

Visitatierapport

Lefier

periode 2016-2019

lefi^{er}

Rapportinformatie

Auteur : Visitatiecommissie
Versie : 1.0
Status : definitief
Datum : 4 november 2020

Versiebeheer

Versie	Gewijzigd door	Opmerking
0.9	Opgesteld door visitatiecommissie	Concept ter bespreking met corporatie Niet bestemd voor publicatie
0.92	Opgesteld door visitatiecommissie	Concept aangepast na bespreking met corporatie Niet bestemd voor publicatie
1.0 concept	Visitatiecommissie	Versie beoordeling aan Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland Niet bestemd voor publicatie
1.0 definitief	Visitatiecommissie	Definitief rapport na controle van SVWN op het correct toepassen van de geldende methodiek en de transparantie van de beoordeling Bestemd voor publicatie

Visitatiecommissie
 Germa Reivers (voorzitter)
 Wouter Rohde
 Eef Nibbelink

Inhoudsopgave

Inleiding	5
1 Lefier, haar ambities, bestuur en toezicht en werkgebied	6
1.1 Lefier.....	6
1.2 Interne organisatie en toezicht.....	6
1.3 Het werkgebied.....	6
Deel I Maatschappelijk presteren in het kort	9
2 Het maatschappelijk presteren van Lefier	11
2.1 Recensie: gelijk hebben of gelijk krijgen.....	11
2.2 Scorekaart van maatschappelijke prestaties.....	16
2.3 Samenvatting per perspectief.....	17
Deel II Toelichting per perspectief	23
3 Presteren naar Opgaven en Ambities	25
3.1 De opgaven in het werkgebied.....	26
3.2 Kwaliteit van prestatieafspraken.....	27
3.3 Betaalbaarheid.....	28
3.4 Woningvoorraad.....	30
3.5 Doelgroepen.....	32
3.6 Leefbaarheid.....	33
3.7 Aardbevingen.....	34
3.8 Kwaliteit van dienstverlening.....	35
3.9 Ambities.....	36
3.10 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar Opgaven en Ambities.....	37
4 Presteren volgens belanghebbenden	38
4.1 De belangrijkste belanghebbenden van Lefier.....	39
4.2 Betaalbaarheid volgens belanghebbenden.....	40
4.3 Woningvoorraad volgens belanghebbenden.....	41
4.4 Doelgroepen volgens belanghebbenden.....	42
4.5 Leefbaarheid volgens belanghebbenden.....	43
4.6 Aardbevingen volgens belanghebbenden.....	44
4.7 Kwaliteit van dienstverlening volgens belanghebbenden.....	44
4.8 Tevredenheid over de relatie en communicatie met de corporatie volgens belanghebbenden.....	45
4.9 Tevredenheid over de mate van invloed op het corporatiebeleid volgens belanghebbenden.....	46
4.10 Kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces in de lokale driehoek.....	47
4.11 Verbeterpunten voor de corporatie volgens belanghebbenden.....	48
4.12 Oordeel presteren volgens belanghebbenden.....	51
5 Presteren naar vermogen	52
5.1 Visie op inzet van het vermogen.....	52
5.2 Oordeel over inzet van het vermogen.....	53
6 Governance	54
6.1 Strategievorming en sturing op maatschappelijke prestaties.....	54
6.2 Maatschappelijke oriëntatie Raad van Commissarissen.....	56
6.3 Externe legitimatie en verantwoording.....	57
6.4 Oordeel over Governance.....	59

Deel III Bijlagen.....	61
Bijlage 1 Visiterend bureau en visitatiecommissie.....	63
Bijlage 2 CV's visitatoren	65
Bijlage 3 Bronnenlijst.....	71
Bijlage 4 In- en externe deelnemers aan interviews	73
Bijlage 5 Position Paper Lefier	75
Bijlage 6 Tabellen bij hoofdstuk 3	78
Bijlage 7 Visitatieaanpak	117
Bijlage 8 Wijze van beoordeling	122

Inleiding

Voorwoord

Dit visitatierapport geeft inzicht in het maatschappelijk presteren van Lefier. De visitatie is uitgevoerd door Pentascop in de periode van april tot en met september 2020. De visitatie is helemaal uitgevoerd in een tijd die werd bepaald door de maatregelen rondom het corona virus. Alle gesprekken en dialogen hebben online plaatsgevonden. De gesprekken zijn gevoerd met behulp van videobellen (Teams) en de in- en externe dialogen met behulp van het online chattool Synthetron. Deze andere manier van visiteren heeft de visitatie tot een goed resultaat geleid.

Lefier heeft er veel aan gedaan om de visitatiecommissie haar werk te laten doen. Ze heeft documenten geleverd, ze heeft ons in contact gebracht met haar medewerkers en belanghebbenden en heeft het proces uitstekend gefaciliteerd. De visitatiecommissie waardeert Lefier voor haar medewerking tijdens de visitatie en wenst haar veel succes bij de realisatie van haar ambities.

De visitatie

Lefier gebruikt de visitatie als verantwoording naar haar belanghebbenden. Deze visitatie is uitgevoerd op basis van versie 6.0 van Maatschappelijke visitatie woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland). Voor de beoordeling hanteren we de normen zoals die in het visitatiekader zijn vastgelegd voor corporaties groter dan 1.000 verhuureenheden.

In april 2020 heeft Lefier Pentascop opdracht gegeven om een visitatie uit te voeren. De visitatiecommissie bestond uit Germa Reivers (voorzitter), Wouter Rohde en Eef Nibbelink (visitatoren). In bijlage 1 zijn de curriculae vita van de commissieleden opgenomen.

De visitatie omvat de periode 2016 tot en met 2019.

De methodiek van de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland bevat voorschriften ten aanzien van de beoordeling en de minimale eisen om te voldoen aan het ijkpunt. Voor de beoordelingen hanteert Pentascop conform deze eisen een 10-puntschaal waarbij het ijkpunt een 6 is. Deze schaal is opgenomen in bijlage 8. De wijze van beoordeling wordt in bijlage 8 verder toegelicht. Het proces, de stappen en het kader van de visitatie zijn in bijlage 7 beschreven.

Opbouw van het rapport

De opbouw van dit rapport is als volgt.

- In hoofdstuk 1 wordt een beschrijving gegeven van Lefier, de organisatie en het werkgebied.
- In Deel I wordt het maatschappelijk presteren in het kort weergegeven.
 - In hoofdstuk 2 staat een samenvatting van de oordelen in de vorm van de recensietekst en integrale scorekaart en een korte samenvatting van de oordelen op de vier perspectieven.
- In Deel II zijn de oordelen onderbouwd.
 - In hoofdstuk 3 worden de prestaties van Lefier ten opzichte van de landelijke en lokale opgaven beoordeeld en tevens de mate waarin haar ambities in lijn zijn met deze opgaven.
 - In hoofdstuk 4 wordt het oordeel van de belanghebbenden van Lefier weergegeven.
 - In hoofdstuk 5 wordt het oordeel gegeven over het presteren naar vermogen.
 - In hoofdstuk 6 staat het oordeel over governance.
- In Deel III zijn de bijlagen opgenomen.

1 Lefier, haar ambities, bestuur en toezicht en werkgebied

1.1 Lefier

Lefier is een corporatie met 29.972 woningen (jaarverslag 2019) in de gemeenten Emmen, Groningen, Midden-Groningen, Stadskanaal en Borger-Odoorn. Haar bezit bestaat voor het grootste deel uit eengezinswoningen (45,5%). De overige woningen zijn etagebouw zonder lift (16,3%), met lift (13,5%) en hoogbouw (14,4%). Lefier heeft relatief veel onzelfstandige wooneenheden (10,4%), ze bezit in Groningen studentenwoningen. Ten opzichte van de corporatiesector heeft Lefier veel goedkope en betaalbare woningen (21,4% en 71,9%) en weinig dure woningen tot de huurtoeslaggrens (4,4%) en boven de huurtoeslaggrens (2,3%). In de jaren '60 is een kwart van het bezit van Lefier gebouwd, daarna loopt het bouwtempo nagenoeg gelijk aan dat van de corporatiesector (bron: CIP 2017/Lefier).

In het strategisch plan 2014-2019 verwoordt Lefier haar missie als volgt: *“Lefier is rentmeester van maatschappelijk kapitaal. Het is onze taak om te zorgen voor betaalbare woningen in Noord-Nederland, vooral voor mensen die zich sociaal of economisch minder goed redden. Voorzien in deze basisbehoefte biedt voor hen kansen hun leven zelfstandig vorm te geven.”* In het doorontwikkelingsplan 2016-2020 ‘Goed Wonen, Stabiele Basis’ vertaalt Lefier deze missie naar vier strategische thema’s:

1. Lefier respecteert de zelfstandigheid van al haar huurders.
2. Betaalbare woonlasten bij Lefier bieden ruimte voor een goede levensstandaard.
3. Lefier zorgt als goed rentmeester voor continuïteit van haar maatschappelijke rol.
4. Lefier ontleent haar legitimiteit aan verbinding met lokale gemeenschappen.

Lefier is door het Corporatie Benchmark Centrum (CBC) ingedeeld in de grootteklasse >25.001 vhe's.

1.2 Interne organisatie en toezicht

Lefier is een stichting. Het toezicht op Lefier wordt uitgevoerd door de Raad van Commissarissen. Deze bestaat eind 2019 uit 5 leden.

Bij Lefier werken eind 2019 346 medewerkers in 312 fte. De corporatie wordt geleid door één directeur-bestuurder, zij is sinds 1 januari 2020 in dienst. Daarvoor werd Lefier geleid door een interim bestuurder die 7 januari 2019 begon aan haar opdracht. Het MT werd eind 2019 gevormd door de directeur-bestuurder en de directeuren Vastgoed, Maatschappelijk Presteren en Financiën & Ondersteuning. Gezamenlijk geven zij leiding aan de organisatie. Tevens is er een businesscontroller.

1.3 Het werkgebied

Lefier is actief in de gemeenten Emmen, Groningen, Midden-Groningen, Stadskanaal en Borger-Odoorn. De gemeente Midden-Groningen is per 1 januari 2018 ontstaan door de samenvoeging van gemeenten Hoogezand-Sappemeer, Slochteren en Menterwolde. Het werkgebied van de corporatie beslaat twee provincies: Groningen en Drenthe.

Het werkgebied is omvangrijk en kent grote verschillen. Zo is er in de stad Groningen een stevig woningtekort, in Emmen is er sprake van lichte groei, terwijl Borger-Odoorn, Midden-Groningen en Stadskanaal kampen met krimp. De groei in Emmen is klein en verwacht wordt dat het inwonersaantal vanaf 2026 gaat dalen. De trek naar de stad zorgt voor doorgaande bevolkingsgroei in Groningen. Er is sprake van een relatief jonge bevolking. Door de grote hoeveelheid studenten behoort de gemiddelde huishoudgrootte en vergrijzing tot de laagste van Nederland. De aanwas van buitenlandse studenten is elk jaar groot. Of deze aanwas aanhoudt is moeilijk te voorspellen. In de overige gemeenten is er juist sprake van ontgroening: jongeren trekken weg. Daarnaast ligt ruim de helft van

de woningen van Lefier binnen de contouren van het aardbevingsgebied. De gebieden waar regelmatig schademeldingen zijn bevatten ruim 9000 woningen.

Naast Lefier zijn in de regio andere corporaties actief. Hieronder een weergave per gemeente.

Gemeente	Actieve corporaties
Borger-Odoorn	Woonservice
Emmen	Domesta, Woonservice
Groningen	Patrimonium, Nijestee, De Huismeesters, Wierden en Borgen, Stichting Woonborg, Woonzorg
Midden-Groningen	Woonstichting Groninger Huis, Woonzorg Nederland
Stadskanaal	Woonservice

In paragraaf 3.1 wordt verder ingegaan op de kenmerken van het werkgebied en de specifieke opgaven binnen het werkgebied.





2 Het maatschappelijk presteren van Lefier

Dit hoofdstuk bevat het oordeel van de visitatiecommissie over het maatschappelijk presteren van Lefier in het kort. Eerst volgt de recensie waarin de visitatiecommissie een beschouwing geeft over het maatschappelijk functioneren van de corporatie. Daarna is het oordeel in een scorekaart weergegeven. Tot slot volgt een samenvatting van de oordelen op de vier perspectieven.

2.1 Recensie: gelijk hebben of gelijk krijgen

Visitatie in Corona-tijd

De invloed van Corona op de visitatie begon al in het offertestadium. De lockdown was net een feit en dus gebeurde het kennismaken online met behulp van Teams. Alle gesprekken hebben vervolgens ook online en meestal vanuit huis plaatsgevonden, de dialogen zijn met behulp van een online chattool gehouden, de rondrit langs het bezit is vervangen door “indrukken van je wijk in een tiental sheets”. En we hebben wekelijks verschillende belmomenten afgesproken om de spontane momenten met de bestuurder en de projectleider op te vangen. Het was een intensief proces waarbij velen zich hebben ingespannen om de onderzoeksfase in korte tijd voor de zomer af te ronden. En dat is ons samen gelukt, inclusief een korte tussenrapportage. Petje af voor de mensen van Lefier die het proces hebben aangestuurd en alle afspraken hebben gemaakt. Ook dat gebeurde allemaal vanuit huis, met alle uitdagingen van dien. Door de intensieve samenwerking en het strakke proces kon Lefier volgens planning met het opstellen van het nieuwe ondernemingsplan beginnen. Door de vakanties heeft het rapport vervolgens een tijd op zich laten wachten, maar hier ligt het dan.

Lefier

We hebben Lefier leren kennen als...

...een organisatie met gedreven mensen met het hart op de goede plek. Ze hebben met veel enthousiaste verhalen verteld over wat er allemaal is gepresteerd in de afgelopen vier jaren op het gebied van vastgoedontwikkeling, leefbaarheidsprojecten en de interne organisatie. Dat was zelfs via de wifi-verbinding voelbaar.

...een organisatie met professionele beleidsmakers die verstand hebben van wonen en volkshuisvesting. Er worden gedegen analyses en plannen gemaakt over de uitdagingen in het werkgebied, nieuwe technische en financiële ontwikkelingen, de eigen portefeuille, en nog veel meer.

...een organisatie die in een periode van beweging verkeert. Met een pas aangetreden bestuurder (1-1-2020), na een interim bestuurder die ongeveer een jaar aan het roer heeft gestaan, na een bestuurder die 6 jaar de organisatie heeft geleid.

...een organisatie die zichzelf de maat durft te nemen. Ze heeft een groot reflectief vermogen: de position paper ademt trots en een zekere kritiek op zichzelf uit. We komen er later op terug.

...een organisatie met lef. Ze heeft aan het begin van de ontwikkelingen gekozen voor “NOM of om”: het beleid was om bestaande woningen nul-op-de-meter te maken of te slopen en vervangen door nieuwe, tevens NOM, woningen. Ook in het complexe dossier van de aardbevingen heeft ze als corporatie met 17.000 woningen binnen de contouren van het aardbevingsgebied en 9.000 in gebieden met veel schademeldingen, de voortrekkersrol genomen in de overleggen.

...een organisatie met een Raad van Commissarissen die zich goed bewust is van wat een corporatie kan betekenen voor de huurders en de regio.

...een organisatie die gaat voor betaalbare huisvesting. En dan ook in één keer de huren van 9500 woningen met een kleine 10% verlaagt. Van de DAEB-woningen behoren er veel tot de categorieën

goedkoop (29%) en betaalbaar (69%). 2% tot de categorie duur tot aan de huurtoeslaggrens. Daarnaast heeft ze ruim 1000 niet-DAEB woningen.

...een organisatie die zich houdt aan haar visie op de inzet van haar vermogen. Werken aan betaalbaarheid en duurzaamheid (ook goed voor een relatief lage woonquote) zijn daarin de twee speerpunten.

...een organisatie die heel nieuwsgierig en leergierig in het visitatietraject staat.

... en dan verwacht je hoge cijfers, en die staan er niet.
Hoe komt dat?

Opgaven en ambities

Op het perspectief Presteren naar Opgaven en ambities vergelijken we afspraken met prestaties. Die hebben we niet heel helder gekregen in de visitatie. De uitnodiging aan Lefier om de factsheets daarop aan te vullen, heeft niet geleid tot meer. Blijkbaar is het lastig om meer prestaties in te vullen aan de hand van de gemaakte prestatieafspraken. Het gaat hier over het bij elkaar brengen van de min of meer abstracte afspraken per gemeente met de eigen indeling van prestaties van Lefier en ook de concrete resultaten van alledag. Dat bleek niet gemakkelijk en veel werk.

Belanghebbenden

Bij Presteren volgens belanghebbenden geven belanghebbenden de cijfers. Die cijfers worden vaak gebaseerd op een aantal belangrijke, recente gebeurtenissen, groot of klein. Voor huurdersorganisaties gaat dat erg over de kwaliteit van de dienstverlening, de communicatie over het nieuwe huurbeleid naar huurders en de invloed op het beleid. De gemeenten zijn in het algemeen het meest tevreden, maar niet in hoge mate. Van de overige partijen die bij de visitatie waren betrokken (collega-corporaties en zorgpartijen) lijken de corporaties Lefier te zien als een grote professionele organisatie. De zorgpartijen waarderen Lefier als huisvester van cliënten maar missen haar als partner in de ontwikkeling van een strategische, gezamenlijke visie en doelstellingen. En bijna alle belanghebbenden hebben last van de manier waarop Lefier is georganiseerd: met wie kunnen er afspraken worden gemaakt, hoe en wanneer worden die dan uitgevoerd? Ze ervaren een gebrek aan mandaat bij hun contactpersonen. De invloed op het beleid is voor de huurdersorganisaties verbeterd door het samen formuleren van beleid.

Vermogen

Voor Presteren naar Vermogen heeft Lefier een duidelijke visie over de manier waarop ze haar vermogen wil inzetten en deze past onzes inziens bij de externe opgaven en haar vermogenspositie. Ze heeft echter al jaren relatief hoge bedrijfslasten. Door de reorganisatie en procesverbeteringen zijn die wel verlaagd maar nog steeds hoog in vergelijking met alle corporaties en met die in haar grootteklasse. En blijkbaar lukt het niet om die verder te verlagen. Daarmee zet ze wel veel vermogen in voor de volkshuisvesting, maar niet maximaal.

Besturing

Op het onderdeel Besturing van Governance laat Lefier een mooi proces zien om tot strategievorming te komen. Dat leidt ook tot mooie, goudgerande beleidsdocumenten. De kaderbrief vertaalt de strategie naar een jaarschijf, die weer verder wordt uitgewerkt in prestatieafspraken en een jaarbegroting. Ergens onderweg verliest Lefier de resultaatgerichtheid: de doelen zijn niet SMART, de resultaten worden activiteiten of budgetten. En dan wordt het lastig om te monitoren en bij te sturen. Het is ook lastig om resultaatgericht te zijn zonder SMART doelen. En daarmee doet Lefier zichzelf tekort. Want er wordt veel gepresteerd, maar als het doel niet helder is, hebben prestaties te weinig kader om opgemerkt te worden.

Externe legitimatie

Het onderdeel externe legitimatie van Governance raakt voor ons de “plek der moeite” bij Lefier. Partijen erkennen het belang van Lefier voor de volkshuisvesting in de regio, daar is geen twijfel over

mogelijk. En tegelijkertijd vinden ze het ook een lastige organisatie om mee samen te werken. Lefier weet het. Ze weet wat er speelt, wat er nodig is, hoe ze het wil doen, etc. Dat is enerzijds een grote kracht van Lefier. Anderzijds is het een valkuil. We hebben gezien dat het open ophalen van de maatschappelijke agenda op verschillende plekken ontbreekt. Lefier geeft aan dat gemeenten en huurdersorganisaties bij het bespreken van de kaderbrief input kunnen leveren. En we hebben bij geen enkele partij gehoord dat ze dat ook zo ervaren. Ze ervaren de brief meer als een gegeven, alles is al ingevuld. Ook op andere momenten heeft Lefier een sterke visie over wat ze zelf wil, beschikt ze over veel deskundigheid en heeft ze veel om in te brengen in de samenwerking. Andere partijen voelen zich tegenover zo'n overmacht aan deskundigheid vaak minder gehoord. Onze centrale boodschap is dan ook: verdiep je in de wensen en zorgen van een ander, hou op met weten en zenden. Je krijgt geen draagvlak als je je niet in anderen verdiept. Dit heeft ook alles te maken met responsiviteit: die kan alleen groter worden als je eerst luistert.

Vorige visitatie

In de vorige visitatie zijn de volgende verbeterpunten genoemd.

- 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 beleid(svoorbereiding) van Lefier.
- Ontwikkel een strategie met betrekking tot verduurzaming van de voorraad en betrek belanghebbenden daar in.
- Overweeg of de voortrekkersrol 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.

Terugkijkend op deze punten zien we het volgende.

- Lokaal versus centraal is nog steeds een moeilijk punt voor belanghebbenden. Het gaat nu vooral over het mandaat van medewerkers op lokaal niveau en soms over de verdeling van middelen over de verschillende gemeenten.
- Onduidelijk is of het gesprek met belanghebbenden wordt gevoerd over het optimaliseren van de balans.
- We hebben op een enkele plek terug gehoord dat belanghebbenden eerder worden meegenomen, maar toch ook nog vaak dat ze worden geconfronteerd met vaststaande plannen. De ontwikkeling van de laatste tijd zoals de co-creatie van beleid is positief.
- Het duurzaamheidsbeleid is ontwikkeld en gedifferentieerd ten opzichte van het 'NOM of om' beleid. Een aantal belanghebbenden is daarbij betrokken.
- De voortrekkersrol van Lefier heeft, behalve op het aardbevingsdossier, ook gelegen op de verduurzaming en het nul-op-de-meter maken van bestaande woningen. Omdat weinig andere corporaties echter overgingen op NOM-renovaties, trad het verwachte vliegwieleffect niet op en daalden de kosten per renovatie niet. Lefier heeft toen de keuze gemaakt om bij renovaties de woningen niet meer per se NOM te maken. Met het verlaten van deze beleidslijn is ook de voortrekkersrol weggevallen.
- Lefier heeft geprobeerd de positieve lijn met betrekking tot een doelmatige organisatie door te zetten, maar dat heeft niet tot de gewenste resultaten geleid.

Position Paper

De position paper schetst een open en eerlijk beeld van de prestaties en de teleurstellingen. Trots op betaalbaarheid en beschikbaarheid. Teleurstelling over de nog steeds hoge bedrijfslasten, de ingewikkelde inrichting van de organisatie en de kwaliteit van dienstverlening. Ook de verbeterpunten uit de vorige visitatie worden geëvalueerd en dit geeft aanleiding tot tevredenheid. De position paper is heel herkenbaar: we hebben Lefier leren kennen als een open organisatie, die goed weet waar ze mee bezig is, zichzelf niet spaart en ook haar eigen verhaal maakt. Want het is merkwaardig om te

zien dat de genoemde verbeterpunten deels wel en deels niet overeenkomt met het lijstje in het visitatierapport.

In de position paper vraagt Lefier om feedback op de volgende punten:

- werken vanuit het perspectief van de huurder
- beleid maken in samenspraak met onze omgeving
- de organisatie zó inrichten dat we op effectieve en efficiënte manier het werk gedaan krijgen.

Op deze punten gaan we graag in. Per punt geven we kort aan wat er goed gaat en geven we een aantal verbeterpunten.

Verbeterpunten

Het perspectief van de huurder

De huurdersorganisaties zijn constructief en positief kritisch. Ze zijn positief over de relatie met Lefier. Het contact op bestuurlijk niveau werkt positief: huurdersorganisaties hebben minder last van de scheiding tussen gebiedsteams en centraal. Lefier laat de huurdersorganisaties in hun waarde (bijvoorbeeld over de manier waarop de onderlinge samenwerking is georganiseerd). Het werken vanuit het perspectief van de individuele huurders, kan verbeteren:

- Lefier werkt in het huurdersbelang, maar bedenkt het belang zelf. Vraag de huurder wat zijn/haar belang is.
- Het huurbeleid is blijkbaar te ingewikkeld om uit te leggen en te begrijpen. Vraag je af of dat het waard is en onderzoek de ervaren onrechtvaardigheden.
- Hoeveel ruimte is er voor individueel maatwerk? Gebiedsteams zeggen het te leveren maar we horen er weinig over. Definieer de ruimte voor individueel maatwerk en voer het collegiale gesprek over de casussen.
- De kwaliteit van dienstverlening is kwetsbaar. Denk niet dat je er al bent als een score omhoog gaat en blijf alert.

Beleid maken in samenspraak met de omgeving

Zie hiervoor ook het eerdere stuk over externe legitimatie. Onze suggesties voor verbetering op een rij:

- Verdiep je in de wensen en zorgen van een ander. Stel je op het standpunt dat jij niet weet wat de ander wil. Ga daarover in een open gesprek waarbij alle partijen hun eigen wijsheid en belangen inbrengen.
- Het proces voor het opstellen van de kaderbrief zou met een externe ophaalronde over de maatschappelijke vraag moeten beginnen.
- Formuleer vervolgens samen met de belanghebbenden de gezamenlijke ambities en de daarmee samenhangende doelen en resultaten. Als namelijk de uitgangspunten helder zijn hoeft niet al het uitvoerend beleid in gezamenlijkheid te worden ontwikkeld.
- Formuleer samen met partners aan de hand van doelen de kaders voor lokaal en individueel maatwerk (behalve inhoudelijke ook procesmatige kaders).
- Effectiviteit = kwaliteit x acceptatie. De kwaliteit is dik in orde. Werk aan de acceptatie, niet door uit te leggen, maar door in gesprek te blijven.
- Laat ook zien wat je doet: hoe leuk is het om vervolgens aan de hand van de gezamenlijke doelen te rapporteren wat er is gerealiseerd, en hoe dat bijdraagt aan het doel.

De organisatie effectief en efficiënt inrichten

Dit punt sluit erg aan bij het voorgaande over de besturing en een beetje bij externe legitimatie. Lefier heeft veel denkkracht in de organisatie en professioneel beleid. De kaderbrief en de aanvliegroute naar prestatieafspraken staan als een huis. Lefier is terecht bezig geweest om één Lefier te worden in werkwijze en beleid. Ze heeft veel nagedacht over de organisatie-inrichting aan de hand van het driekamermodel, het onderscheid tussen strategisch, tactisch en operationeel en het onderscheid tussen de centrale organisatie en de gebiedsteams. In de huidige organisatie-inrichting is geen van de hierboven genoemde modellen leidend, ze zitten elkaar in de weg en versterken de verkokering. Om

effectiever en efficiënter te worden zou Lefier er goed aan doen om op de volgende punten te verbeteren.

- Formuleer doelen die meer SMART zijn. Het gebrek hieraan maakt resultaatgericht werken lastig, zoals bleek bij het streven naar een woonquote van 30%. En voer de bijbehorende acties vervolgens ook uit.
- Werk naast de doelen op het gebied van vastgoed ook de strategie en doelen in het sociale domein uit zodat ook die prestaties een kader hebben.
- Één Lefier betekent niet top-down aansturen. Gebiedsteams worden als uitvoerend gezien en niet als mede-richtinggevend. Ze zijn het gezicht van Lefier naar buiten en zorgen voor de lokale binding. Deze lokale binding verdient een betere afspiegeling in de organisatie, met bijpassende bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Het dilemma centraal – gebieden zou moeten worden “omgedacht” van een hiërarchisch vraagstuk naar een manier om samen resultaten te bereiken. Laat strategie en beleid de uitkomst zijn van een vruchtbaar gesprek tussen gebieden en centraal. Als het beleid niet past bij de behoeften van de uitvoering, kijk dan met elkaar of de kaders aanpassing nodig hebben Dit maakt het proces van de beleidsachtbaan ‘af’.
- En verbeter intern door extern aan de slag te gaan. Begin bij uitdagingen die belanghebbenden ervaren en aandragen en pas daar indien nodig de eigen organisatie/werkprocessen op aan.

2.2 Scorekaart van maatschappelijke prestaties

De integrale scorekaart van Lefier ziet er als volgt uit.

Perspectief							Gemiddeld cijfer	Weging	Eindcijfer	
Presteren naar Opgaven en Ambities										
Thema *	1	2	3	4	5	6				
Prestaties in het licht van de opgaven	6,7	7,0	6,5	7,0	8,0	6,0	6,9	75%	6,9	
Ambities in relatie tot de opgaven	7						7	25%		
Presteren volgens Belanghebbenden										
Thema *	1	2	3	4	5	6				
Prestaties	6,9	6,3	6,9	6,8	7,5	6,7	6,8	50%	6,7	
Tevredenheid relatie en communicatie	6,9						6,9	25%		
Tevredenheid invloed op het beleid	6,3						6,3	25%		
Presteren naar Vermogen										
Vermogensinzet	7						7	100%	7	
Governance										
Strategievorming en prestatiesturing	Strategievorming						7	6	33%	6,7
	Prestatiesturing						5			
Maatschappelijke oriëntatie RvC							8	8	33%	
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimering						5	6	33%	
	Openbare verantwoording						7			

* De thema's zijn:

1. betaalbaarheid;
2. woningvoorraad;
3. doelgroepen;
4. leefbaarheid
5. aardbevingen;
6. kwaliteit van de dienstverlening.

Hierna volgt een samenvatting van de oordelen op de vier perspectieven.

2.3 Samenvatting per perspectief

Presteren naar Opgaven en Ambities

Voorafgaand aan de beoordeling van de prestaties is de kwaliteit van de prestatieafspraken beoordeeld. Lefier maakt met vijf gemeenten prestatieafspraken. In de gemeente Groningen is het proces en de kwaliteit goed op orde. In de overige gemeenten wordt het bod van Lefier vaak rechtstreeks overgenomen als prestatieafspraken. Hierdoor is de inbreng van gemeente en huurdersorganisaties niet inzichtelijk. Er zijn niet op alle terreinen van de volkshuisvesting SMART afspraken.

De visitatiecommissie kent een 6,9 toe voor de prestaties naar Opgaven en Ambities.

Voor de prestaties op het gebied van Betaalbaarheid kent de visitatiecommissie een 6,7 toe. Lefier bevroor de huren van woningen met een huur boven de streefhuur en verlaagde zelfs bij 9500 woningen in één keer de huur omwille het nieuwe huurbeleid. Ze zette zich in voor een verbeterde vroegsignalering en bood budgetcursussen aan huurders. De huurachterstand bleef hoger dan ze met haar partners had afgesproken. Het aantal huisuitzettingen nam af, maar niet zo veel als Lefier zich had voorgenomen.

Lefier is voor haar prestaties op het gebied van Woningvoorraad beoordeeld met een 7. Ze realiseerde mooie projecten in Groningen (o.a. 207 studentenwoningen in complex de Polaris) en speelt in de andere gebieden in op de krimpscenario's. De gemiddelde EI van het bezit is momenteel 1,51. Lefier had een stevige ambitie in het realiseren van NOM woningen, maar dit was niet altijd mogelijk, waardoor de ambitie niet geheel is gerealiseerd. Lefier verkreeg meer inzicht in de kwaliteit van haar bezit door het uitvoeren van een conditiemeting en start dit jaar met conditiegestuurd onderhoud. Ze wijst passend toe en werkt mee aan woonruimteverdelexperimenten in Groningen.

De prestaties op het gebied van Doelgroepen beoordeelt de visitatiecommissie met een 6,5. Lefier wil een inclusieve huisvester zijn. Ze stelt plaatsen beschikbaar voor de uitstroom uit de maatschappelijke opvang, maar door ingewikkeld regelgeving worden die onvoldoende benut. Lefier maakt zich sterk om het proces van uitstroom uit MO/BW te versoepelen. Lefier huisvestte statushouders grotendeels conform afspraak. Op het gebied van ouderenhuisvesting ontbreekt het aan concrete doelstellingen, waardoor er weinig voor deze doelgroep gerealiseerd is. In de stad Groningen huisvest Lefier jongeren en studenten conform afspraak.

De inzet van Lefier voor Leefbaarheid is gewaardeerd met een 7. Lefier was actief in buurten en wijken door het organiseren van wijkshouwen, de samenwerking op te zoeken om overlast te bestrijden en door het ontplooiën van allerlei leefbaarheidsactiviteiten, zoals het project waarbij 'nudging' werd ingezet. Ook zet ze stevig in op de Voorzieningswijzer, vanuit de overtuiging dat wanneer huurders financieel onafhankelijk zijn ze volwaardig mee kunnen doen aan de maatschappij, wat leefbaarheid van wijken bevordert.

De visitatiecommissie kent een 8 toe voor de prestaties op het gebied van Aardbevingen. Lefier heeft zich ingespannen om dit complexe dossier in goede banen te leiden. Ze bouwde aardbevingsbestendig en heeft een aantal woningen versterkt. De versterking loopt door de continu veranderende omstandigheden flinke vertraging op, maar dat is Lefier niet aan te rekenen.

Voor Dienstverlening geeft de visitatiecommissie een 6. Het is Lefier gelukt om het KWH label, wat ze dreigde te verliezen, te behouden.

De ambities van Lefier waardeert de visitatiecommissie met een 7. De ambities komen logisch voort uit analyses en de maatschappelijke en politieke context. De ambities worden uitgewerkt in de portefeuillestrategie. Haar maatschappelijke doelstellingen formuleert ze in beleidsstuk 'Inclusieve huisvester', maar deze kunnen concreter. Op het gebied van leefbaarheid formuleert Lefier geen ambities. De ambities voor zover wel geformuleerd passen bij de maatschappelijke opgaven in het werkgebied van Lefier.

Presteren volgens Belanghebbenden

De prestatie op dit perspectief wordt door de belanghebbenden beoordeeld met een 6,7. De belanghebbenden zijn in het algemeen redelijk tevreden over de prestaties van Lefier.

Het Betaalbaarheid is gewaardeerd met een 6,9. De huurdersorganisaties zijn in het algemeen minder tevreden over de betaalbaarheid, de hoeveelheid goedkope woningen en de uitleg van het nieuwe huurbeleid aan huurders. Ze zijn tevreden over het incassoproces waarbij Lefier snel contact opneemt bij huurachterstand. De gemeenten zijn tevreden over de betaalbaarheid, de hoeveelheid betaalbare woningen en het voorkomen van huisuitzettingen. Collega-corporaties hebben dezelfde mening. Zorgpartijen maken zich zorgen over de clustering van goedkope woningen in bepaalde wijken en de betaalbaarheid omdat cliënten vaak een zeer laag inkomen hebben.

De prestaties op het gebied van Woningvoorraad worden gewaardeerd met een 6,3. De huurdersorganisaties zijn redelijk tevreden over de woningvoorraad. Behalve in de stad Groningen zien ze geen kwantitatieve schaarste. Wel vinden de meeste organisaties dat er meer woningen voor jongeren en ouderen zouden moeten zijn. Sommige huurders zijn minder tevreden over het onderhoud. De gemeenten zijn in het algemeen tevreden met de prestaties van Lefier op het gebied van duurzaamheid, pilots rondom woonruimteverdeling, de grootte van de woningvoorraad. Een enkele gemeente is minder tevreden over de kwaliteit van de woningvoorraad of het lage realisatietempo van projecten. Zorgpartijen zijn minder tevreden over de verduurzaming van woningen waarin hun cliënten wonen. Collega-corporaties zijn positief over de voortrekkersrol van Lefier bij het nul-op-de-meter-maken van bestaande woningen.

Huisvesting van doelgroepen is beoordeeld met een 6,9. De huurdersorganisaties zijn tevreden over de huisvesting van statushouders, ouderen en jongeren en minder over de huisvesting bijzondere doelgroepen vanwege de mogelijke consequenties voor de leefbaarheid in de buurt. De gemeenten zijn (heel) tevreden over de huisvesting van statushouders en ouderen en wissend over de huisvesting van jongeren. De zorgpartijen zijn tevreden over de inzet van Lefier bij de huisvesting en ze missen de gezamenlijke visie- en beleidsontwikkeling. Collega-corporaties zijn daarover positiever.

Leefbaarheid is gewaardeerd met een 6,8. De huurdersorganisaties zijn redelijk tevreden maar vinden dat het leefbaarheidsbudget voor huurders meer bekendheid moet krijgen. Ook gemeenten zijn tevreden over de inzet van Lefier: ze noemen wijkvoorzieningen, fysieke maatregelen en de voorzieningenwijzer. Overige partijen noemen daarnaast de mix van goedkope en duurdere woningen in een wijk, en dat Lefier meer zichtbaar in de stad kan zijn. Velen wensen dat Lefier meer aandacht geeft aan sociale aspecten van leefbaarheid.

Aardbevingen is gewaardeerd met een 7,5. Belanghebbenden vinden dat Lefier in dit moeilijke dossier een goede rol heeft genomen en waarderen haar inzet hiervoor positief. Huurders vinden het van belang dat Lefier beter communiceert over de plannen en de wijzigingen daarin.

