waarvan de functie van de primaire taak is komen te vervallen. Het betreft hier vastgoed welke van de A lijst naar de C lijst wordt overgezet. Vastgoed op de C lijst blijft niet in eigendom van de gemeente. Het desbetreffende gebouw kan worden gesloopt of worden verkocht. Hierbij geldt de procedure vrijkomende gebouwen.

D-categorie; vastgoed divers, betreft voornamelijk monumentale panden en overig vastgoed met historische waarde. Het vastgoed blijft in eigendom van de gemeente.

E categorie; vastgoedobjecten welke een verbintenis met de gemeente hebben door middel van Erfpacht, Opstal of Bruikleenovereenkomsten. De gemeente heeft in diverse situaties verplichtingen of contractuele verantwoordelijkheden t.a.v. vastgoed. Registratie van gebouwen vermeld onder E vindt plaats in het gemeentelijk registratie systeem (GER), het verdient de aanbeveling het proces rondom GER nader te bekijken en waar nodig te verbeteren.

O categorie; vastgoed met onderwijsfunctie. Het betreft hier gebouwen welke voor de primaire taak worden ingezet voor het openbaar onderwijs in de gemeente Emmen. De gemeente behoudt het economische eigendom, het juridisch eigendom is de verantwoordelijkheid van het openbaar schoolbestuur.

Op de volgende pagina's wordt per categorie de ABCDEO lijst behandeld. Per gebouw wordt aangegeven onder welke afdeling het is ondergebracht, wordt de omschrijving van het gebouw vermeld en staan vervolgens de adresgegevens vermeld. Tevens worden bijzonderheden per gebouw onder opmerking aangegeven. Bijzonderheden kunnen zijn dat gebouwen op de A lijst worden gehuurd (huur) om de primaire taak te vervullen of dat er sprake is van leegstand e.d.

Het laatste blad geeft een totaal overzicht van het gemeentelijk vastgoed.

N.B. De kleedgebouwen van afdeling SPC staan vermeld onder de A lijst. Het is bekend dat de kleedgebouwen op de nominatie staan om te worden overgedragen aan de sportverenigingen . Op moment van vervaardiging van deze lijst zijn de kleedgebouwen in eigendom van de gemeente voor uitoefening van een primaire taak waardoor ze nog vermeld staan onder categorie A.

In het overzicht worden enkele afkortingen gebruikt, hieronder een toelichting op de afkortingen;

Afdeling

- SPC Sport en Cultuur
- FAC Facilitaire Ondersteuning
- ROI Ruimtelijke Ontwikkeling en Infrastructuur
- DNW Dorpen en Wijken
- KCC Klantcontactcentrum
- OBD Ontwikkeling Beleid en Directie
- OBO Openbaar Onderwijs
- DIV Diversen (GER wijst geen afdeling toe aan het object)

Objectnaam

- GZ Gymzaal
- SH Sporthal
- KG Kleedgebouw
- WP Werkplaats
- ZWB Zwembad
- CBK Centrum Beeldende kunst
- BRW Brandweer
- DH Dorpshuis
- MFA Multi Functionele Accommodatie

Objectenlijst Categorie A - E										
Afdeling	Objectnaam	Adres	Plaats	Categorie A	Categorie B	Categorie C	Categorie D	Categorie E	Categorie O	Opmeking
OBO	OBS t Eenspan	Oosterstraat 58	Emmen						1	
OBO	OBS Mr. Vegter	Bargermeerweg 113	Emmen						1	
OBO	OBS de Esdood	Buiskoolstraat 1	Emmen						1	
OBO	OBS Emmermeer	Middenhaag 4	Emmen						1	
OBO	OBS Angelslo	Smedingslag 1	Emmen						1	
OBO	OBS de Kubus (Hasselbr)	Het Waal 33	Emmen						1	
OBO	OBS de Kubus (Iemenk)	Laan Van Het Kinhold 187-18	Emmen						1	
OBO	OBS op t Veld	Barnar 5a	Emmen						1	
OBO	OBS de Brink	Rolderbrink 128-130	Emmen						1	
OBO	OBS de Barg	Mantingerbrink 203	Emmen						1	
ROI	OBS t Rietveld	Kuifleeuwerik 1	Emmen			1				te koop
OBO	OBS de Monder	Giervalk 20	Emmen						1	
OBO	OBS de Lisdodde	Ganzenveld 85	Emmen						1	
OBO	OBS het Koppel	Gedempt Achterdiep 9	Nieuw Weerdinge						1	
OBO	OBS de Dreske	Roswinkelerstraat 131	Roswinkel						1	
OBO	OBS de Meent	1e Koppelveenweg 2	Emmer Compascuum						1	
OBO	OBS de Runde	Runde ZZ 84	Emmer Compascuum						1	
OBO	OBS de Dreef	Kanaal A NZ 102	Emmer Compascuum						1	
OBO	OBS de Dordtse Til	Walevest 10	Nieuw Dordrecht						1	
OBO	OBS Mr. Halma	Oosterwijk WZ 56	Nieuw Dordrecht						1	
OBO	OBS de Planeet	Horizon 76	Klazienaveen						1	
OBO	OBS de Spil	Voeghoutenstraat 23	Klazienaveen						1	
OBO	OBS de Viersprong	Derksweg 22	Klazienaveen						1	
OBO	OBS t Swartermeer	de Blokken 22	Zwartermeer						1	
OBO	OBS de Anbreng	Semsstraat 2	Erica						1	
OBO	OBS de Bascule	Sportlaan 85	Nieuw Amsterdam						1	
OBO	OBS de Iemenhof	Spanjaardspad 86	Schoonebeek						1	
OBO	AZC de Hesselanden	Wilhelmsweg 85a	Emmen						1	huur
OBO	Montessorischool	A.L. Lesturgeonstraat 3	Emmen						1	
OBO	OBS t Eenspan disloc.	Oosterstraat 58	Emmen						1	
OBO	OBS de Lisdode disloc. E	Eidereend 20	Emmen						1	
OBO	OBS de Lisdode disloc. Z	Zwanenweld 1	Emmen						1	huur
OBO	Thriantaschool Z disloc	Zuidlaarderbrink 4	Emmen						1	huur
OBO	OBS de Esdood disloc	Buiskoolstraat 1	Emmen						1	huur
OBO	VSO Thriantaschool Z	Zuidlaarderbrink 4	Emmen						1	
OBO	SO Thriantaschool B	Balingerbrink 178	Emmen						1	
OBO	OBS Bente-Viersprong	Westerdiep Oz 96	Emmer-Compascuum						1	
OBO	Catamaran	Wendeling 112	Emmen						1	
OBO	OBS Kubus disloc (Hassel)	Het Waal 33	Emmen						1	
SPC	GZ Oosterstraat	Oosterstraat 56	Emmen	1						
SPC	GZ Blinkstraat	Middenhaag 2	Emmen	1						
SPC	GZ de Eekharst	Laan Van De Eekharst 169a	Emmen	1						
SPC	GZ het Kinhold	Laan Van Het Kinhold 323	Emmen	1						
SPC	GZ Rolderbrink	Rolderbrink (nabij 130)	Emmen	1						
SPC	GZ Mantingerbrink	Mantingerbrink 201	Emmen	1						
SPC	GZ Valkenweld	Valkenweld 122	Emmen	1						
SPC	GZ de Runde	Runde Z-Z 84a	Emmer-Compascuum	1						
SPC	GZ Lange Kavel	Lange Kavel 40	Emmer-Compascuum	1						
SPC	GZ Postweg	Postweg 138	Barger-Compascuum	1						
SPC	GZ Voeghoutenstraat	Voeghoutenstraat 27	Klazienaveen	1						
SPC	GZ de Laudan	De Laudan 4	Klazienaveen	1						
SPC	GZ Semsstraat	Semsstraat 6	Erica	1						
SPC	GZ Jachthoorn	Jachthoorn 20	Nieuw-Amsterdam	1						
SPC	GZ Heckningecamp	Heckningecamp 26	Emmen	1						
SPC	SH Angelslo	Ubbekingecamp 3	Emmen	1						
SPC	SH Barges	Calthonerbrink 2	Emmen	1						
SPC	SH de Klabbe	Creel 2	Emmer-Compascuum	1						
SPC	SH de Eendracht	De Klinken 8	Zwartermeer	1						
SPC	SH Veenoord	Nieuwe weg 5	Veenoord	1						
SPC	SH de Webbe	Ir. Biewengaweg 9	Weiteveen	1						
SPC	SH de Kampen	De Kampen 20	Schoonebeek	1						
SPC	SH de Ossehal	Aalminksweg 5	Nieuw-Schoonebeek	1						
SPC	SH De Zon	Leeuw 9	Klazienaveen	1						
SPC	SH Emmerhout	Houtweg 105	Emmen	1						
SPC	SH Erica	Veenschapswijk 25	Erica					1		stichtingshal
SPC	SH Meerdijk	Velodrome 3	Emmen					1		appartementsrecht
SPC	SH De Mondenhal	Raiffeisenstraat 15	Nieuw-Weerdinge					1		zakelijk recht incl. erfpacht
SPC	KG Hockey / soft- en honkbal	Ullevi 38	Emmen	1						
SPC	KG AV Emmen	Ullevi 16	Emmen	1						
SPC	KG Drenthina 1 (6 units)	Oude Roswinkelerweg 112	Emmen	1						
SPC	KG Drenthina 2 (4 units + WP)	Oude Roswinkelerweg 112	Emmen	1						
SPC	KG WKE	Sluisvrieweg 1	Emmen	1						
SPC	KG VV Barges	Halteweg 10	Emmen	1						
SPC	KG DZOH	Zwanenweld 2	Emmen	1						
SPC	KG EHS 86	Weergang 1	Emmen	1						
SPC	KG VV Weerdinge	Ysspoonweg 35	Emmen	1						
SPC	KG Titan + WP	Raiffeisenstraat 27	Nieuw-Weerdinge	1						
SPC	KG NNVV	Weerdingerkanaal Nz 144	Nieuw-Weerdinge	1						
SPC	KG CEC1 (4 units)	Kijlweg 8c	Emmer-Compascuum	1						
SPC	KG CEC2 (6 units)	Kijlweg 15	Emmer-Compascuum	1						
SPC	KG SVBC + WP	Verlengde Postweg 136	Barger-Compascuum	1						
SPC	KG DVC 89	Veldweg 132	Nieuw-Dordrecht	1						
SPC	KG SVBO	Parkstraat 1	Emmen	1						
SPC	KG Zwartemeerse Boys + WP	De Plaatsen 35	Zwartermeer	1						

