



Rapportage

Gemeentelijk vastgoed: van beheer naar ontwikkeling

Rekenkamer gemeente Den Helder

Auteurs: Yoram Poot, Bibian Bevers, George Postma i.o.v. Rekenkamer Gemeente Den-Helder
Kenmerk: A25RDH-042
Datum: 26 januari 2025

Inhoud

Managementsamenvatting	1
1. Inleiding	7
1.1 Aanleiding en doel	7
1.2 Centrale vraag	7
1.3 Aanpak onderzoek	7
1.4 Leeswijzer rapport	8
2. Bevindingen	9
2.1 Kaders voor vastgoedbeleid en maatschappelijke doelen	9
2.2 Vastgoed van de gemeente Den Helder	13
2.3 Uitvoering vastgoedbeleid	14
2.4 Samenspel college en raad	17
3. Conclusies en aanbevelingen	1
Bijlage I: Beantwoording onderzoeksvragen	4
Bijlage II: casuïstiek	5
Inleiding	5
CASUS 1: Tribune FC Den Helder	5
CASUS 2: Maranathakerk	6
Bijlage III: onderzoeksverantwoording	7
Deelvragen onderzoek	7
Functies gesprekspartners	7
Documentenonderzoek	8
Bijlage IV: overzicht maatschappelijk vastgoed	9

Managementsamenvatting

Aanleiding en doel

De gemeente Den Helder zet in op het verbeteren van de leefbaarheid en aantrekkelijkheid van de gemeente. Essentieel daarbij zijn de voorzieningen die de gemeente te bieden heeft. Met eigen vastgoed is de gemeente in staat die voorzieningen in de lucht te houden en te bevorderen. Daarnaast kan vastgoed een rol spelen in de vorm van strategisch bezit.

Vastgoedbeleid is daarmee een belangrijk instrument om te sturen op maatschappelijke doelen. De rekenkamer wil daarom helpen inzicht te geven in hoeverre en op welke wijze de gemeente Den Helder vastgoed inzet om te sturen op maatschappelijke doelen en welke aanbevelingen hierin voor de raad mogelijk zijn.

Het onderzoek vindt plaats in een periode waarin de gemeente werkt aan nieuw vastgoed- en grondbeleid. De uitkomsten van dit onderzoek bieden aanknopingspunten voor de verdere ontwikkeling van dit beleid en voor het versterken van de rol van de gemeenteraad. Het onderzoek is nadrukkelijk gericht op leren en het bieden van handelingsperspectief voor raad, college en ambtelijke organisatie.

Onderzoeksvraag en aanpak

De centrale onderzoeksvraag luidt:

“Hoe wordt de sturing, beheersing en verantwoording van gemeentelijk vastgoed vormgegeven in het samenspel tussen organisatie, college en gemeenteraad, en welke verbeteringen zijn daarin mogelijk om met gemeentelijk vastgoed te sturen op maatschappelijke doelen?”

In bijlage III onderzoeksverantwoording zijn de deelvragen van het onderzoek opgesteld.

Het onderzoek is uitgevoerd in de periode juni - november 2025 en bestond uit:

- Een analyse van de inhoudelijke, financiële en procesmatige kaders voor gemeentelijk vastgoed.
- Een inventarisatie en analyse van de gemeentelijke vastgoedportefeuille en de beschikbare financiële gegevens.
- Interviews met leden van het college, de griffie en medewerkers van de ambtelijke organisatie.
- Een verdiepend onderzoek van twee casussen: de nieuwe tribune van FC Den Helder en de Maranathakerk. Met de casuïstiek is onderzocht hoe het vastgoedbeleid in de praktijk functioneert. De focus lag daarbij niet op diepgaande inhoudelijke beoordeling van de projecten, maar op de wijze van besluitvorming, vastlegging van afwegingen en de rolverdeling tussen organisatie, college en raad. De casussen laten zien hoe maatschappelijke relevantie en bestuurlijke afwegingen in de praktijk samenkomen, en waar knelpunten ontstaan wanneer kaders en doelen onvoldoende expliciet zijn.

Conclusies en aanbevelingen

Op basis van het onderzoek komen we tot de volgende conclusies en bijbehorende aanbevelingen:

Nr	Conclusie	Effect/risico	Aanbeveling
1	De gemeente Den Helder heeft met het tot nu toe vingerende vastgoedbeleid (2022-2024) geen voldoende scherp vastgoedbeleid om doelgericht bij te dragen aan maatschappelijke doelen.	Doordat geen duidelijke koppeling is gelegd tussen de maatschappelijke doelen (sport, onderwijs, opvang, buurtwerk etc.) en de gewenste bijdrage van gemeentelijk vastgoed aan die doelen, is het zeer ingewikkeld om bij iedere casus (koop of verkoop) van vastgoed de juiste beslissing te nemen (zodanig dat die beslissing ook bijdraagt aan het beleid).	Bij de oplevering van deze rapportage heeft de raad inmiddels een nieuw beleidskader vastgoed vastgesteld (15 december 2025). Hierin zijn stappen aangekondigd om de koppeling tussen maatschappelijke doelen en vastgoed te verbeteren in de werkprocessen van de gemeente. De aanbeveling aan de raad is om nauwlettend te volgen of deze relatie in de praktijk ook gelegd wordt. Bijvoorbeeld in de informatievoorziening over vastgoed via de P&C cyclus, het aangekondigde portefeuilleplan en raadsvoorstellen.
2	De integraliteit tussen de verschillende inhoudelijke beleidsterreinen en het "faciliterende" vastgoedbeleid is onvoldoende.	Dit sluit aan bij het vorige punt. In de gesprekken kwam naar voren dat het organisatieonderdeel vastgoed onvoldoende ruimte heeft om strategisch de verbinding te leggen tussen de vastgoedwensen van de verschillende inhoudelijke afdelingen. Hierdoor bestaat het risico dat een vastgoed-object wordt afgekeurd voor een bepaald doel terwijl het precies zou passen bij een ander doel (bijv. opvang Oekraïners en opvang daklozen). Hierdoor worden kansen gemist.	Wij adviseren de raad om het college te verzoeken met een plan te komen voor de versterking van het organisatieonderdeel vastgoed (zie ook aanbeveling 5).
3	Vastgoeddata zijn er deels wel, maar worden niet centraal vastgelegd en bijgehouden. Het ontbreekt aan een actuele koppeling tussen de	Het risico is dat door een gebrek aan overzicht op de feitelijke informatie kansen worden gemist, kosten oplopen en opbrengsten achter blijven.	Het eerste overzicht dat nu is samengesteld (naar aanleiding van dit onderzoek) is een goede stap om de vastgoeddata te koppelen aan de financiële data.

Nr	Conclusie	Effect/risico	Aanbeveling
	vastgoedinformatie en de financiële informatie. Zaken als marktwaarde en boekwaarde zijn niet opgenomen in het vastgoedoverzicht. Ook is er niet voor ieder pand een huurovereenkomst of anderszins een contract. Een scherp zicht op het rendement van het vastgoed is er dus ook niet (nu opgesteld in het kader van dit onderzoek).		Wij adviseren uw raad het college te verzoeken een plan op te stellen om te komen tot een permanent actuele dataset voor vastgoed.
4	In het vastgoedbeleid 2022-2024 is beleid is vastgelegd dat het maatschappelijk en financieel rendement bij vastgoed voorop moet staan. Uit de cijfers (negatief rendement) spreekt dit niet.	Op zich hoeft het niet erg te zijn dat een gemeente een negatief rendement draait op de vastgoed portefeuille. Vaak betekent dit dat er door middel van het vastgoed wordt gesubsidieerd. Deze subsidies zijn nu niet zichtbaar. Dat maakt dat de raad hierin geen afweging kan maken.	Wij adviseren de raad om het college te verzoeken een koers uit te zetten om toe te groeien naar een systematiek waarin de huren marktconform zijn en de subsidies separaat en transparant zijn losgekoppeld van de huur. Zo kan de raad kiezen op basis van transparante informatie.
5	De ambtelijke organisatie heeft de afgelopen jaren stappen gezet in het professionaliseren van het vastgoedbeheer. Verdere doorontwikkeling wat betreft (strategische) expertise en formatie is nodig om van het accent op vastgoedbeheer ook naar meer strategisch vastgoedbeleid te gaan.	De vastgoedportefeuille is pas sinds 2016 weer in beheer bij de gemeente. Een complete en lopende organisatie is niet zo snel opgebouwd. Maar ook hier geldt dat de gemeente mogelijk allerlei kansen mist en relatief tegen lage rendementen aankijkt.	In het licht van de opmerkingen over de noodzakelijke beleidsontwikkeling en de strategische verbinding tussen vastgoed en de inhoudelijke beleidsvelden adviseren wij strategische versterking van de vastgoed-organisatie (zie ook aanbeveling 2).
6	De organisatie heeft nog stappen te maken als het gaat om projectmatig-, programmatisch en opgaven gericht werken bij de uitvoering van vastgoedbeleid.	Dit punt speelt, naar wij begrepen, voor de hele organisatie en op dit moment wordt daar hard aan gewerkt. Niet projectmatig werken kent veel risico's zoals onduidelijkheid over het projectplan, de doelen, de opdrachtgever, de opdrachtnemer, de verantwoordingslijnen etc.	Wij adviseren uw raad om het college te verzoeken de versterking van het projectmatig werken met kracht door te zetten.
7	De afgelopen jaren heeft de gemeente een	Dit is niet uitzonderlijk. Het is echter wel van belang om nu	Wij adviseren uw raad om het college te verzoeken om voor

