

WOM Noordwest Beheer BV
Lucasbolwerk 11
3512 EH Utrecht

KvK 30250852

WOM Noordwest

Bedrijfsplan

2 november 2021

Inhoudsopgave

1. Inleiding	2
1.1 Aanleiding actualisatie bedrijfsplan	2
1.2 WOM Noordwest Beheer BV	2
1.3 Werkgebied WOM Noordwest	3
1.4 Leeswijzer	4
2. Huidige situatie en evaluatie	5
2.1 Beschrijving context Amsterdamsestraatweg	5
2.2 Bijdrage WOM Noordwest	6
2.3 Terugblik presteren WOM Noordwest	6
3. Algemene doelstelling WOM Noordwest	10
3.1 Ambities WOM Noordwest	10
3.2 Speerpunten 2022-2026	10
4. Beleid en werkwijze WOM Noordwest	14
4.1 Verhuurbeleid en -procedure	14
4.2 Verkoopbeleid en -procedure	15
4.3 Aankoopbeleid en -procedure	16
4.4 Samenwerken in het werkgebied	17
5. Vastgoedportefeuille	18
6. Organisatie	19
6.1 Juridische constructie	19
6.2 Governance	20
6.3 Dagelijkse besturing	21

1. Inleiding

1.1 Aanleiding actualisatie bedrijfsplan

De Wijkontwikkelingsmaatschappij Noordwest (WOM Noordwest) is in 2008 opgericht om bij te dragen aan de sociaal-economische vitaliteit in het gebied met het beheer en de ontwikkeling van vastgoed op de Amsterdamsestraatweg. De WOM Noordwest komt voort uit een samenwerkingsverband tussen de gemeente Utrecht en woningcorporatie Mitros waarbij beide partij het eigendom van een aantal wooneenheden en bedrijfspanden aan de Amsterdamsestraatweg hebben overgedragen aan de WOM Noordwest.

Per 1 juli 2020 is Mitros formeel uitgetreden uit de WOM Noordwest en heeft de raad in december 2020 besloten tot overname van het belang van Mitros in de WOM Noordwest. De gemeente en Mitros zijn de samenwerking aangegaan voor een periode van 10 jaar. Mede door de nieuwe Woningwet uit 2015 heeft Mitros besloten de samenwerking in de WOM Noordwest niet voort te willen zetten. De gemeente Utrecht ziet de WOM Noordwest nog steeds als een goed instrument voor de sociaal-economische ontwikkeling van de Amsterdamsestraatweg. Zij heeft daarom besloten de WOM Noordwest voort te zetten en nieuwe partners te zoeken.

De actuele ontwikkelingen rondom het eigendom van de WOM Noordwest vormen een natuurlijk moment het bedrijfsplan van de WOM Noordwest te actualiseren en herijken. Het meest recente bedrijfsplan is opgesteld bij de oprichting van de WOM Noordwest. De prestaties en ervaring van de WOM Noordwest sindsdien en de nieuwe situatie op de Amsterdamsestraatweg zijn belangrijke aanleidingen voor een actualisatie.

1.2 WOM Noordwest Beheer BV

Bij de oprichting in 2008 is gekozen voor een CV/ BV constructie waarbij de WOM Noordwest Beheer BV is aangewezen voor de dagelijkse besturing van de WOM Noordwest. Alle financiële stromen met betrekking tot de aankoop, het beheer en de verkoop van panden lopen via de WOM Noordwest CV. Met de CV als economische eigenaar draagt de BV alle rechten en plichten, alsmede het risico van waardeverandering van de vastgoedportefeuille, over aan de WOM Noordwest CV. Een belangrijke randvoorwaarde die de WOM Noordwest CV heeft meegegeven aan de WOM Noordwest Beheer BV is dat haar (beheer)activiteiten minimaal kostendekkend moeten zijn. Dit bedrijfsplan betreft dat van de juridische eigenaar de WOM Noordwest Beheer BV.

De WOM Noordwest Beheer BV is bij de oprichting van de WOM Noordwest de volgende doelen meegegeven:

- > het optreden als beherend vennoot van de commanditaire vennootschap: WOM Noordwest CV;
- > het voor eigen rekening of voor rekening van derden verkrijgen vervreemden, bezwaren, ontwikkelen, beheren, verbeteren, exploiteren en verhuren van onroerende zaken en rechten waaraan deze zijn onderworpen;
- > het financieren van anderen en het stellen van zekerheid of het zich verbinden voor schulden van anderen;
- > alsmede al hetgeen met het vorenstaande in de ruimste zin verband houdt of daartoe bevorderlijk kan zijn.

Bovenstaande doelen zijn vastgelegd in de akte van oprichting van de WOM Noordwest en vormen het vetrekpunt voor haar activiteiten. Voor haar activiteiten ontwikkelt de WOM Noordwest Beheer BV beleid met als doelstelling bij te dragen aan de sociaal-economische vitaliteit van de Amsterdamsestraatweg en omgeving. De speerpunten in het beleid voor de komende jaren worden in hoofdstuk 3 gepresenteerd.

1.3 Werkgebied WOM Noordwest

De WOM Noordwest richt zich primair op panden aan de Amsterdamsestraatweg en hoofdzakelijk het gedeelte vanaf het spoorwegviaduct, ter hoogte van Schutstraat, tot aan de kruising Marnixlaan/St. Josephlaan. Het statutaire werkgebied van de WOM Noordwest breder dan de Amsterdamsestraatweg en richt zich op het verbeteren van de sociaal-economische vitaliteit van de wijk Ondiep gelegen tussen de Vecht en de Amsterdamsestraatweg, dicht tegen het centrum van de stad Utrecht. Het uitgangspunt daarbij is dat de Amsterdamsestraatweg een belangrijke maatschappelijke en economische drager is voor de directie omgeving.



Figuur 1: Werkgebied WOM Noordwest wijk Ondiep (blauw) en Amsterdamsestraatweg (rood)

Met de bedrijfsfocus op vastgoed aan de Amsterdamsestraatweg richt de WOM Noordwest zich op het aankopen, verbeteren, beheren en verkopen van panden met een sociaal-economische functie en een bijdrage aan de leefbaarheid (winkel- en bedrijfsruimte al dan niet in combinatie met bovenwoningen).

