



Gemeente Rotterdam
Stadsontwikkeling

Scriptie

Reductie leegstand in kernportefeuille gemeente Rotterdam Zuid

“Een onderzoek om de leegstand in de kernportefeuille van Rotterdam Zuid te reduceren om zodoende een positief maatschappelijke impact te realiseren”

**Opdrachtgever
& bedrijfsmentor:**

Mevr. A. Boiten
Assetmanager Maatschappelijk Vastgoed
Gemeente Rotterdam

Hogeschoolmentor:

Mvr. E. van Vugt
Instituut voor de Gebouwde Omgeving - Hogeschool Rotterdam
Opleidingen Vastgoed & Makelaardij

Auteurs:

W. Chahim
Studentnummer: 0820969

Rotterdam, maart 2016



Voorwoord

Voor u ligt het resultaat van het 20 weken durende afstudeeronderzoek dat ik heb uitgevoerd bij de Gemeente Rotterdam. Deze afstudeeropdracht vormt de afsluiting van de studie Vastgoed & Makelaardij aan de Hogeschool Rotterdam. In het kader van de studie heb ik een onderzoek verricht bij Gemeente Rotterdam, cluster Stadsontwikkeling, afdeling vastgoed. De resultaten van dit onderzoek worden in dit rapport beschreven.

Graag zou ik van de gelegenheid gebruik willen maken om iedereen die betrokken is geweest bij dit onderzoek te bedanken voor hun medewerking, enthousiasme en feedback. Deze medewerking heb ik als overweldigend ervaren en het heeft mij gesteund tijdens dit onderzoek. In het bijzonder wil ik A. Boiten bedanken voor het vertrouwen die zij in mij gesteld heeft tijdens mijn stage en de vrijheden die ze mij heeft gegeven. Ook wil ik mijn stagebegeleider vanuit de opleiding E. van Vugt bedanken voor de hulp tijdens het onderzoek.

Met veel plezier denk ik terug aan dit leerzame en interessante afstudeeronderzoek.

W. Chahim



Managementsamenvatting

De gemeente Rotterdam heeft te kampen met leegstaand vastgoed binnen haar kernportefeuille. Dit gaat om objecten die een maatschappelijke functie vervullen. De leegstand van deze maatschappelijke panden heeft meerdere oorzaken. De gemeentelijke bezuiniging is echter de belangrijkste reden geweest voor huurders om op zoek te gaan naar goedkopere alternatieven. Door de bezuiniging verdwenen namelijk vele subsidies, waardoor de kosten voor de panden toe zijn genomen. Dit heeft ervoor gezorgd dat de vraag naar maatschappelijke panden van de gemeente is afgenomen terwijl het aanbod is toegenomen, met uiteindelijke leegstand van deze panden tot gevolg. Het is dus voor de gemeente Rotterdam nodig onderzoek te doen naar de wijze waarop de leegstand in haar kernportefeuille niet verder toeneemt en zelfs vermindert. Dit onderzoek heeft zich echter (vanwege de omvangrijke vastgoedportefeuille) enkel gericht op de leegstaande maatschappelijke panden in Rotterdam-Zuid. Dit heeft vervolgens geresulteerd tot de volgende onderzoeksvraag: *‘Op welke wijze kan de gemeente Rotterdam de leegstand in haar kernportefeuille behorende tot het gebied Rotterdam-Zuid reduceren, om zodoende het rendement te verhogen en een positieve impact op de omgeving te realiseren?’*

Om antwoord te geven op deze vraag zijn er verschillende stappen ondernomen. Aanvankelijk is de kernportefeuille van de gemeente Rotterdam-Zuid in kaart gebracht. De betreffende leegstaande panden staan verspreid over zes deelgebieden. Het onderzoek heeft zich vervolgens gericht op de demografische samenstelling van die deelgebieden, waarna de behoeften in kaart zijn gebracht. Hierbij is gebleken dat het element ‘huisvesting’ sterk naar voren komt in deze behoefteanalyse. De invulling van dit element varieert echter per deelgebied. Om de leegstand van de maatschappelijke panden op een efficiënte manier aan te kunnen pakken, is er tijdens dit onderzoek aandacht besteed aan oorzaken van de leegstand in de kernportefeuille van de gemeente Rotterdam-Zuid. Naast het vertrek van de huurders vanwege gemeentelijke bezuinigingen, valt de leegstand in de kernportefeuille ook te verklaren door de veranderende demografische ontwikkelingen, het ‘Voorzieningenplan Maatschappelijk Vastgoed’ en het ‘Integraal Huisvestingsplan Onderwijs.’ Deze laatste twee punten verplichten de gemeente Rotterdam optimaal te voldoen aan het aanbieden van vastgoed voor cultuur-, onderwijs-, sport-, welzijn- en zorgdoeleinden.

De gemeente Rotterdam is een sterke voorstander van de transformatie van leegstaande panden in haar portefeuille. Dit is een belangrijke punt in het vastgoedbeleid van de gemeente Rotterdam. Zo heeft de gemeente de afgelopen jaren vele vierkante meters succesvol weten te transformeren naar andere functies. Deze aanpak heeft de leegstand in de portefeuille aanzienlijk doen verminderen. Ook probeert de gemeente altijd te kijken of de leegstaande panden in te zetten zijn voor culturele doeleinden. Indien dit niet het geval is, dan besteedt zij deze uit aan leegstandsbeheerders. Dit onderzoek heeft in kaart weten te brengen wat de succesfactoren zijn geweest voor andere gemeentes ten aanzien van hun vastgoedbeleid. Hieruit is gebleken dat de aandacht voor verduurzaming van panden, en een transparante, overzichtelijke portefeuille een belangrijke bijdrage leveren aan het succes van een vastgoedbeleid. Tevens is er geconstateerd dat zowel publieke als private vastgoedeigenaren steeds meer aandacht besteden aan verduurzaming van diens vastgoedportefeuille. Dit valt dus ook duidelijk als trend aan te merken. Daarnaast is zowel het in gebruik stellen van leegstaande panden als werkplekken (voor onder andere zzp’ers) ook een trend waar menig vastgoedeigenaar op inspeelt.

Op grond van de constatering en vastleggingen tijdens dit onderzoek is er een beslismodel ontwikkeld, waarmee de gemeente Rotterdam de leegstand binnen haar kernportefeuille kan aanpakken. Dit beslismodel houdt rekening met alle gegevens inzake het gemeentelijk beleid met betrekking tot leegstaand vastgoed, maar ook alle gegevens van het pand en de omgeving ervan. Het beslismodel stelt de gemeente Rotterdam in staat om op een snelle en overzichtelijke wijze te zien wat de meest geschikte aanpak is voor een leegstaand pand in de kernportefeuille Rotterdam-Zuid. Het gebruik van dit model zal dus vervolgens zorgen voor een reducering van de leegstand in de kernportefeuille, maar ook resulteren tot een maatschappelijke en financiële rendementsverhoging. Hiermee is tegelijkertijd de

centrale onderzoeksvraag beantwoordt. Het onderzoek beveelt de gemeente Rotterdam daardoor dus ook het gebruik van het beslismodel aan. Ter ondersteuning van deze aanbeveling is er tijdens dit onderzoek een praktijkcasus opgenomen in het rapport, waarbij het beslismodel is gebruikt voor een leegstaande pand van de gemeente Rotterdam. Dit betreft het voormalig scholencomplex aan de Zwartezwaalstraat 38, te Rotterdam Charlois. Het beslismodel adviseert dit gebouw te transformeren tot appartementswoningen. Uit de financiële analyse blijkt dit advies ook de meest lucratieve beslissing te zijn voor de gemeente Rotterdam.

Dit onderzoek beveelt de gemeente Rotterdam ook aan jaarlijks een bepaalde budget vrij te stellen, waarmee zij haar panden kan verduurzamen. Uit onderzoek is namelijk gebleken dat duurzame panden makkelijker te verhuren en te verkopen zijn. Bij deze aanbeveling speelt flexibiliteit en maatwerk een belangrijke rol. Daarnaast beveelt dit onderzoek de gemeente Rotterdam aan in gesprek te treden met leegstandsbeheerders inzake de mogelijkheden van transformatie van uitbestede anti-kraak panden door de gemeente, met als doel de leegstand in de portefeuille van de gemeente te verkleinen. Tot slot beveelt dit rapport de gemeente aan een volledig gecentraliseerd inzicht te creëren in haar portefeuille op vierkante meter niveau. Dit dient te gebeuren door de belangrijke gegevens van de panden in deze portefeuille te verzamelen en compleet in database Horizon in te voeren. Hierbij is het een vereiste dat de database continu wordt geüpdatet en onderhouden.

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Managementsamenvatting.....	5
Inhoudsopgave	7
1. Inleiding.....	11
1.1 Aanleiding & relevantie van het onderzoek.....	11
1.1.1 Aanleiding	11
1.1.2 Relevantie van het onderzoek	12
1.2 Opdrachtschrijving.....	12
1.2.1 Centrale vraag.....	12
1.2.2 Deelvragen	12
1.3 Doelstelling	13
1.4 Methode van onderzoek & verantwoording opbouw rapport.....	13
2 Vastgoedportefeuille Rotterdam-Zuid	14
2.1 Inleiding.....	14
2.2 Samenstelling vastgoedportefeuille Rotterdam	14
2.2.1 Kernportefeuille/niet-kernportefeuille.....	15
2.2.2 Achtergrond en aanleiding van de aanbestedingen.....	15
2.3 Deelgebieden en behoefte.....	16
2.4 Conclusie	19
3 Huidige leegstand en oorzaken.....	21
3.1 Inleiding.....	21
3.2 Leegstand vastgoed Nederland.....	21
3.2.1 Leegstand vastgoed Rotterdam.....	21
3.3 Huidige en toekomstige leegstand kernportefeuille gemeente Rotterdam.....	22
3.3.1 Huidige leegstand kernportefeuille Rotterdam-Zuid t.o.v. Rotterdam.....	22
3.3.2 Huurderving leegstand	22
3.3.3 Oorzaken (toekomstige) leegstand.....	23
4. Leegstandsbeleid gemeente Rotterdam	24
4.1 Inleiding.....	24
4.2 Vastgoedbeleid gemeente Rotterdam	24
4.3 Leegstandsbeleid gemeente Rotterdam	25
4.3.1 Onttrekken van vastgoed	25
4.3.2 Inzetten leegstaand vastgoed voor culturele evenementen	26
4.3.3 Uitbesteden beheer leegstaand vastgoed.....	26

4.4 Conclusie	26
5. Aanpak leegstand andere gemeentes (benchmarking)	27
5.1 Inleiding.....	27
5.2 Koplopers leegstandsbeleid Barometer Maatschappelijk Vastgoed 2014.....	27
5.2.1 Barometer Maatschappelijk Vastgoed 2014.....	27
5.3 Drie koplopers uit de Barometer Maatschappelijk Vastgoed 2014.....	28
5.3.1 Beleid gemeente Enschede	28
5.3.2 Beleid gemeente Utrecht.....	29
5.3.3 Beleid gemeente Nijmegen	30
5.4 Conclusie	30
6. Welke vastgoedtrends zouden oplossingen kunnen bieden voor de leegstaande objecten 31	31
6.1 Inleiding.....	31
6.2 Vastgoed trends m.b.t. maatschappelijk vastgoed	31
6.2.1 investeren in groene gebouwen	31
6.2.2 Leegstandsbeheerders doen vaker aan transformatie.	33
6.2.3 Flexibel huren	33
6.2.3.1 Rol gemeente	34
7. Juridische- en financiële aspecten.....	35
7.1 Inleiding.....	35
7.2 Juridische analyse	35
7.2.1 Omgevingsvergunning.....	35
7.2.2 Monumentenwet.....	35
7.2.3 De nieuwe Leegstandswet.....	35
7.2.4 Bouwbesluit 2012	36
7.2.5 Crisis- en herstelwet.....	36
7.3 Financiële aspecten.....	36
7.3.1 Transformatie en sloop van leegstaande pand	36
7.3.2. Pand wordt ingezet voor onderwijs- of cultuurodoeleinden.....	36
8. Het Beslismodel	37
8.1 Inleiding.....	37
8.2 Opbouw beslismodel conform het onderzoeksrapport	37
8.2.1 Stap 1: Omgevingsanalyse	37
8.2.2 Stap 2: Objectanalyse.....	37
8.2.3 Stap 3 en 4: Belangrijke punten uit hoofdstuk drie onderzoeksrapport	38
8.2.4 Stap 5, 6, 7: Belangrijke punten uit hoofdstuk vier onderzoeksrapport	38
8.2.5 Transformatie	39
8.2.6 Slot: Belangrijke punten uit hoofdstuk vijf en zes onderzoeksrapport.....	39
8.2.7 Trends.....	40
8.3 Praktijkcasus Zwartewaalstraat 38 en Asterlo 10	41

9. Financiële analyse.....	43
9.1 Inleiding.....	43
9.2 Transformatie	43
9.2.1 Kosten.....	43
9.2.2 Huuropbrengsten.....	44
9.2.3 Verkoopbedrag	44
9.2.4 Sloopkosten.....	44
9.3 Sloop- en renovatiekosten Sporthal Asterlo	45
9.4 Conclusie	46
10. Conclusie & Aanbevelingen.....	47
10.1 Inleiding.....	47
10.2 Conclusie	47
10.3Aanbevelingen	48
10.3.1 Aanbeveling I: Gebruik van het beslismodel	48
10.3.2 Aanbeveling II: Duurzaamheidspotje	49
10.3.3 Aanbeveling III: Transformatie van de uitbestede anti-kraak panden	49
10.3.4 Aanbeveling IV: Aanvullen gegevens in database Horizon.....	49
bronnenlijst.....	51



1. Inleiding

1.1 Aanleiding & relevantie van het onderzoek

1.1.1 Aanleiding

Naar verwachting zal er in 2030 ongeveer 20 miljoen m² leegstand zijn van maatschappelijk vastgoed over het hele land. Maatschappelijk vastgoed verdient meer aandacht. Al is het alleen maar omdat er net zoveel van is als alle kantoren en winkels in Nederland bij elkaar opgeteld. In totaal is er 85 miljoen m² maatschappelijk vastgoed in Nederland. De totale waarde hiervan is €150 miljard met jaarlijkse kosten tegen de €14 miljard. Een derde deel is in bezit van de Nederlandse gemeenten. Hierbij hoort een WOZ waarde van om en nabij de €35 miljard. De exacte cijfers zijn niet bekend omdat de meeste gemeenten simpelweg een pover management van de vastgoedportefeuille hanteren. Bijna de helft van alle gemeenten (45%) kan niet zeggen hoeveel huurders/gebruikers er in hun vastgoed zitten. Daarmee hebben ze geen grip op het totale overzicht van hun vastgoedportefeuille (Vereniging van Nederlandse Gemeenten, 2014).

Echter, er zijn ook gemeenten die een overzicht hebben van hun vastgoedportefeuille. Zo is de Gemeente Enschede door andere gemeenten in Nederland aangewezen als koploper als het gaat om maatschappelijk vastgoedbeheer (Hanze Kenniscentra, 2014). Utrecht volgde op een tweede plaats. Rotterdam stond wel in de lijst van beste tien gemeenten. In de vorige editie (2012) van de *barometer maatschappelijk vastgoed* volgde Rotterdam gemeente Enschede nog op plaats twee.

Gemeente Rotterdam beheert ongeveer 3300 objecten, waarvan meer dan 50% behoort tot haar kernportefeuille. De vastgoedportefeuille wordt onderverdeeld in twee categorieën, namelijk:

- De kernportefeuille (maatschappelijk vastgoed), wordt beheerd door de gemeente zelf;
- De niet kernportefeuille (commercieel vastgoed), wordt beheerd door externe vastgoedbeheerders.

Maatschappelijk vastgoed onderscheidt zich van commercieel vastgoed op verschillende punten. Bij maatschappelijk vastgoed gaat het altijd om vastgoed met een publieke functie. Je kan hierbij denken aan kunst, cultuur, sport, welzijn, onderwijs enz. Je kunt zeggen dat maatschappelijk vastgoed in dienst is van de maatschappij. Maatschappelijk vastgoed wordt gefinancierd met belastinggeld en levert naast het financiële ook maatschappelijk profijt.

Voor maatschappelijk vastgoed is leegstand, ook voor de gemeente Rotterdam, een groeiend probleem. De verwachting is dat leegstand van maatschappelijk vastgoed de leegstandcijfers van kantoorpanden zal voorbijstreven. Objecten die leeg staan brengen niets op. Voor de gemeente Rotterdam heeft dit twee gevolgen:

- Financieel: Leegstaande objecten brengen niets op.
- Maatschappelijk: negatieve impact op de omgeving.

Dat leegstaande panden niks opbrengen is duidelijk, er komen geen huurinkomsten binnen. Kosten voor bijvoorbeeld onderhoud van het pand zijn nog wel voor rekening van de eigenaren van het pand. Minstens zo belangrijk is dat openbare panden die een maatschappelijke functie hebben, bij leegstand hun uitstraling verliezen. Dit heeft als gevolg dat leegstaande panden een negatieve uitwerking hebben op de wijk waarin ze staan.

1.1.2 Relevantie van het onderzoek

Sinds de crisis in 2008 heeft de vastgoedmarkt het in Nederland zwaar te verduren. De dreiging van leegstand lonkt nu ook voor maatschappelijk vastgoed in Nederland. De crisis vereiste bezuinigingen van gemeenten. Subsidies werden geschrapt of teruggedraaid en de huren voor vastgoed moesten omhoog. Dit had als gevolg dat huurders van gemeentelijk maatschappelijk vastgoed op zoek gingen naar kleinere en goedkopere keuzemogelijkheden, waardoor de vraag naar maatschappelijk vastgoed daalde. Dit is ook het geval geweest voor de gemeente Rotterdam. Door deze ontwikkeling is de gemeente Rotterdam achtergebleven met een overmaat aan maatschappelijk vastgoed. Het liefst ziet de gemeente dat deze overmaat aan maatschappelijk vastgoed snel wordt weggewerkt (Leegstand van maatschappelijk vastgoed, 2014).

Naast het feit dat leegstand zorgt voor een financiële last, bekommert de gemeente zich ook steeds meer over de maatschappelijke vraagstuk die dit soort leegstand met zich meebrengt (Gemeenten worstelen nog met decentralisaties, 2014). Het is belangrijk dat de gemeente Rotterdam zich wendt tot een integrale benadering van dit probleem. Een gebrekkig beleid of tijdelijke oplossingen zullen geen uitkomst bieden. Er moet een duidelijk beeld komen van zowel de risico's als de kansen van maatschappelijk vastgoed. Om een kader te kunnen stellen, dienen er concrete cijfers op papier te worden gezet. Hiermee kan er een degelijk vastgoedbeleid en strategie ontwikkeld worden, waarmee doelstellingen kunnen worden behaald.

Kortom, dit onderzoek is relevant en benodigd, omdat het zal bijdragen aan een professioneler en efficiënter vastgoedbeleid van de gemeente Rotterdam. Hiermee zal er een reductie worden gerealiseerd op leegstand van maatschappelijk vastgoed en zullen de negatieve financiële gevolgen worden ingeperkt.

1.2 Opdrachtomschrijving

Onderzoek op welke wijze de gemeente Rotterdam haar leegstand kan verminderen om het rendement te verhogen en er een positievere impact op de omgeving gerealiseerd kan worden. Dit wordt bewerkstelligd door op basis van een integrale inventarisatie tot een model/instrument te komen waarop de vastgoed/leegstand getoetst kan worden. Dit model/instrument zal aangeven wat er met de leegstand dient te gebeuren.

1.2.1 Centrale vraag

In samenspraak met de opdrachtgever is de onderstaande centrale vraag geformuleerd.

Op welke wijze kan de gemeente Rotterdam de leegstand in haar kernportefeuille behorende tot het gebied Rotterdam-Zuid

1.2.2 Deelvragen

1. Hoe ziet de vastgoedportefeuille van de gemeente Rotterdam-Zuid eruit t.o.v. heel Rotterdam?
2. Wat zijn de redenen van de huidige en toekomstige leegstand in de kernportefeuille?
3. Wat is het huidige leegstandsbeleid van de gemeente Rotterdam.
4. Welke gemeentes en andere overheden hebben succesvol hun leegstand weten te reduceren en hoe ziet diens leegstandsbeleid eruit?
5. Welke vastgoedrends zouden goed toepasbaar zijn voor het leegstaande vastgoed van gemeente Rotterdam.
6. Wat zijn de juridische en financiële aspecten waarmee rekening gehouden dient te worden bij de aanpak van de huidige en toekomstige leegstaande objecten in de kernportefeuille?

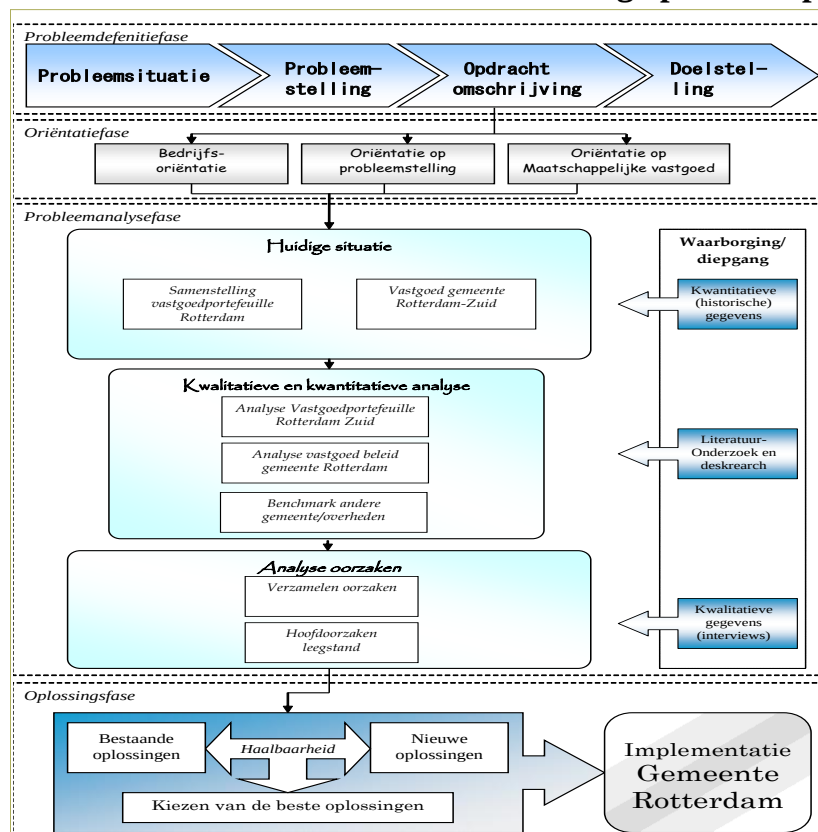
7. Hoe ziet het beslismodel eruit o.b.v. deelvragen 4 t/m 7 en in hoeverre biedt dat geschikte oplossingen voor de leegstaande objecten in de portefeuille?
8. Hoe ziet de financiële analyse eruit na het toepassen van het beslismodel op de huidige objecten in de portefeuille?