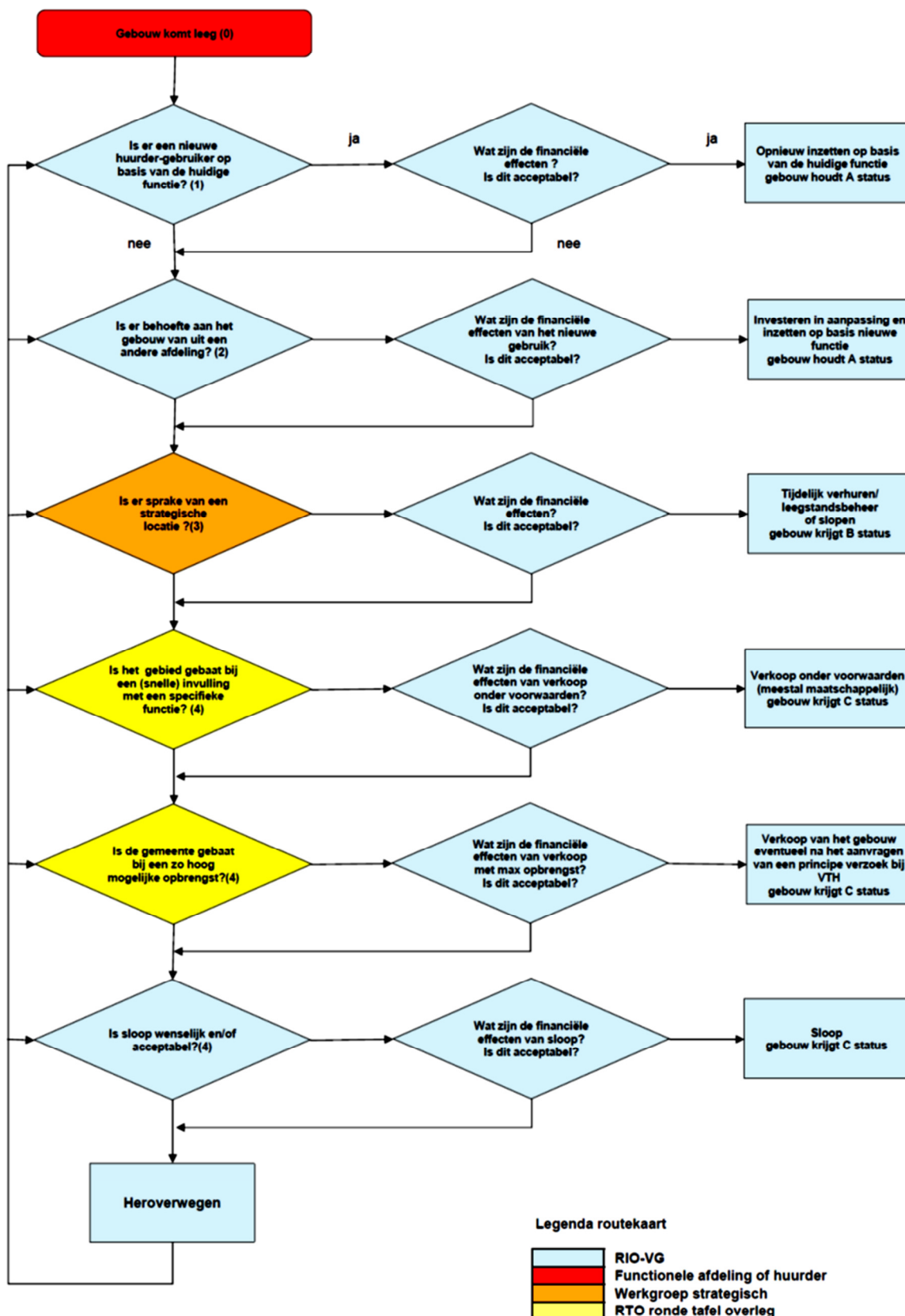
SPC	KG VV Zwartemeer	Planeet 4	Klazienaveen	1		
SPC	KG Sportclub Erica	Kalfstraat 84	Erica	1		
SPC	KG Erica '86	Kalfstraat 80	Erica	1		
SPC	KG Twedo 1 + WP	Nieuwe Weg 54	Veenoord	1		
SPC	KG SC Witteveen	Ing. Biewengaweg 5	Witteveen	1	1	zakelijk recht incl. erfpacht
SPC	KG VV Zandpol	Zandpolstraat 22	Zandpol	1		
SPC	KG SVV '04 Kantine/clubgeb	De Kampen 18	Schoonebeek	1		
SPC	KG VV Schoonebeek	Aalminksweg 3	Nieuw-Schoonebeek	1		
SPC	KG VV Roswinkel	Roswinkelerstraat 128	Roswinkel	1		
SPC	KG LTC	Boemarkeweg 40	Emmen	1		
SPC	KG SC Angelslo	Sint Gerardusstraat 250	Emmen	1		
SPC	VV Zwartemeer 2 kleedk. Kantine	Planeet 4	Klazienaveen	1		
SPC	Garage sport	Handelsweg 1	Emmen	1		
SPC	WP SC Emmer-Compascuum	Kijlweg 8d	Emmer-Compascuum	1		
SPC	WP SC Klazienaveen	Planeet 10	Klazienaveen	1		
SPC	Kantine WP Sport	Velodrome 5	Emmen	1		
SPC	ZWB Aquarena	Angelsloerdijk 31	Emmen	1		
SPC	ZWB Neptunus	Boogschutter 23	Klazienaveen	1		
SPC	ZWB de Slagen	de Slagen 9	Schoonebeek	1		
SPC	Theater de Muzeval	Boemarkeweg 43	Emmen	1		
SPC	CBK de Fabriek	Emmerweg 88b	Emmen	1		huur
SPC	Kantine SC Rowinkel "de Corner"	Roswinkelerstraat 128	Roswinkel	1	1	zakelijk recht incl erfpacht
SPC	Kantine VV Weerdinge	Ijs spoorweg 35	Emmen	1		zakelijk recht incl erfpacht
SPC	Kantine VV Titan	Raiffaisenstraat 27	Nieuw-weerdinge	1		zakelijk recht incl erfpacht
SPC	Clubhuis 1/2 handbal Tempo 1/2 NWWV	Raiffaisenstraat 27b	Nieuw-weerdinge	1		zakelijk recht incl erfpacht
SPC	Mixed Hockey club	Ullevi 34	Emmen	1		zakelijk recht incl erfpacht
SPC	Clubhuis Wieler Sport Vereniging	Ullevi 16	Emmen	1		zakelijk recht incl erfpacht
SPC	Kantine DVC	Veldweg 150	Nieuw-Dordrecht	1		zakelijk recht incl erfpacht
SPC	Kleedgebouw VV-Emmen	Ullevi 16	Emmen	1		zakelijk recht incl erfpacht
SPC	Manege/kantine "de Tempeliers"	Velodrome 9	Emmen	1		zakelijk recht incl erfpacht
SPC	Kantine SC-Erica	Kalfstraat 84	Erica	1		zakelijk recht incl erfpacht
SPC	Clubaccommodatie VV zwartemeer	Planeet 4	Klazienaveen	1		zakelijk recht incl erfpacht
SPC	Kantine "VV Drenthina"	Oude Roswinkelerweg 112	Emmen	1		zakelijk recht incl erfpacht
SPC	Kantine "Zwartemeer Boys" / kleedgebouw	De Plaatsen 17	Zwartemeer	1		zakelijk recht incl erfpacht
SPC	Kantine/kleedruimte "Hurry-Up"	De Klinken 10	Zwartemeer	1		zakelijk recht incl erfpacht
SPC	Garage "Wieler Sport Vereniging"	Ullevi 16	Emmen	1		zakelijk recht incl erfpacht
SPC	Kantine "VV Bargerres"	Brinkenhalte 10A	Emmen	1		zakelijk recht incl erfpacht
SPC	Kantine/kleedruimte "Tennis Ver Bargerres"	Brinkenhalte 10A	Emmen	1		zakelijk recht incl erfpacht
SPC	Kantine Tennisclub "Rackem"	Planeet 2	Klazienaveen	1		zakelijk recht incl erfpacht
SPC	Kantine alg. ruimtes "VV DZOH"	Zwanenmeld 2	Emmen	1		zakelijk recht incl erfpacht
SPC	Kantine "CEC"	Kijlweg 8	Emmer-Compascuum	1		zakelijk recht incl erfpacht
SPC	Clubgebouw schietver. "Diana"	Oude Roswinkelerweg 128	Emmen	1		zakelijk recht incl erfpacht
SPC	Clubacc. +velden Tennis Ver. "Heideslag"	Kalfstraat 82	Erica	1		zakelijk recht incl erfpacht
SPC	Bestuur+ontvang+terras "Anova EenO"	Ubbekingecamp 3	Emmen	1		zakelijk recht incl erfpacht
SPC	Kantine "SVV-04"	De Kampen 20	Schoonebeek	1		zakelijk recht incl erfpacht
SPC	Kantine "Petanque"	De Kampen 16	Schoonebeek	1		zakelijk recht incl erfpacht
SPC	Kantine "VV Zandpol"	Zandpolstraat 7	Zandpol	1		zakelijk recht incl erfpacht
SPC	Gamma tribune "Stadionbedrijf Emmen BV"	Stadionplein 1	Emmen	1		zakelijk recht incl erfpacht
SPC	Berg+kantine+kantoor "Stadionbedrijf Emmen BV"	Velodrome 5	Emmen	1		zakelijk recht incl erfpacht
SPC	Kantine "SVBC"	Postweg 144	Barger-Compascuum	1		zakelijk recht incl erfpacht
SPC	Clubgeb. Tennis Club "Nitec"	Raiffaisenstraat 15	Nieuw-Weerdinge	1		zakelijk recht incl erfpacht
SPC	clubgeb/kantine Handbalvereniging "S.V.B.O."	Velodrome 1	Emmen	1		zakelijk recht incl erfpacht
SPC	Stadion Meerdijk "Stadionbedrijf Emmen BV"	Stadionplein 1	Emmen	1		zakelijk recht incl erfpacht
SPC	Kantine "VV Emmen"	Ullevi 14	Emmen	1		zakelijk recht incl erfpacht
SPC	Tribune "VV Emmen"	Ellevi 14	Emmen	1		zakelijk recht incl erfpacht
SPC	Kantine Handbalvereniging "Anova EenO"	Ubbekingecamp 3	Emmen	1		zakelijk recht incl erfpacht
SPC	Clubgeb. "SV Twedo"	Nieuwe Weg 5	Veenoord	1		zakelijk recht incl erfpacht
SPC	Clubgeb. "C.O.V.S. Hondsrug Zuid Oost Drenthe"	Ullevi 12	Emmen	1		zakelijk recht incl erfpacht
SPC	Kantine+mag.+keuken "Tafeltennisver. De Treffers"	Leeuw 9	Klazienaveen	1		zakelijk recht incl erfpacht
SPC	Hellingbaan naar 1e verd. "VV Klazienaveen"	Planeet 10	Klazienaveen	1		zakelijk recht incl erfpacht
SPC	Kantine-berging "Rugby Club Emmen"	Ullevi 40	Emmen	1		zakelijk recht incl erfpacht
SPC	Kantine 1e verd. "EKC 2000" Kleedgeb + BSO	Zwanenmeld 5	Emmen	1		zakelijk recht incl erfpacht
SPC	Kantine-kleedruimtes "SVBO"	Parkstraat 1	Emmen	1		zakelijk recht incl erfpacht
SPC	Clubgeb. "SC Angelslo"	St. Gerardusstraat 250	Emmen	1		zakelijk recht incl erfpacht
SPC	Entree handbalver. "SVBO+Stadionbedrijf"	Velodrome 1	Emmen	1		zakelijk recht incl erfpacht
SPC	Ondergr. Trib. en opstallen "Stadionbedrijf Emmen"	Stadionplein 1	Emmen	1		zakelijk recht incl erfpacht
SPC	Clubgeb. Aquarium/terarium ver "Minor"	Kreeft 28	Klazienaveen	1		zakelijk recht incl erfpacht
DNW	Erfpacht: anon	Warmerweg 44	Emmen	1		zakelijk recht incl erfpacht
DNW	Erfpacht: anon	Warmerweg 48 (achter)	Emmen	1		zakelijk recht incl erfpacht
DNW	Erfpacht: anon	Weerdingestraat 150	Emmen	1		zakelijk recht incl erfpacht
DNW	Erfpacht: . Grond "De Marke"	Peyserhof 109	Emmen	1		zakelijk recht incl erfpacht
DNW	Erfpacht: . Dorpshuis "De Schalm"	Ringlaan 54	Nieuw-Amsterdam	1		zakelijk recht incl erfpacht
DNW	Erfpacht: anon	De Metten 12	Klazienaveen	1		zakelijk recht incl erfpacht
DNW	Erfpacht: . Ondergrond Woning	Scholtenskanaal OZ 15	Klazienaveen	1		zakelijk recht incl erfpacht
DNW	Erfpacht: . Grond Dorpshuis "De Meerstal"	Kleinstrook 4 (nabij)	Zwartemeer	1		zakelijk recht incl erfpacht
DNW	Erfpacht: . Buurtvereniging "De Molen"	Lange Spruitstraat 37	Klazienaveen	1		zakelijk recht incl erfpacht
DNW	Erfpacht: . Ondergrond "Rouwkamer"	Kerklaan 13-I	Erica	1		zakelijk recht incl erfpacht
DNW	Erfpacht: . Opvangcentrum "de Breehof"	Zijtak WZ 125	Nieuw-Amsterdam	1		zakelijk recht incl erfpacht
DNW	Erfpacht: anon	Warmerweg 42	Emmen	1		zakelijk recht incl erfpacht
DNW	Erfpacht: . Ondergr. Clubhuis	Scholtenskanaal OZ 7	Klazienaveen-Noord	1		zakelijk recht incl erfpacht
DNW	Erfpacht: . Grond "Stenden Hogeschool"	Dordsestraat/van Schaikweg	Emmen	1		zakelijk recht incl erfpacht
DNW	Erfpacht: . "FEBO Kiosk"	Markplein 49a	Emmen	1		zakelijk recht incl erfpacht
DNW	Erfpacht: . Ondergrond "Rouwkamer"	Weerdingekanaal ZZ 180 A	Nieuw-Weerdinge	1		zakelijk recht incl erfpacht
DNW	Erfpacht: . TERRAS "De Kamer"	Markplein 7	Emmen	1		zakelijk recht incl erfpacht

