

# Maatschappelijke visitatie

2015 tot en met 2018

Opdrachtgever: Centrada

Rotterdam, 26 juni 2019





# Maatschappelijke Visitatie

2015 tot en met 2018

**Opdrachtgever:**  
Centrada

**Visitatiecommissie:**  
Maarten Nieland  
Robert Kievit  
Frank de Gouw

Rotterdam, 26 juni 2019



# Inhoudsopgave

Voorwoord	6
<b>Deel 1: Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort</b>	<b>8</b>
A. Recensie	9
B. Scorekaart	12
C. Samenvatting	13
D. Korte schets van de corporatie	14
<b>Deel 2: Toelichtingen op de beoordelingen, per perspectief</b>	<b>17</b>
<b>1 Presteren naar Opgaven en Ambities</b>	<b>18</b>
1.1 Inleiding	19
1.2 Beoordeling door visitatiecommissie	19
1.3 Beschrijving van de prestatieafspraken	19
1.4 Beoordeling van de kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces	20
1.5 Beoordeling van de maatschappelijke prestaties in relatie tot de prestatieafspraken	22
1.6 Beschrijving van de ambities	34
1.7 Ambities in relatie tot de opgaven	36
<b>2 Presteren volgens Belanghebbenden</b>	<b>37</b>
2.1 Inleiding	38
2.2 Beschrijving van de belangrijkste belanghebbenden	38
2.3 Beoordeling door belanghebbenden	38
2.4 Boodschap	47
2.5 Beoordeling kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces	50
<b>3 Presteren naar Vermogen</b>	<b>51</b>
3.1 Inleiding	52
3.2 Beoordeling door visitatiecommissie	52
3.3 Vermogensinzet	52
<b>4 Governance van maatschappelijk presteren</b>	<b>54</b>
4.1 Inleiding	55
4.2 Beoordeling door visitatiecommissie	55
4.3 Strategievorming en prestatiesturing	55
4.4 Maatschappelijke rol raad van commissarissen	58
4.5 Externe legitimatie en openbare verantwoording	60
<b>Deel 3: Bijlagen</b>	<b>63</b>
Bijlage 1: Position Paper	64
Bijlage 2: Bestuurlijke reactie	71
Bijlage 3: Geïnterviewde personen	75
Bijlage 4: Onafhankelijkheidsverklaring Ecorys en visitatoren	76
Bijlage 5: Curricula Vitae van de visitatoren	78
Bijlage 6: Bronnenlijst	82
Bijlage 7: Prestatietabel	83

# Voorwoord

## De maatschappelijke visitatie

De maatschappelijke visitatie is een belangrijk instrument om de maatschappelijke waarde van een woningcorporatie zichtbaar en bespreekbaar te maken. Om woningcorporaties zelf, de raad van commissarissen (RvC), de huurders, de gemeente(n) en andere belanghebbenden en belangstellenden inzicht te geven in de prestaties van een woningcorporatie. De maatschappelijke visitatie is een vorm van verantwoording van de corporatie naar haar belanghebbenden over haar maatschappelijke prestaties, maar uitdrukkelijk bedoeld om daarvan - met elkaar - te leren. Een maatschappelijke visitatie wordt uitgevoerd volgens een vaste methodiek. Momenteel is dat 'Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties 6.0.

De maatschappelijke visitatie brengt de maatschappelijke prestaties van de corporatie in beeld. Het gaat hierbij steeds om de feitelijk geleverde prestaties in de afgelopen vier jaar.

De beoordeling van de prestaties vindt plaats vanuit een aantal perspectieven:

- Presteren naar Opgaven en Ambities;
- Presteren volgens Belanghebbenden;
- Presteren naar Vermogen;
- Governance van maatschappelijk presteren.

Aan het begin van de maatschappelijke visitatie stelt de bestuurder een Position Paper op waarin wordt aangegeven waar de corporatie voor staat, wat de corporatie wil bereiken, waar de corporatie nu staat en hoe hij/zij het maatschappelijk functioneren van de corporatie en de lokale driehoek beoordeelt.

Aan het einde van de maatschappelijke visitatie schrijft de visitatiecommissie een reflectie op de corporatie, de zogenoemde 'recensie'. De recensie bevat een reflectie van de visitatiecommissie op de maatschappelijke prestaties van deze corporatie en de lokale context. Daarin komt onder meer naar voren wat de corporatie heeft geleerd van het verleden, of de corporatie de goede dingen doet en hoe de corporatie dat doet en hoe het maatschappelijk presteren in relatie tot de identiteit, de missie, de ambities en de context van de corporatie staat. Verder wordt aangegeven wat dat betekent voor de toekomst. De maatschappelijke visitatie resulteert verder in een kwantitatieve scorekaart en een toelichting op de beoordeling.

Na het afronden van het rapport voor de maatschappelijke visitatie formuleert de bestuurder samen met de raad van commissarissen, in overeenstemming met de Governancecode, een reactie op de beoordeling en de aanbevelingen uit het rapport.

## De visitatiecommissie

Centrada heeft Ecorys in 2018 opdracht gegeven voor het uitvoeren van een maatschappelijke visitatie. De maatschappelijke visitatie heeft plaatsgevonden in de periode januari tot en met mei en beslaat de jaren 2015 tot en met 2018. De visitatiecommissie bestond uit Maarten Nieland, Robert Kievit en Frank de Gouw.

## De meetschaal

De visitatiecommissie gebruikt voor de beoordeling cijfers op onderstaande meetschaal van 1 tot en met 10. De meetschaal wordt tevens voorgelegd aan de belanghebbenden om hun beoordeling uit te spreken. De kwalitatieve prestaties worden eveneens in het licht van deze schaal beoordeeld. De corporatie scoort een voldoende als de prestaties in belangrijke mate de opgaven evenaren.

Cijfer	Prestatie	Cijfer	Prestatie
1.	Zeer slecht	6.	Voldoende
2.	Slecht	7.	Ruim voldoende
3.	Zeer onvoldoende	8.	Goed
4.	Ruim onvoldoende	9.	Zeer goed
5.	Onvoldoende	10.	Uitmuntend

In het beoordelingskader van methodiek 6.0 is per meetpunt aangegeven wat minimaal noodzakelijk is om een voldoende te scoren: het ijkpunt van een 6. De visitatiecommissie beoordeelt in eerste instantie of de corporatie aan het ijkpunt van een 6 voldoet. Vervolgens beoordeelt de visitatiecommissie in hoeverre de corporatie in positieve of negatieve zin afwijkt van het ijkpunt. Om richting te geven aan de mate waarin de corporatie een hogere score of een lagere score krijgt, zijn in het beoordelingskader handvatten of criteria voor plus- respectievelijk minpunten aangegeven.

In methodiek 6.0 is de meetschaal gewijzigd ten opzichte van methodiek 5.0. De cijfers uit de vorige visitatie zijn derhalve niet direct te vergelijken met de cijfers uit voorliggende visitatie.

## Leeswijzer

Het rapport voor de maatschappelijke visitatie is opgebouwd uit drie delen:

1. Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort
2. Toelichtingen op de beoordelingen, per perspectief
3. Bijlagen bij het rapport

Het eerste deel bevat de recensie, een scorekaart, een samenvatting van de beoordeling vanuit de vier perspectieven, een korte schets van de corporatie en een terugblik op de vorige maatschappelijke visitatie.

Het tweede deel vormt het hart van het rapport: een uitgebreide toelichting op de beoordeling vanuit de vier perspectieven.

Het derde deel bevat de bijlagen bij het rapport, waaronder de onafhankelijkheidsverklaringen, de cv's van de visitatoren, een overzicht van de betrokken personen, de bronnenlijst en een uitwerking van het perspectief 'Presteren naar Opgaven en Ambities'.

## Tot slot

De leden van de visitatiecommissie danken alle betrokkenen die een bijdrage hebben geleverd aan de maatschappelijke visitatie. In het bijzonder bedankt de visitatiecommissie Elice van der Wekken voor de prettige samenwerking.

# Deel 1: Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort



## A. Recensie

Centrada is een woningcorporatie met bijna 9.000 verhuureenheden in Lelystad. Lelystad is ontstaan in 1967 toen de eerste bewoners Lelystad betrokken. In 1980 werd Lelystad een gemeente. De ontstaansgeschiedenis van Lelystad maakt dat meer dan 85% van het woningbezit is gebouwd in de periode van 1970 tot en met 1989. De woningvoorraad in Lelystad en daarmee het woningbezit van Centrada zijn daardoor relatief nieuw. Centrada is door haar voorraad verweven met de stad Lelystad. Centrada is de enige grote woningcorporatie in Lelystad, waardoor Centrada een belangrijke positie heeft in het 'wonen' in Lelystad. Centrada draagt hierdoor ook een belangrijke verantwoordelijkheid voor de sociale woningvoorraad en het huisvesten van de doelgroep.

### Opgaven

In de position paper gaat de directeur-bestuurder uitgebreid in op de opgaven in het werkgebied. Een bijzondere omstandigheid die zwaar heeft gedrukt op de investeringsmogelijkheden van Centrada is de leegstand in de stad geweest. Ongeveer 30 jaar geleden is de productie van sociale woningbouw in Lelystad stopgezet. De stad moest verbeterd worden en er ontstond een behoefte aan andere woningen. Daarnaast belandde Lelystad, door onder andere de bouw van Almere, in een neerwaartse spiraal, die in langdurige periode van leegstand in de woningen van Centrada resulteerde. Inmiddels is het tij weer gekeerd. De leegstand heeft plaatsgemaakt voor een toenemende druk op de (sociale) woningvoorraad, de wachtlijsten nemen toe en de noodzaak tot het realiseren van nieuwbouw is nadrukkelijk aanwezig. De politiek in Lelystad hinkt hierdoor echter op twee gedachten: enerzijds is het realiseren van sociale huurwoningen noodzakelijk om de beschikbaarheid te vergroten, anderzijds wil de gemeente voorkomen dat Lelystad meer lage inkomens trekt. Deze situatie maakt het voor Centrada lastig om te komen tot investeringen in nieuwbouw in Lelystad.

Lelystad is een relatief 'arme' gemeente met een hoog aantal lage inkomens. Voor Centrada betekent dit dat nadrukkelijk aandacht nodig is voor de betaalbaarheid van de woningvoorraad. Het aantal lage inkomens heeft echter ook andere consequenties voor de opgaven van Centrada. Centrada kent namelijk in verschillende wijken en buurten door de verkoop van woningen een 'gespikkeld' woningbezit. De verkochte woningen worden door veel kopers, vanwege beperkte financiële mogelijkheden, echter onvoldoende onderhouden, waardoor de kwaliteit van de woningen en de leefbaarheid in de wijken terugloopt. Daarnaast loopt Centrada tegen het probleem aan dat veel kopers niet kunnen of willen meewerken aan plannen van Centrada om de woningvoorraad te renoveren en/of te verduurzamen. Hierdoor vereisen inspanningen op het gebied van duurzaamheid en renovatie een aanpak gericht op maatwerk en op basis van een goede kennis van de wijken. Het samen met partners oppakken van de opgaven is eveneens een belangrijke voorwaarde voor succes.

De visitatiecommissie herkent de opgaven die de bestuurder in de position paper noemt in het beleid en de prestaties van Centrada en is, onder meer door de gesprekken met de belanghebbenden, ook van mening dat dit relevante opgaven voor Centrada zijn. Centrada werkt bovendien goed mee aan de invulling van de opgaven en doet dit waar nodig op gepaste wijze met de belanghebbenden.

### Terugblik op vorige visitatie

In de vorige visitatie scoorde Centrada een ruim voldoende tot goed op de verschillende onderdelen. In de recensie schetst de vorige visitatiecommissie Centrada als 'maatschappelijk betrokken met veel oog voor leefbaarheid'. Als sterke punten benoemt de visitatiecommissie onder andere de lokale verankering, de proactieve houding in de richting van de belanghebbenden en de

actieve inzet van het vermogen voor de maatschappelijke doelstellingen. Tegelijkertijd wordt geconcludeerd dat Centrada terecht 'een pas op de plaats maakt, om zich klaar te maken voor de onzekere toekomst. Sparen voor de toekomst is hierbij een belangrijk motto'.

Het belangrijkste advies van de vorige visitatiecommissie in dat licht was om de opgaven voor de toekomst in beeld te brengen en de verantwoordelijkheden bij wijk- en buurtontwikkelingen helder te krijgen. De visitatiecommissie gaf aan dat Centrada zichzelf kan helpen door meer in scenario's te denken en eventueel beleidsvarianten over de betaalbaarheid en de duurzaamheid van de woningvoorraad te ontwikkelen.

De visitatiecommissie constateert dat Centrada de verbeterpunten uit de vorige visitatie heeft opgepakt. Centrada heeft zich ingezet om de betaalbaarheid op peil te houden, dan wel te verbeteren, en de energetische kwaliteit van het woningbezit te verbeteren. Daarbij heeft Centrada nadrukkelijk aandacht gehad voor haar financiële positie. In de meerjarenbegroting wordt de inzet van het vermogen gekoppeld aan de beoogde maatschappelijke effecten. Hierbij zijn diverse scenario's doorgenomen.

Daarnaast is gestart met het ontwikkelen van een visie op de toekomstige herstructureringsopgave voor de oudste delen van Lelystad. Centrada merkt zelf op dat het echter een vraagstuk blijft dat nog veel uitwerking behoeft, onder andere 'door de samenhang van herstructurering met bijvoorbeeld de toekomstige warmtevisie van de gemeente'.

### Huidige visitatie

Het voorliggende rapport van de maatschappelijke visitatie laat zien dat Centrada op vrijwel alle onderwerpen ruim voldoende invulling heeft gegeven aan de prestatieafspraken die zijn opgesteld met de gemeente Lelystad en de HVOB. Het is de visitatiecommissie daarbij opgevallen dat de werkorganisatie en RvC van Centrada zeer goed op de hoogte zijn van de lokale opgaven en daarbij ook samen met de gemeente, huurdersvertegenwoordiging HBOV en overige belanghebbenden vanuit een gedeeld belang goed inspelen op de specifieke kenmerken van de sociale huisvesting in Lelystad. Een specifiek punt waar Centrada bijvoorbeeld mee te maken heeft is de leegstand uit het verleden, die omslaat naar juist druk op de sociale woningmarkt. Door de leegstand heeft Centrada bovendien jarenlang ook minder huurinkomsten en daardoor financiële armslag gekend. De commissie constateert dat Centrada op goede wijze, binnen de mogelijkheden probeert hierop in te spelen. Een kanttekening hierbij is dat de nieuwbouwproductie achterblijft, maar dit is echter ook een vaker voorkomend probleem binnen de sector die Centrada ook niet volledig aan te rekenen is.

Een ander specifiek punt waar Centrada goed op heeft ingespeeld is leefbaarheid. Tijdens de rondrit langs het bezit heeft de commissie bijvoorbeeld een goed beeld gekregen van de invloed die woningen met achterstallig onderhoud hebben op de leefbaarheid in een wijk. Bijzonder hierbij is dat dit achterstallige onderhoud in veel gevallen juist voorkomt bij koopwoningen die voorheen sociale woningen waren. Door slechte economische en financiële omstandigheden konden de kopers in veel gevallen het noodzakelijke onderhoud niet betalen. Dit uit zich vaak in dichtgetimmerde kozijnen en scheefstaande erfafscheidingen. De visitatiecommissie waardeert het dat Centrada oog heeft voor deze problematiek en via gerichte initiatieven probeert de situatie te verbeteren.

Samenvattend overheerst het beeld van een goed in de lokale samenleving aangehaakte corporatie, die binnen haar mogelijkheden en de lokale context de volkshuisvestelijke opgaven voortvarend oppakt.

### Wat kan beter?

- De komende jaren is de belangrijkste opgave het verbeteren van de beschikbaarheid voor woningzoekenden in Lelystad. In overleg met de gemeente Lelystad zal nadrukkelijk gezocht moeten worden naar mogelijkheden om de wachtlijsten in ieder geval niet verder op te laten lopen. Centrada mag daarbij als dé volkshuisvester van Lelystad nadrukkelijker aan de poort van de gemeente rammelen: wees niet te bescheiden.
- Naast de beschikbaarheid vraagt de (energetische) kwaliteit van de woningvoorraad aandacht. Bij de bezichtiging van het woningbezit door de visitatiecommissie samen met medewerkers van Centrada is duidelijk zichtbaar geworden dat het gespikkelde woningbezit daarbij een uitdagende factor is. De kwaliteit van in het verleden verkochte woningen blijft achter bij de kwaliteit van woningen van Centrada. Centrada zou in overleg met de gemeente kunnen zoeken naar mogelijkheden om particulieren te stimuleren.
- De relatief jonge woningvoorraad van Centrada heeft, mede door de bouwperiode, reeds gemiddeld label B. Het is aan te bevelen om een visie te ontwikkelen over hoe Centrada de woningvoorraad verder zal gaan verduurzamen.

### Tot slot

De visitatiecommissie ziet dat Centrada een belangrijke rol speelt binnen de gemeente Lelystad. Centrada is lokaal verankerd en heeft een gewaardeerde positie binnen het netwerk in Lelystad. Bewonderenswaardig is dat Centrada de goede en degelijke lijn uit de vorige visitatie heeft weten te continueren. De visitatiecommissie wenst Centrada veel succes bij de toekomstige opgaven.

## B. Scorekaart

Perspectief	Thema 1	Thema 2	Thema 3	Thema 4	Thema 5	Thema 6	Gemiddeld cijfer	Weging	Eindcijfer
<b>Presteren naar Opgaven en Ambities</b>									
Prestaties in het licht van de prestatieafspraken	6,9	7,0	7,3	7,0	7,0	7,3	7,1	75%	7,3
Ambities in relatie tot de opgaven							8,0	25%	
<b>Presteren volgens Belanghebbenden</b>									
Prestaties	7,2	6,4	7,7	7,2	7,2	7,6	7,2	50%	7,4
Relatie en communicatie							7,8	25%	
Invloed op beleid							7,4	25%	
<b>Presteren naar Vermogen</b>									
Vermogensinzet							7,0	100%	7,0
<b>Governance van maatschappelijke presteren</b>									
Strategievorming en prestatiebestuur	Strategievorming					7,0	7,5	33%	7,2
	Prestatiebestuur					8,0			
Maatschappelijke rol raad van commissarissen							7,0	33%	
Externe legitimatie en openbare verantwoording	Externe legitimatie					7,0	7,0	33%	
	Openbare verantwoording					7,0			

### *Toelichting nummering thema's in de tabel:*

Thema 1: Woonruimteverdeling

Thema 2: Woningvoorraad

Thema 3: Betaalbaarheid

Thema 4: Wonen, welzijn en zorg

Thema 5: Stedelijke vernieuwing en leefbaarheid

Thema 6: Duurzaamheid

## C. Samenvatting

Centrada krijgt de volgende beoordelingen voor de verschillende perspectieven van de maatschappelijke visitatie.

Tabel 1 Beoordeling

Perspectief	Eindcijfer
Presteren naar Opgaven en Ambities	7,3
Presteren volgens Belanghebbenden	7,4
Presteren naar Vermogen	7,0
Governance van maatschappelijk presteren	7,2

### Presteren naar Opgaven en Ambities

**7,3** Centrada heeft ruim voldoende gepresteerd bij het realiseren van de maatschappelijk opgaven in de gemeente Lelystad. Centrada heeft zich ingezet voor het huisvesten van zowel reguliere als urgente woningzoekenden en de betaalbaarheid van de woningvoorraad. In het licht van de vergrijzing in Lelystad heeft Centrada woningen opgeplust. Voor wat betreft de duurzaamheid van de bestaande woningvoorraad voldoet Centrada reeds aan de doelstelling uit het Convenant Energiebesparing Huursector: gemiddeld label B in 2021.

### Presteren volgens Belanghebbenden

**7,4** Centrada heeft ruim voldoende gepresteerd aangaande het presteren volgens belanghebbenden. De belanghebbenden waarderen met name de betaalbaarheid en de prestaties ten aanzien van duurzaamheid ruim voldoende. Wat ook opvalt is het hoge cijfer voor de relatie en de communicatie met Centrada. De belanghebbenden beoordelen de relatie en de communicatie met een goed, hetgeen aantoont dat de aandacht en tijd die Centrada steekt in het contact met haar belanghebbenden goed wordt bevonden. Met name de betrokkenheid van Centrada wordt goed gewaardeerd.

### Presteren naar Vermogen

**7,0** Centrada heeft ruim voldoende gepresteerd naar vermogen. Centrada heeft jaarlijks op een begrijpelijke wijze de relatie gelegd tussen haar vermogensinzet en haar maatschappelijke doelen. Centrada heeft daarnaast een beleid geformuleerd op de maatschappelijke/volkshuisvestelijk effecten die zij wil bereiken.

### Governance van maatschappelijk presteren

**7,2** Centrada heeft ruim voldoende gepresteerd ten aanzien van Governance. Er is sprake van een goede vertaling van missie en visie naar strategie en concrete doelen. Het ondernemingsplan wordt tevens jaarlijks geëvalueerd en geactualiseerd wat aantoont dat Centrada wil inspelen op actuele ontwikkelingen. Het intern toezicht binnen Centrada functioneert ruim voldoende en Centrada legt op goede wijze verantwoording af aan de maatschappij over haar maatschappelijke prestaties. De Raad van Commissarissen is verder zichtbaar en herkenbaar in het lokale netwerk.

## D. Korte schets van de corporatie

### Werkgebied

Centrada is een woningcorporatie met bijna 9.000 verhuureenheden in Lelystad. Centrada heeft een unieke positie, doordat zij vrijwel alle sociale huurwoningen in bezit heeft. Centrada draagt hierdoor een belangrijke verantwoordelijkheid voor de sociale woningvoorraad en het huisvesten van de doelgroep.

### Woningbezit

Het woningbezit bestaat verder uit 8.550 woonegelegenheden, waaronder 18 onzelfstandige woningen. Daarnaast bezit Centrada 324 parkeervoorzieningen en 41 overige niet woonegelegenheden, waarvan 10 woonzorgcentra. Het woningbezit van Centrada wordt gekenmerkt door een relatief groot aandeel eengezinswoningen: meer dan 60% is een eengezinswoning.

Tabel 2 Woningbezit

Type woningen	Centrada	Landelijk
Eengezinswoningen	61,5%	40,8%
Meergezinswoning zonder lift t/m 4 lagen	16,1%	24,8%
Meergezinswoning met lift	17,0%	15,5%
Hoogbouw	2%	12,3%
Onzelfstandige overige wooneenheden	3,4%	6,6%
<b>Totaal</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Bron: CIP (2019), Centrada, Aedes

Centrada bezit relatief veel woningen onder de aftoppingsgrens. De woningen die vallen binnen de categorieën goedkoop, betaalbaar en tot de huurtoeslaggrens bedragen percentageel 99%. Slechts 1% van de totale voorraad van Centrada valt binnen de categorie woningen boven de huurtoeslaggrens. Het landelijk gemiddelde ligt rond de 5,4%<sup>1</sup>. Voor wat betreft het toewijzen naar inkomen wijst Centrada 87,2% toe aan mensen met een inkomen onder de huurtoeslaggrens, waarbij het landelijk gemiddelde op 79,8% ligt<sup>7</sup>. De hoogte van de huren in het DAEB-segment zijn hoger dan het landelijk gemiddelde. De gemiddelde huur in 2018 van Centrada bedraagt € 556; het landelijk gemiddelde is € 516<sup>7</sup>. De hoogte van de gemiddelde huur is onder andere te verklaren door het grote aandeel eengezinswoningen.

Het woningbezit van Centrada heeft in 2018 een gemiddelde energie-index van 1,35. Centrada voldoet daarmee al aan de doelstelling uit het Convenant Energiebesparing Huursector: gemiddeld label B in 2021.<sup>2</sup>.

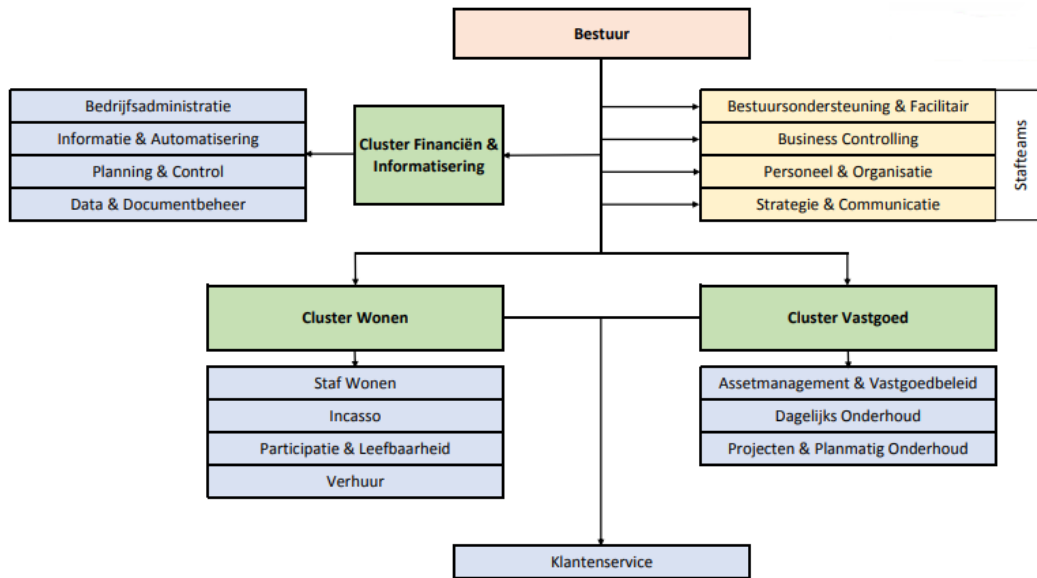
### Organisatiestructuur

Centrada is een corporatie met aan het einde van 2018 ongeveer 90 fte. Centrada is verdeeld in verschillende de clusters: financiën, wonen en vastgoed. Daarnaast heeft Centrada enkele stafteams.

<sup>1</sup> CIP (2017): Corporatie in Perspectief; Centrada. Versie I, 31-01-2019

<sup>2</sup> Aedes (2018): '5 jaar benchmarken; weten is verbeteren. Rapportage Aedes benchmark 2019'.

Figuur 1: Organisatiestructuur Centrada



### Samenwerking

Centrada werkt samen met verschillende partijen: de huurdersbelangenvereniging, de gemeente Lelystad, zorg- en welzijnsorganisaties, de politie, scholen, en maatschappelijke organisaties.





## **Deel 2: Toelichtingen op de beoordelingen, per perspectief**

# 1 Presteren naar Opgaven en Ambities



## 1.1 Inleiding

Het eerste perspectief van waaruit het presteren van Centrada wordt beoordeeld is 'Presteren naar Opgaven en Ambities'. De visitatiecommissie beoordeelt de feitelijke maatschappelijke prestaties in de afgelopen vier jaar primair in het licht van de prestatieafspraken zoals die zijn vastgesteld in het lokale (tripartite) overleg met de lokale overheid en de huurdersorganisatie(s). Indien relevant worden de prestatieafspraken aangevuld met afspraken van de regionale en/of nationale overheid, convenanten met zorg- en welzijnsinstellingen, brancheorganisaties, politie en andere samenwerkingsverbanden waar de corporatie in participeert. Dit is bijvoorbeeld het geval geweest ten aanzien van de landelijke afspraken over de toewijzing van woningen aan bepaalde inkomensgroepen.

## 1.2 Beoordeling door visitatiecommissie

De onderstaande tabel geeft de beoordeling vanuit het perspectief 'Presteren naar Opgaven en Ambities' weer. In de volgende paragrafen wordt een toelichting gegeven op de beoordeling.

**Tabel 1 Presteren naar Opgaven en Ambities**

Perspectief	Thema 1	Thema 2	Thema 3	Thema 4	Thema 5	Thema 6	Gemiddeld cijfer	Weging	Eindcijfer
<b>Perspectief 1: Presteren naar Opgaven en Ambities</b>									
Prestaties in het licht van de prestatieafspraken	6,9	7,0	7,3	7,0	7,0	7,3	7,1	75%	7,3
Ambities in relatie tot de opgaven							8,0	25%	

## 1.3 Beschrijving van de prestatieafspraken

Centrada is door haar voorraad verweven met de stad Lelystad. Centrada is de enige grote woningcorporatie in Lelystad, waardoor het contact met de gemeente van groot belang is. Ongeveer 30 jaar geleden is een stop gezet op de productie van sociale woningbouw in Lelystad. De stad moest verbeterd worden en er ontstond een behoefte aan andere woningen. Daarnaast belandde Lelystad, door onder andere de bouw van Almere, in een neerwaartse spiraal, die in leegstand resulteerde. Inmiddels is het tij weer gekeerd. Waar vroeger leegstand heerste (onder andere in de sociale huurwoningen) neemt de druk op de (sociale) woningmarkt inmiddels steeds verder toe.

De gemeente Lelystad heeft in 2016 een nieuwe woonvisie opgesteld. In deze woonvisie benoemt de gemeente Lelystad drie belangrijke zaken die aandacht vragen:

- De kwaliteit van de bestaande stad, met name de oudere woonwijken. De kwaliteit van de particuliere woningvoorraad en de leefbaarheid staat onder druk;
- De betaalbaarheid en de bereikbaarheid van het wonen wordt een steeds groter wordende zorg door de toename van het aantal ouderen die langer zelfstandig moeten blijven wonen, vergunningshouders en mensen die zich geen koopwoning kunnen permitteren;
- De verwachte bevolkingsgroei komt meer en meer van buiten Lelystad. Daarvoor is het essentieel om als vestigingsplaats aantrekkelijk te zijn en te blijven.

De doelstelling van de gemeente is om goede en betaalbare woningen voor iedereen te bieden in prettige en gewilde woonwijken. De inwoners van Lelystad, als voorportaal van de Randstad, wonen in een comfortabele, goed onderhouden woning die bij hun (gezins)situatie past. De woning staat in een kwalitatief goede omgeving met goede voorzieningen.

De gemeente heeft de volgende ambitie:

**‘Lelystad biedt het beste van twee werelden. Door haar centrale ligging en de goede bereikbaarheid kunnen inwoners optimaal gebruik maken van alle voordelen van de nabijheid van de grote stad. Aan de andere kant biedt Lelystad haar inwoners de aantrekkelijkheid van een rustig en betaalbaar woonmilieu met ruimte, groen en water in de directe omgeving.’**

De gemeente kiest verder voor het versterken van de sociaaleconomische structuren van Lelystad. De vraag of het realiseren van sociale nieuwbouw en het aantrekken van de bijbehorende doelgroep bijdraagt aan de versterking van de structuren is onderwerp van discussie binnen de gemeente. Het realiseren van extra sociale nieuwbouw en het daardoor (mogelijk) aantrekken van lagere inkomens naar de stad kan de ambities van de gemeente ten aanzien van de sociaaleconomische positie schaden.

