

# Maatschappelijke visitatie Lefier

Opdrachtgever: Stichting Lefier

Rotterdam, 30 juni 2016





# Maatschappelijke visitatie Lefier

Visitatieperiode 2012 tot en met 2015

Opdrachtgever: Stichting Lefier

Jan Prins  
Rob Out  
Alexandra de Jong

Rotterdam, 30 juni 2016

## 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-profitsectoren 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)**

# Inhoudsopgave

Voorwoord	5
Beoordeling maatschappelijke prestaties	8
Recensie	8
Scorekaart	12
Samenvatting en beoordeling	13
Profielschets	15
1 Presteren naar Opgaven en Ambities	19
1.1 Inleiding	20
1.2 Opgaven	20
1.3 Prestaties in het licht van de opgaven	23
1.4 Ambities	28
1.5 Ambities in relatie tot de opgaven	30
1.6 Beoordeling	31
2 Presteren volgens Belanghebbenden	33
2.1 Inleiding	34
2.2 Betrokkenheid bij de maatschappelijke visitatie	34
2.3 Beoordeling	34
2.4 Boodschap	46
3 Presteren naar Vermogen	51
3.1 Inleiding	52
3.2 Financiële continuïteit	52
3.3 Doelmatigheid	56
3.4 Vermogensinzet	58
3.5 Beoordeling	58
4 Presteren ten aanzien van Governance	59
4.1 Inleiding	60
4.2 Besturing	60
4.3 Intern toezicht	63
4.4 Externe legitimering en verantwoording	68
4.5 Beoordeling	69
Bijlagen	71
Bijlage 1: Position Paper	72
Bijlage 2: Bestuurlijke reactie	76
Bijlage 3: Geïnterviewde personen	80
Bijlage 4: Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaring	82
Bijlage 5: Curricula Vitae van de visitatoren	84
Bijlage 6: Bronnenlijst	90
Bijlage 7: Prestatietabel	91



# Voorwoord

## Het visitatiestelsel

De maatschappelijke visitatie is een instrument voor horizontale verantwoording van de corporatie naar haar belanghebbenden over haar maatschappelijke prestaties. Een maatschappelijke visitatie wordt uitgevoerd volgens een vaste methodiek. Momenteel is dat Methodiek Maatschappelijke Visitatie versie 5.0.

De visitatiemethodiek brengt de maatschappelijke prestaties van de corporatie in beeld. Het gaat hierbij steeds om de feitelijk geleverde prestaties in de afgelopen vier jaar. De volgende prestatievelden komen aan bod:

- Huisvesten van de primaire doelgroep;
- Huisvesten van bijzondere doelgroepen;
- Kwaliteit van woningen en woningbeheer
- (Des)investeren in vastgoed;
- Kwaliteit van wijken en buurten.

De beoordeling van de prestaties vindt plaats binnen een aantal referentiekaders:

- Presteren naar Opgaven en Ambities;
- Presteren volgens Belanghebbenden;
- Presteren naar Vermogen;
- Presteren ten aanzien van Governance.



In de recensie wordt een reflectie van de commissie gegeven op de corporatie. Daarin komt onder meer naar voren wat de corporatie heeft geleerd van het verleden, of de corporatie de goede dingen doet en deze ook goed doet en hoe het maatschappelijk presteren in relatie tot de identiteit, missie, ambities en 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 toelichtende rapportage.

Aan het begin van de visitatie stelt de bestuurder een Position Paper op waarin aangegeven wordt wie de corporatie is, waar ze voor staat, wat ze wil bereiken, waar ze nu staat en de mate van tevredenheid daarover. In de recensie zal de visitatiecommissie daarop reflecteren. Aan het einde van de visitatie formuleert de corporatie, conform de Governancecode, een reactie op de beoordeling en de aanbevelingen uit het visitatierapport.

## Aanpak van Ecorys

Lefier heeft Ecorys in 2015 opdracht gegeven voor het uitvoeren van een maatschappelijke visitatie. De maatschappelijke visitatie heeft plaatsgevonden in de periode januari tot en met juni 2016. De visitatie kijkt terug op de jaren 2012 tot en met 2015. Het visitatieteam van Ecorys bestond uit Jan Prins, Rob Out, Alexandra de Jong. De aanpak van Ecorys kende de volgende stappen:

Maanden	januari	februari	maart	april	mei	juni
Deskresearch						
Startbijeenkomst						
Interne interviews						
Belanghebbenden						
Conceptrapport						
Interne bespreking						
Eindpresentatie						
Eindrapport						

## De meetschaal

Bij het geven van rapportcijfers geldt voor Presteren naar Opgaven de onderstaande meetschaal conform de 5.0 versie van de methodiek. Kwalitatieve prestaties worden ook in het licht van deze schaal beoordeeld. De corporatie scoort een voldoende als de prestaties in belangrijke mate de opgaven evenaren.

Cijfer	Prestatie	Afwijking
10	Uitmuntend. De prestatie overtreft de opgaven aanzienlijk	Meer dan +35%
9	Zeer goed. De prestatie overtreft de opgaven behoorlijk	+20% tot +35%
8	Goed. De prestatie overtreft de opgaven	+5% tot +20%
7	Ruim voldoende. De prestatie is gelijk aan de opgaven	-5% tot +5%
<b>6</b>	<b>Voldoende. De prestatie evenaart in belangrijke mate de opgaven</b>	<b>-5% tot -15%</b>
5	Onvoldoende. De prestatie is significant lager dan de opgaven	-15% tot -30%
4	Ruim onvoldoende. De prestatie is aanzienlijk lager dan de opgaven	-30% tot -45%
3	Zeer onvoldoende. De prestatie is zeer aanzienlijk lager dan de opgaven	-45% tot -60%
2	Slecht. Er is vrijwel geen prestatie geleverd	-60% tot -75%
1	Zeer slecht. Er is geen prestatie geleverd	Meer dan -75%



Voor de beoordeling van de Ambities, Vermogen en Governance gebruikt de visitatiecommissie cijfers op een meetschaal van 1-10, waarbij onderstaande meetschaal van kracht is. In het beoordelingskader is per meetpunt aangegeven wat minimaal noodzakelijk is om een voldoende te scoren: dit is het ijkpunt en levert het cijfer 6 op. De visitatiecommissie beoordeelt allereerst of de corporatie aan dit ijkpunt voldoet. Vervolgens beoordeelt de commissie in hoeverre de corporatie in positieve of negatieve zin afwijkt van het ijkpunt. In het beoordelingskader zijn criteria opgenomen voor plus- en respectievelijk minpunten.

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

### Leeswijzer

Deel 1 omvat de beoordeling van de maatschappelijke prestaties in het kort:

- Recensie;
- Scorekaart;
- Samenvatting.

Deel 2 bevat de daadwerkelijke rapportage van de maatschappelijke visitatie van Lefier.

Deel 3 bevat de bijlagen bij het rapport:

1. Position Paper;
2. Bestuurlijke reactie;
3. Betrokken personen (intern en extern);
4. Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaring;
5. Curricula Vitae van de visitatoren;
6. Bronnenlijst;
7. Uitwerking Presteren naar Opgaven en Ambities.

### Tot slot

De leden van het visitatieteam van Ecorys danken allen die in de afgelopen maanden een bijdrage hebben geleverd aan de totstandkoming van deze maatschappelijke visitatie. Met name is dank verschuldigd aan Johan Baltés en Annemarie Zieck die als contactpersonen van Lefier met betrekking tot de maatschappelijke visitatie hebben gefungeerd.

# Beoordeling maatschappelijke prestaties

## Recensie

### Position paper

Lefier toont in het position paper over een hoge mate van zelfinzicht te beschikken. In een adequate terugblik op de vorige visitatie wordt, naast de punten die in de ogen van de visitatiecommissie destijds goed gingen, helder geschetst waar de uitdagingen voor Lefier lagen. In de terugblik op de jaren 2012 tot en met 2015, de periode waar deze visitatie op toeziet, zijn deze punten wederom relevant gebleken. Dit geldt zowel voor de punten waarop de visitatiecommissie destijds complimenteuz was (zoals de lokale verankering, de mate waarin werd geïnvesteerd en de brede taakopvatting) als ook de verbeterpunten (te weinig samenhangende beleidscyclus, gebrekkige relatie met belanghebbenden, inefficiëntie en weinig eenduidige sturing).

De huidige visitatiecommissie herkent de observaties in het position paper zowel als het gaat om de analyse én ten aanzien van de maatregelen ten behoeve van verbetering. Zo is er bijvoorbeeld zichtbaar vooruitgang geboekt als het gaat om een samenhangende en onderbouwde beleidscyclus. Ook is er stevig ingegrepen in de organisatie met positieve gevolgen voor de efficiency en een eenduidige sturing. De verbeterpunten van de vorige visitatie zijn daadwerkelijk ter harte genomen en vertaald in het denken en doen van Lefier.

### Onrustig vaarwater

De visitatiecommissie ziet een corporatie die in het begin van de visitatieperiode in onrustig vaarwater verkeerde. Lefier kampte met een onvolkomen fusie. Er was sprake van onvoldoende samenhang tussen de nog sterk autonoom opererende regiobedrijven. De corporatie was nog ver verwijderd van de doelstelling om te komen tot één Lefier. In de visie van de visitatiecommissie is dit een gegeven; het oordeel concentreert zich op de wijze waarop Lefier hiermee is omgegaan.

In deze periode was sprake van een intensieve invulling van het interne toezicht door de Raad van Commissarissen. Er is gekozen voor een eenhoofdig bestuur en er is in de visitatieperiode een bestuurder aangesteld die van de RvC de ruimte kreeg om zelf de koers voor Lefier te definiëren. Tegelijkertijd zat de RvC er dicht op en stak zij zelf nadrukkelijk haar voelsprietten uit richting belanghebbenden. Intern is de controlfunctie versterkt met aandacht voor een directe lijn naar de RvC.

### Herijking van de organisatie

De aanstelling van de huidige directeur-bestuurder markeert de start van een periode waarin de organisatie wordt gereorganiseerd. De visitatiecommissie ziet dat er sindsdien veel werk verzet is. De huidige bestuurder is zoals gezegd niet met een vooraf gedefinieerde 'road map' aan de slag gegaan, maar heeft in hoge mate zelf de route uitgestippeld.

In de visitatieperiode is veel van de organisatie in al zijn geledingen gevraagd. Dat een substantiële afslanking van de organisatie stevige impact heeft is evident. Naast formatiereductie zijn veel mensen vanuit andere standplaatsen gaan werken en zijn verantwoordelijkheden centraler in de organisatie komen te liggen. Daarnaast speelde de exogene uitdagingen die voortkwamen uit het Rijksbeleid, met de verhuurderheffing en de in 2015 in werking getreden herziene woningwet, maar ook het aardbevingsvraagstuk, als meest pregnante exponenten.

## Resultaat geboekt

De visitatiecommissie heeft waardering voor de resultaten die Lefier onder de geschetste omstandigheden heeft geboekt. Een nieuwe organisatie is neergezet die goed op weg is om de opgaven in het werkgebied aan te kunnen en die op termijn de toets der kritiek voor wat betreft efficiency en effectiviteit aan kan. Dit gebeurt vanuit een voortdurend stabiele financiële situatie; de financiële continuïteit is gedurende de visitatieperiode geborgd geweest. Lefier heeft grote stappen gemaakt in het onderbouwen van haar beleid. Als het gaat om het zicht op betaalbaarheid stelt de visitatiecommissie vast dat de corporatie een voortrekkersrol vervult.

## Uitdagingen

De commissie deelt de in het position paper aangehaalde stelling dat Lefier 'er nog niet is'. Zo is er nog werk aan de winkel als het gaat om het combineren van centrale afstemming/sturing met een goede lokale inbedding.

Zoals bij alle corporaties is een belangrijke rol weggelegd voor de directeur-bestuurder. Lefier is daar geen uitzondering op. De huidige directeur-bestuurder belichaamt in belangrijke mate de koers die Lefier heeft ingezet. Het valt de visitatiecommissie in de gesprekken met belanghebbenden op dat Lefier sterk wordt gepersonifieerd met de directeur-bestuurder. Dit kan bij belanghebbenden ten koste gaan van de beleving dat Lefier (ook) sterk gedreven wordt vanuit lokale opgaven.

Dat Lefier werkzaam is in een groot en divers werkgebied zorgt niet alleen voor uitdagingen in het portefeuillebeleid, maar ook op het gebied van communicatie. Belanghebbenden blijken de huidige balans nog onvoldoende als een optimum te zien. De visitatiecommissie meent dat hierin deels een communicatieopgave besloten ligt. Anderzijds is het gesprek met belanghebbenden nodig om te bezien of aanpassingen met respect voor ieders belangen tot verbetering kunnen leiden. Uit de gesprekken die de commissie heeft gevoerd, blijkt dat Lefier zich ook in de toekomst moet blijven richten op het 'ophalen van behoeften en wensen' onder belanghebbenden. Nog te vaak voelen belanghebbenden zich verrast door beleidsinzet van Lefier.

Onder belanghebbenden blijkt dus een goede voedingsbodem te bestaan voor de ambitie van Lefier om hen een belangrijke stem te geven in de koers voor het gebied waar zij voor staan. Nu wordt nog te vaak gehoord dat de (centrale) lijn niet begrepen wordt of niet optimaal in overeenstemming wordt geacht met de lokaal wenselijke lijn. De gebiedsteams, maar ook de managers in de organisatie, die op dit moment niet voor alle belanghebbenden goed zichtbaar zijn, kunnen hierin lokaal een sterkere rol vervullen. Het is zaak om vanuit de huidige structuur de organisatie door te ontwikkelen.

Een uitdaging daarbij is om dit 'doorontwikkelen' te combineren met rust en helderheid. Vanuit intern perspectief om de organisatie op adem te laten komen na een dynamische periode. De verbeterde verhouding tussen de RvC, bestuur en de Ondernemingsraad bijvoorbeeld verdient ook de komende tijd aandacht. Dit geldt ook voor de bezetting van de RvC; in zijn algemeenheid geldt dat aandacht voor profielen die passend zijn bij de vraagstukken van vandaag en morgen nodig is. In het geval van Lefier stelt de visitatiecommissie dat in de mix van competenties 'vastgoed-expertise' de aandacht verdient.

Een terugkerend thema bij gesprekken met belanghebbenden is de keuze van Lefier om, als het gaat om verduurzaming, sterk in te zetten op de Stroomversnelling. De indruk bestaat dat hier onevenredig veel tijd en middelen in gaan zitten en er leven vraagtekens rond het rendement van deze inspanningen. De visitatiecommissie ziet het beleid rondom duurzaamheid en energiebesparing als een thema om samen met belanghebbenden op te pakken.

Een ander thema waarop Lefier zich, met de directeur-bestuurder als boegbeeld, sterk manifesteert is het aardbevingsdossier. Belanghebbenden herkennen en waarderen deze voorttrekkersrol. Dit roept de vraag op in hoeverre Lefier als grote noordelijke corporatie haar agendastellende rol in breder opzicht kan en wil spelen. Onder belanghebbenden wordt de oproep gehoord dat Lefier zich in breder opzicht kan inzetten voor de belangen van noordelijke corporaties.

Tot slot concludeert de visitatiecommissie dat ondanks het feit dat op het gebied van doelmatigheid flinke stappen zijn gezet, Lefier in vergelijking met andere corporaties nog niet voldoet aan de criteria die gelden voor een doelmatige bedrijfsvoering. Voortdurende inzet is nodig om op dit aspect nog meer terrein te winnen.

### Terugblik vorige visitatie

De vorige visitatie mocht inhoudelijk de nodige verbeterpunten herbergen, de cijfermatige beoordeling liet een (ruim) voldoende beeld zien:

Presteren naar Ambities:	6,3
Presteren naar Opgaven:	6,5
Presteren volgens Belanghebbenden:	7,2
Presteren naar vermogen:	6,3
Governance:	6,3

### Verbeterpunten uit vorige visitatie:

- Beleidskeuzes van Lefier missen veelal een duidelijke, expliciete onderbouwing en verbinding met de visie van de corporatie.
- Meer aandacht voor bijzondere doelgroepen en energiebesparing.
- Proces van plannen en begroten moet beter gestroomlijnd.
- Belanghebbenden worden nog niet systematisch betrokken bij beleidskeuzes.
- Lefier heeft de strategievorming en prestatiesturing nog onvoldoende aantoonbaar verankerd in haar organisatie en maatschappelijke omgeving (Plan. Do, Check, Act).
- Lefier is een voorbeeld van een nog onvoltooide fusie. Er liggen nog veel kansen om de organisatie doelmatiger te maken; simpelweg meer doen met minder geld.

### Huidige verbeterpunten

- Leg richting belanghebbenden de verhouding lokaal versus centraal beter uit, als het gaat om:
  - organisatie en verantwoordelijkheden (wie is wie, wie gaat waar over?);
  - verschillen en samenhang lokale/regionale uitwerking van het (investerings-)beleid.
- Ga met lokale belanghebbenden in gesprek over het optimaliseren van deze balans.
- Intensiveer de 'partnerrelatie' met belanghebbenden om te voorkomen dat zij zich voor voldongen feiten geplaatst voelen als het gaat om beleids(voorbereiding) van Lefier.
- Ontwikkel een strategie met betrekking tot verduurzaming van de voorraad en betrek belanghebbenden daar in.
- Overweeg of de voorttrekkersrol die Lefier speelt in het aardbevingsdossier ook op andere terreinen kan worden vervuld.
- Zet de positieve lijn met betrekking tot werken aan een doelmatige organisatie door. Betrek de organisatie bij dit streven om te zorgen voor zoveel mogelijk draagvlak.

## Kortom

Lefier heeft werk gemaakt van de verbeterpunten die uit de vorige visitatie naar voren kwamen. De visitatiecommissie spreekt hier waardering voor uit en stelt vast dat ook belanghebbenden zien dat er stappen zijn gemaakt.

Lefier paart ambitie aan zelfkritiek. Ze schat in op een zes-en-een-half te zitten, daar waar een acht in 2020 een haalbaar doel zou moeten zijn.

Het lot van de visitor is dat de blik in belangrijke mate op het verleden en heden is gericht. Vanuit dit perspectief is de inschatting van Lefier van de huidige stand van zaken (de 6,5) kritischer dan de oordelen die uit deze visitatie volgen. De onderliggende analyses zoals die vooraf in het position paper zijn vastgelegd zijn wel opvallend treffend. Over de toekomst spreekt de visitatiecommissie, anders dan uitgedrukt in verbeterpunten, zich niet uit. Het vervolgen en optimaliseren van de ingezette weg is het devies. Zo doende zou de ambitie om op afzienbare termijn een acht te halen profetische waarde kunnen blijken te hebben gehad.

## Scorekaart

Perspectief	1	2	3	4	5	6	Cijfer	Gewicht	Eindcijfer	
<i>Presteren naar Opgaven en Ambities</i>										
Prestaties in het licht van de opgaven	7,1	6,6	6,1	6,4	7,4		6,7	75%	7,0	
Ambities in relatie tot de opgaven							8,0	25%		
<i>Presteren volgens Belanghebbenden</i>										
Prestaties	7,0	6,5	6,5	6,5	7,5		6,8	50%	6,7	
Relatie en communicatie							6,8	25%		
Invloed op beleid							6,2	25%		
<i>Presteren naar Vermogen</i>										
Financiële continuïteit							8,0	30%	7,1	
Doelmatigheid							5,0	30%		
Vermogensinzet							8,0	40%		
<i>Presteren ten aanzien van governance</i>										
Besturing	Plan						7,5	33%	7,2	
	visie									8
	vertaling doelen									7
	Check						7,0			
	Act						7,0			
Intern toezicht	Functioneren Raad						7,7	33%		
	samenstelling									8
	rolopvatting									8
	zelfreflectie									7
	Toetsingskader						8,0			
Externe legitimering en verantwoording	Governancecode						7,0	33%		
	Externe legitimatie						7,0			
	Openbare verantwoording						7,0			

### Verklaring perspectieven:

- 1) Huisvesten primaire doelgroep
- 2) Huisvesten bijzondere doelgroepen
- 3) Kwaliteit van woningen en woningbeheer
- 4) (Des-)investeren in vastgoed
- 5) Kwaliteit van wijken en buurten

## Samenvatting en beoordeling

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

**Tabel 2. Beoordeling**

Perspectief	Prestatie	Eindcijfer
Presteren naar Opgaven en Ambities		7,0
Presteren volgens Belanghebbenden		6,7
Presteren naar Vermogen		7,1
Presteren ten aanzien van Governance		7,2

### *Presteren naar Opgaven en Ambities*

**7,0** Lefier scoort ten aanzien van het Presteren naar Opgaven en Ambities gemiddeld (ruim) voldoende. Op alle prestatievelden scoort Lefier een voldoende. Als het gaat om de Opgaven leveren met name de prestaties ten aanzien van het huisvesten van de primaire doelgroep en de kwaliteit van wijken en buurten hier een positieve bijdrage aan. Het Presteren naar Ambities waardeert de commissie met een 8: de ambities van Lefier sluiten goed aan op de regionale en lokale opgaven.

### *Presteren volgens Belanghebbenden*

**6,7** Belanghebbenden oordelen met name positief over de prestaties van Lefier op het terrein van 'wijken en buurten'. We zien hier een parallel met 'presteren naar opgaven'; ook daar springen de prestaties van Lefier op het terrein van leefbaarheid er in positieve zin uit ten opzichte van de andere prestatievelden. Belanghebbenden oordelen dat de prestaties van Lefier met betrekking tot het huisvesten van primaire doelgroep ruim voldoende zijn. De overige prestatievelden beoordelen zij met een 6,5. Dit leidt tot een gemiddelde beoordeling met een 6,8, een cijfer dat belanghebbenden ook hechten aan de 'de relatie en communicatie'. Relatief kritisch uiten belanghebbenden zich over hun invloed op het beleid van Lefier; hierin is volgens belanghebbenden een verbeterpunt gelegen. Als het gaat om het presteren naar opgaven zijn gemeenten het meest positief over de maatschappelijke prestaties van Lefier. Dit ligt genuanceerder als het gaat om de 'relatie en communicatie' en 'invloed op beleid'. Zo zijn 'overige belanghebbenden' relatief kritisch in hun waardering over hun invloed op het beleid van Lefier.

### *Presteren naar Vermogen*

**7,1** De prestaties ten aanzien van de financiële continuïteit en vermogensinzet zijn gedurende de visitatieperiode goed. Lefier voldoet in alle jaren in ruime mate aan de eisen van externe toezichthouders. Daarnaast stelt de visitatiecommissie vast dat Lefier gedurende de visitatieperiode op heldere wijze verantwoording aflegt over de vermogensinzet en dat de corporatie een actief beleid voert in deze. In haar beleidsstukken en besluitvormingsdocumenten legt Lefier expliciet het verband met haar vermogenspositie en de kasstromen. Ook de vermogensinzet wordt door de visitatiecommissie als 'goed' beoordeeld. Het vermogensbeleid sluit aan op de andere delen van beleid en wordt tevens geëvalueerd. Vergeleken met ander corporaties kan de bedrijfsvoering van Lefier (nog) niet als sober en doelmatig worden betiteld. Wel blijkt dat Lefier actief bezig is de doelmatigheid van haar bedrijfsvoering te verbeteren.

### *Presteren ten aanzien van Governance*

**7,2**

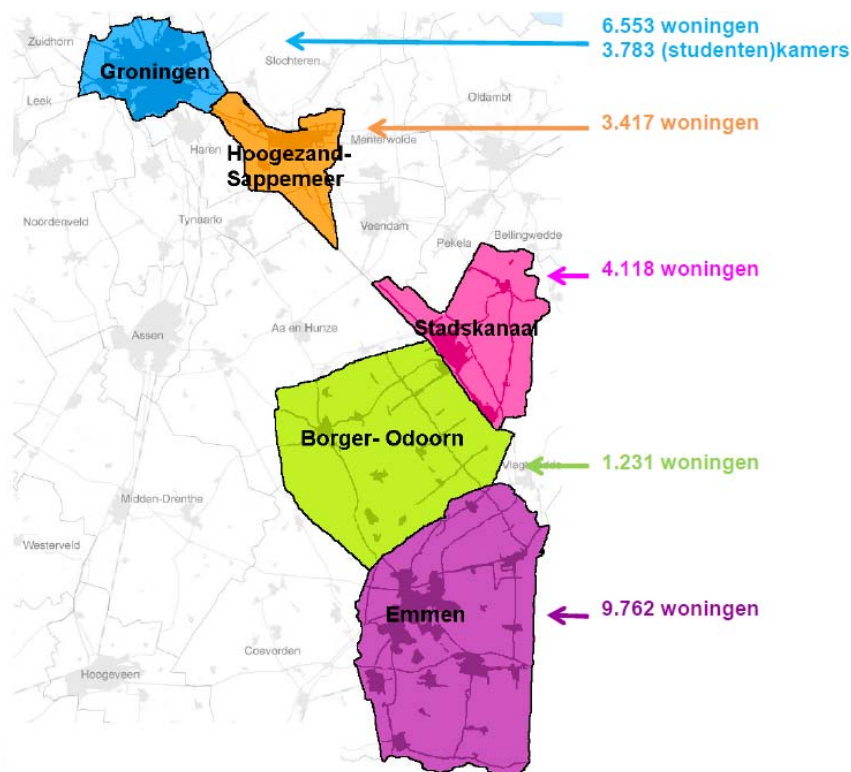
De prestaties ten aanzien van Governance worden door de visitatiecommissie met een 7,2 als ruim voldoende gewaardeerd. Voor de onderliggende prestatievelden geldt een waardering van 'ruim voldoende' tot 'goed'. Lefier heeft gedurende de visitatieperiode laten zien te beschikken over een actuele visie, die is vertaald naar strategische doelen, tactische doelen, operationele activiteiten en financiële randvoorwaarden; de 'plan' functie is als 'goed' beoordeeld, de monitoring van prestaties en bijsturing ('act') zijn beiden op orde. Het interne toezicht voldoet aan de normen die daar voor staan. De Raad van Commissarissen is competent en actief. Het interne toezicht wordt uitgeoefend op basis van een toetsingskader dat als 'goed' wordt beoordeeld. Lefier verhoudt zich proactief tot de Governancecode.



# Profielschets

## Werkgebied

Het werkgebied van Lefier bestaat uit de gemeenten Groningen, Hoogezand-Sappemeer, Stadskanaal, Borger-Odoorn en Emmen. Met ingang van 1 januari 2016 (en dus buiten de periode waarop deze visitatie toeziet) bezit Lefier door een fusie met Stichting Woningbouw Slochteren ook woningen in Slochteren. Ongeveer 38% van het bezit is gelegen in (zuidoost) Drenthe, 35% in Groningen (stad) en 26% in elders in de provincie Groningen.



Het werkgebied van Lefier met het aantal woningen op 31-12-2014

Bron: Jaarverslag 2014

## Woningbezit

Uit de publicatie *Corporatie in Perspectief (CiP)* blijkt dat Lefier eind 2014 circa 24.995 huurwoningen, 3.888 onzelfstandige wooneenheden en circa 4.000 overige verhuureenheden in eigendom heeft. Lefier bezit hiermee aanzienlijk meer onzelfstandige wooneenheden (13,5%) dan de referentiegroep<sup>1</sup> (7,1%) en het landelijke gemiddelde (6,4%). Dit is vooral te danken aan het grote aantal kamers voor studenten en werkende jongeren dat Lefier verhuurt in de stad Groningen. De woningvoorraad van Lefier bestaat voor een relatief groot deel uit eengezinswoningen (45%). De samenstelling van het woningbezit, met een nadruk op eengezinswoningen, past bij een woningcorporatie die voor een groot deel actief is in kleinere, landelijk gelegen gemeenten. Het merendeel (74%) van de woningen is gebouwd tussen 1945 en 1989, waarvan het grootste deel van de woningen afkomstig is uit de jaren '60 (25%).

<sup>1</sup> Lefier valt in de CiP referentiegroep 'Middelgrote en kleinere herstructureringscorporaties'.

**Tabel 1 Woningbezit**

Type woningen	Lefier	Referentie	Landelijk
Eengezinswoningen	44,5%	25,9%	41,1%
Meergezinswoning zonder lift t/m 4 lagen	13,5%	38,1%	25,9%
Meergezinswoning met lift	13,3%	15,7%	14,9%
Hoogbouw	15,2%	13,3%	11,7%
Onzelfstandige overige wooneenheden	13,5%	7,1%	6,4%
<b>Totaal</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Bron: CIP (2015), Stichting Lefier, Aedes.

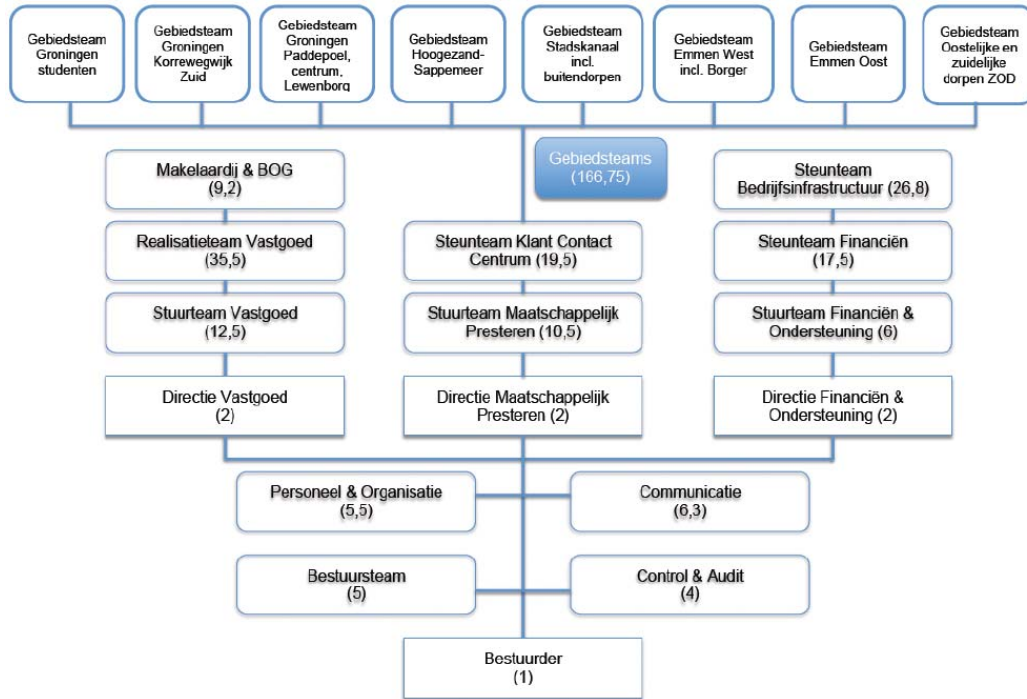
De wooneenheden van Lefier hebben ultimo 2014<sup>2</sup> een gemiddeld huurprijsniveau van € 444 per maand. De huurprijzen liggen daarmee lager dan die van de referentiegroep (€ 499) en het landelijk gemiddelde (€ 494), wat deels te verklaren is door het relatief grote aantal studentenkamers dat Lefier verhuurt. Het aandeel dure huurwoningen ligt met 9,6% aanzienlijk lager dan de referentiegroep (23,3%) en het landelijke gemiddelde (20,4%). Voor de huurwoningen die in de DAEB-categorie vallen bedraagt de huur 66,5% van de maximale huur. Dit percentage ligt op een lager niveau dan de referentiegroep (72,5%) en het landelijk gemiddelde (70,1%). Het gemiddeld aantal WWS-punten van het DAEB bezit ligt met 137 boven dat van de referentiegroep (135) en onder het landelijke gemiddelde (142). De puntprijs van DAEB huurwoningen ligt met € 3,35 per WWS punt onder het landelijk gemiddelde (€ 3,44) en de referentiegroep (€ 3,61). Uit deze gegevens kan worden afgeleid dat de woningen van Lefier een gunstige prijs-kwaliteitverhouding hebben.

### De organisatie

Lefier is op 1 januari 2009 ontstaan uit een fusie van drie noordelijke corporaties. De organisatie bestaat eind 2014 uit 359,4 fte. De afgelopen vier jaar heeft een aanzienlijke personeelsreductie plaatsgevonden. Tussen 2011 en 2013 is het aantal medewerkers afgenomen met ruim 40 fte en in 2014 is door een reorganisatie de organisatie nog eens met 61,8 fte gekrompen. In deze reorganisatie heeft Lefier haar vier woonbedrijven getransformeerd tot één organisatie, bestaand uit acht gebiedsteams en een centrale plek waar de gebundelde werkzaamheden plaatsvinden. Hierbij zijn drie directies ontstaan: vastgoed, financiën en maatschappelijk rendement. Na verdere reorganisatie, onder meer door een reductie op het werkapparaat en het uitbesteden van specialistisch onderhoud, wil Lefier op 1 januari 2017 uitkomen op 332,6 fte.

<sup>2</sup> Bron: Corporatie in Perspectief 2015

**Figuur 1 Organogram Lefier**

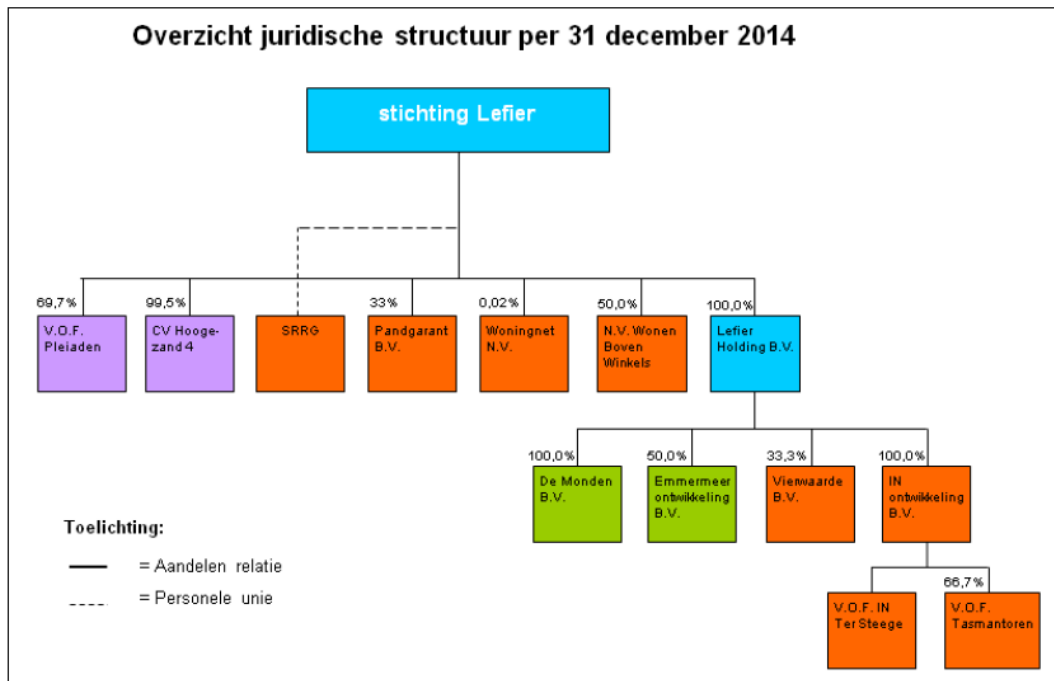


Bron: Strategisch plan Lefier 2014-2019. *Vizier op de toekomst.*

### Verbindingen

Lefier heeft momenteel twaalf verbindingen met andere bedrijven en organisaties. Door de grenzen die de herziene woningwet stelt aan de financiering en aansturing van deze verbindingen, is Lefier bezig het aantal verbindingen af te bouwen.

**Figuur 2 Juridische structuur Lefier**



Bron: Jaarverslag 2014.





# 1 Presteren naar Opgaven en Ambities



## 1.1 Inleiding

Het eerste onderdeel waarop het presteren van Lefier wordt beoordeeld, is naar Opgaven en Ambities. De feitelijke maatschappelijke prestaties in de afgelopen vier jaar worden beoordeeld in het licht van de opgaven. Daarnaast wordt gekeken naar de mate waarin de ambities passend zijn bij de externe opgaven.

## 1.2 Opgaven

Hieronder zijn de maatschappelijke opgaven in het werkgebied omschreven. Daarbij is aandacht voor onder meer de prestatieafspraken en beleidsdocumenten van de overheid, zorg- en welzijnsinstellingen, huurdersorganisaties, bracheorganisatie, politie en samenwerkingsverbanden waarin de corporatie participeert.

De opgave waarvoor Lefier zich gesteld ziet is opgebouwd uit een reeks lokale opgavenkaders die in het navolgende nader worden toegelicht.

### 1.2.1 Lokale opgaven

Gedurende de visitatieperiode heeft Lefier met iedere gemeente in haar werkgebied prestatieafspraken gehad. Een aantal van deze prestatieafspraken liep tot 2014 en niet met elke gemeente zijn vervolgens nieuwe prestatieafspraken gemaakt over 2015. Wel is in alle gemeenten een woonvisie vastgesteld. Voor 2015 zijn de afspraken uit de woonvisies als uitgangspunt genomen om de prestaties voor dat jaar aan te toetsen.

Tabel 1.1 Lokale opgaven

Gemeente	2012	2013	2014	2015
Borger-Odoorn	V	V	V	V
Emmen	V	V	V	alleen woonvisie
Groningen	V	V	V	alleen woonvisie
Hoogezand-Sappemeer	V	V	V	V
Stadskanaal	V	V	V	alleen woonvisie

### Gemeente Borger-Odoorn

#### *Woonplan Borger-Odoorn 2010-2014*

Het door Companen opgestelde Woonplan kent 'vitale gemeente met karakteristieke kernen' als ondertitel. Het plan is tot stand gekomen middels een interactief proces tussen de gemeente en externe partners, waaronder Lefier. Dit document bevat het woonprogramma per kerncluster en voor de gemeente als geheel per thema:

- Leefbaarheid en ruimtelijke kwaliteit;
- Senioren en zorgvragers (wonen-welzijn-zorg);
- Starters en koopstarters;
- Huisvesten gezinnen en kleine huishoudens tot 55 jaar;
- Huishoudens met een laag inkomen;
- Duurzaam bouwen;
- Statushouders.

In het Woonplan worden ook de (geplande) activiteiten van Lefier in Borger-Odoorn concreet benoemd.

### *Prestatiecontract Borger-Odoorn 2011-2015*

In het prestatiecontract zijn de afspraken tussen de gemeente, Lefier en Stichting Woonservice vastgelegd. Het prestatiecontract omvat afspraken die algemeen en procesmatig van aard zijn betreffende de financiële inzet, de kwalitatieve inzet en de maatschappelijke inzet/sociaal economische activatie in de gemeente.

## **Gemeente Emmen**

### *Lokaal akkoord Emmen 2010-2014*

Het Lokaal akkoord betreft een overeenkomst tussen de gemeente, Lefier, Domesta en Woonservice. De belangrijkste doelen zijn kwaliteitsversterking in de bestaande wijken en dorpen en groei van de woningvoorraad enerzijds en verbetering van de woonomgeving en het voorzieningenniveau anderzijds. In het akkoord zijn afspraken gemaakt over de volgende thema's:

- Huisvesting t.b.v. doelgroep van beleid;
- Woningvoorraad en monitoring;
- Energie / duurzaamheid;
- Particuliere woningvoorraad;
- Bestaande fysieke woonomgeving;
- Wonen, welzijn en zorg;
- Bijzondere doelgroepen;
- Maatschappelijk vastgoed;
- Rolverdeling tussen de partijen;
- Financiële uitgangspunten;
- Procesafspraken.

Per thema is de gezamenlijke opgave en inzet benoemd en in een aantal gevallen wordt ook SMART de inzet van Lefier benoemd.

### *Woonvisie Thuis in Emmen 2012-2017*

De gemeente Emmen heeft in samenspraak met de drie corporaties die in de gemeente actief zijn (te weten Lefier, Domesta en Woonservice) een nieuwe woonvisie opgesteld. De hoofdthema's zijn het zorgen voor passende huisvesting voor iedereen, de samenhang van wonen met welzijn en zorg en leefbare wijken en dorpen. Per thema zijn in een uitvoeringsprogramma concrete actiepunten benoemd, inclusief de initiatiefnemer of participant en de termijn waarin dit moet plaatsvinden. De actiepunten zijn procesmatig van aard en er zijn geen SMART afspraken per corporatie vastgelegd.

## **Gemeente Groningen**

### *Wonen in Stad. Woonvisie gemeente Groningen (2015)*

In de woonvisie komen onder anderen de thema's betaalbaarheid, duurzaamheid en energiebesparing, wonen en zorg, jongerenhuisvesting, wonen in de binnenstad, bijzondere woonvormen en aardbevingen voor. Per thema worden actiepunten benoemd, maar deze punten worden niet uitgewerkt in concrete afspraken met corporaties.

### *Samenwerkingsovereenkomst 2011-2014: Nieuw Lokaal Akkoord 2.0 – Mensen maken Stad!*

De samenwerkingsovereenkomst is opgesteld door de Groninger corporaties en de gemeente Groningen. Hierin worden de veranderende omstandigheden, de ambities en samenwerkingsafspraken benoemd. In het document worden doelen benoemd per thema en deze doelen worden uitgewerkt in een concrete opgave voor de corporaties. De afspraken zijn niet SMART per corporatie uitgewerkt.



