



Thuis in Lelystad

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 ervoor 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 2020-2024 is een actualisatie van het Ondernemingsplan 2019-2023, dat in augustus 2018 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?	9
2.1 Missie	9
2.2 Visie op maatschappelijke positie	9
2.3 Kernwaarden	10
2.4 Doelgroepen	10
3. Waar gaan we voor?	11
3.1 Beschikbaarheid	11
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 2020-2024 is daarmee een actualisatie van het Ondernemingsplan 2019-2023. 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 2020-2024 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

- Landelijk staat het probleem van een woningtekort volop in de belangstelling. In grote lijnen zet het huidige kabinet van VVD, D'66, CDA en ChristenUnie het woonbeleid van de afgelopen jaren voort, maar op enkele onderwerpen wordt nieuw beleid voorbereid. Naar aanleiding van de evaluatie van de Woningwet, waarover diverse rapporten zijn uitgebracht, wachten we nog op de kabinetsreactie. Via een motie heeft een kamermeerderheid de minister gevraagd met een voorstel te komen om het voor corporaties makkelijker te maken om middeldure huurwoningen te bouwen (tot € 1000), bijvoorbeeld door de eisen voor de markttoets te versoepelen. Verder heeft de minister aangekondigd, dat er een mogelijkheid komt om tijdelijke wooneenheden te bouwen zonder verhuurderheffing te hoeven betalen en voor 15 jaar in plaats van 10 jaar bestemmingsplanontheffing.
- Via woondeals met regio's probeert het kabinet specifieke afspraken te maken met regio's rond grote steden om woningbouw vlot te trekken. Ook met de MRA wordt een dergelijke woondeal voorbereid, waarin ook Lelystad participeert, maar de impact hiervan is nu nog onduidelijk.
- De verhuurderheffing blijft bestaan en de vennootschapsbelastingdruk is nog verder verzwaard door de nieuwe ATAD-regeling. Deze ATAD maakt, dat de rentelasten slechts beperkt aftrekbaar zijn van de belasting, terwijl rentelasten een aanzienlijk deel van de kosten van een corporatie vormen. In 2019 betaalt Centrada per saldo 9 miljoen aan vennootschapsbelasting, 6 miljoen aan verhuurdersheffing en 3 miljoen aan overige belastingen, zoals OZB en Waterschap. De totaalsom van 18 miljoen aan belastingen vormt 28% van de jaarlijkse huuromzet. Dus van iedere euro door de huurder betaalde huur gaat 28 cent naar belastingen. Daarnaast zijn er nog andere heffingen, zoals saneringsheffing, vereveningsheffing en bijdrage Autoriteit Woningcorporaties. Dat legt een onevenredig beslag op onze investeringsmogelijkheden. Minister Ollongren lijkt nu ook in de 'Staat van de volkshuisvesting' te erkennen, dat de financiële positie van corporaties te

zwaar onder druk komt om aan de opgaven te kunnen voldoen. Of dit ook tot substantiële lastenverlichting gaat leiden, zal nog moeten blijken.

- Er is een nieuw sociaal huurakkoord tussen Aedes en de Woonbond gesloten. Hierin wordt afgesproken, dat de corporaties in principe maximaal de huursom verhogen met inflatie en deze alleen tot 1% hoger laten stijgen als daarover lokaal overeenstemming is met de huurdersvereniging en de gemeente in verband met nieuwbouw- en transformatieopgaves. Daarnaast is er in het huurakkoord afgesproken, dat er een staffel komt voor het in rekening brengen van duurzaamheidsinvesteringen via de servicekosten, die door huurders via lagere energielasten terugverdiend kunnen worden. Ook zijn er afspraken gemaakt over inkomensafhankelijke huurverhoging en huurverlaging in bepaalde gevallen.
- De economie groeit nog steeds, al zijn de eerste tekenen van afkoeling zichtbaar. De werkloosheid loopt terug. Afgelopen jaar kenmerkte zich door zeer grote prijsstijgingen in de bouwsector en ook moeite om voldoende capaciteit te leveren voor bouwprojecten. Daarmee lopen de kosten voor onderhoud, verbetering en nieuwbouw nog verder 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 hypotheek eisen 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 2019 voor het derde jaar op rij lager vastgesteld (12.000 t.o.v. 24.000 in 2018, waar het in het piekjaar 2016 om 43.000 ging). Voor Lelystad betreft dat 54 over 2019. Momenteel lijkt er geen aanleiding om op korte termijn weer een stijging te verwachten.
- 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. De eerste implementatie is geweest, maar het blijft zaak alert te zijn op een zorgvuldige werkwijze met persoonsgegevens.
- Met spanning wordt uitgezien naar de klimaatwet van het kabinet, waarin geborgd moet worden, dat Nederland aan de internationale doelstellingen voor CO₂-reductie kan voldoen. Op basis van het klimaatakkoord van alle maatschappelijke partners, zal het kabinet een wettelijke vertaling moeten maken, die ook voor de corporaties consequenties hebben. Echter hoe die consequenties eruit zien, is nog niet duidelijk.