#### **Prestatieafspraken in gemeente Lelystad**

Centrada heeft in 2015, 2017 en 2018 samen met de huurdersvertegenwoordiging en gemeente Lelystad prestatieafspraken opgesteld. In 2016 zijn geen prestatieafspraken opgesteld en zijn daarom de afspraken uit 2015 doorgetrokken. De reden was dat de gemeente eerst de Woonvisie vast wilde stellen. Verder waren aan het einde van 2015 nog niet alle gevolgen van de Woningwet duidelijk. Onder andere om deze reden is besloten om pas in 2017 weer nieuwe prestatieafspraken te maken.

De prestatieafspraken sluiten aan op de beschreven Lelystadse context ten aanzien van sociale woningbouw en de Woonvisie van de gemeente Lelystad. Binnen de prestatieafspraken van 2015 was er, naast relevante thema's als woningvoorraad, betaalbaarheid en duurzaamheid, tevens aandacht voor de stedelijke ontwikkeling van Lelystad.

In de prestatieafspraken van 2017 en 2018 zijn de volgende Rijksprioriteiten meegenomen. Zij zijn in de prestatieafspraken vertaald naar zes thema's.

- Betaalbaarheid en beschikbaarheid voor de doelgroep;
- Realiseren van een energiezuinige sociale huurwoningvoorraad;
- Huisvesten van urgente doelgroepen;
- Realiseren van wonen met zorg en ouderenhuisvesting in verband met langer zelfstandig wonen.

## **1.4 Beoordeling van de kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces**

De visitatiecommissie stelt vast dat de gemeente Lelystad, Centrada en de huurdersbelangenvereniging HVOB bij het opstellen van de prestatieafspraken daadwerkelijk in de breedte aansluiten bij de lokale opgaven in Lelystad. De afspraken zijn in dat kader dan ook als volledig te zien.

De commissie is ook van mening dat de betrokken partijen weten wat er speelt in de wijken en buurten en hier met de prestatieafspraken proberen sturing aan te geven. Een goed voorbeeld zijn de prestatieafspraken met betrekking tot 'betaalbaarheid' en 'leefbaarheid'. In de prestatieafspraken zijn bijvoorbeeld in het licht van de economische structuur in Lelystad afspraken gemaakt over de maximale huurverhoging en de huursombenadering.

Vermeldenswaardig is ook dat de inhoud van de prestatieafspraken 2017, wat betreft het onderwerp 'duurzaamheid', de derde prijs heeft behaald bij de 'Stook Je Rijk'-trofee. Voor de toekenning van de trofee zijn de prestatieafspraken op het gebied van energiebesparing van de 36 grootste gemeenten vergeleken. Daarbij is gekeken naar de korte en lange termijn ambities, de huurdersparticipatie, de monitoring en overige duurzame maatregelen. Lelystad behoorde daarmee, samen met Utrecht en Arnhem, tot de drie gemeenten met de groenste prestatieafspraken van Nederland. In 2018 ontvingen Lelystad en Centrada de tweede prijs.

Aangaande de kwaliteit van de afspraken constateert de commissie dat er aandacht is geweest voor het concretiseren van de prestatieafspraken. De kwaliteit van de prestatieafspraken is tevens elk jaar verbeterd, omdat de gemeente, Centrada en de huurdersbelangenvereniging zich hebben ingezet om de prestatieafspraken meer SMART te formuleren. De prestatieafspraken worden ook jaarlijks geactualiseerd en geëvalueerd.

De visitatiecommissie constateert echter ook dat doelbewust soms afspraken meer een intentie inhouden dan een SMART geformuleerde afspraak. In dergelijke gevallen wilde men het onderwerp alvast op de agenda zetten, maar kon nog niet voldoende duidelijk worden bepaald wat concreet moest worden bereikt. Indien gedurende het jaar blijkt dat een afspraak toch niet werkbaar is, wordt besproken of de afspraak aangepast kan worden. Hieruit blijkt de wil om de afspraken zo concreet en actueel mogelijk te houden.

Door onder andere deze goede betrokkenheid van de partijen binnen het opstellen van de prestatieafspraken is ook de wederkerigheid goed geborgd. De bijdrage van alle drie de partijen is in de prestatieafspraken duidelijk waarneembaar. Elke partij neemt op bepaalde afspraken de verantwoordelijkheid en levert zo een bijdrage aan de ontwikkeling van Lelystad. De drie partijen binnen de lokale driehoek zijn drie gelijkwaardige partijen, waardoor ook voldoende wederkerigheid in de afspraken is gekomen.

De commissie waardeert het ook dat Centrada initiatief heeft genomen bij in het ontwikkelen van een langetermijnvisie voor Lelystad en het werken naar een Omgevingsvisie. In die visie moet enerzijds de aandacht uitgaan naar het investeren in de concurrentiekracht van de wijken uit de jaren '70 en '80. De afspraak is om de opgave per wijk voor de lange termijn te verkennen onder de paraplu van de nieuwe Omgevingsvisie voor Lelystad.

De visitatiecommissie concludeert dat de kwaliteit van de prestatieafspraken goed is en ook het proces van totstandkoming van de prestatieafspraken goed is verlopen.



**Tabel 2: De gemiddelde actieve wachttijd over alle leeftijdsgroepen en woningtypen.**

Jaar	Gemiddeld actieve wachttijd
2015	1,5 jaar
2016	1,4 jaar
2017	1,9 jaar
2018	2,5 jaar*

\*Trendbreuk in 2018 door een nieuwe manier van het monitoren van de actieve wachttijd, waarin urgenten niet meer worden meegerekend.

### Centrada verhoogt de kansen voor reguliere woningzoekenden

Voor 2017 en 2018 heeft Centrada de opgave om minimaal 75% van de vrijkomende woningen toe te wijzen aan niet-urgente huishoudens. De overige 25% kan worden ingezet voor het huisvesten van urgente doelgroepen.

In 2017 en 2018 heeft Centrada 67% respectievelijk 70% toegewezen aan niet-urgente doelgroepen. Het minimale percentage van 75% derhalve niet behaald door Centrada, hetgeen mede komt doordat door de vergrijzing in toenemende mate een beroep wordt gedaan op respectievelijk sociale en medische urgente. Daarnaast was er met name in 2016 een grote(re) instroom van statushouders. De stijging van het aantal urgenten in combinatie met een dalende mutatiegraad zorgt ervoor dat Centrada het gestelde percentage van 75% niet behaald.

Door sturing op de criteria voor urgentie, waardoor er minder mensen daarvoor in aanmerking komen en aanpassing van het woonruimteverdeelsysteem hoopt Centrada reguliere woningzoekenden sneller een kans te geven op een sociale huurwoning. De belangrijkste wijzigingen van het woonruimteverdeelsysteem ten aanzien van het vorige beleid zijn het direct gaan bemiddelen voor urgenten en het verhogen van het percentage te verloten woningen van 15% naar 25% aan het einde van 2018. Per 1 juli 2018 is tevens het nieuwe woonruimteverdeelsysteem Easymatch gelanceerd. In het woonruimteverdeelsysteem is de dienstverlening verbeterd, doordat er onder andere plattegronden en een budgetadvies beschikbaar zijn. Bovendien kunnen woningzoekenden een zoekprofiel aanmaken, waarin zij aangeven naar wat voor type woning zij op zoek zijn. De kans op het vinden van een passende woning is hiermee vergroot. Daarnaast wordt verwacht dat door de geplande nieuwbouw, die grotendeels wordt opgeleverd in 2019, de doorstroming weer op gang komt en het aanbod voor reguliere woningzoekenden toeneemt.

Om de kans op een woning voor niet-urgente spoedzoekers te vergroten is daarnaast besloten om het aantal te verloten woningen te verhogen van 15% van de vrijkomende woningen in de periode van 2015 tot en met 2017 naar 25% aan einde van 2018. Centrada heeft de volgende percentages van het aantal vrijkomende woningen verloot:

**Tabel 3: Percentage te verloten woningen door Centrada**

Jaar	Percentage verlootte woningen
2015	13,5%
2016	17,7%
2017	17,6%
2018	18%

### Centrada huisvest urgente woningzoekenden

Centrada zet zich tevens in voor de huisvesting van urgenten. Zoals in de vorige paragraaf streeft Centrada ernaar om in maximaal 25% van haar vrijkomende woningen woningzoekenden met urgentie te huisvesten, waaronder personen die uitstromen uit maatschappelijke organisaties en

statushouders. Deze afspraak is een 'streven'. Indien de 25% wordt overschreden, dan kunnen in samenwerking met de gemeente, maatregelen worden getroffen.

Binnen de gestelde 25% wordt, in overeenstemming met het convenant dat is opgesteld met maatschappelijke organisaties, maximaal 6% van het totaal aantal vrijkomende woningen beschikbaar gesteld voor personen met urgentie die uitstromen uit maatschappelijke organisaties. De toewijzing vanuit de doorstroming vanuit maatschappelijke organisatie door Centrada bedraagt: 6,2% (2015), 5,9% (2016), 7,3% (2017) en 7% (2018). De dalende mutatiegraad maakt dat Centrada sneller aan de 6% of daarboven zit. Centrada heeft er bij de maatschappelijke organisaties op aangedrongen dat huurders de juiste begeleiding moeten blijven krijgen om sociale problematiek en overlast voor te zijn. Daarnaast is het hoge percentage te wijten aan het beperkte aantal vrijkomende woningen.

Naast het toewijzen van woningen aan personen die uitstromen vanuit maatschappelijke organisaties heeft Centrada, in overeenstemming met de afspraak, woningen beschikbaar gesteld voor gezinnen die vanuit het Jeugd- en Gezinteam (JGT) worden voorgedragen. In Lelystad zijn zeer beperkte mogelijkheden voor de opvang, al dan niet tijdelijk, van kwetsbare gezinnen met kinderen die zich wat betreft woonsituatie in een onwenselijke situatie bevinden. Om te voorkomen dat kinderen uit huis worden geplaatst stelt Centrada het JGT sinds 2017 woningen beschikbaar. Centrada had als opgave om in 2017 tien urgenties beschikbaar te stellen voor gezinnen die vanuit het JGT worden voorgedragen. In 2017 heeft Centrada 13 woningen beschikbaar gesteld en in 2018 heeft Centrada 14 keer in (tijdelijke) huisvesting voorzien, waarmee is voldaan aan de opgave.

Het huisvesten van statushouders valt eveneens onder de urgentie. Centrada staat voor de opgave om 97% van de gemeentelijke taakstelling voor wat betreft het huisvesten van statushouders te realiseren. Centrada heeft het nodige gedaan om extra woningen te transformeren naar kamers om de piek van het aantal statushouders op te kunnen vangen. Deze statushouders zijn uiteindelijk ingestroomd in reguliere woningen. In nieuwbouwcomplex de Kwelder zijn zowel reguliere huurders als statushouders gehuisvest om het integratieproces van statushouders te faciliteren. In 2018 is in de gemeenteraad van Lelystad een motie aangenomen om statushouders in Lelystad niet langer met urgentie te huisvesten. In 2019 onderzoekt de gemeente hoe hier invulling aan kan worden gegeven. Centrada heeft alle door de gemeente Lelystad aangedragen statushouders gehuisvest, waarbij een deel van de taakstelling van de gemeente is doorgeleid aan andere organisaties, die bijvoorbeeld minderjarige statushouders opvangen. Centrada heeft de volgende aantallen statushouders gehuisvest:

**Tabel 4: Aantal gehuisveste statushouders door Centrada**

Jaar	Taakstelling gemeente Lelystad	Aantal door Centrada gehuisveste statushouders
2015	144 statushouders	131 statushouders
2016	197 statushouders	164 statushouders
2017	85 statushouders	129 statushouders
2018	56 statushouders	38 statushouders

Overkoepelend heeft Centrada de afspraak gemaakt dat de gemiddelde wachttijd voor woningzoekenden met urgentie maximaal drie maanden mag bedragen. Centrada heeft aan deze opgave voldaan. De gemiddelde wachttijd voor urgente woningzoekenden bedroeg namelijk: 1,5 maand (2015), 1,5 maand (2016), 2 maanden (2017) en 3 maanden (2018).



Ten aanzien van de woonruimteverdeling heeft Centrada ook stappen gezet in het verbeteren van de dienstverlening en informatievoorziening voor de woningzoekenden. Verbeteringen ten aanzien van de woonruimteverdeling zijn onder meer tot uiting gebracht door de introductie van het nieuwe woonruimteverdeelsysteem en de mogelijkheid voor het gebruiken van een koppeling waarin de mogelijkheid bestaat te rapporteren over de woonruimteverdeling. Vermeldenswaardig is dat Centrada niet alleen de dienstverlening voor woningzoekenden, maar tevens voor zittende huurders heeft verbeterd. De corporatie heeft de website vernieuwd en heeft het voor huurders mogelijk gemaakt om 24 uur per dag een reparatieverzoek in te dienen of andere verzoeken en afspraken digitaal in te plannen. De waardering van de huurders voor de dienstverlening in de Aedes Benchmark is eveneens verbeterd.

### Centrada wijst sociale huurwoningen passend toe

Woningcorporaties zijn in verband met de Staatssteunregeling per 1 januari 2011 wettelijk verplicht minimaal 90% van de verhuringen van woningen met een huur beneden de maximale huur voor de huurtoeslag (€ 710,68 per maand per 1 januari 2018) te doen aan huishoudens met een inkomen van maximaal € 36.798 (per 1 januari 2018) per jaar. Vanaf 1 januari 2016 is de '80-10-10'-regel van toepassing, waarbij tenminste 80% van de woningen met een huur tot de liberalisatiegrens dienen te worden toegewezen aan huishoudens met een inkomen onder de inkomensgrens. Van de vrijgekomen woningen mag 10% worden toegewezen aan huishoudens met een inkomen tussen € 36.798-€ 41.056. De resterende 10% is vrij toe te wijzen.

**Tabel 5: Aandeel woningtoewijzingen Centrada aan huishoudens met een inkomen onder de norm**

Jaar	Staatssteunregeling	Passend toewijzen
2015	99,7%	-
2016	99,0%	99,0%
2017	98,9%	99,8%
2018	98,2%	99,0%

Naast de Staatssteunregeling is per 1 januari 2016 'passend toewijzen' van kracht. Vanaf 1 januari 2016 dienen woningcorporaties tenminste 95% van de vrijkomende woningen met een huurprijs tot de huurtoeslaggrens 'passend toe te wijzen' aan huishoudens met potentieel recht op huurtoeslag. Centrada heeft vrijwel alle woningen 'passend toegewezen'.

### Thema 2: Woningvoorraad

**7,0** Centrada heeft ten aanzien van het thema 'woningvoorraad' ruim voldoende gepresteerd. Centrada zet zich in om de geplande nieuwbouw te realiseren. 2019 gaat het jaar worden waarin een groot deel van voorbereide projecten opgeleverd gaan worden. Ook in 2017 werden 35 woningen opgeleverd. Daarnaast pakt Centrada kansen aan waarbij woningen opgekocht kunnen worden om zo haar sociale voorraad verder uit te kunnen breiden.

### Centrada zet zich in voor de beschikbaarheid van sociale huurwoningen

Centrada dient in overeenstemming met de prestatieafspraken te beschikken over een sociale woningvoorraad (zelfstandige woningen in exploitatie) die voldoende is om de doelgroep van beleid te huisvesten en aan de sociale taakstelling te voldoen. Gedurende de visitatieperiode heeft de sociale woningvoorraad zich als volgt ontwikkeld.

**Tabel 6: Omvang sociale woningvoorraad Centrada (aantal zelfstandige woningen in exploitatie)**

Jaar	Omvang woningvoorraad
2015	8.360

Jaar	Omvang woningvoorraad
2016	8.521
2017	8.558
2018	8.532

De bovenstaande cijfers laten zien dat de omvang van de sociale voorraad van 2015 tot 2016 ruim is gestegen, een toename van ongeveer 160 woningen. Van de periode 2016 tot en met 2018 stagneerde de toename van het aantal sociale huurwoningen. De ondernemingsplannen van Centrada laten zien dat de sociale woningvoorraad aanvankelijk als voldoende werd ervaren om de sociale doelgroep te huisvesten. Het aantrekken van de woningmarkt en de toenemende vraag naar (sociale) woningen hebben echter gezorgd voor oplopende wachtlijsten, waardoor de noodzaak voor het realiseren van nieuwbouw groter is geworden. Centrada heeft de ambitie om de sociale woningvoorraad mee laten groeien met de ontwikkeling van Lelystad. Centrada wil de 30% sociale huur binnen nieuwbouwprojecten blijven faciliteren en opleveren.

### Centrada heeft nieuwbouw gerealiseerd en een aantal projecten zijn vertraagd

Centrada heeft in de periode 2015 tot en met 2018 een aantal nieuwbouwprojecten gerealiseerd, waarmee Centrada de sociale huurvoorraad heeft uitgebreid en een bijdrage levert aan de leefbaarheid in de wijken en buurten. Centrada heeft in de periode van 2015 tot en met 2018 59 woningen gerealiseerd.

**Tabel 1: Aantal te ontwikkelen en opgeleverde nieuwbouwwoningen door Centrada**

Jaar	Aantal te ontwikkelen nieuwbouwwoningen	Aantal opgeleverde nieuwbouwwoningen
2015	24 woningen	24 woningen
2016	Geen afspraken	0 woningen
2017	49 woningen	35 woningen**
2018	51 woningen*	0 woningen

\*Inclusief niet opgeleverde woningen uit 2017

\*\* Uitbreiding met 21 opgeleverde, intramurale woningen op locatie het Rode Klif worden hierin niet meegenomen (toelichting volgt bij thema 4).

Centrada heeft als wederzijdse prestatieafspraken met de gemeente vastgesteld dat de sociale woningvoorraad mee dient te groeien met het nieuwbouwprogramma van Lelystad. Praktisch houdt dat in dat 30% van de nieuwbouwproductie dient te bestaan uit sociale huurwoningen. Om aan deze afspraak te voldoen heeft Centrada gedurende de visitatieperiode meerdere nieuwbouwprojecten geïnitieerd, uitgevoerd en afgerond. Over het algemeen geldt dat de nieuwbouwplannen die in de prestatieafspraken worden genoemd gelden als een streven.

In 2015 had Centrada het voornemen om 24 sociale huurwoningen op te leveren in de Zuiderzeewijk op locatie de Ivoren Klif. Centrada heeft de woningen in overeenstemming met de afspraken opgeleverd.

In 2017 had Centrada het voornemen om 22 appartementen en 7 eengezinswoningen te realiseren op locatie Kwelder (met een huurprijs van € 50 boven de kwaliteitskortingsgrens). Daarnaast stond de realisatie van 20 appartementen nabij MFA Warande gepland. Centrada realiseerde op locatie Kwelder uiteindelijk 22 appartementen, 5 eengezinswoningen en 8 onzelfstandige kamers voor statushouders. Deze ontwikkeling is ingestoken vanuit 'omkeerbaar bouwen'. Bij een mogelijke veranderende woningvraag kan Centrada op relatief eenvoudige wijze de woningen ombouwen naar 18 eengezinswoningen. Derhalve heeft Centrada aan de opgave voor het realiseren van nieuwbouw op locatie De Kwelder voldaan. De start van de nieuwbouw en renovatie van MFA Warande is uitgesteld, omdat het lastig bleek een eigenaar te vinden voor de onderste twee

commerciële verdiepingen. Het oorspronkelijke plan was om alleen sociale huurappartementen op te leveren waarna, vanuit de gemeente, het idee kwam om in de plint zorginstellingen te realiseren. Centrada stemde daarmee in en ging in gesprek met de partij die daaraan mee wilde werken. Deze partij heeft zich op het laatste moment echter teruggetrokken. De gemeente wilde vervolgens toch de commerciële plint behouden en heeft verder gezocht naar geschikte partijen. Toen dit echter niet lukte, is besloten door de gemeente om het zelf op te pakken. De uiteindelijke oplevering ervan zal zodoende in januari 2019 worden gedaan.

In 2018 had Centrada het voornemen om twee nieuwbouwprojecten op locatie Kempenaar op te leveren. Deze twee nieuwbouwprojecten, waaronder een project voor 24 appartementen en 7 eengezinswoningen en een project voor 29 appartementen werden uiteindelijk voorbereid in 2018 en zullen worden opgeleverd in 2019. Projecten die ook in 2019 zullen worden afgerond zijn 42 appartementen op locatie Hanzepark en 29 appartementen op locatie Kandelaar. Ondanks dat het Centrada er niet in is geslaagd in 2018 nieuwbouwprojecten af te ronden staat er dus voor 2019 meerdere projecten op het programma die zullen worden opgeleverd.

### Centrada heeft woningen aangekocht

Naast de nieuwbouw en/of renovatie van woningen heeft Centrada tevens woningen aangekocht. In 2016 kocht Centrada 179 woningen aan die in eigendom waren van Newtrada (gezamenlijk eigendom van vier corporaties). Deze woningen werden al door Centrada beheerd. In 2017 werden 39 woningen van Ymere aangekocht. De aankoop van woningen laat zien dat Centrada mogelijkheden tot uitbreiding van de woningvoorraad met beide handen aangrijpt.

**Tabel 2: Aantal gekochte woningen Centrada**

	Aankoop woningen
2015	0 woningen
2016	181 woningen
2017	39 woningen
2018	0 woningen

### Centrada heeft woningen gesloopt

Centrada had de afspraak om in 2017 en vervolgens in 2018 18 meergezinswoningen in de Zuiderzeewijk op locatie Blokkerhoek/Muiderzand te slopen. De sloop van de 18 woningen heeft plaatsgevonden in 2018. De oplevering van de nieuwbouw van de geplande 40 appartementen op deze locatie heeft enige vertraging opgelopen en wordt gerealiseerd in 2019. De vertraging is mede tot stand gekomen kwam mede door een nadere uitwerking van stedenbouwkundige aspecten met de gemeente,

### Centrada verwacht jaarlijks maximaal 15 woningen te verkopen

Centrada heeft met gemeente Lelystad afgesproken dat in 2017 en 2018 maximaal 15 woningen verkocht mogen worden. Centrada heeft uiteindelijk achtereenvolgens 11 in 2017 en 8 woningen in 2018 verkocht. Door onder het gestelde maximum van de te verwachten verkoop van 15 woningen te blijven heeft Centrada dus voldaan aan de opgave.

**Tabel 3: Aantal verkochte woningen door Centrada**

Jaar	Opgave	Aantal verkochte woningen
2017	15 woningen	11 woningen
2018	15 woningen	8 woningen

7,3

**Centrada heeft ten aanzien van het thema 'betaalbaarheid' ruim voldoende gepresteerd. Centrada houdt de huren laag en betaalbaar. Centrada heeft huren van woningen verlaagd en zich ingezet voor het voorkomen en oplossen van huurachterstanden door een streng maar rechtvaardig incassobeleid en samenwerkingen met Stichting Ido en MDF**

#### **Centrada zet zich in om woningen betaalbaar te houden**

Centrada heeft zich in overeenstemming met de Rijksprioriteiten ingezet voor een beheerste jaarlijkse huurverhoging. Centrada streeft naar betaalbare woningvoorraad en heeft een beperkte gemiddelde huurstijging doorgevoerd: +2,29% (2015), +0,95% (2016), +0,55% (2017) en +1,21% (2018).

Opgemerkt dient te worden dat Centrada in 2016, 2017 en 2018 bij huurverhoging de in de Wet Doorstroming Huurmarkt opgenomen huursombenadering heeft toegepast met als doel huurprijzen dichterbij de streefhuur te laten komen van de streefhuur. De streefhuur is de huurprijs die Centrada wil ontvangen voor een woning. Deze huurprijs kan zowel lager als hoger zijn dan de huur die de huurder betaalt. De hoogte van de verhoging wordt vervolgens bepaald door het verschil tussen de streefhuur en de kale huurprijs die de huurder betaalt voor de woning. Om deze reden krijgt niet elke woning bij de huursombenadering dezelfde huurverhoging. De woningen die relatief goedkoop zijn in relatie tot de kwaliteit, krijgen een hogere huurverhoging dan woningen die nu al een passende huurprijs hebben. De huursombenadering werd in 2017 van kracht, maar werd door Centrada al in 2016 toegepast.

Centrada had ten aanzien van de streefhuur in 2016 de intentie om van ongeveer 800 woningen te streefhuur te verlagen naar een niveau van €50 boven de kwaliteitskortingsgrens (€409,92 in 2016) naar aanleiding van een tekort aan woningen onder de €500. Deze actie vanuit Centrada toont de intentie aan om de woningen betaalbaar te houden. Per 1 november 2016 verlaagde Centrada de streefhuren van deze circa 800 woningen van gemiddeld €570 naar €460. Daarnaast heeft Centrada van 600 woningen de streefhuren verlaagd in het kader van de invoering van 'passend toewijzen'.

#### **Centrada bevordert doorstroming door de Inkomensafhankelijke Huurverhoging (IAH)**

Centrada heeft, in overeenstemming met de prestatieafspraken, in 2016, 2017 en 2018 bij huurverhoging de mogelijkheden van de Inkomensafhankelijke Huurverhoging (IAH) toegepast om hogere inkomens te verleiden tot doorstroming. Centrada heeft de extra inkomsten hiervan ingezet voor betaalbaarheid, beschikbaarheid, doorstroming en/of leefbaarheid. De inkomensafhankelijke huurverhoging is in 2016 echter maar beperkt toegepast. Alleen voor de huishoudens met een inkomen vanaf €44.360 is een huurverhoging van maximaal 4,6% doorgevoerd. In 2017 werd voor huishoudens met een inkomen hoger dan € 40.349 een inkomensafhankelijke huurverhoging van 3,3% toegepast. In 2018 kreeg 3,6% van het totale aantal huurders van Centrada te maken met Inkomensafhankelijke Huurverhoging. Deze huurders met een inkomen boven de € 41.056 kregen een huurverhoging van 4,4%.

#### **Centrada hanteert een 'streng maar rechtvaardig' incassobeleid**

Centrada richt zich op het voorkomen van huurachterstanden en hanteert daarvoor een streng maar rechtvaardig incassobeleid. In 2015 is de werkwijze en de effectiviteit van het incasseren geëvalueerd. Het resultaat daarvan is dat Centrada per 1 januari 2016 met een nieuwe partner is gaan samenwerken voor de externe incassowerkzaamheden. Centrada intensiveerde daarnaast de samenwerking met (schuld)hulpverlenende partijen, waarbij afspraken zijn gemaakt over het snel en actief doorverwijzen en begeleiden van huurders met betalingsproblemen. Vanaf 2017 spreekt Centrada huurders met een betalingsachterstand direct aan op hun betalingsverplichting. Door

deze preventieve aanpak wordt voorkomen dat huurachterstanden zodanig oplopen dat deze bij deurwaarders terecht komen, waarna huisuitzetting zou kunnen volgen.

In 2018 is de effectiviteit van het incassoproces verder verbeterd en is onder andere gestart met een telefonisch platform om beter in contact te komen met huurders met betalingsachterstanden. Daarnaast is de pilot 'VoorzieningenWijzer' gestart, waarin Centrada aan honderd huishoudens een traject met bespaarexperts aanbiedt.

Daarnaast voert Centrada een 'laatste kans-beleid'. Het beleid zorgt ervoor dat het aantal ontruiming is afgenomen. De 'laatste kans' is van toepassing op huurders bij wie de ontbinding van de huurovereenkomst is uitgesproken en de ontruiming is aangezegd. Bij een laatste kans mag de huurders de woning blijven gebruiken mits wordt voldaan aan de betaalafspraken die zijn vastgelegd in een gebruikersovereenkomst. De afspraken gelden voor een jaar. Indien de afspraken niet worden nagekomen dan volgt alsnog ontruiming. Als voorwaarde voor een laatste kans gelden verplichte begeleiding en budgetbeheer. Centrada werkt hierin sinds 2017 samen met Stichting Ido en MDF. Daarnaast maakte Centrada aan het einde van 2017 afspraken met het Leger des Heils om samen te werken. Tenslotte maakte Centrada in 2017 afspraken met de gemeente Lelystad over het voorkomen van ontruiming door de huur in bepaalde situatie uit de uitkering van de huurder te laten betalen.

Het laatste kans beleid is in de periode van 2016 tot en met 2018, respectievelijk 39 keer, 47 keer en 44 keer toegepast. Deze aanpak heeft geresulteerd in een daling van het aantal aanschrijvingen en uiteindelijke ontruiming. De preventieve aanpak ten aanzien van huurachterstanden blijkt dus succesvol te zijn. Bovendien blijkt het beleid ook financieel zijn vruchten af te werpen. Het totaalsaldo achterstallige huur van klanten met een huurcontract nam af van € 1,25 miljoen in 2015 naar circa € 360.000 in 2018.

**Tabel 4: Aantal aanzeggingen van en ontruiming door huurachterstand door huurders van Centrada**

Jaar	Aantal aanzeggingen	Aantal ontruiming
2015	98	23
2016	97	33
2017	87	19
2018	87	23

#### 1.5.3 Thema 4: Wonen, welzijn en zorg

**7,0** Centrada heeft ten aanzien van het thema 'wonen, welzijn en zorg' ruim voldoende gepresteerd. Centrada zet zich met name in voor het langer thuis laten wonen van ouderen. In dit kader worden onder meer woningen opgeplust en wordt, samen met de gemeente, gekeken welke woningen moeten worden aangepast.

#### **Centrada zet zich in voor langer zelfstandig thuis wonen van ouderen**

Centrada staat voor de periode van 2017 tot en met 2023 voor de opgave om circa 700 woningen op te plussen. Het opplussen van woningen moet ervoor zorgen dat ouderen langer zelfstandig in hun woning kunnen blijven wonen. Het opplussen van woningen vindt plaats als de woningen vrijkomen of op aanvraag van de bewoner en eventuele maatregelen worden afgestemd op de wensen van de bewoners.

Gemeenten, zorgpartijen en Centrada hebben tevens afspraken gemaakt over de toegankelijkheid van woongebouwen, het uitrustingsniveau van woningen en het stallen van scootmobielen bij zowel nieuwbouw- als renovatieprojecten. Voor ieder plan wordt bepaald of aanpassingen noodzakelijk

Centrada bouwt de laatste jaren al zo generiek mogelijk, zodat vrijwel alle woningen al zo toegankelijk mogelijk worden opgeleverd.

In 2017 en 2018 bedroeg de opgave voor het opplussen van woningen respectievelijk 50 woningen en 100 woningen. Centrada heeft in 2017 170 woningen opgeplust en in 2018 105. Hiermee is in beide jaren ruimschoots voldaan aan de opgave .

