

10 april 2026

Chefs vastgoed in Oss



BOUWSTENEN
VOOR SOCIAAL

Samen met



Sandra Hofman

Afdelingshoofd Vastgoedbedrijf,
gemeente Oss



Martijn de Langen

Manager Vastgoedmanagement,
gemeente Utrecht



Wouter Dreimüller

Partner bij TwynstraGudde



09/2025: bijeenkomst in Utrecht

de Agenda Maatschappelijk Vastgoed 2026

Goede plekken voor de (zelfredzame) samenleving

- meer zicht op maatschappelijke behoeften, beleid en impact
- duurzamere en gezondere plekken
- betere voorzieningenplanologie
- het nieuwe gemeenschapsgebouw

Doelmatige uitvoering

- betere informatie voor sturing en uitvoering (In Control)
- het organiseren van routines en verandering
- betere financiering van ontmoetingsplekken
- beter begroten en verantwoord

Programma

- 10.00 Welkom
- 10.30 Managementinfo, bedrijfsprocessen met Oss
- 11.30 Benchmarks met Martijn de Langen (Utrecht)
- 12.30 Lunch en rondleiding
- 13.30 Organiseren van beheer en verandering met Wouter Dreimuller (TG)
- 15.30 Samenvatting en hoe verder
- 16.30 Afsluiting met borrel

Sheets Oss

Benchmark: Is daar behoefte aan?

Vragen

1. Waarom? Wat moet het opleveren, voor wie?
2. Waar moet het dan over gaan?
3. Wat ben je bereid ervoor te doen?

Werkwijze per vraag

- Bedenk voor jezelf
- Overleg met een collega
- Bespreek in de groep



Benchmark vraag 1

Is er behoefte aan een benchmark?

Wat levert dat op, voor wie?

- 2 minuten zelf bedenken
- 2 minuten bespreken met je buur
- Samen bespreken

Benchmark vraag 2

Op welke onderwerpen zou je je gemeenten willen vergelijken en wat levert dat op?

Welke vragen krijg je van wie die beantwoord kunnen worden door gemeenten met elkaar te vergelijken?

- 2 minuten zelf bedenken
- 2 minuten bespreken met je buur
- Bespreken met ander 2-tal
- Gezamenlijk bespreken

Benchmark vraag 3

Wanneer zijn we als chefs bereid hieraan mee te doen?

Denk aan aantal deelnemers, resultaat, tijd, geld, informatie, organisatie

- Bespreek in groepje
- Samen bespreken

Wat Bouwstenen kan betekenen

- Ervaring
- Haakjes om op te pakken
- Afstemming wensen en mogelijkheden

Ervaring bij Bouwstenen

Gemeentelijk vastgoedmanagement 2018

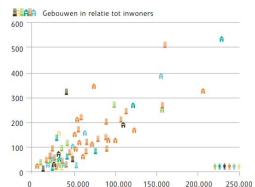
Resultaten landelijk onderzoek

Het onderzoek

Deelnemers:

- 94 gemeenten
- 6,8 miljoen inwoners
- 13.046 gebouwen
- 16,6 miljoen m² BVO

Het onderzoek is uitgevoerd op basis van een VAG/Bouwstenen-enquête die door gemeenten zelf is ingevuld (meestal door de vastgoedverantwoordelijke). De resultaten zijn door Bouwstenen gecheckt en samen met de resultaten van vergelijkbare gemeenten en het landelijk beeld naar de respondent teruggestuurd (bubbel check). Het landelijk beeld is besproken tijdens zeventien bijeenkomsten met verschillende inzichten. Voor de vergelijking zijn gemeenten ingedeeld in kleine (tot 50.000), middelgrote (50 tot 100.000) en grote gemeenten (meer dan 100.000 inwoners).



Gemiddeld hebben gemeenten zo'n 110 gebouwen (2 per 1.000 inwoners). Kleine gemeenten hebben er gemiddeld iets minder. De G4 hebben beduidend meer gebouwen en zijn daarom in bovenstaande grafiek buiten beschouwing gelaten.

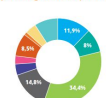
Naast het eigen vastgoed hebben kleine en middelgrote gemeenten gemiddeld 2 huurpanden; grote gemeenten veel meer.

