

vastgoed, katalysator voor ontwikkeling

meerjaren perspectief rotterdams vastgoed



vastgoed, katalysator voor ontwikkeling

meerjaren perspectief rotterdams vastgoed

voorwoord

Eind 2006 hebben wij besloten al het gemeentelijk vastgoed onder één dak te brengen: bij de sector Vastgoed van het Ontwikkelingsbedrijf. Niet alleen levert dat ons meer mogelijkheden op om met vastgoed ontwikkelingen in de stad te sturen, wij kunnen zo ook efficiënter met ons vastgoed omgaan. En dat is in het belang van onze klanten (de gebruikers en huurders) en van de stad als geheel. Maar wat willen we precies met al dat vastgoed? Hóe gaan we er in de komende jaren mee om? Wanneer besluiten we om zelf nieuw vastgoed te ontwikkelen? Wanneer laten we dat aan de markt over? En hoe zit het met de huurprijzen? Wanneer verkopen we welke vastgoedobjecten?

Dit is bij uitstek het moment om al die vragen in samenhang te beantwoorden. Want het gaat om belangrijke projecten in Rotterdam waarmee grote investeringen zijn gemoed.

In dit Meerjaren Perspectief Rotterdams Vastgoed geven we antwoorden op dit soort vragen. Het MPRV geeft richting aan ons vastgoedbeleid en biedt houvast bij het uitvoeren van dat beleid. En die houvast is belangrijk voor de vele partijen, zowel binnen de gemeente als uit de private sector, die betrokken zijn bij de Rotterdamse vastgoedportefeuille. Dit MPRV biedt duidelijkheid. De koers is helder: wij bezitten vastgoed om gewenste ontwikkelingen in onze stad te bevorderen of te versterken. Gemeentelijk vastgoed is een instrument om maatschappelijke effecten te bereiken.

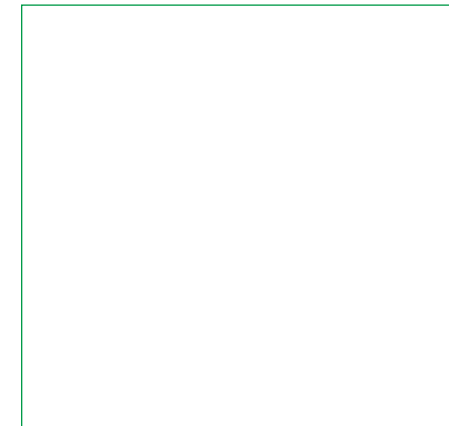
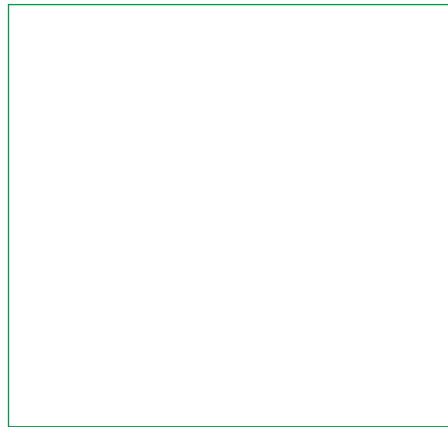


Als wethouder Ruimtelijke Ordening en Wonen, als wethouder vastgoedzaken dus, ben ik bijzonder ingenomen met deze duidelijkheid. Want daarmee kunnen we ons vastgoed, een van onze belangrijkste instrumenten om in de stad ontwikkelingen te sturen, nog beter en transparanter inzetten dan voorheen.

Hamit Karakus

Wethouder Ruimtelijke Ordening en Wonen

inhoud



voorwoord

2

1 waarom heeft Rotterdam een eigen vastgoedportefeuille?

8

2 waar zet Rotterdam zijn vastgoed voor in?

16

2.1 Gemeentelijke doelstellingen 17

2.2 Wat voor vastgoed heeft de gemeente? 20

2.3 Hoe wordt de kwaliteit van de Rotterdamse vastgoedportefeuille bepaald? 24

2.4 Welke vastgoedontwikkelingen voert de gemeente zelf uit en hoe stuurt zij op vastgoedontwikkelingen door de markt? 25

3 financiën

28

3.1 Huurprijzen 29

3.2 Aan- en verkoop vastgoed 32

3.3 Ontwikkelingen van de financiën 32

4 vervolg

36

bijlagen

40

Bijlage 1: Governance Rotterdams Vastgoed 41

Bijlage 2: Stappenplan 'De markt, tenzij...' 47

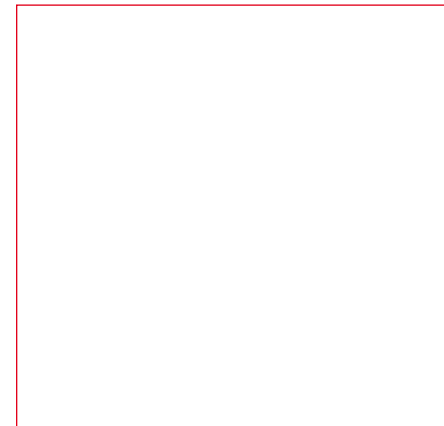
Bijlage 3: Conditiecores conform inspectiemethodiek NEN 2767 54

Bijlage 4: Uitvoeringsprogramma MPRV 2009-2012 56



‘Het bezit van vastgoed is geen doel op zich.’

waarom heeft Rotterdam een eigen vastgoedportefeuille?



Eind 2006 heeft het Rotterdamse college van B&W besloten al het gemeentelijk vastgoed onder één dak te brengen: bij de sector Vastgoed van het Ontwikkelingsbedrijf van de gemeente. Deze concentratie zorgt voor een forse versterking van vastgoed als instrument om stedelijke ontwikkelingen en maatschappelijke opgaven te sturen en te beïnvloeden. De bundeling zorgt daarnaast voor een verhoogde doelmatigheid bij de ontwikkeling en exploitatie van vastgoed. Een derde voordeel is dat ook alle vastgoedkennis hierdoor wordt geconcentreerd.

In dit Meerjaren Perspectief Rotterdams Vastgoed (MPRV) geeft het college aan hoe het al die verschillende objecten uit de vastgoedportefeuille zal inzetten.

Uitgangspunt MPRV

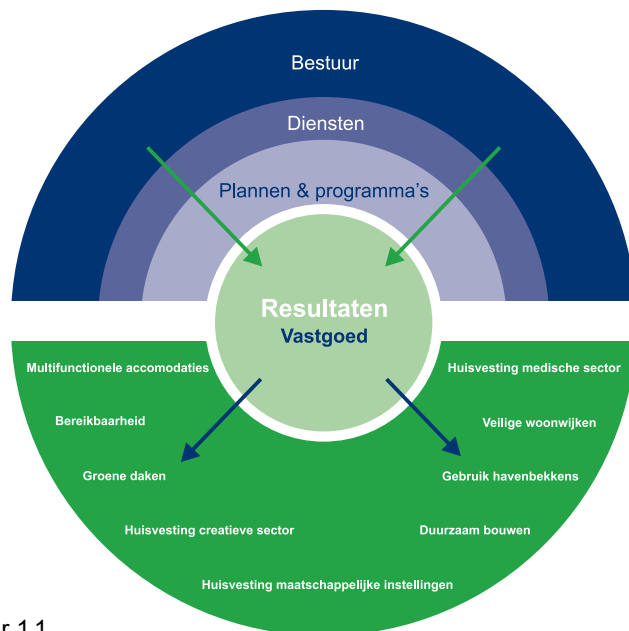
Rotterdam heeft eigen vastgoed in ontwikkeling en in bezit daar waar het als instrument een doeltreffende en doelmatige aanvulling vormt op de middelen en instrumenten die worden gebruikt om maatschappelijke doelstellingen (op het gebied van veiligheid, economie en fysiek, maar ook sociaal) te behalen. Het bezit van vastgoed is dan ook geen doel op zich. Het verhogen van de kwaliteit van het Rotterdamse voorzieningenaanbod wél.



‘Vastgoed is een belangrijk instrument voor Rotterdam.’