Nr	Conclusie	Effect/risico	Aanbeveling
	verduurzamingslag gemaakt op het vastgoed. Niet alle eigendommen zijn nog belegd met een beheer- /onderhoudsplan of een verduurzamingsplan.	(nu er momentum is) geen kansen te missen in de verduurzaming van het vastgoed. Daar waar geen beheer- of onderhoudsplannen zijn is het risico dat er veel ad hoc onderhoud wordt uitgevoerd en dat is duurder.	vrijwel alle vastgoed te zorgen voor een beheer- onderhouds- en verduurzamingsplan.
8	Wij hebben niet kunnen vaststellen dat het vastgoed(beleid) een belangrijk gespreksonderwerp is in de gemeenteraad. Projecten worden besproken als zich een bijzondere ontwikkeling voldoet.	Zoals uit de cijfers blijkt gaat het bij vastgoed om serieus geld (zowel in kosten als in eigendom). Het is lastig om hier zonder “op pand-niveau” de discussie te voeren, het gesprek te hebben in de raad.	Wij adviseren uw raad regelmatig in de raad een strategisch gesprek te voeren over vastgoed, bijvoorbeeld aan de hand van het jaarlijkse portefeuilleplan dat in de nieuwe nota vastgoedbeleid is aangekondigd. Tevens adviseren wij u dit gesprek zorgvuldig door het college te laten voorbereiden. Dit om te voorkomen dat het een “pandjes-gesprek” wordt.
9	De informatievoorziening tussen college en raad verloopt via de geëigende paden, maar daarin is weinig aandacht voor vastgoed.	Doordat vastgoed er in de P&C-cyclus (van kadernota tot jaarrekening) niet wordt uitgelicht, wordt het geen gespreksonderwerp.	Onze aanbeveling is om vastgoed afzonderlijk te adresseren in de P&C-cyclus of om er in ieder geval jaarlijks gestructureerd aandacht aan te besteden. In de nieuwe Nota Vastgoedbeleid is het voornemen uitgesproken om vanaf 2026 de paragraaf onderhoud kapitaalgoederen in de jaarstukken uit te breiden met informatie over de portefeuille, de ontwikkelingen en de eventuele risico's. Dit is een mooie stap. Wij bevelen aan deze onderdelen ook mee te nemen in de tussenrapportages van de P&C cyclus.
10	Het college is wat beperkt in z'n mogelijkheden om in te spelen op kansen in de markt. Dit kan een bewuste keuze zijn, maar kan ook het gevolg zijn van een	De ruimte die het college heeft (100.000,-) is onvoldoende om snel te kunnen handelen op de vastgoedmarkt. Hierdoor zouden kansen kunnen worden gemist.	Wij adviseren uw raad om te onderzoeken of er meer ruimte voor het college kan worden gevonden door te werken met een toestemming van bijvoorbeeld een

Nr	Conclusie	Effect/risico	Aanbeveling
	achterhaald beeld van de vastgoedmarkt.		seniorenconvent vanuit de raad om bestedingen van meer dan 100.000,- voor vastgoed te kunnen doen als anders kansen voor de gemeente worden gemist.

Reflectie op de nieuwe Nota Vastgoedbeleid

Op 15 december 2025 is de nieuwe Nota Vastgoed 2026-2029 van de gemeente Den Helder vastgesteld. Deze publicatie en vaststelling vonden plaats na afronding van de onderzoeksfase van dit rekenkameronderzoek. Gelet op de aanbevelingen naar de toekomst, hebben de onderzoekers een analyse gemaakt hoe de nieuwe Nota Vastgoedbeleid zich verhoudt tot de bevindingen en aanbevelingen van het rekenkameronderzoek. De hoofdconclusie is dat met de nieuwe Nota Vastgoedbeleid goede stappen worden gezet om het vastgoedbeheer te professionaliseren en strategischer te sturen op de vastgoedportefeuille, maar dat tegelijkertijd nog meer nodig is om goed in te kunnen spelen op de maatschappelijke doelen van de gemeente.

In het nieuwe vastgoedbeleid geeft de gemeente invulling aan de ambitie om de focus te verleggen van operationeel gestuurd naar strategisch vastgoedmanagement. De gemeente wil een actievere vastgoedpositie innemen. Deze ambitie sluit aan bij de bevinding uit dit onderzoek dat de gemeente een stap te maken heeft naar strategisch vastgoedmanagement maken om vastgoed effectief in te zetten voor maatschappelijke doelen. Ook is de ambitie uitgesproken het vastgoedbeheer verder te professionaliseren, wat aansluit op bevindingen over bijvoorbeeld het op orde brengen van de data rondom vastgoed en beheer- en onderhoudsplannen. Daarnaast is de ambitie uitgesproken op structureler samen te werken tussen de verschillende afdelingen, met oog voor het maatschappelijke belang. Daarbij is ook aangetekend om investeringsbeslissingen en handelwijzen integraal voor te bereiden en uit te voeren. Ook dit sluit aan bij de bevinding dat er behoefte is aan structurele verbinding tussen vastgoedbeheer- en management en andere (beleids)afdelingen.

Op basis van deze ambities heeft de gemeente een aantal nieuwe elementen geïntroduceerd in haar vastgoedbeleid die aansluiten op de conclusies en aanbevelingen in dit onderzoek. Ten aanzien van strategisch vastgoedmanagement wordt de NEN8026-norm en bijbehorende methodiek geïntroduceerd. Wat inhoudt dat de gemeente op basis van waarden bewuster en doelmatiger keuzes wil maken bij het opstellen van instandhoudingseisen voor haar vastgoed. De gemeente heeft dit vertaald naar strategieën voor verschillende delen van de vastgoedportefeuille. Daarnaast staat in deze Nota verwoord dat gemeentelijke beleidsdoelstellingen, taken en werkzaamheden concreet vertaald moeten worden naar concrete huisvestingsvragen, en daarmee naar behoefte aan specifieke typen vastgoed en/of locaties. Hierbij moeten beleidsafdelingen zelf concrete huisvestingsvragen en behoeftes formuleren. De uitkomsten van vraag- en aanbod inventarisatie dienen samen te komen in het portefeuilleplan. Het portefeuilleplan geeft een toekomstbeeld van de gemeentelijke portefeuille, biedt inzicht in de financiële situatie en bevat concrete acties voor de korte termijn. Met dit portefeuilleplan is er voor college en raad een vast document om de ontwikkelingen rond het vastgoed te volgen en hier zo nodig in bij te sturen. We adviseren om in dit portefeuilleplan nadrukkelijk ook op te nemen welke wensen/behoeften de gemeenten nog heeft ten aanzien van vastgoed, gerelateerd aan de beleidsdoelen. Hiermee wordt het portefeuilleplan naast de plannen voor beheer ook echt een strategisch document.

In het hoofdstuk 'Rollen en Organisatie' van de Nota is verder duidelijk vastgelegd welke verantwoordelijkheden de verschillende gremia in de gemeente hebben ten opzichte van elkaar (raad, college beleidsafdelingen, team vastgoed, en richting de huurder). Dit is een belangrijke stap vooruit. Onder andere is opgenomen dat de raad richtinggevend keuzes op hoofdlijnen maakt, bijvoorbeeld wat betreft uitgangspunten rond de vastgoedportefeuille. Evenals in de bevindingen wordt in de Nota aangegeven dat de capaciteit op team vastgoed een knelpunt is.

Verder is het positief dat de gemeente haar positie en werkwijze ten opzichte van kostprijsdekkende huur helder gemaakt. Zo wordt een scheiding tussen huurprijs en subsidie aangehouden en wordt minimaal een kostprijsdekkende huur in rekening gebracht tenzij sprake is van een lagere huur op grond van een algemeen belangbesluit. Dit besluit moet dan zorgvuldig voorbereid en gemotiveerd zijn. Dit is een belangrijke stap om de financiële stromen in de vastgoedportefeuille eenduidiger en transparanter te maken. Tot slot heeft de gemeente, mede als onderdeel van het rekenkameronderzoek een volledig overzicht van de vastgoedportefeuille opgesteld en zal de paragraaf onderhoud kapitaalgoederen van de jaarstukken uitgebreid worden met deze informatie, ontwikkelingen en eventuele risico's. Onze suggestie is om dit ook in de tussenrapportages van de jaarstukken mee te nemen

Naast de genoemde aanvullingen, sluit de nieuwe Nota Vastgoed sluit nog niet op alle punten aan bij de aanbevelingen in dit onderzoek. Zo is het van belang dat de organisatie stappen gaat maken op het gebied van projectmatig-, programmatisch en opgaven gericht werken bij de uitvoering van vastgoedbeleid. Daarnaast staat in de Nota Vastgoed niet vermeldt hoe het samenspel tussen college en raad bij het vastgoedbeleid effectiever kan worden. Wij adviseren om regelmatig in de raad een strategisch gesprek te voeren over vastgoed en dit door het college te laten voorbereiden. Tot slot is de gemeente op dit moment niet altijd in staat om snel te kunnen handelen op de vastgoedmarkt omdat bestedingen boven een ton voorgelegd moeten worden aan de raad. Hierdoor zouden kansen kunnen worden gemist. De nieuwe Nota Vastgoed gaat niet in op dit punt, wellicht omdat het hier om een bredere richtlijn uit de financiële verordening gaat. Wij adviseren de raad om te onderzoeken of er meer ruimte voor het college kan worden gevonden om snel te schakelen op de vastgoedmarkt als anders kansen voor de gemeente worden gemist, bijvoorbeeld door te werken met een toestemming van bijvoorbeeld een seniorenconvent.

1. Inleiding

1.1 Aanleiding en doel

De gemeente Den Helder zet in op het verbeteren van de leefbaarheid en aantrekkelijkheid van de gemeente. Essentieel daarbij zijn de voorzieningen die de gemeente te bieden heeft. Met vastgoed is de gemeente in staat die voorzieningen in de lucht te houden en te bevorderen. Daarnaast kan vastgoed een rol spelen in vorm van strategisch bezit.

Vastgoedbeleid is een belangrijk instrument voor de gemeente om te sturen op een leefbare en aantrekkelijke gemeente. De rekenkamer wil daarom helpen inzicht geven in hoeverre en op welke wijze de gemeente vastgoed inzet om te sturen op maatschappelijke doelen en welke aanbevelingen hierin voor de raad mogelijk zijn. De uitvoering van het onderzoek valt daarbij samen met de ontwikkeling van nieuw vastgoedbeleid en grondbeleid binnen de gemeente. Ten tijde van dit onderzoek is geen tijdspad voor het beschikbaar komen van dit nieuwe beleid aangegeven. Naar nu, bij de afronding van het onderzoek, blijkt de rapportage van dit onderzoek samen te vallen met het vaststellen van het nieuwe beleid door de gemeente. Een aantal van de in ons onderzoek geconstateerde zaken worden het nieuwe beleid opgepakt. In de managementsamenvatting wordt hierover een reflectie gegeven.

Belangrijke context is dat het beheer van het gemeentelijk vastgoed voorheen belegd was bij een marktpartij om financiële redenen. De praktijk leerde echter dat de gemeente daardoor onvoldoende regie nam op haar vastgoedpositie. In 2016 heeft de gemeente het vastgoedbeheer weer in eigen hand genomen, dit betekent dat de gemeente nog volop het vastgoedbeheer aan het doorontwikkelen is. In dit onderzoek is daarom ook aandacht besteed aan de organisatorische kant van het van het vastgoedbeheer.

1.2 Centrale vraag

De rekenkamer heeft voor het onderzoek de volgende centrale vraag geformuleerd:

“Hoe wordt de sturing, beheersing en verantwoording van gemeentelijk vastgoed vormgegeven in het samenspel tussen organisatie, college en gemeenteraad, en welke verbeteringen zijn daarin mogelijk om met gemeentelijk vastgoed te sturen op maatschappelijke doelen?”

