



Woningbedrijf Koggenland

(Doffe) Parel of Ruwe Diamant?

De Vraagstelling & De Paradox

Uit het document Voorselectie Offertetraject, Paragraaf 1.2:

“Het woningbedrijf verhuurt circa 850 woningen en wordt (politiek) gezien als het ‘pareltje’ van de gemeentelijke organisatie. Het kan ingezet worden als instrument in het lokale volkshuisvestelijk beleid.”

Maar **de parel mist glans**

- ▶ Geen visie op het woningbedrijf
- ▶ Geen eenduidige koers
- ▶ Koers fragmentarisch en ad hoc
- ▶ Verwarring of we met de goede dingen bezig zijn
- ▶ College kan niet sturen
- ▶ Raad kan niet controleren
- ▶ Onderhoudsmanagement niet professioneel ingericht
- ▶ Geen integrale sturing

Programma

- ▶ Introductie Ernst Radema
 - ▶ Bronnen
 - ▶ Bevindingen
-
1. Visie en Stappenplan
 2. Portefeuille
 3. Processen

Ernst Radema

Bedrijfskundige, Woningmakelaar, Vastgoedeconoom

- ▶ Bedrijfseconoom/bedrijfskundige (drs. UvA 1993)
 - ▶ Financieren en Beleggen
 - ▶ Organisatie en Informatie(systemen)
- ▶ Makelaar Wonen (SVMNIVO 2005)
- ▶ Planologie (certificaten UvA 2006/2007)
 - ▶ Vastgoedontwikkeling en Grondbeleid
 - ▶ Bouwen en Wonen: Lokaal en Regionaal niveau
- ▶ Vastgoedeconoom (MSc UvA 2010)
 - ▶ Marktanalyse, Waarderen, Portefeuillemanagement
 - ▶ Woningmarkt en Grondwaardebepaling

Organisatie en Informatie

- ▶ Competenties
 - ▶ Procesanalyse en Procesontwerp (BPR)
 - ▶ Informatie(systemen)
- ▶ Ervaring
 - ▶ Internet Ondernemer
 - ▶ Websites 1.0 en later, Projectmanagement, Organisatieadvies
 - ▶ Bedrijfstrainingen Internet
 - ▶ Organisatieadviseur Informatiebeleid
 - ▶ Directie Provincie, Dienst Ministerie, Uitzendbureau

Vastgoed / Woningen

- ▶ Competenties
 - ▶ Financiële aspecten van vastgoed
 - ▶ Woningen
- ▶ Makelaar
 - ▶ Assistent en zelfstandig Makelaar
 - ▶ Organisatie Aankoop-, Verkoop- en Taxatieprocessen
- ▶ Taxateur
 - ▶ Marktwaardetaxaties voor FGH-bank, Syntrus Achmea Real Estate & Finance
 - ▶ Vastgoedonderzoek: publiekrecht, privaatrecht, financieel
 - ▶ Voorbereiden en opstellen waarderapporten

Referentieproject

- ▶ Vastgoedstrategie bij Vastgoedbelegger
 - ▶ Ca. 2.000 VHE, gemengde portefeuille, Veel woningen (van sociale huurwoningen > grachtenpanden)
 - ▶ 230 miljoen Marktwaaarde, 16 miljoen Huuropbrengsten
- ▶ Investeringsanalyses m.b.v. Hold-Sell-Invest-analyses
- ▶ Opstellen adviesrapporten en voorbereiden besluitvorming
- ▶ Portefeuilleanalyse (inkomsten, kosten, onderhoud, rendement)
- ▶ Portefeuillebeleid (waardeontwikkeling, risico's)

Geraadpleegde Bronnen

- ▶ Documenten “Voorselectie” en “Offerte”
- ▶ Kamer van Koophandel
- ▶ Aedes
- ▶ Programma-akkoord Doorpakken 2.0
- ▶ Regionale Woonvisie West-Friesland
- ▶ Programmarekening / Jaarverslag 2016 Gemeente Koggenland
- ▶ Programmabegroting 2018 Gemeente Koggenland
- ▶ Gemeentewet

