Notitie

**Vastgoed 2022**

*Team ORV/cluster Vastgoed*

*25 maart 2022*

**1. Inleiding**

In lijn met de landelijke ontwikkelingen heeft het onderwerp (maatschappelijk) vastgoed binnen de gemeente Waalwijk de afgelopen periode meer aandacht gekregen. De nota ‘Vastgoedbeleid Gemeente Waalwijk’ uit 2019 is daar een eerste uitvloeisel van en stond tevens aan de basis van de eerste Nota Vastgoed 2021.

In de vorige notitie, genaamd Nota Vastgoed 2021, werd daarom een ruime terugblik geworpen op de ambtelijk en politiek stappen die zijn gezet om het management van de vastgoedportefeuille te professionaliseren. Tevens betrof het een verantwoording van de stand van zaken met betrekking tot de gemeentelijke vastgoedportefeuille, alsmede het benoemen van diverse activiteiten/plannen van een desbetreffende kalenderjaar met veel vastgoedportefeuille statistieken. Ook werden de kosten die zijn gebaseerd op de werkelijke boekingen zoals geregistreerd in de boekhouding van de gemeente Waalwijk opnieuw getoond. Tot slot werden de (lopende) projecten en initiatieven in kaart gebracht en worden de actiepunten voor komend jaar benoemd.

*Notitie Vastgoed 2022*

Vastgoedbeheer loopt niet van 1 januari tot en met 31 december. We willen ons meer gaan richten op een type van verslaglegging, over het jaar heen, waar we mee bezig zijn geweest en zullen gaan. Een belangrijk hulpmiddel dat ons daarbij gaat helpen is het implementeren van de management rapportagetool module van Planon (vastgoed softwarepakket). Deze module wordt operationeel omstreeks juni 2022.

In deze notitie geven we aan wat de meest omvangrijke projecten en activiteiten zijn geweest in 2021. Ook geven we toelichting op de onderwerpen die helaas van de planning zijn afgevallen, maar ook waar we de komende periode op willen gaan focussen (zie ontwikkeltraject in de bijlage).

De brede terugblik, ook met financiële informatie zoals in de vorige notitie, laten we dus in deze notitie deels achterwege. Daarvoor verwijzen we graag naar de begrotingsapp Pepperflow. Deze begrotingsapp biedt de gemeenteraad gedetailleerde informatie om de uitvoering (op hoofdlijnen) te bewaken. Bovendien is deze begrotingsapp geschikt voor meer dan alleen financiële informatie.

De komende maanden gaan we samen met het team Financiën en de Concernstaf onderzoeken op welke wijze wij met deze nieuwe rapportagemodule de jaarlijkse notitie voor de raad over ons (maatschappelijk) vastgoed het beste kunnen laten aansluiten begrotingsapp Pepperflow, de module ‘raadsomgeving’ en de P&C cyclus.

**2. Waar staan we nu?**

We zijn op weg naar een professionele vastgoedorganisatie. De raad formuleerde de doelstelling voor de vastgoedorganisatie in Waalwijk als volgt:

*"Het cluster Vastgoed stuurt op strategisch niveau op vastgoed, vanuit een vraag gestuurde aanpak. Het cluster faciliteert wensen van beleid, huurder en bestuur om het aanbod van gemeentelijk vastgoed zo goed mogelijk te laten aansluiten bij de (toekomstige) vraag vanuit beleidsondersteunende activiteiten. Aan- en verkopen en aan- en verhuurbeslissingen worden genomen vanuit een totaaloverzicht over de portefeuille en binnen vastgestelde strategische kaders."*

Binnen de gemeente Waalwijk lagen voorheen diverse vastgoedtaken verspreid over schillende teams, waarbij de werkzaamheden vooral uitvoerend van aard waren en beslissingen werden genomen op basis van gezond verstand.

Aan cluster Vastgoed is de taak toebedeeld om de vastgoedorganisatie verder te professionaliseren en een efficiency slag te maken. Uit deze notitie kunt u opmaken dat de centralisatie van de verschillende vastgoedtaken plaats vindt bij het cluster Vastgoed. Deze centralisatie heeft als voordeel dat werkprocessen geüniformeerd kunnen worden en dat er vanuit een centraal beleid en overzicht effectief op de portefeuille gestuurd kan worden. Ook ontstaat door centralisatie een gewenste rollenscheiding tussen de beleidsteams en het cluster vastgoed, respectievelijk vraag en aanbod. Bij initiatieven voor nieuwe projecten is het van belang dat het vragende beleidsteam het cluster Vastgoed zo vroeg mogelijk in het proces betrekt.