1.4 Leeswijzer

Dit bedrijfsplan beschrijft hoe de WOM Noordwest Beheer BV de komende jaren invulling geeft aan haar doelstelling om, middels het verwerven, (her)ontwikkelen en beheren van vastgoed, in ruime zin bij te dragen aan de sociale-economische ontwikkeling van de Amsterdamsestraatweg en de omgeving. In hoofdstuk 2 wordt de huidige situatie op de Amsterdamsestraatweg beschreven als context voor de ambities van de WOM Noordwest. De ambities en doelstellingen worden gepresenteerd in hoofdstuk 3. Vervolgens wordt in hoofdstuk 4 de werkwijze waarmee de WOM Noordwest deze ambities gaat realiseren. In hoofdstuk 5 wordt ingezoomd op de vastgoedportefeuille en in hoofdstuk 6 wordt afgesloten met de organisatie van de WOM Noordwest.

2. Huidige situatie en evaluatie

2.1 Beschrijving context Amsterdamsestraatweg

De situatie op de Amsterdamsestraatweg is de afgelopen jaren verbeterd en het toekomstperspectief is goed. De leegstand is afgenomen, de uitstraling van panden is verbeterd, overlast is verminderd en het gevoel van veiligheid op straat is verbeterd. Momenteel kent de Amsterdamsestraatweg een enorme dynamiek. Bijna 60 nieuwe ondernemingen hebben in de afgelopen 5 jaar een positieve stimulans gegeven aan de economische vitaliteit van de straat. Daarmee is de straat een grote werkgelegenheidsverschaffer met circa 3.000 banen. In de directe omgeving zijn tal van woningbouwprogramma's en ook de stad Utrecht blijft groeien. Het marktpotentieel ligt voor het oprapen.. Kortom positieve bewegingen die kunnen bijdragen aan het floreren van de Amsterdamsestraatweg.

Toch zijn er nog behoorlijk wat aandachtspunten die het gezond economisch functioneren van de Amsterdamsestraatweg belemmeren. Hier moet gedacht worden aan een verschaalde uitstraling van de openbare ruimte en het vastgoed, monocultuur in aanbod en de aanwezigheid van ondermijning. De op stapel staande herinrichting die gepland staat voor 2023 kan hier naar verwachting een positieve bijdrage aan leveren. In het totaalplaatje is het waarschijnlijk echter onvoldoende om die schwing te geven die de straat in potentie in zich heeft.

Het verder verbeteren van de sociaal-economische vitaliteit van de Amsterdamsestraatweg vraagt om een breder ingezette investering en een integrale aanpak met samenwerking tussen verschillende partijen. Dit is een aanpak die centraal staat in de economische visie voor de Amsterdamsestraatweg van de gemeente Utrecht. De ambitie voor de straat is hierin als volgt geformuleerd:

“Een warme en uitnodigende, vriendelijke en gezonde multifunctionele straat met gevarieerde (economische) voorzieningen en aanbod voor iedereen.”

Hoewel de sociaal-economische vitaliteit op de Amsterdamsestraatweg is verbeterd, ligt er nog een fikse opgave om het vestigingsklimaat duurzaam te verbeteren. De aanpak van ondermijning vormt hierin voor de gemeente een belangrijk speerpunt. Binnen de gemeente wordt momenteel gewerkt aan een plan van aanpak om ondermijning in de stad tegen te gaan. Deze aanpak wordt naar verwachting in najaar 2021 opgestart en de Amsterdamsestraatweg is hierin een van de aangewezen aandachtsgebieden.

Bovendien heeft de gemeenteraad het signaal afgegeven in 2022 weer in te zetten op een nieuwe lange termijn aanpak voor het verbeteren van de economische vitaliteit van de Amsterdamsestraatweg. Het zou wenselijk zijn dat het nieuwe college de integrale aanpak van de Amsterdamsestraatweg blijft voortzetten. Er is gezaaid, er is een hoop verbeterd, maar sprake van oogsten is er nog niet. Daarvoor heeft de straat nog meer integrale aanpak nodig, waarbij de WOM meer een rol kan spelen, dan afgelopen periode het geval is geweest.

2.2 Bijdrage WOM Noordwest

De WOM Noordwest heeft bijgedragen aan de hierboven beschreven ontwikkeling van de Amsterdamsestraatweg en is instrumenteel (geweest) in het beleid van de gemeente Utrecht. De afgelopen jaren is dit gemeentelijk beleid gekenmerkt door een aanpak langs drie sporen, te weten:

- openbare ruimte (waaronder de herinrichting)
- vastgoed (o.a. terugbrengen leegstand)
- aanpak veiligheid (o.a. terugbrengen overlast).

De WOM Noordwest heeft in alle drie de sporen een rol gespeeld door panden te verhuren aan startende ondernemers. Ook zijn huurcontracten ontbonden met huurders die een negatieve impact hebben op de gewenste leefbaarheid en levendigheid van de straat. Een belangrijke bijdrage is het kopen en transformeren naar woningen geweest van een tweetal overlast gevende panden, die op last van de burgemeester zijn gesloten. Op dat moment is de WOM Noordwest in gesprek gegaan met de ondernemers en pandeigenaren om de panden aan te kopen. De twee panden zijn getransformeerd naar vijf woningen. De financiering hiervan, een bijdrage aan de voorziene onrendabele top van het project, is voortgekomen uit de samenwerking met de gemeente vanuit de ontwikkelstrategie Amsterdamsestraatweg.

2.3 Terugblik presteren WOM Noordwest

Naast de ontwikkelingen op de Amsterdamsestraatweg zijn ook het presteren en functioneren van de WOM Noordwest in de afgelopen jaren meegenomen in de actualisatie en herijking van het bedrijfsplan. In deze paragraaf wordt een korte evaluatie gepresenteerd van de WOM Noordwest om vervolgens de belangrijkste lessen voor de toekomst te destilleren.



Afbeelding 1: Verbetering straatbeeld en bewoning boven winkels met inzet WOM Noordwest (bron: IXIN (links), Google Maps (rechts))

Sinds de oprichting van de WOM Noordwest in 2008 zijn de leefbaarheid, veiligheid en economische vitaliteit van de Amsterdamsestraatweg de speerpunten in het beheer en de (her)ontwikkeling van vastgoed. Belangrijke context voor het oprichten van de WOM Noordwest zijn de rellen in de wijk Ondiep in 2007 waarmee de sociaaleconomische ontwikkeling van het gebied hoog op de agenda is komen te staan. De WOM Noordwest heeft hieraan (zichtbaar) bijgedragen door te sturen op vier thema's.

1. *Branchering*

In de afgelopen jaren heeft de WOM Noordwest de branchering verbeterd door winkels te verhuren aan kwalitatief goede en actieve ondernemers. Tevens is er in het winkel verhuurbeleid aandacht geweest voor het aaneensluiten van winkelrijen en zorgdragen voor diversiteit in het aanbod.