Kwaliteit van dienstverlening is gewaardeerd met een 6,7. De huurdersorganisaties zijn redelijk kritisch over dit onderwerp. Ze zien dat Lefier al lang bezig is om de kwaliteit te verbeteren en dat dat onvoldoende lukt. Met name vragen wat complexer zijn, worden in hun ogen vaak niet compleet of niet snel genoeg afgehandeld.

De belanghebbenden zijn in het algemeen met een 6,9 tevreden over de relatie en de communicatie met Lefier. De huurdersorganisaties geven met een 7,5 het hoogste punt voor dit onderwerp. Ze zijn heel tevreden over de relatie, een enkele keer meer over de relatie met Lefier in het werkgebied dan met het centrale deel. De interne afstemming binnen Lefier kan in hun ogen beter en ook de communicatie met de huurders. Gemeenten waarderen de relatie en communicatie met Lefier heel verschillend. Sommige heel tevreden, andere zien sinds korte tijd verbetering, en een andere mist het contact om samen een strategische visie op de ontwikkelingen in de stad te maken. Andere partijen waarderen de bereidheid van Lefier om kennis te delen en samen te werken, en waarderen het hebben van een vaste contactpersoon. Bij ontwikkelprojecten werd het als lastig ervaren dat er veel personele wisselingen zijn geweest.

De belanghebbenden geven een 6,3 voor hun mate van invloed op het beleid van de corporatie. De huurdersorganisaties voelen zich serieus genomen en zijn tevreden over de co-creatie van beleid. De gemeenten zijn redelijk tevreden hoewel een aantal aangeeft dat het lastig is om de juiste ingang bij Lefier te vinden en dat de decentrale contactpersoon in hun ogen vaak te weinig invloed heeft. Er worden de laatste tijd veranderingen te goede gesignaleerd zoals de gezamenlijke ontwikkeling van de wooncoöperatie. De zorgpartijen geven aan dat ze Lefier als partner op strategisch niveau hebben gemist.

De meeste partijen geven aan dat de prestatieafspraken als vrijblijvend en te weinig concreet worden ervaren. Het proces ervaart bijna iedereen als intensief maar beter dan voorheen. Men streeft bijna overal naar tweejarige afspraken.

Presteren naar vermogen

De visitatiecommissie beoordeelt de visie op de inzet van het vermogen met een 7. Lefier is een financieel gezonde corporatie, met een gezonde operationele kasstroom en ruime investeringsmogelijkheden. Lefier vindt het nodig dat de bedrijfslasten structureel lager komen te liggen. De bedrijfslasten per vhe dalen na de reorganisatie in 2015 maar Lefier scoort in alle jaren daarna een 'C'. De bedrijfslasten dalen niet in de visitatieperiode.

Lefier zet voorop dat zij haar financiële armslag maximaal wil inzetten voor de volkshuisvesting en niet nodeloos wil oppotten: de minimaal verplichte buffers zijn ook de maximale buffers. Het betaalbaar houden of maken van wonen voor haar doelgroep is de belangrijkste maatschappelijke prestatie die Lefier wil leveren. Een bijdrage aan de betaalbaarheid levert Lefier ook door de verduurzaming van het bezit, die via lagere energielasten leidt tot verlaging van woonlasten.

In haar visie op de inzet van vermogen is er na afslag van de inzet voor het huurbeleid nog ruimte voor duurzaamheidsinvesteringen in de bestaande voorraad én voor uitbreiding van de voorraad. De inzet voor een van beide bestemmingen maakt Lefier in het portefeuilleplan. Gezien de financiële ruimte en de programmering van de andere corporaties in de stad Groningen, ziet Lefier op dat punt een grotere opgave voor zichzelf dan haar marktaandeel. Dit blijkt uit de concurrentieanalyse die jaarlijks wordt gemaakt als onderdeel van de kaderbrief.

De confrontatie tussen beschikbare financiële ruimte en investeringsplannen wordt vooral gemaakt in het portefeuilleplan en vastgelegd in de jaarbegroting. Daarin toetst Lefier of de financiële ruimte intensivering van het investeringsprogramma mogelijk maakt en voert daarop dan programmawijzigingen door.

Governance

De prestatie op dit perspectief wordt door de visitatiecommissie beoordeeld met een 6,7.

Het onderdeel Strategievorming en prestatiesturing waardeert de visitatiecommissie met een 6. De visitatiecommissie waardeert het onderdeel Strategievorming met een 7. Het meetbaar van de strategie is vanaf 2017 vormgegeven met een jaarlijkse kaderbrief. De kaderbrief start een proces dat aan het eind van het jaar uitmondt in het vaststellen van een begroting voor het jaar daarop. Gedurende het proces krijgen belanghebbenden inspraak op de voornemens in de kaderbrief. Vervolgens verwerkt Lefier dit tot een bod aan de gemeenten. Op basis daarvan worden prestatieafspraken gemaakt. Die worden vervolgens verwerkt in de (meerjaren-)begroting. De kaderbrief is gebaseerd op een omgevingsanalyse, een risk-map, een concurrentieanalyse (wat doen andere corporaties en andere verhuurders) en de vastgoedanalyse/portefeuillestrategie inclusief financieel meerjarenkader. Vervolgens worden voor het komend jaar doelstellingen benoemd op elk van de vier strategische thema's. Door het werken met een jaarlijkse kaderbrief is de strategievorming actueel. Elk jaar worden analyses gemaakt, die dienen om het portefeuillebeleid eventueel op bij te stellen. De kwantificering in de kaderbrieven is gebaseerd op de portefeuillestrategie.

Prestatiesturing waardeert de visitatiecommissie met een 5. In de vorige visitatie was dit een van de verbeterpunten. Lefier heeft hier hard aan gewerkt maar is er nog niet in geslaagd een passend instrumentarium te maken en te gebruiken. De wisselende indeling en opzet van de documenten bemoeilijkt het volgen van de realisatie van de strategie en dus ook de sturing daarop. De visitatiecommissie constateert dat in het aflopen van het trappetje van strategische thema's via kaderbrieven, jaarplannen en begrotingen naar tertiaalrapportages en jaarverslag, de nadruk verschuift van beoogd resultaat (outcome en output) naar activiteit (throughput) naar budget (input). Externe resultaten worden daardoor overschaduwed door interne inspanningen. Het sinds 2019 expliciet volgen van de realisatie van de aantallen uit de prestatieafspraken is daarop een uitzondering. Het dikwijls ontbreken van expliciete doelstellingen (hoe hoog lag de lat?) maakt het lastig om de prestaties van Lefier in perspectief te beoordelen, voor Lefier zelf en ook voor externe belanghebbenden. Lefier doet zichzelf daarmee tekort. Sinds 2019 is een verbetering zichtbaar in het bijsturen, die in 2020 verder is doorgezet. Maar Lefier is er nog niet. Het rapporteren wordt eind 2019 nog onvoldoende gevolgd door maatregelen ter bijsturing. Die scherpte zien we in 2020 vaker terug.

De maatschappelijke rol van de raad is gewaardeerd met een 8. De raad heeft een actueel toezichts- en toetsingskader. Dit wordt herijkt als vast agendapunt in de jaarlijkse zelfevaluatie. Het toetsingskader maakt onderscheid tussen de continuïteitsvraag van de organisatie en de uitoefening van de maatschappelijke taken. In het actuele kader staan acht maatschappelijke onderwerpen benoemd waaraan de raad bij zijn beraadslagingen expliciet aandacht wil besteden. De maatschappelijke oriëntatie van de raad is zo vastgelegd in zijn toetsingskader. Naast de auditcommissie (voor de continuïteitsvragen) en de commissie bestuurlijke zaken (voor de werkgeversrol) heeft de raad ook een commissie maatschappelijk presteren. De werkwijze is analoog aan die van de auditcommissie.

De externe legitimering en openbare verantwoording krijgt een 6. Lefier scoort voor externe legitimatie een 5. In verbinding staan met belanghebbenden is een van de vier strategische thema's van Lefier. Lefier heeft vanaf 2017 huurdersorganisaties en gemeenten de mogelijkheid gegeven tot beleidsbeïnvloeding via de bespreking van de kaderbrief. Toch ervaren de gemeenten en huurders dit maar beperkt als het moment dat zij invloed hebben op het beleid van Lefier. In de gesprekken met de gemeenten wordt dit proces en de kaderbrief niet benoemd als een moment waarop zij invloed ervaren. Dikwijls noemen belanghebbenden dat in de visitatieperiode een verschuiving heeft plaatsgevonden naar meer openheid en meer samenwerking. Samenwerken met Lefier gaat volgens spelregels van Lefier. Samenwerken krijgt zo een zakelijke invulling. Een van de verbeterpunten uit de vorige visitatie luidde "Intensiveer de 'partnerrelatie' met belanghebbenden om te voorkomen dat zij zich voor voldongen feiten geplaatst voelen als het gaat om beleids(voorbereiding) van Lefier". Dit is nog onvoldoende verholpen.

Het onderdeel Openbare verantwoording wordt door de visitatiecommissie beoordeeld met een 7. Het verkort jaarverslag geeft op een toegankelijk wijze een overzicht waar Lefier staat en wat Lefier heeft gedaan. De presentatie 'Lefier pakt aan!' vat de portefeuillestrategie helder samen.

3 Presteren naar Opgaven en Ambities

In dit hoofdstuk is beoordeeld hoe de prestaties van Lefier bijdragen aan de realisatie van de opgaven. Daarnaast is beoordeeld of de eigen ambities passen bij de opgaven. De beoordeling vindt plaats aan de hand van een aantal thema's uit de prestatieafspraken, eventueel aangevuld met onderwerpen uit landelijke/regionale convenanten of de rijksprioriteiten. Het beoordelingskader van Lefier komt grotendeels voort uit de onderwerpen van de prestatieafspraken, aangevuld door de eigen ambities op het gebied van dienstverlening. De prestatievelden zijn:

- betaalbaarheid;
- woningvoorraad;
- doelgroepen;
- leefbaarheid;
- aardbevingen;
- kwaliteit van dienstverlening.

De eerste vier thema's komen in de prestatieafspraken met alle gemeenten en huurdersorganisatie terug. Het thema Aardbevingen speelt in twee gemeenten een belangrijke rol. Dienstverlening is in overleg met de corporatie toegevoegd omdat de kwaliteit van de dienstverlening een belangrijk onderwerp is geweest in de visitatieperiode. De corporatie heeft geworsteld met het op peil houden van de klanttevredenheid op dat punt en hechtte eraan om door de visitatie feedback van de visitatiecommissie en de belanghebbenden te krijgen over de wijze waarop zij de kwaliteit van dienstverlening beleven.

In de position paper, de zelfevaluatie, de interne validatiegesprekken en de interne chatsessie heeft Lefier haar eigen beeld over haar functioneren op de thema's gegeven. Het oordeel van de visitatiecommissie is gebaseerd op de feitelijke prestaties. De verificatie van deze prestaties heeft plaatsgevonden aan de hand van documentatie van de corporatie, de interviews en de uitkomsten van de Synthetron chatsessie.

Het hoofdstuk begint met de belangrijkste opgaven in het werkgebied. Vervolgens geeft de visitatiecommissie een beschouwing over de kwaliteit van de prestatieafspraken en van het proces om te komen tot prestatieafspraken.

Daarna zijn per thema beschreven:

- het oordeel van visitatiecommissie;
- de opgaven en de prestaties;
- het zelfbeeld van Lefier.

De feitelijke prestaties van Lefier zijn opgenomen in tabellen. Deze zijn terug te vinden in bijlage 6. De waardering is gebaseerd op de tabel in bijlage 8. De cijfers in de tabellen zijn eerst per onderwerp (een prestatieafpraak of een daarvan afgeleide ambitie) toegekend. Het gemiddelde van deze cijfers is het oordeel per thema. Wanneer de feitelijke prestaties in belangrijke mate de prestatieafspraken evenaren, krijgt Lefier een 6,0 op die prestaties. Pluspunten kunnen worden verkregen door het evenaren of overtreffen van de prestaties, een lagere realisatie in het belang van de maatschappelijke doelen, een actieve wijze van handelen, de complexiteit van de opgave en de creativiteit in realiseren van de opgave. Wanneer Lefier de afspraak geheel realiseert krijgt ze met een 7 één pluspunt. Dat pluspunt wordt niet apart toegelicht. Als zij wegens andere redenen een of meerdere pluspunten krijgt, wordt dit nader toegelicht bij de afspraak. Minpunten worden toegekend wanneer niet of onvoldoende wordt voldaan aan de prestatieafspraken en wanneer niet of onvoldoende gehandeld is om de prestaties te realiseren.

In paragraaf 3.9 is aangegeven in welke mate de ambities van Lefier passen bij de opgaven en of de afwijkingen voldoende zijn verklaard.

Het hoofdstuk sluit af met een totaaloverzicht van het presteren naar Opgaven en Ambities.

3.1 De opgaven in het werkgebied

Lefier is actief in de gemeenten Emmen, Groningen, Midden-Groningen, Stadskanaal en Borger-Odoorn. De gemeente Midden-Groningen is per 1 januari 2018 ontstaan door de samenvoeging van gemeenten Hogeveen-Sappemeer, Slochteren en Menterwolde. Het werkgebied van de corporatie beslaat twee provincies: Groningen en Drenthe.

Gemeente	Inwoners	# woningen	% sociale huur	# woningen corporatie*	Gemiddeld inkomen
Borger-Odoorn	25.558	11.645	20%	1.177	€23.800
Emmen	107.055	49.187	28%	9.401	€22.200
Groningen	232.922	114.733	24%	7.576	€22.900
Midden-Groningen	60.899	28.074	29%	4.472	€22.600
Stadskanaal	31.688	15.253	30%	3.974	€21.100

* aantal zelfstandige woningen

Bron: allecijfers.nl

De inkomens in de regio liggen gemiddeld rond de € 22.520, bijna € 7000 onder het landelijk gemiddelde (€ 29.500, CBS). Toch is de vraag naar sociale huurwoningen niet enorm. De gemiddelde prijs van koopwoningen ligt tevens laag (gemiddelde WOZ-waarde Groningen is € 166.000), waardoor het voor huishoudens met een laag inkomen mogelijk is om een koopwoning te bewonen. De gemiddelde woonquote van Lefier bedraagt nu 31-33%, per gemeente verschilt de woonquote (berekend op basis van big data) tussen de 29% en de 32%.

In de stad Groningen neemt in de periode 2017-2030 het aantal inwoners en het aantal huishoudens flink toe. In de andere gemeenten neemt het inwoneraantal af, al vindt de krimp later plaats dan in eerste instantie voorspeld. De gemeente Borger-Odoorn kaart in haar woonvisie leefbaarheidsuitdagingen ten gevolge van krimp en schaarste van financiële middelen expliciet aan als opgave in de plattelandsgemeente.

De landelijke trend van dubbele vergrijzing is ook in het werkgebied van Lefier zichtbaar, het aandeel ouderen wordt groter en ouderen worden ouder. De behoefte aan levensloopbestendige woningen en woningen met flexibele plattegrond neemt daardoor toe. Het tempo van vergrijzing kent grote regionale verschillen. Zo zijn er meerdere regio's en gemeenten waar het aandeel 65-plussers rond de 25% tot 30% zit (met name de plattelandsgemeenten). In het werkgebied is in 2017 Stadskanaal het meest vergrijsd met een aandeel 65-plussers van 24,2%. Borger-Odoorn komt in de buurt met 23,5% 65-plussers. Emmen en Midden-Groningen zitten rond de 21% in 2017, maar in de jonge stad Groningen is dit slechts 12,4%. De ontwikkeling is dat grote steden op termijn licht vergrijzen, de middelgrote steden wat meer en de kleinere kernen en gemeenten sterk. Hierdoor nemen de regionale verschillen, en dan met name de contrasten tussen stad en platteland toe.

Het toenemende aantal oudere huishoudens gecombineerd met steeds meer eenpersoonshuishoudens leidt tot een belangrijke opgave op het gebied. De huidige woningvoorraad zal aangepast moeten worden om deze huishoudens te kunnen huisvesten.

Ongeveer 17.000 woningen van Lefier staan binnen de aardbevingscontouren, het gebied met de regelmatige schademeldingen omvat 9.000 woningen. Dit is een risico voor de verhuurbaarheid en waardeontwikkeling van de woningvoorraad. Daarnaast ligt er een versterkingsopgave, moeten schades aan woningen worden opgelost en moet alle nieuwbouw aardbevingsbestendig worden opgeleverd. Het aardbevingsdossier is complex, met veel verschillende belangen en langsepende discussies. De Nationaal Coördinator Groningen is door het kabinet aangesteld om het versterkingsproces te versnellen. In de afgelopen 4 jaar is de situatie rond de aardbevingen verschillende malen veranderd: aardbevingen namen toe in aantal en intentie, de schade aan de gebouwen nam toe, de gaswinning is teruggedraaid en uiteindelijk wordt de gaswinning in 2030 gestaakt. Dit betekent dat de versterkingsopgave kleiner uitvalt dan initieel gedacht. Het is de wens van gemeenten en corporaties om woningen tijdens het versterken meteen te verduurzamen.

3.2 Kwaliteit van prestatieafspraken

Lefier maakt elk jaar een kaderbrief als startpunt voor de jaarlijkse beleidscyclus, en ook als startpunt van de prestatieafspraken. Op basis van de kaderbrief formuleert Lefier per gemeente een bod, dat leidt tot prestatieafspraken. Lefier noemt dat er ruimte is voor belanghebbenden om te reageren op de kaderbrief, waarna de input wordt meegenomen in het bod. Voordat het bod wordt opgesteld gaat Lefier in overleg met de huurdersorganisaties en de gemeenten, waarna ze het bod finaliseert. Hiermee haalt Lefier de beleidsbeïnvloeding in het proces van de prestatieafspraken een stap naar voren, vóór het bod in plaats van daarna. Opmerkelijk is dat de gemeenten en de huurdersorganisaties dit moment niet noemen als het gaat over beleidsbeïnvloeding of het maken van gezamenlijke prestatieafspraken.

In de gemeente Groningen worden de prestatieafspraken gemaakt en gemonitord in het Bestuurlijk Overleg Prestatie Afspraken. Deze werkgroep komt zes keer per jaar bijeen. Het tripartite overleg over de prestatieafspraken vindt in Midden-Groningen tweemaal per jaar plaats, in het voorjaar en in het najaar. In de overige gemeenten is het proces niet in de afspraken geëxpliciteerd. Uit het gesprek met de gemeente Borger-Odoorn blijkt dat in de gemeente tijdens de visitatieperiode per corporatie aparte afspraken zijn gemaakt op basis van de biedingen. Inmiddels worden de afspraken gezamenlijk gemaakt, al zijn de biedingen in de prestatieafspraken van 2020 simpelweg onder elkaar gezet.

Er is een groot verschil in de kwaliteit van het proces en de inhoud tussen de prestatieafspraken met de gemeente Groningen en de andere gemeenten. De prestatieafspraken met de stad Groningen zijn het resultaat van een gezamenlijk proces waar ieders inbreng geïntegreerd wordt tot een groter geheel, waardoor samenhangende documenten ontstaan met concrete afspraken. De woonvisie ligt eraan ten grondslag en relevante lokale en maatschappelijke ontwikkelingen zijn opgenomen. De afspraken zijn meetbaar en worden door een actieve werkgroep gemonitord.

De prestatieafspraken bij de overige gemeenten bestaan voor het grootste gedeelte (en soms zelfs geheel) uit het bod dat Lefier heeft uitgebracht. Hierdoor ontstaat de indruk dat er minder sprake is van afspraken dan wel van een activiteitenprogramma dat Lefier zelfstandig opstelt. Lefier verklaart dit door haar proces, waarbij de input van huurdersorganisaties en gemeenten al in het bod verwerkt zit. Bij een aantal gemeenten speelt ook de interne situatie een rol, waardoor met beider goedvinden het initiatief meer bij Lefier heeft gelegen. Dit had te maken met het ontbreken van een woonvisie en een gebrek aan personele capaciteit bij de gemeente. Bij de andere gemeenten hebben we geen verklaring gehoord.

De meeste prestatieafspraken bestaan kortom uit activiteitenprogramma's. De inbreng van de gemeenten en de huurders zijn hierin niet zichtbaar. De inhoudelijke wederkerigheid in de afspraken ontbreekt. Lefier is een grote organisatie met een groot werkgebied. Hierdoor vormt zij een imposante partner in het tripartite overleg. Ze zou naast de wederkerigheid van het proces meer aandacht kunnen besteden aan de wederkerigheid van de inhoudelijke afspraken om gezamenlijk vast te stellen wat Lefier doet, en wat gemeenten en huurdersorganisaties bijdragen. Dit is ook een van haar voornemens.

De biedingen van Lefier en daarmee ook veel van de gemaakte prestatieafspraken lezen als een intern beleidsstuk. Er wordt vanuit de visie en missie van Lefier geredeneerd en de taal is erg intern gericht. De context van de gemeente wordt wisselend in de biedingen opgenomen. Zo zijn de biedingen voor Emmen concreter dan die voor Stadskanaal, omdat er meer activiteiten op de planning stonden. In de biedingen zijn de vier strategische thema's als onderverdeling aangehouden (rentmeesterschap, betaalbaarheid, zelfstandigheid en in verbinding). Met name op de gebieden zelfstandigheid en verbinding, wat o.a. ouderhuisvesting, wonen en zorg en leefbaarheid omvat, zijn de afspraken vaag en weinig meetbaar. Op het gebied van rentmeesterschap, wat o.a. beschikbaarheid, kwaliteit en duurzaamheid omvat, en betaalbaarheid zijn de voornemens van Lefier helder en meetbaar. Alle onderwerpen zijn dus opgenomen maar met wisselende kwaliteit uitgewerkt.

Doordat in de meeste prestatieafspraken de lokale context ontbreekt is het moeilijk om te beoordelen of de actualisatie van de afspraken voldoende plaatsvindt. De prestatieafspraken op basis van de biedingen veranderen in de jaren weinig van tekst, wel in aantallen. De monitoring van de afspraken gebeurt in alle gemeenten met uitzondering van de gemeente Stadskanaal. Vaak betreft het een rapportage van de behaalde resultaten opgesteld door Lefier. Soms betreft het een document waaruit blijkt dat gemeente, huurdersorganisaties en Lefier de resultaten besproken hebben en gezamenlijk hebben bijgestuurd en/of lessen hebben getrokken uit het proces van realisatie.

De visitatiecommissie constateert dat Lefier op het gebied van prestatieafspraken wat te doen heeft. Ze kan haar professionaliteit inzetten om het tripartite overleg in de meeste gemeenten op een hoger niveau te tillen, waarbij ze de gemeenten en de huurdersorganisaties stimuleert om meer bij te dragen aan de prestatieafspraken. De beweging die Lefier momenteel maakt om meer van buiten naar binnen te werken kan hieraan bijdragen. Prestatieafspraken kunnen meer zijn dan een opsomming van activiteiten, en het is van belang in te zetten op afspraken waar alle partijen de schouders onder kunnen zetten.

3.3 Betaalbaarheid

Rond voorraadbeleid zijn rond de volgende thema's afspraken (in de prestatieafspraken) en ambities (vanuit Lefier zelf) geformuleerd:

- huurontwikkeling;
- incassobeleid (preventie, huurincasso);
- huisuitzettingen.

3.3.1 Oordeel, opgaven en prestaties

De visitatiecommissie kent een 6,7 toe voor de prestaties van Lefier op het gebied van Betaalbaarheid. Lefier realiseert de opgaven en ambities, de visitatiecommissie waardeert de prestaties op het gebied van huurontwikkeling, op het gebied van huisuitzettingen valt nog winst te behalen.

Lefier heeft in de visitatieperiode op dit gebied de volgende prestaties gerealiseerd op basis van opgaven, ambities (afgeleid van de opgaven) en prestatieafspraken. Dit is een samenvatting van tabel 1 in bijlage 6 aangevuld met toelichtingen vanuit gesprekken.

Huurontwikkeling: 8

- Lefier sprak af te sturen op een woonquote van 30%. Dit bleek een lastige doelstelling, omdat het moeilijk meetbaar én moeilijk te beïnvloeden is (door externe factoren zoals inkomensontwikkeling van de doelgroep). Wel neemt Lefier de woonlasten actief mee in haar beslissingen rondom de huurontwikkeling.
- In Groningen sprak Lefier de doelstelling 30% goedkoop en 67% betaalbaar af. Eind 2019 betrof het percentage goedkope woningen 38,5% en het percentage betaalbare woningen 56,2%.
- Bij verduurzaming is de besparing op energielasten hoger dan de huurverhoging, was de afspraak. Lefier realiseerde deze door bij het berekenen van de energiestandaards op 50% van het wettelijke tarief te gaan zitten en daarbij te controleren of deze niet hoger uitviel dan de gemiddelde energielasten over de afgelopen drie jaar, zodat de huurder nooit een vergoeding betaalt die hoger ligt dan de initiële energiekosten.
- Lefier sprak met de gemeente Groningen af een woonlastenonderzoek uit te voeren, deze is in 2018 voorbereid en in 2019 uitgevoerd.
- Met verschillende gemeenten was de afspraak dat de huren samenhangen met de kwaliteit en het aantal WWS-punten. 1 september 2018 ging het nieuwe huurbeleid in waarbij dit het uitgangspunt was. Per deze datum werden huren die volgens het nieuwe beleid te hoog uitvielen in één keer verlaagd. Ongeveer 9.500 huurders van sociale huurwoningen van Lefier kregen per 1 september een huurverlaging van circa 9,8%. Lefier voerde de verhogingen volgens het nieuwe beleid door door middel van de jaarlijkse huurverhoging.

- In 2019 kregen woningen met een huur onder de streefhuur een huurverhoging van 4,1%, huren boven de nieuwe streefhuur werden bevroren. In 2018 was de huurverhoging voor te goedkope woningen 3,9%. In 2016 en 2017 voerde Lefier geen huurverhoging door omwille de betaalbaarheid. In navolging van de prestatieafspraken in Midden-Groningen werd daar in 2019 helemaal geen huurverhoging toegepast.
- In 2017 startte de Voorzieningenwijzer met een pilot in Borger-Odoorn. Gedurende de visitatieperiode heeft Lefier de Voorzieningenwijzer uitgerold over de andere gemeenten waarin ze actief is. Deels was dit opgenomen in de prestatieafspraken. Lefier steekt veel energie in de Voorzieningenwijzer, vanuit de gedachte dat wanneer de huurders in staat zijn zelf hun financiën goed te regelen ze zelfstandiger in het leven staan en beter kunnen deelnemen aan de maatschappij.
- In de AEDS-benchmark scoort Lefier voor betaalbaarheid in alle jaren een A. Haar huren liggen lager dan in de rest van Nederland. Dit is gezien de lage inkomens in de regio ook gewenst. Lefier heeft de afspraken ruim waargemaakt en scoort goed. Ze scoort een extra pluspunt wegens haar actieve inzet voor betaalbaarheid, zo heeft ze een grootschalige huurverlaging doorgevoerd in 2018.

Incassobeleid (preventie, huurincasso): 6

- Om huurders met dreigende betalingsproblemen beter te ondersteunen sprak Lefier met de gemeenten af meer samen te werken met elkaar en met partners op vroegsignalering en preventie van huurachterstanden. Lefier investeerde in de lokale samenwerking met als resultaat onder andere de Voorzieningenwijzer, de samenwerking in de sociale teams en met preventiemedewerkers van de kredietbanken.
- In het kader van preventie van financiële problemen sprak de corporatie af een aantal cursussen aan te bieden aan haar huurders, zoals de cursus budgetbeheer en de 'kunst van het wonen'. De laatstgenoemde heeft niet plaatsgevonden in verband met capaciteitsproblemen van derden, aan de eerstgenoemde deden in 2017 zeven huurders mee. Daarnaast was de afspraak dat Lefier elke huurder in Emmen, Stadskanaal en Borger-Odoorn binnen drie jaar bezocht in het kader van de Voorzieningenwijzer. In Borger-Odoorn zijn in samenwerking met de gemeente, Woonservice en de sociale teams alle huurders bezocht, 70% van de huurders heeft uiteindelijk meegedaan. In Stadskanaal is 50% van de huurders bezocht en heeft 60% deelgenomen. In 2019 is besloten de Voorzieningenwijzer meer in te bedden in het armoedebestrijdend beleid van de gemeente. In Emmen wordt de Voorzieningenwijzer in het najaar van 2020 ingezet, ook zal dan een start gemaakt worden met het bezoeken van de huurders.
- Volgens afspraak scherpte Lefier in de visitatieperiode haar incassoproces aan met als doel maximaal 1% huurachterstand in 2019. Ze realiseerde een huurachterstand van 1,3%, waarmee ze de afspraak niet waarmaakte. In 2017 betrof het huurachterstandspercentage 1,7%.

De visitatiecommissie beoordeelt de inspanningen van Lefier als voldoende. Ze is haar afspraken grotendeels nagekomen.

Huisuitzettingen: 6

- In Groningen en Midden-Groningen sprak Lefier af huisuitzettingen zoveel mogelijk te voorkomen. Met de overige gemeenten was de afspraak dat er Lefier breed in 2017 maximaal 42 en in 2018 maximaal 38 huisuitzettingen zouden zijn, met als doel een jaarlijkse afname van 10%. In 2017 en 2018 waren er in totaal 51 respectievelijk 31 huisuitzettingen, in 2019 waren dit er 38.
- Ook sprak ze af dat wanneer een huisuitzetting niet te voorkomen is, Lefier met partners zorgt voor passend onderdak. Bij elke huisuitzetting vindt overleg plaats met de (ex-)bewoners en zo nodig met zorgpartijen. Dit wordt niet vastgelegd.

Lefier is haar afspraken grotendeels nagekomen. De visitatiecommissie beoordeelt het geheel als voldoende.

3.3.2 Zelfbeeld over Betaalbaarheid¹

Lefier beoordeelt haar prestaties op dit prestatieveld met een 8, met uitzondering van de uitwerking van het huurbeleid, daarop scoort ze zichzelf een 6. Het gewenste cijfer is op alle onderdelen een 8. Ze is trots op de behaalde A voor betaalbaarheid in de AEDS-benchmark. De medewerkers zijn tevreden met de beperkte huurverhoging de afgelopen vier jaar. Ze geven wel aan dat de prijs en de kwaliteit van de woningen beter in evenwicht kunnen zijn. Daarnaast zien ze dat het huurbeleid te ingewikkeld is en zowel intern als extern moeilijk is te volgen.

3.4 Woningvoorraad

Afspraken en ambities hebben betrekking op de volgende onderwerpen:

- beschikbaarheid;
- duurzaamheid en energietransitie;
- kwaliteitsbehoud;
- woonruimteverdeling.

3.4.1 Oordeel, opgaven en prestaties

De visitatiecommissie kent een 7 toe voor de prestaties van Lefier op het gebied Woningvoorraad.

Lefier heeft in de visitatieperiode op dit gebied de volgende opgaven, ambities (afgeleid van de opgaven) en prestaties gerealiseerd. Dit is een samenvatting van tabel 2 in bijlage 6 aangevuld met opbrengsten uit gesprekken.

Beschikbaarheid: 7

- In Groningen is vanaf 2018 de gezamenlijk doelstelling van de corporaties actief in de gemeente geweest om netto minimaal 225 woningen per jaar toe te voegen. Lefier realiseerde in 2019 een flink aandeel door de Polaris (207 studentenwoningen), 34 woningen aan de Molukkenstraat in Groningen en 32 appartementen aan de Atlantis in Groningen op te leveren. In 2018 waren het 27 nieuwbouwwoningen (de oplevering van de Polaris stond voor eind 2018 gepland maar was iets vertraagd).
- In 2017 sprak Lefier af om nieuwe methoden om woningen te ontwikkelen te onderzoeken. Inmiddels zijn verschillende samenwerkingen op technisch gebied gerealiseerd of in voorbereiding.
- In Groningen bleef Lefier ruim onder de norm van het aantal te verkopen woningen, wat gezien de druk op de sociale huurmarkt in de stad bijdraagt aan het realiseren van de huisvestingsopgave van de doelgroep.
- In Midden-Groningen, Stadskanaal en Borger-Odoorn geeft Lefier de krimpopgave vorm door woningen te slopen. In Borger-Odoorn zijn elk jaar tussen de 14 en 40 nieuwbouwwoningen opgeleverd, waardoor de sociale voorraad in deze gemeente is toegenomen. Er is beperkt gesloopt en verkocht.
- In Emmen is meer gesloopt dan was afgesproken, dit had te maken met het versneld leegkomen van een complex. In Emmen blijft de realisatie van nieuwbouwwoningen achter door interne besluitvormingsprocessen en verschuivingen in de tijdsplanningen.

De visitatiecommissie oordeelt dat Lefier ruim voldoende heeft gepresteerd op dit onderwerp.

¹ Het zelfbeeld is geen onderdeel van de visitatiemethodiek en is niet meegenomen in de beoordeling door de visitatiecommissie. In bijlage 8 onder het kopje 'lerende organisatie' is toegelicht waarom dit is opgenomen.

Duurzaamheid en energietransitie: 7

- In Groningen bereidde Lefier samen met gemeente en andere corporaties de verduurzamingsopgave voor door te werken aan het masterplan verduurzaming.
- Omdat de planning ontbreekt is het onduidelijk of Lefier de sectorafspraken van gemiddeld label B in 2021 (EI 1,2-1,4) gaat halen. Momenteel heeft ze een gemiddelde EI van 1.51.
- Huurwoningen die verkocht worden hebben volgens afspraak minimaal label D. Bij de woning waarbij dit niet het geval was heeft Lefier de woning aangepast naar label D.
- Lefier had tijdens de visitatieperiode een stevige ambitie op het gebied van nul op de meter (NOM) woningen. Haar missie was: "NOM of om", ofwel een woning geheel energieneutraal maken ofwel (uiteindelijk) slopen. Deze ambitie bleek in de praktijk weerbarstig te realiseren: huurdersorganisaties die niet akkoord gingen, woningen die ongeschikt waren om NOM te maken, en de hoge kosten. Om deze redenen heeft Lefier deze ambitie in 2019 losgelaten. Er zijn in totaal 500 NOM woningen opgeleverd, minder dan ze zich had voorgenomen (ruim 1500). Naast NOM projecten voert ze nu ook meer andere duurzaamheidsmaatregelen uit, zoals isoleren van woningen, zonnepanelen, etc. Omdat ze zo stevig had geïnvesteerd in de NOM strategie (o.a. door contracten met partners) kon de strategiewijziging pas in 2019 worden doorgevoerd.
- Naast haar ambities op het gebied van NOM sloot Lefier in de visitatieperiode 512 woningen aan op een warmtenet en leverde ze het overgrote deel van haar nieuwbouw gasloos op.

De visitatiecommissie constateert dat Lefier ruim voldoende heeft gepresteerd. De keuze voor NOM als een van de eerste van Nederland is bewonderingswaardig, ondanks dat dit niet tot de gewenste resultaten heeft geleid. Naast de NOM woningen heeft Lefier zich ingespannen voor gasloos, labelsprongen en aansluitingen op het warmtenet, sinds het loslaten van de NOM strategie pakt Lefier de duurzaamheidsopgave nog breder op.

Kwaliteitsbehoud: 7

- Tijdens de visitatieperiode zijn in met name Emmen en Midden-Groningen de onderhoudsbudgetten meermaals flink overschreden. Lefier verklaart dit door systeem- en inrichtingsproblemen na de fusie.
- Lefier is in het aardbevingsgebied in afwachting van de versterkingsopgave terughoudend geweest in het onderhoud. Basisonderhoud heeft ze overal uitgevoerd.
- Lefier concludeerde dat er te weinig inzicht was in de conditie van het bestaande bezit en liet daartoe in 2019 voor het gehele bezit een conditiemeting uitvoeren. Het bezit staat er gemiddeld goed bij. In 2020 start ze met conditiegestuurd onderhoud.
- Om haar eigen ambitie te kunnen realiseren ontwikkelde Lefier in samenwerking met een softwarepartij een eigen inspectieapp, waarin de vakmannen per woning de staat van het onderhoud van keuken, douche en toilet kunnen registreren.
- Het was de ambitie van Lefier dat 15% van de reparatieverzoeken via het internetportaal zouden plaatsvinden, deze ambitie werd met een realisatie van 30% ruim overschreden.

De visitatiecommissie beoordeelt de realisatie van de ambitie als ruim voldoende.

Woonruimteverdeling: 7

- Lefier wijst haar sociale huurwoningen passend toe.
- Volgens afspraak nam Lefier deel aan de verkenning om te komen tot een gezamenlijk aanbiedingsstelsel voor alle sociale huurwoningen in de nieuwe gemeente Groningen. Ook werkte Lefier in 2019 aan een gezamenlijk woonruimteverdeelsysteem in Drenthe, waar ook Stads kanaal en Midden-Groningen aan meedoen.
- Lefier deed mee aan de experimenten in Groningen om te komen tot een passendere woonruimteverdeling. Dit was de afspraak.