Naast samenwerking tussen beleid en vastgoed is er afstemming nodig met de gebruiker/exploitant van het vastgoed, waarbij onder andere wordt gestreefd naar een goede klanttevredenheid. De gebruikers van het vastgoed hebben zowel contact met het cluster vastgoed als met het beleidsteam. Vastgoed zorgt voor alle huurcontracten, het beheer en de financiële administratie. Het beleidsteam verstrekt eventuele subsidies aan de huurder.

De noodzakelijke professionalisering van het cluster Vastgoed is dus in ontwikkeling. Na het afscheid van de kwartiermaker Vastgoed en de overdracht naar de nieuwe teammanager (mei 2021) is er eerst gefocust op het uitbreiden van de formatie bij het cluster. Dat was op zichzelf geen gemakkelijke opgave maar op 1 juli en op 1 september is het gelukt twee professionals met vastgoed- en gebouwenbeheer ervaring aan ons te binden. De vaste formatie bij het cluster Vastgoed is daarmee uitgebreid van 1,94 fte naar 3,61 fte.

Naast het inwerken van twee nieuwe vastgoedmedewerkers heeft het cluster Vastgoed vervolgens in het laatste kwartaal van 2021 primair kunnen focussen op:

* de clustering van werkzaamheden die in het verleden verspreid over de diverse teams lagen, in het cluster Vastgoed;
* het afstemmen van ontwikkelingen en het verbeteren van de samenwerking tussen het cluster Vastgoed en de teams TREW, TMAO, TSPO en TIBF.

Afgelopen jaar hebben we definitief gekozen voor het vastgoedsysteem Planon waar al mee gewerkt werd. Het vullen van de software met de juiste gebouwinformatie, onderhoudsplannen en contracten is erg tijdsintensief geweest.

De wens is om het pakket nu verder uit te bouwen en in te richtten waarbij onze behoefte zich vooral richt op:

* het genereren van rapportages voor de jaarlijkse vastgoedrapportage voor college en raad en het bepalen van een strategische vastgoedkoers;
* een planningsmodule waardoor we meer sturing kunnen geven aan de workload;
* een vastgoedprojectmodule en waardoor de actuele status van uitvoering en de financiën per project zichtbaar zijn;
* het implementeren van verduurzamingsmaatregelen in het reguliere beheer en onderhoud.

Daarbij worden we ondersteunt door onze interne applicatiebeheerder van ICT en leverancier van Planon.

*Ontwikkeltraject cluster Vastgoed*

Sinds 1 september 2021 is de vaste formatie van het cluster Vastgoed in totaal dus 3,61 fte. Deze formatie werkt aan de door de raad en college gewenste kwaliteitsslag. Ze krijgt daarbij op twee onderdelen extra ondersteuning:

* verduurzaming sportaccommodaties en contractbeheer: 0,44 fte (inhuur)
* projecten, waaronder het Schoenkwartier/museum, onderwijshuisvesting, hertenkamp, etc.): 0,28 fte (tijdelijke interne formatie uitbreiding).

In dit ontwikkeltraject van het cluster Vastgoed willen we eind 2022 graag fase 1 *‘de basis op orde’* gaan afsluiten (zie bijlage) en ons daarna met andere teams gaan focussen op fase 2 ‘de keuzes’. We hebben het idee goed op weg te zijn, maar er is een toenemende behoefte om te participeren in gemeentelijke projecten met een complexe vastgoed-component. Ook willen we in overleg met onze beleidsteam specifiek beleid gaan maken op terreinen als duurzaamheid, toegankelijkheid, veiligheid en circulair ondernemen. Dit is onmogelijk met de bestaande bezetting. Daarnaast zijn we in 2022 nog steeds een inhaalslag aan het maken.