### *Kader Prestatieafspraken Groningen 2015*

Medio 2015 heeft de gemeente Groningen prestatieafspraken ondertekend met corporaties Lefier, Nijestee, Patrimonium, De Huismeesters en Steelande Wonen. De prestatieafspraken zijn onder meer gebaseerd op woningmarktonderzoek uit 2013 en hebben betrekking op samenwerking, beschikbaarheid van woningen voor diverse doelgroepen, betaalbaarheid, duurzaamheid, veiligheid (waaronder aardbevingen), wijkaanpak en werkafspraken. In het uitvoeringsprogramma dat bij de prestatieafspraken hoort, wordt vooruit bepaald welke activiteiten ondernomen moeten worden om de ambitie waar te maken. In het verlengde daarvan maakt de gemeente elk jaar concrete afspraken met elke corporatie afzonderlijk.<sup>3</sup>

### **Gemeente Hoogezand-Sappemeer**

#### *Prestatieafspraken 2010-2014: Gedeelde visie, relatie en toekomst.*

De gemeente Hoogezand-Sappemeer heeft prestatieafspraken gemaakt met Lefier en Woningstichting Talma. In de prestatieafspraken wordt ingegaan op de volgende thema's:

- Huisvesting doelgroepen van beleid;
- Woningvoorraad en monitoring;
- Wmo/wonen welzijn en zorg;
- Particuliere woningvoorraad;
- Bijzondere doelgroepen;
- Woonservicegebieden en maatschappelijk vastgoed;
- Wijkgericht werken;
- Financiën;
- Ruimtelijk proces;
- Procesafspraken.

Per thema is de opgave voor de corporaties benoemd. Sommige thema's, zoals de sloop/-nieuwbouwopgave, worden uitgewerkt in SMART afspraken. De afspraken in een groot deel van de thema's zijn echter veelal procesmatig en weinig SMART uitgewerkt.

#### *Prestatieafspraken 2015-2018*

In september 2015 zijn nieuwe prestatieafspraken gemaakt tussen de gemeente, de corporaties Steelande wonen en Lefier en de Huurdersraad Hoogezand-Sappemeer. De afspraken hebben betrekking op de volgende thema's:

- Betaalbaarheid;
- Kernvoorraad;
- Duurzaamheid;
- Aardbevingen;
- Wijkgericht werken;
- Maatschappelijk vastgoed;
- Woningaanpassingen;
- Bijzondere doelgroepen;
- Procesafspraken.

De gemaakte afspraken zijn wel per corporatie gespecificeerd, maar het betreft met name procesmatige afspraken die weinig SMART van aard zijn.

---

<sup>3</sup> Voor 2015 zijn nog geen concrete prestatieafspraken met de gemeente vastgelegd. De prestatieafspraken van 2015 zijn daarom niet opgenomen in de prestatietabel.



## Gemeente Stadskanaal

### *Lokaal Akkoord Stadskanaal 2011 t/m 2014: Samen werken aan gedeelde doelen*

Dit betreft een samenwerkingsovereenkomst tussen de gemeente Stadskanaal, corporaties Lefier en BCM. Met het Lokaal Akkoord willen de partijen drie dingen bereiken:

1. De kwaliteit in wijken en dorpen versterken;
2. De woonomgeving en het voorzieningenniveau verbeteren;
3. Taken helder verdelen en onderling afstemmen.

In het akkoord komen de volgende thema's aan de orde:

- Wmo/wonen-welzijn-zorg
- Huisvesting bijzondere doelgroepen
- Energie & duurzaamheid
- Leefbaarheid
- Woonomgeving
- Wijkaanpak
- Transformatie bestaande woningvoorraad
- Procesafspraken

De gemaakte afspraken zijn vrijwel allemaal procesmatig van aard en niet SMART per corporatie uitgewerkt. De enige afspraken die wel SMART zijn uitgewerkt hebben betrekking op de geplande transformatieopgave (sloop/nieuwbouw/verkoop).

### *Woonvisie Stadskanaal 2015-2025: Kwaliteit en kwantiteit in wonen, leven en zorg*

De woonvisie van de gemeente Stadskanaal is opgesteld in samenwerking met zorgpartijen en de corporaties Lefier en BCM. Op basis van de woonvisie zijn prestatieafspraken met de corporaties gemaakt voor de periode 2016 t/m 2020, vastgelegd in een Lokaal Akkoord.

## Overige samenwerkingsovereenkomsten

### *De Stroomversnelling*

Lefier heeft in 2013 als één van de zes deelnemende woningcorporaties de samenwerkingsovereenkomst in het kader van de Stroomversnelling ondertekend. De visie achter de Stroomversnelling is het renoveren van seriematig gebouwde huurwoningen naar het niveau "Nul-Op-de-Meter". De deelnemende corporaties verplichten zich gezamenlijk jegens de vier deelnemende bouwpartijen tot het geven van opdracht tot duurzame renovatie van in totaal 11.000 woningen tot NOM-woningen.

## 1.3 Prestaties in het licht van de opgaven

De beoordeling van de gerealiseerde maatschappelijke prestaties van Lefier ten aanzien van Presteren naar Opgaven is gebaseerd op de verkregen informatie van de corporatie. Bij de beoordeling is zoveel mogelijk gebruik gemaakt van kwantitatieve methoden. Waar dit niet mogelijk was, is de beoordeling gemaakt aan de hand van kwalitatieve informatie uit de documentatie. Een gedetailleerd overzicht is opgenomen in bijlage 7. Het oordeel over de prestaties in het licht van de opgaven telt voor 75% mee in het eindoordeel van Presteren naar Opgaven en Ambities.

**Tabel 1.2 Presteren naar Opgaven**

Prestatieveld	Beoordeling	Gem. cijfer
Huisvesten van de primaire doelgroep	7,1	6,7
Huisvesten van bijzondere doelgroepen	6,6	
Kwaliteit van woningen en woningbeheer	6,1	
(Des)investeren in vastgoed	6,4	
Kwaliteit van wijken en buurten	7,4	

### 1.3.1 Huisvesting van de primaire doelgroep

**7,1**

Onder het prestatieveld huisvesting van primaire doelgroepen vallen woningtoewijzing, doorstroming en betaalbaarheid. De visitatiecommissie constateert dat Lefier op de onderliggende onderwerpen (ruim) voldoende presteert. Dit prestatieveld wordt gewaardeerd met een gemiddeld eindcijfer van 7,1.

Lefier voldoet aan de EU richtlijn die gebiedt dat minstens 90% van de woningtoewijzingen plaatsvinden aan huishoudens die volgens de richtlijn behoren tot de primaire doelgroep. Lefier levert in alle gemeenten waar zij werkzaam is haar bijdrage aan het huisvesten van statushouders.

Met de gemiddelde huurprijs als indicator kan gesteld worden dat de woningvoorraad van Lefier relatief betaalbaar is. Zo laten de meest recente cijfers van Corporatie in Perspectief zien dat de woongelegenheden van Lefier een gemiddeld huurprijsniveau van € 444 per maand hebben <sup>4</sup>. De huurprijzen liggen daarmee lager dan die van de referentiegroep (€ 499) en het landelijk gemiddelde (€ 494), wat deels te verklaren is door het relatief grote aantal studentenkamers dat Lefier verhuurd. Het aandeel dure huurwoningen ligt met 9,6% aanzienlijk lager dan de referentiegroep (23,3%) en het landelijke gemiddelde (20,4%). Voor de huurwoningen die in de DAEB-categorie vallen bedraagt de huur 66,5% van de maximale huur. Dit percentage ligt op een lager niveau dan de referentiegroep (72,5%) en het landelijk gemiddelde (70,1%). Ook deze cijfers ondersteunen de stelling dat de portefeuille van Lefier relatief goed is afgestemd op de mogelijkheden van de primaire doelgroep. Het gemiddeld aantal WWS-punten van het DAEB bezit ligt onder het landelijke gemiddelde en in lijn het gemiddelde van de referentiegroep. De puntprijs van DAEB huurwoningen ligt met € 3,35 per WWS punt onder het landelijk gemiddelde (€ 3,44) en de referentiegroep (€ 3,61). Op basis van deze cijfers kan gesteld worden dat de woningen van Lefier een gunstige prijs-kwaliteitverhouding hebben.

Lefier heeft veel aandacht voor het voorkomen van huurschuld en woninguitzetting. Zo heeft Lefier in 2014 een nieuw, uniform huurincasso-proces geïmplementeerd, gericht op het voorkomen van huurachterstanden. Huurders worden proactief benaderd, de maandelijkse huurbetaling is efficiënter en klantvriendelijker ingericht en er wordt aandacht besteed aan preventie, onder andere door samen te werken met andere partijen als het gaat om vroege signalering en het organiseren van budgettrainingen.

<sup>4</sup> Editie 2016 over boekjaar 2014.

### 1.3.2 Huisvesting van bijzondere doelgroepen

**6,6**

Onder het prestatieveld huisvesting van bijzondere doelgroepen vallen de prestaties op het gebied van wonen, zorg en welzijn (combinatie huisvesting-dienstverlening) ten behoeve van bijzondere doelgroepen. De prestaties op dit prestatieveld worden door de commissie gewaardeerd met een 6,6.

In de visitatieperiode heeft Lefier de nodige prestaties geleverd met betrekking tot de huisvesting van bijzondere doelgroepen. Zo participeert de corporatie in Borger-Odoorn in een samenwerking met Zorgboerderij 'Op Streek' in Borger.

In Emmen werkt Lefier samen met Icare, een zorgorganisatie voor thuiszorg, jeugdgezondheidszorg, verpleeghuiszorg en verzorgingshuiszorg. Door middel van de Julianaflat zorgt Lefier hier voor een uitgebreid aanbod voor bijzondere doelgroepen vanuit het concept Compleet Wonen. In Emmer-Compascuum heeft Lefier een Multifunctioneel Centrum (MFC) ontwikkeld in combinatie met 33 ruime huurappartementen met twee slaapkamers. Zij werkt hier samen met de Zorggroep Tangenborgh Thuiszorg die dienstverlening rond alarmering verzorgt en die dagbesteding biedt. Verder heeft Lefier in Emmer-Compascuum nieuwbouw gerealiseerd aan de Panstraat en het Waal voor bijzondere doelgroepen en partner Stichting Promens Care. Ook is nieuw gebouwd voor twee woongroepen met in totaal 18 zorgplaatsen in samenwerking met Stichting Jade.

In Groningen is Lefier actief met huisvesting voor bijzondere doelgroepen in de Groenling en Helperwest. In dezelfde gemeente heeft Lefier in 2013 dertig huurappartementen gebouwd voor bijzondere doelgroepen. Aan de Helperwestsingel zijn in 2013 twintig eenheden voor jongeren met een verstandelijke beperking opgeleverd. Een jaar later, in 2014, leverde Lefier aan de Curaçaostraat 11 kangoeroewoningen op.

In Hoogezand-Sappemeer heeft Lefier zich ingezet voor bijzonder doelgroepen door samen te werken met Bureau Woonkans en door woondiensten te leveren aan cliënten van NOVO die afhankelijk zijn van begeleid wonen.

In Stadskanaal heeft Lefier in de visitatieperiode woningen verhuurd aan kwetsbare jongeren via Lentis en Stichting de Zijlen. Daarnaast verhuurt zij woningen in het seniorencomplex De Olmenhage (in samenwerking met Zorggroep Meander). Aan de Boslaan in Onstwedde is Lefier verantwoordelijk voor de realisatie van (zelfstandige) huurwoningen voor ouderen.

In de visitatieperiode heeft Lefier aan een aantal afspraken met gemeenten in mindere mate invulling gegeven, zoals de afspraak met Borger-Odoorn om bestaande huurwoningen aan te passen voor senioren en de realisatie van woningen voor gezinnen die door hun persoonlijkheid en woongedrag voor onaanvaardbare spanningen zorgen in de woonomgeving in Hoogezand-Sappemeer.

### 1.3.3 Kwaliteit van woningen en woningbeheer

**6,1**

Onder het prestatieveld kwaliteit van woningen en woningbeheer vallen woningkwaliteit, kwaliteit dienstverlening en energie en duurzaamheid. De visitatiecommissie heeft voor het prestatieveld geconstateerd dat Lefier voldoende presteert. De kwaliteit van woningen en woningbeheer is gewaardeerd met een gemiddeld eindcijfer van 6,1.

In het kader van het verbeteren van de kwaliteit van de voorraad is Lefier in 2014 gestart met asbestinventarisatie en het vervangen van open verbrandingstoestellen. Sinds 2015 heeft Lefier een legionellabeleid vastgesteld voor al haar complexen.

Lefier is zeer actief in het werken aan veiligheid en woningkwaliteit in het aardbevingsgebied. Onder leiding van Lefier is een samenwerkingsafspraken ontstaan tussen alle corporaties in het aardbevingsgebied (C14). Lefier neemt deel aan diverse werkgroepen van C14. Enkele woningen van SWS worden meegenomen in een pilot van het Centrum Veilig Wonen en Lefier heeft zelf enkele pilots opgestart in Hoogezand-Sappemeer en Lewenborg. Samen met C14 en vele particulieren heeft Lefier een rechtszaak aangespannen tegen de NAM over de waardedaling als gevolg van de aardbevingen.

Lefier hecht aan klanttevredenheid en heeft hier in de visitatieperiode onderzoek naar gedaan. In Borger-Odoorn, Hoogezand-Sappemeer en Emmen liggen de cijfers op (vrijwel) alle punten op of boven de 7. Uitzonderingen zijn de gemeente Stadskanaal, waar de score ligt tussen de 6,7 en 6,8 en het onderdeel 'klachten behandelen' waarvoor in Borger-Odoorn en Emmen een 5,9 werd gescoord. In Groningen is de klanttevredenheid in de visitatieperiode alleen gemeten in 2015. Het gemiddelde cijfer voor klanttevredenheid was in de gemeenten in 2015 een 7,4. In het kader van het verbeteren van de dienstverlening en het verhogen van de klanttevredenheid heeft Lefier in de visitatieperiode haar website vernieuwd en uitgebreid met een huurdersportaal.

Lefier profileert zich sterk op het thema energiebesparing. Lefier is als één van de zes corporaties en vier bouwers aangesloten bij de Stroomversnelling. Het doel is om seriematig gebouwde woningen te renoveren naar 'nul-op-de-meter' woningen. Tot nu toe heeft Lefier 5 projecten lopen in het kader van de Stroomversnelling. In verschillende gemeenten heeft Lefier daarnaast woningen in energielabel laten stijgen, al was het aantal verbeterde woningen lager dan gepland.

Lefier is niet alleen actief in de fysieke verbetering van woningen om energie te besparen, ook is Lefier betrokken bij projecten om bewoners bewuster te maken van hun energiegebruik en mogelijkheden tot besparing. In dat kader voert Lefier bijvoorbeeld in Emmen met de gemeente en partners en project 'Emmen bespaart' uit. In Groningen neemt Lefier deel aan het project '1000 slimme huishoudens', met als doel 1000 huishoudens te laten besparen op energiegebruik.

De visitatiecommissie ziet dat gedurende de visitatieperiode meer invulling gegeven had kunnen worden aan een aantal afspraken met gemeenten op dit gebied, zoals het verbeteren van de woningkwaliteit van de bestaande woningen in Stadskanaal en het realiseren van energie-neutrale nieuwbouwwoningen en het aanbrengen van zonnecellen op daken in Groningen.

#### 1.3.4 (Des)investeringen in vastgoed

**6,4**

Onder het prestatieveld (des)investeren in vastgoed vallen nieuwbouw, sloop, verbetering van het bestaande woningbezit, maatschappelijk vastgoed en verkoop. De visitatiecommissie waardeert het prestatieveld met een 6,4.

De gemeenten waar Lefier werkzaam is, zijn divers in ligging en problematiek. Zo kampt een aantal gemeenten met een krimppogave, terwijl de stad Groningen juist verwacht te groeien.

In Borger-Odoorn lag de focus op verbetering van de bestaande woningvoorraad, naast een bescheiden groei- en sloopopgave. Lefier heeft in de visitatieperiode 5 woningen opgeleverd in de Chrysantstraat in Nieuw Buinen. Daarnaast zijn ruim 210 woningen in comfort verbeterd en is een Multifunctioneel centrum in Borger gerealiseerd, met daarin o.a. basisscholen, kinderopvang, bibliotheek, dorps huis en jeugdsoos. In de visitatieperiode zijn 20 woningen gesloopt. In 2012 zijn in totaal 85 woningen in Zuidoost Drenthe verkocht, in 2013 en 2014 zijn in Borger-Odoorn 20 woningen verkocht.

In Emmen heeft Lefier in de visitatieperiode een belangrijke bijdrage geleverd aan de realisatie van nieuwbouwwoningen in de sociale huursector. Lefier heeft in deze periode circa 280 nieuwbouw sociale huurwoningen gerealiseerd. Bijna 350 woningen zijn gesloopt en 186 zijn (ingrijpend) verbeterd, waarvan 31 woningen zijn verbeterd in het kader van de Stroomversnelling. Wat betreft maatschappelijk vastgoed heeft Lefier multifunctioneel centrum De Deelee opgeleverd in Emmer-Compascuum, met daarin diverse voorzieningen en welzijnsorganisaties. In 2012 zijn in totaal 85 woningen in Zuidoost Drenthe verkocht, in 2013 en 2014 zijn in Emmen 142 woningen verkocht.

Lefier heeft in Groningen voldoende bijgedragen aan de realisatie van nieuwbouwwoningen en woningen voor jongeren. In de visitatieperiode heeft Lefier circa 522 woningen opgeleverd, waaronder sociale en vrije sector huurwoningen, jongerenwoningen, eenheden voor zorginstellingen en koopwoningen. Circa 100 woningen zijn gesloopt en ruim 1.000 woningen heeft Lefier in kwaliteit verbeterd. Daarnaast heeft Lefier maatschappelijk vastgoed gerealiseerd: De Componist (school incl. gymzaal en kinderopvang), dagopvang voor Novo en 5 winkelunits. In de visitatieperiode zijn in totaal circa 440 woningen verkocht.

Lefier heeft in Hoogezand-Sappemeer een goede bijdrage geleverd aan de kwaliteitsverbetering van de bestaande voorraad door middel van sloop en nieuwbouw. In deze periode heeft Lefier circa 100 nieuwbouwwoningen gerealiseerd en 144 woningen gesloopt. Daarnaast zijn 61 bestaande woningen in kwaliteit verbeterd en heeft Lefier in 2012 een Gezondheidscentrum opgeleverd. In de visitatieperiode zijn circa 60 woningen verkocht in Hoogezand-Sappemeer.

In Stadskanaal heeft de gemeente vastgesteld dat er geen uitbreidingsbehoefte bestaat, net als in Hoogezand-Sappemeer. De focus ligt op de kwaliteitsverbetering van de bestaande voorraad, door middel van sloop en nieuwbouw. In dat kader heeft Lefier bijna 60 nieuwbouwwoningen opgeleverd, 127 woningen gesloopt en 67 woningen verbeterd (waarvan 22 woningen onder het concept Stroomversnelling). In 2012 heeft Lefier een multifunctionele accommodatie opgeleverd met voorzieningen voor wijkbewoners. Kinderopvang Catalpa, stichting Welstad, voetbalvereniging SPW en Wijkraad-Noord hebben er een plek gekregen. In de visitatieperiode heeft Lefier 74 woningen verkocht in Stadskanaal.

Een aantal afspraken met gemeenten heeft Lefier weinig invulling gegeven, zoals het stimuleren van consumentgericht bouwen en het slopen van een deel van de woningvoorraad in Borger-Odoorn. In Hoogezand-Sappemeer zijn minder woningen gerenoveerd per jaar dan afgesproken en in Stadskanaal zijn minder woningen verkocht dan afgesproken.

### 1.3.5 *Kwaliteit van wijken en buurten*

**7,4**

Onder het prestatieveld kwaliteit van wijken vallen leefbaarheid, wijk- en buurtbeheer en de aanpak van overlast. De prestaties ten aanzien van de kwaliteit van wijken en buurten worden door de visitatiecommissie als ruim voldoende gewaardeerd (7,4).

Met name in de eerste jaren van de visitatieperiode profileert Lefier zich sterk op het verbeteren van de kwaliteit van wijken en buurten en is zeer actief op dit vlak. Zo wordt Lefier-breed samengewerkt met Bureau Woonkans om kwetsbare personen te huisvesten. Daarnaast is Lefier lokaal actief in wijk- en buurtbeheer en betrokken bij allerlei leefbaarheidsprojecten.

In Borger-Odoorn zijn wijkbeheerders aanwezig en vindt overleg plaats met de gemeente en partners om overlast te verminderen. Daarnaast levert Lefier een bijdrage aan buurtfeesten, een plantjesmarkt, de uitleen van tuingereedschap en het opknappen van portieken.

Lefier heeft in Emmen de veiligheid van de woonomgeving rondom een aantal flats aangepakt samen met buurtbewoners. Binnen de veenkoloniale gebieden is Lefier actief geweest in de grote herstructureringsprojecten in Emmer-Compasuum, Nieuw-Weerdinge en Nieuw-Buinen. Lefier heeft een bijdrage geleverd aan buurtfeesten, de uitleen van tuingereedschap, de opschoning van groen ten behoeve van veiligheid en vuilafvoer. Daarnaast heeft Lefier budget beschikbaar gesteld om een plan te realiseren voor het in gebruik nemen van braakliggende terreinen (Emmermeer, Emmerhout).

In Groningen participeert Lefier in de 'wijkdriehoek' in elke wijk, om het samen met bewoners schoon, heel en veilig houden van complexen en buurten. Daarnaast heeft Lefier het Woonomgevingsplan Paddepoel opgesteld samen met bewoners, een aantal lopende projecten in het kader van de krachtwijkenaanpak voortgezet (Jasmijn Werkt, Stee in Stad en het Floreshuis), een 'wijkstemdag' georganiseerd voor de aanpak van de Korrewegwijk en de bestrating en schuttingen rond de Steenbokstraat aangepakt in overleg met bewoners. Tevens heeft Lefier de overlastprocedure aangescherpt en heeft Lefier budget beschikbaar gesteld om een plan te realiseren voor het gebruik van braakliggende terreinen (Molukkenstraat, Javalaan).

Lefier heeft in de gemeente Hoogezand-Sappemeer bij de voorbereidingen van de vernieuwing van Gorecht-West nadrukkelijk bewoners betrokken. Ook heeft Lefier in deze wijk een Cruyff Court gerealiseerd en theaterproject 'Spring' ondersteund, bijgedragen aan Fier4Grunn en de pilot 'Waardebehoud onroerend goed' als antwoord op negatieve effecten van de krimp in Oost-Groningen. Daarnaast heeft Lefier samengewerkt met de gemeente en Kwartier Zorg & Welzijn in het 'GW-team' en geparticipeerd in activiteiten ter preventie van inbraak.

In Stadskanaal is Lefier betrokken bij de pilot 'Gewoon doen!', samen met gemeente en maatschappelijk partners, om bewoners van Musselkanaal intensiever te betrekken bij de verbetering van de woon- en leefomgeving. Bij de oplevering van de laatste woningen in de wijkvernieuwing van Maarsstee is een groot wijkfeest georganiseerd en heeft Lefier bijgedragen aan een kennismakingsbijeenkomst voor de nieuwe bewoners. Daarnaast heeft Lefier geparticipeerd in activiteiten ter preventie van inbraak en de integrale aanpak van overlast in samenwerkingsproject Woonoverlast.

## 1.4 Ambities

Onderstaand zijn de ambities van de corporatie beschreven, zoals vastgelegd in onder meer het ondernemingsplan of meerjarenbeleidsplan, jaarplannen en daaruit voortvloeiende documenten.

### 1.4.1 Lefiervizier (2012 en 2013)

In de eerste twee jaren van de visitatieperiode (2012 en 2013) zijn de strategische ambities van Lefier geformuleerd in het 'Lefiervizier'. Hoewel voor 2013 andere doelstellingen zijn benoemd dan voor 2012, is de algemene visie van Lefier in beide jaren hetzelfde.

In het Lefiervizier wordt ingegaan op de brede visie die Lefier heeft op volkshuisvesting. Lefier wil bijdragen aan een inspirerende woonomgeving, voelt verantwoordelijkheid en wil een rol van betekenis vervullen in de wijken, buurten, dorpen, steden en kernen waar zij actief is.

In het Lefiervizier zijn drie strategische uitgangspunten geformuleerd:

1. Tevreden klanten: Lefier als klantcorporatie;
2. Goede woningen: Lefier als vastgoedcorporatie;
3. Vitale buurten, wijken en dorpen: Lefier als wijkregisseur.

Bij elk strategisch uitgangspunt zijn ambities benoemd. Deze ambities zijn grotendeels procesmatig van aard en zijn geconcretiseerd in jaarlijkse doelstellingen per thema of per afdeling.

In de visie wordt een relatie gelegd met de eisen van de externe toezichthouders. De visie bevat geen onderbouwing van de opgave in het werkgebied door middel van bijvoorbeeld woningmarktonderzoek, daar waar dit in het opvolgende visiedocument wel het geval is.

#### 1.4.2 Strategisch plan 2014-2019: Vizier op de toekomst

In 2014 zijn de strategische ambities herijkt. Dit heeft geleid tot het *Vizier op de toekomst*, waarin op bepaalde punten een koerswijziging is doorgevoerd. Lefier definieert in dit document haar taakopvatting minder breed dan in het Lefiervizier. De nadruk ligt op het realiseren van betaalbare woningen voor mensen die zich sociaal of economisch minder goed redden. Minder dan voorheen richt Lefier zich op de woonomgeving.

De visie uit 2014 is opgebouwd uit vier uitgangspunten: betaalbaarheid, zelfstandigheid, rentmeesterschap en verbinden. Hieruit ontstaan vier perspectieven, waarin steeds twee uitgangspunten samen komen (zie Figuur 1.1).

Figuur 1.1 Lefiervizier zoals weergegeven in Strategisch plan 2014-2019



In het Strategisch plan ligt de nadruk op interne bedrijfsvoering en in mindere mate op de externe opgave. In het Strategisch plan zelf zijn geen doelstellingen uitgewerkt. Deze zijn wel te vinden in het beleidsplan en portefeuilleplan. Vervolgens zijn de doelstellingen vertaald naar wijk- en dorpsniveau. In het document 'prestatiebesturing' zijn de prestatiedoelstellingen voor Lefier voor 2014 en de hiervan afgeleide kritische succesfactoren en *key performance indicators* uiteengezet.

Het Strategisch plan kent een aantal bijlagen, waaronder een document met de vijf belangrijkste beleidskeuzes waar het komende jaar aandacht aan gegeven wordt, een financieel beleidskader, een portefeuillestrategie en organisatieverslag. De portefeuillestrategie van Lefier is gebaseerd op



het Strategisch plan en een marktanalyse (Rigo, 2013). Hiermee wordt een objectieve basis gelegd onder de strategie van de corporatie.

## 1.5 Ambities in relatie tot de opgaven



**De ambities van Lefier worden beoordeeld in relatie met de opgaven, die zich in het werkveld voordoen. De eigen ambities kunnen afwijken van de gemaakte afspraken met de gemeenten. Beoordeeld wordt hoe de ambities aansluiten op de kansen en problemen in de samenleving en de mogelijkheden die Lefier heeft. De minimale eis voor een 6 is dat de corporatie eigen ambities en doelstellingen voor de maatschappelijke prestaties heeft en dat deze passen bij de externe opgaven in het werkgebied. De eigen ambities van Lefier zijn als passend beoordeeld in het licht van de opgaven. Twee pluspunten zijn toegekend voor de actieve wijze van hanteren van beleid en de aansluiting op relevante signalen uit de omgeving. Hiermee komt het cijfer op een 8. Het oordeel over de ambities in het licht van de opgaven telt voor 25% mee in het eindoordeel van Presteren naar Opgaven en Ambities.**

Zoals hierboven weergegeven, is er tijdens de visitatieperiode sprake van twee strategische plannen waarin de ambities van Lefier zijn weergegeven. Lefier refereert vooral in het meest recente van de twee plannen naar de ontwikkelingen in de omgeving, zoals de opgaven van krimp en vergrijzing, de verschuivende rol en mogelijkheden van corporaties en de doelgroepen in de regio. De portefeuillestrategie is bijvoorbeeld onder meer gebaseerd op een marktanalyse naar doelgroepen in het werkgebied. Ook heeft Lefier onderzoek laten uitvoeren naar de betaalbaarheid van haar bezit. Dat Lefier bereid is om iets met deze kennis te doen en eenmaal gemaakte plannen aan te passen wanneer de situatie daarom vraagt, blijkt bijvoorbeeld uit het feit dat Lefier heeft besloten in 2016 geen extra huurverhoging door te voeren omdat dit voor haar financiële positie niet nodig bleek.

De strategische plannen worden gedurende de visitatieperiode in toenemende mate actief gehanteerd. Met name voor de tweede helft van de visitatieperiode geldt dat de jaarlijkse beleidskeuzes en doelstellingen zijn afgeleid van de visie uit het Strategisch plan. Ook in andere beleidsstukken, zoals de portefeuillestrategie, komen de vier uitgangspunten uit het Strategisch plan duidelijk terug. Dit geldt ook voor de jaarverslagen vanaf 2014, waarin de activiteiten benoemd worden vanuit de vier in het Strategisch plan genoemde 'perspectieven'.

Lefier actualiseert haar ambities en doelstellingen regelmatig. Het Lefiervizier werd in 2012 en 2013 voorzien van jaarlijks uitgewerkte doelstellingen. Het Strategisch plan 2014-2019 kent een aantal bijlagen die frequent geactualiseerd worden. Zo wordt de portefeuillestrategie uit 2014 in 2016 geüpdatet.

Sinds 2015 stelt Lefier jaarlijks een Kaderbrief op. De Kaderbrief heeft twee functies: het bepalen van de richting van Lefier en het bepalen van de route voor het herzien, uitwerken en aanvullen van beleidskeuzes, om een kwaliteitsslag te maken en de planning- en controlcyclus meer in het juiste ritme te krijgen. In de Kaderbrief wordt verwezen naar het DrieKamerModel en de vier uitgangspunten zoals die genoemd zijn in het Strategisch plan. De Kaderbrief bevat een uitgebreide omgevingsanalyse van externe invloeden en factoren (politiek-juridisch, demografisch, sociaal-economisch, sociaal-maatschappelijk en technologisch). Bovendien wordt in de Kaderbrief de koppeling gelegd naar de vastgoedstrategie, wensportefeuille en het financieel kader. De visitatiecommissie ziet in de Kaderbrief een waardevolle aanvulling op de eerder beschikbare



documenten. Dit geldt met name voor de verantwoording en onderbouwing van de ambities en de uitgebreide omgevingsanalyse, die sterk verbeterd zijn ten opzichte van voorgaande jaren.

## 1.6 Beoordeling

Onderstaande beoordeling betreft de combinatie van Presteren naar Opgaven en Presteren naar Ambities, waarbij de maatschappelijke prestaties in de afgelopen periode worden gekoppeld aan de opgaven. Tevens wordt een beoordeling gegeven van de mate waarin de ambities passend zijn bij de opgaven.

**Tabel 1.3 Presteren naar Opgaven en Ambities**

Prestatieveld	Cijfer	Weging	Eindcijfer	
<i>Prestaties in het licht van de opgaven</i>				
Huisvesten van de primaire doelgroep	7,1	6,7	75%	7,0
Huisvesten van bijzondere doelgroepen	6,6			
Kwaliteit van woningen en woningbeheer	6,1			
(Des)investeren in vastgoed	6,4			
Kwaliteit van wijken en buurten	7,4			
<i>Ambities in relatie tot de opgaven</i>	8	25%		



## 2 Presteren volgens Belanghebbenden



## 2.1 Inleiding

In het hoofdstuk Presteren volgens Belanghebbenden wordt inzicht gegeven in de mate waarin de belanghebbenden tevreden zijn over de maatschappelijke prestaties van Lefier, de relatie en wijze van communicatie met de corporatie en de invloed op het beleid. Afsluitend geven belanghebbenden aan wat de corporatie kan/moet verbeteren om aan de verwachtingen te voldoen dan wel die te overtreffen.

## 2.2 Betrokkenheid bij de maatschappelijke visitatie

Op basis van methodiek 5.0 moeten zowel de huurders als de gemeenten afzonderlijk via een persoonlijk interview worden betrokken bij de maatschappelijke visitatie. Daarnaast moeten maatschappelijke partners worden betrokken. Voorgaande is gedaan in deze maatschappelijke visitatie.

De visitatiecommissie is als volgt te werk gegaan om de mening van belanghebbenden te krijgen. In samenwerking met Lefier zijn de belanghebbenden in kaart gebracht die betrokken dienden te worden in de visitatie. Deze belanghebbenden zijn schriftelijk uitgenodigd voor deelname aan de visitatie. Voor het gesprek is aan belanghebbenden relevante informatie over Lefier verstrekt in de vorm van een gespreksonderlegger. In deze onderlegger staat kort de visitatie toegelicht, wordt ingegaan op onze gespreksmethoden en is een beknopte profilering van Lefier weergegeven. De visitatiecommissie voert open gesprekken met belanghebbenden en vraagt waar rapportcijfers gegeven worden altijd naar een onderbouwing, zodat de cijfers in een context kunnen worden geplaatst. In deze visitatie zijn belanghebbenden op de volgende manier gesproken:

- De gemeenten zijn in afzonderlijke face-to-facegesprekken naar hun mening gevraagd.
- De huurdersorganisaties zijn in groepsgesprekken gevraagd hun rapportcijfers en verbeterpunten aan te geven.
- Overige belanghebbenden zijn in face-to-facegesprekken en groepsgesprekken gehoord.

In bijlage 3 is opgenomen welke belanghebbenden via (groeps-)gesprekken bij de maatschappelijke visitatie zijn betrokken.

**In dit hoofdstuk worden de meningen en oordelen van de belanghebbenden weergegeven. Het gaat hierbij om het oordeel van de belanghebbenden en niet om het oordeel van de visitatiecommissie.**

## 2.3 Beoordeling

Hieronder is de cijfermatige beoordeling van de belanghebbenden weergegeven met betrekking tot de tevredenheid over de prestaties van Lefier op de vijf prestatievelden. Daarnaast is een beoordeling gegeven over de relatie en de wijze van communicatie als ook de mate van invloed die zij ervaren ten aanzien van het beleid van de corporatie.

### 2.3.1 Prestaties

De belanghebbenden zijn gevraagd hun oordeel weer te geven in een rapportcijfer van 1-10. In onderstaande tabel is het oordeel van belanghebbenden op de verschillende onderdelen weergegeven naar type 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%).

**Tabel 2.1 Presteren volgens Belanghebbenden**

Prestatieveld	Huurders	Gemeente(n)	Overig	Eindcijfer
<i>Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties van de corporatie</i>				
Huisvesten van de primaire doelgroep	6,5	7,9	6,7	7,0
Huisvesten van bijzondere doelgroepen	5,9	7,7	6,0	6,5
Kwaliteit van woningen en woningbeheer	6,0	7,1	6,4	6,5
(Des)investeren in vastgoed	6,0	6,7	6,9	6,5
Kwaliteit van wijken en buurten	7,1	7,4	8,0	7,5
<i>Tevredenheid over de relatie en wijze van communicatie met de corporatie</i>				
Relatie en communicatie	7,1	6,7	6,8	6,8
<i>Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie</i>				
Invloed op beleid	6,7	6,6	5,4	6,2
<b>Gemiddeld</b>				<b>6,7</b>

### Huisvesten van de primaire doelgroep

**7,0**

Onder het prestatieveld huisvesting van primaire doelgroepen vallen woningtoewijzing en doorstroming en betaalbaarheid. Het huisvesten van de primaire doelgroep wordt door belanghebbenden met een 7,0 gewaardeerd.

#### Gemeenten

De gemeenten waar Lefier werkzaam is, zijn over het algemeen tevreden over de inzet van Lefier met betrekking tot de primaire doelgroep. Lefier biedt voldoende betaalbare woningen aan en er komen weinig klachten binnen op het gebied van woningtoewijzing en doorstroming. Betaalbaarheid blijft een aandachtspunt, al delen de meeste gemeenten de mening dat Lefier oog heeft voor het betaalbaar houden van de woningvoorraad. Lefier wordt op dit onderwerp een vernieuwende en leidende corporatie in de regio genoemd. Doordat het woningaanbod over het algemeen groot genoeg is, zijn mensen bovendien in staat om een woning te kiezen die binnen hun budget past. Lefier heeft in de ogen van belanghebbenden lef heeft getoond door de resultaten van het woonlastenonderzoek openbaar te maken.

Gemeenten verschillen van mening als het gaat om de inzet van Lefier in het huisvesten van statushouders. De meeste gemeenten vinden dat Lefier een goede rol speelt en zich coöperatief opstelt. Aan de andere kant klinkt het geluid dat Lefier te weinig gevoel van urgentie lijkt te hebben als het gaat om de huisvesting van statushouders. Deze gemeente vindt Lefier wat terughoudend en verwacht een proactievare houding van de corporatie op dit gebied.

#### Huurders

De huurdersorganisaties verschillen sterk van mening als het gaat om de inzet van Lefier voor de primaire doelgroep.

Vanuit sommige huurdersorganisaties klinkt een zeer tevreden geluid. Zij vinden dat Lefier voldoende woningen aanbiedt voor de primaire doelgroep, er zijn geen noemenswaardige wachttijden voor huurwoningen. Lefier maakt zich sterk voor het betaalbaar houden van haar woningvoorraad door huurmatiging en door het monitoren van de betaalbaarheid middels woonlastenonderzoek. Deze categorie huurdersorganisaties is van mening dat Lefier hierin een

goed voorbeeld is voor andere corporaties. Ook op het gebied van studentenhuysvesting klinkt tevredenheid door. Lefier biedt voldoende studentenwoningen aan in Groningen; studenten kunnen meteen terecht. Ook zijn de studentenwoningen goed betaalbaar voor de doelgroep.

Een aantal huurdersorganisaties is echter van mening dat Lefier haar prestaties voor de primaire doelgroep nog sterk kan verbeteren. Zo sluit volgens hen het woningaanbod van Lefier niet goed aan op de wensen van de doelgroep. Dit leidt er bijvoorbeeld toe dat eenpersoonshuishoudens in gezinswoningen moeten worden geplaatst. Gesteld wordt dat vooral voor ouderen onvoldoende passend aanbod beschikbaar is. Eén van de huurdersorganisaties is kritisch als het gaat om de mogelijkheden die Lefier biedt om mensen met een beperking of gescheiden ouders met kinderen urgentie te bieden. In hun ogen moeten deze doelgroepen (te) lang wachten op een geschikte woning. Het 'optiemodel' waar Lefier mee werkt voldoet volgens de huurdersorganisatie niet. Meer maatwerk voor urgente doelgroepen is gewenst.

Ook op het gebied van betaalbaarheid klinkt bij een aantal huurdersorganisaties geen positief geluid door. Eén van de huurdersorganisaties geeft aan dat Lefier de huren de afgelopen jaren maximaal heeft laten stijgen. Ook wordt aangegeven dat er weliswaar genoeg betaalbare woningen aangeboden worden, maar dat er weinig goedkope woningen voor de laagste inkomensklassen beschikbaar zijn, terwijl uit het woonlastenonderzoek bleek dat huurders gemiddeld meer dan 30% van hun inkomen besteden aan woonlasten. De huurdersorganisaties zijn daarom blij dat Lefier dit jaar geen extra huurverhoging heeft doorgevoerd, al vinden zij dat Lefier dit eerder had mogen doen. Daarnaast wordt door één van de huurdersorganisaties aangegeven dat Lefier weliswaar lage huren vraagt voor haar woningen, maar dat te weinig wordt gedaan aan de hoge energielasten. De huurdersorganisatie heeft liever dat de huren verhoogd worden, als dit betekent dat Lefier investeert in de (energetische) kwaliteit van de woningen.

Eén van de huurdersorganisaties is kritisch als het gaat om de huisvesting van statushouders. Statushouders worden in reguliere sociale huurwoningen geplaatst, waardoor het percentage statushouders in sommige complexen als te hoog ervaren wordt. Meer overleg over dit onderwerp is gewenst.

#### *Overige belanghebbenden*

De collega-corporaties geven aan overwegend tevreden te zijn met de inzet van Lefier voor de primaire doelgroep. Wel verschillen de meningen als het gaat over de betaalbaarheid van de huren. Hoewel onder Groningse collega's in eerste aanleg werd gemeend dat Lefier overwegend niet goedkoop bezit heeft, wordt aan de hand van feitelijke cijfers vastgesteld dat sprake is van een redelijk betaalbare voorraad en een relatief lage puntprijs. De onderkant van de sociale huursector wordt hiermee echt bediend. In Drenthe is het beeld van collega-corporaties juist dat de huren van Lefier relatief hoog zijn.

De woningen worden aangeboden via een gemeenschappelijk platform, Woningnet. Lefier bemoeit in de ogen van collega-corporaties zich niet of nauwelijks met het beheer van het platform. Ten aanzien van het huisvesten van statushouders menen collega's dat Lefier nog onvoldoende presteert.

