



Onderzoek maatschappelijk vastgoed en maatschappelijk rendement

Waarde verankerd in stenen

In opdracht van de Rekenkamer Geertruidenberg

R A P P O R T

Roel Lauwerier, Thijs Boertien en Jop de Graaff

17 april 2026



Inhoudsopgave

Voorwoord	3
1. Inleiding	5
1.1. Aanleiding en doelstelling	5
1.2. Onderzoeksvragen	5
1.3. Normenkader	6
1.4. Aanpak	7
1.5. Leeswijzer	8
Bestuurlijke nota	9
Hoofdconclusie	9
Deelconclusies	9
Aanbevelingen	11
Bestuurlijke reactie	13
Nota van bevindingen	16
2. Doelstellingen en beleid	17
2.1. Beschrijving gemeentelijk vastgoedbeleid	17
2.2. Doelen beleidsafdelingen	20
2.3. Analyse	22
2.4. Toetsing aan het normenkader	24
3. Organisatie en uitvoering	25
3.1. Beschrijving organisatie en uitvoering	25
3.2. Analyse	29
3.3. Toetsing aan het normenkader	30
4. Feitelijk inzicht	32
4.1. Beschrijving feitelijk inzicht	32
4.2. Analyse	34
4.3. Toetsing aan het normenkader	36
5. Informatievoorziening en sturing	37
5.1. Beschrijving Informatievoorziening en sturing	37
5.2. Analyse	42
5.3. Toetsing aan het normenkader	43
6. Maatschappelijk rendement	44
6.1. Beschrijving maatschappelijk rendement	44
6.2. Analyse	45
6.3. Toetsing aan het normenkader	46



Voorwoord

Geertruidenberg, 28 februari 2026

Onderzoek maatschappelijk vastgoed en maatschappelijk rendement *'Waarde verankerd in stenen'*

Een veel gehoord gezegde als het gaat om vastgoed is: *"De waarde zit vast in de stenen"*. Een uitspraak die vaak wordt gebruikt vanuit een financieel perspectief. Een eigenaar heeft weliswaar het pand in bezit, maar kan met het financieel rendement, zoals een overwaarde, niet direct iets. Het zit vast in de stenen.

Bij maatschappelijk vastgoed staat dat financieel perspectief niet per definitie op de voorgrond. Bij een buurthuis, een school, een clubhuis, een theater etc. ligt de nadruk juist op wat er in of rondom het pand gebeurt: sociale cohesie, tegengaan van eenzaamheid, bevorderen van een gezond lichaam door sport, genieten of maken van kunst en cultuur. Daar komt een andere waarde om de hoek kijken die weliswaar ook verbonden is aan de stenen, maar niet (enkel) een financieel nut dient.

De Rekenkamer heeft met haar derde onderzoek door onderzoeksbureau TwynstraGudde onderzoek laten doen naar de vraag of bij het realiseren van diverse beleidsdoelen op het gebied van onderwijs, sport, zorg en cultuur het maatschappelijk vastgoed een rol speelt en of er uiteindelijk met dit vastgoed maatschappelijk rendement is of kan worden gerealiseerd.

Voordat de Rekenkamer toekomt aan de belangrijkste conclusies uit het rapport, wil zij de betrokken onderzoekers Thijs Boertien, Jop de Graaff en Roel Lauwerier hartelijk danken voor hun grote en waardevolle inzet bij de uitvoering van dit onderzoek en voor de kennis en ervaring die zij daarbij hebben ingebracht. De overlegmomenten waren erg goed voorbereid, gestructureerd en prettig van toon. Dat is altijd afwachten bij aanvang van een dergelijk proces, maar het heeft de Rekenkamer ook bij dit onderzoek weer heel positief gestemd. Het heeft geleid tot een helder en overzichtelijk rapport dat op onderdelen ook voortbouwde op eerdere onderzoeken over dit onderwerp, maar haar zelfstandige waarde laat zien in de conclusies en aanbevelingen.

De hoofdconclusie dat er op dit moment geen actueel vastgoed- en accommodatiebeleid is, hetgeen in de praktijk leidt tot knelpunten zoals een onduidelijk beeld over het gewenste voorzieningenniveau, versnipperde informatie, nemen van ad hoc besluiten en onverschuldigde vastgoeduitgaven, is pittig. Maar tegelijkertijd is de aandacht voor het vastgoedbeheer- en beleid zichtbaar in ontwikkeling, door het aantrekken van extra capaciteit in de organisatie (assetmanager) en vrij maken van budget binnen de Programmabegroting 2026-2029 op dit onderwerp. Dat stemt hoopvol en is daarmee ook een belangrijke conclusie, mits deze aandacht zich uiteindelijk vertaalt naar concrete stappen, zoals het opstellen van concreet vastgoed en aanverwant accommodatie- en subsidiebeleid. De aanbevelingen in dit rapport kunnen daarbij naar de overtuiging van de Rekenkamer ondersteuning bieden. Deze aanbevelingen richten zich naar het College van B&W, maar ook naar de gemeenteraad:

- 1) Het College van B&W wordt geadviseerd in 2026 het vastgoedbeleid en aanverwant accommodatie- en subsidiebeleid **in 2026** op te stellen en 2) de gemeenteraad mee te nemen in de ontwikkelingen. Het advies aan de gemeenteraad is om 3) hierbij afspraken te maken met het College om te laten zien welke maatschappelijk impact wordt gerealiseerd door middel van tellen én vertellen. Voor het opdoen van inspiratie ten aanzien van de in het beleid minimaal op te nemen elementen (het gewenste voorzieningenniveau, een consistent afwegingskader gekoppeld aan beleidsmatige doelstellingen en methodiek voor bepalen van kostprijsdekkende huur) wordt verwezen naar concrete voorbeelden binnen andere gemeenten. Binnen het op te stellen beleid is het verstandig voor het College om het samenspel binnen de driehoek van gebruiker, beleid en medewerkers vastgoed een vaste plek te geven. Een



belangrijke eerste stap bij dit alles is een door het College zo spoedig mogelijk 4) op te stellen actueel, integraal en handzaam overzicht van de vastgoedportefeuille.

Juist vanwege de actuele aandacht voor het maatschappelijk gemeentelijk vastgoed lijkt het rapport op het juiste tijdstip te kunnen worden opgeleverd en kan de kracht van dit rapport zijn dat het concrete ondersteuning biedt bij de taken die op het College van B&W, de gemeenteraad en vooral de ambtenaren binnen de betrokken beleidsafdelingen liggen te wachten.

Want dan kan de maatschappelijk waarde, verankerd in de stenen, naar de inwoners binnen de gemeente Geertruidenberg vloeien, die daar uiteindelijk belang en baat bij (moeten) hebben.

Rekenkamer Geertruidenberg

Jos van den Elshout

Petra Paulides

Laura van Asseldonk



1. Inleiding

1.1. Aanleiding en doelstelling

Jaarlijks onderzoekt de Rekenkamer Geertruidenberg voor de gemeenteraad een beleidsthema om zo verdiepend inzicht te geven in maatschappelijke en actuele onderwerpen die spelen binnen de gemeente. Na een gesprek met de gemeenteraad heeft de rekenkamer gekozen om een onderzoek naar het gemeentelijk maatschappelijk vastgoed uit te voeren. Dit omdat het gemeentelijk maatschappelijk vastgoed een rol speelt in het realiseren van diverse beleidsdoelen op het gebied van onderwijs, zorg, cultuur, maar ook sport.

Dit onderzoek beoogt inzicht te geven in de mate waarin het gemeentelijk maatschappelijk vastgoed bijdraagt aan het behalen van deze doelen en welk *maatschappelijk rendement* hiermee wordt gerealiseerd. Daarbij dient dit onderzoek inzicht te bieden in de doeltreffendheid van het beleid.

Definitie maatschappelijk rendement

Bij maatschappelijk vastgoed draait het om meer dan financieel rendement. Maatschappelijk vastgoed speelt een rol in het realiseren van beleidsmatige ambities op diverse terreinen. Dit is wat er in deze context wordt verstaan wordt onder maatschappelijk rendement.

De afgelopen jaren zijn er enkele onderzoeken gedaan die raken aan het maatschappelijk vastgoed in de gemeente Geertruidenberg. Deze onderzoeken richtten zich onder andere op de haalbaarheid van een Sportbedrijf Geertruidenberg, het onderhoud van sportvelden en zwembaden en op het afstoten van vastgoed. Met dit onderzoek is voortgebouwd op de constatering die gedaan zijn in de eerdere rapporten.

1.2. Onderzoeksvragen

In het onderzoek staat de volgende hoofdvraag centraal.

In welke mate en op welke wijze draagt het maatschappelijk vastgoed sinds 2015 bij aan het realiseren van de gemeentelijke beleidsdoelen en welk maatschappelijk rendement wordt hiermee behaald?

Voor de beantwoording van de hoofdvraag zijn de volgende deelvragen geformuleerd:

Doelstellingen en beleid

1. Welke doelen streeft de gemeente na met betrekking tot het maatschappelijk vastgoed en maatschappelijk rendement?
2. Hoe zijn deze doelen vertaald in beleidskaders en plannen?

Organisatie en uitvoering

3. Hoe zijn het beheer en de exploitatie van de maatschappelijke voorzieningen georganiseerd in Geertruidenberg?
4. Welke afwegingen zijn er sinds 2015 gemaakt ten aanzien van de eigendomspositie van de voorzieningen (in eigendom, huur, financiële bijdrage/subsidie)?
5. Wat zijn de verschillen tussen de exploitaties in gemeentelijk beheer, beheer van de exploitaties in handen van stichting of een commerciële partner?



Feitelijke inzichten

6. Met welk maatschappelijk vastgoed heeft de gemeente een financiële en/of juridische relatie?
 - a. Hoe ziet deze relatie er uit?
 - b. Hoe vertaalt het onderscheid naar wettelijke en niet-wettelijke taken/kosten zich naar het maatschappelijke doel?
 - c. Welke afspraken over sturing op de voorzieningen in relatie tot het maatschappelijk doel liggen vast?
 - d. Welke functie hebben de voorzieningen?
 - e. Wie zijn de gebruikers?
 - f. Welke technische, financiële en juridische gegevens zijn bekend over de voorzieningen?
 - g. Hoe zijn beheer en onderhoud van deze voorzieningen geregeld?
 - h. Welke kosten en inkomsten zijn er gerelateerd aan de voorzieningen?
 - i. Wordt er gebruikersonderzoek gedaan bij deze voorzieningen?
 - j. Wat is de bezettingsgraad?
 - k. Is er een risicoanalyse van de verschillende voorzieningen?

Informatievoorziening en sturing

7. Welke informatievoorziening ontvangt de raad over het vastgoedbeleid (middels de P&C-cyclus en eventuele andere overzichten)?
8. Hoe wordt de gemeenteraad geïnformeerd over het beleid en de prestaties met betrekking tot de maatschappelijke voorzieningen?
9. Welke sturings- en controlemogelijkheden heeft de raad, en hoe worden deze benut?

Maatschappelijk rendement

10. In welke mate dragen de verschillende maatschappelijke vastgoedobjecten bij aan de gestelde beleidsdoelen sinds 2015?
11. Hoe verhoudt de doelrealisatie zich tot de gemaakte kosten?
12. Hoe wordt het maatschappelijk rendement van deze objecten gemeten en geëvalueerd?

1.3. Normenkader

De onderzoeksvragen worden beantwoord met behulp van het volgende normenkader.

	Normen
Doelstellingen en beleid	1. De doelen van het vastgoedbeleid zijn concreet en duidelijk vastgesteld. 2. Duidelijk en concreet is vastgesteld welke maatschappelijke impact (beleidsmatige doelen) moet worden gerealiseerd met de inzet van het maatschappelijk vastgoed.
Organisatie en uitvoering	1. De taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden ten aanzien van het maatschappelijk vastgoed zijn duidelijk belegd in de organisatie. 2. Er is een consistent afwegingskader aan de hand waarvan het betrekken van het maatschappelijk vastgoed wordt bepaald (in eigendom, huur, financiële bijdrage/subsidie). 3. Er is in de kaderstelling en uitvoering aandacht voor verschillen tussen de exploitaties in gemeentelijk beheer en beheer van de exploitaties in handen van derden.



Feitelijk inzicht	Een duidelijk en integraal overzicht is beschikbaar ten aanzien van: 1. Het maatschappelijk vastgoed. 2. De eigendomssituatie van het vastgoed. 3. De functies van het vastgoed. 4. De gebruikers van het vastgoed. 5. De technische staat van het vastgoed en een daaraan gekoppeld meerjarenonderhoudsplan (inclusief dekking). 6. Afspraken over het beheer en het onderhoud van het vastgoed. 7. Actuele en volledige huurcontracten, inclusief huurprijzen, met gebruikers van het vastgoed. 8. Huurinkomsten. 9. Kapitaallasten en eigenaarslasten. 10. Gebruikerstevredenheid. 11. Risicoanalyse.
Informatievoorziening en sturing	1. Raad en college hebben concrete afspraken gemaakt over de wijze waarop de raad wordt geïnformeerd over de uitvoering van het beleid. 2. De raad wordt conform afspraken geïnformeerd over de uitvoering van het beleid.
Maatschappelijk rendement	1. De doelen zijn bereikt of liggen op koers om bereikt te worden. 2. De gemeente kan inzichtelijk maken of de daarvoor gemaakte kosten in redelijke verhouding staan tot de mate van doelrealisatie. 3. De kosten staan in redelijke verhouding staan tot de mate van doelrealisatie.

Figuur 1. Normenkader

1.4. Aanpak

De aanpak van dit onderzoek bestaat uit drie inhoudelijke stappen.

Stap 1. Informatie-uitvraag en documentenonderzoek.

In deze stap is bij de ambtelijke organisatie een overzicht opgevraagd van het vastgoed in gemeentelijk bezit. Er is gevraagd om informatie op te leveren per object, op basis van de aspecten van de eerste norm uit het normenkader. Daarnaast zijn documenten opgevraagd bij de ambtelijke organisatie, waaronder beleidsstukken en raadsstukken.

Stap 2. Interviews en raadsessie

In stap 2 zijn interviews afgenomen met bestuurlijk en ambtelijk betrokkenen bij het vastgoed. Naast de assetmanager en propertymanager vastgoed is gesproken met ambtelijke vertegenwoordiging vanuit de beleidsafdeling sport en de beleidsafdeling toerisme, recreatie, kunst en cultuur, met de domeinmanager Fysiek Domein, met de adviseur interne controle en met de portefeuillehouder vastgoed. Ook is een sessie georganiseerd met een vertegenwoordiging van de raad.

Stap 3. Rapportage

In stap 3 zijn de beelden vanuit de informatie-uitvraag, documenten, interviews en raadsessie samengebracht tot dit rapport. In dit rapport worden de onderzoeksvragen beantwoord aan de hand van het normenkader. Het conceptrapport is na bespreking met de rekenkamer voorgelegd aan de ambtelijke organisatie voor feitelijk wederhoor. Het ambtelijk wederhoor is verwerkt in het definitieve eindrapport dat door de rekenkamer is vastgesteld.



1.5. Leeswijzer

Hoofdstuk 1. Inleiding: In de inleiding worden de aanleiding en de doelstelling van het onderzoek geschetst alsook de onderzoeksvragen, het normenkader en de aanpak.

Bestuurlijke nota: De bestuurlijke nota bevat de hoofdconclusie, deelconclusies en aanbevelingen.

Hoofdstuk 2. Doelstellingen en beleid: In hoofdstuk 2 wordt ingegaan op de doelstellingen die zijn geformuleerd ten aanzien van het maatschappelijk vastgoed.

Hoofdstuk 3. Organisatie en uitvoering: In hoofdstuk 3 wordt gekeken naar de organisatie en uitvoering. Daarbij wordt ingegaan op het afwegingskader ten aanzien van de vastgoedportefeuille, hoe de uitvoering georganiseerd is, en welke afspraken er zijn gemaakt tussen raad en college over de informatievoorziening.

Hoofdstuk 4. Feitelijk inzicht: In hoofdstuk 4 wordt ingegaan op het feitelijk inzicht van de gemeente in het vastgoed.

Hoofdstuk 5. Informatievoorziening en sturing: in hoofdstuk 5 wordt ingegaan op informatievoorziening en sturing en meer specifiek de betrokkenheid van de raad.

Hoofdstuk 6. Maatschappelijk rendement: in hoofdstuk 6 staat het maatschappelijk rendement centraal.



Bestuurlijke nota

De bestuurlijke nota bevat achtereenvolgens de hoofdconclusie, deelconclusies en aanbevelingen.

Hoofdconclusie

Rekenkamer Geertruidenberg is dit onderzoek gestart met de volgende hoofdvraag:

In welke mate en op welke wijze draagt het maatschappelijk vastgoed sinds 2015 bij aan het realiseren van de gemeentelijke beleidsdoelen en welk maatschappelijk rendement wordt hiermee behaald?

Op basis van het onderzoek komen wij tot de volgende hoofdconclusie.

Er is momenteel geen actueel vastgoed- en accommodatiebeleid. Dit leidt in de praktijk tot knelpunten. Zo is er geen gemeentebreed beeld van een gewenst voorzieningenniveau dat bijvoorbeeld ziet op welke functies waar aanwezig zouden moeten zijn, wat de spreiding en schaalgrootte zou moeten zijn, of welk type gebruikers met welke maatschappelijke impact wordt bediend. Daarnaast is informatie versnipperd beschikbaar, worden besluiten ten aanzien van de vastgoedportefeuille ad hoc genomen en worden onverschuldigde vastgoeduitgaven gedaan (uitgaven waarvan niet vast te stellen is of deze wel door de gemeente betaald moeten worden). Het samenspel tussen beleidsafdelingen, vastgoed en gebruikers functioneert in beperkte mate. Op individuele ontwikkelingen na, is niet inzichtelijk welk maatschappelijk rendement wordt gerealiseerd middels de vastgoedportefeuille, en of dit in verhouding staat tot de mate waarin beleidsdoelen worden bereikt. Een beperkende factor hierbij is dat het lang aan actueel beleid heeft ontbroken.

Tegelijkertijd is de aandacht voor het vastgoedbeheer en -beleid in de gemeente Geertruidenberg zichtbaar in ontwikkeling. Zo is er voor het opstellen van vastgoedbeleid en aanverwant accommodatie- en subsidiebeleid budget opgenomen in de Programmabegroting 2026-2029 en er is reeds extra capaciteit aangetrokken voor de vastgoedorganisatie. In het nog op te stellen beleid zal bepaald moeten worden hoe de gemeente keuzes maakt over het inzetten van vastgoed, welke maatschappelijke doelen daarmee bereikt en bediend moeten worden en hoe uniformiteit, doeltreffendheid, doelmatigheid en rechtmatigheid daarbij worden geborgd.