Als we onze vastgoedportefeuille overzien zijn we als kleinste M7 gemeente te vergelijken met de gemeente Oosterhout. Volgens de voormalige kwartiermaker Vastgoed heeft Oosterhout een vaste vastgoedformatie van ca. 5,5 fte. Een eerste globale interne capaciteitsberekening op basis van onze vastgoedportefeuille, de maatschappelijk vastgoed- en verduurzamings-ambities van de gemeente Waalwijk en de verdere professionalisering van het cluster Vastgoed pas mogelijk als er een formatie-uitbreiding van het cluster Vastgoed plaats vindt van ca. 2,37 fte. De formatie van het cluster Vastgoed zou daarmee uitkomen op ca. 6 fte (3,61 + 2,37 fte)

Zoals opgemerkt betreft het hier een globale interne capaciteitsberekening. Om dit objectiever te benaderen en daarmee ons formatie-behoefte-beeld scherper te krijgen is momenteel Cyber adviseurs als externe partij dit voor ons aan het onderzoeken. Zij beschikken namelijk ook over de nodige benchmark gegevens van andere gemeenten op het gebied vastgoedbeheer. De afgelopen tijd heeft Cyber onder andere dergelijke onderzoeken uitgevoerd in Bergen op Zoom, Hilversum, Bunnik, Winterswijk en Utrecht.

De aanpak van Cyber kenmerkt zich door een combinatie van interviews, bureau-analyse en berekeningen. Op basis daarvan maakt Cyber integrale programmeringen en capaciteitsplanningen voor de diverse beheerclusters binnen team ORV (Groen, Blauw, Grijs en ook Vastgoed) en doet zij tegelijkertijd een soortgelijk onderzoek bij ons zusterteam TOOR. Door de reguliere budgetten en projectbudgetten te koppelen aan de rollen, taken en complexiteit van de bijbehorende werkzaamheden, is de totale arbeidsbehoefte per jaar en/of periode te berekenen.

Cyber zal eind Q2-2022 hun eerste tussenrapportage opleveren. Daarna volgt een organisatie- en formatieadvies.

**2.1 Korte terugblik op 2021**

Weer een jaar met uitdagingen. Tekorten op materialen, Corona en corona regels en wisselingen binnen het cluster Vastgoed. In het vastgoed zijn we gewoon dat een planning een indicatie is en niet altijd langs een vaste lijn verloopt. Geplande processen en projecten kennen daarom vaak uitstel en vertraging en in sommige gevallen zelfs afstel. Soms heeft dit externe oorzaken zoals een Raad van State procedure of een gebrek aan middelen, materialen of mensen. Maar ook interne oorzaken als vertraagde ontwikkelplannen, capaciteitsvraagstukken of besluiten zorgen voor aanpassingen in de planning. Geplande projecten die daarom, of om andere redenen, niet volledig gerealiseerd zijn en op een later moment terugkomen zijn:

* verwijdering van asbest in gemeentelijke panden;
* voorbereidings- en realisatiefase nieuwe sporthal Waspik;
* herzien huurovereenkomsten en tarieven.

Ook zijn er resultaten geboekt waar we met tevredenheid en trots op terug kijken. We noemen er slechts een paar:

* Planvorming aanpassingen Cultureel Centrum Den Bolder;
* Sloop van Buurthuis De Wierd en realisatie afscheidingsmuur;
* Realisatie muziekkiosk;
* Besluitvorming verduurzaming sportpark De Gaard;
* Opstellen verhuurcontract Museum en begeleiding project Schoenkwartier;

Tot slot hebben we op het gebied van de interne bedrijfsvoering een aantal verbeteringen doorgevoerd, waaronder het centraal factureren van huurnota’s, de inventarisatie van alle bestaande huurcontracten en de eerste stappen in de omvorming van bestaande contracten naar een objectiever model ROZ-contracten.

**2.2 Voortuitkijken naar 2022**

Verduurzaming, klimaatneutraal en kostprijs dekkende huren zijn de centrale thema’s bij vastgoed- en gebouwenbeheer. Maar ook op de onderwerpen kropholler, onderwijs en inclusie levert vastgoed haar bijdragen.

*Meerjaren Onderhoudsplannen, duurzaamheid en klimaatambities*

Het onderhoud van de vastgoedobjecten in de gemeente Waalwijk wordt uitgevoerd aan de hand van een meerjarenonderhoudsplan (MJOP) dat naast de objectinformatie de basis vormt in Planon. Hierin is per pand is opgenomen wanneer, en voor welk bedrag, alle aanwezige gebouwelementen en -installatie onderhoud behoeven of vervangen moeten worden. Zowel de jaarlijkse verplichte keuringen voor de brandmeldinstallatie en cv-ketel maar ook de vervanging van daken of kozijnen. Dit gebeurd in basis van de verwachtte levensduur van de elementen. Wanneer een element nog in goede staat verkeerd wordt het naar een later moment verplaatst, natuurlijk kan het in sommige gevallen ook zo zijn dat het vervanging eerder dan gepland nodig is. Het is onze intentie om langdurige en vertrouwde relaties op te bouwen met onze leveranciers. De voorkeur gaat uit naar regionale partijen met een gezonde omvang.

