

RAADSVORSTEL



D19.003350

ZK19000797

DATUM 1 juli 2019
AGENDAPUNT 3.05.
ONDERWERP Visie en ontwikkeling Cluster Vastgoed
PORTEFEUILLEHOUDER C. van de Pol
PROGRAMMA Programma III: Wonen & Ondernemen
BELEIDSVELD Woningbedrijf
ZAAKNUMMER ZK19000797

AANLEIDING Het Cluster Vastgoed van de gemeente Koggenland is verantwoordelijk voor het het gemeentelijk vastgoed (32 objecten) en het 'woningbedrijf'. Het woningbedrijf beheert en exploiteert 810 woningen.

In het gemeentelijk vastgoed en het woningbedrijf gaat veel geld om. Gemeentelijk vastgoed is landelijk heel lang gezien als ondersteunende discipline richting vakafdelingen. Tijdens de crisis heeft men ingezien dat gemeentelijk vastgoed flink kan bijdragen aan bezuinigingstaakstellingen mits professioneel aangevlogen. Maar ook met de crisis achter ons is het gewenst om het gemeentelijk vastgoed professioneel te organiseren. Ook vraagt de Wet markt en overheid transparantie en inzicht in kosten. Met andere woorden, een professionele manier van vastgoedmanagement. Bovendien staan we voor diverse opgaven waaronder de verduurzaming van de gemeentelijke gebouwen.

Kijken we naar het woningbedrijf dan heeft deze altijd een prominente plek gehad binnen de gemeentelijke organisatie. Het woningbedrijf staat voor een aantal grote maatschappelijke opgaven. Naast het bieden van voldoende betaalbare huurwoningen voor inwoners die daar niet zelf op de markt in kunnen voorzien, zal de komende jaren geïnvesteerd moeten worden in de verduurzaming van de woningportefeuille. Daarnaast is er een toenemende oudere doelgroep die langer zelfstandig thuis wonen waarop we moeten inspelen. Dit alles vraagt om een professionele aanpak.

Waar veel gemeentelijke woningbedrijven zijn verzelfstandigd en als onafhankelijke woningcorporaties opereren heeft de gemeente Koggenland haar eigen woningbedrijf behouden en heeft daarmee als gemeente in relatieve zin meer invloed op het wonen in de gemeente. Meer invloed betekent ook meer verantwoordelijkheid, niet alleen op het terrein van beleid, strategie en aansturing maar ook op het terrein van verantwoording. Dit vraagt om goede (bestuurlijke) sturing op het terrein van vastgoed en wonen. Daarom heeft u als gemeenteraad tijdens een raadsinformatieavond (dd. 2 oktober 2017) aangegeven dat u graag een visie en kaders wenst aangaande de vastgoedportefeuille van de gemeente Koggenland, op basis waarvan u uw controlerende en sturende taken beter kunt uitvoeren. Als zodanig heeft het college in haar collegeprogramma 2018 – 2022 'Zaai verder' als onderdeel van de doelstellingen en uitvoeringsprogramma 2018 opgenomen om

te komen tot een herijking van de visie op het woningbedrijf en is dit aangekondigd in de begroting 2019.

Het voorgaande is aanleiding geweest om, samen met het bureau Atrivé, aan de slag te gaan met een duidelijk visie/missie en uitvoeringsprogramma (voor het woningbedrijf) en aanbevelingen voor de vastgoedprocessen en bedrijfsvoering. Dit heeft geresulteerd in een aantal documenten (zie bijlagen). Het onderhavige raadsvoorstel gaat nader in op de besluitpunten volgend uit deze documenten.

Relatie met raadsopdracht wonen en duurzaamheid

Volledigheidshalve: voor wat betreft de portefeuillestrategie en transformatieopgave spreken wij over voorlopige uitgangspunten. Vanuit de raadsbrede strategische agenda wordt op dit moment gewerkt aan de raadsopdracht Wonen en Duurzaamheid. De uitkomst hiervan kan (aanvullend) van invloed zijn op de koers van het woningbedrijf wat vervolgens kan leiden tot een herziening van de strategie en opgave. Derhalve adviseren wij wel om eerst twee jaar de tijd te nemen om projecten te definiëren en een organisatorische basis te leggen waarna op basis van die ervaring en de uitkomst van de raadsopdrachten de strategie herijkt kan worden.