1.3 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is om een beslismodel te ontwikkelen voor gemeente Rotterdam. De gemeente zal het beslismodel gebruiken als hulpmiddel om te beslissen of zij een leegstaand object in Rotterdam-Zuid het best kan transformeren, afstoten of slopen. De gemeente wil hiermee de leegstand in haar kernportefeuille van gebied Rotterdam-Zuid verminderen. Het doel van het reduceren van leegstand is om het rendement van haar totale kernportefeuille te verbeteren. Leegstand heeft ook een negatief effect op haar directe omgeving. Zo is het bijvoorbeeld minder aantrekkelijk om te wonen in een wijk waar leegstaande objecten staan. Door het verminderen van dit soort leegstand wil de gemeente dit voorkomen en juist een betere impact op deze locatie bereiken.

Het ontwikkelen van een beslismodel die de kernportefeuille, behorende tot gebied Rotterdam-Zuid, van de gemeente Rotterdam beter inzichtelijk maakt en helpt om de leegstand te reduceren, en zodoende het rendement te verhogen en een betere impact op de omgeving te realiseren.

1.4 Methode van onderzoek & verantwoording opbouw rapport



Figuur 1 Onderzoekopzet

Voor het onderzoek is gebruik gemaakt van een probleemoplossende aanpak. Vanuit het probleem wordt stapsgewijs gewerkt naar een passende oplossing. De vier hoofdfasen van het onderzoek zijn de probleemdefinitiefase, oriëntatiefase, probleemanalysefase en oplossingsfase. In figuur 3 is het onderzoeksmodel weergegeven dat is toegepast tijdens het onderzoek. Relevante informatie met betrekking tot invloeden op vastgoed/leegstand zijn verzameld op basis van deskresearch, theoretisch onderzoek, benchmarking, en door middel van interviews met verschillende partijen.

2 Vastgoedportefeuille Rotterdam-Zuid

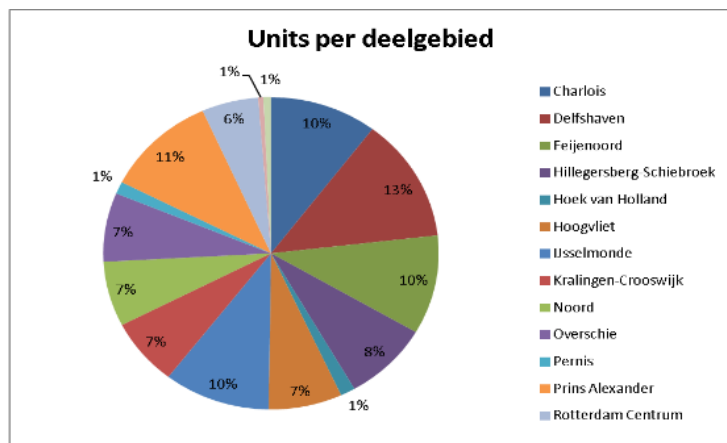
2.1 Inleiding

Om antwoord te kunnen geven op de deelvraag: ‘Hoe ziet de vastgoedportefeuille van de gemeente Rotterdam Zuid eruit t.o.v. heel Rotterdam?’, zal de huidige vastgoedportefeuille goed in beeld moeten worden gebracht. Na reorganisatie is er veel veranderd op het gebied van benadering van de vastgoedportefeuille. Ook zijn er veranderingen op het gebied van vastgoedbeheer. Verder wordt uitgelegd wat de verschillen zijn tussen kern- en niet kernportefeuilles, wie deze portefeuilles beheren en waarom. Dit geldt voor zowel de portefeuille van heel Rotterdam als van de gebieden waar dit onderzoek zich op zal richten. De analyse van de deelgebieden en de tabellen met vastgoed in bezit van gemeente Rotterdam staan opgenomen in hoofdstuk 1 *Vastgoedportefeuille* van het bijlage rapport.

2.2 Samenstelling vastgoedportefeuille Rotterdam

Vastgoed in bezit van gemeenten is tot zekere mate vergelijkbaar met vastgoed van vastgoedbeleggers. Voor vastgoedbeleggers is het te behalen financiële rendement heilig. Voor een gemeente is het maatschappelijke rendement in met name haar kernportefeuille minstens zo belangrijk. Voordat we in kunnen gaan op de vastgoedportefeuille van Rotterdam, is het van belang om het verschil tussen objecten en units nader uit te leggen.

De vastgoedportefeuille is onderverdeeld in objecten en units. Een object kan o.a. een garagebox, een winkelpand, een school of kantoor zijn. Om leegstand zoveel mogelijk tegen te gaan worden objecten soms onderverdeeld in meerdere fysieke ruimtes (units). Een of meer van deze units kunnen worden samengevoegd tot een verhuurbare ruimte. Hierdoor kan een object dat niet volledig verhuurd is, toch nog huurinkomsten genereren. In figuur 2 is de procentuele verdeling van units per deelgebied te zien.

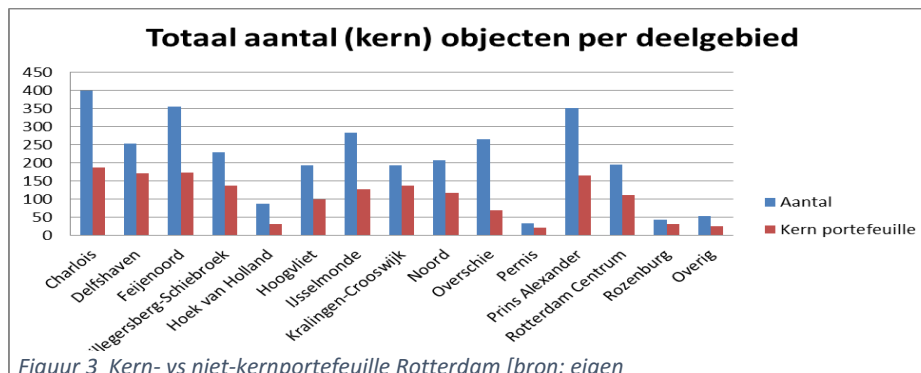


Figuur 2 Units per deelgebied in [bron: Horizon, database Gemeente Rotterdam]

De sector Vastgoed binnen Stadsontwikkeling beheert al het vastgoed van de gemeente Rotterdam en is daarmee de grootste gemeentelijke vastgoedorganisatie van het land. De waarde van de portefeuille bedraagt een aanzienlijke WOZ waarde die in de miljarden euro's loopt. In totaal gaat het om 3.148 objecten die weer zijn opgesplitst in 12.157 verhuurbare units. Hierin zijn alle soorten vastgoed vertegenwoordigd, zoals grond, woningen, scholen, sportaccommodaties, parkeerplaatsen, culturele & maatschappelijke voorzieningen en kantoren. De sector vastgoed is na een reorganisatie van productgericht (commercieel/maatschappelijk/bijzonder vastgoed) naar gebiedsgericht overgegaan. De gemeente denkt nu vanuit de vraag van de inwoner en gebied. Participatie en communicatie spelen hierbij een centrale rol. De gebiedsteams hebben de volgende geografische indeling:

- Noord binnen de ring
- Noord buiten de ring
- Zuid

De scope van dit onderzoek zal zich beperken tot de gebieden die horen bij Rotterdam-Zuid. De vastgoed portefeuille van Rotterdam-Zuid kan verder worden opgesplitst omdat de gemeente niet al haar vastgoed zelf beheert. Gemeente Rotterdam heeft besloten om beheer van haar commercieel vastgoed uit te besteden aan externe partijen. In paragraaf 2.2.1 wordt hier verder op in gegaan. Hierdoor kan de vastgoedportefeuille van Rotterdam-Zuid verder worden opgesplitst. Binnen de portefeuille van Rotterdam-Zuid wordt onderscheid gemaakt tussen wat de gemeente zelf beheert en objecten waarvan beheer wordt uitbesteed aan externe beheerders. Dit onderzoek zal zich verder alleen richten op de vastgoedportefeuille die in beheer is van de gemeente zelf.



De vastgoedportefeuille wordt onderverdeeld in twee categorieën, namelijk:

- De kernportefeuille (maatschappelijk vastgoed) wordt beheerd door de gemeente zelf;
- De niet-kernportefeuille (commercieel vastgoed) is deels uitbesteed en wordt beheerd door externe vastgoedbeheerders.

2.2.1 Kernportefeuille/niet-kernportefeuille

51% van de 3148 objecten behoort tot de kernportefeuille van de gemeente Rotterdam. In Rotterdam-Zuid ligt dit iets lager, namelijk 49%. Bij maatschappelijk vastgoed gaat het altijd om vastgoed met een publieke functie, hierbij kan gedacht worden aan kunst, cultuur, sport, welzijn, onderwijs e.d. Maatschappelijk vastgoed is eigenlijk altijd in dienst van de maatschappij. Maatschappelijk vastgoed wordt gefinancierd met belastinggeld en levert naast het financiële ook maatschappelijk profijt. Een kenmerk van deze portefeuille is dat deze vrij stabiel is, er vinden beperkte ontwikkelingen in plaats. Dit komt omdat maatschappelijk vastgoed vaak voor een specifieke functie is ingericht.

In de niet-kernportefeuille zit al het commercieel vastgoed van gemeente Rotterdam. Commercieel vastgoed is vastgoed met een commerciële functie dat commercieel geëxploiteerd kan worden. Voorbeelden hiervan zijn kantoorgebouwen, wijkstallingsgarages horeca- en winkelpanden. Commercieel vastgoed beheren is namelijk geen kerntaak of doelstelling van de gemeente Rotterdam. Bedrijfsmatig onroerend goed is om veel verschillende redenen ooit aangekocht. Gezien de huidige markt is de verwachting dat verkoop niet zo'n vaart loopt en dat deze portefeuille nog voor langere tijd in eigendom blijft. Al het vastgoed dat niet in de kernportefeuille hoort wordt, als het aan de gemeente ligt, op termijn afgestoten. Totdat dit vastgoed verkocht wordt, zal het door externe partijen worden beheerd.

2.2.2 Achtergrond en aanleiding van de aanbestedingen

Reorganisatie betekent krimp in de sector vastgoed. Het betreft zowel technische als administratieve werkzaamheden en bijbehorende personele inzet. Er zijn verschillende redenen om het commerciële,

technische en administratieve beheer van bedrijfsonroerend goed (hierna te noemen BOG) uit te besteden aan een marktpartij. De belangrijkste redenen voor deze uitbesteding zijn hieronder opgesomd.

- Door de reorganisatie ontstaat er bij Stadsontwikkeling meer focus op de (maatschappelijke) kernportefeuille van de sector Vastgoed;
- De gemeente wil door uitbesteding aan de markt een betere en strakkere aansturing op het beheersproces van commercieel vastgoed;
- Uitbesteding aan de markt moet een efficiëncyslag opleveren;
- Het meer op afstand plaatsen van het commercieel beheer creëert binnen de gemeente meer ruimte om de slag te maken naar een professionelere maatschappelijke vastgoedorganisatie.

2.3 Deelgebieden en behoefte

Deelgemeente Charlois kenmerkt zich, zoals eerder vermeld, door een relatief grote groep jong volwassenen in de leeftijd 25 tot 34 jaar. Dit zijn vaak starters op de arbeidsmarkt die pas getrouwd zijn, of slechts samenwonen met hun partner, en dus in een tweepersoonshuishouden leven. Ook kenmerkt deze leeftijdscategorie zich door jonge gezinnen. Het is een bekend probleem dat de huidige woningvoorraad niet aansluit bij de vraag van de bewoners (Woningen samenvoegen in Charlois, 2011). Er is namelijk behoefte aan geschikte appartementen en/of nieuwbouwwoningen van goede kwaliteit, waar de benoemde leeftijdscategorie in zou kunnen wonen. Voor de tweepersoonshuishoudens zouden dit driekamerappartementen kunnen zijn in de prijsrange van 600 tot 800 euro per maand. En voor de jonge gezinnen zouden dit nieuwbouwwoningen met een tuin kunnen zijn, welke al beschikbaar zijn vanaf 119.000 euro v.o.n. inclusief grond voor een starterswoning, en 142.500 euro v.o.n. inclusief grond voor een gezinswoning (Mecasa, n.d.).

Uit gesprek met mevrouw Boiten, Assetmanager Charlois en Pernis Stadsontwikkeling, is gebleken dat de prioriteit bij deelgemeente Charlois ligt bij twee hoofdpunten in de periode 2015 tot en met 2018: de gemeente Rotterdam werkt momenteel aan de ontwikkeling van de stadhavens. Er wordt allereerst vanuit een economische urgentie gewerkt aan de concurrentiekracht van de haven. Binnen deelgemeente Charlois valt de stadhaven Waalhaven-Eemhaven. De focus ligt hierbij op het creëren van een nieuwe ordening van functies, zoals de containeroverslag en de bedrijvigheid en kantoren langs de rand van de stadhaven.

Daarnaast geeft mevrouw Boiten aan dat Stadsontwikkeling bezig is met het verbeteren van de woonkwaliteit in het deelgebied. Deze woonkwaliteit moet passen bij het gemiddelde van de vier grote steden. Hierbij richt Stadsontwikkeling zich naar eigen zeggen op 'bewoners die woon carrière willen maken op Zuid.' Dit zijn meestal jonge gezinnen en ouderen. Met betrekking tot het verbeteren van de woonkwaliteit wordt het volgende bedoeld: In Tarwewijk wilt Stadsontwikkeling de particuliere woningen aanpakken en als facilitator optreden bij de nieuwbouwprojecten aldaar. Dit geldt ook voor Carnisse en Oud Charlois. Echter wilt Stadsontwikkeling in Oud Charlois ook investeren in kleinschalige particuliere woningontwikkelingen. In Zuidwijk wilt Stadsontwikkeling slechts de woningvoorraad verbeteren middels nieuwbouw. In de overige wijken van Charlois wilt Stadsontwikkeling de woningvoorraad verbeteren middels verduurzaming.

In deelgemeente Feijenoord staat er een sterke toename van nieuwe bewoners te wachten, waaronder veel 65-plussers. Dit terwijl deelgemeente Feijenoord wordt gekenmerkt met een winkelleegstand van 14% en bekend staat om het feit dat het winkelaanbod aldaar niet gevarieerd is. De deelgemeente zou er dus verstandig aan doen om de leegstaande winkelpanden te transformeren naar voorzieningen voor ouderen. Hierbij valt te denken aan ontmoetingscentra, zorgvoorzieningen etc. Zo heeft de gemeente Rotterdam recentelijk nog bericht dat er een tekort heerst aan eerstelijns- en ouderenvoorzieningen in deze deelgemeente (nieuws, 2014).

Uit het gesprek met de heer Scheffer, assetmanager Feijenoord en Rozenburg Stadsontwikkeling, is gebleken dat Stadsontwikkeling zich in dit gebied niet alleen wilt inzetten voor de realisatie van woningen, maar ook voor andere voorzieningen zoals cafés, voor onderwijs en werkgelegenheid. De heer Scheffer geeft aan dat er allereerst een sterke behoefte heerst naar een variatie van woonmilieus in het deelgebied. Momenteel wordt deze als eenzijdig en sober ervaren. De opgave voor Stadsontwikkeling is om te komen tot differentiatie in het gebied variërend van centrum stedelijk (o.a. Wilhelminapier) levendig met speelruimtes (o.a. Afrikaanderwijk) tot rustig en groen (Bloemhof en Vreewijk). Omdat de opgave zo gedifferentieerd is het lastig om een eenduidige antwoord te geven op de bouwopgave. Zo zal er in Katendrecht voornamelijk worden gesloopt en gerenoveerd terwijl er in Bloemhof – Hillesluis voornamelijk zal worden geïnvesteerd in buitenruimtes. De heer Scheffer geeft aan dat de focus wel ligt bij het vasthouden en aantrekken van de huidige en nieuwe gezinnen met hogere inkomens.

De situatie in deelgemeente Hoogvliet blijft, met betrekking tot het aantal bewoners, leegstand, winkels- en huizenaanbod nagenoeg gelijk. Dit is overigens ook het geval met enkele andere deelgemeenten die later in deze paragraaf aan bod zullen komen. Bij deelgemeenten met een dergelijke situatie doet dit onderzoek er verstandig aan om te kijken naar het aantal panden dat de gemeente Rotterdam bezit in die deelgemeenten, en de leegstand binnen deze portefeuille in die deelgemeente, waarna er getracht moet worden om een transformatieoplossing te vinden waarbij rekening gehouden moet worden met de ontwikkelingen binnen die desbetreffende deelgemeente/gemeente of stad. In deelgemeente Hoogvliet heeft de gemeente Rotterdam, ca. 106.000 vierkante meter leegstaand vastgoed in bezit. Hierbij gaat het vooral om leegstaande onderwijsgebouwen. Met betrekking tot schoolgebouwen heeft de gemeente een integraal huisvestingsplan (IHP) gepubliceerd, waarin er is gesteld dat er tot 2025 een bepaald aantal vierkante meter vastgoedoppervlak beschikbaar moet zijn aan onderwijsgebouwen (zie hoofdstuk 7). Rekening houdend met dit gegeven zal er bewust niets gedaan worden met de leegstaande onderwijsgebouwen gezien het nog niet exact duidelijk is hoeveel vierkante meter onderwijsvastgoed een deelgemeente behoort te hebben.

Als we naar de Rotterdamse ontwikkelingen kijken zien we dat de stad Rotterdam nog steeds flink te kampen heeft met een tekort aan (betaalbare) opvang voor gemeentelijke nachtopvang voor dak- en thuislozen. Zo gaf wethouder Joost Eerdmans van de gemeente Rotterdam eind 2014 aan dat er tot heden nog steeds dagelijks ca. 16 personen worden geweigerd voor nachtopvang en dus op de straten zijn aangewezen. Ook de gemeente Rotterdam koestert de ambitie om het aantal bedden van 175 naar 195 te doen toenemen in het jaar 205 en 2016 (Rijkom, 2014). Dit tekort naar opvangplekken zou in principe opgevuld kunnen worden door het leegstaande vastgoed in deelgemeente Hoogvliet. Er zijn een aantal leegstaande panden, die ver van de bewoonde wijken in deze deelgemeente gesitueerd zijn, dus de opvangplekken zouden in principe daar gerealiseerd kunnen worden (i.v.m. overlast etc.). De opvangplekken zouden echter in elk leegstaand pand gerealiseerd kunnen worden, omdat het hier gaat om gecontroleerde opvang met de nodige toezicht.

Uit het gesprek met de heer Reverdink, assetmanager Hoogvliet en IJsselmonde, is gebleken dat Stadsontwikkeling haar aandacht vooral heeft gefixeerd op het bestaande woningvoorraad aldaar. Dit komt omdat Hoogvliet de afgelopen 10 jaar een grote herstructurering heeft ondergaan. De focus ligt nu bij het langer door exploiteren en renoveren van de huidige woningvoorraad, maar er doen zich kleinschalige nieuwbouwprojecten voor. Met het leegstaande vastgoed in het deelgebied wilt de gemeente onderzoeken of deze panden iets kunnen betekenen voor de vergroening van Hoogvliet.

Deelgemeente IJsselmonde zal de komende 15 jaar te kampen krijgen met de grootste toename aan nieuwe bewoners. Deze deelgemeente heeft tegelijkertijd al lange tijd te kampen met een tekort aan garages waar fietsen en motorvoertuigen (brommers, scooters, scootmobielen etc.) gestald kunnen worden (Gemeente Rotterdam, 2015). Dit tekort zal sterk toenemen, vooral omdat het hier ook gaat om

een sterke toename van het aantal 65-plussers (die vaak slecht ter been zijn en gebruik maken van een rollator en/of scootmobielen). Dit wordt gesteld in een brief van de gemeente Rotterdam uit augustus 2015. De gemeente Rotterdam doet er dus verstandig aan om in te spelen op dit tekort, door een aantal garages te realiseren waar de bewoners dergelijke voertuigen op een veilige manier kunnen stallen.

De heer Reverdink geeft aan dat IJsselmonde te kampen heeft met het probleem van veroudering van de bestaande woningaanbod aldaar. Hierdoor zijn bewoners vertrokken naar Carnisselande en Portland. Hij geeft aan dat IJsselmonde altijd bekend heeft gestaan als een geschikte gebied voor gezinnen met kinderen. Echter is deze imago steeds meer aan het verdwijnen. De heer Reverdink geeft aan dat Stadsontwikkeling voornamelijk bezig zal zijn om die imago weer terug te halen naar het gebied. Om gezinnen met kinderen aan te trekken naar IJsselmonde zal er veel geïnvesteerde moeten worden in de buitenruimte en vergroening van het gebied. Bij ontwikkeling van nieuwbouw zal daarnaast eerst gekeken moeten worden naar de courantheid van bestaande woningen, voordat er nieuwe woningen op de markt worden gezet. Tot slot pleit Stadsontwikkeling voor meer sportvoorzieningen in het gebied om zo talent te ontwikkelen en sportparticipatie te bevorderen.

Deelgemeente Pernis krijgt de komende 15 jaren te maken met de relatief grootste stijging, in procenten uitgedrukt. Gezien de hoge leegstand in winkelgebouwen en het heersende tekort aan woningen, doet de gemeente er verstandig aan om het leegstaand vastgoed aldaar te transformeren naar woningen. Omdat het hier wederom gaat om een toename van 65-plussers, dienen er vooral woningen gerealiseerd te worden waarin deze doelgroep gehuisvest kan worden. Dit gaat dus om comfortabele woningen voor senioren/zorgwoningen.

