



Thuis in Lelystad

Vastgesteld
Lelystad, 14 augustus 2018

Voorwoord

Binnen iedere organisatie is het van belang om strategie, structuur en cultuur op elkaar af te stemmen, om daarmee goed in te kunnen spelen op de steeds veranderende vraagstukken in de omgeving waarbinnen de organisatie opereert. Dit geldt uiteraard ook voor Centrada, waar klantwensen, wet- en regelgeving, politiek en conjunctuur continu aan verandering onderhevig zijn. Daarom kiest Centrada er voor om ieder jaar in een Ondernemingsplan, vanuit een analyse van waar zij nu staat, een aantal jaar vooruit te kijken, rekening houdend met de voorziene trends en ontwikkelingen die op haar afkomen.

Voorliggend Ondernemingsplan 2019-2023 is een actualisatie van het Ondernemingsplan 2018-2022, dat in december 2017 is vastgesteld. Met dit geactualiseerde Ondernemingsplan laat Centrada aan haar omgeving zien welke strategische keuzen zij heeft gemaakt en welke afwegingen daarbij een rol hebben gespeeld. Keuzen overigens waar deze omgeving zelf ook bij betrokken is geweest. Met de huurderbelangenvereniging (HVOB) en de gemeente is een cyclus van structureel overleg waarin actuele strategische onderwerpen aan de orde komen. Verder zijn ook, zij het iets minder intensief, de samenwerkingspartners op het terrein van zorg, welzijn en leefbaarheid in de wijken betrokken bij de beleidsbepaling.

Naast het Ondernemingsplan stelt Centrada ieder jaar, voor intern gebruik, een Portefeuilleplan op. Hierin wordt voor een periode van 10 jaar in beeld gebracht wat er verandert aan het woningbezit van Centrada en welke investeringen hiermee gemoeid zijn, met als doel het bezit beter te laten aansluiten bij de lange termijn doelen. Op basis hiervan wordt een Meerjarenbegroting opgesteld.

Op basis van Ondernemingsplan en Portefeuilleplan bepaalt Centrada welke concrete activiteiten voor het eerstvolgende jaar worden opgepakt. Deze worden vastgelegd in een Begroting/Jaarplan.

Deze plannen kunnen op orde zijn, maar duidelijk is dat het uiteindelijk gaat om de daden, om de bijdrage van Centrada aan goed, duurzaam en vooral ook betaalbaar wonen in Lelystad. En het bieden van een thuis aan de huurders in Lelystad. Daar is Centrada op aan te spreken.

Namens de Raad van Commissarissen

B. J. van Bochove, voorzitter

Namens het bestuur

M.K. Visser, directeur-bestuurder



Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Inleiding	4
1. Waar komen we vandaan?	5
1.1 Landelijke ontwikkelingen	5
1.2 Ontwikkelingen in Lelystad	6
1.3 Ontwikkelingen bij Centrada	7
2. Waar staan we voor?	8
2.1 Missie	8
2.2 Visie op maatschappelijke positie	8
2.3 Kernwaarden	9
2.4 Doelgroepen	9
3. Waar gaan we voor?	10
3.1 Beschikbaarheid	10
3.2 Kwaliteit woningen en portefeuille	13
3.3 Betaalbaarheid	15
3.4 Wonen en zorg	17
3.5 Kwaliteit buurt en stad	17
4. Wat hebben we nodig?	20
4.1 Vastgoed	20
4.2 Professionele organisatie	21
4.3 Presteren naar vermogen	24
4.4 Partnerschap	25

Inleiding

Centrada kiest er voor om ieder jaar middels het Ondernemingsplan een aantal jaar vooruit te kijken, om daarmee voor het eerstvolgend jaar (begroting/jaarplan) de juiste keuzen te kunnen maken. Het Ondernemingsplan 2019-2023 is daarmee een actualisatie van het Ondernemingsplan 2018-2022. Op basis van een beschouwing van de ontwikkelingen die hebben plaatsgevonden sinds de vaststelling van het vorige Ondernemingsplan, zijn de strategische keuzen opnieuw tegen het licht gehouden en daar waar nodig bijgesteld.

Over de hele linie beschouwd gebeurt er weliswaar veel in de omgeving van Centrada, maar de hoofdlijnen van de koers voor de toekomst blijven nagenoeg gelijk. Zodoende ligt een compleet en zelfstandig leesbaar document voor, binnen dezelfde structuur als die van vorige jaren.

Om het voorliggende Ondernemingsplan 2019-2023 tot stand te brengen, spraken we met huurders, belanghouders, partners en medewerkers over onze taakopvatting. De resultaten van deze gesprekken zijn verwerkt in dit plan.

In het eerste hoofdstuk wordt ingegaan op de belangrijkste ontwikkelingen waar Centrada mee te maken heeft en de interne onderwerpen die aandacht vragen. Ofwel: **waar komen we vandaan?** In het daarop volgende hoofdstuk wordt stilgestaan bij de vraag waar Centrada voor staat: haar maatschappelijke positie, de missie, (kern)waarden en doelgroepen. Ofwel: **waar staan we voor?** In hoofdstuk drie wordt aangegeven wat Centrada, rekening houdend met de ontwikkelingen en haar taakopvatting, wil bereiken voor haar klanten in Lelystad. Ofwel: **waar gaan we voor?** Tot slot wordt in het laatste hoofdstuk ingegaan op de vraag welke middelen dienen te worden ingezet om de geplande resultaten te behalen. Ofwel: **wat hebben we nodig?**

1. Waar komen we vandaan?



De wereld rondom Centrada staat niet stil. Het is belangrijk om de ontwikkelingen die invloed hebben op (de toekomst van) Centrada goed te blijven monitoren. In dit hoofdstuk worden de ontwikkelingen die zich het afgelopen jaar hebben voorgedaan beknopt beschreven. Op basis hiervan kan worden bepaald of de keuzen die Centrada voor de toekomst maakt nog steeds de goede zijn.

1.1 Landelijke ontwikkelingen

- In het najaar van 2017 is een nieuw kabinet van start gegaan, samengesteld uit VVD, D'66, CDA en ChristenUnie. Voor de sociale huursector lijken geen grote wijzigingen op de rol te staan. De in de Woningwet uitgezette lijn wordt gecontinueerd. De verhuurderheffing blijft bestaan. Er komt een (beperkte) aftrekmogelijkheid voor verduurzamingsmaatregelen. Wijzigingen ten aanzien van de vennootschapsbelasting leiden tot fors hogere aanslagen voor corporaties. De systematiek van de Huurtoeslag wordt gewijzigd, al zijn de details daarvan nog niet bekend. In gebieden waar de markt het laat afweten krijgen corporaties meer ruimte om middel-dure huurwoningen te bouwen.
- Een deel van het vermogen van de corporaties wordt via de verhuurderheffing afgeroomd. Voor Centrada bedraagt dit in 2019 ruim € 6 miljoen. Daarnaast moet rekening worden gehouden met saneringsheffing, vennootschapsbelasting, bijdrage kosten Autoriteit woningcorporaties en de in de Woningwet genoemde vereveningsbijdrage. Bijna 25% van alle huurinkomsten van Centrada gaat middels al deze heffingen terug naar de overheid.
- De economie groeit en de werkloosheid loopt terug. Zichtbaar is dat aannemers hoger inschrijven op bouwprojecten dan de afgelopen jaren het geval was. De kosten voor onderhoud, verbetering en nieuwbouw lopen hierdoor op.
- Ook de toenemende aandacht voor duurzaamheid leidt tot hogere kosten. Nieuwbouwwoningen krijgen vanaf 1 juli 2018 geen aardgas aansluiting meer, zodat verwarming op een andere manier moet worden geregeld. Op de lange termijn, uiterlijk in 2050, moeten corporaties ervoor zorgen dat hun woningen CO2-neutraal zijn.

- De aanhoudende historisch lage (hypotheek)rente heeft positieve invloed op de woonlasten in de koopsector. Voor huishoudens die te veel verdienen voor Huurtoeslag, kan kopen (ondanks de oplopende koopprijzen) voordeliger zijn dan huren in de sociale sector, zeker wanneer een inkomensafhankelijke huurverhoging van toepassing is. Veel huishoudens met een hoger inkomen verlaten daarom de sociale huursector, dat daardoor steeds meer het domein wordt van de minst draagkrachtigen van de samenleving.
- Door aanscherping van hypotheekeisen komt een deel van de huishoudens met een midden-inkomen niet meer in aanmerking voor een koopwoning, waardoor men is aangewezen op huur.
- De landelijke taakstelling huisvesting vergunninghouders is in 2018 aanzienlijk lager dan in het piekjaar 2016 (24.000 versus 43.000). Voor 2019 wordt een verdere afname verwacht, echter minder dan eerder werd voorzien vanwege een groot aantal na-reizigers waar rekening mee gehouden moet worden. Daarnaast stromen statushouders uit tijdelijke woonvoorzieningen uit.
- De samenleving digitaliseert steeds verder. Dit biedt veel mogelijkheden in het werken voor en communicatie met de klant, maar vraagt ook om extra aandacht voor privacy en veiligheid. Op 25 mei 2018 is de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) in werking getreden. Dit heeft veel gevolgen voor de manier waarop organisaties met persoonsgegevens omgaan. Zo mag geen overbodige informatie worden opgeslagen en hebben klanten het recht op inzage van hun persoonlijke gegevens.

