

GEMEENTERAAD

REKENKAMER

VASTGOED: VAST GOED?

EINDRAPPORT REKENKAMER



ENSCHDE

1. REKENKAMERONDERZOEK

MAATSCHAPPELIJK VASTGOED

De Rekenkamer Enschede heeft in de eerste helft van 2024 een onderzoek laten verrichten naar het beleid over het gemeentelijk maatschappelijk vastgoed vanaf 2015. In het door TwynstraGudde uitgevoerde onderzoek is gekeken naar de mate waarin de gemeente Enschede maatschappelijke doelen bereikt met de inzet van vastgoed: vastgoed als middel om beleidsdoelen op verschillende beleidsterreinen te bereiken.

In dit eindrapport staan de conclusies en aanbevelingen die de Rekenkamer op basis van het onderzoek van TwynstraGudde heeft gedaan. De conclusies en aanbevelingen worden met een raadsvoorstel ter vaststelling aan de Gemeenteraad aangeboden.

VRAAGSTELLING EN VERANTWOORDING

De hoofdvraag van het onderzoek is als volgt:

In welke mate en op welke wijze wordt vanaf 2015 op de verschillende beleidsterreinen maatschappelijk rendement gerealiseerd met het (gemeentelijk beleid voor) maatschappelijk vastgoed?

Bij de deelvragen is ingegaan op de volgende vier aspecten:

1. Kaderstelling (doelen die de gemeente wil bereiken met inzet van het maatschappelijk vastgoed),
2. Uitvoering (eigendom van het vastgoed, organisatie en afspraken in het gemeentebestuur),
3. Feitelijke inzichten (gemeentelijk bezit vastgoed, functies, beheer en onderhoud van vastgoed, bezettingsgraad en gebruikers(tevredenheid en financiële aspecten)
4. Realisatie bereiken maatschappelijk rendement (behalen doelbereiking (in relatie tot de kosten) en informeren van de gemeenteraad over het behalen van doelstellingen).

In 2013 heeft de Rekenkamer (destijds Rekenkamercommissie) onderzoek gedaan naar het gemeentelijk vastgoed. De Rekenkamercommissie heeft haar toenmalige aanbevelingen in 2016 op doorwerking onderzocht. In de genoemde onderzoeken kwam vooral de 'stenen' kant van het gemeentelijk vastgoed aan bod. In het voorliggend onderzoek ligt het accent op de maatschappelijke effecten van het vastgoed.

Het onderzoek is uitgevoerd door TwynstraGudde en begeleid door leden van de Rekenkamer. De Klankbordgroep, bestaande uit vier leden van de raad, heeft bij de start inbreng geleverd op de onderzoeksopzet zoals geformuleerd door de Rekenkamer en heeft meegelezen met de conceptversie van deze rapportage. De verantwoordelijkheid voor de inhoud van deze rapportage ligt bij de Rekenkamer.

Het onderzoek kende vier stappen: informatie-uitvraag en documentonderzoek, interviews met diverse betrokkenen, bestudering van drie casussen en rapportage. Het vastgoedbeleid van de gemeente Zwolle, Den Bosch en Den Haag is als voorbeeld geschetst. Voor een nadere verantwoording van het onderzoek verwijst de Rekenkamer graag naar het onderzoeksrapport (bijgevoegd).

WAT IS MAATSCHAPPELIJK VASTGOED?