DNW	Erpacht c. Ondergrond "Rouwkamer"	Drijverspad 2	Nieuw-Amsterdam			1		zakelijk recht incl erfpacht
DNW	Erpacht c. Ondergrond "Rouwkamer"	De Stikker	Barger-Compascuum			1		zakelijk recht incl erfpacht
DNW	Erpacht c. Ondergrond "Rouwkamer"	Van Echterskanaal NZ 114	Klazienveen			1		zakelijk recht incl erfpacht
DNW	Erpacht c. Clubgeb. Postduivenver. "Stormvogels"	Zandpolstraat 5A	Zandpol			1		zakelijk recht incl erfpacht
DNW	Erpacht c. Clubgeb. RK Padvindes "St.Willehadus"	Aalminksweg 4	Nieuw-Schoonebeek			1		zakelijk recht incl erfpacht
DNW	Clubgebouw Schietsportver. "De Wolfshutters"	Kerkhofaan 2	Schoonebeek			1		zakelijk recht incl erfpacht
DNW	Erpacht c. Ondergrond "Rouwkamer" +Opstalrecht	Ellenbeek 2 (Dordseweg)	Weiteveen			1		zakelijk recht incl erfpacht
DNW	Ondergrond Opstallen	Mr. H. Smeengestraat 4	Emmen			1		zakelijk recht incl erfpacht
DNW	Erpacht c. anon	Spoel 89	Emmer-Compascuum			1		zakelijk recht incl erfpacht
DNW	Annuitet voorschot te betalen BTW	Peyserhof	Emmen			1		zakelijk recht incl erfpacht
DNW	Erpacht c. Snackbar	Havenstraat, nabij Brug	Erica			1		zakelijk recht incl erfpacht
DNW	Kwalitaria "De Bikbar"	Marktplein 15	Emmen			1		zakelijk recht incl erfpacht
DNW	Buurtgebouw "De Dobbe"	Dordsedijk 404 A	Klazienaveen			1		zakelijk recht incl erfpacht
DNW	Erpacht perceel grond	Boerweg	Emmen			1		zakelijk recht incl erfpacht
DNW	Recht vopstal Clubgeb. ljsver. "Volharding"	Kalfstraat 86	Erica			1		zakelijk recht incl erfpacht
ROI	Recht verpacht "Bedrijfsterrein"	Kapitein Antiferstraat	Emmen			1		zakelijk recht incl erfpacht
DNW	Recht vopstal t.b.v "Koelcel"	Hoofdstraat 40 (achter)	Emmen			1		zakelijk recht incl erfpacht
OBD	BRW Emmen (restant stalling)	van Schaikweg 8	Emmen		1			
OBD	BRW Klazienaveen	Derksweg 267	Klazienaveen	1				
OBD	BRW Emmercompascuum	Kijlweg 1	Emmer-Compascuum	1				
OBD	BRW Schoonebeek	de Pienhoek 16	Schoonebeek	1				
OBD	BRW Nijbracht 43a	Nijbracht 43a	Emmen			1		zakelijk recht incl erfpacht
OBD	BRW Nijbracht 43a oefengebouw	Nijbracht 43a	Emmen			1		zakelijk recht incl erfpacht
FAC	Gemeentehuis A/B/C/D/E/F+ opstallen	Vreding 5/Raadhuisplein 1	Emmen	1				
FAC	t Aole Gemeentehoes	Kerkeind 1	Schoonebeek	1				
FAC	Handelsweg 1, kantoor + opstallen	Handelsweg 1	Emmen	1				
FAC	Disloc. Lindenlof	Hoofdstraat 26	Emmen	1				
FAC	Werkplein ZO Drenthe	Verlengde Spoorstraat 2	Emmen	1				
ROI	Dordsedijk 404	Dordsedijk 404	Klazienaveen			1		te koop
ROI	Elzenstraat 4	Elzenstraat 4	Veenoord		1			verhuur
ROI	Tine Marcusschool	Laan van de Eekharst 169	Emmen			1		
ROI	Oosterdiep WZ 130	Oosterdiep WZ 130	Emmer Compascuum			1		te koop
ROI	Peelstraat 121	Peelstraat 121	Erica			1		verkocht
ROI	DH t Trefpunt Zandpol	Zandpolstraat 7	Zandpol	1				
ROI	DH de Dorpshoeve	Europaweg 143a	Nieuw-Schoonebeek	1				
ROI	DH Bamstee	Bamar 5	Emmen	1				
ROI	DH de Snikke	Jhr. De Jongestraat 37	Klazienaveen			1		verhuur (deels)
ROI	DH de Tussenstee	Ravelijn 104	Emmen		1			
ROI	Kinderopvang t Vijverkroost	Heemingslag 31	Emmen	1				verhuur (deels)
ROI	Peuterspeelzaal t Porkenhoes	Kooikerlaan 50	Schoonebeek	1				verhuur
ROI	Kinderopvang De Brinkertjes	Mantingerbrink 205	Emmen	1				leegstand
ROI	Kinderopvang De Toverdoos	Laan Van De Eekharst 277	Emmen			1		leegstand
ROI	Jongeren centrum 'Blanco'	Klepel 4	Emmen	1				
ROI	Jeugdgebouw Goeroe	Hankenhofweg 23	Schoonebeek	1				
ROI	RIBW Boslaan	Boslaan 135	Emmen	1				
ROI	Sedna Parallelweg 36	Parallelweg 36	Emmen	1				
ROI	MFA Deltianden	Zandzoom 19	Emmen	1				verhuur
ROI	Synagoge	Julianastraat 27	Emmen			1		
ROI	Zuidbargerstraat 94 (dorpshuis)	Zuidbargerstraat 94	Emmen			1		Bruikleen/verhuur
ROI	Ja Knikker	De Pallert	Schoonebeek			1		mogelijke overdr. stichting
ROI	Ja Knikker	Panddijk	Schoonebeek			1		mogelijke overdr. stichting
ROI	Ja Knikker	Burgermeester Osselaan	Schoonebeek			1		mogelijke overdr. stichting
ROI	RK Kerktoeren	Europaweg 141	Nieuw Schoonebeek			1		
ROI	NH Kerk (alleen het uurwerk)	Europaweg 116	Schoonebeek			1		
ROI	Woning (huur grond + woning)	Hogewandweg 17	Emmen			1		mogelijke overdr. stichting
ROI	Woning	Scholtenskanaal O-Z 14	Emmercompascuum			1		verhuur
ROI	Woning	Scholtenskanaal O-Z 15	Emmercompascuum			1		verhuur
ROI	Kinderdagverblijf t Blokje	De Blokkken 24	Zwarternmeer			1		erfpacht
DNW	Boerderij Opslag/distributie met woongedeelte	Nieuw Amsterdamsestraat 3	Emmen			1		bruikleenovereenkomst
DNW	Werkplaats Deversbos	Meerdijk 94	Emmen	1				bruikleenovereenkomst?
DNW	Fietserkelder	Wilhelminastraat 59	Emmen	1				
DNW	De Ark Centrumgebouw (woonwagenveld)	meester Bakkerweg 33a	Emmen	1				Recht van Opstal
ROI	Projectbureau Deltianden	Zandzoom 22	Emmen	1				huur
KCC	Gemeentewinkel Klazienaveen	Van Echtenstraat 39-41	Klazienaveen	1				huur
KCC	Gemeentewinkel Emmer-Compascuum	Spoel 151 H	Emmer-Compascuum	1				huur
ROI	Juridisch eigendom	Nassaulaan 1	Emmen			1		
ROI	Sporthal + kantinen (eigendom)	Creel 2	Emmer-Compascuum			1		
ROI	Opstallen bushalte bij Vreeze					1		
ROI	Opstallen (erfpacht)	Kleine Rietplas 1	Emmen			1		
ROI	Wijkcentrum Barges	Mantingerbrink 140	Emmen			1		
ROI	Werkvoorzieningschap "de Marcklanden"	Albstraat 2	Schoonebeek			1		
ROI	Zwembad	Kijlweg 9	Emmer-Compascuum			1		
ROI	Opstallen	Albstraat (nabij 4)	Schoonebeek			1		
ROI	Huur ondergrond gebouw	Postweg 123	Barger-Compascuum			1		
ROI	Huur AZC de Hesselanden	Wilhelmsweg 85	Emmen			1		
ROI	Kantoorgebouw (in pandig)	Statenweg 107	Emmen			1		
ROI	Buurtgebouw	Rietdekkershof 5	Nieuw-Dordrecht			1		
ROI	Kleedgebouw/kiosk/kassa/ natuurbad "Zandpol"	Middenweg 120	Zandpol			1		
ROI	Clubhuis buurtvereniging "ons dorp"	Esdoornlaan nabij 5	Emmer-Compascuum			1		
ROI	Clubhuis ljsvereniging "het Kerfien"	Kerkhofaan 2	Schoonebeek			1		
ROI	Clubhuis fietsclub "de derrick crossers"	Kerkhofaan 9	Schoonebeek			1		
ROI	OSG Esdalcollege	Angelsloerdijk 13 en 13a	Emmen			1		
ROI	Opslag/distributie voormaliger remise	Kerkeind 1	Schoonebeek			1		
ROI	Dierenverblijf	Albstraat 1	Schoonebeek			1		