1.2 Ontwikkelingen in Lelystad

- De gemeenteraadsverkiezingen in maart 2018 hebben tot een verdere versnippering van het politieke landschap in Lelystad geleid. De 35 raadszetels zijn nu verdeeld over 14 politieke partijen. In juni 2018 is een nieuw college van B&W van start gegaan. Naast de oude coalitiepartijen (VVD, Inwonerspartij, PvdA, Christen Unie en SP) maakt nu ook D'66 deel uit van het college.
- Het door de collegepartijen opgestelde raadsprogramma 2018-2022 heeft als titel "Lelystad, een sprong voorwaarts". Het straalt optimisme uit en gaat uit van het benutten van de (ruimtelijke en economische) kansen die er liggen. Wonen is één van de thema's die topprioriteit heeft. Het in de in 2016 in de Woonvisie vastgestelde woonbeleid wordt grotendeels gecontinueerd. Daarbinnen blijft 30% sociale woningbouw uitgangspunt voor de nieuwbouw in Lelystad. Centrada krijgt de ruimte om bij sloop van sociale huurwoningen waar koopwoningen of dure huurwoningen voor terugkomen in gelijke aantallen elders sociale huurwoningen te realiseren. Tevens wil de gemeente afspraken maken met Centrada over het vergroten van de leefbaarheid in de oudere wijken.
- Een aandachtspunt is de afbouw de komende jaren van de extra (ICL-)uitkering van het rijk aan Lelystad, als compensatie voor de overmaat aan openbare ruimte en voor de sociale problematiek als gevolg van de instroom van veel sociaal zwakkeren in de jaren '70 en '80. In dit kader is samen met de provincie en het ministerie van BZK een meerjarig traject 'Lelystad Next Level' gestart met als doel dat Lelystad zich verder ontwikkelt tot een aantrekkelijke en duurzame stad, die financieel gezond en zelfstandig is. Het gaat onder andere om het zodanig benutten van de regionaal economische kansen die er liggen dat de sociaal economische structuur en de maatschappelijke kracht van de inwoners wordt versterkt. Een van de daaronder vallende 'Lelystad-tafels' is 'Uitstekende woonmilieus'; Centrada neemt hier aan deel.
- De woningvoorraad van Lelystad gaat, na een aantal jaren van stagnatie, de komende jaren weer groeien. De gemeente gaat voor de komende jaren uit van een groeitempo van ongeveer 400 woningen per jaar.
- Het herstel van de economie zet door en de perspectieven (vliegveld, overslaghaven, bedrijfsvestigingen) zijn goed. De werkloosheid onder de beroepsbevolking is in Lelystad behoorlijk gedaald, maar ligt nog boven het Nederlands gemiddelde. Ook het aandeel huishoudens met een uitkering is in Lelystad relatief hoog, terwijl het gemiddeld inkomen relatief laag is.
- De koopmarkt is duidelijk hersteld. Het gemiddeld prijsniveau van in Lelystad verkochte woningen ligt al weer boven het niveau van vóór de crisis, al loopt de prijsontwikkeling wel achter bij de landelijke ontwikkeling. Het aantal te koop staande woningen ligt op 30% van het niveau van eind 2013. In de huidige markt worden ook in Lelystad woningen boven de vraagprijs verkocht.

1.3 Ontwikkelingen bij Centrada

- De samenwerking met de lokale partners is goed. Er wordt constructief gewerkt aan het gemeenschappelijke doel: goed wonen in vitale wijken voor iedereen in Lelystad. Met HVOB en gemeente worden in goede harmonie jaarlijks prestatieafspraken gemaakt. Met zorg- en welzijnsorganisaties wordt intensief samengewerkt aan thema's als vergrijzing en armoede.
- De energieprestatie van het bezit van Centrada (gemiddelde energie-index (EI) van 1,36) is beter dan het sectorgemiddelde (EI = 1,73) en voldoet al aan de voor de sector vastgelegde doelstelling van een EI van 1,40 in 2020. De duurzaamheidsinvesteringen die Centrada de afgelopen jaren heeft gedaan (waaronder het plaatsen van zonnepanelen op ongeveer 700 woningen) dragen hier aan bij.
- Het eind 2016 uitgevoerde medewerkers-onderzoek laat zien dat de medewerkers bij Centrada zich niet alleen zeer betrokken voelen (gemiddeld rapportcijfer 8,7), maar ook bevlogen zijn (8,1), veranderingsbereid (8,6) en tevreden (8,1).
- De klanttevredenheid onder huurders van Centrada ligt onder het landelijk gemiddelde van de corporatiesector. De sterke inzet op dit terrein binnen Centrada laat langzamerhand wel een verbetering zien.
- Terwijl in het verleden de mutatiegraad in de sociale huurwoningen van Centrada aanzienlijk hoger lag dan in de rest van Nederland, is deze momenteel erg laag (in 2016 voor het eerst in jaren onder de 8% gezakt, waar het ook in 2017 op uit is gekomen). Tegelijk zijn de wachttijden toegenomen, mede door de druk van urgenten die met voorrang geholpen moeten worden. Huishoudens die niet via urgentie een woning hebben bemachtigd in 2017 stonden 4,7 jaar ingeschreven voordat zij een woning bemachtigden. Dit was in 2015 nog maar 3,7 jaar.
- Van de huurders van sociale huurwoningen in Lelystad loopt ruim 17% een betaalrisico (landelijk is dit 12%): het netto besteedbaar inkomen is te laag om aan alle betalingsverplichtingen te voldoen. Centrada wordt geconfronteerd met steeds meer huurders met betalingsproblemen.
- De kwaliteit van het bezit van Centrada is op zich goed, maar er is wel veel van hetzelfde (eenvormig). Van de woningen van Centrada is 92% gebouwd in de periode 1967-1987. De komende jaren naderen veel woningen tegelijkertijd een afwegingsmoment: door-exploiteren, investeren of sloop-nieuwbouw.
- De organisatie van Centrada is voortdurend in beweging, inspeland op de ook steeds veranderende klantverwachtingen, regelgeving en conjunctuur. Na een aantal jaren dat het accent op beheer lag, verschuift de aandacht langzamerhand weer naar productie.

2. Waar staan we voor?



Middels het formuleren van missie, visie en kernwaarden maakt Centrada duidelijk waar het voor staat en waar het op aangesproken kan worden. In het verlengde daarvan is beschreven voor welke doelgroepen Centrada zich wil inspannen.

2.1 Missie

Centrada werkt in Lelystad aan betaalbaar wonen en een duurzame kwaliteit in buurten waar mensen zich thuis voelen.

2.2 Visie op maatschappelijke positie

Centrada staat midden in de samenleving en biedt haar huurders een thuis door nauw samen te werken met haar klanten, de gemeente en andere partijen die betrokken zijn bij goed wonen in Lelystad, nu en straks.

2.3 Kernwaarden

Het bestuur en de medewerkers van Centrada hanteren de volgende kernwaarden in de omgang met klanten, ketenpartners en elkaar:

- *Klantgerichtheid*
- *Eenheid*
- *Daadkracht*
- *Ontwikkeling*

Deze begrippen worden in paragraaf 4.2 (Professionele organisatie) nader uitgewerkt.

2.4 Doelgroepen

Centrada spant zich in Lelystad in voor mensen die door hun inkomen of andere omstandigheden moeilijk huisvesting kunnen vinden. Hierbij gaat het om:

- de zorg voor het huisvesten van de door de rijksoverheid gedefinieerde doelgroep, de zogenaamde staatssteungroep. Dit betreft huishoudens die op financiële gronden niet in staat zijn zich zelfstandig op de woningmarkt te begeven. Als inkomensgrens geldt hiervoor de in de Woningwet genoemde staatsteungrens (€ 36.798¹), die voor een periode van 5 jaar tijdelijk is opgehoogd (naar € 41.056);
- huishoudens met een middeninkomen (tot 1,5 keer modaal), voor zover zij vanwege hun bestedingsruimte of vanwege het ontbreken van geschikt aanbod binnen Lelystad geen alternatieven hebben.

Hierbinnen heeft Centrada speciale aandacht voor huishoudens/personen met bijzondere woonbehoeften, zoals jongeren en ouderen, ex-psychiatrische patiënten, en dak- en thuislozen die met hulp, begeleiding en/of zorg in principe 'zelfstandig' kunnen wonen. Bij het huisvesten van deze doelgroepen wordt samengewerkt met instellingen die professionele hulp, begeleiding en/of zorg garanderen.

Hieronder is schematisch een verduidelijking weergegeven van de verschillende doelgroep- en inkomensdefinities.

Doelgroepgrenzen 2018		Woningwet	alleenstaanden	meerpersoons huishouden	
Staatssteungroep	>=80%	Primaire doelgroep (huurtoeslaggerechtigden)	t/m € 22.400	t/m € 30.400	sociaal minimum*: €15.500/€20.800
		Secundaire doelgroep	€ 22.400 - € 36.798	€ 30.400 - € 36.798	
Tijdelijk opgehoogde staatssteungroep	<=10%	Lage midden inkomen	€ 36.798 - 41.056		modaal: € 37.000
Buiten bereik staatssteun	<=10%	Hoge midden inkomen	€ 41.056 - € 55.500		1,5 keer modaal: € 55.500
		Hoge inkomen	vanaf € 55.500		

* Het sociaal minimum is het door de overheid bepaalde bedrag dat nodig is om in het levensonderhoud te kunnen voorzien. De Toeslagenwet vult een aantal uitkeringen aan tot het sociaal minimum.

¹ Voor alle in dit Ondernemingsplan genoemde bedragen geldt: prijspeil 2018, tenzij anders aangegeven.

3. Waar gaan we voor?



Centrada werkt in Lelystad aan betaalbaar wonen en een duurzame kwaliteit in buurten waar mensen zich thuis voelen.

Om deze missie te bereiken moeten prestaties worden geleverd. Welke dat zijn wordt in dit hoofdstuk beschreven.

3.1 Beschikbaarheid

Het bieden van een thuisgevoel start met het beschikbaar hebben van voldoende woningen.

Omvang woningvoorraad in de sociale sector (kernvoorraad)

De gemeente heeft in juni 2016 de Woonvisie vastgesteld. De raad heeft bij de vaststelling duidelijk prioriteit gegeven aan het in evenwicht brengen van de sociale structuur en het vergroten van de koopkracht van de bevolking van Lelystad. De groei van de stad dient daar aan bij te dragen. Daarbij wordt vooral ingezet op bouwen in het midden en hogere woonsegment (huurwoningen boven € 710 en koopwoningen vanaf € 170.000) met veel aandacht voor de kwaliteit van de woningen. Het in juni 2018 gestarte nieuwe college van B&W heeft in het raadsprogramma 2018-2022 aangegeven aan deze lijn vast te houden.