## Huisvesten van bijzondere doelgroepen

6,5

Het prestatieveld huisvesting van bijzondere doelgroepen omvat de prestaties op het gebied van wonen, zorg en welzijn (combinatie huisvesting-dienstverlening) ten behoeve van bijzonder doelgroepen. De belanghebbenden waarderen de prestaties van Lefier ten aanzien van bijzondere doelgroepen met een 6,5.

### *Gemeenten*

Alle gemeenten geven aan (zeer) tevreden te zijn over de rol die Lefier pakt in het huisvesten van bijzondere doelgroepen. Zo heeft Lefier geïnvesteerd in het levensloopbestendig maken van haar woningen ten behoeve van (hulpbehoevende) ouderen, in huisvesting van hulpbehoevende jongeren en in mantelzorgwoningen. Daarnaast heeft Lefier huisvesting gerealiseerd ten behoeve van zorgorganisaties die woningen aanbieden voor mensen met een beperking. Afgaande op de gesprekken met gemeenten ligt er op dit moment een nadere opgave voor Lefier op dit vlak.

### *Huurders*

De huurdersorganisaties verschillen ook op dit punt sterk van mening. Een aantal huurdersorganisaties is positief; zij zijn van mening dat Lefier zich in voldoende mate inzet om bijzondere doelgroepen passend te huisvesten. Lefier heeft oog voor de opgave van de toekomst om ook op de lange termijn passende huisvesting te kunnen bieden.

Daarentegen komt van een aantal huurdersorganisaties een minder positief geluid. De woningen die geschikt zijn voor bijzondere doelgroepen worden niet enkel aan deze doelgroep toegewezen. Dit heeft ook te maken met het toewijzingsbeleid waar de huurdersorganisatie kritisch over is. Ook voor reguliere huurders die gelijkvloers moeten of willen wonen heeft Lefier onvoldoende woningen beschikbaar. De huurdersorganisaties zijn van mening dat Lefier weinig aandacht heeft voor de (hulpbehoevende) oudere doelgroep en het levensloop bestendig maken van woningen. Omdat er weinig geschikt aanbod voor ouderen is, moeten ze noodgedwongen in een eengezinswoning blijven wonen. Hierdoor is de doorstroming onder ouderen slecht. Eén van de huurdersorganisaties is van mening dat Lefier de opgave die zij in de gemeente ziet sterker zou moeten onderbouwen met woningmarktonderzoek, zodat het woningaanbod beter aansluit bij de vraag.

### *Overige belanghebbenden*

Regionaal verschilt het beeld onder de collega-corporaties van Lefier. In Drenthe is het beeld dat Lefier tekort schiet op het gebied van huisvesting voor (hulpbehoevende) ouderen, terwijl hier wel een opgave ligt. Collega-corporaties zien hier duidelijk ruimte voor verbetering.

De collega-corporaties in Groningen geven juist aan dat Lefier voor wat betreft de huisvesting van bijzondere doelgroepen haar aandeel levert. In het verleden onderscheidde Lefier zich uitdrukkelijk in positieve zin op het terrein van de huisvesting van bijzondere doelgroepen, waaronder bijvoorbeeld daklozen. De indruk bestaat dat deze leidende rol met de tijd meer aan collega-corporatie Nijestee is gelaten. Dit geldt ook voor de doelgroep studenten. In de ogen van de collega-corporaties moet Lefier de (mede-)verantwoordelijkheid dragen om op dit vlak 'woekerpraktijken' in de particuliere sector te helpen bestrijden.

Het is collega-corporaties niet duidelijk wat Lefier nu precies voorstaat als het gaat om bijzondere doelgroepen; meer duidelijkheid op dit terrein is wenselijk. De keuze van Lefier om niet te investeren in het geschikt maken van een pand ten behoeven van gehandicapten, waardoor noodgedwongen uitgeweken moet worden naar een nieuwbouwlocatie, wordt als voorbeeld aangehaald.



## Kwaliteit van woningen en woningbeheer

**6,5**

Onder het prestatieveld kwaliteit van woningen en woningbeheer vallen woningkwaliteit, kwaliteit dienstverlening en energie en duurzaamheid. Dit prestatieveld wordt door belanghebbenden gewaardeerd met een 6,5.

### *Gemeenten*

Gemeenten geven aan redelijk tevreden te zijn met de kwaliteit van de woningen en het woningbeheer van Lefier. De kwaliteit van het woningbezit is voor zover hun blik daarop rijkt in orde. Een klein deel van de woningvoorraad is nog wel van slechte kwaliteit. Gemeenten menen dat Lefier heeft bezuinigd op onderhoud en dat op sommige plekken de gevolgen daarvan te zien zijn. Bij de meeste gemeenten ontstaat het beeld dat Lefier bezig is het slechtste deel van haar woningvoorraad te slopen of te verbeteren. De nieuwbouw van Lefier is in ieder geval van hoge kwaliteit en zeer energiezuinig.

Een aantal gemeenten is van mening dat er knelpunten waren in de dienstverlening als gevolg van de fusie en reorganisaties. Daarbij is het contact met huurders door het Klant Contact Centrum minder persoonlijk geworden.

Wat betreft duurzaamheid en energiebesparing verschillen de meningen onder gemeenten. Een aantal gemeenten vindt dat Lefier met de Stroomversnelling projecten flink in de kwaliteit van een aantal woningen heeft geïnvesteerd. Op het gebied van energiebesparing heeft Lefier met deze projecten een koplopersfunctie in de gemeenten. Zij zien echter dat dit ook een keerzijde heeft, omdat de Stroomversnellingprojecten zorgen voor veel effect voor slechts een klein groepje huurders.

Gemeenten vinden het belangrijk dat de basiskwaliteit van alle woningen op orde is, ook op het gebied van energieprestatie. Een aantal gemeenten maakt zich vooral zorgen over de onderkant van de markt, waar het nodig is om de energieprestatie te verbeteren zonder dat dit gepaard kan gaan met een stijging van de huren. De opgave is hier om te zoeken naar een gezonde balans tussen woningkwaliteit en betaalbaarheid. De vraag naar woningen in de laagste prijsklassen is groot in sommige gemeenten, maar tegelijk beperkt dit de investeringscapaciteit, waardoor de woningen langzaam verder in kwaliteit achteruit dreigen te gaan.

Daarnaast geeft één van de gemeenten aan op meer samenwerking te hopen met de corporaties als het gaat om de woningkwaliteit in relatie tot de aardbevingsproblematiek. De gemeenten zien dat de woningen in de aardbevingsgebieden duidelijk hebben te lijden onder de aardbevingen. De waarde van de woningen is gedaald en de kwaliteit is eveneens achteruit gegaan.

### *Huurders*

Huurdersorganisaties geven aan dat de nieuwbouw van Lefier van hoge kwaliteit en zeer energiezuinig is. Het contrast met de kwaliteit van de bestaande woningvoorraad is naar hun mening groot. Het onderhoudsniveau is de afgelopen jaren afgenomen en de energetische kwaliteit van veel woningen wordt ondermaats geacht. Dit geldt ook voor de studentenwoningen van Lefier. De indruk bestaat dat aan de studentenwoningen nauwelijks planmatig onderhoud plaatsvindt en dat Lefier pas bij klachten actie onderneemt. De studentenhuurdersorganisatie is van mening dat dit niet werkt bij studenten, omdat met name internationale studenten maar kort in de woningen zitten. Juist de huismeesters zijn cruciaal om de kwaliteit en brandveiligheid van de studentenwoningen in de gaten te houden, maar hierop heeft Lefier bezuinigd.



De huurdersorganisaties zijn van mening dat Lefier op het gebied van duurzaamheid zeker verbeterlagen kan maken. In het woningbezit bevinden zich nog woningen met energielabel F. Ook de studentenwoningen zijn volgens de huurders op het gebied van energieprestatie van zeer matige kwaliteit. Huurdersorganisaties verschillen van mening of Lefier hier genoeg aandacht aan besteedt. Enerzijds wordt opgemerkt dat de slechtste woningen wel door Lefier worden aangepakt. Anderzijds geeft een aantal huurdersorganisaties duidelijk aan dat Lefier hier meer aandacht aan moet besteden.

Huurdersorganisaties zijn niet erg positief over de Stroomversnellingsprojecten. Eén van de huurdersorganisaties vindt het idee achter de Stroomversnellingsprojecten goed, maar is van mening dat de kwaliteit van de uitvoering te wensen overlaat. Lefier zou hier meer aandacht voor moeten hebben en moet de lopende projecten eerst naar tevredenheid afmaken voordat men weer met een nieuw initiatief aan de slag gaat. De andere huurdersorganisaties roepen Lefier op om niet meer te investeren in 'dure' Stroomversnellingsprojecten, maar om de basiskwaliteit van de gehele woningvoorraad te verbeteren.

De dienstverlening richting klanten is volgens huurders met de komst van het Klant Contact Centrum verbeterd, al lijkt de bereikbaarheid van Lefier niet altijd optimaal te zijn en worden afspraken (nog) niet altijd nagekomen. Huurders uiten zich in kritische bewoordingen over de efficiency waarmee het onderhoud wordt uitgevoerd. Als voorbeeld wordt aangehaald dat meerdere monteurs voor komen rijden om één kraan te vervangen. Aangegeven wordt dat controle op de uitvoering van projecten en op de betrokken aannemers om de kwaliteit van de dienstverlening te bewaken tekort schiet. Ook wordt ongenoegen geuit over het zonder aankondiging betreden van studentenwoningen ten behoeve van het uitvoeren van reparaties.

#### *Overige belanghebbenden*

Bij de collega-corporaties van Lefier bestaat de indruk dat Lefier haar zaakjes op orde heeft als het gaat om de bouw- en woontechnische kwaliteit van de portefeuille in algemene zin. Als de investeringen in duurzaamheid in ogenschouw worden genomen, ontstaat echter een ander beeld.

Op energetisch gebied wordt het bezit van Lefier door collega's als 'zwak' bestempeld. Erkend wordt dat Lefier duurzaamheid tot de speerpunten rekent. In het kader van de prestatieafspraken zie je terug dat achterstand is ontstaan met betrekking tot de 'labeling' van de voorraad van Lefier. Collega's uiten zich kritisch op de nadruk die gelegd wordt op de Stroomversnelling; er gaat in hun ogen veel tijd en middelen zitten in een klein aantal woningen. Dit laat onverlet dat de inzet in de Stroomversnelling positieve beeldvorming oplevert; de betrokkenheid getuigt van visie en innovatie. Gelet op de opgave in het bezit van Lefier roepen collega's op om (naast de Stroomversnelling) te gaan voor verduurzaming van grotere aantallen woningen op een minder ingrijpende wijze.

Collega-corporaties geven aan dat Lefier gedurende de afgelopen tien tot vijftien jaar voor wat betreft studentenwoningen niet de kwaliteitsslag heeft gemaakt die nodig was. In eerste instantie was dat in de ogen van de collega's een bewuste keuze daar waar het de afgelopen jaren het gevolg was van een focus op de interne aangelegenheden. De opgave ten aanzien van de kwaliteit van studentenwoningen is echter wel aanwezig. Collega's vragen zich af of de in hun ogen verminderde aandacht van Lefier voor studentenwoningen een bewuste keuze is.

## (Des)investeren in vastgoed

6,5

Onder het prestatieveld (des)investeren in vastgoed vallen nieuwbouw, sloop, verbetering van het bestaande woningbezit, maatschappelijk vastgoed en verkoop. Belanghebbenden waarderen de prestaties van Lefier ten aanzien van (des)investeringen in vastgoed met een 6,5.

### Gemeenten

De tevredenheid over de mate waarin Lefier investeert in vastgoed verschilt sterk per gemeente. Een aantal gemeenten is zeer positief over het investeringsbeleid van Lefier; in een aantal buurten heeft dit geresulteerd in succesvolle herstructurering en de realisatie van mooie complexen. Wel bestaat de indruk dat een paar nieuwbouwplannen vertraagd zijn ten opzichte van de aanvankelijke planning als gevolg van de reorganisatie bij Lefier. Daarnaast heeft Lefier een aantal Multi Functionele Accommodaties (MFA's) gerealiseerd, die de gemeente huurt. Lefier participeert niet in het beheer van de MFA anders dan in het onderhoud dat adequaat wordt gepleegd. De verkoop van bestaand bezit gebeurt in overleg. Nu is de verkoop (tijdelijk) gestopt om voldoende woningen te behouden voor het huisvesten van statushouders.

De twee grotere gemeenten in het werkgebied zijn minder enthousiast over de investeringen van Lefier. Zij geven aan dat Lefier de afgelopen jaren nauwelijks heeft geïnvesteerd in de gemeente. De lopende projecten zijn weliswaar afgerond, maar er zijn geen nieuwe plannen ontwikkeld. Eén gemeente merkt dat Lefier inmiddels weer bereid is te investeren, zij merkt dat de planvorming langzaam weer op gang komt. De andere gemeente vraagt zich af of de investeringen of het wegblijven ervan het resultaat is van een bewuste keuze, of dat inzicht in wat er moet en kan gebeuren bij Lefier ontbreekt. De gemeente heeft behoefte aan meer inzicht in de langetermijnvisie van Lefier en meer transparantie over de keuzes die gemaakt worden. De gemeente heeft de indruk dat Lefier wat bang is om grote stappen te zetten op het gebied van nieuwbouw.

De gemeenten zijn unaniem weinig enthousiast over het verkoopbeleid van Lefier. Zij vinden dat Lefier de sociale woningvoorraad stabiel moet houden. De verkochte woningen zijn bovendien over het algemeen van lage kwaliteit, terwijl de kopers geen investeringsruimte hebben om de woningen zelf op te knappen en de algehele kwaliteit hierdoor achteruit gaat. De gemeenten zijn daarom blij dat Lefier inmiddels de intentie heeft om haar verkoopportefeuille te verkleinen. Eén van de gemeenten geeft aan dat zij juist liever ziet dat Lefier woningen in bepaalde blokken terugkoopt, om het blok vervolgens in zijn geheel te kunnen slopen.

### Huurders

De huurdersorganisaties verschillen van mening over de wijze waarop Lefier in nieuwbouw investeert. Eén huurdersorganisatie is van mening dat Lefier weliswaar mooie nieuwbouwprojecten realiseert, maar dat zij zich afvraagt of deze woningen wel tegemoet komen aan de behoefte in de regio (Groningen). Een andere huurdersorganisatie vindt dat Lefier in Zuidoost Drenthe te weinig nieuwbouw realiseert, terwijl hier wel behoefte aan is. De nieuwbouw die wel gerealiseerd wordt, is in hun ogen niet altijd van goede bouwtechnische kwaliteit; Lefier moet in hun ogen beter de vinger aan de pols houden om te zorgen dat de beloofde kwaliteit door de aannemer gerealiseerd wordt. Wat betreft studentenwoningen ligt de opgave volgens de huurdersorganisatie niet in het realiseren van nieuwbouw, het aanbod is groot genoeg, maar vooral in het verbeteren van het bestaand bezit.

Het merendeel van de huurdersorganisaties is redelijk positief over de mate waarin Lefier investeert in woningverbetering. Zij geven aan dat Lefier actief bezig is met het verbeteren van het bestaand bezit, al moet er op dit terrein nog veel gebeuren. De kwaliteit van veel projecten is goed, bij een paar renovatieprojecten is het proces minder goed verlopen. De indruk bestaat dat de verbetering van het bestaand bezit wel vertraging heeft opgelopen door de reorganisatie. Daarnaast wordt

opgemerkt dat Lefier naast of in plaats van de inzet met betrekking tot de Stroomversnelling meer aandacht mag hebben voor andersoortige energiebesparende maatregelen.

Een aantal huurdersorganisaties is minder positief. Zij menen dat dat Lefier te weinig geïnvesteerd heeft de afgelopen jaren. Aangegeven wordt dat de strategie om te komen tot investeringen er wel lag, maar dat de uitvoering achter bleef.

De huurdersorganisaties laten zich, net als enkele gemeenten, negatief uit over het verkoopbeleid van Lefier. De huurdersorganisaties hebben de indruk dat Lefier alleen haar slechtste bezit verkoopt en zij vragen zich af of dit verantwoord is. Zij menen dat er negatieve effecten uit kunnen volgen van verkoop aan particulieren die zich mogelijk als 'huisjesmelker' kunnen gaan gedragen. Ook vinden de huurdersorganisaties de verkoop van sociale huurwoningen ongewenst gezien de achterstand die sommige gemeenten hebben in het huisvesten van statushouders. Inmiddels is Lefier tot tevredenheid van de huurdersorganisaties haar verkoopbeleid aan het herbezielen.

Een aantal huurdersorganisaties is daarnaast niet erg enthousiast over de fusie van Lefier met Stichting Woningbouw Slochteren. De onderbouwing van de beslissing en de financiële risico's zijn, voor zover deze goed in kaart zijn gebracht, niet met de huurdersorganisaties gedeeld.

#### *Overige belanghebbenden*

Het beeld voor wat betreft het investeren in vastgoed bij collega-corporaties is dat de productie bij Lefier in Groningen is stilgevallen. De transformatiesnelheid wordt door collega's als laag gezien. Collega-corporaties zien marktomstandigheden als ook de interne dynamiek en de reorganisatie als belangrijke redenen voor het in hun ogen achterblijven van productie in de achterliggende jaren. De mening bestaat dat Lefier meer had kunnen bijdragen aan de huisvesting van de doelgroep. Tegelijkertijd wordt erkend dat Lefier in Groningen 500 woningen heeft gebouwd in de visitatieperiode. De collega-corporaties zien dat de prognoses een opwaartse lijn laten zien en dringen aan op feitelijke realisatie van deze plannen.

In Hoogezand-Sappemeer lopen de investeringen in vastgoed gewoon door. Vooral de nieuwbouw en renovatieprojecten zijn hier goed zichtbaar voor collega-corporaties.

In Emmen heeft Lefier volgens collega-corporaties jarenlang nagelaten te investeren, terwijl hier wel een opgave ligt. Zo is er sprake van achterstallig onderhoud. De investeringen van Lefier in maatschappelijk vastgoed worden door collega-corporaties positief beoordeeld.

#### **Kwaliteit van wijken en buurten**

**7,5**

Onder het prestatieveld kwaliteit van wijken vallen leefbaarheid, wijk- en buurtbeheer en de aanpak van overlast. De prestaties ten aanzien van de kwaliteit van wijken en buurten worden door de belanghebbenden gewaardeerd met een 7,5.

#### *Gemeenten*

De gemeenten zijn over het algemeen (zeer) tevreden over de inzet van Lefier in de kwaliteit van wijken en buurten. In het verleden waren er veel middelen om in leefbaarheid te investeren. Lefier zette zich hier altijd sterk voor in en met resultaat. Zo heeft Lefier in Nieuw Buinen (gemeente Borger-Odoorn) in het verleden structureel budget vrijgemaakt voor buurtteams en de screening van nieuwe huurders. Mede dankzij deze investeringen is de situatie in Nieuw Buinen sterk verbeterd. Dit geldt ook voor de Groningse wijken waar Lefier actief is. Deze wijken scoren inmiddels redelijk hoog op leefbaarheid. Dit betekent dat de opgave op het gebied van leefbaarheid is afgenomen.

Als gevolg van wijzingen in het overheidsbeleid lijkt Lefier nu in een overgangperiode te zitten. Lefier was altijd erg actief op het gebied van leefbaarheid, maar geeft nu aan weinig meer te mogen doen. De meeste gemeenten hebben hier begrip voor. Een paar gemeenten vraagt zich echter af of Lefier zich hier niet teveel verschuilt achter het overheidsbeleid. Deze gemeenten hebben de indruk dat er nog best mogelijkheden zijn voor Lefier om in leefbaarheid te investeren en hoopt dat Lefier hier meer duidelijkheid in verschaft. Lefier wordt door deze gemeenten momenteel niet gezien als een corporatie die op zoek gaat naar het 'grijze gebied' van wat er wettelijk nog mogelijk is, maar als een corporatie met een strikte, wat voorzichtige rolopvatting.

### *Huurders*

Huurdersorganisaties zijn over het algemeen tevreden over de wijze waarop Lefier zich inzet voor de kwaliteit van wijken en buurten. Zij zijn van mening dat de activiteiten die Lefier in het verleden heeft ontplooid op dit gebied resultaat hebben gehad. Aangegeven wordt dat de investeringen in leefbaarheid nu wel worden teruggeschroefd. Lefier is in Stadskanaal bijvoorbeeld niet langer betrokken bij de wijkaanpak, maar participeert nog wel in het team om overlast aan te pakken. Duidelijk beleid op dit vlak lijkt echter te ontbreken. Eén van de huurdersorganisaties geeft aan het te betreuren dat Lefier pas in de directe woonomgeving lijkt te gaan investeren zodra blijkt dat de woningen niet goed verhuurd worden. Een meer proactieve houding is op dit vlak wenselijk. Daarnaast constateert één van de huurdersorganisaties dat de inzet van Lefier op het gebied van leefbaarheid per buurt erg verschilt. In de ene buurt investeert Lefier flink in het openbaar groen en speelvoorzieningen, terwijl dit in de andere buurt niet het geval is.

De huurdersorganisaties zijn positief als het gaat om de aanpak van overlast. Lefier pakt overlast goed aan als daar sprake van is. Wel blijft het een uitdaging hoe om te gaan met de herplaatsing van overlastgevers. Nu wordt een overlast gevend gezin nog weleens in een goed functionerend woonblok geplaatst, waarmee het probleem niet zozeer opgelost, maar vooral verplaatst wordt. Overlast in de studentenblokken wordt over het algemeen goed opgepakt. Ook de lokale bewonerscommissies worden goed bij de aanpak van overlast betrokken.

Wat betreft bewonersbetrokkenheid geeft één van de huurdersorganisaties aan te vinden dat Lefier bewonersbetrokkenheid op een wat ouderwetse manier aanpakt. Het blijft een uitdaging om bewoners op een goede manier te betrekken. De huurdersorganisatie ziet de betrokkenheid liefst op een 'bottom-up' wijze, door input en initiatieven van bewoners te stimuleren en ondersteunen.

Alle huurdersorganisaties hopen dat Lefier actief blijft in het leefbaar houden van wijken en buurten, voor zover de wetgeving dat toestaat.

### *Overige belanghebbenden*

Collega-corporaties zijn positief als het gaat om de rol die Lefier heeft gespeeld in de kwaliteit van wijken en buurten. Lefier zette zich van oudsher sterk in voor leefbaarheid en sociale projecten. In Emmen was Lefier bijvoorbeeld onder anderen voorloper op het gebied van budgettraining voor huurders (i.s.m. Stichting Knip). Ook de samenwerking op het gebied van leefbaarheid is altijd goed geweest.

Collega-corporaties menen dat de inzet op kwaliteit van wijken en buurten inmiddels is stilgevallen. Enerzijds zijn er vanuit de overheid beperkingen opgelegd ten aanzien van het investeren in leefbaarheid, anderzijds was Lefier met name intern gericht. Daarnaast wordt aangegeven dat de noodzaak tot het investeren in leefbaarheid ten opzichte van eerdere jaren is afgenomen. Lefier heeft echter van oudsher een reputatie op het investeren in leefbaarheid. Daarnaast is de samenwerking op dit vlak altijd goed geweest.

### 2.3.2 Relatie en communicatie

**6,8**

Onder het prestatieveld relatie en communicatie valt de tevredenheid van belanghebbenden over de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie. De belanghebbenden beoordelen de relatie en de communicatie met Lefier met een 6,8.

#### *Gemeenten*

Gemeenten zien een positieve ontwikkeling in de relatie en communicatie met Lefier. Na de fusie was het in de perceptie van gemeenten een tijd lang lastig om contact te krijgen met Lefier, omdat de organisatie erg intern gericht was. En nog steeds komt het voor dat een gemeente zich verrast voelt door een besluit dat Lefier zonder overleg genomen blijkt te hebben.

Gemeenten menen dat Lefier de afgelopen jaren zich heeft ingespannen om de relatie met belanghebbenden te verbeteren. Lefier is beter benaderbaar en de meeste gemeenten geven aan dat er sprake is van een constructieve samenwerking, al ervaren sommige gemeenten de afstand tot Lefier groter dan tot andere corporaties waar zij relaties mee onderhouden.

De gemeenten geven aan dat door de fusie en reorganisaties de contactpersoon van Lefier voor de gemeente meer dan eens is gewijzigd. Zij menen dat de organisatie onder druk heeft gestaan en dat de interne communicatie van Lefier niet altijd even soepel verloopt. Daarnaast vindt één van de gemeenten dat de lokale verankering van Lefier is afgenomen door de reorganisatie en het instellen van gebiedsteams. Beslissingen worden op een hoger niveau genomen. In de ogen van gemeenten functioneren de gebiedsteams wel als gesprekspartner, maar hebben zij zelf onvoldoende slagkracht. De gemeente vindt dat het contact met Lefier meer structureel ingepland mag worden. Er is nu goed contact op projectniveau, maar contact op meer strategisch niveau over de ontwikkeling van wijken en buurten ontbreekt.

#### *Huurders*

Huurdersorganisaties tonen zich tevreden met de relatie en communicatie met Lefier. Na de reorganisatie is de structuur en de contactpersoon bij Lefier gewijzigd. Dit resulteerde enige tijd in onduidelijkheid omtrent de verantwoordelijkheden. Huurdersorganisaties geven aan dat Lefier, zeker sinds de reorganisatie, steeds meer aandacht heeft voor de communicatie met huurders en huurdersorganisaties. Op regelmatige basis overleggen de huurdersorganisaties met de gebiedsteams van Lefier. De huurdersorganisaties ervaren dit overleg als prettig, al vinden sommige huurdersorganisaties dat het gebiedsteam te weinig mandaat heeft om beslissingen te kunnen nemen.

Over de communicatie met individuele huurders verschillen de meningen. Aan de ene kant wordt aangegeven dat het voor huurders lastig is om Lefier te bereiken en dat over het functioneren van het Klant Contact Centrum regelmatig klachten binnenkomen. Aan de andere kant klinkt een positiever geluid; de informatievoorziening richting huurders gaat goed, het verwerken van input vanuit huurders en het komen tot concrete acties zijn nog wel lastig. Door het Klant Contact Centrum verloopt vooral het eerste contact met huurders inmiddels redelijk goed, al wordt de opvolging nog regelmatig als suboptimaal ervaren. Ook op projectniveau is de communicatie met huurders sterk verbeterd, de huurdersorganisaties zijn hier positief over. Wel betreurt de huurdersorganisatie het dat Lefier de relatie met huurders steeds meer op een 'commerciële' manier insteekt.

De studentenhuurdersorganisatie ziet nog veel verbetermogelijkheden in zichtbaarheid voor en communicatie met studenten, met name richting internationale studenten (informatievoorziening in het Engels) en in het gebruik van nieuwe media.

### Overige belanghebbenden

De collega-corporaties geven aan dat er veel contact is met directeur-bestuurder Lex de Boer, de lijnen zijn kort. Ondanks de korte lijnen worden de collega-corporaties soms door Lefier voor verrassingen gesteld. Als voorbeeld wordt daarbij gewezen op het feit dat de collega-corporaties via de krant vernamen over de beslissing van Lefier om geen huurverhoging door te voeren. Dit wordt in zekere zin als exemplarisch gezien: 'Lefier kiest zijn eigen weg'.

Daarnaast geven de collega-corporaties aan dat zij het niet eenvoudig vinden om binnen Lefier de juiste personen te bereiken; het is hen nog onvoldoende duidelijk waar en bij wie moet je zijn. Met name de lagen direct onder de bestuurder zijn voor collega-corporaties onvoldoende zichtbaar en bekend. De reorganisatie heeft gezorgd voor veel wisselingen in de organisatie. Daarnaast was Lefier in hun ogen de afgelopen jaren in belangrijke mate intern gericht. De collega-corporatie geven aan 'dat het lek inmiddels boven is, maar dat het schip nog op stoom moet komen'.

Directeur-bestuurder Lex de Boer is duidelijk het boegbeeld van Lefier. Collega-corporaties geven aan dat het risico hiervan is dat hij de rest van de organisatie onvoldoende mandaat geeft om zelfstandig keuzes te kunnen maken. Zij suggereren dat het goed zou zijn als de gebiedsteams meer autonoom kunnen handelen. Het idee achter de gebiedsteams vinden de collega-corporaties namelijk erg goed, maar zij hebben het gevoel dat de gebiedsteams nog niet goed uit de verf komen doordat ze te weinig zichtbaar zijn.

### 2.3.3 Invloed op beleid

**6,2**

Onder het prestatieveld invloed op beleid valt de tevredenheid van belanghebbenden over de mate van invloed op beleid van de corporatie. Belanghebbenden waarderen het prestatieveld 'invloed op beleid' met een 6,2.

#### Gemeenten

Gemeenten zijn over het algemeen tevreden met de invloed die zij hebben op het beleid van Lefier. De bestuurder van Lefier toont een open houding richting gemeenten en wil graag weten waar zij behoefte aan hebben. De ene gemeente heeft het gevoel dat de agenda in gezamenlijkheid wordt opgesteld. In het gemeenschappelijk overleg tussen gemeente en Lefier worden projecten ontwikkeld. Een andere gemeente heeft juist de indruk dat de onderwerpen die op dit moment ter tafel komen, vaak worden ingegeven door wat Lefier op het moment nodig heeft. Er wordt al wel aan gewerkt om het palet aan onderwerpen dat gezamenlijk wordt opgepakt te vergroten. Dit wordt ook wat meer afgedwongen door de herziene woningwet. Deze gemeente heeft vooral behoefte aan het ontwikkelen van een gezamenlijke strategische visie voor de langere termijn.

Lefier licht haar beslissingen over het algemeen toe aan de gemeenten, bijvoorbeeld als het gaat over de gevolgen van de reorganisatie. Daarentegen vinden de gemeenten Lefier niet op alle punten transparant over de afwegingen die aan beslissingen ten grondslag liggen, bijvoorbeeld als het gaat om de vastgoedstrategie van de corporatie. Ook lukt het niet altijd om tijdig de dialoog aan te gaan. Zo komt het weleens voor dat Lefier een besluit al heeft genomen en de gemeente dit uit de krant moet vernemen. Een gemeente geeft aan dat Lefier hierin erg op zoek lijkt te zijn naar zekerheid. De betrokkenheid van de gemeente bij het beleid van Lefier is daarom nog zeker voor verbetering vatbaar.

Twee gemeenten geven aan dat de communicatie met Lefier lastiger is geworden sinds de reorganisatie. Eén gemeente geeft aan dat de lokale binding door de reorganisatie duidelijk is afgenomen. De andere gemeente geeft aan dat als gevolg van de reorganisatie een contactpersoon in het middenkader van de organisatie ontbreekt. Het is de gemeente niet altijd

goed duidelijk wie de contactpersonen op strategisch niveau zijn bij Lefier. Het gebiedsteam als zodanig is bij deze gemeente ook niet bekend.

#### *Huurders*

De huurdersorganisaties zijn niet onverdeeld positief over de betrokkenheid bij het beleid van Lefier. Een deel van de huurdersorganisaties voelt zich betrokken en gehoord, zowel op strategisch als op wijkniveau, al zien zij hun input niet altijd terug in concrete planvorming of worden ze pas laat in het proces betrokken wanneer de feitelijke plannen er al liggen. Er klinkt een positief geluid als het gaat om de betrokkenheid van huurders en huurdersorganisaties op projectniveau. Zo heeft Lefier bij de ontwikkeling van Gorecht-West de bewoners in een vroeg stadium gevraagd naar hun woonwensen.

Een ander deel van de huurdersorganisaties voelt zich echter nauwelijks betrokken bij de beleidsontwikkeling van Lefier. Als voorbeeld wordt gegeven dat de huurdersorganisatie in het proces van de totstandkoming van de prestatieafspraken voorzichtig mocht meekijken, maar er weinig invloed op gehad heeft. Overigens geeft zij aan dat dit deels te wijten is aan de houding van de gemeente in dit proces. Met de komst van de nieuwe woningwet moet dit veranderen, het is een groeiproces voor alle partijen. Wel merkt de huurdersorganisatie dat de gebiedsmanager van goede wil is. Zo is de huurdersorganisatie via de gebiedsmanager betrokken bij de onderhandeling tussen Lefier en een lokaal schoonmaakbedrijf en hebben zo invloed kunnen uitoefenen op de wijze waarop een complex wordt schoon gehouden.

#### *Overige belanghebbenden*

De collega-corporaties van Lefier werken vooral samen in het kader van de prestatieafspraken; de constructieve rol van Lefier in deze wordt gewaardeerd. Dit geldt ook voor de voortrekkersrol die Lex de Boer speelt in het aardbevingsdossier waar Groninger corporaties mee te maken hebben. De collega-corporaties geven aan geen betrokkenheid te hebben bij het eigen beleid van Lefier; zij voelen zich in deze weinig betrokken. Een 'rondje langs de velden' om zo één keer in de twee tot vier jaar de wederzijdse strategie te bespreken is wenselijk en zou haalbaar moeten zijn. Daarnaast geven collega's aan dat Lefier bij een aantal thema's moeilijk aan tafel komt; de corporatie kiest in belangrijke mate zijn eigen weg. De kracht van de gebiedsteams zou hierin moeten zijn dat zij weten wat er speelt in het gebied en dat zij ervoor kunnen zorgen dat Lefier makkelijker aansluiting vindt bij de lokale cultuur en woningmarkt.



## 2.4 Boodschap

Aan de hand van een aantal open vragen, zijn belanghebbenden in staat gesteld een algemeen beeld te geven van Lefier en om de corporatie een boodschap mee te geven.

### 2.4.1 Wat is op hoofdlijnen uw beeld van Lefier?

#### *Gemeenten*

Lefier wordt door de gemeenten gezien als een grote corporatie in de regio, die zich bezig houdt met volkshuisvesting in de brede zin van het woord. Lefier is betrokken en goed benaderbaar. Lefier wordt gezien als een vernieuwende corporatie, een koploper in de regio, onder anderen door de investeringen in Stroomversnellingprojecten. Ook pakt Lefier een goede rol in de herstructureringsopgave in de stad en op het gebied van jongerenhuisvesting.

Lefier was erg actief op sociaal gebied. Inmiddels heeft Lefier aangegeven dat grote investeringen in sociale projecten niet meer mogelijk zijn door veranderde wetgeving. Sommige gemeenten hebben het gevoel dat andere corporaties hierin meer de grenzen opzoeken dan Lefier.

Lefier neemt een bijzondere positie in als corporatie met veel bezit verspreid over een groot gebied. Dit betekent dat de uitdagingen voor Lefier heel divers zijn; de krimp in het ommeland, de groei in de stad en aardbevingen in de regio vragen allemaal de aandacht van Lefier.

De gemeenten zien Lefier als een organisatie in beweging, die de afgelopen jaren veel met zichzelf bezig is geweest. Waar Lefier eerst zeer intern gericht was, de vuile was buiten hing en beleid ontbrak, heeft Lefier inmiddels alle zeilen bijgezet om de situatie te verbeteren en de relatie met belanghebbenden te herstellen. Lefier zoekt nog wel veel zekerheid en neemt daardoor beslissingen voordat er overleg heeft plaatsgevonden. Ook de zichtbaarheid van de managementlaag onder de bestuurder is voor verbetering vatbaar. Door de reorganisatie en de oprichting van de gebiedsteams is de lokale verankering van Lefier afgenomen.

#### *Huurders*

De huurdersorganisaties zijn van mening dat Lefier een betrokken en betrouwbare organisatie is, met het hart op de goede plaats. Lefier is een organisatie die sterk op samenwerking is gericht. De huurdersorganisaties kenmerken Lefier echter ook als een starre en logge organisatie.

Lefier is een organisatie in ontwikkeling. De afgelopen jaren was er veel onrust binnen de organisatie, de efficiency was zoek en huurders wisten Lefier niet goed te bereiken door de wisseling in gebiedsmanagement. Huurdersorganisaties merkten in hun contact met Lefier dat door de reorganisaties intern veel chaos is ontstaan, met een hoge werkdruk voor medewerkers tot gevolg.

De huurdersorganisatie zien de uitdagingen van Lefier als grote corporatie met een divers werkgebied. Lefier heeft daardoor te maken met een complexe opgave en problematiek. De organisatie is nog zoekende, maar de algemene lijn is inmiddels duidelijk. De bestuurder is erg gedreven om er het beste van te maken. Zo is de participatie van huurders en de huurdersorganisatie in de afgelopen periode verbeterd. Lefier is voor de huurdersorganisatie een betrouwbare partij die doet wat zij belooft.



### Overige belanghebbenden

De collega-corporaties zien Lefier als een echte volkshuisvester. Lefier zet sterk in op lokale verankering. De collega-corporaties geven echter aan dat de bestuurder hier gebiedsteams en lokale managers voor nodig heeft die lokaal de kar kunnen trekken en investeringsbevoegdheid hebben.

Collega-corporaties zien dat Lefier zich profileert op betaalbaarheid, duurzaamheid en lokale verankering. Zij zien echter een discrepantie tussen de profilering en de daadwerkelijke prestaties van Lefier op dit gebied. Op het vlak van duurzaamheid profileert Lefier zich bijvoorbeeld als een vooruitstrevende corporatie met Stroomversnellingsprojecten, terwijl een groot deel van het woningbezit van zeer slechte energetische kwaliteit is.

Figuur 2.1 Lefier in kernwoorden



### 2.4.2 Hebt u een boodschap voor Lefier?

Samenvattend geven de belanghebbenden aan Lefier de volgende 'boodschappen' mee waarin zij aangeven wat de corporatie nog kan/moet verbeteren om aan de verwachtingen te voldoen.

#### Gemeente Emmen

- Het overleg tussen de gemeente en Lefier mag gestructureerder/frequenter en meer op strategisch niveau plaatsvinden.
- Werk samen met de gemeente aan een gezamenlijke, onderbouwde visie voor de lange termijn.

#### Gemeente Groningen

- De organisatie ontwikkelt zich goed, er lijkt weer rust te komen in de organisatie. De gemeente heeft vertrouwen dat hier goed op doorgepakt wordt.
- De gemeente gaat graag met de prestatieafspraken in de hand samen de toekomst tegemoet.
- Lefier wordt opgeroepen door te zetten wat in gang is gezet op het gebied van communicatie.
- Zorg voor goede aanhechting van de bestuurder met de rest van de organisatie en zorg bij middenkader voor mandaat en slagkracht.
- Zorg voor transparantie in beslissingen, ook als het gaat om de investeringen die worden gedaan in de verschillende regio's. Zorg dat bij gemeenten duidelijk is welke keuzes er op basis

waarvan gemaakt worden. Sta open voor discussie en neem belanghebbenden mee in dit proces.

#### **Gemeente Borger-Odoorn**

- Heb meer aandacht voor de planning van projecten en communiceer daarover.
- Verbeter de interne communicatie en creëer rust in de organisatie.
- Concentreer je op de kerntaak.
- Blijf met de gemeenten communiceren over de (mogelijke) gevolgen van de beperking voor corporaties om in één woningmarktgebied actief te zijn.

#### **Gemeente Hoogezand-Sappemeer**

- Houdt de focus op betaalbaarheid vast.
- De actieve houding van Lefier met betrekking tot het aardbevingsdossier wordt gewaardeerd.
- Besteed meer aandacht aan lokale betrokkenheid en lokale daadkracht en ben minder met de eigen organisatie bezig.
- Wees transparant over keuzes en de overwegingen die hieraan ten grondslag liggen en betrek de gemeente hier meer bij.

#### **Gemeente Stadskanaal**

- De focus op de kerntaak is prima!
- Trek samen met de gemeente op om leefbaarheidsvraagstukken aan te pakken.
- Maak het midden echelon van de organisatie zichtbaarder voor de gemeente. Zorg voor kennismaking met de managementlaag van Lefier.

#### **Huurders KAR (Groningen)**

- Investeer in de verduurzaming van het bestaand bezit als geheel, in plaats van een paar dure Stroomversnellingprojecten.
- Realiseer kleinere en duurzame ouderenwoningen.
- Het KCC (Klant Contact Centrum) werkt nog niet goed door de keten heen. Inventariseer bij huurders waar verbetering mogelijk is.
- Span je in voor meer mobiliteit en doorstroming.
- Doe meer met cyclische monitoring van de woningkwaliteit en onderhoud.
- De klusser thuis: werkt het als bewoners zelf klussen aan hun woning, of zorgt dit uiteindelijk voor slechte kwaliteit woningen?
- Koppel goed terug richting huurders.
- Er is waardering voor het statement van de bestuurder daar waar hij aangeeft dat zijn functie en Lefier als geheel in dienst staan van de huurders van Lefier. Een mooie uitspraak, die dieper verankerd mag worden in de organisatie. De huurdersorganisatie roept de bestuurder op zich zichtbaarder te maken richting huurders en nodigt de bestuurder in dat kader graag uit voor een kennismaking.