De visitatiecommissie beoordeelt de uitvoering als ruim voldoende. Lefier realiseert haar afspraken.

3.4.2 Zelfbeeld over Woningvoorraad

Lefier scoort haar eigen prestaties op beschikbaarheid, kwaliteitsbehoud en woonruimteverdeling een 7 en voor duurzaamheid en energietransitie een 6. Ze had op alle onderdelen graag een 8 willen scoren. Ze is tevreden dat ze haar projecten steeds beter weet te realiseren. De medewerkers zijn blij

dat Lefier tijdens de visitatieperiode haar 'NOM of om' beleid heeft losgelaten, en nu ook andere duurzaamheidsmaatregelen neemt. Ook zijn ze trots op de flinke investeringsambitie en bijvoorbeeld de vernieuwing van de studentenflats in Groningen. De medewerkers zouden graag meer tempo maken bij het verduurzamen van woningen. Intern zien ze dat de afstemming tussen de portefeuillestrategie en het assetmanagement efficiënter kan.

3.5 Doelgroepen

Doelgroepen omvat de onderwerpen:

- huisvesten bijzondere doelgroepen;
- statushouders;
- ouderenhuisvesting;
- jongeren/studenten.

3.5.1 Oordeel, opgaven en prestaties

De visitatiecommissie kent een 6,5 toe aan de prestaties van Lefier op het gebied van Doelgroepen. Op gebied van huisvesten van bijzondere doelgroepen, statushouders en jongeren realiseert Lefier haar afspraken. Op het gebied van huisvesten van ouderen heeft Lefier zich onvoldoende ingespannen.

Lefier heeft in de visitatieperiode op dit gebied de volgende opgaven, ambities (afgeleid van de opgaven) en prestaties gerealiseerd. Dit is een samenvatting van tabel 3 in bijlage 6, aangevuld met informatie uit gesprekken.

Huisvesten bijzondere doelgroepen: 7

- Lefier wil een inclusieve huisvester zijn. In 2017 formuleerde ze volgens afspraak beleid op dit gebied waarbij ook de woonbehoeftes van bijzondere doelgroepen zijn meegenomen. Op basis van dit beleid stelde ze een handelingskader op voor de gebiedsteams, waarin de gewenste uitgangspunten helder zijn geformuleerd.
- Aan de Curaçaostraat in Groningen bouwde Lefier mantelzorgwoningen: twee appartementen naast elkaar gelegen met eigen voordeur en eigen huurcontract, waardoor de administratieve moeilijkheden van mantelzorgers worden weggenomen.
- Lefier realiseert diverse initiatieven op dit gebied, zoals de Knarrenhof in Emmen en de Skaeve huse in Groningen, deze worden buiten de visitatieperiode opgeleverd.
- Jaarlijks stelt Lefier woningen beschikbaar voor de uitstroom uit de maatschappelijk opvang en beschermde woonvormen. In 2019 waren er 119 plaatsen, waarvan maar 16 personen gebruik hebben gemaakt. Lefier stelt dat zorginstellingen nog niet goed weten hoe en waar ze cliënten kunnen aanmelden. De ingewikkelde regelgeving op dit gebied bemoeilijkt de huisvesting van deze doelgroepen. Lefier neemt daarin haar rol om te kijken hoe het proces versoepeld kan worden. Daarnaast zit ze namens de corporaties in de stuurgroep convenant huisvesting uitstroom MO/BW.

De visitatiecommissie beoordeelt de inspanningen van Lefier op dit onderwerp als ruim voldoende. Lefier realiseert haar afspraken en daar waar dat door omstandigheden niet lukt maakt ze zich sterk om de afspraken alsnog te kunnen realiseren.

Statushouders: 7

- De taakstelling op gebied van huisvesting voor statushouders is in de visitatieperiode niet altijd gehaald. In 2016 had Lefier onvoldoende woningen beschikbaar en waren ook niet alle woningen geschikt. Er was veel vraag naar eenpersoonswoningen, terwijl Lefier veel gezinswoningen in haar bezit heeft. Lefier heeft gezocht naar passende alternatieven (o.a. kantoortransformaties) maar heeft deze niet gevonden. In 2017 is de taakstelling ruim gerealiseerd. In 2018 en 2019 is de taakstelling niet gerealiseerd door de afnemende aanwas van nieuwe statushouders. De woningen waren wel beschikbaar, maar er waren geen kandidaten.

- Zoals afgesproken met de gemeente Midden-Groningen heeft Lefier in 2017 een wooncursus aangeboden aan statushouders, waarin Lefier uitleg gaf over de woningcorporatie en in een leerwoning aan de van Linschotenstraat uitleg gaf over o.a. het bijvullen van de cv, tuinonderhoud en het maken van contact met de burens.

Ze presteert hierop ruim voldoende.

Ouderenhuisvesting: 5

- Lefier maakte met de gemeenten afspraken over het aantal nultredenwoningen dat ze beschikbaar heeft. Deze gaat de corporatie de komende jaren beperkt uitbreiden.
- Ook heeft Lefier afgesproken in 2020 aan de slag te gaan met concreet beleid op gebied van ouderenhuysvesting.
- In 2019 heeft Lefier in Groningen 32 levensloopbestendige woningen opgeleverd.

Lefier scoort onvoldoende op het waarmaken van haar ambitie. Gezien de dubbele vergrijzing in de regio is ouderenhuysvesting een belangrijke opgave. Lefier heeft zich tijdens de visitatieperiode te weinig ingezet voor deze doelgroep.

Jongeren/studenten: 7

- Volgens afspraak bouwde Lefier in 2017 de Polaris in Groningen, een woontoren met 207 appartementen bestemd voor jongeren om de druk van jongeren en studenten op de rest van de sociale portefeuille te verminderen.
- De afgesproken 23 meergezinswoningen voor jongeren/starters in de Westerstraat Emmen Centrum zijn nog niet gerealiseerd vanwege vertraging rondom de commerciële plint in het pand. De oplevering staat gepland voor 2021/22.

Lefier presteert ruim voldoende op dit punt. Lefier behaalt haar resultaten zoals afgesproken.

3.5.2 Zelfbeeld over Doelgroepen

Lefier scoort haar prestaties op dit prestatieveld zelf met een 7, met uitzondering van het huisvesten van statushouders, daar geeft ze zichzelf een 8. Op alle vlakken was een 8 het gewenste cijfer. Lefier is tevreden over haar nieuwe beleid op dit thema, haar activiteiten op gebied van vroegsignalering en de voorzieningenwijzer en het proefwonen en tweedekansbeleid. De medewerkers vinden dat Lefier zich zeer sociaal maatschappelijk opstelt. Er is volgens hen verbetering mogelijk in de samenwerking met betrokken partijen, zoals de gemeenten en zorgaanbieders, met name in de afstemming met elkaar.

3.6 Leefbaarheid

De volgende onderwerpen komen bij dit onderwerp aan bod:

- woonmaatschappelijk werk;
- schone en veilige woonomgeving.

3.6.1 Oordeel, opgaven en prestaties

De visitatiecommissie kent een 7 toe voor de prestaties van Lefier op het gebied van Leefbaarheid. Lefier realiseert de opgaven en ambities die ze op dit terrein afspreekt.

Lefier heeft in de visitatieperiode op dit gebied de volgende opgaven, ambities (afgeleid van de opgaven) en prestaties gerealiseerd. Dit is een samenvatting van tabel 4 in bijlage 6 aangevuld met informatie uit gesprekken. Omdat er op dit gebied weinig concrete prestatieafspraken gemaakt zijn, zijn de inspanningen en resultaten van Lefier op het gebied van leefbaarheid met name in de gesprekken opgehaald.

Woonmaatschappelijke werk: 7

- Lefier sprak af samen met huurders en andere partners aan de slag te gaan in buurten om de leefbaarheid te verbeteren. Ze organiseert de wijkschouwen, neemt initiatief op het gebied van

overlastbestrijding met partners en is bezig met een gezamenlijke app (van gemeente en corporaties) om signalen vanuit de wijken met elkaar te kunnen delen.

- De corporatie zet in op positieve communicatie in plaats van het opleggen van regels. Dit doet ze onder andere in een complex voor buitenlandse studenten.
- Het leefbaarheidsbudget wordt ingezet om initiatieven van bewoners te ondersteunen. Als deze initiatieven uitblijven wordt dit budget niet (volledig) besteed omdat het budget te weinig bekend is onder huurders.
- Uit het leefbaarheidsbudget worden ook deels de wijkbeheerders, bewonersparticipanten en medewerkers bewonerszaken betaald. Zij zijn de ogen en oren in de wijk en staan in direct contact met de bewoners.
- Lefier zet in op leefbaarheid vanuit de visie dat wanneer huurders de financiën op orde hebben ze volwaardig kunnen meedoen in de maatschappij. Onder deze noemer wordt ook de Voorzieningswijzer als leefbaarheidsactiviteit meegenomen.
- De corporatie zet in op het signaleren van problemen achter de voordeur door vakmannen te leren hoe ze dementie kunnen herkennen en organiseren safe at home cursussen voor medewerkers die bij bewoners thuis komen.
- Lefier zet zich actief in voor het huisvesten van minder makkelijke bewoners door proefwonen en het tweedekansbeleid.
- Middels positieve communicatie ('nudging') stimuleert Lefier goed gedrag van bewoners in complexen, met name in de studentenhuisvesting.

Op dit onderwerp beoordeelt de visitatiecommissie de prestaties als ruim voldoende. Lefier geeft haar afspraken constructief invulling, ondanks de afwachtende houding die ze aanneemt ten aanzien van het leefbaarheidsbudget.

Schone en veilige woonomgeving: 7

- Per gemeente sprak Lefier hier dingen over af. Zo organiseerde ze in Groningen tuindagen, een milieustratendag en portiekschoonmaken. In Midden-Groningen organiseerde Lefier wijkactiedagen en stimuleerde ze de bewoners van 't Hoogholt in Hogezaand om mee te werken in de gezamenlijke tuin. In Emmen legde ze op diverse plaatsen achterpadverlichting aan. In Stadskanaal plaatste ze camera's tegen brandstichting. Zo zijn er nog talloze voorbeelden te noemen.

Ze presteert hierop ruim voldoende.

3.6.2 Zelfbeeld over Leefbaarheid

Lefier scoort haar prestaties op dit prestatieveld zelf met een 8 en dat is in lijn met wat ze graag wilde. De medewerkers in de chatsessie geven aan dat de inzet van wijkbeheerders Lefier zichtbaar en aanspreekbaar maakt in de wijk. Ook zijn ze tevreden met initiatieven die zijn genomen, prikkelend met een positieve boodschap. Wel vragen ze zich af wat de acties van Lefier daadwerkelijk bijdragen aan de leefbaarheid, ze zouden graag meer zicht hebben op de leefbaarheid per wijk, zodat er gericht op leefbaarheid ingezet kan worden. Ook hier blijft de samenwerking met de gemeenten een verbeterpunt.

3.7 Aardbevingen

De prestaties en ambities om het gebied van aardbevingen zijn onderverdeeld in:

- veiligheid van woningen;
- proces schadeafhandeling en oplossen kleine/middelgrote calamiteiten;
- rol in rijksaanpak systemisch veilig maken van woningen.

3.7.1 Oordeel, opgaven en prestaties

De visitatiecommissie kent een 8 toe voor de prestaties van Lefier op het gebied van Aardbevingen. In dit moeilijke en veranderlijke dossier is Lefier proactief en heeft ze een stevige rol in de regio. Ze realiseert haar eigen ambities goed.

Lefier heeft in de visitatieperiode op dit gebied de volgende opgaven, ambities (afgeleid van de opgaven) en prestaties gerealiseerd. Dit is een samenvatting van tabel 5 in bijlage 6 aangevuld met informatie uit gesprekken.

- De nieuwbouw die Lefier realiseert is volgens afspraak aardbevingsbestendig. Een voorbeeld hiervan is de woontoren Polaris in Groningen, maar ook alle nieuwbouwprojecten in Hoogezand (Popko Bielstraat, Stadshart, Gorecht Fase 2 en 3), de Molukkenstraat, Dragant en Atlantis in Groningen.
- Door de continu veranderende omstandigheden heeft Lefier tot nu toe slechts 14 woningen versterkt.
- De corporatie stelt zich zeer proactief op en heeft een medewerker in dienst die zich vrijwel uitsluitend bezighoudt met het aardbevingsdossier.
- Waar mogelijk verduurzaamt Lefier de woningen die ze versterkt. De vier woningen aan de Koningsakkers in Siddeburen zijn verstevigd en nul-op-de-meter gemaakt.
- Schades aan woningen worden door Lefier opgenomen en gedocumenteerd. Om de afhandeling sneller te kunnen laten plaatsvinden spraken de corporaties met de Tijdelijke Commissie Mijnbouwschade Groningen af dat de corporaties de afhandeling zelf doen en de TCMG compensatie uitkeert. Bijna alle door Lefier gemelde schades worden door de TCMG goedgekeurd.
- Lefier maakte een flyer voor huurders over hoe schades gemeld kunnen worden en hoe het afhandelingsproces eruitziet, zodat huurders beter weten waar ze aan toe zijn.
- Lefier is actief in de diverse samenwerkingsverbanden in dit dossier, zoals Kr8 en de G13. Ze speelt hierin een trekkersrol.

Lefier heeft ondanks de moeilijke omstandigheden grote inzet getoond in dit dossier. Ze scoort hierop goed.

3.7.2 Zelfbeeld over Aardbevingen

Lefier geeft zichzelf op dit prestatieveld een 7 en had graag een punt hoger gescoord. De corporatie geeft aan dat ze juist in dit dossier goed wil presteren, omdat de complexiteit van het krachtenveld vereist dat er doortastend gehandeld wordt.

3.8 Kwaliteit van dienstverlening

3.8.1 Oordeel, opgaven en prestaties

De visitatiecommissie kent een 6 toe voor de prestaties van Lefier op het gebied van Kwaliteit van dienstverlening. Lefier doet voldoende wat ze zich heeft voorgenomen. Dit prestatieveld is relatief laat in het proces aan het beoordelingskader toegevoegd. Het was niet makkelijk om het prestatieveld inhoudelijk verder in te vullen. Dat is opmerkelijk omdat Lefier graag op dit onderwerp beoordeeld wilde worden.

Lefier heeft in de visitatieperiode op dit gebied de volgende opgaven, ambities (afgeleid van de opgaven) en prestaties gerealiseerd. Dit is een samenvatting van tabel 6 in bijlage 6 aangevuld met informatie uit gesprekken.

- In de visitatieperiode dreigde Lefier door te lage cijfers haar KWH label te verliezen. Hierop kwam de corporatie in actie en heeft ze in korte tijd een verbetering in de cijfers weten te realiseren die leidde tot behoud van het label.

De visitatiecommissie beoordeelt dit als voldoende. Lefier kwam laat in actie, terwijl ze goede dienstverlening als belangrijke ambitie heeft geformuleerd. Ze heeft in korte tijd een prestatie geleverd op gebied van verbetering van haar dienstverlening. Hiermee realiseert ze haar eigen ambities voldoende.

3.8.2 Zelfbeeld over Kwaliteit van dienstverlening

Lefier kent zichzelf een 7 toe voor haar prestaties op dit onderwerp. Een 8 was het gewenste cijfer. Ze heeft zich ingespannen om het KWH-label te kunnen behouden, dat wordt ook genoemd door de medewerkers in de chatsessie. De medewerkers zijn tevreden over het feit dat Lefier eigen vaklieden in dienst heeft. Ook zien ze dat Lefier via veel kanalen bereikbaar is voor de klant. De interne afstemming kan beter. Er is volgens de medewerkers lang sprake geweest van interne gerichtheid, wat de klanttevredenheid en de samenwerking met partners niet ten goede kwam. Ze zouden graag proactiever met klantvragen om willen gaan en beter interne afspraken willen nakomen.

3.9 Ambities

Lefier heeft haar eigen ambities en doelstellingen geformuleerd in verschillende documenten. Het strategisch plan 2014-2019 genaamd *'Vizier op de toekomst'* is het startpunt, daarin formuleert Lefier vanuit vier strategische thema's haar ambities en zet ze haar prioriteiten binnen deze thema's uiteen. Ze geeft bijvoorbeeld voorrang aan het renoveren en verduurzamen van de bestaande voorraad boven het toevoegen van nieuwbouw. Ook blijkt uit dit vizier dat voor Lefier betaalbaarheid voorop staat. In het doorontwikkelplan uit 2017 blikt Lefier terug op het reorganisatieplan uit 2014 en zet ze haar interne doelen en ambities die ze wil behalen om haar maatschappelijke doelstellingen te behalen, op een rijtje.

In *'Vizier op de toekomst'* staan de hoofdlijnen van de portefeuillestrategie weergegeven, welke verder zijn uitgewerkt in de portefeuillestrategie, die elk jaar wordt geactualiseerd. De portefeuillestrategie is onderbouwd met analyses op het gebied van de omgeving, het vastgoed en de overige spelers op de woningmarkt in het werkgebied. Ook wordt een duidelijk link gelegd naar de beleidskaders, zoals het energiebeleidsplan, het huurbeleid en het verkoopbeleid. In de portefeuillestrategie zijn de ambities vertaald naar concrete doelstellingen per gemeente op het gebied van vastgoed. Een gedetailleerde uitwerking op complexniveau is in de strategie niet opgenomen. Lefier overweegt de portefeuillestrategie niet meer elk jaar volledig te herijken wegens het vele werk dat het met zich meebrengt.

Noemenswaardig is dat Lefier in de gemeente Groningen de ambitie heeft om een groter deel van de nieuwbouwoopgave voor haar rekening te nemen omdat ze meer financiële ruimte heeft dan de andere corporaties.

Haar maatschappelijke ambities zet Lefier uiteen in het beleidsstuk *'Inclusieve huisvester'* uit 2017. Hierin deelt Lefier haar keuzes en doelstellingen op het gebied van de dagelijkse dienstverlening, armoedebestrijding, woonlasten en huurincasso en het huisvesten van bijzondere doelgroepen. Het thema leefbaarheid wordt hierin tegen de verwachting in niet behandeld, ondanks dat Lefier wel maatschappelijke prestaties op dit gebied levert. Ook in dit beleidsstuk legt Lefier heldere relaties met relevante onderzoeken. Op dit moment is Lefier bezig met de herijking van dit beleid.

De visitatiecommissie beoordeelt de ambities en doelstellingen van Lefier als passend bij de opgaven in het werkgebied en de eigen mogelijkheden. Opgemerkt kan worden dat de meeste analyses waarop de ambities gestoeld zijn intern worden opgesteld en er weinig relatie wordt gelegd met de woonvisies van de afzonderlijke gemeenten. Het vaststellen van de opgaven in het werkgebied is een interne aangelegenheid bij Lefier.

De visitatiecommissie beoordeelt de ambities van Lefier met een 7. Ze voldoet aan het ijkpunt en krijgt een pluspunt omdat de ambities goed onderbouwd zijn en geactualiseerd worden en wat betreft vastgoed passen bij de context.

3.10 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar Opgaven en Ambities

De visitatiecommissie beoordeelt het presteren naar opgaven en ambities van Lefier als volgt.

Presteren naar Opgaven en Ambities	Per prestatievel	Oordeel	Weging in eindoordel
Presteren naar opgaven			
• Betaalbaarheid	6,7	6,9	75%
• Woningvoorraad	7,0		
• Doelgroepen	6,5		
• Leefbaarheid	7,0		
• Aardbevingen	8,0		
• Kwaliteit van dienstverlening	6,0		
Ambities		7,0	25%
Eindoordel presteren naar Opgaven en Ambities		6,9	

4 Presteren volgens belanghebbenden

De vraag die volgens het visitatiekader moet worden beantwoord, is in welke mate de belanghebbenden tevreden zijn over:

- de maatschappelijke prestaties van de corporatie;
- de relatie met de corporatie en haar wijze van communiceren;
- de mate van invloed op het beleid van de corporatie;
- de mening van de gemeente(n) en huurdersvertegenwoordiging over de kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces in de lokale driehoek.

Bovendien kunnen de belanghebbenden conform het visitatiestelsel aangeven wat de corporatie in de toekomst kan verbeteren om aan de verwachtingen te voldoen of die te overtreffen.

In deze visitatie zijn de volgende externe belanghebbenden betrokken in “individuele” gesprekken:

- de wethouders ondersteund door beleidsmedewerkers van de gemeenten Borger-Odoorn, Emmen, Groningen, Midden-Groningen en Stadskanaal,
- 13 vertegenwoordigers van de Stichting Bewonersraad Slochteren, Huurdersraad Hoogezand-Sappemeer, Grobos, KAR, Huurdersfederatie, de Koepel en 't Huurdertje;
- 5 vertegenwoordigers van zorgorganisaties.

In de online chatsessie hebben 40 belanghebbenden deelgenomen:

- 8 deelnemers die bij een gemeente werken;
- 11 huurders of huurdersvertegenwoordigers;
- 21 deelnemers behorend tot de overige partijen, van wie er 13 bij een collega-corporatie werken, 7 bij een zorg- of welzijnsorganisatie en 1 bij een andere partij.

Het overzicht van de externe belanghebbenden met wie de visitatiecommissie individueel heeft gesproken, is te vinden in Bijlage 4 ‘In- en externe deelnemers aan interviews en dialogen’.

De visitatie heeft midden in de lockdown van 2020 plaatsgevonden. Alle individuele gesprekken hebben daarom via online beeldbellen plaatsgevonden. De dialogen zijn uitgevoerd met behulp van de online chattool Synthetron.

In de chatsessie zijn alle prestatievelden en relatievragen aan de orde geweest. De twee relatievragen (tevredenheid over communicatie en relatie, en over invloed op het beleid) en de tevredenheid over de dienstverlening is daarbij gecombineerd tot één vraag. De antwoorden en cijfermatige waardering zijn in de analyse achteraf gesplitst op basis van de inhoud van het antwoord en de diverse groepen belanghebbenden. We hebben huurders bij dit onderwerp gevraagd specifiek te denken aan de kwaliteit van de dienstverlening. De achtergrond van deze beslissing was tweeledig. Enerzijds kan het aantal onderwerpen in een Synthetronsessie niet veel meer zijn dan 5 omdat anders de aandacht spanne van de deelnemers te veel wordt opgerekt. Anderzijds merken we bij reguliere visitaties dat bij de relatievragen de huurders vaak denken aan de dienstverlening (dat is het moment waarop ze communiceren met de corporatie), en andere belanghebbenden maken vaak geen onderscheid tussen tevredenheid over relatie, communicatie en invloed op het beleid.

Drie opmerkingen vooraf bij dit hoofdstuk.

- Zoals het visitatiestelsel vraagt, zijn in dit hoofdstuk de meningen van de belanghebbenden weergegeven zoals zij die naar voren hebben gebracht tijdens de gesprekken en dialogen. De commissie beoordeelt deze niet in dit hoofdstuk (conform het stelsel).
- In de cijfers voor de prestatievelden zijn ook de waarderingen uit de chatsessie met de externe belanghebbenden meegenomen. Ze zijn meegenomen in het gemiddelde van de gemeenten, de huurders en de overige partijen.
- Aanvullend op de visitatiemethodiek is tijdens de individuele gesprekken aan externe gesprekspartners gevraagd om de prestaties te beoordelen naar ‘huidig’ en ‘gewenst’. Hierbij gaat het om de beoordeling van de geleverde prestaties (huidig) en de wensen ten aanzien van het

onderwerp achteraf bezien over de beoordeelde periode (gewenst). Vooral het verschil tussen 'huidig' en 'gewenst' is belangrijk; bij een groot verschil is de beoordelaar meer (on)tevreden dan bij een klein verschil. De scores zijn dus altijd relatief ten opzichte van elkaar. Het cijfer voor 'gewenst' heeft geen invloed op de beoordeling van de prestaties door de belanghebbenden zoals in dit hoofdstuk weergegeven. In onze visie geeft het cijfer voor 'gewenst' kleur aan de cijfers zoals die door de belanghebbenden zijn gegeven voor de huidige situatie en neutraliseert het enigszins het feit dat elke beoordelaar een eigen voorkeur heeft voor bepaalde cijfers. In de gesprekken en dialogen gebruiken we eventuele verschillen tussen de cijfers voor 'huidig' en 'gewenst' om door te vragen naar wat de corporatie in de ogen van de gesprekspartners te veel of te weinig heeft gedaan. Tijdens de online chatsessie is het oordeel over de gewenste situatie niet gevraagd.

4.1 De belangrijkste belanghebbenden van Lefier

Lefier noemt als haar belangrijkste belanghebbenden:

- de huurdersorganisaties;
- de gemeenten;
- zorg- en welzijspartijen;
- ketenpartners in bouw en onderhoud;
- collega-corporaties.

De huurdersorganisaties behartigen de belangen van alle huurders van Lefier. Dat betreft de volgende organisaties: Stichting Bewonersraad Slochteren, Huurdersraad Hoogezand-Sappemeer, Grobos (studenten en jongeren in de stad Groningen), KAR (alle huurders in de stad Groningen, behalve studenten en jongeren), Huurdersfederatie Zuid-Oost Drenthe (huurders gemeente Emmen), de Koepel (huurders in gemeente Stadskanaal) en 't Huurdertje (huurders in gemeente Borger-Odoorn). Zij zijn de door Lefier erkende huurdersorganisaties. Alle huurdersorganisaties behalve de KAR zijn verenigd in het NOL (Noordelijk Overleg Lefier). De individuele huurdersorganisaties zijn partner bij het maken van de prestatieafspraken. Op bestuurlijk niveau overlegt Lefier regelmatig met alle huurdersorganisaties tezamen. De Huurdersfederatie heeft als enige een professionele organisatie ter ondersteuning van haar activiteiten.

Voor de gemeente Emmen is Lefier, samen met collega-corporaties Domesta en Woonservice de partner in het uitvoeren van het volkshuisvestingsbeleid. Lefier heeft verreweg de meeste sociale huurwoningen in bezit in Emmen. Het beleid is onder meer verwoord in de woonvisie 2018-2023.

Voor de gemeente Groningen is Lefier, samen met collega-corporaties Nijestee, De Huismeesters, Patrimonium, Wierden en Borgen, Woonborg en Woonzorg de partner in het uitvoeren van het volkshuisvestingsbeleid. Lefier heeft na Nijestee de meeste sociale huurwoningen in bezit en ze is de grootste studentenhuusvester in de stad. Het volkshuisvestingsbeleid is onder meer verwoord in de woonvisie 'Een thuis voor iedereen' uit 2020. Lefier en de gemeente Groningen hebben sinds 2019 een verschil van mening over het Pepergasthuis.

Voor de gemeente Midden-Groningen is Lefier, samen met collega-corporaties Groninger Huis en Woonzorg de partner in het uitvoeren van het volkshuisvestingsbeleid. Dit beleid is onder meer verwoord in de woonvisie van de nieuwe gemeente uit begin 2019.

Voor de gemeente Stadskanaal is Lefier, samen met collega-corporatie Woonservice de partner in het uitvoeren van het volkshuisvestingsbeleid. Dit beleid is onder meer verwoord in het Lokaal Akkoord 2016-2020 uit 2016.

Voor de gemeente Borger-Odoorn is Lefier, samen met collega-corporatie Woonservice de partner in het uitvoeren van het volkshuisvestingsbeleid. Dit beleid is onder meer verwoord in de Woonvisie 2016+, 'Samenwerken aan een aantrekkelijke woongemeente', uit 2016.

Met alle gemeenten heeft Lefier regelmatig contact op bestuurlijk en ambtelijk niveau.

Een aantal zorgorganisaties, zoals Tangenborgh, Lentis, Cosis, Kopland en Zienn zijn deels huurders van zorgvastgoed en/of leveren zorg aan huurders van Lefier. Zij maken met Lefier afspraken over huisvesting en begeleiding en informeren elkaar. De contacten zijn niet heel intensief en vooral operationeel.

De partners in bouw en onderhoud voeren het onderhoud uit voor Lefier. De relatie valt te kenschetsen als een relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer.

Met de collega-corporaties heeft Lefier met name in het aardbevingsdossier intensief contact. Ook in het kader van het bod en de prestatieafspraken wordt op beleidsmatig en programmatisch niveau samengewerkt.

4.2 Betaalbaarheid volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
HO's	6,6	6,7
Gemeenten	7,4	8,0
Overige partijen	6,7	8,0
Gemiddeld	6,9	7,6

De belanghebbenden waarderen de prestaties van Lefier op Betaalbaarheid als ruim voldoende. Het gemiddelde cijfer is een 6,9 waarbij er een spreiding in de individuele waardering is van 4,5 tot 8.

De huurdersorganisaties geven Lefier een 6,6. Ze zijn minder tevreden over de betaalbaarheid van woningen. De indruk bestaat dat er te weinig goedkope woningen zijn en dat dit aantal afneemt door het nieuwe huurbeleid. Ook vindt een aantal huurdersorganisaties dat de relatie tussen prijs en kwaliteit tot een te hoge huurprijs heeft geleid, soms door een te lage onderhoudskwaliteit van de woningen en soms ten opzichte van het inkomen van de huurders. Op andere plekken is men tevredener over de betaalbaarheid. In het streven naar 30% woonquote is men het niet eens met de berekening van de huurquote omdat de WOZ en de belastingen daaruit worden weggelaten. Bij de huuraanpassingen is naar de mening van de huurdersorganisaties niet goed uitgelegd hoe er labelsprongen kunnen worden gemaakt zonder dat er iets aan de woning is gebeurd. Men is wel tevreden over de incassoprocedure waarbij snel wordt ingegrepen op huurachterstanden en maatwerk wordt geleverd.

De gemeenten waarderen de prestaties met een 7,4. Emmen is heel tevreden over de betaalbaarheid, Lefier houdt zich grotendeels aan de afspraken hierover. Het aantal huisuitzettingen (10) valt tegen, zeker omdat daarover geen contact is geweest. Groningen is heel positief over de betaalbaarheid, de individuele begeleiding van huurders en de voorzieningenwijzer. Midden-Groningen is ook heel positief over de betaalbaarheid omdat de betaalbare voorraad groot blijft. Ze is ook positief over de voorzieningenwijzer en de budgetcursussen. Stadskanaal is tevreden over de betaalbaarheid. Ze vindt dat Lefier veel aandacht besteedt aan de betaalbaarheid van nieuwbouwwoningen, huurverhogingen en het voorkomen van huisuitzettingen. Borger-Odoorn is zeer tevreden over de betaalbaarheid van de woningen voor de doelgroep.

De overige partijen geven gemiddeld een 6,7. Een zorgpartij geeft aan dat betaalbare woningen vaak in kwetsbare wijken liggen, waar cliënten soms niet willen wonen. Andere vinden dat de huurprijs te hoog wordt voor de doelgroep. Collega-corporaties zijn in het algemeen positief over het huurbeleid van Lefier: ze waarderen de lage gemiddelde huurprijs en het aantal goedkope en betaalbare woningen.

De belanghebbenden kennen gemiddeld een 6,9 toe aan de prestaties van Lefier voor Betaalbaarheid. De gewenste waardering is 7,6. De huurdersorganisaties hadden liever geen huurverhoging gezien en vinden dat Lefier zich meer kan richten op mensen die in armoede leven.

Voor Emmen had Lefier zich meer aan de huurafpraak moeten houden en Stadskanaal had graag een kwaliteitsslag in de betaalbare voorraad gezien en enig maatwerk in het hanteren van de inkomensgrenzen. Overige belanghebbenden geven aan dat de huurprijs meer moet worden gezien in relatie tot de kwaliteit en de woonlasten om een reëler beeld te hebben. In de Synthetron is opvallend dat er over dit onderwerp weinig overeenstemmende meningen zijn.

4.3 Woningvoorraad volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
HO's	6,3	6,8
Gemeenten	6,6	7,8
Overige partijen	6,1	-
Gemiddeld	6,3	7,3

De belanghebbenden waarderen de prestaties van Lefier op Woningvoorraad als voldoende. Het gemiddelde cijfer is een 6,3 waarbij er een spreiding in de individuele scores is van 2 tot 8.

De huurdersorganisaties geven Lefier een 6,3. Behalve in de stad Groningen is er geen kwantitatieve schaarste. De indruk bestaat wel dat er meer woningen voor ouderen en jongeren zouden moeten zijn. In Groningen is er begrip voor de onmogelijkheid om te bouwen vanwege de schaarse locaties, maar wordt wel de behoefte gevoeld aan nieuwe sociale huurwoningen. In het algemeen zijn de huurdersorganisaties minder tevreden over de duurzaamheid en het onderhoud: op beide gebieden zijn er te weinig prestaties geleverd. Een huurder geeft aan dat er te weinig sociale huurwoningen zijn en dat het onderhoud niet voldoende is, dat leidt tot de 2. Andere huurders geven aan de keuze voor groene daken niet te ondersteunen en dat Lefier te weinig doet aan onderhoud en bij de tijd houden van woningen en te verschillend handelt bij reparaties (bij de een wordt iets vernieuwd en bij de ander wordt het gerepareerd). Ook wordt een (betaalde) klussendienst gemist waar huurders een beroep op kunnen doen. Bij de toewijzing wordt er in de ogen van sommige organisaties te weinig rekening gehouden met de lokale situatie waardoor de leefbaarheid onder druk komt te staan.

De gemeenten waarderen de geleverde prestaties met een 7,0. De gemeente Emmen is iets minder tevreden over de voorraad: de woningen zijn oud, veelal van één type en relatief duur. Het onderhoud heeft zich naar haar mening te eenzijdig gericht op verduurzaming. In de toewijzing is er te weinig aandacht voor mensen die dat niet via het systeem digitaal kunnen regelen. Groningen is tevreden over de proactieve rol van Lefier bij de pilots en afspraken over de woonruimteverdeling. Ook het onderhoud wordt positief beoordeeld. Het NOM maken van woningen was niet afgestemd op de plannen van de gemeente om een warmtenet aan te leggen in de betreffende wijk, maar Lefier heeft op verduurzaming wel een voortrekkersrol vervuld. Midden-Groningen is positief over investeringen in duurzaamheid, de grootte van de woningvoorraad en de op gang zijnde transformatie maar is vanwege de aantrekkingskracht van de goedkope woningen iets minder positief over de samenstelling van de voorraad in de gemeente. De vertraging van de versterking in Slochteren is wel begrijpelijk. Stadskanaal geeft aan dat Lefier zich goed bewust is van de krimpopgave in de gemeente, ze is blij dat de planvorming gezamenlijk wordt opgepakt, maar is minder tevreden over het lage tempo in de realisatie. Borger-Odoorn is tevreden over de beschikbaarheid maar minder tevreden over de realisatie op het gebied van duurzaamheid.

De overige partijen waarderen de inzet en prestaties van Lefier met een 6,1. Een aantal zorgpartijen is niet erg tevreden over de verduurzaming van de woningen voor hun cliënten. Soms worden ze niet meegenomen als in een straat woningen worden verduurzaamd en andere keren is er steeds discussie over wie ervoor betaalt. Ook is er veel discussie geweest over het aanpassen van huurcontracten voor cliënten. Een partij geeft aan dat de beschikbaarheid van een woning soms belangrijker is dan de duurzaamheid ervan. Collega-corporaties zijn positief over de inzet op duurzaamheid: het NOM maken van woningen wordt door sommigen gewaardeerd en het stoppen ermee door andere collega's.

De belanghebbenden kennen gemiddeld een 6,3 toe voor de prestaties van Lefier voor Woningvoorraad. De gewenste waardering is een 7,3. Een huurder geeft aan dat onderhoudswerkzaamheden beter kunnen worden gebundeld om minder overlast voor de huurders te veroorzaken. De gemeente Emmen had graag samen een visie ontwikkeld op de voorraad en vraagt meer aandacht voor de bewoners. Stadskanaal geeft aan dat Lefier het tempo na sloop, bij renovatie en verduurzaming hoger mag zijn. Borger-Odoorn vindt dat de verduurzaming sneller moet. Sommige zorgpartijen hadden graag samen meer beleid ontwikkeld over de huisvesting van bijzondere doelgroepen. Ze vinden daarbij belangrijke onderwerpen de betaalbaarheid, de spreiding van cliënten over wijken en wat er bij renovatie nodig is om mensen langer thuis te laten wonen. Een collega-corporatie geeft aan dat een gezamenlijke wijkaanpak wordt gemist en dat voornemens meer moeten worden gedeeld met andere partijen.

4.4 Doelgroepen volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
HO's	6,8	6,9
Gemeenten	7,0	8,1
Overige partijen	6,9	8,0
Gemiddeld	6,9	7,7

De belanghebbenden waarderen Doelgroepen als ruim voldoende. Ze geven gemiddeld een 6,9 met een spreiding in de individuele waarderingen van 2 tot 9.