Deelconclusies

De hoofdconclusie is gebaseerd op de volgende deelconclusies.

Doelstellingen en beleid

De gemeente beschikt momenteel niet over actueel vastgoed- en accommodatiebeleid. Daardoor is niet vastgesteld welke maatschappelijke doelen prioriteit hebben, welk type gebruikers bediend wordt en hoe vastgoed strategisch kan worden ingezet om maatschappelijk rendement te realiseren. In eerder onderzoek uit 2022 is geconstateerd dat het ontbreken van dergelijk beleid in de praktijk tot knelpunten leidt. Deze situatie is sindsdien niet wezenlijk veranderd. Informatie is versnipperd beschikbaar, besluiten ten aanzien van de vastgoedportefeuille worden ad hoc genomen en er worden onverschuldigde vastgoeduitgaven gedaan (uitgaven waarvan niet vast te stellen is of deze wel door de gemeente betaald hoeven worden).

In sectoraal beleid en bij individuele ontwikkelingen zijn al wel voorbeelden zichtbaar waarin vastgoed expliciet wordt betrokken bij beleidsdoelen, zoals bij de ontwikkeling van de MFA Hooipolder. Deze werkwijze is echter nog geen gemeengoed. De door de raad vastgestelde kaderstellende notitie subsidiebeleid (2025) vormt een eerste stap in het expliciteren van uitgangspunten die raken aan vastgoed. Hierin wordt onder meer het belang



benadrukt van de samenhang tussen het op te stellen subsidie-, evenementen- en vastgoedbeleid, kostprijsdekkende huur en het realiseren van hoge bezettingsgraden. De uiteindelijke meerwaarde van deze notitie is echter afhankelijk van de verdere uitwerking in het nog op te stellen beleid en van de mate waarin de verschillende beleidskaders in samenhang worden vormgegeven en uitgevoerd.

Organisatie en uitvoering

De gemeentelijke organisatie is op dit moment onvoldoende toegerust om integrale afwegingen te maken over de inzet van maatschappelijk vastgoed. Het ontbreekt aan een consistent afwegingskader dat richting geeft aan keuzes over efficiënt gebruik, spreiding en schaalgrootte van voorzieningen, en over ontwikkelingen zoals nieuwbouw, herontwikkeling of afstoting.

Ook is niet uitgewerkt hoe taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden rondom het gemeentelijk vastgoed zijn belegd. Dit leidt er in de praktijk toe dat huisvestingsvragen veelal rechtstreeks bij vastgoed binnenkomen, in plaats van bij de betrokken beleidsafdeling. Daarbij ontbreekt binnen de beleidsdomeinen een vast aanspreekpunt dat als schakel richting vastgoed fungeert. Het samenspel tussen beleid, vastgoed en gebruiker functioneert daarmee niet goed.

Tegelijkertijd is sprake van een positieve ontwikkeling in de organisatie. De beleidsdomeinen en vastgoed weten elkaar steeds beter te vinden. Er is sinds kort maandelijks overleg waarbij fysiek domein (buitenruimte en vastgoed), financiën en sport aansluiten. Daarnaast is met de aanstelling van de assetmanager vastgoed de benodigde capaciteit toegevoegd, ook om een trekkende rol te vervullen bij het opstellen van de beleidskaders. Wel blijft de capaciteit schaars en kwetsbaar, waardoor de implementatie en borging van het op te stellen beleid aandacht zal blijven vragen.

Feitelijk inzicht

Het feitelijk inzicht in de vastgoedportefeuille is op dit moment versnipperd aanwezig binnen de organisatie. Er is geen volledig en integraal overzicht van de vastgoedobjecten, de status daarvan en de bijbehorende contractuele en financiële gegevens. Hierdoor is niet vast te stellen of alle verhuurde objecten daadwerkelijk worden gefactureerd en bestaat het risico dat contracten onwenselijk worden verlengd.

Op dit moment hanteert de gemeente geen methodiek voor het bepalen van kostprijsdekkende huur. Dit is ook niet mogelijk, omdat de lasten en huuropbrengsten per object niet volledig in beeld zijn. Het ontbreken van deze systematiek betekent dat de raad geen onderbouwde afweging kan maken voor welke sectoren of functies een uitzondering in het algemeen belang gerechtvaardigd is zodat bepaalde maatschappelijke functies onder de kostprijs kunnen worden verhuurd, zonder in strijd met de wet te handelen.

Daarnaast is geconstateerd dat er vastgoeduitgaven worden gedaan waarvan niet kan worden vastgesteld of deze contractueel of juridisch voor rekening van de gemeente behoren te komen. Een externe accountant heeft in 2024 geadviseerd om interne controlemaatregelen te treffen om de volledigheid van de verantwoorde verhuuropbrengsten vast te stellen. Als startpunt is daarbij genoemd het in beeld brengen van de vastgoedportefeuille en de status van de panden, inclusief de relatie tussen verhuurcontracten en de verantwoorde huurbaten in de financiële administratie.

Inmiddels wordt gewerkt aan het opzetten van een mappenstructuur per pand, waarin beschikbare informatie zoals huurcontracten wordt verzameld. Maar het realiseren van een integraal en handzaam overzicht met de benodigde sturingsinformatie staat nog in de kinderschoenen en moet nog worden uitgewerkt en geïmplementeerd.

Informatievoorziening en sturing

De raad wordt niet structureel in positie gebracht ten aanzien van het totaal van de vastgoedportefeuille. De raad is kaderstellend op basis van wettelijke bevoegdheden en losse ontwikkelingen of projecten, en niet vanuit een samenhangend en actueel beleidskader voor de vastgoedportefeuille als geheel. Ook in het licht van de controlerende rol wordt de raad met name geïnformeerd over individuele ontwikkelingen, onder andere via



raadsinformatiebrieven, P&C-documenten en informerende presentaties. Informatievoorziening over de totale vastgoedportefeuille ontbreekt.

Maatschappelijk rendement

Momenteel wordt niet integraal gemonitord en in beeld gebracht in hoeverre en op welke wijze het gemeentelijk vastgoed bijdraagt aan het realiseren van beleidsmatige doelstellingen, waardoor onvoldoende kan worden gestuurd op maatschappelijk rendement. In beleid is niet uitgewerkt hoe deze koppeling tussen vastgoed, beleidsdoelen en maatschappelijk effect moet worden vormgegeven.

Dat voor veel maatschappelijk vastgoed deze bijdrage niet is geëxpliciteerd en niet systematisch wordt gemonitord en gerapporteerd, betekent niet dat er geen maatschappelijk rendement is. Bij individuele ontwikkelingen, zoals bij de MFA Hooipolder, is te zien dat expliciet wordt gekeken naar de bijdrage van vastgoed aan beleidsmatige doelstellingen. Wel ontbreekt een beleidsmatig kader waarin wordt vastgelegd op welke wijze dit effect moet worden benoemd, gemonitord en gerapporteerd en wie daarvoor verantwoordelijk is.

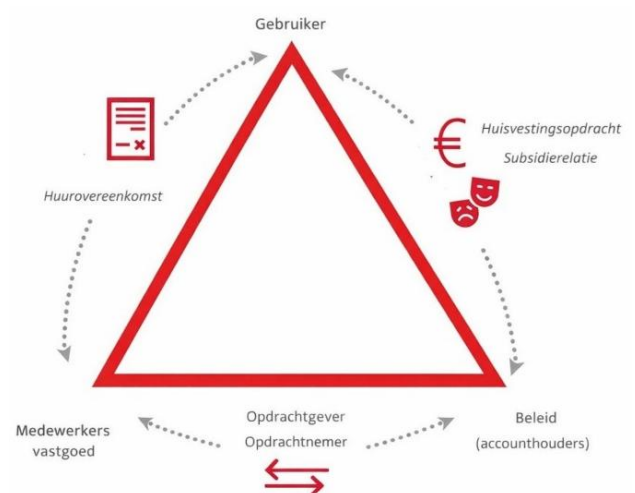
Aanbevelingen

Aanbeveling 1 aan het college: Zorg ervoor dat, zoals opgenomen in de Programmabegroting 2026-2029, in 2026 vastgoedbeleid en aanverwant accommodatie- en subsidiebeleid worden opgesteld en neem de raad mee in deze ontwikkeling. Geef in het op te stellen beleid in ieder geval de onderstaande elementen een plek.

- Een visie op het gewenste voorzieningenniveau (Voorbeelden ter inspiratie: [Programmaplan Maatschappelijke Voorzieningen gemeente Zwolle](#) en [Hilversumse Leidraad Advieslijnen voor Maatschappelijke Voorzieningen](#))
- Een consistent afwegingskader, gekoppeld aan de beleidsmatige doelstellingen.
Het afwegingskader dient de raad te ondersteunen om weloverwogen keuzes te maken over of vastgoed in eigendom moet worden gehouden of afgestoten, over huren en verhuren, onder welke voorwaarden maatschappelijk vastgoed wordt ingezet (eigendom, huur, subsidierelatie, afstoting) over het verstrekken van financiële bijdragen of subsidies, en of daarbij verschillen worden gehanteerd tussen exploitaties in gemeentelijk beheer en beheer van de exploitaties in handen van derden. (Voorbeeld ter inspiratie: [Beslisboom Accommodatiebeleid gemeenten Woerden en Oudewater](#))
- Een methodiek voor het bepalen van kostprijsdekkende huur, conform de Wet Markt en Overheid. Op basis van deze methodiek kan de raad vervolgens expliciet besluiten voor welke functies of sectoren een uitzondering in het algemeen belang wordt gemaakt, zodat een niet-kostprijsdekkende huur rechtmatig kan worden toegepast. (Voorbeeld ter inspiratie: [Huurbeleid vastgoed gemeente West Betuwe](#))

Aanbeveling 2 aan het college: Geef het samenspel in de driehoek tussen gebruiker, beleid en medewerkers vastgoed een expliciete plek in het op te stellen beleid.

Daarbij is het van belang dat er een opdrachtgever-opdrachtnemersrelatie bestaat tussen beleid en de medewerkers vastgoed. Voor de verschillende beleidsdomeinen dient er een accounthouder te zijn die als aanspreekpunt richting de medewerkers vastgoed fungeert. Gebruikers komen met een huisvestingsvraag bij een beleidsafdeling, die dan kijkt of de huisvestingsvraag past binnen het beleid en vervolgens als opdrachtgever optreedt richting de medewerkers vastgoed. Als opdrachtnemer kunnen de medewerkers vastgoed dan kijken of er vastgoed beschikbaar is en onder welke voorwaarde dit verhuurd kan worden. Vervolgens kan er dan een huurovereenkomst gesloten worden tussen de medewerkers vastgoed en gebruiker en





kan er vanuit beleid eventueel een subsidierelatie bestaan met de gebruiker. Deze driehoek is hiernaast schematisch weergegeven.

Aanbeveling 3 aan het college: Kom zo snel als mogelijk tot een actueel, integraal en handzaam overzicht van de vastgoedportefeuille.

Een integraal, actueel en toegankelijk overzicht van de gemeentelijke vastgoedportefeuille, waarin onder andere de verhuurcontracten, looptijden en algemene bepalingen zijn opgenomen, is noodzakelijk om strategische afwegingen te kunnen maken. Benut de informatie die al (versnipperd) aanwezig is, actualiseer en vervolledig deze en vul deze aan met de ontbrekende gegevens.

Aanbeveling 4 aan de raad: Maak als raad bij de behandeling van het bij aanbeveling 1 genoemde beleid afspraken met het college over de wijze waarop de betrokken beleidsdomeinen de maatschappelijke impact die wordt gerealiseerd middels het vastgoed inzichtelijk maken.

Zorg dat de gerealiseerde maatschappelijke impact beter in beeld wordt gebracht, gekoppeld aan de doelen vanuit de verschillende beleidskaders. Bij het inzichtelijk maken van de impact kan gebruik worden gemaakt van tellen én vertellen. Zo kan er inzicht worden geboden met gebruik van kwantitatieve informatie als bezoekersaantallen en het aantal georganiseerde activiteiten in de accommodatie. Maar kan er ook op basis van het vertellen van verhalen op een meer kwalitatieve manier inzicht worden geboden in de maatschappelijke impact. Zo verweef je wat je beleidsmatig wilt realiseren met de bereikte impact van je accommodaties.



Bestuurlijke reactie

Aan de Rekenkamer Geertruidenberg

Raamsdonksveer, 7-4-2026

Ons kenmerk : LIB/dos/20260330140800

Onderwerp : Bestuurlijk wederhoor rapport Rekenkamer – *Maatschappelijk Vastgoed*

Geachte leden van de Rekenkamer geertruidenberg,

Op 4-3-2026 ontving ons college uw rapport "*Maatschappelijk Vastgoed Geertruidenberg*", dat u voor bestuurlijk wederhoor aan ons heeft voorgelegd.

Allereerst danken wij de Rekenkamer voor de zorgvuldigheid waarmee dit onderzoek tot stand is gekomen. Maatschappelijk vastgoed vervult een belangrijke rol in onze gemeenschap, en het is van groot belang dat dit vastgoed effectief en doelmatig wordt ingezet om beleidsdoelen te realiseren. Uw rapport biedt waardevolle inzichten in de huidige situatie én in de stappen die nodig zijn richting verdere professionalisering.

Het college onderschrijft op hoofdlijnen de conclusies en aanbevelingen van de Rekenkamer. Wij erkennen dat het ontbreken van actueel vastgoed-, accommodatie- en subsidiebeleid, gecombineerd met versnipperde informatievoorziening en ad-hoc besluitvorming, de afgelopen jaren tot knelpunten heeft geleid. Tegelijkertijd merken wij op dat binnen de organisatie al verschillende trajecten zijn gestart om deze situatie te verbeteren.

Zo is vlak voor de start van het onderzoek een assetmanager vastgoed aangesteld. Deze functie is nieuw binnen de organisatie en speelt een centrale rol bij het versterken van grip, uniformiteit en integraliteit in de vastgoedportefeuille. Daarnaast wordt samen met het inkoopbureau gewerkt aan de aanbesteding van een extern bureau voor het opstellen van accommodatie- en aanverwant subsidiebeleid. Parallel hieraan wordt vanuit de vastgoedafdeling het gemeentelijk vastgoedbeleid opgesteld. Voor deze beleidsontwikkeling is budget opgenomen in de Programmabegroting 2026–2029, met een specifieke toewijzing voor het jaar 2026.

Daarnaast zijn wij in gesprek met leveranciers van twee softwareoplossingen die ons moeten ondersteunen bij contractbeheer, onderhoud, wet- en regelgeving, verhuur van sport- en recreatielocaties en datagedreven sturing. Deze systemen verkleinen de kans op fouten, verlagen de werkdruk en helpen om afspraken en contracten eenduidig vast te leggen en te bewaken.

In de bijlage treft u onze reactie per conclusie en aanbeveling, inclusief de acties die het college hieraan verbindt.

Hoogachtend,

burgemeester en wethouders van Geertruidenberg,

de secretaris,

de burgemeester,

J. Donkers

M. van Toorenburg



Ons kenmerk : LIB/dos/20260330140800

Onderwerp : Bestuurlijk wederhoor rapport Rekenkamer – *Maatschappelijk Vastgoed*

Bijlage 1 – Bestuurlijke reactie op het Rekenkameronderzoek Maatschappelijk Vastgoed

Reactie op de samenvattende conclusies

1. Beleidskaders en doelstellingen

Het college onderschrijft de conclusie dat de gemeente momenteel niet beschikt over actueel vastgoed- en accommodatiebeleid. Hierdoor ontbrak de afgelopen jaren een helder afwegingskader voor spreiding, schaalgrootte, doelgroepen en inzet van gemeentelijk vastgoed.

Wij benadrukken dat inmiddels een duidelijke beleidsontwikkeling in gang is gezet:

- Met de aanstelling van de assetmanager vastgoed is een belangrijke stap gezet om de grip op de portefeuille te vergroten.
- In zowel de Programmabegroting 2026–2029 als de begroting 2027 is budget gereserveerd voor het opstellen van vastgoed-, accommodatie- en subsidiebeleid.
- Samen met het inkoopbureau wordt een extern bureau geselecteerd voor het opstellen van accommodatie- en subsidiebeleid.
- Vanuit vastgoed wordt parallel gewerkt aan het gemeentelijk vastgoedbeleid en het creëren van een integraal afwegingskader.

Wij onderschrijven uw aanbeveling om een integrale en samenhangende beleidsbasis te ontwikkelen.

2. Organisatie en uitvoering

Het college herkent dat processen, rollen en verantwoordelijkheden rondom vastgoed niet altijd eenduidig waren belegd en dat dit gevolgen had voor het samenspel tussen beleid, vastgoed en gebruikers.

Wij hebben reeds acties in gang gezet:

- Een maandelijks overleg tussen fysiek domein, sport en financiën is ingericht.
- De assetmanager vervult een trekkende rol bij het opstellen van kaders en het ontwikkelen van uniforme werkwijzen.
- Binnen de beleidsafdelingen worden vaste aanspreekpunten aangewezen.

Capaciteit blijft een aandachtspunt, maar deze ontwikkeling krijgt prioriteit.

3. Feitelijk inzicht en gegevenshuishouding

Wij onderschrijven dat integraal inzicht in contracten, kosten, onderhoud en objectstatus ontbrak. Dit beperkte controle en datakwaliteit.

Acties die reeds lopen:

- De lopende huurovereenkomsten worden geactualiseerd, gebruikmakend van het meest recente ROZ-model.
- Verkenning en voorbereiding van twee softwareoplossingen voor:
 - contractbeheer
 - onderhoudsplanning
 - rechtmatigheid en compliance
 - verhuurprocessen binnen sport & recreatie
 - dashboarding en datasturing

Deze systemen leveren de basis voor een toekomstbestendige vastgoedadministratie.

4. Informatievoorziening en sturing

Het college onderschrijft dat de raad vooral op projectniveau wordt meegenomen, en niet vanuit de portefeuille als geheel.

In de nieuw op te stellen beleidscyclus leggen wij vast:



Ons kenmerk : LIB/dos/20260330140800

Onderwerp : Bestuurlijk wederhoor rapport Rekenkamer – *Maatschappelijk Vastgoed*

- welke sturingsinformatie beschikbaar komt;
- hoe maatschappelijke doelen worden gekoppeld aan vastgoed;
- hoe en wanneer de raad hierover structureel wordt geïnformeerd.