1.2 Ontwikkelingen in Lelystad

- Met het in 2018 aangetreden college van VVD, Inwonerspartij, PvdA, Christen Unie, SP en D66 is er veel continuïteit in de samenwerking ten opzichte van het vorige college. Dit ligt ook voor de hand doordat het uit dezelfde partijen bestaat met toevoeging van D66. De huidige woonvisieperiode loopt op het eind en er worden in de tweede helft van 2019 gesprekken opgestart tussen gemeente en Centrada over input voor de volgende woonvisieperiode. Vanzelfsprekend zal daarbij de noodzaak tot bouwen van voldoende woningen, gezien de oplopende wachttijden van de kant van Centrada hoog op de agenda staan. Daarin vindt Centrada de HVOB ook aan haar zijde.
- 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 hieraan deel. Het programma Lelystad Next Level heeft de eerste visie en verkenning voor de toekomst opgeleverd. Voor het onderwerp wonen wordt een visie gepresenteerd om te kiezen voor intensievere bebouwing in bestaande stadsdelen, zowel om het draagvlak voor het voorzieningenniveau te verhogen (o.a. winkelcentrum, theater, station) als om andere woonmilieus toe te voegen (voor middeninkomens, hoogopgeleide starters, startende gezinnen en senioren). Door de oudere wijken en het stadscentrum interessanter te maken voor nieuwe bewoners kan Lelystad een stevige positieve impuls krijgen. Op dit moment worden deze ideeën verder uitgewerkt in concrete programma's, waarin zowel het Rijk, de provincie, de gemeente, maatschappelijke partijen, zoals Centrada en inwoners een concrete rol krijgen. Het programma Lelystad Next Level zal een rode draad vormen in de samenwerking van Centrada met de gemeente om de stad op lange termijn te versterken.
- De woningvoorraad van Lelystad groeit inmiddels weer enkele jaren, na een aantal jaren van stagnatie. De gemeente gaat voor de komende jaren uit van een groeitempo van ongeveer 600 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. Sinds halverwege 2013 zijn de prijzen van verkochte woningen gemiddeld aan het stijgen. Lelystad volgt daarbij de landelijke trends, zij het op een lager prijsniveau (25-30% onder de landelijke prijzen). De prijzen in Lelystad liggen ook onder die van de meeste andere gemeenten in Flevoland. In 2018 zijn deze echter met maar liefst 17% gestegen en daarmee liggen de prijzen nu net boven het niveau van Urk en de Noordoostpolder.

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 1,35) is beter dan het sectorgemiddelde (EI = 1,65) 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 750 woningen) dragen hier aan bij.
- Het eind 2018 uitgevoerde medewerkers-onderzoek laat zien dat de medewerkers bij Centrada zich niet alleen zeer betrokken voelen (gemiddeld rapportcijfer 8,9), maar ook bevlogen zijn (8,1), veranderingsbereid (8,6) en tevreden zijn over het werkgeverschap (8,1). Deze cijfers liggen zeer ruim boven de benchmark van corporaties.
- De klanttevredenheid onder huurders van Centrada ligt ongeveer rond het landelijk gemiddelde. Er is afgelopen jaren een sterke verbetering gerealiseerd.
- 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 2018 6,3% en al meer dan vijf jaar is er een sterk dalende trend). 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 2018 stonden 5,5 jaar ingeschreven voordat zij een woning bemachtigden. Dit was in 2015 nog maar 3,7 jaar. Waar een woningzoekende in 2013, die actief reageerde op woningen nog een kans had van ongeveer 1 op 3 om daadwerkelijk een woning te krijgen, is die kans nu nog ongeveer 1 op 8.

- 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 veel huurders met betalingsproblemen. Gelukkig lukt het door een pro-actief incassobeleid om met steeds meer huurders in een vroeg stadium in gesprek te komen over hun betalingsproblemen en daarvoor samen met de huurder en de schuldhulpverlening tot duurzame oplossingen te komen. Daardoor is al jaren op rij een sterke daling in het saldo van de openstaande schuld van zittende huurders te zien.
- De kwaliteit van het bezit van Centrada is op zich goed, maar er is wel veel van hetzelfde (eenvormigheid). Van de woningen van Centrada is 92% gebouwd in de periode 1967-1987. Deze eenvormigheid kan doorbroken worden door gerichte ingrepen in de wijken, zoals in de inrichting van de openbare ruimte, door renovatie, door nieuwbouw en door sloop in combinatie met nieuwbouw. Ook de verduurzamingsopgave zal daarbij meegenomen moeten worden. Het plan is om samen met partners, zoals gemeente, bewoners en zorg- en welzijnsorganisaties, voor alle kwetsbare wijken een wijkvisie te maken, waarmee de kwaliteit van deze wijken op een hoger plan kunnen worden gebracht, wat ook goed is voor de toekomstbestendigheid van het bezit van Centrada.
- De organisatie van Centrada is voortdurend in beweging, inspelend op de ook steeds veranderende klantverwachtingen, regelgeving en conjunctuur. Na een aantal jaren, waarin het accent op beheer lag, is de aandacht nu ook volop gericht op productie.

