



---

# MISSIE EN VISIE VAN HET GEMEENTELIJK WONINGBEDRIJF KOGGENLAND

---

26 maart 2019

Daan Dorr  
Dave Havermans

Australiëlaan 5, 3526 AB Utrecht  
030 693 60 00  
info@atrive.nl  
www.atrive.nl  
KvK: 17106411

---

# Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1 Inleiding	1
Hoofdstuk 2 Missie en visie	2
2.1 Missie	3
2.2 Gemeente Koggenland als risicodragende projectontwikkelaar	3
2.3 Visie	5

# Hoofdstuk 1

---

## INLEIDING

---

Voorafgaand aan deze missie en visie van het Gemeentelijk Woningbedrijf Koggenland is in een afzonderlijke notitie het bestaansrecht van het Woningbedrijf verkend en onderbouwd. In deze notitie is geconstateerd dat het Woningbedrijf als onderdeel van de gemeente Koggenland bestaansrecht heeft:

- Het Woningbedrijf bestaat al decennialang als onderdeel van de gemeente en heeft zich in die zin bewezen.
- Als onderdeel van de gemeente is het speelveld voor het Woningbedrijf ruimer dan als zelfstandige woningcorporatie. Dat biedt de kans om bijvoorbeeld ook iets voor starters, kopers en/of de middengroepen te doen.
- De gemeente Koggenland heeft een visie op de woningmarkt. Deze is in regionaal verband opgesteld. Met het Woningbedrijf geeft de gemeente zelf mee uitvoering aan het realiseren van de voorliggende volkshuisvestelijke opgaven. Op dit moment wordt een gemeentelijke woonvisie opgesteld.
- Er ligt een volkshuisvestelijk opgave binnen de gemeente. Voor de gemeente als volkshuisvester is er voldoende te doen. Een belangrijke opgave ligt in het verduurzamen van het woningbezit.
- Het woningbedrijf realiseert op basis van de huidige begroting een financieel positief resultaat van om en nabij 0,5 mln. per jaar.

In deze notitie Missie en visie van het Gemeentelijk Woningbedrijf Koggenland beschrijven we de missie en visie van het Woningbedrijf. Deze ligt in lijn met het beleid dat de afgelopen jaren door de gemeente ten aanzien van het Woningbedrijf is gevoerd: het gaat om volkshuisvesting, om de sociale doelgroep en het betreft DAEB-activiteiten (Diensten van Algemeen Economisch Belang, hierna DAEB), waarin door de markt niet wordt voorzien.

Onder de missie verstaan we de maatschappelijke functie van het Woningbedrijf. Deze missie blijft over langere jaren gelijk. In de visie geeft het Woningbedrijf aan op welke manier zij de missie wil realiseren. De visie verandert met de ontwikkelingen en trends in de samenleving. Het verdient daarom aanbeveling elke 4 à 5 jaar de visie te evalueren en waar nodig bij te stellen.

Missie en visie hebben we vervolgens een stap verder uitgewerkt in acht speerpunten van beleid. Elke speerpunt is met één of meer langetermijndoelen verbonden.

Aan deze misse en visie is een uitvoeringsprogramma en een notitie met de aanbevelingen ten aanzien van processen en inrichting van het cluster, verbonden.

# Hoofdstuk 2

---

## MISSIE EN VISIE

---

Het beleid van de gemeente ten aanzien van wonen is in meerdere documenten vastgelegd: de regionale woonvisie als het gaat om de visie op de (regionale) woningmarkt, de prestatieafspraken waarin het gemeentelijke beleid voor de komende jaren is vastgelegd. Dit beleid is vertaald in prestatieafspraken tussen gemeente Koggenland en De Woonschakel.

De regionale woonvisie<sup>1</sup> is in vier speerpunten samengevat:

- Bestaande voorraad: kwaliteit en aantrekkelijkheid op peil houden en uitbouwen.
- Vitale kernen.
- Nieuwbouw: vooral inzetten op onderscheidende en complementaire producten.
- Scheiden wonen en zorg: langer zelfstandig wonen bevorderen.