Vastgoed is een belangrijk instrument voor Rotterdam. In de eerste plaats omdat een flexibel gebruik van vastgoed leidt tot een beter aanbod van (maatschappelijke) voorzieningen. Dit is onder meer het geval bij de Lokale Cultuur Centra, Multifunctionele accommodaties, Centra voor Jeugd en Gezin en de brede scholen. Vastgoed is daarnaast een belangrijk instrument voor de gemeente omdat er altijd ontwikkelingen zijn die marktpartijen of woningcorporaties niet oppakken, omdat deze onvoldoende rendement opleveren en/of van de overheid zijn. Ten derde neemt de hoeveelheid grond die de gemeente kan uitgeven af. Om toch allerlei ruimtelijk- economische doelstellingen te behalen, zijn andere instrumenten nodig; vastgoed is één van die instrumenten.



figuur 1.1



Klushuizen Strevelsweg – Bijzonder Vastgoed

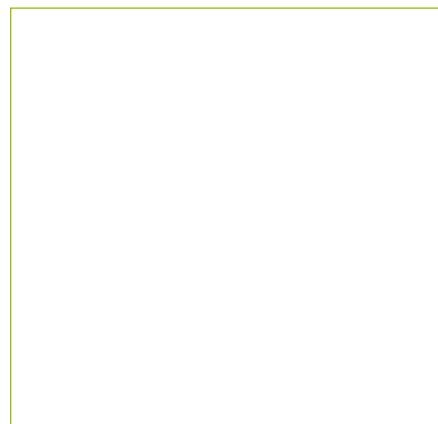
‘Vastgoed wordt
alleen ingezet
als het maat-
schappelijk
effect oplevert.’



waar zet Rotterdam zijn vastgoed voor in?



2



2.1 Gemeentelijke doelstellingen

Vastgoed wordt alleen ingezet als het maatschappelijk effect oplevert. Dat betekent dat de inzet ervan moet bijdragen aan het realiseren van de doelstellingen uit het collegeprogramma en doelstellingen die zijn neergelegd in wet- en regelgeving (en zijn doorvertaald in beleidsprogramma's, zoals bij onderwijshuisvesting). Het gaat daarbij om doelstellingen op sociaal, economisch, fysiek en veiligheidsgebied. Deze collegedoelstellingen zijn en worden doorvertaald in plannen en programma's van de gemeentelijke diensten en de deelgemeenten, zoals de Stadsvisie: de ruimtelijke ontwikkelingsstrategie 2030, de Economische Visie 2020, Ruimtelijk Gebedshuizenbeleid en de integrale wijkactieprogramma's. Al dit soort plannen en programma's leidt tot verschillende vragen naar (gemeentelijk) vastgoed (zie figuur 1.1). De programma's en de bijdrage die vastgoed daaraan kan leveren staat (niet limitatief, maar illustratief) vermeld in bijlage 2. Door al dit vastgoed onder één dak te brengen, komen die vragen voortaan op één plek binnen. Veel meer dan vóór de vastgoedconcentratie, wordt het hierdoor mogelijk gebiedsgericht te sturen op een effectieve en efficiënte inzet van vastgoed. Daarnaast kan, omdat ook de vastgoedspecialisten nu bij elkaar zitten, veel beter de afweging worden gemaakt of het efficiënter en effectiever is om zelf vastgoed in te zetten, of om dit over te laten aan maatschappelijke partners of de markt. Linksom of rechtsom, het leidt uiteindelijk tot zichtbare resultaten in de stad, een goed voorziensaanbod en huisvesting van bijvoorbeeld de creatieve sector.

‘Het vastgoed wordt onderverdeeld in drie portefeuilles.’





2.2 Wat voor vastgoed heeft de gemeente?

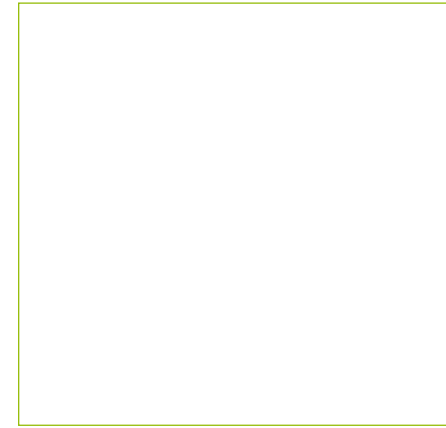
Het gemeentelijk vastgoed wordt onderverdeeld in drie portefeuilles:

Maatschappelijk vastgoed

Maatschappelijk vastgoed is vastgoed dat overduidelijk is toegewezen aan een maatschappelijke activiteit. Voorbeelden daarvan zijn sportaccommodaties, schoolgebouwen, voorzieningen voor maatschappelijke opvang, theaters, concertgebouw De Doelen en de Rotterdamse Schouwburg. Kenmerkend voor deze portefeuille is het geringe 'verloop'; de portefeuille blijft over langere tijd stabiel, omdat het vastgoed vaak voor een of enkele specifieke activiteiten is ingericht. Bij maatschappelijk vastgoed is het zaak de doelstellingen van het college doelmatig en doeltreffend door te vertalen naar de juiste vastgoedvraag.

Commercieel vastgoed

Commercieel vastgoed is vastgoed met een commerciële functie dat uiteindelijk de potentie heeft om commercieel geëxploiteerd te worden. Het gaat daarbij om vastgoed (ontwikkelingen) waar de stad behoefte aan heeft, maar niet door de markt wordt opgepakt, zoals horecapanden, winkelpanden, kantoorgebouwen of wijkstallingsgarages. Er kunnen vele redenen zijn waarom een rendabele marktexploitatie van dit vastgoed nog niet mogelijk is. Vaak komt het erop neer dat het object op een plek staat waar marktconforme huurtarieven gewoon (nog) niet haalbaar zijn, waardoor marktpartijen er niet in willen stappen.




Bij commercieel vastgoed is het dan ook zaak de juiste voorwaarden te creëren om het tot bloei te laten komen.

Dat kan door de wijken waarin het vastgoed is gelegen weer aantrekkelijk te maken, onder andere met ingroeihuren, zodat ondernemers het risico aandurven. Dan is de maatschappelijke doelstelling bereikt en wordt het vastgoed uiteindelijk op commerciële basis verkocht. In deze portefeuille bevindt zich ook een deel van de gemeentelijke huisvesting. Ook die gebouwen kunnen immers worden ingezet om gebiedsontwikkelingen mogelijk te maken, of om concretdoelstellingen te ondersteunen.

Hoe dat zou moeten, staat in de visie op gemeentelijk vastgoed (zie bijlage 4, uitvoeringsprogramma). De rolverdeling die daarbij hoort, wordt omschreven in bijlage 1 ('Governance Rotterdams Vastgoed'). Overigens is slechts een klein deel van de gemeentelijke organisatie gehuisvest in eigen bezit, het overgrote deel wordt gehuurd.

Een goed voorbeeld van commercieel vastgoed is de horecaportefeuille aan de Oude Haven. De gemeente is lange tijd eigenaar en verhuurder geweest van deze horecapanden, omdat de markt het risico van investeren niet aandurfde. De gebiedsontwikkeling is geslaagd; de horeca kan nu op eigen benen staan. Inmenging van de gemeente is dus niet meer nodig. Dit vastgoed is dan ook verkocht.



‘Het is van belang te weten wat de kwaliteit van het vastgoed is en op welk niveau het beheerd wordt.’

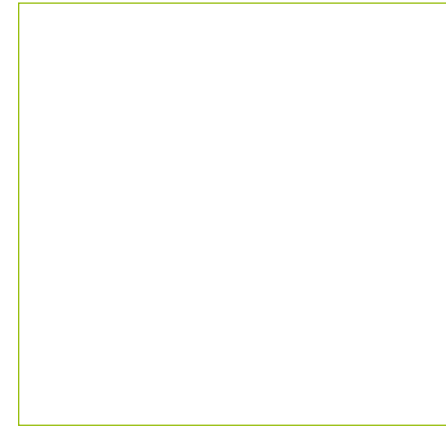


Bijzonder vastgoed, waaronder tijdelijk vastgoed

Deze portefeuille omvat tijdelijk vastgoed en bijzondere objecten, zoals bijvoorbeeld een watertoren, de erfpachtportefeuille en de havenbekkens. De bijzondere objecten en de erfpachtportefeuille worden, meer dan voorheen, ingezet ten behoeve van de maatschappelijke doelstellingen. Zo wordt erfpacht steeds meer een privaatrechtelijk handhavinginstrument en daarmee een aanvulling op het gemeentelijk handhavinginstrumentarium. Tijdelijk vastgoed is vastgoed dat wordt aangekocht ten behoeve van gemeentelijke doelstellingen. Met name de aankoop van vastgoed voor gebiedsontwikkeling, maar ook bijvoorbeeld ten behoeve van de veiligheidsdoelstellingen uit het actieprogramma maatschappelijke Integriteit. Zoals de naam al aangeeft, is dit vastgoed tijdelijk: het wordt aangekocht met als doel het door te verkopen of te slopen. Bij tijdelijk vastgoed is het zaak voor de gemeente het zo kort mogelijk in bezit te hebben of de tijd tussen aankoop en sloop zo kort mogelijk te laten zijn. In die tijd wordt dit vastgoed, zo goed mogelijk ingezet voor gemeentelijke doeleinden. Voorbeelden daarvan zijn huisvesting van de creatieve sector of kunstenaars en antikraak.