Soort gebouwen

Aantal gebouwen



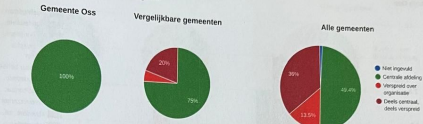
Oppervlakte gebouwen (m² BVO)



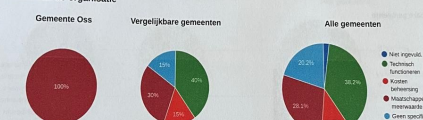
Bij 'overig' gaat het vooral om molens, kerktorens en (ruig)gebouwen op bijvoorbeeld een landbouwbedrijf of begraafplaats; veelal kleine gebouwen. De in de enquête gevraagde indeling sluit bij 23% van de deelnemers aan bij de indeling van hun eigen administratie. Gemeenten pleiten voor een meer eenvoudige indeling (ook bij landelijke registratie), bijvoorbeeld in de vorm van een spelregel, zodat monitor en benchmarkgegevens beter vergelijkbaar worden.

Kwaliteit gebouwen

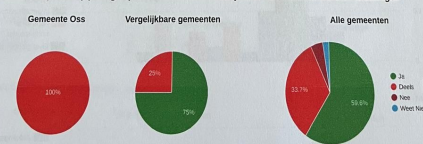
Soort organisatie van het vastgoed



Focus van de organisatie



Interne afspraken (spelregels) over de verantwoordelijkheid van medewerkers en afdelingen



VAG
Andes
FD: Raad
Mijgroep
Kinderprins

BOUWSTENEN VOOR SOCIAAL

Naar een nieuwe Benchmark Gemeentelijk Vastgoed

PROSPECTUS

Naar een nieuwe Benchmark Gemeentelijk Vastgoed

3 december 2015

Inhoud
Ter introductie en hoofdlijn
Door en uitgangspunten
Inhoud
Organisatie
Tijd en kosten
Natuurlijk

Organisatie	Tijd	Kosten
Organisatie	1-2 maanden	€ 10.000
Inhoud	1-2 maanden	€ 10.000
Tijd en kosten	1-2 maanden	€ 10.000
Natuurlijk	1-2 maanden	€ 10.000

Prospectus: Naar een nieuwe Benchmark Gemeentelijk Vastgoed, 3 december 2015

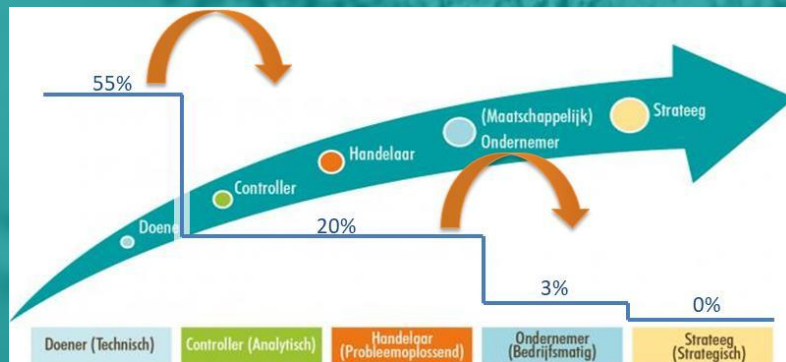
Haakjes



Mogelijkheden?

In hoeverre heeft jouw gemeente de informatie op orde?

- Pand informatie / administratie
- Financiële informatie / administratie
- Beleidsinformatie
- Gebiedsinformatie



Inzicht in aantal objecten, baten en lasten

Vastgoedcategorie	Aantal objecten	M2 bvo	Baten	Lasten	Resultaat
Eigen huisvesting	8	35.753	-€ 321.284	€ 3.302.499	€ 2.981.215
Onderwijs	81	227.274	-€ 2.302.956	€ 13.864.818	€ 11.561.862
Kinderopvang	10	3.326	-€ 359.524	€ 156.618	-€ 202.906
Sport en recreatie	62	57.146	-€ 258.283	€ 5.792.698	€ 5.534.415
Kunst en Cultuur	10	29.565	-€ 7.190.938	€ 4.513.457	-€ 2.677.481
Welzijn en zorg	19	12.906	-€ 1.788.430	€ 866.020	-€ 922.410
Parkeren	18	113.406	-€ 70.502	€ 3.689.328	€ 3.618.826
Opvang vluchtelingen	2	6.701	-€ 1.040.347	€ 912.669	-€ 127.678
Veiligheid	3	3.226	-€ 15.577	€ 696.751	€ 681.174
Overig	29	20.979	-€ 1.945.719	€ 1.547.216	-€ 398.503
Eindtotaal	242	510.282	-€ 15.293.560	€ 35.342.074	€ 20.048.514

