

Voorstel tot besluitvorming

College		Portefeuillehouder: J. Bos		
Steller: N. van der Moot tel.nr.: 140591 paraaf: datum: 19 mei 2026	Teamleider naam en paraaf	Concern-control	Portefeuillehouder	Gemeente-secretaris
	Datum:	Datum:	Datum:	Datum:
Team: Beleidsleefomgeving				
Onderwerp: Vastleggen van de doeluitkering ten behoeve van de gebiedsgerichte leeraanpak Emmen		Zaaknummer 180514-2026	Openbaar: O	

Voorgesteld besluit:

1. De verkregen middelen vanuit de meicirculaire voor gebiedsgerichte leeraanpak ad € 1.000.000 te storten in de bestemmingsreserve bodemsanering.
2. De uitgaven voor de jaren 2026 ad € 100.000, 2027 ad € 450.000 en 2028 ad € 450.000 voor de gebiedsgerichte leeraanpak te onttrekken uit de bestemmingsreserve bodemsanering.
3. Beslispunten 1 en 2 door middel van een begrotingswijziging te regelen en via een Besluit Begrotingswijzigingen voor te leggen aan de raad.

Conform									Collegevergadering d.d.: 1. 2.
Bespreken									
	S	B	RWS	PSK	GRK	DKN	JBS	AJS	

- ☒ Besluit conform: 
☐ Voorstel aangehouden:
☐ Gewijzigd besluit:

Advies

Onderwerp

Vastleggen van de doeluitkering ten behoeve van de gebiedsgerichte leeraanpak Emmen

Aan: het College

1. Inleiding:

Het Rijk is met het initiatief gekomen voor een Nationale Aanpak Funderingsproblematiek. Binnen de Nationale Aanpak Funderingsproblematiek werken veel organisaties samen.

Gemeente Emmen is, -als actieve gemeente op dit dossier en kennishouder-, betrokken bij de Nationale Aanpak Funderingsproblematiek als één van de zes koplopergebieden binnen Nederland.

Als koplopergebied zetten we onze projecten op in de vorm van een gebiedsgerichte leeraanpak. Op 22 april heeft u ingestemd met het voorstel om de aanpak van het probleem bodemdaling te vervolgen via deze gebiedsgerichte leeraanpak (zaaknummer 124451-2026).

Die gebiedsgerichte leeraanpak loopt tot en met 2028. Hiervoor ontvangen we van het rijk een doeluitkering van in ieder geval één miljoen euro. Deze doeluitkering ontvangen we met de meicirculaire via het Gemeentefonds.

Voor 1 juni moeten we een Plan van Aanpak indienen voor de gebiedsgerichte leeraanpak Emmen. De huidige conceptversie van het Plan van Aanpak is ter informatie bij dit voorstel gevoegd. Op basis van het voor 1 juni ingediende Plan van Aanpak ontvangen we waarschijnlijk een aanvullende doeluitkering van nog eens één miljoen euro.

Een doeluitkering is niet gekoppeld aan een stringente verantwoording. Het is daarom belangrijk om de doeluitkering goed te boeken, zodat het geld ook daadwerkelijk in de periode tot en met 2028 voor de gebiedsgerichte leeraanpak wordt gebruikt.

Op voorhand is niet duidelijk welke uitgaven er in een jaar kunnen worden verwacht. Die uitgaven zijn namelijk afhankelijk van hoe snel bepaalde onderzoeken kunnen worden opgezet en uitgevoerd. Dat vraagt een zekere flexibiliteit in de besteding.

2. Beoogd effect:

Het doel van de gebiedsgerichte leeraanpak Emmen is om zicht te krijgen op handelingsperspectief voor inwoners die getroffen zijn door funderingsschade door bodemdaling. Daarvoor is een Plan van Aanpak opgesteld met een groot aantal activiteiten. Door de doeluitkering goed vast te leggen voor de gebiedsgerichte leeraanpak, garanderen we dat we de in het Plan van Aanpak voorziene activiteiten ook kunnen uitvoeren in de periode tot en met 2028.

3. Argumenten:

1.1 Door vastleggen van de doeluitkering voor de gebiedsgerichte leeraanpak Emmen, wordt voorkomen dat het geld wegvloeit naar de algemene middelen.

Hoewel er rijk geen stringente verantwoording wordt gevraagd voor de besteding van een doeluitkering, wordt er uiteraard wel verwacht dat de activiteiten zoals vastgelegd in het Plan van Aanpak worden uitgevoerd. Dat Plan van Aanpak vormde immers de basis om de doeluitkering toe te kennen.

1.2 Door de middelen te storten in de bestemmingsreserve blijven deze middelen beschikbaar.

De doeluitkering is bedoeld voor funderingsonderzoek dat direct samenhangt met bodemkwaliteit en bodemsanering. Daarmee valt de besteding binnen het bestaande bestedingsdoel van de reserve.

2.1 Het dekken van de uitgaven voor de gebiedsgerichte leeraanpak uit de bestemmingsreserve bodemsanering is passend.

Omdat de middelen in beslispunt 1 in de bestemmingsreserve bodemsanering zijn gestort, worden deze voor de uitvoering van de gebiedsgerichte leeraanpak weer aan deze reserve onttrokken.

3.1 Een begrotingswijziging is noodzakelijk om de begroting in lijn te brengen met dit besluit
Door een begrotingswijziging door te voeren wordt ervoor gezorgd dat de financiële administratie aansluit met de voorliggende besluitvorming.

3.2 Het budgetrecht ligt bij de raad

De raad gaat over de inzet van de middelen. Hier besluit de raad toe bij het vaststellen van de begroting. Als de budgetten anders worden ingezet dan in de begroting is vastgelegd moet je terug naar de raad. Dat is in dit geval aan de orde.

4. Kanttekeningen:

Niet van toepassing.

5. Financiën:

Vanuit de meicirculaire wordt de doeluitkering ad € 1.000.000 beschikbaar gesteld voor de Nationale Aanpak Funderingsonderzoek. Deze middelen worden eerst gestort in de reserve bodemsanering FCL 75365. Vervolgens worden de middelen jaarlijks onttrokken en toegevoegd aan de exploitatie (FCL 61169). De jaarlijkse uitgaven zijn als volgt:

2026: € 100.000

2027: € 450.000

2028: € 450.000.

De begrotingswijziging is als bijlage bijgevoegd (deze gaat mee met Besluit Begrotingswijzigingen).

6. Uitvoering:

Na besluitvorming kan gestart worden met de in het Plan van Aanpak beschreven activiteiten.

7. Bijlagen:

1. Concept Plan van Aanpak Gebiedsgerichte leeraanpak Emmen
2. Begrotingswijziging GLA

Plan van Aanpak

Gebiedsgerichte Leeraanpak

Funderingsproblematiek

Gemeente Emmen





Plan van aanpak "Gebiedsgerichte Leeraanpak Funderingsproblematiek"

Versie 18 mei 2026

Gemeente Emmen

Nationale Aanpak Funderingen (NAF)

Indiener	Nico van der Moot, gemeente Emmen
Bestuurlijk opdrachtgever	Wethouder (portefeuillehouder Bodemdaling)
Ambtelijk opdrachtgever	Heino Blaauw, Teamleider Beleid Leefomgeving

Dit plan van aanpak is opgesteld door:

Nico van der Moot	Gemeente Emmen
Leonie Mues	KCAF
Jan-Willem Smid	KCAF

Dit plan van aanpak is tot stand gekomen in samenwerking tussen gemeente Emmen, Kenniscentrum Aanpak Funderingen (KCAF) en Instituut Publieke Waarden (IPW).

Samenvatting

Gemeente Emmen is één van de zes koplopergebieden binnen de Nationale Aanpak Funderingen (NAF). In het veenkoloniale gebied van Gemeente Emmen manifesteert zich een complexe problematiek bij de voornamelijk ondiepe funderingen als gevolg van bodemdaling, veenoxidatie, krimp- en zwelgedrag van klei- en leemlagen. De zeer lage grondwaterstanden die volgden op de langdurige droogten in de periode 2018-2020 leidde tot veel schademeldingen van bodemdaling en verzakking van woningen.

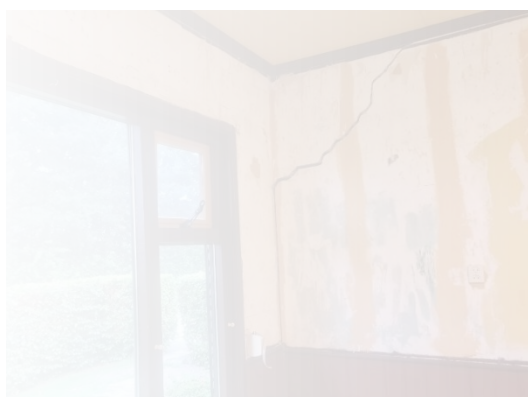
De kern van het probleem is tweeledig:

- De werkelijke aard en omvang van funderingsschade is onvoldoende in beeld.
- Eigenaar-bewoners komen onvoldoende in beweging door onzekerheid, financiële beperkingen, psychosociale factoren en gebrek aan handelingsperspectief.

De gebiedsgerichte leeraanpak (GLA) in Emmen heeft als doel om een lerende, integrale en opschaalbare aanpak te ontwikkelen waarin technische, sociale, financiële en bestuurlijke interventies samenkomen. De aanpak richt zich op vijf programmalijnen:

1. **Bodem:** inzicht in aard en omvang van het technische probleem.
2. **Eigenaren:** bewonersbenadering en ondersteuning.
3. **Oplossingen:** financiële en procesinnovaties en kosteneffectief innovatief funderingsherstel.
4. **Monitoring en evaluatie:** leren en ontwikkelen door experimenteren, inzicht verwerven, evaluatie en bijsturen.
5. **Kennisdeling en opschaling:** halen en brengen van kennis en ervaring, verbreding en vergroting van de gebiedsgerichte leeraanpak.

De periode 2026–2028 staat in het teken van inzicht verwerven, leren door te doen en toe te passen, met een doorkijk naar 2035: een toekomst waarin funderingsproblematiek tijdig wordt herkend, adequaat wordt aangepakt en bestuurlijk beheersbaar is.