In bijlage III is een overzicht opgenomen van de deelvragen van het onderzoek. Daarbij wordt onderscheid gemaakt in vier invalshoeken:

1. Overzicht van het gemeentelijk vastgoed: wat heeft de gemeente in bezit, wat zijn de functies van dit vastgoed en hoe staat het er financieel voor?
2. Kaders voor sturing, beheersing en verantwoording van gemeentelijk vastgoed voor maatschappelijke doelen
3. Werkwijze in de praktijk
4. Aanbevelingen: zowel rechtstreeks voor de raad, als via de raad voor het college en ambtelijke organisatie

1.3 Aanpak onderzoek

Het onderzoek is in de periode juni-november 2025 uitgevoerd. De onderzoekers hebben allereerst relevante kaders rond gemeentelijke vastgoed en maatschappelijke doelen van de gemeente onderzocht. In deze rapportage wordt de term ‘gemeentelijk vastgoed’ gebruikt als overkoepelende term voor het vastgoed dat de

gemeente in bezit heeft. Daarnaast hebben de onderzoekers een uitvraag gedaan bij de ambtelijke organisatie voor het aanleveren van een overzicht van het gemeentelijk vastgoed met bijbehorende functies, financiële gegevens en een aantal andere indicatoren (zie bijlage IV). Ook hebben de onderzoekers twee casussen uitgediept.

Het doel van de casuïstiek was om een beeld te krijgen van de werkwijze van de gemeente in de praktijk rondom vastgoed. De rekenkamer heeft voor de selectie van casussen eerst de ambtelijke organisatie om een groslijst gevraagd op basis van een aantal criteria, waaronder dat het om een vastgoedobject/ontwikkeling met een maatschappelijk belang moest zijn, er documentatie over bestond en dat er naar verwachting zowel positieve punten als lessen te vinden waren. Vervolgens heeft de rekenkamer de casussen “nieuwe tribune FC Den Helder” en “Maranathakerk” geselecteerd. Van de ontwikkeling rond de casus de Maranathakerk bleek uiteindelijk (zeer) weinig documentatie uit het proces beschikbaar.

Verder hebben de onderzoekers interviews gehouden met twee leden van het college, de griffie en verschillende medewerkers van de ambtelijke organisatie. Hier zijn naast de genoemde twee casussen ook andere praktijkvoorbeelden besproken. Op basis van de documentenstudie en de interviews hebben de onderzoekers hun bevindingen, conclusies en aanbevelingen opgesteld. In bijlage III is een overzicht opgenomen van afgenomen interviews en geraadpleegde documentatie.

1.4 Leeswijzer rapport

Het rapport start in hoofdstuk 2 met de bevindingen van het onderzoek. Hier gaan de onderzoekers in op de kaders voor vastgoedbeleid en maatschappelijke doelen (2.1), vervolgens het overzicht van het gemeentelijk vastgoed (2.2), daarna volgt de uitvoering van het vastgoedbeleid (2.3) en tot slot wordt ingegaan op het samenspel tussen college en raad (2.4). Hoofdstuk 3 bevat de conclusies voor het onderzoek en hoofdstuk 4 de aanbevelingen voor de raad. Bijlage I bevat een beantwoording op de onderzoeksvragen. Bijlage II bevat een samenvattende beschrijving van de casuïstiek voor de Maranathakerk en de nieuwe tribune voor FC Den Helder. Bijlage III bevat de onderzoeksverantwoording, bestaande uit een overzicht van deelvragen, gesprekspartners en type documentatie. Tot slot is bijlage IV een losse bijlage, met daarin het overzicht van gemeentelijk vastgoed dat door de ambtelijke organisatie is opgesteld.

2. Bevindingen

2.1 Kaders voor vastgoedbeleid en maatschappelijke doelen

De gemeente Den Helder heeft zowel inhoudelijke, financiële als procesmatige kaders die van toepassing zijn op het vastgoedbeleid en de maatschappelijke doelen die de gemeente nastreeft. In deze paragraaf gaan we in op de aanwezige koppelingen daartussen.

Ten tijde van dit onderzoek zijn de belangrijkste inhoudelijke kaders de Notitie Vastgoedbeleid 2022-2024 en de Nota Grondbeleid 2019. Daarnaast zijn er beleidskaders zoals het Integraal Huisvestingsplan Onderwijs 2020-2025, het Beleidskader Sport 'Den Helder beweegt vooruit' (2020) de Notitie Doorontwikkeling organisatie Erfgoed Den Helder (2024), Regiovisie beschermd wonen 2024 en Regiovisie sociaal domein Kop van Noord-Holland. Gezamenlijk bepalen deze documenten de formele kaders voor het gemeentelijk vastgoedbeleid.

Notitie vastgoedbeleid

De Notitie vastgoedbeleid (2022-2024) vormt het richtinggevend document voor het beheer van de vastgoedportefeuille. Het doel van deze notitie is om een samenhangend beleid voor gemeentelijk vastgoed te ontwikkelen, in plaats van versnippering over verschillende notities. De notitie gaat in op het afwegingskader van vastgoedbezit, de uitvoering van de aan- en (ver)koop van vastgoed, het strategisch aan- (ver)koopbeleid en de verduurzaming van het maatschappelijk vastgoed.

In de notitie zijn de volgende uitgangspunten geformuleerd voor het vastgoedmanagement:

- Vastgoedbeheer is centraal in de gemeentelijke organisatie belegd en verdeeld over de thema's; zorg, welzijn, sport & onderwijs en eigen huisvesting.
- Sturing op panden en gronden vindt plaats vanuit integraal beleid.
- Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn duidelijk in beleid vastgelegd.
- Vastgoeddata is op orde en wordt centraal bijgehouden.
- Vastgoed wordt beheerd vanuit een toekomstvisie, waarbij maatschappelijk en financieel rendement voorop staan.
- Om een goed vastgoed beleid te kunnen voeren, moet een omschakeling plaats vinden van operationeel naar strategisch niveau.
- Er dient een duidelijke scheiding te bestaan tussen proces-/ en projectmanagement

In de notitie wordt verder beschreven dat de gemeente opnieuw wil bepalen of de huidige vastgoedportefeuille het karakter van een kernportefeuille heeft. Uitgangspunt is dat vastgoed geen doel op zich is, maar een strategisch instrument om maatschappelijke doelen te bereiken waarin de markt niet voorziet, denk aan zwembaden en buurthuizen. Daarbij kan vastgoedbezit ook vanuit financieel perspectief een strategische keuze zijn. Niet al het gemeentelijk vastgoed is nodig om de gemeentelijke beleidsdoelen te bereiken. Daarom brengt de gemeente sinds 2011 de vastgoedportefeuille terug naar de kernportefeuille. In 2022 is het meest recente afwegingskader gemaakt. De notitie bevat een bijlage met daarin een lijst van de kernportefeuille, de beheerportefeuille en het af te stoten vastgoed.

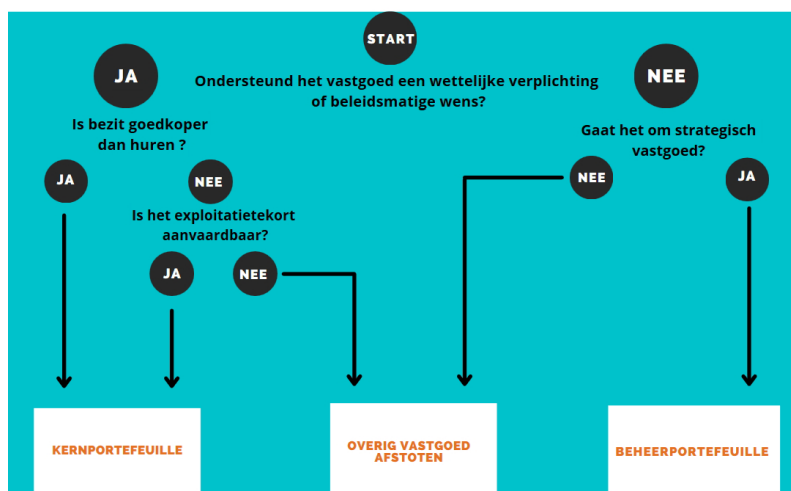
Het afwegingskader van de gemeente ziet er als volgt uit:

- Heeft de gemeente een wettelijke plicht of beleidsmatige wens, waarop zij via vastgoed wil en/of moet sturen?
 - a. Objecten benodigd voor de huisvesting van de eigen organisatie
 - b. Objecten die uniek zijn en waarvoor geen marktwerking bestaat, zoals monumentale panden;

- c. Objecten die een wettelijke taak huisvesten zoals onderwijs, begraven, afvalverwijdering,
- d. Brandweer.
- e. Objecten voor sport, voor zover deze gefaciliteerd dient te worden voor een subsidie-relatie
- Is er sprake van strategisch vastgoed? Dit is vastgoed dat door de gemeente is verworven ter invulling van (toekomstige) ruimtelijke of ruimtelijk/economische opgaven;
- Wil de gemeente (maatschappelijke) invloed uitoefenen in een gebied door middel van haar vastgoed?
- Is de gemeente de meest geschikte partij om de huisvesting te verzorgen of kan een marktpartij dit doen?
- Een financieel verantwoorde exploitatie is mogelijk/haalbaar. Als er geen financieel verantwoorde exploitatie mogelijk is, dan is het exploitatietekort van het object politiek/bestuurlijk aanvaardbaar.

In figuur 1 is het afwegingskader grafisch weergegeven.

KERNPORTEFEUILLE VASTGOED



Figuur 1 afwegingskader kernportefeuille vastgoed (bron: Notitie vastgoedbeleid 2022)

Het afwegingskader heeft een helder stappenplan geformuleerd om te bepalen welk vastgoed tot de kernportefeuille behoort. Tegelijkertijd ontbreken in de toelichting van het kader expliciete koppelingen en integraliteit met de maatschappelijke opgaven en doelen van Den Helder, zoals de gewenste gebiedsontwikkelingen of opgaven in het sociaal domein. Hierdoor biedt het kader weinig richting om vastgoed in te zetten voor de maatschappelijke doelen, terwijl een uitgangspunt in de notitie is om vastgoed te beheren vanuit een toekomstvisie.

Hoewel de notitie benadrukt dat vastgoed geen doel op zich is, maar een strategisch middel om maatschappelijke opgaven te ondersteunen waar de markt niet in voorziet (zoals zwembaden en buurthuizen, wordt nergens concreet gemaakt welke maatschappelijke doelen dat betreft. Er ontbreekt zowel een prioritering als een verwijzing naar andere beleidsdocumenten waarin deze doelen mogelijk zijn uitgewerkt.

Als eerder opgemerkt wordt ten tijde van dit onderzoek gewerkt aan nieuwe beleidsnotities voor Vastgoed- en Grondbeleid.