ROI	Clubhuis	Horizon 76	Klazienaveen								1
ROI	Kantine + speelveld tennisvereniging "compas"	Kijlweg 9999D	Emmer-Compascuum								1
ROI	Clubhuis postduivenvereniging "la Vitesse/97"	Kijlweg 9999E	Emmer-Compascuum								1
SPC	Steunpunt afdeling SPC	Kijlweg 9999F	Emmer-Compascuum								1
ROI	Kantoor	Mantingerbrink 2013	Emmen								1
ROI	Clubhuis postduivenvereniging "volspanning"	Nieuwe weg 32	Veenoord								1
ROI	Kantine handbalvereniging "Actief"	Planeet 2	Klazienaveen								1
ROI	Kantine handbalvereniging E.P./H.V.C.	Postweg 146	Barger-Compascuum								1
ROI	Kleedruimte, kantine, tribune	Planeet 10	Klazienaveen								1
ROI	Grond + Remise	Van Schaikweg 6	Emmen					1			
ROI	Grond met opstallen "Looackershof"	Loo-ackers 29	Emmen					1			
ROI	Kantine Soft-honkbal	Ullevi 38	Emmen								1
ROI	Schoolgebouw	Angelsloërdijk 13c	Emmen								1
ROI	Sporthal Emmerhout	Houtweg 105	Emmen								1
ROI	Schuur	Oude Wilhelmsweg 2	Emmen								1
ROI	Woning met opstallen en ondergrond	Boerdijk 48	Veenoord				1				
ROI	Schutstal	Schanstraat 40	Emmen								1
ROI	OBS Brink - AZC Hesselanden	Wilhelmsweg 85a	Emmen								1
ROI	Clubhuis "t Mazzeltje"	De weerdstraat 12	Klazienaveen-Noord								1
						87	3	15	7	121	38

BIJLAGE 7: Procedure 'Buiten gebruik gestelde activa'

Routekaart vrijkomen van gebouwen gemeente Emmen
Bijlage 1a Notitie concentratie vastgoedbeheer



De procesgang wordt gecoördineerd door ROI-VG

- * conditie gebouw
- * overeenkomstenoverzicht huurders/gebruikers.

Voor onderwijsgebouwen geldt een uitgebreider overdrachtsformulier (2) omdat ook externe private schoolbesturen gebouwen worden teruggeven³.

(2) Overdrachtsformulier (extern)

Nodig is informatie over:

- * datum vrijkomen school
- * toestemmingen medegebruik en eventuele overeenkomsten
- * technisch rapport (conditie)

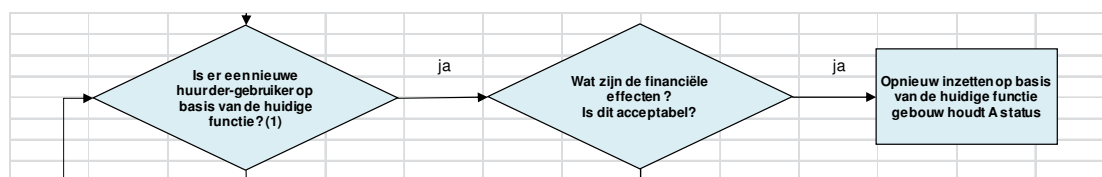
Intern via afdeling OBD: omvang boekwaarde en afboeken boekwaarde.

- o.3. Technische oplevering door functionele afdeling (of schoolbestuur) aan team VG. Schouw. Team VG gebruikt checklist (al aanwezig).

Financiële aspecten:

1. tot het besluit of het vrijgekomen gebouw een A, B of C- status houdt c.q. krijgt, draagt de “latende afdeling” de kosten van beheer
2. indien een gebouw de C –status krijgt, zijn alle kosten tot verkoop en tot sloop voor de “latende afdeling”⁴.

Processtap 1 : Is er een nieuwe gebruiker op basis van de huidige functie ?



- 1.1 Het team VG gaat na of er huisvestingsvragen zijn voor *dezelfde functie* en handhaving van het gebouw op de A-lijst aan de orde is.

Zo ja, dan:

- Exploitatieopzet maken van het gebouw

- 1.2 Wat is het financiële effect van dit nieuwe gebruik voor de gemeentebegroting ?

Zijn de financiële aspecten acceptabel ? Voor team VG is kostendekkende exploitatie het uitgangspunt. De functionele afdeling draagt zorg voor voldoende budget voor het gebruik.

Indien JA: dan wordt het gebouw opnieuw ingezet op basis van de huidige functie en behoudt de A-status.

Te regelen:

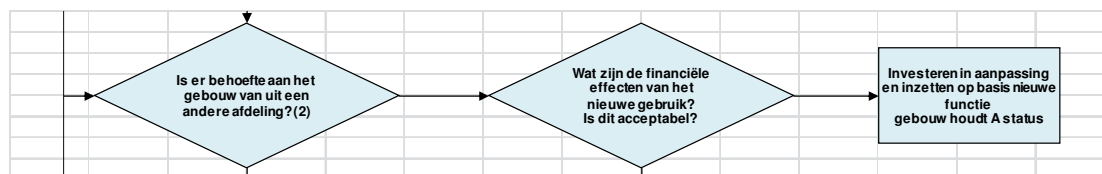
- Exploitatie-overeenkomst met functionele afdeling
- Financiële verrekening (intern)
- Registraties aanpassen.

Indien NEE -> de portefeuillemanager gaat naar processtap 2.

³ scholen blijven eigendom van de gemeente. Gedurende de schoolfunctie ligt het “juridisch eigendom” bij het schoolbestuur. Bij opheffing school gaat gebouw terug naar de gemeente.

⁴ Inmiddels is met de afdeling OBD afgesproken dat zij bij vrijkomende schoolgebouwen zorgdragen voor een beheersbudget tot sloop/verkoop. Boekwaardes worden afgeboekt ten laste van de (nieuwe) Reserve Boekwaardes, conform de regels in het BBV.

Processtap 2: Behoeftte bij andere afdelingen c.q. beleidsprogramma's



2.1 Het VG gaat na of er andere huisvestingsvragen zijn en handhaving van het gebouw op de A-lijst voor een andere functie aan de orde is. Is er behoefte aan het gebouw vanuit een andere afdeling of beleidsprogramma ? (zie toelichting nummer 2.1.)

Zoja, dan:

- Bestemmingsplantoets
- Benodigde aanpassingen in gebouw inventariseren
- Exploitatie-opzet maken

2.2. Wat is het financiële effect van dit nieuwe gebruik voor de gemeentebegroting ? Zijn de financiële aspecten acceptabel ? Voor team VG is kostendekkende exploitatie uitgangspunt. De functionele afdeling draagt zorg voor voldoende budget voor het gebruik en eventuele aanpassingen van het gebouw.

Indien JA: dan wordt het gebouw opnieuw ingezet op basis van de nieuwe functie en behoudt de A-status.

Regelen:

- Exploitatie-overeenkomst met functionele afdeling
- Financiële verrekening (intern)
- Registraties aanpassen.

Indien NEE -> gaat het team VG advies vragen aan de Werkgroep Strategische Gronden en/of het Ronde Tafel Overleg.

Toelichting punt 2.1. andere functie bij andere afdeling of beleidsprogramma ?

Een dorpshuis komt vrij doordat activiteiten gebundeld worden in een ander gebouw.

De "latende afdeling" meldt dit bij team VG en team VG start direct de procedure Vrijkomen gebouw. De afdeling OBD, verantwoordelijk voor subsidieverlening aan dorpshuizen, heeft het gebouw niet nodig voor de functie dorpshuis.

Dezelfde afdeling OBD is ook verantwoordelijk voor huisvesting van scholen. Een school zoekt extra ruimte en die is niet te vinden in nabijgelegen scholen. Dan kan het dorpshuis in beeld komen. Bekostiging vindt dan plaats uit een ander beleidsprogramma, nl. onderwijshuisvesting.