Voor het deelgebied Pernis wilt Stadsontwikkeling ca. 10 woningen per jaar realiseren. Dit heeft te maken met het feit dat het deelgebied een toename verwacht van 400 mensen tot 2030. Voorheen koesterde Stadsontwikkeling de ambitie om 30 woningen per jaar te realiseren, maar dit kan volgens mevrouw Boiten leiden tot leegstand in bestaande goedkope particuliere woningvoorraad. Daarbij komt ook kijken dat Pernis niet echt een aantrekkelijke woonimago heeft voor woningzoekenden. De nieuwbouw zal dus op een zeer gefaseerde manier op de markt gebracht worden. Met betrekking tot de bestaande woningvoorraad in het deelgebied wilt de gemeente Rotterdam deze couranter maken. Dit door de woningen te verduurzamen en zoveel mogelijk te verbinden met een zorgcomponent, vanwege de toenemende behoefte naar zorgwoningen.

De werkgebieden, zoals kantoren- en bedrijventerrein, is van geringe omvang in de deelgemeente. Stadsontwikkeling wilt daarom initiatieven in beeld brengen van mogelijke uitbreiding van de werkgebieden. Hierbij wilt Stadsontwikkeling inspelen op de doelgroep zzp'ers die wonen in Pernis.

In deelgemeente Rozenburg blijft de situatie met betrekking tot het aantal bewoners, leegstand, winkels- en huizenaanbod nagenoeg gelijk. Bij deelgemeenten, met een dergelijke situatie, doet dit onderzoek er verstandig aan om te kijken naar het aantal panden dat de gemeente Rotterdam bezit in die deelgemeente en de leegstand binnen deze panden, waarna er getracht wordt om een transformatieoplossing te vinden waarbij rekening gehouden moet worden met de ontwikkelingen binnen die desbetreffende deelgemeente/gemeente of stad. De gemeente zou (om de leegstand aan te pakken in de deelgemeente Rozenburg) goed kunnen inspelen op de sterke toestroom van asielzoekers naar Nederland door meer opvangplekken te realiseren voor deze asielzoekers (zogenoemde asielzoekerscentra). Hier is momenteel een sterk tekort aan. Ook zou de gemeente kunnen inspelen op de vraag naar de realisatie van betaalbare woningen voor zogenaemde 'asielgezinnen.' Gezien asielzoekers enkel aangewezen zijn op asielzoekerscentra (waar momenteel al een sterk tekort aan is) heerst er bij de asielzoekers sterk de vraag naar woningen waar ze tijdelijk (te denken valt aan een jaar of drie) kunnen verblijven.

Volgens de heer Scheffer heeft deelgebied Rozenburg juist te maken met een overmaat aan woningen. In concrete cijfers betreft het woningaanbod 229 woningen tegen de woningvraag van 139 woningen. De focus in Rozenburg ligt dus ook bij het vasthouden van de bestaande gezinnen en het verbeteren en verduurzamen van de huidige woningvoorraad. Ook hier geldt, vanwege de demografische ontwikkelingen, de behoefte het bestaande woningvoorraad te koppelen aan een zorgcomponent. Rozenburg heeft een zeer beperkte nieuwbouwopgave, maar deze moet worden opgepakt door de markt. De gemeente Rotterdam moet zich hier slechts profileren als facilitator. Deze nieuwbouwopgave richt zich bovendien op gezinnen (middeldure koop) en ouderen.

2.4 Conclusie

Uit de database van de gemeente Rotterdam blijkt dat het meeste leegstaande panden in Charlois onderwijs-, sport- en kantoorgebouwen betreft (resp.). Zij vormen samen 80% van de leegstand aldaar (zie tabel 1 bijlage 1.1.1). Uit de analyse van dit hoofdstuk is gebleken dat Stadsontwikkeling in deelgebied Charlois vooral wilt inspelen op de realisatie van nieuwbouwwoningen. Dit is in de praktijk goed mogelijk, omdat gemeente Rotterdam al eerder onderwijs- en kantoorgebouwen heeft besloten te transformeren. Zo is zij momenteel bezig met de transformatie van een historisch kantoorpand in Delfshaven en de voormalige Bloklandschool in het Oude Noorden. Het kantoorpand wordt verbouwd tot een benedenwoning en twee appartementen, terwijl de voormalige school ruimte zal bieden aan onder andere drie appartementen (Gemeente Rotterdam, 2015).

Uit de database van de gemeente Rotterdam blijkt evenals dat onderwijsgebouwen het grootste gedeelte van de leegstand aldaar vormt in Feijenoord (zie tabel 2 bijlage 1.1.2). Deze betreft 60% van de totale leegstand. Uit de analyse is gebleken dat Stadsontwikkeling in deelgebied Feijenoord woningen, maar ook cafés en voorzieningen voor onderwijs (zoals gymzalen) wilt realiseren.

In de deelgemeente Rozenburg staan zowel negen sport- als negen onderwijsgebouwen leeg. Echter koestert Stadsontwikkeling de ambitie om zich de komende tijd vooral te richten op het verbeteren van de bestaande woningen aldaar, gezien de overmaat aan woningen. Deze woningen wilt Stadsontwikkeling echter wel koppelen aan een zorgcomponent.

Zoals vermeld heeft de gemeente Rotterdam al laten zien dat de transformatie van onderwijsgebouwen naar woningen praktisch realiseerbaar is. Voor de deelgemeente Hoogvliet, IJsselmonde en Pernis geldt hetzelfde. Ook in die deelgebieden is namelijk sprake van behoefte naar woningen, terwijl de leegstand in die gebieden voornamelijk wordt gevormd door leegstaande onderwijsgebouwen.

Tabel 1 Behoefte per gebied

Deelgebied	Aan te raden bestemming
1. <i>Charlois</i>	- Appartementen en nieuwbouwwoningen van goede kwaliteit (woningvoorraad verbeteren middels verduurzaming) - Het creëren van een nieuwe ordening van functies, zoals containeroverslag, bedrijvigheid en kantoren langs de rand van de stadhaven.
2. <i>Feijenoord</i>	- Ouderenvoorzieningen - Realisatie voorzieningen voor onderwijs - Realisatie van differentiatie in gebied centrum stedelijk (o.a. Wilhelminapier) levendig met speelruimtes (o.a. Afrikaanderwijk) tot rustig en groen (Bloemhof en Vreewijk).
3. <i>Hoogvliet</i>	- Nachtopvangplekken voor daklozen - Investeren in kleinschalige nieuwbouwprojecten - Vergroening
4. <i>IJsselmonde</i>	- Investeren in buitenruimte en vergroening van gebied - Investeren in sportvoorzieningen - Realisatie van garages (voor fietsen, brommers, rollators etc.)
5. <i>Pernis</i>	- Comfortabele woningen voor senioren/zorgwoningen (ca. 10 per jaar) - Uitbreiden werkgebieden
6. <i>Rozenburg</i>	- Verduurzamen van de bestaande woningvoorraad (en deze zoveel mogelijk koppelen aan zorgcomponent) - Realisatie van asielzoekerscentra en 'asielwoningen.'

3 Huidige leegstand en oorzaken

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zal worden gekeken naar de oorzaken van de huidige en toekomstige leegstand van vastgoed in Nederland. Om de oorzaken te kunnen achterhalen zal eerst de leegstand in kaart worden gebracht. Eerst zal gekeken worden naar de algemene leegstand van vastgoed in heel Nederland. Dit zal vergeleken worden met de algemene leegstand in Rotterdam. Dan zal de focus worden gelegd op de leegstand in de kernportefeuille van Rotterdam-Zuid. Hierna zal de vraag: *‘Wat zijn de redenen van de huidige en toekomstige leegstand in de kernportefeuille?’*, kunnen worden beantwoord.

3.2 Leegstand vastgoed Nederland

Leegstand is een groeiend probleem in Nederland. Decentralisatie en veranderingen in de zorgwet zorgen voor meer taken voor gemeenten. Kwantiteit moet plaatsmaken voor kwaliteit. Zowel in personele bezetting als vastgoedbezit. Om de dagelijkse taken uit te kunnen voeren zijn de ingrediënten verschoven van fysieke voorzieningen naar contact, beleving en kwaliteit van de werkomgeving.

Dit heeft een enorme gevolgt voor het huidige aanbod vierkante meters aan werkoppervlakte in Nederland. Veel kantoorgebouwen zijn verouderd, maatschappelijk vastgoed overbodig en het aantal lege winkels loopt op. Maar liefst 17% van in totaal 47 miljoen m² van de Nederlandse kantorenmarkt staat nu leeg zonder vooruitzicht op herstel. Van de totale 34 miljoen m² winkelvoorraad staat 9,2% leeg. Van bedrijfsruimtes wordt 1,8 % te koop of te huur aangeboden van in totaal 53.506 ha (DTZ, 2015) aan totale voorraad. Daar komt op termijn nog 32 miljoen m² agrarische bedrijfsruimte bij (Gies, Nieuwenhuizen, & Smidt, 2014). Maar maatschappelijk vastgoed spant de kroon. Er wordt verwacht dat 20 miljoen m² van de 83 miljoen m² (24%) voor 2030 leeg komt te staan (vastgoedmarkt, 2014). Dat zijn meer vierkante meters dan de winkel- en kantoren leegstand bij elkaar opgeteld. Er is 5,5% woningleegstand. Dat is 37 miljoen m². Verder staan er in Nederland 30 gevangenissen leeg of komen zij leeg te staan. En is er nog een onbekend aantal militair erfgoed leeg wat vermoedelijk in de miljoenen m² loopt (cooperatie-wow, 2014).

3.2.1 Leegstand vastgoed Rotterdam

In regio Rotterdam is de leegstand hoger dan de landelijke cijfers. Kantoren hebben te maken met een leegstand van 20 %. Dat is ruim 3 % meer dan de landelijke cijfers (DTZ, 2015). De leegstand neemt door bijvoorbeeld transformatie wel af. De meeste leegstaande kantoren bevinden zich op locaties aan de rand van de stad. Dit zijn kantorenlocaties zoals Brainpark, Oosterhof, Rivium en Fascinatio. Lichtpunt is dat er wel meer vraag is naar locaties nabij het centraal station. Afgelopen jaar is er 50.750 m² kantoorruimte verhuurd of verkocht in het Central District (Dynamis, 2015). Rotterdam kent een winkelleegstand van 10,4% tegenover een landelijke leegstand van 9,2%. De komst van grote winkelketens kan zowel positief als negatieve gevolgen hebben op de leegstand. Zo kan de komst van Primark op Zuidplein volgens hoogleraar en detailhandel specialist Cor Molenaar, weleens de redding zijn van het winkelgebied. Primark trekt nou eenmaal veel bezoekers van andere gebieden omdat de keten nog schaars is. Hier kunnen omliggende winkels van profiteren. De komst van de Markthal en de grootste H&M van Europa in het winkelcentrum van Rotterdam, hebben volgens Cor Molenaar getegenovergestelde effect op kleine ondernemers en winkelstraten (Rijkom, Markthal houdt leegstand winkelstraten niet tegen, 2014). Door de komst van zo'n grote H&M keten zullen kleinere kledingwinkels klanten verliezen. De Markthal trekt ook klanten naar het gebied, maar die zullen voor de Markthal zelf komen waardoor de omliggende winkeliers niet mee kunnen profiteren van de extra toeloop. Dit wordt bevestigd door onderzoeker Rolf Bak in het NVM rapport *‘Winkelstraten grote steden 2014’*. Hierin schreef hij dat de grote winkelcentra niet bijdragen aan het terugdringen van leegstand,

maar deels veroorzakers ervan zijn. De leegstand van bedrijfsruimte ligt in Rotterdam lager dan de landelijke cijfers. In omgeving Rotterdam is de leegstand van bedrijfsruimte 1,5%¹. Rotterdam is als havenstad met haar goede infrastructuur aantrekkelijk voor bedrijven om zich te vestigen. Er is zelfs geïnvesteerd in een tweede maasvlakte om aan de top te blijven in de wereld als een van de belangrijkste havensteden. De woningleegstand is in Rotterdam met 7,4% opvallend hoger als het landelijk gemiddelde (Rijkom, Bovengemiddeld veel leegstand in Rotterdam, 2014). Maatschappelijk vastgoed in Rotterdam is niet allemaal in bezit of beheer van de gemeente. Andere aanbieders van maatschappelijke voorzieningen zijn bijvoorbeeld zorgaanbieders als Laurens, Humanitas en De Stroom. Ook zijn er verschillende corporaties en welzijnsorganisaties die in bezit zijn van maatschappelijk vastgoed in Rotterdam.

3.3 Huidige en toekomstige leegstand kernportefeuille gemeente Rotterdam

3.3.1 Huidige leegstand kernportefeuille Rotterdam-Zuid t.o.v. Rotterdam

In de onderstaande tabel wordt de leegstand per unit per deelgebied weergegeven. De groene gebieden behoren tot de gebieden behorende tot Rotterdam-Zuid. Hierin is af te lezen dat Rotterdam-Zuid een leegstand in haar kernportefeuille heeft van 7% tegen een leegstand kernportefeuille van geheel Rotterdam van 9%.

Deelgebied	Units		Leegstand	Kerportefeuille	Leegstand Kerportefeuille		Procentuele leegstand	Procentuele leegstand Kerportefeuille
Charlois	1259	10,4%	317	883	71		25%	8%
Delfshaven	1556	12,8%	536	1141	165		34%	14%
Feijenoord	1245	10,2%	348	943	96		28%	10%
Hillegersberg-Schiebroek	1009	8,3%	191	695	28		19%	4%
Hoek van Holland	173	1,4%	40	73	8		23%	11%
Hoogvliet	863	7,1%	299	533	34		35%	6%
IJsselmonde	1250	10,3%	344	615	14		28%	2%
Kralingen-Crooswijk	842	6,9%	130	628	53		15%	8%
Noord	816	6,7%	145	539	31		18%	6%
Overschie	863	7,1%	432	213	31		50%	15%
Pernis	153	1,3%	31	42	1		20%	2%
Prins Alexander	1311	10,8%	359	891	48		27%	5%
Rotterdam Centrum	665	5,5%	192	513	107		29%	21%
Rozenburg	61	0,5%	24	42	9		39%	21%
Overig	88	0,7%	22	22	8		25%	36%
Rotterdam Zuid	4831	40%	1363	3058	225		28%	7%
Rotterdam	12154	100,0%	3410	7773	704		28%	9%

3.3.2 Huurderving leegstand

De gemeente gebruikt het database programma “Horizon” voor al haar vastgoed. Er kan op twee manieren gezocht worden naar object gegevens. Op objectniveau en op unitniveau. In paragraaf 2.2 is uitgelegd dat de gemeente haar objecten ook onderverdeeld in units. De gegeven die nodig waren om huurderving te kunnen berekenen, waren niet altijd aanwezig. Soms ontbraken de vierkante meters of de huurprijs per vierkante meter per gebruiksfunctie in een bepaald gebied. Hiervoor in de plaats is er dan een gemiddelde huurprijs genomen van het functietype in dat bepaald gebied. Bij de unit kon er gezien worden hoe lang een unit leeg stond. Dit was niet voor alle units het geval. Bij objecten stond er een vierkante meter prijs aangegeven. Ook dit was niet altijd het geval. Het bleek een lastige klus om de huurderving precies te berekenen, omdat de huurderving op objectniveau - en de leegstand per unit

¹ (gemeente Rotterdam, 2013)

wordt aangegeven. Om toch nog een zo nauwkeurig mogelijk berekening van de huurderiving te kunnen maken, is er gebruikt gemaakt van formules op excel waarmee gemiddelde zo nauwkeurig mogelijk worden berekend. Voor een gedetailleerde beschrijving voor de totstandkoming van de bedragen, zie bijlaggerapport paragraaf 2.7

Tabel 2 huurderiving per deelgebied Rotterdam zuid [bron: eigen onderzoek

	Huurderiving	Aantal units	Units geen gegevens bekend
Charlois	€ 7,652,965.00	24	9
Feijenoord	€ 2,021,612.83	74	64
Hoogvliet	€ 3,048,295.21	26	4
IJsselmonde	€ 2,949,770.07	5	3
Rozenburg	€ 799,633.42	9	1
Pernis	-	-	-

3.3.3 Oorzaken (toekomstige) leegstand

Er kan een voorspelling worden gedaan van de toekomstige leegstand in de kernportefeuille aan de hand van de *bevolkingsprognose* van Rotterdam (2013-2030) (Centrum voor Onderzoek en Statistiek (COS) , 2012) en het *voorzieningenplan* per deelgebied. Hierdoor is de bevolkingsgroei per leeftijdsgroep in elk gebied voor de komende 15 jaar bekend. Daardoor is het voor de gemeente makkelijker om te voorspellen aan welk maatschappelijk vastgoed in de toekomst behoefte zal zijn en welk maatschappelijk vastgoed (met zijn huidige functie) overbodig wordt. Dit wordt opgenomen in het voorzieningenplan. In het voorzieningenplan wordt per deelgebied gekeken naar de huidige aanbod aan voorzieningen op gebied van cultuur, onderwijs, sport, welzijn en zorg. Dit gebeurt in termen van omvang, kwaliteit, spreiding en clustering. Doel van het voorzieningenplan is om vraag en aanbod naar en van voorzieningen optimaal op elkaar aan te laten sluiten.

Het integrale huisvestingsplan onderwijs (IHP) (Gemeente Rotterdam & FOKOR, 2014) is opgesteld omdat de gemeente er naar verlangt om zo'n nauwkeurig mogelijk voorspelling te kunnen doen van de huisvestingsbehoefte in haar deelgebieden. De gemeente heeft te maken met zorgplicht van onderwijshuisvesting. Hierdoor mag zij een pand (dat voor onderwijsdoeleinden wordt ingezet), niet zomaar een andere bestemming geven bij leegstand. Er moet altijd rekening worden gehouden met mogelijke veranderingen in, de behoefte naar onderwijs en begeleiding op maat. Een combinatie van zorgplicht en het op elke moment kunnen voldoen aan veranderende behoefte naar onderwijshuisvesting, is een van de oorzaken waarom er zoveel scholen leeg (komen te) staan. Met het IHP en de bevolkingsprognose van Rotterdam kan er dus voorspelt worden in welke gebieden er leegstand zal ontstaan van maatschappelijk vastgoed, omdat de gebruikers doelgroep in deze deelgebied afneemt waardoor ook de behoefte aan dit type vastgoed afneemt. Met deze informatie kan er gemakkelijker een beslissing worden gemaakt over sloop, transformatie of verkoop van specifieke objecten in de kernportefeuille. In bijlage paragraaf 2.5.1 worden factoren benoemd die verantwoordelijk zijn voor de leegstand van maatschappelijk vastgoed in Nederland. Deze oorzaken zijn ook te typeren als de oorzaken van de leegstand in de kernportefeuille van Rotterdam zuid.

4. Leegstandsbeleid gemeente Rotterdam

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt getracht het leegstandsbeleid van de gemeente Rotterdam in kaart te brengen. De gemeente kampt al jaren met leegstand in haar portefeuille en in dit hoofdstuk zal stilgestaan worden bij de beleidsinstrumenten, die de gemeente de afgelopen jaren heeft gehanteerd. Het doel hiervan is om te kijken in hoeverre deze instrumenten effectief hebben bijgedragen aan het reduceren en optimaliseren van de vastgoedportefeuille. De deelvraag van dit hoofdstuk luidt dus ook als volgt: *‘Wat is het huidige leegstandsbeleid van de gemeente Rotterdam?’* Om tot het antwoord van deze deelvraag te komen, zal er eerst een korte analyse gemaakt worden van het vastgoedbeleid van de gemeente Rotterdam, waarna uitgebreid diens leegstandsbeleid aan bod zal komen.

4.2 Vastgoedbeleid gemeente Rotterdam

Zoals eerder vermeld bezit de gemeente Rotterdam de grootste gemeentelijke vastgoedportefeuille van het land. Met een totale WOZ waarde van in de miljarden euro's, bezit de gemeente Rotterdam meer dan 3000 verschillende objecten, die bestaan uit ruim 12.000 verhuurbare units. De gemeente Rotterdam heeft haar vastgoedportefeuille onderverdeeld in twee categorieën, te weten de kernportefeuille (maatschappelijk vastgoed, dat wordt beheerd door de gemeente zelf) en de niet-kernportefeuille (commercieel vastgoed, dat deels is uitbesteed en wordt beheerd door externe vastgoedpartijen). De vastgoedportefeuille van de gemeente wordt beheerd door de gemeente Rotterdam zelf, te weten afdeling Vastgoed van Stadsontwikkeling. Dit geschiedt pas sinds eind 2009, toen de gemeente besloot om al haar vastgoed te centraliseren en bijeen te brengen. Gezien de gemeente Rotterdam in het bezit is van een zeer omvangrijke vastgoedportefeuille, is het van cruciaal belang dat zij altijd op de hoogte is van de kwaliteit van het vastgoed en op welk niveau dat vastgoed wordt beheerd. Hiervoor maakt de gemeente gebruik van de NEN 2767 norm. Dit is een instrument, bestaande uit een indeling van zes condities, waarbij een gebouw in conditie één de beste kwaliteit heeft en een gebouw in conditie zes de slechtste. Indien een gebouw ingedeeld wordt in conditie zes, dan kan er van uit gegaan worden dat de wet- en regelgeving en veiligheid van het gebouw in het geding zijn.

Op het moment dat een partij interesse toont in een maatschappelijke pand van de gemeente dan wordt er eerst gekeken naar de gebruiksdoel van het pand (voor eigen gebruik, waarbij u het gebruiksdoel aangeeft of bv. als beleggingsobject). Vervolgens inventariseert de gemeente het verzoek van de geïnteresseerde om te kijken of deze ingewilligd kan worden. Om het verhuur/verkoopproces in goede banen te leiden, heeft de gemeente interne regels opgesteld. Voorbeeld hiervan zijn twee taxaties van de marktwaarde tijdens het verkoopproces van het pand (deze taxateurs worden geselecteerd door de gemeente). Vervolgens dient de geïnteresseerde met een voorstel te komen voor het pand, waarna deze wordt beoordeeld door de gemeente. De gemeente Rotterdam informeert de geïnteresseerde binnen vier weken of het pand te kopen/verhuren is (Gemeente Rotterdam, 2016).