#### **Huurders Grobos (Groningen studenten)**

- Richt je dienstverlening meer op (ook internationale) studenten en jongeren. Bied informatie ook in het Engels aan, of via sociale media. Benut de relatie met onderwijsinstellingen in de communicatie met deze doelgroep en zorg dat je als organisatie aanwezig bent in de KEI-week, de introductieweek voor nieuwe studenten.
- Verbeter de kwaliteit van reparaties aan de woningen en de communicatie hierover.
- Besteed meer aandacht aan onderhoud en duurzaamheid.

### Huurders Huurdersraad en Slochteren

- Maak eerst af waar je aan begonnen bent, voordat er weer nieuwe plannen worden gemaakt.
- Zorg voor niet teveel wisselingen in de gebiedsteams (management).
- De huurdersorganisatie is tevreden met de participatie van huurders, dit is duidelijk verbeterd.
- Wees duidelijker in besluitvorming, liever een duidelijk 'nee' dan een twijfelend 'ja'.

### Huurders Koepel en 't Huurdertje

- Kom in samenwerking met partners tot nieuw beleid op het gebied van leefbaarheid en woningkwaliteit.
- Besteed meer aandacht aan de controle van de uitvoering van werkzaamheden door aannemers.
- Hoe worden de ideeën van de bestuurder opgepakt in de rest van de organisatie?
- Laat je zien wanneer er belangrijke problemen spelen.
- De daling van de bedrijfslasten en de commissie maatschappelijk presteren zijn goede ontwikkelingen.

### Huurdersfederatie Zuidoost Drenthe

- Zorg voor meer maatwerk in de huisvesting van urgente doelgroepen, zoals gescheiden ouders met kinderen en mensen met een lichamelijke beperking.
- Betrek huurders en huurdersorganisaties eerder en vaker bij beleidsontwikkeling. Benut hiervoor vooral de structuren die je al hebt.
- Behoud regionale functies. Laat de gemeenten buiten Groningen niet wegzakken in de aandacht.

### Collega-corporaties Nijestee, Huismeesters, Patrimonium, Steelande, Domesta en Woonservice

- De collega-corporaties hebben behoefte aan een duidelijker beeld van organisatie Lefier (wie doet wat en wie draagt welke verantwoordelijkheid?).
- Een grotere slagkracht van de gebiedsteams wordt bepleit.
- De collega-corporaties geven aan dat de regio blij mag zijn met Lex de Boer. De landelijke inzet die hij vanuit Lefier levert, bijvoorbeeld in het betaalbaarheidsdossier, wordt gewaardeerd. De bestuurder van Lefier wordt als vernieuwend bestempeld en 'gaat voor in de strijd'. De vraag heerst echter of hij niet te ver van zijn troepen af staat. Collega's roepen op tot het steviger verankeren van de visie van de bestuurder in de organisatie. Opgemerkt wordt dat zij ervaren dat de gebiedsteams wel initiatief en verantwoordelijkheid (willen) nemen, maar in veel gevallen onvoldoende mandaat hebben: 'Dat weten we niet, daar gaan we niet over'. Daarnaast roepen collega-corporaties op te streven naar continuïteit in de organisatie nadat er in/na de reorganisatie veel wisselingen hebben plaatsgevonden. Daarnaast wordt opgemerkt dat de voortrekkersrol in overleg meer ten dienste van de doelen die de corporatie gezamenlijk nastreven zou kunnen worden gesteld.
- Ga aan de slag met statushouders.
- Als grootste corporatie in de regio kan Lefier als boegbeeld van meerwaarde zijn voor de andere corporaties in de regio.





### 3 Presteren naar Vermogen



## 3.1 Inleiding

Bij Presteren naar Vermogen beoordeelt de visitatiecommissie of de corporatie voor het realiseren van maatschappelijke prestaties optimaal gebruik maakt van haar financiële mogelijkheden, gebaseerd op een onderbouwde visie en zonder haar voortbestaan op het spel te zetten. Hiertoe wordt door de commissie een oordeel gevormd over:

- Financiële continuïteit;
- Doelmatigheid;
- Vermogensinzet.

## 3.2 Financiële continuïteit

8

Onder het prestatieveld financiële continuïteit valt de mate waarin de corporatie haar maatschappelijk vermogen duurzaam op peil houdt. Hierbij is gekeken of de corporatie voldoet aan de externe en algemene toezichteisen voor vermogen en kasstromen en de mate waarin deze zijn geborgd in de organisatie. Lefier voldoet aan de externe en algemene toezichteisen voor vermogen en kasstromen. Hierdoor is het ijkpunt voor een 6 behaald. De visitatiecommissie ziet aanleiding om Lefier twee pluspunten toe te kennen. Zo hanteert de corporatie haar vermogensbeleid op actieve wijze. Daarnaast geldt dat Lefier in haar beleidsstukken en besluitvormingsdocumenten expliciet het verband legt met haar vermogenspositie en de kasstromen. De afweging die aan het oordeel van de visitatiecommissie ten grondslag ligt wordt in de onderstaande tekst verder toegelicht.

### 3.2.1 Vermogenspositie en beleid

In onderstaande tabel worden de financiële ratio's van Lefier weergegeven met de minimale norm die Lefier voor de betreffende ratio's hanteert. In het vervolg van deze paragraaf wordt verder op de ratio's ingegaan, evenals op de oordeelbrieven van het CFV.

Tabel 3.1 Financiële ratio's Lefier<sup>5</sup>

	Norm	2012	2013	2014	2015 <sup>6</sup>
<b>Solvabiliteit</b>	variabel <sup>7</sup> (ca. 14 - 20%)	60%	59%	48%	58%
<b>ICR</b>	> 1,4	1,9	1,8	1,6	2,3
<b>DSCR</b>	> 1,0	2,9	1,3	1,3	1,4
<b>Loan to Value<sup>8</sup></b>	<75%	76%	67%	66%	61%

Lefier voldoet gedurende de gehele visitatieperiode aan de normen van de externe toezicht-houders. Uitzondering hierop is de Loan to Value, die in 2012 één procent boven de norm is. De daaropvolgende jaren is echter een daling van de Loan to Value te zien. Het valt de visitatie-commissie op dat Lefier haar solvabiliteit in haar jaarverslagen van 2013 en 2014 verschillende waarden aangeeft bij solvabiliteit; hierbij zou duidelijker kunnen worden aangegeven welke waarderingsgrondslag aan de verschillende ratio's ten grondslag ligt.

De financiële continuïteit van Lefier is in de visitatieperiode verzekerd geweest. Wel heeft het WSW in de bestuurlijke dynamiek die in 2011 speelde aanleiding gezien om het faciliteringsvolume van Lefier tijdelijk te bevriezen. Daarnaast constateert het CFV in de toezichtbrief van 2013 dat de

<sup>5</sup> Bron: Jaarverslag 2014, tenzij anders vermeld.

<sup>6</sup> Bron: T3 rapportage 2015.

<sup>7</sup> Het CFV hanteert een variabele ondergrens afhankelijk van ingeschatte risicoprofiel.

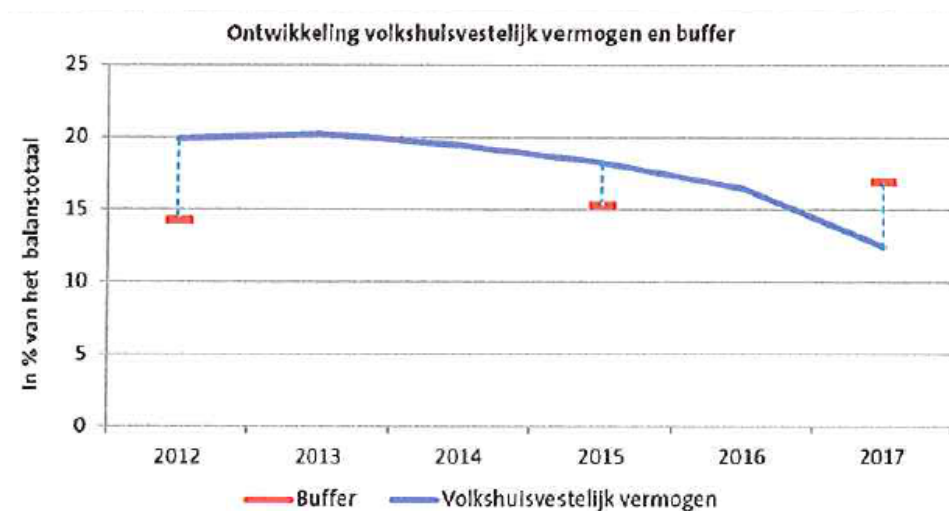
<sup>8</sup> Op basis van bedrijfswaarde.

solvabiliteit van Lefier op de lange termijn gelet op de investeringsvoornemens in gevaar zou kunnen komen. Het verbeterplan dat Lefier opstelde kan op instemming van het CFV rekenen. In 2014 geeft het CFV aan geen reden te zien tot het plegen van interventies.

### Solvabiliteit

De solvabiliteit is één van de parameters die in het kader van de financiële continuïteit zowel door externe toezichthouders als door Lefier zelf als toetssteen wordt gebruikt. De ratio drukt de verhouding tussen het eigen vermogen en het balanstotaal uit in een percentage. In de sector worden verschillende definities gehanteerd om de solvabiliteit te berekenen.

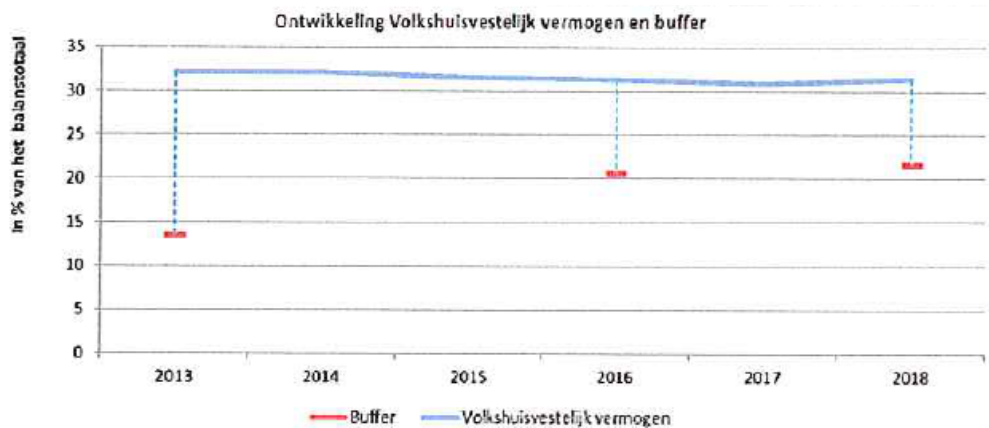
Het CFV berekent de solvabiliteit op basis van de volkshuisvestelijke exploitatiewaarde van het bezit. Deze waarde wordt bepaald op basis van de door Lefier opgegeven bedrijfswaarde waarop het CFV een correctie uitvoert, onder andere vanwege gestandaardiseerde parameters. Deze gecorrigeerde bedrijfswaarde wordt de volkshuisvestelijke exploitatiewaarde genoemd. Het CFV hanteert hiermee als basis voor de bepaling van de solvabiliteit de (gecorrigeerde) bedrijfswaarde.



Bron: Toezichtbrief 2013 CFV

Het CFV zet deze solvabiliteit af tegen een noodzakelijk geachte solvabiliteit. Deze grens bepaalt het CFV op basis van een jaarlijks opgesteld risicoprofiel (het CFV gebruikt in deze de termen volkshuisvestelijk vermogen en vermogensbuffer). In 2013 stelde het CFV vast dat de solvabiliteit van Lefier op de lange termijn dusdanig zou dalen dat deze onder de vastgestelde buffer zou komen. Hierop heeft het CFV gevraagd om een verbeterplan. De maatregelen die hierin zijn opgenomen zijn onder meer een reorganisatie (met als doel een besparing op bedrijfskosten), het terugbrengen van het jaarlijks gemiddeld investeringsvolume, efficiencybesparing op jaarlijkse onderhoudslasten en de doorvoering van boven-inflatoire en inkomensafhankelijke huurverhoging in 2013 en 2014. Het CFV heeft met dit verbeterplan ingestemd en ziet in 2014 geen reden tot het doen van interventies. Uit de toezichtbrief van 2014 blijkt dat de genomen maatregelen een positief effect hebben op de ontwikkeling van de solvabiliteit.





Bron: Toezichtbrief 2014 CFV.

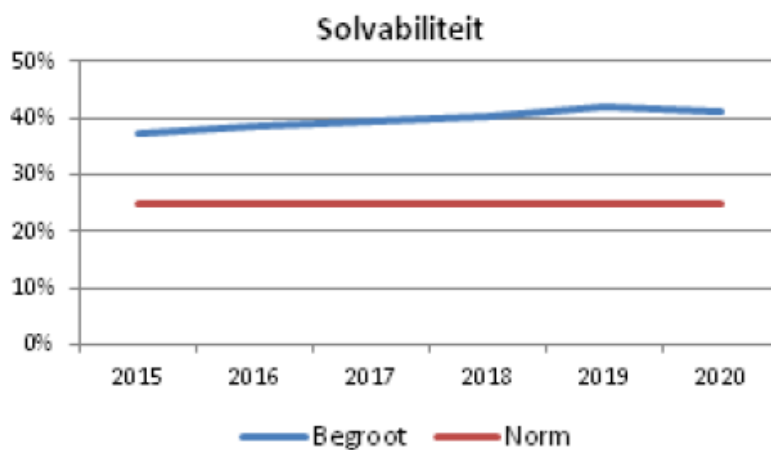
Corporatie in Perspectief van resp. 2013 en 2014 laten het volgende verloop van het volkshuisvestelijk vermogen zien.

**Tabel 3.2 Volkshuisvestelijk vermogen in het verslagjaar**

	2011	2012	2013	2014
Volkshuisvestelijk vermogen als % van het balanstotaal	29,7	19,9	32,1	37,7

Bron: Corporatie in Perspectief, Aedes.

De visitatiecommissie stelt vast dat het solvabiliteitsperspectief van Lefier inmiddels solide genoemd kan worden. Onderstaande grafiek laat een prognose uit de meerjarenbegroting 2016-2025 zien waaruit blijkt dat de solvabiliteit in de voorliggende periode verwacht wordt verder toe te nemen.



Bron: Begroting 2016 / Meerjarenbegroting 2016-2025.

### Kredietwaardig / borgbaar

Gedurende het grootste deel van de visitatie is Lefier kredietwaardig / borgbaar gebleken volgens de normering van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw. Vlak voor de visitatieperiode (eind 2011) zag het WSW, gelet op de bestuurlijke omstandigheden, aanleiding om een beheersmaatregel te treffen. Dit had tot gevolg dat het faciliteringsvolume werd bevroren. Na contact met het interim bestuur en de Raad van Commissarissen gaf het WSW begin 2012 aan het vertrouwen te hebben dat de situatie bij Lefier voldoende genormaliseerd was. Zij achtte het niet langer opportuun het faciliteringsvolume van Lefier te bevroren. Wel gaf het WSW in augustus 2012 aan



dat de continuïteit van het bestuur een punt is dat aandacht blijft vragen en dat zij ervan uit gaat dat eventuele ontwikkelingen op dit punt aan het WSW worden gemeld.

Gedurende de rest van de visitatieperiode gaf het WSW aan Lefier kredietwaardig / borgbaar te achten. De financiële positie, gebaseerd op de ingediende verantwoordings- en prognose-informatie, waaronder de investerings- en herfinancieringsprognose voor de jaren 2013 tot en met 2015, laten resultaten zien die voldoende zijn voor de twee procent normatieve aflossing die het WSW vereist.

### **Interest Coverage Ratio (ICR)**

De ICR maakt inzichtelijk in hoeverre de rentelasten vanuit de operationele kasstromen kunnen worden voldaan. Lefier voldeed in alle jaren van de periode waarop de visitatie toeziet met waarden tussen de 1,6 en 2,3 ruim aan de norm van 1,4. De prognose op basis van de meerjarenbegroting is dat de ICR de komende jaren met een waarde van minimaal 2,0 ruim boven de norm zal blijven. De cijfers die Lefier publiceert in haar jaarverslag wijken licht af van de cijfers die het CFV ten aanzien van de ICR publiceert.

### **Loan to Value (LTV)**

De 'Loan to Value' (langlopende schulden gedeeld door volkshuisvestelijke exploitatiewaarde) ligt volgens de meerjarenbegroting in 2015 op 61%. In de visitatieperiode is een ontwikkeling van de LTV te zien waarbij deze jaarlijks omlaag gebracht wordt. In 2012 had de LTV een waarde van 76%, waarmee de waarde boven de norm van 75% lag. Deze waarde was in 2014 omlaag gebracht tot 66% en verwacht wordt dat deze waarde verder zal dalen tot 61% in 2015. De meerjarenprognose tot 2020 laat een verdere daling van de LTV zien, waarvan de waarde verwacht wordt te zakken tot onder 60%.

### **Debt Service Coverage Ratio (DSCR)**

De Debt Service Coverage Ratio geeft aan of er voldoende operationele kasstromen worden gegenereerd voor rente en aflossing. Het WSW verwacht een minimale score van 1,0. Deze financiële parameter is gedurende de visitatieperiode geïntroduceerd. In de visitatieperiode voldeed Lefier met een score tussen 2,9 en 1,3 aan de norm.

### **Vermogensbeleid**

Lefier voldoet aan de (hierboven behandelde) externe en algemene eisen van toezicht voor vermogen en kasstromen. Hiermee heeft Lefier voldaan aan het ijkpunt voor een 6. Een hogere beoordeling hangt af van:

- De wijze van verantwoording van de vermogenspositie en eventuele afwijkingen op de toezichteisen.
- De actieve wijze van hanteren van vermogensbeleid.
- De wijze van aansluiting van de vermogenspositie op integrale kasstromen, risicoanalyses en strategisch portefeuillebeleid.
- De actualiteit: zijn visie, scenario's, doelstellingen regelmatig geactualiseerd?

Lefier heeft haar vermogensbeleid nadrukkelijk ingebed in een breder volkshuisvestelijk kader. Dit blijkt duidelijk uit het feit dat zij in de visitatieperiode het DrieKamerModel is gaan gebruiken om op maatschappelijke prestaties, vastgoed en financiën op een samenhangende wijze in het beleid te verenigen.

Lefier beschikt over een uitgebreid palet aan beleidsstukken op het gebied van financiën en vermogen. De corporatie stuurt op operationele, investerings- en financieringskasstromen. Lefier heeft haar treasurybeleid vastgelegd in een treasurystatuut en een treasuryjaarplan, waarin de

kaders en doelstellingen op het gebied van treasury zijn benoemd. Het treasurybeleid wordt regelmatig geactualiseerd; het treasurystatuut en het treasuryjaarplan worden elk jaar vastgesteld door de bestuurder en goedgekeurd door de RvC. In het treasuryjaarplan en in de jaarverslagen worden eventuele afwijkingen op de toezichtseisen benoemd en verantwoord.

Het treasurybeleid is gericht op het waarborgen van de financiële continuïteit in brede zin. De corporatie streeft daarnaast naar het bewaken en zekerstellen van de financierbaarheid, het realiseren van passende financieringslasten, het signaleren, spreiden en reduceren van rente- en beleggingsrisico's, het zorgdragen voor kosteneffectief en efficiënt betalingsverkeer en het onderhouden van goede relaties met bestaande en potentiële financiers. De visitatiecommissie stelt vast dat het treasurybeleid van Lefier zeer uitgebreid is en jaarlijks wordt geactualiseerd. Het beleid wordt vormgegeven door de treasurycommissie die bestaat uit de directeur Finance en Control (voorzitter commissie), de treasurer, de directeur-bestuurder, de controllers van de woonbedrijven en de controller van het ontwikkelbedrijf. De treasurycommissie overleg minimaal drie maal per jaar en vaker wanneer nodig.

Lefier legt in haar beleidsstukken en besluitvormingsdocumenten, zoals het Risico Management Systeem en de portefeuillestrategie, duidelijk het verband met haar vermogenspositie. Zo zijn in de risicoanalyse de gevolgen van de aardbevingen in Groningen op de vermogenspositie van Lefier doorgerekend. In de portefeuillestrategie is een wensportefeuille opgesteld op basis van het Strategisch plan. Simulaties en (scenario)analyses zijn gebruikt om een optimale beleidsvariant te formuleren die de beleidshorizon vaststelt, binnen de financiële restricties past en kaderstellend is voor de organisatie. De visitatiecommissie ziet in diverse stukken, zoals het financieel beleidsplan, terug dat Lefier deze analyses gebruikt om actief op kasstromen te sturen.

### 3.3 Doelmatigheid

**5** De mate waarin Lefier de geleverde prestaties op efficiënte wijze behaalt, weegt mee in het oordeel over Presteren naar Vermogen. Bij dit onderdeel wordt gekeken of de corporatie een gezonde, sobere en doelmatige bedrijfsvoering heeft en efficiënt omgaat met de beschikbare middelen. De minimale eis voor een 6 is dat de corporatie een sobere en doelmatige bedrijfsvoering heeft in vergelijking met vergelijkbare corporaties. Op basis van de CiP-gegevens en de Aedes benchmark stelt de visitatiecommissie vast dat dit bij Lefier gedurende de visitatieperiode niet het geval is. Wel blijkt duidelijk uit de ontwikkeling van de bedrijfslasten en de beleidsplannen dat Lefier actief bezig is de doelmatigheid van haar bedrijfsvoering te verbeteren. De beoordeling van het prestatieveld doelmatigheid komt op een 5.

In tabel 3.3 zijn de bedrijfslasten volgens Corporatie in Perspectief weergegeven. Hierin zijn niet alleen de structurele bedrijfslasten, maar ook incidentele lasten meegenomen. Dit betekent dat de bedrijfslasten beïnvloed kunnen zijn door voorzieningen die in het kader van de reorganisatie zijn getroffen en door een voorziening ten behoeve van mogelijke uitgaven die nodig zijn om de kosten in de toekomst te reduceren (maar die niet tot de structurele bedrijfslasten gerekend moeten worden). De bedrijfslasten laten gedurende de visitatieperiode een dalende tendens zien.

**Tabel 3.3 Netto bedrijfslasten ultimo 2014**

Geharmoniseerde bedrijfslasten	2012	2013	2014	2015	Referentie	Landelijk
Geharm. beïnvloedbare bedrijfslasten / vhe	1.403	1.458	1.149		924	923
Personeelskosten / fte	66.169	69.801	75.935		73.759	74.321
Aantal VHE per fte	67	71	83		99	102

Bron: CiP (2014), Lefier, Centraal Fonds Volkshuisvesting.

Om corporaties beter met elkaar vergelijkbaar te maken is in de Aedes benchmark ontwikkeld. De benchmark komt tot stand op basis van een methodiek waarin wordt uitgegaan van de beïnvloedbare bedrijfslasten op basis van de functionele resultatenrekening. Het verschil met Corporatie in Perspectief is dat definities en gebruikte data zijn geharmoniseerd. Dit is van belang omdat corporaties niet alle kosten op dezelfde posten registreren, zoals de kosten voor onderhoud of inhuur van personeel.

Aedes heeft in de benchmark onderscheid gemaakt in grootteklasse en Lefier valt in de grootteklasse XL (>25.000 verhuureenheden). Lefier onderscheidde zich zowel in 2014 als 2015 in negatieve zin van het gemiddelde met het oordeel C op de bouwsteen Bedrijfsvoering. Ook in de benchmark is een dalende tendens te zien in de bedrijfslasten van Lefier. Desondanks heeft dit geen positiever oordeel opgeleverd in 2015 (gebaseerd op de cijfers van 2014). Na de recente verdere reorganisatie mag verwacht worden dat de benchmark van 2016 een positiever beeld van Lefier laat zien.

**Tabel 3.4 Geharmoniseerde beïnvloedbare bedrijfslasten in € per vhe**

	2014 (o.b.v. cijfers 2013)	2015 (o.b.v. cijfers 2014)	Vershil
Lefier	1.458	1.149	-309
Sector	1.035	925	-110

Bron: Aedes benchmark 2014 en 2015.

Het algemene beeld dat ontstaat over de doelmatigheid van Lefier is in eerste instantie niet positief. De grootschalige reorganisatie die in gang is gezet blijkt hoog nodig te zijn om de bedrijfslasten te beperken. Dat het verbeteren van de doelmatigheid hoog op de agenda van Lefier staat, blijkt duidelijk uit de beleidsplannen. In het Strategisch plan 2014-2019 toont Lefier zich ervan bewust dat haar netto bedrijfslasten hoger zijn dan bij andere corporaties en dat met name de personeelskosten hieraan bijdragen. In dit plan worden maatregelen benoemd die moeten leiden tot een efficiëntere werkwijze door reorganisatie en verregaande kostenbesparing. Het resultaat van het beleid dat Lefier de afgelopen jaren gevoerd heeft is al terug te zien in de ontwikkeling gedurende de periode 2011-2013 (CiP) en het verschil in de benchmarkcijfers in 2014 en 2015.

### 3.4 Vermogensinzet

8

In deze paragraaf wordt beoordeeld of en op basis waarvan Lefier de inzet van het vermogen voor maatschappelijke prestaties verantwoordt. Daarbij is aandacht voor de inzet van het beschikbare vermogen, inclusief verantwoording en motivering, en het uitvoeren van evaluaties. Lefier voldoet aan het ijkpunt voor een 6; de corporatie verantwoordt de inzet van haar vermogen voor maatschappelijke doelen in diverse stukken, zoals de meerjarenbegroting, de portefeuillestrategie en jaarverslagen. Daarnaast motiveert en verantwoordt Lefier de inzet en ontwikkeling van het eigen vermogen in relatie tot de eigen maatschappelijke doelen (zoals het optimaal laten aansluiten van het woningaanbod op de doelgroepen) en sluit het vermogensbeleid aan op andere delen van het beleid. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de wijze waarop de inzet van vermogen wordt verantwoord in het strategisch portefeuillebeleid, dat gebaseerd is op marktonderzoek, scenario- en risicoanalyses. De visitatiecommissie ziet hierin redenen tot het geven van twee pluspunten. Het cijfer voor vermogensinzet komt hiermee op een 8.

De visie op haar vermogensinzet en -beleid heeft Lefier vastgelegd in een investeringsstatuut (laatste versie dateert van 2013), waarin de onderlinge relaties tussen beleid, financiën en organisatie rondom investeringen zichtbaar worden gemaakt. In het investeringsstatuut zijn de randvoorwaarden voor het investeringsbeleid van Lefier vastgelegd. Dit document vormt samen met het Strategisch Plan en de Meerjarenbegroting de basis voor de verantwoording van de investeringen.

Lefier motiveert de inzet van het vermogen en de maatschappelijke effecten die ermee worden beoogd onder meer in de portefeuillestrategie en de meerjarenbegroting. De portefeuillestrategie is gebaseerd op het Strategisch Plan en een marktanalyse van Rigo. Ook zijn simulaties en (scenario)analyses gebruikt om een optimale beleidsvariant en wensportefeuille te formuleren. In de meerjarenbegroting worden de vier thema's uit het Strategisch plan vertaald in strategische doelen. De maatschappelijke prestaties die met deze strategische doelen samenhangen worden getoetst aan de financiële randvoorwaarden.

Er is sprake van voldoende monitoring van kasstromen. In elke perioderapportage wordt een actuele kasstroomprognose opgenomen en toegelicht. In de jaarverslagen wordt het verschil in de inzet van het vermogen zoals begroot en gerealiseerd benoemd en verklaard. De visitatiecommissie is van mening dat Lefier in haar planvorming zorgvuldig de maatschappelijke effecten afweegt tegen de financiële consequenties.

### 3.5 Beoordeling

De onderstaande beoordeling is gebaseerd op het beoordelingsschema uit de 5.0 versie van de visitatiemethodiek. Ingevuld voor Lefier resulteert het volgende beeld.

Tabel 3.5 Presteren naar Vermogen

Meetpunt	Cijfer	Weging	Eindcijfer
Financiële continuïteit	8	30%	7,1
Doelmatigheid	5	30%	
Vermogensinzet	8	40%	



# 4 Presteren ten aanzien van Governance



## 4.1 Inleiding

In de maatschappelijke visitatie is de governance een apart te beoordelen onderdeel, waarbij een drietal onderwerpen wordt beoordeeld:

- Besturing;
- Het interne toezicht;
- Externe legitimering en externe verantwoording

De visitatiecommissie heeft het oordeel over governance gebaseerd op de wijze waarop Lefier omgaat met de formele governance onderdelen en op de rol en invulling van het interne toezicht. Daartoe zijn agenda's en verslagen van vergaderingen bestudeerd en interviews gehouden met het bestuur en leden van de Raad van Commissarissen.

## 4.2 Besturing

Dit onderdeel wordt beoordeeld in het licht van de strategievorming en het sturen op prestaties. Het gaat hierbij specifiek om de onderdelen 'Plan', 'Check' en 'Act' in de cyclus. Het onderdeel 'Do' is in de voorgaande hoofdstukken toegelicht.

### 4.2.1 Plan

**7,5** Conform de normstelling van de methodiek wordt getoetst of de corporatie beschikt over een actuele visie op eigen positie en toekomstig functioneren, over doelstellingen die passen binnen de financiële randvoorwaarden en die te monitoren zijn. Dit vormt het ijkpunt voor de 6. Lefier beschikt over een actuele visie op haar eigen positie en toekomstig functioneren. De visie is helder doorvertaald naar strategische doelen, tactische doelen, operationele activiteiten en financiële randvoorwaarden. Voor zowel de maatschappelijke prestaties als het financiële beleid is de plan-functie op orde. Zeker sinds het beleid in de beschouwde periode verder is aangescherpt en geprofessionaliseerd.

Het cijfer voor 'Plan' is opgebouwd uit twee deelcijfers. Eén deelcijfer voor de visie van de corporatie op haar eigen positie en toekomstig functioneren (8) en één voor de vertaling van de visie naar strategische en tactische doelen (7). De twee deelthema's zijn hieronder verder toegelicht.

#### Visie

**8** Onder het prestatieveld 'Visie' valt of de corporatie een actuele visie heeft vastgelegd op haar eigen positie en toekomstig functioneren. Lefier beschikt over een dergelijke visie en actualiseert haar doelen deze geregeld. Daarnaast heeft Lefier zicht op relevante ontwikkelingen, kansen en bedreigingen, zoals de aardbevingsproblematiek en is de visie inmiddels sterk verankerd in de organisatie. Dit geeft aanleiding tot het geven van twee pluspunten.

De basis van de visie van Lefier zijn het 'Lefiervizier' uit 2012 / 2013 en het Strategisch plan 2014-2019. Vanuit dit strategisch kader is een portefeuillebeleid vormgegeven, hebben de afdelingen jaarplannen gemaakt en is de Kaderbrief (sinds 2015) ontwikkeld.

De visitatiecommissie heeft waardering voor de ontwikkeling van de visie van Lefier gedurende de visitatieperiode. In het begin van de visitatieperiode was de visie van Lefier nog vrij beknopt en werd in beperkte mate onderbouwd en verantwoord. Met het Strategisch Plan 2014-2019 en de

Kaderbrief 2015 is hier duidelijk verandering in gekomen. De visie wordt in deze documenten onderbouwd met omgevings-, scenario- en risicoanalyses en marktonderzoek. Daarnaast wordt in deze documenten meer aandacht besteed aan de behoeften en wensen van belanghebbenden.

De wijze en mate waarop de visie verankerd is in de organisatie en deze wordt gehanteerd bij besluitvorming is gedurende de visitatieperiode ook toegenomen. In vrijwel alle beleidsdocumenten wordt verwezen naar de vier uitgangspunten of de vier perspectieven uit het Strategisch plan.

#### Vertaling doelen

**7** Onder het prestatieveld 'Vertaling doelen' wordt beoordeeld of de corporatie haar visie heeft vertaald naar strategische en tactische doelen en operationele activiteiten, inclusief de financiële randvoorwaarden, op een wijze dat deze te monitoren zijn. Wanneer dit het geval is, voldoet de corporatie aan het ijkpunt voor een 6. Lefier voldoet aan dit ijkpunt. Een pluspunt is toegekend voor de wijze waarop Lefier de van de visie afgeleide doelen hanteert in het opstellen van de begroting en jaarplannen en de wijze waarop de visie per afdeling vertaald wordt naar operationele activiteiten.

Gedurende de gehele visitatieperiode vormt het vigerende strategisch plan het uitgangspunt voor overige beleidsplannen, zoals de jaarplannen van de verschillende afdelingen en de begroting. In de jaarplannen zijn de doelen verder uitgewerkt en zijn de verantwoordelijke afdelingen benoemd.

In de Meerjarenbegroting staat beschreven dat de sturing op het presteren naar de vier thema's uit het Strategisch plan is uitgewerkt in het project 'prestatiesturing'. Per thema zijn er drie strategische doelen geformuleerd om inhoud te geven aan dit thema, leidend tot twaalf strategische doelen. Deze doelstellingen zijn vervolgens uitgewerkt via kritische succesfactoren naar de kern prestatie indicatoren (kpi's) waarmee gemeten kan worden of, en in hoeverre Lefier op koers ligt om die doelstelling ook daadwerkelijk te halen. De visitatiecommissie stelt vast dat Lefier hiermee een systeem heeft opgezet op basis waarvan de voortgang inzake het bereiken doelen beter te monitoren is.

De visitatiecommissie ziet de ontwikkeling die Lefier gedurende de visitatieperiode heeft doorgemaakt als het gaat om de vertaling van doelen in concrete, meetbare actiepunten en heeft hier waardering voor. In de visitatie periode is op dit terrein een groot verschil te constateren tussen de eerste twee jaar en de jaren erna waarbij er een grote progressie is te zien.

#### 4.2.2 Check

**7** Onder het prestatieveld 'Check' valt de mate waarin de corporatie checkt of zij doet wat zij zich voorneemt. Met een adequaat monitoring- en rapportagesysteem voldoet Lefier aan het ijkpunt voor een 6. In de perioderapportages en jaarverslagen worden de doelstellingen uitgebreid gemonitord en wordt een toekomstverwachting uitgesproken. De visitatiecommissie ziet daarin aanleiding om een pluspunt toe te kennen waarmee de waardering op een 7 komt.

Lefier heeft als vanzelfsprekend jaarverslagen gepubliceerd gedurende de visitatieperiode waarin verslag is gedaan van de (maatschappelijke) prestaties over het verslagjaar. De mate waarin de prestaties zijn terug te voeren op ambities en doelstellingen is gedurende de visitatieperiode verbeterd en voor verdere verbetering vatbaar gebleken. Zo wordt in de jaarverslagen van 2012 en 2013 wel verwezen naar de ambities en doelstellingen voor dat jaar, maar worden deze niet direct herleidbaar gecheckt. De prestaties worden in de jaarverslagen in een structuur uiteengezet die afwijkt van het Lefiervisier. Afwijkingen op gemaakte plannen worden toegelicht. In de



jaarverslagen vanaf 2014 worden de activiteiten benoemd vanuit de vier in het Strategisch plan genoemde 'perspectieven'.

Naast de openbare jaarverslagen staan de niet openbare management (periode) rapportages centraal in de monitoring en de verantwoording van de prestaties. Deze perioderapportages werden in 2012 en 2013 viermaal per jaar gepubliceerd. Vanaf 2014 worden deze rapportages driemaal per jaar gepubliceerd. De perioderapportages geven inzicht in het presteren van Lefier, waardoor de voortgang met betrekking tot beleidsvoornemens binnen het werkgebied gemonitord worden. Dit gebeurt door middel van een 'dashboard' waarin de goed kwantificeerbare prestaties worden gemonitord. Ook de niet-kwantificeerbare prestaties worden in deze rapportages gemonitord. Vanaf 2015 vindt monitoring van de prestaties plaats op basis van de uitgangspunten uit het Strategisch plan. De visitatiecommissie ziet hierin een verbetering ten opzichte van de perioderapportages uit voorgaande jaren.

De perioderapportages worden door de RvC gebruikt als middel om inzicht te krijgen in de prestaties. Uit het gesprek met de RvC blijkt dat de perioderapportages van goede kwaliteit zijn en tijdig worden aangeleverd.

De interne financiële controle is sinds een paar jaar in handen van een onafhankelijk interne controller. De processen en de kwaliteit van de financiële controles zijn sindsdien duidelijk verbeterd. In de begroting worden de financiële prestaties van het voorgaande jaar genoemd en worden eventuele afwijkingen verklaard.

De visitatiecommissie is van mening dat de monitoring van de doelstellingen verder kan worden verbeterd door consequent naar de visie en de hiervan afgeleide strategische en tactische doelen en operationele activiteiten te verwijzen. Bovendien ziet de visitatiecommissie dat de voortgang van prestatieafspraken en eventueel tussentijdse aanpassingen van deze afspraken beter gemonitord kan worden.

#### 4.2.3 Act

**7**

**De minimumvereiste voor een voldoende beoordeling van de act-functie is dat de corporatie bijstuurt zodra men afwijkingen heeft geconstateerd; in eerste instantie door acties, om doelen alsnog te bereiken en vervolgens door doelen zelf aan te passen. De act-functie wordt beoordeeld met een 7. Een pluspunt is toegekend voor de actieve wijze waarop Lefier bijstuurt wanneer de prestaties dreigen achter te blijven en de mate waarin de bijgestelde doelen aansluiten op ontwikkelingen in de omgeving.**

Het monitoren van de maatschappelijke prestaties vindt plaats aan de hand van de hiervoor genoemde perioderapportages. Indien de maatschappelijke prestaties afwijken van de doelstellingen worden in de perioderapportages actiepunten benoemd om de begroting dan wel de genormeerde prestaties alsnog te halen. Deze actiepunten worden gemonitord in een actielijst die de auditcommissie bijhoudt.

De accountant concludeert dat de actiepunten uit de managementletters over het algemeen voortvarend worden opgepakt. In het begin van de visitatieperiode noemt Lefier de bevindingen van de accountant en de wijze waarop Lefier deze punten oppakt expliciet. In latere jaarverslagen wordt alleen genoemd dat de aanbevelingen van de accountant aandacht krijgen, maar wordt niet toegelicht hoe dit precies gebeurt.

Dat Lefier bijstuurt wanneer afwijkingen op de doelstellingen zijn geconstateerd, blijkt onder meer uit het feit dat Lefier eind 2015 heeft besloten om de huren niet verder te verhogen in 2016, omdat zij betaalbaarheid een belangrijk onderwerp vindt en het financieel niet nodig bleek te zijn.

De visitatiecommissie komt tot het oordeel dat Lefier een positieve ontwikkeling heeft doorgemaakt als het gaat om 'act'. Tot de grondslag van dit oordeel behoort de wijze waarop is omgegaan met het feit dat de RvC en het bestuur in 2013 is een aantal keren is verrast door tegenvallers en probleem dossiers. In alle gevallen ging dit om verplichtingen vanuit de tijd vóór of rond het moment van fusie (en dus vóór de visitatieperiode). Lefier heeft maatregelen genomen om dergelijke tegenvallers in de toekomst te voorkomen. Eerder is al het instellen van een controller als onafhankelijke professional met een rechtstreekse lijn naar de RvC genoemd. Daarnaast is een risicomanagementsysteem ten behoeve van de RvC ingesteld. De visitatiecommissie herkent in de maatregelen een expliciete informatiebehoefte die de basis om bij te sturen zo de feiten daar aanleiding toe bieden.

### 4.3 Intern toezicht

Het interne toezicht wordt langs een drietal onderdelen gezien: functioneren van de Raad van Commissarissen, het gebruik van een toetsingskader en het naleven van de Governancecode.

#### 4.3.1 Functioneren van de Raad van Commissarissen

**7,7** In de visitatiemethodiek wordt onder dit onderdeel verstaan dat de Raad van Commissarissen een goed functionerend team vormt, waardoor het besluitvormingsproces op een professionele wijze tot stand komt en het toezicht op professionele wijze wordt uitgeoefend. Om hier een oordeel over te kunnen vormen wordt ingegaan op de samenstelling van de Raad, de cultuur binnen de Raad, het reflecterend vermogen van de Raad en de rolopvatting als toezichthouder, werkgever en klankbord.

#### Samenstelling

**8** De corporatie voldoet aan het ijkpunt van een 6 als de Raad van Commissarissen een profielschets heeft vastgelegd die past bij de aard en de activiteiten van de corporatie, als de RvC nieuwe leden werft buiten in een openbare procedure en als de RvC aandacht besteedt aan de deskundigheid van haar leden. Lefier voldoet aan dit ijkpunt. De corporatie spant zich aantoonbaar in om de kwaliteit van het interne toezicht te verbeteren, hanteert een expliciet introductieprogramma voor nieuwe leden en gaat aantoonbaar en goed doordacht om met deskundigheidsbevordering. De commissie waardeert dit onderdeel per saldo met een 8.

Lefier beschikt over een reglement voor de RvC. Dit reglement beschrijft onder andere de kaders met de betrekking tot de reikwijdte, de samenstelling en de onafhankelijkheid van het interne toezicht. Daarnaast worden de taken van de RvC en de commissies belicht.

In het reglement zijn de basisvereisten opgenomen die gelden voor alle commissarissen. Daarnaast is een lijst opgenomen van onderwerpen waar binnen de RvC kennis, visie en ervaring op aanwezig moet zijn. De profielschets voor leden van de RvC past bij de aard en activiteiten van Lefier en de leden van de RvC voldoen aan de profielschets. De RvC bestaat, conform het reglement, uit zes personen, met een diversiteit in achtergrond en expertise. Twee van hen hebben zitting in de RvC op voordracht van de huurdersorganisaties.