Het huidige aandeel sociale huurwoningen (28%, bijna in z'n geheel in eigendom van Centrada, 8.700 woningen) wordt in principe als voldoende ervaren. De voorraad sociale huurwoningen mag wel meegroeien met de stad, in de verhouding 30% sociaal – 70% markt. De raad wil maximaal 25% van de vrijkomende sociale huurwoningen bestemmen voor huishoudens met een urgentie. Ook wil de raad niet dat de actieve wachttijden oplopen tot boven de twee jaar.

De gemeente gaat er van uit dat de stad de komende jaren groeit met 400 woningen per jaar. Uitgangspunt voor Centrada is om mee te groeien met de stad en 25% van deze groei voor haar rekening te nemen. Centrada houdt voor de komende vijf jaar rekening met een stijging van de voorraad sociale huurwoningen met ruim 500 woningen (saldo van nieuwbouw, transformatie, verkoop, aankoop en sloop). Het aandeel op de totale voorraad van Lelystad zal daarmee nagenoeg gelijk blijven.

Als uitvloeisel van de Woningwet zijn vanaf 2018 de commerciële activiteiten (niet-DAEB) van een corporatie gescheiden van de sociale activiteiten (DAEB). Momenteel heeft slechts 0,3% van het woningbezit van Centrada een huurprijs die verplicht tot het niet-DAEB-deel gerekend moet worden. Centrada heeft echter in totaal 10% van de woningen in de niet-DAEB-tak ondergebracht. Hiermee wordt de mogelijkheid gecreëerd om in de toekomst, als daar in Lelystad behoefte aan is, de midden-inkomens beter te kunnen bedienen. Dit gebeurt alleen als hier binnen de prestatieafspraken met HVOB en gemeente overeenstemming over is. Zo lang dat niet het geval is, blijven de extra aan de niet-DAEB-tak toegevoegde woningen onderdeel van de kernvoorraad, met een gereguleerde huurprijs.

Bereikbaarheid van woningen (slaagkansen)

Er stonden eind 2017 bij Centrada ongeveer 10.500 woningzoekende huishoudens ingeschreven. Gemiddeld staan zij 4,6 jaar ingeschreven. Van deze groep was in 2017 29% (3.045 woningzoekenden) daadwerkelijk actief op zoek naar een woning; de rest lijkt vooral uit voorzorg ingeschreven om “wachttijd” op te bouwen. In 2017 werden 625 woningen verhuurd. De slaagkans voor de in 2017 actieve woningzoekenden kwam daarmee uit op 20,5%.

Centrada streeft er naar de gemiddelde inschrijftijd van niet-urgente woningzoekenden die een woning bemachtigen niet hoger te laten zijn dan 4 jaar. In 2017 werd deze streefwaarde niet gehaald, toen moesten deze niet-urgente woningzoekenden gemiddeld 4,7 jaar wachten voordat men een woning kreeg.

De wachttijden zijn de afgelopen jaren opgelopen. Dit wordt voor een deel veroorzaakt door het grote aantal urgente woningzoekenden dat voorrang krijgt. In de prestatieafspraken is het streven vastgelegd om minstens 75% van de toegewezen woningen terecht te laten komen bij “gewone”, niet-urgente huishoudens. In 2015 werd dit percentage nog gehaald (81%), in 2016 (66%) en 2017 (67%) echter niet. Dit komt deels door het bedienen van een grote groep vergunninghouders, echter ook andere groepen urgenten zijn in omvang gegroeid. Het aantal medisch urgenten steeg bijvoorbeeld met 56%, omdat ook in Lelystad de vergrijzing toeneemt en een groot beroep gedaan wordt op gelijkvloerse woningen. Deze trend zal zich gezien de leeftijdsopbouw van de bevolking de komende jaren zeker nog voortzetten.

Een andere oorzaak voor de opgelopen wachttijden is dat er steeds minder huurders van Centrada verhuizen, zodat er minder woningen beschikbaar komen voor de woningzoekenden. In 2014 lag de mutatiegraad (aandeel van de huurders dat verhuisde) nog boven de 9%, nu is dat gezakt naar 7,5%. Centrada probeert meer beweging te brengen in deze woningmarkt. Dit kan onder andere door ouderen die nu in een eengezinswoning wonen, te verleiden om door te stromen naar een gelijkvloerse woning. In 2018 wordt een nieuw doorstroomexperiment opgezet. Ook het op gang brengen van de nieuwbouw van sociale huurwoningen kan zorgen voor meer verhuisbewegingen.

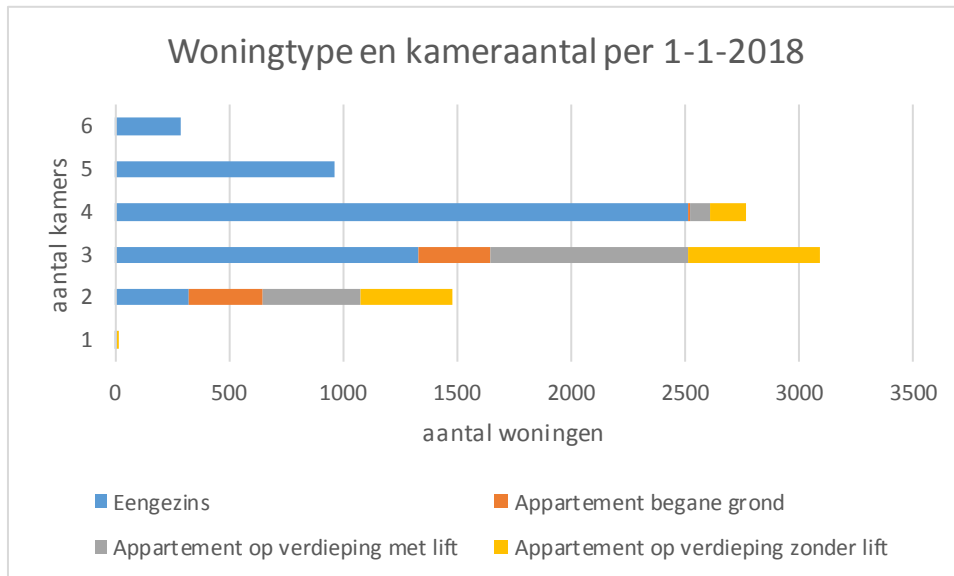
Zorgvuldige en rechtvaardige verdeling woonruimte

Woningzoekenden in Lelystad kunnen zich bij Centrada inschrijven. Vanaf het moment van inschrijving worden rechten opgebouwd in de vorm van inschrijftijd. De vrijkomende woningen worden dagelijks aangeboden op de website. De geregistreerde woningzoekenden kunnen zelf aangeven of en voor welke woning zij in aanmerking willen komen.

Per 1 juli 2018 is een aantal speregels aangaande de woonruimteverdeling veranderd. Vanaf die datum is het percentage te verloten woningen verhoogd van 15% naar 25%, zodat er meer kans is voor woningzoekenden die snel een woning nodig hebben (spoedzoekers). Woningzoekenden met een urgentieverklaring kunnen niet meer vrij kiezen uit het woningaanbod. Centrada biedt hen een passende huurwoning aan die zij niet mogen weigeren.

Samenstelling woningvoorraad

Afhankelijk van de levensfase en de gezinsgrootte worden andere eisen gesteld aan een woning. Hiertoe is de woningportefeuille van Centrada qua woningtypen en woninggrootte, evenals het uitrustingsniveau verbijzonderd naar geschikte woningen voor jongeren, kleine en grote(re) gezinnen, ouderen en bijzondere doelgroepen. Van de voorraad sociale huurwoningen is 63% een eengezinswoning; 37% betreft “gestapeld” bezit (appartementen).



Verkoop

Centrada actualiseert in 2018 het verkoopbeleid. Verkoop wordt vooral gezien als instrument binnen het uitwerken van wijkstrategieën, in combinatie met aankoop. Het aantal woningen dat voor eventuele verkoop in aanmerking komt, wordt fors ingeperkt. Daarbij geldt als uitgangspunt, dat de volgende typen woningen niet meer verkocht worden:

- nieuwbouw van na 2000;
- appartementen;
- seniorenwoningen;
- opgepluste woningen;
- grote woningen (vanaf 5 kamers);
- aaneengesloten bezit

Verkoop zal alleen nog worden toegestaan bij eengezinswoningen die niet voldoen aan bovenstaande criteria en die onderdeel uitmaken van rijtjes waarvan nog slechts enkele woningen in eigendom zijn van Centrada. Dit levert een “verkoopvijver” op van maximaal 500 woningen. De komende jaren zal worden uitgegaan van een passief verkoopbeleid: alleen verkopen aan een zittende huurder als een huurder hierom vraagt. Gerekend wordt met maximaal 5 woningen per jaar. Indien (financieel) nodig kan worden omgeschakeld naar een actiever verkoopbeleid, zoals woningen actief aanbieden aan huurders of bij mutatie op de markt. Woningen in de verkoopvijver worden overigens gewoon onderhouden. Ook plannen voor (energie)investeringen lopen gewoon door. Centrada verkoopt kwalitatief goede woningen. En de meeste woningen in de verkoopvijver blijven in de praktijk gewoon huurwoningen.

Aankoop

Centrada wil in sommige (versnipperde) delen van de stad weer meer aaneengesloten bezit hebben, om daarmee in de toekomst transformatie of herontwikkeling mogelijk te maken. Om dit te bereiken kunnen in het verleden verkochte woningen worden teruggekocht.

Aankoop vindt alleen plaats als we daar een strategisch (wijk)belang bij hebben. Aankoop heeft niet als doel om financiële problemen van eigenaar-bewoners op te lossen: dit is en blijft het probleem van de eigenaar en de bank. Ook achterstallig onderhoud is geen reden om woningen aan te kopen.