Inhoud

Samenvatting	3
Inhoud	4
Begrippenlijst.....	5
1 Aanleiding en context.....	6
1.1 Bodem en fundering	6
1.2 Bewonersimpact en vermijdingsgedrag.....	7
1.3 Gebiedsgerichte Leeraanpak	7
1.4 Geen “silver bullet”	7
2 Doelstellingen	9
2.1 Hoofddoel.....	9
2.2 Periode tot 2029.....	9
2.3 Stip op de horizon 2035	10
3 Programma	11
3.1 Golden circle.....	11
3.2 WHY	11
3.3 HOW	11
3.3.1 Programmalijn 1 – Bodem.....	12
3.3.2 Programmalijn 2 – Eigenaren	13
3.3.3 Programmalijn 3 – Oplossingen	14
3.3.4 Programmalijn 4 – Monitoring en evaluatie.....	15
3.3.5 Programmalijn 5 – Kennisdeling en opschaling.....	16
3.4 WHAT.....	17
3.5 Bijdrage GLA Emmen aan de landelijke gebiedsgerichte aanpak	17
4 Governance, partners en stakeholders.....	18
4.1 Stakeholders.....	18
4.2 Governance	19
4.3 Projectorganisatie.....	19
4.4 Gebiedsoverleg als sturingsinstrument	20
5 Risico's	21
6 Planning en fasering.....	22
7 Begroting.....	23
Bijlage 1 – Activiteitenplan	25
Bijlage 2 – Bodemkaarten gemeente Emmen	27

Begrippenlijst

Veenkoloniaal gebied

Gebied waar vroeger grootschalig veen werd afgegraven (veenwinning), vaak gekenmerkt door kanalen, slappe bodems en bodemdaling.

Veenoxidatie

Proces waarbij veen in contact komt met zuurstof en verteert. Dit leidt tot bodemdaling en uitstoot van CO₂.

Kanaalpeil

Het waterniveau in een kanaal, dat invloed heeft op de grondwaterstand en daarmee op bodemdaling en funderingen.

Grondwatergradiënt

Het verschil in grondwaterdruk of -hoogte tussen twee punten, dat bepaalt in welke richting en hoe snel grondwater stroomt.

Satellietmetingen

Metingen vanuit satellieten waarmee verticale bewegingen (zoals bodemdaling en (differentiële) zakking van panden) nauwkeurig worden gemonitord.

Servicepunt Bodemdaling

Een loket van de gemeente Emmen waar bewoners terecht kunnen met vragen, meldingen en klachten over bodemdaling en funderingsproblemen.

Governance

De wijze waarop een organisatie wordt geleid, bewaakt en verantwoording aflegt, waarbij nadruk ligt op hoe de macht en verantwoordelijkheden verdeeld zijn tussen het bestuur, toezichthouders en belanghebbenden.

Optoppen

Het toevoegen van extra bouwlagen op bestaande gebouwen om ruimte te creëren zonder extra grondgebruik.

Hoge resolutie satellietdata

Hoge dichtheid aan satellietmetingen waarmee betrouwbaar kleine veranderingen in bijvoorbeeld bodemhoogte en daken zichtbaar worden.

Krimp en zwel van klei en leem

Klei (en ook leem) heeft de eigenschap om uit te zetten (zwellen) onder natte omstandigheden en te krimpen bij droogte. Door deze volumeveranderingen kan schade ontstaan aan de daarop gebouwde gebouwen.

1 Aanleiding en context

1.1 Bodem en fundering

Binnen gemeente Emmen staan met name woningen met een ondiepe fundering (een fundering 'op staal'). Na de langdurig zeer droge periode 2018-2020 kwamen bij Gemeente Emmen tientallen meldingen van verzakte woningen binnen. De meerderheid van de meldingen kwamen uit het veenkoloniale gebied. Emmen selecteerde vervolgens in samenwerking met Waterschap Vechtstromen en Provincie Drenthe een pilotgebied en voerde daarin verschillende onderzoeken uit waaronder funderingsonderzoeken bij circa 10 geselecteerde woningen. Deze pilot gaf een eerste inzicht in de technische oorzaken van de problematiek.

Het ontstaan van de funderingsproblemen in het veenkoloniale gebied komt voort uit veenoxidatie bij lage grondwaterstanden en krimp- en zwelgedrag van klei- en leemlagen (zie bijlage 2 voor de bodemkaarten van gemeente Emmen). In droge perioden versterken onder andere grondwateronttrekkingen en verdamping door grote bomen lokaal de lage grondwaterstand. De veenkoloniale ondergrond kent een sterke variatie over korte afstand in dikte en voorkomen van ondiepe veenresten en klei- en leemlagen. Dergelijke verschillen onder een woning in combinatie met een langdurig lage grondwaterstand kunnen leiden tot ongelijkmatige zettingen met als gevolg scheefstand en bouwkundige schade. De sterke variatie in bodemopbouw over korte afstand maakt het toepassen van hersteltechnieken extra uitdagend.

Er kwamen opvallend veel meldingen binnen van verzakte woningen langs kanalen. De te toetsen hypothese van de technische oorzaak is als volgt: De bodemopbouw onder deze woningen bestaat uit de oorspronkelijke bodem plus opgebrachte grond die vrijkwam bij het graven van de kanalen. Het kanaalpeil (voorkant van de woningen) is jaarrond constant, terwijl in de lagere gronden achter de woningen het waterpeil landbouwkundig beheerd wordt.



Afbeelding 1: gemeente Emmen.

Vooraf tijdens de lange droge periode 2018-2020 kwamen onder de woningen bodemlagen (veen en klei-/leemlagen) langdurig droog te staan. Hierdoor oxideerde het veen en droogde de klei-/leemlagen in en namen daardoor af in volume. Door de sterke grondwatergradiënt onder de woningen (agv vast kanaalpeil en lagere landbouwkundige peil) speelde dit vooral aan de achterkant van woningen die hierdoor ongelijkmatig verzakten. Binnen het pilotgebied wordt bovenstaande versterkt door grondwateronttrekkingen voor de watervoorziening in de kassen en voor landbouwkundige beregening. De eerste resultaten van een pandscan (op basis van hoge-resolutie satellietmetingen) door Sensar lijken in lijn met de hypothese.

Er ontbreekt echter een integraal gebiedsdekkend beeld. De informatie over de bodem in het gebied is versnipperd over:

- meldingen
- bouwdoSSIers
- archiefstukken
- bodemonderzoeken
- satellietdata

De daadwerkelijke omvang van het technische probleem is nog onbekend en we zien steeds meer dat nu alleen het topje van de ijsberg in beeld is.

1.2 Bewonersimpact en vermijdingsgedrag

Hoewel inmiddels zo'n 170 meldingen zijn binnengekomen bij het servicepunt bodemdaling van de gemeente, blijft een groot deel van de problematiek onzichtbaar. Er wordt slechts beperkt gebruik gemaakt van de gemeentelijke subsidieregeling voor funderingsonderzoek. We zien dat het funderingsprobleem door eigenaar-bewoners niet wordt onderkend en daardoor niet wordt aangepakt. Uit gesprekken met een klankbordgroep werd duidelijk dat het voor eigenaar-bewoners aantrekkelijk is om 'niet te weten'. 'Weten' betekent namelijk dat het probleem gemeld moet worden bij verkoop van de woning hetgeen gevolgen heeft voor de verkoopwaarde.

Daarnaast werd duidelijk dat eigenaar-bewoners vaak ook gebukt gaan onder afgeleide problemen:

- financiële onzekerheid
- schaamte
- onzekerheid over technische oplossingen
- complexiteit van vergunningen en subsidies
- gebrek aan vertrouwen

Kortom, de impact van funderingsproblemen op eigenaar-bewoners is groot en eigenaar-bewoners die tegen een funderingsprobleem aanlopen blijken drempels te ervaren die ervoor zorgen dat het probleem niet wordt aangepakt.

1.3 Gebiedsgerichte Leeraanpak

De Rijksoverheid heeft het initiatief genomen voor de Nationale Aanpak Funderingen (NAF). De Nationale Aanpak Funderingen is een landelijke samenwerking om funderingsproblemen in Nederland aan te pakken. Het richt zich op het versnellen en verbeteren van funderingsherstel bij woningen, vooral in risicogebieden. De NAF brengt overheden, woningcorporaties, eigenaar-bewoners, kennisinstellingen en marktpartijen samen. Belangrijke thema's zijn financiering, techniek, organisatie en begeleiding van eigenaar-bewoners. Doel is om grootschalig, betaalbaar en toekomstbestendig funderingsherstel mogelijk te maken.

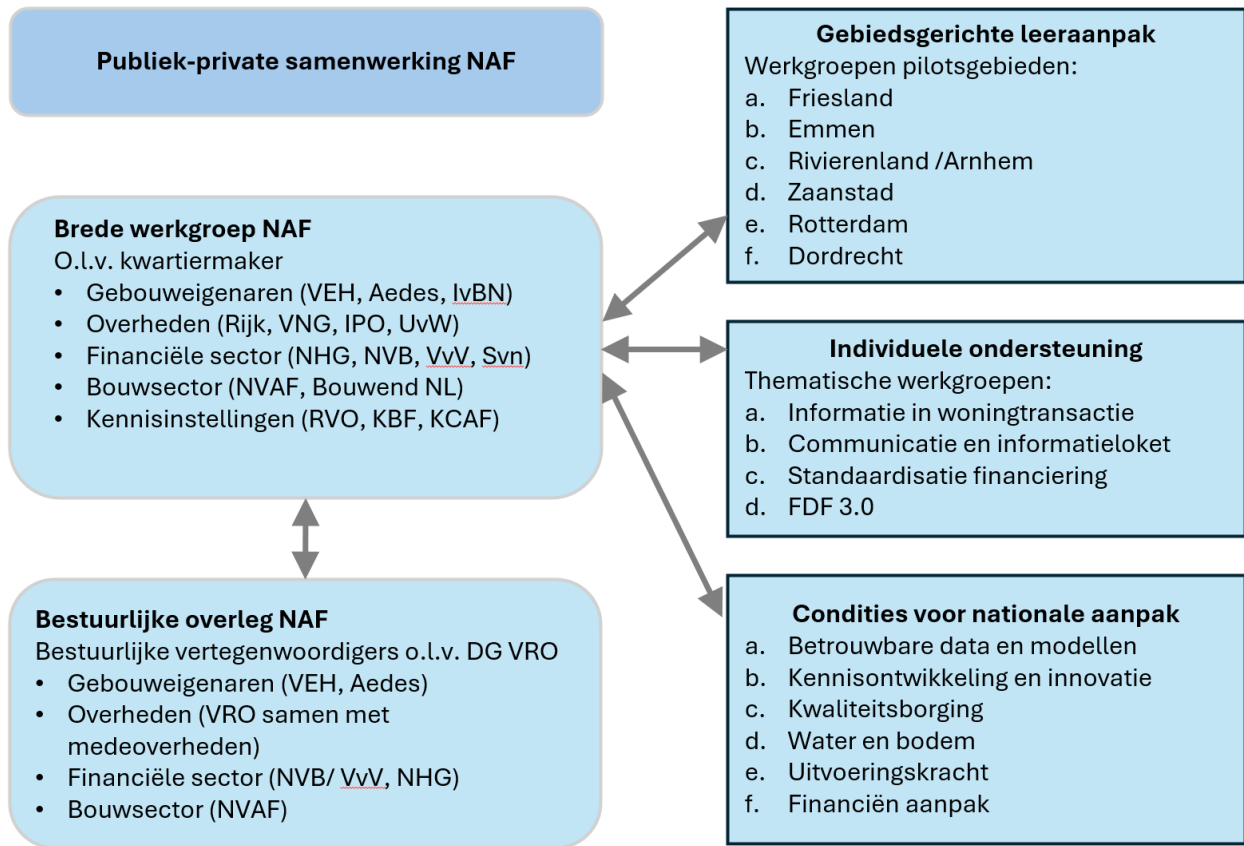
Binnen de NAF gaan 6 koplopergebieden projecten uitvoeren aan de hand van een gebiedsgerichte aanpak waarin het leertraject een belangrijke plaats inneemt. Een van de onderliggende doelen van de aanpak is dat vervolgens andere gemeenten in Nederland kunnen voortbouwen op de ervaringen vanuit de 6 koplopergebieden. Gemeente Emmen is één van deze koplopergebieden (zie afbeelding 1, volgende pagina).