2. *Bewoning boven winkels*

De WOM Noordwest heeft intensief ingezet op het geschikt maken van panden voor bewoning boven winkels. Het resultaat is dat momenteel alle bovenwoningen in de portefeuille van de WOM Noordwest bewoond zijn of herontwikkeld worden voor woningverkoop.

3. *Vestigingsklimaat*

De WOM Noordwest heeft met haar verhuurbeleid bijgedragen aan het verbeteren van het vestigingsklimaat op de Amsterdamsestraatweg. Nieuwe ondernemers hebben zich gevestigd op de Amsterdamsestraatweg en een aantal daarvan in panden van de WOM Noordwest. In de laatste vier jaar zijn vier ondernemers gestart in panden van de WOM Noordwest, ook zijn vier winkelpanden opgeknapt en is de uitstraling verbeterd. Tevens heeft de WOM een belangrijke rol gespeeld door twee panden uit de markt te nemen, die voor overlast zorgden en die zijn gesloten met een bestuurlijke maatregel. Deze panden zijn getransformeerd naar woningen. Daarmee is rust gecreëerd op dit deel van de Amsterdamsestraatweg, hetgeen het vestigings- en leefklimaat ten goede is gekomen.



Afbeelding 2: Verbetering uitstraling en veiligheid door inzet WOM Noordwest (bron: Inge Niks (links), Google Maps (rechts))

4. *Beheersing ongewenste activiteiten*

De WOM Noordwest heeft een sleutelrol gespeeld in het aanpakken van malafide eigendom, malafide huurders en overlast gevende activiteiten. De WOM Noordwest heeft dit gedaan als betrokken verhuurder, maar ook als potentiële koper van panden die langdurig leegstaan of op last van de burgemeester zijn gesloten. Bij de nieuwe invulling van deze panden stuurt de WOM Noordwest bovendien op functies en huurders die een grotere bijdrage leveren aan de economische vitaliteit van de Amsterdamsestraatweg.

Met de ervaring op deze thema's is een aantal lessen te trekken voor de WOM Noordwest om in de toekomst een nog grotere impact te hebben op de sociaaleconomische ontwikkeling van de Amsterdamsestraatweg. Vijf lessen en positieve ontwikkelingen die een plaats hebben gekregen in dit bedrijfsplan of mee moeten worden genomen naar de toekomst zijn:

1. Bundelen van krachten

De WOM Noordwest is zelfstandig, maar opereert in een speelveld van actoren die zich inzetten voor de leefbaarheid, veiligheid en economische vitaliteit van de Amsterdamsestraatweg. De ervaring leert dat de slagkracht van de WOM Noordwest toeneemt wanneer zij nauwer contact houdt met de gemeente en de bestaande organisatieonderdelen die actief zijn in Noordwest. Hoewel de WOM haar eigen beleid voert kan zij instrumenteel zijn in het realiseren van de ambities van de gemeente op thema's zoals werkgelegenheid, vestigingsklimaat en wonen. Nauwe samenwerking met de vastgoedregisseur van het programmteam Amsterdamsestraatweg in het bijzonder is wenselijk voor beter inzicht in de opgaven, initiatieven en knelpunten waar de WOM Noordwest op in kan spelen. En ook in het positioneren van de Amsterdamsestraatweg en het naar buiten toe treden, kunnen beide gremia elkaar helpen en versterken.

2. Zichtbaarheid en vindbaarheid

Het functioneren van de WOM Noordwest wordt gefaciliteerd door een sterk netwerk bij vastgoedpartijen en ondernemers in de wijk. Zeker in een overspannen vastgoedmarkt is het belangrijk dat de WOM Noordwest zichtbaar en vindbaar is. Dit betekent dat (startende) ondernemers zich gemakkelijk als huurders kunnen melden, maar ook dat de WOM Noordwest zicht heeft op wanneer vastgoed mogelijk op de markt komt. De vastgoedregisseur van het programmteam heeft een groot netwerk en lokale kennis waar eenvoudig gebruik van kan worden gemaakt. Zij heeft ook meerdere nieuwe huurders voor de WOM Noordwest aangedragen of daarin bemiddeld. Het is wenselijk deze samenwerking te intensiveren.

3. Financiële positie

In het verleden is de beperkte vrije kasstroom een belemmering geweest voor het actief handelen van de WOM Noordwest of het aangaan van externe financiering. Op dit moment is de financiële positie gunstig door het recent beschikbaar worden van liquiditeiten na herontwikkelingen en verkopen, maar ook door de waardestijging van de portefeuille. De liquide middelen bieden kansen voor het handelen in de toekomst, zoals het verwerven van nieuwe overlast gevende panden, het aankopen van panden om op te knappen of het verkopen van panden met minder tot geen strategisch belang voor de WOM Noordwest. Deze ontwikkelingen zijn echter niet van structurele aard en het optimaliseren van de operationele kasstroom verdient aandacht.

4. Doorzetten professionalisering

Voor de WOM Noordwest betekende het uittreden van Mitros een verzelfstandiging van haar beheer en de administratie. Hierdoor is de laatste jaren een professionalisering in gang gezet op het gebied van de bedrijfsvoering en in de rollen van de WOM Noordwest als beheerder en verhuurder. Deze ontwikkeling komt ten goede aan het realiseren van de doelstellingen en het optimaliseren van het (minimaal) kostendekkend zijn van de WOM Noordwest. Blijvende aandacht voor een verdere professionalisering is wenselijk.

5. Richting geven aan het handelen

In het verleden is het handelingstempo van de WOM Noordwest door uiteenlopende interne en externe redenen soms traag geweest. Het gevolg is dat ontwikkelingen maar langzaam tot stand zijn gekomen. In 2018 heeft Mitros aangegeven de samenwerking stop te willen zetten waardoor er geen investeringen gedaan konden worden. Veel aandacht is daarmee ook intern gericht op de organisatie en minder op het operationele werkterrein. Meer duidelijkheid rondom de WOM Noordwest geeft ruimte om gefocust invulling te geven aan de doelstellingen. Dit vraagt ook om meer eigenaarschap vanuit de gemeente die als aandeelhouder een belangrijke rol heeft in het richten van de WOM Noordwest. Doelstellingen WOM Noordwest

3. Algemene doelstelling WOM Noordwest

De algemene doelstelling van de WOM Noordwest geformuleerd tijdens de oprichting blijft het uitgangspunt voor de komende jaren. Deze luidt:

“Het bevorderen van de stedelijke herstructurering in de wijk Noordwest in de gemeente Utrecht met het oog op verbetering van de leefbaarheid en de sociaal-economische ontwikkeling in die wijk, alsmede het verkrijgen, vervreemden, bezwaren, ontwikkelen, beheren, verbeteren, exploiteren en verhuren van onroerende zaken en rechten waaraan deze zijn onderworpen, en ten slotte al hetgeen met het vorenstaande in de ruimste zin verband houdt of daartoe bevorderlijk kan zijn.”

