

Spacelab 4
3824 MR Amersfoort

POSTADRES
Postbus 490
3800 AL Amersfoort

TELEFOON
033 - 496 52 00

WEBSITE
www.bmcadvies.nl

Strategische visie op maatschappelijk vastgoed

Gemeente Aa en Hunze

**Rapport
Gemeente Aa en Hunze**

BMC Advies
januari 2017
mr. drs. R. Goelabdien MPA
M. Schuurmans
S. Ruizendaal
Projectnummer: P000002
Correspondentienummer: MO-1801-83905

INSCHRIJVING KVK
nr. 32078667

ABN-AMRO
NL91ABNA0504035754

BTW
NL80.86.63.598 B.01

INHOUD

HOOFDSTUK 1	INLEIDING	3
	1.1 Aanleiding	3
	1.2 Doel	3
	1.3 Leeswijzer	3
HOOFDSTUK 2	TRENDS EN ONTWIKKELINGEN	6
	2.1 Demografie	6
	2.2 Sociaal-cultureel	6
	2.3 Technologie	7
	2.4 Politiek	8
	2.5 Trends en ontwikkelingen vertaald naar Aa en Hunze	8
HOOFDSTUK 3	DEFINITIE MAATSCHAPPELIJK VASTGOED	12
	3.1 Huidige definitie maatschappelijk vastgoed	12
	3.2 Aangepaste definitie maatschappelijk vastgoed	12
HOOFDSTUK 4	MAATSCHAPPELIJKE DOELEN	13
	4.1 Herijking Strategische Toekomstvisie 2015-2025	13
	4.2 Beleidskader Toekomstgericht Voorzieningenbeleid	14
	4.3 Maatschappelijke doelen Aa en Hunze	15
	4.4 Overige doelen	16
HOOFDSTUK 5	ROLLEN GEMEENTE	18
	5.1 Keuze voor een rol	18
	5.2 Gemeentelijke rollen maatschappelijk vastgoed	18
	5.3 Rollen en maatwerk	19
HOOFDSTUK 6	AFWEGINGSKADER	20
	6.1 Afwegingskader maatschappelijk vastgoed Aa en Hunze	20
HOOFDSTUK 7	TOT SLOT	22
BIJLAGE 1	AFWEGINGSKADER	23
BIJLAGE 2	REIKWIJDTE BASISFUNCTIE EN BASISVOORZIENINGEN	26

Samenvatting

De gemeente Aa en Hunze wil een aantrekkelijke woongemeente zijn en stelt zich daarom ten doel om de leefbaarheid en de vitaliteit van de dorpen op peil te houden en waar mogelijk te versterken. Hiervoor is een goed kwantitatief en kwalitatief aanbod van maatschappelijke voorzieningen noodzakelijk. Maatschappelijk vastgoed wordt gezien als een belangrijk middel om verschillende beleidsdoelen op het gebied van onderwijs, sport, cultuur, welzijn en veiligheid, maatschappelijke opvang en/of zorg te faciliteren. Gelijktijdig wordt gesignaleerd dat een combinatie van maatschappelijke, economische en demografische ontwikkelingen zorgt voor een afnemende en/of veranderende vraag naar maatschappelijk vastgoed. Dit leidt er in de toekomst steeds vaker toe dat vraag en aanbod van maatschappelijk vastgoed niet meer op elkaar aansluiten, waardoor het maatschappelijk rendement van het vastgoed afneemt en de kans op financiële risico's toeneemt.

De gemeente wil het bestaande niveau van maatschappelijk vastgoed zo veel mogelijk in stand houden tegen aanvaardbare kosten. Om het maatschappelijk vastgoed actief en kostenbewust te kunnen beheren wil de gemeente een heldere afweging kunnen maken voor welke doelen en tegen welke kosten maatschappelijk vastgoed in Aa en Hunze moet worden behouden. Daarbij wordt gestreefd naar een gezond evenwicht tussen het maatschappelijk en financieel rendement. Op basis van een duidelijk afwegingskader wil de gemeente, in overleg met haar inwoners en gebruikers, kunnen bepalen hoe het gewenste maatschappelijk vastgoed kan worden gerealiseerd en/of in stand worden gehouden. Kernwoorden daarbij zijn: draagvlak, samenwerking, flexibiliteit, maatwerk en cocreatie. De rol die de gemeente daarbij speelt kan per categorie maatschappelijk vastgoed verschillen.

Hoofdstuk 1

Inleiding

Eind 2014 heeft het college van Aa en Hunze ingestemd met het opstarten van het Project Maatschappelijk Vastgoed. Dit project bestaat uit drie fasen. Zo wil de gemeente **(1)** inzicht krijgen in het fysieke aanbod van maatschappelijk vastgoed en de exploitatie daarvan. Daarnaast wil zij **(2)** inzicht krijgen in de ontwikkelingen en de factoren die van invloed zijn op de exploitatie van maatschappelijk vastgoed; wat zijn de kansen en bedreigingen, wat is de visie en welke gemeentelijke beleidsdoelen moeten worden nagestreefd? Tot slot **(3)** dient een integraal vastgoedbeleid te worden opgesteld om het aanbod van maatschappelijk vastgoed optimaal af te stemmen op de vraag; strategische visie vertalen naar concrete beleidsdoelen en uitvoeringsinstrumenten. Met deze aanpak verwacht gemeente Aa en Hunze een strategische visie te ontwikkelen op het vastgoedmanagement waarbinnen scenario's en tools worden beschreven voor een proactieve aanpak van mogelijke knelpunten.

In de tweede fase van het Project Maatschappelijk Vastgoed wordt vorm en inhoud gegeven aan de strategische visie op maatschappelijk vastgoed binnen Aa en Hunze. Op basis van een inleidende notitie heeft de raadscommissie op 3 november 2016 een inhoudelijke discussie gevoerd om tot een strategische visie op maatschappelijk vastgoed te komen. Tijdens deze bijeenkomst zijn door de commissieleden diverse strategische uitgangspunten aangehaald welke mede tot input hebben geleid voor deze notitie.

1.1 Aanleiding

De aanleiding om te komen tot een strategische visie op maatschappelijk vastgoed in Aa en Hunze wordt voornamelijk ingegeven door het feit dat een aantal ontwikkelingen zorgt voor een afnemende of een veranderende vraag naar maatschappelijk vastgoed binnen de gemeente. Door een combinatie van factoren, zoals de economische recessie, demografische krimp, bezuinigingen van rijkswege en gewijzigde wetgeving, staan maatschappelijke voorzieningen en het daaraan faciliterende maatschappelijk vastgoed onder druk. De gemeente wil belangrijke sociaal-maatschappelijke voorzieningen zo veel mogelijk behouden tegen aanvaardbare kosten. Dat vraagt om een integrale sturing op alle exploitaties binnen de vastgoedportefeuille. Een dergelijke professionalisering van het vastgoedmanagement kost tijd en geld, maar levert uiteindelijk meer op doordat het de gemeente in staat stelt om sneller en beter op nieuwe ontwikkelingen in te spelen.