2.3 Hoe wordt de kwaliteit van de Rotterdamse vastgoedportefeuille bepaald?

Met al het gemeentelijk vastgoed onder één dak, is het voor de gemeente van belang te weten wat de kwaliteit van al dat vastgoed is en op welk niveau het beheerd wordt. Daarvoor hanteert de gemeente een objec-



tieve norm, de NEN-2767-norm. Deze norm bestaat uit een indeling in zes condities (zie bijlage 3), waarbij een gebouw in conditie 1 de beste kwaliteit heeft. De gemeente hanteert als minimumkwaliteit conditie 5, omdat bij conditie 6 wet- en regelgeving en veiligheid in het geding komen. Ook al is het de bedoeling een vastgoedobject op korte termijn te slopen, dan nog kunnen investeringen noodzakelijk zijn om (bijvoorbeeld) de veiligheid op een verantwoord niveau te brengen. Voor al het vastgoed wordt samen met de dienst (college) of de deelgemeente (DB) het gewenste kwaliteitsniveau bepaald, waarna de onderhoudskosten die daaruit voortvloeien in de huur worden doorberekend. Keuzes zijn hierin noodzakelijk.

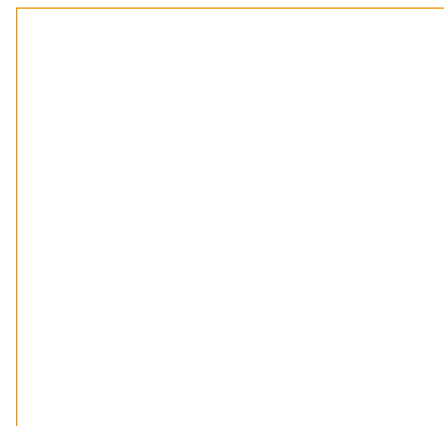
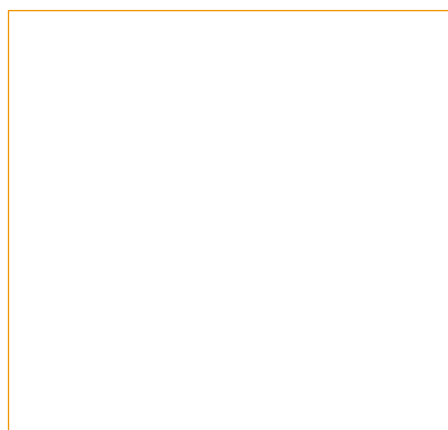
2.4 Welke vastgoedontwikkelingen voert de gemeente zelf uit en hoe stuurt zij op vastgoedontwikkelingen door de markt?

De gemeente ontwikkelt zelf vastgoed, zoals parkeergarages en bijvoorbeeld de Schiecentrale. De gemeente initieert ook vastgoedontwikkelingen waar de stad behoefte aan heeft, maar die door de markt niet (kunnen) worden uitgevoerd. In principe geldt dat de markt in eerste instantie de ontwikkeling op zich neemt. Bij bepaalde ontwikkelingen zijn er redenen voor de gemeente om het toch zelf te doen. Bijvoorbeeld als marktpartijen te lage of helemaal geen rendementen verwachten óf als zij de risico's te groot vinden. Dit principe wordt weergegeven in de stelregel: 'De markt, tenzij.....'. Een nadere uitwerking van deze stelregel is opgenomen in bijlage 2.

‘In principe geldt dat de markt in eerste instantie de ontwikkeling op zich neemt: de markt, tenzij...’



financiën



Hét uitgangspunt van het gemeentelijk vastgoedbeleid is dat de gemeente nooit vastgoed zal bezitten enkel vanuit financieel oogpunt. Het maatschappelijk rendement is leidend. Een maatschappelijke kostenbaten analyse (MKBA) geeft de doorslag wanneer meerdere partijen zich aanbieden. Het betekent ook dat vastgoed wordt afgestoten op het moment dat een commerciële exploitatie mogelijk is; de gemeentelijke doelstelling is dan immers behaald. Door het maatschappelijk rendement als uitgangspunt te nemen, onderscheidt de gemeente zich van commerciële vastgoedpartijen.

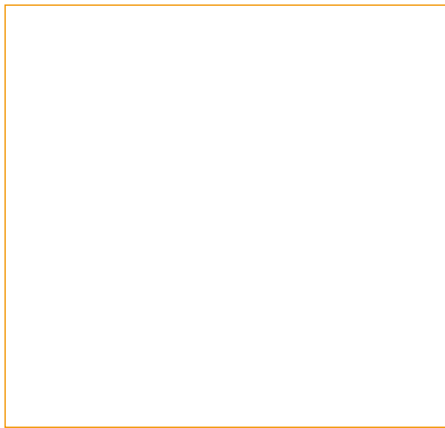
3.1 Huurprijzen

De stelregel is dat kostendekkende huren in rekening worden gebracht. Daar waar de huurder de kostendekkende huur niet kan betalen, zal, mits dit past binnen de maatschappelijke doelstellingen, worden bijbetaald vanuit de dienst of deelgemeente die beleidsverantwoordelijk is. Zodoende wordt subsidiering via lagere huurprijzen voorkomen en ontstaat transparantie (zie bijlage 1 'Governance Rotterdams Vastgoed'). Op het moment dat een commerciële exploitatie mogelijk wordt, zal tot aan het moment van verkoop een marktconforme huurprijs worden gevraagd.

Een deel van het commercieel vastgoed wordt ingezet voor gemeentelijke huisvesting (het overgrote deel van de gemeentelijke huisvesting wordt ingehuurd). Ook voor dat vastgoed wordt een marktconforme huurprijs betaald.

‘Vastgoed wordt afgestoten op het moment dat een commerciële exploitatie mogelijk is.’





3.2 Aan- en verkoop vastgoed

De gemeente koopt voor verschillende doelen panden aan. Deze panden worden vervolgens gesloopt, ingezet als kluswoning of aan een corporatie of marktpartij doorverkocht. Deze aankopen gebeuren transparant, op basis van twee onafhankelijke taxaties. Ook koopt de gemeente vastgoed aan op de veiling. Daarnaast verkoopt de gemeente ook vastgoed. Daartoe is in 2008 het gemeentelijk verkoopbeleid herijkt, dat is gestoeld op de kernwaarden maatschappelijk rendement en transparantie. De gemeenteraad is per brief geïnformeerd over deze aanpassing. Uitgangspunt bij verkoop is het behalen van een zo hoog mogelijk financieel rendement.

3.3 Ontwikkelingen van de financiën

De gemeente maakt, gelet op haar maatschappelijke doelstellingen, geen winst op de verhuuropbrengsten van haar vastgoed. Bij verkoop wordt wél een zo hoog mogelijk rendement nagestreefd. De toekomstige winsten op vastgoed zullen dus voornamelijk uit de verkoopopbrengsten komen. Deze winsten worden via het bedrijfsresultaat van het OBR jaarlijks afgedragen aan het InvesteringsFonds Rotterdam (IFR). Het IFR wordt onder andere gebruikt om onrendabele toppen op fysieke projecten (waaronder vastgoedontwikkelingen) af te dekken. Daarnaast zal het onder één dak brengen van al het gemeentelijk vastgoed binnen enkele jaren leiden tot een effectiever en efficiënter gebruik van dat vastgoed, waardoor de totale kosten afnemen, hetgeen tot uitdrukking komt in een verlaging van het gemeentelijk huuraandeel.