In financiële zin is de doelstelling dat de WOM Noordwest minimaal kostendekkend is. Dit betekent in de basis dat de vastgoedbeleggingen en ontwikkelingen een revolverend karakter hebben en er geen extra geld vanuit de aandeelhouders nodig is.

3.1 Ambities WOM Noordwest

Voor de periode 2022-2026 heeft de WOM Noordwest, binnen de doelstelling, haar voornaamste ambities geformuleerd. Hierbij is gekeken naar de situatie op de Amsterdamsestraatweg, de ambities van de gemeente voor het gebied en de activiteiten van andere partijen die in algemene zin de sociaal-economische ontwikkeling van de Amsterdamsestraatweg tot doel hebben. De ambities van de WOM Noordwest zijn actief bijdragen aan:

1. Economische vitaliteit (o.a. door werkgelegenheid te creëren, het vestigingsklimaat te verbeteren door bijvoorbeeld uitstraling panden te verbeteren en stimuleren goed huurderschap door attractieve ondernemers)
2. Leefbaarheid (o.a. door ontwikkelen positieve identiteit en eigen cultuur)
3. Veiligheid (o.a. door rol te spelen in aanpak ondermijning)
4. Verhogen van de sociale impact (o.a. door de synergie tussen bewoners en ondernemers te stimuleren)

Uiteindelijk ziet de WOM Noordwest zichzelf als een van de spelers op de Amsterdamsestraatweg, maar met de unieke activiteiten van vastgoedbeheer – en ontwikkeling. De WOM Noordwest onderscheidt zich in deze activiteiten van bijvoorbeeld andere vastgoedontwikkelaars door op te treden waar de markt dit niet doet of waar dit tot ongewenste situaties leidt (verkamering, uitponden, verwaarlozen uitstraling, ondermijning, lege woningen boven winkelpanden, etc.). Een integrale aanpak vraagt meer dan een focus op vastgoed en hiervoor kan de WOM Noordwest samenwerken met partners in het werkgebied. Dit wordt gefaciliteerd doordat de WOM Noordwest de ambities in de economische visie Amsterdamsestraatweg onderschrijft. Ook is de WOM Noordwest betrokken bij het programmeerteam Amsterdamsestraatweg.

3.2 Speerpunten 2022-2026

Op basis van de gemeentelijke ambities voor de Amsterdamsestraatweg en in afstemming met haar partners in het werkgebied heeft de WOM Noordwest de ambities vertaalt naar speerpunten voor de aankomende periode. Deze speerpunten geven richting aan het handelen van de WOM Noordwest. De speerpunten zijn als volgt.

1. Actief portefeuillemanagement om het economisch vestigingsklimaat te verbeteren, door:
 - a. Verbeteren branchering
 - b. Verbeteren uitstraling
2. Ondermijningaanpak.
3. Huidige huurders stimuleren tot innovatie (nieuw),
4. Incubatorfunctie opzetten: nieuw ondernemerschap stimuleren (nieuw)
5. Meer kenbaarheid naar buiten toe aangeven ten behoeve van imagoverbetering Amsterdamsestraatweg
6. Samenwerking met andere vastgoedeigenaren verkennen voor aanpak collectieve thema's

Ad1 Actief portefeuillemanagement

- a. Verbeteren branchering: in de economische toekomstvisie worden uitspraken gedaan over de toekomstige gewenste branchering. Meer innovatie en kwaliteit en meer speciaalzaken is daarbij de rode draad. Dit geldt niet alleen voor winkels maar voor alle sectoren.
- b. Verbeteren uitstraling: een aantal panden in bezit van de WOM heeft achterstand in onderhoud en dit heeft een negatieve invloed op het straatbeeld. De WOM moet dit actief oppakken door deze panden te op te knappen en in algemene zin te sturen op de uitstraling van het pand. Zo moeten de huurders voldoen met de reclame-uitingen aan de welstandscriteria. De WOM heeft daarbij een voorbeeldfunctie
- c. Aankoop panden: het zou een vanzelfsprekendheid moeten zijn, dat als een eigenaar een pand wil verkopen dat de eerste partij die daarvoor in aanmerking komt als nieuwe eigenaar de WOM is. Dit geldt voor zowel courante als incurante panden. De WOM kan proactief contact zoeken met eigenaren van incurante panden. Incurante panden kan te maken hebben met achterstallig onderhoud, ondermijning, panden die vergunningsplichtig zijn of worden naar aanleiding van de APV-ondermijning of door een ongewenst lopend huurcontract.
- d. Verkoop panden: die panden, die bijdragen aan een gezonde marktsituatie en waarvan het toekomstperspectief met grote zekerheid goed is te noemen, hoeven niet per sé op de balans van de WOM te blijven staan. De vrijgekomen liquiditeit geeft vervolgens handelingsmogelijkheden voor het verwerven van nieuwe panden.

Ad2 Ondermijningaanpak

- a. Signaalfunctie: wanneer sprake is van een vermoeden van welke vorm van ondermijning bij een huurder of in de omgeving van de huurder deze signalen door geven aan de juiste partij. Zeker wanneer een actieve ondermijningsaanpak van kracht wordt, zullen de lijnen tussen partijen korter worden en kan het signaal makkelijker worden geadresseerd
- b. Optreden bij vermoeden van ondermijning in WOM Noordwest panden. Door signaal af te geven aan de samenwerkingspartners van veiligheid op de Amsterdamsestraatweg. Maar ook door zelf actief op te treden door bijvoorbeeld het huurcontract te ontbinden.
- c. Bemiddelen bij ondermijningspanden: soms zitten situaties tussen huurder en verhuurder muurvast, omdat er bijvoorbeeld sprake is van tussenverhuur of dat er in het verleden een indeplaatsstelling heeft plaatsgevonden. Zeker als de verhuurder een particuliere belegger is en bijvoorbeeld het eigendom via vererving heeft verkregen, dan kan ondersteuning van een professionele vastgoedpartij helpen om tot een oplossing te komen.

- d. Verwerven van ondermijningspanden. Zeker wanneer een pand is gesloten op last van de burgemeester voor een jaar, dan wil het nogal eens voorkomen, dat daarna een situatie van leegstand en/of verpaupering ontstaat. De WOM Noordwest kan deze ontwikkeling tegen gaan door bijvoorbeeld contact op te nemen met de eigenaar van het pand.