1.2 Doel

Met de strategische visie en een vastgoedbeleidsplan streeft de gemeente uiteindelijk naar eenduidigheid en toekomstgericht beleid op basis waarvan kan worden bepaald voor welke gemeentelijke doelen en tegen welke kosten maatschappelijk vastgoed in Aa en Hunze wordt aangehouden en beheerd.

Als belangrijke onderlegger voor deze strategische visie wordt nauw aangesloten bij reeds vastgesteld (strategisch) gemeentelijk beleid, zoals bijvoorbeeld de Herijking Strategische Toekomstvisie 2025, de Visienota versterking sociaal domein 2015-2025 en het Beleidskader Toekomstgericht Voorzieningenbeleid.

1.3 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 gaan we nader in op de trends en ontwikkelingen. Vervolgens komt de definitie maatschappelijk vastgoed gemeente Aa en Hunze in hoofdstuk 3 aan de orde.

Uitgaande van bestaand beleid worden in hoofdstuk 4 de maatschappelijke doelen met betrekking tot maatschappelijk vastgoed opgesomd. Hoofdstuk 5 gaat nader in op de verschillende rollen die de gemeente kan aannemen met betrekking tot de vraagstukken rondom maatschappelijk vastgoed. In hoofdstuk 6 gaan we tot slot in op het afwegingskader.



Toren Sint-Magnuskerk – Anloo

Hoofdstuk 2

Trends en ontwikkelingen

Maatschappelijke accommodaties zijn een belangrijke factor voor het vestigingsklimaat in een leefomgeving. Daarnaast hebben maatschappelijke accommodaties een sociale functie: het laten participeren van bewoners in de samenleving en sociale samenhang creëren. De vraag naar maatschappelijke accommodaties en de wijze waarop deze tegenwoordig worden gebruikt is in de afgelopen decennia sterk gewijzigd. Leef- en denkwijzen van mensen veranderen constant, waardoor eisen aan bijvoorbeeld de leefomgeving veranderen. Ook zien we dat de scheiding tussen commercieel en maatschappelijk vastgoed vervaagt, waardoor het aanbod groeit en de onderlinge concurrentie sterk is toegenomen. Ten slotte hebben er een aantal verschuivingen plaatsgevonden in de verhouding tussen overheid en samenleving, waarop de gemeente moet inspelen. In dit hoofdstuk gaan we in op de trends en ontwikkelingen die hebben bijgedragen aan deze veranderingen.

2.1 Demografie

Minder jongeren en meer senioren

Een toenemend aantal regio's in Nederland wordt geconfronteerd met bevolkingskrimp en de gevolgen daarvan. De bevolking verandert daarbij van samenstelling, waardoor het woon- en (maatschappelijke) voorzieningenaanbod moet inspelen op de vraag. Het huidige aanbod van woningen en accommodaties is gericht op de bevolkingssamenstelling uit het verleden. Ook in Aa en Hunze is de bevolkingssamenstelling sterk gewijzigd. Een verschuiving in de leeftijdsopbouw van de dorpen en gebieden betekent ook een verschuiving in de aard en locatie van accommodaties.

Regionalisering: groei en krimp in stad en land

De wereldwijde trek naar de stad is ook in Nederland duidelijk zichtbaar. De verschillen tussen regio's in Nederland nemen steeds sterker toe. Er ontstaan zowel groei- als krimpregio's. Oorzaken hiervoor zijn onder andere bevolkingsgroei, economische omstandigheden, lokale arbeidsmarkt, lokale huizenmarkt en veranderingen in het leefpatroon van de bevolking.

2.2 Sociaal-cultureel

Kleinere huishoudens: meer alleenstaanden en nieuwe woonvormen

De samenstelling van huishoudens is de afgelopen jaren meer divers geworden en er is een afname van de gemiddelde huishoudensgrootte. Het aantal eenpersoonshuishoudens neemt sterk toe en het aantal (thuiswonende) kinderen neemt af. Ook ontstaan er allerlei nieuwe woonvormen en samenstellingen van huishoudens.

Veranderingen leef- en denkwijzen

In de afgelopen decennia heeft er een enorme verschuiving plaatsgevonden in de leef- en denkwijzen. De leef- en denkwijzen van mensen veranderen dan ook constant. Hierdoor veranderen eisen aan bijvoorbeeld de leefomgeving, waardoor deze en de aanwezige maatschappelijke accommodaties niet meer efficiënt functioneren. De vraag naar maatschappelijk vastgoed zal overigens altijd verschillen en veranderen per buurt, afhankelijk van de specifieke aanwezigheid van bepaalde typen bewoners.

De mobiliteit van een groot deel van de inwoners is sterk toegenomen. Hierdoor wordt de keuzemogelijkheid voor het bezoeken van accommodaties onder andere op het gebied van onderwijs, sport en vrije tijd sterk vergroot. Inwoners hebben meer dan ooit een actieradius die verder reikt dan de eigen buurt. Dit geldt zowel voor jongeren als voor ouderen. Alleen voor een klein aantal groepen is een beperkte fysieke afstand tot accommodaties nog een noodzaak. Deze groep zal toenemen als gevolg van de vergrijzing, al is ook voor deze groepen de kwalitatieve vraag naar adequate ontmoetingsruimten anders geworden.

Steeds meer mensen combineren arbeid met zorg voor kinderen en naasten. Het vinden van een juiste balans tussen arbeid en zorg is echter niet altijd eenvoudig. Ouders willen werken en zorg combineren zonder veel regel en stress. Ouders hebben daarom behoefte aan een aanbod van kwalitatief verantwoorde opvang voor hun kind. Een passend 'dagarrangement' met een sluitende keten van onderwijs, opvang en vrijetijdsvoorzieningen komt daaraan tegemoet. De huidige accommodaties zijn daarop nog onvoldoende afgestemd. In zijn algemeenheid handelen inwoners meer als consument, waarbij de kwaliteitseisen veel hoger liggen dan vroeger. Aanbieders binnen maatschappelijke accommodaties krijgen steeds meer moeite om aan de hogere eisen te voldoen.

Langer thuis: zorg dichtbij en integraal

Zorg en ondersteuning zal vaker dicht bij of aan huis worden verleend. Door de toenemende levensverwachting, innovatie in de zorg en de vergrijzing verandert de zorgvraag en neemt deze ook toe. Door andere wensen ten aanzien van levenskwaliteit en keuzevrijheid willen veel mensen hun leven ook op hogere leeftijd graag voortzetten zoals zij gewend zijn. Ook extramuralisering van zorg beïnvloedt de locatie waar mensen zorg ontvangen. Ouderen blijven (al dan niet gedwongen) langer thuis wonen en kiezen minder snel voor een verpleeg- of verzorgingshuis. Door deze ontwikkelingen stijgt de zwaardere zorg aan huis en zal de intramurale setting, kwantitatief en kwalitatief, voorbehouden zijn aan hen die echt niet meer thuis kunnen blijven wonen.