De gebiedsgerichte leeraanpak is geen uitvoeringsprogramma voor grootschalig herstel maar een meerjarig lerend traject gericht op inzicht, handelingsperspectief en opschaalbaarheid.

De periode 2026–2028 is gericht op het ontwikkelen van kennis, interventies en governance-modellen die ook in andere gebieden toepasbaar zijn. De periode daarna tot 2035 is gericht op realisatie, monitoring en evaluatie. In het project staan leren (van het eigen project en de 5 andere projecten) en het delen van kennis en ervaring centraal. Daarom zijn deze aspecten nadrukkelijk in het programma geborgd.

1.4 Geen “silver bullet”

Loketten en fondsen zijn onvoldoende om mensen daadwerkelijk in beweging te krijgen. Er is een combinatie van technische, sociale, financiële en bestuurlijke interventies nodig. Dat vraagt om een langdurige en gelaagde leeraanpak waarin stapsgewijs en soms meanderend de doelen worden behaald.



Afbeelding 2: Positie gebiedsgerichte leeraanpak binnen de Nationale Aanpak Funderingen.

2 Doelstellingen

2.1 Hoofddoel

Het is belangrijk inzicht te krijgen in het technische probleem: de aard en omvang van de bodemdaling. Dit moet ertoe leiden dat gebieden binnen de gemeente in beeld komen waar de funderingsproblemen zich concentreren (de focusgebieden). Om dit inzicht te verwerven zijn beproefde methoden en technieken voorhanden. Ook al gaat het om een complexe analyse, het technische probleem is niet de aanleiding om in Emmen een gebiedsgerichte leeraanpak te starten.

In tegenstelling tot het technische probleem is het vraagstuk van inzicht, bewustwording en handelingsperspectief voor de eigenaar-bewoners van een andere categorie. Het is essentieel in beeld te krijgen welke drempels de verschillende eigenaren (met als voornaamste doelgroepen de eigenaar-bewoners) ervaren ten aanzien van funderingsherstel en wat hen helpt om die drempels te verlagen. Doel is uiteindelijk het bewustzijn van de verschillende doelgroepen ten aanzien van de problematiek te vergroten en de weg te bereiden richting een passende en haalbare oplossing (technisch, financieel, procesmatig).

We hebben een beeld van hoe we inzicht in het eigenaar-bewoners vraagstuk kunnen verkrijgen maar hoe we tot passende oplossingen komen en hoe we die vervolgens operationaliseren is vooralsnog onbekend terrein. Het bewonersvraagstuk en het ontwikkelen van oplossingen vormt daarmee de kern van de leeraanpak. Daar waar het technische probleem in de bodem sterk lokaal georiënteerd is zijn de te ontwikkelen oplossingen voor de eigenaar-bewoners juist generiek inzetbaar. Daarom gaat om een gebiedsgerichte leeraanpak waarvan de output landelijk inzetbaar is.

Dat geeft als hoofddoel voor de gebiedsgerichte leeraanpak Emmen:

Het ontwikkelen van een leeraanpak gericht op het vergroten van de bewustwording en het handelingsperspectief van woningeigenaren ten aanzien van funderingsherstel in gemeente Emmen door een gebiedsdekkend inzicht in funderingsrisico's en technische, financiële en procesmatige oplossingen te combineren met inzicht in de behoeften, belemmeringen en mogelijkheden van de getroffen woningeigenaren.

2.2 Periode tot 2029

Als de doelen voor de periode tot 2029 zijn behaald, dan:

1. ... is er gebiedsdekkend **inzicht in oorzaak en omvang van het technische probleem van de bodemdaling**. De gebieden waar de problemen zich concentreren (de focusgebieden) zijn in beeld;
2. ... is de **benadering en ondersteuning van eigenaren** (in het bijzonder eigenaar-bewoners) in volle gang. We hebben zicht op hoe we de verschillende 'typen' eigenaren het best kunnen bereiken en welke ondersteuningsbehoefte zij hebben. We weten wat zij nodig hebben om in actie te komen en welke ondersteuning hen daarbij helpt;
3. ... zijn **financiële en procesinnovaties, en kosteneffectieve reguliere en innovatieve hersteltechnieken** getoetst op geschiktheid en beschikbaar voor toepassing in de opgave in Emmen. De stap naar concrete toepassing wordt gezet;
4. ... staan **monitoren, evalueren en bijsturen** aan de basis van een leeraanpak waarin experimenteren, leren en ontwikkelen centraal staan. In deze aanpak is ruimte voor onzekerheid en nieuwsgierigheid. Oplossingen worden in een iteratief proces ontwikkeld op basis van inzichten die in de praktijk worden opgedaan;
5. ... vinden **kennisdeling en opschaling** naar en van buiten gebiedsgerichte leeraanpak plaats binnen het netwerk van stakeholders en partners en in het bijzonder binnen de NAF met de andere koplopers.

2.3 Stip op de horizon 2035

In 2035:

- ... is er vergroot inzicht in doorlooptijd, kosten en organisatorische randvoorwaarden van funderingsherstel;
- ... zijn financierings-, proces- en hersteltechnieken voor woningeigenaren beschikbaar zodat funderingsherstel haalbaar is;
- ... is funderingsherstel geen probleem dat een woningeigenaar uit de weg gaat maar een onderwerp waar hij zich als eigenaar verantwoordelijk voor voelt en waar hij de technische en financiële mogelijkheden voor heeft om het op te lossen;
- ... zijn daardoor verborgen en latente funderingsproblemen zichtbaar gemaakt en aangepakt;
- ... is de meldingscurve gestegen als gevolg van bewustwording en activatie. Pas na verloop van tijd laat de curve een dalende trend zien: de piek van het funderingsherstel is dan voorbij;
- ... zijn buurgemeenten, woningcorporaties, waterschap en provincie betrokken in een gezamenlijke aanpak en een structureel, zo mogelijk regionaal, servicepunt. Het servicepunt is een logische eerste halte voor eigenaren om zich toe te wenden voor informatie, advies en ondersteuning;
- ... is het proces van monitoring, reflectie en bijsturing van de gebiedsgerichte leeraanpak structureel ingebed in de betreffende gemeentelijke processen in Emmen.

3 Programma

3.1 Golden circle

We verdelen de programmatische aanpak volgens het principe van de 'golden circle' van Simon Sinek in een *WHY*, *HOW* en *WHAT*. Dit principe helpt om het programma binnen de leeraanpak logisch en strategisch op te zetten.

- WHY** → Waarom is een gebiedsgerichte leeraanpak in Emmen nodig? We beschrijven de urgentie en aanleiding voor het project.
- HOW** → Hoe wordt de leeraanpak georganiseerd? Door 5 programmalijnen te onderscheiden die gekoppeld zijn aan de doelen in hoofdstuk 2. Per programmalijn beschrijven we doel, kader, informatiebehoefte en leervragen.
- WHAT** → Wat gaat er concreet gebeuren? We benoemen per programmalijn de concrete activiteiten en resultaten van het project.

3.2 WHY

De problematiek in Emmen is deels onzichtbaar. Dit geldt voor het technische probleem van bodemdaling maar ook voor de gevolgen daarvan. Onbekend is waar precies de oorzaken zich voordoen en wie op welke wijze door de gevolgen getroffen wordt. De huidige situatie in stand houden is geen optie omdat met uitstel de kosten van herstel voor de eigenaren (met name eigenaar-bewoners) toenemen. Daarbij, iedere woning met funderingsschade die behouden kan blijven hoeft niet opnieuw gebouwd te worden; dit is tegen de achtergrond van de grote bouwopgave in Nederland zeer gewenst.

Gemeente Emmen voerde enige tijd geleden een verkennend onderzoek uit in het proefgebied tussen Erica en Nieuw Amsterdam. Het bedrijf Sensar voerde satellietmetingen uit en er is met bewonersraden gesproken. Om de inwoners te ondersteunen heeft Gemeente Emmen sinds enige tijd:

- een Servicepunt Bodemdaling, waar bewoners terecht kunnen met vragen en waar ze (het vermoeden van) funderingsschade kunnen melden;
- een webpagina met uitgebreide informatie over bodemdaling en wat inwoners kunnen doen om de gevolgen hiervan te beperken;
- een webpagina met een stappenplan om te komen tot funderingsherstel;
- de subsidieregeling 'Funderingsonderzoek Bodemdaling'.

Deze aanpak en instrumenten leiden echter onvoldoende tot bewustwording en actie.

De huidige markt van aanbieders van funderingsherstel heeft onvoldoende capaciteit voor de grote opgave die we op ons af zien komen. De traditionele methoden van funderingsherstel zijn kostbaar, impactvol en niet duurzaam. Daarbij zien we dat samenwerking tussen partijen (publiek en privaat) versnipperd is, kennis ontbreekt en financiering problematisch is.

Omdat er geen eenvoudige oplossing bestaat, vraagt dit om een gebiedsgerichte en samenhangende en lerende aanpak waarin kennisontwikkeling en kennisdeling, samenwerking met en ondersteuning van eigenaren centraal staan. Dit vormt de kern van de **WHY**. Er is landelijke behoefte aan de kennis en ervaring die met deze aanpak wordt opgedaan.