Bij de aankoop van woningen kan ook een concept van “verzilverd wonen” worden overwogen: een woning kopen van een eigenaar-bewoner die vervolgens wel in de woning blijft wonen, als huurder dan wel met behoud van het woonrecht. Het beleid voor aankoop moet nog verder worden uitgewerkt. Uit een eerste inventarisatie blijkt dat het om ruim 300 terug te kopen woningen kan gaan. Rekening wordt gehouden met de aankoop van 5-10 woningen per jaar.

Sloop

De oudste woningen van Centrada hebben de leeftijd van 50 jaar bereikt en vele andere woningen zullen de komende jaren volgen. Een groot deel van deze woningen heeft, mede dankzij uitgevoerde renovaties, zeker nog toekomstwaarde, echter dat geldt niet voor al deze woningen. Centrada wil een deel van deze woningen de komende jaren gaan vervangen door meer eigentijdse (duurzame) producten en daarbij aansluiten bij de te ontwikkelen wijkaanpakken (zie paragraaf 3.5).

Sloop is aan de orde als dit behoorlijke meerwaarde oplevert voor het realiseren van de wensportefeuille bezien vanuit een combinatie van factoren, zoals:

- matige technische staat van de woning;
- hoge kosten om woningen te verduurzamen;
- verbeterkansen voor de leefbaarheid, bijvoorbeeld het aanzien van een buurt en de zichtlijnen in een wijk;
- potentie van de locatie voor het neerzetten van een alternatief product ten behoeve van de differentiatie in de wijk naar type woning, doelgroep (bijvoorbeeld senioren of middeninkomens) en bouwjaar;
- potentie van de locatie tot verdichting, zodat het aantal woningen kan groeien.

Getalsmatig wordt vanaf 2021 rekening gehouden met een jaarlijkse sloop van 20 woningen; dit zal in latere jaren worden verhoogd. De komende tijd zal worden bekeken welke complexen hier concreet voor in aanmerking komen.

3.2 Kwaliteit woningen en portefeuille

Het bieden van woningen met een goede, duurzame, toekomstgerichte kwaliteit is een randvoorwaarde voor het bieden van een thuisgevoel.

Klanttevredenheid

De huurders van Centrada zijn gemiddeld genomen redelijk tevreden met de kwaliteit van hun huurwoning. Het rapportcijfer dat huurders aan de woning geven is bij Centrada begin 2018 gemiddeld een 7,0. Dit ligt iets onder het landelijk gemiddelde (7,1), maar is wel een verbetering ten opzichte van 2017 (6,8; cijfers uit KWH-onderzoek). De tevredenheid met door Centrada uitgevoerd onderhoud is groter. Uit een recent uitgevoerde aftersale (door Klantenservice) onder circa 650 huurders waar onderhoudswerkzaamheden hebben plaatsgevonden vanuit het dagelijks onderhoud, wordt gemiddeld het rapportcijfer 8,1 gegeven. Centrada gaat de tevredenheidscijfers de komende tijd nader analyseren en dit ook betrekken bij de actualisatie van het instandhoudingsbeleid.

Kwalitatieve uitgangspunten

De hoofdpunten van het instandhoudingsbeleid zijn:

- het bestaande bezit wordt doelmatig onderhouden en indien nodig verbeterd;
- Centrada kiest waar mogelijk logische momenten voor het herstellen of verbeteren van de kwaliteit van de woning (bijvoorbeeld in combinatie met groot onderhoud);
- conditieniveau 3 volgens de NEN-2767 geldt hierbij als minimale kwaliteitseis;
- Centrada inspecteert periodiek de conditie van buitenkant van de woningen;
- op het gebied van veiligheid worden zo nodig voorzieningen getroffen, zoals inbraakwerende maatregelen en rookmelders;
- de binnenkant van de woning wordt indien nodig kwalitatief op peil gebracht bij mutatie of op basis van een melding van een huurder.

Basiskwaliteit

Het bezit van Centrada verkeert op dit moment in een zodanig goede conditie dat voor de eerstkomende jaren geen grote renovaties nodig zijn. Wel zal in de komende jaren vervanging van onderdelen aan de binnenkant van de woning gaan plaatsvinden, meer dan tot op heden bij mutaties gebeurt. Alle woningen voldoen aan de eisen en normen voor veiligheid en gezondheid. In die gevallen waar de complexstrategie uitgaat van sloop, herontwikkeling of verkoop op korte termijn, wordt bij de technische instandhouding afgeweken van de genoemde kwaliteitsreferentie.

Bovenop de basiskwaliteit wordt daar waar nodig extra kwaliteit toegevoegd om aan te blijven sluiten bij de eisen van de tijd. Dit betreft vooral zaken die de veiligheid en comfort betreffen, zoals verbetering van hang- en sluitwerk, verbetering ventilatie en aansluitingen voor een vaatwasser. Daarbij hoort ook een extra stroomgroep voor deze aansluiting. In het verleden is die niet aangebracht waardoor een onveilige situatie kan ontstaan.

Huurdersonderhoud

Huurders zijn zelf verantwoordelijk voor het klein onderhoud in en rond de woning. Vanwege de veiligheid draagt Centrada zelf zorg voor het reinigen/ontstoppen van dakgoten. Verder wordt bij het sluiten van de huurovereenkomst een verzekering voor het glas en het ontstoppen van rioleringen aangeboden.

Huurders kunnen voor hulp bij het klussen gebruik maken van de Kluswinkel, die door Centrada samen met de gemeente wordt ondersteund. Onder verantwoordelijkheid van het Werkbedrijf van de gemeente worden van hieruit, met inzet van buurtbanen en vrijwilligers, bewoners in wijken ondersteund bij klein onderhoud en woningverbetering. Op deze wijze wordt eveneens een bijdrage geleverd aan een vorm van social return, waarbij mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt de mogelijkheid wordt geboden arbeidservaring/-ritme op te doen.

In het verleden konden huurders zich (tegen betaling) abonneren op het Huurder Onderhouds Fonds (HOF), waarmee Centrada kon worden ingeschakeld bij het kleine onderhoud. Het lijkt er echter op dat veel huurders sinds het afschaffen van het HOF dit soort klussen laten zitten, waardoor de woningkwaliteit achteruit kan lopen. In de loop van 2018 wordt dit beleid geëvalueerd.








Projectmatig/planmatig onderhoud

Een deel van de onderhoudswerkzaamheden en woningverbetering wordt projectmatig of planmatig opgepakt, zoals de buitenschil van de woning en installaties. Over het moment van uitvoering wordt de klant tijdig geïnformeerd en de overlast zoveel als mogelijk beperkt.

Duurzaamheid

Centrada kiest voor een actieve rol in het verduurzamen van haar woningvoorraad. Op deze wijze worden niet alleen de lasten van onze huurders beperkt, maar wordt ook een bijdrage geleverd aan klimaatdoelstellingen en de werkgelegenheid gestimuleerd. Verder is er aandacht voor de milieubelasting van toe te passen materialen en onderhoudssystemen en de eigen bedrijfsvoering. De woningvoorraad van Centrada presteert gemiddeld op energie-index 1,36 (label B), hetgeen beduidend beter is dan het landelijk gemiddelde voor de corporatiesector, dat op energie-index 1,73 (label C) uitkomt. In het convenant *Energiebesparing Huursector* zijn rijksoverheid, Aedes en de Woonbond de doelstelling overeengekomen van gemiddeld energie-index 1,40 in 2020.

Het startpunt is het energiegebruik zoveel mogelijk te beperken door te isoleren aan de schil van de woning (gevel, dak, glas en vloer). Vervolgens wordt de nog benodigde energie zoveel mogelijk opgewekt uit duurzame bronnen zoals de zon (NB: de afgelopen drie jaar zijn reeds op ongeveer 700 woningen zonnepanelen geplaatst).

aandeel	aantal	energieindex	
22,8%	1.989	< 1,20	
44,4%	3.873	1,21 - 1,40	
29,4%	2.565	1,41 - 1,80	
3,3%	288	1,81 - 2,10	
0,0%	-	2,11 - 2,40	
0,0%	-	2,41 - 2,70	
0,0%	-	> 2,70	

Omdat het woningbezit in veel wijken is versnipperd zijn collectieve maatregelen zoals dakisolatie en gevelisolatie lastig uit te voeren. De maatregelen moeten daarom vooral gevonden worden in (na) isoleren van begane grondvloeren en platte daken. Ook vervanging van glas, ventilatiesystemen en Cv-ketels behoren daartoe. Het aanbrengen van de maatregelen vindt zoveel mogelijk plaats in combinatie met andere onderhoudsingrepen.

Er is een investeringsplan opgesteld, dat er toe leidt dat de woningen van Centrada in 2021 op een energie-index van 1,25 uitkomt. De intentie is om ook in de jaren daarna door te gaan met het verbeteren van de energieprestatie van het bezit en in 2027 op energie-index 1,15 (label A) uit te komen.

Centrada stelt in 2018 een plan op, dat er op gericht is om in het jaar 2050 een volledig CO₂-neutraal en niet door aardgas verwarmd woningbezit te hebben. Hierbij wordt aansluiting gezocht bij de afspraken die corporaties in Aedes-verband hebben gemaakt in het kader van de Woonagenda 2017-2021. Bij dit plan wordt afstemming gezocht met gemeente en Aliander, die in het kader van de uitvoeringsnota duurzaamheid onderzoek doen naar energienetwerken die uitgaan van een aardgasloze toekomst.

De huidige plannen (€ 50 miljoen investeren gericht op label A in 2027) richten zich vooral op maatregelen die toekomstige investeringen niet in de weg zitten: isoleren en plaatsen van zonnepanelen in complexen die langdurig worden door-geëxploiteerd. De komende jaren zullen de technologische ontwikkelingen ten aanzien van de benodigde energietransitie, bijvoorbeeld ten aanzien van warmtepompen (ter vervanging van gasgestookte Cv-ketels) en het benutten van geothermie, nauwlettend worden gevolgd.