2. Waar staan we voor?



Middels het formuleren van missie, visie en kernwaarden maakt Centrada duidelijk waar zij voor staat en waar zij 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 (€ 38.035¹), die voor een periode van 5 jaar tijdelijk is opgehoogd (naar € 42.436);
- 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.

	Woningwet		alleenstaanden	meerpersoons huishouden	
Staatssteungroep	>=80%	Primaire doelgroep (huurtoeslaggerechtigden)	t/m € 22.700	t/m € 30.825	sociaal minimum ¹ : €15.900/€21.400
		Secundaire doelgroep	€ 22.700 - € 38.035	€ 30.825 - € 38.035	
Tijdelijk opgehoogde staatssteungroep	<=10%	Lage midden inkomens	€ 38.035 - 42.436		modaal: € 38.000
Buiten bereik staatssteun	<=10%	Hoge midden inkomens	€ 42.436 - € 57.000		1,5 keer modaal: € 57.000
		Hoge inkomens	vanaf € 57.000		

1: 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 2019, 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 de liberalisatiegrens 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. Inmiddels is Centrada uitgenodigd om mee te werken aan het opstellen van een nieuwe woonvisie die in 2021 gereed moet zijn.

Het huidige aandeel sociale huurwoningen (30,3%, bijna in z'n geheel in eigendom van Centrada, WoON 2015) 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.

De gemeente gaat er in de woningbouwprogrammering 2019 -2022 van uit dat de stad de komende jaren groeit met gemiddeld 600 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 huurwoningen met ruim bijna 800 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 0,7% 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. Centrada maakt de keuze om slechts 5% uiteindelijk in de vrije sector huur te verhuren. Daarom zal in 2025 ongeveer iets minder dan de helft van de woningen in de Niet-DAEB-tak worden overgeheveld naar de DAEB-tak.

Bereikbaarheid van woningen (slaagkansen)

Er stonden eind 2018 bij Centrada ongeveer 11.500 woningzoekende huishoudens ingeschreven. Van deze groep was in 2018 28% (3.200 woningzoekenden) daadwerkelijk actief op zoek naar een woning; de rest lijkt vooral uit voorzorg ingeschreven om “wachttijd” op te bouwen. In 2018 werden 525 woningen verhuurd. De slaagkans voor de in 2018 actieve woningzoekenden kwam daarmee uit op 13,4%. De slaagkans daalt al jaren.

Centrada streeft er naar de gemiddelde zoekduur van niet-urgente woningzoekenden die een woning bemachtigen niet hoger te laten zijn dan 2,3 jaar bij een totale inschrijfduur van 4,7 jaar. In 2018 werden deze streefwaarden niet gehaald, toen moesten deze niet-urgente woningzoekenden gemiddeld 2,5 jaar actief zoeken bij een totale inschrijfduur van 5,5 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%) in 2017 (67%) en in 2018 (70%) echter niet. Het aantal urgenten is in 2018 echter wel gedaald van 205 naar 157. Een belangrijke 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 6,3%. 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 2019 is begonnen om hiervoor doorstroommakelaars in te zetten. Ook nieuwbouw zorgt voor meer verhuisbewegingen. Centrada heeft voor 2019 en 2020 nog voldoende harde plannen, maar daarna is er een groot tekort. Nadrukkelijk komt dit aan de orde in de gesprekken met de gemeente.

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. Verder kunnen alleenstaanden weer reageren op zo'n 800 kleine eengezinswoningen en is de leeftijdsgrens voor seniorenwoningen verhoogd naar 60 jaar. In 2019 wordt het deel van de woningen dat alleen beschikbaar is voor senioren teruggebracht naar 776 stuks.

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 62% een eengezinswoning; 38% betreft “gestapeld” bezit (appartementen).

Verkoop

Centrada heeft in 2019 het verkoopbeleid geactualiseerd. 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

Het aankopen van woningen is een nieuwe fenomeen voor Centrada. Daarom is er naast een geactualiseerd verkoopbeleid ook een aankoopbeleid opgesteld. Centrada wil in bepaalde versnipperde delen van de stad weer aaneengesloten bezit hebben om daarmee transformatie of herontwikkeling mogelijk te maken. Om dit te bereiken moeten bepaalde in het verleden verkochte woningen worden teruggekocht. Om welke woningen het gaat zal volgen uit de nog op te stellen wijkvisies en -strategieën. Vooruitlopend hierop heeft Centrada al twee gebieden aangewezen voor mogelijke herontwikkeling en zijn er 52 woningen opgenomen in de aankoopvijver.