Met oog voor de actuele duurzaamheidsambities proberen we steeds te bekijken of vervanging, binnen de begroting, kan worden gerealiseerd met een duurzamer alternatief (bijvoorbeeld Tl-verlichting voor led of een CV ketel voor een warmtepomp).

Verbeteringen en investeringen zijn niet opgenomen in het MJOP. Het gaat hier echt om het vervangen van datgene dat aanwezig is voor een element van gelijke omvang en kwaliteit.

Eind 2022 zullen de nieuw opgestelde MJOP’s ook een duurzaamheidsparagraaf kennen. Hiermee kunnen we aangeven welke investeringen nodig zijn om de ambitie om in 2043 klimaatneutraal te zijn te bereiken. Sommige van deze investeringen zullen een respectabele terugverdientijd kennen maar bij niet alle maatregelen is dit een redelijke verwachting. We hopen dan ook een beleidsmatige, structurele oplossing voor deze meerkosten te kunnen vinden waar college en raad mee kunnen instemmen waardoor we deze aanpassingen pragmatisch kunnen financieren.

*Projecten*

Naast de reguliere vastgoed processen als het onderhouden van het gemeentelijk vastgoed, coördineren storingsonderhoud en periodieke overleggen met collega-teams zijn er continue projecten die vastgoed-aandacht vragen.

Concrete projecten waar in ieder geval uitvoering aan gegeven zal worden zijn:

* Doorvoeren opstalrechten en aanpassen huurcontracten buitensportverenigingen;
* Oplevering en ingebruikname Schoenkwartier;
* Bijdrage leveren aan (nieuw) sportaccomodatiebeleid (van TSPO)
* Realisatie Bassischool Meerdijk op huidige locatie;
* Renovatie en aanpassingen Cultureel Centrum Den Bolder;
* Renovatie en aanpassingen hertenkamp nabij het Lido;
* Uitvoeren verduurzamingsmaatregelen sportpark de Gaard;
* Realisatie duurzame Meer Jaren Onderhoudsplannen (MJOP’s).

*Kostprijs dekkende huren*

In het vastgoedbeleid is vastgelegd dat in de toekomst gewerkt moet gaan worden met kostprijs dekkende huren bij het maatschappelijk vastgoed zodat team MAO verantwoording af kan leggen op een kosten en baten analyse voor bijvoorbeeld de sportlocaties en buurthuizen.

Op dit moment zijn huurtarieven nog steeds gebaseerd op afspraken en overeenkomsten uit het verleden. Tarieven zijn voor het merendeel niet kostendekkend en zijn niet op een uniforme wijze tot stand gekomen waardoor tarieven zeer (en onverklaarbaar) uiteenlopen. In 2021 zijn de juridische voorbereidingen getroffen en zal deze zo volledig als mogelijk gaan afronden in 2022. Vanaf medio juni 2022 wil het cluster Vastgoed de vervolgwerkzaamheden rond de huren in overleg met betrokken teams verder uit te rollen op basis van een concreet uitvoeringsprogramma.

In de nieuw op te stellen overeenkomsten wordt vanuit een kostprijs dekkende huur tot een huurprijs voor de verenigingen en buurtcentra gekomen. Afspraken over de hoogte van de huurprijs dienen in gezamenlijkheid met de raad en, bijvoorbeeld, de sport-verenigingen te worden gemaakt. De raad wordt in de loop van 2022 over de opzet van dit proces om te komen tot een nieuw sportaccommodatie beleid nader geïnformeerd. Voorlopig worden de huidige overeenkomsten geactualiseerd op basis van vigerend beleid. Aan het nieuwe college zal gevraagd worden om een bestuursopdracht te geven voor het actualiseren en het nieuw opstellen van een sportaccommodatie beleid waarin onder andere de te nemen duurzaamheids maatregelen op een uniforme uitvoeringswijze worden opgenomen.

*Kropholler ensemble*

Eind 2020 heeft de raad de centrumvisie Waalwijk vastgelegd. De lead is in handen van het programma Binnenstad en team REW. Afstoten, (deels) vervreemden, functionaliteit (Huis van Waalwijk, kantoren derden) en functieveranderingen (horeca / leisure / commercieel) zijn de belangrijke thema’s voor dit deel van het centrum.