3.3 Betaalbaarheid

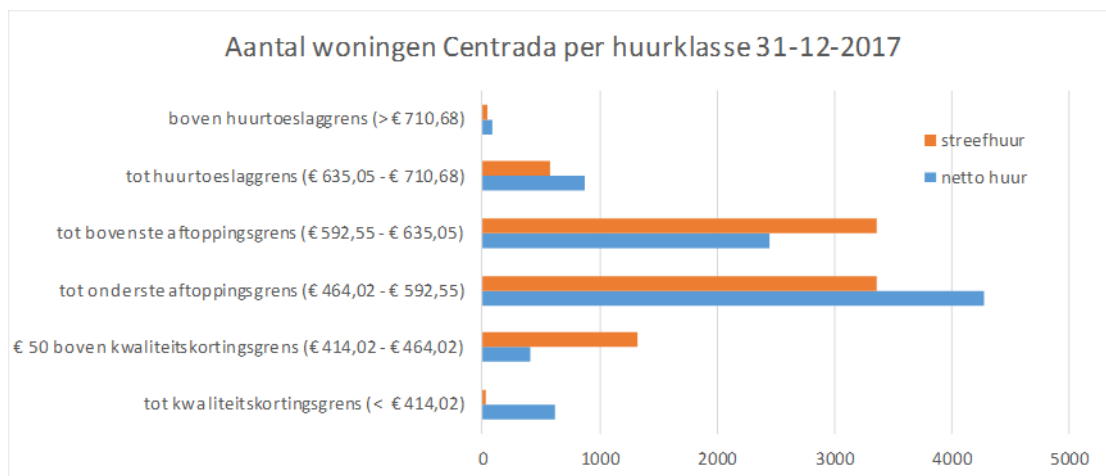
De prijs voor het (t)huis moet in balans zijn met de draagkracht van de bewoners

Huidig huurprijsbeleid

De betaalbaarheid van het wonen in de sociale huursector staat onder druk.

Het netto besteedbaar inkomen van Lelystadse huurders is relatief laag, vergeleken met dat van Nederlandse huurders in het algemeen. Weliswaar daalt de werkloosheid als gevolg van het economische herstel van de afgelopen jaren; Lelystad blijft daarin achterlopen op de rest van Nederland. Dit gemiddeld lagere inkomen zorgt er voor dat in Lelystad verhoudingsgewijs veel huurders een potentieel betaalrisico lopen.

De huren in de sociale huursector in Lelystad (gemiddeld € 573 in 2016) zijn hoger dan gemiddeld in Nederland (€ 539), ondanks het gematigde huurverhogingsbeleid van de afgelopen jaren. De woningen van Centrada zijn relatief nieuw en groot en het betreft relatief vaak eengezinswoningen, hetgeen de hogere huurprijs verklaart.



Ondanks de lage inkomens en de hoge huren zijn de huurquotes (het aandeel van het inkomen dat aan huur wordt betaald) in Lelystad vergelijkbaar met het landelijk gemiddelde. Dit komt omdat relatief veel huurders in Lelystad gebruik maken van Huurtoeslag (69% in Lelystad, versus 56% landelijk). Gemiddeld ontvangen huurtoeslagontvangers in Lelystad € 161 aan Huurtoeslag, landelijk is dit veel lager (€ 108). Dit maakt de huursector in Lelystad relatief sterk afhankelijk van ontwikkelingen in de Huurtoeslag.

Centrada heeft bij het bepalen van het huidige huurbeleid gekozen voor een huurniveau dat dankzij de werking van de Huurtoeslag betaalbaar is voor de huurder en ook voldoende inkomsten voor Centrada genereert. Veel streefhuurprijzen bevinden zich (mede daardoor) exact op het niveau van de aftoppingsgrenzen. Voor dezelfde prijs worden zeer uiteenlopende kwaliteiten geboden.

Middeninkomens; middeldure huur

Centrada spant zich in Lelystad in voor mensen die door hun inkomen of andere omstandigheden moeilijk huisvesting kunnen vinden (zie ook hoofdstuk 2). Recente studies maken duidelijk dat gezinnen en stellen met een middeninkomen hier onder vallen. Zij verdienen, ondanks een middeninkomen (> € 40.000) te weinig om een woning met een huurprijs boven de sociale huurgrens (> € 710) te kunnen betalen. Daarnaast is er een groep huishoudens met een middeninkomen die niet meer in aanmerking komt voor het kopen van een huis vanwege de aangescherpte hypotheekisen.

Ook het aanbod in de middeldure huur staat momenteel (landelijk) sterk in de belangstelling. In het verleden was hiervoor in Lelystad nauwelijks markt, maar inmiddels ziet Centrada een groep ontstaan, die ook in Lelystad een woning in het middensegment wil huren (circa € 710-€ 950 huur per maand). De marktpartijen lijken nog niet heel sterk op deze behoefte in te spelen, al lopen er wel een aantal initiatieven. Centrada heeft aan de gemeente aangegeven bereid te zijn om ook hierin een rol te spelen de komende jaren. Daarvoor is dan wel nodig dat de totale voorraad wordt uitgebreid, aangezien dit betekent dat Centrada dan een grotere doelgroep gaat bedienen. Dit kan zowel via het benutten van de niet-DAEB-voorraad als via nieuwbouw.

Uitgangspunten voor een nieuw huurbeleid

De afgelopen jaren heeft Centrada diverse betaalbaarheidsmaatregelen genomen. Dit heeft geresulteerd in het verlagen van de streefhuren van ongeveer 1.400 woningen.

Centrada is momenteel bezig met het inrichten van een nieuw huurbeleid, rekening houdend met de hier boven beschreven ontwikkelingen. Hierbij gelden de volgende uitgangspunten:

- verbeteren van de betaalbaarheid;
- uitgaan van woonlasten (dus naast kale huurprijs ook kijken naar energielasten, servicekosten toeslagen en heffingen);
- verbeteren van de relatie tussen prijs en kwaliteit;
- toegroeien naar streefhuren (middels de huursombenadering bij de jaarlijkse huurverhoging);
- passend wonen (benutten mogelijkheden inkomensafhankelijke huurverhoging);
- financiële continuïteit Centrada.

Het nieuwe huurbeleid zal worden vastgesteld in de loop van 2018. Onderdeel daarvan is het vaststellen van nieuwe streefhuren. Sommige streefhuren zullen lager liggen dan de huidige, sommige juist hoger, andere streefhuren blijven gelijk.

Huurincasso

Ook het incassobeleid draagt bij aan het voorkomen van betalingsproblemen van huurders. Het incassobeleid van Centrada is streng en rechtvaardig. Huurders worden vanaf het eerste moment van achterstand direct aangesproken op hun betalingsverplichting. Door deze preventieve aanpak wordt voorkomen dat huurachterstanden zodanig oplopen dat deze bij deurwaarders terecht komen en huisuitzetting volgt. Met huurders met een oplopende huurachterstand wordt persoonlijk contact opgenomen door een incassoconsulent.

3.4 Wonen en zorg

Voor een deel van de huurders moet, voor het thuisgevoel, wonen worden aangevuld met zorg.

Inspelen op de vergrijzing

Een belangrijk vraagstuk dat de komende jaren speelt, betreft de vergrijzing van de inwoners van Lelystad. In 2025 is het aantal 75-plussers twee keer zo groot als nu. Hier komt nog bij dat, als gevolg van het scheiden van wonen en zorg, ouderen en andere zorgvragers met een lage(re) zorgzwaarte (langer) thuis blijven wonen en hier zorg ontvangen. Rekening houdend met deze ontwikkelingen heeft Centrada de afgelopen jaren haar woningvoorraad uitgebreid met circa 500 levensloopbestendige woningen. Door deze inhaalslag en omdat een deel van de woningvoorraad nog voldoende mogelijkheden biedt om deze geschikt te maken voor ouderen en mensen die begeleiding nodig hebben om 'zelfstandig' te kunnen wonen, ligt het accent de komende jaren op het (beter) geschikt maken van de bestaande woningvoorraad (opplussen) voor deze doelgroepen. In dit kader worden ruim 700 bestaande woningen opgeplust, waarmee ze beter toe- en doorgankelijk voor ouderen en zorgbehoevenden worden gemaakt.

Zorgaanbieders vragen aandacht voor het tijdig kunnen doorstromen van hun cliënten naar zelfstandige en geschikte woonruimte, alsmede een clustering van deze woonruimte dicht bij (zorg)voorzieningen. Gemeente en Centrada bekijken per wijk, in overleg met zorgpartijen, de kansen voor clustering van woningen die voor bijzondere doelgroepen geschikt zijn. In overleg met de gemeente is op dit moment 6% van de woningvoorraad gereserveerd voor de huisvesting van huishoudens/personen met bijzondere woonbehoeften. Centrada wordt samen met zorgaanbieders betrokken bij het door de gemeente ter herijken programma wonen-welzijn-zorg.

Tevens wil Centrada de geschiktheid van haar bezit voor mensen met een beperking (rollator- en rolstoel toe- en doorgankelijkheid) de komende tijd beter in beeld brengen, middels toepassing van een classificatiesysteem.

Kwetsbare huurders

Door bezuinigingen in de zorg, gecombineerd met de ingezette extramuralisering, krijgt Centrada steeds meer te maken met huurders die vanwege uiteenlopende problematiek om extra aandacht vragen en soms ook overlast veroorzaken voor omwonenden. Centrada probeert goede afspraken te maken met gemeente en zorginstellingen om deze huurders te begeleiden. Dit vraagt om extra inzet van bijvoorbeeld huismeesters en bewonersconsulenten. Centrada huisvest deze groep bij voorkeur niet in woningen met een tuin, aangezien deze dan vaak verwaarloosd wordt.

3.5 Kwaliteit buurt en stad

Je thuis voelen gaat verder dan de woning: ook de (directe) woonomgeving speelt een grote rol.