Centrada wil weer zoveel als mogelijk aaneengesloten woningblokken realiseren. In het beheer en onderhoud van de woningen is het niet noodzakelijk om aaneengesloten bezit te hebben, maar in de toekomst kan Centrada hiervan gemak hebben bij transformatie en/of verduurzaming. In 97 woningblokken ‘mist’ Centrada slechts één woning. Deze woningen zijn opgenomen in de aankoopvijver. Er zijn 20 woningen per jaar opgenomen in de planning met een aanloop van een paar jaar. De verwachting is dat Centrada op de korte termijn vanwege de hoogtijdagen op de woningmarkt een beperkt rol kan en wil spelen. Zij gaat niet mee in het spel van overbieden. De realisatie van aankoop is sterk afhankelijk van wat op de markt komt en is dus in aantallen moeilijk te voorspellen.

Daarnaast houdt Centrada rekening met de aankoop in 2021 van de 105 appartementen die voor Leystromen worden beheerd (conform contract). Ook zijn er nog twaalf koopgarantwoningen welke op termijn teruggekocht moeten worden vanwege een terugkoopverplichting.

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 6,8. Dit ligt iets onder het landelijk gemiddelde (7,1), en was in 2017 hetzelfde. De tevredenheid met door Centrada uitgevoerd onderhoud is groter: rapportcijfer 8,2 en dat ligt boven het landelijk gemiddelde van 7,9. Uit een recent uitgevoerde aftersale (door Klantenservice) onder circa 800 huurders waar onderhoudswerkzaamheden zijn geweest vanuit het dagelijks onderhoud, wordt zelfs gemiddeld een 8,3 gegeven. Om de klanttevredenheid met de woning te vergroten wordt extra €20 miljoen over de komende 10 jaar besteed aan binnenpakketten.

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 inbraak werende 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.

Kwaliteit van woningen

Het bezit van Centrada verkeert op dit moment in een goede conditie. Evengoed 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 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

De doelstelling is om de klanttevredenheid ten aanzien van de woningkwaliteit te verhogen en de veiligheid te garanderen. De afgelopen jaren is de woningkwaliteit onder druk komen te staan, onder andere doordat Centrada in 2015 het huurdershonderhoudsfonds heeft afgeschaft. Weliswaar konden huurders hun huurdersonderhoud alsnog tegen gunstige voorwaarden laten doen via de Kluswinkel, maar de ervaring leerde, dat veel huurders deze klussen laten zitten. Dat maakt dat de woningkwaliteit bij mutatie omlaag is gegaan. Daarom voert Centrada vanaf 1 juli 2019 een onderhoudsabonnement in.

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 1,34 (label B op energie-index), hetgeen beduidend beter is dan het landelijk gemiddelde voor de corporatiesector, dat op energie-index 1,65 (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. Centrada richt zich op het halen van een gemiddelde energie-index van 1,15 (energielabel A) in 2027.

aandeel	aantal	energieindex	
25%	2121	< 1,20	A
38%	3224	1,21 - 1,40	B
34%	2885	1,41 - 1,80	C
4%	329	1,81 - 2,10	D
0%	24	2,11 - 2,40	E
0%	0	2,41 - 2,70	F
0%	0	> 2,70	G
100%	8583		

In 2014 is gestart met een verduurzamingsprogramma voor een totaalbedrag van € 50 miljoen. Een deel hiervan valt onder onderhoud (bv isolatieglas). In 3.000 woningen wordt de energieprestatie verbeterd, middels een complexmatige aanpak waarbij maatregelen worden toegepast als het (na)isoleren van begane grondvloeren en platte daken en het vervangen van glas, ventilatiesystemen en Cv-ketels. Onderdeel daarvan is het plaatsen van zonnepanelen; inmiddels zijn reeds 744 huurwoningen van Centrada van zonnepanelen voorzien. Het uitvoeren van de energiemaatregelen vindt plaats zonder dat hier een huurverhoging voor wordt gevraagd; dit betekent dat de woonlastenvoordelen geheel ten goede komen aan de huurders.