KADER Niet van toepassing

- WIJ STELLEN VOOR
1. Vaststellen van de conclusie uit de verkenning dat het woningbedrijf bestaansrecht heeft binnen de gemeentelijke organisatie;
 2. Vaststellen van de missies en visies van het woningbedrijf en het gemeentelijk vastgoed incl. toetsingskaders commerciële activiteiten;
 3. Vaststellen van de voorlopige transformatieopgave volgend uit de voorlopige portefeuillestrategie van het woningbedrijf;
 4. Vaststellen van het gewenste minimale ambitieniveau 'handelaar' voor het Vastgoed Cluster incl. governancestructuur;
 5. Vaststellen van de financiële vierjarenprognose inclusief de daarin opgenomen investeringen ten behoeve van de uitvoering van de actielijst bedrijfsvoering, uitbreiding formatie en inhuur en de financiële gevolgen te verwerken in de jaarrekening 2019 en de begroting 2020.

BEOOGD RESULTAAT Door de missie en visie voor het gemeentelijk vastgoed en het woningbedrijf en de voorlopige transformatieopgave (o.b.v. de voorlopige portefeuillestrategie) van het woningbedrijf vast te stellen ontstaan duidelijke kaders en richting waarmee de raad beter invulling kan geven aan haar rol als sturend en controlerend orgaan.

Door in te stemmen met voornoemde besluitpunten ontwikkelt het Cluster Vastgoed in een periode van minimaal 4 tot 5 jaar zich verder tot een cluster dat meer strategisch opereert, zich focust op het verbinden van vraag en aanbod, adviserend, proactief en proces georiënteerd is en hierbij huisvestingsvraagstukken integraal benaderd vanuit het perspectief van de gehele portefeuille. Hierdoor is zij tevens goed toegerust op de opgave.

ONDERBOUWING **1. Bestaansrecht woningbedrijf**

De gemeente Koggenland en haar rechtsvoorgangers hebben van oudsher de volkshuisvestelijke opgave zelf ter hand genomen en in een bepaalde vorm een woningbedrijf geëxploiteerd. Ondertussen is het woningbedrijf gegroeid tot 810 woningen. Eind jaren '90, begin jaren 2000 zijn praktisch alle gemeentelijke woningbedrijven verzelfstandigd tot woningcorporaties. De gemeente Koggenland vormt daarop met vier andere Nederlandse gemeenten een uitzondering.

Voordat de visie op het woningbedrijf wordt uitgewerkt en vertaald in processen, afspraken en procedures, dient eerst de vraag beantwoord te worden in welke mate het woningbedrijf als onderdeel van de gemeente Koggenland bestaansrecht heeft. De functie van het gemeentelijk woningbedrijf kan immers ook worden vervuld door een (nog op te richten) rechtspersoon, bijvoorbeeld een woningcorporatie. Zoals aangegeven houden nog maar enkele gemeenten een woningbedrijf als integraal onderdeel van de gemeente in stand. Daarbij komt dat het exploiteren van woningen door velen niet gezien wordt als kerntaak van een gemeente. Om deze vraag te kunnen beantwoorden is in een verkenning gekeken naar de toegevoegde waarden en het maatschappelijk en financiële rendement van het woningbedrijf (zie document '1 Verkenning bestaansrecht Woningbedrijf').

Uit de verkenning volgt dat er geen argumenten zijn om het gemeentelijk woningbedrijf af te stoten. We zien de volgende argumenten voor het continueren van het woningbedrijf binnen de gemeente:

- Hoewel niet gebruikelijk, en volgens velen geen kerntaak, staat het gemeenten wettelijk gezien vrij om voor eigen risico sociale huurwoningen te bouwen en te exploiteren. Koggenland kan zich hiermee positief onderscheiden
- Het woningbedrijf heeft formeel gezien meer mogelijkheden dan woningcorporaties aangezien het geen toegelaten instelling is en daarmee niet gebonden aan de Woningwet. Dit in tegenstelling tot woningcorporaties c.q. toegelaten instellingen die hierdoor (ernstig) worden beperkt.
- De gemeente kan middels het woningbedrijf deels zelf uitvoering geven aan de lokale volkshuisvestelijke opgave/taakstelling.
- Het woningbedrijf bestaat al decennia lang als onderdeel van de gemeente en heeft zich in die zin bewezen. In het (recente) verleden is het woningbedrijf ingezet om te experimenteren met duurzame woonconcepten (E-woningen, project Zuidgouw). Daarnaast is het woningbedrijf in tijden van crisis ingezet om woningbouwprojecten doorgang te laten vinden.
- Tot op heden leverde het Woningbedrijf een positief financieel resultaat. Middels een jaarlijkse afdracht draagt het woningbedrijf bij aan de algemene gemeentelijke begroting. Hierbij moet worden opgemerkt dat het exploitatieresultaat ten gevolge van noodzakelijke investeringen in de toekomst onder druk zal komen te staan. Hier staat tegenover dat er een reserve Woningbedrijf is van 12 mln. die mogelijkerwijs

ingezet kan worden.