2.3 Technologie

Verandering informatie- en communicatietechnologie

De grootste veranderingen in de samenleving worden misschien wel veroorzaakt door de enorme ontwikkelingen op het gebied van informatie- en communicatietechnologie. Op vrijwel elk moment kan iedereen contact hebben met anderen en over informatie beschikken, zowel privé als beroepsmatig. Van gezamenlijke spelletjes op de computer tot lotgenoten-contact, van gezondheidsvragen tot diagnostische hulp, van psychologisch advies tot recepten en persoonlijke begeleiding. Waren de 'real life' dokters en de onderwijzers vroeger vanwege hun kennis nog de enige autoriteiten in hun vak, tegenwoordig is internet een bron van kennis en goede raad. Meer dan ooit kunnen sociale contacten en dienstverlening plaatsvinden vanuit huis of dicht bij huis. Tegelijkertijd maakt internet het mensen mogelijk zich op allerlei gebied te organiseren op basis van persoonlijke keuzes zonder tussenkomst van instituten. Door deze ontwikkeling verandert de vraag naar fysieke ruimte en neemt zij af doordat meer ontmoeting plaatsvindt in de eigen leefomgeving.

2.4 Politiek

Decentralisaties sociaal domein

Vanaf 2015 is de gemeente verantwoordelijk voor de uitvoering jeugdzorg, de Wmo/AWBZ en de Participatiewet (drie decentralisaties). Met deze decentralisaties beoogt de Rijksoverheid de fragmentarische ondersteuning van kwetsbare doelgroepen in de samenleving tegen te gaan, de zorgkosten in te dammen en in te zetten op de 'eigen kracht' van de doelgroep. Dat betekent een aanpak die meer is gericht op participatie binnen de eigen omgeving van de doelgroep. Onder het motto Verbindend, Levendig en Zorgzaam geeft de gemeente invulling aan haar nieuwe verantwoordelijkheden. Het zoekt daarbij steeds de balans tussen leefbaarheid, sociale en maatschappelijke ontwikkelingen en financiële houdbaarheid door steeds opnieuw de rol van de gemeente te bezien, sturend waar het moet, ruimte gevend waar het kan.

Deze aanpak biedt kansen voor de exploitatie van maatschappelijk vastgoed, omdat de genoemde activiteiten een logische plek zoeken in het dorp. Het kan dan bijdragen aan het beter exploiteren van gemeenschapshuizen, sportkantines of eigen locaties van professionele instellingen.

Als gevolg van deze inhoudelijke ontwikkelingen (en wegvallende functies) is zo een nieuw cluster aanbieders ontstaan, in de vorm van zorg- en welzijnsinstellingen die hun deuren openzetten voor samenwerking met andere organisaties en buurtbewoners. Enerzijds vanuit financiële overwegingen (meer inkomsten), anderzijds vanuit de wens om te komen tot inhoudelijke samenwerking en draagvlak. Dit vergroot het aanbod aan maatschappelijke ondersteuning in Aa en Hunze en het zoeken naar inhoudelijke versterking tussen professionele organisaties en bewoners. Voor de publieke sector betekent dat een minder groot gebruik van gebouwen en middelen. Immers, meer partijen weten elkaar te vinden en gaan samenwerken op minder vierkante meters.

Groen en duurzaam: verduurzaming leefomgeving

Er is een toenemend bewustzijn op het gebied van duurzaamheid en aandacht voor de kwaliteit van de leefomgeving. Niet alleen is een prettige groene, veilige en leefbare woonomgeving ondersteunend aan betrokkenheid en sociale cohesie in de buurt, maar ook leidt verduurzaming van vastgoed tot waardevermeerdering van dat vastgoed. Wanneer de leefomgeving een prettige verblijfplaats is, stimuleert dit spontane ontmoetingen tussen buurtbewoners die noodzakelijk zijn om sociale cohesie te creëren. Wanneer ouderen zich veilig voelen in hun buurt bevordert dit hun zelfredzaamheid. Lokale burgerinitiatieven op het gebied van duurzaamheid blijken regelmatig een goede basis om ook andere zaken, zoals bijvoorbeeld zorg met elkaar te organiseren.

2.5 Trends en ontwikkelingen vertaald naar Aa en Hunze

Demografische ontwikkeling¹

De samenleving ontgroent, vergrijsd en krimpt. Ook in Aa en Hunze. De prognoses geven een daling van het inwonertal aan van tussen de 1% en 5%. Vooral het aantal personen tot 44 jaar in Aa en Hunze neemt snel in aantal af. Het aantal personen boven de 55 neemt tot 2022 juist flink toe. De gemeente Aa en Hunze heeft in vergelijking met de provincie Drenthe en Noord-Nederland relatief veel ouderen: 34% van de inwoners in Aa en Hunze bestaat uit 55-plussers, tegenover 24% in Noord-Nederland.

¹ Woonvisie 2016+ – De woonkwaliteit verbeteren – 17 februari 2016

De groep inwoners van 65 tot 75 jaar in Aa en Hunze bestaat nu uit circa 3.000 mannen en vrouwen. Dit aantal groeit naar 4.200 inwoners in 2030 (+40%). Het aantal 75-plussers bedraagt nu ongeveer 2.300 mannen en vrouwen. Dit aantal groeit naar 3.900 inwoners in 2030 (+70%).

Zoals in de Woonvisie 2016+ is opgenomen blijft het aantal huishoudens in Aa en Hunze tussen 2015 en 2030 volgens de provinciale prognose stabiel, ondanks de bevolkingskrimp. Er is dus sprake van huishoudensverdunding. Tussen 2015 en 2020 groeit het aantal huishoudens naar verwachting nog met 80 huishoudens, daarna stabiliseert het aantal zoals opgenomen in de tabel hieronder.

	Aantal inwoners Aa en Hunze	Aantal huishoudens Aa en Hunze
2015	25.200	11.120
2020	24.350	11.200
2025	23.650	11.200
2030	22.850	11.100

Verwachte ontwikkeling van het inwonertal en het aantal huishoudens voor de periode 2015-2030 volgens bevolkingsprognose 2015 van de provincie Drenthe

Leerlingprognoses²

De bevolkingskrimp in Aa en Hunze zet (in een lager tempo dan voorheen) door. Op 1 januari 2016 zijn er 176 0-jarigen geteld in de gemeente, tegenover 322 12-jarigen op die datum. Door de krimp zijn diverse basisscholen inmiddels gesloten: De Waterburcht in Schipborg per 1 augustus 2013, De Badde in Annerveenschekanaal en De Triangel in Nieuw-Annerveen/Spijkerboor per 1 augustus 2015 en De Peppel in Gasselternijveenschemond per 1 augustus 2016.