De jaarlijkse investeringskosten hiervan, gemiddeld €5 miljoen, worden na 2027 in de meerjarenbegroting opgenomen voor verdergaande investeringen in duurzaamheid. Het moet tegen die tijd blijken welke investeringen dan het meest bijdragen aan de landelijke en gemeentelijke energiedoelstellingen. Wat kosteneffectief is hangt af van keuzes op rijksniveau, zoals subsidies, sancties en belastingen op energie, en op gemeentelijk niveau (warmtevisie), die de prioritering van wijken bepaalt en de keuze voor collectieve of individuele oplossingen. Daarnaast is de techniek op dit gebied nog erg in ontwikkeling. Wel is duidelijk, dat de huidige maatregelen voor isolatie en zonnepanelen in alle scenario's goed uit zullen pakken.

3.3 Betaalbaarheid

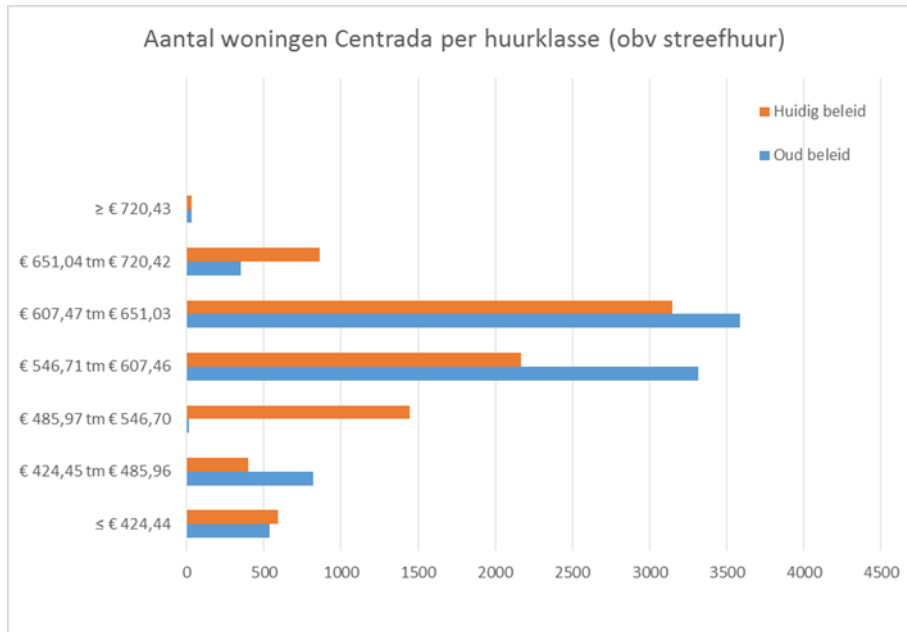
De prijs voor het (t)huis moet in balans zijn met de draagkracht van de bewoners

Nieuw huurprijsbeleid

In februari 2019 is het nieuwe Huurprijsbeleid vastgesteld. Centrada wil dat de kwaliteit meer tot uitdrukking komt in de streefhuur. Dat is de huur die een huurder krijgt bij een nieuwe verhuring en waar de huur voor zittende huurders naartoe beweegt via de reguliere huurverhoging. Daarnaast wil Centrada de huren voor de huurder betaalbaar houden en de financiële risico's voor de organisatie beperken. Dat laatste betekent met name dat de afhankelijkheid van de huurtoeslag, die in Lelystad onevenredig hoog is, wordt verminderd. Als de plannen van het kabinet van een afbouw van de huurtoeslag doorgaan, dan is Centrada daar beter op voorbereid.

De streefhuur wordt in eerste instantie bepaald door de grootte van de woning. Voor appartementen zijn er zes tredes en voor eengezinswoningen vijf. Vervolgens worden streefhuren van woningen met een energie-index van 1,0 of beter één trede verhoogd. Ook worden de streefhuren van woningen met een hoger uitrustingsniveau een trede verhoogd. Een woning heeft een hoger uitrustingsniveau als er minstens twee van de vijf volgende kwaliteiten aanwezig zijn: grote buitenruimte, een serre of erker, een eigen parkeerplek, een luxe keuken of een luxe badkamer. Locatie is ook een kwaliteit maar doet hierin niet mee omdat dit erg subjectief is en dat dit eenzijdigheid van huren per wijk in de hand werkt, terwijl Centrada ook staat voor woningprijsdifferentiatie per wijk.

De uitkomsten van het nieuwe huurprijsbeleid zijn dat er meer spreiding is in de streefhuren onder de eerste aftoppingsgrens, er minder woningen zijn met een streefhuur tussen de eerste en tweede aftoppingsgrens (die voor gezinnen) en er meer woningen zijn met een streefhuur voor de secundaire doelgroep. Financieel heffen de verschillen elkaar nagenoeg op.