De huurdersorganisaties geven Lefier een 6,8. In het algemeen is men tevreden over de huisvesting van statushouders, ouderen en jongeren. Men is minder tevreden over de huisvesting van bijzondere doelgroepen omdat die vaak consequenties heeft voor de leefbaarheid in de buurt. Men is van mening dat Lefier hierover te weinig beleid heeft geformuleerd. Een huurder geeft aan het ontbreekt aan goede hulp en inlevingsvermogen bij het zoeken naar passende huisvesting (dit leidt tot de 2).

De gemeenten waarderen Doelgroepen gemiddeld met een 7,0. Voor Emmen loopt de huisvesting van statushouders redelijk en de huisvesting van andere doelgroepen wat stroef omdat Lefier in haar ogen minder aandacht voor de individuele mens heeft. Groningen is heel positief over de prestaties van Lefier op dit gebied, met name de inzet voor verslaafden en studenten. Midden-Groningen is tevreden over de huisvesting van doelgroepen en heel tevreden over de huisvesting van statushouders. Ze geeft aan dat er voor jongeren niet zoveel gebeurt. Stadskanaal is heel tevreden over de huisvesting van statushouders en tevreden over de inzet voor ouderen. Voor jongeren en andere doelgroepen zou Lefier actiever kunnen zijn. Borger-Odoorn is tevreden over de inzet voor doelgroepen: de huisvesting van statushouders en mensen die uitstromen gaat goed.

De overige partijen waarderen Doelgroepen met een 6,9. Een aantal zorgpartijen is (zeer) tevreden over de inzet van Lefier voor hun doelgroepen. Ze ervaren dat Lefier minder actief is als het gaat om de gezamenlijke ontwikkeling van een visie over de huisvesting van deze doelgroepen. Een andere zorgpartij is heel tevreden over de inzet van Lefier en geeft aan dat de corporatie in goede samenwerking naar oplossingen zoekt. Collega-corporaties geven onder andere aan dat Lefier veel woningen beschikbaar stelt en dat ze hard heeft gewerkt aan doelgroepenbeleid.

De belanghebbenden kennen gemiddeld een 6,9 toe voor de prestaties van Lefier op Doelgroepen en geven een gewenste score van 7,7. Voor de huurdersorganisaties is het wenselijk dat Lefier betere afspraken maakt over de begeleiding bij de huisvesting van bijzondere doelgroepen en in de kleinere gemeenten meer aandacht heeft voor de huisvesting van jongeren. De gemeente Emmen ziet graag dat Lefier meer oog heeft voor de doelgroepen. Borger-Odoorn vindt dat Lefier meer moet doen aan de levensloopbestendigheid van woningen. De overige partijen vinden dat Lefier vooral de samenwerking moet opzoeken en dat de bereidheid om mee te denken minder afhankelijk zou

moeten zijn van de medewerker van Lefier. In de Synthetron is opvallend dat er over dit onderwerp weinig overeenstemmende meningen zijn.

4.5 Leefbaarheid volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
HO's	6,6	6,8
Gemeenten	7,0	8,0
Overige partijen	6,9	-
Gemiddeld	6,8	7,4

De belanghebbenden waarderen Leefbaarheid gemiddeld ruim voldoende met een spreiding in de individuele waardering van 2 tot 9.

De huurdersorganisaties geven Lefier een 6,6. Men is redelijk tevreden, maar merkt op dat het leefbaarheidsbudget te weinig bekendheid heeft en dus onvoldoende wordt besteed. Anderzijds reageert Lefier niet op sommige voorstellen op dit gebied. Een huurder geeft aan dat de samenwerking met andere partijen op leefbaarheid onvoldoende zichtbaar is, wat leidt tot het cijfer 2.

De gemeenten waarderen de prestaties op dit gebied met een 7. Emmen is redelijk tevreden maar heeft ook het idee dat Lefier meer naar de omgeving kan kijken. Een medewerker geeft een 9 vanwege de betrokkenheid bij de wijkaanpak. Groningen is redelijk tevreden: bij concrete verzoeken denkt en werkt Lefier actief mee, maar blijft wel binnen de grenzen van de woningwet. Ze heeft mooie dingen laten zien zoals het wijkrestaurant in de Duinroos en wijkcentrum het Floeshuis. Midden-Groningen is tevreden over de prestaties op leefbaarheid. De aandacht ligt wel vooral bij fysieke wijkvernieuwing, terwijl er ook aandacht voor de sociale overlast nodig is. Stadskanaal geeft aan dat er grote opgaven op dit terrein liggen en is tevreden over de inzet van Lefier, zoals de fysieke maatregelen (bijv achterpadverlichting) en de voorzieningenwijzer. Borger-Odoorn is tevreden over de inzet op leefbaarheid: de voorzieningenwijzer, buurtbemiddeling en de crisiswoning. Ze geeft aan dat Lefier een tijd lang minder oog heeft gehad voor de problemen in Nieuw-Buinen, maar daar inmiddels veel aan heeft gedaan.

De overige partijen waarderen de prestaties met 6,9. Een zorgpartij waardeert de visie van Lefier op wijken met een mix van goedkope en duurdere woningen. Andere partijen geven aan dat medewerkers van Lefier wel willen maar dat er te weinig helder beleid is en daaraan gekoppeld te weinig menskracht. Andere opmerkingen zijn dat Lefier te weinig zichtbaar is in de stad en dat ze teveel is gericht op het vastgoed.

De belanghebbenden kennen gemiddeld een 6,8 toe voor de prestaties van Lefier op Leefbaarheid. De gewenste score is 7,4. De huurdersorganisaties zien graag dat het leefbaarheidsbudget meer bekend wordt gemaakt, dat Lefier meer samenwerking zoekt op dit gebied en de gemeente in de regierol zet. Huurders geven aan meer controle en handhaving te willen. Midden-Groningen ziet graag meer aandacht voor de sociale leefbaarheid, criminaliteit en ondermijning en had graag samen meer mogelijkheden gecreëerd. Stadskanaal geeft aan dat Lefier de leefbaarheid breder zou moeten opvatten. Borger-Odoorn zou graag meer willen samenwerken om meer te bereiken. De overige partijen zien graag meer helderheid over het beleid van Lefier, meer samenwerking met andere partijen en meer zichtbaarheid van geleverde prestaties. In de Synthetron is opvallend dat er over dit onderwerp weinig overeenstemmende meningen zijn.

4.6 Aardbevingen volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
HO's	7,0	8,5
Gemeenten	8,0	8,0
Overige partijen	-	-
Gemiddeld	7,5	8,3

De belanghebbenden geven gemiddeld een 7,5 voor de prestaties van Lefier op Aardbevingen met een spreiding in de individuele scores van 7 tot 8.

De huurderorganisaties van Groningen waarderen de prestaties van Lefier met een 7. Die van Midden-Groningen geven aan geen cijfer te kunnen geven voor dit prestatieveld. Voor de ene groep heeft Lefier er hard aan getrokken en investeert als ze geld krijgt. Voor de andere is moeilijk zichtbaar wat Lefier op dit gebied precies doet. Een versterking van 108 woningen staat al erg lang op de planning en is nog steeds niet uitgevoerd. De communicatie daarover richting huurders is in hun ogen niet goed gegaan. Ook aan de versterkingsopgave in Groningen is niet zoveel gebeurd.

Midden-Groningen waardeert de prestaties met een 8. Ze is heel positief over de inzet en de gezamenlijke aanpak van dit complexe dossier.

De overige partijen is niet gevraagd de inzet van Lefier op dit gebied te waarderen. Er is waardering voor het feit dat Lefier het onderwerp breed heeft gegaand.

De belanghebbenden geven gemiddeld een 7,5 voor de prestaties van Lefier op Aardbevingen. De gewenste score is 8,3. De huurdersorganisaties in Groningen vinden dat Lefier kan onderzoeken wat gasloos maken betekent voor het deel van de portefeuille dat niet in het aardbevingsgebied ligt en dat de discussie over versterkingsopgave binnen de stad actiever kan worden gevoerd.

4.7 Kwaliteit van dienstverlening volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
HO's	6,3	7,0
Gemeenten	7,0	8,0
Overige partijen	-	-
Gemiddeld	6,7	7,5

De belanghebbenden geven gemiddeld een ruime voldoende voor de prestaties van Lefier op Kwaliteit van dienstverlening met een spreiding in de individuele scores van 4 tot 7.

De huurdersorganisaties geven Lefier een 6,3. De huurdersorganisaties zien dit als moeilijk punt voor Lefier, waar ze wel iets aan probeert te doen maar wat al jaren niet lukt. Communicatie met Lefier via het KCC is erg lastig voor huurders. Kleine dingen worden vaak wel goed geregeld maar ingewikkelder zaken niet. De antwoorden zijn vaak niet compleet en het duurt lang voordat er iets gebeurt. Ook vindt men de kennis van de vakmannen te beperkt voor de functie die ze hebben. Een huurder geeft aan de klantvriendelijkheid van Lefier te waarderen maar minder tevreden te zijn over het opvolgen van toezeggingen om terug te bellen.

De gemeente Borger-Odoorn waardeert de prestaties met een 7, hoewel de huurders in Nieuw-Buinen lang in onzekerheid hebben gezeten over de wijkvernieuwing in het Nije Daip en een NOM-project in de experimentfase dat veel opleverproblemen kende. De andere gemeenten geven aan hier geen oordeel over te kunnen geven.

De overige partijen hebben dit prestatieveld niet beoordeeld.

De belanghebbenden geven gemiddeld een 6,7 voor de prestaties van Lefier op Kwaliteit van dienstverlening. De gewenste score is 7,5. De huurdersverenigingen geven aan dat Lefier meldingen goed en transparant moet afhandelen zodat de huurder weet waar hij aan toe is, dat de controle op leveranciers beter moet, dat het probleem bij KCC beter moet worden geanalyseerd en opgelost, en dat er bij het KCC meer kennis over de buurten zou moeten zijn.

4.8 Tevredenheid over de relatie en communicatie met de corporatie volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
HO's	7,5	7,2
Gemeenten	6,8	7,7
Overige partijen	6,5	8,3
Gemiddeld	6,9	7,7

De belanghebbenden waarderen de relatie en communicatie met Lefier als ruim voldoende. De spreiding in de individuele scores loopt van 3 tot 9.

De huurdersorganisaties geven Lefier een 7,5. Ze zijn in het algemeen tevreden over de relatie. Ze geven aan dat de communicatie heeft geleden onder de personele wisselingen. Ze vinden dat medewerkers goed hun best doen. Een aantal huurdersorganisaties is tevredener over de relatie met Lefier in het werkgebied dan met Lefier centraal. Ook de interne afstemming bij Lefier laat in hun ogen te wensen over. Over de communicatie vanuit het KCC met de huurders is men minder tevreden. Een huurder geeft aan geen reactie te krijgen van Lefier als daarom wordt gevraagd.

De gemeenten geven gemiddeld een 6,8 op basis van heel verschillende cijfers. De meeste gemeenten zijn tevreden. Emmen is daarop een uitzondering: ze geeft aan dat de contacten op tactisch en operationeel niveau goed lopen maar dat er veel behoefte is aan contact op strategisch niveau over een gedeelde visie op de stad en die behoefte wordt te weinig ingevuld. Het idee leeft dat dit te maken heeft met de manier waarop Lefier is georganiseerd. Groningen is de laatste tijd meer tevreden over de relatie en communicatie dan daarvoor. Ze vindt de verbetering belangrijk omdat een goede relatie de basis is voor vertrouwen en ze graag vanuit vertrouwen wil samenwerken. Midden-Groningen is heel tevreden over de open houding en benaderbaarheid van Lefier. Stadskanaal is tevreden over de korte lijnen en de stevige maar open discussies. Borger-Odoorn is tevreden over de relatie en communicatie met de goede contacten.

De overige partijen zijn in zijn algemeenheid met een 6,5 redelijk tevreden over de relatie en de communicatie met Lefier. Een aantal zorgpartijen geeft aan dat het werken met een vaste contactpersoon duidelijkheid gaf, maar dat dit niet altijd leidde tot een eenduidige afhandeling van de afspraken in de verschillende regio's. Ook de vele personele wisselingen zijn als belemmerend ervaren, met name bij ontwikkelingsprojecten. Een actieve rol van Lefier bij de ontwikkeling van bijzondere woonvormen is door hen gemist. Collega-corporaties geven aan dat Lefier altijd bereid is om kennis en beleid te delen, dat de relaties met medewerkers prima zijn en dat Lefier openstaat voor samenwerking. De typische Lefier-toon in externe overleggen wordt minder gewaardeerd: kort, zakelijk en strak in het vel.

De tevredenheid over de relatie en communicatie wordt door de belanghebbenden gewaardeerd met gemiddeld een 6,9. Het verschil met de gewenste score (7,7) komt niet zozeer tot uiting in het gewenste cijfer van de huurdersorganisaties. Zij geven wel aan dat vergaderstukken eerder kunnen worden toegestuurd om tijd te hebben te reageren. Ook het contact met het bestuur kan voor sommige huurdersorganisaties beter en Lefier kan in hun ogen meer sympathie voor de huurder opbrengen. De gemeente Emmen wil graag meer contact op strategisch niveau. Voor Stadskanaal had Lefier over de consequenties van de reorganisatie beter kunnen communiceren met de belanghebbenden. Voor Borger-Odoorn zouden de prestatieafspraken minder vrijblijvend moeten zijn. Een aantal zorgpartijen zou graag meer overleg op strategisch niveau over de huisvesting van

bijzondere doelgroepen hebben gehad. Voor collega-corporaties zou meer sparren nog meer opleveren, ze wensen een vaste contactpersoon met mandaat in overleggen, een betere interne samenwerking en een andere toonzetting.

4.9 Tevredenheid over de mate van invloed op het corporatiebeleid volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
HO's	7,4	6,9
Gemeenten	6,1	7,7
Overige partijen	5,3	-
Gemiddeld	6,3	7,3

De belanghebbenden vinden met een 6,3 dat ze invloed hebben op het beleid van Lefier. De spreiding van individuele scores loopt van 3 tot 9.

De huurdersorganisaties geven Lefier een 7,4. Men is in het algemeen tevreden over de invloed op het beleid en voelt zich gehoord. Zeker in de co-creatie van het beleid. Adviezen over communicatie richting huurders worden weinig opgevolgd, zoals de eerdergenoemde uitleg over de invloed van labelsprongen op huurprijs. Een enkele organisatie ervaart een vrij grote afstand tot het bestuur.

De gemeenten zijn met een 6,1 redelijk tevreden over de mate van invloed op het beleid van Lefier. Emmen is niet tevreden en wil graag meer invloed, hoewel ze daarbij ook naar zichzelf kijkt. Ze ziet dat ook intern bij Lefier de invloed van de decentrale organisatie op het beleid niet erg groot is. Groningen waardeert positief dat ze nu vanuit gezamenlijkheid werkend meer invloed op het beleid heeft. Over de ontwikkeling van de wooncoöperaties is ze heel tevreden. Midden-Groningen is tevreden over haar invloed op het beleid, hoewel het slechts over een korte periode gaat. Ook hier is de organisatie van Lefier als een belemmerende factor in de gesprekken genoemd. Stadskanaal is tevreden over haar invloed op het beleid maar is ook kritisch. Er is vaker discussie over taken en verantwoordelijkheden en over de sociale invalshoek. De reactie van Lefier wordt beschreven als defensief. Borger-Odoorn is redelijk tevreden over haar invloed op het beleid. Beide partijen kijken verschillend naar de verwachte krimp in de gemeente. De gemeente geeft aan niet veel invloed te hebben op het beleid van Lefier hierover.

De overige partijen zijn minder tevreden over de mate van invloed en geven gemiddeld een 5,3. Een aantal zorgpartijen geeft aan dat ze Lefier als partner heeft gemist en dus ook niet tevreden is over de invloed op het beleid. Ze geven aan dat Lefier een beperkte taakopvatting op dit gebied heeft gehad. Een andere zorgpartij is heel tevreden over haar invloed op het beleid over de doelgroepen, hoewel dat niet voor alle onderwerpen opgaat. Een collega-corporatie geeft aan zich een gelijkwaardige partner te voelen en andere corporaties hebben niet het idee invloed op het beleid van Lefier te hebben.

De belanghebbenden beoordelen de mate van invloed op het beleid met gemiddeld een 6,5 en het gewenste cijfer was een 7,3. Voor de huurdersorganisaties kan Lefier de blik meer op de huurder richten en minder op het eigen bedrijf, proactiever zijn en meer gezamenlijk een oplossing zoeken. Emmen wil graag meer invloed op het beleid. Groningen zou graag samen op wijkniveau kijken naar de portefeuilleontwikkeling. Stadskanaal zou problemen graag meer vanuit de gezamenlijkheid willen oplossen en zou graag voordat de sloop begint, plannen zien voor herontwikkeling. Borger-Odoorn zou graag het gesprek voeren over de visie op krimp in de gemeente.

4.10 Kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces in de lokale driehoek

Aan de huurdersorganisaties, de gemeenten en Lefier hebben we gevraagd wat zij van de kwaliteit van de prestatieafspraken vinden en het proces in de lokale driehoek. Per gemeente hebben we deze gerangschikt.

Emmen

De Huurdersfederatie vindt de prestatieafspraken weinig ambitieus maar is wel tevreden met de invloed die ze heeft op het proces omdat alle partijen het eens moeten zijn voordat er getekend wordt. Ze zouden wel graag meer invloed op het bod willen hebben. De afspraken worden jaarlijks geëvalueerd. Er liggen momenteel adviezen om het proces te verbeteren.

Ook de gemeente vindt de afspraken vrijblijvend en weinig ambitieus. De afgelopen jaren heeft Lefier vaak meer gedaan dan was afgesproken, de prestatieafspraken leken niet veel sturing aan de activiteiten van Lefier te geven. De gemeente geeft aan vooral op het sociale vlak actief te zijn geweest. Dit jaar heeft men geprobeerd de afspraken SMART-er te maken en dat vindt de gemeente een positieve ontwikkeling.

Groningen

KAR en Grobos zijn van mening dat de afspraken te weinig SMART zijn. Ze vinden dat het proces is verbeterd maar ze willen graag meerjarige afspraken maken en meer overleggen over belangrijke onderwerpen.

De gemeente is heel tevreden over het proces van de prestatieafspraken hoewel ze graag naar eens per twee jaar zou willen. Ze geeft aan dat Lefier moeite heeft met het in kaart brengen van een meerjarige planning en realisatie en dat daarin naar haar mening de structuur van Lefier een rol speelt (de afstemming tussen het Groningse deel en het algemene deel van de organisatie is niet altijd optimaal). Dat geeft volgens de gemeente te weinig gelegenheid om te praten over zaken voor de langere termijn. Het maken van de afspraken gebeurt met alle corporaties en huurdersorganisaties samen, er wordt op bijgestuurd in het tripartite overleg.

Midden Groningen

De beide huurdersorganisaties geven aan dat de prestatieafspraken weinig concreet zijn en niet gebaseerd op een woonvisie, omdat die er niet was. Het proces begint in hun ogen beter te gaan en ze voelen zich meer serieus genomen (krijgen de stukken ook eerder dan voorheen). Voorheen wilde Lefier nog wel eens eenzijdig een besluit nemen over wat er wel of niet werd afgesproken.

De gemeente geeft aan dat de afgelopen jaren de afspraken minder werden gedragen door de verschillende partijen maar dat het proces het laatste jaar beter is verlopen. Alleen op het gebied van de huurverhoging zijn Lefier en de huurdersorganisatie het niet eens geworden. In de tijd dat de samenvoeging van de gemeenten al wel bekend was maar nog geen feit, hebben ze beleidsluw gewerkt waardoor een woonvisie tot aan 2019 ontbrak. De oude prestatieafspraken worden als erg procesmatig gezien.

Stadskanaal

De gesprekspartner van de visitatiecommissie kon weinig vertellen over de afgelopen periode omdat het bestuurslid er niet bij betrokken was. In 2020 is de organisatie wel tevreden over het bod.

De gemeente geeft aan dat ze het gezamenlijke gevoel van verantwoordelijkheid voor de opgaven ervaart en waardeert. Ze vindt het proces te intensief als het jaarlijks gebeurt, dus worden de afspraken eens per twee jaar gemaakt. De afspraken werden in het verleden door personeelsgebrek bij de gemeente sterk bepaald door de corporatie. Het laatste bod is meer een gezamenlijke visie. De evaluatie van de prestatieafspraken gebeurt niet systematisch.

Borger-Odoorn

Ook deze huurdersorganisatie weet hier niet veel over te zeggen. Ze is tevreden dat het proces voor 2020 goed is neergezet.

De gemeente geeft aan dat de afspraken in het verleden te vrijblijvend waren en soms ook te ambitieus voor de afgesproken looptijd. Nu worden afspraken voor twee jaar gemaakt en zijn ze ook concreter en strakker.

Lefier

Lefier zelf vindt de prestatieafspraken in het algemeen van voldoende kwaliteit. Meestal worden ze met alle partijen gezamenlijk gemaakt, behalve in Borger-Odoorn en Stadskanaal. Het proces vindt ze in een aantal gemeenten goed (Groningen, Stadskanaal en Borger-Odoorn) omdat alle partijen ook zijn betrokken bij de input en het maken van de afspraken. Ze vindt dat het proces in Emmen steeds beter wordt en er steeds meer wederkerige afspraken worden gemaakt. Voor Midden-Groningen is ze tevreden over het proces en de betrokkenheid van alle partijen in 2019, hoewel de afspraken niet zijn getekend door de huurdersorganisaties omdat er over één punt verschil van mening was.

4.11 Verbeterpunten voor de corporatie volgens belanghebbenden

Hieronder staat eerst een lijst met verbeterpunten per groep belanghebbenden. Daarna volgt een lijst met uitspraken die belanghebbenden hebben gedaan op de vragen waarin Lefier uitblinkt en waarin Lefier kan verbeteren.

Hieronder zijn verbeterpunten aangegeven door belanghebbenden, gegroepeerd per groep en per onderwerp.

Huurdersorganisaties

- Mensen die zich niet aan regels houden moet daar meer op worden gewezen. Wijkconciërges moeten vaker uit de auto komen, mensen aanspreken op rommel en doorgeven aan de gemeente als ze dingen constateren. Ga eens over de achterpaden; wees meer zichtbaarheid in de wijk.
- Zorg ervoor dat het onderhoudsteam beter op zijn taken is voorbereid. Loop meer parallel met mensen die zelf woning bouwen: aanpassen woningen, verduurzamen, modernisering. Het verschil moet niet groter maar kleiner worden.
- Verbeter de communicatie naar huurdersorganisaties. Soms gaat die soepel maar soms laat die heel erg te wensen over.
- Er zijn nu meer bevoegdheden en gespreksmomenten voor gebiedsmanagers. Het middenkader krijgt meer ruimte maar wordt vanaf andere kant ingekaderd. Daar moet duidelijkheid in komen, anders gaat de communicatie met de huurdersorganisaties niet goed. Zorg voor meer mandaat voor het lokale niveau. Dan kun je spijkers met koppen slaan.
- Verbeter je empathisch vermogen Lefier-breed door training. Voel je begaan met je huurders. Woord huurder komt in de stukken heel weinig voor.
- Laat het klantcontactcentrum beter functioneren. Verbeter de dienstverlening en dicht de hiaten in de procesgang. Werk aan betere resultaten.
- Differentieer naar de gebieden. Hou er rekening mee dat ieder gebied een andere aanpak vergt en dat ieder gebied recht heeft op aandacht (constructieve ideeën).
- Zie krimp als kans en zet die constructief in.
- Bewaak de betaalbaarheid van woningen en verschuif minder naar duurdere prijscategorieën.
- Promoot het leefbaarheidsnetje duidelijker bij huurders/studenten.
- Promoot initiatieven op duurzaamheid om daarin een slag te kunnen slaan en inzet onder studenten te krijgen. Wees creatief.
- Versterk de coalitie met andere corporaties in plaats van de concurrentie op het gebied van nieuwbouw, leefbaarheid, verduurzaming, woonruimte verdelen.

Gemeenten

- Een corporatie streeft naar goede volkshuisvesting. Werk vanuit een gemeenschappelijk vertrouwen aan gedeelde opvattingen over wat een gemeente nodig heeft. Dan hoeven we het niet te hebben over precieze maatregelen. Als de basis op orde is, kan je de rest oplossen.
- Laten we doorgaan met het verbeteren van de samenwerking tussen alle partijen, daar valt winst te halen. Laten we met elkaar meer ambitie aan de dag leggen en wendbaar blijven. Ook de samenwerking tussen de woningcorporaties is belangrijk.
- Ga het gesprek met je partners en ketenpartners constructief aan, ook als het gaat om sociale maatregelen die je wilt treffen. Begin daar vanuit samenwerking aan en niet vanuit verdediging. We zullen elkaar in de toekomst ontzettend hard nodig hebben, een constructieve houding is dan een basisvoorwaarde.
- Samen meer toekomstgericht strategische lijnen uitzetten zodat we dezelfde koers varen. Zoek ons vaker op om ook de strategische gesprekken te voeren zoals over het strategisch voorraadbeleid. Wooncoöperaties zijn daarvan een mooi voorbeeld.
- Communiceer wat er intern gaat veranderen en wat dat betekent voor externe partijen, dan kunnen we daar beter in mee.
- Dit gebied heeft behoefte aan nieuwbouwwoningen om de voorraad op peil te houden. Blijf ook in onze gemeente investeren.
- Aan- en verkoopbeleid in relatie tot gespikkeld bezit opnieuw bezien; verkoop liever geen goedkope huurwoningen in sommige gebieden omdat het tot problemen leidt als je met zo'n buurt aan de gang gaat.
- Laten we samen opnieuw kijken naar relatie sociaal-fysiek beleid en afspreken wat tot de WMO behoort en wat bij een wooncomplex.

Overige partijen

- Verbeter de brandveiligheid van de panden sneller.
- Denk creatief na, bijvoorbeeld over calamiteitenwoningen.
- Opvanglocaties zitten nu vaak op de minst aantrekkelijk plekken. Betere locaties en nieuwe panden leiden tot ander gedrag bij cliënten.
- Nodig je stakeholders uit en begin een relatie op te bouwen, met name met de zorg. Laten we samen kijken naar waar we nu staan, wat de ambities zijn en wat de vraag uit de markt is. Laten we elkaar opzoeken en een gezamenlijke agenda maken. Kijk om je organisatiegrenzen heen. Het gaat om de leefomgeving van mensen.
- Laten we samen met gemeenten en welzijnspartijen de krachten bundelen om toekomstbestendig de leefbaarheid overeind te houden. In de randgebieden, onderhevig aan krimp, heb je elkaar daar hard voor nodig.

De visitatiecommissie heeft daarnaast aan belanghebbenden gevraagd waarin Lefier uitblinkt en waarop ze zich nog kan verbeteren. Hieronder de uitspraken zoals ze zijn gedaan door belanghebbenden.

Waar is Lefier goed in?

“Contacten zijn goed.”

“Een grotere organisatie die veel expertises in zich heeft. Ze kunnen goed met verschillende vragen omgaan, zoals op het gebied van grote herstructureringen, en ook van het sociale domein.”

“Samenwerking is fundamenteel en die ontwikkelt zich in positieve zin.”

“Ga zo door.”

“Hoe Lefier de huurdersorganisaties heeft georganiseerd. Ze besteedt daaraan veel aandacht.”

“Persoonlijke relaties zijn goed.”

“Lefier is bereid om te kijken naar oplossingen. Is leidend t.o.v. andere corporaties.”

“Lefier is heel goed in de korte lijntjes, ze zijn heel benaderbaar.”

“De koffiemomenten met huurdersorganisaties.”

“Ze komen persoonlijk over.”

“Goede NOM-woningen, mooie woningen levensloopbestendig gebouwd, zoals Nieuwe Diep in Nieuw-Buinen.”

“De goede wil om huurdersorganisaties te willen betrekken in alles wat ze doet. Intenties Lefier staan niet ter discussie. Ze willen ons overal in meenemen.”

“Sinds 2018 ontwikkelen we veel meer in co-creatie plannen. Dat vind ik heel fijn.”

“Dat ze huurdersorganisaties meer betrekken bij wat ze doen, o.a. in werkgroepen.”

“Lefier is actief in de verbetering van de woonruimteverdeling.”

“De professionaliteit van de organisatie is flink verbeterd.”

Wat kan Lefier beter doen?

“Tempo van herstructureringsprojecten kan hoger; pak de besluitvorming integraal op.”

“Bespreek ook je plannen met de gemeente.”

“Als je reorganiseert kijk dan ook wat dat betekent voor je belanghebbenden (o.a. wie nieuwe contactpersonen worden).”

“Wees toegankelijk voor belanghebbenden die een probleem ervaren, zoals toen we een probleem hadden met de prijsstelling voor de zorgpanden.”

“Het huurbeleid moet aangepast worden, want huurverhoging is te hoog. Woonquote van 30% is belangrijk; een streefhuur van 71% is veel te hoog. De huurprijs in de veenkoloniën is veel te hoog.”

“Verbeter de communicatie met de huurdersorganisaties: je stelt vragen en krijgt heel laat en regelmatig geen antwoord. Bij Lefier gaat het de molen in en voor je het weet ben je vier weken verder. Dat is onbegrijpelijk voor een vrijwilliger.”

“Verbeter de communicatie tussen topmanagement en de laag eronder. We hebben het idee dat we in het BO tot afspraken zijn gekomen en als we het dan lokaal willen uitvoeren blijken we niet op één lijn te zitten met de gebiedsmanagers.”

“Houd de goedkopere voorraad op peil. Nu loopt die terug en de duurdere voorraad neemt toe.”

“Leg niet zoveel top down op en blijf in gesprek, zoals bij het Fonds klein onderhoud. Vragen die we stellen worden niet beantwoord, mensen houden zich vast aan wat management gezegd heeft.”

“Verbeter de communicatie naar huurders zoals over het gewijzigde beleid met huurverhogingen.”

“Zoek ons op en praat met ons. Er was geen ruimte om bestuurlijk contact te zoeken.”

4.12 Oordeel presteren volgens belanghebbenden

De belanghebbenden beoordelen het presteren volgens belanghebbenden als volgt.

Presteren volgens belanghebbenden	Huurders	Gemeenten	Overige partijen	Gemiddeld	Totaal gemiddeld
Presteren op het gebied van					
• Betaalbaarheid	6,6	7,4	6,7	6,9	6,8
• Woningvoorraad	6,3	6,6	6,3	6,3	
• Doelgroepen	6,8	7,0	6,9	6,9	
• Leefbaarheid	6,6	7,0	6,9	6,8	
• Aardbevingen	7,0	8,0	-	7,5	
• Kwaliteit van dienstverlening	6,3	7,0	-	6,7	
Relatie en communicatie met corporatie	7,5	6,8	6,5	6,9	6,9
Invloed op corporatiebeleid	7,4	6,1	5,3	6,3	6,3
Eindoordeel presteren volgens belanghebbenden					6,7²

² De waardering van de prestaties telt voor 50% mee in het cijfer en de andere twee onderdelen voor elk 25%.

5 Presteren naar vermogen

In dit hoofdstuk wordt de beoordeling van het presteren naar vermogen weergegeven. De vraag wordt beantwoord of de corporatie voor het realiseren van haar maatschappelijke prestaties haar vermogen verantwoord inzet en optimaal gebruik maakt van haar financiële mogelijkheden, gebaseerd op een onderbouwde visie en zonder haar voortbestaan op het spel te zetten.

De visitatiemethodiek kiest de volgende invalshoeken om een oordeel te geven over het Presteren naar Vermogen.

- Welke visie heeft de corporatie op haar huidige en toekomstige financiële mogelijkheden, welke keuzes maakt ze daarbij en hoe worden die verantwoord?
- Heeft de corporatie een beleid op de maatschappelijke/volkshuisvestelijke effecten die ze wil bereiken en hoe ze haar vermogen daarvoor wil inzetten?
- Heeft de corporatie een beeld van wat zij aan financieel resultaat of rendement had kunnen realiseren en van welke opbrengsten zij heeft afgezien met het oog op de maatschappelijke doelstellingen?
- Welke afwegingen maakt de corporatie bij de inzet of vergroting van haar vermogen voor de verschillende maatschappelijke doelen, en hoe maakt ze die inzichtelijk bij voorbeeld aan de hand van scenario-analyses of financiële (beslissings-)modellen?

5.1 Visie op inzet van het vermogen

Bij vermogensinzet beoordeelt de visitatiecommissie of, en op basis waarvan, de corporatie de inzet van haar vermogen voor maatschappelijke prestaties vormgeeft en verantwoordt.

Lefier is een financieel gezonde corporatie. Zij opereert binnen de ratio's van de Aw en het WSW, met een gezonde operationele kasstroom en ruime investeringsmogelijkheden. De Aw ziet geen aanleiding tot het doen van interventies. Het WSW is van oordeel dat de financiële positie gezond en stabiel is, met een gezond risicoprofiel. Het aardbevingsdossier is daarin de grootste onzekere variabele volgens het WSW en de Aw.

Lefier vindt het nodig dat de bedrijfslasten structureel lager komen te liggen. Ondanks een reorganisatie in 2015 en verschillende pogingen tot bezuinigen kent Lefier relatief hoge bedrijfslasten. Lefier scoort in de Aedes benchmark een C voor bedrijfslasten. Dat wil zeggen dat Lefier behoort tot het derde deel van de corporaties met de hoogste bedrijfslasten (in haar grootteklasse). De bedrijfslasten per vhe dalen na de reorganisatie in 2015. Daarna zijn ze nog steeds flink hoger dan het Nederlandse gemiddelde. Dat beeld verandert niet in de jaren 2016 tot en met 2018.

Verslagjaar	2015	2016	2017	2018
Beïnvloedbare bedrijfslasten per vhe	€1.251	€942	€936	€961
Relatieve positie bedrijfslasten	C	C	C	C
Grootteklasse gemiddeld	€837	€757	€739	€772
Nederland gemiddeld	€853	€790	€764	€785

Aedes benchmarks 2016, 2017, 2018, 2019

Lefier heeft niet op één plek haar visie op de inzet van het vermogen uitgeschreven. Uit het strategisch plan voor de periode 2014 – 2019 'Vizier op de toekomst' en de portefeuillestrategie heeft de commissie afgeleid hoe Lefier meent dat haar vermogen het best kan worden ingezet voor maatschappelijke prestaties.

Het strategisch plan benoemt 4 strategische thema's, waarvan drie relevant zijn voor de inzet van het vermogen. Lefier zet voorop dat zij haar financiële armslag maximaal wil inzetten voor de volkshuisvesting en niet nodeloos wil oppotten. Het streven is om geen investeringsruimte onbenut te laten binnen de door het WSW en de AW gehanteerde grenzen. Lefier vat dit samen in het strategische thema 'rentmeesterschap': het duurzaam in stand houden van het vermogen (in brede

zin) om ook voor komende generaties de kerntaak te kunnen blijven vervullen. Dit is voor Lefier de randvoorwaarde bij het inzetten van het vermogen. Lefier voert een financieel beleid waarin de minimaal verplichte buffers ook de maximale buffers zijn. Daarvoor hanteert Lefier in de kaderbrieven een financieel kader voor de Daeb en de niet-Daeb-tak.

'Betaalbaarheid' is het volgende strategische thema van Lefier dat gaat over de inzet van het vermogen. Lefier doet dat via de huurhoogte en via de woonlasten. Lefier heeft voor zichzelf als doelstelling voor betaalbaarheid een huurquote van 30% gekozen. Daarmee maakt Lefier het zichzelf niet makkelijk: huurquoten zijn voor een corporatie lastig om op te sturen, omdat ze afhankelijk zijn van de inkomens, die van zittende huurders niet inzichtelijk zijn. Betaalbaarheid is daarom in het portefeuilleplan 2014-2023 geoperationaliseerd met een percentage van de maximale huur volgens van het WWS. In 2017 is gestart met het herijken van de portefeuillestrategie. In 2018 is het huurbeleid opnieuw vastgesteld. Streven hierbij was dat er een betere afstemming komt tussen de prijs en kwaliteit van een woning. Dat heeft geleid tot een huurverlaging ineens van 9.500 woningen. Een bijdrage aan de betaalbaarheid levert Lefier ook door de verduurzaming van het bezit. Dit draagt bij aan lagere woonlasten. 'Lefier duurzaam betaalbaar' noemt de organisatie dit. Lefier heeft hierin aanvankelijk een aanpak gekozen via de Stroomversnelling. In 2019 is besloten om niet meer alleen voor een Nul-op-de-meter aanpak te kiezen maar ook labelstappen in de planning op te nemen. De energetisch slechtste woningen worden daarbij eerst aangepakt. Zowel het huurbeleid als het programma voor verduurzaming zijn geëvalueerd en bijgesteld vanuit het perspectief van maximaal maatschappelijk presteren. Zo blijft Lefier scherp sturen op haar beoogde maatschappelijke prestaties.