Grondbeleid

Den Helder voert een faciliterend **Grondbeleid (2019)**: de markt ontwikkelt, de gemeente grijpt alleen actief in als maatschappelijke doelen anders niet gehaald worden. Zo kan grond worden ingezet om ambities als leefbaarheid en energieneutraliteit te realiseren, waarbij maatschappelijke meerwaarde belangrijker is dan winst. Voor transformatie van gebieden zijn beide nodig: het grondbeleid i.v.m. de (strategische) aan- en verkopen en het vastgoedbeleid voor de invulling van de vastgoedportefeuille in financiële en maatschappelijke zin. Net als in de notitie vastgoedbeleid, wordt er ook in het grondbeleid een beperkte koppeling gemaakt met de maatschappelijke doelen van de gemeente. Grondbeleid wordt gezien als een instrument om maatschappelijke doelen te realiseren, maar er is niet uitgewerkt welke doelen dat precies zijn, hoe deze worden gewogen of hoe andere beleidsdocumenten uit andere domeinen, richting geven aan deze doelen.

Vastgoed in andere inhoudelijke beleidskaders

Naast het vastgoed- en grondbeleid zijn er verschillende beleidsdocumenten die betrekking hebben op specifieke typen vastgoed, zoals onderwijs, sport en erfgoed. ‘

Het Integraal Huisvestingsplan Onderwijs (2020) beschrijft de visie en plannen voor onderwijshuisvesting. Dit betreft een bijzondere categorie, omdat de gemeente geen eigenaar is van schoolgebouwen, maar wel financiële verantwoordelijkheden draagt.

Het Beleidskader Sport: Den Helder beweegt vooruit (2020) beschrijft het gemeentelijke sportbeleid en bevat een apart hoofdstuk over de sportaccommodaties. De gemeente is eigenaar van zes gymzalen, van zwembad Heersdiep en van zeven buitensportparken. In het beleidskader is een afzonderlijk hoofdstuk opgenomen over hoe sport kan bijdragen aan het bereiken van maatschappelijke doelstellingen. In het hoofdstuk over accommodaties (dus het vastgoed) wordt niet concreet gemaakt hoe de gemeentelijke sportaccommodaties kunnen bijdragen aan realiseren van maatschappelijke doelen zoals geformuleerd in die notitie of maatschappelijke doelen zoals geformuleerd in andere beleidskaders van de gemeente. Er wordt bijvoorbeeld niet uitgewerkt welke typen sportaccommodaties nodig zijn om specifieke maatschappelijke effecten te bereiken.

In de kaders van het sociaal domein, Regiovisie beschermd wonen (2024) en Regiovisie sociaal domein Kop van Noord-Holland (jaartal ontbreekt), is geen connectie te vinden met het gemeentelijk vastgoed. In de gesprekken is meerdere malen verwezen naar bijvoorbeeld ankerplaatsen. Vanuit die gedachte is te verwachten dat er ook op papier een connectie te vinden is tussen het vastgoed en het sociaal domein. Waarin vastgoed een ‘dienende’ rol heeft ten aanzien van de maatschappelijke doelen zoals geformuleerd in het sociaal domein.

De recente coalitieakkoorden (2018 en 2022) en het Collegeprogramma 2022–2026 bieden in beperkte mate kaders voor het gemeentelijk vastgoed. In het collegeprogramma is aandacht voor het beheer van de panden. In de coalitieakkoorden ligt de nadruk vooral op de verduurzaming van gemeentelijke panden.

Financiële kaders en procesmatige kaders

Naast inhoudelijke kaders zijn ook algemene financiële en procesmatige kaders van toepassing op gemeentelijk vastgoed. Allereerst is dit de Financiële verordening. Hierin is een aantal spelregels voor de beheersing van gemeentefinanciën vastgelegd die ook van toepassing zijn op het vastgoedbeheer. Zo dient de raad kaders vast te stellen voor omgang met waardering, afschrijving, reserves en grondbeleid. Ook dient de raad de programmabegroting vast te stellen waarin de financiële kaders voor het vastgoedbeheer en het grondbeleid worden meegegeven. Hierbij is opgenomen dat voor nieuwe investeringen de raad een besluit neemt over het benodigde krediet. Daarnaast is vastgelegd dat het college aan- en verkoop van goederen (waaronder vastgoed)

met een waarde groter dan 100.000, - of het aangaan van meerjarige financiële verplichtingen groter dan 50.000, - per jaar, voor zover deze niet in de begroting zijn opgenomen, eerst aan de raad moet voorleggen, zodat die de gelegenheid heeft gehad om wensen en bedenkingen te uiten. De raad heeft dus een kaderstellende en controlerende functie bij grote vastgoedtransacties. Tot slot is opgenomen dat de raad tweemaal een tussenrapportage vaststelt. De tussenrapportage bevat de afwijkingen ten aanzien van de begroting. Tot slot stelt de raad de jaarrekening en het jaarverslag vast.

Een ander relevant financieel kader is het Beleidskader Activabeleid, waarin is onder meer is opgenomen hoe de gemeente haar vastgoed afschrijft. Verder is er het Beleidskader weerstandsvermogen en risicomanagement, waarin de uitgangspunten voor het risicomanagement zijn vastgelegd. Hierin wordt geen aparte werkwijze voor de toepassing bij vastgoedbeheer beschreven.

Een relevant procesmatig kader is de Notitie Doorontwikkeling Organisatie Erfgoed Den Helder (2024). Deze notitie bevat afspraken over de toekomstige organisatie en het beheer van monumentaal vastgoed op Willemsoord en binnen de Stelling Den Helder, inclusief de rolverdeling tussen de gemeente, Stichting Erfgoed Den Helder en Willemsoord BV, en de bijbehorende financiële en juridische verantwoordelijkheden voor onderhoud en exploitatie.

Kaders voor informeren raad

Voor het informeren van de raad over vastgoedontwikkelingen zijn algemene kaders van toepassing. Ten eerste is dat de reguliere P&C cyclus, waarin het college bij de jaarstukken en tussenrapportages verantwoording moet afleggen over de financiële aspecten van het vastgoedbeheer en waarbij een begroting wordt vastgesteld waarin middelen ten aanzien van vastgoed gereserveerd kunnen worden. Voor de overige informatievoorziening is de Notitie actieve en inactieve informatieplicht van de gemeente van toepassing. Hier zijn geen aparte bepalingen ten aanzien van het vastgoedbeheer opgenomen.

Algemene reflectie op kaders

Hoewel de gemeente beschikt over meerdere beleidsdocumenten, valt op dat de samenhang tussen deze kaders beperkt is. Het vastgoed- en grondbeleid zijn voornamelijk procedureel van aard en geven weinig richting aan de strategische inzet van vastgoed als middel om maatschappelijke doelen te bereiken. Er is geen overkoepelende visie waarin wordt uitgewerkt *waarom* de gemeente bepaald vastgoed bezit, *hoe* dit bijdraagt aan gemeentelijke opgaven of *welke* ontwikkelrichting wenselijk is voor de portefeuille. Dit leidt in de praktijk tot een beperkte integraliteit met andere beleidsvelden.

2.2 Vastgoed van de gemeente Den Helder

In deze paragraaf staat een beschrijving en (financiële) analyse van het vastgoed dat de gemeente Den Helder in eigendom heeft.

Vastgoed in bezit van de gemeente

De gemeente Den Helder heeft 92 vastgoedobjecten in eigendom, waaronder 10 standplaatsen voor woonwagens. In het kader van het onderzoek is aan de ambtelijke organisatie gevraagd een overzicht te maken van het gemeentelijk vastgoed met een aantal indicatoren. Dit overzicht is opgenomen in bijlage IV. De figuur hiernaast geeft een overzicht van het type vastgoed dat de gemeente in eigendom heeft.

In haar vastgoedbeleid maakt de gemeente onderscheid tussen maatschappelijk vastgoed, vastgoed dat wordt ingezet voor maatschappelijke doelen en strategisch vastgoed, panden die worden aangehouden met het oog op inzet in de toekomst. Er wordt in het overzicht geen onderscheid gemaakt tussen de kern-, beheer- en afstootportefeuille van de gemeente.

In het vastgoedoverzicht zijn voor ieder vastgoedobject huidige functies en gemeentelijke doelen beschreven. Naast maatschappelijk en strategisch wordt hier ook commercieel vastgoed benoemd, zoals woonruimte die de gemeente verhuurt, standplaatsen en eigen huisvesting.

In de tabel is de onderverdeling huidig gebruik te zien, waarbij voor maatschappelijk en commercieel een uitsplitsing is aangebracht. Gesprekspartners geven aan dat de gemeente onvoldoende strategisch vastgoed (9) in bezit heeft om in te kunnen spelen op acute behoeften (bijv. Oekraïne opvang) en beleidsdoelen zoals verwoord in verschillende beleidsdocumenten.

Voor gemeenten is het gebruikelijk om voor vastgoedobjecten een actueel beheer -en onderhoudsplan te hebben. In Den Helder is voor de meeste objecten een beheerplan (77%) en voor iets meer dan de helft een onderhoudsplan (53%) en verduurzamingsplan (55%) beschikbaar. Minder dan de helft van de vastgoedobjecten heeft een huurcontract (43%), waarbij kan worden aangetekend dat voor een deel van de objecten een huurcontract niet relevant is (bijvoorbeeld het stadhuis), maar veelal dient wel sprake te zijn van in ieder geval een gebruikersovereenkomst.

Financiële analyse vastgoedportefeuille

De gemeente kan geen informatie leveren over de actuele boekwaarde of de actuele marktwaarde van het gemeentelijk vastgoed. De totale WOZ-waarde van het gemeentelijk vastgoed is € 25.199.000 (peildatum 1-10-2025). In onderstaande tabel zijn de opbrengsten en kosten van het gemeentelijk vastgoed (in eigendom) weergegeven. Hieruit komt naar voren dat Den Helder alleen op basis de jaarlijkse kapitaallasten en het klein-

Gemeentelijk vastgoed (objecten)	
Maatschappelijk vastgoed	
• Maatschappelijk divers	23
• Volkstuinen	6
• Sport	23
• Parkeergarages	2
Commercieel vastgoed	
• Commercieel divers	12
• Standplaats	10
Eigen huisvesting	7
Strategisch vastgoed	9
Totaal	92

onderhoud een negatief rendement maakt van €2.648.118 per jaar op het vastgoed. Dat is een rendement van -5,6% ten opzichte van de WOZ-waarde van het vastgoed. Onduidelijk is of dit een bewuste keuze is geweest. Indien ook de investeringen en reserveringen worden meegenomen, is dit rendement nog lager.