3.3 HOW

We onderscheiden vijf programmalijnen die de drager van de gebiedsgerichte leeraanpak in Emmen vormen en de **HOW** in het plan van aanpak invullen:

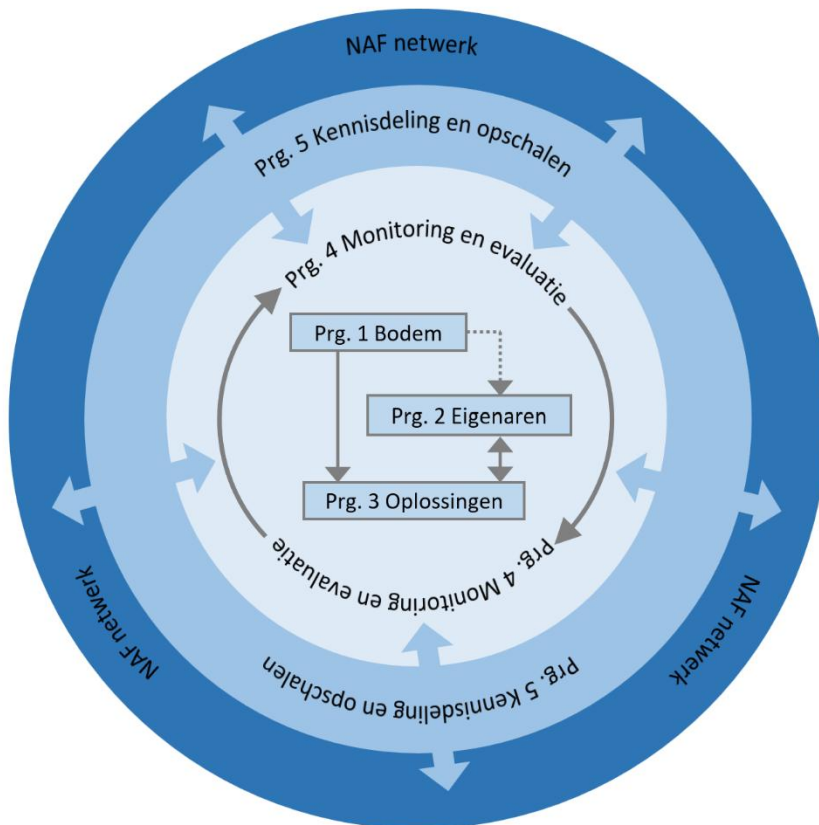
1. **Bodem**: inzicht in aard en omvang van het technische probleem.

2. **Eigenaren:** bewonersbenadering en ondersteuning.
3. **Oplossingen:** procesinnovaties en kosteneffectief innovatief funderingsherstel.
4. **Monitoring en evaluatie:** leren en ontwikkelen door experimenteren, inzicht verwerven, evaluatie en bijsturen.
5. **Kennisdeling en opschaling:** halen en brengen van kennis en ervaring, verbreding en vergroting van de gebiedsgerichte leeraanpak.

De inhoud van de vijf programmalijnen geeft richting en een basis maar is niet 'in beton gegoten': inzichten uit experimenten en evaluaties geven aanleiding om doelstellingen, prioriteiten en het activiteitenplan bij te stellen.

We richten de gebiedsgerichte leeraanpak in Emmen in als een adaptief en lerend proces, waarin experimenteren, reflecteren en bijsturen centraal staan. We onderzoeken stapsgewijs wat werkt, voor wie, onder welke omstandigheden en waarom. We erkennen dat niet alle interventies direct succesvol zullen zijn en dat ook minder geslaagde ervaringen waardevolle inzichten opleveren.

De aanpak bestaat uit korte, iteratieve leercycli van circa drie maanden. In iedere cyclus staat een centrale leervraag of hypothese centraal, bijvoorbeeld over technische oplossingen, bewonersgedrag, samenwerking,



Figuur 1: Opzet leeraanpak Emmen

communicatie, financiering of randvoorwaarden. Elke leercyclus volgt daarbij een vaste opbouw:

- Formuleren van een leervraag of hypothese.
- Ontwerpen en uitvoeren van een experiment of interventie.
- Verzamelen en analyseren van resultaten.
- Gezamenlijke reflectie met betrokken partners.
- Vertalen van inzichten naar vervolgstappen.

Deze werkwijze maakt het mogelijk om aannames in de praktijk te toetsen en de aanpak continu te verbeteren op basis van nieuwe inzichten en ervaringen. Binnen de leercycli ligt de nadruk eerst op het begrijpen van wat werkt, voordat oplossingen breder worden toegepast. Daarbij wordt samen met eigenaar-bewoners onderzocht welke vormen van ondersteuning c.q. ontzorging en interventie passend en effectief zijn.

3.3.1 Programmalijn 1 – Bodem

We willen beter inzicht verkrijgen in de aard, omvang en de ruimtelijke spreiding van funderingsproblemen binnen de gemeente om aan de hand daarvan de focusgebieden te kunnen aanwijzen.

Doel: vaststellen waar en waardoor funderingsproblemen optreden en het mechanisme duiden.

Kader:

- Aan de hand van de beschikbare data is een hypothese voor de oorzaak van de funderingsproblemen opgesteld. De eerste resultaten van hoge resolutie satellietdata lijken de hypothese van concentratie langs wijken en kanalen te bevestigen. Als de route naar inzicht via Sensor data niet blijkt te werken moet een alternatieve aanpak uitgewerkt worden;
- Een grondwatermeetnet en sonderingen geven het benodigde inzicht om de bodemmechanismen verder te toetsen;
- Strategisch installeren van enkele bodemvochtsensoren om te onderzoeken of er een directe relatie gelegd kan worden tussen gemeten vochtgehalte en zwel-krimp;
- Metingen aan panden (quickscans) leveren vervolgens aanvullende informatie.

Informatiebehoefte en leeraanpak:

- Is veenoxidatie, klei/leemkrimp of een combinatie dominant?
- Welke rol spelen kanalen, peilbeheer en grondwatergradiënten bij het ontstaan van funderingsschade en wat betekent dit voor preventieve maatregelen?
- Waar concentreert de funderingsproblematiek zich?
- Zijn verzakte woningen te identificeren dmv hogeresolutie satellietdata?
 - zo ja: hoe valideer je deze resultaten zonder privacy-schending?
 - zo nee: hoe krijg je dan een goed beeld van waar verzakte woningen zich binnen de gemeente bevinden?
- Is het voor funderingsherstel in het veenkoloniale gebied nodig om de horizontaal sterk variabele bodemopbouw onder een woning goed in beeld te hebben? En hoe krijg je dat dan in beeld?

3.3.2 Programmalijn 2 – Eigenaren

Inzicht is nodig in het gedrag, de ervaringen en drempels van eigenaar-bewoners ten aanzien van funderingsproblematiek. Daarom wordt onderzoek gedaan naar het bewonersperspectief en worden instrumenten ontwikkeld om bewoners te activeren.

Doel: bewustwording, doorbreken van vermijdingsgedrag en vergroten van bewonersactivatie.

Kader:

- Bewonersactivatie is primair een sociaalpsychologische en organisatorische opgave;
- Uitgangspunt is dat eigenaar-bewoners zelf financieel verantwoordelijk zijn voor het funderingsherstel;
- We ondersteunen daar waar het kan en we ontzorgen daar waar het moet. Bij ondersteuning is de eigenaar-bewoner initiatiefnemer en 'in the lead'. Ondersteuning richt zich op aanbieden van informatie, desgewenst adviseren en toegang bieden naar oplossingen. Ontzorging richt zich op het zoveel mogelijk uit handen nemen van het regelen en begeleiden van onderzoek en herstel als de eigenaar daarom verzoekt omdat hij daar niet zelf toe in staat is. Het gaat hier nadrukkelijk niet om financiële ontzorging;
- Welke vorm van ondersteuning cq ontzorging gewenst is (per categorie eigenaar-bewoner) wordt opgehaald tijdens keukentafelgesprekken;
- Aan de hand van de informatie uit de keukentafelgesprekken met de eigenaar-bewoners worden in samenspraak met hen maatwerkplannen opgesteld. Een maatwerkplan is een concreet 'boodschappenlijstje' dat aan de hand van de drempels en behoeften wordt opgesteld. De maatwerkplannen worden ingebracht in doorbraaktafels. In de doorbraaktafels worden de drempels en behoeften uit de maatwerkplannen aan oplossingen gekoppeld, door bewoners en partijen als aannemers, financiële instellingen, makelaars, adviseurs, gemeente en waterschap bij elkaar te brengen. De partijen worden uitgedaagd om over de schotten van hun werkveld heen gezamenlijk tot oplossingen te komen;
- Organisatie, ondersteuning/ontzorging op blok- of buurniveau vergroot deelnamebereidheid en technische en financiële haalbaarheid;

- Ondersteuning en ontzorging van getroffen bewoners lost niet alleen funderingsproblemen op, maar ook afgeleide psychosociale problemen. Hierdoor kunnen de leefbaarheid en sociale cohesie in een buurt toenemen.

Informatiebehoefte en leeraanpak:

- Wat is een effectieve manier van benaderen van eigenaar-bewoners?
- Gelet op de effectiviteit van de bewoners aanpak: welke doelgroepen onderscheiden we binnen de groep eigenaar-bewoners en welke criteria hanteren we voor het definiëren van de doelgroepen: financiële ruimte (loan-to-value), mate van zelfredzaamheid (in relatie tot ondersteuning vs ontzorging), levensfase, etc ?
- Welke drempels ervaren de verschillende doelgroepen en welke ondersteunings- en ontzorgingsbehoefte hebben zij?
- Welke afgeleide problemen ervaren eigenaar-bewoners?
- Welke gedragsveranderingsaanpak richting bewustwording en funderingsherstel vraagt elke doelgroep?
- Welke andere groepen eigenaren naast eigenaar-bewoners onderscheiden we (woningcorporaties, commercieel, utiliteit, maatschappelijk, etc), hoe bereiken we hen effectief en welke ondersteuningsvraag hebben zij?
- Hoe organiseer je activering op blok- en buurtniveau?

3.3.3 Programmalijn 3 – Oplossingen

In deze programmalijn worden innovatieve en reguliere hersteltechnieken, procesinnovaties en financiële oplossingen onderzocht, getest en toegepast.

Doel: het in samenwerking met adviesbureaus, KCAF, RVO en TKI introduceren, (laten) ontwikkelen, toetsen, toepassen en evalueren van technische, procesmatige en financiële innovaties, gericht op kostenbesparing, opschaling, verkorten doorlooptijden en beter beschikbaar en haalbaar maken van hersteltechnieken.

Kader:

- Het heeft de voorkeur om funderingstechnische pilots uit te voeren met woningcorporaties om complexiteit en risico's voor eigenaar-bewoners te beperken en adequate monitoring mogelijk te maken. Desalniettemin dragen ook pilots in woningen van eigenaar-bewoners bij aan de kennisontwikkeling in het project;
- Toepassing van funderingstechnische pilots bij particulieren vraagt om een financiële back-up of garantieregeling, voor het geval het binnen de GLA misloopt met een innovatieve techniek;
- Door gebiedsgericht te werken zijn herstel en innovaties bij een slimme spreiding van de toepassing van innovatieve technieken op verschillende plekken in de gemeente zichtbaar. Door hier actief zichtbaarheid aan te geven en over te communiceren fungeren herstelprojecten als een vliegwiel binnen de focusgebieden (zien is geloven);
- We streven naar meekoppelkansen met andere opgaven zodat funderingsherstel eerder, goedkoper of breder toepasbaar wordt:
 - Renovatie, verduurzaming;
 - Circulaire bouw (herstel i.p.v. sloop);
 - Optoppen of uitbreiden waar funderingsversterking extra draagkracht creëert;
 - Woningcorporaties/beleggers/VVE's: koppeling aan investeringsplanning en onderhoudsstrategie.
- De financiële problematiek waar bepaalde groepen eigenaar-bewoners tegenaan lopen is belangrijk speerpunt in deze programmalijn.

