atrivé.



Bedrijfsplan

Gemeentelijk Woningbedrijf Opmeer

30 mei 2025 | Daan van Schijndel & Hanjo Lagas

Bedrijfsplan

Gemeentelijk Woningbedrijf Opmeer

30 mei 2025 | Daan van Schijndel & Hanjo Lagas

Inhoudsopgave

1	Inleiding	3
2	Woonopgaven gemeente Opmeer	4
3	Rol gemeentelijk woningbedrijf	7
4	Huidige situatie	9
5	Mogelijke rol woningbedrijf in de woningbouwambities van Opmeer en de verduurzaming van het vastgoed	11
6	Sterktes en kwetsbaarheden	16
7	Positionering gemeentelijk woningbedrijf	19
Bijlage 1:	Urgentiecategorieën Wet versterking regie volkshuisvesting	26
Bijlage 2:	Benchmark personele inzet	27
Bijlage 3:	Sterkte-zwakteanalyse	28
Bijlage 4:	Toekomstperspectieven	29
Bijlage 5:	Uitgangspunten voor het doorrekenen van de financiële scenario's in hoofdstuk 5	30

1 Inleiding

De gemeente Opmeer is één van de weinige gemeenten met een eigen gemeentelijk woningbedrijf. Alleen de gemeenten Ameland, Koggenland, Renswoude en Voorne aan Zee hebben een eigen gemeentelijk woningbedrijf. Dit kan voordelen met zich meebrengen. De gemeente kan het beleid en beheer van sociale huurwoningen 'in huis' bepalen en organiseren inclusief de financiële huishouding. Bovendien is het toezicht op de sociale volkshuisvesting van de Minister niet van toepassing op gemeentelijk woningbedrijven. Ook specifieke regelgeving voor woningcorporaties geldt niet voor het gemeentelijke woningbedrijf. Anderzijds kan de gemeente geen beroep doen op de solidariteit van woningcorporaties en de beschikbare financiële steun als het woningbedrijf niet meer in haar opgave kan voldoen.

Het gemeentelijk woningbedrijf beheert momenteel meer dan 900 woningen. Zij staat aan de vooravond om haar vastgoed te gaan verduurzamen om te voldoen aan de gemeentelijke ambitie om in 2040 energieneutraal te zijn. Daarnaast heeft de gemeente Opmeer de ambitie om in de komende jaren tot 2032 een forse woonopgave te realiseren. In totaal wil zij toewerken naar een uitbreiding van circa 825 woningen, waarvan circa 30% sociale huur dient te zijn. Het college heeft de wens uitgesproken dat het gemeentelijk woningbedrijf hier een rol in gaat spelen.
Welke rol het gemeentelijk woningbedrijf daadwerkelijk kan en wil spelen is echter nog onduidelijk. Duidelijkheid moet komen welke opgave voor het gemeentelijk woningbedrijf realistisch is in zowel financieel als organisatorisch opzicht. Vandaar dat Atrivé door het afdelingshoofd van het gemeentelijk woningbedrijf is gevraagd om te helpen bij het opstellen van een duurzaam bedrijfsplan. Hiermee wordt voor het gemeentelijk woningbedrijf duidelijkheid verschaft over de ontwikkeling die de komende jaren doorgemaakt dient te worden.
Voor de gemeente Opmeer biedt dit bedrijfsplan duidelijkheid over wat er wel en niet van het gemeentelijk woningbedrijf verwacht kan worden in de komende jaren.

Het bedrijfsplan is als volgt opgebouwd:

- In **hoofdstuk 2** worden de woonopgaven voor de gemeente Opmeer afkomen behandeld.
- In **hoofdstuk 3** wordt ingegaan op de rol van het gemeentelijk woningbedrijf ten opzichte van een woningcorporatie.
- In **hoofdstuk 4** wordt de huidige (ist) situatie van het gemeentelijk woningbedrijf toegelicht.
- In **hoofdstuk 5** wordt aan de hand van de financiële en organisatorische polsstok van het woningbedrijf in kaart gebracht welke rol zij kan spelen in de volkshuisvestelijke ambities van de gemeente.
- In **hoofdstuk 6** wordt de soll-situatie in kaart gebracht door een brug te slaan tussen de externe omgeving en de interne krachten en kwetsbaarheden.
- In **hoofdstuk 7** wordt vervolgens de positionering van het gemeentelijk woningbedrijf uitgewerkt in vier toekomstperspectieven, afgesloten met een advies.

Ter voorbereiding is gesproken met de wethouders ter Veen en Buijs. Afzonderlijk is gesproken met de heer Kröber (afdelingshoofd Realisatie en beheer) en mevrouw Schuts (senior medewerker wonen). Vervolgens zijn gesprekken gevoerd met belanghebbenden in de organisatie: mevrouw Boekel (senior beleidsmedewerker financiën) en mevrouw De Vries (senior beleidsmedewerker wonen). Inzicht in de financiële gang van zaken van het woningbedrijf is verstrekt door mevrouw Nguyen, administrateur woningbedrijf a.i. Een toelichting op de technische staat van het woningbezit is gegeven door de heer Rootjes. Na becommentariëring van dit eerste conceptbedrijfsplan is vervolgens met de overige medewerkers van het woningbedrijf in gesprek gegaan.

2 Woonopgaven gemeente Opmeer

Momenteel is sprake van een breed gedeeld gevoel van urgentie voor het oplossen van de woningnood in Nederland. Aangespoord door de tekorten aan bereikbare woningen, de ‘dubbele’ vergrijzing, een toenemende zorgkloof en een klimaatcrisis tracht Het Rijk samen met provincies en gemeenten de regie op ruimte en volkshuisvesting te herpakken. Deze veranderingen beïnvloeden het speelveld van het domein wonen waarop de gemeente Opmeer met het woningbedrijf positie kiest. In dit hoofdstuk worden de belangrijkste veranderingen op landelijk, regionaal en lokaal niveau in het kort beschreven ten behoeve van de positiebepaling van het woningbedrijf.

Landelijke context

Trends

Landelijk is een aantal ontwikkelingen gaande die invloed uitoefent op de woningmarkt. We signaleren dat:

- de vraagdruk op de woningmarkt toeneemt en het aanbod achter blijft bij de vraag;
- de groep een- en tweepersoonshuishoudens steeds groter wordt;
- er een toenemend aantal urgenten is vanwege hun persoonlijk situatie (scheiding, huiselijk geweld, beperking e.d.);
- een groep jongeren graag wil blijven wonen of wil terugkeren naar de woonkern waar zij zijn opgegroeid;
- er een dubbele vergrijzing is, die in combinatie met de wens om langer thuis te wonen, veel gaat vragen van de zorg en innovatieve woon(zorg)vormen;
- steeds meer cliënten uit de zorg of beschermd wonen zelfstandige huisvesting behoeven;
- een groeiende groep statushouders gehuisvest moet worden;
- nieuwkomers die voor gezinshereniging, studie of werk naar Nederland komen ook een (andere) woning willen.

Nationale Woon- en Bouwagenda

Met het oog op deze ontwikkelingen heeft het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties in 2022 de Nationale Woon- en Bouwagenda gepubliceerd. Hierin worden zes programmalijnen genoemd die vervolgens verder zijn uitgewerkt:

- **Programma Woningbouw**, waarin de taak en verantwoordelijkheid van gemeenten, provincies en Rijk wordt genoemd om in de periode van 2022 t/m 2030 900.000 nieuwbouwwoningen te realiseren.
- **Programma Betaalbaar wonen**, waarin aandacht wordt geboden aan de woonlasten van mensen en de beschikbaarheid van woningen voor lage en middeninkomens.
- **Programma Een thuis voor iedereen**, waarin zorg is voor de beschikbaarheid van woningen voor aandachtsgroepen en een evenredige verdeling van aandachtsgroepen over alle gemeenten.
- **Programma Wonen en zorg voor ouderen**, waarin de ambitie wordt uitgesproken om meer geclusterde woon(zorg)vormen te realiseren ten behoeve van doorstroming en het langer zelfstandig thuis wonen door de seniore doelgroep.
- **Nationaal programma Leefbaarheid en veiligheid**, waarin het doel wordt uitgesproken om de leefsituatie en het perspectief van bewoners in de meest kwetsbare gebieden van Nederland te verbeteren.

- **Programma Versnelling verduurzaming gebouwde omgeving**, waarin de ambitie wordt uitgesproken tot en met 2030 2,5 miljoen woningen te isoleren en 1 miljoen warmtepompen te installeren.

Woontop en actualisatie Nationale Prestatieafspraken
De Woontop van 11 december 2024 markeerde een belangrijke stap in de samenwerking tussen het Rijk, gemeenten, corporaties en marktpartijen om de wooncrisis aan te pakken. Tijdens de bijeenkomst zijn de geactualiseerde Nationale Prestatieafspraken besproken, waarin ambities voor het versnellen van woningbouw, verduurzaming en het vergroten van betaalbare woningen zijn aangescherpt.

Wetsvoorstel Wet versterking regie volkshuisvesting
Naast de Nationale Prestatieafspraken landt de inhoud van de Nationale Woon- en Bouwagenda ook in het wetsvoorstel Wet versterking regie volkshuisvesting. Met deze nieuwe wet tracht Het Rijk de grip op de volkshuisvesting te herpakken. Concreet houdt dit in:

- **Bouwopgave:** Het kabinet noemt in dit wetsvoorstel zelfs een opgave van 980.000 nieuwe woningen van 2022 t/m 2030. Van deze woningen moet twee derde betaalbaar zijn, wat betekent dat ze vallen in de categorie sociale huur (circa een derde), middenhuur, of betaalbare koopwoningen (circa een derde). Daarnaast moeten er een aantal verplichte urgentiecategorieën komen in de eveneens verplichte huisvestingsverordening (bijlage 1).
- **Verplichte Bouwplannen:** Gemeenten worden verantwoordelijk voor het plannen en realiseren van hun aandeel in deze bouwopgave. Dit houdt in dat zij in hun lokale woningbouwplannen specifiek moeten vastleggen hoeveel woningen in hun gemeente zij jaarlijks bouwen en welk deel hiervan betaalbaar is.
- **Nationale Sturing en Ingrijpen:** Als gemeenten niet voldoende plannen of bouwen om hun bijdrage aan de 980.000 woningen te leveren, en met name als zij niet voldoende betaalbare woningen realiseren, kan het Rijk stimuleren of ingrijpen hetgeen kan variëren van het verlenen van extra steun tot het direct opleggen van bouwverplichtingen.
- **Financiële Middelen en Ondersteuning:** Om deze ambitieuze bouwopgave mogelijk te maken, stelt het Rijk extra financiële middelen beschikbaar aan gemeenten. Deze middelen zijn bedoeld om procedures te versnellen, bouwlocaties vrij te maken en de benodigde infrastructuur te ontwikkelen.

Het wetsvoorstel legt een verantwoordelijkheid bij gemeenten om een bijdrage te leveren aan de bouw van voldoende woningen. Gemeenten moeten hiervoor concrete bouwplannen ontwikkelen en uitvoeren, met duidelijke aantallen en categorieën.