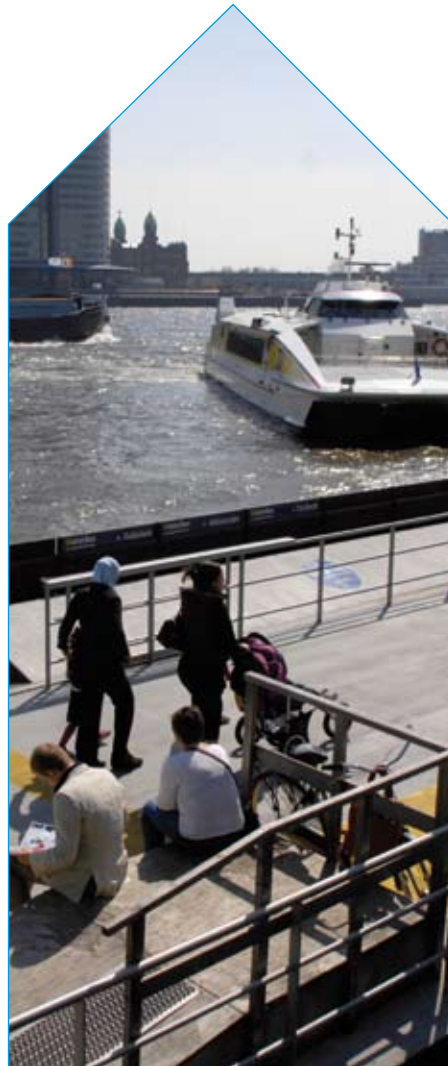
169 OPKNAP HUIZEN

ROTTERDAM.NL / 169HUIZEN

Gemeente Rotterdam

‘Het maatschappelijk rendement is leidend.’

vervolg



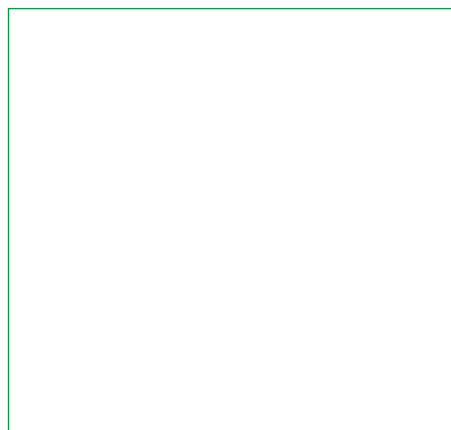
4

Klanttevredenheid is de belangrijkste prestatie-indicator voor het doen slagen van de ambities in dit MPRV: Klanttevredenheid van de bestuurders, de maatschappelijke partners, de ondernemers en de individuele burgers. Meer dan voorheen besteedt de gemeente in de komende jaren aandacht aan het verbeteren van die klanttevredenheid. Met dit MPRV zet de gemeente een eerste stap in de goede richting: het geeft aan waar de vastgoedportefeuille voor wordt ingezet, waarvoor niet en wat de koers voor de komende vier jaar is. Maar daarmee is de gemeente er nog niet. Om de hoge ambities te realiseren, zijn allerlei acties nodig, uit te voeren door het Ontwikkelingsbedrijf, andere gemeentelijke diensten en de deelgemeenten. Deze acties staan beschreven in het Uitvoeringsprogramma, dat als bijlage 4 is toegevoegd aan dit MPRV. Daarnaast wordt tweejaarlijks de klanttevredenheid gemeten aan de hand van de aspecten transparantie, snelheid, betrouwbaarheid en klantgerichtheid. De gemeenteraad zal via de bestuursrapportage op de hoogte worden gehouden over de uitvoering van de acties uit het uitvoeringsprogramma.



‘Meer dan
voorheen wordt
in de komende
jaren aandacht
besteed aan het
verbeteren van
klanttevredenheid.’

bijlagen



1 Governance Rotterdams Vastgoed

Een logisch gevolg van het onder één dak brengen van al het gemeentelijk vastgoed is dat er nieuwe verhoudingen en een nieuwe verantwoordelijkheids- en bevoegdhedenverdeling ontstaan. Om ervoor te zorgen dat deze verantwoordelijkheden en bevoegdheden helder zijn belegd, is dit document, de 'Governance Rotterdams Vastgoed', opgesteld.

De Governance RV beschrijft de wijze waarop de verantwoordelijkheden en bevoegdheden op het gebied van vastgoed (ontwikkeling, beheer, gemeentelijk vastgoed én huur) zijn belegd, zodat deze en de checks and balances voor alle partijen (gemeentelijke diensten én bestuur, inclusief de deelgemeenten) helder zijn vastgelegd.

Het collegebesluit 'Oprichten CVO' (nu: Project Rotterdam Vastgoed) is kaderstellend voor de Governance RV.

In de Governance RV wordt achtereenvolgens het volgende omschreven:

- 1 [Bestuurlijke verantwoordelijkheden op het gebied van vastgoed](#)
- 2 [Ambtelijke verantwoordelijkheden op het gebied van vastgoed](#)
- 3 [Huur - verhuurrelaties](#)
- 4 [Overlegorganen](#)
- 5 [Toezicht op het OBR](#)
- 6 [Escalatieprocedure](#)

1 Bestuurlijke verantwoordelijkheid

a **Het eigendom en het managen van de gemeentelijke vastgoedportefeuille**

- De wethouder Ruimtelijke Ordening (RO) en Wonen is bestuurlijk verantwoordelijk voor de gehele gemeentelijke vastgoedportefeuille en aldus voor het efficiënt en effectief beheren en gebruiken van de totale gemeentelijke vastgoedportefeuille (in eigendom en in huur). Het kan daarbij gaan om bijvoorbeeld het terugbrengen van de leegstand, het realiseren van de gewenste vastgoedkwaliteit en het halen van rendement.
- De beleidsverantwoordelijke wethouders en de deelgemeentebestuurders zijn verantwoordelijk voor het vertalen van de beleidsprogramma's (zoals de integrale wijkactieprogramma's of programma's voor de huisvesting van de creatieve sector) naar concrete vastgoedvragen. Deelgemeenten besluiten (zowel bij beheer als bij ontwikkeling) mede over het gewenste onderhoudsniveau van de voorzieningen.

b **Ontwikkeling van vastgoed**

- De beleidsverantwoordelijke wethouder/portefeuillehouder is verantwoordelijk voor het PvE en het budget.
- Binnen de kaders (voldragen PvE, budget en planning) is de wethouder RO en Wonen verantwoordelijk voor de realisatie van vastgoed.

c **Gemeentelijke huisvesting**

- De wethouder RO en Wonen is verantwoordelijk voor het aanbod van gemeentelijke huisvesting en efficiënte en effectieve sturing hierop. Hieronder valt ook het strategisch inzetten van het launching customer principe, zoals vastgelegd in de visie op de gemeentelijke huisvesting.
- De beleidsinhoudelijke wethouder (bijvoorbeeld de wethouder Onderwijs of de wethouder Sport en Recreatie) is verantwoordelijk voor de huisvestingsvraag, voor de gebruikerseisen van de diensten in zijn portefeuille én voor de daaraan gekoppelde huisvestingsbudgetten.
- De wethouder Organisatie is politiek verantwoordelijk voor de huisvesting van het gemeentelijk apparaat.

2 Ambtelijke verantwoordelijkheid

a **Het eigendom en het managen van de gemeentelijke vastgoedportefeuille**

- De sector Vastgoed van het Ontwikkelingsbedrijf is, in opdracht van de wethouder RO en Wonen, verantwoordelijk voor het efficiënt en effectief exploiteren van de totale gemeentelijke vastgoedportefeuille (in eigendom en in huur). Hierbij gaat het om het terugbrengen van de leegstand, het realiseren van de gewenste vastgoedkwaliteit en het goed matchen van vraag en aanbod.

b **Ontwikkeling van vastgoed**

- Beleidsdiensten en deelgemeente-ambtenaren formuleren een huisvestingsvraag in overleg met Servicedienst Rotterdam (SDR). Zij vertalen deze vraag, in overleg met het Ontwikkelingsbedrijf, naar een vastgoedvraag. Het Ontwikkelingsbedrijf adviseert dus aan de voorkant mee over het op te stellen PvE, zodat het PvE voldragen en uitvoerbaar is. Het Ontwikkelingsbedrijf is verantwoordelijk voor het binnen de kaders ontwikkelen en beheren van vastgoed. De beleidsdienst is verantwoordelijk voor aanvraag reservering investeringsmiddelen (middels de investeringsstrategie). Na een bestuurlijk akkoord op deze aanvraag, zorgt de sector Vastgoed van het OBR (binnen de kaders) voor de uitvoering.

c **Gemeentelijke huisvesting**

- De gemeentelijke diensten formuleren een huisvestingsvraag i.o.m. SDR. De Regiegroep Concernhuisvesting, onder voorzitterschap van de directeur Vastgoed van het Ontwikkelingsbedrijf (zie 4 'Overlegorganen'), is verantwoordelijk voor de afstemming van de verschillende huisvestingsvragen. De gemeentelijke visie op vastgoed is daarbij leidend. De directeur Vastgoed is verantwoordelijk voor het 'huis' en treedt op als hoofdhuurder. De directeur SDR is verantwoordelijk voor het 'inbouwpakket'.