Het lagere aantal geboorten in de kernen zal leiden tot een verdere daling van het aantal basisschoolkinderen in Aa en Hunze: het huidige aantal van ruim 1.860 basisschool-leerlingen op 1 oktober 2015 zal dalen tot ongeveer 1.380 leerlingen op de lange termijn (2033), analoog aan de afname van de basisgeneratie in de gemeente. Het totale aantal kinderen in de basisgeneratie (nu 2062) zal voor de gemeente als geheel dalen naar ongeveer 1.500 kinderen in 2034.

Sociale ontmoeting

Het creëren van ruimte voor sociale ontmoeting is een opgave voor de lokale overheid. Deze opgave vergt continue aandacht. Immers, behoeften van inwoners zijn dynamisch en accommodaties hebben een meer statisch karakter. Deze spanning dwingt regelmatig tot heroverweging en herinrichting van de accommodaties en het daaraan ten grondslag liggende beleid, zo ook binnen de gemeente Aa en Hunze.

Aa en Hunze gaat bij het creëren van ruimte voor ontmoeting uit van een regisserende rol, actieve samenwerking en creatieve oplossingen.³ Hierbij staat de kwaliteit centraal. De gemeente wacht niet af, maar ontwikkelt oplossingen en combineert functies en locaties. Waar dit nodig is gaat dit gepaard met sanering. Door tijdig te anticiperen op de verwachte veranderingen wordt draagvlak voor voorzieningen behouden en meer mogelijkheden gecreëerd. Hierbij wordt ingezet op verduurzaming, versterken en opschalen van voorzieningen. Samenwerking (tussen verenigingen, functies en dorpen) biedt kansen om het draagvlak onder voorzieningen te vergroten.

² Leerlingenprognose en ruimtebehoefte, Planning Verband Groningen BV, 2016

³ Wmo-beleidsplan 2013-2016

Technologie

De sterke ontwikkeling op het gebied van informatie- en communicatietechnologie biedt kansen voor Aa en Hunze. Verbindingen kunnen worden gelegd met en tussen de inwoners in de vele (kleine) kernen door middel van internet. Dit biedt mogelijkheden tot digitale ontmoeting en andere mobiliteitsbewegingen zoals telewerken, telewinkelen en thuiszorg via de computer. Afstand wordt een relatief begrip en dat is voor een uitgestrekte plattelandsgemeente als Aa en Hunze een kans.⁴

⁴ Strategische Toekomstvisie 2020 en Herijking Strategische Toekomstvisie 2015-2025



Molen De Juffer – Gasselternijveen

Hoofdstuk 3

Definitie maatschappelijk vastgoed

Het begrip 'maatschappelijk vastgoed' wordt in ons land volgens verschillende definities gedeut. Het is belangrijk om een definitie te hanteren die een goede en volledige vertaling is van de lokale inkleuring op dit onderwerp. Ook binnen gemeente Aa en Hunze wordt op dit moment een door de gemeenteraad vastgestelde definitie gehanteerd. Op grond van de reacties op deze definitie tijdens de bijeenkomst van de raadscommissie op 3 november 2016 hebben wij geconstateerd dat de huidige definitie maatschappelijk vastgoed enige aanpassing/aanscherping nodig heeft. Deze is onder 3.2 opgenomen.

3.1 Huidige definitie maatschappelijk vastgoed

De gemeente Aa en Hunze hanteert op dit moment de volgende definitie voor maatschappelijk vastgoed binnen de gemeente, te weten:

'Een gebouw of terrein met een publieke functie op het gebied van onderwijs, sport, cultuur, welzijn, maatschappelijke opvang en/of medische zorg en waarvan de exploitatie geheel of gedeeltelijk door publieke middelen mogelijk wordt gemaakt.'

3.2 Aangepaste definitie maatschappelijk vastgoed

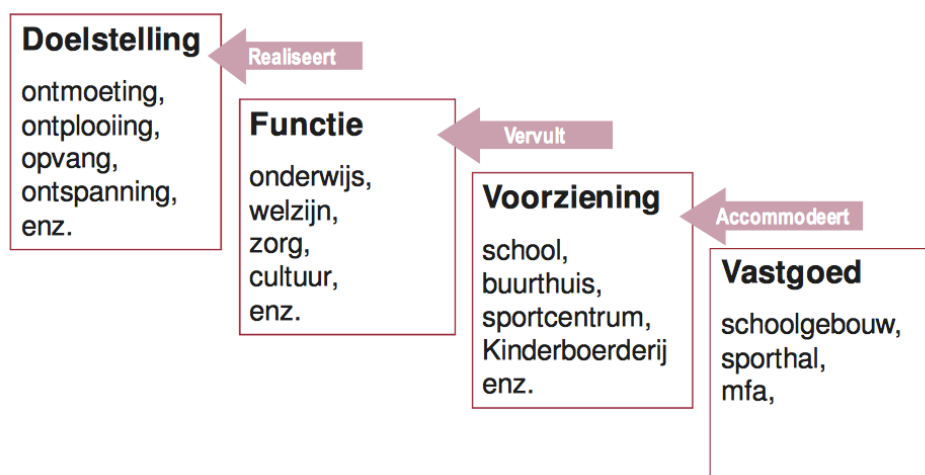
Op grond van de bijeenkomst van de raadscommissie van 3 november 2016 luidt de aangepaste definitie maatschappelijk vastgoed als volgt, te weten:

'Een gebouw of terrein met een publieke functie op het gebied van onderwijs, sport, cultuur, welzijn, veiligheid, maatschappelijke opvang en/of zorg en waarvan de exploitatie voor het eigenaarsdeel en/of gebruikersdeel geheel of gedeeltelijk door gemeentelijke middelen mogelijk wordt gemaakt.'

Hoofdstuk 4

Maatschappelijke doelen

Maatschappelijk vastgoed wordt gebruikt voor de huisvesting van diverse maatschappelijke voorzieningen/functies. Deze voorzieningen/functies beantwoorden aan de gemeentelijke opgaven en doelstellingen op het gebied van onder andere leefbaarheid en aantrekkelijkheid van de gemeente, sport, onderwijs, cultuur en welzijn. Maatschappelijk vastgoed is dus een sturingsmiddel voor het realiseren van maatschappelijke doelen die door het gemeentebestuur zijn vastgesteld, zoals in onderstaande afbeelding wordt geduid, te weten:



Bron: Van Leent 2008

Dit hoofdstuk gaat nader in op de maatschappelijke doelen van Aa en Hunze in relatie tot maatschappelijk vastgoed, uitgaande van bestaand beleid.