5. Maatschappelijk rendement

Wij erkennen dat maatschappelijk rendement nog niet systematisch in beeld werd gebracht. Dit betekent niet dat er geen rendement was, maar wel dat het onvoldoende expliciet en uniform werd gemonitord.

De aanbeveling om “tellen én vertellen” te combineren onderschrijft het college volledig en dit wordt onderdeel van de nieuwe beleidscyclus.

Reactie op aanbevelingen

Aanbeveling 1 – Stel in 2026 vastgoed-, accommodatie- en subsidiebeleid op

Wordt volledig overgenomen.

- In de Programmabegroting 2026–2029 én in de begroting 2026 is budget gereserveerd voor deze beleidsontwikkeling.
- Een extern bureau wordt aangetrokken voor accommodatie- en subsidiebeleid.
- De assetmanager stelt parallel het vastgoedbeleid op.
- Onderwerpen zoals een visie op voorzieningenniveau, een integraal afwegingskader en een methodiek voor kostprijs dekkende huur worden uitgewerkt.

Aanbeveling 2 – Versterk het samenspel tussen beleid, vastgoed en gebruikers

Wordt volledig overgenomen.

Het college werkt aan:

- een duidelijke structuur tussen opdrachtgever en opdrachtnemer;
- accounthouderschap per beleidsdomein;
- werkprocessen waarin gebruikers via beleid richting vastgoed worden geleid.

Aanbeveling 3 – Realiseer een integraal en handzaam overzicht van de vastgoedportefeuille

Wordt volledig overgenomen; acties reeds gestart.

Zowel de huidige documentatieverbetering als de toekomstige softwareoplossingen dragen hieraan bij.

Aanbeveling 4 – Maak afspraken met de raad over inzicht in maatschappelijke impact

Wordt volledig overgenomen.

Bij behandeling van de beleidskaders worden afspraken voorgesteld over monitoring, indicatoren en rapportages.

Slotwoord

Het college ziet het rapport als een constructieve stimulans om door te gaan op de ingeslagen weg van professionalisering. Wij erkennen dat de afgelopen jaren te weinig beleidsmatige basis, uniformiteit en integraliteit aanwezig was. Met de reeds ingezette organisatorische versterking, beleidsontwikkeling, datavoorziening en softwareondersteuning werken wij gericht toe naar een toekomst waarin maatschappelijk vastgoed doelmatig, rechtmatig en met maximaal maatschappelijk rendement wordt ingezet.



Nota van bevindingen



2. Doelstellingen en beleid

In hoofdstuk 2 staan het beleid en de doelstellingen rondom maatschappelijk vastgoed centraal. Inzicht in de gemeentelijke vastgoedportefeuille komt aan bod in [Hoofdstuk 4. Feitelijk inzicht](#).

In paragraaf 2.1 en 2.2 wordt een beschrijving gegeven van het gemeentelijk vastgoedbeleid en de doelen, waarbij ook geput wordt uit onderzoeken die eerder zijn verschenen. In paragraaf 2.3 vindt een analyse plaats op basis van deze beschrijving. We sluiten hoofdstuk 2 af met een toets op de normen in paragraaf 2.4.

In dit hoofdstuk komen zowel (het ontbreken van) vastgoedbeleid als accommodatiebeleid aan de orde. Met vastgoedbeleid bedoelen we beleid dat uitgangspunten bevat over het beheer en onderhoud van het gemeentelijk vastgoed. Met accommodatiebeleid bedoelen we beleid dat gaat over het gebruik van het vastgoed, waarbij het gaat om uitgangspunten over voor welke maatschappelijke functies de gemeente faciliteert in huisvesting, in welke vorm en onder welke voorwaarden.

2.1. Beschrijving gemeentelijk vastgoedbeleid

2.1.1. Bevindingen uit eerder onderzoek

Zoals bij de aanleiding van dit onderzoek is aangegeven (paragraaf 1.1) is het vastgoedbeleid van de gemeente in de afgelopen jaren al meermaals onderwerp van onderzoek geweest. Uit de *QuickScan vastgoedbeheer Gemeente Geertruidenberg* (2022) is naar voren gekomen dat er een gebrek aan kaders en beleid is. Ten tijde van de QuickScan werd geen uniforme eenduidige werkwijze gehanteerd. Er werd tevens geconstateerd dat er bij het dagelijks vastgoedmanagement niet tot nauwelijks volgens beleidskaders werd gewerkt.

Dit uitte zich bijvoorbeeld in een situatie waarbij huurprijzen lang niet altijd te herleiden waren naar vastgesteld huurbeleid en afspraken met betrekking tot onderhoud van de objecten per contract soms flink konden verschillen. Ook gold dat binnen de gemeente bijvoorbeeld wel gebouwen werden aangekocht en afgestoten, maar dat dit niet specifiek bij iemand was belegd en er nauwelijks tot geen sturing hierop plaatsvond vanuit beleid.¹

2.1.2. Huidige situatie (december 2025)

In 2016 is er voor het laatst een Nota Accommodatiebeleid vastgesteld. Deze nota spitst zich vooral toe op enkele concrete keuzes voor verschillende objecten. Het is daarmee meer een uitvoeringsdocument dan een richtinggevend beleidsdocument.² Uit de bestudeerde documenten en verschillende gevoerde gesprekken met de ambtelijke organisatie is naar voren gekomen dat dit beleid niet meer actueel is en in de praktijk niet wordt gebruikt. Het ontbreekt hierdoor momenteel aan (actueel) vastgoed- en accommodatiebeleid.

2.1.3. Toekomstige situatie

In gesprekken is aangegeven dat er voor het opstellen van beleid budget is opgenomen in de Programmabegroting 2026-2029.³ Dit budget wordt benut om externe expertise aan te wenden om accommodatiebeleid en aanverwant subsidiebeleid op te stellen. De assetmanager vastgoed gaat gelijktijdig zelf vastgoedbeleid opstellen.

¹ QuickScan vastgoedbeheer Gemeente Geertruidenberg (2022)

² Rapport positionering sport en (maatschappelijk) vastgoed Gemeente Geertruidenberg (november 2022)

³ Gemeente Geertruidenberg (2025) *Programmabegroting 2026-2029*



Het volgende staat hierover in de Begroting 2026-2029: *“Het opstellen van accommodatiebeleid en daaraan gekoppeld vastgoedbeleid is cruciaal. Hiermee ontstaan kaders waarmee het gemeentelijk vastgoed effectiever en meer kostprijsdekkend geëxploiteerd kan worden.”*

Hiervoor is € 100.000 aan (advies)kosten in de begroting opgenomen (zie figuur 2).

Taakveld	Omschrijving	2026	V/N	2027	V/N	2028	V/N	2029	V/N
8.3	Gemeentelijke gebouwen Gemeentelijke panden (niet publieke dienst) Advieskosten accommodatiebeleid: Het opstellen van accommodatiebeleid en daaraan gekoppeld vastgoedbeleid is cruciaal. Hiermee ontstaan kaders waarmee het gemeentelijk vastgoed effectiever en meer kostprijsdekkend geëxploiteerd kan worden.	100.000	N	0	-	0	-	0	-

Figuur 2. Accommodatiebeleid en vastgoedbeleid in begroting 2026-2029.

De asset- en de propertymanager vastgoed hebben aangegeven dat het op te stellen vastgoedbeleid uitgangspunten moet gaan bevatten over het beheer en onderhoud. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om uitgangspunten onder welke voorwaarden vastgoed verhuurd wordt (bijvoorbeeld een kostendekkend huurtarief). Ook moet in het vastgoedbeleid het samenspel tussen gebruiker, beleidsafdelingen en vastgoed worden uitgewerkt. Hier is momenteel nog geen uitgeschreven beleid voor.

Het aanverwante accommodatiebeleid moet aan de andere kant uitgangspunten gaan bevatten over de gebruikerskant van het vastgoed. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om de verschillende groepen gebruikers die er zijn in de gemeente en wat dat betekent voor het gewenste voorzieningenniveau.

De assetmanager vastgoed wordt de budgethouder en kartrekker van zowel het vastgoedbeleid, dat ook door de assetmanager wordt geschreven, als van het op te stellen accommodatie- en subsidiebeleid, waar externe expertise voor wordt ingehuurd. Daarbij is aangegeven dat het accommodatie- en subsidiebeleid met name raken aan het sociaal domein. ‘Sociaal domein’ zal daarom nadrukkelijk worden betrokken bij het opstellen van beide beleidskaders.

De asset- en propertymanager hebben inzicht geboden in de planning voor de totstandkoming en implementatie van het beleid. In het gevoerde gesprek is aangegeven dat het doel is om de verschillende beleidsstukken rond de zomer van 2026 gereed te hebben zodat de rest van 2026 en 2027 kan worden benut om de uitgangspunten uit de verschillende beleidskaders te implementeren. Per januari 2028 moet volledig volgens de nieuwe beleidskaders worden gewerkt.

2.1.4. Kaderstellende notitie subsidiebeleid

Er moet nog worden begonnen met het opstellen van het vastgoed- en accommodatiebeleid. Voor het op te stellen subsidiebeleid geldt al wel dat er op 13 maart 2025 een kaderstellende notitie subsidiebeleid is vastgesteld door de raad.⁴ Ook heeft de raad reeds in mei 2025 een nieuwe Algemene subsidieverordening (ASV) vastgesteld, welke de vorige ASV uit 2018 verving.⁵

Om tot de kaderstellende notitie te komen is begin 2023 het bestaande subsidiebeleid geëvalueerd. Dat heeft input geleverd voor een aantal uitgangspunten voor het nieuwe subsidiebeleid. Een aantal daarvan is aan de gemeenteraad voorgelegd en hierover is gedebatteerd. Mede naar aanleiding van de input van de raad is specifiek gekeken naar de relatie tussen het subsidie-, accommodatie- en vastgoedbeleid (en het evenementenbeleid), zodat de diverse beleidskaders op elkaar kunnen aansluiten.

⁴ Raadsvoorstel Kaderstellende notitie subsidiebeleid (13 maart 2025)

⁵ Gemeente Geertruidenberg (8 mei 2025). *Algemene subsidieverordening Geertruidenberg 2025*.



We lichten de kaderstellende notitie hieronder toe omdat hierin al enkele uitgangspunten zijn opgenomen die direct raken aan vastgoed.

Belangrijkste uitgangspunten uit Kaderstellende notitie subsidiebeleid

Een expliciete doelstelling uit de kaderstellende notitie is dat het subsidiebeleid wordt afgestemd op het evenementen- en vastgoedbeleid. Dit omdat het vastgoedbeleid sterk verweven is met het evenementen- en subsidiebeleid. Organisaties kunnen namelijk tegen aantrekkelijke voorwaarden (de kostprijs) gebruik maken van gemeentelijk vastgoed en (sport)accommodaties, zo staat beschreven.

Daarbij staat in de kaderstellende notitie als uitgangspunt voor het gemeentelijk vastgoed dat het gemeentelijk vastgoed als middel ingezet dient te worden om sociaal maatschappelijke doelstellingen te realiseren. De ambitie daarbij is om zo hoog mogelijke bezettingsgraden voor gebouwen en (sport)accommodaties te realiseren. Dit zodat de voorzieningen optimaal benut kunnen worden, leegstand kan worden voorkomen en betaalbaarheid gegarandeerd kan worden.

Ten aanzien van de huur staat in de kaderstellende notitie opgenomen dat het gemeentelijk vastgoed kostprijsdekkend wordt verhuurd. Kostprijsdekkend wil zeggen dat alle kosten moeten worden gedekt uit de huuropbrengsten. Uitgangspunt is dat de hoogte van de huurprijs, en mogelijk de hoogte van de (huisvesting) subsidie, jaarlijks worden aangepast en gelijke trend zullen houden met de consumenten prijsindex (CPI) of het Binnenlands Bruto Product (BBP).

Ook staat als uitgangspunt dat de gemeente geen winst maakt en dat lang(er) lopende huurcontracten worden opgesteld zoals in het zakelijk verkeer de norm is. De bedoeling hiervan is dat dit leidt tot een duidelijke scheiding tussen de verantwoordelijkheden en kosten van huurder en verhuurder.

Verder geldt als uitgangspunt dat subsidies worden verstrekt aan huurders/gebruikers voor (een deel van) de huisvestingslasten. De hoogte van de bijdrage wordt bepaald aan de hand van het op te stellen subsidiebeleid. Daarbij worden huisvesting en subsidie van elkaar gescheiden, worden geldstromen inzichtelijk gemaakt en worden grijze subsidies (zie hieronder) voorkomen.

Grijze subsidies

Specifiek van belang voor het vastgoedbeleid zijn de uitgangspunten over grijze subsidies. Grijze, of verkapte, subsidies worden in de kaderstellende notitie gedefinieerd als 'financiële bijdragen of voordelen die niet als zodanig worden benoemd of transparant worden geadministreerd.' Voorbeelden die worden genoemd zijn gunstige leningen, belastingvoordelen, onder de marktprijs verhuurde gemeentelijke eigendommen, of indirecte ondersteuning. Deze grijze subsidies kunnen ontstaan door informele afspraken, zoals het gebruik van gemeentelijke accommodaties of middelen zonder dat kosten formeel worden berekend.

In de kaderstellende notitie staat aangegeven dat grijze subsidies momenteel, met name op het gebied van vastgoed en evenementen, een risico vormen. Niet inzichtelijk is in hoeverre dit ook daadwerkelijk in de praktijk voorkomt. Dit maakt ook geen onderdeel uit van de scope van dit rekenkameronderzoek. Wel staat in het rapport 'Grip op Gemeentelijk Vastgoed', in oktober 2024 opgesteld door een extern adviseur, dat de gemeente onverschuldigde vastgoeduitgaven doet. Dit wil zeggen dat er uitgaven worden gedaan waarvan niet vast te stellen is of deze contractueel en of juridisch wel door de gemeente betaald hoeven te worden, doordat huurcontracten ontbreken of onduidelijk zijn (zie ook paragraaf 4.1.4.).

Om grijze subsidies tegen te gaan is als uitgangspunt in de kaderstellende notitie subsidiebeleid opgenomen dat er met het nieuwe vastgoedbeleid kostprijsdekkend wordt verhuurd en dat dit wordt gedaan op basis van activiteiten conform het nieuwe subsidiebeleid. Daarbij worden subsidies afgestemd op zowel het evenementenbeleid als het vastgoed-/accommodatiebeleid, zodat middelen efficiënt worden ingezet en elkaar versterken. Zo kunnen organisatoren van evenementen gebruik maken van accommodaties tegen marktconforme



tarieven, terwijl subsidies kunnen worden ingezet voor activiteiten die een aantoonbare bijdrage leveren aan gemeentelijke beleidsdoelen. Daarbij dienen de beleidsterreinen nauw samen te werken, om versnippering te voorkomen en het maatschappelijk rendement te vergroten.

2.2. Doelen beleidsafdelingen

Zoals beschreven is er geen actueel, overkoepelend vastgoed- / of accommodatiebeleid. Wel zien we dat er, in beperkte mate, vanuit verschillende beleidsdomeinen in sectoraal beleid huisvestingsvragen staan geformuleerd. In deze paragraaf geven we een aantal voorbeelden die we in sectoraal beleid zijn tegengekomen.

2.2.1. Sport

Buitensportaccommodatiebeleid (2021)⁶

In 2021 is het gemeentelijk buitensportaccommodatiebeleid herijkt. In het buitensportaccommodatiebeleid staan geen expliciete beleidsmatige doelstellingen opgenomen. Het beleidskader bevat met name concrete voorstellen ten aanzien van de verschillende buitensportaccommodaties.

In het beleidskader wordt de waarde van (buiten)sport voor Geertruidenberg als volgt geformuleerd: *“Sport en sportverenigingen zijn belangrijk voor de sociale binding en de leefbaarheid in Geertruidenberg. Daarom zijn voldoende en kwalitatief goed ingerichte en onderhouden sportaccommodaties nodig.”*

In het buitensportaccommodatiebeleid staan verschillende uitgangspunten geformuleerd, onderverdeeld in een aantal thema's. We lichten hieronder per thema kort de verschillende relevante uitgangspunten voor vastgoed toe.

1. Definitie basisvoorzieningen buitensport.

- De gemeente zet zich in om het aanbod van basisvoorzieningen (waaronder kleedgebouwen) af te stemmen op de behoefte.

2. Hanteren planningsrichtlijnen buitensportaccommodaties.

- Voor de afstemming van vraag naar en aanbod van buitensportaccommodaties in Geertruidenberg gelden de volgende uitgangspunten:
 - Ten aanzien van (commercieel) medegebruik van de accommodatie door verhuur daarvan door de betreffende vereniging geldt, dat dit niet tot capaciteitsknelpunten dan wel 'overbespeling' mag leiden. Daar waar het zorgt voor extra kosten voor de gemeente dienen die aan de betreffende vereniging te worden doorbelast.

3. Kwaliteit onderhoud en instandhouding buitensportaccommodaties.

- Om de kwaliteit van de buitensportaccommodaties te kunnen waarborgen is voldoende budget nodig voor onderhoud en instandhouding. Om te bepalen wat het benodigde structurele budget is, moeten periodiek inspecties worden uitgevoerd naar de kwaliteit van de accommodaties. Deze inspecties zijn de basis voor de op te stellen Meerjarenonderhoudsplannen (MJOP's). Deze plannen geven inzicht in wat nodig is om de kwaliteit van de basisvoorzieningen minimaal op een door de gemeente vastgesteld voldoende niveau te houden, dan wel te brengen als sprake is van achterstallig onderhoud. Voor een adequaat inzicht is het van belang dat kwaliteitsinspecties en MJOP's periodiek worden geactualiseerd, bijvoorbeeld eens in de vier jaar. Voor adequate inspecties en draagvlak voor de MJOP's is het van belang dat ter zake kundige vrijwilligers van de verenigingen bij het opstellen worden betrokken. Dat geldt niet alleen op het moment dat de accommodaties worden geïnspecteerd, maar ook als met de betrokken aannemer wordt geëvalueerd of de onderhoudsplannen naar behoren (lees: tevredenheid) zijn uitgevoerd. Naast de MJOP's betekent kwaliteit, dat aan de richtlijnen van de sportbonden met betrekking tot onder meer de veldverlichting wordt voldaan.

⁶ Gemeente Geertruidenberg (7 oktober 2021) *Raadsvoorstel herijking buitensportaccommodatiebeleid.*



4. Duurzaamheid van buitensportaccommodaties.

- Het Activiteitenbesluit Milieubeheer is leidend bij het verduurzamen van buitensportaccommodaties. Dit besluit stelt onder meer dat alle energiebesparende maatregelen getroffen moeten worden met een terugverdientijd van vijf jaar of minder. De gemeente Geertruidenberg maakt in de komende jaren samen met verenigingen verder werk van het verduurzamen van de buitensportaccommodaties.