Middeninkomens; middeldure huur

Centrada wil zich meer inspannen huishoudens met een middeninkomen, voor zover zij vanwege bestedingsruimte of vanwege het ontbreken van geschikt aanbod binnen Lelystad geen alternatieven hebben. In het verleden was er in Lelystad nauwelijks vraag naar middenhuur (huurprijzen tussen € 720 - € 900). Marktpartijen lijken nog niet heel sterk op deze vraag in te spelen. Er zijn wel een aantal nieuwbouwprojecten gericht op de vrije huursector. De huurprijzen van deze nieuwbouw beginnen bij € 900/€ 950 per maand. Er ontstaat hierdoor een kloof tussen de sociale huursector en de dure vrije huursector; nieuw aanbod tussen € 720 en € 900 ontbreekt. Daarom wil Centrada op termijn 5% van de voorraad daadwerkelijk boven de liberalisatiegrens verhuren in de huurklasse tot €900.

Toevoegen van huurwoningen in het middensegment moet voorzichtig gebeuren. Uit het WoON 2018 blijkt dat er weliswaar behoefte is aan woningen in dat segment, maar dat het voor een groot gedeelte huishoudens zijn die niet anders kunnen. Als Centrada haar aanbod in het middenhuur segment uitbreidt, dan is dit met de intentie om enerzijds doelgroepen te huisvesten die niet zelfstandig op de woningmarkt in betaalbare huisvesting kunnen voorzien en anderzijds om de differentiatie in buurten te vergroten. Een bijkomend gevolg van de staatssteunregels is namelijk dat gemengde wijken langzaam verdwijnen en dat de instroom in sommige buurten alleen nog uit kwetsbare huishoudens bestaat, zeker ook in combinatie met de extramuralisering van de zorg aan psychisch kwetsbare mensen. Dat heeft meestal grote negatieve consequenties voor de leefbaarheid en uitstraling van deze gebieden en complexen.

Daarnaast moet het verhuren van vrije sector woningen gericht zijn op het bevorderen van de doorstroom van huurders (met een middeninkomen) uit de sociale huurvoorraad van Centrada, zodat deze woningen voor de primaire en secundaire doelgroep beschikbaar komen.

Huurincasso

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.

Centrada wil voldoende woningen bezitten die geschikt zijn voor ouderen en mensen met een lichamelijke handicap. Dat betekent veelal in ieder geval een gelijkvloerse woning die zonder traplopen toegankelijk is. Afgelopen jaar is geconstateerd dat de wachttijd voor een seniorenwoning korter is dan voor een gewone woning. Daarom is het aantal woningen waar alleen ouderen voor in aanmerking komen teruggebracht naar 776 woningen (dit is 9% van de woningvoorraad). Ouderen houden wel de mogelijkheid om ook op de andere woningen te reageren.

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.

Leefbaarheid

De kwaliteit van een buurt wordt vaak aangeduid met de term Leefbaarheid. Het is een containerbegrip waarin een brede set van factoren bijdragen aan de kwaliteit ervan. Het gaat om veiligheid, feitelijke veiligheid en veiligheidsgevoel. Het gaat om de uitstraling van de buurt. Leefbaarheid wordt ook zeer sterk bepaald door overlast door wangedrag en bedreigingen van bewoners onderling.

Maatregelen

Centrada wil de leefbaarheid in de wijken positief beïnvloeden. Dit kan zij voornamelijk door twee sporen:

1. Interventies gericht op mensen. Hier gaat het om investeren in het dagelijks samenleven van mensen in een buurt, waarin mensen uitgenodigd worden een positieve rol in hun eigen woonomgeving te spelen. Ingrijpendere maatregelen zijn gericht op het differentiëren in doelgroepen binnen buurten. Dat kan door de toewijzing van woningen aan nieuwe bewoners in de wijk. Door middel van het woonaanbod (type woning, huurprijs en label) kan gestuurd worden op welke doelgroepen in welke mix in een wijk terecht komen. Daarbij is het van belang om mensen die moeite hebben om zelfstandig te wonen te spreiden. Ook het mengen van mensen van verschillende sociaal economische positie en van verschillende levensfasen draagt bij aan een gezonde buurt.
2. Interventies gericht op woningen en de omgeving. Dit gaat over herontwikkeling van woningen, sloop en nieuwbouw en verbetering van het vastgoed. Ook ingrepen in de stedenbouwkundige kwaliteit, de uitstraling van de woningen en de directe omgeving horen daarbij.

Beide sporen worden veel effectiever als Centrada daarbij goed samenwerkt met de andere actoren, waaronder de gemeente, zorg- en welzijnsorganisaties, politie, bedrijven en natuurlijk de bewoners zelf, georganiseerd en individueel.

Ideale wijk

Centrada gaat een visie ontwikkelen waarin een schets wordt gemaakt van de ideale wijk. Dat betekent niet dat alle wijken hetzelfde zouden moeten zijn. Diversiteit van wijken is juist goed en nodig voor de leefbaarheid van de stad als totaal. Maar toch zijn er factoren te noemen die min of meer voor elke wijk belangrijk zijn en daarmee ook de richting van de maatregelen bepalen. In feite is dat de positieve richting van de factoren die al genoemd zijn bij de definitie van leefbaarheid.