Het uitgangspunt is om zorgvuldig om te gaan met monumenten die een onderdeel vormen van het culturele erfgoed van onze gemeente. Hierbij geldt dat het gebruik en de exploitatie van monumenten de beste garantie tot het behoud ervan is.

In de gevallen waarin monumenten niet kunnen worden gebruikt voor het primaire gemeentelijke processen zouden deze volgens een zorgvuldig procedure vervreemd kunnen worden. De nieuwe eigenaar kan het monument dan opnieuw betekenis geven.

Bij de procedure tot vervreemding adviseert het cluster Vastgoed (in navolging van de Rijksdienst) om onderscheid te maken tussen de afstootbeslissing en de wijze van vervreemding. Rijksmonumenten in ons bezit kunnen dan alleen in aanmerking komen voor afstoot als:

* er geen sprake is van gemeentelijk gebruik of zicht daarop;
* er geen beleidsontwikkelingen zijn die van invloed kunnen zijn op het afwezig zijn van gemeentelijk gebruik en;
* het monument niet onlosmakelijk is verbonden met andere monumenten die wel gemeentelijke bezit blijven.

Op dit moment wordt in opdracht van het college gewerkt aan een integrale notitie o.l.v. programma Binnenstad en team TREW. Uiteraard faciliteert cluster Vastgoed daarbij.

*Onderwijs*

TMAO heeft aangegeven dat in de komende 5 jaar minstens 3 scholen zullen moeten worden gebouwd en/of verplaatst. Voor het eerste project heeft onlangs de gunning aan de architect plaatsgevonden en de andere 2 projecten zullen in 2022 en 2023 worden opgestart. We zullen met hen bespreken op welke manier vastgoed een bijdrage kan leveren aan deze projecten en welke capaciteit dat van ons zal vragen.

*Herstelvoorziening*

De raad heeft ingestemd met een pilot project ten behoeve van een herstelvoorziening voor mensen met een afstand tot de maatschappij. Voor dit project dient een locatie te worden gevonden, aangekocht of gehuurd en geschikt gemaakt en eventueel weer teruggegeven te worden aan het einde van de pilot.

*Inclusie – Toegankelijkheid*

De raad heeft de ambitie om de gemeentelijke, maatschappelijke gebouwen toegankelijk te maken voor mensen met een beperking. Daarvoor is vanuit TMAO een projectleider aangesteld. Het gaat om, in eerste instantie 3 gebouwen, maar in totaal om 15 gebouwen (exclusief sport). Conform de rapportages van Ongehinderd, de organisatie die de labels voor toegankelijkheid verstrekt, betreft het grootste deel van de aanpassingen bouwkundige zaken. Willen we deze ambities allemaal waarmaken dan moeten hier voor aanvullende financiële middelen beschikbaar worden gesteld.

*Overige zaken*

Verder wordt 2022 een belangrijk jaar voor de verdere uitwerking van de Visie van de stad 2025 (waaronder het Krophollerensemble), studie naar verplaatsmogelijkheden van de bibliotheek in Waalwijk, bouw van de sporthal Waspik, de aansluiting zwembad Olympia op het warmtenet en het ontwikkelen van visies voor de locaties Hertog Janstraat 5 (vm brandweerkazerne) en Elzenweg 25 (vm schoenenmuseum).

**3. Maatschappelijk vastgoedbeheer in de toekomst**

*Maatschappelijk vastgoedbeheer*

Momenteel ondervinden we een veelheid aan wensen en vragen vanuit de interne organisatie en de maatschappij. Tegelijkertijd zijn er financiële beperkingen bij de gemeente om hierin tegemoet te komen. Als gemeente moeten we er voor waken ad hoc beslissingen te nemen op basis van emotie of de waan van de dag over accommodaties. Het is essentieel om bewust en doelgericht meerwaarde te creëren met ons vastgoed. Dat kan alleen door het goede gesprek te voeren en een integrale afweging te maken, voordat we besluiten nemen.

De afgelopen twee jaar hebben we gemerkt dat we een duidelijk kader en heldere spelregels nodig hebben om goed gefundeerde beslissingen te nemen over ons (maatschappelijk) vastgoed. Ons voorstel is om door middel van een beeldvormende notitie de raad daarbij mee te nemen. Als prelude hieronder alvast hoe wij hier tegen aan kijken.