WOZ-waarde	Opbrengsten	Beheer en klein onderhoudskosten	Kapitaal-lasten	Investe-ringen	Reserve-ringen	Resultaat	Rendement t.o.v. WOZ-waarde
€ 25.199.000	€ 1.225.967	€ 1.125.396	€ 1.522.722	€ 288.101	€ 865.289	-€ 2.575.541	
€ 25.199.000	€ 1.225.967	€ 2.648.118				€ 1.422.151	-5,6%

Aandachtspunt beschikbaarheid financiële gegevens vastgoed

Bij aanvang van het onderzoek zijn met de gemeente werkafspraken gemaakt over het aanleveren van feitelijke informatie over het gemeentelijk vastgoed. Volgens afspraak zou de basisinformatie uiterlijk medio augustus worden opgeleverd. Uiteindelijk heeft de gemeente begin oktober de gevraagde basisinformatie gestructureerd beschikbaar gesteld. In de tussenliggende periode heeft het onderzoeksteam de gemeente herhaaldelijk gevraagd informatie aan te leveren. Daarbij is de mogelijkheid geboden om de informatie op een andere wijze aan te bieden voor het onderzoek. De gemeente geeft als reden voor de vertraging dat het lastig is geweest om de vastgoedinformatie te combineren met de financiële informatie en algemene drukte.

Het feit dat het zo ingewikkeld was om deze informatie gestructureerd boven water te krijgen is in onze optiek zorgelijk. De inhoud van het vastgoedbeleid kan niet zonder de noodzakelijke financiële informatie. De gemeente kon gedurende loop van een aantal maanden geen actueel overzicht leveren van de actuele boekwaarde en ook geen inschatting maken van de actuele marktwaarde. Deze cijfers zijn noodzakelijk om strategisch met het vastgoed te kunnen omgaan. Het feit dat er voor meer dan de helft van de objecten geen huurcontracten beschikbaar zijn, is opmerkelijk. Voor het grootste deel van de objecten zou een huurcontract (of een andere vorm van overeenkomst) beschikbaar moeten kunnen zijn.

De indruk bestaat dat nu voor het eerst een rendementsberekening is gemaakt voor het vastgoed van de gemeente Den Helder. Dat op zich is al bijzonder. Het is overigens niet uitzonderlijk dat het rendement negatief is. Bij veel gemeenten betekent dit dat de verhuur aan- en de subsidiëring van de gebruiker door elkaar lopen. Voor een goed en transparante afweging van zowel subsidie als huur (rendement van een object) is het wenselijk hier een scheiding aan te brengen. Bovendien is een negatief rendement van ruim 1,4 miljoen op jaarbasis (nog los van de reserveringen en investeringen) substantieel en dus een onderwerp van gesprek voor de raad bij de begrotingsbehandeling.

2.3 Uitvoering vastgoedbeleid

Ten aanzien van de uitvoering van het vastgoedbeleid beschrijven we de bevindingen in vier delen: beheer en verduurzaming, aan- en verkopen en vastgoedontwikkeling, financiële beheersing en risicomanagement en verbinding met maatschappelijke doelen.

Beheer en verduurzaming

Belangrijk voor de context is dat het technisch beheer van het gemeentelijk vastgoed tot 2016 lange tijd was uitbesteed bij een externe partij, zonder portefeuillemanager of specifieke adviseurs bij de gemeente zelf. Het vastgoedbeheer was als het ware op afstand gezet van de gemeente. Sinds 2016 heeft de gemeente het beheer weer in eigen huis gehaald en een apart team vastgoed opgericht. Dit team bestaat naast een portefeuillemanager uit beleidsadviseurs en accountmanagers voor verschillende typen vastgoed (sport, onderwijs etc.) en technisch beheerders. Sindsdien zijn in de professionalisering van het vastgoedbeheer verschillende stappen gezet waaronder een aparte vastgoednotitie en er is meer samenhang aangebracht tussen de technische- en beleidsmatige kant van het beheer. Het accountmanagement voor het onderwijs, sport en andere maatschappelijke voorzieningen maakt dat de lijntjes tussen gebruikers van het vastgoed en de gemeente kort zijn en dat de gemeente snel kan schakelen als zich ontwikkelingen voordoen.

In de afgelopen jaren heeft Den Helder ook stappen gezet in de verduurzaming van het vastgoed. De duurzaamheidsambities uit 2018 zijn gerealiseerd en Den Helder scoort volgens betrokkenen goed in op de CO₂-prestatieladder van de VNG. Verschillende meerjarenonderhoudsplannen zijn afgelopen jaren uitgebreid met een verduurzamingsplan (DMJOP) op verschillende plekken, zoals bij het zwembad, is ook los hiervan een aparte slag gemaakt in de verduurzaming. Er ligt op dit moment nog niet een nieuwe ambitie vanuit raad en college ten aanzien van verduurzaming. Hierdoor is onduidelijk of en welke stappen de gemeente komende jaren wil zetten. Daarbij is de verwachting dat er vanuit de Europese Unie nieuwe normen voor duurzaam vastgoed zullen komen in de komende jaren.

Een rode draad in de gesprekken is dat de huidige organisatie voornamelijk is ingericht en toegerust op vastgoedbeheer en nog onvoldoende op strategische inzet rond vastgoed. Het ontbreekt aan voldoende expertise en capaciteit om de stap te maken naar een strategisch team dat proactief en vakkundig aan vastgoed en maatschappelijke doelen kan werken. Denk daarbij bijvoorbeeld aan planeconomische en juridische kennis, en ervaring met opgavegericht werken.¹ In de Notitie Vastgoedbeleid van 2022-2024 stond dat de gemeente een omschakeling wilde maken van operationeel naar strategisch niveau. Op basis van voorgaande bevindingen concluderen we dat deze ontwikkeling nog onvoldoende op gang komt.

Structurele samenwerking met andere afdelingen binnen de organisatie is een aandachtspunt. Op dit moment weten team Vastgoed en andere afdelingen elkaar niet vanzelfsprekend te vinden, zoals bijvoorbeeld in een situatie als een pand vrijkomt of als er een kans ligt om een pand strategisch in te zetten voor een beleidsdoel. Ook is het vaak onduidelijk door wie en op basis waarvan een knoop wordt doorgehakt over inzet van een pand. Uit de gesprekken komt naar voren dat deze zaken tot frustratie leiden bij betrokkenen.

Aan- en verkopen en vastgoedontwikkeling

Naast vastgoedbeheer is de gemeente ook actief bij het aan- of verkopen van vastgoed of ontwikkeling daarvan. Denk aan de nieuwe tribune van FC Den Helder, de Ankerplaatsen, de bouw van een nieuwe basisschool, de huisvesting van Oekraïners en dak- en thuislozen, ontwikkelingen rond de Maranathakerk of een burgerinitiatief als ONS.

Een eerste aandachtspunt is het ontbreken van scherpe inhoudelijke kaders voor aan- en verkopen. De Notitie Vastgoed en in mindere mate de Nota Grondbeleid zouden in de praktijk voldoende houvast moeten bieden voor

¹ In het ambtelijke wederhoor van januari 2026 is door de ambtelijke organisatie aangegeven dat inmiddels een planeconoom, jurist en opgavemanager werkzaam zijn voor team vastgoed. Wat betreft het opgavemanagement is een aandachtspunt dat deze persoon voldoende tijd moet hebben voor vastgoed- en breder gebiedsontwikkelingen.

het maken van afwegingen bij aan- en verkopen of de keuze tot behoud. Het ontbreekt volgens gesprekspartners echter aan een doorvertaling van de inhoudelijke doelen van de gemeente (denk aan doelen vanuit het sociaal domein, sport of ruimtelijke ontwikkeling) naar wat dit betekent voor het vastgoed. In de beslisboom van de Notitie Vastgoed is bij het bepalen van aan/verkoop of behoud van een stuk vastgoed een vraag opgenomen of dit een beleidswens of wettelijke verplichting ondersteunt. Dit betekent dat duidelijk moet zijn welke beleidsmatige wensen op tafel liggen en welke rol vastgoed daar potentieel in kan vervullen, dit is vrijwel niet uitgewerkt in beleidskaders. Hierdoor is het ingewikkeld voor de organisatie om strategisch vastgoedbeleid te voeren en doelgericht bij te dragen aan maatschappelijke doelen van de gemeente.

Een tweede aandachtspunt is de snelheid waarmee de gemeente kan opereren op de vastgoedmarkt. Zoals aangegeven onder kaders, is in artikel 14 van de financiële verordening opgenomen dat besluiten tot aan- en verkopen van werken groter dan € 100.000, voor zover niet overeenkomstig met de door de raad vastgestelde (meerjaren)begroting, door het college aan de raad moeten worden voorgelegd om eventuele wensen of bedenkingen te uiten. Als zich nu een spontaan een kans voordoet om een pand of perceel aan te kopen, dan moet het college altijd eerst langs de raad. Er zijn namelijk geen open posten op de begroting om strategische grondaankopen te kunnen doen. De consequentie volgens gesprekspartners is dat de gemeente nu niet snel kan handelen op de vastgoedmarkt, met als gevolg dat panden of percelen soms aan een andere partij worden verkocht. Ook kan het soms ingewikkeld zijn voor de onderhandelingspositie van de gemeente als openbaar wordt dat de gemeente voornemens is een pand of perceel aan te kopen. Dit leidt tot frustraties bij betrokkenen, en tegelijkertijd bestaat die “€100.000,-norm” om als raad grip te houden op de uitgaven van de gemeente. Er bestaan echter voorbeelden bij andere gemeenten waar college en raad afspraken kunnen maken hoe te opereren als de gemeente snel moet handelen, bijvoorbeeld door af te spreken ruggenspraak in het presidium te houden.

Een derde aandachtspunt is de projectmatige en opgavegerichte wijze van werken met vastgoedontwikkelingen. In sommige vastgoedprojecten/ontwikkelingen is daar meer oog voor dan bij andere projecten. De casus Maranathakerk laat bijvoorbeeld zien dat een ontwikkeling een periode loopt zonder dat er een (start)document ligt waar duidelijk wordt welke beleidsmatige uitgangspunten en afwegingen richting zouden moeten geven aan de keuzes in deze casus. Op dit moment loopt er een traject om projectmatig werken meer te integreren en ook is een aantal opgavemanagers voor de gemeentelijke organisatie als geheel actief.

Er zijn ook fundamentele aandachtspunten ten aanzien van de financiële en organisatorische randvoorwaarden voor aan- en verkopen en vastgoedontwikkeling. De gemeente Den Helder heeft grote ambities en opgaven, zoals onder andere verwoord in de contouren van de Integrale Strategische Visie 2050 (oktober 2025). Voor de realisatie van deze ambities zijn volgens gesprekspartners in de komende decennia waarschijnlijk grote investeringen in ‘stenen’ nodig. Op dit moment heeft de gemeente (nog) geen financiële vertaling van deze ambities naar strategisch vastgoedbeleid gemaakt. Dit zal keuzes in de begroting vragen, aangezien ook in Den Helder gemeentelijke financiën onder druk staan en de raad meermaals heeft uitgesproken ieder jaar een sluitende begroting te willen zien. Zoals eerder benoemd ontbreekt het daarnaast ook op organisatorisch gebied aan de expertise en menskracht om met vastgoed strategisch slagkracht te hebben.