2. Missies en visies van het woningbedrijf en gemeentelijk vastgoed

Elke organisatie heeft richting en kaders nodig. Een duidelijke missie motiveert, geeft focus en het verbindt de mensen in de organisatie! In een missie wordt het **bestaansrecht** van een organisatie beschreven vanuit de **waarden en identiteit**. De vraag die onder het verhaal ligt is: **waar staan we voor?** In een visie krijgt de **missie concreet handen en voeten**. Een visie wordt vaak geschreven voor een bepaalde periode, wordt geëvalueerd en bijgesteld indien nodig.

Het Woningbedrijf

Conform de opdracht, en gegeven het bestaansrecht, is een missie en visie geformuleerd voor het gemeentelijk woningbedrijf (zie document '2. Missie en Visie Gemeentelijk Woningbedrijf Koggenland'). Concreet is de volgende missie geformuleerd:

Gemeentelijk Woningbedrijf Koggenland voorziet binnen de gemeente Koggenland in de woonvraag van woningzoekenden die op de markt van koopwoningen en commerciële huurwoningen niet terecht kunnen (in de praktijk is dit de sociale doelgroep met een (belastbaar) verzamelinkomen tot € 38.035,-; prijspeil 2019). Het Woningbedrijf exploiteert daartoe een duurzame woningportefeuille met kwalitatief goede woningen om nu en in de toekomst te zorgen voor voldoende, betaalbare en duurzame woningen voor de verschillende doelgroepen.

De voorgaande missie is algemeen geformuleerd en doet daarmee recht aan het basisbestaansrecht van het woningbedrijf. Bovendien ligt de geformuleerde missie in het verlengde met het gevoerde beleid dat de afgelopen jaren door de gemeente is gevoerd ten aanzien van het woningbedrijf. In de onderstaande visie is de missie concreet uitgewerkt waarbij focus wordt gelegd voor wat betreft de activiteiten en het handelen van het woningbedrijf. Concreet is de volgende visie geformuleerd:

Gemeentelijk Woningbedrijf Koggenland wil een duurzame woningvoorraad realiseren om bij te dragen aan betaalbare woonlasten én om bij te dragen aan de CO2-reductie. Dit doet zij door woningen te bouwen, te ontwikkelen en te beheren op een kostenbewuste en proactieve wijze met ruimte voor innovatieve woonconcepten en experimenten. Ook wil het Woningbedrijf met haar woningen bijdragen aan leefbare kernen en dorpen. Zij investeert zodanig in woningen dat verschillende doelgroep geholpen kunnen worden. In haar contact met huurders en woningzoekenden wil zij een 'bij de tijds' niveau van dienstverlening bieden. Om dat te realiseren wil het woningbedrijf haar woningportefeuille 'op een kwalitatief niveau houden' en een innovatieve en professionele vastgoedorganisatie zijn.

- De visie en missie sluiten aan bij de maatschappelijke functie van sociale huurwoningen zoals deze in Nederland in het algemeen wordt gezien: het zorgen voor voldoende

('Beschikbaarheid'), betaalbare ('Betaalbaarheid') en duurzame ('Duurzaamheid') woningen;

- Met deze missie stelt het woningbedrijf zich op als sociale verhuurder in de gemeente Koggenland maar heeft formeel ruimte om specifieke doelgroepen (anders dan de sociale doelgroep) te bedienen. Indien aanleiding is dan wordt voorgesteld om een markttoets uit te voeren met daarbij de volgende voorwaarden:
 - Aan het project ligt een grondige analyse van vraag en aanbod op de woningmarkt ten grondslag. Denk aan behoeftenonderzoek, demografische trends versus het aanbod op de markt. Met andere woorden, de vraag naar koopwoningen of dure huurwoningen moet goed onderbouwd zijn. Dit om te voorkomen dat een leegstandsrisico wordt gelopen.
 - Er wordt een markttoets conform de Woningwet uitgevoerd waarbij het project aan de marktpartijen wordt voorgelegd om uit te voeren. Onderdeel van deze markttoets is een berekening van minimaal een positief rendement van 5,5% op huurwoningen en 5% op koopwoningen, om na te gaan of de investering niet alsnog de markt verstoort.
 - Blijken marktpartijen niet geïnteresseerd dan kan de gemeente het project uitvoeren, onder marktconforme uitgangspunten (alle kosten doorberekenen, Wet Markt en Overheid).
 - Het project past bij de financiële draagkracht van het woningbedrijf en er is een (financiële) risicoanalyse gemaakt.
 - In de praktijk kan dit alleen als de gemeente grondposities bezit, dan wel bereid is deze te verwerven.