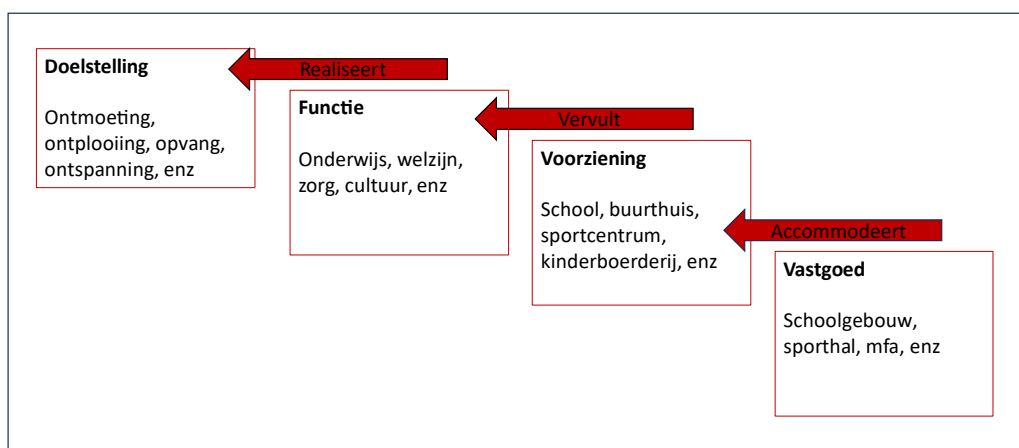
De Rekenkamer hanteert in dit onderzoek de volgende definitie:

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

buurthuizen, opvangcentra, sportaccommodaties, culturele centra, bibliotheken en andere voorzieningen met een maatschappelijke functie.”¹

Maatschappelijk vastgoed is een middel om bepaalde beleidsdoelstellingen van de gemeente te bereiken zoals in de onderstaande figuur is weergegeven. Zo is een buurthuis een middel om meer sociale samenhang in een buurt te bereiken, een jeugdhonk een middel om jeugdoverlast te voorkomen, een kinderboerderij draagt bij aan de kennis bij kinderen over dieren en geeft speelgelegenheid.

Figuur 1: 'Viertrapsraket' doelrealisatie maatschappelijk vastgoed ²



Het onderzoek kijkt naar het maatschappelijk vastgoed in eigendom van de gemeente. Onderwijshuisvesting, monumenten, parken en alle andere vormen van gronden die de gemeente in bezit heeft zijn hierbij niet meegenomen, omwille van de haalbaarheid (tijd en middelen) van het onderzoek.

Maatschappelijk vastgoed is in dit onderzoek breed gedefinieerd en als één geheel onderzocht. De praktijk is echter divers. Het beleid en beheer ten aanzien van een eigen kantoorgebouw voor ambtenaren kan bijvoorbeeld op punten heel anders zijn dan bij een sportpark, multifunctioneel wijkcentrum, cultuurinstelling of zorgcentrum. Het is in dit rapport niet altijd mogelijk om recht te doen aan deze nuanceverschillen.

MAATSCHAPPELIJK VASTGOED: BELEIDSKADERS IN ENSCHEDE, 2015-2021

Het (maatschappelijk) vastgoedbeleid in Enschede is in de loop van de jaren in ontwikkeling geweest. We schetsen hier kort de geschiedenis van het beleid.

Voor 2015 werd vastgoed *niet meer als kerntaak* van de gemeente beschouwd en werd vooral ingezet op het *verkopen van vastgoed*. Dat doel is behaald: in 2004 bestond de vastgoedportefeuille uit 224 panden, in 2023 waren

¹ <https://bouwstenen.nl/maatschappelijkvastgoed>

² Uit 'Sturen op het gebruik van maatschappelijk vastgoed' van Wicher Schonau
<https://www.slideshare.net/wicherschonau/seminar-maatschappelijk-vastgoed-presentatie-wicher-f-schnau-twynstra-gudde>

dat er nog 121. Vanaf 2015 begint het perspectief te veranderen, al ligt in de eerste jaren nog sterk het accent op de financiële bedrijfsvoering. Vastgoed in bezit van de gemeente wordt afgestoten tenzij het om een maatschappelijke functie gaat waar de markt niet in voorziet. In 2015 is al het vastgoed geconcentreerd binnen het Vastgoed & Facilitair Bedrijf (VFBE), conform een eerder genomen raadsbesluit. Nog steeds is het uitgangspunt 'afstoten, tenzij', maar er worden meer verbindingen gelegd met beleidsvelden en stadsdelen waarmee de maatschappelijke functies in beeld komen die vastgoed kan vervullen.