3 Huur-verhuurrelatie tussen diensten/deelgemeenten en Ontwikkelingsbedrijf

Er zijn drie verschillende huur-verhuurrelaties:

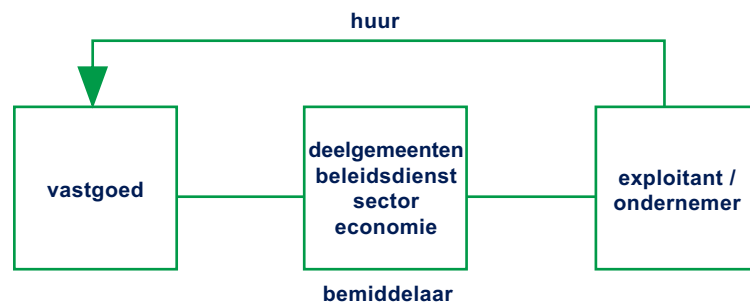
1 Indirecte huur

Wanneer sprake is van indirecte huur, huurt een dienst een object van de sector Vastgoed en verhuurt deze op zijn beurt door aan een maatschappelijke partner, zoals bijvoorbeeld een welzijnsinstelling of een school. In dit geval ligt het aankoop- en afzetrisico bij het Ontwikkelingsbedrijf, en het exploitatierisico, waaronder leegstandrisico, bij de beleidsdienst.



2 Directe huur

Bij directe huur komt de huisvestingsvraag bij de dienst (indien het om gemeentelijke huisvesting gaat: in overleg met SDR) dan wel bij de deelgemeente binnen. Daar wordt de vraag beoordeeld en dit leidt met ondersteuning van de dienst of de deelgemeente tot een vastgesteld PvE. Met de dienst of de deelgemeente wordt aan de hand van een PvE een investeringsbedrag afgesproken. Hierin worden het aankoop-, het afzet- en exploitatierisico meegenomen. Aan de hand van deze berekening bepaalt de exploitant, samen met de beleidsdienst of de deelgemeente, de onrendabele top. De beleidsdienst of de deelgemeente dekt vervolgens deze onrendabele top af. Binnen de kaders van het PvE zijn aan- en afzetrisico en het exploitatierisico afgedekt. Buiten deze kaders ligt het risico bij de sector Vastgoed. Deze huurrelatie komt voor bij deelgemeenten, de beleidsdiensten en de sector Economie van het Ontwikkelingsbedrijf.



3 Gebiedsontwikkeling

In dit geval wordt een pand in opdracht van de sector Gebiedsontwikkeling van het Ontwikkelingsbedrijf aangekocht en tijdelijk in beheer gegeven bij de sector Vastgoed. Vastgoed is verantwoordelijk voor de tijdelijke invulling van het pand en voor het beheer. Alle kosten en opbrengsten die hiermee gemoeid zijn, komen ten laste van de sector Gebiedsontwikkeling. En dus ook de financiële risico's.



4 Overlegorganen

Er zijn twee overlegorganen specifiek opgericht voor sturing op de vastgoedportefeuille: de Regiegroep Concernhuisvesting en de Quality Board Rotterdams Vastgoed. Daarnaast worden de reguliere overlegorganen benut.

a Regiegroep Concernhuisvesting

De Regiegroep Concernhuisvesting staat onder voorzitterschap en secretariaat van de directeur Vastgoed bij het OBR. Ook de directeur SDR (als facilitair dienstverlener van huisvesting) en de directeur DMC hebben er zitting in. De regiegroep is verantwoordelijk voor de afstemming van de gemeentelijke huisvestingsvragen. Ook is de regiegroep verantwoordelijk voor de visie op de gemeentelijke huisvesting, die de kaders voor de gemeentelijke huisvesting geeft. De Regiegroep Concernhuisvesting is opgehangen aan de Bedrijfsvoeringsatelliet.

b Quality Board Rotterdams Vastgoed

De taak van de Quality Board Rotterdams Vastgoed is het adviseren van het Ontwikkelingsbedrijf en de wethouder RO en Wonen over de samenstelling en de inzet van de gemeentelijke vastgoedportefeuille. Het secretariaat van de Quality Board Rotterdams Vastgoed valt onder verantwoordelijkheid van de directeur Vastgoed van het OBR.

5 Toezicht op project Rotterdam vastgoed

Het toezicht op de vastgoedconcentratie is als volgt georganiseerd:

- Het bestuurlijk toezicht op het project Rotterdam Vastgoed is geregeld via het managementcontract van het Ontwikkelingsbedrijf. Verantwoording vindt via de kwartaalrapportage plaats door de algemeen directeur van het Ontwikkelingsbedrijf.
- Het bestuurlijk toezicht op de sector Vastgoed vindt plaats tijdens het verantwoordingsgesprek dat twee keer per jaar plaatsvindt met de algemeen directeur van het Ontwikkelingsbedrijf. Dan wordt ook de input van de beleidswethouders gevraagd, zodat ook hun mening in het verantwoordingsgesprek wordt meegenomen.
- Klanttevredenheid wordt tweejaarlijks gemeten en hierover wordt tweejaarlijks verantwoording aan het bestuur afgelegd.
- Kwalitatieve en kwantitatieve vergelijking van de Rotterdamse vastgoedportefeuille vindt via de Quality Board Rotterdams Vastgoed plaats. Zo wordt de vastgoedportefeuille periodiek kritisch doorgenomen (kwantitatieve en kwalitatieve benchmark).

6 Escalatieprocedure

Voor vastgoedgerelateerde zaken zijn twee escalatieprocedures te onderscheiden: voor gemeentelijke huisvestingszaken en voor de exploitatie of inhuur van vastgoed.

Gemeentelijke huisvesting:

- Directeur Vastgoed > Regiegroep Concernhuisvesting > Stuurgroep bedrijfsvoering/concernberaad > College

Vastgoedportefeuille (exploitatie of inhuur):

- Directeur Vastgoed > Porto RO en Wonen > College

7 Noot

In het kader van de ontwikkeling van de Rotterdamse Standaard wordt door het GMT-fysiek een voorstel ontwikkeld voor de fase voorafgaand aan de fase waarbij sprake is van een project. Mocht dit voorstel invloed hebben op de Governance Rotterdams Vastgoed dan zal deze daarop worden aangepast.

2 Stappenplan ‘De markt,tenzij...’

Het uitgangspunt bij vastgoedontwikkeling is ‘De markt, tenzij...’.

Om de puntjes na ‘tenzij’ in te kunnen vullen, is een goede afweging nodig. Onderstaand stappenplan, dat ook wel een checklist genoemd kan worden, fungeert als hulpmiddel bij deze afweging.

1 Draagt de ontwikkeling bij aan een gemeentelijk beleidsdoel?

De gemeentelijke vastgoedportefeuille wordt alleen ingezet ten behoeve van gemeentelijke beleidsdoelen en doelstellingen die vanuit wet- en regelgeving zijn opgelegd (wetgeving m.b.t. onderwijshuisvesting). De gemeentelijke beleidsdoelen zijn verwoord in tabel 2.1 .

2 Kan het vastgoed binnen de bandbreedte van de financiële randvoorwaarden worden ontwikkeld?

Om deze vraag te kunnen beantwoorden, zal eerst een haalbaarheidsstudie naar de ontwikkeling moeten worden uitgevoerd. De financiële randvoorwaarde van de gemeente is dat kostendekkend moet worden geëxploiteerd, eventueel via een financiële bijdrage vanuit een andere beleidsdienst of een deelgemeente. Daarnaast zal een globale inschatting gemaakt moeten worden of de markt het (financieel) zal kunnen oppakken.