De prestatieafspraken 2017-2020 waarin Gemeentelijk Woningbedrijf Koggenland zich aansluit bij de speerpunten van De Woonschakel:

- Borgen van de betaalbaarheid van de woningvoorraad (zo veel mogelijk onder de tweede aftoppingsgrens huurtoeslag (€ 640,14 prijspeil 2018).
- Beperken van woningvoorraad in de geliberaliseerde huurprijs (€ 710,68 prijspeil 2018).
- Beschikbaarheid van voldoende aanbod, met als uitgangspunt dat actieve woningzoekenden in een periode van maximaal twee jaar een betaalbare huurwoning kunnen verkrijgen in de gemeente.
- Creëren van een duurzame woningvoorraad met de ambitie om tussen 2020-2025 een gemiddeld B-label te realiseren.
- Huisvesting bieden aan bijzondere doelgroepen van beleid (begeleid wonen, urgente woningzoekenden et cetera).
- Bijdragen aan een prettige woonomgeving (lokale verankering, zichtbaar in de kernen, ondersteuning, leefbaarheidsacties waar nodig en mogelijk binnen de regelgeving).

Met ondertekening van de prestatieafspraken door de gemeente is in het stuk expliciet aangegeven dat het gemeentelijk woningbedrijf haar activiteiten zal afstemmen op deze prestatieafspraken. De gemeente voert met het Woningbedrijf haar deel van de prestatieafspraken uit!

---

<sup>1</sup> Prestatieafspraken Koggenland 2017-2020, oktober 2016.

## Het collegeprogramma 2018-2022

De belangrijkste doelstelling uit het programma gerelateerd aan wonen en vastgoed betreffen:

- Werken aan woningbouw op verschillende locaties waarbij gestuurd wordt op gevarieerde woningbouw (starters, gezinnen, ouderen et cetera), collectief particulier opdrachtgeverschap, startersleningen, aardgasloos bouwen, duurzame woningbouw et cetera.
- ‘Handelen en denken’ vanuit duurzaamheid; duurzaamheid als een integraal onderdeel van denken en handelen, passend bij de schaal en omvang van onze gemeente.

De missie van het Woningbedrijf kan op basis van het gevoerde beleid als volgt geformuleerd worden:

### 2.1 Missie

*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.*

Het Woningbedrijf is er voor inwoners met een smalle beurs die zijn aangewezen op een sociale huurwoning met een relatief lage huur. Zij kunnen niet kopen en zijn niet in staat om een commerciële huur te betalen. Het gaat om huishoudens met een inkomen tot € 36.798,- (prijspeil 2018). Het Woningbedrijf wijst 90% van de woningen toe aan deze doelgroep. De overige 10% kan vrij worden verhuurd<sup>2</sup>, bijvoorbeeld aan urgenten.

In de praktijk worden meerdere doelgroepen onderscheiden: gezinnen, starters, ouderen, alleenstaanden, maar ook statushouders of urgenten. Doelgroepen die verder onderscheiden kunnen worden zijn bijvoorbeeld kwetsbare ouderen of lichamelijk gehandicapten.

Continuïteit in de bedrijfsvoering is van belang. Het Woningbedrijf voert een zodanig financieel beleid dat er voldoende vermogen is om ook in de toekomst in haar taken te kunnen voorzien (financiële continuïteit). Met de formulering van deze missie sluit het Woningbedrijf zich ook aan bij de maatschappelijke functie zoals die in Nederland in het algemeen wordt gezien: zorgen voor voldoende (‘Beschikbaarheid’) betaalbare (‘Betaalbaarheid’) en duurzame woningen (‘Duurzaamheid’). De missie is de beschrijving van de maatschappelijk taak of functie die het Woningbedrijf vervult. Deze verandert over de jaren nauwelijks.