Inzicht in kaptiaallasten, onderhoudskosten apparaatskosten, huuropbrengsten en overerige kosten

Vastgoedcategorie	Aantal objecten	M2 bvo	Huuropbrengsten	Overige opbrengsten	Totaal Baten	Kapitaallasten	Exploitatiekosten	Onderhoudskosten	Apparaatskosten	Totaal lasten	Resultaat
Eigen huisvesting	8	35.753	-€ 278.997	-€ 42.287	-€ 321.284	€ 1.021.380	€ 196.307	€ 1.971.579	€ 113.233	€ 3.302.499	€ 2.981.215
Onderwijs	81	227.274	-€ 1.636.433	-€ 666.523	-€ 2.302.956	€ 8.541.681	€ 3.542.881	€ 1.060.447	€ 719.809	€ 13.864.818	€ 11.561.862
Kinderopvang	10	3.326	-€ 359.524	€ 0	-€ 359.524	€ 22.218	€ 40.693	€ 83.173	€ 10.534	€ 156.618	-€ 202.906
Sport en recreatie	62	57.146	-€ 190.664	-€ 67.619	-€ 258.283	€ 2.274.736	€ 696.457	€ 2.640.515	€ 180.990	€ 5.792.698	€ 5.534.415
Kunst en Cultuur	10	29.565	-€ 6.255.875	-€ 935.063	-€ 7.190.938	€ 2.706.001	€ 334.517	€ 1.379.304	€ 93.635	€ 4.513.457	-€ 2.677.481
Welzijn en zorg	19	12.906	-€ 1.755.634	-€ 32.796	-€ 1.788.430	€ 190.362	€ 136.491	€ 498.292	€ 40.875	€ 866.020	-€ 922.410
Parkeren	18	113.406	-€ 8.429	-€ 62.073	-€ 70.502	€ 1.707.265	€ 517.265	€ 1.105.625	€ 359.173	€ 3.689.328	€ 3.618.826
Opvang vluchtelingen	2	6.701	-€ 616.117	-€ 424.230	-€ 1.040.347	€ 365.617	€ 192.257	€ 333.571	€ 21.224	€ 912.669	-€ 127.678
Veiligheid	3	3.226	€ 0	-€ 15.577	-€ 15.577	€ 332.459	€ 94.431	€ 259.644	€ 10.217	€ 696.751	€ 681.174
Overig	29	20.979	-€ 1.732.229	-€ 213.490	-€ 1.945.719	€ 626.573	€ 308.317	€ 545.880	€ 66.446	€ 1.547.216	-€ 398.503
Eindtotaal	242	510.282	-€ 12.833.902	-€ 2.459.658	-€ 15.293.560	€ 17.788.292	€ 6.059.616	€ 9.878.030	€ 1.616.136	€ 35.342.074	€ 20.048.514

Inzicht per m2 mogelijk en gewenst?

Vastgoedcategorie	Baten	Lasten	Resultaat
Eigen huisvesting	-€ 9	€ 92	€ 83
Onderwijs	-€ 10	€ 61	€ 51
Kinderopvang	-€ 108	€ 47	-€ 61
Sport en recreatie	-€ 5	€ 101	€ 96
Kunst en Cultuur	-€ 243	€ 153	-€ 90
Welzijn en zorg	-€ 139	€ 67	-€ 72
Parkeren	-€ 1	€ 33	€ 32
Opvang vluchtelingen	-€ 155	€ 136	-€ 19
Veiligheid	-€ 5	€ 216	€ 211
Overig	-€ 93	€ 74	-€ 19
Eindtotaal	-€ 30	€ 69	€ 39