Bevindingen - Onderwerpen

- ▶ Organisatie
- ▶ Vastgoed en Informatie
- ▶ Jaarrekening
 - ▶ Boekwaarde
 - ▶ Exploitatie
 - ▶ Vermogen
- ▶ Rol gemeente en woningbedrijf
- ▶ Aanpak >>> Stappenplan

Woningbedrijf - Organisatie

- ▶ Geen inschrijving bij de Kamer van Koophandel
- ▶ Geen woningcorporatie (Aedes)
- ▶ Geen zelfstandige organisatie
 - ▶ Kleine afdeling
- ▶ Geen beslissingsbevoegdheid
 - ▶ De gemeenteraad beslist over nieuwbouw en verkopen
- ▶ Geen eigen begroting en jaarverslag
 - ▶ Paragraaf in gemeentelijke begroting en jaarverslag
- ▶ Verhuur is professioneel georganiseerd (hoe, waar, extern, WoonMatch?)

ONZICHTBAAR en ONZELFSTANDIG

Woningbedrijf - Vastgoed & Informatie

- ▶ Geen inzicht in de vastgoedbezittingen
- ▶ Opgave
 - ▶ Circa 850 woningen
 - ▶ Circa 25 Gemeentelijke objecten
 - ▶ 20 hoofdhuurders
 - ▶ Kerktoren en Begraafplaatshuisjes

BEZIT NIET TRANSPARANT

Woningbedrijf - Financiën

Begroting Woningbedrijf 2018 (6.1.10 blz. 32)

Meerjarenraming begroting woningbedrijf				
Bedragen x 1.000				
Omschrijving	Rekening 2016	2017	2018	
BEDRIJFSOPBRENGSTEN				
Huurontvangsten	€ 4.971	€ 5.126	€ 5.268	
Vergoedingen	€ 19	€ 21	€ 21	
Overige baten	€ 7	€ -	€ -	
Boekwinst verkoop woningen	€ 139	€ 400	€ 400	
Bedrijfsopbrengsten	€ 5.136	€ 5.547	€ 5.689	
BEDRIJFSLASTEN				
Afschrijvingen	€ 865	€ 901	€ 967	
Onderhoudslasten	€ 1.179	€ 1.200	€ 1.200	
Huurderving leegstand	€ 28	€ 35	€ 35	
Huurderving oninbaar	€ 9	€ 5	€ 5	
Overige bedrijfslasten:				
Belastingen	€ 182	€ 198	€ 201	
Verhuurdersheffing	€ 563	€ 627	€ 682	
Diverse kosten	€ 149	€ 69	€ 69	
Doorberekende uren	€ 390	€ 310	€ 276	
Bijdrage Algemene dienst			€ 1.626	
Bedrijfslasten	€ 3.365	€ 3.345	€ 5.061	
-Rentebaten	€ 4	€ 1	€ 1	
-Rentelasten	€ 1.729	€ 1.736	€ 59	
Negatief renteresultaat	€ 1.725	€ 1.735	€ 58	
Bedrijfsresultaat*				
-voordelig	€ 46	€ 467	€ 570	

Woningbedrijf - Financiën - Boekwaarde

- ▶ De post Afschrijvingen betekent dat de boekhouding wordt gevoerd op basis van Boekwaarde: $\text{Waarde} = \text{Historische Kosten} - / - \text{Afschrijvingen}$
- ▶ Hetzelfde blijkt uit een toelichting op de bijzondere baten en lasten:
In 2016 is er 1 woning verkocht.

De boekwinst van de woning bedraagt:

Totale verkoopprijs		€ 142.172
---------------------	--	-----------

Totale boekwaarde	-/-	€ <u>3.140</u>
-------------------	-----	----------------

Boekwinst		€ 139.031 (afgerond € 139.000,-)
-----------	--	----------------------------------