3 Kan de markt de ontwikkeling zelf doen, terwijl de gemeentelijke doelstellingen worden gewaarborgd?

Moet de gemeente eigendom hebben om de gemeentelijke doelstellingen te kunnen bereiken? Of kunnen die doelstellingen ook worden gerealiseerd door middel van het publiekrecht of het privaatrecht. In het eerste geval staan de gemeente instrumenten als bestemmingsplannen, handhaving, welstandseisen of de Monumentenwet ter beschikking. In het tweede geval kan de gewenste invulling van een object worden vastgelegd in het grondcontract, door het object te huren en dóór te verhuren aan maatschappelijke partners of via design-and-construct (een marktbenadering waarin, binnen de kaders, meer verantwoordelijkheid bij de markt wordt neergelegd).

4 Wil de markt het doen?

Is de markt bereid een ontwikkeling op te pakken? Past de ontwikkeling binnen de expertise van de marktpartij?



‘Om de hoge ambities te realiseren, zijn allerlei acties* nodig.’

* zie bijlage 4

5 Worden de risico's gedragen door de markt en is er vastgelegd hoe om te gaan met de risico's?

De volgende financiële risico's zijn te onderscheiden:

– **Kosten**

Past de ontwikkeling binnen de financiële randvoorwaarden? Hierbij moet rekening worden gehouden met aankoopkosten, verkoopopbrengsten, exploitatiekosten en kosten voor de burger. Daarbij is het van belang dat de financiële risico's niet alsnog op de gemeente worden afgewenteld.

– **Kwaliteit**

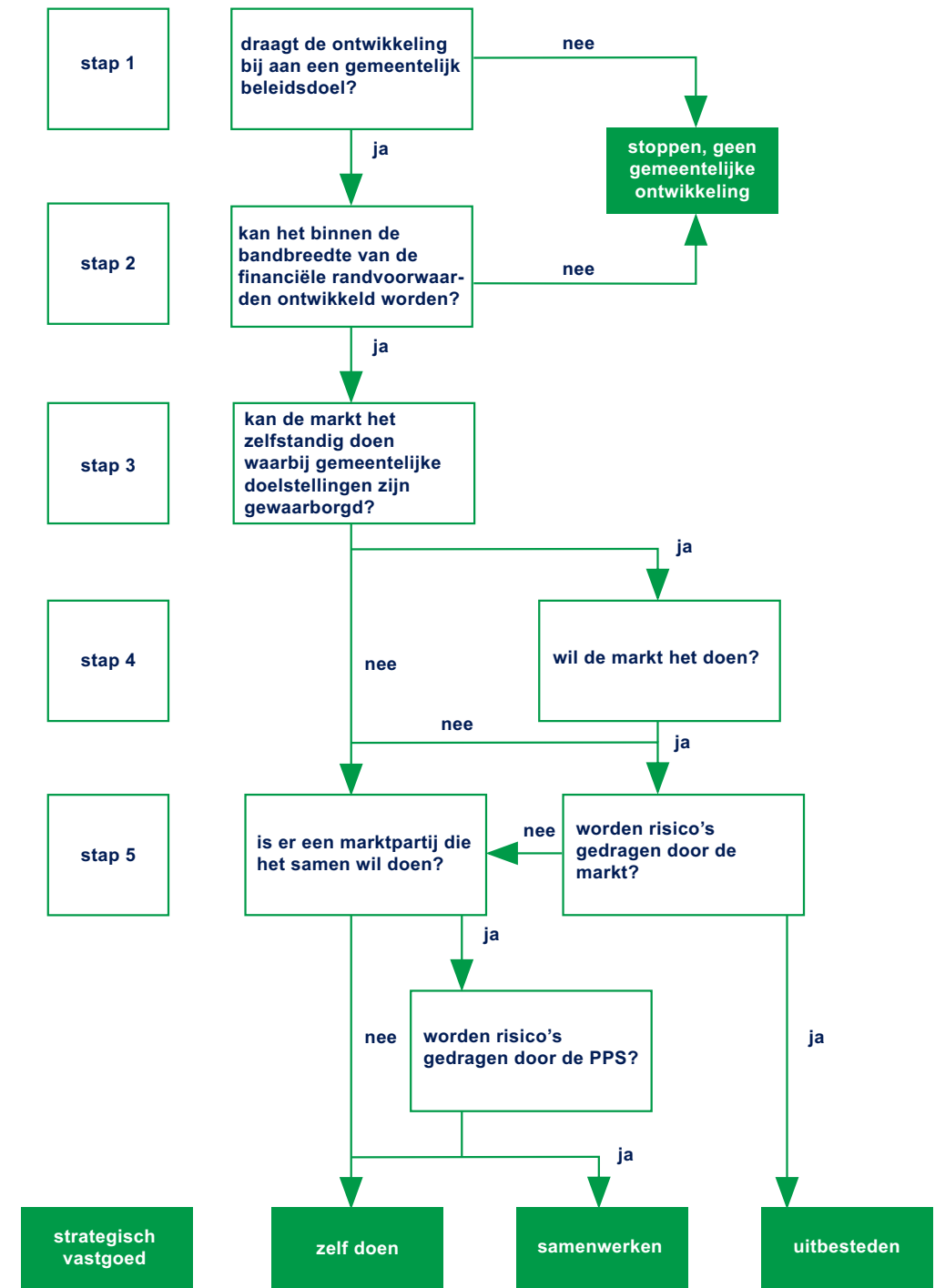
Hierbij gaat het om duurzaamheid en om de kwaliteit van het gebouw en het beheer.

– **Snelheid**

Wordt de ontwikkeling binnen de gewenste tijdsperiode opgeleverd?

– **Schaalgrootte**

Door het eigendom bij de gemeente te houden, heeft de gemeentelijke portefeuille voldoende volume om objecten strategisch in te zetten en goed beheer te voeren.



figuur 1.2

tabel 2.1 Maatschappelijke doelstellingen (zie stap 1)

Doelstellingen stad	Beleidsnota/programma	Voorbeeld bijdrage Vastgoed
Stimuleren sport	<ul style="list-style-type: none"> – Collegeprogramma – Visie Voetbal Totaal – Rotterdam Sportstad: 10-puntenplan – Lekker fit 	<ul style="list-style-type: none"> – Huisvesting sportverenigingen en sportinstellingen – Ontwikkeling, beheer en exploitatie van sport- en recreatievoorzieningen – Ontwikkeling, beheer en exploitatie van gymzalen en sporthallen voor primair en voortgezet onderwijs
<ul style="list-style-type: none"> – Verhogen gemiddelde opleidingsniveau – Ontwikkelen van (verborgen) talenten – Inburgering – Taalonderwijs voor volwassenen – Extra kunst- en cultuuronderwijs – Participatie 	<ul style="list-style-type: none"> – Collegeprogramma – Meer leertijd voor kinderen. – Brede schoolontwikkeling – Inburgering – Laaggeletterdheid – Cultuurplan 	<ul style="list-style-type: none"> – Extra ruimtes voor Brede Schoolprogramma. – MFA's – Ouderkamer als extra ruimte voor opvoeding, inburgering en taalonderwijs. – Betere afstemming vraag en aanbod gebedshuizen (nog vast te stellen Ruimtelijk gebedshuizenbeleid)
Veilig ondernemen	<ul style="list-style-type: none"> – Collegeprogramma 	<ul style="list-style-type: none"> – Faciliteren ondernemers
Stimuleren bedrijven in economische speerpuntenclusters	<ul style="list-style-type: none"> – Economische Visie 2020 – Actieprogramma Winkelgebieden 	<ul style="list-style-type: none"> – Huisvesting ondernemers in o.a. de creatieve sector – Faciliteren ondernemers in de economische speerpunten
Terugdringen CO2-uitstoot Frisse scholen	<ul style="list-style-type: none"> – Collegeprogramma – RCI – Gids 	<ul style="list-style-type: none"> – Gemeentelijke vastgoedportefeuille inzetten voor duurzame ontwikkeling (o.a. groene daken) – Duurzaam bouwen bij vastgoedontwikkelingen – Frisse lucht in gebouwen.
Versterken stedelijk imago	<ul style="list-style-type: none"> – Stadsvisie 2030 	<ul style="list-style-type: none"> – Behoud en ontwikkeling beeldbepalend vastgoed – Invulling havenbekkens met stedelijke activiteiten
Realisatie maatschappelijke opvang	<ul style="list-style-type: none"> – PvA maatschappelijke opvang 	<ul style="list-style-type: none"> – Ontwikkeling accommodaties voor maatschappelijke opvang
Veiligheid in wijken	<ul style="list-style-type: none"> – Collegeprogramma 	<ul style="list-style-type: none"> – Weghalen ongewenste functies in wijken door aankoop vastgoed – Verkoop kluspanden – Voorbeeldfunctie van gemeentelijke panden voor veiligheid en uitstraling
Stimuleren kunst en cultuur	<ul style="list-style-type: none"> – Collegeprogramma 	<ul style="list-style-type: none"> – Huisvesting instellingen zoals theaters en musea
Bereikbaarheid op peil houden	<ul style="list-style-type: none"> – Collegeprogramma 	<ul style="list-style-type: none"> – Ontwikkeling parkeergarages (zelf en door de markt)
Initiëren stedelijke ontwikkeling	<ul style="list-style-type: none"> – Stadsvisie 2030 	<ul style="list-style-type: none"> – Eigendom vastgoed op strategische ontwikkelingslocaties – Ontwikkeling vastgoed als impuls voor ontwikkelingsgebieden
Huisvesting gemeentelijke diensten	<ul style="list-style-type: none"> – Gemeentelijke visie op vastgoed 	<ul style="list-style-type: none"> – Inhuur en doorverhuur kantoorpanden aan gemeentelijke diensten
Selectieve migratie tegengaan	<ul style="list-style-type: none"> – Collegeprogramma 	<ul style="list-style-type: none"> – Kwaliteit gemeentelijke panden op een objectief vastgesteld niveau – adequaat en hoogwaardig voorzieningenniveau
Versterken vrijetijdseconomie	<ul style="list-style-type: none"> – Collegeprogramma 	<ul style="list-style-type: none"> – Huisvesting toeristische trekpleisters en hoogwaardig voorzieningenniveau (recreatie, horeca, leisure)
Adequaat en hoogwaardig voorzieningenniveau	<ul style="list-style-type: none"> – Integrale wijkactieprogramma's 	<ul style="list-style-type: none"> – Voorzieningen huisvesten conform integrale wijkactieprogramma's – Realisatie van multifunctionele accommodaties, Lokale Cultuur Centra, Centra voor Jeugd en Gezin e.d.