Regionale context

Woondeal MRA
De ambitieuze plannen uit de Nationale Woon- en Bouwagenda om 900.000 woningen toe te voegen zijn verdeeld over de verschillende woningmarktregio's aan de hand van regionale woondeals. Voor de regio zijn de landelijke ambities geconcretiseerd in de Woondeal 2.0 Regio Noord-Holland Noord. Hierin wordt een opgave van 12.500 nieuwbouwwoningen voor de Regio West Friesland genoemd. Hiervan moeten er minimaal 300 plaats krijgen in de gemeente Opmeer op de versnellingslocatie Hoogwoud Oost. Naar aanleiding van de regionale woondeal heeft de gemeente een aanjaagteam woningbouw opgestart.

Regionale Urgentieverordening Huisvestingswet
In het programma 'Een thuis voor iedereen' uit de Nationale Woon- en Bouwagenda is aangekondigd dat alle gemeenten een verordening gaan opstellen waarmee zij met voorrang

specifieke doelgroepen gaan huisvesten. Voorliggende urgentieverordening van de regio West Friesland voorziet in deze vereiste. Mensen met sociale en medische urgentie zijn benoemd als urgentiecategorie. De regio West Friesland kent een eigen voorrangsregeling voor mensen die uitstromen uit een intramurale instelling. Met de komst van de wet Versterking regie volkshuisvesting, dienen er wel een aantal verplichte urgentiecategorieën toegevoegd te worden aan de huisvestingsverordening.

Lokale context

Demografische ontwikkeling

Volgens de Primos prognose voor de gemeente Opmeer groeit het aantal inwoners binnen de gemeente van circa 12.200 in 2024 naar 12.700 in 2030 en 13.250 in 2040. Omgerekend naar het aantal huishoudens komt dit overeen met een groei van circa 5.300 huishoudens naar 5.650 in 2030 en 5.950 in 2040. Dit betekent een groei van circa 700 woningen op basis van demografische prognoses. Deze groei komt met name voor bij één persoons-huishoudens en 75-plussers.

Woonvisie 2023-2028 Een (t)huis voor iedereen in Opmeer

In de woonvisie van de gemeente Opmeer wordt aangegeven dat er binnen de gemeente behoefte is aan 750 tot 900 woningen tot en met 2032. Daarnaast zijn onder meer de volgende doelen geformuleerd:

- In 2028 zijn er 750 woningen beter geïsoleerd door de inzet van de gemeente op het Nationale Isolatie Subsidieprogramma van het Rijk.
- In 2024 worden er twee wijken aangewezen om in het kader van de Transitievisie Warmte aardgasvrij te maken en alle nieuwbouw wordt energieneutraal gerealiseerd.
- De gemeente faciliteert voorzieningen om ouderen langer thuis te laten wonen.
- Tot en met 2028 worden er minimaal 40 nultredenwoningen toegevoegd.
- Tot en met 2028 wordt twee derde van het nieuwbouwprogramma toegevoegd in het betaalbare segment, waarvan minimaal 30% in de sociale huur.
- De gemeente stelt een doelgroepenverordening op.
- In 2028 staan er minimaal 20 flexwoningen in de gemeente.
- Afspraken met zorg- en welzijnspartijen en de gemeente worden gemaakt over het aantal toe te voegen kleine en betaalbare woningen voor uitstromers.
- Minimaal 50% van de woningtoewijzingen aan urgenten gaat naar inwoners uit de eigen gemeente.

Transitievisie warmte

De Transitievisie warmte (TVW) is vastgesteld door de Gemeenteraad op 30 september 2021 en de uitvoering wordt gerealiseerd vóór 2040. De uitvoering vindt achtereenvolgens plaats in drie stappen: isoleren, infrastructuur voor een nieuwe warmtebron realiseren en daadwerkelijk overgaan op de nieuwe warmtebron.

Bestuursopdracht

De behoefte aan 750 tot 900 woningen binnen de gemeente is vertaald in de gemeentelijke ambitie om tot 2032 uit te breiden met circa 825 woningen, waarvan 30% sociale huur. Dit betekent dat ongeveer 250 sociale huurwoningen moeten worden toegevoegd. Het college heeft de wens uitgesproken dat het gemeentelijk woningbedrijf hier een rol in gaat spelen. Ook de in de gemeente actief zijnde woningcorporatie De Woonschakel speelt een belangrijke rol in het realiseren van de opgave binnen het sociale huursegment. Eind 2023 heeft De Woonschakel twee bouwblokken aangekocht en breidt haar DAEB-(sociaal)huurbezit binnen de gemeente uit van 53 sociale huurwoningen naar 152 sociale huurwoningen. Hiermee blijft er een **OPGAVE VAN CIRCA 150 SOCIALE HUURWONINGEN** over binnen de gemeente.

3 Rol gemeentelijk woningbedrijf

Met de komst van de Woningwet in 1901 is er begin 20e eeuw een aanzienlijke hoeveelheid gemeentelijk woningbedrijven opgericht. Zo ook het gemeentelijk woningbedrijf Opmeer in het jaar 1919. Midden jaren tachtig veranderde de opvatting over de rol van gemeentelijke woningbedrijven. Gemeenten wilden een striktere scheiding tussen de verantwoordelijkheid voor het bepalen van volkshuisvestingsbeleid en de uitvoering. Zo'n driehonderd gemeentelijke woningbedrijven met een kleine 400.000 woningen zijn in die tijd losgekomen van de lokale overheid. De gemeente Opmeer heeft er tijdens die transitie bewust voor gekozen om het gemeentelijk woningbedrijf niet te privatiseren en om te laten zetten in een woningcorporatie.

Er zijn enkele belangrijke verschillen tussen een gemeentelijk woningbedrijf en een woningcorporatie. Een gemeentelijk woningbedrijf heeft meer bewegingsruimte. Vooral doordat een gemeentelijk woningbedrijf geen toegelaten instelling is conform het Besluit toegelaten instellingen volkshuisvesting (Btiv). Hier volgen de belangrijkste punten:

1. **Woningtoewijzing.**
   Woningcorporaties moeten zich houden aan strikte regels voor woningtoewijzing. Veelal rondom het inkomen van de huurders (passend toewijzen). Een gemeentelijk woningbedrijf is niet gebonden aan strikte inkomenscriteria en hebben zodoende meer ruimte in hun toewijzingsbeleid. Afhankelijk van de mate waarop een gemeentelijk woningbedrijf gebruik maakt van staatssteun, is zij wel of niet gebonden aan het toewijzen van 92,5% van de DAEB-voorraad aan de sociale doelgroep. Een gemeentelijk woningbedrijf heeft niet meer ruimte om woningen toe te wijzen aan inwoners van de eigen gemeente. Evenals een woningcorporatie is zij gebonden aan de Huisvestingswet 2014, waarin een max. van 50% toewijzing aan mensen met lokale binding staat opgenomen.

2. **Investeren en Financiering.**
   Woningcorporaties moeten hun middelen primair inzetten voor sociale huisvesting en zijn beperkt in commerciële activiteiten. Zij staan onder toezicht van de Autoriteit woningcorporaties en moeten voldoen aan strikte financiële regels. Een gemeentelijk woningbedrijf heeft meer flexibiliteit in haar investeringsstrategie. Zo kan er makkelijker worden geïnvesteerd in niet-DAEB-activiteiten, zoals commerciële verhuur en projectontwikkeling, ook van koopwoningen. Ook is een gemeentelijk woningbedrijf niet gebonden aan de financiële ratio's van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw en de Autoriteit woningcorporaties, waar corporaties aan moeten voldoen om geborgde financieringen voor hun investeringen aan te kunnen trekken.

3. **Exploitatievrijheid.**
   Zowel woningcorporaties als gemeentelijk woningbedrijven zijn gebonden aan landelijke huurwetgeving, waarin bijvoorbeeld de maximale jaarlijkse huurverhoging voor sociale huurwoningen. Een gemeentelijk woningbedrijf is echter minder gebonden aan het hanteren van huurprijzen op of onder de geldende aftoppingsgrenzen, doordat zij zich niet hoeven te houden aan de toewijzingsregels. Ze kunnen daardoor flexibeler inspelen op marktontwikkelingen en specifieke lokale behoeften. Daarnaast mogen ze isolerende maatregelen, in tegenstelling tot woningcorporaties, doorrekenen aan de huurder.

4. **Projectontwikkeling.**
   Woningcorporaties zijn beperkt in het ontwikkelen van projecten die niet direct bijdragen aan hun volkshuisvestelijke doelstellingen. Hierdoor zijn ze bij gemengde woonprojecten met huur- en koopwoningen voor verschillende inkomensgroepen vaak afhankelijk van een samenwerking met commerciële partijen. Een gemeentelijk woningbedrijf kan makkelijker

zelf projecten ontwikkelen met daarin zowel sociale als commerciële elementen. Dit moet overigens wel in lijn zijn met Europese regelgeving met betrekking tot marktwerking en concurrentie.

5. **Fiscale voordelen.**
   Woningcorporaties zijn sinds 1 januari 2008 volledig belastingplichtig voor de vennootschapsbelasting (vpb) in tegenstelling tot een gemeentelijk woningbedrijf dat geen zelfstandige belastingplichtige entiteit vormt. Destijds zijn de gemeentelijke woningbedrijven vrijgesteld van de afdracht van de vennootschapsbelasting. Niet bekend is of aan deze vrijstelling voorwaarden zijn verbonden.

Kortom, gemeentelijke woningbedrijven hebben aanzienlijk meer flexibiliteit en bewegingsruimte dan woningcorporaties, vooral omdat ze niet gebonden zijn aan de strikte regels van het Btiv. Dit geeft hen de mogelijkheid om breder te opereren in de woningmarkt, meer verschillende huurders te bedienen en te investeren in meer diverse projecten.
Naast de genoemde voordelen heeft het hebben van een gemeentelijk woningbedrijf ook financiële voordelen voor de gemeente Opmeer. Zo kan een positief bedrijfsresultaat naar de algemene dienst worden overgeheveld worden of worden gereserveerd.

Risico's gemeentelijk woningbedrijf

Naast dat het voordelen biedt om een gemeentelijk woningbedrijf te hebben, kleven hier ook risico's aan. Hierbij valt te denken aan de financiële risico's voor de gemeente, doordat er geen geborgde leningen via het WSW kunnen worden aangetrokken. Ook de afhankelijkheid van de politieke stroom binnen de gemeente en daardoor minder zekerheid over de koers op de langere termijn is een risico. Ten slotte stralen beheer- en exploitatierisico's af op het imago van de gemeente. Slecht onderhoud kan leiden tot ontevreden huurders die de gemeente als inwoners hierop kunnen aanspreken.