Het kader voor maatschappelijk vastgoed heeft in onze ogen twee aspecten. Het begint met wat wij in onze gemeente met het vastgoed willen bereiken. Beleidsbepaling over welke doelen en doelgroepen we willen bedienen met wat voor basisvoorzieningen in welke kwaliteit. Welke rol de gemeente daarin heeft en in hoeverre we participatie van de samenleving verwachtten. Dat afgezet tegen wat het nu eigenlijk mag kostten. De antwoorden op deze vragen willen we graag gaan vinden in gesprekken met de raad en met de samenleving.

Het tweede aspect is het vakinhoudelijke aspect: vastgoedmanagement. Het wezenlijke van het managen van maatschappelijk vastgoed is het sturen op doelen, de maatschap-pelijke meerwaarde. In vaktermen hebben we het dan over Corporate Real Estate Management, CREM. Vrij vertaald: management van vastgoed voor organisatiedoelen. Dat is wezenlijk anders dan winstgericht vastgoedmanagement dat beleggers aan de dag leggen. Oftewel ‘het managen van vastgoed voor organisatiedoelen’. Deze theorie is te vertalen naar het werkveld maatschappelijk vastgoed. We gaan uitgangspunten beschrijven die heden ten dage gangbaar zijn binnen de Nederlandse gemeenten.

Onze doelstelling is dat wij met de accommodaties heel gericht willen gaan sturen op de beleidsdoelstellingen en de strategische doelen van de gemeente. Dat vraagt in onze ogen om een omslag in denken en doen van operationeel en reactief (gebouwen-beheer) naar tactisch en creatief (vastgoedmanagement). Die omslag is noodzakelijk als wij vanuit de huidige situatie waarin wij ‘beheren wat er is’ toe willen werken naar het ‘sturen op beleidsdoelen en strategische doelen’.

Wanneer wij als gemeente werk willen maken van ons maatschappelijk vastgoed dan ligt er een ontwikkeltraject in het verschiet van beheren naar sturen. Een groot aantal gemeenten is ons daarin al voorgegaan en steeds is daar een ontwikkeltraject van meerdere jaren waar te nemen (zie bijlage). Wij zouden graag op deze wijze de professionalisering van het cluster Vastgoed willen voortzetten.

***Bijlage 1: ontwikkeltraject cluster Vastgoed***

In dat ontwikkeltraject kunnen we drie opeenvolgende fasen onderscheiden.

***Fase 1: de basis op orde (periode 2020-2022)***

1. Op orde brengen van objectinformatie in Planon (90% gereed);
2. Centraliseren van contractbeheer en contractmanagement voor (ver)huur-contracten (50% gereed);
3. Formatie-uitbreiding cluster Vastgoed (plus 1,7 fte, september 2021)
4. Uitwerken Vastgoedbeheerplan, inclusief Meerjaren Onderhoudsplan (50% gereed);
5. Genereren van financiële managementinformatie via Planon (start juni 2022)

***Fase 2: de keuzes (periode 2022-2023)***

De tweede fase wordt het kantelpunt van de huidige ‘focus op het beheren van vastgoed’ naar de toekomstige ‘focus op faciliteren van beleidsondersteunende functies’. Het streven is om in deze fase onze organisatie ‘aan de beleidskant’ verder te versterken en:

* beleidskeuzes te maken over maatschappelijke functies en strategische doelen;
* heldere beleidsregels op te schrijven over de manier waarop we de diverse functies willen faciliteren, want dat kan per functie verschillen.

Deze keuzes en beleidsregels vormen de grondslag voor het streefbeeld van accommo-daties in Waalwijk en de manier waarop we die willen (laten) beheren.

*Fase 2, resultaat 1: Accommodatiebeleid, besluitvorming door de raad.*

Daarna is het vastgoed aan de beurt. Ook aan de vastgoedkant gaan we keuzes maken. We gaan het vastgoed indelen in deelportefeuilles met elk een eigen aanpak qua onderhoud, beheer, contractvorming. De basisinformatie uit fase 1 en de beleidskeuzes hierboven vormen het uitgangspunt.

*Fase 2, resultaat 2: Vastgoedbeleid, besluitvorming door de raad (eind 2023).*

Aan het eind van fase 2 (Q4-2023) gaan we een evaluatie doen en wegen we af met welke ambities de derde fase van de ontwikkeling wordt ingestoken.

***Fase 3: de sturing (2024 en verder)***

Fase 3 behelst de implementatie van sturings- en besluitvormingsprocessen en het doorvoeren van maatregelen richting de gewenste situatie. Dit kan pas nader worden uitgewerkt als de evaluatie aan het eind van fase 2 is uitgevoerd.