In haar visie op de inzet van vermogen is er na afslag van de inzet voor het huurbeleid nog ruimte voor duurzaamheidsinvesteringen in de bestaande voorraad én voor uitbreiding van de voorraad. De inzet voor een van beide bestemmingen maakt Lefier in het portefeuilleplan. Gezien de financiële ruimte en de programmering van de andere corporaties in de stad Groningen, ziet Lefier op dat punt een grotere opgave voor zichzelf dan haar marktaandeel. Dit blijkt uit de concurrentieanalyse die jaarlijks wordt gemaakt als onderdeel van de kaderbrief. Dit is in lijn met het derde strategische thema 'verbinding'. Daarmee bedoelt Lefier dat binnen een groter geheel ieder het zijne bijdraagt en Lefier geen dingen doet die anderen zelf of beter kunnen.

Zonder dat het vastligt in één notitie heeft Lefier naar de mening van de visitatiecommissie een heldere visie op hoe ze haar financiële vermogen wil inzetten. De confrontatie tussen beschikbare financiële ruimte en investeringsplannen wordt vooral gemaakt in het portefeuilleplan en vastgelegd in de jaarbegroting. Daarin toetst Lefier of de financiële ruimte intensivering van het investeringsprogramma mogelijk maakt en voert daarop dan programmawijzigingen door. Dit zijn echter geen openbare documenten. Verdere transparantie over inzet van het vermogen is mogelijk door in de kaderbrief de financiële ruimte te laten zien en belanghebbenden invloed te geven op de bestedingsrichting.

5.2 Oordeel over inzet van het vermogen

De visitatiecommissie heeft beoordeeld of, en op basis waarvan, de corporatie de inzet van haar vermogen voor maatschappelijke prestaties vormgeeft en verantwoordt. Zij beoordeelt Lefier met een 7. Lefier krijgt een pluspunt voor de actieve wijze van het hanteren van de visie op de inzet van het vermogen, met name bij het actualiseren van het huurbeleid en het beleid voor verduurzaming.

Presteren naar vermogen	Weging	Cijfer
Oordeel vermogensinzet	100%	7

6 Governance

In dit hoofdstuk wordt een oordeel gegeven over de vraag of de corporatie goed en verantwoord wordt geleid. De visitatiecommissie heeft hiertoe drie onderdelen beoordeeld:

1. strategievorming en sturing op prestaties;
2. maatschappelijke oriëntatie van de Raad van Commissarissen;
3. externe legitimatie en verantwoording.

Hieronder zijn de bevindingen van de visitatiecommissie in beeld gebracht. Bij de beoordeling geldt het visitatiekader als referentie.

6.1 Strategievorming en sturing op maatschappelijke prestaties

Dit onderdeel omvat de onderdelen Strategievorming (Plan) en Sturing op prestaties (Check en Act). Het accent ligt op de relatie met de lokale context en niet op de financiële en risicochecks. De visitatiecommissie heeft een oordeel gevormd over de kwaliteit en de resultaten van het proces van strategievorming en prestatiesturing bij de corporatie als organisatie met een maatschappelijke functie en positie in het lokale netwerk. Deze beoordeling is gebaseerd op beleidsdocumenten, rapportagesystemen en gesprekken met de bestuurder, medewerkers en de Raad van Commissarissen.

6.1.1 Strategievorming

Het ijkpunt voor het onderdeel strategievorming is dat Lefier “een actuele langetermijnvisie heeft op haar eigen positie en toekomstig functioneren voor het realiseren van maatschappelijke prestaties. Deze is zodanig vastgelegd en vertaald naar doelen en activiteiten dat deze te monitoren zijn”.

Lefier heeft in 2014 het ‘*Vizier op de toekomst*’ vastgesteld, het strategisch plan voor de periode 2014-2019. Dit plan was gedurende de gehele visitatieperiode het vigerende ondernemingsplan. In 2020 wil Lefier het ondernemingsplan herijken, waarvoor deze visitatie mede als input zal worden gebruikt. Het ‘*Vizier op de toekomst*’ is mooi kort en bondig en bevat de ambities die Lefier wil verwezenlijken. De maatschappelijke opdracht wordt gezien vanuit 4 strategische thema’s: ‘rentmeesterschap’ (van Lefier), ‘verbinding’ (met bewoners en andere partijen), ‘betaalbaarheid’ (voor huurders) en ‘zelfstandigheid’ (van huurders). Het benoemt ook in hoofdlijnen welke organisatieontwikkelingen daarvoor nodig zijn.

Het ‘*Vizier op de toekomst*’ bevat geen meetbare doelen. In het strategisch plan formuleerde Lefier het voornemen om haar thema’s uit te werken in een meerjarig beleidsplan (met het portefeuilleplan als basis), uitgaande van de maatschappelijke behoeften en binnen de beschikbare financiële ruimte. Daarbij wilde Lefier gebruik maken van het driekamermodel, om meer richting en balans aan te brengen tussen de nagestreefde doelen, de effectiviteit en de financiële positie. Dit heeft Lefier niet doorgezet. Wel maakte Lefier tegelijk met ‘*Vizier op de toekomst*’ een stevige portefeuillestrategie, waarvan de eerstkomende twee jaar als ‘hard’ zijn bestempeld. Het is vooral een kwantificering van de voornemens voor de strategische thema’s ‘rentmeesterschap’ en ‘betaalbaarheid’. De thema’s ‘verbinding’ en ‘zelfstandigheid’ zijn daarmee niet meetbaar gemaakt.

Eind 2016 evalueert Lefier de reorganisatie uit 2014 (Gebundeld en dichtbij mensen) en maakt een doorontwikkelingsplan voor Lefier 2016-2020 getiteld ‘*Goed Wonen, Stabiele Basis*’ met zes interne ontwikkellijnen: in verbinding, sturen, inclusieve huisvester, blijvende waarde, duurzaam inzetbaar, en slim en slank. De ontwikkellijnen zijn binnen de organisatie als deelprojecten opgepakt. Deze interne ontwikkellijnen zien wij als een hernieuwde poging om de strategische thema’s (rentmeesterschap, verbinding, betaalbaarheid en zelfstandigheid) te concretiseren en meetbaar te maken. Dit heeft in de beschouwde periode niet geleid tot meetbare doelen. Eind 2019 is de voortgang op het doorontwikkelplan in beeld gebracht.

In alle jaren van de visitatieperiode is gewerkt met een jaarlijkse kaderbrief. De kaderbrief start een proces dat aan het eind van het jaar uitmondt in het vaststellen van een begroting voor het jaar daarop. Gedurende dat proces krijgen belanghebbenden inspraak op de voornemens uit de kaderbrief. Vervolgens verwerkt Lefier dit tot een bod aan de gemeenten. Op basis daarvan worden prestatieafspraken gemaakt. Die worden vervolgens verwerkt in de (meerjaren-)begroting. Door het werken met een jaarlijkse kaderbrief is de strategievorming actueel.

Elk jaar worden analyses gemaakt die dienen om met name de jaarschijf uit het portefeuilleplan bij te stellen. De kaderbrief is gebaseerd op een omgevingsanalyse, een risk-map, een concurrentieanalyse (wat doen andere corporaties en andere verhuurders) en de vastgoedanalyse/portefeuillestrategie inclusief een financieel meerjarenkader. Met complexprestatie-analyses wordt per gemeente de transformatie-opgave voor de komende 10 jaar benoemd, waarbij Lefier beoordeelt in hoeverre de complexen bijdragen aan de financiële en maatschappelijke doelstellingen. In de Kaderbrief worden voor het aankomende jaar doelen benoemd op elk van de vier strategische thema's. Voor 'betaalbaarheid' en 'rentmeesterschap' zijn die grotendeels smart geformuleerd, voor de thema's 'verbinding' en 'zelfstandigheid' zijn ze intentioneel. Daarmee gaat de strategische planning van Lefier vooral over 'de stenen' en het daarmee samenhangende geld. Doelen die te maken hebben met 'de mensen' en de daarmee samenhangende kosten zijn minder stevig in de strategische planning opgenomen. Lefier geeft daar vooral uitwerking aan op tactisch en operationeel niveau. De interne ontwikkelijnen moeten hierin verbetering gaan brengen.

De begrotingen die resulteren uit het jaarplanproces bestaan uit twee gedeelten. Het eerste deel, de toelichting op de begroting, is een uitgebreide beschrijving van de voornemens van Lefier (dat zou ook het jaarplan kunnen heten). De toelichting op de begroting heeft een operationele insteek. Te bereiken resultaten worden in hoofdzaak benoemd voor het portefeuillebeleid. Voor andere onderwerpen beschrijft de toelichting op de begroting vooral activiteiten en input: wat Lefier gaat doen. Daarnaast is er de begroting zelf die categoriaal is opgezet. De toelichting op de begroting is ingedeeld naar de directies. Daarmee sluit de opzet niet aan op de kaderbrief, die is opgezet volgens de vier strategische thema's. De verschillende opzet van de kaderbrief en de begroting maken het lastig om te volgen hoe de begrotingen zijn afgeleid van de strategische thema's.

In het strategisch plan nam Lefier zich voor om te gaan sturen met het driekamermodel en zo de relatie tussen doelstellingen en geldstromen transparant te maken. De commissie heeft het gebruik van het driekamermodel als strategisch sturingsmodel voor de organisatie niet aangetroffen. Lefier stuurt niet op kasstromen gebruikmakend van een maatschappelijk budget.

De visitatiecommissie waardeert het onderdeel Strategievorming met een 7. Er is een pluspunt voor het stevig gefundeerde en professioneel ingerichte proces dat start met de kaderbrief en eindigt met de begroting.

6.1.2 Sturing op maatschappelijke prestaties

Het ijkpunt voor dit onderdeel is dat Lefier periodiek en systematisch de vorderingen van de voorgenomen maatschappelijke prestaties volgt en bijstuurt indien zij afwijkingen heeft geconstateerd:

- in eerste instanties door acties om doelen alsnog te realiseren (1^e orde sturing);
- in tweede instantie door de doelen zelf aan te passen (2^e orde sturing).

Om de begroting met toelichting te volgen maakt Lefier tertiaalrapportages. Na een algemene beschouwing van de bestuurder volgt de realisatie van portefeuillestrategie in de prestatieafspraken. Daarna wordt ingezoomd op de klant- en vastgoedprocessen, op de bedrijfsvoering en op de financiën en risicomangement. De tertiaalrapportages hebben daarmee een andere indeling dan de toelichting op de begroting. In 2016 en 2017 waren de tertiaalrapportages vooral beschrijvend en verklarend. Na een evaluatie beoogt Lefier vanaf 2018 met de tertiaalrapportage minder te beschrijven wat is gedaan (activiteiten) en meer de nadruk te leggen op wat is bereikt (resultaat) en hoe kan worden bijgestuurd. De tertiaalrapportages vanaf 2018 zijn een stuk inzichtelijker omdat veel operationele informatie is geschrapd.

Het rapporteren over bereikte resultaten komt ook na de evaluatie echter nog niet goed uit de verf. Voor veel onderwerpen wordt nog steeds volstaan met een registratie, die wordt verklaard. Ook wordt veel over budgetuitputting gerapporteerd. Er staan consequent eindejaar-prognoses in de tertiaalrapportage. Voorstellen voor bijsturing (check en act) hebben echter geen vaste plaats in de rapportage. Dit bevreemdt, omdat er wel prognoses worden afgegeven.

Naast de tertiaalrapportages zijn er check-documenten voor facetbeleid ontwikkeld, zoals de maandrapportage vastgoed en het tertiaalrapport stuurinformatie klantenservice. Volgens de managers is dit input voor een gesprek over bijsturen. Sinds 2019 is Lefier ook scherper gaan letten op budgetoverschrijding en bedrijfskosten.

Het jaarverslag heeft als indeling de vier strategische thema's. Het jaarverslag sluit daarmee voor externen zichtbaar aan op de kaderbrief maar sluit niet aan op de toelichting op de begroting en op de tertiaalrapportages. Net als de tertiaalrapportages is het jaarverslag vooral beschrijvend. De wisselende indeling en opzet van de documenten bemoeilijkt het volgen van de realisatie van de strategie. Eenzelfde opzet van de plandocumenten (ondernemingsplan, kaderbrief en begroting met toelichting) als van de tertiaalrapportage en het jaarverslag kan de monitoring en bijsturing vergemakkelijken en de planning- en controlcyclus robuuster en vooral inzichtelijker maken.

Lefier heeft in 2019 een handboek planning en control vastgesteld. Daarin wordt een wensbeeld beschreven, dat Lefier nog niet heeft bereikt. De daarbij behorende realisatiestrategie planning en control is een goede aanzet. Opvallend is dat beide documenten niet starten vanuit een check en act op de huidige situatie.

Lefier constateert ook zelf dat er te veel licht zit tussen wat wordt gepland en wat wordt gerealiseerd. Hoewel elke organisatie te maken heeft met verschillen tussen prognose en realisatie is bij Lefier de waarde van de financiële prognose-informatie een punt van zorg. Juist omdat Lefier als doelstelling heeft om het vermogen maximaal in te zetten zullen de financiële prognoses zich dus dicht bij de normen bevinden. Een goed voorspelbare ICR en vastgoedrealisatie zijn dan van groot belang.

De visitatiecommissie constateert dat bij het aflopen van het trappetje van strategische doelen via kaderbrieven naar begrotingen en vervolgens naar tertiaalrapportages en jaarverslag, de nadruk verschuift van beoogd resultaat (outcome en output) naar activiteit (throughput) en naar budget (input). Externe resultaten worden op deze manier overschaduwed door interne inspanningen. De uitzondering is dat Lefier sinds 2019 expliciet de realisatie van de afgesproken aantallen in de prestatieafspraken registreert. Het dikwijls ontbreken van expliciete doelstellingen (hoe hoog lag de lat?) in de begroting en de toelichting daarop maakt het lastig om op de prestaties te sturen. Het maakt het ook lastig om de prestaties van Lefier in perspectief te beoordelen, voor Lefier zelf en ook voor externe belanghebbenden. Lefier doet zichzelf daarmee tekort. Sinds 2019 is een verbetering zichtbaar in het bijsturen, die in 2020 verder is doorgezet.

De visitatiecommissie waardeert het onderdeel sturing met een 5. Lefier voldoet niet aan het ijkpunt. De rapportages zijn gericht op beschrijving en verklaring van afwijkingen. Op overschrijdingen werd tot 2019 onvoldoende bijgestuurd, de bedrijfslasten bleven daardoor onbedoeld hoog. In de tweede helft van de visitatieperiode heeft Lefier stappen gezet om de sturing te verbeteren. Maar Lefier is er nog niet. Het rapporteren wordt eind 2019 nog onvoldoende gevolgd door maatregelen ter bijsturing. Die scherpere zien we in 2020 vaker terug.

6.2 Maatschappelijke oriëntatie Raad van Commissarissen

In dit onderdeel is beoordeeld hoe actief, zorgvuldig en transparant de Raad van Commissarissen vormgeeft aan zijn functie als toezichthouder van een maatschappelijke organisatie in het lokale netwerk. Het gaat om de maatschappelijke oriëntatie van de raad.

De Raad van Commissarissen van Lefier bestaat uit 5 personen. De raad heeft een actueel toezichts- en toetsingskader. Dit wordt herijkt als vast agendapunt in de jaarlijkse zelfevaluatie. Het toetsingskader maakt onderscheid tussen de continuïteitsvraag van de organisatie en de uitoefening van de maatschappelijke taken. In het actuele kader staan acht maatschappelijke onderwerpen benoemd waaraan de raad bij zijn beraadslagingen expliciet aandacht wil besteden. De maatschappelijke oriëntatie van de raad is zo vastgelegd in zijn toetsingskader.

De raad heeft elk jaar een zelfevaluatie gehouden, waarin het maatschappelijk presteren van Lefier een belangrijk aspect is geweest. Ook uit de verslagen van de vergaderingen van de raad blijkt dat het maatschappelijk presteren door Lefier hoog in het vaandel staat. Investeringsbeslissingen, samenwerking en overleg met overheden en organisaties en de kwaliteit van dienstverlening door Lefier worden zichtbaar vanuit de maatschappelijk meerwaarde besproken. Het toezichts- en toetsingskader komt bij de besprekingen niet expliciet aan de orde maar wordt impliciet wel gevolgd. Een teken dat de genoemde onderwerpen meer zijn dan een 'papieren tijger'.

Naast de auditcommissie (voor de continuïteitsvragen) en de commissie bestuurlijke zaken (voor de werkgeversrol) heeft de raad ook een commissie maatschappelijk presteren. De commissie maatschappelijk presteren overlegt met en adviseert aan de bestuurder over maatschappelijk rendement (waaronder de relatie met stakeholders) en over de verhouding tussen vastgoedsturing en maatschappelijke prestaties. Op deze manier heeft naast de continuïteitsvraag uit het toezichts- en toetsingskader ook de uitoefening van de maatschappelijke taak een vaste commissie binnen de raad. De werkwijze is analoog aan die van de auditcommissie. De commissie maatschappelijk presteren heeft als vaste onderwerpen de jaarstukken, de biedingen, de kaderbrief en de tertiaalrapportages. Ook de ontwikkelbesluiten staan vast op de agenda. Kwaliteit van dienstverlening door Lefier en de relatie met de huurdersorganisaties zijn terugkerende onderwerpen. Aanvankelijk besteedde de commissie relatief veel aandacht aan operationele zaken. Vanaf 2018 is er meer opgeschoven naar tactische en strategische onderwerpen, zoals de portefeuillestrategie, het aardbevingsdossier, de leefbaarheid, de gebiedsteams en het huurbeleid.

De behoefte om van gedachten te wisselen met externe belanghebbenden is binnen de raad aanwezig. Er is tenminste eenmaal per jaar een overleg met elke huurdersorganisatie. Op de jaarlijkse themadag met bestuurder en directie wordt aandacht besteed aan geluiden van buiten de organisatie over de maatschappelijke ontwikkelingen.

De RvC heeft relevante belanghebbenden bevraagd op het gewenste profiel van de nieuw aan te trekken bestuurder in 2019. De resultaten zijn verwerkt in de profielschets.

De visitatiecommissie beoordeelt Lefier op dit punt met een 8. Zij krijgt pluspunten voor de werkwijze met een commissie maatschappelijk presteren en voor de gedeelde visie op de maatschappelijke rol en hoe dat is vastgelegd en actueel wordt gehouden in het toezichts- en toetsingskader.

6.3 Externe legitimatie en verantwoording

6.3.1 Externe legitimatie

De visitatiecommissie heeft beoordeeld hoe Lefier zorgt dat zij zich maatschappelijk verantwoordt en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden mogelijk maakt.

Het is een van de vier strategische thema's van Lefier om in verbinding te staan met belanghebbenden. Lefier wil naar eigen zeggen (in het doorontwikkelplan uit 2016) een corporatie zijn die in verbinding staat met haar omgeving. Zij wil ontwikkelingen vertalen naar beleid en activiteiten op basis van navolgbare keuzes. Voor Lefier zijn gemeenten en huurders (-organisaties) belangrijke belanghebbenden. Lefier wil hen betrekken bij strategische beslissingen door middel van dialoog en wil zijn transparant zijn over de effecten van haar keuzes. Zo wil Lefier aanspreekbaar en beïnvloedbaar zijn. Daartoe wil Lefier met partners informatie over strategische thema's delen, kennis

uitwisselen en op innovatieve wijze samen werken. Dit alles volgens het genoemde doorontwikkelplan. De visitatiecommissie constateert dat Lefier deze mooie voornemens nog niet zodanig heeft weten in te vullen dat dat leidt tot herkenning en een passende waardering bij belanghebbenden.

Lefier biedt huurdersorganisaties en gemeenten de mogelijkheid tot beleidsbeïnvloeding via de bespreking van de kaderbrief. Daarna formuleert zij een bod. Met gemeenten en huurdersorganisaties worden daarna jaarlijks prestatieafspraken gemaakt in een tripartite-proces. De visitatiecommissie constateert dat Lefier de randvoorwaarden voor externe legitimatie met een doordachte aanpak via de kaderbrief heeft ingevuld. Toch ervaren de gemeenten en huurders dit maar beperkt als het moment dat zij invloed hebben op het beleid van Lefier. In de gesprekken met de gemeenten wordt dit proces en de kaderbrief niet benoemd als een moment waarop zij invloed ervaren. Het maken en hebben van prestatieafspraken lijkt voor de gemeenten en voor Lefier een werkelijkheid die staat naast de samenwerking in projecten en rond actualiteiten. Ook huurdersorganisaties noemen de kaderbrief niet als moment waarop zij ervaren invloed te hebben op het beleidsproces van Lefier. Het lukt Lefier dus nog onvoldoende om de bespreking van de kaderbrief als moment van beleidsbeïnvloeding te organiseren.

Gemeenten zijn enerzijds positief over de prestaties van Lefier. Zij wordt gewaardeerd om de dingen die ze doet. Anderzijds ervaren zij dat het goede gesprek met Lefier niet makkelijk tot stand komt. Dat komt onder andere doordat niet altijd duidelijkheid is wie het aanspreekpunt is. En Lefier heeft er zelf vaak al goed over nagedacht en daarmee een 'voorsprong' in de dialoog. Huurdersorganisaties zijn redelijk tevreden, met name over de recente vormen van co-creatie. Met name zorgorganisaties zijn kritisch over de samenwerking met Lefier. Ze ervaren een terughoudende opstelling. Zij voelen zich minder een partner.

Dikwijls noemen belanghebbenden dat in de visitatieperiode wel een verschuiving heeft plaatsgevonden naar meer openheid en meer samenwerking. Toch is verbinding en gezamenlijkheid niet een woord dat veel wordt gebezigd tussen Lefier en haar belanghebbenden. En eigenlijk is dat ook hoe Lefier het voor zichzelf heeft opgeschreven in het doorontwikkelplan in 2016. Lefier is daarin steeds de actor die ontwikkelingen vertaalt, partijen betreft, informeert en kennis deelt. Samenwerken met Lefier gaat volgens spelregels van Lefier. Samenwerken krijgt zo een zakelijke invulling. Een van de verbeterpunten uit de vorige visitatie luidde "Intensiveer de 'partnerrelatie' met belanghebbenden om te voorkomen dat zij zich voor voldongen feiten geplaatst voelen als het gaat om beleids(voorbereiding) van Lefier". Dit is nog onvoldoende verholpen.

Lefier start samenwerking te vaak vanuit de eigen positie. De visitatiecommissie heeft weinig aanwijzingen gezien dat Lefier invulling geeft aan de woorden van Covey: 'eerst begrijpen, dan begrepen worden'.

Lefier scoort op dit onderdeel een 5. Ze voldoet niet aan het ijkpunt. Lefier werkt teveel vanuit de eigen positie en deskundigheid.

6.3.2 Openbare verantwoording

Lefier is open over haar gerealiseerde prestaties. Via de website zijn het jaarverslag en verkort jaarverslag snel beschikbaar. Met name het verkort jaarverslag geeft op een toegankelijk wijze een overzicht waar Lefier staat en wat Lefier heeft gedaan. Het jaarverslag over 2019 is digitaal op een prettige manier toegankelijk gemaakt. Het jaarverslag zelf bevat veel relevante informatie over de activiteiten en prestaties van Lefier. Hiervoor is al opgemerkt dat de Lefier nog kan verbeteren in het laten zien van de samenhang van voornemens en realisatie.

Op de website presenteert Lefier onder de noemer 'Lefier pakt aan!' welke investeringen zij de komende jaren gaat doen, via tekst en een toelichtende videoboodschap. Dat is ook uitgesplitst naar de vijf gemeenten. Dit geeft een concreet beeld bij de voornemens uit de portefeuillestrategie.

Ook de prestatieafspraken met de huurdersvereniging(-en) en de gemeenten staan op de website. De realisatie van de prestatieafspraken is niet weergegeven in het jaarverslag.

We beoordelen de prestaties van Lefier met een 7. Er is een pluspunt voor presentatie van het verkorte jaarverslag en de portefeuillestrategie ('Lefier pakt aan!') op de website.

6.4 Oordeel over Governance

Op basis van het visitatiekader beoordeelt de visitatiecommissie de Governance van Lefier als volgt.

Governance		Oordeel	Weging	Gemiddeld
Strategievorming en prestatiesturing	Strategievorming	7	33%	6
	Sturing op prestaties	5		
Maatschappelijke oriëntatie RvC		8	33%	8
Externe legitimatie en verantwoording	Externe legitimatie	5	33%	6
	Openbare verantwoording	7		
Eindoordeel Governance				6,7

Bijlage 1 Visiterend bureau en visitatiecommissie

N.b. In verband met de privacy is in ons dossier de ondertekende versie met handtekeningen beschikbaar.

Onafhankelijkheidsverklaring Pentascop

Pentascop verklaart hierbij dat de visitatie van Lefier in 2020 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Pentascop heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de twee kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Pentascop geen enkele zakelijke relatie met deze corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Pentascop geen enkele zakelijke relatie met Lefier hebben.

Plaats	Datum	Naam, functie
Amersfoort,	30-4-2020	Joos Jacobs Directeur Pentascop

Onafhankelijkheidsverklaring Germa Reivers

Germa Reivers verklaart hierbij dat de visitatie van Lefier in 2020 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Germa Reivers heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Germa Reivers geen enkele zakelijke noch persoonlijke relatie gehad met de corporatie. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Germa Reivers geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met Lefier hebben.

Plaats	Datum	Naam
Amersfoort,	30-4-2020	Germa Reivers

Onafhankelijkheidsverklaring Wouter Rohde

Wouter Rohde verklaart hierbij dat de visitatie van Lefier in 2020 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Wouter Rohde heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Wouter Rohde geen enkele zakelijke noch persoonlijke relatie gehad met de corporatie. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Wouter Rohde geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met Lefier hebben.

Plaats	Datum	Naam
Hilversum	1-5-2020	Wouter Rohde

Onafhankelijkheidsverklaring Eef Nibbelink

Eef Nibbelink verklaart hierbij dat de visitatie van Lefier in 2020 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Eef Nibbelink heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Eef Nibbelink geen enkele zakelijke noch persoonlijke relatie gehad met de corporatie. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Eef Nibbelink geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met Lefier hebben.

Plaats	Datum	Naam
Amersfoort	30-4-2020	Eef Nibbelink

Bijlage 2 CV's visitatoren

CV Germa Reivers



Curriculum vitae

Germa Reivers

Woonplaats: Voorburg
Geboortedatum: 21-01-1957

Persoonlijk profiel

Germa werkt reeds vele jaren op het gebied waar mensen in organisaties met processen en systemen een doel realiseren. Ze houdt van een combinatie van inhoud (kennis en deskundigheid) en proces (de weg naar het resultaat, het draagvlak en de acceptatie, de politiek): ze brengt mensen graag bij elkaar om samen de voorliggende vraagstukken op te lossen. Vervolgens zet ze snel een gedegen aanpak of uitwerking op papier waardoor de vaart erin blijft. Daarbij heeft ze de rol van projectleider of adviseur/coach.

Ze gaat graag in dialoog op zoek naar de kern: van de organisatie, van het project, van de uitdagingen. Ze heeft een onafhankelijk oordeel en een scherpe waarneming (van het geheel en de details). Ze is loyaal, resultaatgericht, gestructureerd en doet wat nodig is om het gewenste te bereiken.

Ze wordt omschreven als positief kritisch en vervult vaak de rol van 'geweten van het project': doen we nog de goede dingen en doen we die ook goed, zijn we klaar of moet er nog wat gebeuren? Het blijft daarbij niet bij het stellen van vragen; ze geeft ook vorm aan alternatieven.

Ze heeft ervaring in het zoekproces rondom strategische vraagstukken en cultuurverandering: waar willen we heen, wat zijn mogelijkheden en belemmeringen en hoe gaan we de gewenste situatie bereiken. Tevens vervult ze de rol van auditor: visitaties bij woningcorporaties, second opinion bij A&O Services en hoe loopt ons proces bij College Bouw Ziekenhuisvoorzieningen.

De laatste jaren vervult ze tevens een rol als coach, zowel binnen als buiten onze organisatie. Hierbij gebruikt ze zowel haar inhoudelijke kennis als haar vaardigheden op het gebied van procesbegeleiding. Ook heeft ze leidinggevende ervaring als competentie manager/teamleider bij Pentascop: consultants helpen hun kracht te ontwikkelen, ook ten behoeve van Pentascop.

Germa heeft meegewerkt aan de boeken 'Implementeren. Het speelveld in de praktijk' en 'Emoties bij veranderingen'.

Rollen

- Managementconsultant
- Implementatieleider
- Project(bege)leider
- Procesontwerper
- Coach
- Opleider
- Visitator woningcorporaties

Opdrachtgevers

- Trajekt
- Rechtspraak
- BJJ12
- Anva
- Vierstroom
- Zorggroep Ena
- College Bouw Ziekenhuisvoorzieningen
- Bloemenveiling Aalsmeer
- Woningcorporaties:
Portaal, Delftwonen, Woonbron, Wel Wonen, Woonbedrijf,
Weller, Veenendaalse Woningstichting, Zayaz, Tiwos,
Woongoed Middelburg, Acantus, De Sleutels
- Waarborgfonds Sociale
Woningbouw
- A&O Services

Persoonlijke ontwikkeling

Klinische psychologie, Arbeid- & en organisatiepsychologie, omscholing informatica, Basisprogramma Theory U, Leergang Bestuurlijke Informatieverzorging en administratieve organisatie; diverse trainingen op het gebied van coaching, kernkwaliteiten, Insights, spiritualiteit en werk, projectmanagement, systeemontwikkeling, gegevensbeheer.

Projecten Pentascop (een selectie)

Trajekt (2017)

Begeleiding van de regionale teams om meer resultaatgericht te werken en de PDCA-cyclus samen met de omgeving uit te voeren. We hebben kwartaal kick-offs en wekelijkse teambegeleiding.

Resultaat: meer bekendheid bij de teams met resultaatgericht werken en afstemming met omgeving.

Rechtspraak - SSR (2015)

In het kader van het KEI-programma (Kwaliteit en Innovatie) workshops 'Implementeren kun je leren' verzorgd voor grote groepen medewerkers. Onderwerpen uit verander- en implementatiekunde werden toegelicht en door de teams ter plekke vertaald naar het lokale projectplan.

Resultaat: projectteams die elkaar wat beter kennen en het projectplan hebben aangevuld met veranderkundige aspecten.

Visitatie woningcorporaties 2008-2018: Wel Wonen, Weller, Veenendaalse woningstichting, Groen Wonen Vlist, Wbv Langedijk, QuaWonen, Wooncompagnie, Woongoed Middelburg, Woontij, Talis, Ons Doel, Dunavie, De Zaligheden, RWS partner in wonen, Zayaz, Tiwos, Acantus, De Sleutels.

De visitatie volgens de methode volgens Pentascop uitgevoerd. Daarin meestal de rol van projectleider/visitor gehad. Dit gaat volgens de aanpak van de vierde generatie-evaluatie waarin dialoog een belangrijk middel is.

Resultaat: een door SVWN goedgekeurd visitatierapport.

BIJ12 (2016)

Begeleiding organisatie bij het opstellen van processen waarbij de verschillende werkwijzen van organisatieonderdelen geïntegreerd zijn.

Resultaat: organisatiebrede en gedragen processen.

BrabantZorg (2014)

Workshop voor managementteam begeleid om verbinding met de nieuwe koers op te bouwen. Elementen uit Theory U gebruikt om de verdieping en het persoonlijke gesprek op te zoeken.

Resultaat: meer verbinding met de nieuwe koers en elkaar daarin vinden.

SBWU (2013)

Begeleiding teamdagen met Insightsprofielen.

Resultaat: betere samenwerking en groter besef van eigenwaarde.

Zorggroep Ena (2012-2013)

Begeleiding van managementteam, teamleiders en medewerkers bij het vormgeven van een andere cultuur, nieuwe kernwaarden en aangepaste werkwijzen. Projectleiding cultuurverandering.

Resultaat: meer bewustzijn bij mensen op alle niveaus in de organisatie van de nieuwe cultuur, de kernwaarden en de betekenis ervan voor het dagelijks werk.

Vierstroom (2012)

Opleiding interne medewerkers om onderzoek naar kwaliteit dienstverlening uit te voeren op alle locaties.

Resultaat: medewerkers die zelf het onderzoek kunnen uitvoeren.

Vierstroom (2011)

Projectleider van het onderzoek naar de kwaliteit van dienstverlening in een aantal verpleeghuizen waarbij interviews en dialogen zijn gebruikt om verschillende beelden van de kwaliteit op te halen bij diverse belanghouders (medewerkers, cliënten, familieleden, ketenpartners).

Resultaat: meer transparantie in de verschillende relaties en rapportage kwaliteit van dienstverlening, betrokkenheid bij verschillende deelnemers om de verbeteringen te realiseren.

Rondom de visitatie van Woonbedrijf (2010)

Toetsen van het nieuwe koersplan bij de belanghouders en het voorzitten van interne en externe dialogen ten behoeve van de visitatie door Raeflex.

Resultaat: meer betrokkenheid van medewerkers bij de visitatie, meer focus op maatschappelijk presteren, visitatie en toets koersplan met elkaar in verbinding, beleidsagenda voor toekomst getoetst, constructieve dialoog met omgeving, belanghouders die zich betrokken voelen.

CV Wouter Rohde

Wouter werkt sinds 2014 als zelfstandig consultant. Hij richt zich op lokaal en regionaal woonbeleid en werkt voor corporaties en gemeenten. Zijn belangstelling ligt bij het efficiënt en doelgericht richten en inrichten van beleid op maatschappelijke vraagstukken. Hij wordt vaak gevraagd om de hoofdlijnen te bewaken en uit te zetten bij het verwerken van informatie naar beleid.



Hij was voor hij zijn eigen adviespraktijk startte onder andere directeur strategie van Woonbron en managing partner van RIGO. Hij brengt drie decennia ervaring mee op het gebied van woonbeleid, in de rol van adviseur, projectleider, commissaris, directeur en procesbewaker. Hij studeerde planologie aan de UvA en sociale geografie aan de RUU. Wouter's kernkwaliteit is om met opdrachtgevers tot de essentie te komen en om zo hoofdzaken zichtbaar te maken en werkbaar te krijgen. Hij is praktisch, werkt resultaatgericht en met gevoel voor verhoudingen én humor. Hij brengt inspiratie en kan goed reflecteren. Wouter was eerder enkele malen visitator onder het visitatiestelsel van Aedes en was betrokken bij de start van het huidige visitatiestelsel in 2007.

2014 – heden Wouter Rohde advies, zelfstandig professional. Ondermeer:

- Visitaties voor Pentascop
- Gemeente Maassluis | woonvisie, prestatieafspraken, discussienota Zorg en Wonen
- QuaWonen | interim manager Strategie & Participatie, deeltijd
- Standvast Wonen | maatschappelijk budget en Koersplan 2018-2022
- Corpovenista | Zorgen over wonen - handelingskader kwetsbare groepen
- docent VTW/Erly | masterclass Strategic control
- essay 'Vooruit naar de Kern' en 'Van doelgroep naar deelgroepen'

2005 – 2013 Directeur concernstaf Woonbron

- Verantwoordelijk voor de opstelling van de bedrijfsplannen 2007-2011 en 2012-2015. Gezorgd voor versimpeling, consistentie en onderlinge samenhang van de strategie, scorecard, bedrijfsplannen, jaarplannen en jaarverslagen. Begeleiding van 2 externe visitaties.
- Eindverantwoordelijk voor de opstelling van het reorganisatieplan dat leidt tot een slankere en beter samenwerkende organisatie en een zakelijkere bedrijfscultuur (2012).
- Vertegenwoordigen van Woonbron in diverse samenwerkingsverbanden. Stuwende kracht binnen Corpovenista, pleitbezorger voor 'www.wat werkt in de wijk'.
- Uitdragen van de strategie van Woonbron, spreker op congressen en seminars, onderhouden van relaties met brancheorganisaties, bestuurslid van Maaskoepel.

1996 – 2004 Managing partner RIGO Research en Advies

Als professional een kwart van de tijd werkzaam in projecten voor klanten: gespreksleiding, voorzitten (werk)conferenties, korte adviestrajecten, diverse intakegesprekken, hoofdzakelijk voor corporaties en gemeenten. Merendeels over strategie, investeringsbeleid en maatschappelijk ondernemen. Er werkten bij vertrek negen vennoten en bijna 40 werknemers. Van 1984-

Diverse toezichtfuncties

- vz RvC Woonstichting De Doelen (1993-1995)
- vz RvC Woonstichting De Key (1996-2000)
- vz RvT Amsterdam Thuiszorg (1999-2002)

CV Eef Nibbelink



Curriculum vitae

Eef Nibbelink

Woonplaats: Arnhem
Geboortedatum: 29 april 1992

Persoonlijk profiel

Eef is enthousiast en betrokken. Ze combineert een heldere, soms kritische blik op de werkelijkheid met een gezonde dosis humor. Ze verliest het te behalen resultaat nooit uit het oog, waardoor projecten tot een goed einde komen. Haar doel is om een bijdrage te leveren aan een betere wereld, zowel op het niveau van individuen als dat van organisaties.