De RvC werkt actief aan haar samenstelling. Ieder jaar wordt geïventariseerd welke deskundigheidsgebieden aanwezig zijn binnen de Raad. Wanneer één van de leden aftreedt en hierdoor een deskundigheidsgebied niet vertegenwoordigd is, wordt hier actief op geworven. Dit was bijvoorbeeld het geval toen voormalig voorzitter Douwe Hoogstra de RvC verliet en het deskundigheidsgebied Vastgoed niet langer was vertegenwoordigd en ook versterking nodig bleek op het gebied van bestuur/toezicht. De werving van een nieuw lid van de RvC verloopt via een openbare advertentie.

**Tabel 4.1 Samenstelling RvC Lefier ultimo 2015**

Naam	Benoemd per	Aftreden per	Toelichting
Drs. J. van der Moolen	01-09-2014	01-09-2018*	Voorzitter; commissie bestuurszaken
Drs. M.M. van Akkeren	09-03-2012	01-01-2016*	Lid; auditcommissie
T. Slagman-Bootsma	01-01-2009	01-01-2017	Lid; commissie maatschappelijk presteren
E.I. van Leeuwen-Seelt	01-01-2009	01-01-2017	Vicevoorzitter; commissie bestuurszaken
H.W.H.M. van Kesteren	09-03-2012	01-01-2016*	Lid; auditcommissie;
Drs. H. Donkervoort	17-04-2013	17-04-2017*	Lid; commissie maatschappelijk presteren

\*Herbenoembaar

Lefier heeft een introductieprogramma waarin nieuwe leden van de RvC kennis maken met de organisatie in diverse facetten. Deskundigheidsbevordering van de leden vindt plaats na afloop van de reguliere vergaderingen van de RvC. Lefier organiseert aansluitend op deze vergaderingen in de middag themabijeenkomsten ten behoeve van kennisontwikkeling en verdieping in het werk van Lefier. Deze themabijeenkomsten hadden in de visitatieperiode onder meer betrekking op governance, vastgoed, studentenwoningen, de Stroomversnelling en strategisch portefeuillemanagement. Daarnaast wonen de leden van de RvC bijeenkomsten, scholingen, seminars en workshops bij.

De visitatiecommissie heeft vastgesteld dat Lefier zich bij de benoeming van mevrouw drs. H. Donkervoort en de heer drs. J. van der Moolen als lid respectievelijk voorzitter van de RvC bewust heeft getoond van het feit dat betrokkenen niet onafhankelijk waren op grond van artikel III.2.2d van de Governancecode. Dit ten gevolge van het feit dat betrokken ook toezichthoudende functies vervullen bij andere corporaties met een toelating in het zelfde werkgebied als Lefier. Omdat in beide situaties door de betreffende woningcorporaties is afgesproken dat zij zich zullen onthouden van stemming of beraadslaging op het moment dat onderwerpen aan de orde zijn die zowel Lefier als Woonborg respectievelijk SSH betreffen, acht de RvC beiden in staat hun rol als commissaris adequaat te vervullen. De visitatiecommissie is van oordeel dat Lefier hier zorgvuldig heeft gehandeld en dat de invulling een onafhankelijke toezichthoudende rol van de RvC waarborgt.

### Rolopvatting



De corporatie voldoet aan het ijkpunt van een 6 als de RvC zich bewust is van haar rollen als toezichthouder, werkgever van de bestuurder en klankbord, de rollen voldoende scherp in de gaten houdt en de juiste balans tussen afstand en betrokkenheid heeft. De commissie constateert dat aan dit ijkpunt is voldaan. Ze stelt vast dat de RvC op een actieve en gedegen wijze in algemene zin haar Toezichtrol vervult en dat de RvC op actieve en onderbouwde wijze invulling heeft gegeven aan haar werkgeversrol onder moeilijke omstandigheden.

De taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de RvC zijn vastgelegd in artikel 2 van het reglement van de Raad van Commissarissen. In het reglement wordt geen expliciet onderscheid gemaakt tussen de rol als toezichthouder, de rol als klankbord en de rol als werkgever.

De RvC is zelfbewust als het gaat om de verdeling van rollen tussen de bestuurder en de RvC. In het begin van de visitatieperiode bevond Lefier zich in een bestuurlijk zeer onrustige periode. Toen er twijfel was over de scheidslijn tussen de verantwoordelijkheden van de bestuurder en de RvC, werd dit juridisch onderzocht. Uit de gesprekken met de bestuurder en de RvC komt naar voren dat de relatie op dit moment als positief wordt ervaren. De RvC toont zich zeer betrokken en weet waar de grenzen liggen in de verantwoordelijkheden.

Om de verantwoordelijkheden van de RvC als toezichthouder te kunnen borgen heeft de RvC een aantal commissies opgericht. Tot 2012 kende de RvC de volgende commissies: de remuneratiecommissie, de auditcommissie, de commissie maatschappelijk rendement en stakeholdersmanagement, en een tijdelijke governancecommissie. Vanaf 2013 is de samenstelling van de commissies aangepast. De RvC kent sindsdien de volgende commissies: de commissie bestuurszaken (voorheen de remuneratiecommissie), de auditcommissie en de commissie maatschappelijk presteren.

De commissie bestuurszaken is verantwoordelijk voor de voorbereiding en uitvoering van de werkgeversrol naar de bestuurder, de vacaturevervulling, benoeming, deskundigheidsbevordering en (zelf)evaluatie van de RvC en de borging van governancezaken en de bestuurskwaliteit. De auditcommissie beoordeelt de documenten uit de planning- en controlcyclus, het financieel kader, de begroting, perioderapportages, jaarrekening en risicomanagement. De commissie maatschappelijk presteren is het voeren van overleg en adviseren van de bestuurder omtrent maatschappelijk rendement en de verhouding tussen vastgoedsturing en maatschappelijke sturing.

De commissie bestuurszaken is binnen de RvC verantwoordelijk voor de invulling van de werkgeversrol. Gedurende het jaar voert de commissie diverse gesprekken in het kader van het beoordelingstraject van de bestuurder, onder andere met directeuren en de OR. In deze gesprekken wordt input opgehaald voor de beoordeling. De huidige bestuurder gaf aan een concrete opdracht te missen bij zijn aanstelling. Inmiddels maakt de commissie bestuurszaken jaarlijks prestatieafspraken met de bestuurder. De commissie bestuurszaken maakt in haar rol als werkgever gebruik van het risicomanagement systeem met betrekking tot een juist beeld van de risico's en de wijze waarop deze worden gemanaged.

De visitatiecommissie is van oordeel dat de commissies van de RvC goed functioneren. Op basis van de notulen het gesprek in de RvC vergaderingen wordt goed teruggekoppeld en daar waar nodig vinden plenaire discussies plaats.

In het kader van de toezichthoudende rol heeft de RvC een duidelijk beeld van de informatie die zij nodig heeft voor het behouden van toezicht. Wanneer zij de aangeleverde informatie niet toereikend vindt, onderneemt de RvC hierop actie. Zo blijkt uit de zelfevaluatie over 2013 dat de RvC een aantal keren verrast werd door tegenvallers en probleemdossiers. Hierop wordt de afspraak gemaakt dat een onafhankelijke controller zal worden aangesteld die een rechtstreekse lijn heeft naar de RvC en dat de RvC een rol zal spelen in het optuigen van een risicomanagementsysteem.

Buiten de RvC-vergaderingen vindt regelmatig overleg plaats tussen de diverse RvC-leden en de bestuurder. Uit de interne gesprekken blijkt dat de bestuurder positief is over de klankbordrol die de RvC vervult.

## Zelfreflectie

7

De corporatie voldoet aan het ijkpunt van een 6 als de RvC ten minste eenmaal per jaar buiten de aanwezigheid van de bestuurder zowel het eigen functioneren als dat de individuele leden van de RvC en de daaraan verbonden conclusies bespreekt. Een pluspunt wordt toegekend vanwege de compleetheid waarmee de RvC de zelfreflectie uitvoert.

De RvC houdt jaarlijks het eigen functioneren tegen het licht. Dit gebeurt zowel in individueel als in collectief verband. De evaluatie van 2013 is uitgevoerd onder leiding van een externe deskundige. Gedurende de zelfevaluaties worden onder andere de rollen van de RvC en het functioneren van de commissies geëvalueerd. Daarnaast komen uiteenlopende onderwerpen aanbod, zoals de samenstelling en deskundigheid van de RvC, de informatievoorziening naar de RvC en de relatie met de bestuurder. Naar aanleiding van de zelfevaluatie over 2012 is bijvoorbeeld het functioneren van de commissie maatschappelijk presteren besproken. Onderdeel van deze commissie was stakeholdermanagement. De RvC besloot destijds dat stakeholdermanagement echter toch met name tot de verantwoordelijkheid van de bestuurder behoort, maar dat hier binnen de RvC wel specifiek aandacht aan moet worden besteed.

In de zelfevaluaties spreekt de RvC zich duidelijk uit over onderwerpen als onafhankelijkheid en integriteit. Er worden verbeterpunten benoemd en hieraan worden direct acties gekoppeld.

### 4.3.2 Toetsingskader

8

**Het ijkpunt voor een voldoende beoordeling is dat de Raad van Commissarissen een actueel toetsingskader hanteert en daar inzicht in kan geven. De RvC van Lefier geeft in de jaarverslagen helder aan welk toetsingskader zij hanteert voor het uitoefenen van het intern toezicht. De commissie geeft twee pluspunten voor de actieve wijze waarop de RvC het complete toetsingskader hanteert als basis voor overleg met het bestuur en het kader regelmatig evalueert en laat bijstellen wanneer zij het kader ontoereikend acht.**

In het jaarverslag verklaart de RvC kennis te hebben genomen van de jaarrekening en het jaarverslag, de begroting, het Strategisch plan en het accountantsverslag. In het jaarverslag is tevens een opsomming opgenomen van de onderwerpen die zijn besproken in de verschillende commissies. Binnen de auditcommissie is bijvoorbeeld gebruik gemaakt van de begrotingen, de managementletters, Corporatie in Perspectief, jaarrekeningen, het financieel beleidskader, het Treasury statuut, het Treasury jaarplan en rapportages van de externe accountant.

De visitatiecommissie oordeelt dat het toetsingskader dat de RvC hanteert volledig en actueel is. Gedurende de visitatieperiode wordt het toetsingskader meer en meer actief gehanteerd en de RvC is scherp op de compleetheid en de kwaliteit van het toetsingskader. In het jaarverslag van 2014 staat vermeld dat de RvC diverse activiteiten heeft ondernomen om te horen wat er speelt binnen het werkveld van Lefier. Zo heeft de RvC zich door het bestuur op de hoogte laten stellen over de gang van zaken, heeft er overleg plaatsgevonden met de OR en met huurdersorganisaties. Ook heeft een delegatie van de RvC een bijeenkomst bijgewoond van de bestuurder met wethouders uit de werkgebieden van Lefier en hebben leden van de RvC externe bijeenkomsten over het werkveld bijgewoond.

#### 4.3.3 Governancecode

**7**

**De 5.0-methodiek bevat als minimale eis dat de Governancecode wordt toegepast en waar nodig uitleg wordt gegeven over afwijkingen (6). Lefier onderschrijft de Governancecode. De commissie beoordeelt de mate waarin Lefier handelt naar de richtlijnen van de Governancecode met een 7. Vastgesteld is dat Lefier een doorleefde ambitie aan de dag legt als het gaat om 'good governance', dat de corporatie zich actief opstelt in deze en dat ze haar beleid in deze voortvarend afstemt op wijzigingen in wet- en regelgeving.**

In het jaarverslag stelt Lefier dat zij de Governancecode onderschrijft en toepast. Lefier ziet de Governancecode als een richtlijn voor verbetering van haar kwaliteiten, het afleggen van verantwoording en transparantie.

Lefier geeft er blijk van veel aandacht te hebben voor de Governancecode. Zo wordt in het jaarverslag onder meer verwezen naar de richtlijnen vanuit de Governancecode met betrekking tot risicomanagement, de onafhankelijkheid en zelfevaluatie van de Raad van Commissarissen en belangenverstrengeling.

In de visitatieperiode wordt eenmalig afgeweken van de Governancecode. Dit heeft betrekking op een eenmalige hogere beloning voor leden van de remuneratiecommissie, met als onderbouwing een tijdelijke hogere werklust in 2012. De Governancecode (noch die van 2011 noch die van 2015) geeft daarvoor belemmeringen. Uitgangspunt is dat de honorering binnen de wettelijke kaders moet passen. Wel is er een maximum gesteld in de Honoreringscode die niet overschreden mag worden, ook niet eenmalig. Verder is het van belang dat de RvC de extra bezoldiging gemeld en verantwoord heeft in het jaarverslag. De visitatiecommissie heeft vastgesteld dat deze verantwoording in het jaarverslag over 2012 heeft plaatsgevonden. Daarnaast heeft zij vastgesteld dat de honorering, met de eenmalige hogere beloning inbegrepen, binnen de maximale vergoeding is gebleven die op basis van de toen vigerende Honoreringscode Commissarissen (VTW, juli 2010) was toegestaan.

De visitatiecommissie stelt vast dat dat Lefier in algemeen opzicht veel aandacht heeft voor 'good governance'. Zo is in 2014 vastgesteld dat er, parallel aan veranderingen in de organisatie van Lefier c.q. haar bestuursstructuur en als gevolg van de veranderde eisen die er door de wetgever aan bestuur en toezicht worden gesteld, een volledige herziening van het interne governancekader gewenst was. Hierop is door een externe deskundige een integrale herziening van het governancekader, inclusief alle daartoe behorende reglementen en statuten, uitgevoerd. Dit heeft geleid tot het vaststellen van de volgende documenten met betrekking tot governance:

- Notitie governancekader;
- Reglement bestuur;
- Beleid risicomanagement;
- Kader investeringen en verbindingen;
- Integriteitbeleid.

## 4.4 Externe legitimering en verantwoording

### 4.4.1 Externe legitimatie

**7** De 5.0-methodiek bevat als minimale eis dat de corporatie op het punt van de externe legitimering ten minste de Governancecode en de Overlegwet volgt (6). Lefier kent de eigen belanghebbenden, betreft ze bij beleidsvorming en voert met hen een dialoog over de uitvoering van het beleid. De relatie met de huurdersvertegenwoordiging voldoet aan de Overlegwet. Het onderdeel externe legitimatie is beoordeeld met een 7,0. Een pluspunt is toegekend voor de proactieve manier waarop de corporatie zich oriënteert op een nieuw participatiemodel.

Lefier heeft regelmatig contact met huurdersvertegenwoordigers, zoals het Noordelijk Overleg Lefier (NOL) en de Klanten Adviesraad (KAR) Groningen en verschillende bewoners- en flatcommissies. De corporatie nodigt bewoners structureel uit om mee te denken in een klantenpanel/bewonerswerkgroep over de gewenste verbeteringen. Lefier oriënteert zich actief en in overleg met huurders op een nieuwe overlegstructuur. Dit op basis van de constatering dat de samenleving hogere eisen stelt aan de participatie van huurders en het vinden van huurders structureel een vertegenwoordigende rol willen spelen een uitdaging vormt. Daarom wil Lefier komen tot een nieuwe participatiestructuur opzetten die deze uitdagingen en bij de actuele denkbeelden en inrichting van Lefier.

Lefier heeft de ambitie midden in de samenleving te staan en samen te werken met relevante partijen. De corporatie geeft een gedetailleerd overzicht van die partijen die zij tot haar belanghebbenden rekent op de website.

### 4.4.2 Openbare verantwoording

**7** De minimale eis voor dit onderdeel is dat een openbare publicatie beschikbaar is waarin gerealiseerde prestaties worden vermeld en de afwijkingen worden toegelicht. Lefier voldoet aan het ijkpunt voor een 6 als het gaat om openbare verantwoording. De visitatiecommissie kent een pluspunt toe op basis van het feit dat Lefier beschikt over een actuele en overzichtelijke website alsook actief richting belanghebbenden communiceert via regionale bewonersbladen en via 'social media'.

Lefier voldoet aan de verplichting transparant verantwoording af te leggen door middel van haar jaarverslag met daarin de jaarrekening en alle andere daarbij behorende onderdelen. Het jaarverslag wordt jaarlijks op de website gepubliceerd. Ook jaarverslagen uit voorgaande jaren (vanaf 2009) zijn op de website te vinden. In de jaarverslagen wordt inzicht gegeven in de geleverde prestaties, bijvoorbeeld als het gaat om de mutaties in de woningvoorraad en de uitvoering van onderhoud. Dit gebeurt door per onderwerp het beleid en de prestaties in het desbetreffende jaar weer te geven. De prestaties worden niet direct gekoppeld aan de voor dat jaar gestelde doelen, dit maakt het voor de lezer lastig te beoordelen hoe Lefier de gerealiseerde prestaties zich verhouden tot de voorgenomen prestaties.

Het Strategisch Plan 2014-2019 is een beknopte, goed leesbare publicatie, die overigens niet op de website beschikbaar gesteld is. Wel is de visie van Lefier samengevat in een animatiefilmpje, dat op de website te vinden is. Daarnaast publiceert Lefier op de website onder meer het eigen integriteitsbeleid (de Gedragswijzer), het reglement van het bestuur en de RvC en de Governancecode.



Naast het beschikbaar stellen van de jaarverslagen communiceert Lefier haar beleid door nieuwsberichten op haar website te plaatsen, per regio het bewonersblad (t)huis! uit te geven en de Facebookpagina regelmatig bij te werken. Via deze kanalen houdt Lefier lezers op de hoogte van de voortgang van nieuwbouw- en renovatieprojecten en wat Lefier onderneemt in bijvoorbeeld de huisvesting van statushouders en het bevorderen van gezond en veilig wonen.

## 4.5 Beoordeling

De onderstaande beoordeling is gebaseerd op het beoordelingsschema uit de 5.0 versie van de visitatiemethodiek. Ingevuld voor Lefier resulteert het volgende beeld.

**Tabel 4.2 Presteren ten aanzien van Governance**

Meetpunt		Cijfer		Weging	Eindcijfer
Besturing	Plan			7,2	33%
	Visie	8	7,5		
	Vertaling doelen	7			
	Check		7		
	Act		7		
Intern Toezicht	Functioneren Raad			7,6	33%
	Samenstelling	8	7,7		
	Rolopvatting	8			
	Zelfreflectie	7			
	Toetsingskader		8		
	Naleving Governancecode		7		
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie		7	7,0	33%
	Openbare verantwoording		7		



# Bijlagen

## Bijlage 1: Position Paper

De visitatie heeft betrekking op onze opgaven, de belanghebbenden, ons vermogen en de governance van de samenhang daartussen. Vier jaar terug was de kern van de kritiek, dat Lefier onsamenhangend was op alle vier de vlakken: geen plan, geen goede relaties, hoge bedrijfslasten en geen eenduidige besturing. Vier jaar later zijn er behoorlijke stappen gezet, al is nog lang niet alles zichtbaar waartoe de organisatie in staat is. Complimenten kreeg Lefier bij de visitatie in 2012, omdat we lokaal gebonden waren, investeerden en onze sociale taak breed opvatten. Bij de reorganisatie hebben we die dingen daarom centraal gesteld. We kozen voor gebiedsteams om lokaal gebonden te blijven, we wilden de bedrijfskosten omlaag brengen, om te kunnen blijven investeren en we verankerden onze sociale doelen in een strategie gebaseerd op betaalbaarheid, zelfstandigheid en verbinding.

Lefier staat er begin 2016 behoorlijk voor. Vanuit een eenduidige bestuurlijke lijn werken we aan onze economische opgaven als goed rentmeester met oog voor betaalbaarheid en aan onze sociale opgaven vanuit verbinding met onze omgeving en respect voor de zelfstandige levenskeuzes van onze klanten.

De substantiële verlaging van de exploitatielasten met bijna 30% compenseerde niet alleen de verhuurdersheffing, maar liet daarnaast voldoende ruimte voor een behoorlijk investeringsprogramma. Dat is ook nodig, omdat we nog steeds kampen met waardedaling als gevolg van bevolkingskrimp en met een relatieve verduurzamingsachterstand ten opzichte van de corporatiesector als geheel. Lefier is redelijk beïnvloedbaar voor onze huurders en de gemeenten waarin we werken. Het zoeken naar nieuwe open verhoudingen met huurders en gemeenten zit mede door de recente herregulering daarvan, nog in een zoekfase.

Lefier is nog geen soepel draaiende corporatie. Daarvoor is er teveel gebeurd in de afgelopen vier jaar. Onze doelstelling was om tijdens de implementatie van ons nieuwe primair systeem (dat drie verschillende systemen verving en dus voor 80% van de organisatie nieuw was) en de reorganisatie (waarin 1 op de 3 medewerkers vertrok en een groot deel van standplaats wisselde) de KWH-klanttevredenheid niet onder een 6 te doen zakken. Feit is dat we niet onder de KWH-norm van 7.0 zijn gezakt. Daar kunnen we tevreden over zijn. Maar onze processen en automatisering vragen nog veel aandacht, onze klanttevredenheid kan daardoor nog omhoog en ons kostenniveau verder naar beneden.

In de achter ons liggende vier jaar is de fusie (eindelijk) gerealiseerd, maar we zijn nog niet de corporatie die we zouden willen zijn. Een 6,5 zou ik zeggen. De basis is op orde, we kunnen gaan bouwen aan onze ambities.

### Opgaven

Lefier werkt in een gebied met lage inkomens en een hoge zorgvraag. Onze huurders wonen in relatief dure en kwalitatief matige woningen. We hebben voor het beoordelen van onze maatschappelijke, vastgoed- en financiële ambities een strategisch kader geformuleerd, dat vanuit een sociaal en economisch perspectief kijkt naar de corporatie en haar klanten. De rol van de corporatie, die wij zien als goed rentmeester van maatschappelijk kapitaal, die vanuit haar verbinding met maatschappelijke partijen tot afwegingen komt. Ons klantperspectief zoekt een evenwicht tussen betaalbaarheid en de keuzeruimte van de klant om zijn eigen leven en wonen *zelfstandig* in te richten.

Onze ambitie als *rentmeester* is waardebehoud van onze vastgoedportefeuille. Dat is, in een regio met krimp en aardbevingen, geen sinecure. Het woningbezit van Lefier is ouder dan gemiddeld in de sector, ongeveer 50% van de woningen is van voor 1970, landelijk is dat 40%. We hebben daardoor, zeker in combinatie met de groei van de stad Groningen en de krimp en waardedaling in Zuidoost-Drenthe en de Veenkoloniën, een stevige (des)investeringsopgave. Die opgave is veel beter in beeld dan vier jaar geleden en er is een begin van een beleidsstrategie om daarbij te hanteren. Feitelijk

presteren we nog steeds te weinig, minder dan wat we van plan zijn in ieder geval. We zijn echter door crisis en heffing niet veel teruggezakt. We investeren in wijk- en dorpsvisies, beoordelen scherp hoe exploitaties lopen en nemen tijdig investerings- en desinvesteringsbeslissingen. Omdat de gemiddelde leeftijd van ons woningbezit hoog ligt, zullen we in ieder geval het tempo van onze investeringen moeten opvoeren en soms harde beslissingen moeten nemen. Het uitponden van ons niet DAEB-bezit is zo'n beslissing, evenals de ambitie om een zo groot mogelijk deel van onze woningvoorraad nul-op-de-meter, en waar nodig aardbevingsbestendig, te maken.

Onze ambitie op *verbinding* is, dat huurders en gemeenten steeds beter mee kunnen sturen aan de koers van Lefier. Daarbij kiezen we voor het lokale niveau. Per gemeente willen wij elke vier jaar de keuze voorleggen, of onze woningvoorraad in die gemeente groter, beter of goedkoper moet worden. Huurders en lokale politiek sturen zo mee op de vraag of Lefier moet (des)investeren in sloop/uitbreiding, kwaliteitsverbetering of moet investeren in huurverlaging. De nieuwe Woningwet biedt daar een proceskader voor.

Onze ambitie op *betaalbaarheid* is, dat onze huurders gemiddeld niet meer dan 30% van hun inkomen aan integrale woonlasten (huur + energie + servicekosten) besteden. Dit is een NIBUD-norm, waar Lefier nog ruim boven zit. Zeker gezien de zorgelijke economische ontwikkeling van een deel van onze regio en het hoge percentage inactieven geeft dit een forse uitdaging voor Lefier. We zullen niet alleen efficiënt moeten werken, maar ook goedkoper moeten bouwen en renoveren, greep zien te krijgen op de energie- en servicelasten en veel meer energie moeten steken in het faciliteren en begeleiden van keuzes en gedrag van onze huurders.

Onze ambitie op de *zelfstandigheid* van onze huurders is, dat iedereen in ons werkgebied ongeacht financiële of andere beperkingen, keuzes kan maken. Dat vraagt van ons, dat wij ons aanbod van woningen en diensten veel meer modulair aanbieden. Het vraagt ook, dat we steeds beter in staat zijn in te spelen op specifieke behoeften van groepen, die niet voldoende hebben aan een standaard sobere woning van Lefier. Mensen met verstandelijke of lichamelijke beperkingen, psychische stoornissen zoals beginnende dementie, mensen die onze taal en cultuur niet kennen, ze maken allemaal deel uit van de doelgroep van Lefier. Wij gaan ons producten en dienstenpakket daar veel beter op toesnijden. Daarom werken we vanuit een klantvisie waarin we een evenwicht zoeken tussen een Persoonlijke en Professionele benadering en een betaalbare Prijs.

## Vermogen

Lefier is een financieel gezonde organisatie. Dat waren we en dat zijn we gebleven, ondanks de verhuurdersheffing en zonder zwaar in te grijpen in onze investeringen. Dat was zo in 2012 en dat is nog zo. De hoge bedrijfslasten in 2012 zijn terug naar een normaal niveau, waardoor we ons, met onze relatief lage financieringslast, een beheerste huurontwikkeling, een stevige inzet op leefbaarheid en een ambitieus investeringsprogramma kunnen permitteren. Er liggen zeker bedreigingen op de loer, met name die van waardedaling door krimp en aardbevingen, maar daar zitten we bovenop.

Onze ambitie voor de komende jaren is om financieel gezond te blijven, maar nog veel scherper aan de wind te gaan varen dan we nu al doen. De noodzaak tot versnelling en verhoging van onze investeringen dwingt ons daartoe. Daarbij nemen we veilige marges rond de WSW-normen en willen we niet duurder zijn dan een gemiddelde corporatie in Nederland (dat zijn we nu nog wel). We gaan ons financieel beleid verder stabiliseren, door te werken met voortschrijdende driejarenbegrotingen. We willen de realisatie-index belangrijker maken en de jaarbegroting minder belangrijk en deze meer zien in relatie tot de langere termijn.

## Belanghebbenden

In 2012 was de toon van de belanghebbenden bijzonder kritisch. De fusie werd niet begrepen, de vastgoedfouten werden Lefier verweten en de bestuurscrisis werd slecht gecommuniceerd. Hierin zal verbetering zichtbaar zijn, zij het beperkt. Nog steeds heerst onder onze belanghebbenden, zowel huurders als gemeenten, scepsis over Lefier als zodanig. Men vindt ons groot en ingewikkeld. Wel wordt gezien, dat we veel meer aan de opgaven werken en daarbij de samenwerking zoeken.

We zijn veel transparanter geworden en hebben inzicht in de verschillen die er binnen het werkgebied bestaan en kunnen daar beargumenteerd mee omgaan. Maar onze lokale gebondenheid blijft een issue. De fusie is met name in Zuidoost-Drenthe nooit helemaal begrepen en geaccepteerd. Dat geldt zowel intern bij medewerkers als extern bij wethouders en huurdersorganisaties. Wij werken aan dat begrip en kunnen vanuit eenduidigheid en transparantie de voordelen van onze schaal steeds beter zichtbaar maken. Maar de Woningwetdiscussie over regionalisering trekt oude wonden open. Als die gevolgen gaat hebben voor de investeringsmogelijkheden van Lefier, is de dynamiek voorspelbaar: de optie van de-fusie blijft voor stakeholders boven de markt hangen.

Voor de toekomst wil Lefier haar lokale verbondenheid als richtsnoer voor haar handelen nemen. De discussie over nut en noodzaak van grote corporaties en ons grote werkgebied laten we achter ons, omdat we lokale invloed omarmen en de gevraagde prestaties ook feitelijk leveren.

In de achter ons liggende periode is Lefier gefuseerd met de Stichting Woningbouw Slochteren. De corporatie stond onder verscherpt toezicht en kon alleen door blijven bestaan door de huren structureel maximaal te verhogen, te stoppen met investeren en verduurzamen en de onderhoudskosten te halveren. Nadat SWS bij vijf corporaties tevergeefs aanklopte voor hulp, wendde deze zich tot Lefier. Omdat Slochteren, Hoogezand/Sappemeer en Menterwolde in principe tot samenvoeging van de drie gemeenten hadden besloten, betreft het een werkgebied waarin Lefier actief is. Lefier reageerde vanuit dezelfde overwegingen als die destijds aan de fusie tot Lefier hebben gelegen: wij beheren maatschappelijk kapitaal dat op de meest effectieve en efficiënte manier dient te worden ingezet voor onze doelgroep in het werkgebied. Als er huurders in ons werkgebied zijn, die door wat voor oorzaak dan ook problemen hebben of krijgen op het gebied van wonen, dan is dat kapitaal van Lefier daarvoor. Uit onderzoek bleek, dat overname van SWS mogelijk was zonder consequenties voor de huurders van Lefier ook als voor de 1250 woningen van SWS hetzelfde (huur-, onderhouds- en verduurzamings)beleid zou worden gevoerd als bij Lefier. Ondanks dat, kwamen negatieve adviezen over de fusie vanuit Emmen en Borger Odoorn, die de onvrede over de huidige situatie en de zorg over de consequenties van de regionalisering in de nieuwe Woningwet als argument hanteerden. Deze adviezen zijn door ons besproken met de betreffende wethouders, die beide aangaven de overwegingen van Lefier te begrijpen, maar een signaal over lokale binding te hebben willen afgeven. Op onze vraag, wat wij lokaal dan anders of beter zouden kunnen doen, kwam op dat moment geen antwoord. Daarop hebben wij onze overname doorgezet ook omdat daarover door zowel de minister, het CFV als het WSW sterk werd aangedrongen.

## Governance

De kern van de governance van Lefier rust op drie onderling verbonden pijlers:

- Transparantie in wat we doen en waarom we ergens voor kiezen; waardoor we ook aanspreekbaar zijn op de manier waarop die koers concreet vorm krijgt.
- Externe beïnvloedbaarheid op de hoofdkeers van Lefier; voor gemeenten, maar vooral ook voor onze huurders.
- Professionele bedrijfsvoering: hoge ambities realiseren voor een lage prijs, bewust van de risico's die daarmee samenhangen en die beheersend.

Het vorige visitatierapport rekende af met de bestuursstructuur, die de RvC toen al had afgeschaft. Veel kritiek toen had betrekking op het gebrek aan samenhang in de organisatie, processen, systemen

en beleid. Door te kiezen voor een eenhoofdig bestuur en door de organisatie in te richten volgens het principe “gebundeld en dichtbij mensen” is een grote omslag gemaakt. Het rendement daarvan in termen van eenduidig beleid is nog maar beperkt zichtbaar. Wel zijn sturing en control daarop veel beter op orde. De jaarlijkse cyclus van Kaderbrief, begroting, tertiaal-verslagen en jaarverslag en – rekening is strakker en inhoudelijk meer samenhangend dan vier jaar terug en het riskmanagement is verder uitgewerkt. In 2013 heeft Lefier de hele lappendeken aan governance-documenten integraal herijkt. Dat heeft een nieuw, samenhangend pakket opgeleverd, dat binnenkort nog aan de laatste wijzigingen van de Woningwet moet worden aangepast.

Lefier heeft –na de bestuurscrisis- gekozen voor een eenhoofdig bestuur. De toenmalige RvC koos ervoor de in 2012 benoemde bestuurder zelf zijn keuzes te laten maken in de manier waarop hij er één Lefier van wilde maken. Er was dus geen bestuursopdracht en ook geen toezichts- en toetsingskader. Daar is toen bewust voor gekozen. In 2015 is binnen de RvC wel een begin gemaakt met zo'n kader.

In haar drie rollen ontwikkelde de RvC haar klankbordrol actief, door aanwezig te zijn bij diverse bijeenkomsten met wethouders, huurdersorganisaties en OR. Ook werden autonoom werkbezoeken aan huurdersorganisaties afgelegd en stelde RvC-leden zich op de hoogte van de aardbevingsproblematiek bij daartoe vanuit de overheid georganiseerde bijeenkomsten. Het is belangrijk, dat de klankbordrol van de RvC, als tegenkracht van een eenhoofdig bestuur, verder wordt ontwikkeld. Het door te ontwikkelen toezichts- en toetsingskader kan daarvoor een goed vehikel zijn. Ook voor haar toezichtsrol in enge zin kan dit de kwaliteit, diepgang en voorspelbaarheid van de besluitvorming verbeteren. Overigens kiest de RvC in haar rol als werkgever ook voor grote transparantie. Bij wethouders, huurdersorganisaties, OR en management 360° feedback opgehaald, voordat de RvC zelf haar oordeel uitspreekt.

Binnen de organisatie zijn de verhoudingen natuurlijk sterk veranderd. Het oorspronkelijke organisatieconcept, van drie bestuurlijk autonome regionale woonbedrijven, met een lichte bestuurlijke coördinatie, is vervangen door een eenhoofdig bestuur met directeuren. De tegenkracht wordt daarin nu zo gemobiliseerd, dat maatschappelijke, vastgoed- en financiële overwegingen altijd goed naast of tegenover elkaar kunnen worden gezet. De directeuren hebben beperkte autonomie, dilemma's vergen bestuurlijke beoordeling. Het is nog niet helemaal gelukt, daarin en bevredigende balans te vinden tussen autonome besluitkracht en het delen van dilemma's. Dit uit zich bijvoorbeeld in een sterke groei van het aantal bestuursbesluiten. Bij de doorontwikkeling van de organisatie is dit een belangrijk aandachtspunt.

#### **Tot slot**

Lefier zit nu in een cyclus, waarin de visitatie voorafgaat aan het moment van herbenoeming van de bestuurder. Dat maakt het mogelijk de conclusies van de visitatie input te laten zijn voor de bestuursopdracht voor de periode 2016-2020 en voor de oordeelsvorming over die herbenoeming zelf. Dat is een goede zaak, want het kan een fit & proper-oordeel onderbouwen en past in ons streven naar verbinding.

In mijn bestuurlijke oordeel, ben ik met Lefier nog niet op de gekozen bestemming aangekomen. Daarvoor is het volkshuisvestelijk profiel van Lefier nog te abstract, zijn onze prestaties nog niet wat onze stakeholders van ons mogen verwachten en liggen er nog te serieuze opgaven die om continuïteit vragen. We zijn met een goede koers door zwaar weer gevaren, we kunnen door koers te houden een mooie bestemming bereiken, een 8 in 2020 zou ik zeggen.



## Bijlage 2: Bestuurlijke reactie

Lefier werd in het voorjaar van 2016 voor de tweede keer gevisiteerd. Dit maal door Ecorys. Zij stonden voor de lastige taak één oordeel te vellen over Lefier in een periode waarin een vierhoofdige bestuur ten val kwam, een interim-bestuurder voortijdig zijn opdracht afbrak, een van de directeuren hem tijdelijk verving en de nieuwe bestuurder de organisatie ingrijpend reorganiseerde en het primaire systeem verving. En dat waren alleen nog maar de interne problemen. Daarnaast kwam de woningmarkt in crisis, werd een verhuurderheffing opgelegd en werden de Groninger corporaties opgeschrikt door de ingrijpende gevolgen van de aardbevingen in het gaswinningsgebied. Dit een dynamische periode noemen zou een understatement zijn. Wij zijn dan ook tevreden over het oordeel van de visitatiecommissie. We scoren over de hele linie een ruime voldoende en dat is gezien de omstandigheden iets om tevreden over te zijn. We hebben onze opgaven beter vervuld (van 6.3 naar 7.0); zetten ons vermogen beter in (van 6.3 naar 7.1) en we besturen beter (van 6.3 naar 7.2). De waardering daarvoor van onze stakeholders, de huurders en gemeenten, is jammer genoeg wat gedaald (van 7.2 naar 6.7). Maar zelfs dat is gezien de grote veranderingen binnen Lefier, waardoor de focus intern heeft gelegen, binnen de marges die we onszelf hadden gegeven (niet onder de 6 zakken). Tot slot voelen wij ons door de visitatiecommissie gesteund in onze toekomstvisie, waar die van oordeel is, dat Lefier door de ingezette weg te vervolgen “de ambitie om op afzienbare termijn een acht te halen, ... profetische waarde (kan geven)”.

### Over de afgelegde weg

Lefier krijgt complimenten over de manier, waarop wij zijn omgegaan met de conclusies van de vorige visitatie, die in hoofdzaak betrekking hadden op:

- De onvoltooide fusie en de kansen op stroomlijning en efficiencyverbetering die Lefier daardoor had gemist.
- De onduidelijke strategie- en beleidsvorming; met name op het gebied van energiebesparing en bijzondere doelgroepen.
- De onvolmaakte cyclus om dat beleid ook te realiseren, met name het ontbreken van prestatiebesturing en plannen en begroten.

Wij incasseren de complimenten, dat wij er ook in de ogen van de commissie in zijn geslaagd hier grote stappen te zetten. De strategie van het nieuwe bestuur was er op gericht om de sterke punten van Lefier te behouden en de zwakke aan te pakken. We zijn daarom een koers ingeslagen, die ons één Lefier moest maken, 25% goedkoper, zonder in te leveren op onze maatschappelijke ambities. En dat is gelukt. Dat de vertaling van onze strategie naar duurzaamheidsdoelstellingen en bijzondere doelgroepen nog steeds beter kan, nemen we mee in onze plannen voor de toekomst.

De nieuwe Woningwet biedt een kader voor een strakke beleids- en realisatiecyclus, onze nieuwe systemen stellen ons in staat gemaakte afspraken goed te monitoren en te sturen op doelmatigheid. We hebben daarmee de condities gecreëerd om te excelleren.

Maar excelleren doen we nog niet. Ook dat maakt de visitatie duidelijk. Wij nemen geen genoegen met minder dan een acht voor het huisvesten van de (bijzondere) doelgroepen, voor de kwaliteit van woningen en wijken en voor het investeren in vastgoed. Lefier moet gekend worden om zijn maatschappelijke prestaties. Nu ligt dat oordeel terecht nog tussen de 6.1 en de 7.5, zowel objectief als subjectief door de bril van huurders en gemeenten. We zullen onze beloften waar moeten maken, de aandacht moet van binnen naar buiten. Want aan de interne condities, de manier waarop we presteren naar vermogen en ten aanzien van governance ligt het niet (meer).

## Over de weg die voor ons ligt

### *De opgave realiseren*

Lefier werkt in en gebied, waarin:

- De inkomens laag zijn en de werkloosheid hoog is.
- De vergrijzing snel gaat en de bevolking afneemt.
- De woningen groot, maar oud zijn.
- De vastgoedwaarde op (middel)lange termijn onder druk staat van krimp en aardbevingen.

Daarmee is de balans tussen maatschappelijk presteren en gezonde bedrijfsvoering precair. Wij investeren in een gebied waar commerciële partijen dat niet doen, terwijl onze maatschappelijke uitdagingen groot zijn. Wij kijken daar als maatschappelijk ondernemer naar: we streven een maximaal maatschappelijk rendement na, tegen zo laag mogelijke kosten. Op de belangrijkste thema's van deze visitatie kijken we als volgt naar de conclusies.

### *De doelgroepen huisvesten*

Lefier krijgt een 8 voor de mate waarin wij woningen toewijzing aan laagste inkomens. Als een bijzondere prestatie zien wij dat niet. De doelgroepen met hogere inkomens kunnen zich goed redden op de koopwoningmarkt in deze regio, dus wij hebben daar geen wet of passendheidstoets voor nodig. Wij zien het huisvesten van de primaire doelgroep als het werk waarvoor wij bij Lefier zijn aangenomen. Zo'n passendheidstoets brengt ons overigens wel in problemen, want wij moeten nu kiezen tussen het leeg laten staan, het verkopen of het nemen van grote verliezen op woningen die we nog maar recent hebben gebouwd. We krijgen ook een hoge waardering voor de manier waarop wij proberen de huurachterstanden te voorkomen. Die aanpak begint zijn vruchten af te werpen. De groep met zeer hoge achterstanden krimpt, omdat er weinig nieuwe mensen bijkomen, doordat we het oplopen van schulden proberen te voorkomen en doordat we mensen die in het verleden wel een hoge schuld aan Lefier opbouwden helpen met betalingsregelingen. Tot slot scoren we al een 8 voor onze aanpak van probleemgezinnen in Stadskanaal en Hoogezand.