**Tabel 5: Het opplussen van woningen door Centrada ten aanzien van de opgaven**

Jaar	Woningen opgeplust	Opgave
2017	170	50
2018	105	100

Centrada renoveerde in 2017 tevens woningcomplex de Rode Klif. In het woningcomplex had Centrada de opgave om 20 verouderde zorgappartementen en 3 bedrijfsruimten te transformeren tot 41 moderne zelfstandige zorgappartementen. Deze transformatie is door Centrada in 2017 afgerond, waarmee er op dezelfde locatie nu twee maal zoveel huishoudens gehuisvest worden. Deze woningen zijn rolstoeltoegankelijk voor onder andere mensen met niet aangeboren hersenletsel.

#### 1.5.4 Thema 5: Stedelijke vernieuwing en leefbaarheid

**7,0** Centrada heeft ten aanzien van het thema 'stedelijke vernieuwing en leefbaarheid' voldoende gepresteerd. Centrada zet zich sterk in om bewoners te betrekken bij het verbeteren van de buurt en het stimuleren van participatie. Door budget vrij te maken voor fysieke en sociale activiteiten in de wijk en de Beter Buurt Bijdrage zorgt Centrada, met de huurders, voor een meer plezierige leefomgeving en een verbetering van de leefbaarheid.

#### **Centrada betreft bewoners bij leefbaarheid en stimuleert participatie**

Centrada zet zich, in overeenstemming met de prestatieafspraken, in voor de wijken waar zij bezit heeft. Over de jaren 2015, 2016, 2017 en 2018 waren de activiteiten van Centrada gericht op:

- Bewoners stimuleren/activeren (om zelf hun woonomgeving te verbeteren/ te optimaliseren);
- Bewoners betrekken (bij hun woonomgeving en/of het doen en laten van Centrada);
- Bewoners binden (sociaal en cultureel);
- Beheer (fysieke maatregelen gericht op verhuurbaarheid/ uitstraling/ dagelijks beheer).

Om deze activiteiten te bewerkstelligen heeft Centrada binnen de jaren 2015 tot en met 2018 de volgende bedragen achtereenvolgens uitgegeven: € 84.034 (2015), €65.008 (2016), € 74.873 (2017) en € 77.130 (2018). Centrada levert dus jaarlijks haar bijdrage ter stimulering en activering van de huurders.

Ten aanzien van de verbetering van de leefbaarheid en de participatie van de huurders heeft Centrada medewerkers in dienst die aanwezig zijn in de wijken. Deze medewerkers, waaronder wijkbeheerders en bewonersconsulenten, zijn aanspreekpunten en vertrouwenspersonen van de huurders. Centrada heeft verschillende teams van medewerkers die hier dagelijks mee bezig zijn. Met bewonerscommissies en wijkbeheerders, maar ook met wijkbewoners vindt 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. Dit laat de intentie vanuit Centrada zien om samen met de huurders de leefbaarheid en betrokkenheid in de wijken te verbeteren.

Centrada stimuleert daarnaast de leefbaarheid in de wijken en buurten door onder andere bedragen beschikbaar te stellen via de 'Beter Buurt Bijdrage'. Met de bijdrage kunnen bewoners zelf zaken aanvragen, oppakken en initiatieven ontplooiën. In de periode van 2015 tot en met 2018 zijn door bewoners onder andere aanvragen ingediend voor het reinigen van gevels, het aanbrengen en vullen van bloembakken en het snoeien van grond rondom wooncomplexen. Aan het einde van 2017 is een start gemaakt met het maken van een nieuwe promotiecampagne. In het kader van de leefbaarheid werden voor het 50-jarig bestaan van Lelystad diverse activiteiten door Centrada georganiseerd.

**Tabel 6: Uitgaven Centrada ten aanzien van de Beter Buurt Bijdrage**

Jaar	Beter Buurt Bijdrage	Aanvragen goedgekeurd
2015	€ 15.591	/
2016	€ 17.249	14
2017	€ 17.291	14
2018	€ 23.836	12

Centrada heeft ook haar bijdrage geleverd aan de ontwikkeling van multifunctionele Accommodaties (MFA's) in Lelystad. Zo is de afspraak om in 2015 een bedrag van € 480.000 aan te dragen voor de ontwikkeling van MFA Zuiderzeewijk behaald en zijn ook in de daaropvolgende jaren bedragen beschikbaar gesteld voor de ontwikkeling van MFA's in de stad.

#### **Centrada is zichtbaar in de wijken en pakt overlast aan**

In het kader van versterken van de leefbaarheid streeft Centrada ernaar om overlast aan te pakken en te voorkomen en het contact met bewoners over wijkverbetering te verbeteren. In wijken en buurten waar Centrada voldoende bezit heeft om het verschil te kunnen maken, is zij in overeenstemming met de opgave 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 de woningen en de directe woonomgeving.

Bij bouwen of renoveren werkt Centrada in overeenstemming met de eisen van het Politiekeurmerk Veilig Wonen (PKVW). Daar waar het gaat om de woonomgeving, de straten, het openbaar groen en de voorzieningen werkt Centrada samen met onder andere de gemeente, andere woningeigenaren, de politie en zorg- en welzijnsinstellingen. Centrada overlegt met bewonerscommissies en buurtambassadeurs, maar ook met wijkbewoners over activiteiten op het gebied van beheer, onderhoud en leefbaarheid op wijk-, buurt- en complexniveau.

#### **Centrada ondersteunt fysieke en sociale activiteiten in de wijken**

Voor het ondersteunen van fysieke en sociale activiteiten in de wijken van Lelystad hebben de gemeente en Centrada onder andere de woonplannen opgesteld. Deze woonplannen zijn in het leven geroepen om financiële ondersteuning te bieden aan fysieke en sociale activiteiten ter verbetering van de leefbaarheid. Zo zijn in het kader van de woonplannen activiteiten uitgevoerd in de Wittezeestraat, de Noordzeestraat, Oostzeestraat, Zeelaan, Warande en bij het appartementencomplex de Punter. De activiteiten variëren van het plaatsen/opknappen van erfafscheidingen, (groen)onderhoud, verkeersveiligheid, de aanpak en uitstraling van complexen, het aanpakken van fysieke knelpunten tot het vergroten van de saamhorigheid en verbondenheid tussen bewoners.

De gemeente en Centrada bieden tevens ruimte aan de Kluswinkel waarin bewoners worden ondersteund bij klein onderhoud en woningverbetering. Dit hebben de gemeente en Centrada consequent gedaan over de gevisiteerde jaren, waardoor klein onderhoud werd gefaciliteerd en

tevens mensen die werkzaam waren in de kluswinkels door konden stromen naar een reguliere baan.

### **Centrada zet zich in voor stedelijke vernieuwing in de Jol**

De woningvoorraad van Centrada bevindt zich met name in de 'oudere' wijken van Lelystad. Daarbij gaat het meer dan eens om monotone wijken met meer dan 70% sociale of voormalig sociale huurwoningen in omvangrijke woningcomplexen. Een van deze wijken is de wijk Jol. In 2015 heeft Centrada met de gemeente en overige partijen afgesproken om de leefsituatie in de wijk de Jol te verbeteren, waarop Centrada in 2016 in samenwerking met gemeente en HVOB de problematiek in de wijk Jol in kaart heeft gebracht. Daaropvolgend ontwikkelde Centrada samen met de gemeente een integrale aanpak voor de wijk, waarbij gezocht is naar de samenhang tussen fysiek, sociaal en beheer.

In de aanpak voor de Jol is samenhang gezocht tussen het geplande onderhoud, kwaliteitsverbetering in de woningen, aanpak van tuinen en erfafscheidingen, het versterken van sociale cohesie en het aanpakken van problematiek achter de voordeur. Het project heeft als doel om onder andere de uitstraling van de wijk te verbeteren, de bewoners te helpen met hun (multi)problematiek, de betrokkenheid van bewoners bij de wijk te vergroten en de leefbaarheid en het veiligheidsgevoel te verbeteren. In 2018 heeft Centrada als opgaven in de wijk Jol om onder andere:

- Meer aandacht te hebben voor problematiek 'achter de voordeur';
- Meer energie te steken in het organiseren van bewoners(netwerken) en het vroegtijdig betrekken van bewoners;
- Binnen de regels creatief om te gaan met de mogelijkheden met als doel de uitstraling te verbeteren en bewoners te ondersteunen.

Als onderdeel van de integrale aanpak heeft Centrada de woningen in de wijk kwalitatief op orde gebracht. Voor 2017 en 2018 is bijvoorbeeld besloten om het onderhoud in de wijk te intensiveren. Centrada heeft het beleid dat bij mutatie van woningen groot onderhoud aan de binnenzijde van de woningen wordt uitgevoerd. Het beleid leidt er echter toe dat in woningen van zittende huurders geen groot onderhoud aan badkamer, toilet en keuken wordt uitgevoerd. In de wijk Jol heeft Centrada het voor huurders mogelijk gemaakt dat ze zelf konden aanvragen om hun keuken of badkamer te laten vervangen. Centrada heeft hierin geprobeerd zowel groot onderhoud aan de buitenzijde als onderhoud aan de binnenzijde samen te pakken en te combineren met de projecten leefbaarheidsprojecten 'Op de koffie' en 'Jouw tuin, mijn tuin, onze wijk'.

In 2018 is onder meer geëvalueerd dat er meer aandacht moet komen voor problematiek 'achter de voordeur', dat er meer energie moet worden gestoken in het organiseren van bewoners(netwerken) en het vroegtijdig betrekken van bewoners en dat binnen de regels creatief moet worden omgegaan met de mogelijkheden om de uitstraling van de wijk te verbeteren.

Problematiek waar Centrada, ook in de andere wijken, mee geconfronteerd wordt is het versnipperde bezit in de stad. Ten aanzien van de uitstraling van bijvoorbeeld de Jol is het belangrijk dat niet alleen het bezit van de eigen huurders wordt opgeknapt maar dat ook het bezit van de particuliere woningeigenaren wordt meegenomen. Het meekrijgen van deze mensen is dus een uitdaging voor Centrada en voor de gemeente.

#### 1.5.5 Thema 6: Duurzaamheid

**7,3**

**Centrada heeft ten aanzien van het thema 'duurzaamheid' ruim voldoende gepresteerd. Centrada voldoet al aan de opgave conform Convenant Energiebesparing Huursector om in 2021 een index te hebben van 1,2-1,4 (label**



**B). Centrada is tevens ambitieuzer dan het energieconvenant en streeft naar het realiseren van label A in 2027. Ook zet Centrada zich in om energiebesparende maatregelen in haar voorraad door te voeren.**

#### **Centrada streeft naar het behalen van het energieconvenant**

Centrada werkt vanuit een visie op duurzaamheidsbeleid. Belangrijke principes daarin zijn om eerst te kiezen voor reductie van energiegebruik door isolatie en balansventilatie, om verduurzamingsinvesteringen te doen op natuurlijk momenten van onderhoud en vervolgens zo veel mogelijk gebruik te maken van niet-fossiele energiebronnen, zoals zonnepanelen. Centrada voldoet reeds aan de doelstelling uit het Convenant Energiebesparing Huursector: gemiddeld energielabel B (energie-index 1,2-1,4) in 2021. De afspraak tussen gemeente Lelystad en Centrada is om in 2017 de gemiddelde energie-index uit te laten komen op 1,25 (label B) en in 2018, conform 'Energieconvenant' tussen de 1,2 en 1,4 (label B)<sup>3</sup>. De gemiddelde energie-index betreft:

- 2015: 1,35 (label B);
- 2016: 1,33 (label B);
- 2017: 1,33 (label B);
- 2018: 1,35 (label B).

#### **Centrada zet zich in om energiebesparende maatregelen door te voeren**

Om aan de doelstellingen ten aanzien van het verduurzamen van de woningvoorraad te voldoen had Centrada als opgave om in verschillende complexen de energieprestatie te verbeteren door onder andere het plaatsen van zonnepanelen. Centrada is, in overeenstemming met de afspraken, gestart met een pilot voor het plaatsen van zonnepanelen op 411 grondgebonden eengezinswoningen in de Schouw, als onderdeel van het 'Zonnig Huren'-project. Binnen het project werden woningen bij mutatie standaard voorzien van PV-panelen op het dak. Het plaatsen van zonnepanelen in 2017 is verschoven naar 2018. In 2018 zijn uiteindelijk 28 aanleunwoningen aan de Tjalk voorzien van zonnepanelen. In het kader van de betaalbaarheid worden de zonnepanelen zonder bijdrage van de huurder geïnstalleerd.

Naast het plaatsen van zonnepanelen heeft Centrada, in het kader van het Convenant Energiebesparing Huursector, energiebesparende maatregelen uitgevoerd bij woningen of woningcomplexen. Zo heeft Centrada bij de appartementen in het complex Schans/Stelling het enkelglas door isolatieglas vervangen, vraag gestuurde ventilatie geïnstalleerd en vloerisolatie op de begane grond aangebracht. Centrada startte in 2017 ook met het aanbrengen van vloerisolatie in 317 woningen in de Punter en in de Atol- en Zuiderzeewijk werden 109 cv-ketels voor nieuwe hr-ketels vervangen. Voor 2017 heeft Centrada verder afspraken met de gemeente Lelystad gemaakt aangaande de complexmatige aanpak voor energiebesparende maatregelen van 228 woningen in de wijken Tjalk en Kamp Zuid. In 2017 realiseerde Centrada in deze complexen een pakket aan deze maatregelen in combinatie met planmatig onderhoud. Centrada heeft met het doorvoeren van deze maatregelen voldaan aan de opgave.

In 2018 voerde Centrada ook meerdere energetische maatregelen door. Zo is de bouw gestart van 7 zeer energiezuinige eengezinswoningen in de wijk Kempenaar. In de Zuiderzeewijk zijn bij 299 eengezinswoningen de mechanische ventilatieboxen vervangen, hetgeen direct een energiebesparing van € 50 per jaar oplevert. Daarnaast zijn bij ruim 600 woningen de cv-ketels vervangen. In 2018 heeft Centrada ook de Aedes routekaart voor een CO<sub>2</sub> neutrale woningvoorraad in 2050 ingevuld. In deze routekaart staat in grote lijnen beschreven hoe de woningvoorraad CO<sub>2</sub> neutraal gemaakt kan worden. Van daaruit werkt Centrada samen met belanghebbenden om een energietransitieplan voor Lelystad op te stellen. Het plan moet richting

<sup>3</sup> Label B was aanvankelijk gedefinieerd als energie-index 1,25.

geven aan een wijkgerichte aanpak voor de levering van warmte zonder daarbij gebruik te maken van fossiele brandstoffen.

### Centrada valt in de prijzen met de 'Stook je Rijk' trofee

De gemeente Lelystad en Centrada zijn tevens in de prijzen gevallen met de gemaakte prestatieafspraken ten aanzien van de duurzaamheid. In 2017 is de 3<sup>e</sup> plaats behaald bij de 'Stook je Rijk'-trofee, waarna in 2018 de tweede plaats is behaald. Deze landelijke prijs waarin de prestatieafspraken, ambities en overige duurzame maatregelen van de 40 grootste gemeenten en corporaties worden vergeleken toont aan dat Lelystad en Centrada zich sterk en goed inzetten voor de verduurzaming en energiebesparing van haar voorraad.

## 1.6 Beschrijving van de ambities

Centrada heeft haar ambities voor maatschappelijk presteren vastgelegd in een ondernemingsplan dat jaarlijks wordt geactualiseerd. De wereld om Centrada heen staat immers niet stil, zoals de corporatie zelf aangeeft. Het is belangrijk om de ontwikkelingen die invloed hebben op (de toekomst van) Centrada goed te blijven monitoren. In elk ondernemingsplan worden landelijke ontwikkelingen, ontwikkelingen in Lelystad, eigenschappen van Centrada die worden gekoesterd en de thema's die bij Centrada om aandacht vragen meegenomen.

Het steeds aanpassen van het ondernemingsplan aan de laatste ontwikkelingen en thema's geeft aan dat Centrada intensief bezig om de meest actuele situaties aan te pakken en in kaart te brengen.

De rode draad die door elk ondernemingsplan loopt geeft het proces aan dat Centrada met haar netwerk en huurders doorloopt om tot nieuwe inzichten, oplossingen en acties te komen. Stap 1 is het bepalen van wat er nodig is ten aanzien van de opgaven die er liggen. Stap 2 en 3 gaan over waar Centrada staat en hoe zij er voor staat. Tenslotte rest de vraag 'waar gaan we voor', die resulteert in weer een nieuwe versie van het ondernemingsplan.



Figuur 2: Opbouw van elk ondernemingsplan door Centrada

### Waar komen we vandaan

In dit deel van het ondernemingsplan worden de ontwikkelingen beschreven die van invloed zijn op de activiteiten van Centrada. Dit zijn landelijke ontwikkelingen over de rente, de stand van de economie en de werkloosheid en ontwikkelingen in Lelystad zoals, de gemeentelijke bezuinigingen, de woningvoorraad en het herstel van de koopmarkt. Hierbij horen ook de prestaties waar Centrada trots op is, zoals de dienstverlening, de duurzaamheidsingrepen en de samenwerking met lokale

partners. Tenslotte volgen de thema's die aandacht behoeven zoals de mutatiegraad en de kwaliteit van het bezit.

### **Waar staan we voor**

In dit deel komt Centrada tot een visie en beschrijft de corporatie haar kernwaarden. Ook de doelgroepen worden in dit deel verder uitgelicht. De visie van Centrada op haar maatschappelijk positie luidt:

**“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.**

De kernwaarden die Centrada hierbij hanteert zijn:

- Klantgerichtheid;
- Eenheid;
- Daadkracht;
- Ontwikkeling.

### **Waar gaan we voor**

In het derde deel van de ondernemingsplannen wordt beschreven waar Centrada voor gaat: **‘Centrada werkt in Lelystad aan betaalbaar wonen en een duurzame kwaliteit in buurten waar mensen zich thuis voelen’.**

Centrada heeft om dit te bereiken vijf hoofdthema's benoemd. Deze zijn:

- Voldoende woningen;
- Goede woningen;
- Betaalbare woningen;
- Goede dienstverlening;
- Kansrijke buurten.

### **Wat hebben we nodig**

In het laatste deel van de ondernemingsplannen vertaalt Centrada vanuit haar missie, visie en kernwaarden concrete opgaven voor de stad. Om hieraan te kunnen voldoen zijn verschillende middelen nodig: woningen (vastgoed), medewerkers (professionele organisatie), geld (presteren naar vermogen) en samenwerkingspartners (partnerschap).

## 1.7 Ambities in relatie tot de opgaven

**8,0**

**In methodiek 6.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de corporatie eigen ambities en doelstellingen voor de maatschappelijke prestaties heeft en deze bij de externe opgaven in het werkgebied passen. De visitatiecommissie stelt vast dat wordt voldaan aan het ijkpunt. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de compleetheid en de onderbouwing van de ambities, het continu aansluiten bij de lokale ontwikkelingen en het actualiseren van de ambities**

Centrada heeft haar ambities voor de verschillende jaren vastgelegd in ondernemingsplannen. Omdat de volkshuisvestelijke opgaven, de klantbehoeften, de wet- en regelgeving en de conjunctuur aan veranderingen onderhevig zijn, kiest Centrada ervoor om het ondernemingsplan jaarlijks te actualiseren. Bij de ontwikkeling van het ondernemingsplan wordt gebruik gemaakt van analyses van de trends en ontwikkelingen in de corporatiesector en in het werkgebied. Daarnaast worden belanghebbenden zoals de gemeente Lelystad en de huurdersbelangenvereniging HVOB geconsulteerd.

De visitatiecommissie concludeert dat de ambities van Centrada in lijn zijn met de opgaven in het werkgebied. Centrada heeft continu de ontwikkelingen in het werkgebied scherp en probeert daar optimaal bij aan te sluiten. Het goed functioneren van de PDCA-cyclus helpt Centrada daarbij.

De gemeente Lelystad is in relatieve zin een 'arme' gemeente, waarbij het aantal huishoudens met een laag inkomen hoog ligt en het gemiddelde inkomen laag ligt. Centrada heeft nadrukkelijk aandacht voor de betaalbaarheid. Centrada voert een gematigd huurbeleid, maar is tevens overgegaan tot het verlagen van huren naar aanleiding van een tekort aan woningen met een huurprijs onder €500.

Centrada heeft ten aanzien van beschikbaarheid eveneens ambities geformuleerd die aansluiten bij de ontwikkelingen in Lelystad, zoals toenemende wachttijden, afnemende mutatiegraden en daarmee druk op de woningvoorraad. Centrada is bijvoorbeeld ambitieus voor wat betreft het realiseren van nieuwbouw en heeft -toen de mogelijkheid zich voordeed- woningen aangekocht. Daarnaast wordt in het kader van de beschikbaarheid gezocht naar een balans tussen het huisvesten van urgente woningzoekenden en reguliere woningzoekenden. De gemeente Lelystad wordt, evenals andere gemeenten, geconfronteerd met een toename van het aantal urgente woningzoekenden, terwijl de wachttijden voor reguliere woningzoekenden toenemen. Het monitoren van de wachttijden of de zoekduur, het verhogen van het percentage woningen dat wordt aangeboden via loting en het sturen op een minimum percentage van de vrijkomende woningen voor reguliere woningzoekenden zijn voorbeelden van hoe Centrada in het eigen handelen aansluit op de ontwikkelingen in het werkgebied.

## 2 Presteren volgens Belanghebbenden



## 2.1 Inleiding

Het tweede perspectief van waaruit het presteren van Centrada wordt beoordeeld is 'Presteren volgens Belanghebbenden'. In het hoofdstuk Presteren volgens Belanghebbenden geven de belanghebbenden een oordeel over de mate waarin zij tevreden zijn over de maatschappelijke prestaties van Centrada, de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie en de invloed op het beleid van de corporatie. Daarnaast geven belanghebbenden aan wat de corporatie nog kan/moet verbeteren om aan de verwachtingen te voldoen dan wel de verwachtingen te overtreffen. Als laatste geven de gemeente en de huurders hun mening over de kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces in de lokale driehoek. Opgemerkt dient te worden dat bij de gemeente Lelystad verschillende belanghebbenden zijn betrokken, onder andere vanuit verschillende college periodes.

**In het hoofdstuk 'Presteren volgens Belanghebbenden' wordt de beoordeling van de belanghebbenden weergegeven. Het gaat hierbij om het oordeel van de belanghebbenden en niet om het oordeel van de visitatiecommissie.**

In de volgende paragrafen wordt een toelichting gegeven op de beoordeling door de belanghebbenden.

## 2.2 Beschrijving van de belangrijkste belanghebbenden

De belangrijkste belanghebbenden zijn de gemeente Lelystad en de huurders vertegenwoordigd in de Huurdersvereniging Ons Belang (HVOB). De visitatiecommissie heeft een gesprek gevoerd met het bestuur van de HVOB en de gemeente Lelystad. Vanuit de gemeente Lelystad is gesproken met de wethouder, de voormalig wethouder en een beleidsadviseur.

Daarnaast werkt Centrada samen met maatschappelijke partners, zoals zorg- en welzijnsinstellingen, maatschappelijke organisaties en collega-corporaties. In het kader van de maatschappelijke visitatie van Centrada heeft de visitatiecommissie een gesprek gevoerd met Woonzorg Flevoland, Coloriet, GGD Flevoland, Maatschappelijke Dienstverlening Flevoland (MDF), Harmonisch Wonen, Concern voor werk Lelystad en de politie.

In bijlage 5 is een overzicht met de betrokken belanghebbenden opgenomen.

## 2.3 Beoordeling door belanghebbenden

De visitatiecommissie heeft de belanghebbenden gevraagd om hun oordeel weer te geven in een rapportcijfer van 1-10. In onderstaande tabel is het oordeel van belanghebbenden op de verschillende onderdelen weergegeven. Daarbij is onderscheid gemaakt tussen huurders, gemeente(n) en overige belanghebbenden. Het gemiddelde cijfer komt tot stand door weging van de scores van de huurders (1/3), gemeente (1/3) en overige belanghebbenden (1/3). Het eindoordeel komt als volgt tot stand:

- Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties van de corporatie (50%);
- Tevredenheid over de relatie en wijze van communicatie met de corporatie (25%);
- Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie (25%).

De onderstaande tabel geeft de beoordeling vanuit het perspectief 'Presteren volgens Belanghebbenden' weer. In de volgende paragrafen wordt een toelichting gegeven op de beoordeling.

**Tabel 2.1 Presteren volgens Belanghebbenden**

Prestatieveld	Huurders	Gemeente(n)	Overig	Eindcijfer
Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties van de corporatie				
Thema 1: Woonruimteverdeling	7,0	7,2	7,3	7,2
Thema 2: Woningvoorraad	5,0	6,8	7,5	6,4
Thema 3: Betaalbaarheid	8,0	7,2	7,8	7,7
Thema 4: Wonen, welzijn en zorg	6,0	8,0	7,5	7,2
Thema 5: St. vernieuwing en leefbaarheid	6,5	7,2	8,0	7,2
Thema 6: Duurzaamheid	8,0	7,5	7,3	7,2
Tevredenheid over de relatie en wijze van communicatie met de corporatie				
Relatie en communicatie	8,0	7,7	7,9	7,8
Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie				
Invoel op beleid	8,0	7,0	7,3	7,4
<b>Gemiddeld</b>				<b>7,4</b>

### Thema 1: Woonruimteverdeling

**7,2**

De belanghebbenden beoordelen de prestaties ten aanzien van het thema 'woonruimteverdeling' met een 'ruim voldoende'

#### *Huurdersvereniging Ons Belang Lelystad (HVOB)*

De HVOB merkt op dat de druk op de sociale woningvoorraad in Lelystad hoog is; de wachttijden voor woningzoekenden zijn lang. De HVOB geeft echter ook aan dat het woonruimteverdeelsysteem op zichzelf in orde is en dat Centrada binnen de mogelijkheden ruim voldoende presteert.

De HVOB vraagt wel aandacht voor het huisvesten van urgente woningzoekenden en statushouders. De HVOB wijst op het feit dat als er meer dan de afgesproken 25% van de vrijgekomen woningen aan urgente woningzoekenden wordt toegewezen de reguliere woningzoekende dan geconfronteerd kan worden met een langere wachttijd. In dergelijke situaties treden Centrada en de gemeente dan in overleg treden over het nemen van maatregelen, zoals het verloten van woningen, maar deze gaan in de ogen van de HVOB dan vaak niet ver genoegd.

#### *Gemeente Lelystad*

De gemeente Lelystad is tevreden met de prestaties van Centrada ten aanzien van de woonruimteverdeling. De gemeente geeft aan dat de woonruimteverdeling in de gemeente Lelystad continu onderwerp van gesprek is tussen Centrada en de gemeente. Centrada heeft in dat kader in 2016 de woonruimteverdeling geëvalueerd, hetgeen heeft geresulteerd in een aantal bijstellingen/aanpassingen.

Opgemerkt wordt dat er in Lelystad sprake is van schaarste, waarbij de wachttijden langer zijn geworden en de mutatiegraad terug is gelopen. Tegelijkertijd dienen ook urgente woningzoekenden en statushouders gehuisvest te worden in overeenstemming met de afspraken met de gemeente Lelystad. Om deze reden hebben Centrada en de gemeente gesprekken gevoerd over het verloten van woningen en het aantal te huisvesten urgente woningzoekenden, zoals statushouders. De

gemeente is van mening dat Centrada goed heeft meebewogen ten aanzien van het niet langer voorrang verlenen aan statushouders.

#### *Overige belanghebbenden*

De overige belanghebbenden zijn tevreden over de prestaties van Centrada ten aanzien van woonruimteverdeling. De overige belanghebbenden geven aan dat Centrada aandacht heeft voor het optimaal toewijzen van woningen, waarbij tevens is overgegaan tot het verloten van een deel van de vrijkomende woningen. Daarnaast speelt Centrada met de verhouding van het toewijzen van woningen aan urgente woningzoekenden of spoedzoekers en reguliere woningzoekenden. Centrada anticipeert daarbij op de vragen die zich voordoen. Centrada heeft de trends en ontwikkelingen op het netvlies en is direct helder over wat zij wel en niet kan.

Als kanttekening geeft één van de overige belanghebbenden aan dat Centrada meer aandacht zou moeten hebben voor het stimuleren van doorstroming door het benaderen van (met name) seniore huishoudens, woonachtig in een ruime eengezinswoning. Als Centrada een meer actieve rol zou aannemen bij middeling tussen huishoudens die groter willen/moeten wonen en huishoudens die kleiner willen wonen of waarvan men dat gewenst acht, dan zou dat de druk op de sociale woningvoorraad kunnen verlichten.

### **Thema 2: Woningvoorraad**

**6,4**

**De belanghebbenden beoordelen de prestaties ten aanzien van het thema 'woningvoorraad' met een 'voldoende'**

#### *Huurdersvereniging Ons Belang Lelystad (HVOB)*

De HVOB geeft aan dat de ambities van Centrada ten aanzien van het realiseren van nieuwbouw voldoende zijn, maar dat de uitvoering achterblijft. In de periode van 2015 tot en met 2018 is niet of nauwelijks nieuwbouw gerealiseerd. Door het realiseren van nieuwbouwwoningen door Centrada in 2019 en 2020 wordt weliswaar een inhaalslag gemaakt, maar deze is van korte duur. In de jaren daaropvolgend staat bijvoorbeeld nog geen nieuwbouw op de planning.

De HVOB geeft echter ook aan dat Centrada afhankelijk is van de gemeente en dat deze niet of nauwelijks bouwgronden beschikbaar stelt voor het realiseren van nieuwbouw. De HVOB is echter ook van mening dat Centrada actiever en assertiever zou kunnen zijn in de richting van de gemeente ten aanzien van het beschikbaar stellen van bouwgronden. Centrada wordt immers als eerste aangekeken op lange wachtlijsten en de druk op de woningvoorraad, terwijl de gemeente daarin eveneens een verantwoordelijkheid heeft. Centrada heeft daarom op dit punt in de ogen van de HVO een gebrek aan lef. De HVOB wenst meer moed, meer pit en meer initiatief in de richting van de gemeente.

#### *Gemeente Lelystad*

De gemeente geeft aan dat er kansen zijn om door middel van sloop/nieuwbouw wijken nieuwe impulsen te geven. Deze kansen zijn daarom verwerkt in de prestatieafspraken.