3 Conditie scores conform inspectiemethodiek NEN 2767

Conditie Indicator	Conditie 1	Conditie 2	Conditie 3	Conditie 4	Conditie 5	Conditie 6
Algemeen	Nieuwbouwkwaliteit en/of met nieuwbouw vergelijkbare kwaliteit.	Nieuwbouwkwaliteit met eerste tekenen van veroudering.	Het verouderingsproces is over vrijwel de gehele linie duidelijk op gang gekomen.	Het verouderingsproces heeft het element duidelijk in zijn greep.	Het verouderingsproces is min of meer onomkeerbaar geworden en heeft het element zeer duidelijk in zijn greep.	Het element verkeert in een zodanig slechte staat dat het niet meer te classificeren is onder 5.
Functioneel	Functionele gebreken, veroorzaakt door de veroudering van materialen en constructies, mogen niet voorkomen. Wel functionele gebreken naar aanleiding van bv een calamiteit.	Functionele gebreken in de vorm van tochtverlast kunnen zich incidenteel onder ongunstige omstandigheden voordoen. Functionele gebreken die vochtverlast (bv lekkages, doorslag en optrek) veroorzaken, mogen niet voorkomen als gevolg van gebreken aan materialen en constructies.	Functionele gebreken in de vorm van duidelijke tochtverlast kunnen zich incidenteel tot plaatselijk onder normale omstandigheden voordoen. Functionele gebreken die bv vochtverlast en onbruikbaarheid veroorzaken, mogen niet voorkomen.	Functionele gebreken in de vorm van duidelijke tochtverlast kunnen zich plaatselijk én op verschillende plekken onder normale omstandigheden voordoen. Functionele gebreken, bv vochtverlast en onbruikbaarheid, kunnen zich in de afgelopen paar jaar incidenteel op beperkte schaal hebben voorgedaan, door veroudering van materialen en/of constructies.	Functionele gebreken in de vorm van duidelijke tochtverlast kunnen zich regelmatig voordoen. Functionele gebreken in de vorm van bv vochtverlast kunnen zich incidenteel tot plaatselijk voordoen/ hebben voorgedaan met een duidelijke regelmaat.	
Veroudering	Duidelijk ernstige en tamelijk ernstige gebreken, ontstaan door veroudering, mogen niet voorkomen. Zeer incidenteel kunnen lichte mechanische beschadigingen voorkomen die niet bedreigend zijn voor het functioneren van het element. In totaliteit kan het element een zeer geringe vuilaanslag vertonen (zeer incidenteel graffiti).	Zeer incidenteel kan zich een duidelijk ernstig gebrek in de vorm van bv materiaal aantasting voordoen. Tamelijk ernstige gebreken, bv duidelijke verweringsverschijnselen, kunnen zich incidenteel tot plaatselijk voordoen. In totaliteit kan het element al een tamelijk duidelijke vuilaanslag vertonen.	Plaatselijk kunnen zich ernstige gebreken aan materialen en/of constructies voordoen zonder dat deze resulteren in functionele gebreken. Tamelijk ernstige gebreken, bv duidelijke verwerking, kan plaatselijk én op verschillende plekken voorkomen. In totaliteit kan het element een zeer duidelijke vuilaanslag vertonen.	Plaatselijk tot regelmatig kunnen zich ernstige gebreken aan materialen/ constructies voordoen. Incidenteel kunnen zich hierdoor functionele gebreken voordoen (hébben zich al voorgedaan). Tamelijk ernstige gebreken, bv duidelijke verwerking, kunnen redelijk algemeen voorkomen. Onderdelen die het direct functioneren van een element niet bedreigen, kunnen vrijwel volledig verdwenen zijn.	Regelmatig kunnen zich ernstige gebreken aan materialen constructies voordoen. Incidenteel kunnen zich hierdoor functionele gebreken voordoen/ hebben voorgedaan. Tamelijk ernstige gebreken aan materialen/constructies kunnen in duidelijk gevorderde stadia voorkomen, ook in onderdelen die nodig zijn voor het direct functioneren van het element.	
Basiskwaliteit	Het werk is zonder meer als goed en deugdelijk te typeren, op grond van de toepassing van hoogwaardige en duurzame materialen, een gedegen ontwerp, de detaillering en een gedegen vakkundige uitvoering/montage. Zeer incidenteel wordt een goed uitgevoerde en duurzame reparatie aangetroffen.	Het werk is als redelijk goed te typeren op grond van de toepassing van redelijk hoogwaardige en duurzame materialen, een redelijk goed ontwerp, de detaillering en/of een redelijk gedegen uitvoering of montage. Plaatselijk kunnen goed uitgevoerde en duurzame reparaties worden aangetroffen.	Het werk is als matig te typeren door de toepassing van kwalitatief matige materialen en/of duidelijke onvolkomenheden in bv ontwerp, detail-lering en uitvoering. Goed uitgevoerde en duurzame reparaties kunnen regelmatig voorkomen. Ook kunnen plaatselijk reparaties worden aangetroffen die slecht zijn uitgevoerd en/of zijn uitgevoerd met minder geschikte middelen.	Het werk is als zeer matig te typeren. Structurele fouten in materiaalkeuze, ontwerp en/of uitvoering kunnen incidenteel functionele gebreken zoals lekkages veroorzaken en/of reeds veroorzaakt hebben.	Het werk is als slecht te typeren. Zeer structurele fouten in materiaalkeuze, ontwerp en/of uitvoering kunnen met duidelijke regelmaat reeds functionele gebreken (zoals lekkages) veroorzaken en/of veroorzaakt hebben.	

4 Uitvoeringsprogramma MPRV 2009 – 2012

Het MPRV schetst het meerjarig perspectief van de Rotterdamse vastgoedportefeuille. Dit meerjarig perspectief fungeert daarmee als richtsnoer voor de acties die in het komende jaar moeten worden uitgevoerd. In bijgaand uitvoeringsprogramma zijn deze acties gebundeld en wordt aangegeven welke acties prioriteit hebben. Ook geeft dit uitvoeringsprogramma aan wanneer welke actie aan het college en de raad wordt voorgelegd, zodat voor iedereen duidelijk wordt wat de opgave voor het komend jaar behelst.