Bijdragen aan een schone, hele en veilige woonomgeving

In wijken en buurten waar Centrada voldoende bezit heeft om het verschil te kunnen maken, is zij zichtbaar en aanspreekbaar op het gebied van leefbaarheid. Zij pakt overlast gevend gedrag systematisch aan. Daarnaast vervult zij een voorbeeldfunctie als het gaat om het schoon, heel en veilig houden van haar woningen en de directe woonomgeving. Denk hierbij aan zaken als het Politiekeurmerk Veilig Wonen, het Hennepconvenant Wonen, en de inzet van sociaal wijkbeheer. Waar het gaat om de omgeving in meer brede zin, zoals straten, openbaar groen en voorzieningen, maar ook bij vraagstukken op het gebied van welzijn, zorg en veiligheid, werkt Centrada samen met anderen: gemeente, overige eigenaren, politie en instellingen op het gebied van zorg en welzijn. Het gaat om organisaties die, net als Centrada, een belangrijke bijdrage leveren aan de leefbaarheid in wijken en buurten. Uitgangspunt is dat verantwoordelijkheden blijven liggen waar ze horen. Centrada neemt geen taken over van anderen, de Woningwet laat dit niet toe.

Initiatieven ondersteunen die meedoen en vooruitkomen in de samenleving bevorderen

Huurders van Centrada worden gestimuleerd om zelf hun woonsituatie te verbeteren. Initiatieven op dit gebied worden beloond vanuit een fonds Beter Buurt Bijdrage. Daarnaast wordt een aantal projecten ondersteund die een belangrijke bijdrage leveren aan de leefbaarheid op zowel stedelijk als op wijk- en buurniveau. Daarbij gaat het vooral om het bevorderen van een nette, veilige woonomgeving en het voorkomen van overlast. Voor deze activiteiten wordt een vast budget beschikbaar gesteld en vindt vooraf beoordeling plaats op het maatschappelijk rendement. Voor het bepalen van de inzet op het terrein van leefbaarheid actualiseert Centrada jaarlijks voor het hele bezit de zogenaamde woonplanmonitor, waarin ontwikkelingen worden bijgehouden op het gebied van huurinkomsten, leefbaarheid, populariteit en kwaliteit van het bezit. Ook het leefbaarheids-onderzoek van de gemeente wordt hier bij betrokken. Deze analyses vormen de basis voor de gesprekken met bewoners en met de partners.

Aanpak leefbaarheid

In 2016 is samen met gemeente en HVOB de problematiek in de wijk Jol in beeld gebracht. De analyse is in 2017 in gezamenlijk overleg uitgewerkt in een integrale aanpak voor deze wijk. De uitvoering ervan is gestart in 2017 en loopt door in 2018. De gemeente investeert in de verbetering van het openbaar gebied. Centrada brengt de woningen kwalitatief op orde. Er wordt gezamenlijk opgetrokken in het verbeteren van tuinen en erfafscheidingen; Centrada richt zich primair op de huurders, terwijl de gemeente het voortouw neemt richting eigenaar-bewoners. Samen met bewoners, HVOB en andere bewonersgroepen zal worden gewerkt aan een netwerk van actieve bewoners in de wijk. Bovendien is er ruimschoots aandacht voor de (sociale) problematiek die zich veelal achter de voordeur afspeelt. In het licht hiervan zal de samenwerking met de wijkteams en andere partners in de wijk verder worden geïntensiveerd (ketenaanpak). De komende jaren zal deze aanpak ook in andere wijken worden toegepast.

Stedelijke ontwikkeling

De kwaliteit van de bestaande voorraad sociale huurwoningen van Centrada is op zich goed, gezien vanuit de bouw- en woontechnische kwaliteit. De verhuurbaarheid is prima. Aandachtspunten (die inmiddels zijn opgepakt) zijn de kwaliteit van de binnenkant van de woningen, het inspelen op de vergrijzing en het verder verbeteren van de energieprestatie.

Op lange termijn is het bezit toch kwetsbaar vanwege de eenzijdigheid in bouwjaren, levensduren, woningtypen, huurprijzen en kwaliteiten. Daarnaast speelt mee dat het bezit van Centrada niet gelijkmatig is verspreid over de stad maar is geconcentreerd in de wijken die in de jaren '70 en '80 zijn gebouwd. De wijken zelf lijken op elkaar en binnen de wijken is de opbouw eenzijdig: veel sociale huur dan wel goedkope koop (veelal voormalige sociale huurwoningen die zijn verkocht door Centrada). Dit leidt ook tot een eenzijdige bevolkingsopbouw van deze wijken.

Daarom ligt in de bestaande stad voor de lange termijn de focus op het doorbreken van de eenzijdigheid. Ofwel: differentiëren. Verschillen maken tussen de wijken en binnen de wijken.

Samen met de gemeente zal een visie worden opgesteld aangaande de toekomst van de oudste wijken van Lelystad. Daarbij moet aandacht besteed worden aan zowel de stedenbouwkundige structuur als ook aan aspecten als sociale kracht, differentiatie en leefbaarheid. Hierbij wordt aangesloten bij de trajecten aangaande Omgevingsvisie en Lelystad Next Level (zie paragraaf 1.2). Vanuit deze visie wil Centrada, het liefst ook samen met de gemeente, wijkstrategieën bepalen. Die moeten leiden tot verschillen in perspectieven van delen van het bezit. Deels doorexploiteren, deels ook gericht op sloop of herbesteding op de lange termijn (10-20 jaar). Om dit laatste te kunnen realiseren zal Centrada, middels een gerichte aan/ en verkoopstrategie, hier aaneengesloten bezit moeten bewerkstelligen.

Per wijk zal een op de wijk toegesneden aanpak worden ontwikkeld. Centrada houdt er daarbij rekening mee dat op sommige plekken verouderde woningen zullen worden gesloopt en vervangen door eigentijdse woningen met een duurzame kwaliteit. Dit kan worden gecombineerd met de wens om in bestaande wijken woningen voor senioren toe te voegen, zodat men de mogelijkheid krijgt om door te stromen naar voor hen geschikte woningen (en zodoende weer grote eengezinswoningen beschikbaar te krijgen voor anderen). Ook het toevoegen van middeldure huur- of koopwoningen kan zorgen voor een versterking van de wijk.

Er is gerekend met de sloop van 20 woningen per jaar, vanaf 2021. En met een zelfde aantal vervangende nieuwbouwwoningen, vanaf 2022. Op welke plekken deze sloop/nieuwbouw zal plaatsvinden zal de komende jaren worden ingevuld, op basis van de met de partners te ontwikkelen wijkvisies.

Particuliere woningverbetering

De woningvoorraad in de oudere wijken van Lelystad is in meer of mindere mate versnipperd door gedwongen verkopen door (voorgangers van) Centrada als onderdeel van een saneringsopgave in opdracht van het voormalige Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting. De kwaliteit van de woningen van de particuliere eigenaren van deze voormalige sociale huurwoningen laat inmiddels in veel gevallen te wensen over. Sprake is van zodanige kwaliteitsverschillen ten opzichte van de sociale huurwoningen (die de afgelopen periode een kwaliteitsslag hebben gemaakt), dat sprake is van een negatief effect op de leefomgeving en de waarde(ontwikkeling) van het onroerend goed. De investeringskracht van de bewoners van deze woningen is onvoldoende om straks mee te kunnen in de benodigde verduurzamingsopgave en energietransitie.

Als het gaat om de aanpak van dit vraagstuk ligt de verantwoordelijkheid in eerste instantie bij de eigenaren zelf en de hypotheekverstrekkers. Dit wil niet zeggen dat Centrada geen actieve rol wil vervullen en een bijdrage wil leveren aan het proces, samen met onder andere gemeente en eigenaren. Vertrekpunt hierbij is dat verantwoordelijkheden niet worden overgenomen en sterk wordt ingezet op eigen initiatief en zelfwerkzaamheid van wijkbewoners. Centrada faciliteert samen met de gemeente de Kluswinkel waar van uit, onder verantwoordelijkheid van het Werkbedrijf (middels inzet van uitkeringsgerechtigden die werkervaring opdoen), onderhoud aan woning en directe omgeving wordt gestimuleerd.

4. Wat hebben we nodig?



In het vorige hoofdstuk is benoemd hoe wij onze missie, handelend vanuit het oogpunt van de klant, vertalen in concrete prestaties. Daarmee schetsen wij onze bijdrage aan de lokale woonopgave in Lelystad. Om deze resultaten te kunnen bereiken zijn verschillende middelen nodig: woningen (vastgoed), medewerkers (professionele organisatie), geld (presteren naar vermogen) en samenwerkingspartners (partnerschap). Deze onderwerpen komen in dit afsluitende hoofdstuk aan de orde.

4.1 Vastgoed

Portefeuillebeleid

Het vastgoed vormt de duurzame bron waarmee Centrada haar werk kan doen en haar bijdrage op het gebied van goed en betaalbaar wonen kan leveren. Vastgoed is daarmee in eerste instantie een gebruiksgoed, ofwel een “drager” van de woondienst die we onze klanten leveren. Tegelijkertijd echter is het vastgoed ook een kapitaalgoed, een “houder” van het kapitaal van Centrada. In de waarde van het vastgoed ligt de financieringsbron besloten die toekomstige prestaties mogelijk maakt. Deze dubbelfunctie vraagt er om dat het van groot belang is dat corporaties zorgvuldig omgaan met het vastgoed.

Parallel aan het Ondernemingsplan actualiseert Centrada daarom jaarlijks haar Portefeuilleplan. Hierin is de vastgoedstrategie van Centrada beschreven voor de lange(re) termijn, in termen van een “wensportefeuille” (hoe ziet de ideale woningvoorraad van Centrada er over tien jaar uit?). Daarmee komt in beeld met welke (des)investeringen (zoals sloop, renovatie, onderhoud, nieuwbouw en verkoop) rekening gehouden moet worden. De maatregelen in het Portefeuilleplan worden vervolgens geconcretiseerd in woon(complex)plannen, waarin wordt ingegaan op specifieke vraagstukken in de verschillende wijken of buurten waar het bezit van Centrada is geconcentreerd. Dat betreft voornamelijk maatregelen en investeringen die een bijdrage leveren aan de leefbaarheid.