Ervaring financiële benchmark

- 3 kwartier om de tabel 3 uit handreiking te maken
 - geldt dat ook voor anderen?
- Eigen categorieën sluiten niet altijd goed aan bij benchmark van Republiq:
 - relatief grote categorie 'overig'
 - op basis van welk criterium valt een object met verschillende huurders onder een bepaalde categorie?
- Overzicht 'baten en lasten' geeft integraal overzicht maar:
 - vergt toelichting: waarom bijvoorbeeld wel lasten, maar geen baten?
 - zijn de baten 'echte' opbrengsten of intern geregeld geld?
 - veel hangt af van de manier van administreren: budgetoverheveling of interne doorbelasting

Inrichting pandadministratie

1 gebouw	=	1 of meerdere objecten	taakvelden, programma's
	=	1 kostenplaats gewone exploitatie	
	=	1 kostenplaats werk voor derden i.v.m. btw	
	=	1 kostenplaats voor voorziening planm. onderhoud	
investering	=	1 kostenplaats per investering	nieuwbouw, renovatie, verduurzaming

Voorbeeld inrichting administratie

1. Kapitaallasten	1. Kapitaallasten	4731 - Reservering kapitaallasten 4750 - Afschrijvingen 4752 - Afschrijvingen tlv reserves 4780 - Toegerekende rente 4781 - Toegerekende rente tlv reserve 4942 - Mut Overig Res Afschr. Invest.
2. Exploitatiekosten	2. Huurlasten	4312 - Huur en servicekosten
	3. Belastingen en heffingen	4010 - Belasting/heffing eigenaar 4011 - Belasting/heffing gebruiker 4012 - Ov. belastingen en heffingen
	4. Verzekeringslasten	4302 - Verzekeringen
	5. Algemene kosten	4030 - Sloopkosten 4036 - Niet-compensabele BTW SPUK 4036D - Doorberek BTW-schade sportbesl 4080 - Te betalen (erf)pachten 4300 - Algemene kosten 4300D - DRB Algemene kosten 4303 - Advieswerk 4799 - Overige verrekeningen
	7. Schades en vandalisme	4335 - Herstel schade algemeen 4336 - Herstel vandalisme 4337 - Herstel graffiti
3. Onderhoudskosten	6a. Dagelijks onderhoud	4310 - Onderhoud en servicecontracten 4311 - VVE-bijdrage/Beheer&onderh.alg 4320 - Correctief onderhoud
	6b. Dotatie planmatig onderhoud	4817 - VZ GO- Onderwijsgebouwen 4820 - VZ Ondh.Geb.Niet Onderwijs
4. Apparaatskosten	8. Apparaatskosten	(leeg)
A. Huuropbrengsten	A. Huuropbrengsten	4399D - DRB bijdrage projecten L3.8 8250 - Huuropbrengsten 8251 - Huuropbrengsten - medegebruik 8252 - Huuropbrengsten - heffingen
B. Overige opbrengsten	B. Overige opbrengsten	8020 - Grondverk getransporteerd 8030 - Opbrengsten duurzame goederen 8300 - Algemene opbrengsten 8310 - Vergoedingen voor schades 8820 - VZ Ondh.Geb.Niet Onderwijs 8861 - VZWC Commercieel Vastgoed 8904 - Mut Afschr Res Afschr. Invest. 8938 - Mut Afschr Res Afschr.IOR 8941 - Mut Rente Res Afschr. Invest. 8949 - Mut.res.Ruimt.Ontwikkeling

Wat mag het kosten?

Tijdsinspanning gemeente bij administratie op orde

- 1 uur
- 4 uur
- 8 uur

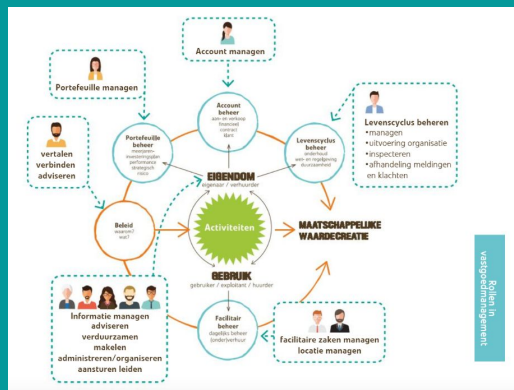
Kosten los of in partnership?