Informatiebehoefte en leeraanpak:

- Hoe beïnvloeden veenoxidatie en krimp/zwel van klei- en leemlagen in veenkoloniale gebieden de toepasbaarheid van funderingshersteltechnieken?

- Hoe kunnen problemen (technisch, financieel, impact) worden geadresseerd en opgelost middels een pilot?
- Welke innovaties zijn potentieel geschikt om in te zetten in een pilotomgeving in Emmen en hoe selecteren we deze innovaties?
- Hoe gaan we om met risico's en garanties nu en op termijn?
- Hoe kunnen we de pilots een solide contractuele en juridische basis geven?
- Welke financiële instrumenten bieden een oplossing voor de problemen van de verschillende doelgroepen eigenaar-bewoners? Hoe betrekken we de betreffende partijen in het project (bank, FDF etc etc)?
- Hoe kan een garantieregeling worden ingericht die eigenaar-bewoners beschermd tegen de gevolgen van een falende pilot?
- Op welke wijze kan bundeling van vraag en aanbod via een collectief vraag/aanbod platform leiden tot lagere kosten, kortere doorlooptijden, betere voorwaarden en/of groter volume van de herstelwerkzaamheden?

3.3.4 Programmalijn 4 – Monitoring en evaluatie

Om te leren, te ontwikkelen en te verbeteren binnen een leeraanpak is een goed ingerichte cyclus van monitoren, reflecteren en bijsturen nodig.

Doel: het systematisch volgen van de voortgang, resultaten en effecten van de gebiedsgerichte leeraanpak in Emmen om inzicht te krijgen in wat wel en niet werkt en onder welke omstandigheden interventies effectief zijn. De monitoring en evaluatie zijn gericht op leren, bijsturen en onderbouwen van validatie en opschaling naar andere gebieden.

Kader:

- Monitoring is gericht op leren en verbeteren;
- Er zijn geen (financiële) sancties bij het niet realiseren van beoogde doelen;
- De monitoring wordt zo ingericht dat deze ook input levert voor kennisdeling binnen de Nationale Aanpak Funderingen en voor toekomstige opschaling;
- Monitoringniveaus:
 - Technisch – zettingsgedrag, effectiviteit van hersteltechnieken, grondwaterinvloed;
 - Sociaal – mate van bewonersactivatie, gebruik servicepunt, deelname aan quickscans, effectiviteit van ontzorging;
 - Financieel – kosten per woning en kosten effectiviteit (ook in relatie tot woningwaarde), effectiviteit collectief vraag/aanbod platform, haalbaarheid herstelmaatregelen voor verschillende typen eigenaar-bewoners;
 - Organisatorisch/bestuurlijk – mate en kwaliteit van samenwerking tussen partijen, doorlooptijd processen, functioneren collectief vraag/aanbod platform, functioneren van governance-structuren.

Informatiebehoefte en leeraanpak:

- Hoe ontwikkel je een gebiedsgerichte leeraanpak in een gebied waar de urgentie door bewoners nog beperkt wordt gevoeld, terwijl latente funderingsproblemen wel aanwezig zijn?
- Hoe richten we een effectieve leeraanpak als project in en hoe kunnen we een effectieve leeraanpak integreren in de gemeentelijke organisatie?
- Welke governance-structuur werkt het best voor een gebiedsgerichte aanpak in een regionaal en landelijk netwerk (NAF)?
- Hoe borgen we dat de kennis en ervaring die wij opdoen goed vastgelegd wordt, effectief wordt gebruikt voor optimalisatie en ontwikkeling in Emmen en zijn weg vind naar het landelijke platform?
- Welke organisatorische randvoorwaarden zijn nodig om funderingsherstel op grotere schaal mogelijk te maken?

3.3.5 Programmalijn 5 – Kennisdeling en opschaling

Om funderingsproblematiek effectief aan te pakken is samenwerking nodig tussen verschillende publieke en private partijen. Daarbij is het in de leeraanpak essentieel om kennis uit te wisselen, voort te bouwen op ervaringen en best practices van anderen, en anderen onze successen te laten benutten. De kennis en ervaringen die binnen de leeraanpak in Emmen worden opgedaan worden actief gedeeld en gebruikt voor verdere opschaling. Hiervoor zijn inmiddels de eerste contacten gelegd met het samenwerkingsverband Fluviu¹ en het Kennisnetwerk Bodem en Ondergrond - regio Noord².

Doel: Emmen fungeert binnen de Nationale Aanpak Funderingen als leergebied voor funderingsproblematiek in veenkoloniale bodems waarbij best-practices, methodes & technieken en innovaties worden gedeeld en toepasbaar worden gemaakt in andere gebieden.

Kader:

- Opschaling wordt voor het GLA Emmen gezien als een iteratief proces van testen, evalueren, leren, verbeteren en verbreden;
- We geven transparantie en openheid over wat we leren, hoe we leren, successen en mislukkingen en we delen onze kennis actief in het NAF netwerk en daarbuiten;
- Opschaling in ruimte (gebiedsniveau): de aanpak wordt getest in focusgebieden en vervolgens toegepast in andere delen van de gemeente en – waar relevant – in vergelijkbare veenkoloniale gebieden;
- Opschaling in instrumentarium (technisch en financieel/procesmatig): werkzame technieken, procesinnovaties en financiële arrangementen worden gestandaardiseerd zodat zij breder toepasbaar worden voor eigenaar-bewoners en professionele vastgoedpartijen.

Informatiebehoefte en leeraanpak:

- In hoeverre zijn de lessen uit Emmen toepasbaar in andere (veen- en klei)gebieden in Nederland?
- Welke rol kunnen woningcorporaties spelen in het opschalen van funderingsherstel?
- Hoe kan samenwerking tussen gemeente, waterschap en provincie bijdragen aan structurele oplossingen voor bodemdaling?
- Welke elementen van de aanpak zijn generiek toepasbaar in andere gemeenten?

¹ Fluviu is een samenwerkingsverband van de provincies Overijssel en Drenthe, de gemeenten Steenwijkerland, De Wolden, Hoogeveen, Westerveld en Meppel en de drinkwaterbedrijven Vitens en WMD.

² De provincies en Omgevingsdiensten van Groningen, Friesland en Drenthe richten een kennisnetwerk op voor het thema Bodem. Dit 'Kennisnetwerk bodem en ondergrond regio Noord' heeft als doel om een robuust, toegankelijk en regionaal verankerd netwerk te ontwikkelen dat bijdraagt aan het duurzaam beheren, benutten en herstellen van bodems in Noord-Nederland. Het kennisnetwerk faciliteert kennisdeling en kennisontwikkeling voor de lokale en regionale overheden, met aandacht voor de samenhang tussen bodem, water, biodiversiteit, circulaire economie en klimaat.

3.4 WHAT

We gaan aan het werk. Het activiteitenplan is de **WHAT** in de gebiedsgerichte leeraanpak van Emmen. In het activiteitenplan staat wat we gaan doen en wat we opleveren. Elke programmalijn is geconcretiseerd in activiteiten en producten. Met de realisatie van het activiteitenplan behalen wij onze doelen. Het activiteitenplan is in een planning en fasering vertaald (zie hoofdstuk 6) en de begrootte kosten per activiteit zijn inzichtelijk gemaakt (hoofdstuk 7). Het activiteitenplan is opgenomen in bijlage 1.

3.5 Bijdrage GLA Emmen aan de landelijke gebiedsgerichte aanpak

We gaan in Emmen met enthousiasme aan de slag met de leeraanpak. We gaan gedurende de uitrol van het project naar verwachting meanderend onze weg vinden en onze doelen bereiken. Daarom helpen we andere gebieden die komende jaren nog van start moeten gaan graag om zo efficiënt mogelijk bij hun doelen uit te komen. In de opgave voor Emmen en de uitwerking daarvan in dit plan van aanpak zien wij op dit moment ten minste 5 punten die voor andere gemeenten heel nuttig kunnen zijn:

1. **Stappenplan.** Onderdeel van het activiteitenplan is de ontwikkeling van een stappenplan (activiteit 4.1). We bouwen hiervoor voort op bestaande stappenplannen uit eerdere projecten (zie onder meer website KCAF). Aan de hand van een concreet stappenplan met handreikingen kunnen gemeenten die nog van start moeten gaan met een (gebiedsgerichte) funderingsaanpak sneller op de goede weg komen.
2. **Aanpak funderingsproblematiek in veenkoloniale bodems.** Het type bodem dat we in de opgave in Emmen hebben leidt tot technische oplossingen die we kunnen exporteren naar gebieden met vergelijkbare bodems. Een van de specifieke aanpakken in Emmen richt zich op lintbebouwing langs kanalen: een bebouwingstype dat in meer landelijke omgevingen voorkomt.
3. **Collectief vraag/aanbod platform.** Bundeling van vraag (eigenaar-bewoners) en aanbod (adviesbureaus, aannemers) in collectieve aanbestedingstenders biedt de mogelijkheid betere en uniforme opdrachtvoorwaarden voor de opdrachtgevers (woningeigenaar) te realiseren, en leidt tot een lagere prijs en minder rompslomp voor de aannemers dan wanneer vele kleine enkelvoudige opdrachten gegeven worden. Elders zijn al ervaringen opgedaan met eerste stappen voor een dergelijke aanpak maar het vraagt om verdere uitwerking (o.a. aanpak KCAF voor Kanaal-Almelo-De Haandrik project, de aanpak van de mijnwaterschade te Limburg, en de aanpak in Groningen). Dit platform uitwerken en generiek inzetbaar en operationeel maken is onderdeel van de leeraanpak in Emmen.
4. **Doorbraaktafels.** Aan de hand van keukentafelgesprekken en de daaruit volgende maatwerkplannen wordt de hulpvraag van eigenaar-bewoners concreet gemaakt. Deze concrete hulpvraag is vervolgens input voor de doorbraaktafels. In een doorbraak sessie worden de benodigde stakeholders (eigenaar, makelaar, hypotheekverstrekker, gemeente, etc etc) bij elkaar gebracht en uitgedaagd om over de schotten van hun werkveld heen tot oplossingen te komen.
5. **Pilots verspreid over het gebied uitvoeren en exposure geven.** Door de verschillende (technische en organisatorische) pilots in het project verspreid over het gebied in Emmen uit te voeren en door deze nadrukkelijk exposure te geven in een slimme communicatie aanpak zien andere eigenaar-bewoners de mogelijkheden en voordelen van funderingsherstel. Zien is geloven. Dit geeft vertrouwen en helpt om een stap te zetten.