Aandachtswijken

Voor iedere wijk van Lelystad wordt een schets gemaakt van het ideaalbeeld. Vervolgens worden de wijken daarop gescoord en wordt duidelijk wat de maatregelen zijn die Centrada zou willen doen om de leefbaarheid te verbeteren. Bij de ene wijk is meer aandacht nodig dan voor bij de andere wijk.

In 2018 reeds zijn de eerste stappen hiertoe gezet, in het verlengde van de in ontwikkeling zijnde Omgevingsvisie van de gemeente. Urhahn, stedenbouwkundig bureau voor ontwerp en strategie, heeft in gezamenlijke opdracht van Centrada en de gemeente Lelystad een verkennende studie gedaan naar de opgave in de oudste wijken. Gemeente en Centrada gaan hier samen in 2019 een vervolg aan geven. In het rapport van Urhahn wordt al een eerste indicatie gegeven van de gebieden die als Aandachtswijk bestempeld kunnen worden. Dit is op basis van een aantal aspecten, waaronder de Leefbaarometer en de sociaal economische status. Het is daarbij belangrijk om het schaalniveau van wijken terug te brengen naar buurten omdat binnen een wijk grote verschillen kunnen bestaan.

Locaties zonder bebouwing

Centrada wil via gerichte ingrepen in de vorm van leefbaarheidsinterventies, verbetering van de openbare ruimte, nieuwbouw en eventueel sloop bijdragen aan wijken die gevarieerd en leefbaar zijn. Door nieuwbouw in bestaande wijken toe te voegen kan de woningsamenstelling in een buurt worden beïnvloed om deze richting de ideale wijk te laten bewegen. Dat kan ook door woningen samen te voegen of te splitsen, zoals ook in de Zuiderzeewijk reeds is gedaan. Bovendien zijn er door de overmaat binnen en langs randen van wijken ook locaties waar nog niets mee gedaan wordt. Deze lege plekken lenen zich voor nieuwbouw. Deze mogelijkheden worden meegenomen in een stedenbouwkundige verkenning waarmee naar de gemeente en bewoners toe het belang van een gedifferentieerde wijk kan worden benadrukt.

Bijdragen aan een schone, hele en veilige woonomgeving

Ook al is Centrada bezig met het formuleren van wijkvisies, toch zijn er al vele maatregelen die nu al gebeuren. 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 Hennenconvenant 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 2019. 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 wordt 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.

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 (2020 t/m 2024) uitgegaan van de volgende mutaties in de woningvoorraad van Centrada, die nu in bezit of beheer is:

- nieuwbouw: 640 woningen;
- verkoop: 25 woningen;
- aankoop: 85 woningen;
- sloop: 45 woningen.

Daarmee neemt de voorraad sociale huurwoningen van Centrada de komende vijf jaar toe met 655 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 bevolgen manier inzetten.

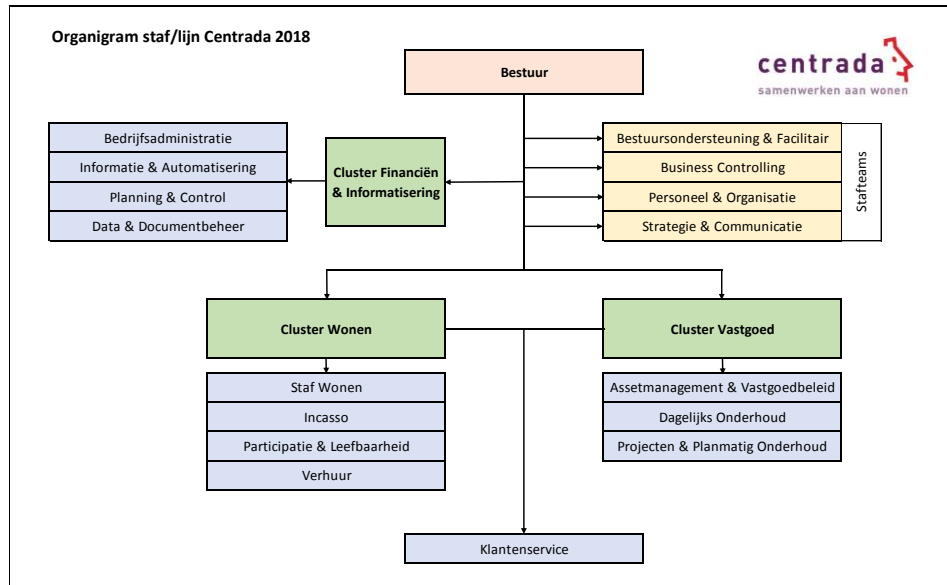
Dienstverlening

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 (77 fte, stand van zaken begin 2019). 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.