Oprichters

- Provincie Utrecht
- Dinz
- Tiwos
- Woongroep Middelburg
- Domijn
- De Sleutels
- Acantus
- l'escaut
- ATLAS Enschede
- Gemeente Krimpen aan den IJssel
- Gemeente Amsterdam
- Gemeente Midden-Delfland
- Ministerie voor Justitie en Veiligheid
- Rode Kruis

Rollen

- Visitator
- Procesbegeleider
- Facilitator
- Spelontwerper
- Coach

Opleiding

- Radboud Universiteit Nijmegen – master arbeids- organisatie en gezondheidspsychologie (2014-2015)
- Radboud Universiteit Nijmegen – psychologie (2011-2014)

Ervaring

Consultant bij Pentascop (2017 – heden)

Pentascop brengt mensen in beweging. Vanuit eens mensgerichte en pragmatische visie begeleiden we veranderingen, klein en groot, binnen organisaties.

Zelfstandige (2015 – 2017)

Als zelfstandige was Eef actief in diverse samenwerkingsverbanden. Ze is onder andere betrokken bij een IT-bedrijf in ontwikkeling in de zorgsector. Ook was Eef actief als zelfstandig coach, waarbij ze paarden inzet om mensen zich bewust te maken van de impact van hun lichaamstaal op hun omgeving.

Projecten

Visitaties woningcorporaties (2017 – heden)

Eef is actief als visitator binnen de maatschappelijke visitaties van woningcorporaties. Als secretaris neemt ze de ondersteunende taken op zich. Daarnaast houdt ze zich inhoudelijk bezig met de hoofdstukken

'Presteren naar Opgaven en Ambities' en 'Presteren volgens Belanghouders'. Ze haalt veel plezier uit het begeleiden van medewerkers en belanghouders in hun gesprekken over de prestaties van de corporatie. Eef zat in de visitatiecommissie voor de visitaties van Tiwos, Woongoed Middelburg, Acantus, de Sleutels, Domijn en l'escaut. Ze was als ondersteunende kracht betrokken bij de visitaties voor Mercatus, Woonvizier, Woonveste, Zayaz, Havensteder en Vivare.

Serious gaming (2017 – heden)

Binnen diverse projecten bij Pentascop is Eef betrokken als spelontwerper. Hierin focust ze zich op het samenbrengen van leer- en fun elementen. Daarnaast is Eef op regelmatige basis facilitator binnen de workshop theatrale simulatie, waar deelnemers door middel van een metafoor oefenen met hun gedrag.

Eef is betrokken geweest bij het ontwerpen en uitvoeren van diverse bijdragespellen, o.a. voor gemeente Krimpen aan den IJssel, gemeente Haarlem en het ministerie voor Justitie en Veiligheid. Daarnaast is ze als ontwerper/facilitator aan de slag geweest voor verschillende theatrale simulaties, waaronder voor Fivoor en het Rode Kruis. In 2019 houdt Eef zich bezig met het ontwerpen van een serious gaming examen dag voor een grote toezichthouder in Nederland, waarin de vaardigheden van de deelnemers op verrassende en ludieke wijze worden getoetst.

Verandertraject Provincie Utrecht (2017)

Eef was als junior consultant betrokken bij het organisatie brede verandertraject van de Provincie Utrecht, waarbij het "boardroom" principe werd ingezet om top-down doelen met bottom-up draagvlak en verandering te verenigen.

Dinz (2015 – 2018)

Eef is binnen Dinz als procesbegeleider actief. Ze heeft implementatietrajecten van software bij zorgaanbieders begeleid. Daarnaast heeft ze zich bezig gehouden met het opzetten van een functionele bedrijfsvoering met oog op de processen binnen de organisatie. In 2016 heeft Eef succesvol de NEN7510 geïmplementeerd.

Bijlage 3 Bronnenlijst

Onderstaand is een overzicht gegeven van de referentiedocumenten, zoals ontvangen en gebruikt door de visitatiecommissie.

Presteren naar Opgaven en ambities

Position Paper
 Documenten t.b.v. de online rondrit
 2016 Kwaliteitsvisie en kwaliteitsbeleid
 2017 Doorontwikkelingsplan Goed Wonen Stabiele Basis
 2017 Inclusieve Huisvester opgave doelstellingen
 Aedes benchmark 2017, 2018, 2019
 Huurbeleid 2016, 2018
 Jaarverslagen 2016, 2017, 2018, 2019
 KWH cijfers
 Kaderbrief 2017-2026, 2018-2027, 2019-2028
 Leefbaarheidsactiviteiten 2019 Emmen
 Portefeuillestrategie 2019-2028, 2020-2029
 Projectaanpak stakeholdermanagement
 Regionale waardesturing presentatie
 Strategisch Plan Vizier op de Toekomst 2014 + bijlagen
 Strategische visie studentenhuisvesting
 Wijk-dorpsprogramma's
 CIP 2015, 2016, 2017
 Evaluatie huurbeleid 2019, 2020
 Omgevingsanalyse, Concurrentieanalyse en Vastgoedanalyse 2019
 Prestatieafspraken + biedingen Emmen, Groningen, Midden-Groningen, Borger-Odoorn, Stadskanaal
 2016, 2017, 2018, 2019
 Evaluatie Lokaal Akkoord
 Wijkprogramma Borger
 Wijkscan visie en programma Foxham Hoogezand-Noord
 Wijkscan visie en programma Hoogezand-Zuid 2020.docx
 Oplegger Wijkprogramma's
 Dorpsvisie Klazienaveen maart 2020
 Toelichting CPA
 Skaeve Huse
 Wijkprogramma Helpman
 2018 NOM-evaluatie
 2019 Rapport NOM-evaluatie
 PVA Leefbaarheid 2020 GBT Korrewegwijk en Zuid
 PVA Leefbaarheid 2020 GBT Emmerwijken en centrum
 CKV-besluit keurmerk KWH-Huurlabel
 Factsheets 2017
 Feitenkaarten prestatieafspraken 2018
 Groningen versus Emmen, krantenartikel
 Convenant Studenten- en Jongerenhuisvesting in Groningen 2019-2022

Presteren volgens belanghebbenden

Verslagen HO's 2016, 2017, 2018, 2019
 Adviesaanvraag Kaderbrief 2019
 Stakeholdersmanagement Lefier

Presteren naar Vermogen

Begroting 2017, 2018, 2019, 2020
 Financieel Beleidsplan 2017-2026
 Financieel Beleidsplan 2018-2027

Aw en WSW brieven 2016, 2017, 2018, 2019

Treasury jaarplan 2016, 2017, 2018, 2019

Aedes benchmark 2019

Investeringsstatuut 2016

Governance

RvC verslagen (incl. Audit Commissie en Commissie Maatschappelijk Presteren) 2016, 2017, 2018, 2019

Zelfevaluaties 2016, 2017, 2018, 2019

Tertiaalrapportages 2016, 2017, 2018, 2019

Presentatie DO 29-4 T-rapportage nieuwe stijl

TVBV oplegger P&C cyclus

Planning en Control bij Lefier - handboek 1.4

Planning en Control bij Lefier - realisatiestrategie versie 1.2

Advies OR reorganisatie

Bijlage 4 In- en externe deelnemers aan interviews

Tabel Interne deelnemers interviews

Naam	Functie
Elles Dost	Directeur-bestuurder
Eric Koenen	Voorzitter RvC
Ineke Donkervoort	Vicevoorzitter RvC
Leendert van Bloois	Lid RvC
Ineke van Gent	Lid RvC
Wichert van Olst	Lid RvC
Maarten Pel	Directeur maatschappelijke prestaties (a.i.)
Marcel Mooi	Stuurteammanager
Patric Besselink	Programmamanager Midden-Groningen
Frank Jongsma	Programmamanager Stadskanaal en Borger-Odoorn
Kirstin Meringa	Programmamanager Emmen
Sandra Vos	Programmamanager Groningen
Lindy Chmayssani	Manager KCC en waarnemend manager verhuurproces
Miranda ten Cate	Gebiedsteammanager Groningen
Nienke Louwdijk	Gebiedsteammanager Emmen
Edmond Wöltgens	Directeur financiën en ondersteuning (a.i.)
Jan Olivier	Controller
Sjouke Veldhuis	Stuurmanager financiën
Pieter Witzenburg	Directeur vastgoed
Gertjan Pranger	Manager stuurteam
Jan-Willem Stevens	Manager vastgoedrealisatie
Anne Nijboer	Assetmanager
Douwe Bakker	Voorzitter OR
Former Kuipers	Lid OR
Wilfred Schepers	Lid OR
Hugo Kuiper	Lid OR
Janna Speelman	Lid OR
Annemarie Zieck	Lid OR

Tabel Externe deelnemers interviews

Naam	Organisatie	Functie
Nynke Houwing	Gemeente Borger-Odoorn	Wethouder
Peter de Jager	Gemeente Borger-Odoorn	Beleidsmedewerker wonen en leefomgeving
Jisse Otter	Gemeente Emmen	Wethouder
Germa Streunding	Gemeente Emmen	Beleidsmedewerker wonen
Roeland van der Schaaf	Gemeente Groningen	Wethouder
René Asschert	Gemeente Groningen	Programmaleider wonen
José van Schie	Gemeente Midden-Groningen	Wethouder
Nelleke Mulder	Gemeente Midden-Groningen	Beleidsadviseur wonen
Goziena Brongers	Gemeente Stadskanaal	Wethouder
Joselien Pijpker	Gemeente Stadskanaal	Adviseur wonen en leefbaarheid
Ynse de Vries	Stichting Bewonersraad Slochteren	Voorzitter
Klaas van der Sluis	Huurdersraad Hoogezand-Sappemeer	Voorzitter
Joost de Bruijn	Grobos	Bestuurslid
Anca Visser	Grobos	Penningsmeester
Steven de Boer	Klanten Advies Raad	Voorzitter
Ria Schoenmakers	Klanten Advies Raad	Bestuurslid
Jeannette Oosterveld	Klanten Advies Raad	Bestuurslid
Anne van der Pol	Klanten Advies Raad	Bestuurslid en penningmeester
Astrid Scholtens	Huurdersfederatie	Voorzitter
Hepke Wouda	Huurdersfederatie	Bestuurslid
Aly Hummel	De Koepel	Penningmeester
Henk Kruize	't Huurdertje	Voorzitter
Grietje Haandrikman	't Huurdertje	Penningsmeester
Marita Schreur	Zienn en Het Kopland	Bestuurder
Jan de Goede	Tangenborgh	Bestuurder
Tom Pieters	Lentis	Manager vastgoed
Bert Hogenoom	Cosis	Bestuurder
Johan ten Cate	Cosis	Hoofd vastgoed

Bijlage 5 Position Paper Lefier

Position paper Lefier

Lefier staat voor wonen. Jong en oud. Studerend, werkend en werkzoekend. Kernegezond en met beperkingen. Iedereen heeft recht op een plek om 'thuis' te noemen. Goed wonen betaalbaar maken en houden, daar zetten wij ons elke dag voor in. Dat doen we samen met onze huurders en stakeholders.

Dat is de missie van Lefier. Hebben wij dit waargemaakt en worden onze inspanningen en prestaties door onze huurders en andere stakeholders gezien en gewaardeerd? En wat vinden onze eigen medewerkers? Daarover gaat deze visitatie over de periode 2016-2019.

Conclusies en aanbevelingen vorige visitatie

Conclusies

De conclusies van de visitatie over de periode 2012-2015 waren dat Lefier volgens de visitatiecommissie op de goede weg is en dat er waardering is voor de keuzes die we gemaakt hebben. De commissie herkent dat we aan de slag zijn gegaan met de vorige visitatie en dat we daarin grote stappen hebben gezet. Onze rapportcijfers zijn verbeterd naar een ruime 7.

Aanbevelingen en verbeteropgave

- Het huisvesten van bijzondere doelgroepen kan beter, hier ontbreekt vaak beleid.
- Het gat tussen wat we willen investeren en wat we doen wordt kleiner, maar is nog steeds te groot.
- Er ontbreekt een duurzaamheidsvisie.
- Lefier geeft stakeholders onvoldoende het gevoel dat ze invloed hebben op onze keuzes.
- Lefier is nog steeds te duur, er is ruimte voor efficiencyverbetering.
- In de beleidscyclus Plan-Do-Check-Act zijn we intussen redelijk goed in plannen en doen, maar minder in checken en aanpassen/bijstellen.

Wat hebben we met de conclusies en aanbevelingen gedaan?

Om een logisch vervolg te geven aan de verbeteropgaven hebben we een doorontwikkelplan opgesteld met daarin zes ontwikkellijnen voor de periode 2016-2020. De ontwikkellijnen bieden een mix van strategische en organisatorische opgaven. Daarnaast stellen de ontwikkellijnen ons beter in staat gericht in te spelen op trends en ontwikkelingen in ons vakgebied. De zes ontwikkellijnen zijn: In Verbinding, Maatschappelijke Ondernemer, Inclusieve Huisvester, Blijvende Waarde, Slim & Slank en Duurzaam inzetbaar.

In deze ontwikkellijnen hebben we over de periode 2016-2019 de volgende resultaten behaald:

- Er is een beleid voor huisvesten van bijzondere doelgroepen gekomen en we werken aan duidelijk beleid vanuit het oogpunt van inclusieve huisvester; daarbij bieden we concreet passende hulp voor huurders met projecten als de voorzieningenwijzer, met vroegsignalering en met proefwoonconstructies en tweede kans trajecten;

- Ons investeringsprogramma is flink groter geworden in ambitie en ook onze realisatie-index vertoont een stijgende lijn;
- We hebben een duurzaamheidsbeleid opgesteld en we hebben deze vervolgens aangepast van een strategie gericht op 100% Nul-op-de-meter renovaties naar een bredere aanpak waardoor we meer woningen kunnen verduurzamen en aansluiten bij de wijkaanpak uit het Energieakkoord;
- Lefier heeft meer geïnvesteerd in het maken van beleid in samenwerking met stakeholders; in de samenwerking met huurders kiezen we steeds vaker voor beleidsontwikkeling in co-creatie;
- Onze organisatie is efficiënter, doeltreffender en goedkoper geworden;
- Lefier heeft meer eenheid van beleid en besteedt meer zorg en aandacht aan het evalueren en verbeteren van beleid. We durven onze koers aan te passen als daar reden toe is.

Hoe kijken wij terug op onze prestaties?

Wij zijn redelijk tevreden met de hiervoor benoemde resultaten. Daarnaast zijn we trots dat Lefier in vergelijking tot andere corporaties duidelijk beter scoort in betaalbaarheid en beschikbaarheid. In de Aedes Benchmark heeft Lefier op deze punten een A-score behaald. Tegelijkertijd zien we dat we ondanks onze ambities en voornemens te weinig resultaat hebben geboekt op een drietal terreinen.

Dit betreft ten eerste dat Lefier, ondanks de genomen maatregelen, nog steeds relatief hoge bedrijfskosten heeft.

Daarnaast geven onze stakeholders aan dat we nog steeds een organisatie zijn die ingewikkeld is om goed mee samen te werken. Ook ons eigen beeld is dat we onze organisatie ingewikkeld hebben ingericht. We zien daar dan ook ruimte voor verbetering: door dingen simpeler te maken, en te doen wat we zeggen en zeggen wat we doen. Door meer handelingsruimte te geven aan onze medewerkers en onze blik meer naar buiten te richten.

Het derde verbeterpunt is onze kwaliteit van dienstverlening. Het afgelopen jaar hebben we hard moeten werken om het KWH-label te behouden. Dat is ons gelukt en stemt tot tevredenheid. Maar we streven er in onze dienstverlening naar dat het behoud van het KWH-label een vanzelfsprekendheid is. Waar een vraag snel en correct beantwoord wordt, een reparatieverzoek snel verholpen is. Daar kunnen en willen we beter presteren dan we nu doen.

Wat willen wij in deze visitatie specifiek laten onderzoeken?

Naast een sociale verhuurder met lage woonlasten en een stevig investeringsprogramma willen we werken vanuit het perspectief van de huurder. Willen we beleid maken in samenspraak met onze omgeving. En willen we de organisatie zó inrichten dat we op effectieve en efficiënte manier het werk gedaan krijgen. Om ons verder te kunnen ontwikkelen zien we zeker op deze punten de feedback vanuit de maatschappelijke visitatie met grote interesse tegemoet.

We verwachten dat de visitatie inzicht geeft in ons presteren in de vijf gemeenten waar we actief zijn op de onderwerpen die altijd terugkomen in onze prestatieafspraken met gemeenten en huurderorganisaties:

- Betaalbaarheid
- Woningvoorraad
- Doelgroepen
- Leefbaarheid

Voor de gemeenten Midden-Groningen en Groningen verwachten we feedback op de rol die we als sociale huisvester vervullen in het veilig houden van onze woningen die te kampen hebben met aardbevingen ten gevolge van gaswinning.

In 2020 gaan we aan de slag met een nieuw Ondernemingsplan, een nieuwe strategie en met het duidelijk positioneren van onze organisatie. De uitkomsten uit deze visitatie dragen bij aan het aanscherpen en definiëren van de nieuwe koers van onze organisatie.

Mei 2020

Elles Dost
Bestuurder Lefier

Bijlage 6 Tabellen bij hoofdstuk 3

De feitelijke prestaties van Lefier zijn per thema opgenomen in de volgende tabellen. De waardering is gebaseerd op de tabel in bijlage 8.

De cijfers in de tabellen zijn eerst onderwerp (een prestatieafspraken of een daarvan afgeleide ambitie) toegekend. Het gemiddelde van deze cijfers is het oordeel per thema.

Als in het vak 'resultaten' niets is opgenomen is op het desbetreffende onderwerp niet gerapporteerd en zijn de resultaten onbekend.

Tabel 1 Afspraken en prestaties betaalbaarheid

Prestatieafspraken/doelen	Feitelijke resultaten	Oordeel/toelichting																																								
EINDCIJFER BETAALBAARHEID		6,7																																								
Huurontwikkeling		8 Pluspunt: grote inzet op betaalbaarheid, grootschalige huurverlaging in 2018																																								
<u>Groningen</u>																																										
<p>Betaalbaarheid 2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> Stijging van de huurkosten voor 2019 beperken Besparing op energielasten is duidelijk hoger dan de huurverhoging bij verduurzaming in bestaande voorraad. In het geval van Nul-op-de-meter is de energieprestatievergoeding gelijk aan de energielasten. Verschuiving van 24% goedkoop / 70% betaalbaar (2017) naar 30% goedkoop en 67% betaalbaar. <p>2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> Besparing op energielasten is duidelijk hoger dan de huurverhoging bij verduurzaming in bestaande voorraad. Stijging van de huurkosten voor 2018 beperken Aanvullende maatregelen voor handhaving voldoende goedkope huurvoorraad onderzoeken: om betaalbare woningen te kunnen (blijven) aanbieden aan de primaire doelgroep Lefier: Woonquote terugbrengen naar 30% (nu Groningen: 32-36%); door energiemaatregelen, huursombenadering en voorkomen huurachterstanden <p>2017: Werken aan voldoende betaalbare woningen door keuzes in huurbeleid, nieuwbouw, verkoop, sloop en verduurzaming: afspraak 84% regulier en 94% studenten</p>	<p>Resultaten reguliere woningen</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2019</th> <th>2018</th> <th>2017</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Goedkoop</td> <td></td> <td>29%</td> <td>26%</td> </tr> <tr> <td>Betaalbaar</td> <td></td> <td>56%</td> <td>55%</td> </tr> <tr> <td>Duur tot HTG</td> <td></td> <td>9%</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>Duur boven HTG</td> <td></td> <td>5%</td> <td>5%</td> </tr> </tbody> </table> <p>Jongeren/studentenportefeuille zelfstandige eenheden</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2019</th> <th>2018</th> <th>2017</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Goedkoop</td> <td></td> <td>84%</td> <td>82%</td> </tr> <tr> <td>Betaalbaar</td> <td></td> <td>15%</td> <td>18%</td> </tr> </tbody> </table> <p>Jongeren/studentenportefeuille onzelfstandige eenheden</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2019</th> <th>2018</th> <th>2017</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Goedkoop</td> <td></td> <td>100%</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table> <p>2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> Huurverhoging doorgevoerd (DAEB-woningen) Stijging % goedkope woningen vanwege nieuw huurbeleid; <p>2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> Geen huurverhoging doorgevoerd (DAEB-woningen) Regulier: 85% betaalbaar Studenten: 94% betaalbaar (optelsom goedkoop en betaalbaar) 		2019	2018	2017	Goedkoop		29%	26%	Betaalbaar		56%	55%	Duur tot HTG		9%	8%	Duur boven HTG		5%	5%		2019	2018	2017	Goedkoop		84%	82%	Betaalbaar		15%	18%		2019	2018	2017	Goedkoop		100%	100%	
	2019	2018	2017																																							
Goedkoop		29%	26%																																							
Betaalbaar		56%	55%																																							
Duur tot HTG		9%	8%																																							
Duur boven HTG		5%	5%																																							
	2019	2018	2017																																							
Goedkoop		84%	82%																																							
Betaalbaar		15%	18%																																							
	2019	2018	2017																																							
Goedkoop		100%	100%																																							
<p>Inzicht in aanvaardbare woonlasten 2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> Begin 2019 onderzoek aanvaardbare woonlasten gereed <p>2018: Gemeente en corporaties starten in 2018 een onderzoek naar aanvaardbare woonlasten. Dit onderzoek vormt de basis voor eventuele nieuwe maatregelen en samenwerking in 2019 en verder.</p>	<p>Resultaten 2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> Woonlastenonderzoek <p>2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> Vorbereiding woonlastenonderzoek 																																									
<u>Midden-Groningen</u>																																										
Betaalbaar woningaanbod	Resultaten																																									

Prestatieafspraken/doelen	Feitelijke resultaten	Oordeel/toelichting																																																			
<p>2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> Kosten wonen (woonquote) max 30% netto besteedbaar inkomen Nieuwe huurbeleid invoeren als investeringsprogramma helder is <p>2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> Geen huurverhoging in afwachting oppakken aardbevingsproof investeringsprogramma en gemeentelijke woonvisie <p>2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> HS en SL: Jaarlijkse huurverhoging inflatievolgend 	<p>2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> Geen huurverhoging doorgevoerd <p>2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> Geen huurverhoging doorgevoerd <p>2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> HS en SL: Geen huurverhoging doorgevoerd 																																																				
<p>Betaalbaarheid</p> <p>2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> Geen afspraken hierover, wel ontwikkeling (stand per eind betreffende jaar) <p>2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> Idem als 2019 <p>2017:</p> <p>Verdeling behouden</p>	<p>Gepland/Resultaten</p> <table border="1" data-bbox="1093 496 1872 663"> <thead> <tr> <th></th> <th>2019</th> <th>2018</th> <th>2017</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Goedkoop</td> <td>21,2 / 25,2</td> <td>23 / 23</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Betaalbaar</td> <td>78,1 / 71,0</td> <td>71 / 71</td> <td>HS 88 / 87 SL 91 / 92</td> </tr> <tr> <td>Duur tot HTG</td> <td>0,6 / 2,7</td> <td>6 / 6</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Duur boven HTG</td> <td>0,0 / 0,2</td> <td>0,0 / 0,3</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		2019	2018	2017	Goedkoop	21,2 / 25,2	23 / 23		Betaalbaar	78,1 / 71,0	71 / 71	HS 88 / 87 SL 91 / 92	Duur tot HTG	0,6 / 2,7	6 / 6		Duur boven HTG	0,0 / 0,2	0,0 / 0,3																																	
	2019	2018	2017																																																		
Goedkoop	21,2 / 25,2	23 / 23																																																			
Betaalbaar	78,1 / 71,0	71 / 71	HS 88 / 87 SL 91 / 92																																																		
Duur tot HTG	0,6 / 2,7	6 / 6																																																			
Duur boven HTG	0,0 / 0,2	0,0 / 0,3																																																			
<p><u>Stadskanaal</u></p>																																																					
<p>Huurverlaging, streven naar een woonquote van 30%</p> <p>2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> Huurbeleid op basis van WWS punten. <p>2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> De rekentool gereed maken en in gebruik nemen. 	<p>Resultaten</p> <p>2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> Lefier-breed is vanaf 2018 de huursombenadering doorgevoerd, <p>2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> Huurbeleid verder uitgewerkt en wordt geïmplementeerd. 																																																				
<p>Betaalbaarheid</p> <p>2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> Huurprijs begrensd op de liberalisatiegrens, alleen woningen van hoge kwaliteit vallen in de categorie duur. Concreet: huren worden verlaagd als woningen een te dure huur hebben. Woningen met een te lage huur worden geleidelijk (jaarlijkse huurverhoging en bij mutatie) opgehoogd. <table border="1" data-bbox="201 1053 963 1204"> <thead> <tr> <th>Betaalbaarheid (in %)</th> <th>2017</th> <th>2018</th> <th>2019</th> <th>2020</th> <th>2021</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Goedkoop</td> <td>17,3%</td> <td>26,2%</td> <td>26,0%</td> <td>25,7%</td> <td>25,4%</td> </tr> <tr> <td>Betaalbaar</td> <td>77,4%</td> <td>72,8%</td> <td>73,0%</td> <td>73,2%</td> <td>73,3%</td> </tr> <tr> <td>Duur tot huurtoeslaggrens</td> <td>5,1%</td> <td>1,0%</td> <td>1,1%</td> <td>1,2%</td> <td>1,3%</td> </tr> <tr> <td>Duur boven huurtoeslaggrens</td> <td>0,2%</td> <td>0,0%</td> <td>0,0%</td> <td>0,0%</td> <td>0,0%</td> </tr> <tr> <td>Totaal</td> <td>100,0%</td> <td>100,0%</td> <td>100,0%</td> <td>100,0%</td> <td>100,0%</td> </tr> </tbody> </table>	Betaalbaarheid (in %)	2017	2018	2019	2020	2021	Goedkoop	17,3%	26,2%	26,0%	25,7%	25,4%	Betaalbaar	77,4%	72,8%	73,0%	73,2%	73,3%	Duur tot huurtoeslaggrens	5,1%	1,0%	1,1%	1,2%	1,3%	Duur boven huurtoeslaggrens	0,2%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	<p>Resultaten</p> <p>2018:</p> <table border="1" data-bbox="1131 941 1870 1141"> <thead> <tr> <th>Betaalbaarheid</th> <th>% per 31-12-2017</th> <th>% per 31-12-2018</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Aandeel goedkope woningen (tot € 414,02)</td> <td>17%</td> <td>17%</td> </tr> <tr> <td>Aandeel betaalbare woningen (€ 414,02 tot € 592,55)</td> <td>73%</td> <td>72%</td> </tr> <tr> <td>Aandeel betaalbare woningen (€ 592,55 tot € 635,05)</td> <td>4%</td> <td>4%</td> </tr> <tr> <td>Aandeel dure woningen (€ 635,05 tot € 710,68)</td> <td>5%</td> <td>5%</td> </tr> </tbody> </table>	Betaalbaarheid	% per 31-12-2017	% per 31-12-2018	Aandeel goedkope woningen (tot € 414,02)	17%	17%	Aandeel betaalbare woningen (€ 414,02 tot € 592,55)	73%	72%	Aandeel betaalbare woningen (€ 592,55 tot € 635,05)	4%	4%	Aandeel dure woningen (€ 635,05 tot € 710,68)	5%	5%	
Betaalbaarheid (in %)	2017	2018	2019	2020	2021																																																
Goedkoop	17,3%	26,2%	26,0%	25,7%	25,4%																																																
Betaalbaar	77,4%	72,8%	73,0%	73,2%	73,3%																																																
Duur tot huurtoeslaggrens	5,1%	1,0%	1,1%	1,2%	1,3%																																																
Duur boven huurtoeslaggrens	0,2%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%																																																
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%																																																
Betaalbaarheid	% per 31-12-2017	% per 31-12-2018																																																			
Aandeel goedkope woningen (tot € 414,02)	17%	17%																																																			
Aandeel betaalbare woningen (€ 414,02 tot € 592,55)	73%	72%																																																			
Aandeel betaalbare woningen (€ 592,55 tot € 635,05)	4%	4%																																																			
Aandeel dure woningen (€ 635,05 tot € 710,68)	5%	5%																																																			
<p>Huurverhoging</p> <p>2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> Inflatievolgend met opslag van max. 1% bij gereguleerde huurcontracten en 2,5% bij individuele huurcontracten waarbij streefhuur hoger is dan contracthuur. <p>2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> Huursombenadering toepassen <p>2017:</p>	<p>Resultaten</p>																																																				

Prestatieafspraken/doelen	Feitelijke resultaten	Oordeel/toelichting																																																									
<ul style="list-style-type: none"> 0% voor zelfstandig en onzelfstandige DAEB woningen 																																																											
<u>Borger-Odoorn</u>																																																											
<p>Betaalbaarheid 2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> Huur wordt voor alle DAEB woningen begrensd op de liberalisatiegrens. Maatregelen om voldoende eengezinswoningen beschikbaar te houden. Lokaal Akkoord: 91% huurwoningen onder 1^e aftoppingsgrens. Lokaal Akkoord: goedkope woningen: 23,3% Lokaal Akkoord: betaalbare woningen: 76,2% Verdere uitrol voorzieningenwijzer <table border="1" data-bbox="208 520 958 667"> <thead> <tr> <th>Betaalbaarheid (in %)</th> <th>2017</th> <th>2018</th> <th>2019</th> <th>2020</th> <th>2021</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Goedkoop</td> <td>15,5%</td> <td>20,0%</td> <td>19,5%</td> <td>19,3%</td> <td>19,2%</td> </tr> <tr> <td>Betaalbaar</td> <td>83,2%</td> <td>79,4%</td> <td>79,8%</td> <td>79,9%</td> <td>80,0%</td> </tr> <tr> <td>Duur tot huurtoeslaggrens</td> <td>1,3%</td> <td>0,6%</td> <td>0,7%</td> <td>0,8%</td> <td>0,9%</td> </tr> <tr> <td>Duur boven huurtoeslaggrens</td> <td>0,0%</td> <td>0,0%</td> <td>0,0%</td> <td>0,0%</td> <td>0,0%</td> </tr> <tr> <td>Totaal</td> <td>100,0%</td> <td>100,0%</td> <td>100,0%</td> <td>100,0%</td> <td>100,0%</td> </tr> </tbody> </table> <p>2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ten aanzien van afstemming van beleid op dit thema wordt er verbinding gelegd met Werk en Inkomen (gemeente) <table border="1" data-bbox="248 762 996 962"> <thead> <tr> <th>Betaalbaarheid</th> <th>% per 31-12-2017</th> <th>% per 31-12-2018</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Aandeel goedkope woningen (tot € 414,02)</td> <td>16%</td> <td>15%</td> </tr> <tr> <td>Aandeel betaalbare woningen (€ 414,02 tot € 592,55)</td> <td>75%</td> <td>74%</td> </tr> <tr> <td>Aandeel betaalbare woningen (€ 592,55 tot € 635,05)</td> <td>6%</td> <td>7%</td> </tr> <tr> <td>Aandeel dure woningen (€ 635,05 tot € 710,68)</td> <td>3%</td> <td>2%</td> </tr> </tbody> </table> <ul style="list-style-type: none"> 2017: Geen concrete afspraak over % betaalbaarheid. <table border="1" data-bbox="215 1038 728 1123"> <thead> <tr> <th>Betaalbaarheid</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Aandeel betaalbare woningen per 1-1-2017</td> <td>86%</td> </tr> <tr> <td>Aandeel betaalbare woningen per 31-12-2017</td> <td>87%</td> </tr> </tbody> </table> <ul style="list-style-type: none"> 69% maximaal redelijk <p>2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> Uitwerken huurbeleid. 	Betaalbaarheid (in %)	2017	2018	2019	2020	2021	Goedkoop	15,5%	20,0%	19,5%	19,3%	19,2%	Betaalbaar	83,2%	79,4%	79,8%	79,9%	80,0%	Duur tot huurtoeslaggrens	1,3%	0,6%	0,7%	0,8%	0,9%	Duur boven huurtoeslaggrens	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	Betaalbaarheid	% per 31-12-2017	% per 31-12-2018	Aandeel goedkope woningen (tot € 414,02)	16%	15%	Aandeel betaalbare woningen (€ 414,02 tot € 592,55)	75%	74%	Aandeel betaalbare woningen (€ 592,55 tot € 635,05)	6%	7%	Aandeel dure woningen (€ 635,05 tot € 710,68)	3%	2%	Betaalbaarheid	%	Aandeel betaalbare woningen per 1-1-2017	86%	Aandeel betaalbare woningen per 31-12-2017	87%	<p>Resultaten 2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> 91% huurwoningen onder 1^e aftoppingsgrens gerealiseerd. Goedkope woningen: 19,5% Betaalbare woningen: 79,8% Verdere uitrol voorzieningenwijzer nog niet tot concrete uitvoering gekomen. <p>2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> Het huurbeleid is verder uitgewerkt en wordt geïmplementeerd. De rekentool is nog niet gereed, verwachting is dat deze voor de zomer van 2017 in gebruik kan worden genomen. 	
Betaalbaarheid (in %)	2017	2018	2019	2020	2021																																																						
Goedkoop	15,5%	20,0%	19,5%	19,3%	19,2%																																																						
Betaalbaar	83,2%	79,4%	79,8%	79,9%	80,0%																																																						
Duur tot huurtoeslaggrens	1,3%	0,6%	0,7%	0,8%	0,9%																																																						
Duur boven huurtoeslaggrens	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%																																																						
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%																																																						
Betaalbaarheid	% per 31-12-2017	% per 31-12-2018																																																									
Aandeel goedkope woningen (tot € 414,02)	16%	15%																																																									
Aandeel betaalbare woningen (€ 414,02 tot € 592,55)	75%	74%																																																									
Aandeel betaalbare woningen (€ 592,55 tot € 635,05)	6%	7%																																																									
Aandeel dure woningen (€ 635,05 tot € 710,68)	3%	2%																																																									
Betaalbaarheid	%																																																										
Aandeel betaalbare woningen per 1-1-2017	86%																																																										
Aandeel betaalbare woningen per 31-12-2017	87%																																																										
<p>Huurverhoging 2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> Inflatievolgend met opslag van max. 1% bij gereguleerde huurcontracten en 2,5% bij individuele huurcontracten waarbij streefhuur hoger is dan contracthuur. <p>2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> Huursombenadering <p>2017:</p>	<p>Resultaten 2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> Gerealiseerd. 																																																										