In 2021 is het perspectief verder uitgewerkt. Vastgoed wordt in het beleidskader "Duurzaam bijdragen aan de doelen van de stad" uit 2021 gezien als middel voor het realiseren van gemeentelijke doelstellingen. Om deze ambitie te realiseren worden vijf kernpunten in het beleidskader van 2021 opgenomen: 1) vastgoed in gemeentelijk eigendom levert een bijdrage aan de 'doelen van de stad', 2) de regie op vastgoed is een samenspel tussen beleidsafdelingen en het Vastgoedbedrijf, 3) het vastgoed wordt zo optimaal mogelijk benut, bezet en beheerd, 4) al het vastgoed is energieneutraal in 2040, en 5) het Vastgoedbedrijf is transparant over financiën en afwegingen. De focus is vooral intern gericht – op de gemeente zelf – en niet op de gebruikerskant, hoewel de gebruiker wel in de onderstaande figuur is opgenomen.

Beleidsafdelingen en Vastgoedbedrijf voeren samen de regie op gemeentelijk vastgoed. Beleidsafdelingen geven aan welk vastgoed er nodig is om hun beleidsdoelstellingen te realiseren, het Vastgoedbedrijf brengt een kostprijsdekkende huur in rekening bij de gebruiker. De gebruiker (huurder) betaalt huur (en ontvangt eventueel een gemeentelijke subsidie).

Figuur 2: Verhoudingen tussen het Vastgoedbedrijf, de beleidsdomeinen en gebruikers van vastgoed.



In de op 15 juli 2024 door de Raad vastgestelde Zomernota geeft het college aan (blz. 9/10) dat de gemeente zich meer gaat richten op de maatschappelijke impact van gemeentelijke panden en minder op de financiële opbrengst ervan. Dit onderstreept de beleidskoers, zoals die eerder is ingezet.

Uit het Jaarplan Vastgoedbedrijf 2023 blijkt dat de gemeente op dat moment 107 panden met de aanduiding 'maatschappelijk' in bezit heeft: 88% van het totaal aantal panden. Het merendeel hiervan zijn panden in de categorie 'sport', gevolgd door 'cultuur' en 'welzijn'.

In de beleidskaders is een aanzet tot een accommodatiebeleid te vinden, maar van een overkoepelend accommodatiebeleid is geen sprake. Er wordt momenteel een bottom-up benadering gehanteerd: het accommodatiebeleid wordt gevoerd met een sterke inbreng van de verschillende beleidsdomeinen (de bottom). Gezien de verschillende behoeften vanuit de domeinen kunnen uitgangspunten en uitvoering per domein anders zijn. Er ontbreekt een afwegingskader wat te doen met behoefte(s).

CONCLUSIES

Op basis van het onderzoek concludeert de Rekenkamer het volgende:

1. Vastgoed wordt beleidsmatig steeds meer ingezet voor het realiseren van maatschappelijke doelen

De Rekenkamer constateert dat de afgelopen jaren stappen zijn gemaakt in de ontwikkeling van het beleid op gemeentelijk vastgoed, een ontwikkeling die ook bij een aantal andere gemeenten te zien is. In de afgelopen twintig jaar is de helft van het vastgoed afgestoten (van 224 panden in 2004 naar 121 in 2023). De laatste jaren is in het beleid de focus verschoven: minder gericht op het afstoten van vastgoed maar gericht inzetten op het realiseren van maatschappelijke doelen. Dat is in opeenvolgende beleidskaders te zien. De hoofddoelstelling van het vastgoedbeleid is vanaf 2021 dan ook: het duurzaam bijdragen aan de doelen van de stad.