### 2.2 Gemeente Koggenland als risicodragende projectontwikkelaar

De helderheid van de missie van het Woningbedrijf wordt vergroot door hier in te gaan op de gemeente als risicodragende projectontwikkelaar. Met andere woorden, is het de taak van de gemeente om voor eigen risico koopwoningen te bouwen om deze vervolgens te verkopen, of om

---

<sup>2</sup> Dit past in het huidige toewijzingsbeleid. Op basis van 216 toewijzingen over de periode 2014-2017 had 70% van de nieuwe huurders een inkomen tot € 22.400,- per jaar en had 96% een inkomen tot de grens sociale doelgroep € 30.400,- per jaar.

duurdere huurwoningen, met een huur boven de liberalisatiegrens, voor eigen risico te bouwen en te exploiteren?

Het onderscheid tussen DAEB en niet-DAEB-activiteiten is hier bepalend. We maken hier eerste de vergelijking met woningcorporaties. Met de Woningwet heeft de wetgever bepaald dat woningcorporaties DAEB-activiteiten dienen uit te voeren c.q. het ontwikkelen, bouwen en exploiteren van huurwoningen voor de sociale doelgroep tot de liberalisatiegrens (een maximale huur van € 710,- per maand (prijspeil 2018)). Het ontwikkelen en bouwen van woningen voor de verkoop, voor de kopersmarkt, is geen DAEB-activiteit. Het ontwikkelen, bouwen en exploiteren van dure huurwoningen boven de liberalisatiegrens is ook geen DAEB-activiteit.

Hoewel de Woningwet op het Woningbedrijf niet van toepassing is, ligt het in de rede om de grens tussen DAEB-activiteiten en niet-DAEB-activiteiten op dezelfde lijn te trekken. Dat betekent dat de gemeente, het Woningbedrijf, geen commerciële activiteiten dient te ontplooiën. Het uitvoeren van niet-DAEB-, dus commerciële activiteiten, leidt mogelijk tot discussie over de legitimiteit van het Woningbedrijf en het handelen van de gemeente<sup>3</sup>.

In de Woningwet wordt echter een uitzondering gemaakt als de markt in gebreke blijft. Dat wil zeggen dat commerciële partijen om bepaalde redenen niet in de marktvaart willen/kunnen voorzien. Dit heet de Markttoets voor niet-DAEB-activiteiten<sup>4</sup>. Als de gemeente Koggenland zich conformeert aan de staande praktijk bij woningcorporaties en geen commerciële bouwactiviteiten onderneemt, is het logisch dat de genoemde uitzondering voor woningcorporaties ook voor het gemeentelijk woningbedrijf gemaakt kan worden.

De gemeente kan dan onder voorwaarden commerciële niet-DAEB-activiteiten ontplooiën. Deze voorwaarden zijn:

1. 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. Logisch, je wilt niet het risico lopen om voor de leegstand te bouwen!
2. 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.
3. Blijken marktpartijen niet geïnteresseerd dan kan de gemeente het project uitvoeren, onder marktconforme uitgangspunten (alle kosten doorberekenen, Wet markt en overheid).
4. Het project past bij de financiële draagkracht van het Woningbedrijf en er is een (financiële) risicoanalyse gemaakt.

---

<sup>3</sup> In de prestatieafspraken 2017-2020 is dit standpunt voor de sociale verhuurders, te weten het Woningbedrijf en De Woonschakel ook vastgelegd: “De sociale verhuurders concentreren zich op de kerntaken (DAEB = Diensten van Algemeen Economisch Belang) zoals vastgelegd in de Woningwet en ondernemen geen nieuwe commerciële activiteiten”.

<sup>4</sup> Zie ‘Woningwet in de praktijk, Markttoets voor niet-DAEB-activiteiten bij administratieve scheiding’, versie 2, Aedes 25 oktober 2016.

5. In de praktijk kan dit alleen als de gemeente grondposities bezit, dan wel bereid is deze te verwerven.

## 2.3 Visie

De 'visie' geeft aan op welke manier het Woningbedrijf haar missie wil uitvoeren. Deze visie wordt met het oog op actuele maatschappelijke ontwikkelingen periodiek, bijvoorbeeld elke vier jaar, bijgesteld.