In het Portefeuilleplan wordt voor de komende vijf jaar (2019 t/m 2023) uitgegaan van de volgende mutaties in de woningvoorraad van Centrada, die nu in bezit of beheer is:

- nieuwbouw: 540 woningen;
- verkoop: 25 woningen;
- aankoop: 70 woningen;
- sloop: 60 woningen.

Daarmee neemt de voorraad sociale huurwoningen van Centrada de komende vijf jaar toe met 525 woningen.

Niet alleen via nieuwbouw, maar ook door project-/planmatig en dagelijks onderhoud blijft Centrada investeren in de kwaliteit van haar woningen en werken aan een toekomstbestendige woningportefeuille. Op onderdelen wordt deze kwaliteit de komende jaren extra verbeterd, namelijk op het gebied van de energetische kwaliteit en de gebruikskwaliteit voor ouderen en zorgbehoevenden.

Sturen op waardeontwikkeling vastgoed

Centrada gaat in 2019 verder met het vergelijken van de prestaties van het vastgoed (complexen) op verschillende aspecten en met het toetsen ervan aan de vooraf geformuleerde doelen (vertaald in complexstrategieën) in het portefeuilleplan.

Het gaat om het sturen op (integrale) waarde, zowel voor wat betreft wonen (populariteit en leefbaarheid), vastgoed (onderhoud en kwaliteit) en financiën (rendement). Daarmee weten we van alle complexen wat de investering is geweest, voor welke doelgroep het is, wat het rendement is, welke onderhoudskosten er zijn en wat de financiële waardeontwikkeling. Daarmee kan een integrale afweging gemaakt worden voor de strategie van het complex.

4.2 Professionele organisatie

Thuis bij Centrada

De organisatie ontleent haar bestaansrecht aan de in hoofdstuk 2 geformuleerde missie:

***Centrada werkt in Lelystad aan betaalbaar wonen
en een duurzame kwaliteit
in buurten waar mensen zich thuis voelen.***

De medewerkers van Centrada voelen zich verbonden met Lelystad en betrokken bij de doelen die Centrada zich stelt ten aanzien van het bereiken van het thuisgevoel voor haar (huidige en toekomstige) huurders. Iedere medewerker levert op zijn of haar manier een bijdrage hier aan en is zich daar ook bewust van. Idealiter is de organisatie een spiegel van wat Centrada voor de stad wil zijn en bereiken. Het streven is dat ook medewerkers zich thuis voelen bij Centrada en hun talenten en kwaliteiten op een bevlogen manier inzetten.

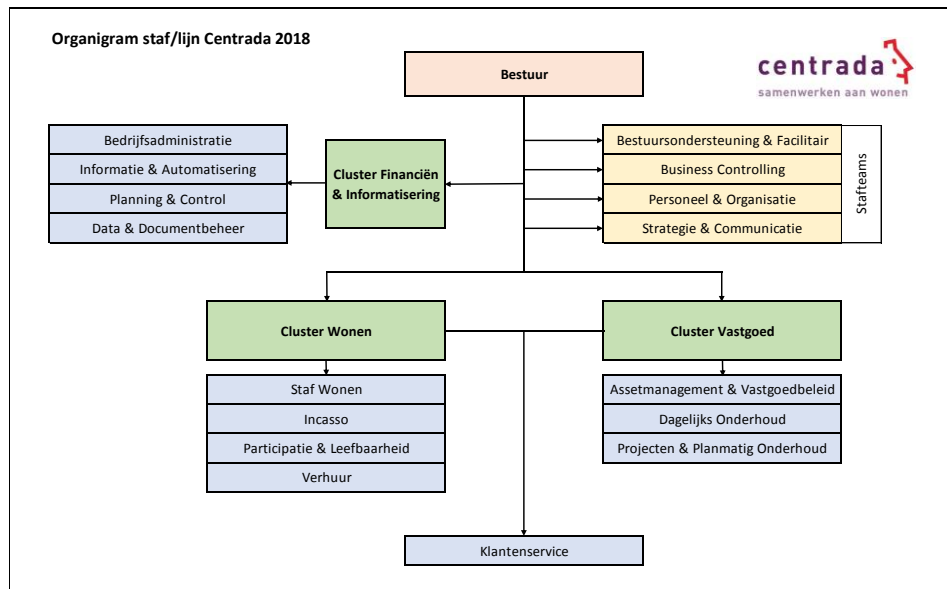
Dienstverlening

Voor het bieden van het thuisgevoel gaat het niet alleen om het product (het huis); ook de manier waarop de medewerkers de klant bedienen heeft daar invloed op. Uitgangspunt is dat de klant vriendelijk, snel, deskundig, duidelijk en daadkrachtig wordt geholpen. Digitaal waar het kan, persoonlijk wanneer het nodig is en wanneer de klant dat wenst. Waarbij de klant niet alleen Centrada kan bellen, maar ook het kantoor (de 'huiskamer' voor de klant) kan bezoeken.

Centrada monitort de kwaliteit van de dienstverlening met het KWH-huurlabel. Elk onderdeel voldoet minimaal aan de KWH-norm van het cijfer 7,0 of hoger (behalve klachten behandelen waarvoor de norm minimaal 6,5 is) en 85% tevreden klanten.

Organisatiestructuur

Bij Centrada werken bijna 90 medewerkers (75 fte, stand van zaken begin 2018). De organisatie is opgebouwd uit drie clusters: Wonen, Vastgoed en Financiën & Informatisering. Daarnaast is zijn er vier stafdiensten die de clusters ondersteunen. Een team Klantenservice is verantwoordelijk voor de rechtstreekse klantcontacten voor de hele organisatie. Het management wordt gevormd door de directeur-bestuurder, de drie clustermanagers en de coördinatoren van de vier stafteams.



Verantwoordelijkheden kunnen en willen nemen

Verantwoordelijkheden en bevoegdheden liggen zo laag mogelijk in de organisatie. Leidinggevenden dragen de visie en missie uit, zijn voorbeeld stellend, inspireren en motiveren. Ze bieden de kaders waarbinnen de medewerkers binnen de teams hun eigen verantwoordelijkheid kunnen nemen, uitgaande van de gedeelde verantwoordelijkheid voor de teamdoelen.

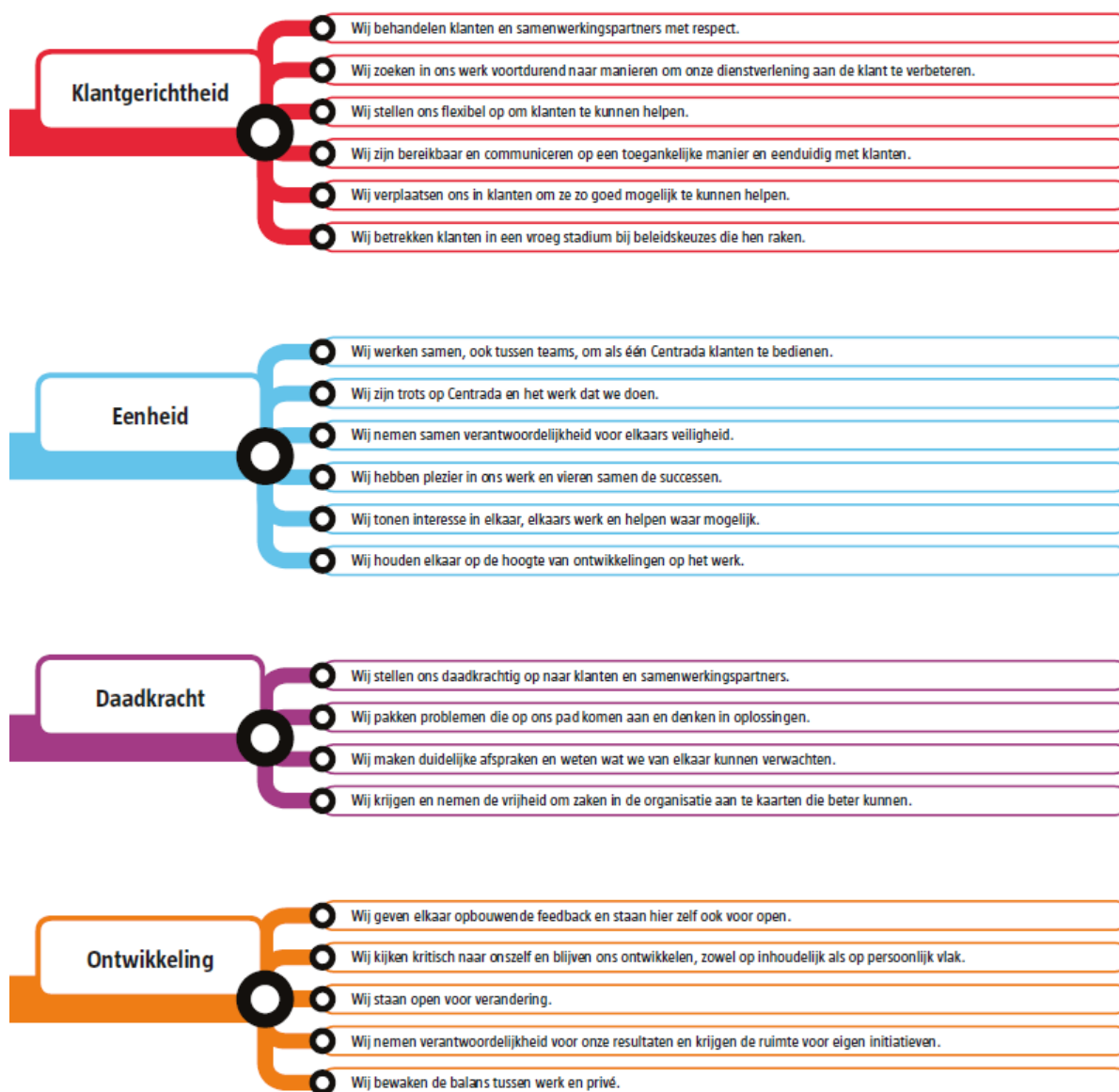
De organisatie geeft hen hiertoe ruimte, vertrouwen en voldoende mandaat. Daar horen ook bij het juiste gereedschap (van veilige werkschoenen tot betrouwbare computersystemen) en een prettige werkplek. In dit kader wordt verder geïnvesteerd in digitalisering ten aanzien van telefooncentrale, klantcontactcentrum, stuurinformatie en vastgoeddata. In 2019 vindt een upgrade van de kantoorroimte van Centrada plaats.