Tabel 3 Werkwijze gemeente Rotterdam in hoofdlijnen [Bron: Gemeente Rotterdam]

Gemeente Rotterdam Vastgoedbeleid	
1.	Maakt gebruik van de NEN 2767 norm
2.	Fungeert naast beheerder, ook als ontwikkelaar, acquireur, exploitant en verkoper van vastgoed
3.	Draagt haar behaalde financieel rendement over aan de IFR
4.	Heeft haar vastgoed volledig gecentraliseerd
5.	Publiceert jaarlijks een rapportage en meet om de twee jaar de klanttevredenheid

6.	Bij interesse in koop/huur van gemeentelijke pand wordt er eerst gekeken naar gebruikersdoel → inventarisatie → interne regels → beoordelen voorstel
7.	Oprichting Transformatieplatform Lege Kantoren

4.3 Leegstandsbeleid gemeente Rotterdam

Zoals vermeld heeft ook de gemeente Rotterdam te kampen met een leegstand binnen haar portefeuille. Hierbij gaat om een leegstandspercentage van ca. 7% binnen de kernportefeuille en een leegstandspercentage van 28% in de totale portefeuille van Rotterdam-Zuid. Echter door het trage economische herstel en de trends zoals “Het Nieuwe Werken”, blijft de verwachting dat de leegstand zal gaan toenemen, zowel in de stad als in de vastgoedportefeuille van de gemeente. Gezien de oorzaak van de leegstand divers en gecompliceerd is, is het vinden van een eenduidige oplossing daarom dus ook lastig. De gemeente Rotterdam heeft daarom de afgelopen jaren met meerdere marktpartijen samengewerkt en strategieën ontwikkelt om deze leegstand tegen te gaan en te reduceren. De strategieën die de gemeente heeft ontwikkeld en toegepast ten behoeve van de leegstand zullen in deze paragraaf worden toegelicht.

4.3.1 Onttrekken van vastgoed

Om de leegstand aan te pakken heeft de gemeente Rotterdam de afgelopen jaren vastgoed, dat kwalitatief minder goed is, onttrokken naar andere functies. Dit zijn dus panden die zijn getransformeerd en een andere functie hebben gekregen. Dit is een middel dat de gemeente nog steeds toepast. Doordat de gemeente dit al jaren doet heeft zij ruime ervaring opgedaan op dit gebied. Zo is er de afgelopen jaren al meer dan 200.000 m² gemeentelijk vastgoed getransformeerd. Gedurende de afgelopen jaren heeft de gemeente Rotterdam gemerkt dat bij de transformatie van vastgoed, de situering van het te transformeren pand cruciaal is. De locatie van het pand bepaalt namelijk de waarde van het gebouw en daardoor is de afdeling Gebiedsontwikkeling van de gemeente dan ook essentieel verantwoordelijk voor het aanjagen van de transformatie van leegstand. Ook geeft een langdurige betrokkenheid van zowel publieke als private partijen met het te transformeren pand houvast aan potentiële investeerders om de businesscases van de transformaties te doen slagen. Dit komt doordat transformatie vaak gepaard gaat met ‘place making’ en ‘community building. Succesvolle transformaties zijn gericht op een specifieke doelgroep of economisch cluster. Hiervoor is het dus uiterst belangrijk dat de partijen goede kennis hebben over de wensen van de eindgebruiker. Dit zorgt er uiteindelijk voor dat een afgeschreven pand getransformeerd kan worden naar een gebouw, dat een specifieke aantrekkingskracht heeft op een bepaalde doelgroep. Dit begint meestal al bij de gebiedsanalyse. Tijdens die fase moet gekeken worden welke gebieden aan welke profielen voldoen en waar op moet worden ingespeeld. Dit voorkomt dat er niet overal hetzelfde transformatieconcept wordt toegepast. De gemeente speelt hierop in door samen met marktpartijen de omgevingscondities te creëren, waarbij ondernemers het voortouw nemen. De gemeente neemt dan een faciliterende rol op zich.

Tevens heeft de gemeente Rotterdam geleerd dat bestemmingsplannen niet te specifiek moeten zijn. De gemeente maakt dus gebruik van flexibele bestemmingsplannen en voorkomt op die manier dat de transformaties verwikkeld raken in een bestemmingsplan. Tot slot heeft de gemeente ook nieuwe vastgoedprincipes ontwikkeld. Zo wordt er niet meer enkel gekeken naar de boekwaarde van een pand, dat voorheen bepaalde of een pand zou worden getransformeerd of niet, maar kijkt zij nu ook steeds vaker naar nieuwe vastgoedprincipes zoals taxatiemethodes en flexibele contractvormen voor eindgebruikers. Het probleem met de boekwaarde is dat deze meestal niet volledig is geactualiseerd is. Zo is het voorgekomen dat de boekwaarde van een pand lager/hoger is dan marktwaarde, waardoor de uiteindelijke waardebepaling van het pand niet klopt (Stadsontwikkeling, 2014).

Tabel 4 Werkwijze gemeente Rotterdam in hoofdlijnen [Bron: Gemeente Rotterdam]

Werkwijze gemeente Rotterdam	
1.	Fungeert naast beheerder, ook als ontwikkelaar, acquisiteur, exploitant en verkoper van vastgoed
2.	Draagt haar behaalde financieel rendement over aan de IFR
3.	Heeft haar vastgoed volledig gecentraliseerd
4.	Publiceert jaarlijks een rapportage en meet om de twee jaar de klanttevredenheid

4.3.2 Inzetten leegstaand vastgoed voor culturele evenementen

Om de leegstand in haar portefeuille te reduceren stelt de gemeente Rotterdam, sinds een aantal jaar, de leegstaande panden beschikbaar als canvas voor interactieve experimenten. De panden worden namelijk ingezet en gebruikt als culturele broedplaats of als creatief verzamelgebouw. Het inzetten van leegstaand vastgoed voor culturele doeleinden brengt meerdere voordelen met zich mee. Kunstenaars, vormgevers etc. kunnen op deze betaalbare manier gemakkelijker starten met hun onderneming, en gebleken is dat creatieve pioniers processen van ‘gentrificering’ kunnen aanwakkeren, waardoor verwaarloosde gebieden en slechte wijken weer aantrekkelijk worden (Creating 010, 2014).

4.3.3 Uitbesteden beheer leegstaand vastgoed

De gemeente geeft haar leegstaand vastgoed soms uit in beheer bij leegstandsbeheerders. Dit gaat om leegstaande panden, die niet te verhuren zijn maar waarvan de contracten wel gemakkelijk opzegbaar zijn. De reden dat de gemeente dit doet is omdat leegstandsbeheerders voor een snelle bewoning en oplevering van de panden kunnen zorgen. Deze vorm van vastgoedbeheer biedt de gemeente flexibiliteit en de gebruikers kunnen hierdoor tijdelijk goedkoop gebruik maken van een woon- of werkruimte. De overeenkomsten zijn vaak afhankelijk van de eisen en wensen van de gemeente. Zo kan de gemeente ook besluiten om meer gebruikers in een pand te huisvesten. Echter is de gemeente niet in staat om hierin te sturen, maar is het wel mogelijk om gewenste scenario's te bespreken. Voor de invulling van de leegstaande panden heeft de gemeente Rotterdam een aanbesteding uitgeschreven (Stadsontwikkeling, 2014).

Tabel 5 Leegstandsbeleid gemeente Rotterdam in hoofdlijnen

Leegstandsbeleid Gemeente Rotterdam	
1.	Onttrekken van leegstaand vastgoed (transformeren)
2.	Inzetten leegstand vastgoed voor culturele doeleinden
3.	Uitbesteden beheer leegstaand vastgoed

4.4 Conclusie

In dit hoofdstuk is gebleken dat de gemeente Rotterdam verschillende manieren hanteert ten behoeve van de aanpak van leegstand in haar portefeuille. Bij de deelvraag van dit hoofdstuk kan als antwoord worden gegeven, dat de gemeente wanneer het kan de leegstaande kantoren transformeert naar woningen. Ook is het inzetten van leegstaande panden voor culturele doeleinden een van de gemeentelijke beleidsmiddelen. Het inzetten van leegstaand vastgoed voor culturele doeleinden, komt naast de vermindering van de leegstand in de vastgoedportefeuille ook ten goede van de leefbaarheid van een wijk. Daarnaast maakt de gemeente ook regelmatig gebruik van leegstandbeheerders. Hierdoor worden de leegstaande panden ingezet voor tijdelijk gebruik en wordt verloedering tegengegaan en de verliezen beperkt gehouden. Tijdens het proces is de gemeente op zoek naar definitieve oplossingen voor het pand. Tot slot is in dit hoofdstuk naar voren gekomen dat de gemeente Rotterdam de leegstand erkent in haar structuurvisie, waardoor hier rekening mee wordt gehouden bij het maken van beleidskeuzes, en heeft zij een goed basisregistratiesysteem en bereikbaar loket.

5. Aanpak leegstand andere gemeentes (benchmarking)

5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zal worden gekeken naar de wijze waarop andere gemeentes in Nederland hun leegstandsprobleem hebben aangepakt. Slechts gemeentes die dit op een ‘succesvolle’ manier hebben gedaan zullen in deze hoofdstuk worden geanalyseerd. Hiermee wordt getracht oplossingen in kaart te brengen, welke mogelijk toepasbaar kunnen zijn voor de gemeente Rotterdam en haar aanpak tegen het leegstandsprobleem in Rotterdam-Zuid. De deelvraag van dit hoofdstuk luidt dus ook als volgt: *‘Welke gemeentes en andere overheden hebben succesvol hun leegstand weten te reduceren en hoe ziet diens leegstandsbeleid eruit?’* In dit hoofdstuk zullen verscheidene onderzoeksrapporten worden geraadpleegd die zich hebben uitgelaten over de vastgoedontwikkelingen van steden in Nederland en de wijze waarop de gemeentes met vastgoed gerelateerde problemen, zoals leegstand, zijn omgegaan.

5.2 Koplopers leegstandsbeleid Barometer Maatschappelijk Vastgoed 2014

5.2.1 Barometer Maatschappelijke Vastgoed 2014

Om een analyse te kunnen maken van de wijze waarop andere gemeenten in Nederland hun leegstandsprobleem hebben aangepakt zal er gebruik worden gemaakt van de Barometer Maatschappelijk Vastgoed. Dit is een jaarlijkse publicatie van het lectoraat Maatschappelijke Vastgoed over trends en ontwikkelingen van maatschappelijk vastgoed, behorende tot de vastgoedportefeuille van gemeentes in Nederland. In 2014 is de Barometer voor de zesde keer bij gemeenten in Nederland afgenomen. Hierbij heeft 21% van de 403 gemeentes meegedaan aan het onderzoek door een vragenlijst in te vullen. De verhouding van kleine, middelgrote en grote gemeenten in de responsgroep is representatief voor de verhouding van alle gemeenten in Nederland.

In dit onderzoeksrapport zal er geen uitgebreid aandacht worden besteedt aan de vragen, noch aan de uitkomsten van de vragen. Slechts de vragen die van belang zijn voor de beantwoording van de deelvraag komen aan bod. Wel staan in tabel 4 de conclusies opgesomd van de Barometer. Aan alle gemeenten is ten eerste gevraagd of zij inzicht hebben in hun vastgoedportefeuille. 99% gaf aan volledig of gedeeltelijk inzicht te hebben in zijn vastgoedportefeuille. Dit is ten opzichte van de voorgaande jaren meer dan verdubbeld. In het onderzoek is ook naar voren gekomen dat gemeenten beheer & exploitatie het meest als gemeentelijke kerntaak beschouwen. Bij grote gemeenten valt op dat kwaliteitsmeting en handhaving als kerntaak wordt beschouwd. 49% van de gemeentes heeft te kennen gegeven problemen te ervaren bij het uitvoeren van maatschappelijke vastgoedtaken. Geen kostprijsdekkende huur wordt aangemerkt als het grootste probleem. Bij de vraag of gemeenten overwegen hun kerntaken uit te besteden heeft de ruime meerderheid (63%) aangegeven daar nog niet aan toe te zijn. Het overige gedeelte heeft aangegeven taken uit te willen besteden op het gebied van beheer en exploitatie. Hierbij geeft 71% aan met uitbesteden het samenwerken met andere gemeenten te bedoelen. Door samen te werken met andere gemeenten kunnen voordelen worden behaald op het gebied van kennis, efficiency en het vergroten van deskundigheid. In het onderzoek valt te constateren dat 78% van de gemeenten al samenwerkt met verenigingen, stichtingen, woningcorporaties en/of commerciële bedrijven op het gebied van maatschappelijk vastgoed.

Ook presenteert het Lectoraat elk jaar tien koplopers van gemeenten die volgens de Barometer het sterkste vastgoedbeleid hebben. De wijze van organiseren en kennis van deze koplopers zijn de aspecten van het beleid die het meest vaak als inspirerend worden gezien voor het eigen beleid voor maatschappelijk vastgoed. Zo is de gemeente Enschede wederom in 2014 tot nummer één verkozen. Dit

betekent dat de gemeente Enschede als goed voorbeeld wordt gezien op het gebied van maatschappelijk vastgoed. Als tweede volgt Utrecht, waarna Rotterdam, Nijmegen, Hoogezand-Sappemeer, Almere, Assen, Oss en Apeldoorn de lijst completeren (Lectoraat Maatschappelijke Vastgoed, 2014).

Tabel 6 Conclusiepunten Barometer 2014 Bron: Barometer Maatschappelijk Vastgoed

Conclusies Barometer 2014	
1.	Knelpunten bij uitvoeren van maatschappelijke vastgoedtaken
2.	Merendeel gemeenten is nog niet toe aan uitbesteden
3.	Minder taken beschouwd als gemeentelijke kerntaak, meer actuele beleidsthema's
4.	Scheiding huisvestings- en exploitatielasten actueel
5.	Veel gemeenten nog geen maatregelen voor financiële risico's
6.	Beleid vastgesteld en eerste benchmark capaciteit
7.	Daadwerkelijke verkoop portefeuille beperkt
8.	Zoeken naar juiste organisatievorm
9.	Meer aandacht voor de technische kwaliteit, tevredenheid gebruikers en bijdrage aan beleidsdoelstellingen
10.	Vooraf middelgrote gemeenten pakken duurzaamheid op
11.	Wel aandacht voor MVO, maar geen kwaliteitsmodel (ISO26000)
13.	Enschede nog steeds goed voorbeeld

5.3 Drie koplopers uit de Barometer Maatschappelijk Vastgoed 2014

In deze paragraaf zal de beleidsaanpak van de top drie gemeenten uit de Barometer kort worden geanalyseerd. Dit gaat in principe om de gemeenten Enschede, Utrecht en Rotterdam. Echter zal de beleidsaanpak van de gemeente Rotterdam niet worden geanalyseerd in dit hoofdstuk, omdat hier al uitgebreid aandacht aan is besteedt in hoofdstuk vier. In plaats van de gemeente Rotterdam, zal gemeente Nijmegen (de nummer vier van de Barometer) onder de loep worden genomen. De doelstelling hiervan is lering te trekken uit de wijze waarop deze gemeenten met hun vastgoed zijn omgegaan de afgelopen jaren. De uitkomsten zullen vervolgens gebruikt worden bij het maken van een beslismodel voor de aanpak van de vastgoedproblemen van de gemeente Rotterdam.

5.3.1 Beleid gemeente Enschede

De gemeente Enschede vervult onder de naam 'Vastgoedbedrijf Enschede', vanaf nu VBE, de eigenaarsrol van het maatschappelijk gemeentelijk vastgoed. VBE is verantwoordelijk voor het vastgoedbeheer en waakt over het behoud van de kwaliteit van de gebouwen in Enschede. De vastgoedportefeuille van VBE is divers bestaat onder andere uit gemeentelijke kantoorhuisvesting, bedrijfsverzamelgebouwen, sporthallen et cetera. De portefeuille heeft een omvang van ongeveer 225 panden, 220.000 vierkante meter BVO en een WOZ waarde van ca. 300 miljoen euro. De vastgoedportefeuille is volledig transparant en de kosten zijn geheel in beeld. Dit is volgens VBE de hoofdreden waardoor Enschede landelijk als het voorbeeld wordt gezien in de wijze waarop zij met haar vastgoed omgaat. Door een meerjarig inzicht te hebben in de verwachte kosten en inkomsten profileert zij zich altijd als voorloper bij het organiseren en uitvoeren van vastgoedmanagement. Het meerjarig inzicht wordt daarom dus ook als sturingsmiddel gebruikt. De huidige werkwijze van VBE is gericht op een laag risico in de meerjarige exploitatieraming (langjarige huurcontracten, kostendekkende huur). VBE hanteert een integrale aanpak. Dit betekent dat zij vanuit een duidelijke rollenscheiding samenwerking zoekt naar efficiëntie en nieuwe kansen, waarbij er wordt getracht om gemeentelijk vastgoed beter in te zetten en constant nieuwe voorzieningen te ontwikkelen. Hierbij wordt de nadruk vooral gelegd op het vrijspelen van overbodige locaties. Dit resulteert uiteindelijk tot besparingen. Een

voorbeeld van deze integrale aanpak is de overgang van het tijdelijke vastgoed van het Grondbedrijf naar VBE in 2011. Deze overgang heeft ervoor gezorgd dat de portefeuille van VBE met 70 panden is toegenomen. Hierdoor is binnen VBE drie portefeuilles ontstaan die ieder hun eigen dynamiek en sturing kennen, te weten de portefeuilles Beleidsondersteunend vastgoed, Tijdelijk vastgoed en Commercieel vastgoed (Gemeente Enschede (VBE), 2011).

Tabel 7 Werkwijze VBE in hoofdlijnen [Bron: Vastgoednota 2.0 VBE]

Beleidsaanpak gemeente Enschede VBE	
1	Volledige transparante portefeuille en geheel inzicht in de kosten
2	Meerjarig inzicht in de verwachte kosten en inkomsten (sturingsmiddel)
3	Laag risico in de meerjarige exploitatieraming
4	Integrale aanpak door een duidelijke rollenscheiding samenwerking

5.3.2 Beleid gemeente Utrecht

Ondanks de toegenomen leegstand in de gemeente Utrecht, is zij afgelopen jaar toch als nummer drie geëindigd in de Barometer Maatschappelijke Vastgoed. Dit is voornamelijk te danken aan het feit dat de gemeente Utrecht constant haar organisatieonderdelen doorlicht en beoordeeld op efficiëntie en effectiviteit, met als doelstelling het vinden van besparingsmogelijkheden. In het Doorlichtingsrapportage 2011-2015 is geconstateerd dat de gemeente Utrecht tot 2014 ongeveer 55 miljoen euro zal besparen. Daarnaast is de gemeente Utrecht overgegaan tot het samenvoegen van de vastgoedexpertise en inkrumping van haar portefeuille. Dit resulteert tot een besparing in de organisatiekosten van ruim 1 miljoen per jaar vanaf 2015. Ook is vanaf 2015 ruimte voor een jaarlijkse kostenbesparing van minstens 1,5 miljoen euro in de vastgoedportefeuille. De vastgoedportefeuille van de gemeente Utrecht bestaat overigens uit ca. 690 gebouwen en ruim 900.000 vierkante meter BVO. Ook is de gemeente Utrecht de afgelopen jaren en tot op heden hard bezig met het professionaliseren van haar vastgoed en is ze goed op de hoogte van de ontwikkelingen in de stad. Utrecht tracht door het stellen van goede randvoorwaarden in de toekomst strategischer met het vastgoed om te kunnen gaan. Zij hanteert daardoor, net zoals de gemeente Enschede, een integrale aanpak voor het portefeuillemanagement door de vastgoedportefeuille steeds meer bijeen te brengen. Voorheen hanteerde de gemeente voornamelijk een sectorale aansturing.

Tot slot is de gemeente Utrecht van plan om voorzieningen in de stad te gaan sluiten. Hiervoor heeft zij, in samenwerking met verschillende partners, vanuit een vastgoedoptiek deze voorzieningen gefaciliteerd, waarna er een businesscase opgesteld is. Hierin staan concrete plannen van voorzieningen die de potentie hebben om afgestoten te worden door de gemeente. Het afstoten zal uiteindelijk moeten leiden tot een meer gecentraliseerde vastgoedportefeuille en verdere besparingen (Gemeente Utrecht, 2011).

Tabel 8 Werkwijze gemeente Utrecht in hoofdlijnen [Bron: Doorlichting Vastgoed 2011-2015]

Beleidsaanpak gemeente Utrecht	
1	Constant doorlichten van organisatieonderdelen en beoordelen op efficiëntie en effectiviteit met als doelstelling (vinden van besparingsmogelijkheden)
2	Samenvoegen van de vastgoedexpertise en inkrumping van de portefeuille
3	Professionaliseren van het vastgoed en op de hoogte blijven van de ontwikkelingen in de stad
4	Integrale aanpak van de portefeuillemanagement

5.3.3 Beleid gemeente Nijmegen

Sinds het jaar 2008 heeft de gemeente Nijmegen het beheer van haar vastgoedportefeuille overgedragen aan Royal HaskoningDHV. Deze uitbesteding bespaart de gemeente Nijmegen namelijk meer dan 500.000 euro per jaar. De vastgoedportefeuille van de gemeente Nijmegen bestaat uit 650 gebouwen, waaronder kantoren, monumenten en bibliotheken.

De gemeente Nijmegen is op nummer vier geëindigd in de Barometer Maatschappelijk Vastgoed. Deze plek is mede te danken aan Royal HaskoningDHV, die door haar vastgoedbeheer de gemeente Nijmegen jaarlijks ruim een half miljoen euro bespaart op haar budget. Royal HaskoningDHV heeft voor deze vastgoedexpertise in 2014 een prestigieuze certificering mogen ontvangen. Het gaat om de PAS 55-certificering voor innovatief en duurzaam vastgoedbeheer.

Het beheer van de vastgoedportefeuille van de gemeente Nijmegen door Royal HaskoningDHV heeft, naast de jaarlijkse besparing van een half miljoen euro, ervoor gezorgd dat de gebouwenportfolio de afgelopen jaren steeds duurzamer is geworden, en zorgt tegelijkertijd ook 400.000 euro aan besparing op het energieverbruik op. Tot slot is de vastgoedportefeuille, wat betreft uitgaven en waardebehoud van het gemeentelijke eigendom, transparanter geworden voor de gemeenten en heerst er een hogere tevredenheid bij huurders.