2. Op dit moment ontbreekt een overkoepelend accommodatiebeleid

Het accommodatiebeleid ten aanzien van vastgoed met maatschappelijke doelen wordt bottom-up gevoerd vanuit de beleidsafdeling. Er ontbreekt een kader dat afweegt wat er gedaan moet worden met verschillende behoefte(s). Een mogelijk risico hiervan is dat uitgangspunten in uitvoering met elkaar conflicteren, ongelijkheid creëren en dat onderlinge versterking, uitwisseling en samenwerking verloren gaan.

3. De raad wordt niet (volledig) conform de afspraken geïnformeerd

In het beleidskader vastgoed 2021 staat dat het Vastgoedbedrijf een jaarplan opstelt dat als verantwoording naar de raad wordt gestuurd. Dit jaarplan wordt echter niet standaard gedeeld met de raad. Ook is onduidelijk of en hoe de beleidsdomeinen aan de raad inzichtelijk maken welk maatschappelijk rendement is gerealiseerd.

4. De in het onderzoek geconstateerde onduidelijkheid over de verantwoordelijkheid voor de gebruikersexploitatie is inmiddels opgehelderd

De onderzoekers van TwynstraGudde stellen dat er onduidelijkheid is over waar de gebruikersexploitatie van het vastgoed moet gebeuren en dat daar binnen de gemeente op verschillende manieren over wordt gedacht. Gebruikersexploitatie betreft de activiteiten waarbij het gebouw op risicodragende wijze wordt benut door één of meer gebruikers. Het gaat daarbij bijvoorbeeld over de exploitatie van buurtactiviteiten, maar ook over het doorverhuren van ruimtes of het organiseren van horeca in een gebouw.

Op moment van uitvoering van het onderzoek verschilden de benadering en uitvoering van exploitatietaken per stadsdeel, met een belangrijke rol voor het stadsdeelmanagement. Inmiddels is de raad door een brief van het college van 27 juni 2024 geïnformeerd over Gemeentelijke Wijkvoorzieningen waarin ook wordt gesproken over beheer en exploitatie van voorzieningen.

5. De kernpunten in het vastgoedbeleid zijn vooral gericht op de eigenaarskant van het gemeentelijk vastgoed

Optimale benutting, bezetting en beheer van het vastgoed dat de gemeente bezit, een goed samenspel tussen de beleidsafdelingen en het Vastgoedbedrijf en transparantie over financiën en afwegingen: voor deze kernpunten bevat het beleidskader helder uitgewerkte spelregels die het Vastgoedbedrijf in samenspel met de beleidsdomeinen

in staat stellen om de uitvoering daarvan mogelijk te maken. Daarbij is het Vastgoedbedrijf de faciliterende partij en zijn de beleidsdomeinen verantwoordelijk voor de maatschappelijke doelstellingen.

Het beleidskader en de kernpunten richten zich vooral op de eigenaarskant en gaan minder in op de gebruikerskant van het vastgoed.

6. De gemeente heeft goed inzicht in de vastgoedportefeuille zelf, maar in mindere mate zicht op de gebruikerskant van de portefeuille

Voor een degelijk vastgoedbeheer en -beleid dient informatie over diverse aspecten te worden verzameld en beschikbaar te zijn. De Rekenkamer is van oordeel dat de gemeente (Vastgoedbedrijf) goed inzicht heeft in de technische aspecten van de vastgoedportefeuille, zoals de eigendomssituatie, de technische staat en de huurcontracten. Overigens plaatsen de onderzoekers van TwynstraGudde een paar kritische opmerkingen bij de huurcontracten: er zijn aanhuurcontracten waar het Vastgoedbedrijf geen weet van heeft (zie p. 32 van het onderzoeksrapport).

De onderhoudspartners meten de tevredenheid over de afhandeling van technische zaken.

De gemeente heeft echter geen of onvoldoende zicht op de bezettingsgraad, de eigenaarslasten en de gebruikerstevredenheid van het vastgoed. De ambtelijke organisatie geeft aan dat in het verleden is getracht de gebruikerstevredenheid in kaart te brengen, maar dat is niet geconcretiseerd omdat er nauwelijks respons van gebruikers kwam.