- € 1.000,-
- € 5.000,-
- € 10.000,-

Lunch en rondleiding

Organiseren van beheer en vernieuwing

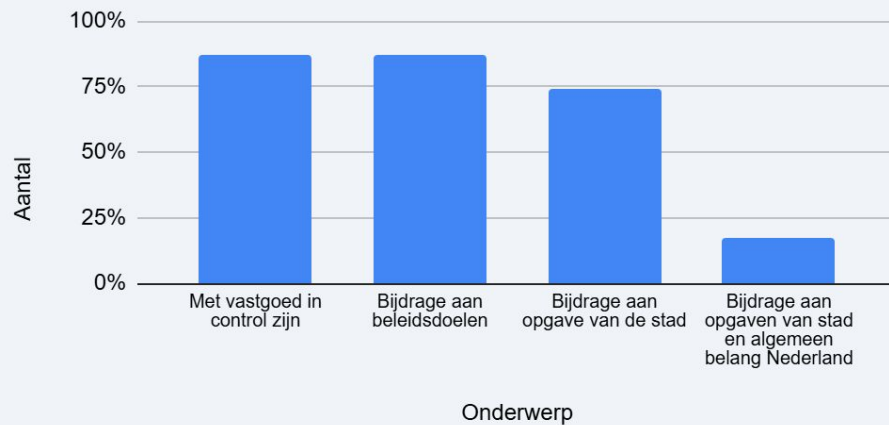
- Routines behouden, versterken en veranderen in één organisatie
- Vanuit het maatschappelijk doel
- Visie langer termijn, beleid en sturing (= geldstromen)
- Hoe organiseer je dat? Hoe krijg je daar beweging in? Wat vraagt dat van de inzet van vastgoed en van de chefs? Wat de eerste stap- richting team, wethouder, coalitie, begroting 2027, gezamenlijke boodschap



Visie en beleid in eigen gemeente?

1. woningvoorraad/gebiedsontwikkeling (verbouw en uitbreiding)
2. verduurzamen
3. ruimte beter benutten
4. onderwijs, sport, cultuur (huisvesting)
5. plekken voor zelfredzaamheid
6. steunpunten (GGZ)
7. vluchtelingen- en noodopvang
8. energiezekerheid / net congestie
9. ??

Waar word je als leidinggevende formeel op aangesproken?

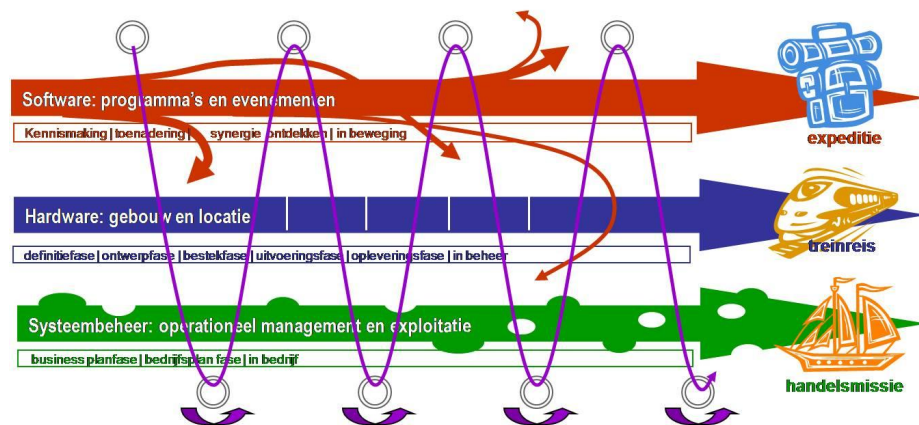


Landelijk beleid: Wat in regeerakkoord?