De gemeente geeft verder aan dat de gemeente en Centrada overleggen over de toenemende druk op de woningvoorraad. De gemeente wil enerzijds de wachtlijsten niet veel korter laten zijn dan de omliggende gemeenten, anderzijds wil de gemeente voldoende betaalbare huisvesting bieden voor de lage inkomens in Lelystad. Door dit hinken op twee gedachten, was de gemeente een vertragende factor en had graag gezien dat Centrada proactiever en strenger had opgetreden richting de gemeenten voor het verkrijgen van locaties voor nieuwbouw.



Ook is de gemeente van mening dat Centrada vaker voor de 'minder makkelijke' oplossingen zou mogen kiezen, bijvoorbeeld het transformeren van gebouwen naar woningen. Centrada is daar in de ogen van de gemeente terughoudend in en geeft vaak aan dat transformatie financieel niet haalbaar is.

De gemeente is positief over het overleg met Centrada over 'short stay' of 'mid stay' voorzieningen. De gemeente ziet dat daar in Lelystad behoefte aan is en zoekt naar een betrouwbare partner omdat er momenteel veel 'cowboys' in de markt actief die snel geld willen verdienen.

#### *Overige belanghebbenden*

De overige belanghebbenden waarderen de prestaties van Centrada ten aanzien van de woningvoorraad met een ruim voldoende tot goed. Centrada investeert in de woningvoorraad in Lelystad, onder andere door het realiseren van nieuwbouw. De financiële mogelijkheden van Centrada bieden weer ruimte om te investeren in Lelystad. Daarbij sluit Centrada aan bij de woonvisie van de gemeente Lelystad.

Eén van de overige belanghebbenden merkt op dat het uitbreiden van de woningvoorraad samenhangt met de politiek en bestuurlijke ontwikkelingen in de stad. Het uitstellen van de ontwikkeling van vliegveld Lelystad heeft naar verwachting tot gevolg dat er geen extra vraag naar nieuwbouw ontstaat.

### **Thema 3: Betaalbaarheid**

**7,7**

**De belanghebbenden beoordelen de prestaties ten aanzien van het thema 'betaalbaarheid' met een 'goed'**

#### *Huurdersvereniging Ons Belang Lelystad (HVOB)*

De HVOB is tevreden over de prestaties van Centrada ten aanzien van de betaalbaarheid van de woningvoorraad. Centrada doet wat binnen haar mogelijkheden ligt. De HVOB merkt tevens op dat Centrada 1.400 woningen in huurprijs heeft verlaagd en meer dan 90% van de vrijgekomen woningen heeft toegewezen binnen de wettelijke kaders. Daarbij liggen de huurprijzen van de woningen van Centrada grotendeels onder de aftoppingsgrenzen. De betaalbaarheid is nadrukkelijk van belang omdat Lelystad relatief veel lage inkomens heeft en tegelijkertijd beschikt over een nieuwe(re) en daarmee duurdere woningvoorraad.

Aanvullend geeft de HVOB aan dat zij zelf initiatief heeft genomen richting de gemeente om een woonlastenfonds te organiseren voor huishoudens die tussen wal en schip vallen. Het fonds is er niet gekomen, maar Centrada neemt wel andere maatregelen.

#### *Gemeente Lelystad*

De gemeente is tevreden over de prestaties van Centrada ten aanzien van de betaalbaarheid van de woningvoorraad. Centrada zorgt voor een betaalbare woningvoorraad voor de lage inkomens die Lelystad kent. Als voorbeeld wordt genoemd dat Centrada de huurprijs van woningen heeft verlaagd.

De gemeente vraagt wel aandacht voor het realiseren van nieuwbouw in een lagere huurprijsklasse. De gemeente geeft aan dat dat wellicht met transformatie zou kunnen worden bewerkstelligd. Centrada geeft aan dat alle nieuwbouwprojecten allemaal zijn gerealiseerd onder de aftoppingsgrenzen.

### *Overige belanghebbenden*

De overige belanghebbenden zijn tevreden over de prestaties van Centrada ten aanzien van betaalbaarheid. Centrada voert een gematigd huurbeleid en heeft huren verlaagd. Als knelpunt wordt aangegeven dat er in Lelystad niet of nauwelijks kleine, oudere woningen zijn met een lage huurprijs. Met een laag aantal wws-punten.

Daarnaast wordt vanuit overige belanghebbenden aangegeven dat Centrada aandacht heeft voor het voorkomen van huurachterstanden. Centrada benadert huurders actief: na een maand huurachterstand stuurt Centrada een brief, vervolgens gaan medewerkers van Centrada langs bij de huurders en uiteindelijk kan Centrada bijvoorbeeld de GGD inschakelen. Als positief wordt tevens opgemerkt dat Centrada een 'laatste kans beleid' voert.

Daarbij wordt opgemerkt dat het incassobeleid sterk is verbeterd. Centrada werkt daarbij echt samen met maatschappelijke partners, zoals Maatschappelijke Dienstverlening Flevoland (MDF). Centrada komt hierdoor in veel meer netwerken, waardoor meer maatwerk wordt geleverd.

### **Thema 4: Wonen, welzijn en zorg**

**7,2**

**De belanghebbenden beoordelen de prestaties ten aanzien van het thema 'wonen, welzijn en zorg' met een 'ruim voldoende'.**

#### *Huurdersvereniging Ons Belang Lelystad (HVOB)*

De HVOB beoordeelt de prestaties van Centrada ten aanzien van 'wonen, welzijn en zorg' met een voldoende. De HVOB geeft aan dat de druk op senioren- en 55-pluswoningen in Lelystad niet hoog is. De HVOB spreekt waardering uit voor het opplussen van woningen en het realiseren van nulredenwoningen.

Als kanttekening geeft de HVOB aan dat Centrada meer zou kunnen doen aan het bevorderen van doorstroming. Opgemerkt wordt dat al jaren wordt gesproken over het uitvoeren van een pilot met betrekking tot het bevorderen van doorstromingen, waaronder het aanbieden van huurgewinning en het inzetten van een wooncoach, maar dat een dergelijke pilot niet van de grond komt.

#### *Gemeente Lelystad*

De gemeente geeft aan dat Centrada zich inzet voor wat betreft 'wonen, zorg en welzijn'. De gemeente merkt op dat Centrada haar verantwoordelijkheid neemt en de afspraken nakomt. De gemeente geeft aan dat Centrada bijvoorbeeld aandacht heeft gehad voor het huisvesten van mensen die uitstromen uit de maatschappelijke opvang.

Voor wat betreft het huisvesten van senioren geeft de gemeente aan dat Lelystad van oudsher al gericht is op zo lang mogelijk zelfstandig thuis wonen. De opgave voor Centrada is om deze reden beperkt. Daarbij wordt wel aangegeven dat Centrada meer zou kunnen doen voor wat betreft het bevorderen van doorstroming van ouderen naar appartementen. Centrada heeft in het verleden een experiment uitgevoerd, maar nadat bleek dat het resultaat uit bleef, heeft Centrada in eerste instantie niet verder gekeken. Centrada pakt één en andere inmiddels weer op.

In het kader van 'wonen, welzijn en zorg' probeert Centrada met bijvoorbeeld zorginstellingen afspraken te maken. Desalniettemin geeft de gemeente aan dat de samenwerking met verschillende zorg- en welzijnsorganisaties nog kan worden verbeterd, met name omdat het opleveren van geschikte woningen op passende locaties een uitdaging is.

### Overige belanghebbenden

De overige belanghebbenden die zicht hebben op de prestaties van Centrada ten aanzien van 'wonen, welzijn en zorg' zijn meer dan tevreden over de prestaties van Centrada. Centrada proactief is ten aanzien van wonen, welzijn en zorg. Centrada neemt de noodzakelijke maatregelen. Centrada biedt bijvoorbeeld begeleid en beschermd wonen. Daarnaast zijn afspraken gemaakt over het huisvesten van personen die uitstromen uit maatschappelijke opvang. Centrada doet wat nodig is in Lelystad, zet zich nadrukkelijk in voor zorgbehoevende doelgroepen en denkt mee in oplossingen. Daarnaast wordt aangegeven dat Centrada is aangesloten bij de sociale wijkteams, waarbij sprake is van een sterk netwerk. De sociale wijkteams gebruiken die netwerken om daar waar zij noodzaak zien problemen te constateren en onder de aandacht te brengen. Centrada heeft eveneens een signaalfunctie en past woningen aan voor personen met een extra zorgvraag.

Als kanttekening geeft één van de overige belanghebbenden aan dat Centrada meer slagkracht zou mogen tonen. Het is zichtbaar dat Centrada meer ondernemerschap ontwikkelt, maar de corporatie blijft risicomijdend. Als voorbeeld wordt genoemd dat Centrada bij het realiseren van nieuwbouw blijft sturen op woningen die in de toekomst getransformeerd kunnen worden. In het licht van de verwachte ontwikkeling van de vraag naar woningen tot 2040 is een dergelijke vraag niet relevant.

### Thema 5: Stedelijke vernieuwing en leefbaarheid

**7,2**

**De belanghebbenden beoordelen de prestaties ten aanzien van het thema 'stedelijke vernieuwing en leefbaarheid' met een 'ruim voldoende'**

#### *Huurdersvereniging Ons Belang Lelystad (HVOB)*

De HVOB beoordeelt de prestaties van Centrada ten aanzien van stedelijke vernieuwing en leefbaarheid met een ruim voldoende. De HVOB waardeert de ambities van Centrada, maar ziet dat de uitvoering voor verbetering vatbaar is. De HVOB geeft aan dat Centrada bereid is om in te zetten op stedelijke vernieuwing, maar dat één en ander wordt bemoeilijkt omdat er sprake is van een versnipperd woningbezit: tot wel 40% van een woningcomplex is in bezit van particulieren. Daarnaast is de HVOB van mening dat de gemeente een grote(re) rol dient te spelen bij stedelijke vernieuwing, maar dat de gemeente veranderlijk en traag is. De HVOB verwacht van Centrada ook op dit punt meer initiatief en lef toont in de richting van de gemeente: zet de gemeente onder druk om eveneens een passende bijdrage te leveren.

Voor wat betreft de leefbaarheid in de verschillende wijken in Lelystad geeft de HVOB aan dat er sprake is van leefbaarheidsproblemen als gevolg van een concentratie van kansarme huishoudens door passend toewijzen. In deze wijken is sprake van armoede, onaangepast gedrag en toenemende GGZ-problematiek. De indruk bestaat dat Centrada meer zou kunnen doen, bijvoorbeeld door middel van het opstellen van ketenafspraken en/of door voorwaarden te stellen aan het huisvesten van personen die uitstromen uit de maatschappelijke opvang. In de prestatieafspraken 2019 zijn daar afspraken over opgenomen die nog moeten worden uitgewerkt.

Tegelijkertijd merkt de HVOB op dat Centrada stappen heeft gezet met betrekking tot schuldhelpverlening en het voorkomen van huurachterstanden. Centrada reageert bij het uitblijven van huurbetaling proactief en tijdig, er worden incassoconsulenten ingezet om de huurachterstanden onder controle te houden, er worden (vooraf) adviesgesprekken gevoerd en Centrada voert een 'Laatste-kans-beleid'. Daarnaast speelt Centrada een belangrijke rol in het ontstaan en het functioneren van de sociale wijkteams.

### *Gemeente Lelystad*

De gemeente geeft aan dat Centrada zich inzet op de leefbaarheid in wijken en buurten en stedelijke vernieuwing. Centrada heeft bijvoorbeeld gezamenlijk met de gemeente Lelystad aandacht gehad voor de ontwikkeling van de wijk Jol. Opgemerkt wordt dat in het verleden sprake was van 'wijkgericht werken', maar dat deze aanpak is geschrapt. Vervolgens is het 'wijkgericht werken' stilgevallen binnen de gemeente Lelystad, omdat er binnen de organisatie sprake is van verschillende afdelingen die niet integraal en gebiedsgericht werken. Centrada heeft daar last van (gehad) en heeft de gemeente zo nu en dan op sleeptouw genomen. De focus op de wijk binnen de gemeente was er wel voor wat betreft de sociale wijkteams, het onderhoud van de openbare ruimte en het groenonderhoud, maar Centrada heeft daar met de gebiedsregisseurs echt aan getrokken.

Als kanttekening geeft de gemeente aan dat op het moment dat Centrada een initiatief neemt Centrada verwacht dat de gemeente mee doet en investeert (o.a. bij het wijkplan voor de wijk Jol). Omgekeerd is dat echter niet altijd het geval. Als de gemeente initiatief neemt, stelt Centrada zich niet altijd meewerkend op. De gemeente geeft als voorbeeld 'stedelijke vernieuwing op uitnodiging'. Op managementniveau wordt dan medewerking toegezegd, maar in de praktijk wordt dan niet altijd meegewerkt. Dan vindt er veel discussie plaats over financiële bijdrage vanuit Centrada.

### *Overige belanghebbenden*

De overige belanghebbenden geven aan dat Centrada naar tevredenheid aandacht heeft voor het welzijn van haar huurders en de leefbaarheid in wijken en buurten. Het project 'buurtvoorlichters' en de kluswinkel die in samenwerking met Concern voor werk Lelystad zijn opgezet zijn daar voorbeelden van. Het project 'buurtvoorlichters' gaat over voorlichten over allerlei onderwerpen, bijvoorbeeld asbestsanering, brandveiligheid en dergelijke. Met name onderwerpen van belang voor achterstandswijken. De voorlichters zijn personen vanuit een re-integratie traject. Centrada ondersteunt het traject. De buurtvoorlichters doen bijvoorbeeld ook bewonersenquête's voor Centrada. Daarnaast heeft Concern voor werk Lelystad samen met Centrada een kluswinkel, waarbij ondersteuning wordt gegeven aan huishoudens voor klein onderhoud. Huurders van Centrada moeten klein onderhoud zelf uitvoeren, maar kunnen ondersteuning vragen in de kluswinkel. Het initiatief is bedacht door Centrada en Concern voor werk Lelystad.

Daarnaast werkt Centrada nauw samen met de politie in Lelystad. Centrada en de politie gaan bij overlast of andere problemen samen naar de huurder om te zoeken naar oplossingen. Indien sprake is van structurele overlast of criminele activiteiten treedt Centrada daadkrachtig op. Centrada neemt hierin haar verantwoordelijkheid en is bereid om samen met de politie op te treden om de wijken zo leefbaar mogelijk te houden.

### **Thema 6: Duurzaamheid**

**7,6**

**De belanghebbenden beoordelen de prestaties ten aanzien van het thema 'duurzaamheid' met een 'goed'**

### *Huurdersvereniging Ons Belang Lelystad (HVOB)*

De HVOB geeft aan dat Centrada zich daadwerkelijk inzet voor het verduurzamen van de woningvoorraad. De relatief nieuwe woningvoorraad van Centrada heeft reeds een gemiddeld label B. De HVOB is van mening dat Centrada meer doet dan van een corporatie te verwachten is. De corporatie is gestructureerd bezig met het verduurzamen van woningen door middel van het isoleren van woningen en het plaatsen van zonnepanelen. Als er voldoende draagvlak is onder huurders gaat de HVOB het gesprek aan met Centrada over het verduurzamen van woningen. Het draagvlak onder huurders is door het verspreide woningbezit echter een obstakel.

In samenwerking met de HVOB wordt tevens ingezet op het creëren van bewustzijn bij huurders.

#### *Gemeente Lelystad*

De gemeente is tevreden over de prestaties van Centrada ten aanzien van duurzaamheid. De gemeente geeft aan dat Centrada voorloopt op het gemiddelde in de corporatiesector voor wat betreft het gemiddelde energielabel van de woningvoorraad. De gemeente geeft tegelijkertijd aan dat Centrada geen koplopers rol vervult. Centrada reageert daar (terecht) op met dat het feit dat de woningvoorraad er wat betreft de gemiddelde energieprestatie goed bijstaat en dat Centrada iedere euro maar één keer uitgeven. Centrada geeft aan dat in de particuliere woningvoorraad meer winst te behalen is.

Desondanks heeft Centrada een goede afweging gemaakt tussen de betaalbaarheid en de duurzaamheid van de woningvoorraad. De betaalbaarheid heeft naar tevredenheid van de gemeente Lelystad meer prioriteit gekregen. Inmiddels heeft Centrada plannen om meer te verduurzamen.

#### *Overige belanghebbenden*

De overige belanghebbenden zijn over het algemeen tevreden met de prestaties van Centrada ten aanzien van het verduurzamen van de woningvoorraad. Centrada is tijdig begonnen met het verduurzamen van woningen die zijn gebouwd in de jaren 60, Centrada heeft bij oude(re) woningen de schil vervangen. Daarnaast heeft Centrada geëxperimenteerd met nul-op-de-meter-woningen en participeert Centrada in het project 'Energievoorlichting' door bijvoorbeeld het maken van reclame en het aanleveren van adressen.

### 2.3.1 *Relatie en communicatie*

**7,8**

**De belanghebbenden beoordelen de relatie en de communicatie met Centrada met een 'goed'.**

#### *Huurdersvereniging Ons Belang Lelystad (HVOB)*

De HVOB geeft aan dat de samenwerking en de relatie met Centrada goed zijn. De samenwerking is in de voorbije jaren geïntensiveerd. De persoonlijke verhoudingen zijn goed en de HVOB wordt serieus genomen. Centrada reageert tijdig op de vragen vanuit de HVOB. De gesprekspartners vanuit Centrada zijn vriendelijk, op de hoogte en toegankelijk. De HVOB heeft met name te maken met de directeur-bestuurder en het managementteam. Opgemerkt wordt dat de directeur-bestuurder van Centrada niet structureel deelneemt aan overleggen met de HVOB. De directeur-bestuurder laat de formele overleggen aan de managers.

Als kanttekening wordt aangegeven dat de communicatie op operationeel niveau minder goed verloopt. Als er bijvoorbeeld afspraken zijn gemaakt over het onderhoud van woningen en de omgang met huurders. Dan wordt één en ander niet altijd nageleefd en ontstaan er klachten vanuit huurders. De HVOB geeft aan dat Centrada hier wel aandacht voor heeft.

#### *Gemeente Lelystad*

De gemeente is tevreden over de relatie en de communicatie met Centrada, de samenwerking verloopt naar tevredenheid. De gemeente geeft aan dat er geregeld bestuurlijke overleggen zijn om gezamenlijk toe te werken naar het behalen van de prestatieafspraken. De rol van de gemeente ten aanzien van de activiteiten van Centrada heeft zich het laatste half jaar dus voornamelijk gericht op het gezamenlijk behalen van de prestatieafspraken en toename van de bouwproductie. Indien er sprake is van kritische situaties is er altijd direct overleg om tot een oplossing te komen, bijvoorbeeld bij afwijzingen door de urgentiecommissie of huisuitzettingen.

De gemeente noemt als positief voorbeeld de samenwerking op het onderwerp 'wonen en zorg'. Er is sprake van regelmatig contact tussen de gemeente inzake WMO en de verhuurmedewerker van Centrada. Centrada heeft veel geïnvesteerd in de samenwerking door voorlichting over de werkwijze en het elkaar leren kennen. De gemeente ervaart de inzet van Centrada daaromtrent als heel positief. Een dergelijke aanpak zou tevens op andere onderwerpen of samenwerkingen kunnen worden toegepast.

Als kanttekening wordt aangegeven dat er sprake is van een verschil tussen de relatie op het niveau van de directeur-bestuurder en het managementteam en de relatie met de werkvloer van Centrada. De indruk bestaat dat de keuzes op managementniveau niet in alle gevallen worden doorvertaald naar de werkvloer, waardoor er soms ruis op de lijn ontstaat. Aangegeven wordt dat daar binnen de gemeente eveneens sprake van is. De interne doorvertaling binnen Centrada kan derhalve beter.

De gemeente merkt ten aanzien van communicatie op dat Centrada weleens de media opzoekt, waarvan de gemeente niet op de hoogte is. Daar is binnen de gemeente begrip voor, maar is wenselijk dat de gemeente bij voorbaat daarover wordt geïnformeerd. Het eventueel uitspelen van elkaar in de media kan nooit de bedoeling zijn.

#### *Overige belanghebbenden*

De overige belanghebbenden zijn tevreden over de relatie en de communicatie met Centrada. Centrada stelt zich daarbij 'open', 'toegankelijk' en 'bereikbaar' op. Centrada denkt mee en nodigd uit. Naast formele overleggen is er sprake van informeel en laagdrempelig contact.

Eén van de overige belanghebbenden ziet een positieve ontwikkeling in de relatie. Voorheen was Centrada gereserveerd, maar er is een positieve ontwikkeling zichtbaar naar meer ondernemerschap

#### 2.3.2 *Invloed op beleid*

**7,4**

**De belanghebbenden beoordelen de invloed op het beleid van Centrada met een 'ruim voldoende'.**

#### *Huurdersvereniging Ons Belang Lelystad (HVOB)*

De HVOB geeft aan dat Centrada de huurdersvertegenwoordiging serieus neemt, betreft bij het beleid en adviezen meer dan eens overneemt. De HVOB heeft bijvoorbeeld op basis van casuïstiek aanbevelingen inzake klachten gedaan, die Centrada heeft overgenomen. Een ander voorbeeld is een inconsistentie in de woonruimteverdeling. De HVOB heeft daar ongevraagd een verbetervoorstel voor gedaan. Centrada heeft de verbeterpunten opgepakt. Als vanzelfsprekend zijn er tevens voorstellen die niet over worden genomen, zoals bijvoorbeeld het verhogen van het aantal woningen die worden toegewezen door loting van 15% naar 25%.

Als kanttekening voor wat betreft het proces wordt het huurprijsbeleid genoemd. De HVOB is pas later in het proces van het opstellen van huurprijsbeleid betrokken. Centrada heeft daarop gehandeld door in het vervolg de HVOB vroegtijdig bij de uitgangspunten van het huurbeleid te betrekken.

#### *Gemeente Lelystad*

De gemeente geeft aan dat Centrada zeker open staat voor inbreng van de gemeente en andere belanghebbenden. De gemeente merkt hierin dat Centrada zeker heeft geprobeerd de verbinding

te zoeken. De gemeente en Centrada hebben over en weer goed contact. Als er bijvoorbeeld reflectie nodig is op beleid of juridische teksten, dan was Centrada bereidwillig om mee te werken.

De gemeente geeft echter wel aan dat de invloed op het beleid wel wisselt. Enerzijds wordt de gemeente soms intensief en tijdig bij het proces betrokken, anderzijds komt het voor dat de gemeente wordt verrast. Een voorbeeld betreft de ontwikkeling van een plan voor de wijk Jol, waarbij in de prestatieafspraken was vastgelegd dat de gemeente, de huurdersorganisatie en Centrada gezamenlijk tot een plan zouden komen. De gemeente werd echter verrast door het feit dat Centrada het plan reeds had opgesteld, waarin tevens verantwoordelijkheden voor de gemeente waren vastgelegd. Het proces binnen de gemeente sloot daar niet op aan. Deze situatie heeft tot enige spanning geleid, waaruit gezamenlijk leerpunten zijn getrokken. De indruk bestaat dat de invloed op het beleid van Centrada afhankelijk is van de betrokken medewerker of trekker vanuit Centrada. Bij de totstandkoming van het beleidsplan 'Wonen en zorg' is de gemeente minimaal betrokken geweest, terwijl de gemeente bijvoorbeeld bij de evaluatie en bijstelling van de woonruimteverdeling intensief is betrokken.

Aanvullend wordt aangegeven dat Centrada op bepaalde onderwerpen wel erg strak kan zijn. In wijken met (leefbaarheids)problemen verwacht Centrada dat de gemeente en de sociale wijkteams problemen aanpakken en oplossen. De gemeente is echter van mening dat één en ander complexer is dan voorgesteld en dat alle partijen moeten samenwerken.

#### *Overige belanghebbenden*

De overige belanghebbenden waarderen de invloed op het beleid van Centrada met tenminste een ruim voldoende. Centrada staat open voor de mening en de behoeften van belanghebbenden. Centrada is zich bewust van de gemeenschappelijke opgaven en de gedeelde belangen. Daarnaast gaat Centrada zorgvuldig om met wat zij wel en niet kan doen. Centrada is daar transparant over.

Eén van de overige belanghebbenden geeft aan dat het meerwaarde zou hebben als Centrada hen meer zou betrekken bij het beleid, zeker gezien de opgaven die zich voordoen in Lelystad. De ontwikkelingen worden momenteel geagendeerd in de bestuurlijke overleggen, maar een bestuurlijke consultatie bij de ontwikkeling van beleid zou interessant zijn.

## 2.4 Boodschap

De visitatiecommissie heeft de belanghebbenden, aan de hand van een aantal open vragen, in staat gesteld om leer- en verbeterpunten en een boodschap aan de corporatie mee te geven.

### 2.4.1 *Leer- en verbeterpunten*

Samenvattend geven de belanghebbenden de volgende 'leer- en verbeterpunten' mee, waarmee zij aangeven op welke wijze de corporatie nog kan/moet verbeteren om aan de verwachtingen te voldoen.

#### *Huurdersvereniging Ons Belang Lelystad (HVOB)*

De leer- en verbeterpunten vanuit de HVOB zijn reeds opgenomen in de toelichtende teksten.

#### *Gemeente Lelystad*

- Centrada kan zich harder opstellen om bepaalde zaken binnen de gemeente voor elkaar te krijgen, bijvoorbeeld aangaande stedelijke vernieuwing en leefbaarheid.

- Centrada mag ten aanzien van wijken met (leefbaarheids)problemen iets actiever haar rol oppakken en niet steeds het initiatief laten aan gemeente en sociale wijkteams.
- Centrada had de gemeente op bestuurlijk niveau eerder en scherper aan kunnen spreken op de ontwikkeling van de woningvoorraad. Centrada en de gemeente hebben het probleem inzake de ontwikkeling van de woningvoorraad te laat onderkend.
- Centrada zou innovatiever kunnen zijn, Centrada is geen voorloper. De organisatie is op orde, maar Centrada kan vooruit. Toon meer lef!
- (De medewerkers van) Centrada zijn soms te veel gericht op de regels. Voorbeeld: Huurders hebben bij Centrada de mogelijkheid om in de ochtend vrij langs te komen en in de middag een afspraak te maken. Daarbij wordt opgemerkt dat het kantoor niet is gelegen op een makkelijk bereikbare locatie.
- De gemeente krijgt regelmatig geluiden van huurders die niet optimaal wonen. De gemeente hoort dan van de betreffende huurder dat Centrada 'bot' reageert. De gemeente roept Centrada op om meer te investeren in het toelichten en uitleggen aan huurders en woningzoekenden en -indien noodzakelijk- door te vragen. Een woningzoekende kan bijvoorbeeld niet altijd goed onder woorden brengen waarom hij of zij recht zou kunnen hebben op urgentie, hetgeen steeds vaker zal voorkomen naarmate de doelgroep van de corporaties kwetsbaarder wordt (ouderen/GGZ-doelgroep). Het beeld is dat Centrada soms kil en zakelijk kan overkomen.

#### *Overige belanghebbenden*

- De keerzijde van het feit dat Centrada uitsluitend actief is in Lelystad is de afhankelijkheid van de conjunctuur in de stad. Lelystad is daarnaast een stad met relatieve 'arme' huishoudens, waardoor Centrada slecht beperkte mogelijkheden heeft. Centrada moet alles met oog voor betaalbaarheid exploiteren.
- Centrada moet blijvend aandacht hebben voor de lange wachttijden voor sociale huurwoningen: de uitdaging voor de toekomst.
- Centrada zou nog actiever kunnen onderzoeken hoe de woningen beter benut kunnen worden, bijvoorbeeld door middel van het bevorderen van doorstroming. Als voorbeeld wordt een huurder aangehaald die bij een maatschappelijke organisatie heeft aangegeven bij voorkeur kleiner te gaan wonen. Centrada geeft dan aan dat de huurder zelf iemand moet vinden om van woning te ruilen. Centrada zou daar een rol in moeten spelen: Geef e.e.a. aan op de website en in nieuwsbrieven. Tevens zou er een gezamenlijk project van gemaakt kunnen/moeten worden met de gemeente omdat veel mensen wel willen verhuizen maar niet kunnen vanwege de verhuiskosten. Vanwege de grote woningnood is de tijd rijp om hier meer innovatief mee om te gaan en win-win situatie te creëren.
- Centrada zou het klantcontact kunnen verbeteren: meer mogelijkheden bieden voor persoonlijke begeleiding.
- Centrada en Maatschappelijke Dienstverlening Flevoland moeten zich blijven door ontwikkelen. De vraag hoe het komt dat er toch huurachterstanden blijven bestaan moet worden aangepakt. Tevens moet er goed worden gemonitord en moet er worden geïnnoveerd.
- Centrada moet investeren in bewonersconsulenten. Het aanwezig zijn in de samenleving staat of valt met capaciteit. Er zijn vier bewonersconsulenten terwijl het vastgoed blijft toenemen. Dat betekent dat er moet blijven worden geïnvesteerd in mensen die dat werk doen, zodat ook in de toekomst de lijn kan worden doorgetrokken.
- Centrada zou in het licht van de ontwikkelingen en de opgaven in Lelystad meer tempo en slagkracht mogen tonen. Daarbij is urgentiebesef van belang.

#### *2.4.2 Boodschap*

Samenvattend geven de belanghebbenden de volgende 'boodschappen' mee.

#### *Huurdersvereniging Ons Belang Lelystad (HVOB)*

- Centrada zou baat hebben bij een huisvestingsverordening.



- Centrada moet aandacht hebben voor de financiële verantwoording. De inkomsten moeten in samenhang met de (toekomstige) opgaven en investeringen worden gezien. Op deze wijze wordt voorkomen dat de indruk bestaat dat Centrada meer zou kunnen investeren.

#### *Gemeente Lelystad*

- Blijf vooral doorgaan met wat Centrada al goed doet en probeer op andere thema's wat meer en vaker de nek uit te steken. Ga daarbij niet alleen voor de makkelijke oplossing, ga de uitdaging voor een 'lastig probleem' aan, bijvoorbeeld transformatie. Daar zal Lelystad baat bij hebben.
- De opbouw van de woningvoorraad voor de toekomst vraagt aandacht.
- Centrada zou een nog betere bijdrage kunnen leveren aan de ontwikkeling van Lelystad door met de gemeente samen te werken aan de ontwikkeling van de oudere wijken. Daarbij kan tevens worden gewerkt aan de inrichting van de openbare ruimte om de leefomgeving zo aantrekkelijker te maken.
- Zoek naar meer oplossingen om ouderen zo prettig mogelijk te laten wonen. Lelystad is erg snel aan het veranderen, de komende jaren zullen er veel banen bij komen in Lelystad. De gemeente gaat aan Centrada voorleggen of zij daarin een actieve rol wil pakken.