Royal HaskoningDHV stelt elke jaar een groot onderhoudsplan op voor de gemeente Nijmegen. Dit zodat de gemeente te allen tijde inzicht blijft houden in de kosten van haar vastgoed en in een oogopslag kan zien waar de besparingsmogelijkheden zich bevinden. Tegelijkertijd is Royal HaskoningDHV een 24/7-servicedesk gestart voor klachten over de faciliteiten en storingen van het gemeentelijk vastgoed. Het bedrijf heeft ook een energiebesparingsfonds opgericht, waarmee investeringen worden gedaan in meer duurzame oplossingen voor het gemeentelijk vastgoed. Een investering van 2 miljoen euro in dit fonds in 2012 en 2013 heeft geresulteerd in beter presterende gebouwen en een aanzienlijke afname van de energiekosten (Royal HaskoningDHV, 2014).

Tabel 9 Werkwijze Royal HaskoningDHV in hoofdlijnen [Bron: Royal HaskoningDHV]

Beleidsaanpak gemeente Nijmegen (Royal HaskoningDHV)	
1	Stelt een jaarlijkse onderhoudsplan op
2	Beheert een 24/7-servicedesk voor klachten over de faciliteiten en storingen
3	energiebesparingsfonds opgericht, waarmee investeringen worden gedaan in meer duurzame oplossingen

5.4 Conclusie

In hoofdstuk vijf valt te constateren dat iedere gemeente een ander vastgoedbeleid heeft. Dit is logisch, omdat iedere gemeente weer een andere vastgoedportefeuille heeft. Wat opvalt is dat gemeente Enschede het Vastgoedbedrijf Enschede heeft opgericht. Deze beheert de gehele vastgoedportefeuille van Enschede. Door ze meer bevoegdheid te geven om bijvoorbeeld op strategisch niveau beslissingen te nemen, heeft Enschede goed gepresteerd op de barometer maatschappelijk vastgoed. Nijmegen heeft een andere aanpak gekozen. Zij zijn een samenwerking aangegaan met een externe partij die haar vastgoed beheert. Er worden investeringen gedaan om het vastgoed te vergroenen waardoor kosten en leegstand afnemen. Gemeente Utrecht heeft gekozen voor het snijden in kosten door bijvoorbeeld het inkrimpen van haar vastgoedportefeuille.

6. Welke vastgoedtrends zouden oplossingen kunnen bieden voor de leegstaande objecten

6.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zal worden gekeken naar enkele vastgoedtrends die succesvol zouden toegepast kunnen worden. Door middel van deskresearch worden de trends bekeken en uiteindelijk zal er een selectie worden gemaakt van drie vastgoedtrends die voor gemeente Rotterdam van toepassing zouden kunnen zijn voor de aanpak van haar leegstandsprobleem. De deelvraag van dit hoofdstuk luidt dus ook als volgt: *‘Welke vastgoedtrends zouden oplossingen kunnen bieden voor de leegstaande objecten in de kernportefeuille van Rotterdam Zuid?’*.

6.2 Vastgoed trends m.b.t. maatschappelijk vastgoed

De huidige vastgoedmarkt is anders dan tien jaar geleden. Om nog een rol te kunnen spelen in de markt is het belangrijk om te weten wat de huidige trends zijn in de vastgoedwereld. Elk type vastgoed kent zo weer haar eigen trends. Zo zie je dat jongeren in de woningmarkt, het kopen van vastgoed uitstellen en ervoor kiezen om langer te blijven huren. Door de aanhoudende vergrijzing in Nederland en de veranderingen in de zorgwet, zijn woonconcepten waarbij zorg en service een centrale rol spelen interessant voor de toekomst. Ook is er een duidelijke stijging in het aantal eenpersoonshuishoudens in Nederland. Deze groep is bestaat momenteel uit een derde van alle huishoudens en in 2020 is de verwachting dat deze groep groeit naar 4 op de 10 huishoudens. De vraag naar kleinere woningen zal dus alleen maar toenemen de komende jaren. Verder is een trend dat winkels minder oppervlakte nodig zullen hebben. Klant nabijheid zal toenemen doordat bedrijven zich steeds vaker contact zoeken met de klant via sociale media. Online kan de klant gericht zoeken naar producten die meer afgestemd zijn op zijn behoefte. Producten in de winkel zullen zorgvuldiger gekozen worden en aanpassingen van producten is meer gericht op de behoefte van de klant.

Hieronder worden drie trends uitgelicht die voor gemeente Rotterdam uitkomst kunnen bieden voor het leegstaand maatschappelijk vastgoed. Deze trends zijn uitgekozen omdat we ze deels in het vorige hoofdstuk zijn tegengekomen. Andere gemeentes hebben deze met succes direct of indirect toegepast om de leegstand van vastgoed tegen te gaan.

6.2.1 investeren in groene gebouwen

Royal HaskoningDHV beheert sinds 2008 de gehele vastgoedportefeuille van de gemeente Nijmegen. Mede door het vastgoedbeheer van Royal HaskoningDHV scoort de gemeente Nijmegen goed in het Barometer Maatschappelijke Vastgoed 2014. Royal HaskoningDHV is een internationaal advies-, ingenieurs- en projectmanagement bureau en beheert sinds 2008 de gehele vastgoedportefeuille van de gemeente Nijmegen.

De methode waarbij Royal HaskoningDHV een energiebesparingsfonds heeft opgericht is zeer interessant. Dit fonds stelt namelijk een budget vrij waarmee er geïnvesteerd kan worden in het energiezuiniger maken van een gebouw. Duurzaam vastgoed behaalt op lange termijn een beter rendement dan niet-duurzaam vastgoed, waardoor de investering op een gegeven moment gemakkelijk terug wordt verdiend. Ook is, naast het feit dat duurzaam vastgoed sneller wordt verhuurd, dit type vastgoed makkelijker te verkopen (Heerdt, 2014). Het zou mede door deze redenen al, voor de gemeente Rotterdam een goede oplossing kunnen zijn om leegstaande objecten aantrekkelijker te maken voor potentiële huurders, door te investeren in een groener energielabel. Niet elke gebouw zal echter in aanmerking komen voor een groener label. Dit zal onder meer afhankelijk zijn van de aantrekkelijkheid van de omgeving van het gebouw. Wanneer er vastgesteld wordt dat de omgeving de verhuurbaarheid

van het object niet negatief beïnvloedt, dan kan er worden geïnvesteerd in het verduurzamen van een gebouw.

Het is een trend dat er steeds meer vraag is naar huisvesting met een groen energielabel, dit is vooral het geval in de kantorenmarkt. Zo is er in 2011 uitgebreid onderzoek gedaan naar de relatie tussen rendement en duurzaamheid van kantoren. Dit onderzoek is uitgevoerd door DTZ Zadelhoff, in samenwerking met de Universiteit van Maastricht, waaruit is gebleken dat energiezuinige 'groene' kantoren gemiddeld beter qua huurprijs scoren dan kantoren die niet energiezuinig zijn. Het onderzoek toont aan dat energiezuinige kantoren ca. 6,5% meer huurinkomsten genereren. De onderzoeksresultaten zijn afgeleid uit een statistische analyse van ruim 1100 huurtransacties, op basis van de energielabel-database, gekoppeld aan transactiedata van de drie grootste Nederlandse makelaars. Het onderzoek corrigeert voor de belangrijkste huurprijsbepalende factoren van kantoorruimte: locatie, leeftijd en grootte van kantoorgebouwen. Albert Hulshoff van Agentschap NL: *"Dit onderzoek heeft een belangrijke waarde voor de Nederlandse kantorenmarkt. Beleggers beseften al dat duurzaamheid rendeert, maar het is nu ook op basis van wetenschappelijk onderzoek aangetoond."* Hetzelfde onderzoek toont aan dat ook de omgeving een significante rol speelt in de huurprijs van kantoren. Indien de gebouwen in de nabijheid van stations en andere voorzieningen zijn gelegen, dan komt dat ten goede aan de huurprijs. Het onderzoek laat zien dat een kantoorgebouw per kilometer verder van een treinstation met 13% daalt in huurprijs. Ook is het belangrijk te vermelden dat de resultaten van dit onderzoek in lijn zijn met wetenschappelijke Amerikaanse onderzoeksresultaten en allerlei andere bevindingen (DTZ, 2011). Het investeren in groene gebouwen strekt zich niet enkel uit tot het plaatsen van groene energiezuinige labels in kantoren. Zo toont onderzoek aan dat ook het aankleden van werkplekken met groene planten, de productiviteit van werknemers vergroot met maar liefst 15%.

Ook de gemeente Rotterdam is bezig met het verduurzamen van haar vastgoedportefeuille. In het verleden gaf de gemeente een private partij (de zogenoemde Energy Service Company, oftewel ESCo) de opdracht om de drieledige duurzaamheidsdoelstelling te realiseren, waarbij het (energie)beheer en onderhoud van de gebouwen gedurende de looptijd van het contract door de gemeente Rotterdam als opdrachtgever werd uitbesteed aan de ESCo. Dit alles werd vervolgens vastgelegd in een prestatiecontract terwijl de gebouwen in juridisch eigendom van de gemeente bleven. De ESCo heeft vervolgens de mogelijkheid om zelf energiebesparende maatregelen door te voeren, het planmatige en correctieve onderhoud uit te voeren. Echter toont een onderzoek van de organisatie Bouwstenen voor Sociaal, een georganiseerd bottom up platform van professionele maatschappelijke vastgoedpartijen, aan, dat het realiseren van energiebesparing door middel van een zogenoemde ESCo niet populair is bij veel gemeentelijke vastgoedafdelingen. Dit komt doordat veel vastgoed niet geschikt is (vanwege de diversiteit van de portefeuille) en ESCo's dus daarom ook weinig financieel interessant zijn. Gemeenten zien kortweg dus weinig voordelen in deze vorm van energiebesparing. Hoofdrede hiervan is dat gemeenten flexibel willen zijn in het gebruik van de gebouwen en de ESCo contracten bieden hier vaak onvoldoende ruimte voor. Een contract is voor een lange periode terwijl de investering en profijt tijdens de contractduur niet in verhouding zijn. De gemeente heeft er pas later profijt van. Ook geven gemeenten aan dat gebouwen aanzienlijk beter te verduurzamen zijn als er sprake is van een prestatiecontract door een externe partij, terwijl zij de regie zelf in hand heeft. Gemeenten geven tot slot aan dat de voorkeur, bij het verduurzamen van gebouwen in haar portefeuille, uitgaat naar het samen met marktpartijen zoeken naar oplossingen (Bouwstenen voor Sociaal).

Tot slot is het met betrekking tot de energiebesparingsfonds van Royal HaskoningDHV, belangrijk te vermelden dat dit onderzoeksrapport ook de gemeente Rotterdam adviseert om haar vastgoed op deze wijze te verduurzamen. Ter ondersteuning van deze adviesverstrekking, is er een telefonische interview

afgehouden met mevr. Pronk, adviseur duurzaamheid bij Royal HaskoningDHV. Het volledige interview is te vinden in bijlage 10.

6.2.2 Leegstandsbeheerders doen vaker aan transformatie.

Het is een steeds vaker voorkomende trend om leegstaande panden uit te besteden aan leegstandsbeheerders. Deze leegstandsbeheerders zorgen ervoor dat de leegstandskosten worden gereduceerd, in het allerbeste geval, tot nul. Maar steeds meer leegstandsbeheerders bieden ook transformatie aan om de leegstand in de portefeuille van opdrachtgevers te verkleinen. Sinds de invoering van de Crisis- en Herstelwet (CHw) in 2010, is het steeds makkelijker om te transformeren. Deze wet biedt namelijk meer ruimte en flexibiliteit om leegstaande objecten een andere gebruikersfunctie te geven d.m.v. transformatie. Momenteel heeft de gemeente Rotterdam een aanbestedingsovereenkomst met drie leegstandsbeheerders, namelijk: Alvast, Villex en Camelot. Middels deze overeenkomst geeft gemeente Rotterdam leegstaande en kansarme gebouwen in beheer. De panden worden aangeboden aan alle drie de leegstandsbeheerders en de beheerder die de hoogste prestatie (in financiële zin) aanbiedt, krijgt het gebouw ter beschikking om deze te beheren.

Tijdens een telefonische interview met mevr. Wigger van Camelot komt naar voren dat deze manier van werken een toegevoegde waarde kan leveren voor de leegstaande gedeelten van de portefeuille. Zij geeft aan dat zij ervoor kunnen zorgen dat door transformatie van een aantal panden in de portefeuille, het beheer van dit gedeelte van de portefeuille opnieuw rendabel beheerd kan worden. Hierbij kan Camelot zelfs ontwikkelen op eigen kosten en risico. In hetzelfde interview komt ook naar voren dat dit samenwerkingsverband op dezelfde manier kan geschieden zoals het momenteel is geregeld, namelijk: een aanbestedingsovereenkomst. Camelot heeft genoeg kennis en expertise in huis om deze transformaties uit te voeren.

Door deze verantwoordelijkheid af te dragen aan leegstandsbeheerders worden alle relevante onderdelen voor het opnieuw rendabel maken van de portefeuille geconcentreerd bij deze leegstandsbeheerders. Uit de deskresearch komt naar voren dat deze manier van werken vele voordelen met zich kan meebrengen. De leegstandsbeheerders kunnen door een aantal transformaties ervoor zorgen dat de leegstand niets meer kost.

6.2.3 Flexibel huren

Er komen steeds meer zzp'ers in Nederland. De markt van zelfstandige zonder personeel wordt daarom steeds belangrijker voor de Nederlandse economie. Regio Rotterdam telt zo'n 100.000 zzp'ers. De autonomie en flexibiliteit zijn belangrijke factoren waarom steeds meer Nederlanders aan de slag gaan als zzp'er. Maar ook ontslagen en het niet meer kunnen vinden van een baan is een belangrijke reden. Hoewel deze doelgroep groeit, wordt er niet genoeg rekening gehouden met hun wensen als het gaat om werkplek. De meeste zzp'ers werken nog vanuit thuis of bij een klant. Een op de twee zzp'ers geeft aan liever buitenhuis te willen werken omdat ze daarmee in contact kunnen komen met anderen (zzp'ers). Men verwacht dat ook de productiviteit hierdoor omhoog zal gaan. Belangrijkste reden waarom het lastig is voor zzp'ers om een geschikte werkplek te vinden is dat flexibiliteit op huurcontracten beperkt is. Men wil een ruimte kunnen huren zonder daar een lange tijd aan vast te zitten. Flexibel huren is een nieuwe trend. Er duiken steeds meer bedrijfsverzamelgebouwen of zogenaamde "coworking spaces" op in Nederland. Dit zijn gebouwen waar een werkplek al vanaf een uur gehuurd kan worden. Het gebouw biedt een professionele omgeving, ICT, wifi, receptie en vergaderruimtes die gehuurd kunnen worden. De locaties van dit soort gebouwen moeten goed bereikbaar zijn met zowel openbaar vervoer als met de auto. Meestal hebben zzp'ers voorkeur voor een centrum locatie. Voorbeelden waar dit soort concepten worden toegepast zijn het "Touchdown center" in Amsterdam, "iGluu" in centrum van Utrecht en "kleinhandel" in het Groot handelsgebouw naast het centraal station in Rotterdam.

6.2.3.1 Rol gemeente

Uit onderzoek naar de rol van gemeente bij zzp'ers is er in Amsterdam een panelonderzoek gehouden onder 400 zzp'ers. Uit dit onderzoek is naar voren gekomen dat 46% geen behoefte had aan ondersteuning van de gemeente. Een kleinere deel, namelijk 38% heeft aangegeven hier wel behoefte aan te hebben. Op de vraag, in welke vorm de gemeente de zzp'ers zou kunnen ondersteunen, werd geantwoord dat de gemeente voornamelijk hulp zou kunnen bieden in werkplekken die financieel geen risico zijn door lange huurcontracten. Ook het verlichten van regelgeving, duidelijkere regels en een aangepast parkeerbeleid voor zzp'ers werd genoemd (Huijzer & van Oosteren, 2015). De resultaten uit dit onderzoek zijn ook relevant voor Rotterdam, omdat deze twee steden veel overeenkomsten hebben met elkaar. Vooral op gebied van grootte, (Amsterdam en Rotterdam zijn de 2 grootste steden van Nederland) economie, stedelijke problematiek en infrastructuur.

7. Juridische- en financiële aspecten

7.1 Inleiding

Bij herbestemming, transformatie of sloop van vastgoed zijn een hele reeks juridische procedures van toepassing, welke verplicht doorgelopen dienen te worden. Ook financieel gezien zullen er een bepaalde dingen plaatsvinden. In dit hoofdstuk van het bijlagerapport zullen de belangrijkste wetten, gemeentelijke verordeningen en financiële uitwerkingen beschreven worden waarna we antwoord kunnen geven op de vraag *”Wat zijn de juridische en financiële aspecten waarmee rekening gehouden dient te worden bij de aanpak van de huidige en toekomstige leegstaande objecten in de kernportefeuille?”* De juridische- en financiële analyse is een belangrijk onderdeel, omdat het de haalbaarheid van een herbestemming bepaald.

7.2 Juridische analyse

7.2.1 Omgevingsvergunning

Voor het herbestemmen van een object is het aanvragen van verschillende vergunningen verplicht. Al deze vergunningen kunnen in één aanvraag ingediend worden, namelijk middels een omgevingsvergunning. De omgevingsvergunning kan aangevraagd worden voor bouw, sloop en/of transformatie. Ook asbestsanering kan middels de omgevingsvergunning aangevraagd worden. De aanvraag wordt onderverdeeld in twee procedures, de reguliere procedure en de uitgebreide procedure. De duur van de reguliere procedure is maximaal acht weken (met optie tot verlenging van maximaal zes weken). De uitgebreide procedure is zes maanden (met optie tot verlenging van maximaal zes weken).

7.2.2 Monumentenwet

Mocht de herbestemming een monument betreffen zijn daar een aantal regels aan verbonden. Deze regels zijn beschreven in de Monumentenwet 1988. De monumenten, die zijn aangewezen door de ministerie van OCW en I&M, zijn verbonden aan de eisen beschreven in deze wet. Bij herbestemming van deze panden dient, net als bij alle andere panden, een omgevingsvergunning aangevraagd worden. Maar bij deze aanvraag wordt de desbetreffende gemeente ondersteund door de Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed. Veelal dient rekening gehouden te worden met een aantal regels, zodat de uitstraling van het gebouw intact blijft. Een voordeel voor het herbestemmen van een monument zijn wel de subsidies voor instandhouding en herbestemming van het gebouw. Hierdoor wordt zowel restauratie/onderhoud en herbestemming goedkoper, waardoor het aankoop en herbestemming van monumenten financieel aantrekkelijker kan zijn (Rijksoverheid, 2015).

7.2.3 De nieuwe Leegstandswet

De nieuwe Leegstandswet, van kracht sinds 1 juli 2013, maakt het makkelijker om leegstaand vastgoed tijdelijk te verhuren als zijnde een woning. Deze ontwikkeling zorgt ervoor dat leegstaand maatschappelijk vastgoed makkelijker (tijdelijk) herbestemd worden. De wetgever heeft naast de verruiming van de wet, waardoor ook particulieren en private partijen tijdelijk kunnen herbestemmen, ook de huurbescherming voor deze herbestemmingen versoepeld. Door vergunningen van vijf tot tien jaar te geven, inclusief uitsluiting huurbeschermingsbepalingen, is het ook aantrekkelijk om tijdelijk te herbestemmen. Kortom wordt het mogelijk gemaakt om leegstaand vastgoed in aantrekkelijke gebieden tijdelijk te herbestemmen naar woningen. Door deze ontwikkeling hebben de panden in ieder geval voor een periode van vijf tot tien jaren kasstromen en worden deze weer in gebruik genomen. Tijdens deze

periode kunnen de stakeholders gezamenlijk op zoek naar een definitieve herbestemming en wordt de verkoop van deze panden aantrekkelijker gemaakt (Rijksoverheid, 2013).

7.2.4 Bouwbesluit 2012

Bij transformatie is het bouwbesluit van 2012 van groot belang. In dit besluit zijn voorschriften opgenomen, die effect hebben op onder andere veiligheid, gezondheid, bruikbaarheid, energiezuinigheid en milieu. Op grond hiervan dient bij een transformatieplan rekening gehouden te worden met de gestelde eisen, zodat een aanvraag van een omgevingsvergunning goedgekeurd zal worden. Aangezien in dit besluit de minimeisen zijn vastgelegd kan, door te voldoen aan de eisen, het verkrijgen van een omgevingsvergunning worden mogelijk gemaakt (VROM, 2011).

7.2.5 Crisis- en herstelwet

Een aanvullende wet op het Bouwbesluit 2012 is de Crisis- en Herstelwet. Deze wet is ingevoerd om voornamelijk panden met leegstaande functies gemakkelijker te kunnen transformeren naar woningen. Hierdoor worden belemmeringen, zoals ervaren door projectontwikkelaars en gebouweigenaren, verminderd en wordt hiermee getracht de stagnatie bij transformatie te verminderen. Omwille hiervan is, voornamelijk dus transformatie naar wooneenheden, de Crisis- en Herstelwet zeer belangrijk. De wet bevat een omvangrijk aantal eisen aan de omgevingseisen (Kamp, 2013).

7.3 Financiële aspecten

7.3.1 Transformatie en sloop van leegstaande pand

Een leegstaande pand van de gemeente kan getransformeerd, gesloopt, gerenoveerd of ingezet worden voor onderwijs- of cultuurodoelinden. Op het moment dat het pand getransformeerd, gesloopt of gerenoveerd wordt, dan zullen er kosten gemaakt worden. Het financiële plaatje is afhankelijk van het betreffende pand. In hoofdstuk 9 van dit rapport wordt er een uitgebreide toelichting gegeven over de transformatie van een betreffende pand.

7.3.2. Pand wordt ingezet voor onderwijs- of cultuurodoelinden

Op het moment dat het pand wordt ingezet voor onderwijsdoelinden dan kan de gemeente Rotterdam subsidies verstrekken ter ondersteuning van de onderwijsstichting die wordt gehuisvest in het (onderwijs)gebouw. Deze onderwijsfinanciering, oftewel lumpsum, wordt door de Rijksoverheid aan de gemeente verstrekt. In 2015 bedroeg dit bedrag gemiddeld 6000 euro per leerling in het basisonderwijs en voor voorgezet onderwijs 7800 euro. Deze bedragen worden in de vorm van subsidies verstrekt door gemeentes (Rijksoverheid, 2013).