Het Gemeentelijk Vastgoed

Naast een missie en visie voor het gemeentelijk woningbedrijf is een missie en visie geformuleerd voor het gemeentelijk vastgoed (zie **document X**). Concreet is de volgende missie geformuleerd:

Het cluster Vastgoed voorziet in huisvesting voor de ambtelijke organisatie, hulpdiensten, maatschappelijke organisaties en incidenteel voor commerciële huurders indien deze bijdragen aan de leefbaarheid in de kernen vanuit de beleidsdoelstellingen van Koggenland. Het cluster exploiteert daartoe op een efficiënte wijze een vastgoedportefeuille met kwalitatief goede gebouwen om nu en de toekomst in de maatschappelijke vraag te kunnen voorzien. Daarnaast beheert het cluster enkele monumentale bouwwerken.

Concreet is de volgende visie geformuleerd:

Het cluster Vastgoed wil duurzaam gemeentelijk vastgoed realiseren. Het cluster ziet de gemeentelijke organisaties, maatschappelijke organisaties en de huurders/gebruikers in het algemeen als haar klanten. Zij maakt voortdurend afweging tussen het maatschappelijk belang, het belang van de huurders, en de kosten, baten en risico's van het vastgoed en van de gemeentelijke vastgoedportefeuille als geheel op kortere en langer termijn. Conform de Wet markt en overheid is het uitgangspunt altijd een kostprijsdekkende huur. Daarnaast wil zij middels het vastgoed bijdragen aan de CO₂-reductie. Om dat te realiseren wil het cluster een professionele vastgoedorganisatie zijn.

Hiervoor zijn een aantal overwegingen:

- Met het vaststellen van de visie en missie wordt helder voor welke doelgroepen de gemeente wel/niet in huisvesting wil voorzien.
- Met het vaststellen van de visie en missie wordt ingezet op efficiënt en effectief beheer van het gemeentelijk vastgoed.
- Met het vaststellen van de visie en missie wordt vastgesteld dat conform de Wet markt en overheid alle kosten en opbrengsten aan de gemeentelijke gebouwen worden toegerekend. Voorts wordt een vastgoedobject minimaal een kostprijs dekkende huur gehanteerd tenzij de raad het betreffende project heeft aangemerkt als een object van groot maatschappelijk belang met een Algemeen Belang Besluit.

3. Voorlopige transformatieopgave woningbedrijf

De vastgoedportefeuille van de gemeente Koggenland bestaat naast het gemeentelijk vastgoed uit woningen die worden verhuurd door het Gemeentelijk Woningbedrijf Koggenland (hierna het 'woningbedrijf'). Het woningbedrijf is een uniek onderdeel van de gemeente.

Eenzijds opereert het woningbedrijf als vastgoedorganisatie dat woningen beheert en exploiteert. Een rode draad daarbij is het doelmatig en doeltreffend inzetten van middelen. Anderzijds wordt getracht om het vastgoed zo optimaal mogelijk benut/ingezet om maatschappelijk en volkshuisvestelijk doelstellingen te realiseren. Dit levert een bijzonder spanningsveld op. Immers, vastgoed is traag en kapitaalintensief. Woningen die nu gebouwd worden, gaan ruim 40 jaar mee. Bovendien brengt vastgoed de nodige investeringen met zich mee om het te bouwen en te onderhouden. In die zin is het een "mammoettanker": er moet voortijdig gestuurd worden om op tijd de bocht te kunnen nemen. Dat vraagt om een heldere portefeuillestrategie en transformatieopgave voor de middellange termijn (10 tot 15 jaar) met een behoorlijke mate van flexibiliteit waarbij rekening wordt gehouden met de financiële mogelijkheden.

De voorlopige portefeuillestrategie en bijbehorende transformatieopgave bieden een strategisch kader voor de integrale aansturing van de activiteiten van het Cluster Vastgoed. Het geeft focus en richting aan de activiteiten en processen in de dagelijkse operatie

(verhuur, planmatig onderhoud, etc.). Met het vaststellen van de voorlopige portefeuillestrategie en bijbehorende transformatieopgave heeft het college en de raad een belangrijk sturingsinstrument in handen.

Vanuit haar rol besluit de gemeenteraad op strategisch niveau over de richting en koers van het woningbedrijf en het gemeentelijk vastgoed. Op basis van de strategisch vastgelegde kaders voert zij haar controlerende en sturende taken uit. Het college neemt op strategisch/tactisch niveau beslissingen (zie onder punt 5). Voor wat betreft het woningbedrijf geeft de raad invulling van haar rol door het college te controleren aan de hand van de transformatieopgave.