Indien de afdeling Dorpen en Wijken voor haar medewerkers in het gebied een kantoorruimte zoekt en het dorps huis is geschikt, is er sprake van een andere afdeling en tevens beleidsprogramma, namelijk bedrijfsvoering.

Wanneer passen initiatieven van derden hieronder ?

Een maatschappelijke organisatie wil het dorps huis gebruiken. Een EOP zoekt een ruimte en wil het gebouw huren. Een vereniging/stichting met activiteitsubsidie van de gemeente heeft behoefte aan een ontmoetingsplek.

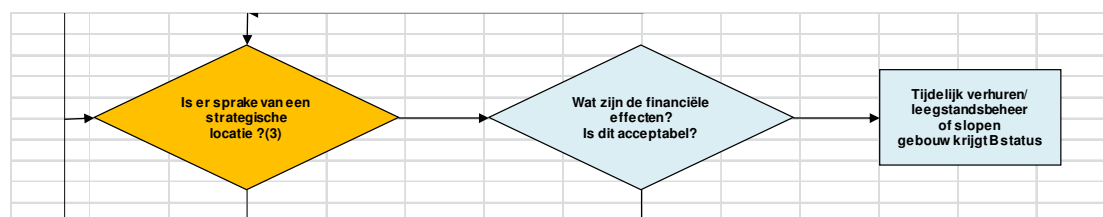
Deze huisvestingsvragen vallen onder processtap 2 als een functionele afdeling deze huisvestingsvraag neerlegt bij team VG en aangeeft:

1. uit welk beleidsprogramma de zorg voor huisvesting voor deze doelgroep voortvloeit
2. of dit een wettelijke zorgplicht is of voortvloeit uit besluit van raad c.q. college
3. indien punt 1 en 2 met JA worden beantwoord, wordt in samenspraak met de functionele afdeling de huurovereenkomst en kostendekkende exploitatie worden geregeld (100% ten laste van huurder met of zonder huisvestingssubsidie functionele afdeling).

Als de huisvestingsvraag van de stichting/vereniging/EOP zelf komt, wordt deze betrokken bij stap 4 Sloop of Verkoop.

Betrek hierbij de onderlegger Verkoop voor de richtlijnen over huidige huurders en initiatieven van maatschappelijke instellingen.

Processtap 3: Is er sprake van een strategische locatie ?



- 3.1 Het team VG vraagt advies aan de werkgroep Strategische Gronden. De werkgroep Strategische gronden toetst de locatie aan de definitie Strategische Gronden, vastgesteld in september 2013. De locatie, niet het gebouw, wordt getoetst.

Definitie Strategische Gronden:

Gronden met verwachte gewenste ontwikkelingsmogelijkheden (< 10 jr). “Verwachting” gebaseerd op:

- a. Vastgesteld Beleid of beleid in ontwikkeling (vaststelling <2 jr)
- b. Vastgesteld Bestemmingsplan (<10 jr) of bestemmingsplan in ontwikkeling (vaststelling <2 jr)
- c. (In afwijking van a of b:) Actueel vooroverleg gemeente - aanvrager (<2 jr)
- d. (In afwijking van a, b en c:) “Kansrijke” locatie gronden.

De werkgroep Strategische Gronden brengt een gemotiveerd advies uit aan team VG.

- 3.3. Indien de grond strategisch wordt, vindt er overdracht plaats van de “latende afdeling” aan het ‘vastgoedbedrijf’. Het ‘vastgoedbedrijf’ regelt met deze afdeling de juiste oplevering en taxatie op basis van de huidige situatie (bestemming). Tot overdracht zijn de beheerskosten voor de ‘latende afdeling’. De overdracht tussen ‘vastgoedbedrijf’ aan ‘grondbedrijf’ vindt daarna tegen nader uit te werken voorwaarden plaats.

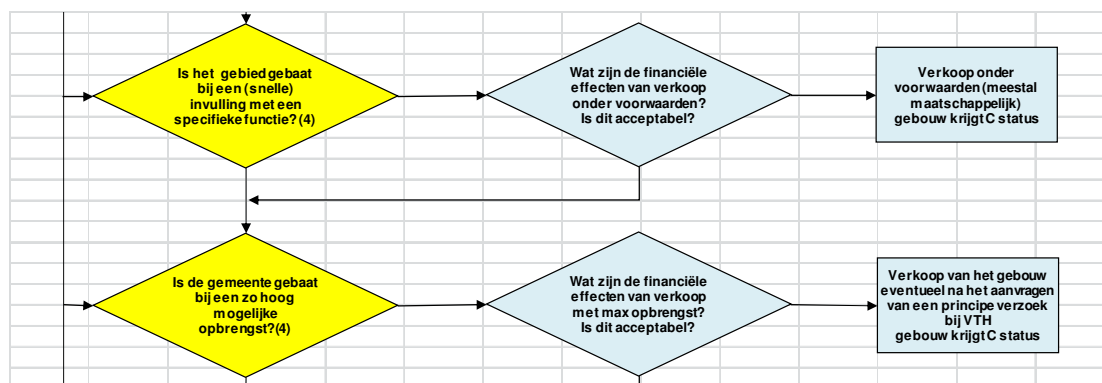
- 3.4. Indien B-status, dan gebouw tijdelijk verhuren/leegstandsbeheer of slopen. Tijdelijke verhuur of leegstandsbeheer c.q. sloop en technische beheer doet team VG (vastgoedbeheer). Betrek daarbij de interne richtlijn Leegstandsbeheer.

Regelen:

- financiële aspecten: boekwaardes, begroting, budget voor beheer c.q. sloop
- zonodig tijdelijke huurovereenkomst
- aanbesteding en gunning sloop, sloopmelding
- registraties aanpassen.

Indien de grond niet-strategisch wordt, vraagt het team VG advies aan het Ronde Tafel Overleg.

Processtap 4: bepalen verkoop (onder voorwaarden) of sloop bij C-status



- 4.1. Team VG vraagt het Ronde Tafel Overleg (RTO) om advies over beide toetspunten:

1. is het gebied gebaat bij een (snelle) invulling met een specifieke functie ?
2. is de gemeente gebaat bij een zo hoog mogelijke opbrengst ? ⁵

Het RTO is het ambtelijk overleg over nieuwe initiatieven. Team VG zorgt voor een volledige adviesaanvraag, die omvat:

- gebouwdossier/overdrachtsformulier
- huidige bestemmingsplan
- accommodatiebeleid/gebiedsplan
- taxatierapport indien beschikbaar
- advies werkgroep Strategische gronden.

Het RTO betreft bij haar advies de conclusies van de werkgroep Strategische Gronden.

Het RTO onderzoekt een mogelijke nieuwe invulling waarbij planologische, stedenbouwkundige en economische belangen tegen elkaar worden afgewogen.

Het RTO kijkt daarbij naar de haar bekend zijnde nieuwe initiatieven, maar ook naar de kansen van een locatie en gebouw voor nieuwe initiatieven: “Kansrijke gebouwen/locaties”. Welke mogelijkheden zijn er op deze locatie c.q. in dit object ?

Het RTO maakt een “objectpaspoort” en kijkt naar huidige mogelijkheden binnen bestemmingsplan en mogelijke andere functies op de locatie.

Het ‘objectpaspoort’ gaat in op:

⁵ bij verkoop streeft de gemeente in beginsel altijd naar een zo hoog mogelijke opbrengst. Als een gebied gebaat is met een specifieke functie (maatschappelijk) kan daarvan worden afgeweken.

- mogelijke functies op de locatie
- (stedenbouwkundige) randvoorwaarden.

Bij nieuwe initiatieven past het Ronde Tafel Overleg de zgn. ‘quick scan’ toe om de haalbaarheid te toetsen.

Het RTO brengt advies uit aan het MT-ROI over de twee toetspunten.

Indien het gebouw een C-status heeft, zijn er twee toetspunten:

- heeft het gebied baat bij (snelle) invulling met een specifieke functie ? en zoja, wat zijn de financiële effecten van verkoop onder voorwaarden. Is dat acceptabel ?

Zoja, verkoop onder voorwaarden (meestal maatschappelijk). Betrek hierbij de onderlegger Verkoopproces.

Zonee,

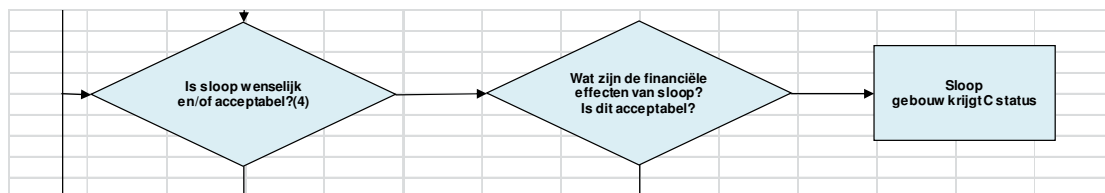
- is de gemeente gebaat bij een zo hoog mogelijke verkoopopbrengst ?
Wat zijn de financiële effecten van verkoop met maximale opbrengst ? Is dat acceptabel ?

Zoja, verkoop gebouw, eventueel na aanvragen van principe-verzoek bij afdeling Vergunningen (onder meer aanpassing bestemmingsplan).

Betrek hierbij de onderlegger Verkoopproces.

Zonee, Is de gemeente niet gebaat bij zo hoog mogelijke opbrengst, is de vraag of sloop van het gebouw wenselijk en/of acceptabel is.

Processtap 4.3. Sloop gebouw



4.3 Wat zijn de financiële effecten van sloop ? Is dat acceptabel ?

Zoja, sloop.

Zonee, opnieuw heroverwegen (processtap 1).

Regelen:

- Bij verkoop vindt taxatie plaats en wordt een verkoopdossier samengesteld. Tevens wordt de verkoopstrategie bepaald. Zie verder de bijlage Verkoopproces.
- Op basis van de notitie leegstandsbeheer beoordeelt team Vastgoed en Grondzaken of leegstandsbeheer nodig is van een gebouw in afwachting van verkoop of sloop.