De medewerkers van Centrada doen hun werk in intensieve wisselwerking met de omgeving. Het is dan ook van groot belang dat onze huurders en onze stakeholders vertrouwen hebben in Centrada als organisatie en in de mensen die bij Centrada werken. Daarom is een integriteitscode opgesteld met een bijbehorende meldingsregeling. Tevens is een protocol ongewenste omgangsvormen van kracht en kunnen medewerkers beroep doen op steun van een vertrouwenspersoon.

Ontwikkeling

Een belangrijk speerpunt voor Centrada is dat Centrada voorwaarden biedt voor medewerkers zich persoonlijk te ontplooiën en te ontwikkelen met ruime mogelijkheden om te groeien en te leren. Zo worden alle medewerkers, rekening houdend met hun ambities en mogelijkheden, gestimuleerd te werken aan het verder ontwikkelen van hun talenten en verbeteren van hun competenties en vaardigheden. Hierdoor zijn zij niet alleen in staat hun werk (nog) beter te verrichten, maar worden zij ook breder inzetbaar.

Cultuurkaart Centrada



Cultuur

In 2017 is door alle medewerkers gewerkt aan een cultuurtraject, gericht op de manier waarop de medewerkers onderling samenwerken aan het uitvoeren van de missie en visie van Centrada. De in hoofdstuk 2 benoemde kernwaarde van Centrada (klantgerichtheid, eenheid, daadkracht en ontwikkeling) zijn tijdens dit traject tot stand gekomen en uitgewerkt in bijbehorende werkhoudingen en vastgelegd op een Cultuurkaart. Jaarlijks wordt diverse themabijeenkomsten rondom cultuur georganiseerd en elke viermaands periode staan twee werkhoudingen van de Cultuurkaart centraal. De medewerkers vertalen deze werkhoudingen op teamniveau naar gewenst gedrag.

Medewerkersonderzoek

Periodiek wordt een medewerkersonderzoek gehouden om inzicht te krijgen in hoe de medewerkers aankijken tegen hun werk, de cultuur, de organisatie, de arbeidsomstandigheden en hun arbeidsvoorwaarden. Verder laten de uitkomsten zien welke factoren van invloed zijn op thema's als motivatie, betrokkenheid en bevoegenheid.

4.3 Presteren naar vermogen

Het presteren van Centrada mag er niet toe leiden dat de financiële continuïteit van Centrada onder druk komt te staan. Van belang is om kaders te formuleren die er in ieder geval toe leiden dat de financiële positie zowel op lange termijn (solvabiliteit) als op korte termijn (liquiditeit, kasmiddelen) verantwoord blijft en voldaan wordt aan de eisen van de financiers en toezichthouders.

De volgende aspecten spelen hierbij een rol:

Solvabiliteit

Centrada zorgt voor de lange termijn voor voldoende vermogen om aan haar verplichtingen te kunnen voldoen. Als ondergrens wordt gesteld dat het eigen vermogen minimaal 45% moet zijn van het totaal vermogen (bij waardering op marktwaarde in verhuurde staat). Dit ligt hoger dan de ondergrens die de Autoriteit Woningcorporaties op dit moment stelt op basis van het risicoprofiel van Centrada (20%). Hier wordt voor gekozen, omdat Centrada over voldoende vermogen wil beschikken om een deel van haar woningvoorraad in de oudere wijken in Lelystad over 10 tot 20 jaar te kunnen vernieuwen en om het bezit in de toekomst verder te kunnen verduurzamen (naar CO2 neutraal in 2050). Met het oog hierop en om het renterisico te beperken, heeft Centrada de afgelopen jaren haar schuldenlast afgebouwd tot onder het gemiddelde niveau in de sector.

Liquiditeit en kasstromen

Voor de korte termijn zorgt Centrada voor voldoende middelen om, passend bij haar operaties, de uitstaande rekeningen te kunnen betalen. Om de investeringsopgave blijvend te kunnen financieren zorgt Centrada voor een economisch duurzame bedrijfsvoering. De basis hiervoor wordt gevormd door een positieve netto operationele kasstroom waaruit de kapitaallasten gedekt kunnen worden. Centrada voldoet daarbij aan de eisen van het WSW dat de operationele kasstroom voldoende moet zijn om op termijn de leningenportefeuille af te kunnen lossen en dat voldoende faciliteringsvolume beschikbaar is om nieuwe leningen met borging aan te kunnen trekken.

Bedrijfslasten

Centrada gaat zorgvuldig om met het aan haar toevertrouwde maatschappelijk vermogen en zorgt er voor dat de bedrijfslasten de toets der kritiek kunnen doorstaan. In dit kader wil zij de netto bedrijfslasten onder het sectorgemiddelde houden. De overige bedrijfslasten worden zoveel als mogelijk beperkt door de benodigde producten en diensten slim in te kopen en te stimuleren dat iedereen elke dag bewust omgaat met de financiële uitgaven en stilstaat bij de opbrengsten.

Benchmarking: meten, vergelijken, verbeteren

Centrada neemt deel aan en maakt actief gebruik van de Aedes-Benchmark. Dit is een instrument waarmee beter inzicht wordt verkregen in de eigen prestaties om ze daarna te vergelijken met de prestaties van collega-corporaties. Doel hiervan is om te leren van anderen en daarmee de eigen prestaties te verbeteren.

Adequaat risicomanagement

Kansen en risico's staan met elkaar in verband. Ondernemen is verstandig omgaan met risico's door op een verantwoorde manier bewust risico's te accepteren om een doel te bereiken of juist bewust de risico's te vermijden. Centrada blijft dan ook uitgaan van adequaat risicomanagement. Er is op dit gebied beleid geformuleerd en een risicomanagementproces ingericht en geïmplementeerd. Verder is een scenario-analysemodel geïmplementeerd dat helpt met het inzichtelijk maken van de risico's van veranderingen in economische variabelen, gerelateerd aan de vermogensontwikkeling van Centrada.

4.4 Partnerschap

Centrada is een maatschappelijke onderneming die een publiek belang behartigt, namelijk: de zorg voor de mensen voor wie “de markt” geen oplossing biedt, zodat ook zij in Lelystad goed en betaalbaar kunnen wonen en zich thuis voelen in een fijne buurt. Centrada kan deze prestaties alleen waarmaken in nauwe samenwerking met anderen die zich willen inzetten voor het wonen in Lelystad. Centrada ziet het als haar taak dat er in de omgeving waarin zij opereert (huurders, woningzoekenden, gemeente, lokale partners, toezichthouders, financiers) legitimatie bestaat voor haar handelen.

Huurders betrekken bij het beleid en de te leveren prestaties

Zeggenschap van de centrale Huurdervereniging Ons Belang (HVOB) is geregeld in een samenwerkingsovereenkomst, die onlangs is geactualiseerd. Hierin is vastgelegd op welke terreinen sprake is van recht op informatie en in welke gevallen sprake is van advies-/instemmingsrecht. Met bewonerscommissies en buurtambassadeurs, maar ook met wijkbewoners vindt, mede vanuit de woonplannen, afstemming plaats over activiteiten op het gebied van beheer en onderhoud en leefbaarheid op wijk-, buurt- en complexniveau. Denk hierbij, naast het reguliere overleg, aan pleingesprekken, informatiebijeenkomsten, klantenpanels en de inzet van buurtvoorlichters. De inzet van deze instrumenten vindt plaats in overleg met de HVOB.

Samenwerken met de gemeente

Vanuit een gedeeld beeld met de maatschappelijke partners in de stad (voor een belangrijk deel samenkomend in de in 2016 vastgestelde Woonvisie van de gemeente Lelystad) maakt Centrada heldere en wederkerige afspraken over de rollen, taken en verantwoordelijkheden in de samenwerking. Jaarlijks worden met gemeente en HVOB prestatieafspraken gemaakt, waarin wordt vastgelegd welke bijdrage Centrada levert aan de in de Woonvisie vastgelegde doelstellingen voor het wonen in Lelystad.

De belangrijkste door de gemeente te leveren prestaties zijn:

- het beschikbaar stellen van voldoende locaties voor de bouw van (sociale) huurwoningen;
- de kwaliteit van de openbare ruimte op orde houden;
- voldoende inzet op handhaving;
- een gezamenlijk op te stellen visie op de toekomst van het wonen in de oudste wijken van Lelystad;
- een actieve regierol op het terrein van wonen, welzijn en zorg.

Samenwerken met zorg en welzijnsorganisaties

Daarnaast werkt Centrada intensief samen met organisaties die bijdragen aan zorg en welzijn van de huurders. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om het inspelen op de vergrijzing, op de armoedeproblematiek en om leefbaarheidsvraagstukken.

Verantwoorden

Centrada legt verantwoording af over de behaalde resultaten. Dit gebeurt enerzijds vanuit de wettelijke verplichting richting interne en externe toezichthouders (jaarverslaglegging en rapportages); anderzijds door samenwerkingsafspraken te evalueren.

Iedere vier jaar vindt een onafhankelijk visitatietraject plaats, de eerstkomende begin 2019. Centrada streeft er naar de bij de begin 2015 gehouden visitatie behaalde scores (gemiddeld rapportcijfer 7,7) minimaal te behouden.

Besturen

Als maatschappelijke onderneming conformeert Centrada zich aan de Governancecode Woningcorporaties en de code van de brancheorganisatie (AedesCode). In deze codes zijn de normen voor goed bestuur in de corporatiesector uitgewerkt. Statuten en reglementen zijn aangepast aan de nieuwe Woningwet. Benodigde aanpassingen vanuit de Veegwet worden in 2018 verwerkt in de statuten en reglementen.