Op het moment dat een pand wordt ingezet voor culturele doeleinden kan zij ondersteuning bieden in de vorm van een financiële bijdrage. Zij heeft namelijk een subsidiebudget beschikbaar gesteld voor de uitvoering van eenmalige culturele initiatieven op het gebied van kunst en cultuur. Daarnaast worden er ook structurele subsidies verstrekt door de gemeente. Hiervoor geldt echter strenge criteria (Gemeente Rotterdam, 2016).

8. Het Beslismodel

8.1 Inleiding

Op basis van dit onderzoeksrapport, zal er in dit hoofdstuk een beslismodel opgesteld worden. Het beslismodel zal aan de hand van de opgedane informatie, gegevens, feiten en constatering, vastgelegd in dit onderzoeks- en bijlagenrapport, opgebouwd worden. Het gebruik van dit beslismodel toont aan wat de meest geschikte oplossing is voor een leegstaand pand van de gemeente Rotterdam. In dit hoofdstuk zal dus ook de volgende deelvraag beantwoordt worden: ‘Hoe ziet het beslismodel eruit o.b.v. deelvragen vier tot en met zeven en in hoeverre kan het beslismodel de meest geschikte voorstellen (gebaseerd op de huidige en toekomstige leegstaande objecten in de portefeuille) geven?’

8.2 Opbouw beslismodel conform het onderzoeksrapport

Het beslismodel kan gezien worden als een soort ‘machientje’ waarbij het leegstaand pand geldt als input, en het uiteindelijke advies voor het pand geldt als output. Om ervoor te zorgen dat het beslismodel een gedegen advies verstrekt voor de gemeente Rotterdam omtrent de nieuwe bestemming van het pand, tracht het model ervoor te zorgen dat er rekening wordt gehouden met alle gegevens inzake het gemeentelijke beleid met betrekking tot leegstaand vastgoed, maar ook alle gegevens van het pand. Dit omvat de opgedane informatie, gegevens, feiten en constatering vastgelegd in dit onderzoeks- en bijlagenrapport, maar ook zaken, die specifiek de kenmerken van het betreffende leegstaande pand aangaan, zoals de objectanalyse en omgevingsanalyse.

8.2.1 Stap 1: Omgevingsanalyse

Als eerst is het van belang dat de gebruiker van het model (in dit geval de gemeente Rotterdam) een omgevingsanalyse invult. Hiermee wordt getracht de kansen en bedreigingen in de omgeving van het pand in kaart te brengen. In de omgevingsanalyse dient de gebruiker vragen te beantwoorden omtrent de omgeving van het pand. Het gaat hier om vragen, die door dit onderzoek relevant worden geacht en benodigd zijn voor de adviesverstrekking van het beslismodel voor de gemeente Rotterdam. De omgevingsanalyse is te vinden in het bijlagenrapport hoofdstuk 6.1.

- *Stap 1: Vul de omgevingsanalyse in.*

8.2.2 Stap 2: Objectanalyse

Vervolgens draagt het beslismodel de gebruiker op een aantal vragen in te vullen omtrent de conditie van het pand. De uitkomsten van deze analyse beïnvloeden voor een groot deel de uiteindelijke adviesverstrekking voor het pand. Dit onderzoek gebruikt een bestaande objectanalyse van de gemeente Rotterdam. Echter is deze wel zodanig aangepast conform de onderzoeksvraag. Dit betekent dus dat een aantal irrelevante vragen zijn verwijderd. De objectanalyse is te vinden in het bijlagenrapport hoofdstuk 6.2.

De uitkomsten van de omgevingsanalyse en objectanalyse zijn mede bedoeld om een gedegen advies te verstrekken voor het leegstaande pand. De uitkomsten hiervan bepalen namelijk in welke richting er naar een voorstel gezocht moet worden voor het betreffende leegstaande pand van de gemeente Rotterdam. Het vervolg van het model bestaat uit belangrijke punten (de opgedane informatie, gegevens, feiten en constatering vastgelegd in dit onderzoeksrapport), waar rekening gehouden mee dient te worden. In het vervolg van deze paragraaf zullen de belangrijke punten, stapsgewijs per hoofdstuk toegelicht worden. Hierna zal het beslismodel vervolgens op een visuele manier weergegeven worden. In de volgende paragraaf zal het beslismodel toegepast worden bij een echt leegstaand pand, waarna deze zal worden uitgewerkt.

- *Stap 2: Vul de objectanalyse in.*

8.2.3 Stap 3 en 4: Belangrijke punten uit hoofdstuk drie onderzoeksrapport

Het Meerjarenplan Onderwijshuisvesting ook wel de IHP (Rotterdam, 2014) schrijft de gemeente voor om te voorzien in de behoefte van onderwijshuisvesting met hoge kwaliteit en op maat. Wanneer er veranderingen plaats dreigen te vinden in behoeften van onderwijshuisvesting dient de gemeente hier tijdig aan te kunnen voldoen. Indien het pand een aandachtsgebouw betreft, welke staan opgenomen in het IHP rapport, dan zal deze ingezet worden voor onderwijsdoeleinden. Dit is het geval wanneer de situatie zich voordoet dat de behoefte naar onderwijsgebouwen in het betreffende deelgebied van het pand op lange termijn groter wordt. Op basis van deze constatering zijn er twee vragen geïmplementeerd in het beslismodel, die de gebruiker van het model dient in te vullen:

- *Stap 3: Is er op lange termijn sprake van een toename in de behoefte naar onderwijs in het deelgebied waarin het leegstaande pand is gesitueerd? Zo ja, ga verder met de volgende vraag.*
- *Stap 4: Betreft het leegstaande pand een aandachtsgebouw, zie lijst aandachtsgebouwen welke staan opgenomen in de IHP? Zo niet, ga dan verder met het beslismodel.*

Als beide vragen met 'ja' worden beantwoord, dan wordt het pand conform het gemeentelijke beleid met betrekking tot de IHP, ingezet voor onderwijsdoeleinden. Ook kan het voorkomen dat het pand voldoet aan de IHP vereisten, dus een aandachtsgebouw betreft (dit is meestal het geval wanneer het gaat om een schoolgebouw), maar toch niet wordt ingezet voor onderwijsdoeleinden. Reden hiervoor is dan dat er op lange termijn geen sprake is van een toename in de behoefte naar onderwijs in het deelgebied waarin het leegstaande pand is gesitueerd. Er moet dus echt sprake zijn van een toename in de behoefte naar onderwijs in het betreffende gebied. Als dat niet het geval is, dan kan de gebruiker van het model direct door naar stap 5 van het model en is stap 4 niet van toepassing.

8.2.4 Stap 5, 6, 7: Belangrijke punten uit hoofdstuk vier onderzoeksrapport

Aan het begin van hoofdstuk vier, gaat het onderzoeksrapport in op het vastgoed- en leegstandsbeleid van de gemeente Rotterdam. Dit zijn cruciale punten waar de gemeente Rotterdam zich bij haar (leegstaande) panden aan moet houden, indien deze niet in te zetten zijn voor onderwijsdoeleinden. De beleidspunten zijn van essentieel belang voor het verstrekken van een voorstel voor een leegstand pand en zijn mede daardoor dus (in de vorm van vragen) opgenomen in het beslismodel.

Zo is in hoofdstuk vier gebleken, dat de gemeente Rotterdam met de zogenoemde NEN 2767 norm werkt. Dit is een instrument, bestaande uit een indeling in zes condities. Indien een gebouw ingedeeld wordt in conditie zes, dan kan er van uitgegaan worden, dat de wet- en regelgeving en veiligheid van het gebouw in het geding zijn. Indien het leegstaande pand in conditie vijf of zes valt, dan kan het beslismodel niet verder gebruikt worden en dient het pand of gesloopt of eerst gerenoveerd te worden. Op basis van dit gegeven is de volgende vraag geïmplementeerd in het beslismodel. Indien het pand een aandachtsgebouw betreft, dan gebruikt de gemeente Rotterdam de rapportage Quikscan schoolgebouwen (Gemeente Rotterdam, 2013). De Quikscan rapportage werkt met 24 vragen waarbij een pand 1 punt (goed) 2 punten (voldoende) of 3 punten (onvoldoende) kan scoren per vraag. De meest gunstige score die een pand kan behalen is 24 (24*1) en de slechtste score is 72 (24*3). De score van de Quikscan rapportage zijn door te berekenen naar de NEN 2767 norm. Op basis van deze constatering is de volgende vraag geïmplementeerd in het beslismodel:

- *Stap 5: In welke conditie-indeling valt het leegstaande pand? Indien het pand valt in conditie-indeling een, twee, drie of vier, ga dan verder met het beslismodel.*

Zo is in paragraaf 4.3 gebleken dat de gemeente, samen met een aantal marktpartijen, enkele strategieën heeft ontwikkeld ten behoeve van de reducering van leegstaande panden in haar portefeuille. Zo is naar voren gekomen dat de gemeente haar leegstaande panden graag inzet en beschikbaar stelt als canvas voor

interactieve experimenten. De gemeente kijkt, voordat zij overgaat tot andere strategieën, altijd eerst of er een behoefte is aan ‘culturele broedplaatsen’ in de deelgebied waarin het leegstaande pand is gesitueerd. Indien dit het geval is, dan wilt de gemeente, samen met de partijen die hier behoefte aan hebben, kijken of het pand daadwerkelijk ingezet kan worden voor deze doeleinde. Tijdens het gesprek wordt dan ook gekeken of het leegstaande pand, bouwtechnisch ingezet kan worden voor culturele doeleinden. Op basis hiervan is het volgende vraag geïmplementeerd in het beslismodel:

- *Stap 6: Is er, in het deelgebied waarin het pand is gesitueerd, een behoefte naar gebouwen voor culturele doeleinde? Zo niet, ga dan verder met de volgende vragen in het beslismodel.*

De gemeente geeft haar leegstaand vastgoed soms uit in beheer bij leegstandsbeheerders. Dit gaat om leegstaande panden, die niet te verhuren zijn maar waarvan de contracten wel gemakkelijk opzegbaar zijn. Ook moet het leegstaande pand in zijn huidige situatie direct inzetbaar zijn voor woon- of werkdoeleinden. Op basis van dit gegeven is het volgende vraag geïmplementeerd in het beslismodel:

- *Stap 7: Heeft het leegstaande pand (of leegstaande unit in het pand) een gemakkelijk opzegbaar contract en is het leegstaande pand (of leegstaande unit in het pand) in te zetten voor woon- of werkdoeleinden? Zo niet, ga dan verder met het beslismodel.*

Indien het pand een gemakkelijk opzegbaar contract heeft en in zijn huidige situatie direct in te zetten is voor woon- of werkdoeleinden, dan wordt het leegstaande pand uitgegeven door de gemeente bij een leegstandsbeheerder. Er moet echter dan wel aan beide vereisten voldaan zijn. Dit betekent dus dat dit slechts geldt voor panden die in de toekomst leeg komen te staan, omdat panden die al leegstaan, niet meer te maken hebben met een ‘gemakkelijk opzegbare contract.’ En bovendien moet het pand zich in een bouwtechnische staat bevinden, waarin deze direct in te zetten is voor woon- of werkdoeleinden.

8.2.5 Transformatie

Vervolgens, blijkt uit paragraaf 4.3, dat de gemeente kijkt of het pand ‘onttrokken’, oftewel getransformeerd kan worden. Dit doet ze wanneer het pand niet uitgegeven kan worden bij een leegstandsbeheerder. De gemeente is een sterke voorstander voor het onttrekken van leegstaand vastgoed. Hierbij is het een voorwaarde dat er wordt gezocht naar een nieuwe functie, waarnaar het deelgebied, waarin het pand is gelegen, behoefte aan heeft. Ook is het zeer belangrijk dat de gemeente ervoor zorgt dat de betrokken partijen van het transformatieproject, elkaar begrijpen en inzien dat een transformatie vaak alleen op de lange termijn voor rendement kan zorgen. Tot slot is de gemeente zich bewust van haar rol als vergunningverlener en maakt zij gebruik van flexibele bestemmingsplannen om te voorkomen dat het transformatieproject verweekt raakt in een bestemmingsplan.

Op basis van dit gegeven richt het beslismodel (bij het met ‘nee’ beantwoorden van stap 7) zich vanaf nu op de transformatie van het leegstaande pand. Het model ‘duwt’ de gebruiker van het model (in dit geval de gemeente Rotterdam) als het ware om vanaf nu te denken richting het transformeren van het leegstaande pand.

8.2.6 Slot: Belangrijke punten uit hoofdstuk vijf en zes onderzoeksrapport

In hoofdstuk vijf zijn drie gemeenten geanalyseerd die hun leegstandsprobleem over de laatste jaren heen ‘succesvol’ hebben weten aan te pakken. In dat hoofdstuk is getracht, de tactieken en oplossingen van die gemeenten, in kaart te brengen. De oplossingen en tactieken van de gemeenten, die ook toepasbaar zijn door de gemeente Rotterdam, zijn vervolgens verder uitgewerkt in hoofdstuk vijf en zes van dit onderzoeksrapport. Deze drie vastgoedtrends staan opgenomen in het beslismodel. Dit geldt ook voor de behoeftepeiling uit de conclusie van hoofdstuk twee van dit rapport, waarin staat vermeld naar welke voorzieningen, per deelgebied in Rotterdam-Zuid, behoefte is. Deze genoemde gegevens staan op de volgende manier geïmplementeerd in het beslismodel:

Gezien het beslismodel in deze fase probeert te bepalen in welke hoek de gebruiker van het model moet denken bij de nieuwe transformatiebestemming van zijn pand, wordt er eerst gekeken in welk deelgebied het pand valt. Het pand ligt namelijk in een van de zes deelgebieden van Rotterdam-Zuid, te weten Charlois, Feijenoord, Hoogvliet, IJsselmonde, Pernis of Rozenburg. In elk van deze gebieden gelden weer andere behoeften conform de behoeftepeiling, te weten resp. appartementen van goede kwaliteit, ouderenvoorzieningen, nachtopvangplekken voor daklozen, realisatie van garages (voor fietsen, brommers, etc.), comfortabele woningen voor senioren/zorgwoningen en realisatie van asielzoekerscentra en ‘asielwoningen.’ Dus, indien de gebruiker, middels het beslismodel, een transformatieoplossing probeert te vinden voor zijn pand, dat gelegen is in deelgebied Feijenoord, geeft het beslismodel op deze wijze aan dat de gebruiker moet denken in de richting van transformatie van het pand naar bijvoorbeeld ouderenvoorzieningen. Hierbij is het belangrijk te vermelden dat bijvoorbeeld de term ‘ouderenvoorzieningen’ breed genomen moet worden. Dit geldt overigens voor elke behoefte die is opgenomen in de behoeftepeiling.

8.2.7 Trends

Terugkomend op de drie oplossingen/transformatieopties/vastgoedtrends. Deze staan opgenomen in het beslismodel. Op basis van hoofdstuk vijf zijn in hoofdstuk zes drie oplossingen/transformatieopties/vastgoedtrends uitgewerkt. Dit zijn trends waar verscheidene vastgoedeigenaren (zowel publiek als privaat) op inspelen om hun vastgoedportefeuille te optimaliseren. Deze trends luiden als volgt: *‘investeren in groene gebouwen’*, *‘leegstandsbeheerders doen vaker aan transformatie’* en *‘flexibel huren’*. In het beslismodel staan deze trends op verschillende plekken geïmplementeerd. Ook zijn de trends in het model genummerd (trend 1 is investeren in groene gebouwen etc.). Indien de gebruiker bepaalde stappen volgt, kan die zien in welke trend hij/zij of valt. Tot slot is het belangrijk te vermelden dat de gebruiker van het model, ongeacht welke ‘route’ hij/zij in het beslismodel pakt, meestal kan inspelen op trend 1. Dit heeft te maken met het feit, dat trend 1 gemakkelijk implementeerbaar is, waardoor er dus gemakkelijk op ingespeeld kan worden. Ter verduidelijking wordt het beslismodel in paragraaf 7.2.8 en in bijlage 7 visueel weergegeven.

8.3 Praktijkcasus Zwartewaalstraat 38 en Asterlo 10

Om aan te kunnen tonen dat het beslismodel toepasbaar is voor elk leegstaand pand van de gemeente, is de gemeente gevraagd om zelf een leegstaand pand uit te kiezen, die in dit onderzoeksrapport zal worden uitgewerkt. Dit is het voormalige scholencomplex aan de Zwartewaalstraat 38 en de Sporthal aan de Asterlo 10 geworden, te Rotterdam Charlois. Om het meest voordelige advies te geven aan de gemeente Rotterdam betreffende deze panden, is het beslismodel hiervoor toegepast. In deze paragraaf zal in hoofdlijnen toegelicht worden hoe het beslismodel is losgelaten op deze panden, waarbij er wordt uitgelegd waarom er voor een bepaalde 'route' is gekozen en uiteindelijk voor een bepaald advies is gekozen. De belangrijkste punten zullen slechts worden toegelicht.

8.3.1 Stap 1, 2: Omgevingsanalyse en Objectanalyse

De eerste stap van het beslismodel is het beantwoorden van de vragen, welke staan opgenomen in de omgevingsanalyse (zie bijlage). Hieruit is gebleken dat er een bestemmingsplan geldt op het perceel waarop het voormalige scholencomplex is gelegen, te weten 'Maatschappelijk.' Dit betekent onder andere dat er panden voor onderwijs-, religie-, cultuur- en gezondheidszorgdoeleinden ingezet kunnen worden. Tot slot is er gebleken dat er op korte termijn geen nieuwe bouwplannen zijn in het plangebied waarop het voormalige scholencomplex is gesitueerd (Tarwewijk). De volledige omgevingsanalyse staat opgenomen in bijlage 6. Uit de objectanalyse is onder andere gebleken dat het pand een voormalig scholencomplex betreft uit het jaar 1929. Het betreft een monumentaal pand, maar er geldt geen beschermd stadsgezicht. Dit betekent dat het pand niet beschermd wordt door de Monumentenwet uit 1961 en dus niet behouden hoeft te worden als monument (Wikipedia). Het pand staat leeg sinds 8 mei 2014 en werd gehuurd door stichting BOOR. De objectanalyse staat opgenomen in bijlage 6.2.

De sporthal aan de Asterlo 10, is gebleken dat er evenals 'Maatschappelijk' geldt in het bestemmingsplan. Wel zijn er nieuwe bouwplannen op korte termijn in het plangebied Zuiderpark waar het pand is gelegen. Voorbeelden hiervan is onder andere de ontwikkeling van een revalidatiehotel en multifunctionele sportaccommodatie. Het pand is gebouwd in 1973 en betreft geen monument.

8.3.2 Stap 3 en 4 Beslismodel

- *Stap 3: Is er op lange termijn, sprake van een toename in de behoefte naar onderwijs in het deelgebied waarin het leegstaande pand is gesitueerd? Antwoord: Nee*

In paragraaf 1.1.1 van het bijlagenrapport kan er op basis van de bevolkingsprognose van deelgebied Charlois gesteld worden dat er op lange termijn geen sprake is van een toename in de behoefte naar onderwijs in het deelgebied waarin het pand is gesitueerd. Dit komt doordat de 'onderwijsdoelgroep', dus voornamelijk kinderen en tieners binnen de leeftijdscategorie 0 t/m 19 jaar, gelijk zal blijven tot en met 2030. Zij maken momenteel 23% deel uit van de bevolking in Charlois en vormen een minderheid. Het antwoord op stap 3 van het beslismodel is dus 'nee.' Dit betekent dat men door moet gaan naar stap 5, omdat stap 4 niet van toepassing is. *Voor beide casuspanden geldt dezelfde uitkomsten.*

8.3.3 Stap 5, 6 en 7 Beslismodel

- *Stap 5: In welke conditie-indeling valt het leegstaande pand? Indien het pand valt in conditie-indeling een, twee, drie of vier, ga dan verder met het beslismodel. Antwoord: Conditie 4 voor voormalige scholencomplex en conditie 5 voor sporthal Asterlo.*

In paragraaf 7.3 van het onderzoeksrapport staat vermeld dat de gemeente, bij de conditiemeting van schoolgebouwen niet met de NEN 2767 werkt, maar met de zogenoemde Quikscan rapportage. De Quikscan rapportage werkt met 24 vragen waarbij een pand 1 punt (goed), 2 punten (voldoende), of 3 punten (onvoldoende), kan scoren per vraag. De meest gunstige score die een pand kan behalen is 24

(24*1) en de slechtste score is 72 (24*3). Het betreffende pand scoort 49 punten (zie bijlage 8). Vanwege het feit dat het beslismodel met de NEN 2767 werkt, is er middels een bepaalde formule berekend in welke NEN 2767 conditie een Quikscan rapportage score van 49 valt. De meest gunstige (24) en meest ongunstige (72) score verschillen met 48 punten. Door 48 met 6 te delen krijgt men een range van 8 punten. Dit resulteert naar de volgende zes condities:

- Conditie 1 = 24 t/m 32
- Conditie 2 = 33 t/m 40
- Conditie 3 = 41 t/m 48
- Conditie 4 = 49 t/m 56
- Conditie 5 = 57 t/m 64
- Conditie 6 = 65 t/m 72

Op basis van deze formule kan er gesteld worden dat het betreffende pand onder conditie 4 valt. Dit betekent dus dat men verder moet gaan naar stap 6 van het beslismodel.

Uit de NEN 2767 is gebleken dat Sporthal Asterlo zeer verouderd is. Het aanwezige houtrot is gekwalificeerd als ernstig en er is een serieuze hoeveelheid erosie, verwerking en verzanding aanwezig. Voor dit pand wordt dus sloop aangeraden gezien de conditiemeting van het pand als ernstig wordt gekwalificeerd. Dit pand hoeft dus niet verder uitgewerkt te worden aan de hand van het beslismodel.

- *Stap 6: Is er, in de deelgebied waarin het pand is gesitueerd, een behoefte naar gebouwen voor culturele doeleinden? Antwoord: Nee*

Uit onderzoek is gebleken dat een op de zeven inwoners van de deelgebied Charlois nooit een culturele instelling bezoekt en daar ook geen behoefte aan heeft. Bijna 66% van de respondenten vindt dat er in de deelgemeente voldoende wordt aangeboden op het gebied van kunst en cultuur, terwijl slechts 34% van de inwoners vindt van niet (Centraal bureau voor Onderzoek en Statistiek). Op basis hiervan kan dus gesteld worden dat er geen behoefte is naar gebouwen voor culturele doeleinden in Charlois. Men dient dus verder te gaan naar stap 7 van het beslismodel.