- Flinke woningbouwopgave
- Gemeenschapsfonds voor ontmoetingsplekken (€ 200 miljoen voor 2027-2030)
- Ondersteunen scholen bij renovatie en vernieuwing gebouwen via bestaande mogelijkheden en middelen (groeifonds)
- Renovatie en verduurzaming sportaccommodaties (BOSA verhogen en buitenspeelplekken)
- Versterken bibliotheken
- Huisartsen helpen bij vinden passende huisvesting
- Noodsteunpunten
- Voldoende vaste en flexibele opvangplekken vluchtelingenopvang
- Niets over gemeentefonds en enorme investeringsopgave van gemeenten

Sturing op beleidsdoelen, vastgoed en gebruik (-kosten)

- Programma(-exploitatie)
 - personeel
 - materiaal
 - huisvesting
- Vastgoed(exploitatie)
 - investeringen
 - onderhoud
 - inkomsten (intern, kph, subsidies)
- Operationeel (gebruiks)beheer
 - inrichting
 - nuts en service
 - personeel (gastheer)
 - gebruiksadministratie, communicatie



Doelgericht en doelmatig

Verandering in beleid en geld

- Programma(-exploitatie)
 - meer wonen en duurzaamheid (fysieke opgave)
 - bezuinigingen sociaal domein
 - meer zelfredzaamheid en noodopvang
- Vastgoed(exploitatie)
 - structureel beschikbaar (ruimte voor samenredzaamheid)
 - meervoudig en flexibel te gebruiken
- Gebruiks(exploitatie)
 - gericht op maatschappelijke doelen (facilitaire communitybuilder?)
 - eenvoudig te gebruiken (minder rompslomp, ontlasten stichtingen en verenigingen))

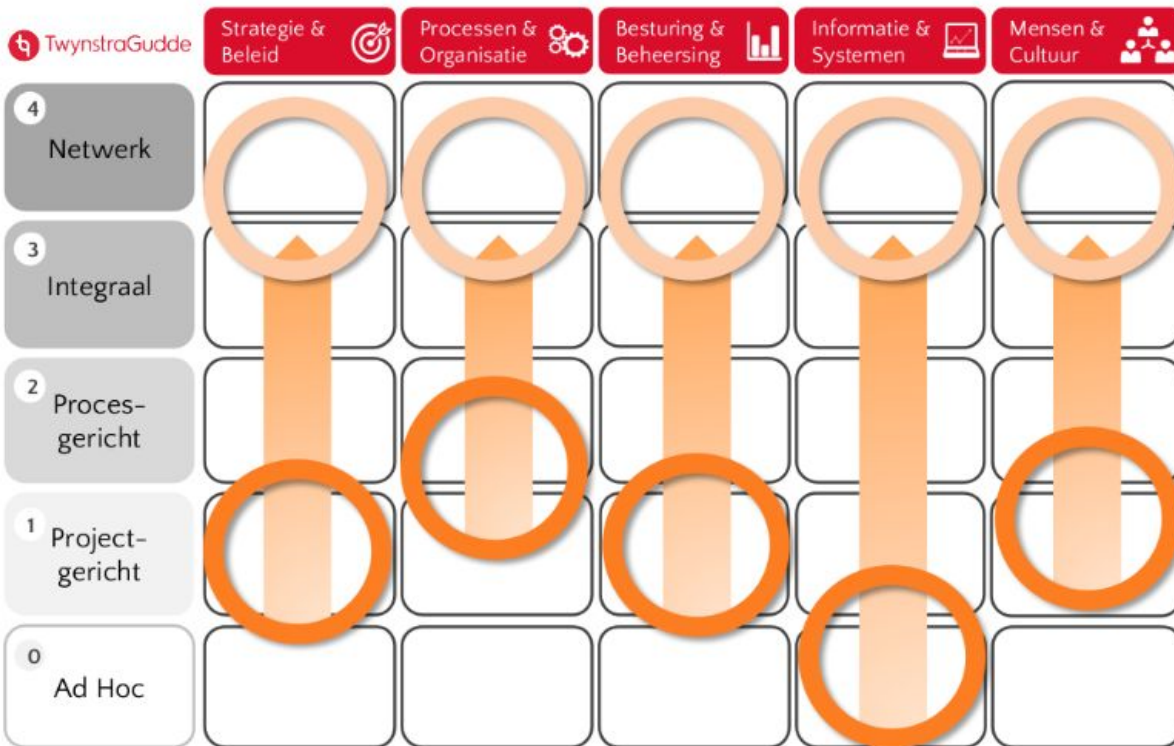


Duurzaamheidskompas – Maatschappelijke huisvesting/vastgoed



Volwassenheidsmodel Gemeentelijk Vastgoed

De vijf organisatie-perspectieven



De vijf volwassenheids-niveaus

De gemeente heeft een visie over haar vastgoed en wil dit inzetten als strategisch bedrijfsmiddel. Hierbij werkt ze naast interne partijen ook samen met andere partijen uit de ketens van haar processen.