Onze onvoldoendes hebben vooral betrekking het feit, dat we op een aantal vlakken niet realiseren wat we vooraf dachten te (kunnen) halen. Soms is dat omdat we teveel op de instrumenten en te weinig op de volkshuisvestelijke doelen hebben gestuurd. Zo hebben we in 2014 geconcludeerd dat een concept als Te Woon niet past in onze regio en hebben we dit stopgezet.

### **Wat is nodig voor een 8 in 2020?**

- Ons toewijzings- en incassobeleid in ieder geval consolideren en misschien verder uitwerken en aanscherpen.
- Meer aandacht geven aan bijzondere doelgroepen als statushouders, ouderen, starters en probleemhuishoudens met psychische, lichamelijke of sociale beperkingen.
- Beter nadenken welke woningmarktinstrumenten passen bij onze markt en niet te makkelijk recepten die in de Randstad werken overnemen.

### *In onze woningen investeren*

De manier waarop Lefier reageert op de onzekerheden rondom de aardbevingen levert ons een compliment van de commissie op. Als het gaat om de nieuwbouw, dat doen we redelijk ons werk, al weegt in het totaaloordeel (naar ons oordeel te) zwaar, dat enkele projecten waaronder het Borger' bouwplan Hunzedal 3 in de ijskast is gegaan door de crisis. Per saldo lukt het ons steeds beter om onze realisatie-index steeds dichterbij 100% te krijgen. Daarvoor stroomlijnen we het besluitvormingstraject.

Lastiger is de situatie rondom de verduurzaming van ons bezit. Uit de prestatieafspraken blijkt duidelijk, dat op dit vlak een Lefier-lijn ontbreekt. Zo krijgen we een 5 of lager voor onze duurzaamheidsprestaties in de meeste gemeenten, waar we soms naar label C en soms naar B

zouden upgraden en soms een stevig aantal nul-energie woningen zouden bouwen of via de Stroomversnelling renoveren. Er zit geen lijn in en voor zover die er is, wordt hij niet volledig gerealiseerd. De commissie dringt aan op herziening van het duurzaamheidsbeleid van Lefier. Daar is zeker aanleiding voor en dat zullen we dus oppakken in onze eerstvolgende Kaderbrief,

#### **Wat is nodig voor een 8 in 2020?**

- Een goede cyclus van vraagbepaling via onderzoek, concurrentieanalyse, programmering, realisatie en in exploitatie nemen. De aanzet daarvoor is gemaakt met onze kaderbrief en het nieuwe investeringsstatuut.
- Een in die kaderbrief verankerd duurzaamheids- en levensloopbestendighedsbeleid, op grond waarvan we de jaarproductie beter kunnen ijken aan lange termijn doelen.

#### *Invloed geven*

Onze stakeholders zijn kritisch over de mate waarin Lefier hen betreft bij de beleidsbepaling. Deze perceptie is natuurlijk strijdig met de doelen van “verbinding” en “zelfstandigheid” uit ons strategisch kader. Woorden en daden liggen wat dit betreft nog ver uit elkaar. De redenen hiervoor zijn uiteenlopend.

Eén belangrijke reden is, dat in de visitatieperiode het eenwordingsproces van Lefier noodgedwongen nogal top-down is verlopen. We wilden eenduidige systemen, eenduidige data teneinde eenduidige analyses te kunnen maken en eenduidige conclusies te kunnen trekken over het gewenste Lefier-beleid, dat in zijn *uitkomst* zou kunnen en misschien zelf zou moeten verschillen, maar in zijn benadering dezelfde principes zou moeten hanteren. Wij vinden het belangrijk, dat beslissingen van Lefier navolgbaar en begrijpelijk zijn.

Een tweede belangrijke reden is, dat onze partners ook zelf niet altijd heldere lijnen door hun belangen hebben getrokken. Een aantal gemeenten had geen woonvisie, er vonden wethouderswisselingen plaats en onze huurdersorganisaties verloren in de afgelopen periode belangrijke kopstukken en hebben lang getobd met hun onderlinge verhoudingen.

#### **Wat is nodig voor een 8 in 2020?**

- Een bedrijfscultuur, die het gesprek met stakeholders opzoekt en waardeert. Waarin ruimte wordt gelaten aan de wensen van zowel individuele huurders als van collectieve (huurders) en publieke (gemeentelijke) belangen. En die flexibel genoeg is om als gezond bedrijf met deze diverse wensen om te gaan.
- Een voorspelbare en steeds herhaalde cyclus omgevingsanalyse-kaderbrief-voorlopig bod-prestatieafspraken.
- Beleid formuleren met keuzeruimte voor individuele klantwensen en voor onze partners.
- Investeren in de professionaliteit van onze huurdersorganisatie.
- Duidelijk maken wie van Lefier waarop aanspreekbaar is, toegankelijk zijn voor en uitnodigend naar partners en stakeholders.
- Netwerk met relevante partijen organiseren om onze maatschappelijke opdracht beter te kunnen realiseren.

#### *Presteren naar vermogen*

Lefier is in de hele visitatieperiode een financieel gezonde organisatie gebleven. We voeren dan ook een redelijk voorspelbaar financieel beleid:

- We zetten ons vermogen maximaal in.
- We voldoen aan de WSW-normen.
- We streven naar kosten conform de benchmark.

De visitatie bevestigt ons beeld, dat we van ver zijn gekomen, grote stappen hebben gezet, maar er nog niet zijn. Vier jaar geleden was Lefier ruim 25% duurder dan de toenmalige benchmark. Met de inzet de kosten naar normaal te brengen is hard gesneden in de kosten. De reorganisatie, die vooral een grote reductie van ondersteunings- en managementkosten behelsde, heeft ervoor

gezorgd, dat Lefier eind 2016 ongeveer op het kostenniveau is gekomen, dat in 2012 gemiddeld in de sector werd gerealiseerd. Maar de sector heeft niet stilgestaan. Ook het gemiddelde in de sector is met zo'n 15% gedaald en onze nevendoelestelling was, niet duurder dan anderen te zijn en hierdoor zijn we dat nog steeds.

Voor de komende vier jaar is een verdere efficiencyverbetering nodig en mogelijk. Dat kan in onze visie zonder ingrijpende reorganisaties. Op onderdelen zullen we wellicht nog outsourcen en de ketensamenwerking verbeteren. Onze gecentraliseerde inkoop zal leiden tot gemiddeld lagere bedrijfs- en onderhoudskosten. We beschikken nu over de systemen op grond waarvan eenduidig werken tot efficiëntere processen kan leiden, terwijl de introductie van dat systeem de afgelopen twee jaar juist extra capaciteit vroeg. Tot slot worden vanuit onze eenduidige strategie ook nieuwe doelen gesteld voor wat betreft investeringen en klantrelaties en worden daarvoor nog normen gesteld voor wat betreft de acceptabele kosten per bedrijfsproces. Het creëren van een nog efficiëntere en flexibele organisatie zal de komende jaren opnieuw veel van medewerkers vragen en daar zullen ze door Lefier goed bij worden ondersteund. Ook dat brengt kosten met zich mee. Uiteindelijk is ons einddoel geen bedrag per woning, maar hebben we een volkshuisvestelijk doel. Als het realiseren van onze volkshuisvestelijke doelstellingen in ons werkgebied, ten aanzien van onze huurders of van onze woningen, daarom vragen, dan mogen de kosten best hoger zijn dan landelijk gemiddeld.

#### **Wat is nodig voor een 8 in 2020?**

- Handhaven van ons financieel beleid, van maximale inzet van vermogen binnen de door het WSW gestelde normen.
- Vaststellen van ambitieuze, maar haalbare doelen m.b.t. klantbenadering en investeringen.
- Doorgaan met versoering van de interne ondersteuning.
- Procesverbeteringen in vrijwel alle processen.
- Terugdringen van de overige bedrijfskosten.

#### *Governance; verantwoordelijkheid nemen en verantwoording afleggen*

Kern van onze governance is, dat Lefier zichzelf definieert als een zelfstandige maatschappelijke onderneming, die verantwoordelijkheid neemt voor de maatschappelijke vraagstukken die op ons pad komen en verantwoording aflegt over de manier waarop we dat willen doen en hebben gedaan. Wij denken daarin op het niveau van een 8 te kunnen presteren door te blijven besturen vanuit een heldere visie en die te vertalen in een jaarcyclus die begint met een openbare kaderbrief en een monitoring via planning en control, waarvan de resultaten weer de input vormen voor de omgevingsanalyse in de kaderbrief.

Op deze transparante besturingscyclus wordt zorgvuldig toezicht gehouden door een breed samengestelde raad, die scherp is op haar rolopvatting en ook werkt in een cyclus van een jaarlijks te herijken toetsingskader en een zorgvuldige zelfevaluatie waarin op rol en effectiviteit van dat kader wordt gereflecteerd. Het in 2014 integraal herziene en in 2016 aan de Woningwet aangepaste governancekader geeft daaraan een actuele en aan de nieuwe Woningwet aangepaste formele basis.

In de visitatieperiode waren veel basisuitgangspunten in eerste aanleg heel verschillend per regio, toen in bewerking en in verandering. De transparantie van ons beleid en onze uitgangspunten heeft daarvan natuurlijk last gehad. Die transparantie streven we wel na, zoals ook wordt gewaardeerd door de visitatiecommissie. Maar ook op dit vlak kan nog veel verbeterd worden.

#### **Wat is nodig voor een 8 in 2020?**

- Optimaliseren beleidscyclus vanuit de kaderbrief door sterkere betrokkenheid van RvC, huurders en gemeenten bij de uitwerking daarvan.
- Handhaving van de focus op good governance van bestuur en RvC.
- Vergroten van de transparantie van beleid en uitvoering door beter gebruik van internet.

## Bijlage 3: Geïnterviewde personen

### Lefier

Naam	Functie
Dhr. L. de Boer	Directeur-bestuurder
Dhr. J. van der Moolen	Voorzitter Raad van Commissarissen
Mevr. N. van Leeuwen	Vicevoorzitter Raad van Commissarissen
Mevr. I. Donkervoort	Lid Raad van Commissarissen
Mevr. T. Slagman	Lid Raad van Commissarissen
Dhr. E. Timmer	Bestuurssecretaris
Mevr. S. van Gaalen	Directeur maatschappelijk presteren
Dhr. M. van Olffen	Directeur financiën en ondersteuning
Dhr. J. Olivier	Interne controller
Dhr. P. Witzenburg	Directeur vastgoed
Dhr. J. Stevens	Manager vastgoedrealisatie
Mevr. M. ten Kate	Manager maatschappelijk presteren, gebiedsmanager
Dhr. S. Veldhuis	Manager stuurteam financiën en ondersteuning
Mevr. C. Abdoelsaboer	Ambtelijk secretaris Ondernemingsraad
Mevr. A. Witvoet	Voorzitter Ondernemingsraad

## Belanghebbenden

Naam	Belanghebbende / organisatie
Dhr. T. Souverein	Gemeente Borger-Odoorn (wethouder)
Dhr. Van der Horst	Gemeente Borger-Odoorn (ambtenaar)
Dhr. Lindeman	Gemeente Hoogezand-Sappemeer (wethouder)
Dhr. Hoogeveen	Gemeente Hoogezand-Sappemeer (ambtenaar)
Dhr. Gelling	Gemeente Stadskanaal (wethouder)
Dhr. Van der Schaaf	Gemeente Groningen (wethouder)
Dhr. Asschert	Gemeente Groningen (ambtenaar)
Dhr. Otter	Gemeente Emmen (wethouder)
Dhr. Kwant	Gemeente Emmen (ambtenaar)
Mevr. De Weerd	Huurdersfederatie Zuidoost Drenthe
Dhr. Wouda	Huurdersfederatie Zuidoost Drenthe
Mevr. A. van der Pol	Huurdersorganisatie (KAR)
Dhr. H. Menke	Huurdersorganisatie (Grobos)
Dhr. S. de Boer	Huurdersorganisatie (KAR)
Dhr. F. Dijkstra	Huurdersorganisatie (KAR)
Mevr. R. Schoenmakers	Huurdersorganisatie (KAR)
Dhr. J. Brus	Huurdersorganisatie (Grobos)
Dhr. A. Viel	Huurdersorganisatie (Huurdersraad Hoogezand-Sappemeer)
Dhr. K. van der Sluis	Huurdersorganisatie (Huurdersraad Hoogezand-Sappemeer)
Dhr. Y. de Vries	Huurdersorganisatie (Stichting Bewonersraad Slochteren)
Dhr. A. Boiter	Huurdersorganisatie (De Koepel)
Dhr. Gaastra	Huurdersorganisatie (De Koepel)
Dhr. A. Kwant	Huurdersorganisatie ('t Huurdertje)
Dhr. B. Moormann	Domesta
Dhr. G. Bos	Domesta
Dhr. Eppinga	Woonservice
Dhr. P. Bregman	Nijestee
Dhr. A. de Vries	Christelijke Woningstichting Patrimonium
Dhr. S. Olwerda	De Huismeesters
Dhr. P. Pinkhaar	Steelande Wonen

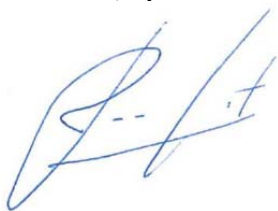
## Bijlage 4. Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaring

### Onafhankelijkheidsverklaring Ecorys

Ecorys verklaart hierbij dat de visitatie van Lefier in volledige onafhankelijkheid plaatsvindt. 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 Lefier hebben.

Rotterdam, 4 januari 2016



Rob Out

Senior consultant en coördinator maatschappelijke visitaties



## Onafhankelijkheidsverklaring van de visitatiecommissie

Ondergetekenden, leden van de visitatiecommissie van:

Lefier

*Visitatieperiode januari tot en met juni 2016*

verklaren hierbij

- a) dat de maatschappelijke visitatie van bovengenoemde corporatie in volledige onafhankelijkheid plaatsvindt
- b) geen relaties, privé noch zakelijk, te onderhouden die de onafhankelijkheid ten positieve dan wel ten negatieve kunnen beïnvloeden en
- c) in de vier jaar voorafgaand aan de visitatie geen advies- en/of interim-opdrachten te hebben uitgevoerd op beleidsterreinen die de visitatie raken en deze in de komende twee jaar ook niet te zullen uitvoeren bij deze corporatie.

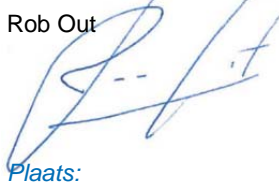
*Naam en handtekening:*

Jan Prins



*Naam en handtekening:*

Rob Out



*Plaats:*

Rotterdam

*Naam en handtekening:*

Alexandra de Jong



*Naam en handtekening:*

*Datum:*

4 januari 2016

## Bijlage 5: Curricula Vitae van de visitatoren

## Voorzitter

### *Naam, titel, voorletters:*

Prins, drs. J.H.A.A.

### *Geboorteplaats en –datum:*

Schoonebeek, 23-01-1955

### *Woonplaats:*

Capelle aan den IJssel

### *Huidige functie:*

Associate Partner Ecorys

### *Onderwijs:*

2005/2006	Commissarissen en Toezichthouders (postdoctoraal), EUR
1975 – 1984	Doctoraal Staatkundige Economie, EUR

### *Loopbaan:*

09/2011 - heden	Associate Partner ECORYS Nederland B.V.
06/2006 - 02/2011	Directievoorzitter Kristal NV
01/2003 - 06/2006	Prins & Partners BV
03/1991 - 01/2003	Directeur Blauwhoed/Eurowoningen
06/1990 - 03/1991	Commercieel directeur Rabobank Rotterdam
05/1986 - 05/1990	Wethouder gemeente Capelle aan den IJssel
03/1984 - 05/1986	Ministerie van Financiën, IRF

### *Nevenfuncties:*

01/2009 - heden	Voorzitter van de Raad van Commissarissen Rabobank Rotterdam
04/2011 - heden	Voorzitter Raad van Commissarissen Cyclus NV
03/2015 – heden	Lid Raad van Toezicht ZorgBreed
04/2014 - 01/2016	Lid Commissie Governance Rabobank Groep
01/2006 - 01/2014	Lid Raad van Toezicht IJsselland Ziekenhuis

### *Profielchets:*

Jan is als Associate Partner verbonden aan Ecorys en houdt zich vooral bezig met strategische adviesopdrachten voor gemeenten, woningcorporaties en marktpartijen in de vastgoedsector. Hij beschikt over een ruime ervaring in publiek-private samenwerkingen en als mediator in (vastgoed) samenwerkingen.

Bij visitatieprojecten vervult hij de rol van voorzitter van de visitatiecommissie.

*Selectie visitatie-ervaringen:*

Lefier	De Alliantie	Rijswijk Wonen
Mooiland	Mitros	Wbv. Alkemade
Woonkracht 10	Woonpalet	Wonen Breburg

## Secretaris

### *Naam, titel, voorletters:*

Out, ir. MRE, R.N.M.

### *Geboorteplaats en –datum:*

Eindhoven, 7 september 1967

### *Woonplaats:*

Rotterdam

### *Huidige functie:*

Senior Consultant

### *Onderwijs:*

2001 – 2004:	Master of Real Estate Postgraduate School, Technische Universiteit Eindhoven
1999 – 2000:	Nederlandse Opleiding voor Vastgoed Management (NOVAM)
1987 – 1995:	Bouwkunde, studierichting architectuur, afstudeerrichting volkshuisvesting, Technische Universiteit Delft
1986 – 1987:	Propedeuse Planologie, Universiteit van Amsterdam
1979 – 1986:	Gymnasium, Hertog Jan College te Valkenswaard

### *Loopbaan:*

2011 – heden:	ECORYS Nederland B.V. Vastgoed, Senior consultant
2007 – 2011:	Bokx Vastgoed Ontwikkeling B.V., Ontwikkelingsmanager
2005 – 2007:	Gemeente Rotterdam, Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam, Vakcoördinator Gronduitgifte
2003 – 2005:	Gemeente Rotterdam, Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam, Beleidscoördinator Grondprijzen
1999 – 2003:	Gemeente Rotterdam, Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam, Senior vastgoedmedewerker Kop van Zuid, Parkstad en Rotterdam Centraal
1997 – 1998:	Gemeente Rotterdam, dienst Stedebouw en Volkshuisvesting, afdeling Volkshuisvesting, bureau Woningbouw en Fondsbeheer, Adviseur
1996 – 1997:	Gemeente Rotterdam, dienst Stedebouw en Volkshuisvesting afdeling Volkshuisvesting, bureau Beleidsontwikkeling en Woningbouwplanning, Beleidsmedewerker

### *Profielchets:*

Rob coördineert werksoort Maatschappelijke Visitaties binnen Ecorys. Hij heeft diverse visitaties als projectleider uitgevoerd. Op basis van zijn opleiding en werkervaring heeft Rob een brede kijk op de corporatiesector en de context waarin de sector opereert. Zijn werkervaring bij de overheid en in de marktsector heeft een heldere visie op (maatschappelijk) ondernemen in de woningmarkt opgeleverd. De kern van zijn expertise ligt bij de vastgoed gerelateerde aspecten, zoals de ontwikkeling van gronden, gebieden en objecten. Hij is daarbinnen zowel thuis in conceptuele en ruimtelijke zaken als in financiële aangelegenheden.

*Visitatie ervaring 2011 tot heden:*

Velison Wonen	HeemWonen	Lefier
Triada	Rijswijk Wonen	De Alliantie
Vecht en Omstreken	UWOON	Woonservice IJsselland
Woonbron	De Combinatie	Laurentius
Wonen Zuid	Woonveste	Vallei Wonen
Acantus	Mooiland	Wold en Waard
Maasdelta	Woonpartners Midden-Holland	Woongoed Zeeuws Vlaanderen
TBV Wonen	De Kernen	Mitros
Juthphaas Wonen		

## Commissielid

### *Naam, titel, voorletters:*

Jong, Ir./ MSc, A.P., de

### *Geboorteplaats en –datum:*

Den Haag, 2 september 1985

### *Woonplaats:*

Den Haag

### *Huidige functie:*

Consultant

### *Onderwijs:*

2010 – 2012	Master Real Estate & Housing, Technische Universiteit Delft
2005 – 2010	Bachelor bouwkunde, Technische Universiteit Delft Minor Sociologie, Erasmus Universiteit Rotterdam
1997 – 2003	Vwo Haags Montessori Lyceum, Den Haag

### *Loopbaan:*

Sinds 2015	Consultant Lokatieontwikkeling ECORYS Nederland B.V., Algemeen commissielid visitaties woningcorporaties
2013 – heden	Publicist Praktijkleerstoel Gebiedsontwikkeling TU Delft
2012 – 2015	Onderzoeker leerstoel Sustainable Building & Development, Nyenrode Business Universiteit, Breukelen
2013 – 2014	Onderzoekmedewerker en docent, leerstoel Sustainable Housing & Neighborhood Transformation, TU Delft
2013	Communicatieadviseur, De Wijde Blik, Amsterdam
2012 – 2013	Junior ontwikkelaar, KondorWessels Vastgoed, Amsterdam

### *Profielchets:*

Bij Ecorys werkt Alexandra als Consultant op de afdeling Location Development, waar zij betrokken is bij onder meer haalbaarheidsstudies van concrete projecten, vaststellen van woningbouwprogramma's voor te (her)ontwikkelen gebieden, markt- en portefeuilleanalyses. Alexandra heeft een achtergrond in vastgoed en volkshuisvesting. Na haar afstuderen aan de afdeling Volkshuisvesting (Housing) aan de TU Delft heeft zij haar kennis ten aanzien van woningmarkt- en volkshuisvestingsvraagstukken ontwikkeld in uiteenlopende functies. Als onderzoekmedewerker en docent bij de TU Delft en Nyenrode heeft zij zich onder meer gericht op duurzaamheids- en renovatievraagstukken in de woningbouw. Als junior ontwikkelaar bij KondorWessels Vastgoed heeft zij ervaring opgedaan met de transformatie van een concreet woningbouwproject.

Kernvaardigheden waarover Alexandra beschikt zijn onder andere het opstellen van kwalitatieve en kwantitatieve rapportages, het analyseren en doorgronden van documenten, het afnemen van interviews en de verslaglegging daarvan en het onderhouden van klantcontacten.

De kennis van de woningmarkt en specifiek de duurzaamheidsopgave, is hiermee gewaarborgd binnen de maatschappelijke visitaties.



## Bijlage 6: Bronnenlijst

Documenten – zo mogelijk over de afgelopen vier jaar	
Ambities en Presteren naar Opgaven	<p>Position paper</p> <p>Jaarplannen en werk- of activiteitenplannen</p> <p>Plannen: beleidsplan, Strategisch plan, strategische visie, operationeel plan</p> <p>Jaarverslagen, volkshuisvestingsverslagen</p> <p>Beleidsnotities over specifieke onderwerpen (zoals wonen en zorg, voorraadbeleid, leefbaarheid enz.)</p> <p>Documenten met en over eigen doelstellingen (op allerlei terreinen)</p> <p>Eigen wijkvisies</p> <p>Strategisch voorraadbeleid (SVB), verkoopbeleid bezit</p> <p>Eigen woningmarktgegevens</p> <p>Beschreven opgaven (landelijk, regionaal, lokaal)</p> <p>Woonvisies van (samenwerkende) gemeenten in het werkgebied</p> <p>Prestatieafspraken met belanghebbenden</p> <p>Relevante lokale, regionale of landelijke convenanten, contracten</p> <p>Corporatiebenchmarkcentrum: indicatoren en overzichten</p>
Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)	<p>Documenten met opvattingen van belanghebbenden</p> <p>Verslagen van overleg met belanghebbenden</p> <p>Onderzoeken naar klanttevredenheid</p> <p>Prestatieafspraken, convenanten, contracten met belanghebbenden</p>
Presteren naar Vermogen (PnV)	<p>Publicaties CFV: de Continuïteitsbrief en de Solvabiliteitsbrief</p> <p>De Oordeelsbrief van de minister van BZK</p> <p>Corporatiebenchmarkcentrum (CBC): overzicht kengetallen en verloop daarin</p> <p>WSW: het Cijfermatig perspectief en de Uitslagbrief Jaarrekeningen en jaarverslag</p> <p>Meerjarenbegrotingen en financiële meerjarenramingen</p> <p>Kwartaalrapportages, kasstroom- en bedrijfswaardeberekeningen</p> <p>Managementdocumenten met betrekking tot financiële risicoanalyses en scenario's, financiële sturing, efficiency en visie op vermogensinzet</p> <p>Accountant: Managementletters, verslagen en brieven</p>
Governance	<p>Documenten over alle opgaven</p> <p>Documenten over planningsproces en monitoring van prestaties</p> <p>Position paper</p> <p>Relevante correspondentie met minister (betreffende prestaties)</p> <p>Documenten over toezicht, inclusief agenda en relevante notulen RvC-vergaderingen</p> <p>Documenten met betrekking tot het profiel van de Raad van Commissarissen, statuten, reglementen en zelfevaluatie RvC</p> <p>Toepassing governancecode (VTW-checklist)</p> <p>Toepassing overlegwet</p>

## Bijlage 7: Prestatietabel

### Huisvesten van de primaire doelgroep

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<b>Woningtoewijzing en doorstroming</b>		
Woningen die onder de sociale huurgrens vallen moeten voor ten minste 90% worden toegewezen aan huishoudens met een inkomen tot maximaal €33.614 (EU richtlijn, Nieuw Lokaal Akkoord 2.0 2011-2014, p. 4).	2012: 92,6% (Jaarverslag 2012, p. 23). 2013: 96,3% (Jaarverslag 2013, p. 12). 2014: 96,3% (Jaarverslag 2014, p. 11). 2015: 97,6% (T3 rapportage 2015, p. 4)	8,0
<b>Borger-Odoorn</b>		
Binden van starters aan de gemeente en het bevorderen van doorstroming naar koopwoningen (Woonplan 2010-2014, p. 32).	2012: (geen informatie) 2013: 0 woningen opgeleverd en 8 woningen verkocht (1 onder Te Woon) (Jaarverslag 2013, p. 18). 2014: 0 woningen opgeleverd en 12 woningen verkocht (2 onder Te Woon) (Jaarverslag 2014, p. 14). 2015: 0 woningen opgeleverd en 20 woningen verkocht NB. Medio 2014 heeft Lefier besloten te stoppen met koopconcepten Te Woon en Koopgarant.	7,0
Ruimte bieden aan doorstromers, in het bijzonder gezinnen. De doorstroming kan worden bevorderd door het realiseren van huisvesting voor senioren (Woonplan 2010-2014, p. 33).	2012: (geen informatie) 2013: 0 woningen opgeleverd (Jaarverslag 2013, p. 18). 2014: 0 woningen opgeleverd (Jaarverslag 2014, p. 14). 2015: 5 grondgebonden, toegankelijke sociale huurwoningen opgeleverd voor senioren in Nieuw Buinen	5,0
De gemeente dient op grond van de Huisvestingswet invulling te geven aan een taakstelling ten aanzien van de huisvesting van statushouders. De gemeente en de corporaties blijven zich ook in de toekomst inzetten voor de huisvesting van statushouders (Woonplan 2010-2014, p. 35).	2012: 15 statushouders gehuisvest (taak: 8) (Jaarverslag 2012, p.20) 2013: In alle gemeenten waar Lefier actief is hebben we aan de taakstelling voldaan (Jaarverslag 2013, p. 15). 2014: Huisvesting statushouders niet benoemd voor gemeente Borger-Odoorn (Jaarverslag 2014, p.20) 2015: 19 statushouders gehuisvest in 8 woningen (concept jaarverslag 2015)	7,0
<b>Emmen</b>		
Zorg voor voldoende en goede woningen voor doelgroepen van beleid: lagere inkomensgroepen en senioren (Woonvisie 2012-2017, p. 11).	2012: De herstructurering in Emmer-Compascuum is voor het dorp zichtbaar van de grond gekomen door de start van verschillende projecten voor nieuwbouw en renovatie. De geplande 19 koopwoningen zijn niet gerealiseerd door het ontbreken van marktpotentie. (Jaarverslag 2012, p. 35) 2013: 89 sociale huurwoningen opgeleverd (Jaarverslag 2013, p. 18). 2014: 138 sociale huurwoningen opgeleverd (Jaarverslag 2014, p. 14). 2015: 26 sociale huurwoningen	7,0
Binden van starters aan de gemeente: voldoende voor starters financieel bereikbare en geschikte woningen verspreid over de gemeente, met name goedkope huurwoningen (Woonvisie 2012-2017, p. 24). Voor jonge starters (tot 23 jaar, laagste prijssegment) is in Emmen in beginsel voldoende aanbod van kleine appartementjes. Hier ligt hoogstens een kwalitatieve opgave (Woonvisie 2012-2017, p. 27).	Aantal goedkope huurwoningen in het Emmen: 2012: (geen informatie) 2013: 1.047 2014: 1.042 (11%)-2015: 1.314 (13%) obv VHE bestand 2015	7,0

Opgaven	Prestaties	Cijfer
Elk half jaar krijgt de gemeente Emmen een taakstelling opgelegd voor wat betreft het huisvesten van statushouders. De gemeente, Domesta en Lefier zijn actief bereid om uitgenodigde statushouders te huisvesten (Lokaal akkoord 2010-2014, p. 19).	2012: 35 statushouders gehuisvest bij een taak van 28 statushouders (Jaarverslag 2012, p. 20). 2013: In alle gemeenten waar Lefier actief is hebben we aan de taakstelling voldaan (Jaarverslag 2013, p. 15). In alle gemeenten waar Lefier actief is hebben we aan de taakstelling voldaan (Jaarverslag 2013, p. 15). 2014: In Emmen zijn er 64 statushouders in 20 woningen komen wonen (Jaarverslag 2014, p. 20). 2015: 44 statushouders gehuisvest in 26 woningen (concept jaarverslag 2015)	7,0
Lefier en Domesta hebben de ambitie uitgesproken om studenten op een adequate manier te huisvesten in permanente huisvesting op permanente locaties, op fietsafstand van opleidingen. De komende jaren zal Lefier een aantal complexen beschikbaar maken voor het huisvesten van studenten (Lokaal akkoord 2010-2014, p. 19).	In de loop van de periode 2010-2014 is de situatie voor wat betreft de huisvesting van studenten aanzienlijk gewijzigd. Met name het aantal verwachte aantal buitenlandse studenten bleef ver achter. Lefier heeft in die periode ook een voor studenten specifiek gebouwde tijdelijk voorziening versneld moeten afbouwen. De bestaande woningvoorraad van Lefier en Domesta is voldoende om de vraag naar studentenhuisvesting te kunnen opvangen.	7,0
<b>Groningen</b>		
Binden van gezinnen aan de stad door nieuwbouw in koop en sociale huur (Nieuw Lokaal Akkoord 2.0 2011-2014, p. 16).	2012: in totaal zijn 223 woningen opgeleverd (template jaarrekening wat aansluit bij Jaarverslag 2012, p. 87) 2013: 21 sociale huurwoningen, 27 vrije sector huurwoningen en 11 koopwoningen opgeleverd (Jaarverslag 2013, p. 18). 2014: 166 sociale huurwoningen en 36 koopwoningen (Koopgarant) opgeleverd (Jaarverslag 2014, p. 14). 2015: 38 woningen opgeleverd in de Noorderkroonstraat (T2 rapportage 2015, p.6). NB. Medio 2014 heeft Lefier besloten te stoppen met koopconcepten Te Woon en Koopgarant.	7,0
<b>Hoogezand-Sappemeer</b>		
Statushouders: de corporaties geven invulling aan de taakstelling die aan de Gemeente is opgelegd in een verhouding 2/3 Lefier en 1/3 Steelande wonen (Prestatieafspraken 2015-2017, p. 22).	2012: 10 statushouders gehuisvest bij een taak van 11 statushouders (Jaarverslag 2012, p. 20). 2013: In alle gemeenten waar Lefier actief is hebben we aan de taakstelling voldaan (Jaarverslag 2013, p. 15). In alle gemeenten waar Lefier actief is hebben we aan de taakstelling voldaan (Jaarverslag 2013, p. 15). 2014: In 2014 heeft Lefier in Hoogezand zes woningen (concept jaarverslag) toegewezen aan statushouders (Jaarverslag 2014, p. 20). 2015: 28 statushouders gehuisvest in 7 woningen	7,0

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<b>Stadskanaal</b>		
Starters zorgen voor doorstroming op de woningmarkt. Zij kunnen, indien de gemeenteraad budget beschikbaar stelt, gebruik maken van een starterslening van de gemeente of van een van de koopconcepten van Lefier (Lokaal akkoord 2011-2014, p. 9).	<p>2012: (geen informatie)</p> <p>2013: 0 woningen verkocht onder Te Woon (Jaarverslag 2013, p. 18).</p> <p>2014: 0 woningen verkocht onder Te Woon (Jaarverslag 2014, p. 14).</p> <p>2015: 0 woningen verkocht onder Te Woon</p> <p>NB. Medio 2014 heeft Lefier besloten te stoppen met koopconcepten Te Woon en Koopgarant.</p>	7,0
In het belang van de leefbaarheid en de geschiktheid van de woning voor de doelgroep woonruimteverdeling inzetten om in kwetsbare straten en buurten de woningen alleen toe wijzen aan mensen van wie wordt verwacht dat zij de problemen die daar spelen niet versterken en mogelijk zelfs de situatie verbeteren (Lokaal akkoord 2011-2014, p. 11).	Bij elke huurder waar Lefier van wist of vermoedde dat er kwetsbaarheid in het spel was is intern overleg geweest tussen verhuurmakelaars en bewonerszaken om te bespreken of plaatsing in een bepaalde woning wenselijk was voor huurder en omgeving.	7,0

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<b>Betaalbaarheid</b>		
<b>Borger-Odoorn</b>		
Geen opgaven gevonden	Geen prestaties waargenomen	
<b>Emmen</b>		
Betaalbaarheid heeft niet alleen met de hoogte van de huur of de maandelijkse hypotheeklast te maken. Het gaat om de totale woonlasten (Woonvisie 2012-2017, p. 21). De betaalbaarheid van het wonen via een bredere woonlastenbenadering bezien. Dit betekent aandacht voor de reductie van energieverbruik door energetische maatregelen en de beïnvloeding van gedrag van bewoners (Woonvisie 2012-2017, p. 39).	Dit punt vanuit de woonvisie heeft zijn vertaling gekregen in het Lokaal Akkoord ( 2016- 2020 ) Lefier zet de komende jaren in op het energiezuinig maken van de woningvoorraad in Emmen. Tijdens concrete projecten wijst Lefier huurders op wat ze zelf kunnen bijdragen aan energiebesparing. Daarnaast maakt Lefier gebruik van de zogenaamde 70% regeling en is de Huurdersfederatie bezig om huurders op te leiden tot energiecoach die huurders ook gaan voorlichten.	7,0
<b>Groningen</b>		
We voeren pilots uit rondom het voorkomen van huurschulden (Woonvisie 2015, p. 24).	<p>2012: Lefier Stad Groningen heeft als reactie op de in 2012 gewijzigde Incassowet haar incassoproces herijkt en aangescherpt. Huurders worden tijdig geïnformeerd over achterstand en mogelijkheden om betalingsafspraken te maken. (Jaarverslag 2012, p. 21).</p> <p>2013: Er zijn stappen ondernomen om sneller in te kunnen grijpen als een betalingsachterstand dreigt, om te voorkomen dat huurschulden te hoog oplopen. Huurders met betalingsproblemen biedt Lefier budgettrainingen aan en waar nodig schakelen ze schuldhulpverlening in (Jaarverslag 2013, p. 14).</p> <p>2014: Lefier heeft de adviezen van Cannock Chase opgevolgd en heeft in het najaar van 2014 een nieuw, uniform huurincasso proces geïmplementeerd, waarbij het voorkomen van huurachterstanden centraal staat. Huurders worden proactief benaderd, de maandelijkse huurbetaling is efficiënter en klantvriendelijker ingericht en er wordt aandacht besteed aan preventie, onder andere door samen te werken met andere partijen als het gaat om vroegsignalering en het organiseren van budgettrainingen. Tot het laatste moment blijft Lefier zich inspannen om een ontruiming te voorkomen. In 31 gevallen kon Lefier ontruiming niet voorkomen. (Jaarverslag 2014, p. 19).</p> <p>2015: geen prestaties waargenomen</p>	8,0

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<b>Hoogezand-Sappemeer</b>		
Alle partijen zetten zich in voor betaalbaar wonen in de gemeente. De behoefte aan goedkope woningen zal de komende jaren licht toenemen (Prestatieafspraken 2015-2017, p. 1)	Aantal goedkope huurwoningen: 2012: (geen informatie) 2013: 668 2014: 692 (20%) 2015: 841 (24%) obv VHE bestand 2015	7,0
Alle partijen willen huurachterstanden en huisuitzettingen zoveel mogelijk voorkomen, door nauwe samenwerking in het project woonkans en door sociale teams in te zetten (Prestatieafspraken 2015-2017, p. 1).	<p>2012: Bij Lefier Hoogezand werden achterstanden veelal op tijd gesignaleerd en huurders met een huurachterstand werden persoonlijk bezocht. Dit bleek effectiever dan het sturen van brieven (Jaarverslag 2012, p. 20).</p> <p>2013: In Hoogezand is Lefier in 2013 in gesprek gegaan met de GKB, Werk &amp; Inkomen, Kwartier Zorg &amp; Welzijn, Steelande en Woonkans met als doel huurachterstanden te verminderen. (Jaarverslag 2013, p. 14). Huurders krijgen drie herinneringen om de huur te betalen. Er kan ook een andere actie worden uitgezet, zoals aanmelding bij Woonkans of een persoonlijk bezoek van medewerker bewonerszaken. (Prestatieafspraken 2015-2017, p. 7). Voor heel Hoogezand-Sappemeer zijn sociale teams actief. De corporaties maken deel uit van de schil rond het sociaal team. Zij informeren elkaar en maken de afweging of dit tot (preventieve) actie moet leiden (Prestatieafspraken 2015-2017, p. 7).</p> <p>2014: Lefier heeft de adviezen van Cannock Chase opgevolgd en heeft in het najaar van 2014 een nieuw, uniform huurincasso proces geïmplementeerd, waarbij het voorkomen van huurachterstanden centraal staat. Huurders worden proactief benaderd, de maandelijkse huurbetaling is efficiënter en klantvriendelijker ingericht en er wordt aandacht besteed aan preventie, onder andere door samen te werken met andere partijen als het gaat om vroegsignalering en het organiseren van budgettrainingen. In 31 gevallen kon Lefier ontruiming niet voorkomen. (Jaarverslag 2014, p. 19).</p> <p>2015: geen prestaties waargenomen</p>	8,0
Lefier wil haar huurders gelegenheid bieden om zelf invloed uit te oefenen op de prijs van het wonen (Prestatieafspraken 2015-2017, p. 7).	<p>Geen prestaties waargenomen.</p> <p><i>Aangezien dit een zeer recente afspraak is die voorbereiding behoeft, acht de visitatiecommissie beoordeling op dit punt niet mogelijk.</i></p>	

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<b>Stadskanaal</b>		
<p>Corporaties en gemeente maken afspraken over het melden van huurachterstanden bij de gemeente. De gemeente kan de betreffende bewoners vervolgens een schuldhulpverleningstraject aanbieden. Als de huurder het aanbod accepteert, werken Lefier en BMC mee aan de regeling die moet voorkomen dat de financiële problemen van de huurder verder oplopen (Lokaal akkoord 2011-2014, p. 8).</p>	<p>2012: Lefier Stadskanaal continueerde een strak incassobeleid en investeerde in het onderhouden van goede contacten met welzijnsorganisaties, bewindvoerders en andere hulporganisaties. Tevens werden de financiële voorwaarden voor het sluiten van een huurovereenkomst aangescherpt. Deze vestiging sloot in maart een samenwerkingsovereenkomst met Stichting Welstad om gezamenlijk mogelijke problemen van huurders vroegtijdig te signaleren en op te lossen. (Jaarverslag 2012, p. 20).</p> <p>2013: In Stadskanaal probeert Lefier huurachterstanden zoveel mogelijk te voorkomen door vooraf te toetsen of de gewenste woning qua prijs past bij het inkomen van de woningzoekende (Jaarverslag 2013, p. 14)</p> <p>2014:Lefier heeft de adviezen van Cannock Chase opgevolgd en heeft in het najaar van 2014 een nieuw, uniform huurincasso proces geïmplementeerd, waarbij het voorkomen van huurachterstanden centraal staat. Huurders worden proactief benaderd, de maandelijkse huurbetaling is efficiënter en klantvriendelijker ingericht en er wordt aandacht besteed aan preventie, onder andere door samen te werken met andere partijen als het gaat om vroegsignalering en het organiseren van budgettrainingen. In 12 gevallen kon Lefier ontruiming niet voorkomen. (Jaarverslag 2014, p. 19).</p>	8,0
<b>Gemiddelde beoordeling</b>		<b>7,1</b>