Prestatieafspraken/doelen	Feitelijke resultaten	Oordeel/toelichting																																				
<ul style="list-style-type: none"> Inflatievolgend, geen huurverhoging voor sociale huurwoningen 																																						
<p><u>Emmen</u></p>																																						
<p>Minimaal 70% van de sociale huurvoorraad is betaalbaar 2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> Woonquote van 30%. Huur wordt voor alle DAEB woningen begrensd op de liberalisatiegrens. Maatregelen om voldoende eengezinswoningen beschikbaar te houden, <p>2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> Onderscheid betaalbaarheid voor 1/2persoonshuishoudens (592,55) en meerpersoonshuishoudens (635,05). <p>2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> Huurbeleid: maximaal 69% maximaal redelijk. <table border="1" data-bbox="212 614 801 718"> <thead> <tr> <th>Betaalbaarheid</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Aandeel betaalbare woningen per 1-1-2017</td> <td>87</td> </tr> <tr> <td>Aandeel betaalbare woningen per 31-12-2017</td> <td>88</td> </tr> </tbody> </table> <p>2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> Een nog nader te bepalen deel van de woningen wordt in 2016 in huur verlaagd. Liberalisatie huurwoningen: 0 woningen worden na mutatie in 2016 geliberaliseerd <table border="1" data-bbox="212 869 857 970"> <thead> <tr> <th>Betaalbaarheid</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Aandeel betaalbare woningen per 1-1-2016</td> <td>87%</td> </tr> <tr> <td>Aandeel betaalbare woningen per 31-12-2016</td> <td>86%</td> </tr> </tbody> </table>	Betaalbaarheid	%	Aandeel betaalbare woningen per 1-1-2017	87	Aandeel betaalbare woningen per 31-12-2017	88	Betaalbaarheid	%	Aandeel betaalbare woningen per 1-1-2016	87%	Aandeel betaalbare woningen per 31-12-2016	86%	<p>Resultaten 2017:</p> <table border="1" data-bbox="1104 347 1845 430"> <thead> <tr> <th>Betaalbaarheid</th> <th>Afspraak</th> <th>Realisatie</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Aandeel betaalbare woningen per 1-1-2017</td> <td>87%</td> <td>87%</td> </tr> <tr> <td>Aandeel betaalbare woningen per 31-12-2017</td> <td>88%</td> <td>89%</td> </tr> </tbody> </table> <p><small>betaalbare woning = netto huurprijs < 586 / maand</small></p> <p>2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> 85% betaalbare woningen (afsprake net niet gerealiseerd i.v.m. groot aantal (on)zelfstandige eenheden op grond van de definitie administratief is overgeheveld naar BOG/MVG. Juist deze woningen vielen in het aandeel betaalbare woningen) <table border="1" data-bbox="1137 603 1883 833"> <thead> <tr> <th>Betaalbaarheid</th> <th>% per 31-12-2017</th> <th>% per 31-12-2018</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Aandeel goedkope woningen (tot € 414,02)</td> <td>14%</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>Aandeel betaalbare woningen (€ 414,02 tot € 592,55)</td> <td>76%</td> <td>76%</td> </tr> <tr> <td>Aandeel betaalbare woningen (€ 592,55 tot € 635,05)</td> <td>6%</td> <td>6%</td> </tr> <tr> <td>Aandeel dure woningen (€ 635,05 tot € 710,68)</td> <td>3%</td> <td>3%</td> </tr> </tbody> </table>	Betaalbaarheid	Afspraak	Realisatie	Aandeel betaalbare woningen per 1-1-2017	87%	87%	Aandeel betaalbare woningen per 31-12-2017	88%	89%	Betaalbaarheid	% per 31-12-2017	% per 31-12-2018	Aandeel goedkope woningen (tot € 414,02)	14%	14%	Aandeel betaalbare woningen (€ 414,02 tot € 592,55)	76%	76%	Aandeel betaalbare woningen (€ 592,55 tot € 635,05)	6%	6%	Aandeel dure woningen (€ 635,05 tot € 710,68)	3%	3%	
Betaalbaarheid	%																																					
Aandeel betaalbare woningen per 1-1-2017	87																																					
Aandeel betaalbare woningen per 31-12-2017	88																																					
Betaalbaarheid	%																																					
Aandeel betaalbare woningen per 1-1-2016	87%																																					
Aandeel betaalbare woningen per 31-12-2016	86%																																					
Betaalbaarheid	Afspraak	Realisatie																																				
Aandeel betaalbare woningen per 1-1-2017	87%	87%																																				
Aandeel betaalbare woningen per 31-12-2017	88%	89%																																				
Betaalbaarheid	% per 31-12-2017	% per 31-12-2018																																				
Aandeel goedkope woningen (tot € 414,02)	14%	14%																																				
Aandeel betaalbare woningen (€ 414,02 tot € 592,55)	76%	76%																																				
Aandeel betaalbare woningen (€ 592,55 tot € 635,05)	6%	6%																																				
Aandeel dure woningen (€ 635,05 tot € 710,68)	3%	3%																																				
<p>Huurverhoging 2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> Inflatievolgend met opslag van max. 1% bij gereguleerde huurcontracten en 2,5% bij individuele huurcontracten waarbij streefhuur hoger is dan contracthuur. <p>2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> Huursombenadering toepassen. <p>2017-2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> Geen huurverhoging voor de sociale huur. 	<p>Resultaten 2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> 0% en inflatievolgend <p>2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> Geen huurverhoging voor de sociale huur. 																																					
<p>Informatievoorziening 2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> Met de invoering van een rekentool kunnen woningzoekenden zelf beoordelen of een door hen gewenste woning betaalbaar is. In de tweede helft van 2016 zal dit instrument voor woningzoekenden beschikbaar zijn. Voorzieningswijzer 	<p>Resultaten 2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> Pakket van eisen voor rekentool opgesteld, tool wordt ontwikkeld. Voorzieningswijzer niet gereed voor gebruik. Lefier heeft in 2016 actief deelgenomen aan project Regtop (pilot toeslagen en voorzieningen). In 2017 pilot voorzieningswijzer in Borger-Odoorn (als positief dan ook in Emmen). 																																					

Prestatieafspraken/doelen	Feitelijke resultaten	Oordeel/toelichting
Incassobeleid		6
<u>Groningen</u>		
<p><i>Financiële problemen voorkomen</i> 2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Meer samenwerken op vroegsignalering en preventie in samenwerking met andere partners (GKB, WIJ-teams, etc.) • Gemeente voert, samen met corporaties, pilots uit rond het voorkomen van huurschulden en delen ervaringen hierover. Eind 2019 gezamenlijk overzicht met mogelijke instrumenten gedeelde kennis en ervaringen over instrumenten <p>2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Samen werkafspraken maken om huurders met (dreigende) betalingsproblemen beter te ondersteunen en actieve samenwerking met andere partners • Gemeente voert, in samenwerking met de corporaties, pilots uit rond het voorkomen van huurschulden. • Kennisdelen en samenwerken op vroegsignalering betalingsproblemen 	<p><i>Resultaten</i> 2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Voorzieningenwijzer • Samenwerking in keten op vroegsignalering <p>2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pilot voorzieningenwijzer <p>2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pilot voorzieningenwijzer voorbereid 	
<u>Midden-Groningen</u>		
<p><i>Preventie financiële problemen</i> 2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Huurders kunnen gratis deelnemen aan cursus budgetbeheer • Cursus 'De kunst van het wonen' • Pilot 'Voorzieningenwijzer' uitvoeren <p>2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incassoproces aanscherpen • Huurders kunnen gratis deelnemen aan cursus budgetbeheer 	<p><i>Resultaten</i> 2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zorg-Overlast-Netwerk-overleggen gestart (thematisch) • Huurders kunnen gratis deelnemen aan cursus budgetbeheer" • Cursus 'De kunst van het wonen' heeft niet plaatsgevonden ivm capaciteitsproblemen derden • Pilot 'Voorzieningenwijzer' uitgevoerd. <p>2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incassoproces aangescherpt • 7 huurders cursus budgettraining meegedaan 	
<u>Stadskanaal</u>		
<p><i>Huurachterstanden voorkomen en oplossen</i> 2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preventie: <ul style="list-style-type: none"> - Inzet voorzieningswijzer, elke huurder binnen drie jaar bezoeken. - Samenwerking met partners om achterstanden en ontruiming te voorkomen. - Mogelijkheid om gratis cursus budgetbeheer te volgen. • Huurincasso <ul style="list-style-type: none"> - Maximaal 1% achterstand. - Inzet software die risicoinschatting maakt - Acties meer specifiek aanpassen op groepen of individuen. <p>2018:</p>	<p><i>Resultaten</i> 2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incassoproces is aangescherpt. 	

Prestatieafspraken/doelen	Feitelijke resultaten	Oordeel/toelichting
<ul style="list-style-type: none"> Resultaten van het incassoproces delen met gemeente en huurdersorganisatie. Met partners tot passende aanpak komen. Maximaal 1,2% achterstand. 		
<u>Borger-Odoorn</u>		
<p>Huurachterstanden voorkomen en oplossen</p> <p>2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> Preventie: <ul style="list-style-type: none"> Inzet voorzieningswijzer, elke huurder binnen drie jaar bezoeken. Samenwerking met partners om achterstanden en ontruiming te voorkomen. Mogelijkheid om gratis cursus budgetbeheer te volgen. Huurincasso <ul style="list-style-type: none"> Maximaal 1% achterstand. Inzet software die risicoinschatting maakt Acties meer specifiek aanpassen op groepen of individuen. <p>2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> Resultaten incassoproces delen met gemeente en HO. Met partners tot passende aanpak komen. <p>2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> Aangescherpt incassobeleid met preventie als doel: aanbieden betalingsregeling, vroeg stadium contact opnemen, verwijzen naar budgetbeheer en/of stichting Knip voor cursus budgetbeheer. Actief invulling geven aan convenant Woonkans. 		
<u>Emmen</u>		
<p>Huurachterstanden voorkomen en oplossen</p> <p>2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> Preventie: <ul style="list-style-type: none"> Inzet voorzieningswijzer, elke huurder binnen drie jaar bezoeken. Samenwerking met partners om achterstanden en ontruiming te voorkomen. Mogelijkheid om gratis cursus budgetbeheer te volgen. Huurincasso <ul style="list-style-type: none"> Maximaal 1% achterstand. Inzet software die risicoinschatting maakt Acties meer specifiek aanpassen op groepen of individuen. <p>2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> Resultaten incassoproces delen met gemeente en HO. Met partners tot passende aanpak komen. <p>2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> Aangescherpt incassobeleid met preventie als doel: aanbieden betalingsregeling, vroeg stadium contact opnemen, verwijzen naar budgetbeheer en/of stichting Knip voor cursus budgetbeheer. <p>2016:</p>	<p>Resultaten</p> <p>2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> Incassoproces is aangescherpt. Aantal deelnemers gratis budgettraining: 67 deelnemers Project Regtop is positief afgerond en krijgt wellicht een vervolg (opgepakt door Sedna) in Angelslo. In 2017 is de voorzieningswijzer ingevoerd. 	

<i>Prestatieafspraken/doelen</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/toelichting</i>
<ul style="list-style-type: none"> Om huurachterstanden te voorkomen wordt er minimaal eenmaal per jaar een gratis budgettraining voor huurders aangeboden. 		
Huisuitzettingen		6
<u>Groningen</u>		
Voorkomen huisuitzettingen 2016-2019	<i>Resultaten</i> 2019: <ul style="list-style-type: none"> 19 vanwege huurachterstanden; 2 overlast; 2 hennep/drugs 2018: <ul style="list-style-type: none"> 12 vanwege huurachterstanden; 6 overlast; 4 hennep/drugs 2017: <ul style="list-style-type: none"> 25 vanwege huurachterstanden; 3 overlast; 8 overlast/wietteelt 2016: <ul style="list-style-type: none"> 23 vanwege huurachterstanden; 3 overlast; 1 hennep/drugs 	
<u>Midden-Groningen</u>		
Voorkomen huisuitzettingen 2016-2019	<i>Resultaten</i> 2019: <ul style="list-style-type: none"> 3 vanwege huurachterstanden; 4 overlast; 4 hennep/drugs 2018: <ul style="list-style-type: none"> 8 huisuitzettingen ivm huurschuld 2017: <ul style="list-style-type: none"> Huisuitzettingen ivm huurschuld: HS 8 en SL 2 2016: <ul style="list-style-type: none"> Huisuitzettingen ivm huurschuld: HS 14 en SL 3 	
<u>Stadskanaal</u>		
Huisuitzettingen terugdringen 2019: <ul style="list-style-type: none"> Jaarlijkse afname van 10% Maximaal 38 ontruiming (heel Lefier). Wanneer huisuitzetting niet te voorkomen is zorgt Lefier voor onderdak, in samenwerking met partners. Verdere uitrol van de voorzieningenwijzer Meer mensen in de budgettraining Om huisuitzettingen te voorkomen gaat een maatschappelijk werker van Welstad langs (na mislukken incassoproces). Gebiedsteam zet zich in dat aantal uitgezette huishoudens niet hoger is dan 7. Pilot huisvesting jongeren nieuw leven inblazen. Gebiedsteam gaat keukentafelgesprekken voeren als vroeg signalering. 2018: <ul style="list-style-type: none"> Jaarlijkse afname van 10% 	<i>Resultaten</i> 2019: 6 vanwege huurachterstand, 1 vanwege overlast 2018: 3 vanwege huurachterstand, 1 vanwege hennep/drugs 2017: 3 vanwege huurachterstand, 2 vanwege hennep/drugs 2016: 8 vanwege huurachterstand, 1 vanwege overlast	

Prestatieafspraken/doelen	Feitelijke resultaten	Oordeel/toelichting
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Maximaal 42 ontruiming (heel Lefier).</i> 2016-2017: huisuitzettingen voorkomen <u>Borger-Odoorn</u>		
Huisuitzettingen terugdringen 2019: <ul style="list-style-type: none"> • <i>Jaarlijkse afname van 10%</i> • <i>Maximaal 38 ontruiming (heel Lefier).</i> • <i>Wanneer huisuitzetting niet te voorkomen is zorgt Lefier voor onderdak, in samenwerking met partners.</i> • <i>Verdere uitrol van de voorzieningenwijzer</i> • <i>Opzetten budgettraining met welzijnsorganisatie Andes</i> • <i>Gebiedsteam zet zich in dat aantal uitgezette huishoudens niet hoger is dan 2.</i> • <i>Gebiedsteam gaat keukentafelgesprekken voeren als vroeg signalering.</i> • 2018: <ul style="list-style-type: none"> • <i>Jaarlijkse afname van 10%</i> • <i>Maximaal 42 ontruiming (heel Lefier).</i> 2016-2017: huisuitzettingen voorkomen <u>Emmen</u>	2019: 10 vanwege huurachterstand, 3 vanwege overlast 2018: 3 vanwege huurachterstand 2017: 3 vanwege huurachterstand 2016: 1 vanwege huurachterstand	
Huisuitzettingen 2019: <ul style="list-style-type: none"> • <i>Jaarlijkse afname van 10%</i> • <i>Maximaal 38 ontruiming (heel Lefier).</i> 2018: <ul style="list-style-type: none"> • <i>Jaarlijkse afname van 10%</i> • <i>Maximaal 42 ontruiming (heel Lefier).</i> 2017: 2016-2017: huisuitzettingen voorkomen	Resultaten 2018: <ul style="list-style-type: none"> • <i>In 2018 zijn er 7 ontruiming uitgevoerd:</i> <ul style="list-style-type: none"> - 33 aangezegd vanwege huurachterstand > uiteindelijk 5 ontruimd - 1 ontruiming vanwege overlast - 1 ontruiming vanwege hennep/drugs 2017: <ul style="list-style-type: none"> • <i>Lefier heeft in 2017 in de gemeente Emmen 8 woningen ontruimd op basis van huurachterstand. Daarnaast zijn 3 woningen ontruimd op basis van overlast en nog eens 3 vanwege hennep/drugs.</i> 2016: <ul style="list-style-type: none"> • <i>39 aanzeggingen (tot ontruiming op basis van huurachterstand), 22 huisuitzettingen doorgevoerd vanwege huurachterstand, 1 vanwege hennep/drugs</i> 	

Tabel 2 Afspraken en prestaties woningvoorraad

<i>Prestatieafspraken/doelen</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/toelichting</i>
EINDCIJFER WONINGVOORRAAD		7
Beschikbaarheid		7
<u>Groningen</u>		
Gezamenlijk woningmarktonderzoek 2018: Eerste helft 2018 programma van eisen uitwerken voor woningmarktonderzoek en starten onderzoek als basis voor nieuwe Woonvisie	Resultaten 2018: • Gerealiseerd	
Netto minstens 225 woningen per jaar om druk niet te laten oplopen 2018-2019: • Streven naar netto groei van minimaal 225 woningen per jaar 2017: Op basis van marktonderzoek uit 2013 wensten we een netto voorraadtoename tot 2020 met 425 tot 950 sociale, zelfstandige huurwoningen door corporaties en marktpartijen samen (85-190 gemiddeld per jaar). In dit uitvoeringsprogramma zijn de volgende aantallen opgenomen voor de periode 2017 t/m 2020: de sociale huurvoorraad groeit met netto gemiddeld 375 woningen per jaar, waarvan ruim 250 zelfstandig, 75 semi-zelfstandig en 50 onzelfstandig.	Resultaten 2019: • Nieuwbouw 587 woningen, sloop 32, verkoop 28	
Op zoek naar nieuwe methoden en nieuwe allianties 2017: • Onderzoek nieuwe methoden om woningen te ontwikkelen met goede prijs-kwaliteitverhouding: allianties met markt, andere financieringsconstructies, beperking investeringskosten • Corporaties concurreren niet met elkaar, maar bundelen krachten en benaderen gezamenlijk met gemeente commerciële partijen voor grondposities in de stad	Resultaten	
Nieuwbouw/aanpassingen woningvoorraad 2019: • 66 nieuwbouwwoningen < aftoppingsgrens en 32 sloop (+442 en -32 sloop t/m 2023) 2018: • 273 nieuwbouwwoningen < aftoppingsgrens en 52 sloop (+699 en -32 sloop t/m 2021) • studenten/jongeren: 207 nieuwbouw, -20 bij transformatie naar semi-zelfstandig 2017: • 12 nieuwbouwwoningen < aftoppingsgrens (+594 en -20 transformatie t/m 2020) • 16 Daeb-woningen verschuiven naar Niet-Daeb (62 t/m 2020) • Lefier uit evaluatie	Resultaten 2019: • Nieuwbouw 587 woningen, sloop 32, verkoop 28 • 207 nieuwbouwwoningen studenten/jongeren 2018: • 0 nieuwbouwwoningen < aftoppingsgrens (98 doorgeschoven naar 2019), 0 sloop (32 doorgeschoven naar 2019), 2 woningen teruggekocht /te woon • 313 onzelfstandige eenheden studenten/jongeren getransformeerd naar 293 semi-zelfstandige (-20) 2017: • Ontwikkeling aantallen Lefier • Kernvoorraad niet-studenten einde jaar 5624 vhe (12 nieuwbouw, 21 verkocht)	

Prestatieafspraken/doelen	Feitelijke resultaten	Oordeel/toelichting
<ul style="list-style-type: none"> Kernvoorraad niet-studenten einde jaar 5922 vhe (12 nieuwbouw, 40 verkoop) Kernvoorraad studenten einde jaar 3280 (geen mutaties voorzien)	<ul style="list-style-type: none"> Kernvoorraad studenten einde jaar 3002 (313 administratief uit beheer genomen Duindoornflat, 3 verkocht) Er heeft administratieve herverdeling plaatsgevonden en projecten hebben langere looptijd 2016: <ul style="list-style-type: none"> 86 verkochte woningen, 8 verkochte onzelfstandige eenheden, 10 teruggekocht 	
Verkoop 2019: <ul style="list-style-type: none"> 40; 120 t/m 2023 2018: <ul style="list-style-type: none"> 75; 255 t/m 2021 2017: <ul style="list-style-type: none"> 40 woningen vrije sector en 3 divers (123 t/m 2020); bijdragen aan beschikbaarheid voor middeninkomens door verkoop van voor deze doelgroep aantrekkelijke huurwoningen. T/m 2020: verkoop van bijna 800 huurwoningen (gemiddeld 200 per jaar). Hiervan zijn ruim 200 woningen nu al vrije sector huurwoningen; dit gaat dus niet ten koste van de sociale huurvoorraad. 	Resultaten 2019: <ul style="list-style-type: none"> verkoop 28 2018: <ul style="list-style-type: none"> verkoop 29 2017: <ul style="list-style-type: none"> verkoop 27 2016:	
<u>Midden-Groningen</u>		
Voorraadontwikkeling 2019: <ul style="list-style-type: none"> -1 door sloop en -6 door verkoop 2018: <ul style="list-style-type: none"> Krimpopgave 300-350 woningen Hoogezand-Sappemeer Versterken woningen Slochteren komende jaren en lichte toename (+20 woningen) Nieuwbouw met oplevering in 2019 grondgebonden energie-neutrale woningen Weerterij (Slochteren) Totaal 2018: -84 sloop, -5/10 verkoop, +0/5 aankoop 2017: <ul style="list-style-type: none"> HS: Nieuwbouw 81 woningen, sloop 84 woningen Gorecht West, verkoop 6 SL: geen nieuwbouw, sloop, beperkte verkoop 	Resultaten 2019: <ul style="list-style-type: none"> +31 totaal: +4 door overheveling intramuraal naar verhuur, +30 door aankoop van Mooiland, -1 door sloop en -2 door verkoop 2018: <ul style="list-style-type: none"> -64 totaal: -58 door sloop, -7 door verkoop, +1 administratieve correctie (26 woningen wel gesloopt maar in 2017 al administratief verwerkt) 2017: <ul style="list-style-type: none"> HS: Nieuwbouw 81 woningen (23 NOM en 81 aardbevingsbestendig), sloop 26 woningen administratief verwijderd, andere sloop vertraagd door latere oplevering nieuwbouw, verkoop 5 SL: geen nieuwbouw, sloop, 2 verkocht 2016: <ul style="list-style-type: none"> 15 nieuwbouw H-S, 3 verkocht H-S 2 in Slochteren 	
<u>Stadskanaal</u>		
Woningvoorraad laten krimpen, maar wel flexibel blijven. 2019: <ul style="list-style-type: none"> Komende jaren: afname van 175 woningen Komende 10 jaar: nieuwbouw 150-300 woningen, sloop 250-500 woningen, verkoop beperkt, aankoop 10-20 woningen. 	Resultaten 2019: 1 woning verkocht 2018: 5 woningen nieuwbouw, 17 sloop, 2017: 32 woningen gesloopt 2016: 2 woningen verkocht	

Prestatieafspraken/doelen					Feitelijke resultaten	Oordeel/toelichting																																								
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Woongelegenheden (aantallen)</th> <th>2018</th> <th>2019</th> <th>2020</th> <th>2021</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Stand per 1 januari</td> <td>3.892</td> <td>3.880</td> <td>3.880</td> <td>3.880</td> </tr> <tr> <td>Nieuwbouw</td> <td>5</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Aankoop</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Sloop</td> <td>-17</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Verkoop</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Saldo overige mutaties</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Stand per 31 december</td> <td>3.880</td> <td>3.880</td> <td>3.880</td> <td>3.880</td> </tr> </tbody> </table> <p>2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> Komende 10 jaar: afname van 500 woningen. <ul style="list-style-type: none"> 89 woningen slopen. Maken van afspraken met de gemeente over de voorraadontwikkeling de komende 10 jaar. Vraagstuk particuliere woningvoorraad samen met de gemeente oppakken. 					Woongelegenheden (aantallen)	2018	2019	2020	2021	Stand per 1 januari	3.892	3.880	3.880	3.880	Nieuwbouw	5	0	0	0	Aankoop	0	0	0	0	Sloop	-17	0	0	0	Verkoop	0	0	0	0	Saldo overige mutaties	0	0	0	0	Stand per 31 december	3.880	3.880	3.880	3.880	<p>Woningmarktonderzoek wees uit dat de krimp minder hard gaat dan in eerste instantie gedacht.</p> <p>De 2 woningen verkocht in 2016 was niet in de lijn van de afspraak. Reden: verkoopproces in 2015 opgestart.</p>	
Woongelegenheden (aantallen)	2018	2019	2020	2021																																										
Stand per 1 januari	3.892	3.880	3.880	3.880																																										
Nieuwbouw	5	0	0	0																																										
Aankoop	0	0	0	0																																										
Sloop	-17	0	0	0																																										
Verkoop	0	0	0	0																																										
Saldo overige mutaties	0	0	0	0																																										
Stand per 31 december	3.880	3.880	3.880	3.880																																										
<u>Borger-Odoorn</u>																																														
<p>Portefeuillestrategie: krimp van 100 woningen over 10 jaar</p> <p>2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> Nieuwbouw: 18 woningen Hunzedal (18 sociaal en 10 koopwoningen) Sloop: 0 woningen Verkoop: beperkt <table border="1"> <thead> <tr> <th>Woongelegenheden (aantallen)</th> <th>2018</th> <th>2019</th> <th>2020</th> <th>2021</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Stand per 1 januari</td> <td>1.114</td> <td>1.136</td> <td>1.154</td> <td>1.154</td> </tr> <tr> <td>Nieuwbouw</td> <td>22</td> <td>18</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Aankoop</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Sloop</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Verkoop</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Saldo overige mutaties</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Stand per 31 december</td> <td>1.136</td> <td>1.154</td> <td>1.154</td> <td>1.154</td> </tr> </tbody> </table> <p>2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> Nieuwbouw: 40 woningen (8 woningen Akelei, Nieuw-Buinen, 14 woningen Chrysantstraat, Nieuw-Buinen, Hunzedal fase 3) Sloop: 0 woningen Verkoop: beperkt <p>2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> Nieuwbouw: 14 woningen Chrysantstraat (Nieuw-Buinen). Sloop: 9 woningen Akelei (Nieuw-Buinen) Verkoop: beperkt 					Woongelegenheden (aantallen)	2018	2019	2020	2021	Stand per 1 januari	1.114	1.136	1.154	1.154	Nieuwbouw	22	18	0	0	Aankoop	0	0	0	0	Sloop	0	0	0	0	Verkoop	0	0	0	0	Saldo overige mutaties	0	0	0	0	Stand per 31 december	1.136	1.154	1.154	1.154	<p>Resultaten</p> <p>2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> 18 woningen Hunzedal opgeleverd. <p>2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> 22 woningen nieuwbouw <p>2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> 12 woningen gesloopt <p>2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> Alle partijen op de hoogte van redenen vertraging nieuwbouw (waardoor prestatieafpraak 2016 niet is gehaald) Ontwikkeling van Hunzedal ligt op schema voor oplevering in 2018. Geen woningen verkocht 	
Woongelegenheden (aantallen)	2018	2019	2020	2021																																										
Stand per 1 januari	1.114	1.136	1.154	1.154																																										
Nieuwbouw	22	18	0	0																																										
Aankoop	0	0	0	0																																										
Sloop	0	0	0	0																																										
Verkoop	0	0	0	0																																										
Saldo overige mutaties	0	0	0	0																																										
Stand per 31 december	1.136	1.154	1.154	1.154																																										

Prestatieafspraken/doelen	Feitelijke resultaten	Oordeel/toelichting																																																	
<table border="1" data-bbox="215 217 936 491"> <thead> <tr> <th>Woningvoorraad</th> <th>2017</th> <th>2018</th> <th>2019</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="4" style="text-align: center;">Aantal (afgerond)</td> </tr> <tr> <td>Woningen per 1-1-20..</td> <td>1170</td> <td>1180</td> <td>1200</td> </tr> <tr> <td>Nieuwbouw</td> <td>14</td> <td>20</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>Sloop/onttrekking</td> <td>9</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Verkoop</td> <td>beperkt</td> <td>beperkt</td> <td>beperkt</td> </tr> <tr> <td>Woningen per 31-12-2017</td> <td>1180</td> <td>1200</td> <td>1210</td> </tr> </tbody> </table> <p>2016:</p> <p><u>Emmen</u></p> <p>Omvang kernvoorraad</p> <p>2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> Nieuwbouw: 12 woningen Sloop/onttrekking: 0 woningen Verkoop: 18 woningen <p>2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> Nieuwbouw: 8 eengezinswoningen (Zandlaan Nieuw Amsterdam), 23 meergezinswoningen voor jongeren/starters (Westerstraat, Emmen Centrum), 12 eengezinswoningen (Hoorwerk en Weergang, Emmerschans), 28 meergezinswoningen (Hofdsrugtoren, Emmen-Centrum). Sloop/onttrekking: 68 onzelfstandige zorgeenheden transformeren naar 27 zelfstandige eenheden (Oldersheem, Nieuw-Amsterdam). Verkoop: 21 DAEB en 1 niet DAB <table border="1" data-bbox="215 951 1041 1161"> <thead> <tr> <th>Woningvoorraad</th> <th>Aantal ²</th> <th>Investering</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Woningen per 31-12-2017 ¹</td> <td>9.640</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Nieuwbouw</td> <td>70</td> <td>€ 10.000.000</td> </tr> <tr> <td>Sloop/onttrekking</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Verkoop</td> <td>20-25</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Overige mutaties (transformatie)</td> <td>68 naar 27</td> <td>€ 700.000</td> </tr> <tr> <td>Woningen per 31-12-2018</td> <td>9.649</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> Rekening houdend met lichte krimp (komende tien jaar, 330 woningen minder) Nieuwbouw: 6 woningen Zandlaan (Nieuw-Amsterdam), 12 woningen Hoorwerk (Emmerschans) en 15 woningen Oldersheem (Nieuw-Amsterdam-transformatie) Sloop/onttrekking: 30 woningen Oldersheem-transformatie (Nieuw-Amsterdam) Verkoop: 18 woningen DAEB en 4 woningen niet DAEB 	Woningvoorraad	2017	2018	2019	Aantal (afgerond)				Woningen per 1-1-20..	1170	1180	1200	Nieuwbouw	14	20	8	Sloop/onttrekking	9	0	0	Verkoop	beperkt	beperkt	beperkt	Woningen per 31-12-2017	1180	1200	1210	Woningvoorraad	Aantal ²	Investering	Woningen per 31-12-2017 ¹	9.640		Nieuwbouw	70	€ 10.000.000	Sloop/onttrekking			Verkoop	20-25		Overige mutaties (transformatie)	68 naar 27	€ 700.000	Woningen per 31-12-2018	9.649			
Woningvoorraad	2017	2018	2019																																																
Aantal (afgerond)																																																			
Woningen per 1-1-20..	1170	1180	1200																																																
Nieuwbouw	14	20	8																																																
Sloop/onttrekking	9	0	0																																																
Verkoop	beperkt	beperkt	beperkt																																																
Woningen per 31-12-2017	1180	1200	1210																																																
Woningvoorraad	Aantal ²	Investering																																																	
Woningen per 31-12-2017 ¹	9.640																																																		
Nieuwbouw	70	€ 10.000.000																																																	
Sloop/onttrekking																																																			
Verkoop	20-25																																																		
Overige mutaties (transformatie)	68 naar 27	€ 700.000																																																	
Woningen per 31-12-2018	9.649																																																		
<p>2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> Nieuwbouw: 12 woningen Sloop/onttrekking: 0 woningen Verkoop: 18 woningen <p>2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> Nieuwbouw: 8 eengezinswoningen (Zandlaan Nieuw Amsterdam), 23 meergezinswoningen voor jongeren/starters (Westerstraat, Emmen Centrum), 12 eengezinswoningen (Hoorwerk en Weergang, Emmerschans), 28 meergezinswoningen (Hofdsrugtoren, Emmen-Centrum). Sloop/onttrekking: 68 onzelfstandige zorgeenheden transformeren naar 27 zelfstandige eenheden (Oldersheem, Nieuw-Amsterdam). Verkoop: 21 DAEB en 1 niet DAB 	<p>Resultaten</p> <p>2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> 27 woningen gebouwd, 132 gesloopt, 27 verkocht <p>2018:</p> <table border="1" data-bbox="1099 692 1888 903"> <thead> <tr> <th>Woningvoorraad</th> <th>Afspraak</th> <th>Realisatie</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Woningen per 31-12-2017 ¹</td> <td>9.640</td> <td>9483¹</td> </tr> <tr> <td>Nieuwbouw</td> <td>70</td> <td>0²</td> </tr> <tr> <td>Sloop/onttrekking</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Verkoop</td> <td>20-25</td> <td>-12³</td> </tr> <tr> <td>Overige mutaties (transformatie)</td> <td>68 naar 27</td> <td>3⁴</td> </tr> <tr> <td>Woningen per 31-12-2018</td> <td>9.649</td> <td>9474</td> </tr> </tbody> </table> <ul style="list-style-type: none"> Nieuwbouwprojecten die voor 2018 in de planning stonden maar niet zijn gerealiseerd: <ul style="list-style-type: none"> 8 eengezinswoningen: Zandlaan, Nieuw-Amsterdam; in 2018 besloten om project niet te realiseren 23 meergezinswoningen voor jongeren/starters: Westerstraat, Emmen Centrum > ontwikkeling samen met (PvD), interne besluitvorming nog niet afgerond 12 eengezinswoningen: Hoorwerk en Weergang, Emmerschans > interne besluitvorming nog niet rond 28 meergezinswoningen: Hondsrugtoren, Emmen-Centrum > woningen worden gebouwd door ontwikkelaar (PvD), start bouw is verschoven naar 1e kwartaal 2019. Afspraak aantal te verkopen is maximaal, geen doelstelling op zich. 12 woningen zijn daadwerkelijk verkocht. 3 mutaties nog verklaren. Afspraak van 68 naar 27 ging over Oldersheem; dat project is doorgeschoven naar 1e half jaar 2019. Modelwoning is opgeleverd eind 2018. <p>2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> Aantal woningen: 	Woningvoorraad	Afspraak	Realisatie	Woningen per 31-12-2017 ¹	9.640	9483 ¹	Nieuwbouw	70	0 ²	Sloop/onttrekking	0	0	Verkoop	20-25	-12 ³	Overige mutaties (transformatie)	68 naar 27	3 ⁴	Woningen per 31-12-2018	9.649	9474																													
Woningvoorraad	Afspraak	Realisatie																																																	
Woningen per 31-12-2017 ¹	9.640	9483 ¹																																																	
Nieuwbouw	70	0 ²																																																	
Sloop/onttrekking	0	0																																																	
Verkoop	20-25	-12 ³																																																	
Overige mutaties (transformatie)	68 naar 27	3 ⁴																																																	
Woningen per 31-12-2018	9.649	9474																																																	

Prestatieafspraken/doelen	Feitelijke resultaten	Oordeel/toelichting																																																																																												
<table border="1" data-bbox="210 217 1070 400"> <thead> <tr> <th>Woningvoorraad</th> <th>2017</th> <th>2018</th> <th>2019</th> <th>2017</th> <th>2018</th> <th>2019</th> <th>Over 10 jaar</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td colspan="2">Aantal (afgerond)</td> <td colspan="4">Totale investeringen</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Woningen per 1-1-20..</td> <td>9650</td> <td>9640</td> <td>9630</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>9650</td> </tr> <tr> <td>Nieuwbouw</td> <td>33</td> <td>46</td> <td>0</td> <td>4.800.000</td> <td>5.400.000</td> <td>0</td> <td>250-350</td> </tr> <tr> <td>Sloop/onttrekking</td> <td>30</td> <td>38</td> <td>69</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>150-200</td> </tr> <tr> <td>Verkoop</td> <td>18</td> <td>21</td> <td>26</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>200-300</td> </tr> <tr> <td>Woningen per 31-12-2017</td> <td>9640</td> <td>9630</td> <td>9540</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>9550-9500</td> </tr> </tbody> </table> <p data-bbox="210 408 271 432">2016:</p> <ul data-bbox="210 440 1025 576" style="list-style-type: none"> Nieuwbouw: 24 eengezinswoningen aan de Buitenweg. 24 zorgwoningen aan de Panstraat en 12 ouderenwoningen Nieuw-Weerdinge. Sloop: 11 Wikkel/Spoel t.b.v. brede school, 52 Nieuw-Weerdinge en 2 woningen Zandlaan. Verkoop: 12 uit de sociale huurvoorraad. <table border="1" data-bbox="210 584 824 767"> <thead> <tr> <th>Beschikbaarheid</th> <th>Aantal</th> <th>Investering</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Woningen per 01-01-2016</td> <td>9644</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Nieuwbouw</td> <td>60</td> <td>9.200.000</td> </tr> <tr> <td>Sloop/onttrekking</td> <td>65</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Verkoop</td> <td>12</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Woningen per 31-12-2016</td> <td>9627</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Woningvoorraad	2017	2018	2019	2017	2018	2019	Over 10 jaar		Aantal (afgerond)		Totale investeringen					Woningen per 1-1-20..	9650	9640	9630				9650	Nieuwbouw	33	46	0	4.800.000	5.400.000	0	250-350	Sloop/onttrekking	30	38	69				150-200	Verkoop	18	21	26				200-300	Woningen per 31-12-2017	9640	9630	9540				9550-9500	Beschikbaarheid	Aantal	Investering	Woningen per 01-01-2016	9644		Nieuwbouw	60	9.200.000	Sloop/onttrekking	65		Verkoop	12		Woningen per 31-12-2016	9627		<p data-bbox="1090 217 1821 288">- De aantallen zijn in het voorjaar van 2016 opgegeven/geprognosticeerd. Afwijking zijn een gevolg van de resultaten vanaf dat moment tot 01.01.2017.</p> <p data-bbox="1090 296 1821 352">- Het aantal woningen op 31-12-2017 had niet geprognosticeerd moeten worden op 9640 maar op 9635 (rekenfout)</p> <ul data-bbox="1090 360 1877 767" style="list-style-type: none"> Nieuwbouw: <ul style="list-style-type: none"> 6 woningen Zandlaan (Nieuw-Amsterdam) -> schuift door naar 2018/2019 12 woningen Hoornwerk (Emmerschans) -> schuift door naar 2018 15 woningen transformatie woonzorgcentrum Oldersheem -> schuift door naar 2019 Sloop/onttrekking: <ul style="list-style-type: none"> 30 onzelfstandige eenheden, transformatie woonzorgcentrum Oldersheem -> schuift door naar 2018 14 woningen Achterdiep (Nieuw-Weerdinge) gesloopt -> uitgestelde sloop 2016 (door gebruik als wisselwoningen voor bewoners van woningen project Beugelstraat) 2 vrijstaande, sterk verouderde woningen gesloopt na mutatie Verkoop: <ul style="list-style-type: none"> 19 woningen verkocht uit de DAEB-portefeuille <table border="1" data-bbox="1090 775 1865 935"> <thead> <tr> <th>Woningvoorraad</th> <th>Afspraak</th> <th>Realisatie</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Woningen per 1-1-2017</td> <td>9650 ^a</td> <td>9658</td> </tr> <tr> <td>Nieuwbouw</td> <td>33</td> <td>0 ^b</td> </tr> <tr> <td>Sloop/onttrekking</td> <td>30</td> <td>16 ^c</td> </tr> <tr> <td>Verkoop</td> <td>18</td> <td>19</td> </tr> <tr> <td>Woningen per 31-12-2017</td> <td>9640 ^a</td> <td>9623</td> </tr> </tbody> </table> <p data-bbox="1090 943 1301 967">Aantal sociale huurwoningen</p> <p data-bbox="1090 975 1151 999">2016:</p> <ul data-bbox="1090 1007 1877 1198" style="list-style-type: none"> Nieuwbouw: 60 woningen (24 gezinswoningen Buitenweg Emmen, 12 woningen Achterdiep Nieuw-Weerdinge en 24 zorgwoningen Panstraat Emmermeer. Sloop: iets achter op prognose. Enkele sloopwoningen in de Oude BOUW van Nieuw-Weerdinge worden ingezet als tijdelijke huisvesting voor bewoners in het stroomversnellingsproject. De oplevering daarvan wordt 2017 (ipv eind 2016). 	Woningvoorraad	Afspraak	Realisatie	Woningen per 1-1-2017	9650 ^a	9658	Nieuwbouw	33	0 ^b	Sloop/onttrekking	30	16 ^c	Verkoop	18	19	Woningen per 31-12-2017	9640 ^a	9623	<p data-bbox="2002 1206 2018 1230" style="text-align: center;">7</p>
Woningvoorraad	2017	2018	2019	2017	2018	2019	Over 10 jaar																																																																																							
	Aantal (afgerond)		Totale investeringen																																																																																											
Woningen per 1-1-20..	9650	9640	9630				9650																																																																																							
Nieuwbouw	33	46	0	4.800.000	5.400.000	0	250-350																																																																																							
Sloop/onttrekking	30	38	69				150-200																																																																																							
Verkoop	18	21	26				200-300																																																																																							
Woningen per 31-12-2017	9640	9630	9540				9550-9500																																																																																							
Beschikbaarheid	Aantal	Investering																																																																																												
Woningen per 01-01-2016	9644																																																																																													
Nieuwbouw	60	9.200.000																																																																																												
Sloop/onttrekking	65																																																																																													
Verkoop	12																																																																																													
Woningen per 31-12-2016	9627																																																																																													
Woningvoorraad	Afspraak	Realisatie																																																																																												
Woningen per 1-1-2017	9650 ^a	9658																																																																																												
Nieuwbouw	33	0 ^b																																																																																												
Sloop/onttrekking	30	16 ^c																																																																																												
Verkoop	18	19																																																																																												
Woningen per 31-12-2017	9640 ^a	9623																																																																																												
<p data-bbox="210 1206 591 1230">Duurzaamheid en energietransitie</p>																																																																																														
<p data-bbox="210 1246 322 1270"><u>Groningen</u></p> <p data-bbox="210 1286 797 1310">Stimuleren van bewustwording en energiezuinig gedrag</p> <p data-bbox="210 1318 271 1342">2019:</p> <ul data-bbox="210 1350 999 1374" style="list-style-type: none"> Koppelen corporatieplannen op buurtniveau aan gemeentelijke opgave <p data-bbox="210 1382 271 1406">2018:</p> <p data-bbox="210 1414 1010 1445">Samen optrekken in communicatie en informatie rondom bewustwording en energiezuinig gedrag bij het steeds duurzamer wordende woningaanbod</p>	<p data-bbox="1090 1286 1413 1334">Resultaten Procesafspraken gerealiseerd</p>																																																																																													