7. Het maatschappelijk rendement dat bereikt wordt met vastgoed is moeilijk te bepalen

De beleidsdomeinen hebben aangegeven dat zij er momenteel nog niet in slagen om het maatschappelijke rendement van vastgoed (en de concrete acties die daarvoor worden ondernomen) goed in beeld te brengen en concreet te maken. In de toekomst is dat wel wenselijk, aangezien het de ambitie van het gemeentestuur is om vastgoed steeds meer in te zetten als middel voor het realiseren van beleidsmatige doelen. Het is van belang om te weten welke effecten (rendement) daadwerkelijk gerealiseerd worden.

De verantwoordelijkheid om de koppeling te leggen tussen de vastgoedobjecten en de te realiseren gemeentelijke doelstellingen wordt in het beleidskader gelegd bij de beleidsdomeinen.

Tegelijkertijd ziet de Rekenkamer dat bij de doelstellingen uit het beleidskader over de verduurzamingsopgave wel inzichtelijk is welke acties de gemeente onderneemt om de doelen uit het beleidskader te bereiken en dat de gemeente op koers ligt. De voortgang van de verduurzamingsopgave wordt duidelijk in beeld gebracht in het jaarplan van het Vastgoedbedrijf, inclusief inzicht in financiën. Wellicht dat de beleidsafdelingen deze werkwijze als voorbeeld kunnen nemen.

8. De badkuip-systematiek kent nadelen en kan op gespannen voet staan met de gesloten systematiek van het Vastgoedbedrijf

Het door het Vastgoedbedrijf gebruikte budgetteringsmodel wordt aangeduid als het badkuipmodel. Dit model beschrijft het verloop van de kosten en opbrengsten over de tijd (30 jaar) en visualiseert dat als een curve die lijkt op een doorsnede van een badkuip. De naam is dus ontleent aan de vorm van de grafiecurve: in de beginjaren een dalende lijn (hoge kosten, lage opbrengsten), gevolgd door een vlakke, lage lijn en uiteindelijk door een stijgende lijn (lage kosten, hoge opbrengsten).

In het Rekenkameronderzoek van 2013 wees de Rekenkamer reeds op een aantal nadelen van de badkuip-systematiek: de looptijd van 30 jaar achtte de Rekenkamer niet realistisch en ook het feit dat externe invloeden niet worden meegenomen in het badkuipmodel werd door de Rekenkamer problematisch genoemd.

De badkuip-systematiek zorgt in de totale looptijd van een individueel vastgoedobject voor aanloopverliezen die later goed moeten worden gemaakt. Dat gebeurt via een 'Vastgoedreserve'³ die mee- en tegenvallers opvangt. Over de totale looptijd moeten kosten en opbrengsten in evenwicht zijn. Voor de huurder heeft dit als voordeel dat de aanvangshuur lager is.

³ Zie beleidskader vastgoed, spelregel 22 op p. 21

Uit de jaarstukken 2023 (p. 146) blijkt dat voor het onderhoud van vastgoed met een voorziening (een soort spaarpot voor verplichtingen) wordt gewerkt. Als het goed is, is die voorziening onderdeel van het badkuipmodel maar dat is nergens heel duidelijk aangegeven. Uit de toelichting op het resultaat Vastgoedbedrijf als geheel (p. 278 jaarrekening 2023) blijkt vervolgens dat het financieel resultaat van Enschedees Maatschappelijk Vastgoed (EMV) niet wordt meegenomen in de Vastgoedreserve. Dat betekent dat winst en verlies jaarlijks in de resultatenrekening terecht komen en niet in de Vastgoedreserve. Daarmee werkt de gedachte achter het badkuipmodel wel voor gemeentelijke bedrijfsgebouwen maar niet voor EMV.