Financiële beheersing en risicomanagement

Uit een analyse op hoofdlijnen blijkt dat de gemeente de financiële beheersing en het risicomanagement bij gemeentelijk vastgoed uitvoert volgens de financiële en procesmatige kaders.

In de jaarstukken is het gemeentelijk vastgoed ondergebracht bij de materiële vaste activa op de balans. Bij eventuele aankopen van vastgoed, krijgt de raad van het college inzicht in de effecten op de liquiditeitspositie en financiële weerstand van de gemeente. Aandachtspunt is dat bij aanvang van het onderzoek er geen totaaloverzicht voorhanden was van het gemeentelijk vastgoed en financiële kerncijfers die daarbij horen, waardoor geen overzichtelijk bestond in de financiële situatie van het vastgoed als geheel door zowel de ambtelijke organisatie en college als de raad. Dit overzicht is inmiddels opgesteld door de organisatie en bijgevoegd als bijlage bij dit onderzoek. In paragraaf 2.2 staat een reflectie op het proces rond het verkrijgen van de cijfers achter de vastgoedportefeuille van de gemeente.

Verbinding met maatschappelijke doelen

In de vastgoednotitie is vastgesteld dat de gemeente vanuit een toekomstvisie, met het oog op maatschappelijk en financieel rendement, haar vastgoedbeheer wil vormgeven. Uit het onderzoek komt naar voren dat zowel in het beheer van het bestaande vastgoed, als in het aan- en verkoopbeleid van de gemeente, de gemeente vastgoed inzet om bij te dragen aan maatschappelijke doelen. Denk aan de realisatie van de nieuwe tribune voor FC Den-Helder of de verduurzaming van het zwembad Heersdiep. Maar de onderzoekers constateren ook dat deze inzet een ad-hoc karakter heeft en dat een structurele en strategische vertaling tussen vooraf vastgestelde maatschappelijke doelen en het vastgoedbeheer ontbreekt. Zowel op papier als in de praktijk is de relatie tussen vastgoed en andere inhoudelijke kaders van de gemeente niet eenduidig. Dit is bijvoorbeeld te zien in de casuïstiek van de Maranathakerk en de nieuwe tribune voor FC Den-Helder. Hoewel de maatschappelijke relevantie in beiden gevallen evident is, is niet duidelijk welke beleidsdoelen de gemeente nastreeft met haar inzet.

2.4 Samenspel college en raad

De volgende bevindingen gaan in op het samenspel tussen college en raad bij het vastgoedbeleid.

Informatievoorziening

Een goed functionerend vastgoedbeleid vraagt niet alleen om duidelijke kaders, maar ook om een raad die over de juiste informatie beschikt om die te kunnen controleren. De afspraken hierover zijn vastgelegd in de notitie *Actieve en passieve informatieplicht* (2012). Er zijn geen specifieke afspraken voor informatievoorziening richting de raad over vastgoed. De informatievoorziening verloopt nu vooral via de reguliere gemeentelijke documenten, zoals jaarrekening, begroting, bureaurapportages en de P&C cyclus. Via tussenrapportages wordt de raad geïnformeerd over financiële ontwikkelingen binnen vastgoedbeheer, zodat bijsturing mogelijk is. Ook via de kadernotitie en programmabegroting kan de raad aanvullende prioriteiten meegeven.

Om de vastgoedportefeuille te overzien en om keuzes te kunnen maken als raad is het behulpzaam om een schriftelijk vastgoedoverzicht beschikbaar te hebben. Ondanks de eerdergenoemde informatiebronnen blijkt dat dit overzicht van het gemeentelijk vastgoed niet beschikbaar is voor de raad. De raad heeft hier zelf ook geen verzoek voor gedaan. Verder wordt in raadsvoorstellen niet altijd duidelijk gemaakt hoe een voorliggende keuze zich verhoudt tot bestaand beleid. De casus van de tribune van FC Den Helder laat zien dat een expliciete koppeling met het beleidskader Sport ontbreekt.

Effectief samenspel

In het huidige vastgoedbeleid is vastgelegd dat eigendom van vastgoed geen doel op zich is, maar een middel om maatschappelijke doelen te realiseren waar de markt niet vanzelf in voorziet, zoals in geval van sportaccommodaties of andere publieke voorzieningen. Ook kan vastgoed strategisch worden ingezet voor actuele behoeften, zoals de opvang van bepaalde groepen.

De gemeente Den Helder heeft grote ambities en opgaven, zowel op korte- als lange termijn zoals onder andere verwoord in de contouren van de *Integrale Strategische Visie 2050* (oktober 2025). Voor de realisatie van deze ambities zijn volgens gesprekspartners in de komende decennia waarschijnlijk grote investeringen in ‘stenen’ nodig. Om vastgoed effectief als instrument in te zetten, moet helder zijn welke maatschappelijke doelen ermee moeten worden bereikt. Deze duidelijkheid ontbreekt momenteel in zowel de kaders als in informatie richting de raad. De ambtelijke organisatie geeft aan behoefte te hebben aan meer richting vanuit de raad, zowel op de korte als de lange termijn. Deze verschuiving van beheer naar strategie vraagt volgens de gesprekspartners om betere randvoorwaarden binnen de organisatie: meer strategische capaciteit en meer handelingsruimte voor strategische aankopen.

De besluitvorming over grote vastgoedtransacties speelt een rol in het samenspel tussen raad en college. Grote aankopen (met een waarde groter dan €100.000,- of het aangaan van meerjarige financiële verplichtingen groter dan €50.000,- per jaar, voor zover deze niet in de begroting zijn opgenomen) moeten op grond van de financiële verordening aan de raad worden voorgelegd. Tegelijkertijd belemmert dit soms om snel te handelen op een concurrerende vastgoedmarkt. Dit spanningsveld komt in de casuïstiek naar voren en leidt tot de wens binnen de organisatie voor meer handelingsruimte wanneer strategische kansen zich voordoen.

3. Conclusies en aanbevelingen

Nr	Conclusie	Effect/risico	Aanbeveling
1	De gemeente Den Helder heeft met het tot nu toe vingerende vastgoedbeleid (2022-2024) geen voldoende scherp vastgoedbeleid om doelgericht bij te dragen aan maatschappelijke doelen.	Doordat geen duidelijke koppeling is gelegd tussen de maatschappelijke doelen (sport, onderwijs, opvang, buurtwerk etc.) en de gewenste bijdrage van gemeentelijk vastgoed aan die doelen, is het zeer ingewikkeld om bij iedere casus (koop of verkoop) van vastgoed de juiste beslissing te nemen (zodanig dat die beslissing ook bijdraagt aan het beleid).	Bij de oplevering van deze rapportage heeft de raad inmiddels een nieuw beleidskader vastgoed vastgesteld (15 december 2025). Hierin zijn stappen aangekondigd om de koppeling tussen maatschappelijke doelen en vastgoed te verbeteren in de werkprocessen van de gemeente. De aanbeveling aan de raad is om nauwlettend te volgen of deze relatie in de praktijk ook gelegd wordt. Bijvoorbeeld in de informatievoorziening over vastgoed via de P&C cyclus, het aangekondigde portefeuilleplan en raadsvoorstellen.
2	De integraliteit tussen de verschillende inhoudelijke beleidsterreinen en het “faciliterende” vastgoedbeleid is onvoldoende.	Dit sluit aan bij het vorige punt. In de gesprekken kwam naar voren dat het organisatieonderdeel vastgoed onvoldoende ruimte heeft om strategisch de verbinding te leggen tussen de vastgoed wensen van de verschillende inhoudelijke afdelingen. Hierdoor bestaat het risico dat een vastgoed-object wordt afgekeurd voor een bepaald doel terwijl het precies zou passen bij een ander doel (bijv. opvang Oekraïners en opvang daklozen). Hierdoor worden kansen gemist.	Wij adviseren de raad om het college te verzoeken met een plan te komen voor de versterking van het organisatieonderdeel vastgoed (zie ook aanbeveling 5).
3	Vastgoeddata zijn er deels wel, maar worden niet centraal vastgelegd en bijgehouden. Het ontbreekt aan een actuele koppeling tussen de vastgoedinformatie en de financiële informatie. Zaken als marktwaarde en boekwaarde zijn niet opgenomen in het	Het risico is dat door een gebrek aan overzicht op de feitelijke informatie kansen worden gemist, kosten oplopen en opbrengsten achter blijven.	Het eerste overzicht dat nu is samengesteld (naar aanleiding van dit onderzoek) is een goede stap om de vastgoeddata te koppelen aan de financiële data. Wij adviseren uw raad het college te verzoeken een plan op te stellen om te komen tot een permanent actuele dataset voor vastgoed.

Nr	Conclusie	Effect/risico	Aanbeveling
	<p>vastgoedoverzicht. Ook is er niet voor ieder pand een huurovereenkomst of anderszins een contract. Een scherp zicht op het rendement van het vastgoed is er dus ook niet (nu opgesteld in het kader van dit onderzoek).</p>		
4	<p>In het vastgoedbeleid 2022-2024 is beleid is vastgelegd dat het maatschappelijk en financieel rendement bij vastgoed voorop moet staan. Uit de cijfers (negatief rendement) spreekt dit niet.</p>	<p>Op zich hoeft het niet erg te zijn dat een gemeente een negatief rendement draait op de vastgoed portefeuille. Vaak betekent dit dat er door middel van het vastgoed wordt gesubsidieerd. Deze subsidies zijn nu niet zichtbaar. Dat maakt dat de raad hierin geen afweging kan maken.</p>	<p>Wij adviseren de raad om het college te verzoeken een koers uit te zetten om toe te groeien naar een systematiek waarin de huren marktconform zijn en de subsidies separaat en transparant zijn losgekoppeld van de huur. Zo kan de raad kiezen op basis van transparante informatie.</p>
5	<p>De ambtelijke organisatie heeft de afgelopen jaren stappen gezet in het professionaliseren van het vastgoedbeheer. Verdere doorontwikkeling wat betreft (strategische) expertise en formatie is nodig om van het accent op vastgoedbeheer ook naar meer strategisch vastgoedbeleid te gaan.</p>	<p>De vastgoedportefeuille is pas sinds 2016 weer in beheer bij de gemeente. Een complete en lopende organisatie is niet zo snel opgebouwd. Maar ook hier geldt dat de gemeente mogelijk allerlei kansen mist en relatief tegen lage rendementen aankijkt.</p>	<p>In het licht van de opmerkingen over de noodzakelijke beleidsontwikkeling en de strategische verbinding tussen vastgoed en de inhoudelijke beleidsvelden adviseren wij strategische versterking van de vastgoedorganisatie (zie ook aanbeveling 2).</p>
6	<p>De organisatie heeft nog stappen te maken als het gaat om projectmatig-, programmatisch en opgaven gericht werken bij de uitvoering van vastgoedbeleid.</p>	<p>Dit punt speelt, naar wij begrepen, voor de hele organisatie en op dit moment wordt daar hard aan gewerkt. Niet projectmatig werken kent veel risico's zoals onduidelijkheid over het projectplan, de doelen, de opdrachtgever, de opdrachtnemer, de verantwoordingslijnen etc.</p>	<p>Wij adviseren uw raad om het college te verzoeken de versterking van het projectmatig werken met kracht door te zetten.</p>
7	<p>De afgelopen jaren heeft de gemeente een verduurzamingslag</p>	<p>Dit is niet uitzonderlijk. Het is echter wel van belang om nu (nu er momentum is)</p>	<p>Wij adviseren uw raad om het college te verzoeken om voor vrijwel alle vastgoed te</p>