#### *Overige belanghebbenden*

- Centrada en andere maatschappelijke partners zouden op basis van de trends en ontwikkelingen voor de lange termijn meer in overleg kunnen treden om zodoende elkaar meer te versterken. De gemeente Lelystad blinkt niet uit in het zoeken naar verbindingen tussen de verschillende maatschappelijke organisaties op strategisch niveau. Centrada zou een eerste initiatief kunnen tonen om meer op strategisch niveau met de maatschappelijke partners in overleg te treden en een bijeenkomst met belanghebbenden vanuit het bredere maatschappelijke veld kunnen organiseren.
- Centrada zou het maatschappelijke verantwoord ondernemen meer uit kunnen dragen. Centrada is een bescheiden en betrouwbare corporatie.
- Centrada zou zich mogelijk bezig kunnen houden met 'tiny houses'. Een dergelijke ontwikkeling sluit aan bij meerdere opgaven; betaalbaarheid, duurzaamheid en de toename van eenpersoonshuishoudens.
- Centrada moet blijvend investeren in communicatie met de huurders. Het blijft belangrijk om te luisteren naar de huurders. De noodzaak daartoe neemt toe, in het licht van de ontwikkelingen in de stad. Centrada heeft reeds klantenpanels en buurtvoorlichters, maar blijf daarop inzetten.
- Centrada kan mogelijk nog opener zijn over wat voor stappen zij wil volgen ten aanzien van schuldhulpverlening voor huurders. Centrada kan tevens op voorhand hiervoor al meer toelichting geven.
- Centrada kan nog beter aan de behoeften van de huurders voldoen door ervoor te zorgen dat het netwerk en het personeelsbestand intact blijft en door te blijven investeren in de oudere wijken met sociale problematiek.
- Centrada heeft een monopolie positie in Lelystad, waardoor het van belang is dat Centrada kritisch op zich zelf blijft. Deze monopolie brengt een grote verantwoordelijkheid met zich mee.
- Centrada zou nog meer gebruik kunnen maken van de GGD. De GGD heeft ervaring met 'bemoeizorg' en is er voor inzet en advies.
- Centrada zou een actievere rol moeten spelen in het bevorderen van doorstroming door bijvoorbeeld het samenbrengen van mensen die van woning kunnen ruilen, eventueel in samenwerking met de gemeente. Daarbij moet Centrada 'out-of-the-box' denken. Een verhuisvergoeding zou een oplossing kunnen zijn in samenwerking met de gemeente.
- Centrada zou een gemeenschappelijke agenda moeten ontwikkelen voor het realiseren van nieuwbouw: tegen welke eigen grenzen loopt Centrada aan en tegen welke grenzen loopt Centrada aan bij andere partijen? De indruk bestaat dat Centrada zich gelaten toont in de

richting van de gemeente. Centrada zou meer lef moeten tonen, eventueel in samenwerking met andere partijen en desnoods de publiciteit. Daarbij zou Centrada intensiever moeten communiceren over de vraag naar en het aanbod van sociale huurwoningen.

- Centrada zou meer inzicht moeten geven in de eigen agenda en de wensen van belanghebbenden in samenhang met een reëel perspectief: Wat zijn de kansen en de belemmeringen in Lelystad?
- Centrada zou de zichtbare ontwikkeling naar meer ondernemerschap door moeten zetten. Deze ontwikkeling wordt van harte toegejuicht.

## 2.5 Beoordeling kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces

De visitatiecommissie heeft de huurders en de gemeente(n), aan de hand van een aantal open vragen, gevraagd om hun mening te geven over de kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces om te komen tot prestatieafspraken in de lokale driehoek.

### *Huurdersvereniging Ons Belang Lelystad (HVOB)*

#### *De kwaliteit van de prestatieafspraken*

De HVOB geeft aan dat er voldoende aandacht is geweest voor het concretiseren van de prestatieafspraken. De kwaliteit van de prestatieafspraken is ieder jaar verbeterd, maar er is nog wel ruimte voor verbetering, met name in het specifiek benoemen van te behalen doelen.

#### *Het proces van de prestatieafspraken*

De HVOB geeft aan dat het proces van de prestatieafspraken goed is verlopen. De HVOB wordt tijdig betrokken in het proces. Centrada heeft een goede bijdrage geleverd. De drie partijen binnen de lokale driehoek zijn echt drie gelijkwaardige partijen. De HVOB ziet Centrada met name als een sterk ingevoerde partij met kennis van zaken. Centrada heeft kennis van zaken en staat open voor de mening van anderen.

### *Gemeente Lelystad*

#### *De kwaliteit van de prestatieafspraken*

De gemeente geeft aan dat het aanvankelijk zoeken was naar het SMART-formuleren van de prestatieafspraken, zoeken naar wat daadwerkelijk de afspraak is en hoe dat meetbaar gemaakt kan worden. De gemeente, Centrada en de HVOB hebben een groeiproces doorgemaakt en jaarlijks stappen gemaakt. Opgemerkt wordt dat Centrada ten aanzien van het thema 'Wonen en zorg' al snel prestatieafspraken wilde maken, terwijl de gemeente daar aanvankelijk terughoudend in was.

#### *Het proces van de prestatieafspraken*

De gemeente geeft aan dat Centrada, de gemeente en de HVOB echt in goede harmonie samenwerkten. De prestatieafspraken werden goed voorbereid. Het meenemen van de HVOB was voor zowel de gemeente als Centrada erg belangrijk. Centrada heeft huurdersvertegenwoordigers, die invulling kunnen geven aan de rol die zij hebben in het proces van de prestatieafspraken.

### 3 Presteren naar Vermogen



### 3.1 Inleiding

Het derde perspectief van waaruit het presteren van Centrada wordt beoordeeld is 'Presteren naar Vermogen'. De visitatiecommissie beoordeelt de *vermogensinzet*, dat wil zeggen of de corporatie voor het realiseren van maatschappelijke prestaties haar vermogen verantwoord inzet en optimaal gebruik maakt van haar financiële mogelijkheden, gebaseerd op een onderbouwde visie en zonder het voortbestaan op het spel te zetten.

### 3.2 Beoordeling door visitatiecommissie

De onderstaande tabel geeft de beoordeling vanuit het perspectief 'Presteren naar Vermogen' weer. In de volgende paragrafen wordt een toelichting gegeven op de beoordeling.

Tabel 3.1 Presteren naar Vermogen

Perspectief	Gemiddeld cijfer	Weging	Eindcijfer	
<b>Perspectief 3: Presteren naar Vermogen</b>				
Vermogensinzet	7,0	100%	7,0	

### 3.3 Vermogensinzet

**7,0** In methodiek 6.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de corporatie de inzet van haar beschikbare vermogen voor maatschappelijke prestaties passende bij de externe opgaven en de vermogenspositie verantwoordt en motiveert. De visitatiecommissie constateert dat aan het ijkpunt wordt voldaan. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege actieve wijze waarop wordt geborgd dat de vermogensinzet aansluit op de opgaven, de doorvertaling naar de begrotingen en de bewaking van de financiële normen.

De beleidsvoornemens van Centrada zijn ieder jaar van de visitatieperiode uitgewerkt (en beschreven) in:

- Het ondernemingsplan;
- Het portefeuilleplan;
- De begrotingen (inclusief Meerjarenbegroting).

Al deze plannen worden ieder jaar in onderlinge samenhang geactualiseerd. De begroting is een concretisering van de beleidsvoornemens voor het betreffende jaar, inclusief de bijbehorende budgettering. Aan de begroting liggen jaarplannen van de clusters Wonen, Vastgoed en Financiën & Informatisering alsmede die van de centrale staffuncties ten grondslag.

De begrotingen zijn ook opgesteld aan de hand van de gemaakte prestatieafspraken.

In de begrotingen wordt een zeer duidelijke relatie gelegd met de maatschappelijke doelen en de rol van Centrada. Dit blijkt alleen al uit het gebruik van een subtitel. Het thema voor 2015 is bijvoorbeeld: “zorg om de betaalbaarheid” en dat voor 2016 ‘fundament voor de toekomst’. De (meerjaren)begroting is dan ook een mix van maatschappelijke doelen, intern benodigde inzet en het vermogensbeslag. Het document is een duidelijke breuk met het gebruikelijk document in de sector, waarbij een meerjarenbegroting voornamelijk uit overzichten van financiële getallen bestond.

Centrada heeft voor ieder jaar van de visitatieperiode op een begrijpelijke wijze de relatie gelegd tussen haar vermogensinzet en haar maatschappelijke doelen. Hiertoe zijn bijvoorbeeld in de begroting voor 2015 zes doelstellingen weergegeven die gerelateerd zijn aan de maatschappelijke opgaven.

- Voldoende woningen;
- Goede woningen;
- Betaalbare woningen;
- Voldoende keuzemogelijkheden;
- Goede dienstverlening;
- Kansrijke buurten.

Centrada heeft daarnaast een beleid geformuleerd op de maatschappelijke/volkshuisvestelijke effecten die zij wil bereiken. Voor het onderdeel Voldoende woningen is bijvoorbeeld de volgende doelstelling geformuleerd waaruit ook de inzetrichting van haar vermogen blijkt.

#### **We willen klanttevredenheid bereiken door keuzeruimte en voldoende variatie te bieden**

##### **3.3.1 Relatie met woonvisie en prestatieafspraken**

Centrada heeft een investeringsstatuut waarin de regels rond de inzet van het vermogen zijn vastgelegd. Hierin wordt ruim aandacht gegeven aan maatschappelijke aspecten. Zo wordt duidelijk ingegaan op diverse doelgroepen en wordt ook aangegeven dat kenmerken als beschikbaarheid, betaalbaarheid en kwaliteit leidend zijn bij de besluitvorming.

De grondslag voor de sturing naar samenstelling (wensportefeuille) wordt gevormd door de Woonvisie van de gemeente Lelystad en de daarop gebaseerde prestatieafspraken. De huurdersvereniging Ons Belang is participant in de totstandkoming van deze stukken. Op deze wijze is de maatschappelijke verantwoording van het vermogen in principe geborgd. Centrada legt immers een duidelijke relatie tussen de prestatieafspraken, woonvisie en haar investeringen.

##### **3.3.2 Borging van structurele inzet**

Om te borgen dat Centrada haar vermogen kan blijven inzetten, hanteert men financiële kaders met de perspectieven Kasstromen, Vermogen en Risico.

De financiële kaders worden jaarlijks geëvalueerd tijdens het begrotingsproces en worden zodanig gedefinieerd dat Centrada te allen tijde haar verplichtingen die voortvloeien uit haar aangegane financiering (rente en aflossingen) vanuit de operationele kasstromen kan voldoen.

De toezichthouders Aw en WSW maken in hun oordeelsbrieven geen opmerkingen die de financiële continuïteit van Centrada betreffen. Centrada heeft in de visitatieperiode een duidelijke verbetering van haar beheerkosten gerealiseerd. Inmiddels heeft de corporatie over 2017 en 2018 een B-label in de Aedes-benchmark behaald. In 2015 en 2016 was sprake van een C-label. Het B-label geeft echter wel aan dat er nog voldoende ruimte ter verbetering is.

## 4 Governance van maatschappelijk presteren



## 4.1 Inleiding

Het vierde perspectief van waaruit het presteren van Centrada wordt beoordeeld is 'Governance van maatschappelijk presteren'. De visitatiecommissie beoordeelt drie onderdelen:

- Strategievorming en sturing op prestaties;
- Intern toezicht;
- Externe legitimatie en verantwoording.

## 4.2 Beoordeling door visitatiecommissie

De onderstaande tabel geeft de beoordeling vanuit het perspectief 'Governance van maatschappelijk presteren' weer. In de volgende paragrafen wordt een toelichting gegeven op de beoordeling.

Perspectief		Gemiddeld cijfer	Weging	Eindcijfer	
<b>Perspectief 4: Governance van maatschappelijke presteren</b>					
Strategievorming en prestatiesturing	Strategievorming	7,0	7,5	33%	7,2
	Prestatiesturing	8,0			
Maatschappelijke rol raad van commissarissen		7,0	33%		
Externe legitimatie en openbare verantwoording	Externe legitimatie	7,0	7,0	33%	
	Openbare verantwoording	7,0			

## 4.3 Strategievorming en prestatiesturing

De visitatiecommissie beoordeelt de strategievorming van de corporatie als organisatie met een maatschappelijke functie en positie in het lokale netwerk (plan) en kwaliteit en de resultaten van het proces van prestatiesturing (check en act).

### 4.3.1 Strategievorming

**7,0**

In methodiek 6.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de corporatie een actuele langetermijnvisie op haar eigen positie en toekomstig functioneren voor het realiseren van maatschappelijke prestaties heeft en deze zodanig vastgelegd en vertaald is naar doelen en activiteiten dat deze te monitoren zijn. De visitatiecommissie stelt vast dat wordt voldaan aan het ijkpunt van een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de aandacht voor de actualiteit van de visie voor wat betreft relevante ontwikkelingen en de uitgebreide en gestructureerde wijze waarop een brede groep van belanghebbenden bij de ontwikkeling van de visie en strategie is betrokken. Visie en strategie sluiten hierdoor goed aan op de lokale behoeften en ontwikkelingen.

Centrada heeft een actuele visie op haar eigen positie en toekomstig functioneren vastgelegd in ondernemingsplannen. Omdat de volkshuisvestelijke opgaven, de klantbehoeften, de wet- en

regelgeving en de conjunctuur aan veranderingen onderhevig zijn, kiest Centrada ervoor om ieder jaar met een ondernemingsplan vijf jaar vooruit te kijken.

De visitatiecommissie heeft vastgesteld dat het jaarlijks actualiseren van het ondernemingsplan plaatsvindt aan de hand van een gestructureerd en vastgelegd proces waarbinnen een analyse wordt uitgevoerd van waar Centrada staat en met welke trends en ontwikkelingen Centrada wordt geconfronteerd. Centrada stelt zich daarbij de volgende vragen:

- Waar komt Centrada vandaan?
- Waar staat Centrada voor?
- Waar gaat Centrada voor?
- Wat heeft Centrada nodig?

Bij het actualiseren van het ondernemingsplan consulteert Centrada de huurdersbelangenvereniging (HVOB) en de gemeente Lelystad over actuele, strategische onderwerpen. Centrada treedt tevens, zij het minder intensief, in overleg met samenwerkingspartners op het terrein van zorg, welzijn en leefbaarheid.

Het ondernemingsplan sluit af met een samenvattend overzicht van de antwoorden op de gestelde vragen. Onder de vraag 'waar gaat Centrada voor?' worden bijvoorbeeld de doelstellingen op de verschillende onderwerpen, zoals voldoende woningen, goede woningen en betaalbare woningen, beschreven.

**Figuur 3: Inhoudsopgave ondernemingsplan Centrada (2018 - 2022)**



Bron: Ondernemingsplan Centrada (2018 – 2022)

Aansluitend op het ondernemingsplan stelt Centrada jaarlijks een portefeuilleplan op. In het portefeuilleplan wordt voor een periode van 10 jaar inzichtelijk gemaakt wat voor activiteiten uitgevoerd worden om de strategie te realiseren, wat dit betekent voor de woningvoorraad en welke investeringen daarmee gemoeid zijn. Op basis van het ondernemingsplan en het portefeuilleplan worden een meerjarenbegroting en een jaarplan opgesteld. In het jaarplan zijn de activiteiten voor het eerstvolgende jaar vastgelegd.

De visitatiecommissie heeft vastgesteld dat de RvC op goede wijze betrokken is bij de ontwikkeling van de visie. Twee keer per jaar wordt in dat kader ook een heisessie georganiseerd, waarbij tevens de directeur-bestuurder en de leden van het managementteam aanwezig zijn. Daarbij komen onderwerpen die voor de nabije toekomst relevant zijn, zoals duurzaamheid, aan de orde.



De onderwerpen die worden besproken worden geïnventariseerd en vastgesteld in de vergaderingen van de RvC. Hierbij wordt bewaakt dat de onderwerpen aansluiten aan op de maatschappelijke opgaven in het werkgebied.

#### 4.3.2 Sturing op prestaties

**8,0** In methodiek 6.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de corporatie periodiek en systematisch de vorderingen van de voorgenomen maatschappelijke prestaties volgt en indien zij afwijkingen heeft geconstateerd bijstuurt. De visitatiecommissie stelt vast dat wordt voldaan aan het ijkpunt van een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege het goed kunnen volgen van de keten ambitie – benodigde inzet – prestatie, de heldere wijze waarop deze informatie is ontsloten voor zowel de werkorganisatie als de leden van de RvC, het adequaat en tijdig bijsturen bij afwijkingen en het kunnen volgen van deze sturing.

Centrada volgt periodiek en systematisch de vorderingen van de voorgenomen maatschappelijke prestaties aan de hand van tertiaalrapportages. In 2015 maakte Centrada gebruik van kwartaalrapportages, in 2016 is overgegaan naar tertiaalrapportages. De tertiaalrapportages volgen de structuur van het ondernemingsplan en starten met een zogenoemde managementsamenvatting of 'Balanced Scorecard'. De managementsamenvatting omvat een overzichtelijke tabel, waarin de doelstellingen en subdoelstellingen worden gemonitord ('waar gaat Centrada voor?'). Voor iedere doelstelling wordt aangegeven hoe Centrada presteert en of zich wellicht een risico voordoet.

**Figuur 4: Managementsamenvatting in tertiaalrapportage Centrada**

		Goed	Voldoende	Onvoldoende	Risico
		T2 2018	T1 2018	T2 2017	T1 2017
1.1	Voldoende woningen				
1.1.1	Omvang woningvoorraad				
1.1.2	Bereikbaarheid van woningen				
1.2	Goede woningen				
1.2.1	Basiskwaliteit woningen				

Bron: Tweede viermaands-rapportage 2018 Centrada

Aansluitend op de managementsamenvatting is een toelichtende beschrijving opgenomen, waarin in detail wordt ingegaan op de 'waar gaat Centrada voor?', 'wat heeft Centrada nodig?' en de vermogensinzet. Als laatste heeft Centrada een risicoparagraaf toegevoegd aan de tertiaalrapportages, waarin de belangrijkste risico's en de risicobereidheid van de afgelopen periode zijn vastgelegd. De visitatiecommissie heeft vastgesteld dat de rapportages aansluiten op het ondernemingsplan.

Op basis van het monitorings- en rapportagesysteem stuurt Centrada - als afwijkingen worden geconstateerd – tijdig en adequaat bij. Een voorbeeld betreft het bijsturen op de omvang van de woningvoorraad. In de tertiaalrapportages is geconcludeerd dat de omvang van de woningvoorraad in Lelystad voornamelijk onvoldoende blijft. In het kader van de beschikbaarheid van voldoende woningen heeft Centrada in 2018 daarom een 'extra' nieuwbouwproject met 42 appartementen in het Hanzepark gestart. Een ander voorbeeld van 'act' betreft de maatregelen die zijn genomen om de klanttevredenheid te verbeteren. Dankzij de maatregelen zijn de klanttevredenheidscijfers sterk verbeterd op de onderdelen 'woning verlaten' (van een 6,6 naar een 7,2) en 'woning betrekken' (van een 6,9 naar een 7,5).

Uit het gesprek met de RvC en de ter beschikking gestelde documentatie blijkt dat de RvC een goede balans bewaakt tussen de aandacht voor beleidsmatige, maatschappelijke aspecten en het toezicht op het operationele. De RvC vraagt om deze reden ook om een compactere

informatievoorziening, zodat de aandacht goed verdeeld kan blijven. Een voorbeeld van het beleidsmatig toezicht gericht op maatschappelijke opgaven is het aan- en verkoopbeleid van woningen in het licht van het gedifferentieerde bezit. De RvC heeft hierbij aandacht voor het uitvoeren van beleid en tegelijk ook het 'meters maken' vanwege de druk op de woningvoorraad.

#### 4.4 Maatschappelijke rol raad van commissarissen

De visitatiecommissie beoordeelt hoe actief, zorgvuldig en transparant de raad van commissarissen (of raad van toezicht) vormgeeft aan zijn functie als toezichthouder van een maatschappelijke organisatie in het lokale netwerk.

##### 4.4.1 Maatschappelijke rol van de raad van Commissarissen

**7,0** In methodiek 6.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de RvC zich aantoonbaar bewust is van zijn maatschappelijke rol als toezichthouder van een maatschappelijke organisatie in een lokaal netwerk en deze professioneel vorm geeft. De visitatiecommissie stelt vast dat wordt voldaan aan het ijkpunt. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de wijze waarop de RvC zich bewust is van zijn maatschappelijke rol, de zichtbaarheid in het lokale netwerk en het gebruiken van de kennis en ervaring van de lokale samenleving bij het toezichthouden.

##### *Gedeelde visie op maatschappelijke rol*

De visitatiecommissie heeft vastgesteld dat de leden van de RvC zich bewust zijn van de maatschappelijke rol die zij hebben en ook een duidelijke visie hebben ten aanzien van deze rol. De RvC ziet zich duidelijk als onderdeel van het lokale netwerk waarbij men zich bewust is dat zij de noodzakelijke maatschappelijke prestaties uitsluitend kan waarmaken in nauwe samenwerking met anderen die zich in willen zetten voor de volkshuisvesting in Lelystad. Centrada vindt het dan ook van essentieel belang dat er in de omgeving waarin zij opereert legitimatie bestaat voor haar handelen. De RvC wil daar een waardevolle bijdrage aanleveren.

De aandacht voor de maatschappelijke rol heeft zich ook vertaald naar aandacht voor het juiste profiel van de bestuurder en de leden van de RvC. De RvC heeft bijvoorbeeld naar aanleiding van de zelfevaluatie de profielschets aangepast, zodat na het aftreden van de voorzitter, die de omgeving (stad en regio) kent, kennis en lokale verankering geborgd kunnen blijven.

##### *Borging van de maatschappelijke doelen*

De RvC toont een grote betrokkenheid bij en kennis van de belangrijkste opgaven in het werkgebied. Een voorbeeld is de blijvende aandacht voor het uitbreiden van de woningvoorraad en de discussies met de gemeente daaromtrent. Aangegeven wordt dat Centrada zich al jaren richt op de herstructurerings- en renovatieopgave in Lelystad vanwege het feit dat de woningen zijn gebouwd in de jaren 70 en 80. Daarnaast is het gemiddelde inkomen in Lelystad lager dan het landelijke gemiddelde. Binnen de RvC is daar continu aandacht voor de prijskwaliteitverhouding en een gedifferentieerde woningvoorraad.

De RvC heeft ook voldoende aandacht voor meer landelijke opgaven, zoals de energietransitie, waarbij bewust is gekozen voor 'no-regret'-maatregelen.

De RvC bewaakt ook de tijdige omschakeling of herijking van de doelen en heeft hierbij nadrukkelijk aandacht voor het belang van de huurders. Bij het aantreden van de nieuwe

bestuurder is bijvoorbeeld onderzocht wat mogelijk nieuwe opgaven voor de directeur-bestuurder zijn in het licht van veranderende opgaven. De RvC heeft in dat kader bijvoorbeeld aangedrongen op een nieuwe wensportefeuille.

Een belangrijke stap bij het borgen van het nastreven van de juiste maatschappelijke doelen is het instellen van de 'commissie Wonen'. Deze subcommissie van de RvC richt zich specifiek op volkshuisvestelijke thema's. De commissarissen hebben bij het opzetten deelgenomen aan een bijeenkomst bij Havensteder om inzicht te krijgen in het functioneren van een dergelijke commissie.

#### *Actieve wijze van het volgen van de maatschappelijke prestaties en besluitvorming*

De visitatiecommissie heeft aan de hand van het interview met de RvC en de bestudeerde informatie vastgesteld dat de RvC nadrukkelijk aandacht heeft voor het maatschappelijk presteren van Centrada. Hierbij maakt men in eerste instantie gebruik van het toetsingskader dat is opgesteld.

De RvC is ook betrokken bij het opstellen van de prestatieafspraken met de gemeente Lelystad en spreekt in dat kader ook voordat de prestatieafspraken getekend worden met de huurdersbelangenvereniging HVOB. De RvC beoordeelt altijd het 'bod' vooraf (in de juni) vergadering.

#### *Zichtbaarheid in het lokale netwerk*

De visitatiecommissie heeft vastgesteld dat de RvC goed en op passende wijze zichtbaar is in het lokale netwerk. De voorzitter woont zelf al jaren in Lelystad en kent hierdoor goed de lokale opgaven en de maatschappelijke organisaties binnen Lelystad. Via zijn contacten krijgt de RvC veel informatie vanuit de lokale samenleving.

In een bijeenkomst met het college van Lelystad hebben de directeur-bestuurder van Centrada en de wethouder een presentatie gegeven over de opgaven in Lelystad. Naar aanleiding van de bijeenkomst is de positie van middeninkomens nadrukkelijker besproken en op de agenda gekomen binnen de RvC. Uiteindelijk heeft het geresulteerd in een aanpassing van het huurprijsbeleid. Het huurprijsbeleid is (vooraf) voorgelegd in de 'commissie Wonen', daarna besproken in de RvC. De RvC heeft hierbij aangegeven dat het huurprijsbeleid na een jaar geëvalueerd dient te worden. De commissie wonen is ingesteld om een verdiepingsslag te kunnen maken bij het adviseren van de RvC omtrent het toezicht en controle op het Bestuur met betrekking tot actuele thema's op het gebied van wonen en het adviseren van de RvC omtrent het toezicht op de naleving van aanbevelingen en opvolging van opmerkingen van de huurdersvereniging. In het reglement is vastgelegd dat uiteindelijk de volledige RvC de eindverantwoordelijkheid draagt.

Het advies van de HVOB wordt ook besproken in de RvC. Daarnaast vragen de huurderscommissarissen in de overleggen met de HVOB hoe zij een en ander achteraf ervaren.

Twee commissarissen zijn benoemd op voordracht van de huurders. Deze commissarissen hebben twee keer per jaar informatief overleg met de huurdersorganisaties. Daarnaast voert de RvC in zijn geheel ook overleg met de huurdersorganisaties en neemt deel aan door de HVOB georganiseerde bijeenkomsten. Daarnaast is samen met de huurders en andere belanghebbenden gewandeld door de wijken, bijvoorbeeld de Jol. De overleggen met de HVOB worden vastgelegd in afspraken. De bevindingen van de overleggen of andere contactmomenten worden teruggekoppeld in de Raad en ter informatie aan de directeur-bestuurder.

De RvC vindt het belangrijk ook nauw contact te hebben met de organisatie binnen Centrada. Daarom is een commissaris op voordracht van de ondernemingsraad aangesteld. De commissaris

heeft jaarlijks overleg met de ondernemingsraad en dit levert in de praktijk een waardevolle aanvulling op naast de informatie die via de rapportages en gesprekken met de bestuurder en het MT wordt verkregen. Verder gaat de RvC een tot twee keer per jaar op werkbezoek, waarbij meegelopen wordt met teams uit de werkorganisatie en bezoeken worden gebracht aan projecten in de wijken.

De RvC laat de contacten met de samenwerkende partners in eerste instantie over aan de directeur-bestuurder en de leden van het MT. Deze zijn leidend in de contacten met de instellingen. De RvC laat zich echter op meerdere wijzen op de hoogte houden van de samenwerking, de doelen en de prestaties. Zij gebruiken hiervoor in de eerste plaats informatie uit de tertiaalrapportages en informatie uit de verslagen van de structurele overleggen met de instellingen, op bestuurlijk en managementniveau. Daarnaast laat de RvC zich door haar lokale aanwezigheid vaak ook op informele wijze informeren over de samenwerking. Het geheel zorgt ervoor dat de RvC het nastreven van de juiste maatschappelijke doelen borgt.

## 4.5 Externe legitimatie en openbare verantwoording

De visitatiecommissie beoordeelt de wijze waarop de corporatiebelanghebbenden betrekt bij beleidsvorming en voert met hen een dialoog over de uitvoering van het beleid (externe legitimering). Daarnaast beoordeelt de visitatiecommissie de wijze waarop de corporatie inzicht geeft in de realisatie van de beleidsdoelstellingen en hierover communiceert met relevante belanghebbenden.

### 4.5.1 Externe legitimatie

**7,0** In methodiek 6.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de corporatie zich maatschappelijk verantwoordt en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden mogelijk maakt. De visitatiecommissie stelt vast dat wordt voldaan aan het ijkpunt van een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege actieve wijze waarop Centrada haar belanghebbenden betrekt bij haar beleid en uitvoering.

Centrada heeft een duidelijke visie op hoe zij met haar belanghebbenden wil samenwerken. Hierin is opgenomen dat Centrada zich ervan bewust is dat zij de noodzakelijke maatschappelijke prestaties uitsluitend kan waarmaken in nauwe samenwerking met anderen die zich in willen zetten voor de volkshuisvesting in Lelystad. Centrada vindt het dan ook van essentieel belang dat er in de omgeving waarin zij opereert legitimatie bestaat voor haar handelen.

De belangrijkste 'anderen' voor Centrada zijn de gemeente Lelystad en de huurdersbelangenvereniging (HVOB). Als vanzelfsprekend maakt Centrada jaarlijks met de gemeente en de HVOB prestatieafspraken over de bijdrage die Centrada levert aan het wonen in Lelystad.

Daarnaast voert Centrada intensief overleg met de gemeente Lelystad over onder andere het woonbeleid van de gemeente, het jaarlijks geactualiseerde ondernemingsplan van Centrada en de lopende projecten. Aanvullend voerde Centrada gesprekken met het college van Burgemeester en Wethouders en de raadsfracties in Lelystad. In 2017 heeft Centrada samen met een delegatie van de RvC een verkennend overleg gevoerd met het college van Burgemeester en Wethouders van Lelystad over de toekomst van de wijken uit de jaren '70 en '80 en de gezamenlijke opgave daarbij.

Centrada betreft de huurdersbelangenvereniging bij de trends en ontwikkelingen in het werkgebied en specifieke onderwerpen, zoals de kwaliteit van de dienstverlening, de betaalbaarheid van de woningvoorraad en het mutatieproces. Centrada vroeg de HVOB op verschillende onderwerpen advies. Het advies was meer dan eens voorzien van kritische, opbouwende aandachtspunten en/of vragen.

De visitatiecommissie heeft vastgesteld aan de hand van de ter beschikking gestelde documentatie en de gevoerde gesprekken met Centrada en de belanghebbenden, dat Centrada de uitkomsten van de gesprekken vastlegt en terugkoppelt aan de belanghebbenden.