4.1 Herijking Strategische Toekomstvisie 2015-2025

De gemeente Aa en Hunze heeft op grond van Herijking Strategische Toekomstvisie 2015-2025 wederom haar missie vastgelegd, te weten:

Aa en Hunze is een aantrekkelijke woongemeente waar het buitengewoon goed leven en recreëren is, met een levendige, zorgzame en innovatieve samenleving in een robuust landschap: Aa en Hunze Buitengewoon!

Daarnaast heeft de gemeente in dezelfde beleidsnotitie haar kernwaarden geformuleerd, te weten:

Een zorgzame samenleving, levendige dorpen, menselijke maat, kwaliteit in wonen en voorzieningen, een kleinschalige kwaliteitseconomie, uitstekende omgevingskwaliteit, duurzame ontwikkeling in brede zin en ontplooiingsruimte voor iedereen.

Op grond van de missie en de kernwaarden heeft de gemeente vier (belangrijke) hoofdkeuzes voor de toekomst bepaald, te weten:

1. investeren in de kwaliteit van wonen en voorzieningen;
2. investeren in een levendige en zorgzame samenleving;
3. investeren in de recreatieve toeristische ontwikkeling;
4. investeren in een duurzame ontwikkeling in een robuust landschap.

Zoals in de Herijking Strategische Toekomstvisie 2015-2025 genoemd, wordt de focus verlegd naar vier accenten/ambities te weten:

1. *De gemeente Aa en Hunze heeft de ambitie om meer te besturen vanuit cocreatie. In cocreatie spelen inwoners, bedrijven en instellingen een stevige rol bij de aanpak van maatschappelijke vraagstukken. Soms op uitnodiging van ons als overheid, maar meer en meer ook op eigen initiatief. Eigen kracht, participatie en gemeenschapsontwikkeling zijn termen die in deze context passen.*
2. *De gemeente Aa en Hunze heeft de ambitie dat alle inwoners op eigen kracht kunnen deelnemen aan de samenleving. Niet alleen in de grotere dorpen, maar ook in de kleinere dorpen. De insteek is hierbij 'van zorgen voor naar zorgen dat'. Er is een tweedeling in de samenleving en die wordt groter; mensen die het zelfstandig of samen doen en mensen die echt hulp nodig hebben.*
3. *Aa en Hunze is een aantrekkelijke woongemeente, strategisch gelegen tussen diverse stedelijke gebieden met economische dynamiek. Actieve en innovatieve inwoners en ondernemers brengen vitaliteit. De focus voor de toekomst ligt op het inspelen op nieuwe economische kansen die passen bij deze missie, naast versterking van de kernsectoren landbouw, recreatie en zorg. De omgevingskwaliteiten staan daarbij hoog in het vaandel. Ons landschap is de drager van onze missie, daarom is het hier goed wonen en recreëren. De insteek is dan ook: ruimte voor ontwikkeling, mits dit past in het landschap. Dit betekent geen nieuwe bedrijventerreinen, maar wel hergebruik van bestaande panden voor nieuwe economische functies, zowel in de dorpen als in het buitengebied.*
4. *De gemeente Aa en Hunze is en blijft bestaan uit aantrekkelijke woongemeenschappen: ruim en groen wonen in een zorgzame omgeving. De samenstelling van de bevolking is daarbij belangrijker dan aantallen. Voorzieningen staan onder druk. Annen, Gasselternijveen, Gieten en Rolde zijn grotere kernen, daar is iets meer mogelijk, maar de voorzieningen in de kleinere kernen hebben het veelal moeilijk. Alle bestaande voorzieningen in de dorpen voor de toekomst openhouden is geen vanzelfsprekendheid. De inzet van inwoners zal hier grotendeels bepalend in zijn. De gemeente stelt zichzelf de ambitie dat in elke kern een ontmoetingsplek behouden blijft, in welke vorm dan ook. In overleg met bewoners wordt gezien welke voorzieningen met of door inwoners zelf in stand kunnen worden gehouden.*

4.2 Beleidskader Toekomstgericht Voorzieningenbeleid

Begin 2012 heeft de gemeente toekomstgericht voorzieningenbeleid vastgesteld. Qua beleidslijn is toen het volgende vastgesteld, te weten:

De gemeente Aa en Hunze kiest voor een bredere benadering van het voorzieningenbeleid: het gaat om het waarborgen en waar nodig verbeteren van de leefbaarheid voor de huidige en toekomstige bewoners. Het gaat om meer dan enkel gebouwen of bepaalde voorzieningen: het gaat om functies die een dorp, gebied of regio heeft voor bewoners. Deze basisfuncties zijn ontmoeten, leren, (ver)zorgen, sporten, welzijn en cultuur. Deze functies dragen bij aan de zelfredzaamheid van inwoners, de sociale cohesie en leefbaarheid in de dorpen.

Op grond van het voorzieningenbeleid moeten voorzieningen in Aa en Hunze bereikbaar en flexibel zijn en bij voorkeur gecombineerd worden aangeboden. Daarnaast gaat de gemeente binnen het voorzieningenbeleid uit van een gebiedsgerichte aanpak; een samenhangend gebied en niet per dorp. De gemeente kiest voor spreiding en bereikbaarheid van maatschappelijke voorzieningen, met een zekere vorm van concentratie in de vier grotere dorpen. Daarbij maakt zij qua reikwijdte onderscheid tussen drie niveaus, te weten:

- dorpsdekkend;
- gebiedsdekkend;
- regionaal.

Op grond van het voorzieningenbeleid wordt er grote waarde gehecht aan de ontmoetingsfunctie. Deze functie dient dorpsdekkend aanwezig te blijven. In de tabel zoals opgenomen in bijlage 2 is op grond van het voorzieningenbeleid de reikwijdte van de basisfunctie en basisvoorziening opgenomen.



De gemeente neemt op grond van het voorzieningenbeleid een regierol. Tegelijkertijd doet zij een beroep op het zelforganiserend vermogen van inwoners, professionals en vrijwilligers. Het huidige voorzieningenniveau in Aa en Hunze wordt overigens in de toekomst onbetaalbaar. Daarvoor is het nodig dat de gemeente op verschillende manieren investeert in functies en voorzieningen, te weten:

1. Regisseren
De gemeente kan partijen bijeen brengen rondom een initiatief, thema of binnen een gebied (makelaarsfunctie, aanjaagfunctie).
2. Stimuleren
Eigen initiatief en zelfredzaamheid stimuleren. Bijvoorbeeld door mantelzorgers te faciliteren, vrijwilligers e.d.
3. Samenwerking met buurgemeenten
Nauwe afstemming met de buurgemeenten over met name gezamenlijk gebruik van elkaars voorzieningen, kennisdelen.
4. Beleid
De gemeente kan ontwikkelingen faciliteren door beleid toe te passen (bijvoorbeeld maatwerk in bestemmingsplannen).
5. Financieel
Dit kan gaan om eenmalige investeringen, structurele investeringen, subsidies et cetera.
6. Kennis
De gemeente kan kennis bieden aan instanties, inwoners omtrent subsidies, andere ontwikkelingen, procedures, bemiddelen et cetera.
7. Accommodaties
De gemeente kan faciliteren door het bieden van huisvesting aan instanties, verenigingen et cetera.