Stap 7: Heeft het leegstaande pand (of leegstaande unit in het pand) een gemakkelijk opzegbaar contract, en is het leegstaande pand (of leegstaande unit in het pand) in zijn huidige situatie in te zetten voor woon- of werkdoeleinden?

Uit de objectanalyse van stap 2 is gebleken dat het pand al sinds 8 mei 2014 leeg staat. De vraag of het pand een gemakkelijk opzegbaar contract heeft is dus niet van toepassing gezien er geen contract is voor het pand. Bovendien is het pand in zijn huidige situatie niet direct in te zetten voor woon- of werkdoeleinden. Daar is dit voormalige scholencomplex simpelweg niet geschikt voor. Dit betekent dus dat men verder moet gaan met het beslismodel.

8.3.4 Advies beslismodel

Op het moment dat men verder gaat met het beslismodel is te zien dat het model transformatie van het pand aanraadt. In hoofdstuk twee van het onderzoeksrapport is te lezen dat er in deelgemeente Charlois behoefte is aan appartementen. Het model adviseert dus aan de gemeente Rotterdam om het voormalige scholencomplex aan de Zwartewaalstraat 38 te transformeren tot een appartementencomplex. Dit betekent dus dat er een bestemmingsplanwijziging moet plaatsvinden, omdat er uit de omgevingsanalyse van stap 1 is gebleken dat het bestemmingsplan geen woondoeleinden toestaat. Echter staat er in paragraaf 4.3 van het onderzoeksrapport dat de gemeente Rotterdam zich bewust is van haar rol als vergunningverlener. De gemeente maakt gebruik van flexibele bestemmingsplannen om te voorkomen dat het pand bij transformatie verward raakt in een bestemmingsplan.

9. Financiële analyse

9.1 Inleiding

Tot slot rest enkel nog de financieel-economische analyse van het beslismodel. Bij deze analyse is voor het voormalige scholencomplex uitgegaan van twee scenario's, namelijk sloop en transformatie naar appartementswoningen. Deze analyse geldt dan ook als financieel-economische bevestiging van de gekozen optie naar aanleiding van het beslismodel, te weten transformatie van het casuspand naar appartementswoningen. Door het verschil in opbrengsten te berekenen tussen deze twee opties, wordt de keuze van het beslismodel gecontroleerd en bevestigd. Er is bij deze analyse niet uitgegaan van renovatie, omdat deze keuze voor deze casus niet voor de hand ligt. De optie renovatie is in het beslismodel opgenomen, omdat er scenario's mogelijk zijn waar sloop geen optie is. Hierbij moet gedacht worden aan monumenten conform de Monumentenwet 1961. Op grondslag hiervan mogen de panden, die onder deze wet vallen, niet gesloopt worden. Dit heeft te maken met het zogenaamde beschermd stadsgezicht. Sloop van dergelijke panden zijn bij deze bijzondere wet verboden en daarom dient verplicht gekozen te worden voor renovatie.

Voor Sporthal Asterlo adviseert het beslismodel sloop aan. Dit pand is geen monumentaal pand en kan dus gewoon gesloopt worden. In paragraaf 8.3 zal dit worden toegelicht.

9.2 Transformatie

Om de inkomsten bij transformatie te kunnen bepalen, is bij deze optie gebruik gemaakt van de transformatiekosten en opbrengsten na transformatie. Aan de hand van deze twee berekeningen is er een exploitatiemodel opgesteld, gedurende twintig jaren. Op grond van dit model is het verkoopbedrag, ook wel aangeduid als de maximale aanschafprijs voor diegene die het pand zal transformeren, bepalend.

9.2.1 Kosten

De kosten zijn berekend aan de hand van kengetallen, zoals vermeld in het Kengetallenkompas 2011. Hierin zijn de gemiddelde kosten voor transformatie naar appartementswoningen en sloop tot casco gebruikt. Deze bedragen zijn vervolgens gecorrigeerd met inflatie tot en met 2016, aangezien er wordt uitgegaan van een transformatiestart in dat jaar. De transformatiekosten per m²/BVO bedragen 1.113 euro in het peiljaar 2011, gecorrigeerd met de inflatie wordt dat bedrag 1.229 euro per m²/BVO. De sloopkosten tot het casco van het gebouw zijn circa 24 euro per m²/BVO en gecorrigeerd met inflatie wordt dat bedrag circa 26 euro per m²/BVO. Ook dient bij het pand een entree gebouwd te worden, die voldoet aan de functie die voor ogen is. Voor de bepaling van de kosten voor het plaatsen van een entree is een referentieproject gebruikt. Het pand heeft een BVO van 1391 m² en de (gemiddelde) grootte van een wooneenheid is bepaald op 75 m². Op basis daarvan kunnen er 18 wooneenheden gerealiseerd worden in het pand. Dit brengt een (totale) kostenpost van circa 1.800.000 euro op.

Transformatiekosten totaal				
Bouwwerk	Aantal woningen	Metrage	Kosten gecorrigeerd per m ² /bvo	Totale kosten
Senioren appartementswoningen	18	75	€ 1,229	€ 1,658,937
Totaal				
<i>Bijkomende kosten</i>				
Sloop tot casco		1391	€ 26	€ 36,121
Plaatsen Entree				€ 10,000
Totaal				€ 1,705,058

9.2.2 Huuropbrengsten

Vervolgens is gekeken naar de mogelijke huuropbrengsten bij volledige verhuur. Voor het bepalen van de gemiddelde huurprijs per jaar is gebruik gemaakt van vijf referenties, die elk een appartementswoning betreffen in Rotterdam-Zuid, gelegen in en in de directe omgeving van de deelgemeente Charlois. Aan de hand van deze referenties is de gemiddelde huurprijs per m²/per maand circa 10 euro. Dit bedrag is gecorrigeerd met inflatie, aangezien de peildatum 2015 is. In totaal brengt het pand bij volledige verhuur, dat wil zeggen verhuur van 18 wooneenheden maal 75 m² per woning, een bedrag van circa 165.000 euro in het eerste jaar op.

Totale huurink. € 165,078

9.2.3 Verkoopbedrag

Om het verkoopbedrag te bepalen is gebruik gemaakt van een exploitatiemodel, omdat dit een, door vastgoedinvesteers en projectontwikkelaars, een veel gebruikte methode is. De exploitatieduur betreft twintig jaren. Op grond hiervan is het totaalbedrag aan contante waarden berekend, door het bedrag aan contante waarden van elk afzonderlijke jaar bij elkaar op te tellen. Minus de bouwrente en het BTW-bedrag (voor de ontwikkelende partij) is zowel de maximale aanschafprijs (vanuit de invalshoek van de ontwikkelende partij) als het maximale verkoopbedrag (vanuit de invalshoek van de gebouweigenaar) berekend. Het bedrag betreft circa 800.500 euro. Dit is het verkoopbedrag van het pand, waarbij is uitgegaan van een frictieleegestand van 3% per jaar gedurende de exploitatieperiode.

Verkoopbedrag

€ 800,390

9.2.4 Sloopkosten

Zoals eerder vermeld is ook uitgegaan van de scenario sloop, om op deze manier het financieel-economische verschil in opbrengsten aan te kunnen tonen. Hiervoor is allereerst een reeks relevante kengetallen opgezocht. De gemiddelde sloopkosten zijn geschat (inclusief inflatiecorrectie) op 110 euro, wat gebaseerd is op een onderzoek van Arcadis, waarbij investeringskosten bij verscheidene varianten in kaart is gebracht. Het BAR-percentages betreft een aannames en is geschat op 6%. Het gemiddelde BAR-percentages voor maatschappelijk vastgoed fluctueert tussen de 6% en 11%. Aangezien een hoger BAR-percentages leidt tot een lagere verkoopprijs, is dus eigenlijk uitgegaan van het slechtste scenario, een zogenaamd “worst-case scenario”. Met andere woorden, het bedrag kan alleen maar meevallen. Wat te maken heeft met een eventueel hoger uitvallende BAR. Voor de gemiddelde huuropbrengsten per jaar/per m² is uitgegaan van de laatste overeengekomen huurovereenkomst, een bedrag (inclusief een inflatiecorrectie) van circa 40 euro. Ook bij het bepalen van de opstalwaarde is uitgegaan van de gegevens vermeld bij de objectanalyse van het pand. De opstalwaarde betreft circa 725.500 euro.

Aan de hand van deze bedragen zijn de volledige sloopkosten beraamd op circa 154.000 euro (110 euro maal 1391 m² BVO). De marktwaarde is beraamd op circa 930.000 euro, door de huurprijs te delen door het BAR-percentages maal 100%. De opstalwaarde is, zoals eerder vermeld, beraamd op circa 725.500 euro. De grondwaarde is berekend door gebruik te maken van de residuele waardemethode, door de

marktwaarde te verminderen met de opstalwaarde. Tot slot is de grondwaarde verminderd met de sloopkosten, waardoor de netto opbrengsten worden bepaald. Dit bedrag betreft circa 49.000 euro. **(NB: De volledige Excel weergave van de financiële analyse staat opgenomen in bijlage 9).**

Sloopkosten	€	153,577.64
Marktwaarde	€	928,144.75
Opstalwaarde	€	725,780.00
Grondwaarde	€	202,365
Opbrengsten	€	48,787

9.3 Sloop- en renovatiekosten Sporthal Asterlo

Zoals te zien in hoofdstuk 7 adviseert het beslismodel de optie 'Sloop' voor Sporthal Asterlo. Om de sloopkosten te berekenen is gebruik gemaakt van het boek Kengetallen uit 2011. Gemiddeld per vierkante meter geldt een sloopbedrag van 110 euro per vierkante meter. Dit bedrag vermenigvuldigt met de BVO van het pand 2808 vierkante meter resulteert tot een totale kostenpost van ca. 309.000 euro.

Voor Sporthal Asterlo, adviseert het beslismodel de optie 'Sloop' aan. In de vorige alinea is berekend dat de gemeente een bedrag van ca. 309.000 euro aan sloopkosten dient te betalen. Om te bepalen of de optie 'Sloop' de juiste optie is, zal deze afwegen worden tegen de optie 'Renoveren' wat in principe ook mogelijk is voor het pand. De andere opties van het beslismodel (transformatie, inzetten voor onderwijs- of cultuuroeleinden etc.) zijn vanwege de erbarmelijke conditie van het pand niet reëel en worden dus buiten beschouwing gelaten.

Om de renovatiekosten te bepalen voor het pand is gebruik gemaakt van de interne documentatie over de gebreken van het pand van de gemeente Rotterdam. In dat betreffende document staat vermeld dat, indien de gemeente het pand wenst te renoveren, onder andere de volgende zaken vervangen dienen te worden: nieuwe dakbedekking, verwijderen corrosie bij de kozijnen, verwijderen houtrot etc. De volledige financiële uitwerking en de wijze waarop de bedragen tot stand zijn gekomen staan weergegeven in het Excel bestand. De totale renovatiekosten bedragen overigens ca. 800.000 euro.

Sloopkosten			
Gemiddelde sloopkosten per m2	Aantal	Bron	Totaal
€ 110,00	2808	Bron: investeringskosten	€ 308.880,00

Renovatiekosten Sporthal Asterlo				
Kostenpost	Omvang	Kosten per m1/m2/st	Bron	Totaal
Nieuwe dakbedekking bitumen	1832	€ 45,00	http://www.dakdekk	€ 82.440,00
Nieuwe buitenschilderwerk (opp.koz. + opp. deur/raam)	880	€ 80,00	http://www.schilder	€ 70.400,00
Vervangen stalen kozijnen (vanwege ernstige corrosie, dus niet vervangbaar)	467	€ 1.150,00	http://www.kozijnen	€ 537.050,00
Vervangen gevelbekleding (vanwege ernstige houtrot)	1060	€ 60,00	http://www.gevelpro	€ 63.600,00
Luchtbehandelingskasten (excl. monteren)	2	€ 6.800,00	http://www.casadata	€ 13.600,00
Totale renovatiekosten bedragen minstens:				€ 767.090,00

9.4 Conclusie

Al met al is te concluderen dat de verkoop (ten behoeve van transformatie) van het voormalige scholencomplex in financieel-economische termen een lucratievere keuze is dan sloop. Daarmee is te stellen dat de keuze voor transformatie (aan de hand van het beslismodel) financieel-economisch bevestigd kan worden. Omwille hiervan is de keuze te verantwoorden en de beste manier om het pand (en de daarmee samenhangende leegstand) te onttrekken aan de markt. Hierbij is zowel het beleid als het financiële en maatschappelijke belang gediend.

Transformatie	verkoopbedrag	€	800,390
sloop	opbrengst	€	48,787
verschil transformatie-sloop		€	751,603

Voor Sporthal Asterlo kan geconcludeerd worden dat de optie 'Sloop' het meest voordelige optie is voor de gemeente Rotterdam. Dit zal de gemeente ca. 309.000 euro kosten terwijl renovatie van het pand een kostenpost van ca. 800.000 euro bedraagt. De gemeente zal bij de optie 'Sloop' een verlies lijden van ca. 138.000 euro. De geactualiseerde boekwaarde van het pand bedraagt namelijk ca. 447.000 euro. Dit verlies moet de gemeente voor lief nemen, gezien de andere opties niet reëel of minder voordelig zijn.

10. Conclusie & Aanbevelingen

10.1 Inleiding

Door de crisis heeft de gemeente Rotterdam flink moeten bezuinigen. Subsidies werden geschrapt of teruggedraaid en de huurprijzen voor vastgoed moesten omhoog. Dit had als gevolg dat huurders van gemeentelijk maatschappelijk vastgoed op zoek gingen naar betere keuzemogelijkheden, waardoor de vraag naar maatschappelijk vastgoed daalde. Dit is ook het geval geweest voor de gemeente Rotterdam. Ook zij heeft te kampen met leegstaande objecten in haar kernportefeuille. Deze leegstand heeft zowel een financiële als maatschappelijke negatieve impact op de gemeente. De gemeente Rotterdam krijgt het ook nog eens drukker vanwege decentralisatie. Zo krijgt zij er taken bij die normaal bij de provincies en rijksoverheid lagen. De gemeente is hier simpelweg niet op voorbereid en heeft behoefte aan een goed plan van aanpak. Want inefficiënt gebruik van vastgoed leidt naast financiële problemen, ook tot maatschappelijke problemen voor de gemeente. Het is dus nodig om te beginnen aan een inhaalslag. Ook is het belangrijk dat de gemeente Rotterdam zich wendt tot een integrale benadering van dit probleem. Er moet een duidelijk beeld komen van zowel de risico's als de kansen van maatschappelijk vastgoed. Hierdoor kan er een degelijk vastgoedbeleid en strategie ontwikkeld worden waarmee doelstellingen kunnen worden behaald. Kortom, dit onderzoek is relevant en benodigd, omdat het zal bijdragen aan een professioneler en efficiënter vastgoedbeleid van de gemeente Rotterdam. Hiermee zal er een reductie worden gerealiseerd op leegstand van maatschappelijk vastgoed en zullen de negatieve financiële gevolgen worden ingeperkt. Dit heeft geresulteerd tot de volgende centrale vraag voor dit onderzoek:

Centrale onderzoeksvraag: Op welke wijze kan de gemeente Rotterdam de leegstand in haar kernportefeuille behorende tot het gebied Rotterdam-Zuid reduceren, om zodoende het rendement te verhogen en een positieve impact op de omgeving te realiseren?

10.2 Conclusie

51% van de 3148 objecten behoort tot de kernportefeuille van gemeente Rotterdam. In Rotterdam-Zuid ligt dit iets lager, namelijk 49%. Deze panden staan verspreid over de volgende zes deelgebieden; Charlois, Feijenoord, IJsselmonde, Hoogvliet, Pernis en Rozenburg. Tijdens het onderzoek is gebleken dat de vastgoedbehoeften per deelgebied verschillen. Dit heeft onder andere te maken met de balans tussen de huidige en toekomstige demografische ontwikkelingen en de vraag en aanbod van het type vastgoed in de deelgebieden. Zo bedraagt het leegstandspercentage van de kernportefeuille gemeente Rotterdam-Zuid 7%. Deze leegstand heeft verschillende oorzaken. De huidige oorzaak ligt in het vertrek van huurders uit maatschappelijk gesubsidieerde panden naar geschiktere panden vanwege bezuinigingen. Maar ook Het Nieuwe Werken en technologische ontwikkelingen hebben bijgedragen aan de vorming van dit leegstandspercentage.

Tijdens het onderzoek is gebleken dat de gemeente Rotterdam verschillende manieren hanteert bij de aanpak van leegstaand vastgoed binnen haar portefeuille. Zo transformeert zij de leegstaande objecten, maar zet deze ook in voor culturele doeleinden mits daar behoefte aan is. Daarnaast maakt de gemeente ook regelmatig gebruik van leegstandsbeheerders. Hierdoor worden de leegstaande panden ingezet voor tijdelijk gebruik, wordt verloedering tegengegaan en de verliezen beperkt gehouden. Er is daarnaast kort onderzoek gedaan naar het leegstandsbeleid van andere Nederlandse gemeenten. De meest interessante constatering is dat bepaalde gemeentes zeer effectieve oplossingen hebben bedacht voor de aanpak van leegstaande panden. Zo besteedt de gemeente Nijmegen haar vastgoedportefeuille uit aan

RoyalHaskoningDHV die deze verduurzaamt. Dit leidt jaarlijks tot fikse kostenbesparingen voor de gemeente. Het verduurzamen van panden is langzamerhand een trend geworden in de Nederlandse vastgoedmarkt. In de praktijk ziet men steeds vaker, zowel commerciële als maatschappelijke vastgoedeigenaren, hun portefeuille verduurzamen. Dit heeft te maken met de vele voordelen die duurzame panden hebben ten opzichte van niet-duurzame panden (makkelijker te verhuren, verkopen etc.). Een andere trend is het uitbesteden van leegstaand vastgoed aan leegstandsbeheerders met het oog op transformatie van het pand door de leegstandsbeheerders. Door deze verantwoordelijkheid af te dragen aan leegstandsbeheerders worden alle relevante onderdelen voor het opnieuw rendabel maken van de portefeuille geconcentreerd bij deze leegstandsbeheerders. De leegstandsbeheerders kunnen door een aantal transformaties ervoor zorgen dat de leegstand niets meer kost. Tevens worden leegstaande panden ook steeds meer ingezet als tijdelijke werkplekken voor onder andere zzp'ers door gebruik te maken van flexibele huurcontracten. Verschillende onderzoeken tonen namelijk aan dat er steeds meer behoefte is naar dergelijke werkplekken. Dit biedt steeds vaker oplossing voor vastgoedeigenaren die te kampen hebben met leegstaande objecten. Op basis van de genoemde constatering in deze conclusie is er een beslismodel ontwikkeld waarmee de gemeente Rotterdam de leegstand in haar kernportefeuille, behorende tot het gebied Rotterdam-Zuid, kan reduceren.

Beantwoording centrale onderzoeksvraag: Door het gebruik van het beslismodel kan de gemeente Rotterdam een gewogen beslissing nemen over leegstaand vastgoed in haar kernportefeuille, om zodoende de leegstand in Rotterdam-Zuid te reduceren. Het beslismodel heeft hierbij de functie als adviesverstrekker. De adviesverstrekkingen die uit het beslismodel komen houden rekening met zowel het gemeentelijk vastgoedbeleid, de bruikbaarheid van het pand, alsmede de behoefte aan de functie van het vastgoed in het gebied waarin het pand is gesitueerd, wat resulteert tot een maatschappelijke- en financiële-rendementsverhoging.

10.3 Aanbevelingen

10.3.1 Aanbeveling I: Gebruik van het beslismodel

Dit onderzoeksrapport beveelt de gemeente Rotterdam het gebruik van het beslismodel aan, bij de aanpak van leegstaande panden binnen haar kernportefeuille Rotterdam-Zuid. Dit is een efficiënte manier, waarmee de gemeente op een snelle en overzichtelijke wijze kan zien wat de meest geschikte aanpak is voor een leegstaand pand in deze kernportefeuille. Dit komt vanwege het feit dat het beslismodel is opgebouwd uit gemeentelijke vastgoedbeleidspunten en het rekening houdt met, zowel het object, de omgeving van het object als de algemene vastgoedrends- en ontwikkelingen. Hierdoor krijgt het model de kans de juiste match te vinden tussen de meest bruikbare inzet van het leegstaande pand en datgene waar op het zelfde moment in het betreffende gebied het meeste behoefte aan is in termen van vastgoed. Hiermee heeft de gemeente in een keer een goede beeld van waar er kansen liggen voor een leegstand object. Wanneer er dan een partij geïnteresseerd is in een leegstaande pand binnen de kernportefeuille, kan de gemeente sneller overgaan tot overdracht als het verzoek van de geïnteresseerde wordt ingewilligd. Omdat het leegstaande pand de meest toepasselijke invulling krijgt zal dat naast leegstandsreducering in de vastgoedportefeuille, ook nog eens zorgen voor een positief financieel rendement. Hierbij kan men denken aan vermindering (of verdwijning) van verschillende kostenposten die komen kijken bij leegstaande panden (onderhouds-, beheers-, renovatiekosten etc.). Maar het zal ook maatschappelijke profijten met zich meebrengen zoals preventie van krakers en verloedering van panden en de omgeving waarin het pand is gesitueerd (denk aan de leefbaarheid, vitaliteit van de omgeving etc.).

10.3.2 Aanbeveling II: Duurzaamheidspotje

Naar aanleiding van de constatering van de trend met betrekking tot het verduurzamen van vastgoed, beveelt dit onderzoeksrapport de gemeente Rotterdam aan, een bepaald budget vrij te stellen voor het verduurzamen van haar vastgoed. Zoals het is gebleken heeft verduurzamen van vastgoed een sterke positieve impact op de verhuur- en uiteindelijke verkoopbaarheid van het pand. Dit voorkomt dus leegstand. Door jaarlijks een bepaald budget vrij te stellen, kan de gemeente Rotterdam met het geld in dit 'duurzaamheidspotje' bijvoorbeeld investeren in het energiezuiniger maken van een gebouw. Hierbij ligt ten grondslag dat de gemeente zelf moet kunnen beslissen op welke manier zij dit wil doen (in samenwerking met een externe partij of zelfstandig) en op grond van welke afweging en met welke doelstelling. Dit onderzoek heeft namelijk aangetoond dat het verduurzamen van vastgoed maatwerk is. Enige vorm van flexibiliteit in het verduurzamen van vastgoed is dus van cruciaal belang. Het advies is dus ook dat de gemeente Rotterdam verder onderzoek hiernaar dient te doen. Dit komt doordat dit onderzoek duidelijk heeft aangetoond dat op het gebied van duurzaamheid kansen liggen voor de gemeente, waarop ingespeeld kan worden.