Woningbedrijf - Financiën - Boekwaarde

- ▶ Waarderen van vastgoed tegen Boekwaarde is volstrekt achterhaald; er is geen vastgoedorganisatie die nog op boekwaarde administreert.
 - ▶ Woningcorporaties zijn al twee stappen verder naar inkomstengeoriënteerde waarderingsprincipes: Via Bedrijfswaarde naar Marktwaaarde (Woningwet 2015)
 - ▶ Gebruik van boekwaarde is ook principieel onjuist omdat vastgoed niet minder waard in de tijd, maar juist in waarde stijgt
- ▶ **Het gebruik van Boekwaarde geeft geen getrouw beeld van de waarde van het vastgoed in het maatschappelijk verkeer**
- ▶ **Het gebruik van Boekwaarde geeft geen getrouw beeld van het vermogen van het Woningbedrijf en van de gemeente Koggenland**

Woningbedrijf - Financiën - Exploitatie

1. Intransparante vastgoedexploitatie

1. Afschrijvingen Boekhoudkundige benadering; geen realiteit
2. Doorberekende uren zijn de arbeidskosten van de medewerkers Woningbedrijf.
3. Bijdrage Algemene Dienst (30,9% huursom); in plaats van Rentelasten.
 - ▶ Doet Gemeente Koggenland aan intern bankieren? Wat is de onderliggende lening? Wat zijn de voorwaarden (rente%). Hoe is de lening aangewend? Welk vastgoed is/wordt ermee gerealiseerd?

2. De onderhoudskosten (22,8% huursom) lijken aan de hoge kant.

- ▶ Voor woningen ligt de norm rond de 800 €/jaar. Bij 850 woningen 680.000 € totaal.
- ▶ De post ligt ruim een half miljoen euro hoger (gemeentelijk vastgoed?)
- ▶ Geen extern toezicht, geen normering, geen “tucht” van de markt.

Woningbedrijf - Financiën - Balans

Jaarverslag gemeente Koggenland 2016 (9.10 blz. 89)

9.10 Geprognosticeerde balans 2018- 2021

ACTIVA (bedragen x €1.000)	Ultimo 2018
VASTE ACTIVA	
<u>Materiële vaste activa:</u>	
Gronden en terreinen	€ 5.773
Investerings met economisch nut waarvoor ter bestrijding vankosten een heffing kan worden geheven	€ 1.817
Investerings met een economisch nut overig	€ 55.736
Investerings in openbare ruimte met uitsluitend maatschappelijk nut	€ 74

Woningbedrijf - Financiën - Waarde

- ▶ De Waarde van het vastgoed is niet expliciet in de **Balans** vermeld / te herkennen.
- ▶ Zijn het **Materiële Vaste Activa** Investerings met een economisch nut **overig** ten bedrage van 55,736 M euro?
 - ▶ Een gedeelte van dit bedrag? Zo ja, welk deel?
 - ▶ Welk deel voor de woningen?
 - ▶ Welk deel voor gemeentelijk vastgoed?
 - ▶ Zo niet, wat is dan de waarde van het vastgoed?

Woningbedrijf - Financiën - Issues

- ▶ Transparantie van de Exploitatie
- ▶ Boekwaarde grondslag voor Waardebepaling
- ▶ Waarde van het vastgoed
- ▶ Investing van gemeentelijke middelen
- ▶ Kosten van de Huisvesting

Woningbedrijf - Belegger en Exploitant

- ▶ Het Woningbedrijf opereert als vastgoedbelegger en vastgoedexploitant
- ▶ Verhuur van woningen is een functie die ook door niet-overheidsorganisaties (kunnen) worden uitgevoerd: corporaties, particulieren, beleggers
- ▶ Verhuur van woningen is geen taak voor de gemeente.
Taken die in de gemeentewet genoemd zijn m.b.t. wonen/huisvesting:
 - ▶ Bestemmingplannen
 - ▶ Bouwplannen
 - ▶ Prestatieafspraken

Visie en Stappenplan

Stappenplan

1. Zelfstandige Boekhouding
2. Zelfstandige Organisatie
3. Informatievoorziening Vastgoed
4. **Invoering Marktwaaarde (de ruwe Diamant)**
5. Portefeuilleanalyse
6. Faciliteren doelen
7. Verkoop woningbezit
8. Opstellen Investeringsstatuut
9. Ontwikkelen Regiefunctie Woningbouw
10. Ontwikkelen Regiefunctie Uitbesteden processen