Los van dit verschil in benadering is er ook een praktische kwestie. Als er gedurende het huurcontract investeringen buiten regulier onderhoud worden gedaan, zoals voor de verduurzamingsopgave, dan leidt dit weer tot een nieuwe huurprijsberekening waarvan de investering weer een eigen badkuip heeft. Dit leidt tot een complex systeem dat soms moeilijk uitlegbaar is.

Daarnaast kan de badkuipsystematiek voor individuele panden op gespannen voet komen te staan met de gesloten systematiek van het Vastgoedbedrijf als geheel. Als er in de totale vastgoedportefeuille veel investeringen nodig zijn, zoals voor de verduurzamingsopgave, dan komen er veel 'badkuipen' bij die in de fase van verliezen zitten. Dit zet druk op de vastgoedreserve. Ook bij panden die het Vastgoedbedrijf ontvangt of in het verleden heeft ontvangen (bijvoorbeeld uit schenking) waar al langlopende huurcontracten op zitten die niet in lijn zijn met de kostprijsdekkende badkuip-systematiek, moet de reserve van het Vastgoedbedrijf worden aangewend. Uit tabel 8 en 9 (blz. 34-35) van het Twynstra Gudde rapport blijkt dat er in 2022 (realisatie) en 2023 (begroot) sprake was van exploitatieverliezen op de totale vastgoedportefeuille. Voor de maatschappelijke panden en gronden was dit in 2022 zelfs circa 760.000 euro. Dit complexe systeem met wisselwerkingen met de vastgoedreserve vraagt om een gestructureerd risicomanagement- en weerstandsvermogenbeleid met verschillende scenario's. Dit is nodig om de gesloten systematiek van het Vastgoedbedrijf reëel en robuust te houden. Ook hier zal de raad in meegenomen moeten worden.

AANBEVELINGEN

De Rekenkamer doet op basis van het onderzoek de volgende aanbevelingen:

1. Blijf vastgoed zien als een zinvol instrument om bij te dragen aan het bereiken van beleidsdoelen op verschillende beleidsterreinen

De omslag in het denken over vastgoed ziet de Rekenkamer als een wenselijke ontwikkeling. In de opeenvolgende beleidskaders is een lijn te ontdekken die in de ogen van de Rekenkamer voortzetting verdient. Daarbij kunnen, zoals uit onderstaande aanbevelingen blijkt, nog wel een aantal vervolgstappen worden overwogen. Een van die aspecten tot verbetering ziet de Rekenkamer in het doordenken van de mogelijkheden om het maatschappelijk rendement van vastgoed inzichtelijk en meetbaar (kwantitatief en kwalitatief) te maken. Bij het platform 'Bouwstenen voor Sociaal' zijn hier goede suggesties voor te vinden.

Kaders voor het vaststellen van maatschappelijk rendement zijn niet alleen behulpzaam voor de beleidsdomeinen (die zich dat overigens goed lijken te realiseren), maar ook voor de raad. Op dit moment zijn dergelijke Enschedese beleidskaders niet voorhanden (zie conclusie 6). Een ander aandachtspunt is het kennisniveau over vastgoed van beleidsmedewerkers: dit verschilt per beleidsterrein. In 2013 adviseerde de Rekenkamer om te investeren in kennis over vastgoed, het zou mooi zijn om in dit perspectief deze kennisuitbreiding voort te zetten.

2. Verken de mogelijkheid van een overkoepelend accommodatiebeleid met een generiek afwegingskader

Vastgoed is een middel voor het realiseren van beleidsdoelen. De behoefte aan huisvesting van maatschappelijke activiteiten en initiatieven komen bij verschillende beleidsdomeinen in beeld. De bottom-up inbreng is belangrijk om recht te kunnen (blijven) doen aan domeinspecifieke inzichten en overwegingen die kunnen meewegen in de beslissing over de inzet van maatschappelijk vastgoed voor beleidsdoelen. De Rekenkamer adviseert om dit te