Huidige gang van zaken binnen gemeentelijk woningbedrijf

Ook het gemeentelijk woningbedrijf is gebonden aan de afspraken uit Huisvestingswet van maximaal 50% toewijzingen aan mensen met lokale binding. Momenteel gaat het gros aan toewijzingen naar mensen uit de gemeente of regio waardoor het aantal vrijwel op het niveau van 50% zit.
Verhuringen aan mensen met een inkomen boven de DAEB-grens zijn er zelden. In de gemeente is de vraag vanuit deze groep er nauwelijks. De behoefte aan goedkope koopwoningen is vele malen groter. Voor de streefhuren wordt een percentage van 70% van de maximale redelijke huur aangehouden. Er wordt niet gestuurd op het passend toewijzen van 95% van de primaire doelgroep. Investeringen in het niet-DAEB-segment, worden nauwelijks gedaan. Dit behoort namelijk niet tot de doelgroep. Het zou eerder worden toegejuicht om wat soberder te bouwen. Zo worden de bouw- en onderhoudskosten geminimaliseerd.

Wel maakt het gemeentelijk woningbedrijf gebruik van haar fiscale (vpb) voordelen ten opzichte van woningcorporaties.

Er wordt in het beleid vrijwel geen gebruik gemaakt van de vrijheden die een gemeentelijk woningbedrijf heeft. Voornamelijk omdat de noodzaak hiertoe niet gevoeld wordt, maar ook omdat er simpelweg weinig beleid bestaat bij het gemeentelijk woningbedrijf. Veelal wordt door het gebrek aan beleid aangesloten bij hoe woningcorporaties het doen. Met een duidelijke visie richting de toekomst en bijbehorende beleidsontwikkeling, kan er meer gestuurd worden op de doelen van het gemeentelijk woningbedrijf. Bijvoorbeeld door meer niet-DAEB-activiteiten toe te voegen aan projecten om het rendement te vergroten.

4 Huidige situatie

Uit de interviews kwamen de volgende zaken naar voren

- Er werden interne prestatieafspraken afgesloten tussen de gemeente en het woningbedrijf. Hierover wordt echter onvoldoende gerapporteerd aan college en gemeenteraad. Waardoor de voortgang van de afspraken voor de gemeente niet geheel inzichtelijk waren. Vanaf 2023 worden deze niet meer gemaakt.
- Daarnaast wordt er tijd geïnvesteerd door beide partijen om zaken van financieel beleid met elkaar af te stemmen, met name tussen het team woningbedrijf en de afdeling Bedrijfsvoering. Uit oogpunt van wetgeving en bedrijfseconomische motieven is er geen reden om een afzonderlijke administratie te voeren. Dit leidt tot in-efficiency en meer kosten (externe accountant).
- Ook de beleidscyclus van de gemeente vraagt om afstemming met het woningbedrijf mede vanwege de financiële belangen. Vandaar dat de wens bestond om het gemeentelijk woningbedrijf te integreren binnen de gemeentelijke organisatie. Hier is reeds mee begonnen met het realiseren van een geïntegreerde begroting (waarmee de afzonderlijke begroting van het woningbedrijf kwam te vervallen).

Huidige prestaties

De woningvoorraad bestaat uit 909 woningen, hiervan zijn er 65 gelabeld voor jongeren en 259 woningen zijn gelabeld voor senioren. In 2023 heeft het gemeentelijk woningbedrijf 57 woningen verhuurd. Hiervan waren 36 verhuringen aan regulier woningzoekenden, negen verhuringen aan doorstromers, twee aan urgenten, drie aan uitstromers uit de maatschappelijke opvang of beschermd wonen, vijf aan statushouders en twee aan overige woningzoekenden. Van deze verhuringen ging 74% naar mensen uit de regio West-Friesland, inclusief 46% uit de eigen gemeente. In 2023 bedroeg de gemiddelde zoekduur van iemand die een woning ontvangt van het gemeentelijk woningbedrijf 3,53 jaar. In 2024 zijn 28 appartementen uit fase 3 van het project Herenweide opgeleverd en in de verhuur gegaan.

Cijfers MJB en financiële positie van het GWB

In de beschikbare meerjarenbegroting 2023-2032 wordt aangegeven welke stappen het gemeentelijk woningbedrijf de komende jaren (uitvoeringstermijn 2025-2040) kan zetten op het gebied van beschikbaarheid en duurzaamheid. Op belangrijke onderdelen van deze begroting heeft definitieve besluitvorming (nog) niet plaats gevonden[1].

- In 2019 was de totale verkoopvijver 99 woningen. Sindsdien is er een beperkt aantal woningen verkocht. De verkoopvijver bedraagt nog 95 woningen. Vooralsnog wordt in de MJB verwacht dat 2 woningen per jaar worden verkocht. Dit zijn circa 20 woningen tot en met 2034.
- In de begroting wordt rekening gehouden met een fors sloop-nieuwbouw programma van 60 woningen; daarnaast worden 130 woningen gebouwd ter compensatie van verkoop van woningen en de noodzakelijke uitbreiding van de kernvoorraad. De uitbreiding van het woningbezit is gebaseerd op een onderzoek naar de gewenste kernvoorraad in de gemeente. De verwachting is dat de voorraad van het gemeentelijk woningbedrijf met circa 50 sociale huurwoningen toe zal nemen tot en met 2034.
- De afspraken in de regio en de ambitie op het terrein van beschikbaarheid zoals verwoord in de woonvisie is nog niet doorgerekend.
- Om de ambities van een CO_2-neutrale woningvoorraad in 2040 te behalen wordt de gehele woningvoorraad in de periode tot en met 2039 voorbereid op een aansluiting op lage temperatuur warmtenet. De totale kosten hiervoor worden geschat op circa € 52 miljoen.

[1] Uit de MJB blijkt niet expliciet hoe groot de omvang is van het woningbezit ultimo 2032 alsmede de technische staat en Energie-Index.

Deze investeringen zijn evenredig verdeeld over de periode 2025-2039. Overigens kent het bezit van het woningbedrijf in 2023 al een gemiddeld energielabel B/A en bedraagt het percentage ‘slechte’ labels (D t/m G) nog geen 3%.

Het is de vraag in hoeverre het onderhoudsprogramma inclusief renovatie, het sloop-nieuwbouw programma en het gekozen scenario voor de verduurzaming uitkomsten zijn van gewenst beleid. Verder moet op korte termijn (nog) duidelijkheid komen over de gewenste rol van het GWB in de nieuwbouwopgave voor de gemeente Opmeer.

Om deze afweging op korte termijn te kunnen maken is op basis van de huidige begroting een drietal scenario’s doorgerekend die ‘bouwsteen op bouwsteen’ inzicht geven in de financiële mogelijkheden van de exploitatie van het gemeentelijk vastgoed en de gemeente Opmeer. Hiermee wordt het financiële kader voor het bedrijfsplan bepaald.

5 Mogelijke rol woningbedrijf in de woningbouwambities van Opmeer en de verduurzaming van het vastgoed

Grofweg zijn er twee cruciale zaken die de toekomstpositie van het woningbedrijf bepalen:

- de financiële haalbaarheid van de volkshuisvestelijke opgaven
- en de organisatorische haalbaarheid van de volkshuisvestelijke opgaven.

Financiële haalbaarheid van de volkshuisvestelijke opgaven

Om scherp te krijgen welke bijdrage het woningbedrijf kan leveren aan de gemeentelijke woningbouwambities is eerst de financiële polsstok van het woningbedrijf in kaart gebracht. Hiervoor zijn de volgende scenario's opgesteld:

Als **basisscenario (scenario I)** het adequaat onderhouden van het huidig bezit inclusief het uitvoeren van de Nationale prestatieafspraken. Dit houdt in het wegwerken van de zogenaamde 'slechte energie labels (D t/m F) door isolatie (no regret) maatregelen. De renovatie van vier complexen (11, 12, 14 en 17) wordt conform planning uitgevoerd. Verder wordt de sloop en de (vervangende) nieuwbouw van 130 woningen gerealiseerd, ook ter compensatie van het aantal te verkopen woningen. Deze worden op 2 per jaar verondersteld. Op deze wijze voldoet de omvang van de sociale huurvoorraad aan de destijds berekende **kernvoorraad**.

Vanuit de regionale woonbehoefte en afspraken heeft de gemeente de ambitie om de woningvoorraad tot 2032 met ongeveer 825 woningen uit te breiden. Op basis van 30% sociale huur komt dit neer op circa 250 sociale huurwoningen; Woonschakel realiseert er hier 100 van. Van de overige 150 sociale huurwoningen staan er 130 in de begroting van het woningbedrijf tot en met 2035. Door sloop en verkoop zal de woningvoorraad naar verwachting echter met ongeveer 50 sociale huurwoningen groeien. Er bestaat dus een discrepantie tussen de ambities van de gemeente en de plannen van het woningbedrijf, zowel in termijn als in (netto) aantal woningen.

Scenario II : Het basisscenario I wordt dan ook uitgebreid met ruim 100 nieuw te bouwen sociale huurwoningen om aan de opgave van de **regiodeal** te voldoen. Hiervoor wordt het verkoopprogramma geïntensiveerd tot vier woningen per jaar tot en met 2034. Deel van de woningen kunnen worden beschouwd als 'kluswoningen'.

In het kader van de Transitievisie Warmte van de gemeente zijn vier varianten verduurzamingsmaatregelen opgesteld (in de Begroting en meerjarenraming 2023- 2032 Woningbedrijf). Hiervan is de variant Lage Temperatuur warmtenet (hierna LT Warmtenet) qua bedragen en planning verder uitgewerkt. "Naar verwachting is de haalbaarheid van deze variant groter dan de andere drie varianten door kleinschalige toepasbaarheid (20 tot 40 woningen), korte uitvoeringstermijn (tot 2040) en beperkte financiële middelen[2].

[2] Begroting en meerjarenraming 2023-2032 Woningbedrijf, pag. 18.

Voor **scenario III** wordt het scenario II uitgebreid met de (onderhouds)uitgaven benodigd voor **LT Warmtenet**. Een deel van de totale uitgaven voor LT Warmtenet vallen wel in de periode na 2034.

Deze drie scenario's zijn op verzoek van Atrivé door de gemeente doorgerekend voor de periode 2025-2034. Op deze wijze wordt (met behulp van het kasstroomoverzicht) inzicht gegeven in het mogelijke overschot of tekort op kasstroombasis per scenario voor de gemeente Opmeer.

Met deze doorrekeningen kan worden besloten tot de gewenste prioritering (en eventuele temporisering) van de opgaves voor gemeente:

- Uitbreiding van de betaalbare woningvoorraad om te voldoen aan de regiodeal
- Het noodzakelijke onderhoudsprogramma inclusief isolering
- Overige verduurzamingsinvesteringen
- Sloop en vervangende nieuwbouw van bestaand bezit
- Betaalbaarheid van de sociale woningvoorraad.