Leegstandsbeheer vindt binnen de bestemming plaats, tenzij er gemeentelijk beleid (afdeling OBD) is om andere vormen toe te staan (denk aan kunstateliers, studentenhuysvesting)

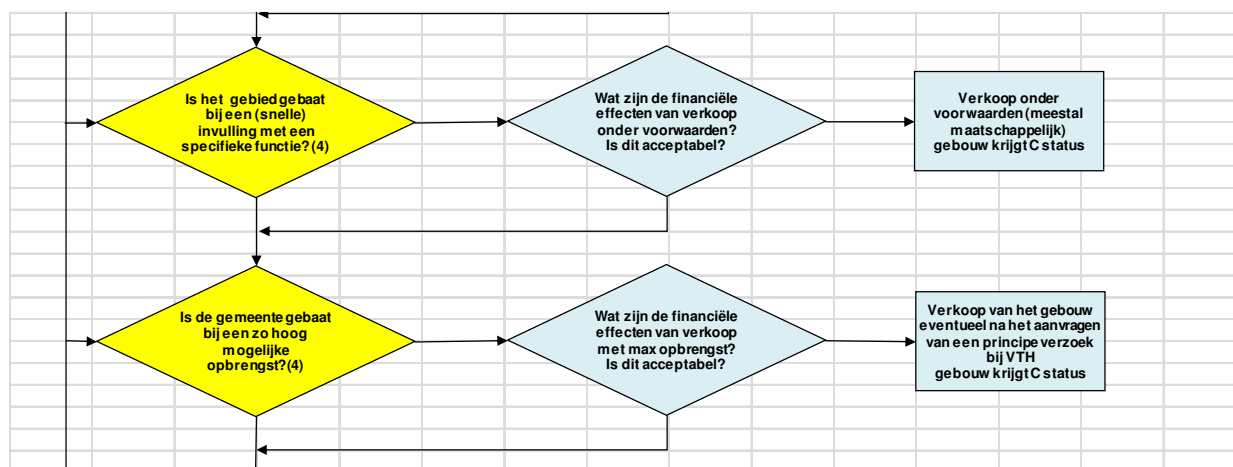
Algemene opmerkingen:

- Team VG maakt zonodig de collegevoorstellen. Team Informatievoorziening (GEO-informatie) zorgt voor de bijbehorende tekeningen.
- Team VG zorgt voor de aanpassingen in GER (Gemeentelijke EigendommenRegistratie) en GTS (Gemeentelijke TransactieSysteem)
- Door het team VG wordt de verhuur van het gebouw en/of de grond tegen economische huurwaarde geregeld (marktconform) of bij interne afdelingen c.q. bepaalde maatschappelijke functies (vallend onder Algemeen Belang Wet markt en overheid) tegen kostendekkende exploitatie
- Het verhuurde wordt door het team VG geregistreerd in GER/GTS
- De eventuele sloop van het gebouw wordt door het team VG geregeld. Team VG maakt het collegevoorstel en besteedt de sloop aan
- Leegstandsbeheer wordt door team VG geregeld. Hiervoor geldt Richtlijn Leegstandsbeheer.
- De verkoop of uitgifte in erfpacht van het onroerend goed wordt door het team VG geregeld
- Team VG meldt wijzigingen (als sloop) bij de afdeling Financiën en Belastingen (team Financiële managementondersteuning) en bij nutsbedrijven (energie).

Emmen, januari 2015

Procedure Vrijkomen Gebouw, onderlegger Verkoopproces

Verkoop van een gebouw is aan de orde in twee situaties:



Algemene op grond van notitie vastgoedbeheer gemeente Emmen

1. De vastgoedportefeuille wordt ingedeeld in de A, B, C en D lijst. De E-lijst betreft erfpacht/recht van opstal.
2. Vastgoedobjecten op lijst C komen in aanmerking voor verkoop waarbij twee situaties zijn:
 - a. verkoop onder voorwaarden (gebied is gebaat bij bepaalde invulling, meestal maatschappelijk)
 - b. verkoop zonder voorwaarden (hoogst mogelijke opbrengst)
3. Per kwartaal wordt de actuele C-lijst in MT-ROI vastgesteld en aan college ter instemming voorgelegd
4. De afdelingsmanager ROI wordt gemandateerd voor de verkoopprocedure, tenzij college de verkoop aan zich houdt.
5. De C-lijst wordt openbaar: hiermee wordt voldaan aan de beginselen van een transparant verkoopproces.
6. Na concentratie van het vastgoedbeheer is team Vastgoed en grondzaken (verder: team VG) het centrale punt voor aan- en verkoop van vastgoedobjecten.

Start verkoopproces

1. De afdelingsmanager ROI geeft opdracht aan team VG tot verkoop van het object met de eventuele voorwaarden
2. Per vastgoedobject bepaalt team VG een verkoopstrategie die leidt tot verkoop bij inschrijving, openbare verkoop via een makelaar of een andere wijze van verkoop
3. De verkoopstrategie wordt bepaald op basis van de volgende criteria:
 - a. is het gebied gebaat bij een bepaalde invulling? kan de zittende huurder die bieden? of is er een partij die dit kan bieden? dit leidt tot keuze verkoopstrategie.
 - b. is gemeente gebaat bij zo hoog mogelijke opbrengst? is het pand courant? zijn er gegadigden bekend? dit leidt tot keuze verkoopstrategie.
 - c. wil de gemeente een recht van eerste koop op de locatie houden en zoja hoelang?
 - d. is het object vrij en onbezwaard en/of zijn er onderhandse afspraken mbt de locatie/het pand
 - e. er wordt een tekening van het object gemaakt.
4. De afdelingsmanager bekrachtigt de uiteindelijke verkoopstrategie.
5. Team VG zorgt voor taxatie en het samenstellen van een verkoopdossier.
6. Team VG zorgt voor verkoopvoorstel aan hetzij afdelingsmanager hetzij college (afhankelijk van mandatering) en een conceptverkoopovereenkomst.
7. Na ondertekening van de overeenkomst zorgt team VG voor afwikkeling van de verkoop, registratie, financiële afwikkeling en bijwerken GER (Gemeentelijke Eigendomsregistratie) en GTS (Gemeentelijk TransactieSysteem).

Hierbij gelden de volgende algemene uitgangspunten:

Verkoop woningen

De gemeente bezit een beperkt aantal woningen. Afhankelijk van de bestemming van de grond wordt naar bevind van zaken gehandeld. Bij wegbestemde woningen zal na vertrek van de huurder sprake zijn van sloop.

Situatie A: Verkoop maatschappelijk vastgoed en/of gebied gebaat bij specifieke functie

Verkoop aan huidige gebruiker met behoud maatschappelijke functie⁶

In het af te stoten maatschappelijk vastgoed kunnen huurders zitten die de locatie willen kopen van de gemeente en vervolgens de (maatschappelijke) functie voortzetten.

Er is ruimte voor dergelijke initiatieven na expliciete besluitvorming door het college.

Daarbij geldt dat de waarden transparantie, zakelijkheid en (in tijd) beperkt verkenningstraject dienen te worden gewaarborgd, teneinde:

- Snel de realiteitszin van de voorstellen te kunnen toetsen
- Ongewenste precedentwerking naar andere vastgoedobjecten te voorkomen;
en
- Voorkomen dat de onderhandelingen over de overname leiden tot indirecte subsidiëring en daarmee mogelijk tot onrechtmatige staatssteun.

Rekening dient gehouden te worden met het feit dat de fiscus de overdrachtsbelasting over de reële verkoopwaarde zal rekenen.

Er zijn wettelijke richtlijnen én praktische regels (ten minste compensatie voor boekwaarde en verkoopkosten) die de exacte wettelijke en potentieel financiële ruimte geven voor verkoop vastgoed met behoud van maatschappelijke functie.

Voor initiatiefgroepen die de maatschappelijke functie in stand willen houden is dit de 'De Minimus verordening' (steun tot maximaal €200.000 in 3 jaar) en voor corporaties de zgn. 'Tijdelijke regeling'.

Verkoop voor specifieke (maatschappelijke) functie

Indien een gebied gebaat is bij een specifieke functie gelden dezelfde spelregels als bij verkoop aan de huidige gebruiker.

Situatie B: Verkoop tegen zo hoog mogelijke opbrengst

Bij verkoop streven naar zo ruim mogelijke bestemming

Bestemmingswijzigingen of een principeakkoord hiertoe kunnen de verkoop aanmerkelijk versnellen en de opbrengst verhogen. Voor diverse locaties zal het verzoek van potentiële kopers en/of initiatiefnemers komen om woningbouw en/of kantoorbouw toe te staan in plaats van bijvoorbeeld maatschappelijke doeleinden, omdat deze functies verhoudingsgewijs waardevoller zijn.

Vanuit de door het college en de raad gestelde beleidskaders van de stedelijke programmering bestaat voor een dergelijke omzetting naar wonen en of kantoren in de komende periode géén ruimte.

Hiervan kan alleen afgeweken worden op basis van een separaat besluit door het college (afwijkingsbesluit) of de raad (postzegelbestemmingsplan), indien er sprake is van een duidelijke verbetering van de ruimtelijke kwaliteit ter plaatse. De advisering hieromtrent loopt via de gebruikelijke procedure van de intake. Voorafgaand is in het RTO het "objectpaspoort" gemaakt.

⁶ onder deze categorie kunnen – na expliciete besluitvorming door het college - ook initiatieven van erkende overlegpartners en/of stichtingsbesturen van dorps- en wijkcentra vallen die aangeven een pand te willen overnemen.

Verkoop bedrijfsmatig vastgoed (o.a. kantoren)

Onderhandse verkoop aan zittende huurder is in eerste instantie aan de orde.

Als de zittende huurder niet wil kopen, vindt de verkoop op openbare wijze plaats (via externe inschrijving of externe makelaar). Verkoop vindt plaats tegen marktconforme prijs, gebaseerd op taxatie. Bij verkoop op openbare wijze behoudt de gemeente het recht van gunning.

Algemeen uitgangspunt

Verkoop: marktbenadering, prijsbepaling en Staatssteun

De gemeente kan één op één een vastgoedobject aan een geïnteresseerde verkopen.

In dat geval dient de koopsom voor deze vastgoedobjecten te worden gebaseerd op een taxatie (waarde in het economisch verkeer) door een beëdigde makelaar/taxateur.

De gemeente kan er ook voor kiezen over te gaan tot een verkoop bij inschrijving. In dat geval is een taxatie niet verplicht maar zal deze toch noodzakelijk zijn om de inschrijvingen op waarde te kunnen schatten.

Mocht de hoogste inschrijving lager zijn dan de taxatie dan kan de gemeente in dergelijke situaties toch verkopen omdat het openbaar is 'geveild'. In zijn algemeenheid zal hier terughoudend mee worden omgegaan aangezien te lage prijzen wel een precedent kunnen veroorzaken voor andere locaties.

Daar waar getaxeerde waarden niet realiseerbaar blijken, kan - na intern overleg en aanmerkelijk tijdsverloop - hertaxatie worden overwogen.

Het cruciale staatssteuncriterium is of de maatregel een voordeel verstrekt aan een onderneming.