Ad3 Huidige huurders stimuleren tot innovatie en samenwerking

- a. Digitalisering stimuleren zowel op individueel niveau alsmede het stimuleren van het gebruik van social media ook collectief al dan niet in samenwerking met de ondernemersvereniging.
- b. Uitstraling onderneming: de panden moeten voldoen aan de criteria van welstand. De gemeente gaat in 2022 hierop actief handhaven. Gezien de relatie met de gemeente is het van belang van de WOM-panden vanzelfsprekend voldoen aan de criteria voor reclame-uitingen. Taak van de WOM om hierop toe te zien. De WOM kan hier ook nog een stap verder in gaan, door vernieuwing in uitstraling te stimuleren door bijvoorbeeld te faciliteren in het aanbieden van een grafisch ontwerper om zodoende de beeldmerken en uitingen te actualiseren. Dit kan samen op gaan met de uitingen op social media.

Ad4 Incubatorfunctie opzetten: nieuw ondernemerschap stimuleren

- a. Ondernemers uit de buurt prioriteren: het is wenselijk om meer verbinding met de omgeving te krijgen. Dit kan door ondernemers uit de buurt met voorrang te stimuleren om een onderneming te starten op de Amsterdamsestraatweg en hier opstartafspraken over te maken.
- b. Wijkwinkels bij leegstand: winkeltje voor winkeltje is een mooi voorbeeld van innovatief ondernemerschap. Iets vergelijkbaars is mogelijk in een pand en daar schapruimte te bieden aan ondernemers met ambacht uit de omgeving.
- c. Kunst en cultuur een kans geven: voor deze sector is het lastiger om betaalbare locaties te vinden. Zeker wanneer afspraken worden gemaakt, dat de kunstenaars projecten met de buurt doen, zal de social impact toenemen.
- d. Units tijdelijk beschikbaar stellen als opstartlocatie: voor veel ondernemers is het een grote stap om een fysieke winkel te gaan huren. Door een prijsvraag uit te schrijven en een unit voor een half jaar beschikbaar te stellen, kunnen ondernemers ondervinden hoe het is om een winkel te hebben. Het kan daarmee als een springplank werken naar een andere locatie. Het liefst op de Amsterdamsestraatweg natuurlijk. Maar ook de spin-off van de PR omtrent deze actie draagt bij.

De WOM Noordwest streeft er op deze manier naar de maatschappelijke en economische impact te vergroten door de portefeuille, de middelen en het netwerk uit te breiden door proactief met andere kansen te verkennen en te benutten.

Ad 5 Meer kenbaarheid naar buiten toe aangeven ten behoeve van imagoverbetering Amsterdamsestraatweg

In de economische visie is verbetering imago als actiepunt genoemd. Juist positieve ontwikkelingen en transformaties kunnen meer naar buiten toe worden gebracht als succes van de WOM en de gezamenlijke inspanning met het programmateam. Het helpt tevens om meer bekendheid te geven aan de WOM, waardoor het netwerk van de WOM vergroot. De WOM en het programmateam, maar ook de ASW030 kunnen hierin gezamenlijk optrekken.

Ad6 Samenwerking met andere vastgoedeigenaren verkennen voor aanpak collectieve thema's

Een van de aandachtspunten de komende tijd vanuit het programmateam Amsterdamsestraatweg gaat over het weerbaar maken van ondernemers en vastgoedeigenaren tegen ondermijning. Dit gaat over voorlichting vanuit politie, waar je op moet letten. Op welke signalen moet je letten en welke acties kan je ondernemen. Maar het kan bijvoorbeeld ook gaan om kennis delen bij het sluiten van huurcontracten. En ook om met elkaar tot een goede branchering te komen: de juiste zaak op de juiste plek. Verplaatsingen zijn daarbij niet ondenkbaar en daarbij kan de WOM een tussentijdse oplossing bieden.

4. Beleid en werkwijze WOM Noordwest

De WOM Noordwest richt zich op het aankopen, verbeteren, beheren en verkopen van panden met een sociaal-economische functie (winkel- en bedrijfsruimte al dan niet in combinatie met bovenwoningen). Vastgoed is het middel waarmee de WOM Noordwest ernaar streeft de branchering te verbeteren en de sociaaleconomische ontwikkeling te versterken. Het verkrijgen en beheren van vastgoedobjecten leidt niet direct tot de realisatie van deze doelstellingen. Voor de doelstellingen is het formuleren en voeren van een doelmatig aankoop-, verhuur- en verkoopbeleid een van de belangrijkste taken van de WOM Noordwest.

Specifiek richt de WOM Noordwest op panden met een sociaal-economische functie die niet worden opgepakt door de markt of waar de markt deze functie mogelijk in gevaar brengt. De WOM Noordwest richt zich niet op sec sociale woningverhuur dan wel maatschappelijk vastgoed (bijvoorbeeld buurthuizen of andere buurtvoorzieningen). Op dit terrein zijn woningcorporaties, de gemeente en andere partijen al actief. Zolang de markt bereid is een positieve invulling te geven aan panden en de woon- en winkelruimte, dan gaat ook zij voor. De nadruk in de vastgoedportefeuille ligt op panden met een sociaal-economische functie die vanwege een onrendabele top niet worden aangepakt door andere partijen, maar wel een bijdrage kunnen leveren aan de verdere ontwikkeling van de straat.

Randvoorwaarde voor het beleid en de werkwijze van de WOM Noordwest is dat de activiteiten van de WOM minimaal kostendekkend zijn. In het kort, de WOM Noordwest heeft de sociaal-economische ontwikkeling tot doel en zet hiervoor vastgoed in als middel met de continuïteit van de onderneming als uitgangspunt. Dat houdt in dat de operationele kosten van de WOM Noordwest moeten worden gedekt uit de huurinkomsten en dat de door de WOM Noordwest gemaakte kosten voor het (her)ontwikkelen van vastgoed moeten worden gedekt uit de opbrengsten daarvan. Binnen de bedrijfsvoering van de WOM Noordwest is geen ruimte voor onrendabele investeringen tenzij de onrendabele top wordt gedekt uit een subsidie of schenking.

Hieronder zijn het beleid en de procedures voor verhuur en verkoop op hoofdlijnen beschreven. Deze procedures hebben tot doel maximale transparantie te borgen en de verhuur- en verkoopwaarde van de panden zo veel mogelijk te optimaliseren.