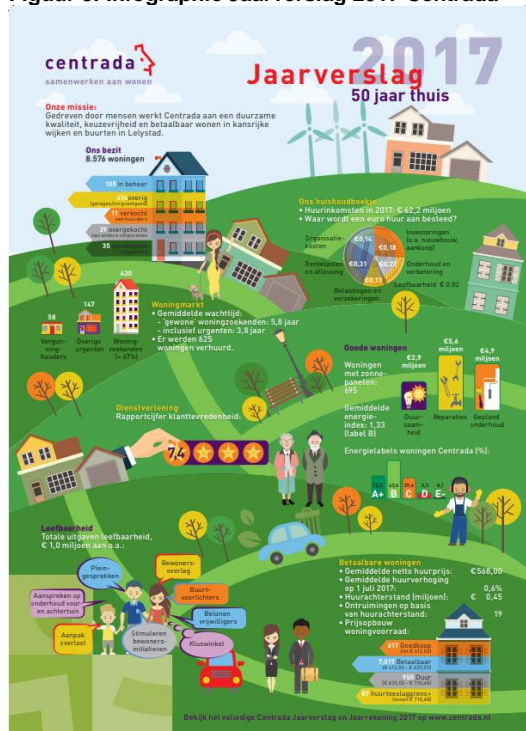
#### 4.5.2 Openbare verantwoording

**7,0** In methodiek 6.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de gerealiseerde prestaties staan vermeld in een openbare publicatie, waarbij ook belangrijke afwijkingen worden toegelicht. De visitatiecommissie stelt vast dat wordt voldaan aan het ijkpunt van een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de aandacht die Centrada geeft aan het ontsluiten van de informatie voor een brede groep belanghebbenden.

De openbare verantwoording vanuit Centrada vindt met name plaats aan de hand van het jaarverslag. Het jaarverslag volgt de structuur van het ondernemingsplan en legt nadrukkelijk de relatie met de doelstellingen uit het ondernemingsplan. Voor de lezer zijn de voorgenomen en de gerealiseerde prestaties derhalve in samenhang zichtbaar. Daarnaast licht Centrada afwijkingen op de voorgenomen prestaties toe.

Van het jaarverslag is tevens een infographic gemaakt. De infographic geeft op een wijze die voor een breed publiek toegankelijk en begrijpelijk is inzicht in de belangrijkste maatschappelijke prestaties van het betreffende jaar.

Figuur 5: Infographic Jaarverslag 2017 Centrada



Bron: [www.centrada.nl](http://www.centrada.nl)

De visitatiecommissie geeft ter overweging mee om de 'managementsamenvatting' of Balanced Scorecard uit de tertiaalrapportages tevens op te nemen in het jaarverslag.

Naast het jaarverslag maakt Centrada gebruik van de website en het bewonersblad Radar. Op de website zijn verschillende documenten te downloaden en is een overzicht van de projecten te vinden.

## Deel 3: Bijlagen

## Bijlage 1: Position Paper

Januari 2019

### 1. Inleiding

Begin 2019 voert Ecorys in opdracht van Centrada een visitatie uit om te meten hoe de maatschappelijke prestaties van Centrada zijn geweest in de afgelopen vier jaar. Dat is een spannend, maar ook interessant proces. Immers onze maatschappelijke prestaties rechtvaardigen ons bestaansrecht als woningbouwcorporatie. Ontwikkeling is één van de kernwaarden van Centrada en het ontvangen van feedback door interne en externe stakeholders is een mooie gelegenheid om te leren voor de toekomst. Wat doen we goed? Wat kunnen we beter doen? En op welke maatschappelijke ontwikkelingen moeten we nog beter inspelen?

Voor Centrada staat de komende jaren de opdracht centraal om mee te groeien met de dynamiek van Lelystad, een stad die veel groeipotentie heeft, maar ook kwetsbaarheden kent. 'Groeien met gedoe' noemen ze dat bij de gemeente Lelystad. Daarin kan en wil Centrada voor de huidige en toekomstige inwoners van Lelystad een belangrijke en positieve rol spelen.

We willen in ons bezit meegroeien met de stad, gezien de stijgende wachttijden voor een sociale huurwoning. We willen de kracht en diversiteit van de oudere wijken uit de jaren '70 en '80 versterken. We willen een passend product bieden voor elke levensfase van onze huurders, ook voor de groeiende groep mensen die zorg aan huis nodig hebben vanwege een fysieke of sociale kwetsbaarheid. En we willen ons aandeel nemen in het verduurzamen van de stad door ons vastgoed te transformeren naar een lager en groener energieverbruik.

Al deze opgaven kunnen we uitsluitend realiseren in nauwe samenwerking met onze huidige en toekomstige huurders, met de gemeente, met zorg- en welzijnspartijen, met netbeheerders, met Lelystedelingen die een eigen huis hebben en heel veel andere lokale partijen. We willen graag leren van de prestaties die in de afgelopen tijd gelukt zijn, van de prestaties die we niet hebben gehaald en van de verbeterpunten in de samenwerking met huurders en met stakeholders. Dan kunnen we de komende tijd opnieuw met veel energie en plezier, maar op een nog betere manier, invulling geven aan onze maatschappelijke taak in Lelystad. Dit 'position paper' beoogt een doorkijkje te geven naar waar Centrada voor staat en schetst de belangrijkste ambities voor de komende jaren. Ik kijk uit naar de uitkomsten van de visitatie!

### 2. Geschiedenis en positionering van Centrada

Centrada is een toegelaten instelling, uitsluitend actief in Lelystad met circa 9000 eenheden. Momenteel werken er 87 medewerkers (75 fte) bij Centrada. Afgelopen jaar verhuurden we ongeveer 690 woningen. Centrada heeft nagenoeg alle sociale huurwoningen van Lelystad in bezit en deze woningen vormen 28% van het totale woningbestand in Lelystad. Dat geeft Centrada een unieke positie, maar ook een grote verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van het wonen in de stad.

De geschiedenis van Centrada is nauw verweven met de geschiedenis van Lelystad. Twintig jaar geleden is Centrada ontstaan uit de twee lokale corporaties opgericht begin jaren '80. Voor Centrada en haar voorlopers was het gedurende de periode 1985-2005 vooral een kwestie van overleven. In de periode 1967-1987 zijn in Lelystad voornamelijk eengezinswoningen in grote aantallen gebouwd, overwegend in de sociale huur. De woningcorporaties kampten vanaf begin jaren '80 met leegstand, leefbaarheidsproblemen en grote financiële tekorten. Om financieel te overleven zijn in de jaren '90 en '00 zo'n 4000 woningen willekeurig uit het bezit verkocht, vaak aan bewoners, die sociaaleconomisch geen sterke uitgangssituatie hadden. Het vastgoed van Centrada wordt daardoor gekenmerkt door:



- Veel versnipperde complexen.
- Tussenliggende particuliere woningen die geregeld verloederd zijn, omdat eigenaar-bewoners geen geld (over) hebben voor onderhoud.
- Een groot aandeel eengezinswoningen.
- Veel bezit in wijken uit de jaren '70/'80. Dit zijn ruim opgezette wijken met een woonkwaliteit die veel huishoudens aantrekkelijk vinden (ruime eengezinswoning met tuin en veel water en openbaar groen), maar die door hun eentonigheid in bouwstijl vaak ook kwetsbaar zijn.

Voor Centrada zelf werd de financiële situatie vanaf circa 2005 steeds iets beter. Vanaf die tijd is op grote schaal gerenoveerd in enkele oudere wijken, met name de Zuiderzeewijk, en zijn er een aantal complexen nieuw gebouwd mede met steun van matchingspartners (corporaties uit andere delen van het land). Sinds 2010 is er weer meer financiële armslag gekomen, waardoor er meer ambitie getoond kon worden. Zo zijn er in 2016 179 nieuwbouwwoningen die in eigendom waren van matchingspartners van hen teruggekocht. Verder is in de afgelopen periode het vastgoed verduurzaamd naar een gemiddeld energielabel B en is er veel achterstallig onderhoud weggewerkt.

### 3. Missie, visie en kernwaarden

De missie van Centrada luidt:

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

Centrada vindt het belangrijk, dat zoveel mogelijk mensen in Lelystad voor zichzelf een thuis kunnen realiseren. Daarvoor moet je een goede woning hebben in een prettige buurt. Voor mensen die daarvoor niet op de markt terecht kunnen (koop of vrije sector huur) wil Centrada een betaalbare woning aanbieden, die kwalitatief goed is en energiezuinig, omdat dat beter is zowel voor de portemonnee van de huurder als voor het milieu. Een deel van de woningen moet geschikt zijn voor mensen met een fysieke beperking. In beperkte mate willen we ook woningen bieden voor mensen uit de middeninkomens (globaal van € 38.000 tot € 55.000), omdat zij niet altijd een woning kunnen kopen of huren op de vrije markt door verscherpte hypotheekisen/ inkomenseisen in de vrije sector en/of omdat ze behoefte hebben aan een op hun fysieke beperking aangepaste woning.

Verder voelt Centrada ook een verantwoordelijkheid samen met gemeente en zorg- en welzijnspartijen om met name in de oudere wijken van Lelystad uit de jaren '70 en '80 te werken aan een prettige leefomgeving, die er mooi uitziet, schoon, heel, veilig en gezond is en toekomstbestendig. Deze ambitie heeft Centrada, omdat behalve de kwaliteit van je woning ook de omgeving van de woning bepaalt of je je thuis voelt. Daarnaast is het investeren in de kracht van de oudere wijken ook een investering in de waarde van het bezit van Centrada, dat zich voor het grootste deel in deze wijken bevindt en dat ook het kapitaal vormt voor de toekomstige opdracht van Centrada.

Randvoorwaarden voor deze maatschappelijke ambities worden gevormd door uitstekende betrokken medewerkers die dagelijks uitvoering kunnen geven aan onze ambities, een degelijk financieel beleid gericht op continuïteit voor de lange termijn en een goede interne bedrijfsvoering.

Centrada wil haar ambities realiseren vanuit de volgende kernwaarden:

- **Klantvriendelijkheid.** De huidige en toekomstige klant is degene voor wie we het doen. Bij al onze dienstverlening moet centraal staan wat de klant eraan heeft.
- **Eenheid.** Door met plezier en interesse in elkaar ons werk te doen, werken we aan een resultaat waar we gezamenlijk trots op kunnen zijn.

- **Daadkracht.** We pakken problemen op die op ons pad komen, denken in oplossingen en maken duidelijke afspraken met onze interne en externe partners over wat we van elkaar kunnen verwachten.
- **Ontwikkeling.** Wij staan open voor verandering, nemen verantwoordelijkheid voor resultaten, zoeken altijd naar mogelijkheden voor verbetering en nemen daarin initiatief en we zijn gericht op inhoudelijke en persoonlijke ontwikkeling.

#### 4. Terugblik 2015-2018 en ambitie voor de toekomst

Vanuit de missie heeft Centrada een aantal doelstellingen per deelterrein geformuleerd.

Terugblikkend op de afgelopen vier jaar zijn er diverse ontwikkelingen geweest en heeft Centrada daarin haar rol gepakt om op het terrein van volkshuisvesting een bijdrage te leveren. Op elk van die terreinen hebben wij ook een ambitie geformuleerd naar de toekomst. Hieronder volgt per doelstelling een globale beschrijving van de ontwikkelingen, de prestaties en de ambitie van Centrada.

##### *Voldoende omvang van de voorraad en bereikbaarheid van woningen*

**Ontwikkelingen.** Na de crisis in 2008 is de woningbouwproductie in Lelystad stilgevallen. Het inwonersaantal is geleidelijk doorgroeid van 73.000 in 2008 naar ruim 77.000 in 2018. De vraag naar woningen is de afgelopen paar jaar weer op gang gekomen, wat te merken is aan meer nieuwbouw en meer woningverkoop, net als hogere verkoopprijzen. De gegroeide belangstelling geldt voor alle segmenten van de woningmarkt, ook voor de sociale huur. Oorzaken van de stijgende woningvraag zijn te vinden in:

- Kleinere huishoudens o.a. door scheidingen en mensen die langer alleen blijven.
- De dubbele vergrijzing van Lelystad, omdat de eerste cohorten bewoners uit de jaren '70 nu tegelijk ouder worden.
- De extramuralisering van de zorg.
- Een verschuiving van koop- naar huurmarkt vanwege strengere hypotheekvoorsums.
- De grote druk op de woningmarkt van de Amsterdamse regio, waardoor steeds meer huishoudens Lelystad ontdekken als aantrekkelijke woonplek waar je veel woonkwaliteit voor je geld krijgt. In afgelopen jaren was er een grote vraag om statushouders te huisvesten.

Centrada ziet de grotere vraag naar sociale huurwoningen terug in een sterke stijging in de afgelopen drie jaar van de inschrijfduur (tijd tussen inschrijven als woningzoekende en het huren van een woning) en de zoekduur (tijd tussen de eerste keer actief reageren op woningen en het krijgen van woning). Het aantal ingeschrevenen en het aantal urgenten is ook toegenomen, net als het aantal reacties per aangeboden woning. Tegelijk wordt van minder woningen de huur opgezegd.

**Prestaties.** In 2016 heeft de gemeente een Woonvisie vastgesteld, waarin de ambitie is geformuleerd om het aantal sociale huurwoningen mee te laten groeien met de totale groei van de stad in een verhouding van ongeveer 30% sociale huur t.o.v. 70% vrije markt (geliberaliseerde huur & koop). Deze eerste woonvisieperiode resulteert in een oplevering van nieuwbouw van Centrada van ongeveer 200 woningen tussen 2016-2019, waarvan de meesten (naar verwachting 169) in 2019 opgeleverd gaan worden. Daarmee is het aantal van 30% niet helemaal gehaald, maar wel grotendeels. De piek van de oplevering ligt aan het eind van de woonvisieperiode. De ervaring van afgelopen jaren heeft (niet voor het eerst) weer laten zien, dat het opstarten van woningbouwproductie en vol op stoom komen na een tijd van stilstand enkele jaren in beslag neemt. Zeker voor woningbouw in de bestaande stad geldt, dat procedures van ontwerpen, inpassen, vergunningen, bestemmingsplannen en grondverkoop en soms voorafgaande sloop nu eenmaal meer tijd in beslag nemen, dan iedereen zou willen. Van de nieuwbouwproductie betrof het 80% woningen in bestaande wijken.

Verder is afgelopen jaren gekozen voor een verbeterde methodiek voor woonruimteverdeling. Hierdoor is een aantal punten van ontevredenheid opgelost. Zo krijgen urgenten nu een woning toegewezen en kunnen niet meer vrij kiezen uit alle beschikbare woningen, waardoor vooraf meer duidelijkheid is over welke woningen beschikbaar zijn voor de niet-urgente woningzoekenden en er minder frustratie ontstaat, dat een woning waarop je gereageerd hebt naar iemand met urgentie gaat. Daarnaast is het percentage lotingwoningen verhoogd van 15 naar 25%, zodat spoedzoekers meer kans hebben om snel een woning te krijgen. Wij denken dat hiermee de manier van verdelen van de schaarste beter voldoet aan onze doelen voor een rechtvaardig en transparant systeem.

**Ambitie.** Gezien de toenemende druk op de sociale huurmarkt, wil Centrada ook de komende woonvisieperiode mee blijven groeien met Lelystad. Deze groei lijkt nu pas vol op stoom te komen. Daarom heeft Centrada een ambitie geformuleerd om de komende 10 jaar circa 100 woningen per jaar te bouwen, wat zo'n 25% is van de groeioprognose van Lelystad (400 woningen per jaar). Daarvoor zijn nieuwe woningbouwlocaties nodig vanaf 2020.

#### *Goede kwaliteit en duurzaamheid van woningen*

**Ontwikkelingen.** Met name de opdracht voor de corporatiesector om het energiegebruik van woningen terug te dringen en de woningen op termijn aardgasvrij te maken is in de afgelopen jaren prominent aanwezig geweest. Daarbij is er ook toenemende zorg of deze kosten gedragen kunnen worden door de corporaties, aangezien het grote investeringen betreft en de middelen van corporaties, ook van Centrada, sterk uitgehold worden door met name verhuurdersheffing en vennootschapsbelasting.

**Prestaties.** In de afgelopen periode bracht Centrada haar woningen naar een gemiddelde van label B door toepassing van onder meer extra vloer-, muur- en dakisolatie en balansventilatie. Ook werden 700 woningen voorzien van (voor bewoners) gratis zonnepanelen. Door deze maatregelen werden de woonlasten voor bewoners lager, het wooncomfort hoger en werd door Centrada bijgedragen aan het behalen van klimaatdoelstellingen.

**Ambitie.** Net als alle gemeenten in Nederland zal ook de gemeente Lelystad een warmtevisie moeten ontwikkelen. Door het grote aandeel van woningen in Lelystad van Centrada, zal Centrada nauw met de gemeente en netbeheerders samenwerken om bij te dragen aan een haalbaar plan, gericht op een bebouwde omgeving die in 2050 CO<sup>2</sup> neutraal en klimaatbestendig is. Nu al loopt Centrada voor op het gemiddelde van Nederland met een label B. De ambitie is om in 2027 een gemiddeld label A te halen. De nieuwbouw zal komende jaren vrijwel energieneutraal zijn en de bestaande voorraad wordt nog verder geïsoleerd en er zullen op meer complexen zonnepanelen worden gelegd, in 2019 bijvoorbeeld op 450 woningen in Waterwijk en Schoener. Voor de resterende energiebehoefte kan in de jaren na 2027 gekozen worden voor de meeste betaalbare technologie, gericht op doelstellingen voor 2050. Daarbij moeten investeringen afgewogen worden tegen de andere doelstellingen gezien de beperkte financiële ruimte.

#### *Betaalbaarheid*

**Ontwikkelingen.** In 2015 werd de nieuwe Woningwet ingevoerd. Onderdeel daarvan was onder andere regelgeving rond passend toewijzen, waardoor woningen alleen aan huurtoeslaggerechtigde huishoudens mochten worden toegewezen als de huur lag onder de aftoppingsgrens. In reactie op deze wetgeving heeft Centrada het huurprijsbeleid aangepast.

**Prestaties.** In de afgelopen visitatieperiode zijn 1.400 woningen verlaagd in streefhuur. 600 woningen zijn verlaagd naar de aftoppingsgrenzen van circa € 600 euro voor 1- en 2-persoons woningen en circa € 640 voor gezinswoningen vanaf 3 personen. Ook zijn er 800 woningen verlaagd naar een streefhuur van circa € 460. Centrada koos daarnaast voor een gematigd huurverhogingsbeleid. In de afgelopen drie jaar steeg de huursom met ongeveer het inflatiepercentage van het jaar ervoor, terwijl wettelijk gezien een huurverhoging van 1% boven die

inflatie was toegestaan. Veel huishoudens kregen zelfs huurverlaging als hun huidige huurprijs boven de streefhuur lag.

**Ambitie.** Door de laatste wijzigingen in huurprijsbeleid is er nu weinig differentiatie meer in huurprijzen en is er weinig relatie tussen de kwaliteit van de woning en de gevraagde huurprijs. Centrada wil in 2019 het huurprijsbeleid aanpassen. Daarin gaat enerzijds meer relatie ontstaan tussen prijs en kwaliteit, anderzijds moet het overgrote deel (circa 85%) van de woningen beschikbaar blijven voor mensen, die huurtoeslaggerechtigd zijn en daarmee een huurprijs hebben onder de aftoppingsgrenzen. Ook wil Centrada een (beperkte) rol gaan spelen voor mensen met een middeninkomen door ongeveer 5% van de woningen aan te gaan bieden voor een huurprijs boven de liberalisatiegrens. Centrada wil ook komende jaren kiezen voor een gematigd huurverhogingsbeleid en voor sommige huishoudens zelfs voor huurverlaging. Echter het blijft zoeken naar een balans. Stijgende bouwkosten en stijgende belastingafdrachten (met name verhuurdersheffing en vennootschapsbelasting) moeten namelijk in de huurinkomsten terugverdiend worden om ook voor de toekomst financiële continuïteit te verzekeren.

#### *Een goede combinatie van wonen en zorg*

**Ontwikkelingen.** In de afgelopen vijf jaar zijn de gevolgen van het rijksbeleid, dat er op gericht is om mensen met een zorgbehoefte zolang mogelijk thuis te laten wonen, steeds merkbaarder. Veel huidige en nieuwe huurders van Centrada krijgen ambulante zorg thuis. Dit geldt zowel voor zorg vanwege fysieke beperkingen als voor ondersteuning en zorg vanwege geestelijke kwetsbaarheden, zoals GGZ-problematiek of verstandelijke beperking.

**Prestaties.** Centrada is een corporatie, geen zorginstelling. Desalniettemin stelt deze ontwikkeling wel eisen aan onze dienstverlening. Enerzijds willen we voldoende geschikte woningen hebben voor de bevolking in Lelystad, die vanwege de ontstaansgeschiedenis sneller dan gemiddeld vergrijsst. Afgelopen jaren is het grootste deel van de gebouwde en in ontwikkeling zijnde woningen levensloopbestendig. Maar ook meer bestaande woningen zijn geschikt gemaakt voor bewoners met bijvoorbeeld een rollator. Centrada is bezig met een opplusprogramma waarbij 700 woningen geschikt gemaakt worden voor oudere bewoners door bijvoorbeeld aanpassingen aan drempels, voorzieningen voor elektrisch koken, beugels, e.d. In de huisvesting van mensen met een sociale problematiek, heeft Centrada nieuwe afspraken gemaakt met gemeente en zorginstellingen, die ambulante hulp verlenen. Ook is afgelopen jaren jaarlijks 6% van de vrijgekomen woningen beschikbaar gesteld voor de uitstroom van mensen uit een instelling.

**Ambitie.** Zowel in de nieuwbouw als in de bestaande woningen is de ambitie om een nog groter aandeel geschikt maken voor mensen met een fysieke beperking. Ten aanzien van kwetsbare doelgroepen wil Centrada samen met gemeente en zorgorganisaties betere afspraken maken om te zorgen dat voor deze mensen zelfstandig wonen een succes wordt zonder overlast voor de omgeving en zonder meer problemen voor zichzelf. Dat vraagt om goede afspraken over de begeleiding vanaf het moment van zelfstandig gaan wonen en ingrijpen op het moment dat overlast ontstaat.

#### *Kwaliteit van buurt en stad*

**Ontwikkelingen.** De leefbaarheid van sommige buurten komt steeds meer onder druk te staan. Er ontstaan concentraties van kwetsbare mensen bij elkaar, die weinig veerkracht hebben en wel in sommige gevallen voor veel overlast zorgen. Dit is een lastige combinatie met de ruimtelijke kenmerken van oudere buurten van Lelystad, namelijk veel openbaar groen, soms onoverzichtelijke stratenpatronen, veel achterpaden en tuinen, die zichtbaar verloederen.

**Prestaties.** Vanuit onze missie voelt Centrada zich niet alleen verantwoordelijk voor een goede woning voor haar huurders, maar ook samen met andere partners, zoals gemeente en zorgpartijen, voor een goede woonomgeving. De afgelopen jaren heeft Centrada met alle partijen intensief overlegd over betere afspraken t.a.v. zorg voor kwetsbare huishoudens, wat heeft

geresulteerd in nieuwe convenanten met zorgorganisaties, waarin vastgelegd is welke zorg verwacht mag worden bij uitstroom uit een instelling. Ook heeft Centrada actief de huurdersvereniging 'Ons Belang' en veel buurtcommissies en buurtambassadeurs ondersteund o.a. met de Beter Buurt Bijdrage. Centrada hecht eraan zoveel mogelijk bewoners actief te maken om iets voor hun burens of buurt te doen. In de wijk Jol werd hofje voor hofje samengewerkt met gemeente en huurdersvereniging om de leefbaarheid te verbeteren door huis-aan-huis gesprekken, plaatsen van mooie erfafscheidingen, verbeteren van de openbare ruimte en aanpakken van sociale problematiek. Dit blijkt in de praktijk vruchtbaar, maar ook nog heel wat voeten in de aarde te hebben.

**Ambitie.** Samen met genoemde partners wil Centrada meer positieve impulsen realiseren in kwetsbare wijken door de openbare ruimte en erfafscheidingen en tuinen mooier en netter te maken, maar ook door bewoners te activeren, zorg te regelen voor wie dat nodig heeft en te handhaven op overlast. In sommige wijken kan dat ook leiden tot verdergaande plannen voor transformatie in de vorm van sloop, nieuwbouw en herinrichting van de infrastructuur. Een combinatie met de verduurzamingsopgave ligt hierbij voor de hand.

### *Prestatieafspraken*

**Ontwikkelingen.** In de nieuwe Woningwet werd vastgelegd, dat gemeenten een woonvisie zouden vaststellen voor een bepaalde periode en dat corporaties voortaan een bod daarop zouden uitbrengen, om vervolgens per jaar met gemeente en met huurdersverenigingen prestatieafspraken te maken. Hoewel in Lelystad al eerder sprake was van prestatieafspraken, is dit in 2016 voor het eerst vanuit de spelregels van de Woningwet gebeurd en elk jaar daaropvolgend zijn deze prestatieafspraken vernieuwd.

**Prestaties.** In een constructieve sfeer zijn nu voor het derde opeenvolgende jaar prestatieafspraken getekend. De afspraken gaan over alle terreinen van samenwerking, zoals aantallen nieuwbouw, investeringen in duurzaamheid, leefbaarheid, bewonersparticipatie en wonen en zorg. Het proces is door alle partijen als positief ervaren en heeft geleid tot een duidelijke agenda voor de bestuurlijke overleggen. **Ambitie.** Ook de komende jaren zullen gemeente, huurdersvereniging en Centrada elkaar nodig hebben om de gezamenlijke ambities in Lelystad te realiseren. Bekeken wordt of dat moet blijven gebeuren in jaarlijkse afspraken of dat meerjarenafspraken volstaan met jaarlijks een kort addendum.

## **5. Terugblik aanbevelingen laatste visitatierapport**

In de vorige visitatie kreeg Centrada positieve feedback en een cijfer 7.6. Het zal zeker niet makkelijk zijn wederom op dit niveau te presteren. Er is echter afgelopen jaren wel veel gedaan met de acties, die Centrada zich toen naar aanleiding van de visitatieaanbevelingen heeft voorgenomen:

- De nieuwe Woningwet is met veel vaart tijdig geïmplementeerd. Dit heeft gedurende 2015 en 2016 veel extra tijd en energie van de organisatie gevraagd, maar is gelukt zonder nadelige consequenties voor de uitvoering van kerntaken.
- Ook had Centrada zich de opdracht gesteld de klant efficiënter te bedienen zonder concessies te doen aan het kwaliteitsniveau. Aan de klanttevredenheid is afgelopen jaren stevig gewerkt. Door onder andere de inzet van luisterpanels, klantreizen en maandelijkse rapportages op klanttevredenheid kon de algehele klanttevredenheid (gemeten door KWH) zich ontwikkelen van een 7.4 in 2017 naar een 7.8 in 2018. Ook een nieuwe website, een nieuw klantportaal en een nieuw digitaal woonruimteverdeelsysteem hebben bijgedragen aan een moderne dienstverlening aan de klant, die 24 uur per dag beschikbaar is. De daardoor vrijgekomen capaciteit bij medewerkers Klantenservice is benut om meer tijd te hebben voor ingewikkelde vragen en voor het helpen van klanten, die niet digitaal vaardig zijn.

- Verder wilde Centrada de betaalbaarheid van de woningen op peil houden en de energetische kwaliteit van het woningbezit te verbeteren. Beide doelstellingen zijn gerealiseerd, zoals hiervoor de in de notitie reeds beschreven.

Tot slot is nog aangegeven, dat er samen met de partners in de stad gewerkt moest worden aan een visie op de toekomstige herstructureringsopgave van de oudste delen van Lelystad. Hiermee is wel een start gemaakt, maar dit is een vraagstuk, dat nog veel uitwerking behoeft. Juist door de samenhang van herstructurering met bijvoorbeeld de toekomstige warmtevisie van de gemeente, kon hier in de afgelopen visitatieperiode nog niet heel concreet invulling aan gegeven worden.

## 6. Reflectievragen visitatie

Vanuit in deze notitie genoemde ambities vraagt Centrada om reflectie vanuit stakeholders op de volgende vragen:

- Stelt Centrada in haar ambities de juiste prioriteiten in de Lelystadse context?
- Hoe kan Centrada nog beter aan de behoefte van haar (huidige en toekomstige) bewoners voldoen?
- Hoe kan Centrada nog beter bijdragen aan een positieve ontwikkeling van Lelystad?
- Hoe kan de samenwerking met andere partijen nog effectiever worden?

Martine Visser

Directeur-bestuurder Centrada

## Bijlage 2: Bestuurlijke reactie

Afgelopen maanden heeft Ecorys in opdracht van Centrada de maatschappelijke visitatie uitgevoerd over de periode 2015-2018 conform de nieuwe methodiek 6.0. Het is mooi om te zien, dat de positieve lijn uit de vorige visitatie is gecontinueerd. Ondanks de strengere criteria in methodiek 6.0 heeft Centrada op alle onderdelen een ruime voldoende behaald. Bij de start is door de bestuurder een position paper geschreven, waarin een aantal reflectievragen zijn geformuleerd, namelijk:

- Stelt Centrada in haar ambities de juiste prioriteiten in de Lelystadse context?
- Hoe kan Centrada nog beter aan de behoefte van haar (huidige en toekomstige) bewoners voldoen?
- Hoe kan Centrada nog beter bijdragen aan een positieve ontwikkeling van Lelystad?
- Hoe kan de samenwerking met andere partijen nog effectiever worden?

Nu het rapport met de bevindingen gereed is, kan Centrada formuleren welke conclusies zij uit het rapport trekt en wat er met de aanbevelingen gedaan wordt. Aan de hand van bovenstaande vragen volgt hieronder een bestuurlijke reactie en een blik op de toekomst:

### Stelt Centrada in haar ambities de juiste prioriteiten in de Lelystadse context?

Deze eerste vraag over de juiste prioriteiten wordt door alle partners positief beantwoord. Dit blijkt met name uit het feit, dat op alle onderdelen van maatschappelijke prestatie gemiddeld een ruime voldoende is gehaald zowel bij belanghebbenden als in het oordeel van de visitatiecommissie. Als enige grote woningcorporatie heeft Centrada een centrale rol in Lelystad voor de volkshuisvesting, die ook door alle partners als waardevol wordt gezien. Met gemiddeld een 7.2 van de belanghebbenden en een 7.3 van de commissie ten aanzien van presteren naar opgaven en ambities blijkt voor de inzet van Centrada veel waardering. Het meest positief wordt geoordeeld over de betaalbaarheid van de voorraad, de wijzigingen in de woonruimteverdeling, de verbetering van de relatie wonen en zorg, het opplussen van woningen voor senioren, de inzet op de leefbaarheid en de verduurzaming van de voorraad, die leidt tot een in de sector bovengemiddelde energieprestatie index van 1,35.