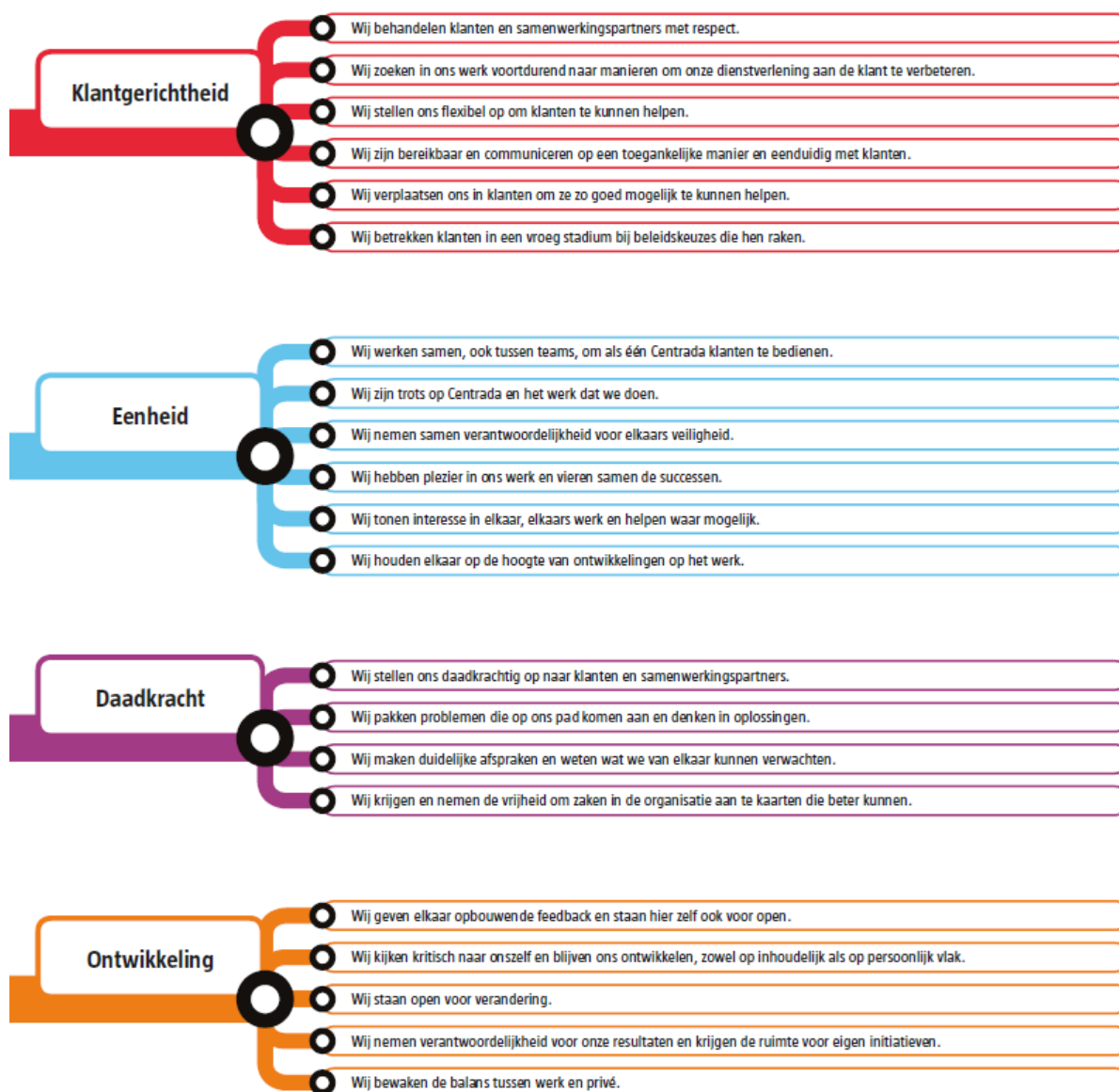
De organisatie geeft hen hiertoe ruimte, vertrouwen en voldoende mandaat. Daar horen ook bij het juiste gereedschap (van veilige werkschoenen tot betrouwbare computersystemen) en een prettige werkplek. In dit kader wordt verder geïnvesteerd in digitalisering ten aanzien van telefooncentrale, klantcontactcentrum,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

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 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 (kantgerichtheid, 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 ieder jaar 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. Dat doet zij door zich te houden aan de door AW en WSW gestelde ondergrens van 20% voor de solvabiliteit op basis van het risicoprofiel van Centrada. 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 rond 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 pleingsprekken, 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. Deze heeft in de eerste helft 2019 plaatsgevonden en zal binnenkort gepubliceerd worden.

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.