4.1 Verhuurbeleid en -procedure

Voor woningen is de regel dat als een huurder vertrekt het betreffende pand wordt verkocht. Voor commercieel vastgoed voert de WOM een actief beleid om nieuwe vestigingen van horeca, winkel- en bedrijfsruimten in de wijk te faciliteren. Voor beide geldt dat maatwerk nodig is om tot een passende strategie te komen; deze strategie wordt geformuleerd door de directeur en moet worden goedgekeurd door de Raad van Commissarissen. Immers leidt het verwerven van vastgoedobjecten, zeker in de leegstaande status, niet direct tot verbetering van de leefbaarheid en een versterking van het economische klimaat. Leidraad voor het verhuurbeleid voor commercieel vastgoed is de economische visie Amsterdamsestraatweg. Op basis van deze visie trekt de WOM op met zijn lokale partners en het programmateam Amsterdamsestraatweg. Door samen te (net)werken vergroot de WOM zijn herkenbaarheid voor ondernemers die zich willen vestigen op de Amsterdamsestraatweg.

De verhuurprocedure kent de volgende stappen:

1. Wanneer een bestaande verhuurder vertrekt zal door de directeur aan de RvC een voorstel worden gedaan wat er met vrijgekomen pand gaat gebeuren: verhuur, verkoop, herontwikkeling
2. De panden dienen voor de verhuur getaxeerd te worden op basis van de marktwaarde door een beëdigd taxateur die onafhankelijk is van de verhurende makelaar(s). Taxatie mag maximaal 6 maanden oud zijn.
3. De huurprijs van woningen wordt bepaald op basis van het puntensysteem, voor overige panden wordt deze berekend op basis van de marktwaarde. De directeur zal vervolgens een voorstel doen richting de RvC waarin naast de voorgestelde huurprijs ook de huurtermijn en eventuele onderhandelingsruimte (zoals een huurvrije periode) worden voorgesteld. Na akkoord van de RvC zal het pand in de verhuur worden gebracht.
4. Wanneer er voor een pand een geschikte huurder is gevonden, wordt hiermee in overleg getreden. In dat gesprek zal duidelijk uitgelegd worden wat de voorwaarden zijn van de verhuur. Er zullen afspraken worden gemaakt over de ingangsdatum van de huurovereenkomst en over de oplevering van het pand. De huurder wordt door de WOM Noordwest getoetst op integriteit.
5. Wanneer er overeenstemming is bereikt met een huurder, zal de verhurende makelaar een huurovereenkomst opstellen. De huurovereenkomst zal namens de WOM Noordwest worden ondertekend door de directeur. Vervolgens zal de oplevering en sleuteloverdracht plaatsvinden.

4.2 Verkoopbeleid en -procedure

De kerntaak van de WOM Noordwest is het beheren van vastgoed om invloed uit te oefenen op de ontwikkelingen in de wijk. De WOM treedt in specifieke situaties ook op als vastgoedontwikkelaar. Vanuit het speerpunt 'wonen boven winkels' heeft de WOM Noordwest de afgelopen jaren ruimten boven woningen en winkels herontwikkeld tot woningen en deze verkocht.

Voorwaarde bij verkoop van woningen is dat deze voor eigen bewoning bestemd zijn. De verkoopprocedure kent de volgende stappen:

1. Het pand wordt getaxeerd op basis van de leegwaarde vrij van huur en gebruik door een beëdigd taxateur die onafhankelijk is van de verkopende makelaar(s). Een taxatie mag maximaal 6 maanden oud zijn.
2. Het besluit tot verkoop wordt op basis van een voorstel van de directie genomen door de RvC.

3. De directeur laat een waardebeoordeling uitvoeren door ten minste 1 makelaar uit Utrecht waarbij gerouleerd wordt tussen makelaars. Vergelijking van waardebeoordeling en de taxatie voorleggen aan RvC en vervolgens het bepalen van de minimale verkoopwaarde door RvC in overleg met directeur. Selecteren van een verkopende makelaar door de directeur. In overleg tussen directeur en makelaar een vraagprijs bepalen en object door verkopende makelaar laten publiceren op Funda en eventueel via andere kanalen.
4. Wanneer het object boven de door de RvC vastgestelde minimale verkoopwaarde verkocht kan worden, heeft de directeur mandaat om deze verkoop te effectueren. De directeur zal de RvC op de hoogte stellen van de voorgenomen verkoop. Wanneer verwacht wordt dat de minimale verkoopwaarde niet gehaald kan worden, zal de directeur in overleg treden met de RvC.
5. Zodra er overeenstemming is bereikt met een koper, zal de verkopende makelaar een koopovereenkomst opstellen. De koper wordt door de WOM Noordwest getoetst op integriteit. De koopovereenkomst zal namens de WOM Noordwest worden ondertekend door de directeur. Vervolgens zal het transport plaatsvinden bij een notaris.

4.3 Aankoopbeleid en -procedure

De WOM Noordwest is proactief in het verkrijgen van vastgoedobjecten die strategisch zijn voor de sociaal-economische ontwikkeling van de straat en haar omgeving. Elke aankoop moet worden gemotiveerd en dient te voldoen aan een aantal eisen voordat de WOM Noordwest besluit tot aankoop:

- Op het te verwerven onroerend goed moet op zijn minst voor een deel een commerciële bestemming rusten, enkel wooneenheden worden niet aangekocht, tenzij het een bovenwoning betreft van een bedrijfsruimte die reeds in bezit is van de WOM.
- In het onroerend goed vinden activiteiten plaats die niet passen in of zelfs in strijd zijn met de doelstelling van de WOM, het gaat hierbij bijvoorbeeld om activiteiten die niet passen in het brancheplan of activiteiten die in strijd zijn met de wet (malafide huurders, overlast gevende horeca, etc.).
- Het onroerend goed moet aangekocht kunnen worden met een gemiddeld vreemd vermogen van niet meer dan 50% over de totale aankoop (inclusief kosten koper).

Voor het identificeren van strategische vastgoedobjecten overlegt de WOM Noordwest periodiek met lokale partners en het programmateam Amsterdamsestraatweg. Zij vormen de ogen en oren in de straat en hebben daardoor zicht op die vastgoedobjecten die voldoen aan de bovenstaande uitgangspunten.

De aankoop van nieuw onroerend goed volgt de volgende stappen:

Directie WOM Noordwest stelt vast welke objecten voor verwerving in aanmerking komen op basis van de bovengenoemde uitgangspunten.

1. WOM Noordwest onderzoekt de (eigendoms)situatie via kadaster en kamer van koophandel.

2. WOM Noordwest zoekt contact met de eigenaar om te verkennen of verkoop tot mogelijkheid behoort. Indien de eigenaar geïnteresseerd is in verkoop dient de WOM een verzoek in bij deze eigenaar voor een exclusiviteitsperiode om benodigde onderzoeken te verrichten, waaronder:
 - waardebepaling (eventueel door derden te verrichten);
 - beoordelen bestaande huurovereenkomsten;
 - beoordelen van de technische staat van onderhoud.