4.3 Maatschappelijke doelen Aa en Hunze

Op grond van de strategische toekomstvisie en het toekomstgericht voorzieningenbeleid kunnen we de maatschappelijke doelen bepalen die in meer of mindere mate van invloed zijn

op de toekomstige keuzes ten aanzien van maatschappelijk vastgoed in Aa en Hunze. Zo maakt bijvoorbeeld gericht beleid op schoolgebouwen de gemeente aantrekkelijk voor (jonge) gezinnen met kinderen en zorgt goed beleid op ontmoeting in goede accommodaties voor sociale samenhang.

Voor gemeente Aa en Hunze zijn de volgende maatschappelijke doelen in relatie tot maatschappelijk vastgoed relevant, te weten:

- **Ontmoeting**
Voorzien in de mogelijkheid tot sociale ontmoeting en/of het versterken van de sociale cohesie in het dorp.
- **Ontwikkeling**
Voorzien in de mogelijkheid tot culturele of educatieve ontwikkeling.
- **Ontspanning**
Bevorderen van een gezonde en actieve leefstijl.
- **Verduurzaming**
Streven naar (toekomstige) energieneutraliteit en/of energiebesparing, maar ook hergebruik van bestaand vastgoed.
- **Leefbaarheid**
Waarborgen en waar nodig verbeteren van de leefbaarheid voor huidige en/of toekomstige bewoners.

4.4 Overige doelen

Naast maatschappelijke doelen hebben een aantal overige doelen specifiek betrekking op (gebruik en bekostiging van) accommodaties, te weten:

- **Efficiëntie**
Inzetten op een zo'n optimaal mogelijk gebruik van de reeds aanwezige accommodaties. Daarbij wordt gestreefd naar een zo groot mogelijke flexibiliteit.
- **Effectiviteit**
Inzetten op de meest geschikte vorm van (gebruik van) accommodaties voor elk type (maatschappelijk) gebruik.
- **Transparantie**
Inzichtelijk maken en houden van alle relevante informatie die nodig is bij besluitvorming over (de inzet van) maatschappelijk vastgoed. Daarbij is het in het kader van de Wet Markt en Overheid⁵ van belang om transparantie in de kostprijs van het vastgoed te hebben; verkapte subsidie door verhuur tegen te lage prijzen is niet langer zonder meer toegestaan, waarmee oneerlijke concurrentie wordt voorkomen.

⁵ <http://wetten.overheid.nl/BWBR0029818/2012-07-01>



MFC de SPIL – Gasselternijveen

Hoofdstuk 5

Rollen gemeente

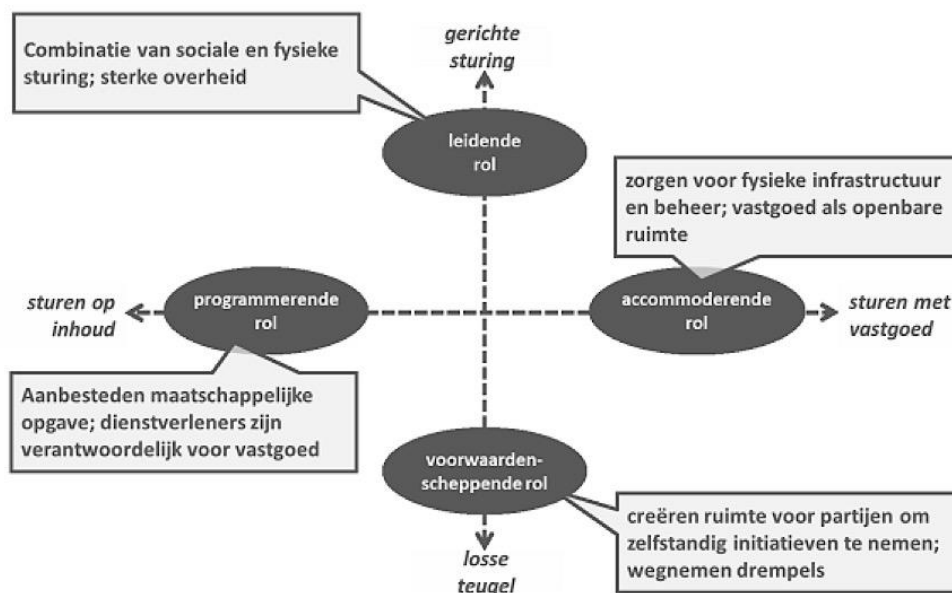
De relatie tussen inwoners en gemeente verandert, waarbij de gemeente een deel van haar taken in het sociaal domein loslaat en tegelijkertijd inwoners steeds meer initiatief nemen. Als gevolg van versoering van voorzieningen wordt door de gemeente meer beroep gedaan op de eigen kracht van inwoners om meer ondersteuning binnen het eigen netwerk (familie, buurt en mantelzorgers) te zoeken. Door deze veranderende verhouding tussen inwoners en gemeente en versoering van voorzieningen verandert ook de rol van de gemeente ten aanzien van voorzieningen en het daarmee verband houdende maatschappelijk vastgoed. In dit hoofdstuk wordt nader ingegaan op de rol van de gemeente Aa en Hunze ten aanzien van het maatschappelijk vastgoed.

5.1 Keuze voor een rol

Bij de keuze voor een rol die betrekking heeft op maatschappelijk vastgoed dient de gemeente zich de volgende twee vragen te stellen, te weten:

1. Kiest de gemeente voor een gerichte sturing (*leidende rol*) of werkt ze liever met 'een losse teugel' (*voorwaardenscheppende rol*)?
2. Wil de gemeente sturen op inhoud (*programmerende rol*) of stuurt de gemeente liever met maatschappelijk vastgoed (*accommoderende rol*)?

In de onderstaande afbeelding zijn de vier rollen leidend, voorwaardenscheppend, programmerend en accommoderend weergegeven.