De financiële resultaten van de scenario's

De financiële resultaten van de drie scenario's worden deels bepaald door de ontwikkeling van het aantal sociale huurwoningen. Sloop, vervangende nieuwbouw en nieuwbouw op nieuwe locaties vergen investeringen met bijhorende financiering en rente-uitgaven. De exploitatie van nieuwbouw is in met name de beginjaren niet rendabel en kost geld dat op termijn wordt terugverdiend. Daarentegen leveren verkopen financieringsmiddelen op die in de scenario's worden ingezet voor de financiering van nieuwbouw. Het aantal woningen ontwikkelt zich per scenario als volgt:

aantal woningen	Totaal	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
scenario I		922	924	950	943	967	957	963	977	987	985
aantal nieuwbouw	130										
aantal sloop	-60										
aantal verkopen	-20										
scenario II en III		920	932	968	971	1005	1005	1021	1045	1065	1073
aantal nieuwbouw	238										
aantal sloop	-60										
aantal verkopen	-40										

bron: gemeente Opmeer, maart 2025

Scenario III richt zich op het verder verduurzamen van de gemeentelijke woningvoorraad (in termen van aardgasloos en CO_2-neutraal) en heeft derhalve geen consequenties voor de omvang van het aantal huurwoningen.

De financiële resultaten worden gepresenteerd op kasstroombasis. Dit betekent dat de geldcirculatie van de exploitatie van het vastgoed in termen van (het saldo van) met name huur- en verkoopontvangsten en uitgaven in onderstaande tabel is samengevat.
Een belangrijke veronderstelling in de scenario's is dat de gemeente het saldo van de investeringskasstroom geheel extern financiert zodat het saldo van de operationele kasstroom in de financiële huishouding van de gemeente valt. Alle drie de scenario's tonen een positief operationeel saldo gedurende de begrotingsperiode.

Resultaten (* € 1.000,-)	Totaal	2025-2029	2030-2034
Scenario I			
saldo operationele kasstroom	38.924	17.347	21.576
o.m. huurontvangsten	83.757	37.944	45.813
o.m. onderhoudsuitgaven	-26.653	-13.129	-13.524
o.m. rentelasten	-5.011	-1.347	-3.663
saldo investerings kasstroom	-28.457	-18.919	-9.539
o.m. nieuwbouwuitgaven	-32.895	-20.830	-12.065
o.m. verkoopopbrengsten	4.951	2.277	2.674
Scenario II			
saldo operationele kasstroom	39.449	17.337	22.112
o.m. huurontvangsten	87.216	38.425	48.791
o.m. onderhoudsuitgaven	-25.643	-12.787	-12.856
o.m. rentelasten	-8.451	-2.109	-6.342
saldo investerings kasstroom	-55.163	-30.425	-24.738
o.m. nieuwbouwuitgaven	-64.478	-34.699	-29.779
o.m. verkoopopbrengsten	9.828	4.640	5.188
Scenario III			
saldo operationele kasstroom	29.854	17.520	12.335
o.m. huurontvangsten	87.216	38.425	48.791
o.m. onderhoudsuitgaven	-35.416	-12.787	-22.629
o.m. rentelasten	-8.285	-1.927	-6.358
saldo investerings kasstroom	-55.022	-30.284	-24.738
o.m. nieuwbouwuitgaven	-64.337	-34.558	-29.779
o.m. verkoopopbrengsten	9.828	4.640	5.188

bron: gemeente Opmeer, maart 2025

Scenario I

Over de gehele begrotingsperiode 2025-2034 is de operationele kasstroom positief en levert dit (basis)scenario bijna € 39 miljoen op. Voor onderhoud is elk jaar een normatief budget beschikbaar en de ‘slechte’ energielabels van woningen zijn weggewerkt. Verder worden 130 woningen gerealiseerd met een investeringsbedrag van circa € 33 miljoen. Met als consequentie dat de rente-uitgaven zullen toenemen tot € 865.000,- in 2034.

De ICR (interest coverage ratio als indicator in welke mate de operationele kasstroom de rente-uitgaven kan dekken) neemt dan ook gedurende de begrotingsperiode af tot 6,5. Dit niveau ligt ruimschoots boven de norm van 1,4.

Scenario II

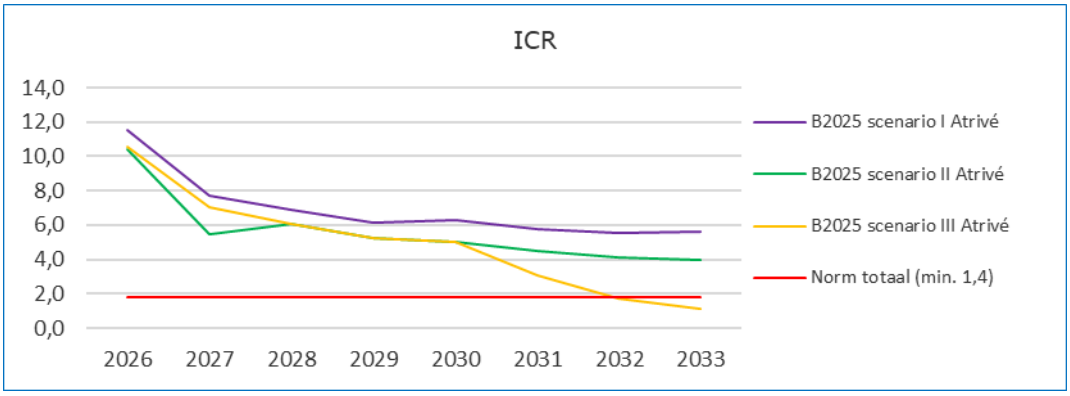
Vervolgens wordt in dit scenario de nieuwbouw geïntensiveerd met ruim 100 woningen. Het positieve saldo (circa € 39 miljoen) van de operationele kasstroom wijzigt nauwelijks voor de gehele begrotingsperiode. Wel nemen de rentelasten verder toe vanwege de verdubbelingen van de nieuwbouwinvesteringen.

Dit heeft als consequentie dat de ICR verder afneemt tot circa 4 in 2034; nog steeds ruim boven de geldende norm van 1,4.

Scenario III

In dit scenario wordt de volgende 'bouwsteen' toegevoegd, namelijk de uitgaven voor het LT Warmtenet. Deze uitgaven zijn als onderhoudsuitgaven verwerkt en betreffen circa € 10 miljoen in deze begrotingsperiode. Dit heeft nadelige consequenties voor de saldi van de operationele kasstroom. Deze neemt dan ook af, met name in de tweede helft van de begrotingsperiode waar de uitgaven voor het LT Warmtenet zich concentreren. In 2034 is de operationele kasstroom nagenoeg nihil. Dit resulteert in een ICR in 2034 van 1,1 (onder de norm van 1,4). Over de gehele begrotingsperiode levert de operationele kasstroom een positief saldo van bijna € 30 miljoen.

Bovendien moet worden benadrukt dat na deze begrotingsperiode nog circa € 13 miljoen moet worden uitgegeven aan het LT Warmtenet in de jaren 2035 - 2039.



	2025	2028	2031	2034
scenario I				
operationele kasstroom per woning	3.428	3.883	4.251	4.818
rentelasten per woning	75	453	650	878
ICR	46,6	9,6	7,5	6,5
schuldrestant per woning	2.421	15.312	22.326	25.369
scenario II				
operationele kasstroom per woning	3.432	3.647	4.192	4.377
rentelasten per woning	75	814	1.049	1.474
ICR	46,5	5,5	5	4
schuldrestant per woning	3.062	23.302	36.654	44.809
scenario III				
operationele kasstroom per woning	3.432	3.820	4.192	192
rentelasten per woning	75	631	1.050	1.482
ICR	46,5	7,1	5	1,1
schuldrestant per woning	3.062	23.302	36.654	44.809

bron: gemeente Opmeer, maart 2025

Conclusie

Geconcludeerd kan worden dat het woningbezit van het woningbedrijf naar verwachting voldoende middelen in gezonde, duurzame financiële verhoudingen genereert om duidelijke keuzes te kunnen maken in de uitvoering van woonbeleid. De scenario's I en II zijn financieel verantwoordelijk uit te voeren waarmee de gemeente zelfstandig kan participeren in de regionale bouwopgave.
Het gelijktijdig uitvoeren van de drie scenario's levert financiële krapte op termijn op, zeker ook in de periode 2035-2039.
Dit kan worden ondervangen door een deel van de positieve saldi van de operationele kasstromen in de beginjaren te reserveren voor de uitgaven LT Warmtenet in de jaren 2032 ev.

Hierbij wordt opgemerkt dat een deel van deze positieve saldi nu worden ingezet voor uitgaven voor overhead en de ombuigingsoperatie van de gemeente.
Ook kan worden overwogen om meer financiële middelen te genereren door het realiseren van combi projecten van betaalbare koop- en huurwoningen. De beoogde winsten op de koopwoningen kunnen worden ingezet voor de financiering van de verduurzamingsmaatregelen.

Het is overigens ook de vraag of de huidige organisatie de noodzakelijke werkzaamheden die gepaard gaan met deze investeringen aankan qua omvang en expertise.

Organisatorische haalbaarheid van de volkshuisvestelijke opgaven

Naast de financiële middelen, zijn ook de organisatorische middelen van het woningbedrijf bepalend voor het realiseren van de volkshuisvestelijke opgaven. Op dit moment is de organisatie van het woningbedrijf afgestemd op het dagelijks beheer en verhuur van de circa 900 woningen met circa 5,0 fte. Dit wordt bereikt met medewerkers met functies voor verhuur, huurincasso, dagelijks en planmatig onderhoud en administratieve werkzaamheden. Sturing en coördinatie van de werkzaamheden was de afgelopen tijd lastig te organiseren.

Functie	Uur	Fte	Bedrag
Medewerker huisvesting	24	0,67	47.005
Medewerker beheer en onderhoud WB	36	1	80.488
Medewerker financiële administratie woningbedrijf	15	0,42	33.547
Financiëel medewerker woningbedrijf	24	0,67	47.005
Medewerker woningbedrijf	12	0,34	25.538
Medewerker planmatig beheer en onderhoud WB	32	0,89	77.428
Coördinator Woningbedrijf beleid	36	1	99.487
	179	**4,99**	**410.498**

Bron: begroting 2025 gemeente Opmeer

Wanneer we de personele inzet van het gemeentelijk woningbedrijf vergelijken met corporaties en woningbedrijven met soortgelijke omvang (bijlage 2), dan constateren we het volgende bij het gemeentelijk woningbedrijf Opmeer:

- De omvang van het team vraagt om een leidinggevende/managementrol.
- Andere woningbedrijven hebben de werkzaamheden rondom financiën belegd bij de algemene dienst. Bij de corporaties vergen deze werkzaamheden circa 2 fte.
- De inzet van 2 fte voor wonen zit aan de hoge kant maar hiermee wordt ook beoogd te voorzien in beleidswerkzaamheden.
- Voor dagelijks onderhoud is 1 fte gangbaar.
- Voor planmatig onderhoud voeren andere partijen voornamelijk een coördinerende rol in de samenwerking met vastgoedpartners.
- Zodra het projectmatig werk wordt, worden veelal externen ingehuurd voor projectleiding en toezichthouden.

Al met al zijn circa 5 fte voor 900 verhuureenheden lager dan gemiddeld. Bovendien is de functieopbouw verouderd en onvoldoende afgestemd op de primaire processen met name het portefeuillebeheer/assetmanagement waardoor de aandacht van betrokken medewerkers sterk gericht is op de dagelijkse operationele werkzaamheden.