Indien de eigenaar (na herhaaldelijk verzoek) niet geïnteresseerd is in verkoop dan beoordeeld de WOM in overleg met het programmteam Amsterdamsestraatweg welke andere opties er zijn om ervoor te zorgen dat de gewenste situatie ontstaat. De WOM Noordwest kan immers niet onteigenen.

3. WOM Noordwest probeert wilsovereenstemming te bereiken met de verkoper, maar doet dat te allen tijde onder strikt voorbehoud finale goedkeuring Raad van Commissarissen en in beginsel ook onder voorbehoud van financiering.
4. WOM Noordwest stelt aankoopadvies op voor de Raad van Commissarissen, met daarin een motivatie voor de aankoop, een financieringsplan, een risicoanalyse /marktanalyse, een exploitatieoverzicht en de consequenties op de totale bedrijfsvoering rekening houdend met financiële beleidsuitgangspunten.
5. Directie WOM verkrijgt formele goedkeuring van de Raad van Commissarissen.
6. WOM gaat over tot formaliseren van de aankoop en legt afspraken vast in een koopovereenkomst, na het ondertekenen van de koopovereenkomst schakelt de WOM de notaris in om de notariële overdracht in gang te zetten.
7. De aankoop van de WOM wordt toegevoegd aan het administratieve beheer van de WOM Noordwest

4.4 Samenwerken in het werkgebied

De WOM Noordwest is een van de vele spelers op de Amsterdamsestraatweg die de sociaal-economische vitaliteit van de straat en het gebied tot doel hebben. Bovendien is vastgoed een middel om bij te dragen aan deze ontwikkeling. De effectiviteit van het middel en daarmee ook de WOM Noordwest wordt vergroot als krachten worden gebundeld. Dit betekent voor de WOM Noordwest dat haar beleid zoveel als mogelijk is gebaseerd op door de gemeente en andere partijen reeds geformuleerde visies en ambities voor de Amsterdamsestraatweg. In de uitvoering van haar beleid trekt de WOM Noordwest bovendien zoveel als mogelijk op met haar partners in het gebied, zoals het Programmteam Amsterdamsestraatweg en de vastgoedregisseur Amsterdamsestraatweg. De partners van de WOM Noordwest hebben met hun kennis een signaalfunctie richting de WOM Noordwest in haar overwegingen tot aankopen, (tijdelijk) verhuren en verkopen van specifieke panden.

5. Vastgoedportefeuille

De vastgoedportefeuille bestaat op 1 september 2021 uit 25 objecten, waarvan 14 winkels en 9 woningen. Recent zijn vijf woningen na herontwikkeling verkocht en wordt momenteel herontwikkeld voor verkoop (nummers 211, 213 en 215). Van de 25 verhuurobjecten worden 10 winkels en 12 woningen duurzaam verhuurd. Een groot deel van de objecten is georganiseerd in totaal 9 verenigingen van eigenaren (VvE).

De totale waarde van de vastgoedportefeuille bedraagt ca. € 3,23 mln. (getaxeerde verkoopwaarde in verhuurde staat, peildatum juli 2020). Alle objecten zijn opgenomen in onderstaand tabel.

Winkels Amsterdamsestraatweg	Woningen Amsterdamsestraatweg
1. 206	15. 215 (herontwikkeling en verkoop)
2. 210 (leegstaand)	16. 222
3. 212 (gebruiksovereenkomst)	17. 222bis
4. 214	18. 404bis
5. 216	19. 408bisA
6. 218	20. 412bis
7. 220	21. 416bis (herontwikkeling en verkoop)
8. 404	
9. 406	
10. 408	
11. 410	
12. 412 (leegstaand)	
13. 416	
14. 418	

Tabel 1: Overzicht vastgoedportefeuille status augustus 2021

Het speerpunt van de WOM Noordwest was lange tijd het bevorderen van wonen boven winkels. De afgelopen jaren heeft de WOM Noordwest de bovenwoningen herontwikkeld en verkocht. In de huidige woningmarkt spelen marktpartijen ook vaker in op dit speerpunt. Daarmee ligt de focus in de portefeuille van de WOM Noordwest op de plinten voor winkels en ook woningen. Met name hier kan de WOM Noordwest een impact hebben op de branchering, uitstraling en leefbaarheid van de straat.

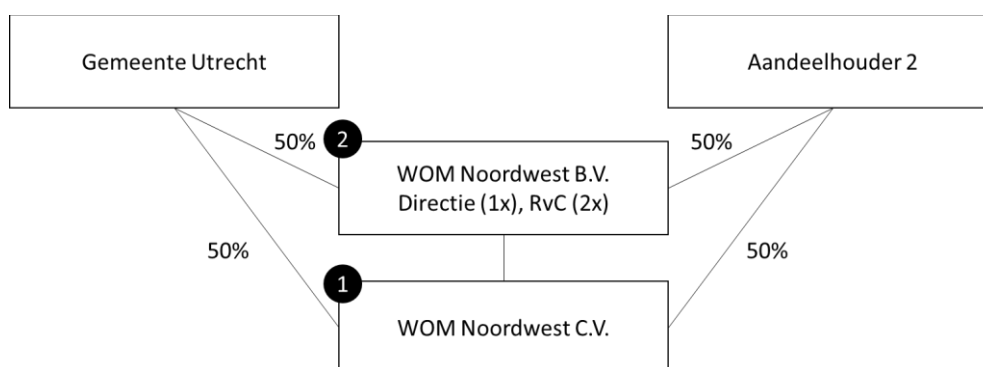
6. Organisatie

De WOM Noordwest is in 2009 opgericht met een C.V./B.V constructie. Hierin lopen alle financiële stromen via de WOM Noordwest CV en is het dagelijkse beheer belegd bij de WOM Noordwest BV. Dit is een gangbare samenwerkingsvorm tussen publieke en private partijen bij gebiedsontwikkelingen vanwege de flexibiliteit, de fiscale transparantie en het beperkte ondernemingsrisico.

Per 1 juli 2020 is Mitros formeel uitgetreden en heeft de raad in december 2020 besloten tot overname van het belang van Mitros in de WOM. Deze overname is in de zomer van 2021 financieel en juridisch afgewikkeld.. Momenteel lopen onderhandelingen met een nieuwe samenwerkingspartner om de aandeelhoudersconstructie en het evenwicht daarin te herstellen. Sinds de oprichting van de WOM Noordwest is een 50-50 verdeling in de aandelen het uitgangspunt. Dit heeft tot doel een evenwicht te bereiken inzake winst en verlies, risicoverdeling en zeggenschap.

6.1 Juridische constructie

De huidige CV/BV constructie van de WOM is hieronder schematisch weergegeven. Vervolgens wordt elk van de onderdelen kort toegelicht.