## Huisvesten van bijzondere doelgroepen

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<b>Borger-Odoorn</b>		
Aanpassen van bestaande huurwoningen naar woningen die met meer comfort te bewonen zijn door senioren (Woonplan 2010-2014, p. 29).	Hier is niets specifiek voor gedaan in de voorraad van Lefier.	4,0
<p>Het bouwen van woningen die duurzaam aantrekkelijk zijn voor de verschillende doelgroepen. De gemeente streeft hiervoor naar levensloopgeschikte nieuwbouw die flexibel inzetbaar is (Woonplan 2010-2014, p. 23).</p> <p>Toevoegen van geschikte woningen door senioren met Woonkeur als kwaliteitsnorm. Deze woningen moeten kwalitatief goed en toekomstbestendig zijn (Woonplan 2010-2014, p. 29). In alle kernen (excl. Borger) bestaat behoefte aan verzorgde woonvormen. Na uitvoering van de vernieuwingsplannen bestaat er vooral in de kern Nieuw-Buinen nog een tekort aan nultredenwoningen (Woonplan 2010-2014, p. 30).</p>	<p>2012: 0 woningen opgeleverd</p> <p>2013: 0 woningen opgeleverd (Jaarverslag 2013, p. 18).</p> <p>2014: 0 woningen opgeleverd (Jaarverslag 2014, p. 14).</p> <p>2015: 5 grondgebonden, toegankelijke sociale huurwoningen opgeleverd in Nieuw Buinen</p>	6,0
Ontwikkeling van woonservicegebieden, waarbij geschikt aanbod wordt gerealiseerd in nabijheid van voorzieningen van zorg en welzijn (Woonplan 2010-2014).	2014: In het kader van het woonservicebeleid is in Borger een MFA opgeleverd. Deze MFA geeft onderdak aan: Christelijke basisschool De Borgh, Openbare basisschool Burgemeester Grolleman, Montessorischool Borger, Peuterspeelzaal 't Porkenhoes, Allio Kinderopvang: kinderdagverblijf en buitenschoolse opvang, Openbare bibliotheek Borger, Dorpshuis Borger, Stichting Jeugdsoos Borger en de Steunste. Het wordt een ontmoetingsplek voor jong en oud (Jaarverslag 2012, p. 47).	7,0
Samenwerking met de Zorgboerderij 'Op Streek'.	2012: In Borger is 1 appartement verhuurd aan Zorgboerderij 'Op Streek' voor een van haar cliënten. Samenwerking met de Zorgboerderij is voor Lefier ZuidoostDrenthe een nieuwe uitdaging binnen de gemeente Borger-Odoorn (Jaarverslag 2012, p. 48).	7,0
<b>Emmen</b>		
<p>Zorg voor voldoende zorg geschikte woningen voor senioren (Woonvisie 2012-2017, p. 11). Met het woonbeleid willen wij mensen in staat stellen om zo lang mogelijk zelfstandig te wonen in de eigen woning (Woonvisie 2012-2017, p. 22) en (Lokaal akkoord 2010-2014, p. 16)</p> <p>Voor de periode 2012-2017 wordt uitgegaan van een sloop van 1000 eengezinswoningen en het realiseren van 1000 levensloopgeschikte woningen. De levensloopgeschikte woningen kunnen tevens worden verkregen door woningaanpassingen (Woonvisie 2012-2017, p. 27).</p>	<p>De sociale woningvoorraad bestaat uit ongeveer 9.600 vhe. Hiervan worden ongeveer 3600 vhe gerekend tot toegankelijke woningen voor ouderen. Ruim een derde van de voorraad is in principe geschikt voor ouderen. Sinds en paar jaar loopt de verhuur van specifieke ouderenhuisvesting moeizaam en is er hier daar zelfs sprake van leegstand. Met de gemeente is afgesproken dat de huidige woonvisie in 2016 tussentijdse geactualiseerd zal worden en zal het punt van voldoende ouderenhuisvesting opnieuw tegen het licht worden gehouden.</p>	7,0

Opgaven	Prestaties	Cijfer
Bewoners van woonwagens en woonschepen rekenen wij tot de reguliere doelgroep, maar wel met specifieke voorkeuren voor woonmilieus. Wij willen deze doelgroep binnen onze mogelijkheden faciliteren (Woonvisie 2012-2017, p. 18).	Overdracht van woonwagens/standplaatsen naar de woningcorporaties bleek niet mogelijk.	7,0
Ontwikkelen van nieuwe concepten met betrekking tot de ontwikkeling van servicezones, waarbij het accent dient te liggen op de ketenvorming van de functies wonen, zorg en welzijn (Lokaal akkoord 2010-2014, p. 16).	2012: Met Stichting Icare is overeengekomen dat Icare in februari 2013 in de Julianaflat in Emmen start met een uitgebreider aanbod vanuit het concept Compleet Wonen. (Jaarverslag 2012, p. 48). 2013: Lefier ZuidoostDrenthe ontwikkelde samen met de Gemeente Emmen een Multifunctioneel Centrum (MFC) in Emmer-Compasuum, in combinatie met 33 ruime huurappartementen met 2 slaapkamers, waar Zorggroep Tangenborgh thuiszorg, alarmering en dagbesteding biedt (Jaarverslag 2013, p. 15) 2014: geen prestaties waargenomen	7,0
Gemeente en corporaties werken samen om invulling te geven aan de verantwoordelijkheid voor het huisvesten van bijzondere doelgroepen die behoefte hebben aan een bijzondere woonvorm in combinatie met zorg en/of begeleiding: lichamelijk en verstandelijk gehandicapten, dak- en thuislozen, ex-psychiatrische patiënten, ex-gedetineerden, (ex-)verslaafden en jongeren die begeleid moeten worden (Lokaal akkoord 2010-2014, p. 18).	2012: Samenwerkingsovereenkomst getekend met Stichting Promens Care voor de ontwikkeling van de Panstraat, die een woonvoorziening met 24 geclusterde zorgplaatsen omvat. (Jaarverslag 2012, p. 48). Stichting Jade heeft een aanvraag ingediend voor een nieuwbouwproject in Emmerschans. Het betreft een woongebouw voor 2 woongroepen met in totaal 18 zorgplaatsen. De samenwerkingsovereenkomst is inmiddels ondertekend. Het vervolgtraject is uitgezet en de bouw start in 2013 (Jaarverslag 2012, p. 48). 2013: Lefier ZuidoostDrenthe heeft in 2013 21 woningen verhuurd aan kwetsbare huishoudens (Jaarverslag 2013, p. 15). 2014: In Emmen zijn er voor uitstroom van de vrouwenopvang 13 woningen voor verhuur aangeboden (Jaarverslag 2014, p. 20). 2015: geen prestaties waargenomen	7,0
<b>Groningen</b>		
Ouderen zo lang mogelijk zelfstandig thuis laten wonen door de realisatie van 75 tot 150 nultredenwoningen per jaar, dichtbij voorzieningen (Nieuw Lokaal Akkoord 2.0 2011-2014, p. 16).  We zetten in op het moderniseren van bestaande woningen en de woonomgeving zodat ouderen veilig en comfortabel kunnen blijven wonen op een vertrouwde plek (Woonvisie 2015, p. 34).	2012: oplevering van 43 nultreden-appartementen op Sporthallocatie Lewenborg en 25 nultreden appartementen in project De Componist Coendersborg/Helpman 2013: 0 woningen opgeleverd 2014: Oplevering in 2014 van 11 mantelzorgwoningen (levensloopbestendige kangoeroewoningen) aan Curaçao straat/West-Indische buurt. 2015: 0 woningen opgeleverd	7,0

Opgaven	Prestaties	Cijfer
Huisvesten van bijzondere doelgroepen	<p>2012: Enkele projecten uit voorgaande jaren voor de huisvesting van bijzondere doelgroepen en kwetsbare huishoudens zijn gecontinueerd, zoals de Groenling (Wiel &amp; Deal) en Helperwest (De Zijlen/Elker) (Jaarverslag 2012, p. 49). Er zijn 30 huurappartementen voor bijzondere doelgroepen gebouwd (Jaarverslag 2012, p. 31).</p> <p>2013: Lefier heeft in Groningen in totaal 39 woningen toegewezen aan bijzondere doelgroepen ((ex-) psychiatrische patiënten, (ex-)verslaafden, ex-dak- en thuislozen, ex-gedetineerden) (Jaarverslag 2013, p. 15). Aan de Helperwestsingel in Groningen een project met 20 eenheden voor de Zijlen en de Basegroep opgeleverd, voor jongeren met een verstandelijke beperking (Jaarverslag 2013, p. 16). Aan de Curaçaostraat in Groningen bouwt Lefier 11 zogenoemde kangoeroewoningen, die in maart 2014 worden opgeleverd. Dit zijn huurwoningen waar mantelzorgers en mantelzorgontvangers ieder zelfstandig maar toch samen kunnen wonen (Jaarverslag 2013, p. 16).</p> <p>2014: In Groningen zijn drie zelfstandige kamers aan het Leger des Heils aangeboden (Jaarverslag 2014, p. 20).</p> <p>2015: geen prestaties waargenomen</p>	7,0
<b>Hoogezand-Sappemeer</b>		
Gemeenten en corporaties overwegen om voor gezinnen die door hun persoonlijkheid en woongedrag voor onaanvaardbare spanningen zorgen in de woonomgeving 5 tot 10 woningen te realiseren op rustige plekken. (Prestatieafspraken 2010-2014, p.19)	Hierin zijn geen acties ondernomen.	4,0
Er komen nieuwe afspraken over de toewijzing van aangepaste woningen aan mensen met een beperking (Prestatieafspraken 2015-2017, p. 1).	Woningen met een aanpassing hoger dan € 10,000 zijn schaars en worden in overleg met WMO toegewezen. Woningen met een aanpassing lager dan € 10,000 worden via het regulier systeem toegewezen. Daar waar het passend is aan iemand met een beperking.	7,0
Huisvesten van bijzondere doelgroepen	<p>2012: 24 mensen zijn geplaatst bij Begeleid Wonen; 10 mensen zijn vanuit Begeleid Wonen doorgestroomd. 12 woningen zijn verhuurd aan mensen uit bijzondere doelgroepen. Met NOVO is afgesproken dat 29 woningen in het Lefiercomplex voor Begeleid Wonen worden verhuurd aan cliënten van NOVO. Daarnaast huurt NOVO kantoorruimte in het complex en voor de cliënten een ontmoetingsruimte (Jaarverslag 2012, p. 48).</p> <p>2013: In Hoogezand is het complex aan de F. Bolstraat omgebouwd voor de organisatie Novo (Jaarverslag 2013, p. 16).</p> <p>2014: In Hoogezand-Sappemeer zijn er geen woningen gereserveerd voor kwetsbare huishoudens. Heeft iemand om bepaalde redenen snel een woning nodig, dan kunnen urgentiepunten worden toegekend (Jaarverslag 2014, p. 20).</p> <p>2015: geen prestaties waargenomen</p>	7,0

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<b>Stadskanaal</b>		
<p>In de wijkvisies wordt aandacht besteed aan de huisvesting van andere groepen, zoals ouderen, probleemgezinnen, kamerverhuur(-beleid) en mensen met een beperking (Lokaal akkoord 2011-2014, p. 9).</p> <p>De gemeente realiseert samen met jeugdzorgaanbieders een samenhangend aanbod van zowel ambulante als residentiele vormen van begeleid wonen voor 12 tot 23 jarigen. De corporaties faciliteren het gemeentelijk beleid (Lokaal akkoord 2011-2014, p. 8).</p>	<p>2012: 15 woningen zijn verhuurd aan instanties die te maken hebben met bijzondere doelgroepen. Deze instanties hebben een overeenkomst met de huurder.</p> <p>2013: Lefier Hoogezand/Stadskanaal heeft in 2013 65 woningen verhuurd aan bijzondere doelgroepen (herhuisvesting via Woonkans, huisvesting in het kader van de wet maatschappelijk ondersteuning en statushouders) (Jaarverslag 2013, p. 15). Twaalf van de zestien historische huisjes in het Hofje in de Stadskanaalster Parkwijk worden verhuurd aan Lentis. Lentis biedt hier een beschermende woonvorm voor mensen met een psychiatrische achtergrond (Jaarverslag 2013, p. 16).</p> <p>2014: In Stadskanaal verhuren we woningen aan de organisatie Lentis. Ook zijn 7 woningen verhuurd op naam van een instantie, zoals Stichting de Zijlen ten behoeve van tienermoeders en ten behoeve van een bewoner met een beperking (Jaarverslag 2014, p. 20).</p> <p>2015: geen prestaties waargenomen</p>	8,0
<p>Gemeente, Lefier en BMC streven naar een woningvoorraad die toekomstbestendig is. Tegen de achtergrond van een krimpende en vergrijzende bevolking betekent dit vooral aandacht voor kwaliteitsverbetering van bestaande woningen, zoals koop als huur (Lokaal akkoord 2011-2014, p. 12). De woningbehoefte verschuift van eengezinswoningen naar toegankelijke woningen voor ouderen (Lokaal akkoord 2011-2014, p. 12).</p>	<p>2012: In het seniorencomplex De Olmenhage werkt het woonbedrijf samen met Zorggroep Meander. Sinds het voorjaar maakt de Zorggroep gebruik van de recreatieruimte en van een woning, onder andere voor een steunpunt en dagopvang. Bij het traject zijn de bewonerscommissie en huurdersorganisatie De Koepel intensief betrokken. De Olmenhage is een plek geworden voor mensen die zelfstandig willen blijven wonen met zorg dichtbij (Jaarverslag 2012, p. 48).</p> <p>2013: Aan de Boslaan in Onstwedde hebben wij sociale huurwoningen gerealiseerd met een compleet woonprogramma op de begane grond, zodat ouderen er op hoge leeftijd zelfstandig kunnen blijven wonen. In het derde kwartaal van 2013 zijn de laatste twee blokjes van 3 woningen opgeleverd (Jaarverslag 2013, p. 20).</p> <p>2014: geen prestaties waargenomen</p> <p>2015: geen prestaties waargenomen</p>	7,0
<b>Gemiddelde beoordeling</b>		<b>6,6</b>

## Kwaliteit van woningen en woningbeheer

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<b>Woningkwaliteit</b>		
Asbest	In 2014 is Lefier gestart met de inventarisatie van asbest in alle woningen (Jaarverslag 2014, p. 16). Ook in 2015 heeft Lefier weer duizenden woningen geïnventariseerd op de aanwezigheid van asbest en is risicovol asbest gesaneerd. Lefier voert deze inventarisaties en saneringen hoofdzakelijk uit tijdens projecten en bij leegstand van de woning na het vertrek van de huurder. Dit om de overlast naar huurders zoveel mogelijk te beperken. Lefier streeft ernaar eind 2018 alle risicovolle asbest te hebben gesaneerd en alle huurders te hebben geïnformeerd over de eventuele asbesttoepassingen in hun woning (voorlopig Jaarverslag 2015, p.17)	7,0
OVT	In 2014 is Lefier begonnen met vervangen van open verbrandingstoestellen (geisers / moederhaarden / oude cv-ketels) door gesloten toestellen. Over twee jaar moeten al onze open verbrandingstoestellen vervangen zijn. Huurders met eigen open verbrandingstoestellen heeft Lefier geïnformeerd over onderhoud, ventileren en het plaatsen van een koolmonoxidemelder. Als ze hun toestel willen vervangen, krijgen ze hiervoor een aanbieding (Jaarverslag 2014, p. 17).	7,0
Aardbevingsdossier	Onder leiding van Lefier is een samenwerkingsafspraken ontstaan tussen alle corporaties in het aardbevingsgebied (C14). Lefier neemt deel in diverse werkgroepen van C14. Enkele woningen van SWS worden meegenomen in een pilot van het Centrum Veilig Wonen en Lefier heeft zelf enkele pilots opgestart in Hoogezand-Sappemeer en Lewenborg. Samen met C14 en vele particulieren heeft Lefier een rechtszaak aangespannen tegen de NAM over de waardedaling als gevolg van de aardbevingen.	8,0
Legionella	Lefier heeft eind 2015 een legionellabeleid vastgesteld voor al haar complexen. Lefier volgt hierin de wet en regelgeving en adviezen van de GGD. De focus ligt op de complexen met kwetsbare doelgroepen (zogenoemde prioritare instellingen). Bij de complexen waar legionellapreventie wettelijk verplicht is gaat Lefier in 2016 controleren of aan alle eisen is voldaan. (concept jaarverslag 2015, pag 18)	7,0
<b>Borger-Odoorn</b>		
Geen opgaven waargenomen	Geen prestaties waargenomen	

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<b>Emmen</b>		
Wij verschuiven het beleid van denken in groei van bevolking en woningproductie naar beleid gericht op een goede woon- en leefkwaliteit voor alle inwoners van de dorpen en wijken van Emmen. Woningkwaliteit betekent voor ons duurzame herstructurering en woningaanpassing. (Woonvisie 2012-2017, p. 7 en 15).	2015: In de SVB voor de gemeente Emmen zet Lefier de komende jaren in op stabilisatie van de huidige woningvoorraad. ( Voor de komende 10 jaar is afgesproken dat de totale sociale huurvoorraad met ongeveer 300 woningen kan afnemen) Investeren in de bestaande voorraad op kwaliteit en energiezuinigheid heeft nu voorrang.	7,0
<b>Groningen</b>		
Meer nadruk op kwaliteit. We willen woningen toevoegen waar vraag naar is én die nog niet aanwezig zijn, ook om doorstroming op gang te brengen (differentiatie) (Nieuw Lokaal Akkoord 2010-2014, p. 14).	Geen specifieke ontwikkelingen.	5,0
<b>Hoogezand-Sappemeer</b>		
Geen opgaven waargenomen	Geen prestaties waargenomen	
<b>Stadskanaal</b>		
Behoud en versterking van de bestaande woningkwaliteit (Lokaal akkoord 2011-2014, p. 7).	Wat er aan EPA projecten is gedaan kan niet achterhaald worden.	5,0
<b>Kwaliteit dienstverlening</b>		
We willen voor klanten goed bereikbaar zijn via meerdere kanalen (post, telefoon, website, e-mail, kantoor) en zorgen voor een snelle en adequate afhandeling van klantvragen (Jaarverslag 2013, p. 16).	<p>2013: Begin oktober is de nieuwe website van Lefier geïntroduceerd. Alle informatie voor huurders en woningzoekenden is nu gebundeld op één website met een herkenbare en eenduidige Lefier-huisstijl. In 2014 wordt de website verder uitgebreid met een huurdersportaal, waar huurders online reparatieverzoeken kunnen indienen en hun gegevens inzien (Jaarverslag 2013, p. 16).</p> <p>2014: Lange wachttijden bij klantcontact en ontvangst klanten en nieuwe wijze woning zoeken ging niet vlekkeloos. Problemen zijn aangepakt, de dienstverlening was eind 2014 weer op een acceptabel niveau (Jaarverslag 2014, p. 13). &amp; In 2014 is een klanttevredenheidsonderzoek door het KWH uitgevoerd. Zowel Emmen, Stadskanaal als Hoogezand zijn houder van het KWH-Huurlabel. In maart 2015 zijn de metingen definitief afgerond en worden de resultaten bekend gemaakt. De vestiging Groningen is in 2014 niet gemeten. In 2015 gaat Lefier opnieuw haar klanttevredenheid meten. Het KWH gaat dit onderzoek uitvoeren. (Jaarverslag 2014, p.13)</p> <p>2015: geen prestaties waargenomen</p>	7,0

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<b>Borger-Odoorn</b>		
Een goede klantwaardering (waarderingscijfer minimaal een 7) (Jaarverslag 2013, p. 11).	<p>2012: Zuidoost Drenthe: Bij 'klanttevredenheid' was de score 7,6; bij 'communicatie &amp; informatie': 7,3. Bij 'klachten behandelen' was de score een 5,9 (6,8 in 2011); Bij 'klantcontact' was de score een 7,3; bij 'verhuizen' een 8, en bij 'onderhoud' een 8,0. (Jaarverslag 2012, p. 17).</p> <p>2013: Het woonbedrijf ZuidoostDrenthe zal het gouden KWH-huurlabel naar verwachting weer behalen. (Jaarverslag 2013, p. 17).</p> <p>2014: In 2014 is een klanttevredenheidsonderzoek door het KWH uitgevoerd. Zowel Emmen, Stadskanaal als Hoogezand zijn houder van het KWH-Huurlabel. In maart 2015 zijn de metingen definitief afgerond en worden de resultaten bekend gemaakt. De vestiging Groningen is in 2014 niet gemeten. In 2015 gaat Lefier opnieuw haar klanttevredenheid meten. Het KWH gaat dit onderzoek uitvoeren. (Jaarverslag 2014, p. 13)</p> <p>2015: geen prestaties waargenomen</p>	7,0
<b>Emmen</b>		
Een goede klantwaardering (waarderingscijfer minimaal een 7) (Jaarverslag 2013, p. 11).	<p>2012: Zuidoost Drenthe: Bij 'klanttevredenheid' was de score 7,6; bij 'communicatie &amp; informatie': 7,3. Bij 'klachten behandelen' was de score een 5,9 (6,8 in 2011); deze score is onder de norm van het Gouden Huurlabel. Bij 'informatievoorziening' was de score lager, omdat de website niet gebruiksvriendelijk genoeg is. De waardering voor 'woning zoeken', 'nieuwe woning', 'huur betalen' en 'onderhoud' was hoger dan in 2011, voor'reparatie' lager. Bij 'klantcontact' was de score een 7,3; bij 'verhuizen' een 8, en bij 'onderhoud' een 8,0.</p> <p>2013: In 2013 wordt bekend welk KWH-Huurlabel dit woonbedrijf krijgt (Jaarverslag 2012, p. 17).</p> <p>2014: De vestiging Emmen kreeg een 7,4. Doordat het onderdeel 'ontevredenheid' een 6 scoorde is het label voor de vestiging Emmen niet gehaald (website Lefier).</p> <p>2015: 7,4</p>	7,0
<b>Groningen</b>		
Een goede klantwaardering (waarderingscijfer minimaal een 7) (Jaarverslag 2013, p. 11).	<p>2012: Geen meting uitgevoerd.</p> <p>2013: Het woonbedrijf Groningen neemt niet deel aan het KWH-huurlabel. Hier is in 2013 geen meting gedaan van de klanttevredenheid (Jaarverslag 2013, p. 17).</p> <p>2014: In Groningen is de klanttevredenheid niet door het KWH gemeten (website Lefier).</p> <p>2015: 7,4</p>	7,0



Opgaven	Prestaties	Cijfer
<b>Hoogezand-Sappemeer</b>		
Een goede klantwaardering (waarderingscijfer minimaal een 7) (Jaarverslag 2013, p. 11).	2012: De gemiddelde totaalscore was 7,4. (Jaarverslag 2012, p. 16). 2013: naar verwachting wordt in Hoogezand het KWH-label gehaald. Ook het woonbedrijf ZuidoostDrenthe zal het gouden KWH-huurlabel naar verwachting weer behalen. (Jaarverslag 2013, p. 17). 2014: In Hoogezand is het KWH-Huurlabel behaald, met een gemiddeld cijfer van 7,8 (website Lefier). 2015: 7,4	7,0
<b>Stadskanaal</b>		
Een goede klantwaardering (waarderingscijfer minimaal een 7) (Jaarverslag 2013, p. 11).	2012: In 2012 werd voor het eerst gemeten volgens de KWH 2.0-methode. Hierdoor is geen directe vergelijking met andere jaren mogelijk. De score bij 'communicatie & informatievoorziening' (6,7) was lager dan in 2011, ook bij 'klachtenbehandeling' (6,8). De scores bij 'huur opzeggen', 'woning zoeken' en 'nieuwe woning' waren daarentegen hoog: respectievelijk een 8,8, een 8, en een 8,1. Stadskanaal continueerde haar Gouden KWH-Huurlabel. (Jaarverslag 2012, p. 16). 2013: In Stadskanaal is het gouden KWH-huurlabel opnieuw behaald (Jaarverslag 2013, p. 17). 2014: Voor de vestiging Stadskanaal heeft de meting slechts gedeeltelijk plaatsgevonden, waardoor het onderzoek niet volledig uitgevoerd is (website Lefier). 2015: 7,4	7,0
<b>Energie en duurzaamheid</b>		
Ten minste een gemiddelde Energie-Index van 1,25 (gemiddeld energielabel B) te bereiken voor de totale huurwoningenvoorraad van de corporaties in 2020. Deze ambitie betreft het gebouw- en installatiegebonden energiegebruik voor met name ruimteverwarming, warm tapwater en ventilatie. (Convenant Energiebesparing Huursector, p. 3).	Label A t/m C 2012: (geen informatie) 2013: 11.065 (46,3%) 2014: 12.050 (48,5%) 2015: 12.058 (48,5%) Label D, E 2012: (geen informatie) 2013: 9.456 (39,5%) 2014: 9.683 (39,0%) 2015: 9.687 (39,0%) Label F, G 2012: (geen informatie) 2013: 3.388 (14,2%) 2014: 3.102 (12,5%) 2015: 3.106 (12,5%)	4,0
Stroomversnelling: Voor de eerste 11.000 woningen doet Lefier met 1.375 woningen mee, mits aan de voorwaarden vanuit de deal kan worden voldaan In de SOK is opgenomen dat Lefier circa 1.634 woningen energieneutraal gaat maken. De uitvoering van de Stroomversnelling vindt plaats in drie fasen. Lefier is in de SOK alleen verplichtingen voor fase 1 (154 woningen) en fase 2 (1.480 woningen) aangegaan (Jaarverslag 2014, p. 106).	2013: 1 woning onder stroomversnelling als proef in Stadskanaal (Jaarverslag 2013, p. 22). 2014: 5 woningen onder stroomversnelling in tegenstelling tot de verwachte 150 woningen (Jaarverslag 2014, p. 15). 2015: 97 woningen onder stroomversnelling in tegenstelling tot de verwachte 357 woningen. Deze 97 woningen betreffen allen projecten eerste fase Stroomversnelling.	5,0

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<b>Borger-Odoorn</b>		
Een goede isolatie van bestaande huurwoningen is van belang om stijging van de woonlasten binnen de perken te houden. De gemeente wil dat corporaties zich ervoor inzetten om het bestaande woningbezit voor 2020 te verbeteren tot energielabel C (Woonplan 2010-2014, p. 34).	<p>2012: Lefier ZuidoostDrenthe heeft 320 woningen aangepast van energielabel F en G naar energielabel C. Dit waren er 34 minder dan gepland, omdat niet overal 70% instemming van bewoners werd behaald en de kosten per woning onevenredig hoog waren (Jaarverslag 2012, p. 30).</p> <p>2013: In 64 woningen zijn energiebesparende maatregelen uitgevoerd (Jaarverslag 2013, p. 18).</p> <p>2014: 1 woning onder stroomversnelling verbeterd, het betrof een pilot woning ten behoeve van het project in 2015.(Jaarverslag 2014, pag 14)</p> <p>2015: In Nieuw Buinen zijn 30 woningen aan de Chrysantstraat gerenoveerd i.h.k.v. de Stroomversnelling.</p> <p>Label A t/m C</p> <p>2012: (geen informatie)</p> <p>2013: 539 (43%)</p> <p>2014: 491 (39%)</p> <p>2015: (geen informatie)</p> <p>Label D, E</p> <p>2012: (geen informatie)</p> <p>2013: 459 (37%)</p> <p>2014: 469 (38%)</p> <p>2015: (geen informatie)</p> <p>Label F, G</p> <p>2012: (geen informatie)</p> <p>2013: 251 (20%)</p> <p>2014: 289 (23%)</p> <p>2015: (geen informatie)</p>	6,0
<b>Emmen</b>		
De grote winst bij het betaalbaarheid houden van de woonlasten is een reductie van het energieverbruik (Woonvisie 2012-2017, p. 21). Gemeente en corporaties hebben de komende jaren een flinke opgave om te investeren in het verbeteren van de energetische kwaliteit van de woningvoorraad, met name in de bestaande woningvoorraad. Goed geïsoleerde woningen dragen bij aan de reductie van CO2 uitstoot en hebben een positief effect op de totale woonlasten (Lokaal akkoord 2010-2014, p. 11).	<p>2012: Lefier ZuidoostDrenthe heeft 320 woningen aangepast van energielabel F en G naar energielabel C. Dit waren er 34 minder dan gepland, omdat niet overal 70% instemming van bewoners werd behaald en de kosten per woning onevenredig hoog waren (Jaarverslag 2012, p. 30). Samen met de partners uit het Lokaal Akkoord Emmen is de pilot 'zonneboilers' voorbereid. Met dit duurzaamheid-project is invulling gegeven aan de gezamenlijke duurzaamheidsambitie (Jaarverslag 2012, p. 30).</p> <p>2013: In 154 woningen zijn energiebesparende maatregelen uitgevoerd (Jaarverslag 2013, p. 18).</p> <p>2014 &amp; 2015: geen investeringen op het gebied van stroomversnelling</p> <p>Label A t/m C</p> <p>2012: niet bekend</p> <p>2013: 4.483 (46,5%)</p> <p>2014: 4.735 (48,5%)</p> <p>2015: niet bekend</p>	6,0

Opgaven	Prestaties	Cijfer
	<p>Label D, E</p> <p>2012: niet bekend</p> <p>2013: 3.663 (38,0%)</p> <p>2014: 3.588 (36,8%)</p> <p>2015: niet bekend</p> <p>Label F, G</p> <p>2012: niet bekend</p> <p>2013: 1.498 (15,5%)</p> <p>2014: 1.427 (14,7%)</p> <p>2015: niet bekend</p>	
Bij woningverbetering en nieuwbouw is energiereductie een aandachtspunt waar het gaat om gebruik van materialen (Woonvisie 2012-2017, p. 21). De corporaties hebben afgesproken om bij nieuwbouw 10% onder de EPC-norm uit het Bouwbesluit te gaan zitten (Lokaal akkoord 2010-2014, p. 11).	<p>2012: (geen informatie)</p> <p>2013: (geen informatie)</p> <p>2014: In proefwoningen testen we samen met de bouwpartners bouwmethodes en materialen uit, om te bepalen hoe we dit het beste kunnen realiseren. Duurzaamheid is meer dan energiebesparing (Jaarverslag 2014, p. 16).</p> <p>2015: (geen informatie)</p>	6,0
Bewuster omgaan met energie door bewoners is altijd van belang bij het reduceren van energielasten en daarmee woonlasten (Woonvisie 2012-2017, p. 21).	In 2012 voert de gemeente samen met Domesta, Lefier en Educohof het project 'Emmen bespaart' uit. Het doel van het project is de inwoners van Emmen bewuster maken van het energiegebruik en hen wegwijs maken in de mogelijkheden tot energiebesparing. Daarom zijn een aantal medewerkers opgeleid tot energiecoach, die gratis adviseren bij mensen thuis (Woonvisie 2012-2017, p. 21). De werkgroep Energie heeft als gezamenlijke activiteit het aanbieden van zonneboilers opgezet (Jaarverslag 2012, p. 31).	7,0
<b>Groningen</b>		
<p>Veel bewoners hebben last van stijgende energielasten. De energielasten vormen een steeds groter gedeelte van de woonlasten. We gaan verder investeren in het energiezuiniger maken van woningen (Woonvisie 2015, p. 22). In 2025 hebben alle corporatiewoningen in Groningen lage woonlasten en een gezond binnenmilieu (Nieuw Lokaal Akkoord 2.0 2011-2014, p. 19).</p> <p>In de periode 2011 tot 2014 worden 3.500 tot 4.000 corporatiewoningen met energielabel D of slechter duurzaam verbeterd tot minimaal label C. Dit is inclusief vervangende nieuwbouw bij sloop van verouderde woningen (Nieuw Lokaal Akkoord 2.0 2011-2014, p. 20).</p>	<p>2012: Lefier StadGroningen heeft door uitvoering van energiemaatregelen bij 388 woningen het energielabel verbeterd (bij 228 jongereneenheden in de Van Heemskerckstraat, 23 eenheden in diverse jongerencomplexen, 84 woningen aan de Surinamestraat, 23 woningen in Lewenborg en 30 woningen aan de Van Royenlaan) (Jaarverslag 2012, p. 30).</p> <p>2013: In 0 woningen zijn energiebesparende maatregelen uitgevoerd (Jaarverslag 2013, p. 18). Lefier neemt deel aan het project "1000 slimme huishoudens". Dit is een samenwerking tussen de gemeente Groningen, 5 Groningse corporaties, de Hanzehogeschool, Enexis en Target met als doel uiteindelijk 1000 huishoudens te laten besparen op het energieverbruik door hun energiegedrag te beïnvloeden (Jaarverslag 2013, p. 25).</p> <p>2014: In 2014 hebben we woningverbetering (binnenkant (o.a. keuken, badkamer) als de buitenkant (isolatie)) uitgevoerd bij enkele complexen in de stad Groningen (West Indische kade, Vanegwoningen en de Helperkerkstraat) en 53 woningen aan de Bankastraat te</p>	5,0

Opgaven	Prestaties	Cijfer
	Groningen (Jaarverslag 2014, p. 15). 2015: Renovatie Bankastraat afgerond. (T3 rapportage 2015).	
Corporaties bieden tegen huurverhoging aantrekkelijke geriefsverbeteringspakketten aan hun huurders aan, gericht op energie(kosten)besparende maatregelen en/of het gebruik van duurzame energie. De huurder kan zelf kiezen of hij een dergelijk pakket aanschaf (Nieuw Lokaal Akkoord 2.0 2011-2014, p. 20).	Geriefsverbeteringspakketten gericht op energiebesparende maatregelen zijn 40x aangeboden en gerealiseerd in 2013 en 2014,	7,0
We willen particuliere woningbezitters de kans geven om aan te sluiten bij projecten van woningcorporaties gericht op het energiezuiniger maken van de woningvoorraad (Woonvisie 2015, p. 28).	2015: Nog geen ontwikkelingen.  <i>Aangezien dit een zeer recente afspraak waarvan redelijkerwijs nog niet verwacht kan worden dat hier invulling aan is gegeven, acht de visitatiecommissie beoordeling op dit punt niet mogelijk.</i>	
In 2012 worden plannen gemaakt voor de bouw van minimaal 1.000 energieneutrale woningen in de sociale huursector. Voor 2014 start de bouw van deze woningen (Nieuw Lokaal Akkoord 2.0 2011-2014, p. 20).	In de periode 2011-2014 zijn er geen energieneutrale woningen gerealiseerd.	4,0
In 2014 is een start gemaakt met de kwaliteitsverbetering van minimaal 100 woningen naar energierekening 0 voor wat betreft warm tapwatergebruik en stookgebruik (Nieuw Lokaal Akkoord 2.0 2011-2014, p. 20).	2012: geen prestaties waargenomen 2013: geen prestaties waargenomen 2014: 3 woningen gerenoveerd i.h.k.v. de Stroomversnelling aan de Pleiadenlaan (Jaarverslag 2014, pag 14) 2015: 45 woningen gerenoveerd i.h.k.v. de Stroomversnelling aan de Pleiadenlaan. (T3 rapportage 2015)	7,0
Om het gebruik van duurzame energie te stimuleren streven we ernaar om dat in 2014 10 tot 20% van de daken van nieuwbouw, gerenoveerde en verbeterde corporatieve woningen wordt gebruikt voor de winning en exploitatie van zonne-energie. Daarnaast wordt er samen voor zorggedragen dat voor 2014 wordt gestart met een grootschalige duurzame, schone energievoorziening (Nieuw Lokaal Akkoord 2.0 2011-2014, p. 20).	In de periode 2011-2014 zijn er geen zonnecellen geplaatst op nieuwe- en/of bestaande daken van Lefier woningen.	4,0
<b>Hoogezand-Sappemeer</b>		
Er wordt de komende jaren geïnvesteerd in nieuwbouw en verbetering van huurwoningen. Duurzaamheid en energiezuinigheid staan daarbij centraal (Prestatieafspraken 2015-2017, p. 1). Er ligt een renovatieopgave voor de woningen uit de jaren '50, '60 en '70. Doel van deze renovatie is om het wonen voor huurders van deze woningen ook op termijn betaalbaar en comfortabel te houden. Lefier hanteert een tweetal projectvormen: EPA-verbeteringen (minimaal label C) en Stroomversnelling (Nul-op-de-Meter) (Prestatieafspraken 2015-2017, p. 13).	2012: Lefier vestiging Hoogezand voerde EPA uit bij woningverbetering in de Schaepmanstraat en Dreeslaan in Gorecht-West. Twee projecten zijn niet uitgevoerd. (Jaarverslag 2012, p. 30). 2013: In 56 woningen zijn energiebesparende maatregelen uitgevoerd (Jaarverslag 2013, p. 18). 2014: geen stroomversnelling aantallen gerealiseerd (Jaarverslag 2014, pag 14) 2015: geen stroomversnelling aantallen gerealiseerd	7,0

Opgaven	Prestaties	Cijfer
Lefier gaat in Hoogezand-Sappemeer pilots uitvoeren waarin het versterken van de bestaande woningen wordt aangevuld met Nul-op-de-Meter aanpak. In deze pilot wordt zeker, urgent, aandacht besteed aan portiek-etageflats. Dit bouwtype komt veel voor in de Gemeente en kent een somber perspectief in versterken (Prestatieafspraken 2015-2017, p. 1).	2015: Pilots zijn in ontwikkeling. Nog geen zekerheid over wel of niet doorgaan van deze pilots.	7,0
<b>Stadskanaal</b>		
Gemeente, Lefier en BMC hebben een voorbeeldfunctie als het gaat om duurzaamheid en energie. Daar waar mogelijk geven zij voorlichting aan huurders en inwoners over duurzaamheid en energie (Lokaal akkoord 2011-2014, p. 9).	Lefier heeft geparticipeerd in voorlichtingsavonden over duurzaamheid. Tevens is er communicatie/voorlichting geweest over de voordelen van energiebesparing.	7,0
Het gewenste energielabel van zowel koop- als huurwoningen in de bestaande bouw is ten minste C (Lokaal akkoord 2011-2014, p. 9). Alle bewoners van een huurwoning met een F of G label krijgen een aanbod om hun woning naar label C te brengen. Het uitgangspunt is dat 70% van de bewoners mee doet. De woningen die niet worden aangepakt worden bij mutatie op niveau gebracht. Voor de labels D en E maken Lefier en BMC een plan om deze woningen eveneens op label C te krijgen (Lokaal akkoord 2011-2014, p. 10).	2012: Lefier vestiging Stadskanaal heeft in het kader van EPA 162 woningen verbeterd en verhoogd naar minimaal energielabel C. Begroot waren 210 woningen (Jaarverslag 2012, p. 30). 2013: In 0 woningen zijn energiebesparende maatregelen uitgevoerd (Jaarverslag 2013, p. 18). 2014: 1 model woning gerenoveerd i.h.k.v. Stroomversnelling aan de Purmerlaan 2015: 22 woningen gerenoveerd i.h.k.v. Stroomversnelling aan de Purmerlaan.	6,0
Bij het vaststellen van het verkoop- en sloopprogramma wordt gekeken naar woningen die niet op een financieel verantwoorde manier naar label-C zijn te brengen (Lokaal akkoord 2011-2014, p. 10).	We hebben de verkoopvijver tegen het licht gehouden en woningen die niet simpel naar label C te brengen waren niet verkocht.	7,0
Gemeente, Lefier en BMC zoeken actief naar (innovatieve-) proefprojecten met alternatieve energie, zoals zonne-energie, biomassa, warmte-/koudeopslag in combinatie met een warmtepomp of een lokaal energiebedrijf (Lokaal akkoord 2011-2014, p. 9).	Pogingen voor een zonnepanelenproject zijn in de besluitvorming van Lefier niet doorgegaan. In MFA Noord is wel alle genoemde techniek gerealiseerd.	6,0
In wijken waar corporaties hun bezit energetisch verbeteren, worden particuliere woningeigenaren benaderd om hun woning op vergelijkbare wijze te verbeteren (Lokaal akkoord 2011-2014, p. 10).	Het initiatief voor het benaderen van de particuliere woningeigenaren is neergelegd bij de aannemer. De uitkomsten hiervan zijn niet gemonitord.	6,0
<b>Gemiddelde beoordeling</b>		<b>6,1</b>