5. Toegankelijkheid buitensportaccommodaties.

- De bereikbaarheid en toegankelijkheid van gemeentelijk vastgoed met een publieksfunctie is mogelijk voor zelfstandig gebruik door mensen met een beperking. Daar waar mogelijk en in aansluiting op de wensen en behoeften van mensen met een beperking wordt samen met verenigingen gezocht naar mogelijkheden om de accommodaties voor iedereen bereikbaar en toegankelijk te houden.

6. Rol buitensportverenigingen.

- Sterke, vitale verenigingen zijn onder andere nodig om verantwoordelijkheid te dragen voor het beheren en onderhouden van de buitensportaccommodaties. De basis hiervoor is gelegd in de 'kruisjeslijst', waarin de verantwoordelijkheden van gemeente en verenigingen op het gebied van realisatie, klein onderhoud, groot onderhoud en vervanging zijn vastgelegd.

Ook wordt in het buitensportaccommodatiebeleid inzicht geboden in de verhouding tussen gemeente en verenigingen op het gebied van eigendom, beheer, onderhoud en financiën. Voor de ongewenste verschillen die zijn ontstaan in deze verhouding, staan in het beleid voorstellen opgenomen voor de herijking van het eigendom van de voorzieningen en voor herijking van de verantwoordelijkheden op het gebied van eerste aanleg en onderhoud van voorzieningen.

Begroting 2026-2029⁷

Deze en andere voorstellen zien we ook terug in de gemeentelijke begroting 2026-2029. Daarin staan de volgende beleidsmatige ambities opgenomen:

- Sportterreinen voor voetbal:
 - Uniformeren en optimaliseren beheer en onderhoud van (alle) sportaccommodaties voor €50.000
 - Herijken prioriteiten MJOP buitensportaccommodaties voor € 50.000.
- Gemeentelijke gebouwen sporthal Parkzicht:
 - Onderdeel van herijken en afsluiten (nieuwe) huurcontracten sportaccommodaties (sporthallen en terreinen) van in totaal € 25.000 in 2026, oplopend naar € 75.000 in 2028, verdeeld over de verschillende sportverenigingen/gebruikers

2.2.2. Onderwijs

Integraal Huisvestingsplan onderwijshuisvesting (2019) en verdere besluitvorming

In het Integraal huisvestingsplan onderwijshuisvesting (IHP) wordt gesproken over vervangende nieuwbouw voor de verouderde schoolgebouwen van De Radonkel (gebouwd in 1976), De Ruif en De Schoof (beide gebouwd in 1979).⁸

De raad heeft in 2022 een voorbereidingskrediet gevoteerd voor het project Scholeneiland in Raamsdonksveer-Noord. Tijdens de uitvoering bleek dat de betrokken partijen een bredere ambitie hadden. Het college heeft daarom in september 2023 besloten om, met de betrokken partijen én inwoners, een nieuwe oriëntatie te doen, gericht op een Multi Functionele Accommodatie (MFA). Op hetzelfde terrein als gymzaal Hooipolder (gebouwd in 1979), die door de drie scholen werd benut voor het bewegingsonderwijs, staat namelijk ook het wijkgebouw De Schelf. Toen De Schelf in beeld kwam, is besloten om de buurthuisfunctie mee te nemen in de visie op het toekomstige gebouw.⁹

⁷ Gemeente Geertruidenberg (2025) *Programmabegroting 2026-2029*.

⁸ Raadsvoorstel MFA Hooipolder (19 juni 2025)

⁹ Idem.



Op 16 januari 2025 zijn de uitkomsten van de eerste fase, de oriëntatiefase, aan de raad gepresenteerd. Doelstelling van deze fase was dat de nieuwe huisvesting van MFA Hooipolder de volgende partijen en functies ruimtelijk stimuleert en ondersteunt: de wijkbewoners, het onderwijs, de kinderopvang, zorg/welzijn, de maatschappelijke voorziening en de sportzaal.¹⁰

In **Hoofdstuk 6. Maatschappelijk rendement** wordt verder ingegaan op de MFA Hooipolder.

2.3. Analyse

2.3.1. Er ontbreekt vastgoed- en accommodatiebeleid. Het belang om nieuw beleid op te stellen is al in 2022 geformuleerd.

In de QuickScan vastgoedbeheer Gemeente Geertruidenberg (2022) is al gesignaleerd dat vastgoed-/accommodatiebeleid ontbreekt en dat dit in de praktijk tot de nodige knelpunten leidt. Zo is aangegeven dat in 2022 binnen de gemeente capaciteit ontbrak voor strategisch en tactisch vastgoedbeheer. Doordat er geen centraal aanspreekpunt was voor vastgoed, ontbrak integraliteit van het vastgoedbeheer en werden er veel ad-hoc besluiten genomen op operationeel niveau door het ontbreken van heldere kaders.

Geconstateerd werd dat dit ertoe leidde dat bijvoorbeeld huurprijzen lang niet altijd te herleiden waren naar vastgesteld huurbeleid en dat afspraken met betrekking tot onderhoud van de objecten per contract soms flink verschillen. Zo is er ook geen methodiek om de kostprijsdekkende huur te berekenen.

In de QuickScan van 2022 werd al als aanbeveling geformuleerd dat het nodig is om nieuw vastgoedbeleid op te stellen. Als cruciale voorwaarde werd daarbij gesteld dat er een organisatie is die in staat is om dit vastgoedbeleid ook uit te voeren en te werken volgens dit beleid. Hier wordt verder op ingegaan in **Hoofdstuk 3. Organisatie en uitvoering**.

2.3.2. Het ontbreken van beleid leidt in de praktijk tot knelpunten.

Uit gesprekken met personen uit de ambtelijke organisatie komt naar voren dat er momenteel nog geen beleid is door capaciteitsgebrek. Dit betekent dat er momenteel nog steeds tegen veel dezelfde knelpunten wordt aangelopen als in 2022. Er is niet vastgelegd in beleid op welke wijze het vastgoed een bijdrage moet leveren aan het realiseren van beleidsmatige doelstellingen.

Gemeentelijk vastgoed wordt wel benut voor maatschappelijke functies, maar er ligt geen kader dat bepaalt welke maatschappelijke doelen prioriteit hebben, welk type gebruikers bediend moet worden of hoe vastgoed strategisch kan worden ingezet om maatschappelijk rendement te realiseren. De gemeentelijke organisatie is hierdoor onvoldoende toegerust om integrale afwegingen te maken over vraagstukken zoals efficiënt gebruik, spreiding en schaalgrootte van voorzieningen, of over ontwikkelingen als nieuwbouw of afstoting.

Dit beeld komt unaniem naar voren in de verschillende gevoerde gesprekken. Aangegeven is dat er geen beleid is dat richting geeft aan welke voorzieningen waar zouden moeten worden gerealiseerd, welke functies noodzakelijk zijn en welke maatschappelijke waarde met het vastgoed wordt nagestreefd. Besluitvorming over vastgoed vindt daardoor vaak incidenteel en reactief plaats. In plaats van afwegingen op basis van een integraal beleidskader, wordt veelal gekeken naar wat op dat moment mogelijk is binnen een afzonderlijk pand, of naar de vraag die vanuit een specifieke gebruiker of vereniging wordt gesteld.

¹⁰ Idem.



Het ontbreken van beleid heeft daarnaast gevolgen voor de interne samenwerking en taakverdeling. De driehoek tussen beleidsafdelingen, vastgoed en gebruikers is momenteel niet uitgewerkt en wordt in de praktijk onvoldoende toegepast. Hierdoor is niet helder wie welke rol heeft in de afweging om vastgoed wel of niet in te zetten voor bepaalde maatschappelijke doelen, hoe huurcontracten moeten worden afgestemd op subsidiebeleid of welke uitgangspunten gehanteerd moeten worden bij het bepalen van doelgroepen, tarieven of gebruiksvoorwaarden. Dit lichten we verder toe in **Hoofdstuk 3. Organisatie en uitvoering**.

2.3.3. In beperkte mate wordt in sectoraal beleid vastgoed al wel gezien als middel om beleidsmatige ambities te realiseren.

Hoewel overkoepelend beleid ontbreekt, zien we in sectoraal beleid al wel voorbeelden waar vastgoed expliciet wordt meegenomen als middel om beleidsdoelen te realiseren. Dit gebeurt bijvoorbeeld binnen de ontwikkeling van de MFA Hooipolder. Dit is echter nog beperkt gemeengoed. Het op deze manier kijken naar vastgoed en het formuleren van beleid daarop, gebeurt nog weinig.

Inbreng vanuit de beleidsdomeinen is van belang om recht te kunnen doen aan domeinspecifieke inzichten en overwegingen die kunnen meewegen in de beslissing over de inzet van maatschappelijk vastgoed voor beleidsdoelen. Wel is het van belang dat deze inbreng op een plek samenkomt zodat verschillende wensen kunnen worden afgewogen. Er is momenteel geen gemeentebreed beeld van een gewenst voorzieningenniveau, bijvoorbeeld welke functies waar aanwezig zouden moeten zijn, wat de spreiding en schaalgrootte zou moeten zijn, of welk type gebruikers met welke maatschappelijke impact wordt bediend. Momenteel bestaat daarmee het risico dat uitgangspunten kunnen conflicteren of kansen voor samenwerking en onderlinge versterking gemist worden.

2.3.4. De kaderstellende notitie subsidiebeleid bevat uitgangspunten die uiteindelijk ook moeten gaan landen in het vastgoed- en accommodatiebeleid. De uitdaging is om het op te stellen subsidie-, accommodatie- en vastgoedbeleid op elkaar te laten aansluiten.

De recent door de raad vastgestelde kaderstellende notitie subsidiebeleid (2025) is een belangrijke eerste stap richting het expliciteren van uitgangspunten voor toekomstig vastgoedbeleid. Zo wordt expliciet als doel geformuleerd dat het subsidiebeleid moet aansluiten bij het evenementen- en vastgoedbeleid, omdat deze domeinen onderling sterk verweven zijn. Ook worden voor het eerst uitgangspunten benoemd over kostprijsdekkende huur, het realiseren van hoge bezettingsgraden en het inzetten van gemeentelijk vastgoed als middel om maatschappelijke doelen te bereiken. Daarnaast bevat de notitie uitgangspunten over het scheiden van subsidies en huisvestingslasten en het tegengaan van grijze subsidies, waaronder het transparant maken van financiële geldstromen en het voorkomen van onbedoelde of ongelijke voordelen voor gebruikers.

Tegelijkertijd geldt dat het uiteindelijke subsidiebeleid, en het accommodatie- en vastgoedbeleid, nog moeten worden opgesteld. Daarmee geldt dat de uiteindelijke meerwaarde van deze notitie in belangrijke mate afhankelijk is van de mate waarin de uitgangspunten straks worden uitgewerkt en dat de verschillende beleidskaders op elkaar worden afgestemd. Zowel in de notitie zelf als in gesprekken wordt benadrukt dat deze samenhang cruciaal is.

In het nog op te stellen subsidie-, accommodatie- en vastgoedbeleid zal bepaald moeten worden hoe de gemeente keuzes maakt over het inzetten van vastgoed, welke maatschappelijke doelen daarmee worden bediend en hoe uniformiteit, doelmatigheid en rechtmatigheid worden geborgd. Zolang deze kaders er nog niet zijn en niet op elkaar aansluiten, zullen de huidige knelpunten blijven bestaan.



2.4. Toetsing aan het normenkader

Groen Aan de vastgestelde norm is geheel voldaan.

Oranje Aan de vastgestelde norm is gedeeltelijk voldaan.

Rood Aan de vastgestelde norm is niet voldaan.

Norm

1. De doelen van het vastgoedbeleid zijn concreet en duidelijk vastgesteld.
2. Duidelijk en concreet is vastgesteld welke maatschappelijke impact (beleidsmatige doelen) moet worden gerealiseerd met de inzet van het maatschappelijk vastgoed.

Norm 1

Het ontbreekt op dit moment aan (actueel) vastgoed- en accommodatiebeleid. Hierdoor wordt er **niet voldaan** aan de norm.

Norm 2

Er is momenteel niet vastgesteld welke maatschappelijke impact er moet worden gerealiseerd met de inzet van het maatschappelijk vastgoed. Dit gebeurt in beperkte mate al wel vanuit beleidsafdelingen, maar niet op het niveau van de vastgoedportefeuille. Hierdoor wordt er **niet voldaan** aan de norm.



3. Organisatie en uitvoering

In paragraaf 3.1 geven we op basis van documenten en gesprekken een beschrijving van de organisatie en uitvoering. Op basis hiervan doen we in paragraaf 3.2 een analyse. We eindigen hoofdstuk 3 met een toets op de normen.

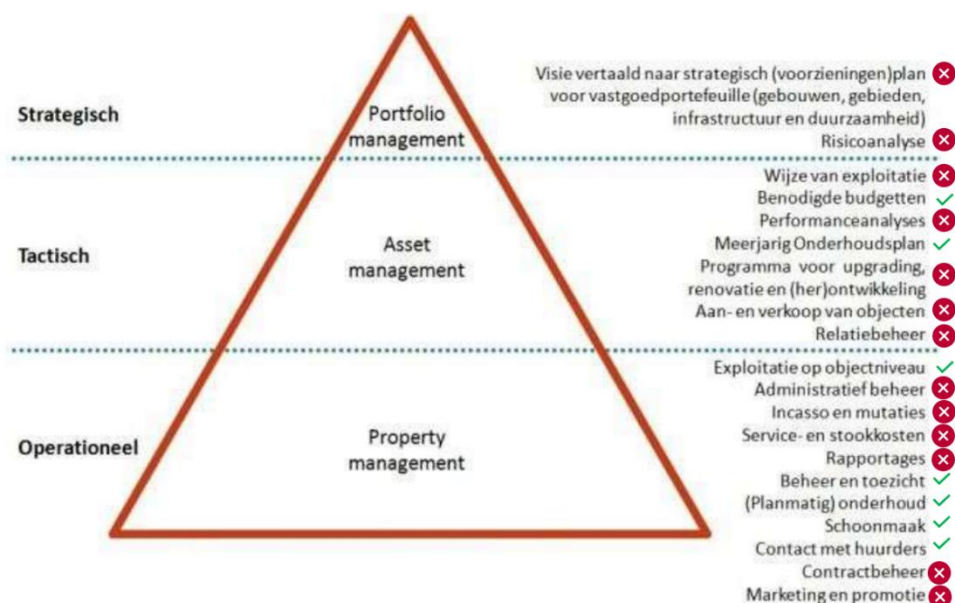
3.1. Beschrijving organisatie en uitvoering

Zoals beschreven in hoofdstuk 2, is er niet in beleid uitgewerkt hoe taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden ten aanzien van het maatschappelijk vastgoed zijn belegd. We schetsen op basis van eerder uitgevoerd onderzoek in oktober 2024 en de gevoerde gesprekken hoe de vastgoedorganisatie zich heeft ontwikkeld.

3.1.1. Bevindingen uit eerder onderzoek (oktober 2024)

In 2024 is er een extern adviseur/kwartiermaker in dienst geweest bij de gemeente, die onderzoek heeft gedaan naar, en een adviesrapport heeft geschreven over, de organisatie van het gemeentelijk vastgoed. In dit rapport, uit oktober 2024, wordt de vastgoedorganisatie als volgt omschreven: *“De huidige vastgoedorganisatie bestaat uit een vaste medewerker die verantwoordelijk is voor het dagelijks gepland en ongepland gebouwbeheer op zowel property als asset niveau en een medewerker die voor een paar uur per week op property niveau het contractbeheer doet.”*¹¹

De vastgoedorganisatie is door de kwartiermaker in dit onderzoek getoetst aan de hand de ‘Vastgoed Pyramide’, zoals hieronder afgebeeld. Dit model laat gemeentelijk vastgoedmanagement op operationeel, tactisch en strategisch niveau zien. De kwartiermaker heeft de taken die per niveau belegd zouden moeten zijn beoordeeld met een rode of groene score. Een groen vinkje wil zeggen dat de taak is bemenst en grotendeels is georganiseerd. Voor de taken waar een rood kruis bij staat geldt dat dat deze niet binnen vastgoed worden uitgevoerd. Als deze wel worden uitgevoerd, is het niet duidelijk waar en onder verantwoordelijkheid van wie.



Figuur 3. Beoordeling vastgoed Pyramide (uit: Adviesrapport Grip op gemeentelijk vastgoed).

¹¹ Gemeente Geertruidenberg (2024). Adviesrapport Grip op Gemeentelijk Vastgoed.



De kwartiermaker heeft in het adviesrapport verder uitgeschreven wat per niveau van de Pyramide geregeld zou moeten zijn en dit beoordeeld. Dit hebben we opgenomen in onderstaande tabel.