Als een vastgoedobject voor een lagere prijs wordt verkocht of verhuurd dan de koper/huurder onder normale omstandigheden voor dit type onroerend goed op de markt zou moeten betalen behelst het prijsverschil een voordeel voor de kopende/hurende onderneming.

Er zijn twee door de Europese commissie erkende methoden om staatssteun uit te sluiten, namelijk:

a. verkoop via een onvoorwaardelijke biedprocedure die voldoende openbaar is gemaakt.

b. taxatie door een onafhankelijke deskundige en verkoop tegen de getaxeerde waarde.

Bij verkoop op openbare wijze behoudt de gemeente het recht van gunning.

BIJLAGE 8: Leidraad Leegstandsbeheer

Leidraad Leegstandsbeheer gebouwen in eigendom van de gemeente Emmen Definitieve versie d.d. 1 maart 2014

1. Aanleiding

De gemeente Emmen heeft diverse gebouwen in eigendom. Regelmatig staan gebouwen voor kortere of langere tijd leeg. Ter voorkoming van vernieling, inbraak, kraak of brandstichting is het nodig afspraken te maken over de werkwijze bij leegstand.

Leegstand ontstaat doordat het gebouw zijn functie verliest, bijvoorbeeld een school komt vrij of een buurthuis krijgt een nieuw pand.

Daarnaast heeft de gemeente gebouwen in eigendom die zijn verworven om strategische doeleinden. Deze panden wordt beheerd in afwachting van sloop of definitieve verhuur of verkoop. In deze leidraad wordt ingegaan op het (tijdelijk) beheer van deze gebouwen.

2 Afbakening

Deze leidraad heeft betrekking op gebouwen die in gemeentelijk eigendom zijn en geldt niet voor gebouwen in eigendom van derden.

Ook geldt de leidraad niet voor roerende zaken en onbebouwde grond.

3. Ontwikkelingen mbt gemeentelijke gebouwen

We noemen twee ontwikkelingen met mogelijke gevolgen voor het beheer van de gemeentelijke gebouwen:

1. de Kadernota 'Accommodaties revisited' over huisvesting maatschappelijke activiteiten (accommodatiebeleid)
2. de Notitie vastgoedbeheer gemeente Emmen.

Huisvesting maatschappelijke activiteiten (accommodatiebeleid)

De raad heeft op 4 juli 2013 met de vaststelling van deze kadernota een herijking van het accommodatiebeleid gestart. Uitgangspunten zijn:

- in beginsel subsidieert de gemeente alleen nog maatschappelijke activiteiten en geen huisvesting
- zoveel mogelijk bundeling van activiteiten
- verzelfstandiging van accommodaties.

Er zijn 16 deelgebieden, waar wijken/dorpen met de gemeente kijken naar activiteiten en benodigde huisvesting. Dit kunnen gebouwen zijn in eigendom van de gemeente of derden. Gestart wordt met deelgebied Schoonebeek. In 2016 heeft ieder deelgebied een huisvestingsplan. Deze nieuwe aanpak kan ertoe leiden dat gemeentelijke gebouwen geen maatschappelijke functie meer houden en in afwachting van nieuwe bestemming (verkoop of sloop) tijdelijk leegstand ontstaat.

Bij het accommodatiebeleid worden ontwikkelingen als krimp, vergrijzing en 'meer van de samenleving, andere overheid meegenomen. Ook deze ontwikkelingen kunnen effecten hebben op omvang en aard van de vastgoedportefeuille.

Notitie vastgoedbeheer gemeente Emmen

Het college heeft op 15 januari 2013 de notitie vastgoedbeheer gemeente Emmen vastgesteld, inzake het beleid met betrekking tot eigendom, beheer en onderhoud van de gemeentelijke gebouwen. Doel is een professioneler vastgoedbeheer, dat doelmatig en transparant is. Middel daarbij is concentratie van het vastgoedbeheer binnen het team vastgoed en grondzaken.

Sturing van de vastgoedportefeuille wordt - in relatie tot de huisvestingsvragen vanuit het accommodatiebeleid - belangrijk.

De vastgoedportefeuille wordt ingedeeld in de categorieën:

- maatschappelijk vastgoed
- strategisch vastgoed
- huisvesting eigen personeel
- overige gebouwen.

Daarnaast wordt de vastgoedportefeuille ingedeeld naar een A, B, C of D-lijst.

Lijst A staat voor vastgoed met een functie vanuit gemeentelijk beleid;

Lijst B staat voor vastgoed dat om strategische redenen is verworven;

Lijst C is het vastgoed dat geen functie meer heeft en kan worden afgestoten;

Lijst D zijn de monumenten en historische objecten die de gemeente in eigendom heeft.

Uitgangspunt 3 van de notitie vastgoedbeheer stelt dat strategisch vastgoed zo kostenefficiënt als mogelijk in beheer wordt gehouden.

Uitgangspunt 5 van de notitie vastgoedbeheer stelt dat het vastgoed op lijst C in principe verkocht of gesloopt wordt.

De notitie vastgoedbeheer signaleert dat in de huidige situatie geen budget is voor leegstandsbeheer en sloop.

De notitie vastgoedbeheer omvat een procedure "Buiten gebruik gestelde activa", voor gebouwen die hun functie verliezen (verwezen wordt naar bijlage 1).

In 2013 wordt de notitie vastgoedbeheer via het project Vastgoed 2.0. uitgewerkt.

4. Procedure Buiten gebruik gestelde activa

Deze procedure omvat de werkwijze bij het vervallen van een functie van een gemeentelijk gebouw. Samengevat is de procedure als volgt:

Stap 1: het is noodzakelijk dat de functionele afdeling het vrijkomen van een gebouw zo spoedig mogelijk meldt aan team vastgoedbeheer en grondzaken.

Dan is mogelijk dat voordat het gebouw daadwerkelijk leegkomt, de nieuwe functie is bepaald.

Stap 2: de 'Ronde Tafel', de adviesgroep inzake nieuwe initiatieven, gaat na of het gebouw een andere functie kan krijgen voortvloeiend uit gemeentelijk beleid.

Daarbij wordt de werkgroep Strategische gronden betrokken (vanwege relatie met strategische gebouwen). Tevens is van belang dat hier een link met accommodatiebeleid gelegd wordt.

Stap 2 leidt tot de keuze:

- a. nieuwe (maatschappelijke) functie voor gebouw (blijft op lijst A)
- b. geen functie, maar in bezit houden om strategische redenen (naar lijst B)
- c. geen functie en afstoten (naar lijst C).

Bij c zijn twee opties: verkopen of slopen.

Stap 3: op het moment van sleuteloverdracht vindt opname van gebouw plaats door team Vastgoed en Grondzaken met functionele afdeling en start het leegstandsbeheer.

5. Vormen van leegstand

Er zijn drie vormen van leegstand te onderscheiden:

- a. leegstand in afwachting van nieuwe functie
- b. leegstand van strategisch vastgoed
- c. leegstand in afwachting van verkoop of sloop.

Voor alle vormen is van belang dat de interne werkgroep zo snel mogelijk besluit over de toekomst van het gebouw. Een gebouw dat een nieuwe functie krijgt, stelt andere eisen aan het leegstandsbeheer dan een gebouw dat gesloopt wordt.

6. Beheersmaatregelen

Tijdelijke leegstand van een gebouw kan leiden tot vandalisme, inbraak, kraak of brandstichting. De laatste jaren is diefstal van koper een veelvoorkomend probleem.

Ter voorkoming hiervan is nodig dat maatregelen worden getroffen. Hierna wordt ingegaan op de maatregelen. In paragraaf 7 gaan we in op de mogelijkheden voor tijdelijk gebruik.

De keuze van te nemen maatregelen is afhankelijk van verschillende factoren.

Het *type object*, de *ligging en locatie* van het object zijn hierin veelal bepalend.

Zo vraagt het beheer van in een stedelijk gebied gelegen leegstaande brandweerkazerne een andere aanpak dan een leegstaand schoolgebouw welke in een buitendorp is gelegen.

Bij iedere maatregel moet een afweging worden gemaakt. Soms kunnen maatregelen juist averechts werken. Een goed voorbeeld is het in de hekken plaatsen van een object. De ervaring leert dat dit veelal leidt tot vandalisme. Om verpaupering in de omgeving tegen te gaan is dit uiteraard ongewenst.

Ook de *duur van de te verwachten leegstand* moet in de keuze worden meegenomen. Langdurige leegstand (>6 maanden) heeft namelijk gevolgen voor de verzekering van het object.

In de clausule van de verzekering is het volgende opgenomen:

“Bij leegstand wordt de dekking automatisch omgezet naar brand/vliegtuig/stormschade. Indien de leegstand langer duur dan 6 maanden zal de waardgrondslag worden teruggebracht tot sloopwaarde, tenzij de leegstand wordt beheerst door een voor dit doel gespecialiseerde organisatie die bewoning regelt (anti-kraakwacht) c.q. toezicht houdt”.

Hieronder worden de verschillende beheersmaatregelen omschreven. Een combinatie van meerdere maatregelen is niet uitgesloten.

- a) Afsluiten (nuts)voorzieningen/ dicht timmeren gevelopeningen bereikbare delen / hekwerk plaatsen terrein:

Indien een gebouw leeg komt te staan en er niet (direct) een nieuwe gebruiker in komt, wordt het verwarmingsstelsel op een zo laag mogelijke nachtstand gezet ter beperking van de energiekosten (gebouw vorstvrij houden). De drinkwaterinstallatie wordt in dat geval direct bij de watermeter afsluiten en het leidingwerk aftappen (ter voorkoming van wateroverlast voor het geval er ergens bevriezing mocht optreden). Overige installaties handmatig uitschakelen (boilers, koeling, etc).

In geval van sloop, kan worden overwogen bepaalde apparatuur te laten demonteren voor hergebruik in andere vastgoedobjecten (vrij nieuwe, kostbare en eenvoudig te hergebruiken apparaten).

Te denken valt aan o.a. cv-ketels of grote boilers. Deze dienen dan direct gedemonteerd en opgeslagen te worden. Dit per geval met een quick scan te beoordelen.

Bovengenoemde keuze zal veelal worden toegepast bij panden waarvan is vastgesteld dat deze moeten worden gesloopt.