6 Sterktes en kwetsbaarheden

In een voortdurend veranderende maatschappelijke context is het essentieel voor de gemeente Opmeer om de strategische koers voor het woningbedrijf regelmatig te evalueren en bij te stellen. Factoren zoals demografische ontwikkelingen, veranderende wet- en regelgeving, de energietransitie en vraagstukken rondom wonen en zorg vragen om een wendbare en toekomstgerichte aanpak. Dit hoofdstuk richt zich op het gebruik van een SWOT-analyse als basis voor het ontwikkelen van een nieuwe strategische koers voor het woningbedrijf. De SWOT-analyse, die de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen van het woningbedrijf in kaart brengt, biedt een gestructureerd raamwerk om zowel interne capaciteiten als externe uitdagingen en mogelijkheden te analyseren. Deze analyse biedt inzicht in de ontwikkelcapaciteit en de (potentiële) maatschappelijke meerwaarde van het woningbedrijf. In bijlage 2 is de SWOT schematisch weergegeven.

Extern

Allereerst kijken we naar de externe omgeving. Welke kansen en bedreigingen identificeren we voor het gemeentelijk woningbedrijf?

Kansen

Qua kansen zien we dat er binnen de gemeente een aantal **LOCATIES BESCHIKBAAR IS VOOR WONINGBOUW**: HLG de Weijver (huur en koop), schoollocatie Hoogwoud (huur en koop), schoollocatie Opmeer, Aartswoud, de Weere en uitleggebied Hoogwoud Oost. Door de gemeente wordt aangegeven dat voor de verwachte, urgente nieuwbouw het woningbedrijf een belangrijke rol kan spelen. In een aantal plannen is ruimte voor betaalbare koop die in combinatie met huur door de gemeente (het Woningbedrijf) kan worden ontwikkeld. Dit geeft meer financiële ruimte voor het totale project als voordeel. Daarnaast kenmerkt de gemeente Opmeer zich door haar ondernemende inwoners. Veel jongeren kopen bij voorkeur een **EIGEN (KLUS)WONING** in plaats van dat zij gaan huren. Ook hierdoor liggen er kansen voor het gemeentelijk woningbedrijf binnen het goedkope koopsegment.

De huidige organisatie is voor al gericht op het dagelijks, operationeel beheer van de huidige huurwoningen. In de nieuwbouw- en verduurzamingsopgave liggen kansen op verdere **PROFESSIONALISERING** van de organisatie. Gelet op de huidige omvang van de werkorganisatie is het bovendien in een snel ontwikkelende en complexer wordende omgeving lastig voor medewerkers om op de hoogte te blijven van recente regelgeving. Efficiënte **KENNISUITWISSELING** met de andere woningbedrijven biedt kansen op professionalisering en door samenwerking kan tijd en geld bespaard worden. Ook kan het woningbedrijf als onderdeel van de gemeente (beter) de voordelen hiervan benutten. Denk aan het benutten en delen van kennis van collega's van andere afdelingen. Gezien de opgaven voor het woningbedrijf zijn er intensieve relaties nodig met gebiedsontwikkelaars, RO-juristen, planeconomen, communicatie en financiële afdeling.

Bedreigingen

Wat betreft de bedreigingen zijn er voornamelijk landelijke ontwikkelingen die van invloed zijn op de gehele vastgoedsector. Denk hierbij aan de **VERDUURZAMINGSOPGAVE** die flinke financiële investeringen van het woningbedrijf vraagt. Gepaard met de **STIJGENDE BOUWKOSTEN** legt dit een **DRUK OP DE INVESTERINGSCAPACITEIT** van het woningbedrijf. Ook heeft dit consequenties voor de **WERKLAST** van de organisatie. Nieuwbouw, sloop en renovatie/verduurzaming van bestaand bezit vraagt om specialismen in deze **KRAPPE ARBEIDSMARKT**. Dit maakt het lastig om aan voldoende en kundig personeel te komen of in te huren.

Intern

In het licht van de externe ontwikkelingen kijken we vervolgens naar de interne organisatie. Waar zit de kracht van de organisatie, waar de kwetsbaarheden en hoe kunnen we deze inzetten/verminderen met het oog op de omgeving?

Kracht

Op het gebied van de sterktes van de organisatie is het een kracht dat het woningbedrijf **FINANCIEEL EEN STERKE POSITIE** heeft. Er is sprake van een geringe schuldpositie en de laatste jaren wordt structureel een positief bedrijfsresultaat en saldo operationele kasstroom geboekt. Daarnaast is het een voordeel dat het gemeentelijk woningbedrijf slechts in één gemeente actief is. Hierdoor staat de organisatie **DICHT BIJ HAAR HUURDERS** én kan snel schakelen binnen de gemeente. Het woningbedrijf is immers onderdeel van de gemeentelijke organisatie. Als laatste ligt er in de **VRIJHEID IN REGELGEVING** die het woningbedrijf heeft ten opzichte van een woningcorporatie een kracht. Er kan veel bewuster worden omgegaan met de speelruimte die het woningbedrijf heeft op het gebied van woningtoewijzing, investeringen, exploitatie en projectontwikkeling.

Kwetsbaarheden

De zwaktes van het woningbedrijf komen veelal voort uit de **INRICHTING VAN DE ORGANISATIE**. Het woningbedrijf is gewend om haar eigen zaken te regelen als een zelfstandig bedrijf. Dit terwijl de omvang van de organisatie minimaal is. Beschikbare tijd voor sturing en coördinatie is gering. Door **CAPACITEITSGEBREK** is voornamelijk tijd beschikbaar om urgente zaken op te pakken, zaken voor de korte termijn. Hierdoor is minder ruimte voor het afstemmen van beleid (met de andere afdelingen binnen de gemeente) en een langere termijn visie. Dit maakt de organisatie **BELEIDSARM**, wat zich bijvoorbeeld uit in het ontbreken van een portefeuillestrategie en complex-beheerplannen. Juist onderdelen die de afgelopen jaren belangrijker zijn geworden in vastgoedsturing en -beheer en om specifieke deskundigheid vragen. De technische staat van het bezit is lager dan gewenst en er is sprake van **ACHTERSTALLIG ONDERHOUD**. De onderhoudsbegroting is niet geïntegreerd met de investeringsbegroting. Hierdoor worden verduurzamingskansen bij planmatig onderhoud mogelijk niet benut. Daarnaast constateren we dat het woningbedrijf behoorlijk **INTERN- EN TAAKGERICHT** is. Het woningbedrijf ziet zichzelf meer als losstaande entiteit binnen de gemeente dan dat zij zich onderdeel voelt van de gemeente. Binnen het woningbedrijf mist een bepaalde **PROCESVERANTWOORDELIJKHEID**. Eenieder voelt zich verantwoordelijk voor zijn/haar taak maar minder voor het functioneren van de primaire processen uitgevoerd door het gehele team. Hierdoor wordt binnen het team een **MANAGEMENTROL** gemist. Doordat de proces oriëntatie binnen het team ontbreekt wordt een coördinerende rol binnen het team (nog) als onvoldoende beschouwd. En wordt van het afdelingshoofd Realisatie en Beheer relatief veel aandacht en tijd verwacht voor en van dit team.

Ten slotte is er een jaarlijks terugkomende discussie tussen de financiële afdelingen van de algemene dienst en het gemeentelijk woningbedrijf. De kern van deze discussie gaat over het **INVOEGEN VAN DE JAARREKENING VAN HET GEMEENTELIJK WONINGBEDRIJF IN DE JAARREKENING VAN DE ALGEMENE DIENST**. Er bestaan verschillende overtuigingen over hoe gerapporteerd en toegerekend moet worden. De algemene dienst ziet de financiële middelen van het gemeentelijk woningbedrijf als onderdeel van de financiële middelen van de gemeentelijke organisatie. Het gemeentelijk woningbedrijf ziet dit vooralsnog als eigen middelen die gebruikt moeten worden om het eigen vastgoed te onderhouden, te verbeteren of uit te breiden. Deze kwetsbaarheid hangt samen met de behoefte vanuit de gemeente om de **INFORMATIEVOORZIENING** vanuit het gemeentelijk woningbedrijf te verbeteren.

Consequenties voor het bedrijfsplan

Het idee van een SWOT-analyse is dat de sterke punten van een organisatie ten volste benut worden, terwijl de kwetsbaarheden waar mogelijk worden getackeld. Dit alles in het licht van de voorliggende opgaven. Zo kan de sterke financiële positie ingezet worden om bij te dragen aan de woningbouw- en verduurzamingsopgave. Ook dient geld vrij te worden gemaakt om het achterstallig onderhoud te verminderen. Hierbij is het belangrijk dat koppelkansen tussen planmatig onderhoud en gewenste investeringen optimaal benut worden. Integratie van de onderhoudsbegroting en de investeringsbegroting is daarom urgent en heeft prioriteit.
Daarnaast kan worden overwogen of woningen met achterstallig onderhoud complexgewijs verkocht kunnen worden aan jongeren uit de gemeente die op zoek zijn naar een kluswoning. Huidige huurders kunnen een kwalitatief betere woning aangeboden krijgen om ze tot verhuizing te verleiden. Bij de verkoop kunnen duidelijke afspraken worden gemaakt over de duurzaamheidseisen die vereist zijn bij de renovatie. Hiermee verduurzaamt de woningvoorraad in de gemeente én genereert het woningbedrijf inkomsten die in nieuwbouw gestoken kunnen worden. Nieuwbouw waarbij het woningbedrijf niet enkel sociale huur hoeft te realiseren, maar ook in kan zetten op het realiseren van goedkope koop-, of duurdere huurwoningen voor de jongeren uit Opmeer.

De beperkte omvang van het woningbedrijf zorgt voor grote afhankelijkheid van personen, intern binnen het team en bij de gemeente. Deze afhankelijkheid neemt af wanneer het woningbedrijf meer wordt geïntegreerd binnen het ambtelijke apparaat van de gemeente. Efficiënte taakverdeling of overname bij afwezigheid ontstaat op deze wijze.
Ook is overleg over financiële bedrijfsvoering niet meer noodzakelijk. Integratie kan tevens bevorderlijk werken bij het samenvoegen van de jaarrekeningen en voor de informatievoorziening richting de gemeente, bijvoorbeeld door gemeentelijke collega's zelf toegang te bieden tot de informatiesystemen van het woningbedrijf. Hiervoor dient echter wel een cultuurverandering plaats te vinden. Binnen de gemeente is reeds een traject in gang gezet om verantwoordelijkheden lager in de organisatie te beleggen. Dit heeft echter (nog) niet het gewenste effect gehad binnen het team van het woningbedrijf. En het is de vraag of dit een effectieve interventie is gelet op de omvangrijke opgave op het terrein van de volkshuisvesting.

7 Positionering gemeentelijk woningbedrijf

De positionering van het woningbedrijf is afhankelijk van de te maken keuzes op het gebied van nieuwbouw, zowel in de huur als koopsfeer, onderhoud, verduurzaming en vervangende nieuwbouw. Welke keuzes ook worden gemaakt, er ligt een forse opgave die de huidige bemensing van het woningbedrijf niet kan waarmaken. De onvoldoende integratie tussen woon- en onderhoudsbeleid en de daadwerkelijke uitvoering met de financiële consequenties maakt deze keuzes voor management en portefeuillehouder(s) risicovol.