Zelfstandige Boekhouding

- ▶ Zelfstandige Begroting, Jaarrekening en Verantwoording
 - ▶ Het woningbedrijf verricht zakelijke activiteiten
 - ▶ Het Woningbedrijf is -in financiële termen- veruit het grootste onderdeel van de Gemeente Koggenland
 - ▶ Het vermogen in het Woningbedrijf alleen maakt meer dan XX % uit van het gemeentelijke eigen vermogen
- ▶ Inrichten van een transparante boekhouding
 - ▶ Transparante Vastgoedexploitatie: Zonder afschrijvingen, personeel, “afroming”
- ▶ Consolideren in gemeentelijke cijfers

Nota Bene:

Schiphol wordt ook niet geadministreerd onder de gemeente Haarlemmermeer

Verzelfstandiging van het Woningbedrijf > Vastgoedbedrijf

- ▶ Zelfstandig Organisatieonderdeel
 - ▶ Al dan niet in een eigen juridische entiteit
 - ▶ Gemeente enig en volledig eigenaar
- ▶ Inbreng van het gemeentelijk vastgoedbezit
 - ▶ Aandacht voor eventuele fiscale consequenties
- ▶ Expliciet maken van de functies
 - ▶ Verhuur is professioneel georganiseerd (hoe, waar, extern?)
 - ▶ Waar vindt de administratie plaats?
 - ▶ Voor onderhoud is een systeem geïntroduceerd ...
 - ▶ Medewerkers in het Cluster Vastgoed

Vastgoed - Portefeuille & Informatie

- ▶ Goede en betrouwbare informatie is cruciaal en noodzakelijk voor:
 - ▶ Waardering
 - ▶ Portefeuilleanalyse
 - ▶ Verkoop
- ▶ Inventariseren van aanwezige informatie en systemen
- ▶ Systematiseren en aanvullen van informatie over het vastgoed

Marktwaaarde

- ▶ Invoeren van Waardering tegen Marktwaaarde in Verhuurde staat
- ▶ Organiseren van een Eerste Taxatieronde
- ▶ Herwaardering van Vastgoed / Vaste Activa
 - ▶ De Ruwe Diamant verschijnt
- ▶ Organiseren van Jaarlijkse herwaardering

Woningbedrijf - Portefeuilleanalyse

- ▶ Inventariseren en Analyseren van de portefeuille
 - ▶ Financieel: huur, lasten (eigendom), kosten (verhuur / exploitatie)
 - ▶ Bouwkundig: bouwjaar, staat van onderhoud, renovaties
- ▶ Confronteren van de Bestaande portefeuille met de Woonvisie
 - ▶ Voldoen objecten in de portefeuille aan vraag en behoefte?
 - ▶ Realiseert de bestaande portefeuille de doelen van de Regionale Woonvisie?
- ▶ Oormerken portefeuille tegen doelstellingen
 - ▶ Welke objecten mogen (als eerste) worden verkocht

Verkoop

- ▶ Het vermogen in de portefeuille “werkt” niet effectief voor huisvesting en het realiseren het beleid
- ▶ Verkoop van woningen om gelden vrij te maken voor investering en vernieuwing (Programma-akkoord Doorpakken 2.0 - Woningbedrijf Punt 2.)
- ▶ Het Woningbedrijf moet autonoom kunnen handelen.
Mandaat van de Raad nodig voor verkoop:
 - ▶ Bij afloop huurcontract (vrij van huur en gebruik)
 - ▶ Aan zittende huurders (voor eigen gebruik/bewoning)
 - ▶ Aan corporaties (sociale voorraad)
 - ▶ Aan beleggers (onder condities)

Nota Bene: Verkoop heeft (vaak) geen nadelig effect op huisvesting. Bezit is niet cruciaal! En wel een positief effect op de vermogenspositie en de mogelijkheid om eigen doelstellingen te realiseren!