Afhankelijk van de risico's het alarm inschakelen

b) Externe toezicht beveiligingsbedrijf/leegstandbeheerder/eigen medewerkers:

Er kunnen afspraken worden gemaakt met het beveiligingsbedrijf dat op dit moment ook al de alarmopvolgingsdiensten voor de gemeente verzorgt. Afhankelijk van de situatie kunnen dagelijks, wekelijks danwel maandelijks rondes worden gereden waarbij bijzonderheden worden teruggekoppeld aan team Vastgoed en Grondzaken. Zaken die niet kunnen wachten kunnen direct worden uitgezet.

c) Inzet mobiel cameramast:

De gespecialiseerde bedrijven leveren een stand-alone systeem. Er dient alleen een 220V aansluiting beschikbaar te zijn. Bij plaatsing wordt de camera naar zes meter hoogte gedraaid, compleet met 2 HQI 400 watt armaturen. Mocht de stroom onderbroken worden tijdens de bewakingsuren dan neemt een 48 uren- back-up systeem de gehele mast over en wordt een alarmmelding afgegeven. Losse PC's en ADSL-aansluitingen zijn niet nodig, het systeem heeft via UMTS 24 uur verbinding met een server. Wanneer de situatie op de bouwplaats verandert, is het mogelijk de cameramast te verplaatsen. Bovengenoemde maatregel wordt gecombineerd met het in de hekken zetten van het terrein.

d) Tijdelijke verhuur op basis van de Leegstandwet:

Artikel 15 van de Leegstandwet voorziet in de mogelijkheid voor de eigenaar om bepaalde leegstaande woningen en gebouwen tijdelijk te verhuren. In het eerste lid van artikel 15 van de Leegstandwet zijn de gevallen opgesomd waarop de regeling van tijdelijke huur en verhuur van toepassing is.

In alle overige gevallen is deze regeling van tijdelijke huur en verhuur niet van toepassing. De volgende categorieën woonruimte kunnen op grond van de Leegstandwet tijdelijk worden verhuurd:

- Woonruimte in een gebouw bestemd voor groepsgewijze huisvesting, verzorging of verpleging, logiesverschaffing, administratie en/of onderwijs dat in afwachting is van een bepaalde andere bestemming;
- Woonruimte in een voor de verkoop bestemde woning, die:
 - * nog nooit bewoond is geweest (nieuwbouwwoning)
 - * in de twaalf maanden voordat de woning leeg kwam te staan door de eigenaar geheel of grotendeels bewoond is geweest (of, wanneer de woning minder dan een jaar geleden is opgeleverd, sindsdien door de eigenaar bewoond is geweest)
 - * in de tien jaar voordat de woning leeg kwam te staan slechts drie jaar (geheel of gedeeltelijk) verhuurd is geweest;
- Woonruimte in een voor sloop of renovatie bestemde huurwoning.

Bij tijdelijke (ver)huur op grond van de Leegstandwet zijn de huurbeschermings-bepalingen uit het Burgerlijk Wetboek niet van toepassing.

Wel moet de huurovereenkomst voor ten minste zes maanden worden aangegaan en geldt een opzegtermijn van minimaal drie maanden voor de verhuurder.

Voor de huurder is de opzegtermijn maximaal één maand.

Voor tijdelijke verhuur op grond van de Leegstandwet is een vergunning nodig van de gemeente waarin de woonruimte ligt. De vergunning geldt voor maximaal twee jaar. Op verzoek van de eigenaar of beheerder van de woning kan de vergunning worden verlengd met telkens maximaal één jaar, maar de totale duur van de vergunning is nooit meer dan vijf jaar.

e) Anti kraakbewoning:

Bij anti-kraak gaat het om leegstaande, niet voor bewoning bestemde gebouwen die tijdelijk (deels) voor bewoning gebruikt gaat worden.

Eigenaren geven hun leegstaand vastgoed meestal in beheer bij leegstands-beheerders. Die zorgen voor snelle bewoning van panden en, zodra dat nodig is, ook weer voor een snelle oplevering. Leegstandbeheerders sluiten zowel beheersovereenkomsten met eigenaren als overeenkomsten met (tijdelijke)

gebruikers. Bij anti-kraak is er dus geen sprake van huur, maar van een gebruiksovereenkomst (overeenkomst van bruiklening, 7A:1777 BW). Er is geen sprake van een huurrelatie, omdat voor het in gebruik geven van de woonruimte door de gebruiker geen tegenprestatie verschuldigd is (gebruikers betalen immers geen vergoeding die als reële tegenprestatie of huur kan worden aangemerkt). Een onkostenvergoeding (kosten van gas, licht en water) is wel mogelijk..

Hoe de overeenkomsten verder worden ingevuld is vaak afhankelijk van de wensen van eigenaren. Indien nodig kunnen meer of minder gebruikers in een bepaald pand worden geplaatst. Gemeenten kunnen hierin niet sturen, maar wel hun gewenste scenario's bespreken. Voor de invulling van hun eigen leegstaande panden maken gemeenten vaak al gebruik van leegstandbeheerders. In het geval van eigen vastgoed kan een gemeente wel sturen in hoe de overeenkomst wordt ingevuld.

Wanneer een niet voor bewoning bestemd pand voor bewoning in gebruik wordt gegeven is dat in strijd met de voorschriften van het bestemmingsplan.

De overheid zou normaal gesproken handhavend moeten optreden. In de praktijk is echter sprake van passief gedogen. Oa de (rijks)overheid maakt volop gebruik van de mogelijkheid tot anti-kraakbewoning.

8. Uitvoering leegstandsbeheer

Uitvoering van de procedure Buiten gebruik gestelde activa (Bgga) vindt plaats door team Vastgoed en Grondzaken, in samenspraak met de functionele afdeling, de Ronde Tafel en de werkgroep strategische gronden. (optie is beide werkgroepen samen te voegen).

Afhankelijk van de aard en duur van de leegstand, locatie/ligging, type object wordt gezien welke beheersmaatregelen noodzakelijk zijn. Deze toets vindt plaats door team Vastgoed en Grondzaken).

Als duidelijk is dat een gebouw langduriger leeg kan staan, wordt bepaald of tijdelijk gebruik nodig is. Team Vastgoed en Grondzaken bekijkt dan tevens welke gebruik toelaatbaar is, hoeveel personen wordt toegestaan en welke voorzieningen noodzakelijk zijn.

Daarbij betreft Team vastgoed en grondzaken de ketenpartners, de afdeling BNR, DNW en VTH. Optie is de vraag neer te leggen bij de Ronde Tafel: welk gebruik mag plaatsvinden ?

De daadwerkelijke uitvoering van het tijdelijk gebruik (anti-kraak) kan de gemeente zelf uitvoeren of uitbesteden aan commerciële leegstandsbeheerder.

Hoe verhoudt anti-kraak zich tot notitie vastgoedbeheer waarin staat dat de gemeente terughoudend wil zijn met het geven van panden in bruikleen ?

In het verleden zijn leegstaande gemeentelijke gebouwen regelmatig in bruikleen gegeven aan maatschappelijke organisaties/verenigingen op zoek naar een (verenigings)gebouw. Feitelijk krijgt een gebouw dan toch een maatschappelijke functie. Met name over onderhoud zijn vaak discussies.

Door de nieuwe procedure Buiten gebruik gestelde activa wil de gemeente voorkomen dat gebouwen vrijkomen zonder dat er duidelijkheid is over de toekomstige functie/status van het gebouw.

Dan is ook duidelijk hoe lang de leegstand zal duren en kan gericht gestuurd worden op het in bruikleen geven van gebouwen.

Voorkeur gaat uit naar uitbesteding van het leegstandsbeheer (anti-kraak) omdat de gemeente geen verhuurapparaat heeft. Aan te bevelen is een leegstandsbeheerder met keurmerk te nemen (www.keurmerkleegstandsbeheer.nl).

Er zijn verschillende aanbieders op de markt. Afhankelijk van de omvang van de opdracht wordt conform het reguliere inkoop- en aanbestedingsbeleid een keuze gemaakt. Regionale kennis/netwerk en ervaring met gemeenten is daarbij een pré.

Of gebouwen geschikt zijn tot tijdelijk gebruik is afhankelijk van de conditie. De conditiemeting die in het kader van Aanbesteding regie op onderhoud plaatsvindt en in de loop van 2014 gereed zal zijn, zal daarvoor de basis zijn.

9. Financiële paragraaf

De notitie vastgoedbeheer gaat uit van een kostendeekkende exploitatie. Kosten van leegstandsbeheer zijn dan versleuteld in het huurbedrag. Vaak wordt een percentage van 2% toegepast. Hierdoor reserveert de gemeente voor toekomstige kosten van leegstandsbeheer en eventuele sloop. De projectgroep Vastgoed 2.0. werkt aan het nieuwe exploitatiemodel en neemt de kosten van leegstandsbeheer en sloop mee in haar uitwerking. Ook de problematiek van de forse boekwaardes die nog op gebouwen rusten, wordt komend jaar gezien.

Totdat het nieuwe model is ingevoerd, is het nodig maatwerkafspraken te maken met de functionele afdeling die het gebouw in gebruik heeft.

10. Communicatie leegstand (intern en extern)

De functionele afdeling is verantwoordelijk voor alle communicatie intern (team Vastgoed en Grondzaken, team communicatie) en extern (tenminste gebruikers, EOP) over het vrijkomen van een gebouw. Vanaf het moment dat het gebouw formeel is overgedragen aan team vastgoed en grondzaken is dat team verantwoordelijk voor interne en externe communicatie over de beheersmaatregelen mbt het gebouw.

Vastgesteld in MT afdeling ROI op
Maart 2014.

Procesbeschrijving Leegstandsbeheer bebouwd onroerend goed

	Activiteit	Bijzonderheden	Organisatie
2	Beheer	Bebouwd	
A	Doelstelling bepalen van vrijgekomen gebouw	Verkoop of sloop	RTO
B	Opdracht aan VG voor leegstandsbeheer		Wg BGGA
C	Beheersplan opstellen	Standaard	ROI-VG
D	Beheersplan uitvoeren		ROI-VG
	• technische beheersmaatregelen afhankelijk sloop of verkoop • keuze beveiliging en/of antikraak		
E1	Beveiligingsovereenkomst	Extern bureau	ROI-VG
E2	Anti-kraakgebruik regelen (overeenkomst) en/of	Extern bureau	ROI-VG
	Anti-kraakgebruik uitvoeren	Extern bureau	
	Beveiliging uitvoeren	Extern bureau	
F	Rapportage beheersplan aan ROI	Extern bureau	Indien toepasselijk
G	Toezicht als eigenaar/beheerder		ROI-VG
H	Opdracht tot beëindiging leegstandsbeheer	Bij verkoop/sloop	ROI-VG
	Zie verder procesbeschrijving sloop of procesbeschrijving feitelijke levering bij verkoop.		