Genuanceerder ligt het oordeel voor de ontwikkeling van de woningvoorraad. Alhoewel hier wel een voldoende behaald wordt, krijgt dit onderdeel van beleid duidelijk het laagste cijfer van de partners (gemiddeld een 6,4) en specifiek van de HVOB een 5. De lagere waardering voor dit onderdeel is voor Centrada herkenbaar en verklaarbaar en krijgt binnen Centrada een hoge urgentie. De afspraken uit de woonvisieperiode die loopt tot en met 2020 worden waarschijnlijk nagenoeg gehaald, namelijk dat bijna 30% van de nieuwbouw in Lelystad uit sociale huur bestaat. Door drie oorzaken wordt de ontwikkeling van de voorraad toch voor Centrada als een mindere prestatie gezien:

- Het grootste deel (zo'n 169 woningen) van de nieuwbouw in de woonvisieperiode komt in het laatste jaar gereed, namelijk in het lopende jaar 2019 en het komende jaar 2020, terwijl de visitatie gaat over de periode t/m 2018. De doorlooptijd van projecten, met name het deel t.a.v. locaties beschikbaar krijgen, procedures en vergunningen is hier de belangrijkste veroorzaker. Des te belangrijker is het om in de komende jaren samen met de gemeente ruim van tevoren plannen voor nieuwbouw te maken, om zo ieder jaar voldoende op te kunnen leveren.
- De inschrijf- en zoekduur voor woningzoekenden is in de afgelopen jaren sterk gestegen. De verbeterde woonruimteverdeling, de bouw van 59 woningen, 21 extra intramurale eenheden en de aankoop van 218 woningen van andere partijen hebben hieraan onvoldoende antwoord kunnen bieden. Er zal fors meer bijgebouwd moeten worden om

hierin verlichting te brengen. Dit is ook vooral merkbaar in de reactie van de HVOB en Centrada kan dit alleen maar onderschrijven.

- Politiek is er in de gemeenteraad van Lelystad veel discussie over de wenselijkheid van extra nieuwbouw in de sociale woningbouw. Er is spanning tussen de breed gedeelde politieke wens om de inschrijf- en zoekduur voor woningzoekenden te verkorten en de tegelijk breed bestaande terughoudendheid om ruimte te bieden aan (te veel) extra nieuwbouw in de sociale huur. Men is namelijk ook bevreesd dat meer sociale woningbouw een aanzuigende werking heeft op kwetsbare huishoudens, waarvan Lelystad al relatief veel heeft. Centrada begrijpt deze zorg vanuit de geschiedenis van de stad en ook vanuit de huidige opbouw van Lelystad, maar vindt wel dat er echt meer bijgebouwd moet worden. Immers 85% van de woningzoekenden in de sociale huur komt uit Lelystad zelf, dus een eventueel aanzuigende werking is beperkt. Huurders van buiten Lelystad staan meestal niet zo lang ingeschreven en hebben minder kans op een woning. Bovendien zorgt de lange zoekduur ook voor een beperking van de instroom van sociaaleconomisch sterkere huishoudens, die tegenwoordig meer dan vroeger aangewezen zijn op sociale huur. Deze groep zou juist een positieve impuls aan Lelystad kunnen geven. Dit geldt bijvoorbeeld voor veel startende gezinnen, ZZP-ers, mensen met een middeninkomen en senioren. Centrada zal samen met de gemeente op zoek gaan naar voldoende toekomstige locaties voor het toevoegen van nieuwbouw in de sociale huur. Ook is er een markt voor middenhuur (€ 720 - € 950), waarin Centrada een positieve rol zou kunnen spelen.

### **Hoe kan Centrada nog beter aan de behoefte van haar (huidige en toekomstige) bewoners voldoen? Hoe kan Centrada nog beter bijdragen aan een positieve ontwikkeling van Lelystad?**

Op de meeste prestatievelden kan het huidige beleid versterkt doorgezet worden. We zitten op de goede weg en samen met partners zullen we dit nog verder intensiveren. Ten aanzien van de ontwikkeling van de woningvoorraad is het duidelijk dat de meeste partijen vinden dat Centrada een schepje bovenop het huidige beleid mag doen. Het meest complex voor de komende jaren zijn de opgaven:

1. Voldoende woningvoorraad, zodat de inschrijf- en zoekduur voor woningzoekenden weer korter worden. Vrijwel alle partijen, inclusief de visitatiecommissie in haar eerste aanbeveling, raden Centrada aan assertiever te zijn richting gemeente om voldoende locaties te realiseren. Centrada zal hierop dan ook stevig inzetten. Van belang is om in de prestatieafspraken helderder af te spreken voor hoeveel woningen er locaties door de gemeente geleverd moeten worden in de eerstkomende jaren en hoe dit gemonitord wordt. Prestatie-afspraken zijn niet eenzijdig een beschrijving van wat de corporatie gaat doen, maar zijn nadrukkelijk wederkerig in wat beide partijen moeten doen om de maatschappelijke prestaties over en weer ook te kunnen realiseren. Daarbij zal er ook oog moeten zijn voor de zorgen die in de gemeenteraad leven.
2. Verder geeft de gemeente nog aan, dat Centrada een grotere rol zou kunnen spelen in de transformatie van bestaande (kantoor)gebouwen. Dit is iets wat Centrada best wil doen en daartoe zijn ook afgelopen jaren wel initiatieven genomen, maar de kosten van een dergelijke transformatie zijn vaak vele malen hoger, dan van nieuwbouw. Bovendien wil Centrada bij een transformatie ook voldoende kwaliteit realiseren, zodat de leefbaarheid niet onder druk komt. Daar hebben marktpartijen minder boodschap aan. Investeren in transformatie kan dus alleen als de meerkosten ook opwegen tegen de maatschappelijke meerwaarde die bereikt wordt, omdat de middelen voor de corporatie –zeker ook in het licht van de zware en oplopende belastingdruk- beperkt zijn. Van de gemeente kan



Centrada meer duidelijkheid vragen over de verwachtingen die er leven over de transformatie van kantoorpanden en daarbij ook aantekenen welke onrendabele investeringen daarmee gemoeid zijn, die direct de ruimte beperkt voor andere –ook door de gemeente- gewenste maatschappelijke investeringen.

3. Diverse belanghebbenden geven aan, dat het goed zou zijn als Centrada meer zou doen aan het bevorderen van doorstroming. Niet in elke woning van Centrada woont een huishouden dat past bij de omvang van de woning. Het zou mooi zijn als je 1- en 2-persoons huishoudens kan verleiden naar een kleinere woning te gaan en daarmee voor gezinnen ruimte creëert om naar een grotere woning te gaan. Een dergelijke doorstroompilot is in 2019 gestart.
4. Er ligt een grote maatschappelijke opgave om de komende jaren de bebouwde omgeving CO2 neutraal en gasloos te maken. Centrada ligt hierin voor op het gemiddelde van de sector, maar het gaat desalniettemin om een grote en complexe operatie. Wanneer de klimaatwet van het Rijk en de warmtevisie van de gemeente, waarin Centrada ook haar invloed zal uitoefenen, gereed is, kan de visie op de verdere opgave voor het verduurzamen en gasloos maken van de woningvoorraad uitgewerkt worden. Daarin is bijzondere aandacht nodig voor het meenemen van de particuliere voorraad, dat zich gespikkeld midden tussen het bezit van Centrada bevindt. Dit is ook conform de tweede aanbeveling van de visitatiecommissie.
5. Specifiek in de Lelystadse context is er nog de opgave om de concurrentiekracht van de wijken uit de jaren '70 en '80 te versterken. In lijn met het convenant dat gemeente, provincie en Rijk gesloten hebben onder de naam Lelystad Next Level, zal voor iedere kwetsbare wijk een plan gemaakt moeten worden, waarin enerzijds de fysieke leefbaarheid versterkt wordt, waaronder ook de particuliere voorraad, maar waarin anderzijds ook gewerkt wordt aan de sociale veerkracht. Dat kan door meer sociaaleconomisch sterkere huishoudens aan die wijken te binden en door iedereen in de wijk voldoende positieve perspectieven te bieden via participatie, onderwijs en welzijn. In deze opgave is de gemeente trekker, maar zal Centrada zeker vanwege haar bezit een belangrijk rol kunnen en willen vervullen. Dit sluit aan op de derde aanbeveling van de visitatiecommissie.

### Hoe kan de samenwerking met andere partijen nog effectiever worden?

Ten aanzien van de samenwerking is er reden voor trots. Centrada vervult in Lelystad een belangrijke maatschappelijke rol en de partners hebben hiervoor veel waardering. De stakeholders geven Centrada een 7,8 voor relatie en communicatie en een 7.4 voor invloed op beleid. In het realiseren van maatschappelijke prestaties is de communicatie en het gezamenlijk ontwikkelen van maatschappelijk beleid de basis van ieder succes. Zonder onze maatschappelijke partners kunnen wij weinig slagkracht tonen. De mooie cijfers zijn dan ook een resultaat van de inspanningen van alle partijen, de huurdersvereniging HVOB, de gemeente en de overige belanghebbenden, zoals welzijn, zorg en politie. In Lelystad zijn de lijnen kort en het werkveld van veel partijen valt samen met de gemeente Lelystad of soms met de provincie Flevoland, waarmee sneller tot goede resultaten kan worden gekomen. Dat is ook nodig, aangezien in Lelystad de dynamiek groot is en de kwetsbaarheid van de sociaaleconomische structuur ook.

Kijkend naar de prestatievelden, heeft Centrada in de ogen van visitatiecommissie en van belanghebbenden goed werk verricht op het terrein van dienstverlening naar klanten. Echter wordt ook opgemerkt op p.46, dat de doorvertaling van de intenties op bestuurlijk niveau naar de werkorganisatie aandacht behoeft. Dit neemt Centrada zich ter harte. De samenwerking met de HVOB wordt benut om vanuit huurdersperspectief de signalen over dienstverlening beter te kunnen

duiden en daar lering uit te trekken. Ook worden dit jaar –net als vorig jaar- luisterpanels georganiseerd, waarin klanten rechtstreeks hun feedback kunnen geven over de kwaliteit van de producten en dienstverlening van Centrada. Centrada verwacht op basis hiervan de kwaliteit te versterken ook op het niveau van de uitvoering in de werkorganisatie.

### Tot Slot

Een maatschappelijke visitatie is een intensief traject. Als organisatie krijg je een spiegel voorgehouden, waarin veel herkenbare zaken te zien zijn, maar ook wel gevoelige onderwerpen worden aangesneden. Wij hebben dit traject vooral als boeiend en leerzaam ervaren. Wij danken de commissie voor haar zorgvuldige en transparante werkwijze en de prettige samenwerking en alle geïnterviewden voor het feit dat ze de moeite en de tijd genomen hebben om op ons functioneren te reflecteren. We hopen dat we met dit rapport in de komende jaren nog beter in staat zullen zijn onze maatschappelijke taak te vervullen.

B.J. van Bochove  
Voorzitter Raad van Commissarissen

Martine Visser  
Directeur-bestuurder

Juli 2019

## Bijlage 3: Geïnterviewde personen

### Centrada

Naam	Functie
Mevrouw Van der Sluis	Lid Raad van Commissarissen
Mevrouw Huisman	Lid Raad van Commissarissen
Mevrouw Visser	Directeur-bestuurder
De heer Van Schaik	Adviseur Strategie en Beleid
Mevrouw Van der Wekken	Business Controller

### Belanghebbenden

Naam	Belanghebbende / organisatie
De heer Fackeldey	Wethouder wonen Lelystad tot voorjaar 2018, nu: Gedeputeerde provincie Flevoland
Mevrouw Sparreboom	Wethouder wonen Lelystad sinds voorjaar 2018
Mevrouw Habets	Beleidsadviseur wonen gemeente Lelystad
De heer Meerten	Bestuurslid Huurdersvereniging 'Ons Belang' (HVOB)
De heer Fokink	Huurdersvereniging 'Ons Belang'.
De heer Kregting	Secretaris Nederland woonbond en adviseur huurders (HVOB)
De heer Bos	Raad van Bestuur Woonzorg Flevoland
Mevrouw Reinders	Voorzitter Raad van Bestuur Coloriet
De heer Lengkeek	Zorgcoördinator Vangnet en advies GGD Flevoland
De heer van der Vies	Manager schuldhulpverlening MDF
De heer Matthijssen	Directeur Harmonisch Wonen
De heer Vermooten	Directeur Concern voor werk Lelystad
De heer Wietsma	Operationeel Expert Wijk (HOvJ) Taakaccent: bestuurlijke zaken

## Bijlage 4: Onafhankelijkheidsverklaring Ecorys en visitatoren

### Onafhankelijkheidsverklaring Ecorys

Ecorys verklaart hierbij dat de visitatie van Centrada in 2019 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Ecorys heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie. In de twee kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Ecorys geen zakelijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Ecorys geen enkele zakelijke relatie met Centrada hebben.

Rotterdam, 1 januari 2019

Maarten Nieland  
Principal consultant en coördinator maatschappelijke visitaties

### Onafhankelijkheidsverklaring voorzitter

Maarten Nieland verklaart hierbij dat de visitatie van Centrada in 2019 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Maarten Nieland heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie. In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Maarten Nieland geen zakelijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Maarten Nieland geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij Centrada.

Rotterdam, 1 januari 2019

Maarten Nieland

### Onafhankelijkheidsverklaring secretaris

Robert Kievit verklaart hierbij dat de visitatie van Centrada in 2019 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Robert Kievit heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie. In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Robert Kievit geen zakelijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Robert Kievit geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij Centrada.

Rotterdam, 1 januari 2019

Robert Kievit

## Onafhankelijkheidsverklaring secretaris

Frank de Gouw verklaart hierbij dat de visitatie van Centrada in 2019 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Frank de Gouw heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie. In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Frank de Gouw geen zakelijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Frank de Gouw geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij Centrada.

Rotterdam, 1 januari 2019

Frank de Gouw

## Bijlage 5: Curricula Vitae van de visitatoren

## Voorzitter

Maarten Nieland

## Naam, titel, voorletters:

Nieland, Drs., RA, M.

## Geboorteplaats en –datum:

Hilversum, 26 februari 1968

## Huidige functie:

Principal Consultant



## Onderwijs:

1994 – 1998 Postdoctoraal Registeraccountant, VU Amsterdam

1990 – 1994 Doctoraal Bedrijfseconomie, VU Amsterdam

## Loopbaan:

Sinds april 2017 Principal Consultant Ecorys Regions & Cities, voorzitter en projectleider visitaties woningcorporaties

2012 – 2016 Senior Manager EY, branchgroep Woningcorporaties

2011 – 2011 Senior Manager Deloitte Real Estate

1994 – 2011 Principal Manager PwC

## Profielchets:

Na zijn afstuderen aan de faculteit Bedrijfseconomie is Maarten gaan werken bij PricewaterhouseCoopers (PwC). Daar heeft hij ook de postdoctorale opleiding tot Registeraccountant voltooid. In 1998 is Maarten overgestapt naar de adviespraktijk van PwC en heeft zich daar gericht op met adviesopdracht bij instellingen in de gehandicaptensector. Hij was betrokken bij een aantal landelijke benchmarks die in de gezondheidszorgsector en woningcorporatiesector die door PwC werden uitgevoerd.

Sinds 2005 is Maarten betrokken bij de ontwikkeling en uitvoering van visitaties. Inmiddels heeft hij ongeveer 70 visitaties uitgevoerd. Naast visitaties heeft Maarten zich gericht op beleidsmatige en strategische vraagstukken bij woningcorporaties. In 2006 is hij verantwoordelijk geworden voor de door PwC uit te voeren visitaties. In 2012 heeft hij deze rol bij EY ook op zich genomen en daar ongeveer 30 visitaties begeleid. Sinds april 2017 is Maarten verbonden aan Ecorys, alwaar hij zich ook op de maatschappelijke visitaties richt.

Bij Ecorys werkt Maarten als Principal Consultant op de afdeling Location Development. Met zijn achtergrond in maatschappelijke visitaties en advieservaring met beleidsmatige, strategische en financiële vraagstuk bij woningcorporaties vormt hij een belangrijke schakel in het uitvoeren van de maatschappelijke visitaties bij woningcorporaties. Maarten beheerst alle onderdelen van de visitatie.

Kernvaardigheden waarover Maarten beschikt zijn onder andere het procesmatig begeleiden van complexe processen, het optreden als facilitator bij verandertrajecten, het functioneren als klankbord en sparringpartner voor Raden van Bestuur en Raden van Toezicht.

## Secretaris

Robert Kievit

### Naam, titel, voorletters:

Kievit, Ir. /MSc, R.H.A.

### Geboorteplaats en –datum:

Zwijndrecht, 30 september 1985

### Huidige functie:

Senior consultant



### Onderwijs:

2011 - 2013	Master Real Estate & Housing, Technische Universiteit Delft
2005 - 2011	Bachelor Bouwkunde, Technische Universiteit Delft
1998 - 2004	Vwo, Walburg College Zwijndrecht

### Loopbaan:

Sinds 2015	Consultant Regions & Cities, Ecorys
2014 - 2015	Vastgoedadviseur, PVM Rotterdam
2013 - 2014	Projectmedewerker Vastgoedbeheer, Portaal

### Profielchets:

Robert is na zijn studie aan de Technische Universiteit Delft als projectmedewerker aan de slag gegaan bij woningcorporatie Portaal te Utrecht. Binnen Portaal is Robert actief geweest op de afdeling Vastgoedbeheer, alwaar hij zich onder andere heeft beziggehouden met de ontwikkeling van beleid. Na zijn overstap naar PVM Rotterdam is Robert zich gaan inzetten voor de ontwikkeling van risicomangement binnen woningcorporaties. Robert is coauteur van het boek *Code Rood: Risicomangement voor woningcorporaties*. Het boek is ontwikkeld in samenwerking met een achttal woningcorporaties. Daarnaast heeft hij gefunctioneerd als projectleider van verschillende projecten voor woningcorporaties en overheden.

Als consultant binnen Ecorys voert Robert verschillende advies- en onderzoeksopdrachten uit op het gebied van de woningmarkt en werklocaties (zowel kantoren als bedrijventerreinen), voor zowel publieke als private opdrachtgevers. Daarnaast is hij betrokken bij het uitvoeren van maatschappelijke visitaties. Op basis van zijn achtergrond in de volkshuisvesting en zijn bredere kennis van de woningmarkt levert hij een belangrijke bijdrage aan het doorgronden van woningcorporaties en de volkshuisvestelijke opgaven waar zij voor staan.

Kernwaarden waarover Robert beschikt zijn onder andere het functioneren als spin in het web/teamspeeler, het functioneren als (kritisch) klankbord, het samenbrengen van personen en het behouden van overzicht. Robert is zorgvuldig, verantwoordelijk, sociaalvaardig en kritisch.



## Commissielid

Frank de Gouw

### Naam, titel, voorletters:

de Gouw, ing./MSc, F.A.

### Geboorteplaats en –datum:

's-Hertogenbosch, 22-06-1993

### Huidige functie:

Consultant



## Opleiding

2016 – 2018 Radboud Universiteit, Nijmegen – Master Urban Geography

2015 – 2016 Radboud Universiteit, Nijmegen – Premaster Geography and Spatial Planning

2011 – 2015 HAS Hogeschool, 's-Hertogenbosch – Urban and Rural Development

2005 – 2011 d'Oultremontcollege, Drunen – Atheneum

## Werkervaring

2018 – Heden     Consultant Regions & Cities, ECORYS

2017 – 2018     Graduate Intern, ARCADIS BV

## Profiel

Frank de Gouw is commissielid van deze visitatie en werkzaam als consultant bij Ecorys binnen de afdeling Regions & Cities. Als afgestudeerd stadsgeograaf aan de Radboud Universiteit in Nijmegen is Frank in staat om de wederzijdse wisselwerking en dynamiek van geografische (ruimtelijke) verschijnselen te doorgronden, zoals locatiegedrag van economische actoren, het sociaal-ruimtelijk handelen van bedrijven, overheidsinstanties, huishoudens en individuen en de sociaaleconomische ontwikkeling van steden en regio's. Frank heeft daarnaast inhoudelijke kennis van en vaardigheid in het actuele onderzoek omtrent het gebied van de stedelijke geografie inclusief urbane/rurale- en regionale studies en volkshuisvesting.

Als consultant binnen de afdeling Regions & Cities is Frank betrokken bij verschillende vraagstukken en onderzoek op het gebied van de woningmarkt, ruimtelijke gebiedsontwikkeling, beleidsvraagstukken en bij de maatschappelijke visitaties van woningcorporaties. Visitaties waarbij Frank betrokken is geweest omvatten onder andere Zeeuwend, Centrada en Wonen Zuid.

Kernwaarden waarover Frank beschikt zijn pro activiteit, enthousiasme, sociaalvaardigheid het hebben van een kritische blik en oplossingsgerichtheid.

## Bijlage 6: Bronnenlijst

Documenten – zo mogelijk over de afgelopen vier jaar	
Ambities en Presteren naar Opgaven	<p>Position paper 2019</p> <p>Prestatieafspraken 2015, 2017 en 2018</p> <p>Ondernemingsplan(nen) 2015-2019; 2016-2020; 2017-2021; 2018-2022</p> <p>Jaarverslagen (2015 t/m 2018)</p> <p>Jaarrekeningen (2015 t/m 2018)</p> <p>Begroting (2015 t/m 2018)</p> <p>Meerjarenbegroting 2016-2015</p> <p>CiP 2017</p> <p>Periodieke rapportages</p> <p>Beleidsdocumenten over specifieke onderwerpen</p> <p>Woonvisie Lelystad 2016-2020</p> <p>Woonruimteverdeling Centrada 2017</p> <p>Lokale, regionale of landelijke convenanten</p> <p>Gemeente Centrada; huur betalen vanuit uitkering 2018</p> <p>GGD Centrada procesafspraken 2016</p> <p>Hennepconvenant Midden-Nederland 2015</p> <p>IDO Centrada procesafspraken betalingsregeling pilot 2017</p> <p>JGT Centrada samenwerkingsovereenkomst Even thuis kom woningen 2018</p> <p>JGT Centrada samenwerkingsovereenkomst Urgentie gezinnen 2018</p> <p>MDF Centrada procesafspraken 2016</p>
Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)	<p>Documenten met opvattingen van belanghebbenden</p> <p>Verslagen van overleg met belanghebbenden</p> <p>Onderzoeken naar klanttevredenheid</p>
Presteren naar Vermogen (PnV)	<p>Oordeels-/beoordelingsbrieven Aw en WSW</p> <p>Aedesbenchmarkcentrum (ABC): kengetallen</p> <p>Financieel statuut 2018</p> <p>Treasurystatuut 2014 en 2018</p> <p>Investeringsstatuut 2012 en 2017</p> <p>Jaarverslagen en jaarrekeningen (2015 t/m 2018)</p> <p>Accountant verslagen 2015 t/m 2018</p> <p>Meerjarenbegrotingen en financiële meerjarenramingen</p> <p>Periodieke rapportages</p> <p>Managementdocumenten met betrekking tot financiële risicoanalyses en scenario's, financiële sturing, efficiency en visie op vermogensinzet</p>
Governance van maatschappelijk presteren	<p>Position Paper 2019</p> <p>Centrada Reglement RvC 2016 en 2018</p> <p>RvC agenda's, en verslagen 2015 t/m 2018</p> <p>Profielschets RvC 2015 en 2018</p> <p>Verslagen zelfevaluatie RvC 2015, 2016 en 2018</p> <p>Ondernemingsplan(nen) 2015-2019; 2016-2020; 2017-2021; 2018-2022</p> <p>Jaarverslagen (2015 t/m 2018)</p> <p>Jaarrekeningen (2015 t/m 2018)</p>

## Bijlage 7: Prestatietabel

### Thema 1 Woonruimteverdeling

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<p>Centrada streeft ten aanzien van de actieve wachttijden in 2015 en 2016 naar (Pres 15; Pres 16):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Jongeren 18-23 jaar: 0,9 jaar</li> <li>- 1+2 pers. hh. 23-54 jaar: 1,4 jaar</li> <li>- 1+2 pers. hh. Met kinderen: 1,3 jaar</li> <li>- 1+2 pers. hh. 55-69 jaar: 0,9 jaar</li> <li>- Senioren &gt;70 jaar: 1,0 jaar</li> </ul> <p>Centrada heeft de opgave om de actieve wachttijden in 2017 en 2018 onder de twee jaar te houden, zowel voor het totaal, als voor de volgende te onderscheiden doelgroepen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Jongeren t/m 22 jaar;</li> <li>- 1+2 persoonshuishoudens vanaf 23 t/m 69 jaar;</li> <li>- 3 of meer persoonshuishoudens vanaf 23 t/m 69 jaar;</li> <li>- Senioren vanaf 70 jaar.</li> </ul> <p>Centrada heeft de opgave omtrent de wachttijd in 2018 verandert naar 2,3 jaar, doordat wachttijd nu exclusief urgenten wordt berekend (Toelichting Centrada)</p>	<p>De per doelgroep gerealiseerde actieve wachttijd in 2015 en 2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Jongeren &lt;23 jaar; 1,0 (2015), 0,7 (2016)</li> <li>- 1+2 pers. hh. 23-54; 1,7 (2015), 1,5 (2016)</li> <li>- 1+2 pers. met kinderen; 1,7 (2015), 1,6 (2016)</li> <li>- 1+2 pers. hh 55-69 jaar; 1,2 (2015), 1,6 (2016)</li> <li>- Senioren &gt;70 jaar; 1,1 (2015), 0,9 (2016)</li> </ul> <p>De gemiddelde actieve wachttijd bij Centrada is:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2015: 1,5 jaar (Jaarverslag 2015, p.11)</li> <li>- 2016: 1,4 jaar (Jaarverslag 2016, p.11)</li> <li>- 2017: 1,9 jaar incl. urgenten (JV 17, p.10); 2,4 jaar excl. urgenten (JV 18, p.8)</li> <li>- 2018: 2,5 jaar (JV 18, p.8)</li> </ul>	6
<p>De gemiddelde wachttijd voor woningzoekende met urgentie bedraagt maximaal drie maanden (Pres. 2015, Pres 2017, Pres. 2018).</p>	<p>De gemiddelde maximale wachttijd voor urgentie bedraagt:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2015: 1,5 maand (Jaarverslag 2015, p. 12)</li> <li>- 2016: 1,5 maand (Jaarverslag 2017, P.11)</li> <li>- 2017: 2 maanden (Jaarverslag 2017, p.11)</li> <li>- 2018: 3 maanden (JV 18, p.9)</li> </ul>	7
<p>Minimaal 75% van de vrijkomende woningen komt bij niet-urgente huishoudens terecht. (Pres. 2017, Pres. 2018).</p>	<p>Centrada heeft van het aantal vrijkomende woningen niet-urgente huishoudens gehuisvest:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2017: 67% (Jaarverslag 2017, p.13)</li> <li>- 2018: 70% (JV 18, p.10)</li> </ul>	6
<p>Maximaal 6% van de woningen die vrijkomen wordt toegewezen aan personen die met urgentie uitstromen bij maatschappelijke organisaties, waarmee Centrada een convenant heeft afgesloten. (Pres. 2015, Pres. 2017, Pres. 2018)</p> <p>De urgenties op basis van de 6%-regeling in 2017 maken deel uit van het totaal aantal urgenties van maximaal 25% van het vrijkomende aanbod van woningen (Pres. 2017).</p> <p>In overleg wordt bepaald welk maximaal percentage van het aantal huuropzeggingen per jaar hiervoor beschikbaar wordt gesteld (Pres. 2018)</p>	<p>Toewijzing van doorstroming vanuit maatschappelijke organisaties door Centrada bedraagt:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2015: 6,2% (in totaal 44 woningen) (Jaarverslag 2015, p. 13)</li> <li>- 2016: 5,9% (in totaal 41 woningen) (Jaarverslag 2016, 13)</li> <li>- 2017: 7,3% (in totaal 47 woningen) (Jaarverslag 2017, p. 12)</li> <li>- 2018: 7% (in totaal 39 woningen) (JV 18, p.9)</li> </ul>	6
<p>Voor de tweede helft van 2017 zijn tien urgenties beschikbaar gesteld voor gezinnen die vanuit het Jeugd-</p>	<p>In totaal zijn in 2017 13 woningen beschikbaar gesteld voor urgenties die binnenkomen via het JGT (Jaarverslag</p>	7

Opgaven	Prestaties	Cijfer
en Gezinteam (JGT) worden uitgedragen (Pres. 2017, Pres. 2018).	2017, p. 12). In 2018 heeft Centrada op basis van de afspraken 14 keer in (tijdelijke) huisvesting voorzien (JV 18, p.12).	
Ten aanzien van statushouders binnen de gemeente Lelystad neemt Centrada 97% (2015, 2016, 2017 en 2018) van het totaal op. De taakstelling voor de gemeente Lelystad is:  2015: 149 statushouders (incl. 19 achterstand 2014) (97% = 144 statushouders) 2016: 204 statushouders (incl. 10 achterstand 2015) (97% = 197 statushouders) 2017: 88 statushouders (97% = 85 statushouders) 2018: 58 statushouders (97% = 56 statushouders)	Centrada heeft statushouders gehuisvest:  - 2015: 131 statushouders (Jaarverslag 2015, p. 12) - 2016: 164 statushouders (Jaarverslag 2016, p. 12) - 2017: 129 statushouders (Jaarverslag 2017, p. 12) - 2018: 38 statushouders (JV 18, p.9).  Centrada is in de gemeente Lelystad verantwoordelijk voor vrijwel de hele taakstelling voor het huisvesten van statushouders.	8
De norm van loting ligt op 15% (Jaarverslag 2015, p.23, 2017, p.22). Centrada stelt dat deze prestatienorm in 2018 naar 25% is gegaan. Binnen het jaar 2018 wil Centrada het percentage middelen op 20% (Mondelinge toelichting Centrada)	Aantal verlate woningen:  - 2015: 99 van de 736 (13,5%) (Jaarverslag 2015, p.24) - 2016: 112 van de 632 (17,7%) (Jaarverslag 2016, p.21) - 2017: 103 van de 585 (17,6%) (Jaarverslag 2017, p.22) - 2018: 95 van de 525 (18%) (JV 18, p.8)	7
Jongeren tot 22 jaar behouden hun inschrijfduur om doorstroming mogelijk te blijven maken (Pres. 2017)	Centrada geeft aan dat deze regeling in het nieuwe systeem is ingevoerd. Het idee is dat wanneer de wachttijd behouden wordt de huurder ook als 23-jarige een reële kans op een woning heeft (Mondelinge toelichting Centrada).	7
<u>Passend toewijzen:</u> Woningcorporaties moeten per 1 januari 2016 tenminste 95% van de huishoudens die recht hebben op huurtoeslag een passende woning met een rekenhuur onder de aftoppingsgrens toewijzen. Voor een- en tweepersoonshuishoudens is de rekenhuur € 597,30. Voor drie- en meerpersoonshuishoudens is de rekenhuur € 640,14 (Prijspeil 2018).	Centrada heeft passend toegewezen:  - 2016: 99,0% (Jaarverslag, 2016, p. 11) - 2017: 98,9% (Jaarverslag 2017, p. 11) - 2018: 99,0% (Jaarverslag 2018, p.8)	7
<u>Europese wetgeving:</u> Woningcorporaties moeten tenminste 90% (2014 en 2015), successievelijk 80% (2016 en 2017), van de vrijkomende sociale huurwoningen (met een huurprijs tot € 710,68) toewijzen aan de doelgroepen:  • 80% aan de belangrijkste doelgroep van woningcorporaties zijn huishoudens met een inkomen beneden € 36.798 (prijspeil 2018).	Centrada verhuurt totaal percentage woningen tot en met de aftoppingsgrens:  - 2015: 99,7% (Jaarverslag 2016, p. 14) - 2016: 99,0% (Jaarverslag, 2016, p. 19) - 2017: 98,9% (Jaarverslag 2017, p. 11) - 2018: 98,2% (Jaarverslag 2018, p.8)	8