10.3.3 Aanbeveling III: Transformatie van de uitbestede anti-kraak panden

Zoals is gebleken uit dit onderzoek geeft de gemeente Rotterdam enkele leegstaande panden uit bij leegstandsbeheerders. Dit gaat om panden die in te zetten zijn voor woon- of werkdoeleinden, maar ook ter preventie van krakers (zogenoemde anti-kraak panden). Dit onderzoeksrapport beveelt de gemeente Rotterdam aan in gesprek te gaan met de leegstandsbeheerders inzake de mogelijkheden van transformatie van de uitbestede anti-kraak objecten. Hierbij is het de bedoeling dat leegstandsbeheerders de transformatie van de anti-kraak panden naar woon- of werkdoeleinden, zelf op zich zullen nemen. Door de Crisis- en Herstelwet is het namelijk steeds makkelijker geworden om te transformeren. Hierdoor ziet men in de praktijk dat leegstandsbeheerders steeds vaker transformatie aanbieden in hun uitbestedingspakket, met als doel de leegstand in de portefeuille van opdrachtgevers te verkleinen. Dit doen ze tegelijkertijd op eigen rekening en risico, wat ten goede komt aan de opdrachtgever, in dit geval de gemeente Rotterdam (en uiteraard de omgeving van het pand).

10.3.4 Aanbeveling IV: Aanvullen gegevens in database Horizon

Tot slot heeft dit onderzoek het vastgoedbeleid van een drietal gemeenten onder de loep genomen, namelijk de gemeente Utrecht, Enschede en Nijmegen. Deze gemeenten zijn geëindigd in de top 3 Barometer Maatschappelijke vastgoed van 2014, als gemeenten met het meest effectieve vastgoedbeleid. Een belangrijke succesfactor van dit effectieve vastgoedbeleid, is te danken aan de grote inzichtelijkheid, volledigheid en overzichtelijkheid van hun vastgoedportefeuille. Zo hebben deze gemeenten een duidelijke overzicht van de (verwachte) kosten, (verwachte) inkomsten, metrages, afmetingen, leegstandsduur etc. van een object in diens portefeuille. Op deze manier weten de gemeenten daardoor dus ook altijd en op elk moment hoe het zit met de situatie van elk willekeurige object in hun portefeuille. Hierdoor kan er altijd op een snelle, effectieve en doelmatige manier geanticipeerd worden op bedreigingen, maar ook kansen, die de situatie van een object kunnen aantasten.

Tijdens dit onderzoeksproces is het lastig gebleken om bepaalde gegevens in beeld te krijgen van enkele leegstaande objecten in de kernportefeuille van de gemeente Rotterdam. Belangrijke gegevens ontbraken in de database Horizon, zoals de metrages, huurprijs per vierkante meters en de leegstandsduur. Dit terwijl het onderzoek heeft aangetoond dat een gecentraliseerd inzicht op vierkante meter niveau in de portefeuille van essentieel belang is. Vanwege het ontbreken van belangrijke gegevens, is dit onderzoek uitgegaan van gemiddelde huurprijzen per vierkante meters per type vastgoed. Op deze manier zijn de huurderingen in beeld gebracht van de leegstaande panden in de kernportefeuille. Dit zijn belangrijke gegevens bij de aanpak van de leegstand en dus belangrijk voor de beantwoording van de hoofdvraag van dit onderzoek.

Het onderzoek beveelt de gemeente Rotterdam aan, een volledige inzicht te creëren in haar portefeuille op vierkante meter niveau. Dit dient te gebeuren op een gecentraliseerde manier. De gemeente Rotterdam werkt, zoals vermeld, met de database Horizon. Door ervoor te zorgen dat een pand pas wordt opgenomen in Horizon, op het moment wanneer alle belangrijke gegevens van het pand bekend en vastgelegd zijn in één document (bijvoorbeeld middels een checklist), blijft de centralisatie en volledigheid van Horizon intact. Dit creëert vervolgens inzichtelijkheid, overzichtelijkheid en duidelijkheid in de portefeuille van de gemeente Rotterdam. Het is daarnaast een vereiste, dat de gemeente haar database regelmatig blijft updaten en onderhouden.

bronnenlijst

- asre. (2013, februari 20). *Vastgoed blijft echt verzadigd*. Opgehaald van [www.asre.nl](http://www.asre.nl/images/Vastgoed_echt_verzadigd_Leonie_Janssen_NRC_200213.pdf):
http://www.asre.nl/images/Vastgoed_echt_verzadigd_Leonie_Janssen_NRC_200213.pdf
- CBS. (2015, 9 23). Opgehaald van <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/gezondheid-welzijn/publicaties/artikelen/archief/2015/gezonder-en-tevredener-met-een-hoge-opleiding.htm>
- Centrum voor Jeugd en Gezin. (2016). *Visie*. Opgehaald van www.cjgrijnmond.nl:
<http://cjgrijnmond.nl/onze-visie/>
- Centrum voor Onderzoek en Statistiek (COS) . (2012, oktober). *Bevolkingsprognose Rotterdam 2013-2030*. Opgehaald van www.rotterdam.nl:
<http://www.rotterdam.nl/COS/publicaties/Vanaf%202005/12-3583.Bevolkingsprognose%20Rotterdam%202013-2030.pdf>
- Creating 010. (2014). *Culturele Broedplaatsen: Leegstaand Vastgoed & Creatieve Industrie*. Opgehaald van www.creating010.com: <http://creating010.com/projecten/cultural-breeding-ground-vacant-property-creative-industry/>
- DTZ Zadelhoff. (2014). *Regionale kantorenmarkten - medio 2014*. Opgehaald van www.dtz.nl:
<https://www.dtz.nl/nl/marktinformatie/feiten-en-cijfers/regionale-kantorenmarkten-medio-2014/>
- DTZ Zadelhoff. (2015, 01 13). *Nederland compleet; Vastgoedmarkt 2014*. Opgehaald van www.dtzzadelhoff.nl: <https://view.publitas.com/dtz-zadelhoff/nederland-compleet-januari-2015/page/1>
- Dugan, J., Morris, W., Vierra, K., Piotrowski, C., Farruggia, G., & Campion, D. (2001). *Coastal research*. Coastal Education & Research Foundation Inc. .
- Expertgroep: Jeroen Boelhouwer (SCP), A. H. (2011). Opgehaald van <http://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/C5AC3D1F-8479-4B10-8585-A19166B3DA6B/0/2011a317pub.pdf>
- Gemeente Enschede (VBE). (2011, 01 06). *Vastgoednota 2.0 (2011-2015)*. Opgehaald van www.vastgoedbedrijf.enschede.nl:
http://vastgoedbedrijf.enschede.nl/bestanden/Vastgoednota_2_0_-_eindversie_06-01-2011.pdf
- Gemeente Enschede. (2014). *Kantorenvisie*. Opgehaald van www.enschede.nl:
<http://www.enschede.nl/ontwikkeling/2030/kantorenvisie/#.VbzL-PkOVSg>

- Gemeente Rotterdam & FOKOR. (2014). *Integraal Huisvestingsplan Onderwijs 2015-2019*. Rotterdam: Gemeente Rotterdam & FOKOR.
- Gemeente Rotterdam. (2009, 04). *Meerjarig Perspectief Rotterdam Vastgoed*. Opgehaald van [www.bouwstenenvoorsociaal.nl](http://www.bouwstenenvoorsociaal.nl/fileswijkplaats/MPRV%20eindversie%20publieksversie%20april%2009.pdf):
<http://www.bouwstenenvoorsociaal.nl/fileswijkplaats/MPRV%20eindversie%20publieksversie%20april%2009.pdf>
- Gemeente Rotterdam. (2013). *RAPPORTAGE QUICK SCANS SCHOOLGEBOUWEN*. Rotterdam: RPS advies- en ingenieursbureau bv.
- Gemeente Rotterdam. (2015). *Missie en Visie*. Opgehaald van [www.rotterdam.nl](http://www.rotterdam.nl/tekst:missieenvisiegemeenterotterdam):
<http://www.rotterdam.nl/tekst:missieenvisiegemeenterotterdam>
- Gemeente Rotterdam. (2015). *Stadsontwikkeling*. Opgehaald van [www.rotterdam.nl](http://www.rotterdam.nl/stadsontwikkeling):
<http://www.rotterdam.nl/stadsontwikkeling>
- Gemeente Rotterdam. (2015, 08). *tekort aan fietsenstallingen/garages*. Opgehaald van [www.rotterdam.nl](http://www.rotterdam.nl/Gebiedscommissies/GC%20IJsselmonde/Documenten%20en%20pdfs/2015/Adviezen/2015-09-09%20-%20advies%20Fietsplan%20Rotterdam%202015-2018.pdf):
<http://www.rotterdam.nl/Gebiedscommissies/GC%20IJsselmonde/Documenten%20en%20pdfs/2015/Adviezen/2015-09-09%20-%20advies%20Fietsplan%20Rotterdam%202015-2018.pdf>
- Gemeente Rotterdam. (2015). *Wie zijn we*. Opgehaald van [www.rotterdam.nl](http://www.rotterdam.nl/wiezijnwe):
<http://www.rotterdam.nl/wiezijnwe>
- Gemeente Utrecht. (2011, 03). *Doorlichting Vastgoed 2011-2015*. Opgehaald van [www.utrecht.nl](http://www.utrecht.nl/images/Gemeenteraad/pdfs/Rapport_Vastgoed.pdf):
http://www.utrecht.nl/images/Gemeenteraad/pdfs/Rapport_Vastgoed.pdf
- Gemeenten worstelen nog met decentralisaties*. (2014, 01 19). Opgehaald van [www.nu.nl](http://www.nu.nl/politiek/3677896/gemeenten-worstelen-nog-met-decentralisaties.html):
<http://www.nu.nl/politiek/3677896/gemeenten-worstelen-nog-met-decentralisaties.html>
- Hanze Kenniscentra. (2014, 10). *Barometer Maatschappelijk Vastgoed*. Opgehaald van [www.abcnova.nl](http://www.abcnova.nl/wp-content/uploads/2014/11/Boek-Maatschappelijk-Vastgoed-2014.pdf):
<http://www.abcnova.nl/wp-content/uploads/2014/11/Boek-Maatschappelijk-Vastgoed-2014.pdf>
- Harskamp, E. v. (2014). *Gebiedsplan Charlois*. Rotterdam: Gemeente Rotterdam.
- Heerdt, W. v. (2014, 11 18). *Waarom investeert Achmea in duurzaam vastgoed?* Opgehaald van [www.achmea.nl](https://www.achmea.nl/blog/paginas/waarom-investeert-achmea-in-duurzaam-vastgoed.aspx): <https://www.achmea.nl/blog/paginas/waarom-investeert-achmea-in-duurzaam-vastgoed.aspx>
- Heerdt, W. v. (2014, 11 18). *Waarom investeert Achmea in duurzaam vastgoed?* Opgehaald van [www.achmea.nl](https://www.achmea.nl/blog/paginas/waarom-investeert-achmea-in-duurzaam-vastgoed.aspx): <https://www.achmea.nl/blog/paginas/waarom-investeert-achmea-in-duurzaam-vastgoed.aspx>
- Hoendervanger, J., van der Voordt, T., & Wijnja, T. (2012). *Huisvestingsmanagement*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Huijzer, A., & van Oosteren, C. (2015). *Rol gemeente bij zzp'ers*. Amsterdam: Gemeente Amsterdam.

- Huijzer, A., & van Oosteren, C. (2015). *Rol gemeente bij zzp'ers*. Amsterdam: Bureau Onderzoek & Statistiek Amsterdam.
- IPD Benchmark. (2014). *Cijfers en benchmark van maatschappelijk vastgoed*. Opgehaald van www.twynstragudde.nl: <http://www.twynstragudde.nl/blog/cijfers-en-benchmark-van-maatschappelijk-vastgoed>
- IPD Benchmark. (2014). *www.bouwstenenvoorsociaal.nl*. Opgehaald van IPD Benchmark Gemeentelijk Vastgoed: <http://www.bouwstenenvoorsociaal.nl/?q=benchmarks%20maatschappelijk%20vastgoed>
- Jong, E. d. (2013, oktober 22). *Hoe ontwrichtend automatisering is voor arbeid*. Opgehaald van www.biz.tpo.nl: <http://biz.tpo.nl/2013/10/22/ontwrichtend-automatisering-arbeid/>
- Jong, E. d. (2013, oktober 22). *The post online*. Opgehaald van www.biz.tpo.nl: <http://biz.tpo.nl/2013/10/22/ontwrichtend-automatisering-arbeid/>
- Kenniscentrum Wonen-Zorg. (2014). *Webspecial woonwensen voor ouderen*. Utrecht: KCWZ.
- Lectoraat Maatschappelijke Vastgoed. (2014, 10). *Barometer Maatschappelijk Vastgoed*. Opgehaald van www.abcnova.nl: <http://www.abcnova.nl/wp-content/uploads/2014/11/Boek-Maatschappelijk-Vastgoed-2014.pdf>
- Leegstand van maatschappelijk vastgoed*. (2014, 07 03). Opgehaald van www.twynstragudde.nl: <http://www.twynstragudde.nl/blog/leegstand-van-maatschappelijk-vastgoed>
- Mecasa. (sd). *Opent de deuren naar duurzaam wonen*. Opgehaald van <http://www.de-woongaard.nl>: <http://www.de-woongaard.nl/meacasa-opent-de-deuren-naar-duurzaam-wonen-in-wolvega/>
- Muilwijk, E. (sd). Opgehaald van <http://www.intemarketing.nl>: http://www.intemarketing.nl/marketing/marketingomgeving/marketingomgeving_van_een_onderneming
- Muilwijk, E. (sd). Opgehaald van <http://www.intemarketing.nl>: <http://www.intemarketing.nl/marketing/analyses/destep>
- Muilwijk, E. (sd). Opgehaald van <http://www.intemarketing.nl>: <http://www.intemarketing.nl/marketing/analyses/abcd-analyse>
- Muilwijk, E. (sd). Opgehaald van <http://www.intemarketing.nl>
- Muilwijk, E. (sd). http://www.intemarketing.nl/marketing/marketingomgeving/marketingomgeving_van_een_onderneming. Opgehaald van <http://www.intemarketing.nl>: http://www.intemarketing.nl/marketing/marketingomgeving/marketingomgeving_van_een_onderneming: http://www.intemarketing.nl/marketing/marketingomgeving/marketingomgeving_van_een_onderneming
- nieuws, R. (2014). *Gebiedscommissie tevreden met gebiedsplan voor Feijenoord*. Opgehaald van www.rotterdam-nieuws.nl: <http://www.rotterdam-nieuws.nl/feijenoord/aaa-voorpagina/gebiedscommissie-tevreden-met-gebiedsplan-voor-feijenoord/>

- NVM. (2015, 03). *Stand van Zaken Nederlandse kantorenmarkt*. Opgehaald van www.nvm.nl:
[file:///C:/Users/377586my/Downloads/Kantorenmarkt%202014%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/377586my/Downloads/Kantorenmarkt%202014%20(1).pdf)
- Pianoo. (2014). *Rapportage bovenlokale samenwerking*. Opgehaald van www.pianoo.nl:
<https://www.pianoo.nl/document/6126/rapportage-bovenlokale-samenwerking-transitie-jeugdzorg>
- PPO. (2012). *Missie, Visie en Strategie*. Opgehaald van www.pporotterdam.nl:
http://www.pporotterdam.nl/cp/uploads/downloads/Missie%20visie%20en%20strategie%20PP0%20Rotterdam_1338472245.docx.
- PPO. (2012). *Projectplan*. Opgehaald van www.pporotterdam.nl:
http://pporotterdam.nl/cp/uploads/downloads/Projectplan_PPO_Rotterdam_1376998381.pdf
- PPO. (2015). *Jaarrekening*. Opgehaald van
<http://www.pporotterdam.nl/cp/uploads/downloads/swv%20ppo%20Rotterdamjaarverslag%202014%20definitief.pdf>
- PPO. (2015, 12 15). *Met de Taskforce geen thuiszitters in Rotterdam*. Opgehaald van
www.pporotterdam.nl:
http://www.pporotterdam.nl/Actueel/Nieuwsberichten/Rotterdam_wil_voor_ieder_kind_een_passende_onderwijsplek
- PPO. (2016). *Ondersteuningsplan*. Opgehaald van www.pporotterdam.nl:
[http://www.pporotterdam.nl/cp/uploads/downloads/Definitief%20concept%20Ondersteuningsplan%202014-2016%20\(1\).pdf](http://www.pporotterdam.nl/cp/uploads/downloads/Definitief%20concept%20Ondersteuningsplan%202014-2016%20(1).pdf)
- PPO. (2016). *Wie zijn we*. Opgehaald van www.pporotterdam.nl:
http://www.pporotterdam.nl/wie_we_zijn
- Q&A Research. (2015, 07 14). *Provincie Utrecht: leegstand wordt alleen maar groter door internet*. Opgehaald van Emence: <http://www.emence.nl/nieuws/provincie-utrecht-leegstand-alleen-groter-door-internet>
- RaboBank. (sd). Opgehaald van http://www.mkb servicedesk.nl/documenten/Guerrillamarketing_Def.pdf
- Rijkom, J. v. (2014, 10 30). *Markthal houdt leegstand winkelstraten niet tegen*. Opgehaald van www.dichtbij.nl: <http://www.dichtbij.nl/rotterdam-centrum-noord/ondernemersnieuws/artikel/3759167/markthal-houdt-leegstand-winkelstraten-niet-tegen.aspx>
- Rijkom, J. v. (2014, 19 12). *Tekort aan slaapplekken voor Rotterdamse dak- en thuislozen*. Opgehaald van <http://www.dichtbij.nl/rotterdam-centrum-noord/regionaal-nieuws/artikel/3818284/tekort-aan-slaapplekken-voor-rotterdamse-dak-en-thuislozen.aspx>: <http://www.dichtbij.nl/rotterdam-centrum-noord/regionaal-nieuws/artikel/3818284/tekort-aan-slaapplekken-voor-rotterdamse-dak-en-thuislozen.aspx>
- Rotterdam, G. (2014). *Integraal Huisvestingsplan Onderwijs 2015-2019*. Rotterdam: FOKOR.
- Royal HaskoningDHV. (2014, 06 19). *Royal HaskoningDHV ontvangt prestigieuze certificering*. Opgehaald van www.royalhaskoningdhv.nl: <http://www.royalhaskoningdhv.com/nl->

nl/nederland/nieuws/nieuwsberichten/20140619pb-prestigieuze-certificering-vastgoedbeheer/3136

- Stadsontwikkeling. (2014). *Lessons Learned*. Opgehaald van [www.rotterdam.nl](http://www.rotterdam.nl/Clusters/Stadsontwikkeling/Document%202014/Gebiedsontwikkeling/34196_SR_Digi_verslag_TKR.pdf):
http://www.rotterdam.nl/Clusters/Stadsontwikkeling/Document%202014/Gebiedsontwikkeling/34196_SR_Digi_verslag_TKR.pdf
- Stadsregio Arnhem Nijmegen. (2014). *Vastgoedrapportage 2014*. Opgehaald van www.devastgoedrapportage.nl:
<http://www.devastgoedrapportage.nl/upload/file/De%20Vastgoedrapportage%202014.pdf>
- Stichting Rotterdam Woont. (2014). *rotterdamwoont*. Opgehaald van www.rotterdamwoont.nl:
<http://www.rotterdamwoont.nl/neighbourhoods/view/4/Heijplaat>
- SURF. (2015, 03 27). *Missie, visie en strategie*. Opgehaald van www.surf.nl: <https://www.surf.nl/over-surf/missie-en-strategie/index.html>
- Swinkels, H. (2005, 11 28). Opgehaald van <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/vrije-tijd-cultuur/publicaties/artikelen/archief/2005/2005-1810-wm.htm>
- Swinkels, H. (2005, November 28). <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/vrije-tijd-cultuur/publicaties/artikelen/archief/2005/2005-1810-wm.htm>. Opgehaald van <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/vrije-tijd-cultuur/publicaties/artikelen/archief/2005/2005-1810-wm.htm>: <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/vrije-tijd-cultuur/publicaties/artikelen/archief/2005/2005-1810-wm.htm>
- Technische Unie*. (sd). Opgehaald van <https://www.mijntu.nl/portal/themas/verlichting/trends-ontwikkelingen/oled/>
- Tjin-A-TSoi, D. T. (2015, 03). Opgehaald van <http://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/06C18A7D-0D52-4F1C-AEB6-A9FAD7330FB5/0/2015Nederlandin2014.pdf>
- Veen, F. M. (2013). *Nationale 50+ monitor 2013*. Amsterdam: Ruigrok Netpanel.
- Vereniging van Nederlandse Gemeenten. (2014, 03). *Raadgever Maatschappelijk Vastgoed*. Opgehaald van www.vng.nl: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:pcqT-oGISawJ:vng.nl/files/vng/nieuws_attachments/2014/vng-raadgever-maatschappelijk-vastgoed-maart-2014.pdf+&cd=1&hl=nl&ct=clnk&gl=nl
- VNG. (2015). *Leegstand te lijf*. Opgehaald van www.vng.nl:
<https://www.vng.nl/files/vng/publicaties/2012/leegstandtelijf.pdf>
- Werkwijze Jeugdbescherming*. (2016). Opgehaald van jeugdbeschermingrotterdamrijnmond.nl:
<http://jeugdbeschermingrotterdamrijnmond.nl/onze-werkwijze/>
- Woningen samenvoegen in Charlois*. (2011). Opgehaald van www.veldacademie.nl:
<http://www.veldacademie.nl/nieuws/2011/08/woningen-samenvoegen-in-oud-charlois-v1>