Figuur 2: Overzicht CV/BV constructie WOM Noordwest

1. WOM Noordwest CV

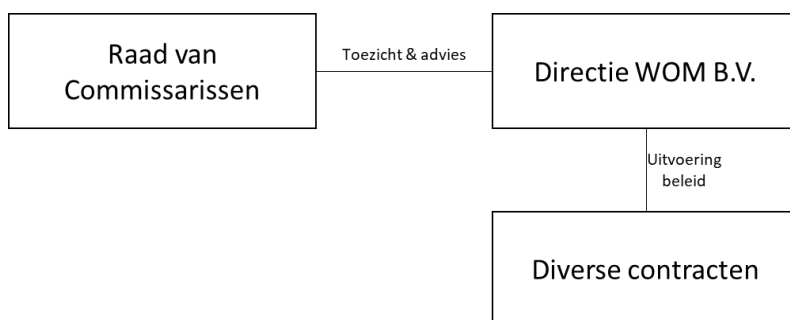
De CV is economisch eigenaar van de panden in de portefeuille van de WOM, dan wel het vastgoed dat op termijn wordt aangekocht. Alle financiële geldstromen gerelateerd aan de aankoop, het beheer en de verkoop van panden lopen via de CV. Hoewel de CV niet als eigenaar geregistreerd staat, draagt zij als economische eigenaar alle rechten en plichten, alsmede het risico van waardeverandering.

2. WOM Noordwest BV

De BV is juridisch eigenaar van de panden en door de CV als beheerder aangewezen. Als juridische eigenaar van het onroerend goed staat de WOM Noordwest BV ingeschreven in het openbare register (Kadaster) met bijbehorende leveringsakten. Als beheerder is de BV de dagelijkse vertegenwoordiger en beheerder van de CV. De kosten die de BV maakt als beheerder worden aan het eind van ieder boekjaar doorbelast aan de CV, waardoor het resultaat van de BV altijd uitkomt op € 0,-.

6.2 Governance

De governance van de WOM Noordwest is georganiseerd binnen de beherende BV. De CV heeft geen rol in de besturing van de WOM Noordwest, hiervoor zijn de BV en de statutaire directie verantwoordelijk. Op deze wijze kan de directie zelfstandig werken aan de ontwikkeling en uitvoering van beleid. De aandeelhouders zijn vertegenwoordigd in de Raad van Commissarissen. De governance van de WOM Noordwest is hieronder schematisch weergegeven.



Figuur 3: Governance WOM Noordwest B.V.

Hieronder zijn de rollen, taken en bevoegdheden van ieder orgaan kort toegelicht.

Statutaire directie

De Statutaire directie wordt gevormd door de directeur van de WOM Noordwest BV. De directeur is verantwoordelijk voor het dagelijks beleid en de uitvoering. De directeur werkt op basis van een mandaat waarvan de voorwaarden zijn vastgelegd in de statuten. Hierin is onder andere vastgelegd dat de volgende onderwerpen buiten het mandaat vallen en waarvoor instemming van de Raad van Commissarissen nodig is:

1. het verkrijgen, vervreemden en bezwaren van onroerende zaken en rechten waaraan deze zijn onderworpen;
2. het bezwaren van roerende zaken en vermogensrechten;
3. het hoofdelijk of anderszins verbinden van de beherend vennoot naast of anderen, hetzij door borgtocht, hetzij op andere wijze.

Wat betreft de zelfstandige bevoegdheid van de directeur worden de volgende uitgangspunten gehanteerd:

- De directeur kan, met een verantwoording achteraf naar de Raad van Commissarissen betalingen verrichten tot € 10.000,-, daar waar het gaat om betalingen die verband houden met de normale bedrijfsvoering van de BV. Voor betalingen boven de € 10.000,- is goedkeuring van de raad van commissarissen nodig.
- De directeur kan met een verantwoording achteraf naar de Raad van Commissarissen betalingen tot € 100.000,- laten verrichten daar waar het gaat om het uitvoeren activiteiten gericht op de economische eigendom van de in bezit zijnde panden. Het gaat dan om bijvoorbeeld kosten voor onderhoud aan de panden, etc.
- Indien financieringen moeten worden aangegaan is daarvoor altijd een besluit van de Raad van Commissarissen vereist en zal de directeur een financieringsvoorstel met motivatie moeten voorleggen.

De directeur legt jaarlijks een begroting van de verwachte inkomsten en uitgaven voor aan de Raad van Commissarissen voor het komende jaar. Uitgaven van meer dan € 50.000,- die niet zijn begroot vereisen voorafgaande goedkeuring van de Raad van Commissarissen.

Als op enig moment blijkt dat de kans groot is dat een inkomst of uitgave met meer dan € 50.000,- afwijkt van de begroting dan wordt de Raad van Commissarissen per ommegaande op de hoogte gesteld. Halverwege het jaar rapporteert de directeur over de stand van zaken van de begroting met een verklaring van eventuele afwijkingen en een prognose van de stand einde jaar.

Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen (RvC) bestaat uit twee leden, eenieder afkomstig van de twee aandeelhouders. De RvC ziet toe op de directie, voorziet de directie van advies en stemt in met besluiten buiten het mandaat van de directie. De RvC-vergadering vindt in principe vier keer per jaar plaats en belangrijke onderwerpen op de agenda zijn de jaarrekening en uitzonderlijke besluiten.

Raad van Advies

Overwogen wordt of de WOM Noordwest overgaat tot het instellen van een Raad van Advies die de directie en toezichthouders onafhankelijk bijstaat bij belangrijke strategische en tactische beslissingen. Deze RvA kan gevraagd en ongevraagd inhoudelijk advies geven, nieuwe gezichtsvelden inbrengen, pijnpunten blootleggen en sturen op aandacht voor de langere termijn.

6.3 Dagelijkse besturing

De dagelijkse leiding van de WOM Noordwest B.V. is in handen van de directeur. De directeur vertegenwoordigt de WOM Noordwest in verschillende gremia zoals het Programmteam Amsterdamsestraatweg en legt verantwoording af aan de RvC WOM Noordwest. De inzet van de directeur is parttime met een gemiddelde inzet van maximaal 1-1,5 dag per week.

De WOM Noordwest Beheer BV heeft geen personeel in dienst en waar extra capaciteit of advies nodig is wordt deze ingewonnen bij derden. Van meer structurele aard is de inzet van een 'gedelegeerd opdrachtgever' voor alle grotere bouw en verbouw activiteiten. Tevens zijn er onderhoudscontracten met aannemers voor de operationele beheerstaken en is de huurders- en bedrijfsadministratie extern ondergebracht.