paren aan een overkoepelend accommodatiebeleid. Dit stelt de gemeente in staat om vanuit een integraal perspectief te sturen op het accommoderen van voorzieningen en functies in maatschappelijk vastgoed en zoveel mogelijk meerwaarde te realiseren. Daarbij kunnen bijvoorbeeld kaders worden geformuleerd over de gebruiks- en buurtfunctie van een gebouw, multifunctioneel en gedeeld gebruik in afstemming op wijkgerichte kenmerken en behoeften. Zo'n accommodatiebeleid kan een goede aanvulling zijn om het huidige vastgoedbeleid. Voor de uitvoering van het accommodatiebeleid dient een integraal afwegingskader beschikbaar te zijn om eenduidig en voorspelbaar te kunnen reageren op verzoeken om een activiteit of voorzieningen te gebruiken. De Rekenkamer ziet dat de gemeente al een beweging in die richting maakt in de gemeentebegroting 2024-2027. Daarin staan voornemens met betrekking tot het verder ontwikkelen van een accommodatiebeleid. In de raadsvergadering van 15 juli 2024 (bespreking Zomernota) heeft de raad via een motie het college opdracht gegeven om een vastgoedstrategie op te stellen voor sociaal werken (ruimtes voor starters en creatievelingen). Deze motie beperkt zich tot een strategie voor het accommoderen van starters en creatievelingen. De Rekenkamer adviseert het college om de uitwerking van deze motie breed in te steken en onderdeel te maken van het aanbevolen accommodatiebeleid.

3. Zorg dat gebruikerstevredenheid en bezettingsgraad van vastgoed inzichtelijk worden

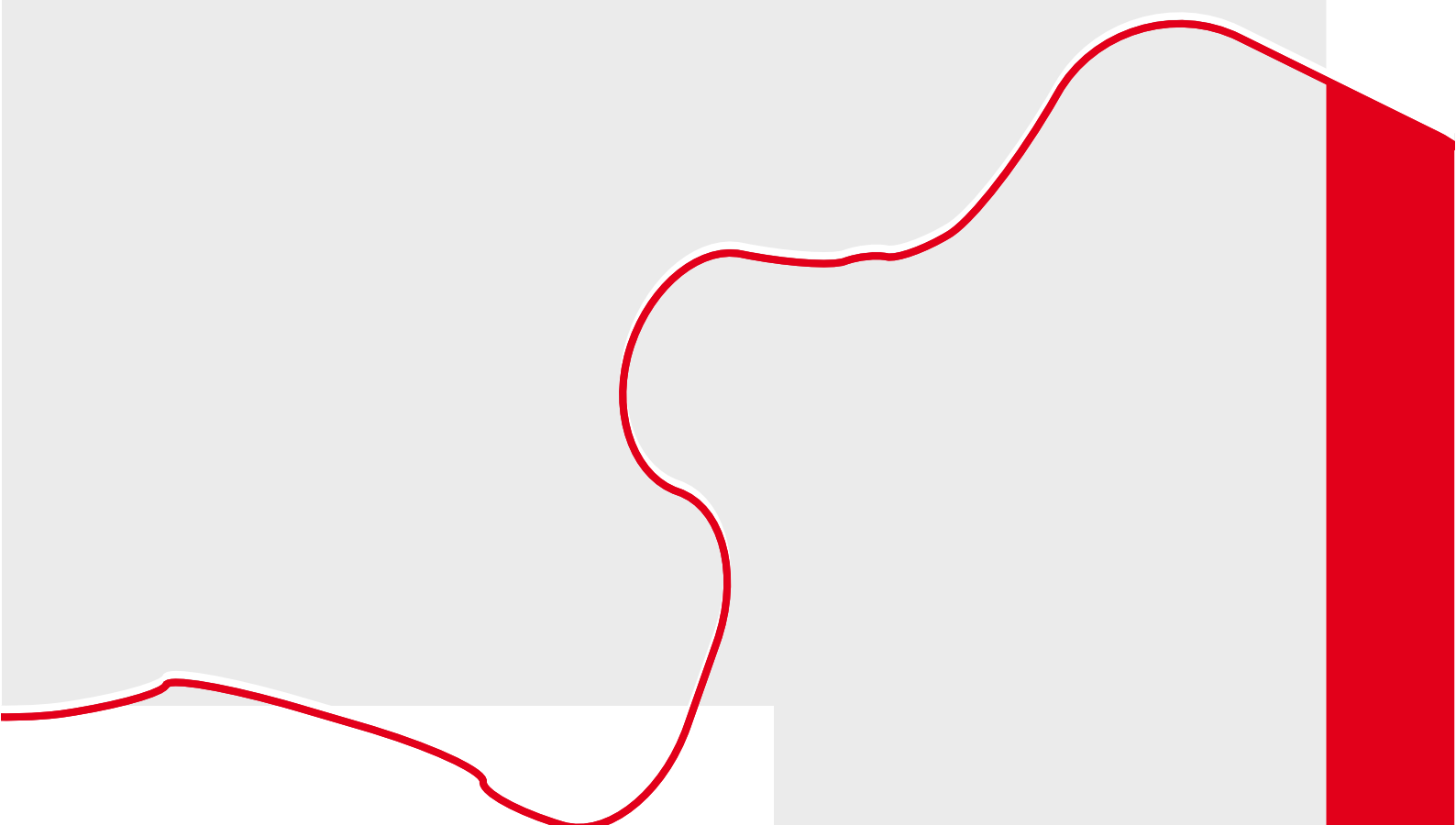
De Rekenkamer benadrukt het belang om meer inzicht te verkrijgen in de gebruikerstevredenheid en de bezettingsgraad van het maatschappelijk vastgoed. De Rekenkamer is zich er van bewust dat dit geen eenvoudige opgave is, maar het betreft twee kernindicatoren die niet kunnen ontbreken als de gemeente het maatschappelijk rendement van het vastgoed wil monitoren.