5.2 Gemeentelijke rollen maatschappelijk vastgoed

De gemeente Aa en Hunze neemt per categorie maatschappelijk vastgoed verschillende rollen aan. Voor Aa en Hunze past de rolverdeling zoals hieronder in het tabel is opgenomen:

Categorie	Rol gemeente Aa en Hunze	Opmerking
Commercieel	Leidend	Gericht op afstoten tegen een zo hoog mogelijke opbrengst. <i>Toelichting: Vanuit het uitgangspunt dat gemeente Aa en Hunze geen commerciële vastgoed- exploitant wil zijn houdt dit automatisch in dat commerciële vastgoed- objecten worden afgestoten (met in de tussentijd verhuur voor zo hoog mogelijke opbrengst).</i>
Beleidsondersteunend	Voorwaardenscheppend en accommoderend	
Gemeentelijke huisvesting	Leidend en programmerend	
Onverkoopbaar	Leidend en accommoderend	Wel sturen op eigendom, maar invulling vrijlaten.
Wettelijk verplicht	Leidend en programmerend	
Strategisch of af te stoten	Leidend	Geen inhoud meer zoeken, puur gericht op afstoten.

5.3 Rollen en maatwerk

Aanvullend op bovengenoemde rollen en vanuit de visie dat inwoners en gebruikers zelf het beste weten waar hun behoefte ligt, wil de gemeente waar mogelijk ruimte bieden aan bewoners zelf om primair meer verantwoordelijkheid te dragen (cocreatie en/of burgerparticipatie). Bewoners bepalen welk voorzieningenniveau ze willen en hoe ze dat organiseren. De gemeente ondersteunt de bewoners bij de planvorming en faciliteert zo veel mogelijk de uitvoering. Dit leidt tot creativiteit en maatwerk per kern, een passend voorzieningenniveau en een versterking van sociale structuren in en identiteit van de kern. Deze verandering vindt niet van de ene op de andere dag plaats en vraagt steeds om maatwerk als het gaat om de samenwerking van gemeenschap en gemeente. Het is om die reden wenselijk om het vastgoedbeleid jaarlijks tegen het licht te houden om deze blijvend bij de ontwikkelingen te laten aansluiten.

Hoofdstuk 6

Afwegingskader

De strategische visie op maatschappelijk vastgoed in de gemeente Aa en Hunze wordt getoetst aan de hand van een afwegingskader. Met dit kader worden per accommodatie toekomstige ontwikkelingen, initiatieven en te maken besluiten getoetst.

6.1 Afwegingskader maatschappelijk vastgoed Aa en Hunze

In onderstaande tabel is het afwegingskader vormgegeven. Hierbij gaan we uit van twaalf (toetsings)criteria. Per criterium is een toelichting gegeven, op basis waarvan een uiteindelijke waarde wordt toegekend op een schaal 'goed', 'voldoende', 'matig' en 'onvoldoende'. Door per waarde punten toe te kennen (goed: 2 punten, voldoende: 1 punt, matig: 0 punten en slecht: -1 punt) in relatie tot een weging per criterium wordt er een totaalscore per accommodatie bepaald. In bijlage 1 is het afwegingskader nader uitgewerkt.

Criterium	Toelichting
Doelgroep en activiteiten	In welke mate wordt de accommodatie gebruikt of kan de accommodatie worden gebruikt door en voor doelgroep(en) en activiteiten?
Vitaliteit gebruikersgroepen	In welke mate wordt verwacht dat de des betreffende gebruikersgroep(en) een structurele afnemer van de accommodatie is/zijn (meer dan 10 jaar)?
Bezetting	Wat is de mate van bezetting van de accommodatie (<i>op basis van 21 dagdelen per week</i>)?
Beheervorm	In welke mate past de huidige beheervorm binnen de accommodatie bij de rol en verantwoordelijkheid van de gemeente?
Bereikbaarheid	In welke mate is de accommodatie gemakkelijk en veilig bereikbaar?
Toegankelijkheid	In welke mate is de accommodatie fysiek toegankelijk voor de verschillende gebruikersgroepen?
Kwaliteit/onderhoud	In welke mate staat de leeftijd van de accommodatie in relatie tot de mate van noodzakelijk te plegen onderhoud?
Markt	Zijn er andere/vergelijkbare accommodaties in de omgeving aanwezig die net zo goed of beter inzetbaar zijn?
Ontwikkelpotentie	In welke mate zijn er mogelijkheden en kansen in exploitatie (tegen geringe investeringen) aanwezig voor verdere ontwikkeling en gebruik van de accommodatie ?
Multifunctionaliteit	In welke mate is de accommodatie multifunctioneel inzetbaar ?
Financieel	In welke mate kunnen de kosten van de accommodatie worden afgezet tegen de financiële baten van de accommodatie ?



Gymzaal De Wendeling – Gieten

Hoofdstuk 7

Tot slot

Met de strategische visie en een vastgoedbeleidsplan streeft de gemeente Aa en Hunze uiteindelijk naar eenduidigheid en toekomstgericht beleid, op basis waarvan kan worden bepaald voor welke gemeentelijke doelen en tegen welke kosten maatschappelijk vastgoed in Aa en Hunze wordt aangehouden en beheerd.

De huidige trends en (toekomstige) ontwikkelingen maken dat gemeente Aa en Hunze keuzes moet maken als het gaat om de eigen vastgoedportefeuille. Een vastgoedportefeuille die is gebaseerd op de door de gemeente zelf vastgestelde definitie op maatschappelijk vastgoed. In hoofdstuk 3.2 doen wij een voorstel om deze definitie op een enkel onderdeel aan te passen.

Gebaseerd op vastgesteld beleid zijn in hoofdstuk 4 de maatschappelijke doelen opgesomd die de gemeente Aa en Hunze nastreeft daar waar het gaat om maatschappelijk vastgoed binnen de gemeente.

In haar hoedanigheid als lokale overheid neemt de gemeente, mede gebaseerd op de behoefte aan maatwerk, verschillende rollen aan als het gaat om meer of minder invloed uit te oefenen binnen de vastgoedportefeuille. De rolverdeling is in hoofdstuk 5 bepaald.

Gegeven de definitie op maatschappelijk vastgoed, de maatschappelijke doelen die worden nagestreefd én de rol van de gemeente wordt er een afweging gemaakt per accommodatie op basis van een afwegingskader.

Met het opstellen en vaststellen van de strategische visie op maatschappelijk vastgoed is de tweede fase in het Project Maatschappelijk Vastgoed afgerond. In de derde en laatste fase wordt het vastgoedbeleidsplan opgesteld. In dit vastgoedbeleidsplan wordt een vertaalslag gemaakt naar praktische tools en scenario's op basis waarvan beleidsinhoudelijke keuzes kunnen worden gemaakt waarmee maatschappelijk vastgoed in Aa en Hunze kan worden gebundeld en efficiënter en effectiever kan worden ingezet ten opzichte van de vraag.