Gelet op de ambitie van college van B&W en gemeenteraad op het terrein van wonen dient de potentie van het woningbezit van de gemeente te worden benut.

Waarbij wordt aangesloten bij:
- De urgente nieuwbouwopgave van de gemeente Opmeer.
- De ruimere rol van het woningbedrijf die het mogelijk maakt om in het bredere segment van betaalbare woningen te opereren.
- Professionalisering door kennisuitwisseling.

Door de sterktes van het woningbedrijf te benutten:
- De financiële positie.
- Dicht bij de huurders als burgers van de gemeente.
- Vrijheid in regelgeving.

Hiervoor zijn ter gedachtewisseling over de toekomst van het woningbedrijf vier toekomstperspectieven geschetst. Schematisch staan de voor- en nadelen van deze perspectieven vermeld in bijlage 4. Hieronder staan de verschillende perspectieven uitgewerkt, gevolgd door ons advies met het voorkeursperspectief. Hiervoor is gebruik gemaakt van de inzichten die zijn opgedaan in gesprekken met de coördinator van het gemeentelijk woningbedrijf Renswoude en de teamleider van het gemeentelijk woningbedrijf Voorne aan Zee.

Perspectief 1: Volledige integratie

Bij de volledige integratie van het gemeentelijk woningbedrijf binnen de gemeente worden alle taken van medewerkers van het gemeentelijk woningbedrijf belegd binnen de bestaande afdelingen in de gemeente en is er geen sprake meer van een (min of meer) zelfstandig team woningbedrijf. Hierbij wordt gezocht naar bundeling van soortgelijke taken. Het innen van huurpenningen wordt bijvoorbeeld belegd bij een medewerker van de afdeling bedrijfsvoering die zich bezig houdt het innen van gemeentelijke belastingen, eerste klantcontacten bij het servicecenter of baliemedewerker, onderhoud bij een medewerker vastgoedbeheer en beleidsontwikkeling bij een medewerker beleid. Hiermee ontstaat ook een duidelijke scheiding in portefeuilles tussen woonbeleid en uitvoering.

Dit perspectief biedt evident efficiency voordelen en verlicht managementtaken. Bovendien wordt de vrijkomende ruimte (tijd) benut om de keuzes te maken en te vertalen naar de gemeentelijke opgave in uitvoering. Wel vraagt het om ervaren coördinatie van alle verschillende werkzaamheden binnen de gemeente met betrekking tot het verhuren en technisch beheer van de woningen.

Inmiddels wordt de begroting van het woningbedrijf al jaarlijks geïntegreerd in de financiële huishouding van de gemeente. De volgende stap is om de volledige financiële verantwoording te integreren, zodat de afhankelijkheid van externen kan worden verminderd.

Bij volledige integratie ontstaat het risico op onduidelijke verantwoordelijkheid en verminderd inzicht in de financiële geldstromen. Verder is sprake van versnippering van taken en maakt processturing complex. Het Woningbedrijf, zowel vanuit het interne als externe (huurders) oogpunt wordt diffuus en minder herkenbaar voor betrokken medewerkers en huurders.

Perspectief 2: Zelfstandig blijven (als het woonbedrijf)

Dit betreft de continuering van de huidige situatie met een integratie van de financiële verslaglegging (begroting en jaarverslag). Helder is in dit perspectief waar de verantwoordelijkheid voor de gehele bedrijfsvoering van de verhuur en overig beheer van het gemeentelijk woningbezit is ondergebracht binnen de gemeente. De huidige kwetsbaarheden, zoals genoemd in de SWOT-analyse, blijven in dit scenario echter in stand. Het besluit om uit te gaan van één gemeentelijke begroting inclusief de begroting van het woningbedrijf (en geen aparte begroting voor het Woningbedrijf te laten bestaan) geeft jaarlijks operationele problemen rondom de integratie van de begroting. Deze efficiency-redenen gelden ook voor de opmaak van de jaarrekening van de gemeente.

Dit perspectief draagt daarom onvoldoende bij aan de doelen van de gemeente op het gebied van woningbouw en professionalisering binnen het gemeentelijk woningbedrijf. Het blijft een intern gerichte organisatie die onvoldoende gebruik maakt van de voordelen die er zijn door onderdeel te zijn van de gemeentelijke organisatie. In-efficiency en miscommunicatie zijn belangrijke (optredende) risico's. Hierdoor blijft er een focus op zaken die op korte termijn spelen, waardoor een lange termijnvisie ontbreekt.

En gelet op de volkshuisvestelijke en verduurzamingsopgaves waar de gemeente Opmeer voor staat is dit perspectief te kwetsbaar. Het woningbedrijf is in de huidige zetting niet toegerust voor deze opgaven en ontbreekt de capaciteit (zowel kwalitatief als kwantitatief) om het bestuur te ondersteunen bij het maken van de keuzes voor deze opgaven.

Perspectief 3: Gedeeltelijke integratie

In deze variant worden de voordelen van voornoemde perspectieven 1 en 2 benut. De verantwoordelijkheid voor de exploitatie van het gemeentelijk woningbezit in één hand met daarbij de benutting van efficiency-voordelen door de inzet van medewerkers van andere afdelingen en een striktere beleidssturing. Het gemeentelijk woningbedrijf wordt nadrukkelijker onderdeel van de gemeentelijke organisatie maar behoudt de status van een eigen team (gericht op het primaire proces van verhuren en onderhouden van al het gemeentelijk vastgoed) en heeft een eigen paragraaf op de gemeentelijke begroting. De operationele werkzaamheden voor de primaire processen, het verhuren van de huidige en nieuwe woningen en het vastgoedbeheer worden binnen dit team belegd. Alle ondersteunende processen en de beleidsontwikkeling worden belegd bij andere teams binnen de gemeente en beleidsadviseurs van de gemeente[3]. Hiermee ontstaat ook hier een duidelijke scheiding in portefeuilles tussen woonbeleid en uitvoering op de diverse terreinen. Voor college van B&W en gemeenteraad kan door de verantwoordelijke efficiënt worden gerapporteerd over de (financiële) consequenties van de exploitatie van het gemeentelijk woningbezit.

Perspectief 3 beoogt een efficiëntere samenwerking en synergie tussen de huidige gemeentelijke organisatie en het kernteam dat zich bezig houdt met verhuur en technisch beheer van de gemeentelijke huurwoningen. Met als doel te komen tot betere dienstverlening en optimalisering van processen. De realisatie van deze integratie vraagt professionaliteit en duidelijkheid op het gebied van coördinatie, projectmanagement en regie. Daarnaast vraagt

[3] Een transitie die de gemeentelijke woningbedrijven van Renswoude en Voorne aan Zee al hebben ingezet.

dit ook een cultuuromslag en een ondersteunend afsprakenkader. Dit betekent ook dat medewerkers kunnen rekenen op tijdige en adequate ondersteuning door andere betrokkenen binnen de gemeentelijke organisatie.

Veel centraler in de bedrijfsvoering komt het integraal beheer van de vastgoedportefeuille te staan (assetmanagement gebaseerd op een portefeuilleplan). Op grond van voldoende formatie en expertise ligt het voor de hand om ook het overige gebouwenbeheer (inclusief maatschappelijk vastgoed MVG) van de gemeente bij dit team onder te brengen. Op deze wijze ontstaat een professionele thuisbasis gericht op vastgoedmanagement inclusief installaties. Er zijn namelijk overeenkomsten in werkzaamheden van exploitatie en beheer van sociale huurwoningen en MVG. De belangrijkste is dat voor beide categorieën vastgoed een toekomstbestendig plan aanwezig moet zijn dat te vertalen is in uitvoeringsplannen. Voor beide soorten vastgoed komt dit in hoofdzaak neer op een meerjarenonderhoudsbegroting (instandhoudingsuitgaven) en de verduurzaming van het vastgoed. Het bundelen van kennis ter zake en ervaring in hetzelfde team biedt zeker voordelen. Wel moet rekening worden gehouden dat er ook belangrijke verschillen kunnen zijn in het beheer. En daarvoor moet in de uitvoering wel ‘gevoel’ voor zijn. Exploitatie en verhuur van MVG heeft te maken met verenigingsleven en gemeenschapszin (i.t.t. verhuur van woningen). En dit kan ook kern specifiek zijn. Met het beheer van MVG is in veel gevallen minder dan één formatieplaats gemoeid. Hierdoor ontstaat het risico van versnippering van aandacht en urgentie. Een reden temeer om deze werkzaamheden binnen hetzelfde team te beleggen.

Perspectief 4: Gemeentelijk woningbedrijf afstoten

Dit perspectief betreft het volledig afsplitsen van het gemeentelijk woningbedrijf van de gemeente. Door zelfstandig verder te gaan (privatisering) of door samen te gaan met een lokale woningcorporatie middels verkoop van het sociale vastgoed. De Woonschakel ligt dan het meeste voor de hand. Hiermee worden de financiële, exploitatie en imago risico’s van het hebben van een gemeentelijk woningbedrijf voor de gemeente geëlimineerd.

Tegelijkertijd zorgt dit perspectief ook voor het wegvallen van alle (financiële!) voordelen van het hebben van een gemeentelijk woningbedrijf. Daarnaast kan de gemeente met het in huis houden van het gemeentelijk woningbedrijf expliciet uitvoering geven aan de doelen uit haar woonbeleid: het uitbreiden van haar woningvoorraad met circa 825 woningen en voorkomt het afhankelijkheid van een woningcorporatie die haar aandacht en middelen verdeelt over meerdere gemeenten.

Advies Atrivé

Wij adviseren om voor perspectief 3 te kiezen. Hiermee zijn de belangrijkste voordelen van perspectief 1 en 2 geborgd. Namelijk het realiseren van efficiency voordelen binnen de gemeentelijke organisatie met een striktere beleidssturing, zonder dat taken en verantwoordelijkheden diffuus worden.

Met een keuze voor dit scenario gaat een aantal belangrijke randvoorwaarden gepaard:

Eenduidige verantwoordelijkheid voor de resultaten van de verhuur van het vastgoed
Het afdelingshoofd blijft verantwoordelijk voor de resultaten in termen van financiën, klanttevredenheid en veiligheid. Hiervoor ontvangt deze manager de noodzakelijke managementinformatie van de afdeling Bedrijfsvoering die onder zijn verantwoordelijkheid van een toelichting wordt voorzien. Deze verantwoordelijkheid mag niet gedeeld worden vanwege de forse financiële risico's die inherent zijn aan vastgoedbeheer en projectontwikkeling.

Vastgoedsturing centraal binnen de proces oriëntatie
Gezien de behoefte aan vastgoedsturing binnen het team is het raadzaam om de rol van assetmanagement te beleggen binnen de organisatie. Assetmanagement vindt plaats op tactisch niveau binnen de organisatie. Het legt de verbinding tussen enerzijds de portefeuillestrategie en anderzijds de uitvoering, zoals verhuur, projecten en onderhoud. Kortom, het borgt dat het gekozen scenario daadwerkelijk tot uitvoering gebracht wordt.