4 Governance, partners en stakeholders

4.1 Stakeholders

De relevante stakeholders en actoren worden vanaf de start betrokken bij de ontwikkeling en uitvoering van de gebiedsgerichte leeraanpak. Daarbij gaat het nadrukkelijk niet alleen om publieke, maar ook om private partijen. Vroegtijdige en actieve betrokkenheid is van belang om kennis te bundelen, draagvlak te creëren en de uitvoerbaarheid van de aanpak te vergroten.

- **Eigenaar-bewoners** van woningen met funderingsschade als gevolg van bodemdaling. Zij vormen de primaire doelgroep van de aanpak.
- **Gemeente Emmen** als projecteigenaar en verbinder.
- **Woningcorporaties**, voor het uitwisselen van ervaringen over funderingsschade en funderingsherstel, het valideren van het corporatie bezit in de focusgebieden en (het verkennen van) deelname aan een pilot.
- **Aannemers, adviesbureau en andere marktpartijen** die innovatieve technieken voor funderingsherstel ontwikkelen of al toepassen. Hun betrokkenheid is noodzakelijk om technieken in de praktijk uit te voeren, ervan te leren en deze waar nodig aan te passen aan de lokale bodemopbouw en context.
- **Onderzoeks- en kennisinstellingen**, waaronder KCAF, IPW, RVO, Deltares en TNO, voor het in beeld brengen van de lokale bodemkarakteristieken, het in beeld brengen van het bewonersvraagstuk en het beoordelen van de effectiviteit van innovatieve hersteltechnieken.
- **Waterschappen**, vanwege hun kennis over de wisselwerking tussen bodemdaling, peilbeheer en beleid rond grondwateronttrekking.
- **Provincie Drenthe**, als eigenaar en beheerder van provinciale wateren en als bevoegd gezag voor grotere grondwateronttrekkingen, zoals voor drinkwater en industrie.
- **Financiële instellingen**, om voor eigenaar-bewoners de toegang tot financiering van herstelmaatregelen mogelijk te maken.

De kennis en ervaringen die binnen de gebiedsgerichte leeraanpak worden opgedaan, worden zo breed mogelijk gedeeld met de omgeving. Daarbij wordt het begrip omgeving ruim opgevat. Het gaat onder meer om:

- partners binnen het NAF, waaronder andere koplopergemeenten en het Rijk;
- omwonenden met een vergelijkbare problematiek. Als burens zien dat een aanpak werkt en dat de kosten van een innovatieve techniek beperkt zijn geeft dit zicht op handelingsperspectief;
- buurgemeenten en andere gemeenten in Noordoost-Nederland die met funderingsschade door bodemdaling te maken hebben;
- woningcorporaties met vergelijkbare opgaven;
- makelaars;
- financiële instellingen, zoals banken en verzekeraars;
- aannemers en adviesbureaus.

De betrokkenheid van eigenaar-bewoners en stakeholders krijgt vanaf de start concreet vorm door:

- het in beeld brengen van focusgebieden met getroffen eigenaar-bewoners;
- het voeren van keukentafelgesprekken met eigenaar-bewoners;
- het organiseren van zogenoemde doorbraaktafels, waarbij een brede vertegenwoordiging van stakeholders wordt uitgenodigd.

4.2 Governance

Voor een effectieve uitvoering van de gebiedsgerichte leeraanpak is een duidelijke bestuurlijke en organisatorische structuur noodzakelijk. Deze structuur zorgt voor heldere verantwoordelijkheden, een transparante besluitvorming en een goede afstemming tussen betrokken partijen. Zo wordt geborgd dat doelen, uitvoering en samenwerking met stakeholders samenhangend worden georganiseerd. De governance structuur wordt ingevuld door:

- **Bestuurlijk opdrachtgever:** het college van burgemeester en wethouders;
- **Ambtelijk projectleider:** verantwoordelijk voor het leggen van contacten met en het onderling verbinden van stakeholders;
- **Projectleider GLA:** verantwoordelijk voor de dagelijkse aansturing en projectleiding;
- **Bestuurlijk overleg:** voor strategische afstemming en besluitvorming, al dan niet in aanwezigheid van stakeholders;
- **Werkgroep uitvoering:** gericht op de praktische uitwerking en voortgang van de aanpak;
- **Klankbordgroep bewoners:** voor het structureel betrekken van bewonerservaringen, signalen en aandachtspunten;
- **Gebiedsoverleg:** een breed samengesteld overleg met publieke en private partijen, gericht op afstemming, kennisdeling en gezamenlijke koersbepaling.

Deze structuur moet ervoor zorgen dat bestuurlijke sturing, inhoudelijke expertise en praktijkervaring van woning-eigenaren en partners op elkaar aansluiten.

4.3 Projectorganisatie

Het projectteam bestaat uit vertegenwoordigers van de gemeente Emmen, kenniscentrum aanpak funderingen (KCAF) en instituut publieke waarden (IPW). KCAF voert de projectleiding voor de GLA Emmen. Vanuit het projectteam wordt regie gevoerd op:

- Actieve informatievoorziening (servicepunt, bewonersbijeenkomsten);
- Introductie en toepassing van innovaties;
- Monitoring, analyse en kennisdeling;
- Organisatie van gebiedsoverleggen en doorbraaktafels;
- Verbinding met Rijk, provincie, waterschap, woningcorporaties en marktpartijen.

Gemeente Emmen voert specifiek de regie op het Servicepunt Bodemdaling (loket funderingsschade), databeheer en governance van de aanpak. Vanuit de gemeente leveren daarnaast medewerkers met bouwkundige en constructieve kennis en medewerkers vanuit het sociaal domein een inhoudelijke bijdrage aan het project. Hiermee wordt geborgd dat de aanpak niet uitsluitend technisch wordt benaderd, maar ook sociaal-maatschappelijk wordt verankerd.

Projectteam		
Anne-Dorein Veenstra	Gemeente Emmen	Beleidsadviseur Sociaal Domein (Wmo)
Matice Schoen	Gemeente Emmen	Constructeur Bouw- en Woningtoezicht
Stefanie Schippers	Gemeente Emmen	Communicatieadviseur
Harry ten Brink	Gemeente Emmen	Geo-informatie, Power BI
Myrthe Luiken	Gemeente Emmen	Teamondersteuner Beleid Leefomgeving
Vincent Mooi	Gemeente Emmen	Gebiedscoördinator De Velden
Nico van der Moot	Gemeente Emmen	Coördinator gemeente Emmen
Leonie Mués	KCAF	Junior projectleider
Jan-Willem Smid	KCAF / De Vastgoed Smederij	Projectleider GLA
Freek van Berkel	IPW	Onderzoeker
Irene Bronsvoot	IPW	Onderzoeker

4.4 Gebiedsoverleg als sturingsinstrument

De gebiedsoverleggen vormen het centrale platform waarin ambities, leervragen, verbindingen en concrete vervolgstappen periodiek worden besproken, aangescherpt en afgestemd. Het gebiedsoverleg fungeert daarmee als belangrijk sturingsinstrument binnen de gebiedsgerichte leeraanpak.

Binnen het gebiedsoverleg worden vier kernonderwerpen structureel geagendeerd:

1. de ambities voor de periode tot 2029 en vervolgens voor de periode tot 2035;
2. de centrale leervragen;
3. de benodigde verbindingen tussen partijen en opgaven;
4. de te zetten stappen in de uitvoering.

Met deze opzet wordt geborgd dat de aanpak niet beperkt blijft tot funderingsherstel als technisch vraagstuk, maar expliciet wordt verbreed naar een integrale benadering van gebiedsontwikkeling. De agenda van het gebiedsoverleg wordt daarom structureel meegenomen in de afstemming met samenwerkingspartners. Zo wordt vanaf de start gewerkt aan gedeeld eigenaarschap en gezamenlijke verantwoordelijkheid.

De gemeente Emmen beoogt in ieder geval de volgende partijen als partner bij het project te betrekken:

- door funderingsschade getroffen bewoners
- waterschappen;
- de provincie Drenthe;
- buurgemeenten;
- woningcorporaties;
- wijkraden;
- VVE's;
- financiële instellingen;
- makelaars en verzekeraars;
- partijen actief in funderingsonderzoek en funderingsherstel;
- TNO en Deltares;
- vertegenwoordigers van gerelateerde opgaven, zoals klimaatadaptatie, energie en leefbaarheid.

De samenwerking tussen de gemeente Emmen, waterschap en de provincie heeft een structureel karakter, waardoor de aanpak duurzaam wordt verankerd in beleid, uitvoering en kennisontwikkeling.

5 Risico's

Inherent aan de leeraanpak is dat risico's niet altijd te voorzien zijn. Dat vraagt in het project om een dynamisch risicomanagement als onderdeel van de evaluatie en monitoringcyclus.

Risico	Beheersmaatregel
Lage bewonersdeelname	Actieve communicatie en positionering sleutelfiguren, zichtbaarheid geven aan herstelmaatregelen
Claims bij gemeente Emmen vanuit onjuist rolneming of onvoldoende afbakening taken en verantwoordelijkheden	Met jurist de activiteiten, contracten en inzet van de gemeente in het kader van de GLA Emmen vooraf analyseren op aansprakelijkheden
Innovaties falen	Selectiecriteria en fallback-opties
Politieke en bestuurlijke wisselingen	Brede bestuurlijke verankering
Privacy belemmeringen	Juridische toetsing en zorgvuldige communicatie
Onvoldoende marktcapaciteit	Bundeling via collectieve inkoop en raamovereenkomsten

Aandachtspunten en voorwaarden:

- Betrokkenheid belangrijkste stakeholders gedurende de hele looptijd van gebiedsgerichte aanpak (in ieder geval tot 2029);
- Zoeken naar innovatieve, creatieve oplossingen om probleem in de gebieden op te lossen, ook als dat voorbij eigen taken, rollen en verantwoordelijkheden gaat;
- Het adresseren van de knelpunten/belemmeringen als deze door de eigen organisatie niet op te lossen zijn en het maken van (proces, procedurele, inhoudelijke) afspraken met relevante partijen over waar en wanneer de knelpunten/belemmeringen opgelost worden;
- Actief bijdragen in de praktijk door –als dit gewenst is- aanwezig te zijn en mee te denken en doen in de praktijk, gesteund door management en bestuur van de eigen organisatie;
- Leerlessen actief delen met eigen vakgenoten en alle stakeholders;
- Verbindingen leggen met andere trajecten en programma's op nationaal niveau die aanpak in gebieden kunnen versnellen.