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<ul style="list-style-type: none"> <li>Daarnaast mogen corporaties tot 2021 10% van de vrijkomende woningen toewijzen aan huishoudens met een inkomen tussen € 36.798 en € 41.056 (prijspeil 2017).</li> </ul> <p>De overige, maximaal 10% van de vrijkomende woningen, mogen woningcorporaties vrij toewijzen. Zolang de woningcorporatie maar voldoet aan de eis 80% van de vrijkomende sociale huurwoningen toe te wijzen aan haar belangrijkste doelgroep.</p>		
<b>Gemiddelde beoordeling</b>		<b>6,9</b>

## Thema 2 Woningvoorraad

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<p>Nieuwbouw Centrada (Pres. 2015)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Zuiderzeewijk; Ivoren Klif; 24 sociale huurwoningen.</li> </ul> <p>Nieuwbouw Centrada 2017 (Pres. 2017):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>22 appartementen en 7 eengezinswoningen locatie Kwelder (met een huurprijs van € 50 boven de kwaliteitskortingsgrens)</li> <li>20 appartementen bij MFA Warande</li> <li>In 2017 start de voorbereiding van de bouw van ongeveer 60 sociale huurwoningen op locatie Kempenaar en MFA Warande, die naar verwachting in 2018 opgeleverd worden.</li> </ul> <p>In 2018 verwacht Centrada toe te voegen aan sociale huurwoningen tot € 710,68 (Pres. 2018):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>20 appartementen bij MFA Warande</li> <li>24 appartementen en 7 eengezinswoningen in Kempenaar.</li> </ul>	<p>Nieuwbouw 2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>24 woningen (Jaarverslag 2015, p.10)</li> </ul> <p>Nieuwbouw 2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>35 eenheden aan de Kwelder (22 kleine appartementen, 5 eengezinswoningen en 8 onzelfstandige kamers) (JV 2017, p.9)</li> <li>Start van nieuwbouw in Warande opgeschoven (JV 2017, p. 9).</li> <li>Centrada rondde de voorbereiding af voor de nieuwbouw van 22 appartementen en 7 zeer energiezuinige eengezinswoningen op locatie Kempenaar (Bouw start in maart 2018) (JV 2017, p.10)</li> <li>Vorbereiding nieuwbouw van 29 appartementen (in Kempenaar) loop conform planning (Jaarverslag 2017, p.10)</li> </ul> <p>In 2018 is door Centrada geen nieuwbouw opgeleverd. Wel vonden voorbereidingen plaats van projecten die in 2019 zullen worden opgeleverd. Waaronder:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>MFA Warande</li> <li>Beide projecten in de Kempenaar</li> <li>Ook is een project voor 42 appartementen in Hansepark opgekocht. De bouw hiervan is gestart in 2018 en de oplevering wordt verwacht in de zomer van 2019 (JV 18, p.6)</li> </ul>	7
<p>Centrada zal in 2018 de 18 meergezinswoningen Blokkerhoek/Muiderzand (Zuiderzeewijk) slopen. Ook zal in 2018 worden gestart met de vervangende nieuwbouw (42 appartementen in de sociale huursector), waarbij de oplevering in 2019 plaatsvindt (Pres. 2017, Pres. 2018).</p>	<p>Deze sloop/nieuwbouw is uitgesteld tot 2019 (Jaarverslag 2017, p. 15).</p>	6
<p>Centrada verwacht woningen te verkopen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2017: 15 woningen (Pres. 2017)</li> </ul>	<p>Centrada heeft woningen verkocht:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2017: 11 woningen (Jaarverslag 2017, p.9)</li> </ul>	8

- 2018: 15 woningen (Pres. 2018)	- 2018: 8 woningen (JV 18, p.7)	
<b>Gemiddelde beoordeling</b>		<b>7,0</b>

### Thema 3 Betaalbaarheid

Opgaven	Prestaties	Cijfer
Centrada zorgt voor een beheerste jaarlijkse huurverhoging (bijlage bij Rijksprioriteiten, p. 6). Centrada zoekt, in overleg met de huurders, naar een balans tussen enerzijds een gezonde financiële toekomst voor Centrada en anderzijds een betaalbare huur (Ondernemingsplan 2015, p. 15; 2016, p.27; 2017, p. 16)	Stijging gemiddelde huursom van Centrada: - 2015: +2,29% (Jaarverslag 2015, p.21) - 2016: +0,95% (Jaarverslag 2016, p.18) - 2017: +0,55% (Jaarverslag 2017, p.20) - 2018: +1,21% (JV 18, p.12)	7
Ten aanzien van de doorstroming wil Centrada in 2016, 2017 en 2018 bij huurverhoging de mogelijkheden van de Inkomensafhankelijke huurverhoging (IAH) toepassen om hogere inkomens te verleiden tot doorstroming. (Pres. 2017, Pres. 2018). Centrada is bereid om de extra inkomsten hiervan in te zetten voor betaalbaarheid, beschikbaarheid, doorstroming en/of leefbaarheid (Pres. 2017).	De inkomensafhankelijke huurverhoging is in 2016 al beperkt toegepast. Alleen de hoogste inkomenscategorie kreeg hiermee te maken. Dit betekent dat de huur van huurders met een inkomen vanaf €44.360 met maximaal 4,6% werd verhoogd.  Voor een bescheiden aantal huishoudens (3,9% van totale aantal huurders) met een hoger inkomen dan € 40.349 werd een inkomensafhankelijke huurverhoging van 3,3% toegepast (Jaarverslag 2017, p.20)  In 2018 kregen 3,6% van de totale aantal huurders te maken met inkomensafhankelijke huurverhoging van 4,4% (JV 18, p.12)	7
Centrada gaat in 2017 en 2018 bij huurverhoging de in de Wet Doorstroming Huurmarkt opgenomen huursombenadering toepassen met als doel huurprijzen dichterbij de buurt te laten komen van de streefhuurprijs (Pres. 2017, Pres. 2018).	Centrada paste in 2016 al de huursombenadering voor huishoudens tot en met €44.360 al toe. Zo kregen huurders die een huurprijs betaalden die dicht bij de streefhuur ligt maximaal 0,6% aan huurverhoging. Betaalde de huurder een stuk minder dan de streefhuur dan verhoogde Centrada de huur met 2,1% (Jaarverslag 2016, p.18).  Centrada kiest ervoor om de huurprijs van een deel van haar woningbezit (seniorenappartementen) te verlagen als de huidige kale huurprijs (ver) boven de streefhuur ligt. Zo worden verschillen die zijn ontstaan door gewijzigd huurprijsbeleid op den duur tenietgedaan (Jaarverslag 2017, p.19).	7
Centrada gaat 2016 de streefhuurprijs van ongeveer 800 woningen verlagen naar een niveau van €50 boven de kwaliteitskortingsgrens (die in 2016 €409,92 bedraagt) n.a.v. een tekort aan woningen onder de €500 waar wel behoefte aan is (Pres. 2017).	Per 1 november 2016 verlaagde Centrada al de streefhuren van circa 800 woningen van gemiddeld €570 naar €460. Hiermee paste Centrada de huursombenadering in 2016 al toe (Jaarverslag 2016, p.19).	7

Opgaven	Prestaties	Cijfer
	Centrada stelt tevens dat eerst van 600 woningen in 2017 de streefhuren zijn verlaagd, wat alles te maken had met het passend toewijzen beleid (Mondelinge toelichting Centrada)	
Door een streng en rechtvaardig incassobeleid richt Centrada zich op het voorkomen van huurachterstanden (Pres. 2015, Pres. 2017, Pres. 2018).	<p>Intensiever dan voorheen worden huurders met een eerste maand huurachterstand direct gebeld of bezocht in 2015. (Jaarverslag 2015, p.22)</p> <p>In 2016 intensiverde en evalueerde Centrada de samenwerking met (schuld)hulpverlenende partijen en zijn afspraken gemaakt over het snel en actief doorverwijzen en begeleiden van huurders met betalingsproblemen (Jaarverslag 2016, p.19). In 2017 is de incassoprocedure verder aangescherpt en geoptimaliseerd met een nog preventievere aanpak (Jaarverslag 2017, p. 20). In 2018 is de effectiviteit van het incassoproces verder verbeterd en is onder ander gestart met een telefonieplatform om beter in contact te komen met huurders met een betalingsachterstand. Ook is de pilot 'VorzieningenWijzer' gestart waarin Centrada aan 100 huishoudens een traject met bespaarexperts aanbiedt (JV 18, p.13)</p> <p>Het aantal huurachterstanden (0,6%) liggen onder het landelijke gemiddelde (1,1%)</p> <p>Aantal aanzeggingen huurachterstand:  2015: 98 (Jaarverslag 2015, p.22)  2016: 97 (Jaarverslag 2016, p.20)  2017: 87 (Jaarverslag 2017, p.21)  2018: 87 (JV 18, p.13)</p> <p>Aantal ontruiming huurachterstand:  2015: 23 (Jaarverslag 2015, p.22)  2016: 33 (Jaarverslag 2016, p.20)  2017: 19 (Jaarverslag 2017, p.21)  2018: 23 (JV 18, p.13)</p>	8
Centrada maakt vanaf 2017 afspraken om voor de doelgroep (mensen die al dan niet door eigen schuld in de problemen zijn geraakt of hebben veroorzaakt) verplichte begeleiding/budgetbeheer mogelijk te maken als voorwaarde voor een laatste kans (Pres. 2017).	Centrada werkt met diverse partners samen om huurschulden te voorkomen en terug te dringen. In 2017 startte een samenwerking met Stichting Ido en MDF voor huurders die betalingsmoeilijkheden hebben. Ook maakte Centrada eind 2017 afspraken met het Leger des Heils om samen te werken bij de laatste kans trajecten. Dit Laatste Kansbeleid van Centrada zorgt ervoor dat het aantal ontruiming afneemt. Het laatste kans beleid is in 2016 39 keer toegepast (Jaarverslag 2016, p.20). Het Laatste Kansbeleid is in 2017 47 keer toegepast (Jaarverslag 2017, p.20). Het laatste kans beleid is in 2018 44 keer toegepast (JV 18, p.14).	8

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<b>Gemiddelde beoordeling</b>		<b>7,3</b>

#### Thema 4 Wonen, Welzijn & Zorg

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<p>Circa 700 woningen van Centrada tussen 2017 en 2023 worden voorzien van een zogenaamd 'oppluspakket'. Dit betreft maatregelen die ervoor zorgen dat ouderen langer thuis kunnen wonen. Dit betreft:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 50 woningen (Pres. 2017)</li> <li>- 100 woningen (Pres. 2018)</li> </ul>	<p>Centrada heeft woningen opgeplust:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2017: 170 woningen (Jaarverslag 2017, p. 18)</li> <li>- 2018: 105 woningen (JV 18, p.11) met 83% deelname</li> </ul>	7
<p>Centrada renoveert in 2014/2015 het complex Rode Klif ten behoeve van de leefbaarheid, waarbij een deel van het complex toegankelijker wordt voor 55-plussers en geschikt voor kleinere huishoudens tot 3 personen (Pres. 2015).</p> <p>In complex Rode Klif worden in 2017 20 verouderde zorgappartementen en 3 bedrijfsruimten getransformeerd tot 41 moderne zelfstandige zorgappartementen (Pres. 2017).</p>	<p>In 2014 werd de renovatie van het complex Rode Klif afgerond. In 2015 kreeg de binnentuin van Rode Klif, die aan het nieuwbouwcomplex Zuiderstaete grenst, een kwaliteitsverbetering. De 'Kozijnvervanging begane grond Rode Klif' schuift door naar 2016. In 2015 heeft de huurder (zorginstelling InteraktContour) die een groot deel van de begane grond huurt in het Rode Klif, namelijk een verzoek ingediend om de begane grond in 2016 te verbouwen (Jaarverslag 2015, p.17). De renovatie van het Rode Klif is uiteindelijk in 2017 opgeleverd. De renovatie van Het Rode Klif leidde tot 41 zorgappartementen (dit waren er voorheen 20) en 3 groepswoonkamers in de Zuiderzeewijk (Jaarverslag 2017, p.44)</p>	7
<b>Gemiddelde beoordeling</b>		<b>7</b>

#### Thema 5 Leefbaarheid & Stedelijke Vernieuwing

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<p>In het kader van versterken van leefbaarheid van de wijken en betrokkenheid van bewoners doet Centrada (Pres. 2015):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Centrada voorziet sociale wijkteams van informatie;</li> <li>- Het voorkomen van overlast en aanpakken van overlast gevend gedrag.</li> <li>- Het betrekken van bewoners</li> </ul> <p>Nadere afspraken zullen worden gemaakt op basis van woonplannen van Centrada en de uitkomsten van wijkanalyses van gemeenten en de besprekingen daarover.</p> <p>Centrada stelt sinds 2015 een maximaal bedrag beschikbaar voor bewoners stimuleren/activeren om zelf leefomgeving op te knappen; bewoners betrekken bij hun woonomgeving, en beheer (fysieke maatregelen gericht op verhuurbaarheid en uitstraling) (Pres. 2015)</p> <p>Norm 2015: € 125.000 (Jaarverslag 2015, p.24)</p> <p>Norm 2016: €108.000 (Jaarverslag 2016, p.24)</p> <p>Norm 2017: €86.500 (Jaarverslag 2017, p. 26)</p>	<p>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. Centrada werkt hierin samen met anderen partijen zoals gemeente, overige eigenaren, politie en instellingen op het gebied van zorg en welzijn (Jaarverslag 2015, p.26; 2017, p.26)</p> <p>Uitgegeven aan stimuleren en activeren bewoners:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- In 2015: €84.034 (Jaarverslag 2015, p.26)</li> <li>- In 2016: €65.008 (Jaarverslag 2016, p.24)</li> <li>- In 2017: €74.873 (Jaarverslag 2017, p.26)</li> <li>- In 2018: € 77.130 (JV 18, p.17)</li> </ul> <p>Diverse activiteiten in het kader van de woonplannen in 2015 en 2016 hebben plaatsgevonden in onder meer (Jaarverslag 2015, p.28, 2016, p.25):</p>	8



Opgaven	Prestaties	Cijfer
<p>Norm 2018: €94.500 (JV 18, p.17)</p> <p>Onder dit bedrag valt ook de Beter Buurt Bijdrage.</p> <p>Centrada levert waar nodig ondersteuning aan de gemeente omtrent het project 'Mensen maken de buurt' (Pres. 2018)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De Noordzee- en Oostzeestraat en Zeelaan; verbetering (verkeers)veiligheid en organiseren oogstfeest.</li> <li>- Bewonersgroep Deltawijk; aanpakken fysieke knelpunten</li> <li>- Kamp Zuid: gestapeld en galerijwoningen; verbetering aanzicht tuinen.</li> <li>- Warande; saamhorigheid tussen bewoners vergroten</li> <li>- Appartementen de Punter; samen met bewoners het complex schoonhouden.</li> <li>- Het belonen van vrijwilligers; gezellig avond organiseren voor vrijwilligers.</li> <li>- Het aanspreken van bewoners op onderhoud van voor- en achtertuin</li> <li>- Wisseling huismeesters</li> </ul> <p>In 2017 (Jaarverslag 2017, p.26):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wittezeestraat; verbetering uitstraling omgeving</li> <li>- Aanpak complexen om uitstraling te verbeteren</li> <li>- Aanpak achterpaden</li> <li>- Noordzeestraat, Oostzeestraat en Zeelaan</li> <li>- Kamp Zuid, gestapeld en galerijwoningen.</li> <li>- Belonen van vrijwilligers.</li> </ul> <p>In 2018: (JV 18, p.17)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aanpak buitenruimte, waaronder tuinen en achterpaden.</li> <li>- Plaatsing erfafscheidingen Wittezeestraat</li> <li>- Verbetering verkeersveiligheid Noordzee- en Oostzeelaan en de Zeelaan.</li> <li>- Het team participatie van de leefbaarheid is bezig geweest met het verbeteren van algemene woonruimtes in wooncomplexen zonder huismeester.</li> </ul> <p>Ook in de wijken Jol en Zuiderzeewijk zijn diverse leefbaarheidsactiviteiten opgestart (Jaarverslag 2015, 2016 en 2017).</p>	
<p>Centrada stelt jaarlijks budget beschikbaar voor de 'Beter Buurt Bijdrage' gericht op het betrekken van bewoners bij het verbeteren van de woonsituatie (JV 15; JV 16; JV 17; JV 18).</p>	<p>In het kader van de Beter Buurt Bijdrage is uitgekeerd:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2015: € 15.591</li> <li>- 2016: € 17.294</li> <li>- 2017: € 17.291</li> <li>- 2018: € 23.836 (JV 18, p.19)</li> </ul> <p>De gerealiseerde budgetten liggen lager doordat het budget per initiatief lager lag dan begroot. Centrada heeft wel proactief bijgedragen aan de Beter Buurt Bijdrage en heeft onder andere aanvragen ondersteunt voor het reinigen van gevels, het aanbrengen en vullen van</p>	7

Opgaven	Prestaties	Cijfer
	bloembakken ne het snoeien van grond rondom het wooncomplex (JV 18, p.19) .	
Centrada levert een financiële bijdrage van €480.000 voor de realisatie van de MFA in de Zuiderzeewijk (Pres. 2015)	Voor de realisatie van MFA Zuiderzeewijk droeg Centrada een bedrag van € 480.000 bij (Jaarverslag 2015, p.29).	6
Centrada zorgt voor een kwaliteitsverbetering in de woningen binnen de wijken Galjoen en Jol (Pres. 2017).	In de aanpak voor de Jol is samenhang gezocht tussen het geplande onderhoud, kwaliteitsverbetering in de woningen en aanpak van tuinen en erfafscheidingen. Het project heeft tot doel onder andere het verbeteren van de uitstraling van de wijk, het helpen van bewoners bij (multi) problematiek, de betrokkenheid van bewoners bij de wijk vergroten, de leefbaarheid en het veiligheidsgevoel verbeteren. In 2018 is onder andere geavaleerd: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Meer aandacht voor problemen achter de voordeur;</li> <li>- Meer energie steken in het organiseren van bewoners(netwerken) en bewoners vroegtijdig betrekken</li> <li>- Binnen de regels creatief omgaan met de mogelijkheden met als doel de uitstraling te verbeteren en bewoners te ondersteunen (JV 18, p.17)</li> </ul>	8
Pleingesprekken worden gevoerd in 2015 om in contact te komen met bewoners omtrent wijkverbetering (Pres. 2015)  Centrada met gemeente en HVOB leggen contact met bewoners aangaande hun inbreng op het terrein van Leefbaarheid en Stedelijke vernieuwing te vergroten (Pres. 2017).  Centrada informeert haar huurders over de mogelijkheden actief te worden in de buurt (Pres. 2017, Pres. 2018)	Met bewonerscommissies en buurtambassadeurs, maar ook met wijkbewoners vindt 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 (Jaarverslag 2015, p.28, 2017, p.27)	7
Centrada en gemeente bieden ruimte aan drie Kluswinkels waarin bewoners worden ondersteund bij klein onderhoud en woningverbetering. In 2015 werken Centrada, gemeente en Werkbedrijf aan het businessplan (Pres. 2015).	Centrada faciliteerde samen met de gemeente de oprichting van uiteindelijk een Kluswinkel. De kluswinkel zelf biedt werkervaringsplekken voor werkloze uitkeringsgerechtigden uit Lelystad. Hierdoor wordt de kans op een baan vergroot. In 2015 stroomden acht mensen door naar een reguliere baan (Jaarverslag 2015, p.30). In 2016 stroomden zes mensen door (Jaarverslag 2016, p.27) en in 2017 8 (Jaarverslag 2017, p.29). Ook in 2018 heeft de Kluswinkel meerdere reparaties uitgevoerd en medewerkers klaargestoomd voor een reguliere baan. In 2019 gaat Centrada zelf ook huurdersonderhoud aan haar huurders aanbieden, waardoor de kluswinkel meer kan betekenen voor leefbaarheidsprojecten (JV 18, p.19).	6
<b>Gemiddelde beoordeling</b>		<b>7,0</b>

Thema 6 Duurzaamheid

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<p>De woningvoorraad van Centrada heeft gemiddeld een energie-index van:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2017: gemiddeld 1,25 (voorheen label B) (Pres. 2017)</li> <li>- 2018: tussen de 1,2 – 1,4 (label B) (Pres. 2018)</li> </ul> <p>Centrada streeft naar een gemiddelde energie-index van 1,15 (label A) in 2027 (Pres. 2017, Pres. 2018).</p>	<p>De woningvoorraad heeft een gemiddelde energie index:</p> <p>2015: 1,35 (Label B) (Jaarverslag 2016, p.17)                  2016: 1,33 (label B) (Jaarverslag 2016, p. 17)                  2017: 1,33 (label B).                  2018: 1,35 (JV 18, p.11)</p>	8
<p>Centrada gaat in 2015 in verschillende complexen de energieprestatie verbeteren door onder andere zonnepanelen aan te leggen.</p> <p>Centrada gaat in 2017 door met het plaatsen van zonnepanelen. In 2017 worden zonnepanelen bij twee complexen aangeboden. Dit zijn de 228 woningen in de wijken Tjalk en Kamp Zuid. Daaronder vallen 78 meergezinswoningen van De Buizerd (Pres. 2017)</p> <p>Centrada gaat in 2018 door met plaatsen van zonnepanelen (Pres. 2018)</p>	<p>De in 2014 gestarte pilot met zonnepanelen voor 411 grondgebonden eengezinswoningen in de Schouw (het project 'Zonnig Huren') is succesvol verlopen (deelname circa 20%). Bij mutatie werden de woningen standaard voorzien van PV-panelen op het dak. De PV-panelen op Hoek van 't IJ (nul op de meter woningen) hebben de verwachte hoeveelheid stroom opgewekt (Jaarverslag 2015). In 2017 wordt het project geëvalueerd (Jaarverslag 2016, p.17).</p> <p>Het aanbrengen van zonnepanelen is in 2017 verschoven naar 2018 (Jaarverslag 2017, p.18). De 69 PV-panelen op Zuiderstaete leverden een overschot aan energie op. Onderzocht wordt hoe dit overschot op een duurzame wijze kan worden ingezet (Jaarverslag 2017, p. 18). In 2018 zijn 28 aanleunwoningen aan de Tjalk voorzien van zonnepanelen (JV 18, p.12)</p>	7
<p>Corporaties kunnen bijdragen door energiebesparende maatregelen onderdeel te laten zijn van hun planning voor onderhoud en verbetering. Het aanbrengen van energetische basiskwaliteit zou standaard onderdeel van de onderhoudspraktijk kunnen worden, door HR ++glas of HR-ketels te installeren, en vooral door vloer-, gevel- en dakisolatie aan te brengen. Maar ook verdergaande maatregelen zijn mogelijk zoals de installatie van warmtepompen of gebalanceerde ventilatie (bijlage bij Rijksprioriteiten, p. 12). 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 (ondernemingsplan 2016, p.15)</p> <p>Andere energiebesparende maatregelen worden getroffen in het complex Schans/Stelling. Bij de grondgebonden woningen in de wijk Punter wordt vloerisolatie aangebracht. In de Atol- en Zuiderzeewijk worden circa 109 Cv-ketels vervangen door een nieuwe Hr-ketel (Pres. 2015)</p>	<p>Energiebesparende maatregelen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Isolatieglas appartementen Schans/Stelling Bij de appartementen in het complex Schans/Stelling verving Centrada het enkelglas door isolatieglas en bracht Centrada vraag gestuurde ventilatie en vloerisolatie aan op de begane grond.</li> <li>- Vloerisolatie eengezinswoningen Punter Centrada startte met het aanbrengen van vloerisolatie in 317 woningen in de Punter.</li> <li>- Hr-ketels in 109 eengezinswoningen Atol- en Zuiderzeewijk</li> </ul> <p>In de Atol- en Zuiderzeewijk verving Centrada 109 cv-ketels voor nieuwe hr-ketels. (Jaarverslag 2015, p.19)</p> <p>In de complexen Kamp-Zuid en Tjalk realiseerde Centrada een pakket aan energetische maatregelen, samen met het overige planmatig onderhoud. Het vloerisolatieproject in de Zuiderzeewijk voerde Centrada bij 416 van de 476 woningen uit. Bij circa 60 woningen ontbrak de medewerking van de bewoners of waren in het verleden al voorzieningen aangebracht. Bij één woning in complex Wold loopt een experiment met een hybride warmtepomp (Jaarverslag 2017, p.18)</p>	7

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<p>In 2017 staat voor 228 woningen in de wijken Tjalk en Kamp Zuid een complexmatige aanpak voor energiebesparende maatregelen in de planning. Het is de bedoeling om deze woningen in 2018 energetisch op te waarderen (Pres. 2017).</p> <p>Centrada experimenteert met nieuwe technieken gericht op het besparen van energie. In 2016 is in de wijk Wold een warmtepomp geïnstalleerd. In 2017 worden ervaringen en gebruik gemonitord (Pres. 2017)</p> <p>Voor 2018 had Centrada ten aanzien van het doorvoeren van energetische maatregelen de volgende opgaven:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 7 gasloze woningen bouwen</li> <li>- Plaatsing hr-ketels in 692 woningen</li> <li>- Ventilatiebox vervanging 280 woningen.</li> <li>- Complexmatig verbeteren energieprestatie in 134 eengezinswoningen en 94 meergezinswoningen</li> </ul>	<p>In 2017 startte Centrada de voorbereiding van de bouw van 7 zeer energiezuinige woningen in de wijk Kempenaar. (Jaarverslag 2017, p.18).</p> <p>In 2018 voerde Centrada energetische maatregelen door:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- In 2018 is de bouw gestart van 7 zeer energiezuinige eengezinswoningen in de wijk Kempenaar. Deze worden naar verwachting in juni 2019 opgeleverd (JV 18, p.12)</li> <li>- In de Zuiderzeewijk zijn bij 299 eengezinswoningen de mechanische ventilatieboxen vervangen. Dit levert direct energiebesparing op van € 50 per jaar. Ook zijn bij ruim 600 woningen de cv-ketels vervangen.</li> <li>- Centrada heeft de Aedes routekaart voor een CO2 neutrale woningvoorraad in 2050 ingevuld. (JV 18, p.12)</li> </ul>	
<b>Gemiddelde beoordeling</b>		<b>7,3</b>



## Over Ecorys

Met ons werk willen we een zinvolle bijdrage leveren aan maatschappelijke thema's. Wij bieden wereldwijd onderzoek, advies en projectmanagement en zijn gespecialiseerd in economische, maatschappelijke en ruimtelijke ontwikkeling. We richten ons met name op complexe markt-, beleids- en managementvraagstukken en bieden opdrachtgevers in de publieke, private en not-for-profit sectoren een uniek perspectief en hoogwaardige oplossingen. We zijn trots op onze 80-jarige bedrijfsgeschiedenis. Onze belangrijkste werkgebieden zijn: economie en concurrentiekracht; regio's, steden en vastgoed; energie en water; transport en mobiliteit; sociaal beleid, bestuur, onderwijs, en gezondheidszorg. Wij hechten grote waarde aan onze onafhankelijkheid, integriteit en samenwerkingspartners. Ecorys-medewerkers zijn betrokken experts met ruime ervaring in de academische wereld en adviespraktijk, die hun kennis en best practices binnen het bedrijf en met internationale samenwerkingspartners delen.

Ecorys voert een actief MVO-beleid en heeft een ISO14001-certificaat, de internationale standaard voor milieumanagementsystemen. Onze doelen op het gebied van duurzame bedrijfsvoering zijn vertaald in ons bedrijfsbeleid en in praktische maatregelen gericht op mensen, milieu en opbrengst. Zo gebruiken we 100% groene stroom, kopen we onze CO<sub>2</sub>-uitstoot af, stimuleren we het ov-gebruik onder onze medewerkers, en printen we onze documenten op FSC- of PEFC-gecertificeerd papier. Door deze acties is onze CO<sub>2</sub>-voetafdruk sinds 2007 met ca. 80% afgenomen.

De vastgoedexpertise binnen ons bedrijf bestaat uit ca. 30 specialisten op het gebied van wonen, winkels, leisure, kantoren, bedrijventerreinen en maatschappelijk vastgoed, inclusief grond- en vastgoedstrategie, financiële advisering, contractering, project-, proces- en interim-management, organisatieadvies (inclusief maatschappelijke visitaties), communicatieadvies en gebiedsbranding. We werken onder meer voor ontwikkelaars, beleggers, financiële instellingen, woningcorporaties, gemeenten, regio's, provincies en nationale overheden in binnen- en buitenland.

ECORYS Nederland B.V.

Watermanweg 44  
3067 GG Rotterdam

Postbus 4175  
3006 AD Rotterdam  
Nederland

T 010 453 88 00  
F 010 453 07 68  
E [netherlands@ecorys.com](mailto:netherlands@ecorys.com)  
K.v.K. nr. 24316726

**W [www.ecorys.nl](http://www.ecorys.nl)**





Postbus 4175  
3006 AD Rotterdam  
Nederland

Watermanweg 44  
3067 GG Rotterdam  
Nederland

T 010 453 88 00  
F 010 453 07 68  
E [netherlands@ecorys.com](mailto:netherlands@ecorys.com)

**W** [www.ecorys.nl](http://www.ecorys.nl)

***Sound analysis, inspiring ideas***