Integratie van de administratieve systemen
In het verleden is het gemeentelijk woningbedrijf bewust losgetrokken van de gemeentelijke organisatie. Medewerkers van het gemeentelijk woningbedrijf zien hier een positieve ontwikkeling mee gepaard gaan. De administratieve systemen zijn tegenwoordig een stuk efficiënter en gebruiksvriendelijker dan voorheen. Bij het integreren van het gemeentelijk woningbedrijf zoals genoemd in scenario 3 moet er daarom rekening mee gehouden worden dat de administratieve systemen van de gemeente en het gemeentelijk woningbedrijf met elkaar compatibel zijn. Dit helpt natuurlijk ook in de onderlinge gegevensdeling binnen de gemeente. Het is van belang dat de medewerkers goed meegenomen en gehoord worden in deze integratie.

Herkenbaar beeld van een zelfstandig team
Een herkenbaar beeld van een zelfstandig team zowel voor de interne gemeentelijke organisatie als voor externen en met name de huurders is van belang. Dit vermindert het risico op bureaucratie en onduidelijke communicatie.

Beleid vaststellen in de raad, uitwerking via het college
Door de integratie van de begroting van het gemeentelijk woningbedrijf is er als het ware al een gezamenlijke portemonnee ontstaan. In de praktijk blijkt de 'strijd' om financiële middelen tussen de algemene dienst en het gemeentelijk woningbedrijf momenteel op momenten echter onverenigbaar. Daarom moet er een werkwijziging plaatsvinden. Het gemeentelijk woningbedrijf blijft weliswaar een eigen paragraaf op de begroting behouden, maar investeringsbeslissingen moeten alsnog via de raad blijven lopen. Dat betekent dat er duidelijke beleidsdoelstellingen ten grondslag moeten liggen aan de investeringsvoorstellen. Hierbij is het aan te raden om een koersplan op te stellen en goed te laten keuren door de raad. Hiermee worden de kaders geboden waarbinnen het college van B&W de uitwerking kan vormgeven. Op basis van het koersplan kan een doorgerekende portefeuillestrategie worden opgesteld. Waarmee de financiële middelen voor de uitvoering kunnen worden veiliggesteld.

Cultuurveranderingstraject

Een verandering van de organisatie-inrichting kan nooit losgezien worden van de mensen binnen die organisatie. Het is daarom van groot belang dat deze mensen goed worden meegenomen binnen deze verschuiving. Zowel in houding als gedrag. Zoals hierboven al genoemd is een belangrijke voorwaarde dat er een traject voor cultuurverandering moet plaatsvinden binnen de gemeente en het gemeentelijk woningbedrijf. Er bestaat nu nog een zekere 'wij tegen zij' mentaliteit. Dit terwijl er voor het gros gezamenlijke doelstellingen bestaan, in ieder geval op het domein van wonen binnen de gemeente. Het is belangrijk om op zoek te gaan naar de gemeenschappelijke raakvlakken om als partijen nader tot elkaar te groeien. Dit vraagt tijd en aandacht van alle betrokkenen.

De inrichting van de toekomstige organisatie

In het team worden de volgende, primaire beheer-taken belegd met betrekking tot het verhuurproces, het onderhoud proces en assetmanagement:

Assetmanagement	Onderhoud proces	Proces Verduurzaming	Proces Nieuwbouw (eigen locaties)	Verhuurproces
Analyseren vastgoedprestaties	Doorzetten reparatieverzoeken	Inplannen en aanbesteden	Haalbaarheid toetsen van (combi) projecten incl kosten/kwaliteit	Publiceren van vrijkomende woningen
Opstellen/actualiseren complexstrategieën	Doorzetten mutatieonderhoud	Interne communicatie huurprijs en woonlastenconse-quenties	Opdrachtgevers-rol invullen	Selecteren en screenen kandidaten
Afstemmen MJOP incl verduurzaming en MJOB	Inplannen planmatig onderhoud en aanbesteden	Installatie- en contractbeheer	Zorgen voor directievoering (projectleiding) en toezicht	Begeleiden bezichtigingen
Actualiseren portefeuillestrategie	Toezicht en kwaliteitscontrole partners	Toezicht en kwaliteitscontrole partners	Vaststellen huurprijs en (sociale) koopprijs	Laten tekenen van de huurcontracten
Monitoring beleidsdoelen	Contractbeheer	Budgetbewaking	Bij sloop communicatie met bewoners en omwonenden	Opleveren woning
Verkoop van woningen (incl. klus)	Budgetbewaking	Communicatie met huurders over werkzaamheden		Afhandeling huuropzeggingen
	Communicatie met huurders over werkzaamheden	Input leveren MJOP		Woon- en buurtoverlast
	Input leveren MJOP			

Deze taken vragen om efficiënte coördinatie of teamleiding. Coördinatie is ook van belang voor de volgende taken, als aanspreekpunt voor andere afdelingen binnen de gemeente.

Eerste klantcontacten, administratieve en financiële werkzaamheden, projectmatige (nieuwbouw/sloop) werkzaamheden en werkzaamheden rondom leefbaarheids- en sociale problematiek worden elders in de gemeentelijke organisatie georganiseerd. Bij projectmatig werk, zoals sloop, nieuwbouw en renovatie, kan voor coördinatie, uitvoerende werkzaamheden

zoals projectleiding en toezicht gebruik gemaakt worden van projectleiders van afdeling ruimte. In-efficiency wordt op deze wijze voorkomen.

Zoals hierboven aangegeven wordt de beleidsvorming ondergebracht bij beleidsadviseurs van de gemeente. Belangrijke randvoorwaarde is een eenduidige, vastgestelde informatievoorziening met betrekking tot de resultaten van het primair proces en de (technische) staat van de vastgoedportefeuille.

Aanbevelingen

Om de gedeeltelijke integratie succesvol te laten verlopen adviseren wij de volgende stappen:

Integratieprojectteam

- Vorm een compact multidisciplinair projectteam met vertegenwoordigers van de gemeente en medewerkers van het gemeentelijke woningbedrijf met als hoofdopdracht 'Maak een duidelijk onderscheid tussen het primaire proces en de ondersteunende processen rondom het verhuren en beheren van circa 1000 sociale huurwoningen'.
- Stel een projectleider aan met ervaring in een dergelijk verandertraject en processturing.

Financiële verantwoording

- Investeringen, geldstromen uit hoofde van dagelijks beheer en risico's zijn van materieel belang bij vastgoedbeheer. Naast een volledige financiële integratie moet wel de operationele verantwoordelijkheid voor het vastgoedbeheer en noodzakelijke toekomstige investeringen wel kunnen worden waar gemaakt. Verantwoording middels een aparte kostenplaats (met tertiaire rapportage) is randvoorwaarde.

Afsprakenkader

- Stel een duidelijk en formeel afsprakenkader op waarin taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden met bijbehorende afspraken worden vastgelegd.
- Geef duidelijkheid aan betrokken medewerkers door procesbeschrijvingen en bijhorende (gewijzigde) functieprofielen.
- Benoem een projectverantwoordelijke (bijv. afdelingshoofd) en zorg voor voldoende draagvlak bij de betrokkenen.

Cultuuromslagprogramma

- Introduceer een veranderprogramma gericht op samenwerking, communicatie en teambuilding. Een succesvolle integratie vereist een nadruk op 'samen', open communicatie en gedeelde doelen.
- Faciliteer trainingen en/of werksessies met medewerkers.

Evaluatie

Stel periodieke evaluatiemomenten in waarbij medewerkers input kunnen leveren en knelpunten kunnen worden opgelost.

Gewenste besluitvorming

- Besluit over de gewenste rol van het Woningbedrijf in de volkshuisvestelijke en verduurzamingsopgave van de gemeente (aan de hand van de geschetste scenario's (in hoofdstuk 5) met een realistisch tijdpad van effectuering van ambitie.
- Besluit over het organisatorisch perspectief voor het team Woningbedrijf.
- Besluit over projectopdracht en -organisatie voor de implementatiefase (gewenste formatie, consequenties voor medewerkers en afdelingen, procesbeschrijvingen, assetmanagement a.d.h.v. portefeuilleplan, IT en informatievoorziening e.d.).

atrivé.



Bijlage

Bijlage 1: Urgentiecategorieën Wet versterking regie volkshuisvesting

Aandachtsgroepen en urgente woningzoekenden

Aandachtsgroepen

- Personen van 65 jaar en ouder;
- Woningzoekenden als bedoeld in artikel 12, derde lid, van de Huisvestingswet 2014;
- Personen met een lichamelijke, verstandelijke of zintuigelijke beperking of psychische kwetsbaarheid;
- Personen die dreigen dakloos te worden, waaronder begrepen woningzoekenden die buitenslapen, woningzoekenden in niet-conventionele woonplekken en woningzoekenden die uit nood verblijven bij familie en vrienden;
- Personen die de leeftijd van achttien jaar doch niet de leeftijd van drieëntwintig jaar hebben bereikt en die een voorziening voor pleegzorg als bedoeld in artikel 1.1 van de Jeugdwet verlaten;
- Arbeidsmigranten als bedoeld in artikel 1 van de Wet goed verhuurderschap;
- Studenten (personen die voltijds is ingeschreven bij een instelling als bedoeld in artikel 1.1.1. van de Wet educatie en beroepsonderwijs of bij een instelling als bedoeld in artikel 1.2 onderdelen a en b, van de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek;
- Woonwagenbewoners: personen die willen wonen in een woonwagen en voor wie het wonen in een woonwagen onderdeel uitmaakt van diens culturele identiteit doordat deze persoon zelf of zijn ouders of grootouders in een woonwagen hebben gewoond;
- Statushouders: houders van een verblijfsvergunning als bedoeld in artikel 8, onderdeel a, b, c, of d, van de Vreemdelingenwet 2000, op basis van de gemeentelijke taakstelling bedoeld in artikel 28 van de Huisvestingswet.

Urgente categorieën woningzoekenden

- Mantelzorgers en -ontvangers;
- Ernstig chronisch zieken
- Dakloze mensen met een opvangvoorziening
- Uitstromers uit instellingen / instromers in de reguliere woningmarkt
- Personen die in blijf-van-mijn-lijfhuizen verblijven
- Detentie > 3 maanden
- Stoppende sexwerkers DUUP-regeling

Gemeenten mogen meer categorieën aanwijzen, zoals bijvoorbeeld daklozen of mensen met jonge kinderen die snel een woning nodig hebben vanwege een echtscheiding, mensen die hun huis uit moeten vanwege sloop of een zware medische indicatie hebben.

Gemeenten kunnen ook bepaalde groepen woningen aanwijzen die naar woningzoekenden gaan die economisch of maatschappelijk aan de gemeente of regio gebonden zijn. (50% regeling?)