6 Planning en fasering

De fasering bestaat uit de inzichtfase, de interventiefase en de opschalingsfase. De verschillende acties binnen elke programmalijn (zie bijlage 1) zijn onderdeel van een leercyclus. Samen vormen de acties en de fasering het activiteitenplan. Per fase worden de activiteiten gepland en uitgevoerd in samenhang met elkaar.

Activiteit		Inzichtfase	Interventiefase	Opschalingsfase															
Bodemvochtsensoren ondiepe klei-/leemlagen	1.3																		
Onderzoek zwel/krimp ongeroerde klei/leem	1.4																		
Onderzoek variatie in ondiepe bodemopbouw onder woning	1.5																		
Quicksens op pand/buurniveau	1.6																		
Integratie van data, metingen en onderzoek	1.7																		
Technische validatiesessie met partners	1.8																		
Validatie met woningcorporaties en koppeling leggen risico analyse Aedes	1.9																		
Identificatie van "focusgebieden"	1.10																		

Programmalijn 2 – Benadering en ontzorging van eigenaren																			
2026				2027				2028				2029				2030			
Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Bepalen huishouden categorieën	2.1																		
Voeren keukentafelgesprekken	2.2																		
Opstellen maatwerkplannen	2.3																		
Organiseren doorbraaktafels	2.4																		
Analyse meldingen loket Emmen	2.5																		
Ontwikkelen 'ondersteuningspakket' voor eigenaar-bewoners	2.6																		

Programmalijn 3 – Procesinnovaties en kosteneffectief innovatief funderingsherstel																			
2026				2027				2028				2029				2030			
Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Ontwikkelen toetsingskader innovaties	3.1																		
Uitwerken organisatie collectief vraag/aanbod platform	3.2																		
Ontwikkeling van garantiekader	3.3																		
Selecteren proefwoningen	3.4																		
Selecteren innovaties	3.5																		
Realisatie innovaties	3.6																		
Realisatie collectief vraag/aanbod platform	3.7																		

Programmalijn 4 – Monitoring en evaluatie																			
2026				2027				2028				2029				2030			
Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Monitoring en evaluatie bewonersaanpak	4.1																		
Monitoring technische prestaties en neveneffecten	4.2																		
Monitoring en evaluatie process innovaties	4.3																		
Analyse kosteneffectiviteit (TCO) technisch herstel	4.4																		
Periodieke project evaluaties	4.5																		
Periodieke voortgangsrapportages	4.6																		
Monitoren zakking van panden	4.7																		

Programmalijn 4 – Kennisdeling en opschaling																			
2026				2027				2028				2029				2030			
Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Ontwikkelen stappenplan gebiedsgerichte aanpak	5.1																		
Organisatie van een kennisessie "Veenkoloniale bodemdaling"	5.2																		
Meenemen gemeente, provinciale staten, waterschappen	5.3																		
Kennisbijeenkomsten met NAF-koplopergemeenten	5.4																		
Deelname aan kennisplatforms/congressen/workshops	5.5																		
Benutten van of opzetten van samenwerkingsverbanden	5.6																		
Ontwikkeling kennisproducten (publicaties, nieuwsbrieven, etc)	5.7																		
Uitbreiden en runnen bewoners servicepunt bodemdaling	5.8																		

7 Begroting

Aan de activiteiten uit de 5 programmalijnen zijn kosten gekoppeld die tezamen met een deel overhead de begroting vormen. Activiteitenplan, planning en begroting hangen in vorm en inhoud met elkaar samen. Uitgangspunt is dat middelen worden ingezet voor ontwikkelen, leren, innovatie, projectmanagement en monitoring, niet voor structurele exploitatie. Uitgangspunt is verder dat er geen reguliere herstelkosten worden betaald uit de rijksbijdrage.

De begroting is gebaseerd op ervaringscijfers uit de praktijk. Dat laat onverlet dat de begroting in dit stadium van het project indicatief is. Gaandeweg het project wordt de begroting verder gefinetuned aan de hand van offertes, cijfers uit de andere leeraanpakken, etc. De totale begroting steunt voor een groot deel op dekking vanuit de rijksbijdrage. Daarnaast wordt voor verschillende posten dekking gezocht vanuit andere bronnen.

Activiteit	Kosten (incl btw)
Programmalijn 1 – Inzicht in oorzaak en omvang van het technische probleem	€ 316.000
Differentiële zakking panden (proof of principle)	
Differentiële zakking panden hele gemeente	
Bodemvochtsensoren ondiepe klei-/leemlagen	
Onderzoek zwel/krimp ongeroerde klei/leem	
Onderzoek variatie in ondiepe bodemopbouw onder woning	
Quickscans op pand/buurniveau	
Integratie van data, metingen en onderzoek	
Technische validatiesessie met partners	
Validatie met woningcorporaties en koppeling leggen risico analyse Aedes	
Identificatie van "focusgebieden"	
Programmalijn 2 – Benadering en ontzorging van eigenaren	€ 100.000
Bepalen huishouden categorieën	
Voeren keukentafelgesprekken	
Opstellen maatwerkplannen	
Organiseren doorbraaktafels	
Analyse meldingen loket Emmen	
Ontwikkelen 'ondersteuningspakket' voor eigenaar-bewoners	
Programmalijn 3 – Procesinnovaties en kosteneffectief innovatief funderingsherstel	€ 465.000
Ontwikkelen toetsingskader innovaties	
Uitwerken organisatie collectief vraag/aanbod platform	
Ontwikkeling van garantiekader	
Selecteren proefwoningen	
Selecteren innovaties	
Realisatie innovaties	
Realisatie collectief vraag/aanbod platform	
Programmalijn 4 – Monitoring en evaluatie	€ 165.000
Monitoring en evaluatie bewonersaanpak	
Monitoring technische prestaties en neveneffecten	
Monitoring en evaluatie proces innovaties	
Analyse kosteneffectiviteit (TCO) technisch herstel	
Periodieke project evaluaties	
Periodieke voortgangsrapportages	
Monitoren zakking van panden	
Programmalijn 4 – Kennisdeling en opschaling	€ 145.000
Ontwikkelen stappenplan gebiedsgerichte aanpak	
Organisatie van een kennissessie "Veenkoloniale bodemdaling"	
Meenemen gemeente, provinciale staten, waterschappen	
Kennisbijeenkomsten met NAF-koplopergemeenten	
Deelname aan kennisplatforms/congressen/workshops	
Benutten van of opzetten van samenwerkingsverbanden	
Ontwikkeling kennisproducten (publicaties, nieuwsbrieven, etc)	
Uitbreiden en runnen bewoners servicepunt bodemdaling	
Subtotaal activiteiten	€ 1.191.000
Projectleiding	€ 284.000
Overhead en personele inzet gemeente Emmen	€ 232.000
Subtotaal directe projectkosten	€ 1.707.000
Onvoorzien (10%)	€ 171.000
Stelpost: verzekeringen, indexatie, licenties, kosten garantstellingen eigenaren, etc	€ 200.000
Totaal	€ 2.078.000

Bijlagen

1. Activiteitenplan
2. Bodemkaarten gemeente Emmen

Bijlage 1 – Activiteitenplan

Alle activiteiten binnen de programmalijnen worden waar dat kan uitgevoerd in leercycli van circa 3 maanden. Een cyclus doorloopt de stappen: uitvoeren → monitoren → analyseren → reflecteren → bijsturen. De resultaten van elke cyclus worden gedeeld met de volgende cyclus in de programmalijn én met de andere programmalijnen. Zo ontstaat een doorlopende leer- en verbeterlus. Het activiteitenplan en de planning vormen een dynamisch werkpakket en worden aan de hand van de resultaten en inzichten bijgesteld.

Activiteiten programmalijn 1 – Bodem: Inzicht in oorzaak en omvang van het technische probleem:

- 1.1 Differentiële zakking panden (*proof of principle*) in beeld brengen
- 1.2 Differentiële zakking panden hele gemeente in beeld brengen
- 1.3 Bodemvochtsensoren ondiepe klei-/leemlagen plaatsen en monitoren
- 1.4 Onderzoek zwel/krimp ongeroerde klei/leem
- 1.5 Onderzoek variatie in ondiepe bodemopbouw onder woning
- 1.6 Quickscans op pand/buurniveau en/of straatniveau/buurniveau.
- 1.7 Integratie van Sensor-data, grondwatermetingen, sonderingen, schademeldingen en archiefonderzoek;
- 1.8 Technische validatiesessie met partners: technische reflectie + onzekerheden in data;
- 1.9 Validatie met woningcorporaties en koppeling leggen risico analyse Aedes;
- 1.10 Identificatie van "focusgebieden"

Na elke cyclus in programmalijn 1 worden meetresultaten (o.a. bodemdata, schadepatronen en Sensor data) geanalyseerd en geëvalueerd met betrokken partners. De resultaten vormen input voor programmalijn 2 en 3.

Activiteiten programmalijn 2 – Eigenaren: bewonersbenadering en ondersteuning:

- 2.11 Bepalen representatieve huishouden categorieën;
- 2.12 Voeren keukentafelgesprekken;
- 2.13 Opstellen maatwerkplannen (probleem > hulpvraag);
- 2.14 Organiseren doorbraaktafels met eigenaar-bewoners, gemeente, hypotheekverstrekkers, verzekeraars, corporaties, aannemers (verkennen welke doorbraak nodig is om te voorzien in de hulpvraag van de eigenaar-bewoners);
- 2.15 Analyse schade meldingen servicepunt Emmen;
- 2.16 Ontwikkelen 'ondersteuningspakket' voor eigenaar-bewoners (met daarin bijvoorbeeld het offerteformat voor transparante vergelijking van aannemers, concrete handleidingen, doe-het-zelf meetapparatuur en verwijz informatie).

De ervaringen uit de keukentafelgesprekken worden verwerkt in maatwerkplannen die op hun beurt input voor de doorbraaktafels vormen. Samen met betrokken partners worden het proces en de resultaten geëvalueerd en bijgesteld. Inzichten worden teruggekoppeld naar programmalijn 1 (technische duiding) en 3 (innovatiekeuze).

Activiteiten programmalijn 3 – Oplossingen: procesinnovaties en kosteneffectief innovatief funderingsherstel:

- 3.1 Ontwikkelen toetsingskader innovaties (technisch, proces, financieel);
- 3.2 Uitwerken organisatie collectief vraag/aanbod platform. Bundeling van vraag (eigenaar-bewoners) en aanbod (adviesbureaus, aannemers) in collectieve aanbestedingstenders biedt de mogelijkheid betere en uniforme opdrachtvoorwaarden voor de opdrachtgevers (woningeigenaar) te realiseren, leidt tot een lagere prijs en minder rompslomp voor de aannemers dan wanneer vele kleine enkelvoudige opdrachten gegeven worden;

- 3.3 Ontwikkeling van garantiekader. Een eigenaar (in het bijzonder een eigenaar-bewoner) zal willen weten wat de garanties en bepalingen zijn als zijn woning onderdeel wordt van een pilot. Het gaat hier immers om het testen van innovatieve technieken en er kan iets mis gaan. Evenzo zal een aannemer die de realisatie van de pilot ter hand neemt duidelijkheid willen over aansprakelijkheden. Een garantiekader geeft duidelijkheid aan beide partijen;
- 3.4 Selecteren proefwoningen (corporaties en particulieren), goede ruimtelijke spreiding proefwoningen over de gemeente;
- 3.5 Selecteren innovaties;
- 3.6 Realisatie innovaties;
- 3.7 Operationeel inzetten van het collectief vraag/aanbod platform.