Niveau	Beschrijving gewenste situatie volgens kwartiermaker ¹²	Beoordeling kwartiermaker (2024) ¹³
Strategisch/ Portefeuille	Op portefeuilleniveau wordt gestuurd op het bestaande gemeentelijk vastgoed. Veranderingen in behoefte vanuit de samenleving worden op dit niveau gezamenlijk met accounthouders vanuit het sociaal vertaald hoe om te gaan met de bestaande panden. Uitkomsten zijn bijvoorbeeld aanpassen, verkopen, slopen of transformeren. De portefeuillemanager werkt naast de strategische collega's uit het sociaal domein en ruimtelijke ordening. Binnen het team werkt deze functie nauw samen met de asset- en property-medewerker en ondersteunt hen waar dat mogelijk is. Op dit niveau houdt men zich vooral bezig met beleidsmatige en bestuurlijke afstemming. Verder is het de taak om op portefeuilleniveau te waken dat het vastgoed op een recht- en doelmatige wijze blijft worden ingezet en als dit niet (meer) het geval is gekeken moet worden wat met deze panden te doen.	In de gemeente Geertruidenberg wordt deze rol niet vervuld. Taken op dit niveau worden opgepakt door een bestuurder, beleidsmedewerker RO of beleidsmedewerker sociaal domein. Daarbij is opgevallen dat het eindresultaat wordt beïnvloed door het belang, kennis en ervaring door degene die het oppakt.
Tactisch/ Asset	Vastgoedmanagement op dit niveau verzorgt de wijze hoe het bestaande vastgoed wordt ingezet. Deze functie brengt financieel-, administratief-, juridisch beheer bij elkaar en is in staat hierop een analyse te maken en hierover te adviseren aan de portefeuillemanager. Op dit niveau worden de exploitatielasten in kaart gebracht en wordt samen met de accounthouders uit het sociaal domein de bezettingsgraden beoordeeld. En als dat nodig is wordt gekeken of huurders functioneel in een pand samengevoegd kunnen worden. De functie stuurt op tactisch niveau de onderhouds- en verduurzamingsprogrammering aan. Op assetniveau wordt samengewerkt met de accounthouder en of beleidsmedewerker sociaal domein om huurprijs (bijvoorbeeld kostprijsdekkend), looptijd en andere afspraken rondom een huurcontract vast te stellen.	Deze taken worden deels vervuld door de huidige technisch beheerder en voor een deel door medewerkers sociaal en RO, deels buiten het zicht van vastgoed. Er vindt geen of onvoldoende afstemming plaats. Zo ontbreekt bijvoorbeeld accounthouderschap dierwelzijn om gezamenlijk met vastgoed afspraken te maken met huurders van kinderboerderijen en dierenopvang.
Operationeel/ Property	De vuistregel voor werkzaamheden op propertyniveau is dat deze operationeel voorspelbaar zijn en jaarlijks terugkeren. Voorbeelden hiervan zijn het opstellen en afrekenen van de huur, servicekosten, indexeringen en (klein) dagelijks beheer. De belangrijkste taak is het beheren van de huurcontracten.	Deze rol wordt op afstand vervuld door een medewerker van buitenruimte die op afstand staat van de technisch beheerder. Er is in de praktijk onduidelijkheid over rolverdeling en bekostiging van eigen (buiten) locaties. Onderling ontbreken afspraken over taken, rollen en verantwoordelijkheden omtrent het facilitairbeheer op de eigen huisvestingslocaties.

Figuur 4. Beschrijving gewenste situatie volgens model en beoordeling kwartiermaker (2024).

¹² Gemeente Geertruidenberg (2024). *Adviesrapport Grip op Gemeentelijk Vastgoed*.

¹³ Idem.



Geconcludeerd wordt door de kwartiermaker dat het binnen de vastgoedafdeling ontbreekt aan een strategische dan wel beleidsmatige functie. In het adviesrapport schrijft de kwartiermaker dat deze rol wordt opgepakt door beleidsmedewerkers sociaal, medewerkers Ruimtelijke Ontwikkeling (RO) en op bestuurlijk niveau. Daarbij is het niet altijd duidelijk vanuit welk belang en welke intentie wordt gehandeld. Er is niet duidelijk wie er vanuit sociaal domein regisseur en aanspreekpunt is voor vastgoed. Daarbij geldt dat beleid en uitvoering vaak door dezelfde mensen worden gedaan, wat inherent is aan een kleine organisatie, maar waardoor een onafhankelijke en kritische blik nog weleens ontbreekt. Wat de kwartiermaker verder is opgevallen, is dat is dat de huidige technisch medewerker taken op zowel asset- als propertyniveau vervult.¹⁴

De kwartiermaker concludeert dat door de versnippering, informatie decentraal wordt geregistreerd en gecoördineerd. Hierdoor is het moeilijk vast te stellen of processen voldoen aan de geëiste wet- en doelwettigheden. Er wordt gesteld dat niemand echt verantwoordelijk is voor het vastgoedbeleid.¹⁵

Onderzoek naar mogelijkheden van een extern sport- en vastgoedbedrijf (2022)

Bij de raadsbehandeling van de Begroting 2022 van N.V. Sportfondsen Geertruidenberg op 2 januari 2022, is door de raad een motie aangenomen om onderzoek uit te laten voeren naar het instellen van een extern sport- en vastgoedbedrijf. De aanleiding voor deze motie was enerzijds de oplopende exploitatietekorten bij Sportfondsen en anderzijds om te inventariseren in welke mate synergievoordelen te behalen waren.¹⁶

In 2022 heeft een externe partij dit onderzoek uitgevoerd. Uit dit onderzoek is naar voren gekomen dat het uitbesteden van beheer- en exploitatietaken niet vrijblijvend is. Er zou mogelijk 18 fte nodig zou zijn voor het sportvastgoedbedrijf. Geconcludeerd is dat door deze grote schaal, de verwachting is dat de overhead in verhouding groot is, waardoor tarieven, huurprijzen en betaalbaarheid van sport en maatschappelijk vastgoed hierdoor onder druk komen te staan.¹⁷

In het adviesrapport dat in 2024 door de externe kwartiermaker is opgesteld, wordt hier ook bij stil gestaan. Aangegeven is dat als de gemeente overweegt om het beheer en exploitatie aan een externe partij over te dragen overdragen, gerealiseerd moet worden dat de vastgoedportefeuille niet op orde is en dat dit leidt tot (grote) financiële en uitvoerende risico's. Mede hierdoor wordt in het kader van dit onderzoek door betrokkenen bevestigd dat het onderzoeken van een extern sport- en vastgoedbedrijf op dit moment van de baan is.

Vervolg

In het adviesrapport (2024) schetst de kwartiermaker enkele stappen die gezet moeten worden. Er wordt benoemd dat het zou helpen als er een duidelijker relatie zou zijn tussen eindgebruiker, afdeling vastgoed, beleidsdoelstellingen, een accounthouder sociaal en de huur- en subsidiestromen. Met de aanstelling van een strategische vastgoedmedewerker (portefeuille of asset niveau) zou er meer grip moeten komen.

3.1.2. Huidige situatie (december 2025)

Conform de aanbeveling van de kwartiermaker, is er in juni 2025 een assetmanager vastgoed aangesteld. Verder bestaat de vastgoedorganisatie momenteel uit een medewerker die verantwoordelijk is voor het dagelijks gepland en ongepland gebouwbeheer, en het contractbeheer.

In het gesprek met deze betrokkenen is aangegeven dat er nog geen sprake is van een vast contactpersoon vanuit het sociaal domein. Wel is er sinds kort maandelijks overleg waarbij fysiek domein (buitenruimte en vastgoed), financiën en sport aansluiten. De medewerkers van vastgoed hebben aangegeven dat dit overleg als waardevol wordt ervaren. Daarnaast zitten momenteel vastgoed, grondzaken en afdeling sport wekelijks één dag bij elkaar

¹⁴ Gemeente Geertruidenberg (2024). *Adviesrapport Grip op Gemeentelijk Vastgoed*.

¹⁵ Idem.

¹⁶ Rapport positionering sport en (maatschappelijk) vastgoed Gemeente Geertruidenberg (1 november 2022)

¹⁷ Idem.



op de kamer te werken. Ook is in de gesprekken aangegeven dat er goed contact is met medewerkers van onderwijs.

De medewerkers van vastgoed geven aan dat de huidige capaciteit als beperkt wordt ervaren, mede omdat er op dit moment enkele complexe dossiers lopen die veel tijd en aandacht vragen. Zodra deze dossiers zijn afgerond, verwachten zij voldoende tijd te hebben om het vastgoedbeheer op een meer stabiele wijze vorm te geven.

Wat daarbij als een groot knelpunt wordt ervaren, is dat er momenteel nog geen integraal vastgoedbeheersysteem is. Meerjarenonderhoudsplannen, contractgegevens, keuringen, wettelijke verplichtingen en bezettingsgraden worden nu nog niet vanuit één systeem geregistreerd. Hier gaan we in **Hoofdstuk 4. Feitelijke inzicht** verder op in.

3.1.3. Toekomstige situatie

In 2024 is een nieuw organisatieplan opgesteld. Dit plan is in november 2024 via iBabs gedeeld met de raad.¹⁸ Het organisatieplan bevat een visie op de organisatie, de sturing en inrichting van processen. Het organisatieplan bevat een nieuw organisatiemodel waarin beleid en uitvoering bij elkaar zijn gebracht in drie verschillende domeinen: Fysiek, Sociaal en Dienstverlening.¹⁹ Het conceptorganisatiemodel is opgenomen in figuur 5. In de begroting 2026-2029 staat opgenomen dat in 2026 verder wordt gewerkt aan de implementatie van dit organisatieplan.



Figuur 5. Organisatiemodel.

In het Adviesrapport Grip op Gemeentelijk Vastgoed (oktober 2024) wordt door de kwartiermaker Vastgoed voorgesorsteerd op de beschreven organisatieontwikkeling. De kwartiermaker stelt in het adviesrapport dat vastgoed domeinoverstijgend is, maar het fysiek domein het meest voor de hand ligt, omdat vastgoed op alle werkniveaus met name gericht is op uitvoering, en in mindere mate op beleid.

Dit laatste geldt daarentegen wel voor sport, onderwijs, cultuur, welzijn, erfgoed, dierenwelzijn en vluchtelingenwerk, zo stelt de kwartiermaker. Als logisch wordt gezien dat deze beleidsterreinen onder het Sociaal Domein vallen, en vanuit daar een opdrachtgeversrol vervuld wordt richting vastgoed binnen het Fysiek Domein.

¹⁸ Memorie van antwoord bij organisatieplan en onderzoek organisatiekracht (20 oktober 2025)

¹⁹ Begroting 2026-2029



Daartoe dient voor de verschillende beleidsterreinen een accounthouder te worden aangewezen die als vaste schakel richting vastgoed functioneert.²⁰

3.2. Analyse

3.2.1. Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn op dit moment niet helder belegd

Er is in beleid niet uitgewerkt hoe taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden rondom maatschappelijk vastgoed zijn belegd. Dit werkt zichtbaar door. Uit de gevoerde gesprekken komt het beeld naar voren dat het ontbreken van kaders voor de organisatie leidt tot een werkwijze die sterk leunt op informele afstemming. Tegelijkertijd is zichtbaar dat de gemeente heeft ingezet op het versterken van de vastgoedorganisatie.

Een positieve ontwikkeling is de aanstelling van een assetmanager vastgoed sinds juni 2025. Daarmee is er expliciet capaciteit toegevoegd op het tactische niveau van vastgoedmanagement. Op deze manier krijgt een deel van de taken die eerder versnipperd lagen bij verschillende medewerkers en domeinen meer samenhang. Met de komst van de assetmanager is er nu tijd en capaciteit om het vastgoedkader op te gaan stellen en een trekkende rol te vervullen bij het opstellen van het accommodatie- en subsidiebeleid, dat door een externe partij wordt gedaan. Ook vanuit de beleidsdomeinen wordt benoemd dat de samenwerking met vastgoed, nu beter op gang komt.

3.2.2. Het samenspel tussen beleid, vastgoed en gebruiker functioneert op dit moment in beperkte mate

Tegelijkertijd blijkt uit de gesprekken dat deze versterking nog niet betekent dat er nu voldoende capaciteit is en of dat het samenspel tussen vastgoed en de beleidsafdelingen nu goed georganiseerd is. Een aandachtspunt blijft dat er nog geen goede opdrachtgever-opdrachtnemersrelatie bestaat tussen beleid en vastgoed.

Uit het gesprek met de assetmanager en de propertymanager vastgoed komt naar voren dat de bedoeling is dat gebruikers met een huisvestingsvraag bij een beleidsafdeling uit het sociaal domein terecht kunnen. De beleidsafdeling zou dan moeten kijken of de huisvestingsvraag past binnen het beleid en vervolgens als opdrachtgever moeten optreden richting vastgoed. Aangegeven is dat in de ideale situatie, de verschillende beleidsafdelingen accounthouders hebben die als aanspreekpunt richting vastgoed fungeren. Als opdrachtnemer kan vastgoed dan kijken of er vastgoed beschikbaar is en onder welke voorwaarde dit verhuurd kan worden. Vervolgens kan er dan een huurovereenkomst gesloten worden tussen vastgoed en gebruiker en kan er vanuit beleid eventueel een subsidierelatie bestaan met de gebruiker.

Uit gesprekken komt naar voren dat dit samenspel tussen gebruiker, beleid en vastgoed, momenteel niet als zodanig functioneert. Zoals beschreven in **Hoofdstuk 2. Doelstellingen en beleid** is er, op enkele sectorale voorbeelden na, geen sprake van accommodatiebeleid waarin uitgangspunten staan op basis waarvan een afweging kan worden gemaakt of en onder welke voorwaarden vastgoed verhuurd wordt aan gebruikers.

In de praktijk komen huisvestingsvragen vanuit gebruikers momenteel veelal rechtstreeks bij vastgoed binnen in plaats van bij de betrokken beleidsafdeling, zo komt naar voren uit de gesprekken die gevoerd zijn met personen uit de ambtelijke organisatie. Wat daarbij niet helpt, is dat er bij de beleidsafdelingen geen sprake is van accounthouders. Hierdoor ontbreekt een duidelijke schakel die kan kijken of de huisvestingsvraag past binnen het beleid (dat er dus in zeer beperkte mate is) en vervolgens als opdrachtgever kan optreden richting vastgoed. Er wordt in de praktijk door beleid rechtstreeks naar vastgoed gekeken als er vanuit gebruikers een vraag is dat relateert aan vastgoed. Daarmee functioneert de beoogde driehoeksverhouding tussen beleid, vastgoed en gebruiker in de praktijk nog onvoldoende.

²⁰ Adviesrapport Grip op Gemeentelijk Vastgoed (Oktober 2024)



De gevolgen van het ontbreken van duidelijk belegde verantwoordelijkheden worden zichtbaar in concrete situaties. Een illustratief voorbeeld komt naar voren in het adviesrapport van de kwartiermaker (2024). Hierin staat een voorbeeld beschreven van een dagelijks beheerder bij een hertenkamp in Geertruidenberg die het beheer opzegt. Door de opzegging is de dagelijkse verzorging van de dieren niet meer voorzien. Doordat er bij het sociaal domein een accounthouder ontbreekt, is deze opzegging beland bij de technisch beheerder vastgoed, waarvan vervolgens verwacht wordt dat er een oplossing wordt gezocht voor de verzorging van de dieren.²¹ Dit voorbeeld laat zien dat er meer samenwerking en afstemming nodig is tussen vastgoed en beleid.

3.2.3. Er is geen afwegingskader voor het betrekken van maatschappelijk vastgoed. Afwegingen worden ad hoc gemaakt.

Naast de onduidelijkheid over rollen en verantwoordelijkheden blijkt uit de gesprekken dat de gemeente momenteel niet beschikt over een consistent afwegingskader voor het betrekken van maatschappelijk vastgoed. Omdat er geen vastgoed- en accommodatiebeleid is, ontbreekt een gemeentebreed kader om keuzes te maken over onder welke voorwaarden maatschappelijk vastgoed wordt ingezet. Dit betreft niet alleen de vraag of vastgoed in eigendom moet worden gehouden of afgestoten, maar ook keuzes over huren, verhuren, het verstrekken van financiële bijdragen of subsidies, en of daarbij verschillen worden gehanteerd tussen exploitaties in gemeentelijk beheer en beheer van de exploitaties in handen van derden.

Afwegingen worden in de praktijk ad hoc gemaakt. Er wordt per situatie een afweging gemaakt over het aantrekken, afstoten en verhuren van vastgoed. Dit gebeurt in beperkte mate vanuit een strategisch oogpunt en in ieder geval niet vanuit een vastgelegd afwegingskader.

3.3. Toetsing aan het normenkader

- Groen** Aan de vastgestelde norm is geheel voldaan.
Oranje Aan de vastgestelde norm is gedeeltelijk voldaan.
Rood Aan de vastgestelde norm is niet voldaan.

Norm
- De taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden ten aanzien van het maatschappelijk vastgoed zijn duidelijk belegd in de organisatie. - Er is een consistent afwegingskader aan de hand waarvan het betrekken van het maatschappelijk vastgoed wordt bepaald (in eigendom, huur, financiële bijdrage/subsidie). - Er is in de kaderstelling en uitvoering aandacht voor verschillen tussen de exploitaties in gemeentelijk beheer en beheer van de exploitaties in handen van derden.

Norm 1

Er is geen beleid waarin taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden ten aanzien van het maatschappelijk vastgoed zijn belegd. Wel zien we dat er met de komst van een assetmanager vastgoed een duidelijk aanspreekpunt is gekomen vanuit vastgoed. Er is daarmee ook capaciteit gekomen voor het opstellen van beleid en het op orde brengen van de vastgoeddossiers. Daarmee wordt **gedeeltelijk voldaan** aan de norm.

Norm 2

Er is geen afwegingskader aan de hand waarvan het betrekken van het maatschappelijk vastgoed wordt bepaald. Dit gebeurt momenteel niet op basis van beleid, maar op basis van individuele afstemming. Daarbij is er geen sprake van een goede opdrachtgever-opdrachtnemersrelatie tussen vastgoed en (accounthouders bij) beleid. Afwegingen worden ad-hoc gemaakt. Hierdoor wordt er **niet voldaan** aan de norm.

²¹ Adviesrapport Grip op Gemeentelijk Vastgoed (Oktober 2024)



Norm 3

Doordat er momenteel geen (actueel) vastgoed- en accommodatiebeleid is, **kan deze norm niet worden getoetst**. In nieuw beleid zal moeten worden geëxpliciteerd of er verschillen worden gehanteerd tussen exploitaties in gemeentelijk beheer en beheer van de exploitaties in handen van derden.



4. Feitelijk inzicht

Hoofdstuk 4 is gericht op het feitelijk inzicht. In paragraaf 4.1 beschrijven we welk feitelijk inzicht er op dit moment is in het maatschappelijk vastgoed. In paragraaf 4.2 vindt hier een analyse op plaats. We eindigen hoofdstuk 4 met een toets op de normen in paragraaf 4.3.

4.1. Beschrijving feitelijk inzicht

Er is geen integraal overzicht waarin sturingsinformatie is opgenomen. Informatie is versnipperd beschikbaar. In de 'Auditcommissie Managementletter Gemeente Geertruidenberg Boekjaar 2024' is geconstateerd dat de vastgoedportefeuille van de gemeente niet in beeld is gebracht.²²

We lichten toe welke informatie wel en niet voorhanden is. Daarbij is het belangrijk op om te merken dat dus niet is vast te stellen in welke mate deze informatie compleet is.

4.1.1. Overzicht verhuur vastgoed met o.a. de jaarlijkse huuropbrengsten per object en per gebruiker

Er is een Excelbestand (2024) waarin per object de volgende gegevens staan opgenomen:

- Naam object
- Adres
- Locatie
- Hurende partijen
- Huurinkomsten per jaar
- Wel/geen huurovereenkomst aanwezig

In dit overzicht staan 41 objecten opgenomen die door de gemeente worden verhuurd. Het overzicht bestaat onder andere uit verschillende buurthuizen, sportgebouwen (gymzalen, een zwembad, een kantine), bouwhallen, en museum en een fort. De gebouwen zijn verspreid over de kernen Raamsdonksveer (23 objecten), Raamsdonk (5 objecten) en Geertruidenberg (13 objecten). De gebouwen worden gehuurd door verenigingen en stichtingen. Er is daarmee zicht op welke panden binnen de gemeente de functie van verhuur hebben. Vanuit het ambtelijk wederhoor is vanuit vastgoed aangegeven dat deze kennis momenteel bij een of enkele personen ligt, wat een risico vormt.