Woonvisie - Faciliteren vernieuwing

- ▶ Vernieuwing van de **gemeentelijke Woningvoorraad** door bijdragen aan het realiseren van de doelen uit de **Woonvisie**:
 - ▶ Kleinere woningen en Appartementen
 - ▶ Goed gelegen bij voorzieningen en vervoer
 - ▶ Verduurzaming
 - ▶ Variatie in woonmilieus
- ▶ Wel regie en sturing (Niet investeren en beleggen!)
 - ▶ Verleiden partijen
 - ▶ Faciliteren en mogelijk maken van gewenste ontwikkelingen

Nota bene: De Gemeentelijke Woningvoorraad is iets anders dan de woningportefeuille van het Woningbedrijf!

Investeringsstatuut

- ▶ Regelen van de Bestemming van het vermogen uit verkoop
- ▶ Aan welke doelstellingen mogen gelden worden besteed?
Stimuleren van:
 - ▶ Vernieuwing van de gemeentelijke woningvoorraad
 - ▶ Huisvesting van lage(re) inkomens
 - ▶ Huisvesting van bijzondere doelgroepen
 - ▶ Realiseren van de doelstellingen uit de Woonvisie

Nota bene: Nederland heeft de opbrengst uit aardgas in de begroting opgenomen en uitgegeven. Noorwegen heeft de opbrengsten in een investeringsfonds gestopt dat nu meer dan 1.000 miljard euro groot is.

Uitbesteden en Regiefunctie

- ▶ De gemeente ontwikkelt zich tot regie-voerende organisatie
 - ▶ Bestemming, Bouwplannen, Prestatieafspraken
 - ▶ Uitnodigen, verleiden, faciliteren van (markt)partijen
 - ▶ Gericht op realiseren Woonvisie en Doelstellingen
- ▶ De gemeente ontwikkelt zich tot uitbestedingsorganisatie
 - ▶ Operationele taken extern beleggen

Resultaat van het project

- ▶ Een slanke overheid met focus op kerntaken: huisvesting
- ▶ Vermogen uit verkoop om doelen uit de woonvisie te realiseren
- ▶ Huisvesting is verbeterd en gemoderniseerd
- ▶ De gemeentelijke organisatie stuurt aan en controleert
- ▶ Vastgoedactiviteiten zijn uitbesteed

2 Gemeentelijk Vastgoed

Uitbesteden

Regie

Gemeentelijk Vastgoed - Trends

- ▶ Trend & Strategie :
Een gemeente heeft alleen vastgoed in bezit indien dit noodzakelijk is voor het verrichten van de maatschappelijk taken
 - ▶ Theater
 - ▶ Sportaccommodaties
- ▶ Overige vastgoedbezittingen worden afgestoten
 - ▶ Vrijmaken van middelen / geïnvesteerd vermogen
 - ▶ Verminderen beheerlast en (onderhouds)kosten

Maatschappelijke portefeuille

- ▶ Portefeuille-inventarisatie
 - ▶ Overzicht van bezittingen
 - ▶ Vaststellen feitelijk (en mogelijk) gebruik
 - ▶ Toetsing aan gemeentelijke taken en doelen
 - ▶ Oormerken Strategische bezit ⇔ Verkoopportefeuille
- ▶ Verkoop niet-strategisch bezit
- ▶ Beheer maatschappelijk vastgoed
 - ▶ Ten dienste van kerntaken voor Gemeente
 - ▶ Uitbesteden mogelijk

3 Vastgoedprocessen

Uitbesteden

Regie

Gemeentelijke organisatie

- ▶ De Gemeente Koggenland is een relatief kleine organisatie
- ▶ De Gemeente Koggenland heeft een beperkt aantal medewerkers
- ▶ Vastgoed en relevante activiteiten vereisen specialistische kennis
- ▶ Het is niet mogelijk en/of efficiënt om voldoende kennis in huis te halen en te houden
- ▶ Processen
 - ▶ Snippergroen (eenmalig project)
 - ▶ Erfpacht (beheer contracten, administratie, indexering)
 - ▶ Onderhoud: opname/conditiemeting, MJOP, uitvoering
 - ▶ Etc.

Uitbesteding

- ▶ Kwaliteit van informatie
- ▶ Selectie van partijen
- ▶ Contractering
- ▶ Aansturing externe dienstverlening
- ▶ Toezicht houden op uitvoering