Op hoofdlijnen worden in de transformatieopgave de volgende strategische keuzes gemaakt (zie document '5. Transformatieopgave woningbedrijf'):

- Focus op het sociale huursegment;
- Minimale gelijkblijvende omvang met de ambitie van een lichte groei van de vastgoedportefeuille naar 850 woningen t/m 2033;
- Het waarborgen van betaalbaarheid maar ook het optimaliseren van de verdien capaciteit;
- Inzetten op een flexibele woningportefeuille geschikt voor meerdere doelgroepen waarbij ook het langer zelfstandig thuis wonen wordt gefaciliteerd;
- Verduurzaming van woningen met een C, D, E, F of G label en deze minimaal voor te bereiden op 'aardgasloos ready' of indien mogelijk aardgasloos te maken in de periode t/m 2033. Overige bezit wordt in de periode 2033 – 2050 aardgasloos gemaakt.
Basis voor de geformuleerde duurzaamheidsambitie van het woningbedrijf zijn enerzijds de prestatieafspraken met de woningcorporaties in de gemeente, waaraan we ons conformeren, welke uitgaan van geen sociale huurwoningen meer in de gemeente met een label D of slechter in 2025. Anderzijds het uitgangspunt een aardgasvrije woningportefeuille in 2050 volgend uit het Klimaatakkoord.
- Onderhoudsniveau dat uitgaat van een beperkte onderhoudsbehoefte (gemiddelde conditiescore 3).
- Nieuwbouw en strategische verkoop t.b.v. een gezonde verjonging van de vastgoedportefeuille.
- Via nieuwbouw inzetten op: Bijna Energie Neutrale Woningen (BENG), aardgasloos, grondgebonden woningen dan wel nultredenwoningen die lang wonen bestendig zijn;
- Verkoop van het versnipperd bezit in de minst kansrijke gebieden (150 woningen);
- Opgaven in de kernen: 'doorexploiteren' van het bezit in aaneengesloten bouwblokken en verkoop van het versnipperd bezit in de kleine kernen. Nieuwbouw geconcentreerd in de grote kernen en kleinschalig in de kleine kernen.

4. Ambitieniveau Cluster Vastgoed en governancestructuur

Ambitieniveau Cluster Vastgoed

In de missies en visies van het woningbedrijf en gemeentelijk vastgoed en de voorlopige transformatieopgave woningbedrijf zijn stevige (maatschappelijke) ambities geformuleerd. Echter, afgezien van deze ambities is een hoger "niveau" van besturing en beheersing van het vastgoed absoluut noodzakelijk om een zo optimaal mogelijk maatschappelijk rendement te kunnen realiseren tegen lage kosten, en de beschikbare middelen daar in te zetten waar ze het meeste effect hebben.

Tot dusver was het beheer en de exploitatie van de vastgoedportefeuilles van de gemeente Koggenland aanbod gestuurd, operationeel (taken en activiteiten centraal), gericht op technisch instandhouding van het vastgoed en verhelpen van klachten. Een dergelijk niveau van besturing en beheersing van het vastgoed is gezien de gestelde ambities en toekomstige (transformatie)opgaven onvoldoende. De ambities en opgaven vragen om een verdere ontwikkeling van het Cluster Vastgoed tot het niveau van 'handelaar' / 'ondernemer' volgens het model van Joroff of het niveau van 'proces georiënteerd' met onderdelen van een 'systeem georiënteerd' en 'keten georiënteerd' volgens het INK-model (ter informatie is document '6. Aanbevelingen organisatie en procesvoering' opgenomen in de bijlagen).

Concreet betekent dit dat het Cluster Vastgoed zich verder ontwikkelt naar een cluster dat zich focust op het verbinden van vraag en aanbod, adviserend en proactief is en vastgoedvraagstukken integraal benaderd vanuit het perspectief van de gehele portefeuille. Voor deze ontwikkeling is minimaal 4 à 5 jaar nodig. Activiteiten om hier uitvoering aan te geven staan benoemd in bijgevoegde actielijst (ter informatie is document '7. Actielijst' opgenomen in de bijlagen).