De totale huuropbrengst van de 41 objecten bedroeg in 2024 €518.858,00. In het overzicht staan geen lasten opgenomen. In de presentatie 'Grip voor vastgoed', op 18 maart 2025 gegeven door de kwartiermaker aan het college, staan wel de kapitaallasten opgenomen. Deze bedroegen in 2024 € 907.324,00. Dit maakt dus geen onderdeel uit van dit overzicht.

In dit overzicht staat dat er voor 6 objecten geldt dat er geen huurovereenkomst aanwezig is. Bij het ambtelijk wederhoor is aangegeven dat dit overzicht op dit punt onjuist is. Bij een van de locaties is wel een huurovereenkomst aanwezig, maar dit staat niet zo opgenomen in het overzicht. Voor een andere locatie geldt dat het pand leeg staat en derhalve geen huurovereenkomst meer heeft. Voor de overige vier panden geldt wel dat er geen huurovereenkomst is. Bij het ambtelijk wederhoor is aangegeven dat dit momenteel wel wordt opgepakt. Voor een van de panden geldt dat inmiddels concept huurovereenkomsten zijn opgesteld voor de gebruikers.

²² Auditcommissie Managementletter Gemeente Geertruidenberg Boekjaar 2024



4.1.2. Overzicht van de verzekerde waarde van het vastgoed en inventaris

Ook is er een Excelbestand (1 januari 2024) waarin een overzicht staat opgenomen van de verzekerde waarde van het vastgoed en inventaris. In dit overzicht staan 71 objecten. Hierin staan niet alleen gebouwen opgenomen, maar bijvoorbeeld ook carillons, klokken, kunst en antiek en computerapparatuur.

Het overzicht bevat 52 gebouwen. Dit zijn dus ook gebouwen die de gemeente niet verhuurt, maar bijvoorbeeld zelf in gebruik heeft. Daarom is het aantal gebouwen in dit overzicht groter dan het aantal gebouwen in de Excel die is beschreven in paragraaf 4.1.1. De totale geïndexeerde waarde van de gebouwen, inclusief de zonnepanelen, bedraagt ruim €111 miljoen (€111.607.791). De totale geïndexeerde waarde van de gebouwen inclusief zonnepanelen, is verzekerd.

4.1.3. MJOP

Het Meerjarenonderhoudsplan (MJOP) dient iedere 4 jaar te worden geactualiseerd. Het meest recente MJOP is voor de periode 2024-2033 door de raad vastgesteld op 29 juni 2023. De wens van de gemeenteraad om te komen tot een Duurzaam Meerjarenonderhoudsplan (DMJOP) is in dit voorstel meegenomen.

De kosten voor het onderhoud zijn gedekt. De raad heeft bij het vaststellen van het MJOP het volgende besloten:

- de jaarlijkse storting in de voorziening te verhogen met € 125.000.
- Het bedrag van € 400.000 uit begroting 2023 (algemene reserve) te storten in de voorziening zodat de verwachte beginstand van de voorziening € 1.700.000 wordt.
- Akkoord te gaan met het Concept kosten Exploitatie Gemeentelijk vastgoed ter dekking van het klein en contractueel onderhoud in 2024: € 130.279, in 2025: € 113.367, in 2026: € 122.162 en in 2027: € 81.277.
- Bovenstaande bedragen ten laste van het saldo van de begroting 2024- 2027 te brengen.²³

4.1.4. Overzicht ontbrekende contracten/documenten

In de managementletter 2024, opgesteld door een externe accountant, wordt geconstateerd dat niet inzichtelijk is welke panden binnen de gemeente de functie van verhuur hebben en wat de status van deze panden is.²⁴ Bij het ambtelijk wederhoor is aangegeven dat inmiddels wel inzichtelijk is welke panden binnen de gemeente de functie van verhuur hebben.

Er bestaat geen register voor de verhuurcontracten waarin de looptijden, eindtijden en algemene bepalingen rondom de verhuurcontracten zijn opgenomen. Het risico bestaat hiermee dat contracten mogelijk onterecht dan wel onwenselijk verlengd worden. Er is geen totaalbeeld van alle rechten en plichten jegens huurders.²⁵

In het adviesrapport van de kwartiermaker (2024) komt eveneens naar voren dat huurcontracten niet of nauwelijks worden geadministreerd, waardoor sturingsinformatie ontbreekt. De kwartiermaker constateert dat de gemeente onverschuldigde vastgoeduitgaven doet. Dit wil zeggen dat er uitgaven worden gedaan waarvan niet vast te stellen is of deze contractueel en of juridisch wel door de gemeente betaald hoeven te worden, doordat huurcontracten ontbreken of onduidelijk zijn. Voorbeelden hiervan zijn uitgaven aan publieke belastingen, opstalverzekeringen, inbraak en beveiliging en nuts- en data-aansluitingen. Ook is onduidelijk of deze kosten naderhand alsnog worden afgerekend in de vorm van servicekosten. Hier zou sprake kunnen zijn van verkapte subsidies.

²³ Gemeente Geertruidenberg (29 juni 2023). *Meer jaren onderhoudsplan gemeentelijk vastgoed 2024-2033*

²⁴ Managementletter 2024

²⁵ Managementletter 2024



In het adviesrapport is een overzicht opgenomen (daterend van juli 2024) van welke (contractuele) afspraken er mogelijk ontbreken per object en waar mogelijk onverschuldigde uitgaven worden gedaan. Mogelijk, omdat eerst alle contracten in beeld moeten zijn voordat vastgesteld kan worden of dit wel of niet aan de orde is.

In dit overzicht staan 50 eigendommen opgenomen. Het bevat niet alleen vastgoedobjecten, maar alle gemeentelijke eigendommen in gebruik van derden, waaronder ook tankstations, volkstuinten en zendmasten. Van de 50 eigendommen geldt dat voor de helft, 25 eigendommen, er mogelijk sprake is van missende contracten en dus mogelijk van onverschuldigde uitgaven. Bij het ambtelijk wederhoor is vanuit vastgoed aangegeven dat er, met de informatie die nu voor handen is, gesteld kan worden dat voor in ieder geval een deel van deze 25 locaties geldt dat deze onterecht als zodanig zijn aangemerkt, of dat het aangemerkte locaties betreft met het oog op toekomstige ontwikkelingen.

4.2. Analyse

4.2.1. *Er is geen duidelijk en integraal overzicht beschikbaar ten aanzien van het vastgoed*

Er is geen duidelijk en integraal overzicht beschikbaar ten aanzien van het vastgoed. Informatie is beperkt en versnipperd voorhanden in de organisatie. Uit de gevoerde gesprekken en bestudeerde documenten komt naar voren dat er geen (volledig) beeld is van de eigendomssituatie van het vastgoed, van huurcontracten en huurinkomsten, kapitaal- en eigenaarslasten en de bezettingsgraad van de panden. Er wordt geen risicoanalyse uitgevoerd en gebruikerstevredenheid wordt niet structureel gemonitord. Wel is er een actueel MJOP en is het onderhoud gedekt, maar het te plegen onderhoud is nog niet gekoppeld in een integraal beheersysteem.

Een belangrijke constatering uit de managementletter van 2024 en het adviesrapport dat in 2024 is opgesteld door de kwartiermaker, is dat niet is vast te stellen of alle verhuurde objecten ook daadwerkelijk gefactureerd worden. Het risico bestaat dat contracten mogelijk onterecht dan wel onwenselijk verlengd worden.²⁶ Ook is geconstateerd dat de gemeente onverschuldigde vastgoeduitgaven doet, wat wil zeggen dat er uitgaven worden gedaan waarvan niet vast te stellen is of deze contractueel en of juridisch wel door de gemeente betaald hoeven te worden.²⁷

In de managementletter, opgesteld door een externe accountant, is geadviseerd om interne controlemaatregelen te nemen om de volledigheid van de verantwoorde verhuuropbrengsten te kunnen vaststellen. Als startpunt wordt hierbij het in beeld brengen van de vastgoedportefeuille van de gemeente, en wat de status van deze panden is (worden de panden op dit moment verhuurd), genoemd. Zichtbaar moet worden of en aan welke partij panden verhuurd worden en daarbij dient een relatie te worden gelegd tussen de verhuurcontracten en de verantwoorde huurbaten in de financiële administratie.

Vanuit vastgoed is aangegeven dat er momenteel iemand bezig is om een mappenstructuur op te zetten met daarin de verschillende panden en deze te vullen met de beschikbare informatie, waaronder huurcontracten. Dit is een positieve stap, maar ook dan is er nog steeds geen sprake van een integraal en handzaam overzicht.

Daarbij is vanuit vastgoed aangegeven dat het noodzakelijk is dat de gemeente op korte termijn twee typen softwaresystemen aanschafft:

- een systeem voor integraal vastgoedbeheer, waarin MJOP's, contracten, keuringen en dashboards kunnen worden geïntegreerd; en
- een systeem voor de verhuur van ruimtes, zoals gymzalen en buurtaccommodaties.

Voor het beheer van deze kleinere verhuurruimtes kost de organisatie momenteel veel tijd in verhouding tot de financiële opbrengsten, zo wordt aangegeven.

²⁶ Managementletter 2024

²⁷ Adviesrapport Grip op Gemeentelijk Vastgoed (Oktober 2024)



De vastgoedmedewerkers geven aan dat de aanschaf van deze systemen alleen effectief kan zijn wanneer ook andere afdelingen, zoals financiën, ermee gaan werken. Zij wijzen erop dat dit noodzakelijk is om als vastgoedorganisatie goed te kunnen functioneren. Vastgoed heeft voor beide systemen inmiddels verkennende gesprekken gevoerd met verschillende softwareleveranciers.

4.2.2. Er is geen methodiek om een kostprijsdekkend huurtarief te hanteren, wat een wettelijke verplichting is onder de Wet Markt en Overheid

Vanuit de Wet Markt en Overheid zijn gemeenten verplicht om kostendekkende huurprijs te hanteren, tenzij de gemeenteraad expliciet een uitzondering in het algemeen belang heeft vastgesteld. Een kostprijsdekkende huur betekent dat alle relevante kosten in de huurprijs worden doorbelast, zodat per object zichtbaar is wat het de gemeente daadwerkelijk kost om het vastgoed te exploiteren. Deze verplichting is bedoeld om te voorkomen dat de overheid concurreert met marktpartijen door vastgoed of diensten onder de kostprijs aan te bieden. Een dergelijke methodiek maakt daarnaast inzichtelijk wat de volledige kosten en opbrengsten zijn van zowel afzonderlijke gebouwen als van de gehele vastgoedportefeuille.

Het hanteren van kostprijsdekkende huur vergroot de financiële transparantie en voorkomt dat er sprake is van situaties waarin de gemeente feitelijk lasten draagt die niet als zodanig zichtbaar zijn in de exploitatie van een accommodatie. Door consequent per object de volledige kosten in rekening te brengen, ontstaat een helder beeld van de financiële stromen en van de keuzes die de gemeente maakt bij het inzetten van maatschappelijk vastgoed.

Op dit moment hanteert de gemeente geen methodiek voor het bepalen van kostprijsdekkende huur. Dit is ook niet mogelijk, omdat de lasten en huuropbrengsten per object niet volledig in beeld zijn. Daarmee voldoet de gemeente niet aan de eisen uit de Wet Markt en Overheid. Bovendien betekent het ontbreken van deze systematiek dat de raad nu geen onderbouwde afweging kan maken voor welke sectoren of functies een uitzondering in het algemeen belang gerechtvaardigd is. Dit wel zeggen dat het nu niet mogelijk is om expliciet te bepalen welke maatschappelijke functies tegen een niet-kostprijsdekkende, lagere huur kunnen worden bediend zonder in strijd te handelen met de wet.

4.2.3. Het komen tot een volledig integraal overzicht is nodig om het op te stellen beleid uit te kunnen voeren.

In hoofdstuk 2.4.1. staat beschreven welke doelstellingen staan opgenomen in de kaderstellende notitie subsidiebeleid, die ook moeten landen in het nog op te stellen vastgoed-/accommodatiebeleid: het gemeentelijk vastgoed dient als middel ingezet te worden om sociaal maatschappelijke doelstellingen te realiseren met een zo hoog mogelijke bezettingsgraad. Een ander uitgangspunt is dat gemeentelijk vastgoed kostprijsdekkend wordt verhuurd.

In de uitgevoerde QuickScan in 2022, werd al geconstateerd dat informatie gecentraliseerd dient te worden, zodat er meer inzicht in de portefeuille ontstaat. Dit wordt als randvoorwaardelijk gezien om nieuw vastgoedbeleid op te stellen en volgens het nieuwe beleid te kunnen werken.

Momenteel is de randvoorwaarde van gecentraliseerde informatie nog niet ingevuld. Met het aanstellen van een assetmanager vastgoed die kartrekker is voor het op te stellen beleid, en met de verkenning vanuit vastgoed naar nieuwe softwaresystemen, zijn de eerste stappen hierin gezet. Maar het komen tot een integraal en handzaam overzicht met daarin de benodigde sturingsinformatie voor het uitvoeren van het op te stellen beleid, staat nog in de kinderschoenen. Het opzetten, vervolledigen en implementeren hiervan moet nog plaatsvinden.



4.3. Toetsing aan het normenkader

Groen Aan de vastgestelde norm is geheel voldaan.

Oranje Aan de vastgestelde norm is gedeeltelijk voldaan.

Rood Aan de vastgestelde norm is niet voldaan.

Norm
1. Een duidelijk en integraal overzicht is beschikbaar ten aanzien van: • Het maatschappelijk vastgoed. • De eigendomssituatie van het vastgoed. • De functies van het vastgoed. • De gebruikers van het vastgoed. • De technische staat van het vastgoed en een daaraan gekoppeld meerjarenonderhoudsplan (inclusief dekking). • Afspraken over het beheer en het onderhoud van het vastgoed. • Actuele en volledige huurcontracten, inclusief huurprijzen, met gebruikers van het vastgoed. • Huurinkomsten. • Kapitaallasten en eigenaarslasten. • Gebruikerstevredenheid. • Risicoanalyse.

Norm 1

We zien dat er zicht is op welk maatschappelijk vastgoed er is in bezit van de gemeente, wat de eigendomssituatie daarvan is, wie de gebruikers zijn en wat de kapitaallasten zijn. Ook is de technische staat van het vastgoed en beeld met daaraan een MJOP (inclusief dekking) gekoppeld. Deze onderdelen worden daarom groen gescoord.

De functies van het vastgoed zijn in beeld, maar in de beschikbare informatie summier omschreven en niet geëxpliciteerd. Dit wordt daarom oranje gescoord. Voor een deel van de panden zijn afspraken inzichtelijk over het beheer en onderhoud van het vastgoed, maar dit ontbreekt ook voor een deel van de vastgoedportefeuille. Ook dit wordt daarom oranje gescoord.

Voor de huurcontracten en huurinkomsten geldt dat inzichtelijk is welke panden binnen de gemeente de functie van verhuur hebben. Wel geldt dat deze kennis momenteel bij een of enkele personen ligt, wat een risico vormt. Verder geldt dat er geen register bestaat voor de verhuurcontracten waarin de looptijden, eindtijden en algemene bepalingen rondom de verhuurcontracten zijn opgenomen. Het risico bestaat hiermee dat contracten mogelijk onterecht dan wel onwenselijk verlengd worden. Ook is geconstateerd dat huurcontracten niet of nauwelijks worden geadministreerd en dat de gemeente onverschuldigde vastgoeduitgaven doet. Daarom wordt dit onderdeel rood gescoord.

De kapitaallasten zijn in beeld en worden daarom groen gescoord. Wel geldt dat deze niet per pand zijn opgenomen in een van de overzichten. Voor de eigenaarslasten geldt dat deze niet zijn opgenomen in een van de overzichten of rapportages. Bij het ambtelijk wederhoor is aangegeven dat er bij financiën zicht is op de eigenaarslasten, maar deze zijn in ieder geval geen onderdeel van de vastgoedoverzichten en rapportages. Daarom worden de eigenaarslasten hier oranje gescoord. Gebruikerstevredenheid wordt niet structureel gemonitord en risicoanalyses worden niet uitgevoerd. Deze onderdelen worden daarom rood gescoord.

Sowieso geldt dat de informatie die wel voorhanden is, niet op een centrale plek is opgenomen. Informatie is versnipperd beschikbaar. Momenteel wordt een mappenstructuur opgezet met daarin de beschikbare informatie per pand en vastgoed heeft verkennende gesprekken gevoerd met softwareleveranciers, waarmee de eerste stappen hierin zijn gezet. Maar er is momenteel geen sprake van een duidelijk en integraal overzicht. Hierdoor wordt er **niet voldaan** aan de norm.



5. Informatievoorziening en sturing

In paragraaf 5.1 wordt een beschrijving gegeven van de aspecten 'informatievoorziening en sturing'. Deze paragraaf is meer beschrijvend van aard en gaat in op de kaderstellende rol en controlerende rol van de raad. In paragraaf 5.2 vindt een analyse plaats op basis van de beschrijving uit de paragraaf ervoor. We sluiten hoofdstuk 5 af met een toets op de normen.

5.1. Beschrijving | Informatievoorziening en sturing

5.1.1. Kaderstellende rol van de raad

In deze paragraaf geven we een beschrijving van de kaderstellende rol en betrokkenheid van de raad. We gaan achtereenvolgens in op:

- de kaderstellende rol via beleid
- de kaderstellende rol via het budgetrecht van de raad

De kaderstellende rol via beleid

Hieronder geven we chronologisch een overzicht van de belangrijkste kaderstellende besluiten door de raad voor wat betreft beleid dat raakt aan maatschappelijk vastgoed en rendement.