Activiteiten programmalijn 4 – Monitoring en evaluatie:

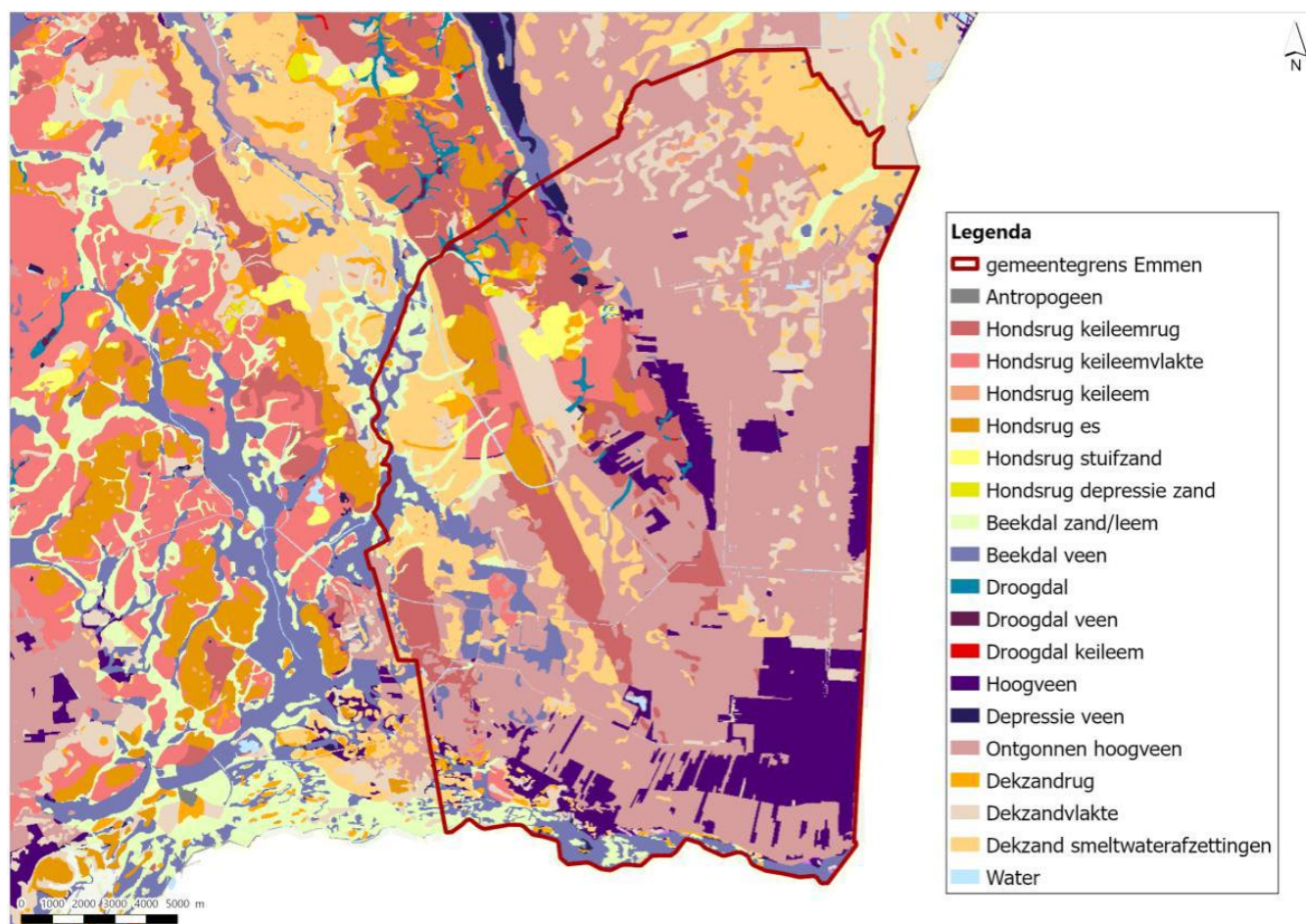
- 3.1 Monitoring en evaluatie bewonersaanpak
- 3.2 Monitoring technische prestaties en neveneffecten
- 3.3 Monitoring en evaluatie proces innovaties
- 3.4 Analyse kosteneffectiviteit (TCO aanpak) technisch herstel. Analyse van kosten, doorlooptijden en financieringsconstructies;
- 3.5 Periodieke project evaluaties
- 3.6 Periodieke voortgangsrapportages. Evaluaties Q4 2026, Q4 2027 (tussenreflectie) en Q1 2029 (evaluatie interventiefase leeraanpak);
- 3.7 Monitoren zakking van panden (blijvend).

Activiteiten programmalijn 5 - Kennisdeling en opschaling:

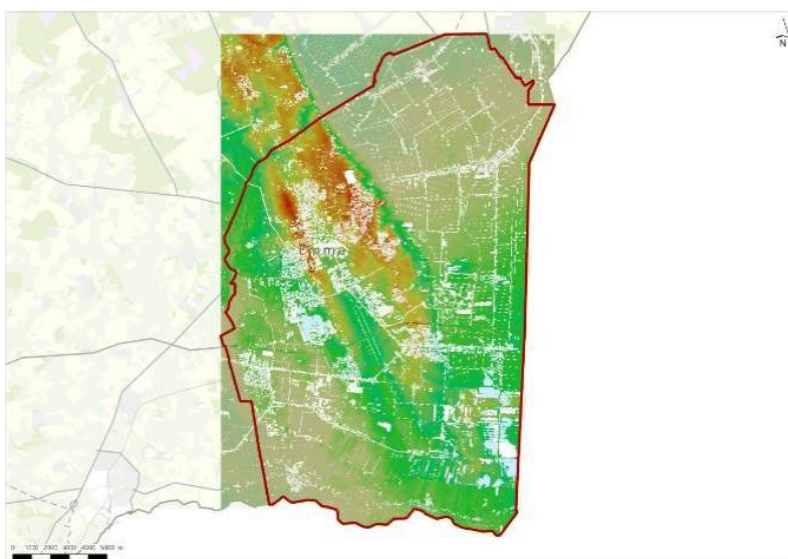
- 4.1 Ontwikkelen van een handreiking gebiedsgerichte aanpak funderingsproblematiek: stappenplan voor gemeenten die starten met een (gebiedsgerichte) funderingsaanpak. Emmen staat aan het begin van een ingewikkelde opgave. Komende jaren gaan meer gemeenten eenzelfde stap zetten. Gemeenten die inmiddels al verder onderweg zijn met een gebiedsgerichte aanpak hebben de stappen hoe te komen tot de geschikte aanpak tot nog toe niet duidelijk opgeschreven. Door voor project Emmen een concreet stappenplan op te stellen -inclusief de ervaringen uit de andere gebiedsgerichte aanpakken- kunnen we de gemeenten die nog van start moeten gaan met een (gebiedsgerichte) funderingsaanpak op weg helpen;
- 4.2 Organisatie van een kennissessie "Veenkoloniale bodemdaling";
- 4.3 Meenemen gemeenteraad, provinciale staten, algemeen bestuur, waterschappen;
- 4.4 Kennisbijeenkomsten bijwonen en organiseren met NAF-koplopergemeenten. Bespreking van voortgang en leerervaringen in de gebiedsoverleggen en documenteren van 'lessons learned';
- 4.5 Deelname aan kennisplatforms/congressen/workshops (KCAF congres, regionaal kennisnetwerk Noord-Nederland, Kennisnetwerk Bodem en ondergrond Noord Nederland, etc etc);
- 4.6 Benutten van of opzetten van samenwerkingsverbanden (buurgemeenten, woningcorporaties, VvE's);
- 4.7 Ontwikkeling kennisproducten (publicaties, media, nieuwsbrieven, etc etc);
- 4.8 Uitbreiden bestaande bewoners servicepunt bodemdaling (van Emmen naar regionaal).

Na elke cyclus worden de resultaten uit programmalijn 1 tm 4 geanalyseerd. Dit leidt tot een integraal leerbeeld, bijsturing van lopende activiteiten en besluitvorming over vervolgcycli. Aan de hand van de uitkomst van de evaluatiemomenten wordt het programma continu bijgesteld.

Bijlage 2 – Bodemkaarten gemeente Emmen



<https://www.klimaat-effectatlas.nl/nl/basiskaart-natuurlijk-systeem-nederland>



AHN. (2024). AHN webservices. Opgehaald van PDOK: <https://www.pdok.nl/ogc-webservices/-/article/actueel-hoogtebestand-nederland-ahn>

FCL Code	FCL Omschrijving	ECL Code	ECL Omschrijving	Taak Code	Taak Omschrijving	Rubriek	2026	2027	2028	2029	2030	2031	Omschrijving
75365	Bestemmingsreserve bodemsanering	60000I	Reservemutatie	0	-	Baten	-1.000.000	0	0	0	0	0	Storting doeluitkering meicirculaire Nationale Aanpak Funderingsonderzoek
60602	Algemene uitkering	41101U	Algemene uitkering	0	-	Lasten	-1.000.000	0	0	0	0	0	Doeluitkering meicirculaire Nationale Aanpak Funderingsonderzoek
69070	Mutatie reserve 10.0.7	60000U	Reservemutatie	75365	Bestemmingsreserve bodemsanering	Lasten	1.000.000	0	0	0	0	0	Storting doeluitkering meicirculaire Nationale Aanpak Funderingsonderzoek
61169	Gebiedsgerichte leeraanpak	34390U	Diensten van derden	3511	Doeluitkering gebiedsgerichte leeraanpak	Lasten	100.000	450.000	450.000	0	0	0	Inzet gebiedsgerichte leeraanpak
75365	Bestemmingsreserve bodemsanering	60000U	Reservemutatie	0	-	Lasten	100.000	450.000	450.000	0	0	0	Onttrekking Inzet gebiedsgerichte leeraanpak
69830	Mutatie reserve 05.8.3	60000I	Reservemutatie	75365	Bestemmingsreserve bodemsanering	Baten	-100.000	-450.000	-450.000	0	0	0	Onttrekking Inzet gebiedsgerichte leeraanpak
							-900.000	450.000	450.000	0	0	0	