Nr	Conclusie	Effect/risico	Aanbeveling
	gemaakt op het vastgoed. Niet alle eigendommen zijn nog belegd met een beheer-/onderhoudsplan of een verduurzamingsplan.	geen kansen te missen in de verduurzaming van het vastgoed. Daar waar geen beheer- of onderhoudsplannen zijn is het risico dat er veel ad hoc onderhoud wordt uitgevoerd en dat is duurder.	zorgen voor een beheer- onderhouds- en verduurzamingsplan.
8	Wij hebben niet kunnen vaststellen dat het vastgoed(beleid) een belangrijk gespreksonderwerp is in de gemeenteraad. Projecten worden besproken als zich een bijzondere ontwikkeling voldoet.	Zoals uit de cijfers blijkt gaat het bij vastgoed om serieus geld (zowel in kosten als in eigendom). Het is lastig om hier zonder “op pand-niveau” de discussie te voeren, het gesprek te hebben in de raad.	Wij adviseren uw raad regelmatig in de raad een strategisch gesprek te voeren over vastgoed, bijvoorbeeld aan de hand van het jaarlijkse portefeuilleplan dat in de nieuwe nota vastgoedbeleid is aangekondigd. Tevens adviseren wij u dit gesprek zorgvuldig door het college te laten voorbereiden. Dit om te voorkomen dat het een “pandjes-gesprek” wordt.
9	De informatievoorziening tussen college en raad verloopt via de geëigende paden, maar daarin is weinig aandacht voor vastgoed.	Doordat vastgoed er in de P&C-cyclus (van kadernota tot jaarrekening) niet wordt uitgelicht, wordt het geen gespreksonderwerp.	Onze aanbeveling is om vastgoed afzonderlijk te adresseren in de P&C-cyclus of om er in ieder geval jaarlijks gestructureerd aandacht aan te besteden. In de nieuwe Nota Vastgoedbeleid is het voornemen uitgesproken om vanaf 2026 de paragraaf onderhoud kapitaalgoederen in de jaarstukken uit te breiden met informatie over de portefeuille, de ontwikkelingen en de eventuele risico's. Dit is een mooie stap. Wij bevelen aan deze onderdelen ook mee te nemen in de tussenrapportages van de P&C cyclus.
10	Het college is wat beperkt in z'n mogelijkheden om in te spelen op kansen in de markt. Dit kan een bewuste keuze zijn, maar kan ook het gevolg zijn van een achterhaald beeld van de vastgoedmarkt.	De ruimte die het college heeft (100.000,-) is onvoldoende om snel te kunnen handelen op de vastgoedmarkt. Hierdoor zouden kansen kunnen worden gemist.	Wij adviseren uw raad om te onderzoeken of er meer ruimte voor het college kan worden gevonden door te werken met een toestemming van bijvoorbeeld een seniorenconvent vanuit de raad om bestedingen van meer dan 100.000,- voor vastgoed te kunnen doen als anders kansen voor de gemeente worden gemist.

Bijlage I: Beantwoording onderzoeksvragen

1. Het maatschappelijk vastgoed van Den Helder is als volgt samengesteld:

Gemeentelijk vastgoed	
Maatschappelijk vastgoed	
• Maatschappelijk divers	23
• Volkstuinen	6
• Sport	23
• Parkeergarages	2
Commercieel vastgoed	
• Commercieel divers	12
• Standplaats	10
Eigen huisvesting	
Strategisch vastgoed	
Totaal	92

- Voor ieder pand is een zeer globaal doel vastgesteld (zie categorisering onder punt 1). Een specifiek doel of een koppeling aan inhoudelijk beleid ontbreekt veelal.
- Rentelasten en afschrijving worden voor zover te beoordelen (geen actuele boekwaarde en marktwaarde beschikbaar) meegenomen in de begroting
- Niet voor alle panden zijn actuele beheer- en onderhoudsplannen beschikbaar. Dat geldt ook voor de verduurzaming.
- Op basis van de cijfers is de conclusie te trekken dat er geen reële huurprijzen worden gerekend (aanzienlijk negatief rendement).
- Den Helder heeft een aantal beleidsuitgangspunten vastgelegd voor vastgoed (2022-2024). Die zijn globaal en niet discriminerend in de praktijk. Er werd gedurende looptijd van dit onderzoek gewerkt aan nieuw beleid.
- De bredere maatschappelijke ambities van de gemeente sluiten beleidsmatig niet aan op het vastgoedbeleid (2022-2024). Integraliteit is zeer beperkt.
- Er zijn verschillende procesmatige kaders vastgelegd rond vastgoed, dat is nog te verbeteren.
- Alle wettelijke rollen en verantwoordelijkheden van college en raad zijn ingevuld. In de praktijk komt de kaderstellende rol van de raad niet uit de verf als het gaat om het vastgoed.
- College en raad hebben goede afspraken gemaakt over informatievoorziening. Daarbij wordt echter niet specifiek ingegaan op vastgoed en de specifieke vraagstukken die daar spelen tussen raad en college (zoals bij aankopen).
- De inhoudelijke en procesmatige kaders worden nageleefd, maar dat komt vooral omdat die kaders weinig specifiek zijn.
- Het is niet vast te stellen in welke mate vastgoed nu bijdraagt aan het realiseren van maatschappelijke doelen. Er is daarvoor onvoldoende duidelijkheid over de maatschappelijke doelen. Het financieel rendement is, zoals aangegeven, negatief.
- De raad lijkt niet gericht bezig om meer greep te krijgen op vastgoed.
- De opzet en werking ten aanzien van sturing, beheersing en verantwoording van maatschappelijk vastgoed is nog te beperkt om daadwerkelijk of maatschappelijk en financieel rendement te kunnen sturen.

Bijlage II: casuïstiek

Inleiding

In de gesprekken met het college en de ambtelijke organisatie zijn diverse vastgoedcasussen besproken die input gaven voor de bevindingen, zoals de huisvesting van Oekraïense vluchtelingen, opvang van dak- en thuislozen, ONS, de Prinses Margriet School, verduurzaming van zwembad Het Heerdiep, de Ankerplaatsen, de Maranathakerk en de nieuwe tribune van FC Den Helder.

De rekenkamer hebben de Maranathakerk en de tribune van FC Den Helder verdiepend onderzocht door de documentatie van deze casussen te bestuderen en hier in de gesprekken gericht op door te vragen. Deze casussen zijn gekozen omdat zij actuele en lopende ontwikkelingen betreffen waarbij maatschappelijke doelen spelen.

Het casuonderzoek had niet als doel om volledige waarheidsvinding te doen, maar om globaal inzicht te krijgen in de gemeentelijke aanpak en de rol van de raad.

CASUS 1: Tribune FC Den Helder

De casus draait om realisatie van een nieuw tribune voor de lokale voetbalclub FC Den Helder. In 2022 bleek uit een inspectie dat de oude tribune dusdanig slecht was dat sloop de enige oplossing was. Op 22 november 2022 werd een raadsmotie aangenomen om als gemeente samen met FC Den Helder een plan van aanpak op te stellen voor een oplossing met de tribune. Vervolgens is de aanpak verdeeld in een stap 1 (sloop) en een stap 2 (realisatie nieuw tribune). Op 27 maart 2023 heeft de raad een krediet verleend voor sloop van de tribune en het inhuren van een projectleider voor het begeleiden van werkzaamheden rond het plan accommodatie FC Den Helder. Bij de kaders is toen aangegeven dat de vereniging economisch eigenaar is van de (oude) tribune, wat betekent dat zij zorg moet dragen voor het onderhoud aan de tribune, en de gemeente juridisch eigenaar is en verantwoordelijk voor de veiligheid. Op 24 mei 2023 hebben de gemeente en FC Den Helder een intentieverklaring getekend voor nieuwbouw van de tribune. Daarbij zijn ook verschillende uitgangspunten vastgelegd, die onder meer ingaan op programmatische eisen voor de tribune en financiële investeringen van FC Den Helder (30.000, -) en de Gemeente Den Helder (800.000, - bovenop de sloop- en projectleiderskosten). Vervolgens heeft de raad voor de begroting 2024 ingestemd met een bedrag van 800.000 voor de bouw van tribune inclusief kleedkamers voor FC Den Helder. Op 4 juni 2024 stelt het college een raadsinformatiebrief naar de raad dat de totale kosten voor de nieuwe tribune 400.000, - hoger uitvallen dan geraamd en dan het krediet dat is vastgesteld. Genoemde reden zijn bouwkosten die hoger uitvallen dan verwacht, en deels kostenposten die vooraf niet geraamd waren. Het college wil dit bedrag als gemeente vrijmaken als extra krediet, naast een kleine extra bijdrage van FC Helder, en dit opnemen in de begroting voor 2025. Uit de gesprekken komt naar voren dat op een later moment het aanvullende krediet alsnog ter besluitvorming aan de raad is voorgelegd, in verband met het budgetrecht. Hiervan heeft de rekenkamer echter geen stukken ontvangen. Inmiddels is de nieuwe tribune gerealiseerd. Uit de gesprekken komt naar voren dat er nog wat onduidelijkheid is over wat het zogeheten economisch eigenaarschap van de voetbalclub over de tribune en het juridisch eigenaarschap van de gemeente voor de instandhouding van de tribune in de toekomst betekenen.