Beleid	Relevante kaderstellende raadsbesluiten
Accommodatiebeleid (2016)	In 2016 is voor het laatst een Nota Accommodatiebeleid is vastgesteld door de raad. ²⁸ Eerder is hierover geconstateerd dat dit meer een uitvoeringsdocument is dan een richtinggevend beleidsdocument op hoofdlijnen. ²⁹
Subsidiebeleid (2018-2025)	Het subsidiebeleid van de gemeente Geertruidenberg bestond uit de subsidieverordening Sociaal Domein (2018) en het Subsidieprogramma Sociaal Domein 2018-2024. Op 1 januari 2025 is het programma inhoudelijk afgelopen. Desalniettemin zijn de subsidies verlengd tot 2026, waarna nieuw beleid moet worden geïmplementeerd. Hiertoe heeft de raad in mei 2025 de nieuwe ASV vastgesteld. ³⁰ Deze ASV sluit aan bij de kaderstellende notitie voor nieuw subsidiebeleid die de raad op 13 maart 2025 heeft vastgesteld.
Integraal Huisvestingsplan onderwijshuisvesting (2019)	Op 25 april 2019 stemt de raad in met het IHP onderwijshuisvesting en de bijbehorende uitvoeringsagenda en prioritering. ³¹
Buitensportaccommodatie beleid (2021)	In 2021 neemt de raad kennis van het eindrapport herijking buitensportaccommodatiebeleid. Daarbij stemt de raad in met de voorgestelde verdeling van verantwoordelijkheden en met het hernieuwde MJOP. ³²

Figuur 6. Relevante kaderstellende raadsbesluiten

²⁸ Gemeente Geertruidenberg (10 mei 2016). *Raadsvoorstel Accommodatiebeleid 2016*.

²⁹ Rapport positionering sport en (maatschappelijk) vastgoed Gemeente Geertruidenberg (november 2022)

³⁰ Gemeente Geertruidenberg (8 mei 2025). *Algemene subsidieverordening Geertruidenberg 2025*.

³¹ Gemeente Geertruidenberg (25 april 2019). *IHP Onderwijshuisvesting*.

³² Gemeente Geertruidenberg (7 oktober 2021). *Herijking buitensportaccommodatiebeleid*.



De kaderstellende rol vanuit het budgetrecht van de raad

Meerjarenonderhoudsplannen

In het Besluit Begroting en Verantwoording provincies en gemeenten (BBV) is vastgelegd dat, voor het beheer van de kapitaalgoederen, Meerjarenonderhoudsplannen (MJOP's) beschikbaar moeten zijn. Het MJOP dient iedere vier jaar te worden geactualiseerd. De afgelopen herzieningen dateren van 2019 voor de periode 2020-2029 en 2023 voor de periode 2024-2033.³³

Voorafgaand aan het huidige MJOP heeft de raad de wens uitgesproken om te komen tot een Duurzaam Meerjarenonderhoudsplan (DMJOP). Toegelicht is dat er een onderzoek heeft plaatsgevonden naar de mogelijke verduurzaming van het gemeentelijk vastgoed. Dat heeft geresulteerd in een overzicht van panden die tijdens de onderhoudsbeurten verduurzaamd konden worden. De raad is akkoord gegaan met conditieniveau 3 ('redelijke conditie') als basis plus de verduurzaming van een aantal panden.³⁴

Periodieke financiële besluiten

Ook is de raad vanuit zijn budgetrecht betrokken bij het nemen van periodieke relevante financiële besluiten. Zo stelt de raad jaarlijks het jaarverslag en de begroting van N.V. Sportfondsen Geertruidenberg vast. Ter illustratie: de raad besloot op 27 november 2025:

1. Het jaarverslag van 2024 van N.V. Sportfondsen Geertruidenberg vast te stellen;
2. De begroting 2026 van N.V. Sportfondsen Geertruidenberg goed te keuren;
3. De tarieven 2026 voor de gemeentelijke zwembaden goed te keuren; en
4. De tijdstippen en dagen van openstelling in 2026 van de gemeentelijke zwembaden goed te keuren.³⁵

Betrokkenheid via losse ontwikkelingen

Vanuit het raadsinformatiesysteem zien we ook dat de raad kaderstellende besluiten neemt ten aanzien van 'losse' ontwikkelingen die raken aan maatschappelijk vastgoed en (sport)accommodatiebeleid. Voorbeelden hiervan zijn:

- Het besluit van 16 december 2021 om in te stemmen met de verkoop van de Schattelijin en de panden aan de Markt 32, 34, 36 en 38 aan Monumentaal Geertruidenberg B.V.³⁶
- Het besluit van 21 juli 2021 om een nieuwe sporthal te realiseren in de kern Raamsdonksveer. En het besluit van 21 juli 2022 om akkoord te gaan met de verhoging van het krediet ten behoeve van deze realisatie met € 1.048.725.³⁷
- Het besluit van 13 juli 2023 om een krediet van € 10.168.000 beschikbaar te stellen voor het Kind Centrum Raamsdonksveer, bestaande uit de vervangende nieuwbouw voor twee gefuseerde basisscholen en de nieuwbouw voor een kinderdagverblijf.³⁸
- Het besluit van 14 maart 2024 om een krediet van € 1.550.000 beschikbaar te stellen voor de huisvesting van Mafeking en de Bergsche Battery in een nieuw verenigingsgebouw aan de Reenweg.³⁹
- Het besluit van 19 juni 2025 waarin uitgangspunten budget voor de definitie-/haalbaarheidsfase van MFA Hooipolder wordt vastgesteld.⁴⁰

P&C-cyclus

In het BBV is vastgelegd dat de raad de begroting vaststelt, inclusief programma-indeling en beleidsindicatoren. Dit is een belangrijk moment waarop de raad de financiële kaders koppelt aan hoofdlijnen van beleid. In de afgelopen drie begrotingen is als volgt stil gestaan bij het vastgoedbeleid van de gemeente:

³³ Gemeente Geertruidenberg (29 juni 2023). *Meer jaren onderhoudsplan gemeentelijk vastgoed 2024-2033*

³⁴ Idem.

³⁵ Gemeente Geertruidenberg (27 november 2025). *Sportfondsen Geertruidenberg*.

³⁶ Gemeente Geertruidenberg (16 december 2021). *Verkoop Schattelijin & Marktpanden 32-38 Geertruidenberg*

³⁷ Gemeente Geertruidenberg (21 juli 2022). *Extra krediet bouw sporthal*.

³⁸ Gemeente Geertruidenberg (13 juli 2023). *Beschikbaar stellen krediet voor de nieuwbouw van het Kind Centrum in Raamsdonksveer*.

³⁹ Gemeente Geertruidenberg (14 maart 2024) *Nieuwbouw waterscouting Mafeking en Bergsche Battery Reenweg Raamsdonksveer*.

⁴⁰ Gemeente Geertruidenberg (19 juni 2025). *MFA Hooipolder: vaststellen uitgangspunten oriëntatiefase en budget voor de definitie-/haalbaarheidsfase*.



Programmabegroting	Bestuurlijke uitgangspunten/besluiten m.b.t. (maatschappelijk) vastgoed
Programmabegroting 2024-2027 ⁴¹	In de inleiding is onder 'We maken scherpe keuzes' aangegeven: 'Wat betreft maatschappelijk vastgoed; het college heeft in de afgelopen jaren steeds meer en beter in beeld gebracht wat de situatie is van het maatschappelijk vastgoed. Hieruit blijkt dat er in veel gevallen een ongelijke situatie is, dit blijkt bijvoorbeeld ook uit de lijst met de zogenaamde "grijze" subsidies. Het voorstel is om het subsidiebeleid en accommodatiebeleid beiden te herijken en met elkaar in verbinding te brengen. Hierbij zijn bestuurlijke uitgangspunten nodig. Zo kan het betekenen dat de huidige afspraken met bijvoorbeeld verenigingen herzien moeten worden waardoor enkele verenigingen mogelijk financieel meer zullen moeten bijdragen dan ze nu doen. Een ander voorbeeld is het anders vormgeven van schoonmaak (minder frequent of via zelfwerkzaamheid). Ook onderzoek naar de huisvesting van de gemeentelijke organisatie is een onderdeel van het maatschappelijk vastgoed. Daarom wil het college deze denkrichtingen graag de komende jaren verder verkennen met de verwachting dat dit uiteindelijk een besparing op zou kunnen leveren'
Programmabegroting 2025-2028 ⁴²	We hebben in 2024 onze vastgoed-objecten in de volle breedte geanalyseerd, primair om te beoordelen welke objecten in hun exploitatie niet kostendekkend zijn en waarom. De volgende stap is om op objectniveau een businesscase op te stellen. Om dit mogelijk te maken moeten primair beleidsmatig (vastgoedbeleid, accommodatiebeleid) keuzes worden gemaakt. Met deze beleidsmatige blik kunnen we vervolgens aan de slag met dergelijke businesscases. Dit vergt inhuur van vastgoed-expertise die we niet in huis hebben: de kost gaat hier voor de baat. Voor 2025 gaat dat om een niet fulltime invulling waarvoor € 75.000 noodzakelijk wordt geacht.
Programmabegroting 2026-2029 ⁴³	Het opstellen van accommodatiebeleid en daaraan gekoppeld vastgoedbeleid is cruciaal. Hiermee ontstaan kaders waarmee het gemeentelijk vastgoed effectiever en meer kostprijsdekkend geëxploiteerd kan worden.

Figuur 7. Maatschappelijk vastgoed in programmabegrotingen 2024-2026.

5.1.2. Controlerende rol van de raad

In het licht van de controlerende rol van de raad gaan we in op de informatievoorziening over losse ontwikkelingen, informatievoorziening via de P&C-cyclus en informatie na initiatief van de raad.

Informatievoorziening over losse ontwikkelingen

Net als dat de raad kaderstellende besluiten neemt over individuele ontwikkelingen geldt ook dat de raad wordt geïnformeerd over de voortgang van losse trajecten. Dit gebeurt veelal via raadsinformatiebrieven (RIB). Per RIB is de raad in de afgelopen jaren onder andere geïnformeerd over:

- De vaststelling van de subsidie en beëindiging van het ontmoetingspunt Raamsdonksveer-Zuid in december 2022.⁴⁴
- Een effectenanalyse van de zwembaden waarin de volgende vraag centraal stond: "Wat is het te verwachten effect van het aanbieden van gratis abonnementen en gereduceerde tarieven op de bezoekersaantallen en rechtvaardigt dit de extra gemeentelijke vergoeding?" in februari 2023.⁴⁵
- Het visietraject richting een samenwerkingsovereenkomst en programma voor het MFA Raamsdonksveer Noord (Scholenwijk) in december 2023.⁴⁶
- Het vastgoed en vervolg rondom zwembaden in juni 2024. Toegelicht is dat een kwartiermaker in kaart zal brengen wat de huidige staat, het gebruik en de financiële aspecten van het gemeentelijke vastgoed zijn. Dit onderzoek zal resulteren in aanbevelingen die bijdragen aan een efficiënt en toekomstbestendig beheer van het maatschappelijk vastgoed. De integrale opdracht naar al het gemeentelijk vastgoed zal tevens dienen als

⁴¹ Gemeente Geertruidenberg (2023). *Programmabegroting 2024-2027*.

⁴² Gemeente Geertruidenberg (2024). *Programmabegroting 2025-2028*.

⁴³ Gemeente Geertruidenberg (2024). *Programmabegroting 2026-2029*.

⁴⁴ Gemeente Geertruidenberg (21 december 2022). *RIB Vaststelling subsidie en beëindiging ontmoetingspunt Raamsdonksveer-Zuid*.

⁴⁵ Gemeente Geertruidenberg (7 februari 2023). *informerend rapportage effectenanalyse zwembaden*

⁴⁶ Gemeente Geertruidenberg (14 december 2023). *Raadsinformatiebrief Visietraject naar een samenwerkingsovereenkomst en programma voor het MFA Raamsdonksveer Noord (Scholenwijk)*.



leidraad om weloverwogen keuzes te maken omtrent de zwembaden. De resultaten van het onderzoek door de kwartiermaker vastgoed zullen dus richtinggevend zijn bij het formuleren van een samenhangende en toekomstbestendige visie voor de zwembaden.⁴⁷

Ook wordt de raad bijgepraat via 'De raad luistert'-avonden, ter voorbereiding op debatavonden en besluitvorming. Zo heeft de raad voorafgaand aan het besluit over MFA Hooipolder (zie paragraaf 2.2.2. en 5.1.1) een informerende presentatie gekregen. Hierbij is onder ingegaan op de visie en ambitie, participatie en de financiële haalbaarheid.⁴⁸

Informatievoorziening via de P&C-cyclus

De raad controleert het gevoerde beleid en de financiën via de P&C-cyclus. Jaarlijks stelt de raad de jaarstukken vast. In de afgelopen drie jaarrekeningen is als volgt stil gestaan bij het vastgoedbeleid van de gemeente:

Jaarstukken	Informatie over ontwikkelingen die raken aan (maatschappelijk) vastgoed
Jaarstukken 2022 ⁴⁹	Een aanbesteding voor de exploitatie van beide gemeentelijke zwembaden is in 2022 opnieuw uitgesteld in afwachting op het onderzoek voor het instellen van een gemeentelijk sport en vastgoedbedrijf (p.48). In 2022 is een start gemaakt met de tweede fase herijking buitensportaccommodatiebeleid. Er is vastgesteld wat een basisvoorziening is met daaraan gekoppeld de eigendomssituatie. Met de tweede fase wordt dit vertaald naar de praktijk. Op basis van nieuwe huurovereenkomsten en een demarcatielijst wordt duidelijkheid gecreëerd in wie waar verantwoordelijk voor is. Dit moet leiden tot nieuwe afspraken. De overdracht van eigendommen, waar van toepassing op basis van het rapport, is een volgende stap (p.49). Het in 2016 vastgestelde accommodatiebeleid is mogelijk aan herijking toe. Eind 2021 wordt gestart met een onderzoek naar het vastgoedbeleid, gebouwenbeheer én accommodatiebeleid van de gemeente Geertruidenberg. Hieruit volgt een plan van aanpak voor de gemeentelijke organisatie. Indien nodig zal ten behoeve van de uitvoering van dit plan van aanpak een voorstel aan uw raad gedaan worden (p.73). Momenteel is er binnen de begroting geen ruimte om in de dagelijkse praktijk uitvoering te kunnen geven aan het bestaande accommodatiebeleid. Voorgesteld wordt dan ook om een klein werkbudget te creëren van € 5.000, om zodoende uitvoering te kunnen geven aan het bestaande beleid. Hierbij kan gedacht worden aan kosten die te maken hebben met bijvoorbeeld de verkoop en aankoop van gebouwen, en andere kleine advieskosten. Dergelijke verschuivingen in gemeentelijk vastgoed en vastgoed en accommodatie(-beleid) gerelateerde vraagstukken komen op regelmatige basis voor, waardoor begrotingsruimte voor deze zaken vereist is (p.73).
Jaarstukken 2023 ⁵⁰	In 2023 is het nodige onderhoud aan het gemeentelijk vastgoed uitgevoerd, waardoor de panden verkeren in minimaal conditieniveau 3. Tevens is er begin 2023 gewerkt aan een geheel nieuw MeerJarenOnderhoudsPlan (MJOP) voor de jaren 2024-2033. Het nieuwe MJOP is medio juni vastgesteld door de gemeenteraad. Het nieuwe MJOP is leidend als het gaat om het onderhoud van het gemeentelijk vastgoed (p.24). Er is een plan van aanpak opgesteld door LVRNK en Dovici B.V., als vervolg op het rapport Beter door Verbinding (rapport positionering sport -en maatschappelijk vastgoed gemeente Geertruidenberg). Het opgestelde plan van aanpak is richting gevend. Welke voorgestelde stappen, fasering en planning zijn er benodigd. Daarbij welke personele en financiële gevolgen het heeft om te komen tot een oprichting van een sport- vastgoedbedrijf. Het plan van aanpak wordt in 2024 ambtelijk besproken om dit naar alle waarschijnlijkheid eind 2024 ter besluitvorming voor te leggen (p.64).

⁴⁷ Gemeente Geertruidenberg (24 juni 2024). *RIB Vastgoed en vervolg zwembaden*

⁴⁸ Gemeente Geertruidenberg (16 januari 2025) *Presentatie MFA Hooipolder*.

⁴⁹ Gemeente Geertruidenberg (2023) *Jaarstukken 2022*.

⁵⁰ Gemeente Geertruidenberg (2024) *Jaarstukken 2023*.



We willen ook de ondersteuning aan verenigingen moderniseren en meer in lijn brengen met de opgave. Zo onderzoeken we de inrichting van een sport- vastgoedbedrijf en maken we een nieuwe subsidieprogramma met duidelijke randvoorwaarden voor de subsidiering van verenigingen en maatschappelijke initiatieven (p.53).

Jaarstukken 2024⁵¹

Ook gaan we door met het verduurzamen van ons eigen gemeentelijk vastgoed, zodat wij als gemeente het goede voorbeeld geven (p.21).

Recent heeft een evaluatie van het subsidiebeleid plaatsgevonden als opmaat naar het nieuwe subsidiebeleid dat in 2025 van kracht moet worden. Aangezien de meeste subsidies worden verstrekt binnen het programma Mens en Zorg maakt dit project onderdeel uit van dit programma, ook al is eerder afgesproken dat het subsidiebeleid en daarvoor op te stellen verordening en beleidsregels voor de hele organisatie gelden. Inhoudelijk moet het nieuwe subsidiebeleid zorgen voor meer sturing op maatschappelijke rendement, het extra stimuleren van maatschappelijk initiatief, en het eerlijker en transparanter inzetten van subsidiemiddelen. Ook in relatie van andere vormen van ondersteuning door de gemeenste, zoals via het evenementen- of accommodatiebeleid (p.38).

Investerings (p.43)

Kredietomschrijving	Toelichting
Opgave 3 Mens en Zorg	
Investerings Accommodaties (overige faciliteiten)	In 2024 is sporthal Parkzicht opgeleverd. Daarnaast zijn de huurovereenkomsten tussen de buitensportverenigingen en de gemeente opgesteld, n.a.v. de aanpassingen die voortkwamen uit de herijking van het buitensportaccommodatiebeleid.
Investerings Sportvelden	In 2024 is het hoofdveld van VV Raamsdonk gerenoveerd en is tevens het hele sportcomplex voorzien van LED-verlichting. Ook bij HMC zijn de buitenvelden in 2024 voorzien van LED-verlichting.

Figuur 8. Maatschappelijk vastgoed in jaarstukken 2022-2024.

Informatie na initiatief van de raad

Tenslotte is er ook informatie gedeeld met de raad naar aanleiding van raadvragen en een motie.