Bijlage 1

Afwegingskader

Criterium	Toelichting	Goed (2 punten)	Voldoende (1 punt)	Matig (0 punten)	Slecht (-1 punt)
Doelgroep en activiteiten (10%)	In welke mate wordt de accommodatie gebruikt of kan de accommodatie worden gebruikt door en voor doelgroep(en) en activiteiten?	Alle gebruikers en activiteiten sluiten aan bij maatschappelijke doelen	Gebruikers en activiteiten sluiten grotendeels aan bij maatschappelijke doelen	Gebruikers en activiteiten sluiten voor een klein deel aan bij maatschappelijke doelen	Sluiten niet aan bij maatschappelijke doelen
Vitaliteit gebruikersgroepen (5%)	In welke mate wordt verwacht dat de desbetreffende gebruikersgroep(en) een structurele afnemer van de accommodatie is/zijn (meer dan 10 jaar)?	Geen tekenen van continuïteitsproblemen, levendige gebruikersgroep	Geen levendige gebruikersgroep maar ook geen problemen continuïteit	Twijfels over continuïteit gebruikersgroep	Vooraf is bevestigd dat gebruikersgroep tijdelijk is (bijv. max 1 jaar)
Bezetting (10%)	Wat is de mate van bezetting van de accommodatie (<i>op basis van 21 dagdelen per week</i>)?	70% of meer gevuld	40-70%	20-40%	Minder dan 20%
Beheervorm (10%)	In welke mate past de huidige beheervorm binnen de accommodatie bij de rol en verantwoordelijkheid van de gemeente?	Beheer is uitbesteed aan zelfstandige stichting (vrijwilligers)	Beheer is uitbesteed aan vrijwilligers onder (bege)leiding van gemeentelijk medewerker	Beheer wordt door gemeente zelf gedaan, incidentele inzet vrijwilligers	Beheer is uitbesteed aan betaalde/commerciële organisatie

Toetsings-criterium	Toelichting	Goed (2 punten)	Voldoende (1 punt)	Matig (0 punten)	Slecht (-1 punt)
Bereikbaarheid (5%)	In welke mate is de accommodatie makkelijk en veilig bereikbaar?	Perfect bereikbaar met auto, fiets, openbaar vervoer (bushalte binnen 200 meter en hoge frequentie) en te voet	Lichte minpunten zoals ligging aan drukke weg, bushalte op 500 meter afstand, maar wel hoge frequentie openbaar vervoer	Grotere minpunten zoals bushalte op meer dan 500 meter afstand en lage frequentie openbaar vervoer, ligging buiten dorpskern, weinig parkeer-gelegenheid	Niet bereikbaar met openbaar vervoer, meer dan 10 km per fiets, geen parkeer-gelegenheid
Toegankelijkheid (10%)	In welke mate is de accommodatie fysiek toegankelijk voor de verschillende gebruikersgroepen?	Voor (bijna) iedereen goed toegankelijk	Lichte tekortkomingen zoals zware deuren of slechte akoestiek	Grotere tekortkomingen zoals niet rolstoelgeschikt, te weinig zitplaatsen	Slecht toegankelijk voor de meeste groepen
Kwaliteit/onderhoud (15%)	In welke mate staat de leeftijd van de accommodatie in relatie tot de mate van noodzakelijk te plegen onderhoud?	Accommodatie is relatief nieuw en heeft weinig onderhoudskosten	Accommodatie is niet nieuw meer, maar heeft in verhouding lagere onderhoudskosten dan andere accommodaties	Accommodatie is verouderd, maar onderhoudskosten zijn acceptabel	Hoge onderhoudskosten, terwijl de accommodatie niets extra biedt ten opzichte van andere accommodaties

Toetsings-criterium	Toelichting	Goed (2 punten)	Voldoende (1 punt)	Matig (0 punten)	Slecht (-1 punt)
Markt (10%)	Zijn er andere/vergelijkbare accommodaties in de omgeving aanwezig die net zo goed of beter inzetbaar zijn?	Nee, er zijn geen andere accommodaties	Er is een alternatief dat minder goed inzetbaar is	Ja, er is een alternatief dat beter inzetbaar is	Ja, er zijn diverse alternatieven die beter inzetbaar zijn
Ontwikkelpotentie (5%)	In welke mate zijn er mogelijkheden en kansen in exploitatie (tegen geringe investeringen) aanwezig voor verdere ontwikkeling en gebruik van de accommodatie?	Accommodatie kan relatief eenvoudig beter worden benut en daar is ook markt voor	Accommodatie kan relatief eenvoudig beter worden benut, maar er is geen zicht op de markt	Accommodatie kan wel beter worden benut, maar het is nu al duidelijk dat er geen extra/nieuwe gebruikers zijn	Accommodatie beter te benutten maken is duur, terwijl duidelijk is dat er geen extra gebruikers zijn
Multifunctionaliteit (10%)	In welke mate is de accommodatie multifunctioneel inzetbaar?	Geen aanpassingen nodig	Lichte aanpassingen nodig	Grote aanpassingen nodig	In het geheel niet geschikt voor meerdere gebruikers-groepen
Financieel (10%)	In welke mate kunnen de kosten van de accommodatie worden afgezet tegen de financiële baten van de accommodatie ?	Opbrengsten wegen op tegen de kosten (90% of meer)	Opbrengsten wegen bijna op tegen kosten (70-90%)	Opbrengsten wegen niet op tegen kosten (10-70%)	Geen opbrengsten

Bijlage 2***Reikwijdte basisfuncties en basisvoorzieningen***

Basisfunctie	Basisvoorziening	Reikwijdte
Onderwijs	Basisonderwijs	Gebiedsdekkend
	Voortgezet onderwijs	Regionaal
	Bibliotheek	Gebiedsdekkend
Welzijn	Peuterwerk	Gebiedsdekkend
	Kinderopvang	Gebiedsdekkend
	Buitenschoolse opvang	Gebiedsdekkend
	Kinderactiviteiten	Gebiedsdekkend
	Jeugdactiviteiten, JOP's	Gebiedsdekkend
	Ouderenactiviteiten	Gebiedsdekkend
Sport	Binnensportvoorziening klein	Gebiedsdekkend
	Binnensportvoorziening groot	Gebiedsdekkend
	Voetbalcomplex	Gebiedsdekkend
	Tenniscomplex, korfbal e.d.	Gebiedsdekkend
	Zwembad (binnen en buiten)	Regionaal
	IJsbaan	Gebiedsdekkend
Cultuur	Podiumactiviteiten	Regionaal
	Schouwburg/theater/podia	Regionaal
	Verenigingen (divers)	Gebiedsdekkend
Ontmoeten	Ontmoetingsplek	Dorpsdekkend
	Dorpshuis	Gebiedsdekkend
	Speelplek, trapveldje	Dorpsdekkend
Zorg	Huisartsen / 1 ^e -lijnszorg	Gebiedsdekkend
	Verpleegtehuizen/woonzorgzones	Regionaal
	Maatschappelijk werk	Regionaal