## (Des)investeren in vastgoed

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<b>Nieuwbouw</b>		
<b>Borger-Odoorn</b>		
Voor de komende 10 jaar gaat het om een bescheiden groei van 300 woningen voor de gemeente als geheel (Woonplan 2010-2014, p. 22). Daarnaast wordt een compensatie voor sloop van 210 woningen en een compensatie voor extramuralisering van 50 verwacht. De totale nieuwbouw komt daarmee neer op 560 woningen (Woonplan 2010-2014, p. 57). Van de nieuwbouw is 30% voor senioren, 20% voor starters en 50% voor gezinnen (Woonplan 2010-2014, p. 59).	2012: 0 sociale huurwoningen (template jaarrekening wat aansluit bij Jaarverslag 2012, p. 87) 2013: 0 sociale huurwoningen opgeleverd (Jaarverslag 2013, p. 18). 2014: 0 sociale huurwoningen opgeleverd (Jaarverslag 2014, p. 14). 2015: 5 woningen opgeleverd in Chrysantstraat, Nieuw Buinen (T2 rapportage 2015, p.6), onderdeel van groter project (Nije Daip), dat voorziet in sloop van 77 woningen en nieuwbouw van 22 woningen (andere 17 volgen nog).	6,0
Partijen streven naar een substantieel aandeel particulier opdrachtgeverschap in de bouwproductie en stimuleren consument gericht bouwen (Prestatiecontract 2011-2015, p. 7).	Hier zijn geen initiatieven in ondernomen.	5,0
<b>Emmen</b>		
Voor de komende jaren wordt globaal uitgegaan van circa 200 sociale huurwoningen nieuwbouw (Lokaal Akkoord 2010-2014, p. 8). De komende jaren lijkt een toevoeging van gemiddeld 100 woningen per jaar het meest realistisch (Woonvisie 2012-2017, 26). Voor de lage inkomens ligt het accent op het aanpassen van de bestaande verbetering door sloop en nieuwbouw. Het aantal sociale huurwoningen is in beginsel voldoende. Toevoeging is alleen mogelijk als elders onttrekkingen plaatsvinden (Woonvisie 2012-2017, p. 27). De grootste opgave ligt bij senioren. Nieuwbouw voor senioren moet zoveel mogelijk in nabijheid van voorzieningen plaatsvinden (Woonvisie 2012-2017, p. 27).	2012: 31 sociale huurwoningen (template jaarrekening wat aansluit bij Jaarverslag 2012, p. 87) 2013: 89 sociale huurwoningen opgeleverd (Jaarverslag 2013, p. 18/20): 18 levensloopbestendige woningen en 32 eengezinswoningen in Emmer-Compascuum, 34 sociale huur appartementen in Emmermeer en 5 sociale huurwoningen in Angerslo. 2014: 138 sociale huurwoningen opgeleverd (Jaarverslag 2014, p. 14). 2015: 22 woningen opgeleverd in Aireyrdorp, Emmermeer en 4 woningen in Oude Bouw II, Nieuw Weerdinge (T2 rapportage 2015, p.6).	8,0
<b>Groningen</b>		
Jaarlijks dienen er tussen de 950 en 1.350 nieuwe woningen gebouwd te worden. De helft van deze productie (475 tot 675 woningen) komt voor rekening van de corporaties (Nieuw Lokaal Akkoord 2.0 2011-2014, p. 15).	2012: in totaal zijn 184 woningen (sociale huur en vrije sector huur) opgeleverd (tabel productie Groningen) 2013: 21 sociale huurwoningen, 21 vrije sector huurwoningen (tabel productie Groningen) en 11 koopwoningen opgeleverd (Jaarverslag 2013, p. 18). 2014: 199 sociale huurwoningen (tabel productie Groningen) en 36 koopwoningen (Koopgarant) opgeleverd (Jaarverslag 2014, p. 14). 2015: 0 woningen opgeleverd (tabel productie Groningen)	7,0

Opgaven	Prestaties	Cijfer
Nieuwbouw jongeren: 250 tot 500 zelfstandige eenheden per jaar (Nieuw Lokaal Akkoord 2.0 2011-2014, p. 16).	2012: 133 appartementen in de Groenling aan het Wielewaalplein (tabel productie Groningen) 2013: 21 eenheden aan de Helperwest Singel verhuurd aan stichting de Zijlen, waarbij jongeren zelfstandig moeten wonen. 2014: 132 studio's voor jongeren gerealiseerd in Europark in Groningen (Boumaboulevard) (Jaarverslag 2014, p. 14). 2015: 0 woningen opgeleverd voor deze doelgroep	7,0
De corporaties spreken af jaarlijks 150 tot 250 woningen (gezinswoningen) per jaar te realiseren in de koop en (sociale) huur voor gezinnen (Nieuw Lokaal Akkoord 2.0 2011-2014, p. 16).	2012: 4 appartementen op het Borneoplein (Jaarverslag 2012, p. 32) 2013: 11 koopwoningen opgeleverd aan de Chopinlaan (jaarverslag 2013) 2014: 45 sociale huurwoningen voor gezinnen gerealiseerd in de Noorderkroonstraat (tabel productie Groningen) 2015: 0 woningen opgeleverd (tabel productie Groningen)	6,0
De corporaties spreken af jaarlijks 75 tot 150 nultredenwoningen te realiseren, nabij voorzieningen (Nieuw Lokaal Akkoord 2.0 2011-2014, p. 16).	2012: 44 appartementen naast sporthal Lewenborg (Kajuit) en 3 appartementen in de Componist (Chopinlaan) opgeleverd (tabel productie Groningen). 2013: 21 appartementen in de Componist opgeleverd (Beethovenlaan) (tabel productie Groningen). 2014: 22 sociale huur woningen aan de Curaçaostraat, het betreffen 11 mantelzorgwoningen (kangoeroewoningen) 2015: 0	7,0
<b>Hoogezand-Sappemeer</b>		
Op basis van het SVB ziet Lefier een programma van sloop en vervangende nieuwbouw van gemiddeld 40 woningen per jaar. Daarnaast is het vertrekpunt dat Lefier alleen nieuwbouw wil realiseren op locaties waar Lefier een positie heeft. Terughoudend met ontwikkelen komende jaren. (Prestatieafspraken 2010-2014, p. 13) In het kader van de transformatieopgave is er voor de komende 10 jaar is de bouw van 250 woningen noodzakelijk (Prestatieafspraken 2015-2017, p. 11)	2012: 35 sociale huurwoningen opgeleverd in De Pleiaden in Woldwijck, Hoogezand. (Jaarverslag 2012, p. 35). 2013: 0 woningen nieuw opgeleverd 2014: 54 nieuwe sociale huurwoningen opgeleverd voor sociale verhuur aan de Narcissenstraat in Sappemeer (Jaarverslag 2014, p. 14). 2015: 53 sociale huurwoningen gerealiseerd in Gorecht West (Hoogezand) (T1 rapportage 2015, p.5).	8,0
<b>Stadskanaal</b>		
Op basis van de gezamenlijke visie op de bevolkingsprognoses stellen gemeente, Lefier en BMC vast dat er geen uitbreidingsbehoefte bestaat. Zij zetten daarom in op kwaliteitsverbetering van de bestaande woningvoorraad, door middel van sloop en nieuwbouw (Lokaal akkoord 2011-2014, p. 12). Nieuwbouw (Totaal: 293) 2011: 135 2012: 137 2013: 0 2014: 21 (Lokaal akkoord 2011-2014, p. 13).	2012: 27 sociale huurwoningen en 2 vrije sector huurwoningen opgeleverd (Jaarverslag 2012, p. 35). 2013: 6 sociale huurwoningen opgeleverd (Jaarverslag 2013, p. 18). 2014: 12 sociale huurwoningen opgeleverd (Jaarverslag 2014, p. 14). 2015: 12 sociale huurwoningen gerealiseerd aan de Schoolstraat, Musselkanaal (T1 rapportage 2015, p.5).	6,0



Opgaven	Prestaties	Cijfer
<b>Sloop</b>		
Aantal gesloopte eenheden Begroot 2015: 133 eenheden	2015: 166 eenheden (119 woningen en 47 garages) (T3 rapportage 2015, p. 6)	8,0
<b>Borger-Odoorn</b>		
Naar verwachting zal het aantal huishoudens met een laag inkomen de komende jaren afnemen met ongeveer 10%. Hierdoor kan de omvang van de kernvoorraad eveneens worden verkleind (2.400 naar 2.200 woningen) (Woonplan 2010-2014, p. 34). De sloop komt neer op 210 woningen over de komende 10 jaar (Woonplan 2010-2014, p. 57).	2012: 0 2013: 4 woningen gesloopt (Jaarverslag 2013, p. 18). 2014: 6 woningen gesloopt (Jaarverslag 2014, p. 14). 2015: 10 woningen gesloopt	6,0
<b>Emmen</b>		
Voor de komende betreft de sloop globaal gemiddeld 125 sociale huurwoningen per jaar (Lokaal akkoord 2010-2014, p. 8).	2012: 208 studenteneenheden en 2 woningen gesloopt in Emmen (Jaarverslag 2012, p. 37). 2013: 123 woningen gesloopt (Jaarverslag 2013, p. 18). 2014: 0 woningen gesloopt (Jaarverslag 2014, p. 14). 2015: 13 woningen gesloopt	6,0
<b>Groningen</b>		
De matige kwaliteit van de sociale huurvoorraad verminderen door het slopen van 150 tot 250 woningen per jaar (Nieuw Lokaal Akkoord 2.0 2011-2014, p. 17).	2012: 60 woningen gesloopt. 2013: 24 woningen gesloopt (Jaarverslag 2013, p. 18). 2014: 16 woningen gesloopt (Jaarverslag 2014, p. 14). 2015: 0	6,0
<b>Hoogezand-Sappemeer</b>		
Programma van sloop van gemiddeld 40 woningen per jaar, die worden vervangen door nieuwbouw. (Prestatieafspraken 2010-2014, p. 13) In het kader van de transformatieopgave is er voor de komende 10 jaar is de sloop van 100 woningen noodzakelijk (Prestatieafspraken 2015-2017, p. 11).	2012: 0 woningen gesloopt (Jaarverslag 2012, p. 37). 2013: 46 woningen gesloopt (Jaarverslag 2013, p. 18). 2014: 40 woningen gesloopt (Jaarverslag 2014, p. 14). 2015: 58 woningen gesloopt (& 47 garages)	7,0
<b>Stadskanaal</b>		
Op basis van de gezamenlijke visie op de bevolkingsprognoses stellen gemeente, Lefier en BMC vast dat er geen uitbreidingsbehoefte bestaat. Zij zetten daarom in op kwaliteitsverbetering van de bestaande woningvoorraad, door middel van sloop en nieuwbouw (Lokaal akkoord 2011-2014, p. 12). 2011: 89 2012: 83 2013: 17 2014: 28 (Lokaal akkoord 2011-2014, p. 13).	2012: 78 verhuureenheden gesloopt (Jaarverslag 2012, p. 37). 2013: 11 woningen gesloopt (Jaarverslag 2013, p. 18). 2014: 0 woningen gesloopt (Jaarverslag 2014, p. 14). 2015: 38 woningen gesloopt	6,0

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<b>Verbetering bestaand woningbezit</b>		
Begroot (investering > 20.000 euro) 2015: 320 eenheden verbeteren	2015: 107 eenheden (Bankastraat 53 eenheden, Lesturegonstraat 54 eenheden). Overige lopende projecten (Javalaan, Castorstraat, Hora Siccemasingel) hebben enige vertraging opgelopen. (T3 rapportage 2015, p.5)	5,0
Stroomversnelling 2015: 140 eenheden begroot fase 1	2015: 97 eenheden gerealiseerd (T3 rapportage 2015, p. 5).	5,0
<b>Borger-Odoorn</b>		
Woningverbetering	2012: Bij Lefier ZuidoostDrenthe zijn 171 aanvragen voor comfortverbetering binnengekomen. Bewoners kunnen drie individuele verbeteringen aanvragen: cv-installatie, doucheverbetering (standaard en vergroot) en isolatieglas. Van het totale aantal aanvragen voor comfortverbetering zijn er 112 in de huur verwerkt (Jaarverslag 2012, p. 29) 2013: 43 woningen ingrijpend verbeterd (Jaarverslag 2013, p. 18). 2014: 1 woning gerenoveerd onder Stroomversnelling (modelwoning) (Jaarverslag 2014, p. 14). 2015: 30 woningen gerenoveerd onder Stroomversnelling concept in de Chrysantstraat. (T3 rapportage 2015, p.5)	7,0
<b>Emmen</b>		
Bieden van kwalitatief maatwerk voor het wonen en de woonomgeving. Werken aan de kwaliteit en toekomstbestendigheid van delen van de goedkope koopvoorraad. (Woonvisie 2012-2017, p. 21).  In het licht van de demografische ontwikkelingen (mogelijke bevolkingskrimp in delen van de gemeente) leggen wij onze focus op het maken van een kwaliteitsslag in de woningvoorraad (Woonvisie 2012-2017, p. 25).	2012: Bij Lefier ZuidoostDrenthe zijn 171 aanvragen voor comfortverbetering binnengekomen. Bewoners kunnen drie individuele verbeteringen aanvragen: cv-installatie, doucheverbetering (standaard en vergroot) en isolatieglas. Van het totale aantal aanvragen voor comfortverbetering zijn er 112 in de huur verwerkt (Jaarverslag 2012, p. 29) 2013: 103 woningen ingrijpend verbeterd (Jaarverslag 2013, p. 18). 2014: 0 woningen ingrijpend verbeterd (Jaarverslag 2014, p. 14). 2015: 54 eenheden gerenoveerd in de Lesturgeonstraat (T3 rapportage 2015, p.5)	6,0
<b>Groningen</b>		
De komende tien jaar gaan corporaties 8.000 tot 10.000 woningen duurzaam verbeteren. Voor de periode van 2011 tot 2014 zijn dit 3.500 tot 4.000 woningen, dus gemiddeld 875 tot 1.000 woningen per jaar (Nieuw Lokaal Akkoord 2.0 2011-2014, p. 17).	2012: Lefier StadGroningen had een forse opgave op het gebied van niveauverbetering. In de investeringsbegroting waren 606 woningen opgenomen die verbeterd en opgeleverd dienden te worden. De opgave was tamelijk complex en verdeeld over een aantal behoorlijk omvangrijke projecten. In totaal zijn 451 woningen verbeterd en is 74% van de opgave gerealiseerd (Jaarverslag 2012, p. 29). 2013: 0 woningen ingrijpend verbeterd (Jaarverslag 2013, p. 18). 2014: 171 woningen ingrijpend verbeterd (Jaarverslag 2014, p. 14) & 3 woning gerenoveerd onder	5,0

Opgaven	Prestaties	Cijfer
	<p>Stroomversnelling (modelwoning) (Jaarverslag 2014, p. 14)</p> <p>2015: 53 eenheden in de Bankastraat gerenoveerd. 45 woningen gerenoveerd onder concept Stroomversnelling aan de Pleiadenlaan (T3 rapportage 2015, p.5/6). 312 woningen verbeterd in project West Indische Kade (investering &lt; 20.000 per eenheid)</p>	
<b>Hoogezand-Sappemeer</b>		
<p>Lefier gaat door met de renovatie van woningen. Naar verwachting worden 30 woningen per jaar gerenoveerd. (Prestatieafspraken 2010-2014, p.13)</p> <p>Er wordt de komende jaren geïnvesteerd in de verbetering van huurwoningen (Prestatieafspraken 2015-2017, p. 1).</p>	<p>2012: Lefier vestiging Hoogezand is in september aan de Schaepmanstraat/Dreeslaan in Hoogezand gestart met het verbeteren van 60 huurwoningen (Jaarverslag 2012, p. 29).</p> <p>2013: 1 woning ingrijpend verbeterd (Jaarverslag 2013, p. 18).</p> <p>2014: 0 woningen ingrijpend verbeterd (Jaarverslag 2014, p. 14).</p> <p>2015: 0 woningen ingrijpend verbeterd (T3 rapportage 2015, p5)</p>	5,0
<p>Er wordt steeds op projectniveau overwogen of het mogelijk is om eigenaar-bewoners deel te laten nemen aan projecten voor kwaliteitsverbetering. Eigenaar-bewoners krijgen dan een aanbod om tegen dezelfde prijs mee te liften op de investeringen die de corporaties in huurwoningen doen (Prestatieafspraken 2015-2017, p. 12).</p>	<p>2015: geen project kwaliteitsverbetering</p> <p><i>Aangezien dit een zeer recente afspraak is die voorbereiding behoeft, acht de visitatiecommissie beoordeling op dit punt niet mogelijk.</i></p>	
<b>Stadskanaal</b>		
<p>Woningverbetering</p>	<p>2012: Lefier vestiging Stadskanaal heeft voor de wijkvernieuwing Maarsstee 44 woningen verbeterd (Jaarverslag 2012, p. 29).</p> <p>2013: 0 woningen ingrijpend verbeterd (Jaarverslag 2013, p. 18).</p> <p>2014: 1 woning gerenoveerd onder concept Stroomversnelling (Jaarverslag 2014, p. 14)..</p> <p>2015: 22 woningen gerenoveerd onder concept Stroomversnelling aan de Purmerlaan (T3 rapportage 2015, p.5).</p>	6,0

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<b>Maatschappelijk vastgoed</b>		
<b>Borger-Odoorn</b>		
De gemeente streeft naar een optimaal aanbod van commerciële en maatschappelijke voorzieningen passend bij de schaal van de kernen (Woonvisie 2010-2014, p. 23). De corporaties en de gemeente zijn bereid om te investeren in maatschappelijk vastgoed in een woonomgeving met een substantieel aandeel sociale huurwoningen (Prestatiecontract 2011-2015, p. 7).	Multifunctioneel centrum in Borger (Jaarverslag 2012, p. 35). Deze MFA geeft straks onderdak aan: Christelijke basisschool De Borgh, Openbare basisschool Burgemeester Grolleman, Montessorischool Borger, Peuterspeelzaal 't Porkenhoes, Allio Kinderopvang: kinderdagverblijf en buitenschoolse opvang, Openbare bibliotheek Borger, Dorpshuis Borger, Stichting Jeugdsoos Borger en de Steunste. Het wordt een ontmoetingsplek voor jong en oud (Jaarverslag 2012, p. 47).	7,0
<b>Emmen</b>		
Het effectief ontwikkelen en beheren van maatschappelijk vastgoed is van belang voor de sociale en fysieke kwaliteit van wijken en dorpen en is daarmee van groot gezamenlijk en maatschappelijk belang. Het kwalitatief aanbod van maatschappelijk aanbod moet en kan beter (Lokaal akkoord 2010-2014, p. 20).	Multifunctioneel centrum De Deelee in Emmer-Compasuum (Jaarverslag 2012, p. 35). Gerealiseerd. In De Deelee zitten: Stichting Maatschappelijk en Cultureel Centrum, Zorggroep Tangenborgh, Gemeente Emmen, de gemeentewinkel, Kinderdagverblijf Uk & Puk, Buitenschoolse Opvang BSO & Ko, Bibliotheek Emmen, Stichting Welzijnsorganisatie Sedna, Stichting Peuterwerk, Stichting Sociaal Cultureel Werk	7,0
<b>Groningen</b>		
Realisatie maatschappelijk vastgoed	2012: In het project De Componist is voor de Groningse Schoolvereniging (GSV) een school inclusief gymzaal en SKSH kinderopvang gerealiseerd. Daarnaast is voor NOVO een dagopvang gerealiseerd. Daarnaast zijn er vijf winkelunits gebouwd (Jaarverslag 2012, p. 36). 2013: Project Helperwest zijn 20 eenheden opgeleverd en bied onderdak aan jongeren met psychiatrische problematie en licht verstandelijke beperking (Stichting de Zijlen)	7,0
<b>Hoogezand-Sappemeer</b>		
Maatschappelijk vastgoed is van belang voor de leefbaarheid en voor de waardeontwikkeling van woningen in de directe omgeving. Het effectief ontwikkelen en beheren van maatschappelijk vastgoed is van belang voor de sociale en fysieke kwaliteit van wijken en dorpen. (Prestatieafspraken 2010-2014, p. 21)	2012: Een gezondheidscentrum opgeleverd (Jaarverslag 2012, p. 35). 2013: geen prestaties waargenomen 2014: geen prestaties waargenomen	7,0
Lefier maakt in 2015 nieuw beleid op het gebied van maatschappelijk vastgoed en daarbij houdt zij rekening met veranderende wetgeving op dit terrein. Wel is duidelijk dat zij alleen een bijdrage levert als de directe omgeving bestaat uit een groot deel huurwoningen van Lefier. Waar dit niet het geval is, bouwt Lefier af of verhuren zij marktconform (Prestatieafspraken 2015-2017, p. 18).	2015: Besluit is genomen om exploitatie Vredekerk af te bouwen en eind 2018 te beëindigen. Er is nog geen nieuw beleid ontwikkeld op Maatschappelijk Vastgoed.	7,0

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<b>Stadskanaal</b>		
Realisatie maatschappelijk vastgoed	2012: Een multifunctionele accommodatie opgeleverd, 1500 vierkante meter maatschappelijk vastgoed, met voorzieningen voor wijkbewoners: Kinderopvang Catalpa, stichting Welstad, voetbalvereniging SPW en Wijkraad-Noord hebben er een plek gekregen (Jaarverslag 2012, p. 35/47).	7,0
<b>Verkoop</b>		
Begroot 2015: 230 eenheden	2015: 223 woningen, 31 parkeerplaatsen en 2 bedrijfspanden (42 eenheden) verkocht.	7,0
<b>Borger-Odoorn</b>		
Bevorderen van doorstroming door het aanbieden van goedkope woningen in de nieuwbouw met Koopgarant en het verkoop van huurwoningen. In de komende tien jaar wordt ingezet op 5 tot 10 % van het huidige aantal huurwoningen (Woonplan 2010-2014, p. 32). In 2014 had Lefier 1.231 woningen in Borger-Odoorn (= 62 tot 124 woningen verkopen in 10 jaar tijd).	2012: 15 woningen verkocht (Jaarverslag 2012, p. 37). 2013: 8 woningen verkocht (1 onder Te Woon) (Jaarverslag 2013, p. 18). 2014: 12 woningen verkocht (2 onder Te Woon) (Jaarverslag 2014, p. 14). 2015: 12 woningen verkocht  NB. Medio 2014 heeft Lefier besloten te stoppen met koopconcepten Te Woon en Koopgarant.	7,0
<b>Emmen</b>		
De gemeente wil samen met de corporaties de mogelijkheden voor starters (met lagere inkomens) in het koopaanbod onderzoeken. Aantrekkelijk geprijsde kluswoningen zijn hierbij een optie (Woonvisie 2012-2017, p. 25). In het licht van de demografische ontwikkelingen wordt daarbij de focus gelegd op een kwaliteitsslag in de woningvoorraad en niet op het ondersteunen van individuele kopers (Woonvisie 2012-2017, p. 25). De verkoop betreft circa 150 sociale huurwoningen per jaar (Lokaal akkoord 2010-2014, p. 8).	2012: 70 woningen verkocht in (Jaarverslag 2012, p. 37). 2013: 70 woningen verkocht (0 onder Te Woon) (Jaarverslag 2013, p. 18). 2014: 72 woningen verkocht (3 onder Te Woon) (Jaarverslag 2014, p. 14). 2015: 70 woningen verkocht  NB. Medio 2014 heeft Lefier besloten te stoppen met koopconcepten Te Woon en Koopgarant.	6,0
<b>Groningen</b>		
We gaan terughoudend om met verkoop van eengezinswoningen uit de sociale voorraad. De verkoop van andere sociale huurwoningen blijft mogelijk (Woonvisie 2015, p. 22). Om te voorzien in de behoefte voor eigen woningbezit en het vrijmaken van financiële middelen spreken de corporaties een verkoop van 150 tot 250 huurwoningen per jaar af (Nieuw Lokaal Akkoord 2.0 2011-2014, p. 17).	2012: 52 woningen verkocht (Jaarverslag 2012, p. 37). 2013: 198 woningen verkocht (Jaarverslag 2013, p. 18). 2014: 94 woningen verkocht (Jaarverslag 2014, p. 14). 2015: 94 woningen verkocht	7,0

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<b>Hoogezand-Sappemeer</b>		
Omdat er overcapaciteit van sociale huurwoningen is in de gemeente en vanuit de betaalbaarheid van de kwaliteitsimpulsen zal Lefier jaarlijks maximaal 30 woningen verkopen. (Prestatieafspraken 2010-2014, p.13) Bij verkoop van huurwoningen op de vrije markt worden geen woningen meer verkocht met een F of G-label (Prestatieafspraken 2015-2017, p. 11). De corporaties bieden woningen bloksgewijs aan voor de verkoop. Woningen worden te koop aangeboden aan zittende huurders en worden bij mutatie verkocht aan belangstellenden. Hierbij is niet te voorkomen dat er (tijdelijk) sprake is van versnipperd bezit (Prestatieafspraken 2015-2017, p. 12).	2012: 20 woningen verkocht (Jaarverslag 2012, p. 37). 2013: 8 woningen verkocht (Jaarverslag 2013, p. 18). 2014: 12 woningen verkocht (Jaarverslag 2014, p. 14). 2015: 20 woningen verkocht	7,0
<b>Stadskanaal</b>		
Verkoop (Totaal: 176) 2012: 38 2013: 50 2014: 50 (Lokaal akkoord 2011-2014, p. 13).	2012: 20 woningen verkocht (Jaarverslag 2012, p. 37). 2013: 14 woningen verkocht (Jaarverslag 2013, p. 18). 2014: 13 woningen verkocht (Jaarverslag 2014, p. 14). 2015: 27 woningen verkocht	5,0
<b>Gemiddelde beoordeling</b>		<b>6,4</b>

## Kwaliteit van wijken en buurten.

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<p>Corporaties ondersteunen Woonkans. Corporaties hebben een verantwoordelijkheid voor het waar mogelijk voorkomen van woninguitzetting en het voorkomen van woonoverlast. Corporaties bieden bijzondere woonvoorzieningen aan als vangnet voor mensen die een (nieuwe) start op de woningmarkt moeten maken. (Prestatieafspraken Hoogezand-Sappemeer 2010-2014, p.13)</p> <p>Woonkans: De corporaties hebben afgesproken dat Woonkans in ieder geval in 2015 wordt gecontinueerd. Alle organisaties gebruiken 2015 om te wegen of deze activiteit van voldoende toegevoegde waarde is in het pakket van dienstverlening om het de komende jaren voort te zetten (Prestatieafspraken Hoogezand-Sappemeer 2015-2017, p. 22).</p>	<p>2012: In samenwerking met Bureau Woonkans kregen 25 huurders in Hoogezand-Sappemeer een huurovereenkomst onder 'Voorwaarden Woonkans'. Bureau Woonkans stelt in opdracht van Lefier de voorwaarden vast waaraan de zorg moet voldoen die een zorginstelling aan haar cliënten biedt (Jaarverslag 2012, p. 47).</p> <p>2013: geen prestaties waargenomen</p> <p>2014: In Groningen zijn 45 personen gehuisvest via Proefwonen, het tweede kansbeleid of Kwetsbare Personen Traject via Bureau Woonkans. Lefier werkt in Hoogezand samen met Steelande in een Woonkans constructie. In 2015 onderzoeken we of we verder gaan met Woonkans. Onderdeel van Woonkans Hoogezand is het project begeleid Wonen in de Paulus Potterstraat voor klanten van Lefier. Binnen het begeleid wonen van Bureau Woonkans zijn er in 2014 13 wisselingen geweest van huurders. 11 van de voormalige bewoners van het begeleid wonen zijn doorgestroomd naar een reguliere woning van Lefier, waar zij nog een jaar zijn gevolgd door Bureau Woonkans. In twee gevallen is dit traject mislukt omdat huurders zich niet aan de afspraken hielden.</p> <p>In Emmen zijn in 2014 voor het tweede kansbeleid vier woningen beschikbaar gesteld. (Jaarverslag 2014, p. 20)</p> <p>2015: geen prestaties waargenomen</p>	7,0
<b>Borger-Odoorn</b>		
<p>Behouden en versterken van de sociale samenhang en de ruimtelijke kwaliteit van de dorpen (Woonplan 2010-2014, p. 22). Daar waar de sociale samenhang onder druk staat (bijvoorbeeld in Nieuw-Buinen) zet de gemeente zich nadrukkelijk in voor het verbeteren van de sociale samenhang (Woonplan 2010-2014, p. 23).</p> <p>De bewoners van de dorpen bepalen in belangrijke mate zelf de leefbaarheid in hun dorp door eigen initiatief en in overleg met gemeente, corporaties en dorpsbelangenverenigingen (Woonplan 2010-2014, p. 26).</p>	<p>2012: Wijkbeheerders actief bij Lefier ZuidoostDrenthe. Zaken op dorps- of wijkniveau worden afgestemd in dorpssteams waarin ook bewoners deelnemen. Plantjesmarkten en uitleenpunt voor gereedschap in Nieuw-Buinen. Project Pimp je Portiek. Portiekflatbewoners kregen de kans om hun portiek op te knappen, te pimpen (Jaarverslag 2012, p. 40/45).</p> <p>2013: In 2013 zijn bijdragen gegaan naar onder meer buurtfeesten, projecten uitleen tuingereedschap, opschoning groen (kappen van bomen en struiken) ten behoeve van de veiligheid en vuilafvoer (Jaarverslag 2013, p. 24).</p> <p>2014: geen prestaties waargenomen</p>	8,0
<p>Realiseren van een gedifferentieerd aanbod door bij herstructurering een mix van huur en koop terug te bouwen, o.a. bij herstructurering in Borgen en Nieuw-Buinen (Woonplan 2010-2014, p. 26).</p>	<p>Van koop terugbouwen is bij Lefier sprake. Bij de woningen die Lefier nu bouwt is rekening gehouden met een gedifferentieerd aanbod in huurprijs.</p>	6,0

Opgaven	Prestaties	Cijfer
Aanpak overlast	<p>2012: In Zuidoost Drenthe wordt structureel menskracht ingezet om de overlast in wijken en buurten te beperken. Er zijn gesprekken gaande met collega-corporaties, gemeente en andere instanties die betrokken zijn bij het Woonkansbeleid. Via deze mogelijkheid kunnen mensen toch nog een woning bewonen ondanks eerdere problemen met een verhuurder (Jaarverslag 2012, p. 46).</p> <p>2013: geen prestaties waargenomen</p> <p>2014: geen prestaties waargenomen</p> <p>2015: geen prestaties waargenomen</p>	7,0
<b>Emmen</b>		
Wij zetten in op meer samspraak met onze bewoners over de kwaliteit van leven in wijk en dorp. Deze samspraak moet ook leiden tot meer samen doen (Woonvisie 2012-2017, p. 7).	<p>2012: Bij de Kerspellaanflat in Emmen is een project 'Veiligheid woonomgeving' gerealiseerd in samenwerking met de bewonerscommissie. (Jaarverslag 2012, p. 40). In oktober organiseerde het woonbedrijf een opschoondag bij de Weytackersflat in Angelso. (Jaarverslag 2012, p. 40).</p> <p>2013: In 2013 zijn bijdragen gegaan naar onder meer buurtfeesten, projecten uitleen tuingereedschap, opschoning groen (kappen van bomen en struiken) ten behoeve van de veiligheid en vuilafvoer (Jaarverslag 2013, p. 24). Bewoners in de Emmer wijk Het Meerveld namen zelf het initiatief om de achterkanten van hun woningen aan te pakken. Ze hebben met hulp van de wijkvereniging een plan gemaakt en werken zelf mee aan de uitvoering (Jaarverslag 2013, p. 24).</p> <p>2014: Zowel in Groningen (Molukkenstraat, Javalaan) als in Emmen (Emmermeer, Emmerhout) heeft Lefier braakliggende terreinen, waar gezien de huidige ontwikkelingen niet direct gebouwd zal worden. Lefier heeft hier een budget beschikbaar gesteld om samen met de bewoners een mooi plan te realiseren. Aan de Molukkenstraat zijn een moestuin en een speelplek voor de kinderen aangelegd. Bewoners kunnen allemaal een stukje moestuin krijgen en onderhouden samen het terrein. Zo krijgt een braakliggend terrein een goede tijdelijke bestemming. (Jaarverslag 2014, p. 18).</p> <p>2015: geen prestaties waargenomen</p>	8,0



Opgaven	Prestaties	Cijfer
<p>De veenkoloniale gebieden zijn het meest kwetsbaar voor vergrijzing, ontgroening en bevolkingsdaling, waardoor herstructurering/verdunding van de huurvoorraad en het versterken van het sociale kapitaal (aanpak sociale achterstanden, gezondheid, imago/identiteit) noodzakelijk zijn. Het betreft de wijken Emmermeer, Angelslo, Emmerhout en Bargeres. (Woonvisie 2012-2017, p. 35).</p>	<p>2012: Ruim 30 projecten voor nieuwbouw, sloop en verbetering zijn in uitvoering geweest, inclusief 3 grote herstructureringsgebieden in Emmer-Compasuum, Nieuw-Weerdinge en Nieuw-Buinen (Jaarverslag 2012, p. 34).</p> <p>2013: geen prestaties waargenomen</p> <p>2014: In Emmen (Emmermeer, Emmerhout) heeft Lefier braakliggende terreinen, waar gezien de huidige ontwikkelingen niet direct gebouwd zal worden. Lefier heeft hier een budget beschikbaar gesteld om samen met de bewoners een mooi plan te realiseren (Jaarverslag 2014, p. 18).</p> <p>2015: geen prestaties waargenomen</p>	7,0
<b>Groningen</b>		
<p>Het wijkperspectief wordt door de wijkteams gebruikt om voorstellen van bewoners te toetsen. Maar het wijkperspectief biedt ook de mogelijkheid om zaken in de wijk te agenderen. De basishouding van het wijkteam is "actief luisteren" naar de buurt: het zoeken van contact, het tonen van interesse en het geven van vertrouwen (Nieuw Lokaal Akkoord 2010-2014, p. 11).</p> <p>De stad blijft groeien in een krimpende omgeving. Uiteindelijk komt de leefbaarheid van de gebieden in de knel. Ook in de stad gaan we hiervan de gevolgen merken (Nieuw Lokaal Akkoord 2010-2014, p. 4).</p>	<p>2012: In elke wijk is een wijkdriehoek actief, die zoveel mogelijk in overleg met bewoners actie onderneemt om buurten en complexen schoon, heel en veilig te houden. Het binnenterrein van de Lissabonstraat is naar de wensen van de bewoners (jongeren) ingericht. Daarnaast werd het woonomgevingsplan Paddepoel opgesteld samen met bewoners. Lopende projecten i.h.k.v. de krachtwijkenaanpak voortgezet (Jasmijn Werkt, Stee in Stad en het Floreshuis). IJsbaan Molukkenstraat op braakliggend terrein aangelegd ism bewonerscommissie. (Jaarverslag 2012, p. 41/46/50).</p> <p>2013: In overleg met bewoners Steenbokstraat in Groningen fysiek verbeterd. Tuinactiedag in Paddepoel. (Jaarverslag 2013, p. 23/24).</p> <p>2014: Wijkstemdag. Wijkbewoners konden ideeën aandragen om de leefbaarheid in de wijk te vergroten, gericht op ontmoeting en samenwerking. Project studenteninzet in de Korrewegwijk en Paddepoel (Jaarverslag 2014, p. 18/19).</p> <p>Zowel in Groningen (Molukkenstraat, Javalaan) als in Emmen (Emmermeer, Emmerhout) heeft Lefier braakliggende terreinen, waar gezien de huidige ontwikkelingen niet direct gebouwd zal worden. Lefier heeft hier een budget beschikbaar gesteld om samen met de bewoners een mooi plan te realiseren. Aan de Molukkenstraat zijn een moestuin en een speelplek voor de kinderen aangelegd (Jaarverslag 2014, p. 18)</p> <p>2015: geen prestaties waargenomen</p>	8,0

Opgaven	Prestaties	Cijfer
Opgave overlast	<p>2012: De overlastprocedure aangescherpt. Woonbedrijf treedt nu directer met overlastmelder en overlastveroorzaker in contact (Jaarverslag 2012, p. 46).</p> <p>2013: Werkwijze overlast aangescherpt, sneller en eenduidiger reactie op overlastmeldingen. Actief in het sociaal team in de stad dat zich bezighoudt met overlastbestrijding (Jaarverslag 2013, p. 24).</p> <p>2014: geen prestaties waargenomen</p> <p>2015: geen prestaties waargenomen</p>	7,0
<b>Hoogezand-Sappemeer</b>		
<p>Gerecht-West is een pilot voor 'Wijkgericht werken', een gezamenlijk traject van de gemeente, corporaties en bewonersorganisaties. Samen schetsen zij het toekomstperspectief en het ontwikkelingsplan voor de wijk. (Prestatieafspraken 2010-2014 P. 22) In wijken waar veel sociale huurwoningen staan, blijven Steelande en Lefier investeren in een veilige woon- en leefomgeving (Prestatieafspraken 2015-2017, p. 1). Denk hierbij aan de aanpak van woonoverlast, samenscholingen en rondhangen, geweld en intimidatie, alcohol- en drugsgebruik, drugshandel en mogelijk prostitutie. De corporaties spelen ook een rol in de aanpak van deze problematiek. Corporaties richten zich op het schoon, heel en veilig houden van haar eigen woningen en directe woonomgeving vanuit het motto "wat een huurder of andere organisatie zelf of beter kan, doen wij niet" (Prestatieafspraken 2015-2017, p. 16).</p>	<p>2012: Vanuit een integrale samenwerking en onder supervisie van Bureau Wijkvernieuwing, werken bewoners, Kwartier Zorg &amp; Welzijn, gemeente Hoogezand-Sappemeer en Lefier samen aan de vernieuwing van Gerecht West. Vanaf medio 2012 zijn er drie werkateliers georganiseerd, waarin stedenbouwkundigen, wijkbewoners, gemeente en Lefier hebben gewerkt aan het stedenbouwkundige plan van de wijkvernieuwing. Diverse sociale projecten: Cruyff Court, theaterproject 'Spring', GW-team tbv sociaal klimaat in de wijk, Fier4Grunn, pilot 'Waardebehoud onroerend goed', een antwoord op de negatieve effecten van de krimp in Oost-Groningen. (Jaarverslag 2012, p. 32, 43, 44).</p> <p>2013: 'Witte voetjesactie' van de politie in samenwerking met de gemeente, Lefier en de wijkorganisaties, met als doel de inbraakveiligheid van woningen te testen. (Jaarverslag 2013, p. 23). Lefier Hoogezand heeft meegedraaid in het sociaal team (in ontwikkeling) in de wijken Gerecht-West en Spoorstraat Kieldiep. De inbreng van Lefier in dit team was gericht op activering van bewoners, ontwikkeling wijkkracht en de verbinding met de wijkvernieuwing (Jaarverslag 2013, p. 25).</p> <p>2014: theaterproject 'Spring'</p> <p>2015: geen prestaties waargenomen</p>	8,0
<p>Lefier zal op jaarbasis een bedrag van 75,- euro per gewogen VHE/DEAB woning in de gemeente Hoogezand-Sappemeer besteden aan leefbaarheidsuitgaven die voldoen aan de nieuwe woningwet (Prestatieafspraken 2015-2017, p. 17).</p>	<p>Voor 2016 is in overleg met huurdersorganisatie en gemeente is een leefbaarheidsbegroting opgesteld. Hierbij is uitgegaan van 75 euro per gewogen VHE.</p>	7,0

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<b>Stadskanaal</b>		
<p>Sociaal zet de lokale overheid in op bereikbare voorzieningen, burgerparticipatie, veiligheid, het tegengaan van woonoverlast en versterking van zelfredzaamheid van burgers (Lokaal akkoord 2011-2014, p. 7).</p> <p>Gemeente, Lefier en BMC kijken naar de mogelijkheid om bewoners meer te betrekken bij groenonderhoud (Lokaal akkoord 2011-2014, p. 11).</p> <p>Het Politiekeurmerk Veilig Wonen (PKVW) is het uitgangspunt bij investeren in woningen en in de woonomgeving (Lokaal akkoord 2011-2014, p. 10).</p>	<p>2012: Pilot 'Gewoon doen!' met als initiatiefnemers de gemeente, stichting Welstad, Zorggroep Meander, de politie en Lefier, met als doel bewoners te betrekken bij het verbeteren van de eigen woon- en leefomgeving. Groot wijkfeest voor vernieuwing Maarsstee in september, voor en door bewoners. 2 kennismakingsbijeenkomsten voor bewoners nieuwbouw Maarsstee, met als doel kennismaking en betrekken bij ontwikkeling van de buurt. (Jaarverslag 2012, p. 43/45).</p> <p>2013: Meer zeggenschap gegeven aan bewoners van Maarstee in Stadskanaal over groen- en grijsonderhoud in de wijk en de regie over de klachtenafhandeling. 'Witte voetjesactie' tbv inbraakveiligheid van woningen. (Jaarverslag 2013, p. 23/24).</p> <p>2014: geen prestaties waargenomen</p>	8,0
Bij wijkontwikkeling worden bewoners gestimuleerd om terug te keren naar hun wijk (Lokaal akkoord 2011-2014, p. 10).	Bij intakegesprekken heeft Lefier hier aandacht met huurders aan besteed. Er zijn terugkeer garanties geboden. En het motto was: als u terug wilt en kunt gaan we dat mogelijk maken.	7,0
De aanpak van woonoverlast, waaronder de inzet van een wooncoach, is een verantwoordelijkheid van de gemeente, Lefier en BMC (Lokaal akkoord 2011-2014, p. 10).	<p>2012: Samenwerkingsproject Woonoverlast. In 2012 is de werkwijze geëvalueerd. Hierbij is gebleken dat de integrale aanpak succesvol is. De projectorganisatie is opgeheven en de aanpak wordt structureel voortgezet (Jaarverslag 2012, p. 46).</p> <p>2013: Integrale aanpak van woonoverlast in de gemeente Stadskanaal werpt zijn vruchten af en wordt voortgezet. De gemeente, Stichting Welstad, Lefier en de politie, zijn er de afgelopen jaren onder regie van het Centrum voor Jeugd, Gezin en Veiligheid in geslaagd om het aantal ernstige overlastsituaties terug te dringen (Jaarverslag 2013, p. 24).</p> <p>2014: geen prestaties waargenomen</p>	8,0
<b>Gemiddelde beoordeling</b>		<b>7,4</b>



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***