Het vigerende inhoudelijke beleidskader gedurende dit traject was het Beleidskader Sport (2020). Hier stond destijds de tribune nog niet in genoemd. In de raadsvoorstellen wordt niet expliciet verwezen naar de relatie tussen het beleidskader en de onderbouwing voor de keuzes van de gemeente. De argumentatie onder 'kaders' richting de raad is dat de gemeente als eigenaar van de grond ook juridisch eigenaar is, en daarmee verantwoordelijk voor de veiligheid. Daarnaast komt de keuze om als raad in de tribune te investeren voort

uit een motie van de raad. Het beleidskader Sport wordt alleen als vigerend beleidskader genoemd zonder nadere toelichting in verschillende voorstellen.

CASUS 2: Maranathakerk

De Maranathakerk is een voormalig kerkgebouw en ligt midden in de Visbuurt in Den Helder. Het pand is in eigendom van de gemeente en enkele jaren geleden gerenoveerd met als doel om er maatschappelijke functies onder te brengen. Het gebouw stond na de renovatie langere tijd leeg. Team Vastgoed heeft daarop besloten een gebruikersovereenkomst te sluiten met de buurtvereniging de Viskom in het kader van leegstandsbeheer. Het pand wordt sindsdien gebruikt voor buurtactiviteiten.

In de periode tussen 2023 en 2025 voerde de gemeente gesprekken met Buurtvereniging De Viskom en Stichting Buurthuizen, dat is de eigenaar van het huidige buurthuis van De Viskom. In deze gesprekken werd een mogelijke structurele verhuizing van De Viskom uit hun huidige pand naar de Maranathakerk. Dit zou een grotere gebiedsontwikkeling mogelijk maken rondom de kerk, omdat het huidige pand van het buurthuis gesloopt zou kunnen worden, om zo ruimte te creëren voor extra parkeervoorzieningen om de verkeersproblemen in de buurt te verminderen. Daarnaast werd er gesproken over aanvullende maatregelen, zoals verbeteringen voor het huidige speeltuintje dat aan dit gebied grenst en het toevoegen van extra woningen in het parkje.

De planvorming van de Maranathakerk is grotendeels in de gesprekken naar voren gekomen en is bevestigd in een verslag aan de rekenkamer op 15 oktober 2025. Hierin staat het voorgenomen plan en de bestuurlijke afstemming beschreven. Dit document is speciaal voor dit onderzoek opgesteld en wordt daarom niet als formeel stuk meegenomen in dit onderzoek.. Deze achtergrondinformatie is ook door de ambtelijke organisatie vastgelegd in een verslag aan de rekenkamer op 15 oktober 2025.

Naast dit memo is er relatief weinig documentatie beschikbaar. Het proces is beperkt vastgelegd en er zijn weinig stukken over de bestuurlijke afwegingen. Het beschikbare werkboek Vijzelstraat (5 januari 2023) bevat alleen een kaart van de bestaande situatie rondom de kerk.

Ook is, naast het memo, op 15 oktober 2025 een raadsinformatiebrief verschenen, waarin het college de raad informeert dat de gemeente, Buurtvereniging de Viskom en Stichting Buurthuizen, geen overeenstemming hebben bereikt over een verhuizing naar de Maranathakerk. In de brief staat dat de kerk onvoldoende geschikt wordt geacht om het buurthuis in te vestigen. Het college kondigt in deze brief ook aan te onderzoeken welke invulling voor de kerk passend kan zijn. Verkoop wordt niet uitgesloten.

De casus Maranathakerk maakt dus eigenlijk onderdeel uit van een bredere gebiedsontwikkeling in de Visbuurt. Verschillende gesprekspartners gaven aan dat er om die reden ook behoefte is om programmatisch te werken, omdat zowel het fysieke domein (het vastgoed, de inrichting) als het sociale domein (o.a. Kansrijke Buurten) gelijktijdig actief zijn. Vastgoed kan in die context een middel zijn om de maatschappelijke doelen van het sociaal domein te ondersteunen. Hoewel deze samenhang in de gesprekken duidelijk naar voren kwam, heeft de rekenkamer geen startnotitie of ander document aangetroffen waarin de maatschappelijke doelen voor de Maranathakerk expliciet zijn geformuleerd. In het memo aan de rekenkamer wordt wel maatschappelijke meerwaarde benoemd, zoals het behoud van een monumentaal pand met maatschappelijke functie, de bundeling van buurtactiviteiten, verbetering van leefbaarheid en sociale cohesie, vermindering van parkeerdruk en verkeersproblemen en versterking van sociale veiligheid rond het park en de speeltuin. Maar deze worden niet gekoppeld aan bestaande gemeentelijke kaders die deze doelen onderbouwen. Daardoor blijft onduidelijk welke beleidsmatige uitgangspunten en afwegingen richting zouden moeten geven aan de keuzes in deze casus.

Bijlage III: onderzoeksverantwoording

Deelvragen onderzoek

Lijn 1: Overzicht maatschappelijk vastgoed

1. Welke maatschappelijk vastgoed heeft de gemeente in bezit, of heeft zij een speciale verantwoordelijkheid (onderwijs)?
2. Hoe ziet de exploitatie van het maatschappelijk vastgoed er op hoofdlijnen uit?
1. Is voor al het maatschappelijk vastgoed vastgesteld wat het doel is?
2. Wordt voor al het maatschappelijk vastgoed afgeschreven/gereserveerd en zijn ook de rentelasten opgenomen in de begroting?
3. Is voor al het vastgoed een beheer/onderhoudsplan beschikbaar? Is daarin reeds een reëel budget opgenomen voor de verduurzamingsopgave (incl. IHP voor onderwijshuisvesting)?
4. Wordt voor al het maatschappelijk vastgoed een reële kostprijs berekend voor het gebruik (geen vermenging met subsidies)?

Lijn 2: Opzet kaders

3. Welke gemeentelijke inhoudelijke kaders zijn van toepassing op maatschappelijk vastgoed?
4. In hoeverre sluiten kaders over het omgaan met maatschappelijk vastgoed aan bij de bredere maatschappelijke ambities van de gemeente? Over welke ambities en daaraan gekoppelde doelstellingen gaat dit?
5. Welke gemeentelijke procesmatige kaders zijn van toepassing op het beheer van maatschappelijk vastgoed?
6. Wat zijn de (wettelijke) rollen en verantwoordelijkheden van college en gemeenteraad ten aanzien van maatschappelijk vastgoed?
7. In hoeverre hebben college en gemeenteraad specifieke afspraken gemaakt over de informatievoorziening rond maatschappelijk vastgoed?

Lijn 3: Werking in de praktijk: sturing, beheersing en verantwoording

8. In hoeverre worden de inhoudelijke uitgangspunten en kaders en de (administratieve) processen voor beheer en aan/verkoop voor maatschappelijk vastgoed in de praktijk nageleefd?
9. In hoeverre levert vastgoedbeheer (en aan-/verkoop) een bijdrage aan de bredere maatschappelijke ambities en doelen van de gemeente?
10. Hoe wordt in de praktijk opvolging gegeven aan de gemaakte afspraken van het gemeentebestuur over informatievoorziening bij zaken over maatschappelijk vastgoed? Bieden deze afspraken en deze informatievoorziening voldoende ruimte aan de gemeenteraad om haar kaderstellende, controlerende en volksvertegenwoordigende rollen uit te oefenen?
11. In hoeverre stelt de raad zichzelf in staat om te sturen op maatschappelijk vastgoed? In hoeverre maakt de raad daarbij gebruik van het aanwezige instrumentarium?

Beantwoording van de deelvragen leiden vervolgens tot conclusies over opzet en werking in de praktijk:

12. Wat zijn de belangrijkste conclusies ten aanzien van de sturing, beheersing en verantwoording van maatschappelijk vastgoed en het samenspel tussen college en raad, en specifiek ten aanzien van het sturen op maatschappelijke doelen?

Aanbevelingen:

13. Welke verbetermogelijkheden zijn er voor raad en college ten aanzien van de sturing, beheersing en verantwoording van maatschappelijk vastgoed, gelet op het sturen op maatschappelijke doelen?

Functies gesprekspartners

- Businesscontroller
- Concern controller
- Portefeuillemanager vastgoed
- Beleidsmedewerker
- Projectleider vastgoed
- Accountmanager vastgoedontwikkeling
- Accountmanager onderwijs
- Accountmanager sport

- Portefeuillehouder van o.a. vastgoed en grondzaken
- Portefeuillehouder van o.a. wijkgericht werken
- Griffier
- Programmamanager nieuwkomers
- Programmamanager zorg en wonen
- Teammanager omgeving

Documentenonderzoek

Inhoudelijke kaders

- Coalitieakkoorden 2018-2022, 2022-2026
- Collegeprogramma 2022-2026
- Beleidskader grondbeleid 2019
- Notitie vastgoedbeleid 2022-2024
- Plan van aanpak verduurzaming gemeentelijk vastgoed 2018
- Meerjaren uitvoeringsplan verduurzaming gemeentelijk vastgoed
- Integraal huisvestingsplan onderwijs 2020-2025
- Beleidskader sport 'Den Helder beweegt vooruit' 2020
- Notitie doorontwikkeling organisatie erfgoed Den Helder 2024
- Notitie actieve en inactieve informatieplicht
- P&C cyclus
- Beleidskader activabeleid 2023

Financiële en procesmatige kaders

- Financiële verordening 2024
- Beleidskader weerstandsvermogen en risicomanagement 2025
- Programmabegroting 2025
- Programmarekening 2024

Casuïstiek

- Memo casus Maranathakerk rekenkameronderzoek 2025
- Toekomstvisie Maranathakerk Vijzelstraat 73 2025
- Werkboek Vijzelstraat 2023
- RIB plan van aanpak tribune en kleedkamers FC Den Helder 2023
- Voorstel tot het beschikbaar stellen van een krediet voor sloop tribune FC Den Helder, sportpark Streepjesberg 2023
- Getekende intentieverklaring FCDH en gemeente 2023
- Besluit voorstel tot het beschikbaar stellen van een krediet voor sloop tribune FC Den Helder 2023
- Collegevoorstel tot het beschikbaar stellen van een krediet voor sloop tribune FC Den Helder 2024
- Presentatie FC Den Helder raadsvoorstel 2024
- Collegebesluit verhogen krediet + RIB 2024
- RIB verhogen krediet voor de bouw van tribune en kleedkamers FC Den Helder 2024
- Projectorganisatie FC Den Helder versie 1.6 2024
- Bijlage 1 definitief ontwerp 2024
- Bijlage 1a PVE tribune 2024
- Bijlage 1b PVE Groene Ambitie 2024
- Bijlage 4 Bouwkostenraming FC Den Helder 2024
- Projectplan FC Den Helder 2024

Bijlage IV: overzicht maatschappelijk vastgoed

Zie apart bijgevoegd Excel overzicht 'Bijlage IV overzicht gemeentelijk vastgoed september 2025'