Governancestructuur

De rolverdeling tussen Raad, B&W en afdelingshoofd is erop gericht de governance (besturen, beslissen en verantwoorden) zodanig in te richten dat de Raad op strategisch niveau stuurt en controleert, dat B&W en de verantwoordelijk wethouder op strategisch/tactisch niveau de beslissingen nemen en dat het afdelingshoofd 'Wonen en Ondernemen' binnen de gestelde kaders de operationele/tactische beslissingen neemt. Zo ontstaat binnen het cluster ruimte en slagkracht om een optimale bedrijfsvoering voor het Woningbedrijf en voor het gemeentelijk Vastgoed te realiseren, gezien de opgave die voor haar ligt. De uitvoering van een goede governancestructuur is onderdeel van de ontwikkeling die het cluster gaat doormaken waar minimaal 4 à 5 jaar voor nodig is. De gewenste informatie en verantwoording vanuit het college op basis van de governancestructuur zal een nadrukkelijker plek moeten krijgen in de bestaande P&C-cyclus.

5. Vaststellen financiële vierjarenprognose

Het kunnen realiseren van de transformatieopgave (zie besluitpunt 3) brengt de komende jaren extra investeringen met zich mee. Verder is gegeven het gewenste ambitieniveau van

het woningbedrijf verdere professionalisering van de organisatie noodzakelijk. Dit brengt eveneens kosten met zich mee. Om inzichtelijk te maken wat de mogelijke consequenties voor de financiële positie van het woningbedrijf zijn, is een financiële vierjarigeprognose opgesteld (zie bijlagen '10. Financiële vierjarenprognose' en '5. Transformatieopgave' voor nadere onderbouwing). Hierbij gelden de uitgangspunten vanuit de portefeuillestrategie waarbij de eerste investeringen op zijn vroegst plaats vinden vanaf 2022. Dit in verband met de voorbereidingen.

Verder zijn er in de vierjarenprognose investeringen opgenomen om minimaal in de rol van 'handelaar' te komen. De verwachte kosten per jaarschijf zijn in het overzicht hieronder nader gespecificeerd.

2019: Vanwege de krappe arbeidsmarkt kan de werving van de portefeuille manager mogelijk vertraging oplopen. Daarom is rekening gehouden met de inhuur van een tijdelijke portefeuille manager in 2019 en gedeeltelijk 2020. Deze kosten zullen uiteindelijk lager uitvallen wanneer er eerder een portefeuille manager is aangetrokken (en zullen dan op de formatie drukken).

2020: Voor de professionalisering van de processen zullen eenmalige kosten gemaakt moeten worden zoals de aanschaf van specialistische software. Verder is rekening gehouden met een tijdelijke uitbreiding van de formatie met een projectleider ten behoeve van definiëring en opstarten van projecten (1,5 jaar; jaren 2020 en 2021). Na 2021 komen deze kosten ten laste van de projecten. Tot slot is in dit jaar rekening gehouden met de eerder genoemde inhuur van de tijdelijke portefeuillemanager en inhuur van specialistische adviezen.

2021: In deze jaarschijf is voor de professionalisering van de processen rekening gehouden met de kosten die structureel drukken op de begroting zoals een serviceabonnement voor het gebruik van de software. Verder zijn de portefeuille manager (het hele jaar) en de projectleider (een half jaar, daarna drukt dit op de projecten) opgenomen in de uitbreiding van de formatie. Ook is in dit jaar rekening gehouden met inhuur van specialistische adviezen.

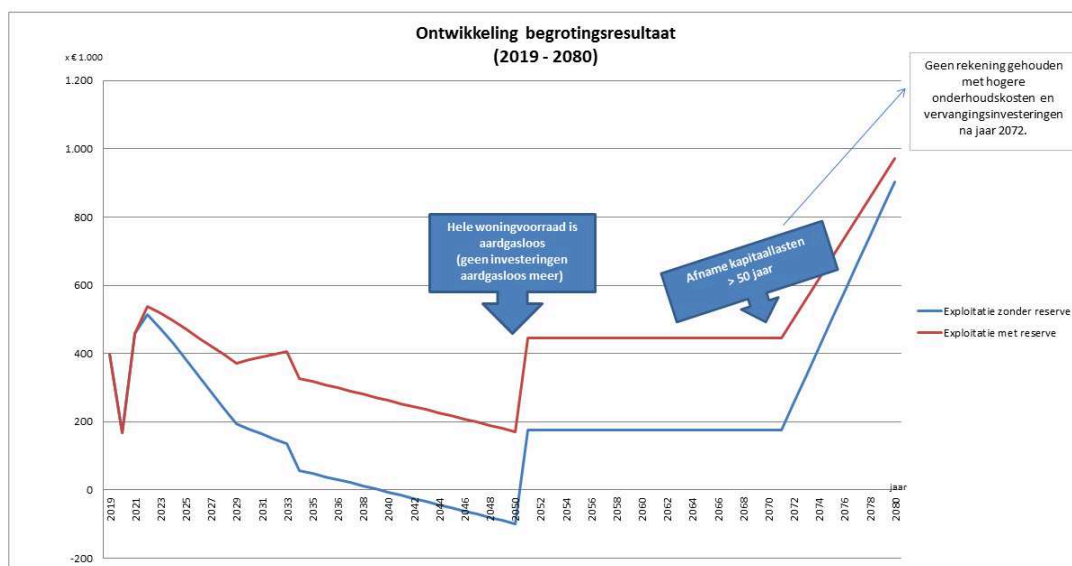
2022: Voor de professionalisering van de processen is rekening gehouden met structurele kosten (voornamelijk onderhoudslasten software, serviceabonnementen). Onder uitbreiding formatie vallen alleen de kosten voor de portefeuille manager en voor inhuur alleen de kosten van specialistische adviezen.