Raadvraag maatschappelijk vastgoed (2020)

Op 3 september 2020 is er vanuit een raadsfractie een politieke raadvraag gesteld met betrekking tot maatschappelijk vastgoed. Daarbij is het college verzocht om een overzicht te geven van alle gebouwen die in het bezit zijn van de gemeente Geertruidenberg, Daarbij is verzocht om inzichtelijk te maken welke gebruikers van deze panden het afgelopen jaar een huurverhoging hebben ontvangen van de gemeente, extra op de reguliere indexering. Op 10 september werd een overzicht gedeeld met de raad. Dit overigens zonder tegemoet te komen aan het tweede verzoek.⁵²

Motie Sportbedrijf (2022-2023)

Op 27 januari 2022 heeft de raad bij de begrotingsbehandeling van de N.V. Sportfondsen Geertruidenberg de motie "Onderzoek naar sportbedrijf Geertruidenberg" aangenomen. Naar aanleiding hiervan is een onderzoek gestart. De gemeenteraad heeft in februari 2023 een presentatie gehad over de uitkomst van het onderzoek waarna nog raadvragen zijn gesteld die ook beantwoord zijn.⁵³

⁵¹ Gemeente Geertruidenberg (2025) *Jaarstukken 2024*.

⁵² Gemeente Geertruidenberg (10 september 2020). *Beantwoording raadvragen maatschappelijk vastgoed*.

⁵³ Gemeente Geertruidenberg (februari 2023).



5.2. Analyse

5.2.1. *Betrokkenheid raad op individueel niveau maar niet vanuit actueel beleid.*

In hoofdstuk 2 is geconstateerd dat er geen actueel beleid is voor (maatschappelijk) vastgoed, subsidies en accommodaties. Er zijn dus ook geen actuele beleidskaders waar uitgangspunten zijn opgenomen over de wijze waarop de raad betrokken dient te worden bij afwegingen omtrent het maatschappelijk vastgoed.

Ondanks dat het ontbreekt aan beleid waarin is vastgelegd *hoe* de raad betrokken dient te worden zien we dat de raad in de praktijk wel degelijk kaderstellend in positie is gebracht. Echter, het overstijgende beeld bij de kaderstellende rol is dat dit nu vooral gebeurt aan de hand van de wettelijke bevoegdheden van de raad en losse ontwikkelingen of projecten. Zo is bepaald dat de raad periodiek het MJOP herijkt. En dient de raad vanuit zijn budgetrecht besluiten te nemen over individuele casussen zoals het verkoop van vastgoed of het (aanvullend) beschikbaar stellen van krediet voor nieuwe ontwikkelingen.

De raad neemt deze besluiten in de praktijk wel degelijk maar doet dit op dit moment niet vanuit een actueel beleidskader. De raad is in de afgelopen jaren namelijk niet in positie gebracht om actuele beleidskaders vast te stellen die raken aan maatschappelijk vastgoed. Wat hierbij opvalt is dat al in de jaarstukken van 2022 benadrukt is dat er gestart zou gaan worden met onderzoek naar het vastgoedbeleid, gebouwenbeheer én accommodatiebeleid van de gemeente. Hoewel we zien dat er verschillende onderzoeken zijn geweest heeft dit niet geleid tot een concrete integrale beleidsherijking. Het proces hiervoor is nu wel op gang gebracht inclusief hieraan (door de raad) gekoppelde middelen. Ook de kaderstellende notitie subsidiebeleid is hiervan een positieve ontwikkeling.

5.2.2. *Het ontbreekt aan stuurinformatie om toekomstbestendige afwegingen te maken*

In het licht van de controlerende rol zien we dat de raad ook vooral op individuele ontwikkelingen wordt geïnformeerd. Dit gebeurt enerzijds via raadsinformatiebrieven, de P&C-documenten (met name jaarstukken) en informerende/beeldvormende presentaties. Deze laatste communicatievorm dient meestal als start van een groter besluitvormingstraject (gelijk het BOB-model dat ook in Geertruidenberg wordt toegepast).⁵⁴ Overstijgend constateren we dat de raad niet op het totaal van de vastgoedportefeuille in positie wordt gebracht.

Tijdens de sessie met een vertegenwoordiging van de raad is (door langer zittende raadsleden) wel verwezen naar het accommodatiebeleid uit 2016 en het overzicht van de gemeentelijke accommodaties dat hierin is opgenomen. Tegelijkertijd wordt ook door de raad erkend dat dit overzicht bijna tien jaar oud en aan herijking toe is. Breder wordt door raadsleden een totaaloverzicht of 'helicopter view' gemist. In dit licht is het opvallend dat vanuit de raad al in 2020 de vraag is gesteld om een overzicht te verstrekken van het aantal gebouwen in gemeentelijk beheer. Deze informatie is verstrekt (zonder inzicht in huur) maar heeft niet geleid tot een structureel periodieke en actuele informatievoorziening aan de raad op dit vlak.

Vanuit de raad *zelf* wordt ervaren dat het gesprek over vastgoed nu vooral benaderd wordt vanuit gemeentelijk bezit in plaats van vanuit maatschappelijke wensen en behoeften. In de praktijk lukt het wel om keuzes te maken over individuele trajecten maar dergelijke ontwikkelingen worden beleidsmatig niet in breder perspectief geplaatst. Zo kan het op casusniveau logisch lijken om tot verkoop van een pand over te gaan maar is de impact hiervan op het bredere voorzieningenniveau nog te weinig inzichtelijk voor de raad. Ook vanuit het college en de organisatie wordt erkend dat het op dit moment ontbreekt aan beleid en een afwegingskader dat de raad kan helpen bij het maken van deze keuzes over individuele casussen. Het ontbreekt nu dus nog aan de stuurinformatie om weloverwogen toekomstbestendige keuzes te maken.

⁵⁴ De raad vergadert middels een beeldvormende ronde (de raad luistert), een oordeelsvormende ronde (de raad debatteert) en een besluitvormende ronde (de raad besluit). Bron: Gemeente Geertruidenberg (19 september 2022) *Vergaderstelsel Geertruidenberg*.



Op het beleidsmatig op orde brengen van de kaders en het komen tot een afwegingskader wordt nu wel zichtbaar ingezet. Ook lukt het om op individueel niveau meer de verbinding te maken met beoogd maatschappelijk rendement van projecten, zoals de MFA Hooipolder (zie verder: [hoofdstuk 6](#)). Deze ontwikkeling zijn echter nog pril.

5.3. Toetsing aan het normenkader

- Groen Aan de vastgestelde norm is geheel voldaan.
Oranje Aan de vastgestelde norm is gedeeltelijk voldaan.
Rood Aan de vastgestelde norm is niet voldaan.

Norm
1. Raad en college hebben concrete afspraken gemaakt over de wijze waarop de raad wordt geïnformeerd over de uitvoering van het beleid.
2. De raad wordt conform afspraken geïnformeerd over de uitvoering van het beleid.

Norm 1

Het ontbreekt op dit moment aan actueel beleid voor (maatschappelijk) vastgoed, subsidies en accommodaties. Er zijn dus ook geen actuele beleidskaders waar uitgangspunten zijn opgenomen de wijze waarop de raad wordt geïnformeerd over de uitvoering van het beleid. Hierdoor wordt er **niet voldaan** aan de norm.

Norm 2

Omdat er geen afspraken zijn over de betrokkenheid van de raad en de informatievoorziening over de uitvoering van het beleid, **kan deze norm niet worden getoetst**. Desondanks valt op dat de raad wel degelijk kaderstellend en controlerend in positie wordt gebracht. Zij het vooral op basis van individuele casuïstiek en niet op basis van een breed gedragen visie en beleid. Het ontbreekt de raad op dit moment aan de sturingsinformatie om weloverwogen toekomstbestendige keuzes te maken.



6. Maatschappelijk rendement

Hoofdstuk 6 is gericht op het maatschappelijk rendement. In paragraaf 6.1 geven we een beschrijving hiervan op basis van de documenten en gesprekken. We analyseren deze beelden in paragraaf 6.2 en eindigen in paragraaf 6.3 met een toets op de normen.

6.1. Beschrijving maatschappelijk rendement

Zoals beschreven in **Hoofdstuk 2. Doelstellingen en beleid** is er momenteel geen actueel vastgoed- en accommodatiebeleid. Voor het op te stellen vastgoed- en accommodatiebeleid is in de kaderstellende notitie subsidiebeleid wel als uitgangspunt geformuleerd dat vastgoed als middel ingezet dient te worden om sociaal maatschappelijke doelstellingen te realiseren. Maar op dit moment is er dus nog niet uitgewerkt op welke wijze maatschappelijk vastgoed een bijdrage levert aan het realiseren van beleidsmatige doelstellingen, en tot welk maatschappelijk rendement dit leidt.

In **Hoofdstuk 5. Informatievoorziening en sturing** hebben we toegelicht dat de raad niet op het niveau van de gehele vastgoedportefeuille wordt geïnformeerd. De raad ontvangt voor de vastgoedportefeuille dus ook geen informatie over welk maatschappelijk rendement er met de inzet van het maatschappelijk vastgoed wordt behaald.

Ondanks dat er geen beleid is waarin expliciet staat geformuleerd welk maatschappelijk rendement behaald dient te worden met de inzet van het maatschappelijk vastgoed, zien we wel enkele voorbeelden waar maatschappelijk rendement te zien is. Ter illustratie beschrijven we hier het voorbeeld MFA Hooipolder.

6.1.1. Voorbeeld: MFA Hooipolder

Toelichting MFA Hooipolder

Het project School & Wijk Hooipolder betreft de ontwikkeling van een multifunctionele accommodatie (MFA). Het omvat de vernieuwing en verbouwing van de drie basisscholen, conform het vastgestelde IHP. Daarnaast wordt de gymzaal van Hooipolder vervangen. Ook wordt er ruimte gecreëerd voor een kinderdagverblijf. Afhankelijk van het succes van een pilotproject kan de functie van het verouderde gebouw De Schelf aan de MFA worden toegevoegd. Ook is er mogelijk ruimte voor andere zorg- en welzijnsinstellingen.⁵⁵

Op 19 juni 2025 heeft de raad het resultaat van de eerste fase vastgesteld. Ook heeft de raad een voorbereidingskrediet van € 150.000 beschikbaar gesteld voor de tweede fase, de definitiefase.⁵⁶ Begin 2026 wordt parallel aan dit proces gestart met een locatiestudie. De voorbereidingen hiervan worden zijn in december 2025 dit jaar gestart.⁵⁷

Het streven is om in mei/juni 2026 te beginnen met het opstellen van een raadsvoorstel met daarin de resultaten van deze onderdelen en een verzoek om een voorbereidingskrediet voor de ontwerpfasen. Daaronder ligt dan een concept realisatieovereenkomst tussen de kernpartners waarin de uitgangspunten voor eigendom, exploitatie en beheer van de MFA worden vastgelegd.⁵⁸ De planning is dat in 2027 een voorstel aan de raad wordt gedaan om krediet te voteren voor de realisatie van het pand. De bouw moet gaan plaatsvinden in 2028/2029.⁵⁹

⁵⁵ Gesprekswijzer Project MFA Hooipolder – Raamsdonksveer (18 december 2024)

⁵⁶ Gemeente Geertruidenberg (19 juni 2025). *MFA Hooipolder: vaststellen uitgangspunten oriëntatiefase en budget voor de definitie-/haalbaarheidsfase*.

⁵⁷ Raadsinformatiebrief inzake project MFA Hooipolder (8 december 2025)

⁵⁸ Idem.

⁵⁹ Raadsvoorstel tweede fase MFA Hooipolder (19 juni 2025)



Maatschappelijk rendement MFA Hooipolder

Op 16 januari 2025 zijn de uitkomsten van de eerste fase, de oriëntatiefase, aan de raad gepresenteerd. In het rapport "Oriëntatiefase MFA Hooipolder" (6 januari 2025) staat de visie voor de MFA als volgt verwoord:

*"De MFA Hooipolder is een Multifunctionele Accommodatie (MFA) waarin onderwijs, opvang, ontmoeting, zorg en welzijn en sport en spel voor de kinderen en wijkbewoners van Hooipolder laagdrempelig worden voorzien. Een brede maatschappelijke voorziening, die bijdraagt aan de ontwikkeling, het welzijn en de ondersteuning van alle inwoners van Raamsdonksveer en de kinderen in het bijzonder. De partijen in MFA Hooipolder werken vanuit een gezamenlijk doel: Een kansrijke omgeving creëren waar alle kinderen en volwassenen (jong en oud) zich maximaal kunnen ontwikkelen. Een veilige plek waar iedereen het maximale uit zichzelf kan halen."*⁶⁰

In de rapportage wordt deze visie verder uitgewerkt. Zo staat er ook een visie geformuleerd op ontmoeting en ondersteuning, en staat geformuleerd dat de MFA multi-inzetbaar moet zijn.⁶¹

In het Raadsvoorstel voor de tweede fase van de MFA Hooipolder (19 juni 2025), wordt deze visie expliciet gekoppeld aan gemeentelijke beleid. In het raadsvoorstel staat het volgende:

*"De ontwikkeling van een MFA is in lijn met het collegeakkoord en de daaruit voortgekomen programma's en ambities. Een MFA zal de sociale cohesie, de leefbaarheid en een inclusieve samenleving in Raamsdonksveer-Noord versterken. Het biedt een unieke kans voor de wijkontwikkeling en het woongenot. De gemeente heeft de wettelijke verplichting om te zorgen voor passende onderwijshuisvesting, met de nieuwbouw van de drie scholen in het pand van de MFA geeft zij hier invulling aan."*⁶²

Verder staat in het raadsvoorstel dat er met de MFA Hooipolder een antwoord gegeven wordt op de behoeftes in Raamsdonksveer-Noord. Hierover staat het volgende:

*"Met de MFA Hooipolder verwachten we goed in te spelen op de behoeften in de wijk. Tijdens het Participatietraject konden wijkbewoners, verenigingen, ondernemers en andere organisaties aangeven welke uitdagingen in de wijk de MFA kan aanpakken. Er zijn met name zorgen over vandalisme, zwerfafval en verkeerssituaties. Door een nieuw gebouw als hart van de wijk te creëren en bewoners hierin te betrekken, ontstaat een gevoel van gedeeld eigenaarschap. De MFA biedt een sociale impuls voor de wijk en brengt bewoners van verschillende achtergronden samen."*⁶³

6.2. Analyse

6.2.1. Er is geen beleid en zicht op het maatschappelijk rendement van het vastgoed op het niveau van de vastgoedportefeuille.

Uit de gesprekken blijkt dat de beleidsdomeinen op dit moment niet in staat zijn om inzichtelijk te maken in hoeverre en op welke wijze het gemeentelijk vastgoed bijdraagt aan het realiseren van beleidsmatige doelstellingen. In beleid is dan ook niet uitgewerkt op welke wijze dit dient te gebeuren.

Hierdoor is op het niveau van de vastgoedportefeuille niet inzichtelijk welk maatschappelijk rendement nu wordt gerealiseerd, en of dit in verhouding staat tot de mate waarin beleidsdoelen worden bereikt. Het ontbreken van

⁶⁰ Rapport Oriëntatiefase MFA Hooipolder (6 januari 2025)

⁶¹ Rapport Oriëntatiefase MFA Hooipolder (6 januari 2025)

⁶² Raadsvoorstel tweede fase MFA Hooipolder (19 juni 2025)

⁶³ Raadsvoorstel tweede fase MFA Hooipolder (19 juni 2025)



een expliciete koppeling tussen vastgoed, beleidsdoelen en beoogd maatschappelijk effect maakt dat er onvoldoende gemonitord en gestuurd kan worden op het maatschappelijk rendement van het vastgoed.

6.2.2. Op individueel niveau zien we dat vastgoed al wel expliciet wordt ingezet voor het realiseren van beleidsmatige doelstellingen.

Tegelijkertijd zien we dat op individuele ontwikkelingen al wel expliciet wordt gekeken hoe vastgoed bijdraagt aan het realiseren van beleidsmatige doelstellingen, zoals in het voorbeeld van de MFA Hooipolder. In dit geval geldt dat de realisatie van de MFA Hooipolder expliciet is gekoppeld aan de bijdrage aan ambities vanuit het collegeakkoord en de daaruit voortgekomen programma's en ambities. Dit voorbeeld toont mooi aan dat als er een heldere visie is op welk maatschappelijk effect je wilt realiseren met vastgoed, dit een concrete en zichtbare bijdrage kan leveren aan beleidsmatige doelstellingen.

Dat voor veel maatschappelijk vastgoed nu geldt dat niet is geëxpliciteerd hoe het bijdraagt aan het realiseren van beleidsmatige doelstellingen en dat dit niet op deze manier wordt gemonitord en gerapporteerd, betekent overigens niet dat het vastgoed helemaal geen maatschappelijk effect heeft. Wel is er beleid nodig waarin wordt uitgewerkt op welke wijze dit kan worden geëxpliciteerd en wie verantwoordelijk is voor het formuleren, monitoren en rapporteren daarvan, zodat dit beeld voor de gehele vastgoedportefeuille kan gaan ontstaan en hierop gestuurd kan worden.

6.3. Toetsing aan het normenkader

- Groen** Aan de vastgestelde norm is geheel voldaan.
Oranje Aan de vastgestelde norm is gedeeltelijk voldaan.
Rood Aan de vastgestelde norm is niet voldaan.

Norm
1. De doelen zijn bereikt of liggen op koers om bereikt te worden.
2. De gemeente kan inzichtelijk maken of de daarvoor gemaakte kosten in redelijke verhouding staan tot de mate van doelrealisatie.
3. De kosten staan in redelijke verhouding staan tot de mate van doelrealisatie.

Norm 1

Het ontbreekt op dit moment aan actueel vastgoed- en accommodatiebeleid. Hierdoor **kan deze norm niet worden getoetst**.

Norm 2

Doordat er geen actueel vastgoed- en accommodatiebeleid is, kan niet inzichtelijk worden gemaakt in hoeverre de gemaakte kosten in redelijke verhouding staan tot de mate van doelrealisatie. Hierdoor wordt er **niet voldaan** aan de norm.

Norm 3

Doordat niet inzichtelijk gemaakt kan worden in hoeverre de gemaakte kosten in redelijke verhouding staan tot de mate van doelrealisatie, **kan deze norm niet worden getoetst**.

TwynstraGudde adviseert overheid en bedrijfsleven op veel van de grote en urgente thema's van deze tijd. Denk aan veiligheid, diversiteit, digitalisering, mobiliteit, duurzaamheid, energie, financiën en gezondheid. We bieden onze opdrachtgevers unieke, werkbare oplossingen en brengen complexe projecten en programma's tot een goed einde. Iets creëren van blijvende waarde, daar gaan we voor. Daardoor hebben we een directe impact op (toekomstige) maatschappelijke en economische ontwikkelingen. En dus een grote impact op morgen.