Enkele belangrijke maatschappelijke trends die ten grondslag liggen aan de visie:

- Toenemend zorgen over de betaalbaarheid van woningen in relatie tot het inkomen: minder vaste arbeidscontracten, koopkracht stijgt nauwelijks, de schuldenproblematiek, stijgende prijzen van koopwoningen et cetera.
- Dubbele vergrijzing: zowel toename van het aantal ouderen als het gegeven dat ouderen langer leven. Dit leidt tot meer een- en twee persoonshuishoudens en toenemende vraag naar aangepast woningen en wonen met zorg.
- Ontgroening van platteland en dorpen: het geboortecijfer daalt en jongeren trekken weg naar de stad waardoor de leefbaarheid van dorpen en kernen wordt bedreigd.
- Duurzaamheid: verminderen CO<sub>2</sub>-uitstoot, minder gasverbruik, energieneutraal wonen et cetera.
- Groeiende problematiek rond kwetsbare inwoners onder invloed van de bijvoorbeeld de extramuralisering van de GGZ<sup>5</sup>.
- Snelle digitalisering van de samenleving.
- Toenemende eisen die aan het niveau van dienstverlening, ook van overheidsorganisaties, worden gesteld.

De visie van het Woningbedrijf kan op basis van het gevoerde beleid als volgt geformuleerd worden:

*Gemeentelijk Woningbedrijf Koggenland wil een duurzame woningvoorraad realiseren om bij te dragen aan betaalbare woonlasten én om bij te dragen aan de CO<sub>2</sub>-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.*

Bij duurzaamheid gaat het niet alleen om een bijdrage aan een algemene CO<sub>2</sub>-reductie maar ook om de woonlasten van de huurder. Energielasten zullen in de toekomst naar verwachting alleen maar stijgen. Daarom is het ook in het belang van de huurder dat de woning goed wordt verduurzaamd

---

<sup>5</sup> De landelijke overheid stimuleert GGZ-instellingen om (ex-)psychiatrische patiënten zo min mogelijk een residentiële setting te bieden. Dat betekent dat deze patiënten een eigen woning zoeken en daar ambulante begeleiding en eventueel behandeld worden. Door deze extramuralisering zoeken steeds meer (ex-)psychiatrische patiënten een huurwoning.

waardoor het verbruik afneemt. In veel gevallen kunnen de investeringen voor het verhogen van het energielabel dan gefinancierd worden uit de besparing aan energielasten van de huurders. Bij een Nul-op-de-Meterwoning vallen de energielasten weg. In plaats daarvan betaalt de huurder een bijdrage aan de verhuurder (de energieprestatievergoeding) die daarmee de investering financiert. De woonlasten blijven gelijk, er wordt 'met gesloten portemonnee' verduurzaamd.

Waar mogelijk kan het Woningbedrijf in haar portefeuillestrategie de leefbaarheid van de dorpen bevorderen. Denk aan het toewijzingsbeleid, het plegen van nieuwbouw, renoveren et cetera. Woningen die er netjes bij staan voorkomen verloedering van straten en wijken. Diversiteit in wonen (verschillende inkomensgroepen gemengd in een wijk) bevorderen de sociale draagkracht van een wijk of dorp.

Om een doelgroep zoals senioren langer thuis te laten wonen is het onder andere van belang om voldoende nultredenwoningen beschikbaar te hebben op de juiste locaties. Daarnaast gaat het ook om het aanpassen van woningen en nauwe samenwerking in de keten met zorgpartijen als het gaat om signalering en het afstemmen van woonvraag en zorgvraag. Waarbij eenzaamheid een groeiend maatschappelijk probleem wordt.

Het Woningbedrijf is op dit moment al in staat om huurders via verschillende kanalen te bedienen: fysiek in een persoonlijk gesprek, via de telefoon en digitaal via het klantportaal. Daarmee wordt de dienstverlening naar de klanten/huurder vergroot. Het streven is een hoge klanttevredenheid.

Om dit te realiseren is een professionele vastgoedorganisatie nodig. Het gaat om verhuren en beheren, maar ook om het voeren van een portefeuillestrategie waarin een zeker rendement wordt behaald.