Het sentiment in de samenleving moet veranderen: nationaal actieplan dakloosheid

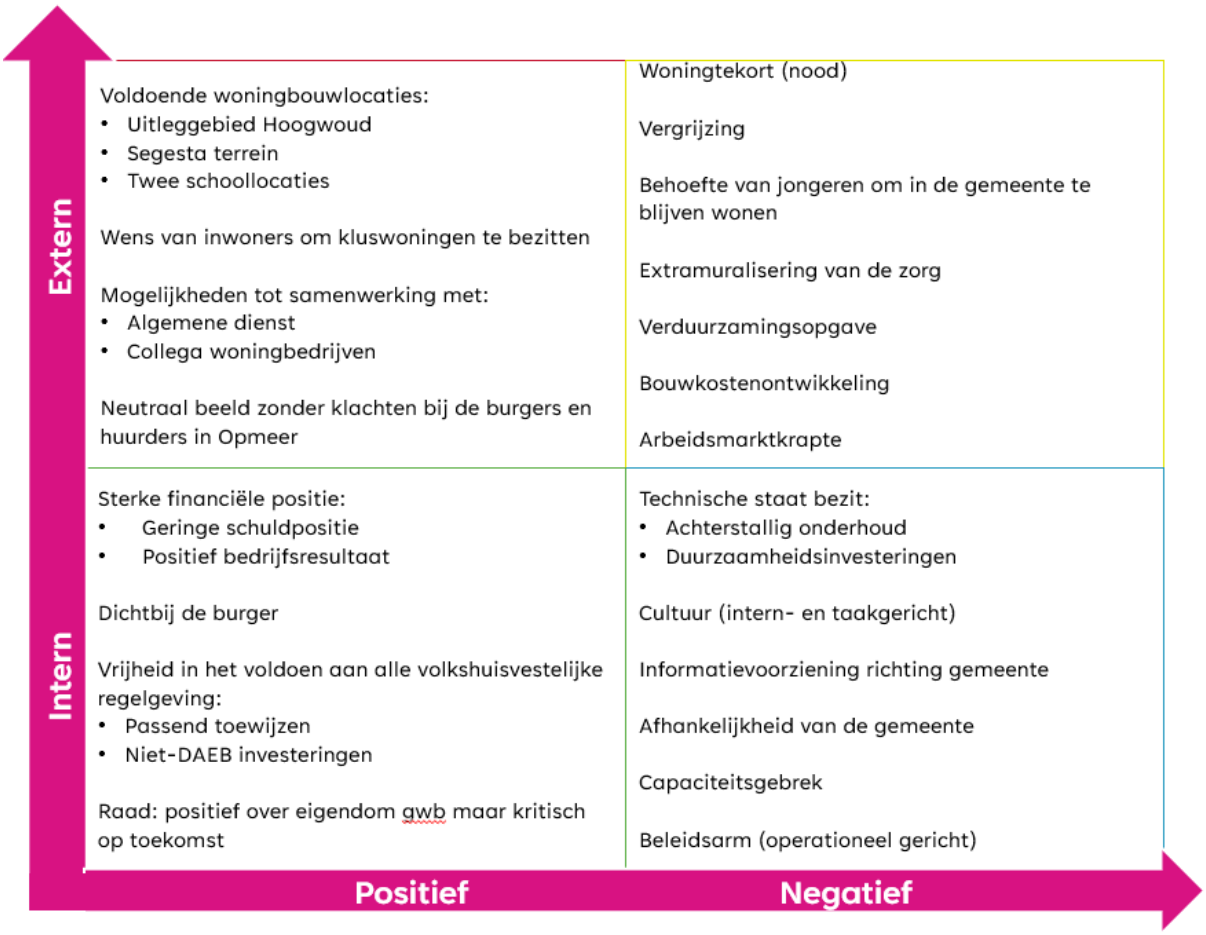
- Als het gaat over dak- en thuisloze mensen, denkt de maatschappij vaak aan een ‘moeilijke doelgroep’ of ‘overlastgevers’
- Deze mensen zijn ook iemands broer, zus, vader, moeder, zoon of dochter. En zij verdienen ook een eigen plek en een toekomst.

Atrivé 28

Bijlage 2: Benchmark personele inzet

	Opmeer	Renswoude	1	2	3	4	5	6	7
Aantal verhuureenheden	900	400	500	650	950	950	800	1.150	860
Verhouding t.o.v. wb Opmeer	1,00	0,44	0,56	0,72	1,06	1,06	0,89	1,28	0,96
Gehele bezetting	4,98	3,00	4,90	5,07	9,50	9,10	8,20	17,58	8,94
Totaal Management	0,00	0,50	0,90	0,50	3,00	2,80	1,00	3,00	1,72
Totaal Management inclusief teamleiders	0,00	0,50	0,90	0,50	1,00	1,00	1,00	1,00	0,89
Ondersteuning/staf	0,00	0,00	0,00	0,67	0,00	0,00	0,50	2,45	1,94
Beleidsondersteuning	0,00	0,00	0,00	0,67	0,00	0,00	0,00	1,89	1,94
Secretariaat	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,56	0,00
Staf & overige ondersteuning	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,50	0,00	0,00
Totaal Wonen	3,00	1,50	1,00	1,00	1,60	2,60	3,00	4,06	1,56
Totaal Klantcontacten	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,50	0,00
Coordinator							1		
Balie en telefonie // KCC								1,50	0,00
Totaal Verhuren	2,00	1,00	1,00	1,00	1,60	2,10	1,00	2,56	1,56
Verhuurmedewerker	1	0,5	1	1	1,6	1,6	1	1,56	1,56
Senior medewerker wonen	1								
Administratief med Verhuur/klantinfo								1,00	
Opzichter mutatieonderhoud		0,5				0,5			0,00
Totaal wijken, leefbaarheid (onderdeel Wonen)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00
Totaal dagelijks onderhoud/reparaties	1,00	0,50	0,00	0,00	0,00	0,50	0,00	0,00	0,00
Opzichter DO	1	0,5				0,5			0,00
Totaal VvE-beheer/woningverkopen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Totaal Vastgoed	0,89	1,00	1,00	1,00	3,00	1,80	1,80	4,45	2,00
Totaal vastgoed/projecten	0,00	1,00	0,50	0,00	3,00	1,80	1,80	1,78	1,00
Coordinator vastgoed						1			
Projectontwikkelaar/procesmanager					1				**0,00**
Consulenten projecten			0,5		1				**1,00**
Vastgoedadviseur (hbo)		1			1				
Projectleider							1,8		0,00
Projectadministrateur/vastgoedbeheer						0,8		0,78	0,00
Opzichter/toezicht								1,00	
Totaal planmatig onderhoud	0,89	0,00	0,50	1,00	0,00	0,00	0,00	2,67	1,00
Projectleider	0,89		0,5	1					
consulent PO									1,00
Kwaliteitsmedewerker bedrijfsbureau								1,78	
Bedrijfsbureau (administratief)								0,89	
Totaal Financiële en economische zaken	1,09	0,00	2,00	1,90	1,90	1,90	1,90	3,12	0,89
Teamleider/Coord administratie/boekhouding							1		
Financial controller/ med P&C	0,67		1	1	1	1		1,00	0,89
Financieel beleid (en beheer)								0,89	
Financieel Administratief medewerker	0,42		1	0,9	0,9	0,9	0,9	1,23	0,00
Totaal ICT/I&A	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,50	0,00
Medewerker ICT								0,50	0,00

Bijlage 3: Sterkte-zwakteanalyse



Bijlage 4: Toekomstperspectieven

Scenario's Toekomstorientatie woningbedrijf Opmeer	Voordelen	Nadelen
Volledige integratie	Continuïteit	Interne samenwerking, langere lijnen, vraagt coordinatie
	Krachtig profiel (het is de gemeen	Huurder kan teveel schakels ervaren
	Eén organisatie, één cultuur	Geen hiërarchische verantwoordelijkheid
	Professionalisering	Risico geen bedrijfsmatige aansturing en diffuse financiële verantwoordelijkheid
	Portefeuille: scheiden beleid en beheer	
	Procesorientatie	
	Efficiency voordelen (IT, P&C)	
	Gezamenlijke toegang tot informatie	
	Benutten specialismen	
Zelfstandig	Heldere eindverantwoordelijkheid	Eilandcultuur
	Duidelijke financiele verantwoordelijkheid voor de uitvoering: inkomsten en uitgaven	Taakgericht
		Onvoldoende zelfstandige beleidsadvisering
		Functies niet toekomstproof
		Financieel: hogere kosten
Gedeeltelijke integratie	Heldere verantwoordelijkheid voor uitvoering jaarplan: sturen op output	Geen hiërarchische verantwoordelijkheid voor medewerkers elders in organisatie
	Duidelijke financiele verantwoordelijkheid voor de uitvoering: inkomsten en uitgaven	Vraagt om interne coördinatie
	Verdeling in portefeuilles	
	Dienstverlening huurders blijft in één hand	
	Eén cultuur met ruimte voor eigenheid woningbedrijf	
	Dichtbij de huurder	
	Efficiency voordelen (IT, P&C)	
	Benutten specialismen	
	Professionalisering	
	Gezamenlijke toegang tot informatie	

Bijlage 5: Uitgangspunten voor het doorrekenen van de financiële scenario's in hoofdstuk 5

Algemeen geldend voor de drie scenario's (als *gemiddelde* over de gehele begrotingsperiode):

- Dagelijks- en planmatig onderhoudskosten gemiddeld per jaar per woning € 2.750,-
- Beheerkosten gemiddeld per jaar per woning(excl. overhead) € 800,-
- Isolatie uitgaven voor het wegwerken van labels D t/m G per woning € 17.500,-
- Nieuwbouwkosten incl. grond per woning € 260.000,-
- Sloopkosten per woning € 8.500,-
- Verkoopopbrengst per woning (o.b.v. WOZ-waarde 2024) € 250.000,-

Uitgangspunten voor scenario Lage Temperatuur warmtenet:
Sloop en nieuwbouw overeenkomstig scenario I en II

- Renovatie per woning € 76.000,-
- Isolatie per woning € 41.500,-
- Installatie uitgaven per woning € 16.600,-

Parameters voor het doorrekenen op termijn:

	2025	2026	2027	2028	2029	2030-34
huursomstijging	6,00%	3,04%	2,55%	2,52%	2,47%	2,19%
bouwkostenstijging	3,00%	2,13%	2,27%	2,69%	2,75%	2,76%
loonstijging	3,83%	3,13%	3,02%	3,03%	3,02%	2,69%
prijsstijging	3,04%	2,55%	2,52%	2,47%	2,43%	2,10%
renteverwachting DAEB-lening	3,32%	3,24%	3,22%	3,24%	3,27%	3,34%

Bron: ILenT Autoriteit woningcorporaties, Leidraad voor economische parameters, 23 augustus 2024



atrivé.

Atrivé.

Inzicht is impact.

Maliesingel 38
3581 BK Utrecht

T 030 693 60 00
KvK Utrecht 17106411

E info@atrive.nl
W www.atrive.nl

Op onze werkzaamheden zijn algemene voorwaarden van toepassing, waarin een beperking van aansprakelijkheid is opgenomen. Ons privacy statement staat op onze website.