4. Verbeter de informatieverstrekking over maatschappelijk vastgoed, gebruik en impact daarvan

De Rekenkamer vindt de huidige verantwoording naar de raad over het vastgoed via de begroting en de zomernota minimaal. Informatieverstrekking via het jaarplan van het Vastgoedbedrijf is een stap in de goede richting, maar dan moet dit wel gebeuren. Als blijvend wordt ingezet op het bereiken van maatschappelijke doelen door middel van vastgoed – wat de Rekenkamer verstandig lijkt en de gemeente voornemens is – dan wint een effectieve informatieverstrekking aan de raad verder aan belang. De Rekenkamer adviseert dan ook de huidige informatieverstrekking naar de raad nog eens kritisch tegen het licht te houden. In conclusie 7 is verwezen naar de verduurzamingsopgave, waarover in het jaarplan van het Vastgoedbedrijf al duidelijk geïnformeerd wordt. Dit zou als voorbeeld gebruikt kunnen worden.

5. Neem als raad op basis van de informatie die je krijgt je verantwoordelijkheid en vraag ook actief om aanvullende informatie

De raad is vaak indirect betrokken bij vastgoedkwesties. De raad was bijvoorbeeld zeer betrokken bij het wel en wee van de ijsbaan, maar nauwelijks met het beheer van het vastgoed. Verwonderlijk is dat niet, want de vastgoedportefeuille kan een technisch ingewikkeld thema zijn. Het beoordelen van de risico's van het gebruik van het zogenaamd badkuipmodel bij het financieel beheer van het vastgoed is een sprekend voorbeeld. Maar door het vastgoed beleidsrijker te maken (realiseren van beleidsdoelen op verschillende beleidsvelden met vastgoed als een van de instrumenten) zal het belang van de raad om in positie te zijn toenemen.

A thick red line that starts at the bottom left, curves upwards and to the right, then loops back down and to the left, ending near the bottom center. It has a slightly irregular, hand-drawn appearance.

Teksten Rekenkamer Enschede

Datum 12 september 2024

Aan dit document kunnen geen rechten worden ontleend.