2023 en verder: Na 2023 drukken alleen nog de structurele kosten (voornamelijk onderhoudslasten software, serviceabonnementen en periodieke conditiemetingen) en de kosten van de formatie op de begroting.

	2019	2020	2021	2022	2023 - 2033
PROFESSIONALISATIE PROCESSEN					
Eenmalig kosten (conditiemeting, softwarepakketten, etc.)		€ 175.450			
Structurele kosten (abonnementen software, hermeting conditiebezit, etc.)			€ 6.135	€ 6.135	€ 18.235
UITBREIDING FORMATIE		€ 65.000	€ 107.500	€ 75.000	€ 75.000
INHUUR (tijdelijke portefeuille manager, specialistische adviezen)	€ 121.000	€ 181.500	€ 40.000	€ 20.000	

* Alle bedragen zijn indicatief

Voor de periode tot en met rond 2050 zal het exploitatieresultaat van het woningbedrijf met inzet van de reserve positief blijven. Echter, deze zal tussen 2050 en 2072 stabiliseren. Na deze periode zal het exploitatieresultaat naar verwachting weer toenemen ten gevolge van de afname van de kapitaallasten. De verwachting is dat met inzet van de resterende reserve we nooit de nul lijn zullen benaderen.



'Knoppen om aan te draaien'

De opgenomen besluitpunten moeten gezien worden als minimale "ondergrens" om toegerust te kunnen zijn op de verantwoordelijkheden die voortvloeien uit het hebben van een vastgoedorganisatie gelet op de (toekomstige) ontwikkelingen die op het Cluster Vastgoed afkomen. Analyses van woningmarkt en maatschappelijke ontwikkelingen en interne discussies hierover hebben uiteindelijk geleid tot de besluitpunten zoals deze zijn opgenomen.

Gezien het voorgaande hebben de spreekwoordelijke knoppen waar het college aan kan draaien voornamelijk betrekking op het "opschalen" in tempo, omvang en/of ambitie zoals:

- Een hogere ambitie wat betreft het niveau van verduurzaming. Bijvoorbeeld binnen het bestaand bezit richting Nul-op-de-meter waarbij ook het energiegebruik van het huishouden duurzaam wordt opgewerkt.
- Versnelling van de verduurzaming van het bestaand bezit in tijd.

- Een grotere omvang van het woningbedrijf
- Een hoger kwaliteitsniveau wat betreft het onderhoud van het vastgoed
- Een hoger ambitieniveau wat betreft ontwikkeling van de organisatie richting 'strategie'

Een belangrijke opmerking die hierbij geplaatst moet worden is dat opschaling niet alleen extra investeringen met zich meebrengt, maar ook extra personele capaciteit betekent.

Voorts kan de raad ervoor kiezen om minder woningen te verkopen. Dit betekent een extra investering in verduurzaming en extra inspanningen in procesbegeleiding aangezien het versnipperd bezit betreft en, afhankelijk van de maatregelen, het noodzakelijk is dat naburige eigenaar-bewoners meedoen in het traject. Bovendien zijn de woningen die op de verkooplijst staan interessante woningen voor inwoners die een relatief goedkope woning (onder € 200.000) willen kopen (bijvoorbeeld starters). Er zullen dus minder woningen voor deze doelgroep beschikbaar komen.

KANTTEKENINGEN

1. Bestaansrecht woningbedrijf

Met het exploiteren van een gemeentelijk woningbedrijf stelt de gemeente zich op als (sociale) ondernemer. Dit betekent dat de gemeente ook het ondernemingsrisico van een vastgoedbedrijf loopt. Denk aan veranderingen in de markt, leegstandsrisico, integriteitsrisico's (toewijzen, verkoopbeleid, relatie met aannemers, en dergelijke). Het is zaak om dergelijke risico's te vermijden dan wel zo goed mogelijk te beheersen. Dit vraagt een investering in de verdere ontwikkeling van het Cluster Vastgoed.