Waar staan we nu?

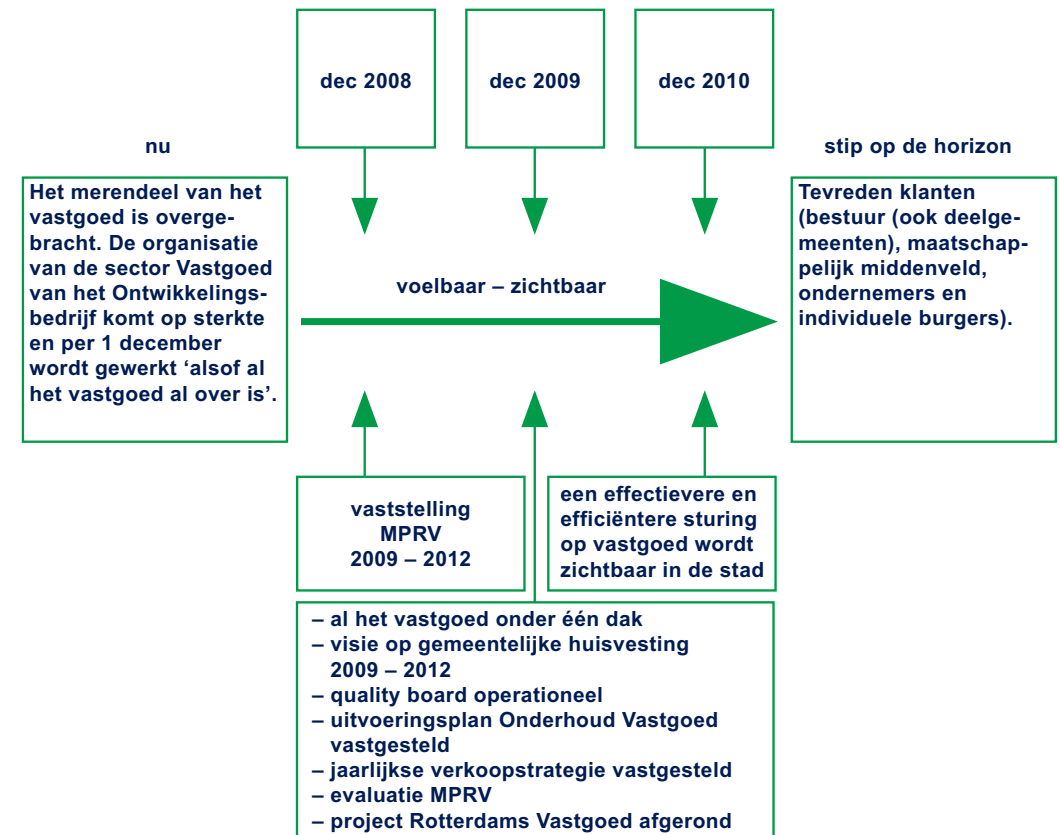
Op 1 november 2008 is een belangrijke stap gezet in het onder één dak brengen van al het gemeentelijk vastgoed: het vastgoed van de diensten JOS en SenR is per die datum overgebracht naar het Ontwikkelingsbedrijf. Eerder in 2008 ging ook het vastgoed van Roteb en de dienst STZ (parkeergarages) over. Op 1 januari 2006 werd het cultureel vastgoed bij het Ontwikkelingsbedrijf ondergebracht. Niet alleen het vastgoed is overgegaan, maar ook de mensen die zich daarmee bezighouden. De organisatie van de sector Vastgoed komt hiermee dus op sterkte. Per 1 december 2008 wordt gewerkt 'alsof al het vastgoed al over is'.

Wat is de stip op de horizon?

Rotterdam heeft alleen vastgoed in ontwikkeling en in bezit als daarmee gemeentelijke doelstellingen (veilig, sociaal, fysiek en economie) efficiënter en effectiever kunnen worden bereikt dan met andere middelen en instrumenten. Het bezit van vastgoed is geen doel op zich.

Wat is daarvoor nodig, zowel op korte als middellange termijn?

In de volgende figuur wordt weergegeven welke bestuurlijke besluiten (college- en raadsbesluiten) in de komende periode nodig zijn om uitvoering te geven aan het MPRV. De vastgestelde besluiten slaan neer in de begroting. Via bestuursrapportages wordt de voortgang op de implementatie van het MPRV gepresenteerd.



uitvoeringsprogramma MPRV 2009 – 2012

Visie op gemeentelijke huisvesting 2009 – 2012	In navolging op de, in februari 2006, door de raad vastgestelde visie op de gemeentelijke huisvesting 2006, wordt een vernieuwde visie op de gemeentelijke huisvesting 2009 – 2012 opgesteld.	Vaststelling in college eind eerste kwartaal 2009. Vaststelling in de raad eind tweede kwartaal 2009.
Quality Board Rotterdams Vastgoed	Taak van de Quality Board Rotterdams Vastgoed is het adviseren van het Ontwikkelingsbedrijf en de wethouder RO en Wonen over de samenstelling en de inzet van de gemeentelijke vastgoedportefeuille. Het secretariaat valt onder verantwoordelijkheid van het Ontwikkelingsbedrijf. De Quality Board Rotterdams Vastgoed wordt begin 2009 opgericht.	In februari 2009 wordt de Quality Board Rotterdams vastgoed gepresenteerd.
Uitvoeringsplan Onderhoud Vastgoed 2009 – 2012	Analyse van de huidige kwaliteit van de portefeuille. Analyse van het gewenste kwaliteitsniveau van de vastgoedportefeuille. Uitvoeringsplan Onderhoud vastgoed, dat financieel beslag zal krijgen in de begroting.	Voorafgaand aan begroting 2010 zal college en raad een uitvoeringsplan Onderhoud Vastgoed worden voorgelegd. De onderhoudslasten per jaarschijf slaan neer in de gemeentebegroting voor het daaropvolgende jaar.
Jaarlijkse Verkoopstrategie	In deze strategie wordt bepaald welke vastgoedobjecten, naast de objecten die bij de heroriëntatie van 2006 zijn vastgesteld, worden verkocht.	Vaststelling in de raad van juni 2009, waarna de verkoopstrategie per jaarschijf neerslaat in de gemeentebegroting.
Afronding Project Rotterdams Vastgoed	Het project Rotterdams Vastgoed bestaat uit drie clusters. De clusters 1 en 2 zijn met de overdracht van het vastgoed van de diensten SenR en JOS per 1 november 2008 afgerond.	Cluster 3 wordt per 1 juli 2009 afgerond en daarmee is al het vastgoed per 1 juli onder één dak gebracht. Op dat moment wordt het project afgerond.



contact

Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam:

Postbus 6575
3002 AN Rotterdam
010 489 69 44
info@obr.rotterdam.nl
www.obr.rotterdam.nl

colofon:

uitgave Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam, maart 2009
tekst Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam
tekstredactie Andries Molengraaf
ontwerp studio Lonne Wennekendonk
fotografie Joop Reyngoud, Jan van der Ploeg, Thea van den Heuvel
drukwerk Veenman Drukkers
oplage 3.000 exemplaren

© 2009 Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam, niets uit deze uitgave mag worden veeelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke wijze dan ook, zonder voorafgaande toestemming van het Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam.



De gemeente Rotterdam is eigenaar van een aanzienlijke hoeveelheid vastgoed: scholen, culturele en maatschappelijke instellingen, sportaccommodaties, parkeergarages, kantoren, en bedrijfshuisvesting. Hiermee heeft de gemeente op ruimtelijk, sociaal en economisch vlak een goed sturingsmiddel in handen voor stedelijke ontwikkeling. Het doel is maatschappelijke meerwaarde voor de Rotterdammers. Vastgoed als katalysator voor de ontwikkeling van Rotterdam.

Hoe de gemeente vastgoed inzet om deze doelen te bereiken wordt beschreven in dit Meerjarenperspectief Rotterdams Vastgoed (MPRV). Hoe gaan we om met gemeentelijk vastgoed? Wanneer besluiten we zelf nieuw vastgoed te ontwikkelen? Wanneer laten we dat aan de markt over? En hoe zit het met de huurprijzen? Wanneer verkopen we welke vastgoedobjecten? In het MPRV worden deze vragen in samenhang besproken. Het MPRV geeft richting aan het gemeentelijk vastgoedbeleid en biedt houvast bij de uitvoering.