De gemeente heeft een visie over haar vastgoed en wil dit inzetten als strategisch bedrijfsmiddel. Om dit optimaal te kunnen doen integreert ze haar processen op strategisch niveau binnen de gemeente.

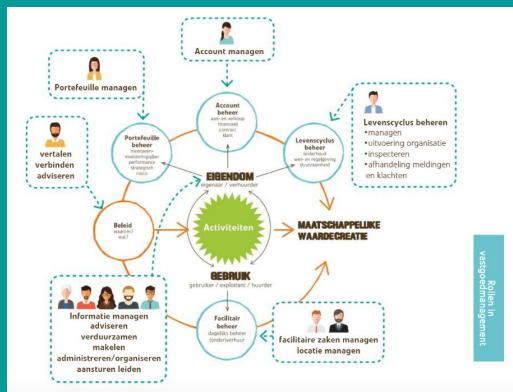
De gemeente heeft een visie over haar vastgoed en wil dit inzetten als strategisch bedrijfsmiddel. Om dit bereiken wordt vastgoed procesmatig aangepakt.

De gemeente heeft een visie over haar vastgoed. Hierdoor kan bewust worden gekeken hoe de portefeuille globaal eruit moet zien. Veranderingen en werkzaamheden omtrent vastgoed worden projectmatig aangepakt.

Gemeentelijk vastgoed is een gegeven. De portefeuille is relatief statisch en er is geen verlangen om hier proactief mee om te gaan. De gemeente werkt hierdoor reactief op dit gebied en neemt hiermee genoegen.

Ronde 1; waarop richten op langer termijn

- Wat visie gemeente / maatschappelijk doel
- Ideeën op wat daarop te leveren (brainstorm)
- wat helpt vooruit?
- welke routines behouden, versterken en veranderen?

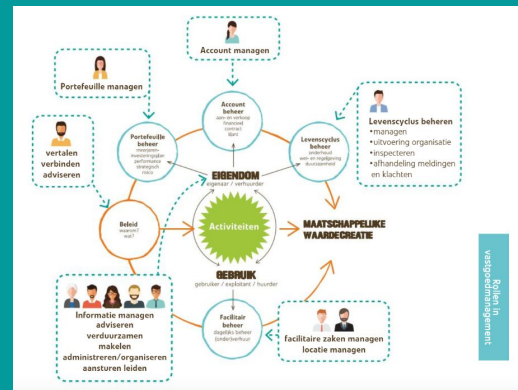


Ronde 2; wat vraagt dat?

Hoe organiseer je dat? Hoe krijg je daar beweging in?

Wat vraagt dat van de inzet van vastgoed en van de chefs?

- het team en de werkprocessen
- taak en rol vastgoedorganisatie
- interne samenwerking
- bestuur en politiek
- externe samenwerking
- van alle gemeenten samen



Afsluiting en vervolg

- Afspraken
- Punten om op te pakken
- Whatsapp en ander contact
- Prijs beste begroting 2027
- Volgende bijeenkomst - thema en bij wie?
- Jaarbijeenkomst 3 december kan ik de agenda



Volg ons op LinkedIn om op de hoogte te blijven van het Bouwstenen-netwerk.

Bedankt en tot ziens!

Zien we je op de Maatschappelijk Vastgoeddag?

3 december 2026 in Spant, Bussum

Contact Bouwstenen

 nieuws@bouwstenen.nl

 033 258 4337



Gesprek

1. Herkennen we problematiek en knelpunten?
2. Waar is behoefte aan? Wat mogelijke oplossingen?
3. Waar liggen kansen om samen te werken, intern en extern? Wat zou een gedeeld verhaal kunnen zijn?
4. Wat belemmert ons en anderen?
5. Is er bestuurlijk draagvlak?

Gezamenlijk verhaal en wat wanneer insteken?