Overwegingen voor verkoop van de gemeentelijke woningportefeuille c.q. woningbedrijf zouden kunnen zijn:

- Verkoop zou leiden tot eenmalige inkomsten voor de gemeente;
- Risico's worden neergelegd bij de markt (lees woningcorporaties).

Echter, verkoop brengt ook enkele implicaties met zich mee namelijk:

- Het betreft eenmalige inkomsten met op termijn geen structurele bijdrage meer aan de gemeentelijke exploitatie. Het woningbedrijf als duurzame inkomstenbron komt daarmee te vervallen (i.e. afdracht algemene reserve). Dit heeft consequenties voor de gemeentelijke begroting;
- Met verkoop geeft de gemeente een van haar sturingsinstrumenten uithanden. Sturing zal alleen plaatsvinden via het maken van prestatieafspraken met de woningcorporatie(s) werkzaam in de gemeente Koggenland;
- Verkoop behelst ook een organisatorische operatie en heeft personele consequenties;
- Er bestaat een kans dat er vanuit overige sociale verhuurders beperkte interesse is in de woningportefeuille aangezien daarmee een behoorlijke investering is gemoeid.

3. Voorlopige transformatieopgave woningbedrijf

Opgemerkt moet worden dat het een *voorlopige* transformatieopgave betreft. Op dit moment wordt in het kader van de raadsopdracht Wonen gewerkt aan de uitwerking van de regionale woonvisie een lokale woonvisie voor de gemeente Koggenland. De transformatieopgave moet gezien worden als een deuluitwerking van de lokale woonvisie. Het woningbedrijf is namelijk een van de instrumenten die de gemeente Koggenland kan inzetten om uitvoering te geven aan de lokale woonvisie c.q. haar volkshuisvestelijke doelen te bereiken. Derhalve is de voorlopige transformatieopgave gebaseerd op de voorlopige conclusies uit de lokale woonvisie zoals deze momenteel in voorbereiding is. Gezien het voorgaande zal, indien noodzakelijk na het vaststellen van de definitieve lokale woonvisie in de raad een herijking van de transformatieopgave plaatsvinden.

Voorts wordt op dit gewerkt aan de raadsopdracht Duurzaamheid. Mogelijk geeft de uiteindelijke vaststelling van de raadsopdracht Duurzaamheid ook aanleiding voor bijstelling van de transformatieopgave.

De haalbaarheid van het nieuwbouwprogramma is afhankelijk van beschikbare locaties. Op basis van een eerste inschatting van nu bekende nieuwbouwlocaties is het mogelijk om de komende jaren circa 90 woningen te bouwen. Om het nieuwbouwprogramma van bijna 190 woningen waar te kunnen maken zal de gemeente derhalve een actief grondbeleid moeten voeren. Sloop/vervangende nieuwbouw van het eigen bezit en verdichting op betreffende locaties is gezien versnippering van het bezit namelijk beperkt mogelijk. Indien geen locaties voorhanden zal de ambitie bijgesteld moeten worden.

'Knoppen om aan te draaien'

Wij adviseren de raad om terughoudend te zijn met verregaande ambities. Afgezien van de extra investeringen die dat mogelijk met zich mee brengt, achten wij het noodzakelijk om eerst een solide basis te creëren ('de basis op orde') van waaruit een versnelling gemaakt kan worden. Meer specifiek is het advies om de komende 3 jaar de nadruk te leggen op het inzichtelijk maken van de kwaliteit van het bezit en mogelijkheden voor verduurzaming, het op basis hiervan opstellen van een realistische meerjarenonderhoudsplanning en -begroting, het opnieuw inrichten van processen in de organisatie en werving t.b.v. uitbreiding van de formatie. Waarbij wel al gestart wordt met het uitvoeren van pilots (in het kader van verduurzaming en aardgasloos) en deze te evalueren en hiermee ervaring op te doen. Op basis hiervan kan het college haar ambities bijstellen of versnellen.

FINANCIËN Zie argumentatie beslispoint 5. De financiële gevolgen voor de eerste vier jaar worden via een begrotingswijziging in de (meerjaren)begroting verwerkt.

PACT VAN WESTFRIESLAN In de portefeuillestrategie is rekening gehouden met de Westfriese beleidsdocumenten.

COMMUNICATIE Persbericht 'verduurzaming gemeentelijk woningbezit' (nog op te stellen)

VERVOLG Uitvoering geven aan de transformatieopgave

RAADSVORSTEL (VERVOLG)



Datum college: 21 mei 2019

Burgemeester en wethouders van Koggenland.