Prestatieafspraken/doelen	Feitelijke resultaten	Oordeel/toelichting
<p><i>Masterplan Verduurzamen corporatiewoningen</i></p> <p>2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Per wijk worden wijkenergieplannen gemaakt en deze zijn in het voorjaar van 2019 gereed. We stellen voor 1 juli 2019 een uitvoeringsplan behorende bij het Masterplan voor de komende 5 jaar vast. Van groot belang is om de strategieën van de corporaties af te stemmen op de gezamenlijke doelen.</i> <p>2018:</p> <p><i>Plan opstellen voor verduurzamen woningen in bezit van corporaties en de wijze waarop we de doelstellingen kunnen bereiken vanuit het Rijk, Aedes, Energieakkoord (label B in 2020, energieneutraal in 2050), het Masterplan Groningen Energieneutraal in 2035 en het Actieplan Groningen aardgasvrij 2035.</i></p>	<p><i>Resultaten</i></p> <p>2019:</p> <p>Samen met de andere corporaties in de stad werkten we aan een masterplan voor duurzaamheid.</p>	
<p><i>In gesprek over voorraadvernieuwing</i></p> <p>2017:</p> <p><i>Discussie starten tussen gemeente en corporaties over de woonvisie en het huidige kader voor de prestatieafspraken: draagt huidige verhouding tussen verbetering en vervanging van woningen voldoende bij aan benodigde kwaliteitsverbetering woningen. Daarbij gaat het niet alleen om energetische kwaliteit, maar ook om onderwerpen als de plattegrond en de uitstraling.</i></p>	<p><i>Resultaten</i></p>	
<p><i>Blijven investeren in verduurzaming</i></p> <p>2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Verduurzamen 284 woningen (Lefier)</i> • <i>Koppelkansen tussen verduurzamingsmaatregelen en andere opgaven in wijken benutten</i> • <i>Gemiddeld label B in 2020 (energie-index tussen de 1,2 en 1,4) door middel van:</i> <ul style="list-style-type: none"> • <i>nieuwe woningen CO2-neutraal en aardgasloos ontwikkelen, volgens definities Masterplan en CO2-neutraal realiseren gebouwgebonden energievraag</i> • <i>Aanbieden zonnepanelen of ontwikkelen plannen zodat huurder hiervan meeprofiteert. Gemeente en corporaties maken gezamenlijk een voorstel</i> • <i>Waar mogelijk toepassen kansrijke maatregelen en technieken. Betaalbaarheid en gebruiksvriendelijkheid sociale huuraanbod belangrijk uitgangspunt</i> <p>2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Lefier: 1106 woningen t/m 2021</i> • <i>Lefier EPA maatregelen 312 woningen</i> • <i>Lefier Stroomversnelling 72 woningen</i> • <i>Lefier 293 studentenwoningen bij transformatie</i> • <i>Komende jaren gericht op slechtste labels (G, F en E): 2190 woningen (37%)</i> • <i>Gemiddeld label B in 2020 (energie-index tussen de 1,2 en 1,4) door:</i> <ul style="list-style-type: none"> • <i>nieuwe woningen aardgasloos ontwikkelen</i> • <i>Plan voor aanbod zonnepanelen zodat in 2035 minimaal 40% elektriciteit opgewekt mbv zonnepanelen</i> 	<p><i>Resultaten</i></p> <p>2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>184 woningen verduurzaamd</i> • <i>Energie index Lefier gemiddeld 1,55</i> • <i>Nieuwbouw aardgasloos</i> <p>2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>EPA: 415 woningen (207 ipv 312 West-Indische Kade; 24 woningen vanuit 2017; 184 woningen nieuwe CV-ketel)</i> • <i>Stroomversnelling: 96 NOM woningen bestaande bouw</i> • <i>Studentenwoningen worden in 2019 opgeleverd</i> <p>2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Stroomversnelling (NOM) 24 woningen bestaande bouw; rest in 2018</i> • <i>EPA maatregelen, inclusief renovatie: 297</i> <p>2016: 0</p>	

Prestatieafspraken/doelen	Feitelijke resultaten	Oordeel/toelichting
<ul style="list-style-type: none"> • Waar mogelijk toepassen kansrijke maatregelen en technieken. Betaalbaarheid en gebruiksvriendelijkheid sociale huuraanbod belangrijk uitgangspunt, o.a. warmtepompen • Meewerken aan aardgasvrije wijken en aansluiten op warmtenet • Gezamenlijk onderzoek wat (minimale) energieniveau mag zijn van huurwoningen die corporatie te koop aanbiedt en hoe kopers ondersteund en gestimuleerd kunnen worden om hun woning verder te verduurzamen. <p>2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 120 woningen verduurzamen ihkv de stroomversnelling (Lefier) • Investeren in verduurzaming. Voorwaarde is dat de maatregelen de woonlasten verlagen. Lefier: 821 woningen t/m 2020; 216 EPA maatregelen <p>Zoveel mogelijk energieneutraal bouwen nieuwe woningen vanaf 2016. Waar dat (nog) niet helemaal lukt, zorgen dat laatste noodzakelijke maatregelen in toekomst eenvoudig getroffen kunnen worden.</p>		
<p>Aardbevingsmaatregelen en verduurzaming combineren</p> <p>2017:</p> <p>Bij versterking ook gelijktijdig verduurzamen. Mocht in het programma van de Nationaal Coördinator Groningen besloten worden tot nader onderzoek in de stad (in de oostelijke stadswijken en de hoogbouw), dan doen gemeente en corporaties dat gezamenlijk.</p>	<p>Resultaten</p> <p>2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Niet van de grond gekomen 	
<p>Beleid ontwikkelen voor duurzaam gebruik materialen</p> <p>2017:</p> <p>Bewuster omgaan met bouwmaterialen en vroegtijdiger aandacht besteden aan hergebruik, biobased materialen en duurzaamheid. Ontwikkelen samen beleid gericht op het bewuster omgaan met grondstoffen, duurzaam materiaal, vervoersstromen, mede vanuit het oog van 'Total Cost of Ownership' en Total Sustainability. Gemeente en corporaties implementeren het nieuwe beleid in 2017.</p>	<p>Resultaten</p>	
<p><u>Midden-Groningen</u></p>		
<p>Kwaliteit te verkopen woningen</p> <p>2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verkoop huurwoningen met minimaal label D 	<p>Resultaten</p> <p>2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1 huurwoning verkocht met label B en 1 met label E (te laag label, Lefier laat woning aanpassen aan min afspraak – label D) <p>2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 4 huurwoningen verkocht met label B, 2 met label C en 1 met label E 	
<p>Duurzaamheidsverbetering</p> <p>2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Komende jaren gericht op slechtste labels (G, F en E): Hoogezand-Sappemeer 11% en Slochteren 31% • 104 woningen verduurzamen Slochteren H3V <p>2017:</p> <p>SL: 104 woningen verduurzamen ihkv H3V</p>	<p>Resultaten</p> <p>2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 104 woningen verduurzamen is vertraagd (afspraken met NAM) <p>2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 104 woningen verduurzamen is vertraagd (afspraken met NAM) 	

Prestatieafspraken/doelen	Feitelijke resultaten	Oordeel/toelichting														
<p><u>Stadskanaal</u></p> <p>In 2050 heeft Lefier een energieneutrale woningvoorraad, waarbij gestreefd wordt naar zoveel mogelijk gasloze woningen en duurzaam opgewekte elektriciteit.</p> <p>2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> Koerswijziging, geen renovatie voor labelsprongen meer NOM voor nieuwbouw én bestaande bouw (deels bekostigd door de Energie Prestatie Vergoeding). Komende 10 jaar: 1000 tot 1200 woningen. <p>2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> 163 woningen verduurzamen in Maarswold (onderdeel van 203 woningen, de 40 woningen uit 2017 vallen hieronder). Investering: 11,6 miljoen. <p>2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> Start verduurzaming 40 woningen in de stroomversnelling. Geen labelsprong renovaties in afwachting van vaststelling energiebeleidsplan. 	<p>Resultaten</p> <p>2018:</p> <p>133 nul-op-de-meter</p> <table border="1" data-bbox="1099 344 1816 639"> <thead> <tr> <th>Verduurzaming (bedragen x € 1.000,-)</th> <th>2018</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Aantal NOM bestaande woningen</td> <td>133</td> </tr> <tr> <td>Investering</td> <td>16.328</td> </tr> <tr> <td>Aantal NOM nieuwbouw</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Investering</td> <td>874</td> </tr> <tr> <td>Aantal overige verduurzamingsmaatregelen *</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Investering</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table> <p>2017:</p> <p>10 woningen nul-op-de-meter</p> <p>2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> 0 	Verduurzaming (bedragen x € 1.000,-)	2018	Aantal NOM bestaande woningen	133	Investering	16.328	Aantal NOM nieuwbouw	5	Investering	874	Aantal overige verduurzamingsmaatregelen *	0	Investering	0	
Verduurzaming (bedragen x € 1.000,-)	2018															
Aantal NOM bestaande woningen	133															
Investering	16.328															
Aantal NOM nieuwbouw	5															
Investering	874															
Aantal overige verduurzamingsmaatregelen *	0															
Investering	0															
<p>Energieverbruik huurders</p> <p>2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> Afspraken met met gemeente en HO over bewustwording en gedragswijziging huurders wat betreft energieverbruik. 	<p>Resultaten</p>															
<p><u>Borger-Odoorn</u></p> <p>Duurzaamheid en verbeteren energielabel</p> <p>2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> Nieuwe afspraak: in 2050 heeft Lefier een energieneutrale woningvoorraad, waarbij we streven naar zoveel mogelijk (aard-) gasloze woningen en duurzaam opgewekte elektriciteit. Geen renovatie voor labelsprongen meer NOM voor nieuwbouw én bestaande bouw (deels bekostigd door de Energie Prestatie Vergoeding). Komende 10 jaar: 200-350 woningen <p>2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> EPA: 0 woningen NOM: 52 woningen Chrysantstraat (Nieuw-Buinen) Geen labelsprongrenovaties in afwachting van vaststelling energiebeleidsplan. <p>2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> Verbetering EI komende jaren van 1,89 naar 1,31-1,41 (oude methodiek) EPA: 0 woningen NOM: 89 woningen Chrysantstraat en Wollegras (Nieuw-Buinen) Zonnepanelen: 89 woningen 	<p>Resultaten</p> <p>2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> In 2019 heeft Lefier nieuw duurzaamheidsbeleid opgesteld met als doel in 2050 CO2 neutraal te zijn. Niet alle woningen zullen meer NOM worden maar verbetering van energielabels is ook een mogelijkheid. <p>2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> 0 <p>2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> 52 woningen NOM: bouwer heeft aangegeven renovatie niet te kunnen uitvoeren. Begonnen met onderzoek NOM renovatieconcept met andere bouwers. <p>2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> 89 woningen in stroomversnelling vertraging opgelopen wegens serie problemen en wil om goede afspraken te maken met HO. Slechts 52 woningen blijken geschikt voor NOM, de rest gaat uit de stroomversnelling. Bouwer opstartproblemen oa door asbest. 															

Prestatieafspraken/doelen	Feitelijke resultaten	Oordeel/toelichting																																								
<ul style="list-style-type: none"> Warmtepompen: 89 woningen E, F en G labels: deze woningen worden gesloopt of krijgen een Nul-Op-de-Meter aanpak. D en E labels worden verbeterd naar minimaallabel B Nieuwbouw: de grondgebonden woningen in principe Nul-Op-de-Meter. 2016:																																										
<u>Emmen</u>																																										
Duurzaamheid en verbeteren energielabel 2019: <ul style="list-style-type: none"> Koerswijziging, geen renovatie voor labelsprongen meer NOM voor nieuwbouw én bestaande bouw (deels bekostigd door de Energie Prestatie Vergoeding). Komende 10 jaar: 1000 tot 1200 woningen. 2018: <ul style="list-style-type: none"> EPA: 30 woningen Meerstraat e.o. (Emmermeer), 200 woningen nader te bepalen Stroomversnelling: 96 woningen. 2017: <ul style="list-style-type: none"> EPA: 10 woningen Lokkerstraat (Nieuw-Weerdinge) NOM: 23 woningen Zetveld e.o. (Nieuw-Weerdinge) Zonnepanelen: 23 woningen Warmtepompen: 23 woningen E, F en G labels: deze woningen worden gesloopt of krijgen een Nul-Op-de-Meter aanpak. D en E labels worden verbeterd naar minimaallabel B Nieuwbouw: de grondgebonden woningen in principe Nul-Op-de-Meter. 2016: <ul style="list-style-type: none"> EPA, inclusief renovatie: 38 woningen Emmermeer en 24 woningen Nieuw-Weerdinge NOM: 42 woningen Zonnepanelen: 42 woningen Warmtepompen: 42 woningen 	Resultaten 2019: <ul style="list-style-type: none"> 23 verduurzaamd, 147 nul-op-de-meter 2018: <ul style="list-style-type: none"> EPA maatregelen: <ul style="list-style-type: none"> betreft verbeterproject Meerveld 94 woningen (niet opgenomen in de prestatieafspraken 2018) 30 kleine eengezinswoningen: Meerstraat/H.Haddersstraat/Nijkampenweg, Emmermeer. Project niet uitgevoerd Stroomversnelling: <ul style="list-style-type: none"> 48 eengezinswoningen: Mr. J.J. Willingestraat + Mr. L. Oldenhuis Tonckensstraat, Emmermeer. 48 eengezinswoningen: Emmerhout > niet uitgevoerd, doorgeschoven naar 2019 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Duurzaamheidsmaatregelen</th> <th>Aantal afspraak</th> <th>Aantal realisatie</th> <th>Investering afspraak</th> <th>Investering realisatie</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>EPA maatregelen</td> <td>30</td> <td>94¹</td> <td>€ 750.000</td> <td>€ 5.431.000</td> </tr> <tr> <td>Stroomversnelling</td> <td>96</td> <td>48²</td> <td>€ 6.200.000</td> <td>€ 6.052.000</td> </tr> </tbody> </table> 2017: <ul style="list-style-type: none"> EPA: verbetering van 10 woningen Lokkerstraat (Nieuw-Weerdinge) heeft conform plan plaatsgevonden NOM: De voorbereiding voor het verbeteren van de tweede fase Zetveld e.o. (Nieuw-Weerdinge) á 23 woningen is opgestart, oplevering gepland 2017 schuift door naar 2018. De woningen worden verbeterd conform fase 1 en daarmee niet NOM. Zonnepanelen en warmtepompen: Dit nemen we integraal mee in NOM-projecten en bieden we niet individueel aan. <table border="1"> <thead> <tr> <th>Verbetering Energielabel</th> <th>Afspraak in aantal</th> <th>Realisatie in aantal</th> <th>Afspraak in Euro</th> <th>Realisatie in Euro</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>EPA maatregelen</td> <td>10</td> <td>10</td> <td>0,5 milj</td> <td>0,4 milj</td> </tr> <tr> <td>Nul Op de Meter</td> <td>23</td> <td>0</td> <td>1,9 milj</td> <td>0,0 milj</td> </tr> <tr> <td>Zonnepanelen</td> <td>23</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>Warmtepompen</td> <td>23</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>-</td> </tr> </tbody> </table> 2016:	Duurzaamheidsmaatregelen	Aantal afspraak	Aantal realisatie	Investering afspraak	Investering realisatie	EPA maatregelen	30	94 ¹	€ 750.000	€ 5.431.000	Stroomversnelling	96	48 ²	€ 6.200.000	€ 6.052.000	Verbetering Energielabel	Afspraak in aantal	Realisatie in aantal	Afspraak in Euro	Realisatie in Euro	EPA maatregelen	10	10	0,5 milj	0,4 milj	Nul Op de Meter	23	0	1,9 milj	0,0 milj	Zonnepanelen	23	-	-	-	Warmtepompen	23	-	-	-	
Duurzaamheidsmaatregelen	Aantal afspraak	Aantal realisatie	Investering afspraak	Investering realisatie																																						
EPA maatregelen	30	94 ¹	€ 750.000	€ 5.431.000																																						
Stroomversnelling	96	48 ²	€ 6.200.000	€ 6.052.000																																						
Verbetering Energielabel	Afspraak in aantal	Realisatie in aantal	Afspraak in Euro	Realisatie in Euro																																						
EPA maatregelen	10	10	0,5 milj	0,4 milj																																						
Nul Op de Meter	23	0	1,9 milj	0,0 milj																																						
Zonnepanelen	23	-	-	-																																						
Warmtepompen	23	-	-	-																																						

Prestatieafspraken/doelen	Feitelijke resultaten	Oordeel/toelichting
	<ul style="list-style-type: none"> • 24 van de afgesproken 62 gerealiseerd. 24 woningen aan Eerste Kruisdiep OZ en Zetveld in Nieuw-Weerdinge • Project Emmermeer, verbeteren 38 woningen Magninstraat en J. van der Veenstraat heeft Lefier niet de vereiste 70% draagvlak gehaald. • 38 woningen in aanpak NOM van de afgesproken 70 gerealiseerd. In de eerste fase (34 woningen) voor 18 woningen niet voldoende draagvlak. Tweede fase (22 woningen) versneld opgestart. • 10 woningen in Nieuw-Weerdinge zijn niet aangepakt wegens strategiewijziging naar groot planmatig onderhoud (J. Lokkerstraat) • Oplevering 6 woningen Nieuw-Weerdinge opgeschoven naar 2017 (P. Beugelstraat). <p>Het lukt niet de woningvoorraad in Emmen in 2021 op een gemiddelde energie index te krijgen van 1.25. Oorzaken: hoge gemiddelde leeftijd van het woningbezit, de vorige energieprogramma's in Emmen waarbij veel woningen naar label C zijn gebracht, de beperking van de investeringscapaciteit, niet altijd mogelijk om de noodzakelijk 70% ja-zeggings te krijgen. Huidige EI: 1,74. Met het verbeteren van de labels de komende 3 jaar zal de Energie index uitkomen tussen 1,63-1,73.</p>	
Kwaliteitsbehoud		7
<u>Groningen</u>		
<p>Inzet op (leefbaarheid en) woonkwaliteit</p> <p>2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Corporaties investeren bijna 67 miljoen in planmatig en dagelijks onderhoud van de sociale huurvoorraad; Lefier: 13,1 miljoen <p>2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lefier: 8,3 miljoen (5,5 planmatig; 2,8 dagelijks onderhoud) • Lefier studenten: 5,8 miljoen (3,7 planmatig; 1,1 dagelijks onderhoud) <p>2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lefier: 12,6 miljoen (7,4 planmatig; 5,2 dagelijks onderhoud) 	<p>Resultaten</p> <p>2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kosten zijn gemaakt <p>2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 8,2 miljoen (3,4 planmatig; 4,8 dagelijks onderhoud) • Studenten: 4,5 miljoen (1,9 planmatig; 2,6 dagelijks onderhoud) <p>2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 12,9 miljoen (8,5 planmatig; 4,4 dagelijks onderhoud) 	
<u>Midden-Groningen</u>		
<p>Onderhoudsbudgetten</p> <p>2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planmatig onderhoud aan 1697 woningen 1,7 miljoen (gem. €1023 per vhe) • Dagelijks onderhoud aan 4510 woningen 2,3 miljoen (gem. €500 per vhe) <p>2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> • HS <ul style="list-style-type: none"> • Planmatig onderhoud aan 1937 woningen 1,9 miljoen • Dagelijks onderhoud 2,2 miljoen • SL 	<p>Resultaten</p> <p>2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Om stakeholders te informeren boekje opgesteld met plannen voor planmatig onderhoud <p>2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 6,6 miljoen voor planmatig onderhoud • 3,5 miljoen voor dagelijks onderhoud <p>2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> • HS 	

Prestatieafspraken/doelen	Feitelijke resultaten	Oordeel/toelichting												
<ul style="list-style-type: none"> Planmatig onderhoud aan 563 woningen 1,0 miljoen Dagelijks onderhoud 0,3 miljoen 	<ul style="list-style-type: none"> 2,1 miljoen voor planmatig onderhoud 2,2 miljoen voor dagelijks onderhoud SL 0,8 miljoen voor planmatig onderhoud 1,0 miljoen voor dagelijks onderhoud (diverse grote klachten en hoge mutatiekosten ivm onderhoudsstaat) 													
<u>Stadskanaal</u>														
Onderhoud 2018: <ul style="list-style-type: none"> Planmatig onderhoud: 2111 woningen, 2,6 miljoen Dagelijks onderhoud: 4000 woningen, 2,2 miljoen 	Resultaten													
Planmatig onderhoud 2019: <ul style="list-style-type: none"> Casco onderhoud: 4,2 miljoen Dagelijks onderhoud: 2,2 miljoen 2018: <ul style="list-style-type: none"> Maken onderhoudsboekje gemeente Stadskanaal, waarin staat welke onderhoudswerkzaamheden waar uitgevoerd gaan worden. Afstemming met gemeente en HO. 	Resultaten													
<u>Borger-Odoorn</u>														
Onderhoud 2019: <ul style="list-style-type: none"> Casco onderhoud: 976k Dagelijks onderhoud: 686k 2018: <ul style="list-style-type: none"> Planmatig onderhoud: 277 woningen 400k Dagelijks onderhoud 1180 woningen, 700k 2017: <ul style="list-style-type: none"> Planmatig onderhoud: 571 woningen, 6,5 miljoen Dagelijks onderhoud: 7,8 miljoen 	Resultaten													
<u>Emmen</u>														
Onderhoud 2019: <ul style="list-style-type: none"> Casco onderhoud: 7,5 miljoen Dagelijks onderhoud: 5,4 miljoen 2018: <ul style="list-style-type: none"> Planmatig onderhoud: 4332 woningen, 7,7 miljoen Dagelijks onderhoud: 9640 woningen, 4,8 miljoen 2017: <ul style="list-style-type: none"> Planmatig onderhoud: 5060 woningen, 9,4 miljoen Dagelijks onderhoud: 4,8 miljoen 2016:	Resultaten 2018: <ul style="list-style-type: none"> Woninginspecties afgerond, goede MJOB voor 2019. <table border="1" data-bbox="1099 1233 1888 1342"> <thead> <tr> <th>Onderhoud</th> <th>Afspraak aantal:</th> <th>Afspraak kosten</th> <th>Realisatie kosten</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Planmatig (of casco-)onderhoud</td> <td>4.332</td> <td>€ 7.700.000</td> <td>€ 9.319.000</td> </tr> <tr> <td>Dagelijks onderhoud</td> <td>9.640</td> <td>€ 4.800.000</td> <td>€ 7.411.000¹</td> </tr> </tbody> </table> 2017: <ul style="list-style-type: none"> Het PO is redelijk conform planning uitgevoerd. Een belangrijk deel van de uitgaven zijn meegenomen in verbeterprojecten. 	Onderhoud	Afspraak aantal:	Afspraak kosten	Realisatie kosten	Planmatig (of casco-)onderhoud	4.332	€ 7.700.000	€ 9.319.000	Dagelijks onderhoud	9.640	€ 4.800.000	€ 7.411.000 ¹	
Onderhoud	Afspraak aantal:	Afspraak kosten	Realisatie kosten											
Planmatig (of casco-)onderhoud	4.332	€ 7.700.000	€ 9.319.000											
Dagelijks onderhoud	9.640	€ 4.800.000	€ 7.411.000 ¹											

Prestatieafspraken/doelen	Feitelijke resultaten	Oordeel/toelichting																								
<ul style="list-style-type: none"> Planmatig onderhoud: 7,8 miljoen Dagelijks onderhoud: 5,4 miljoen 	<ul style="list-style-type: none"> Er is een forse overschrijding op het DO. Dit is o.a. te wijten aan: <ul style="list-style-type: none"> - De forse reductie van het aantal te verkopen woningen. Dit betekent dat woningen met een strategie 'verkoop' primair weer in verhuur worden genomen. In veel gevallen zijn hier hoge mutatiekosten mee gemoeid. - In veel verbeterprojecten wordt het vervangen van keukens/badkamer/toilet meegenomen. Deze kosten komen ten lasten van het DO-budget. <table border="1" data-bbox="1099 443 1720 520"> <thead> <tr> <th>Kwaliteitsverbetering</th> <th>Aantal</th> <th>Afspraak</th> <th>Realisatie</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Planmatig onderhoud</td> <td>5060</td> <td>9,4 mlj</td> <td>9,7 mlj ^a</td> </tr> <tr> <td>Dagelijks onderhoud</td> <td></td> <td>4,8 mlj</td> <td>7,3 mlj ^b</td> </tr> </tbody> </table> <table border="1" data-bbox="1099 547 1720 647"> <thead> <tr> <th>Maatregelen Planmatig Onderhoud</th> <th>Raming</th> <th>Realisatie</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Casco</td> <td>7,5 mlj</td> <td>8,6 mlj</td> </tr> <tr> <td>Installaties</td> <td>1,0 mlj</td> <td>0,6 mlj</td> </tr> <tr> <td>Overig</td> <td>0,9 mlj</td> <td>0,6 mlj</td> </tr> </tbody> </table>	Kwaliteitsverbetering	Aantal	Afspraak	Realisatie	Planmatig onderhoud	5060	9,4 mlj	9,7 mlj ^a	Dagelijks onderhoud		4,8 mlj	7,3 mlj ^b	Maatregelen Planmatig Onderhoud	Raming	Realisatie	Casco	7,5 mlj	8,6 mlj	Installaties	1,0 mlj	0,6 mlj	Overig	0,9 mlj	0,6 mlj	
Kwaliteitsverbetering	Aantal	Afspraak	Realisatie																							
Planmatig onderhoud	5060	9,4 mlj	9,7 mlj ^a																							
Dagelijks onderhoud		4,8 mlj	7,3 mlj ^b																							
Maatregelen Planmatig Onderhoud	Raming	Realisatie																								
Casco	7,5 mlj	8,6 mlj																								
Installaties	1,0 mlj	0,6 mlj																								
Overig	0,9 mlj	0,6 mlj																								
Woonruimteverdeling		7																								
<u>Groningen</u>																										
<p>Passend toewijzen 2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> 95% woningen t/m HTG toewijzen aan doelgroep <p>2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> 95% woningen t/m HTG toewijzen aan doelgroep 	<p>Resultaten 2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> 99,6% <p>2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> Regulier 97% Studenten 100% 																									
<p>Toewerken naar een gezamenlijk aanbiedingssysteem 2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> We willen graag één gezamenlijk aanbiedingssysteem voor alle sociale huurwoningen in de nieuwe gemeente Groningen. In de eerste helft 2019 zoeken gemeente en corporaties uit op welke manier dit mogelijk is. Gemeente en corporaties participeren in het haalbaarheidsonderzoek naar een gezamenlijk woonruimteverdeelsysteem voor de provincie Groningen. 	<p>Resultaten Gerealiseerd</p>																									
<p>Uitvoeren van experimenten in de woonruimteverdeling 2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> Meer ruimte voor gezinnen: (1) vergroten van de woningvoorraad voor gezinnen, (2) vergroten van de doorstroming bij gezinswoningen, (3) verlagen van de zoektijd van (reguliere) gezinnen Beter huisvesten bijzondere doelgroepen: (1) beter/gelijkmatiger spreiden van bijzondere doelgroepen over de wijken in de stad en over de verschillende corporaties, (2) verbeteren van de transparantie en communicatie van de huisvesting van deze doelgroep. Wenszoekers, gedragsverandering en inzicht in wensen: (1) verbeteren van de match tussen vraag en aanbod, (2) verhogen van de kansen van 	<p>Resultaten Gerealiseerd</p>																									

Prestatieafspraken/doelen	Feitelijke resultaten	Oordeel/toelichting
<p>woningzoekenden, (3) minder verstoring van het systeem door wenszoekers, (4) positief stimuleren van het gedrag van woningzoekenden op Woningnet. 2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> Het beter beschikbaar krijgen van de voorraad gezinswoningen voor gezinnen via labeling of aanpassingen van de huurprijs en verbeteren van de doorstroming van ouderen; Specifieke aandacht voor het huisvesten van kwetsbare doelgroepen, onder meer door gerichte toewijzing; Wenszoekers en vergroten slaagkans starters, mogelijk via een (beperkt) lotingsysteem; <p>Alle corporaties gaan in 2018 werken met hetzelfde aanbiedingssysteem van de vrijkomende huurwoningen (woningnet).</p>		
<p>Doorstroming bevorderen is de beste woonruimteverdeling 2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> In dit programma wordt gesproken van een maximale zoektijd van twee jaren. We werken eerst aan betere doorstroming, en pas als dat te weinig effect heeft, is ingrijpen via woonruimteverdeling of specifieke nieuwbouw voor die gevallen aan de orde. 	Resultaten	
<u>Midden-Groningen</u>		
<p>Passend toewijzen 2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> HS en SL: 95% woningen t/m HTG toewijzen aan doelgroep 	<p>Resultaten 2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> HS: 97,8% en SL: 97,2% 	
<u>Emmen</u>		
<p>Toewijzing 2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> Toewijzing via een gezamenlijk lokaal aanbodsysteem: het Thuis Kompas. 	<p>Resultaten Gerealiseerd</p>	
<p>Passend toewijzen</p>	<p>Resultaten 2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> 97,8% van de vrijkomende woningen is passend toegewezen. <p>2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> 99,3% van de vrijkomende woningen is passend toegewezen. <p>2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> 94,7% van de vrijkomende woningen is passend toegewezen. 	

Tabel 3 Afspraken en prestaties doelgroepen

<i>Prestatieafspraken/doelen</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/toelichting</i>
EINDCIJFER DOELGROEPEN		6,5
Huisvesten bijzondere doelgroepen		7
<u>Groningen</u>		
<p><i>Huisvesten kwetsbare groepen</i></p> <p>2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Na afronding evaluatie experimenten en uitkomsten woonbehoefteonderzoek huisvestingsstrategie opstellen voor de stad als geheel en per stadsdeel/wijk voor de verschillende bijzondere doelgroepen <p>2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gemeente komt, in samenwerking met corporaties en huurders, met huisvestingsstrategie voor de stad als geheel en per stadsdeel/wijk voor de verschillende bijzondere doelgroepen <p>2017:</p> <p>Toevoegen woningen voor kwetsbare groepen, zonder taakstellende aantallen. Op basis van samenwerking met maatschappelijke partners jaarlijks bepalen hoe er steeds een passende woning is op een passende plek kan zijn</p> <p>2019-2016 Ambitie: Nultredenwoningen tbv langer zelfstandig wonen</p>	<p><i>Resultaten</i></p> <p>2018: 3139 eenheden (geen verandering in de aantallen)</p> <p>2017: 3100 eenheden (geen verandering in de aantallen)</p>	
<u>Midden-Groningen</u>		
<p><i>Geschiktheid woningvoorraad</i></p> <p>2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Onderzoek naar kwalitatieve en kwantitatieve vraag zorgappartementen • Verhuur specifieke huisvesting <p>2018:</p> <p>2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> • HS en SL: Woonbehoeftes doelgroepen in kaart brengen <p>2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> • HS en SL: Beleid uitwerken welke doelgroepen worden gehuisvest • HS: risico's zorgvastgoed in kaart brengen 	<p><i>Resultaten</i></p> <p>2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Onderzoek gedaan en verwerk in woonvisie • Verhuur: <ul style="list-style-type: none"> • Sappemeer: 3 locaties beschermde woonvormen (72 vhe), 12 vhe ouderenhuisvesting PGB, woningen voor begeleid wonen jongeren • Hoogezand: 40 vhe voor Langkoeas, beschermde woongelegenheden voor 50 jongeren, plus 12 satellietwoningen, dagopvang ruimte voor dementerende ouderen • Siddeburen: 2 locaties voor 39 cliënten Langdurige zorg • Foxhol: woningen voor begeleid wonen voor gehandicapten <p>2018: Woonvisie vastgesteld die beleid hierop formuleert</p>	
<p><i>Langer zelfstandig wonen</i></p> <p>2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Investeren in woningen tbv langer zelfstandig wonen 	<p><i>Resultaten</i></p> <p>2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> • WMO afspraken opgenomen in prestatieafspraken 2020 	

<ul style="list-style-type: none"> WMO afspraken maken Inzetten op bewustwording <p>2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1351 beschikbare Nultredenwoningen; geen plannen tot verandering aantal <p>2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> HS: 870 geschikte woningen; geen plannen tot verandering aantal SL: 445 geschikte woningen; geen plannen tot verandering aantal HS en SL: Woonbehoeftes doelgroepen in kaart brengen <p>2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> HS en SL: Beleid uitwerken welke doelgroepen worden gehuisvest <p>HS: risico's zorgvastgoed in kaart brengen</p>	<ul style="list-style-type: none"> Niet gerealiseerd <p>2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1186 beschikbaar (aantal niet gewijzigd) <p>2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> HS 870 en SL 445 beschikbaar (aantallen niet gewijzigd) Woningen moeilijker verhuurbaar 	
<p><u>Uitstroom beschermd wonen</u></p> <p>2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> 25 woningen beschikbaar stellen voor uitstroom <p>2018:</p> <p>2017:</p> <p>2016:</p>	<p>Resultaten</p>	
<p><u>Stadskanaal</u></p>		
<p><u>Huisvesten bijzondere doelgroepen</u></p> <p>2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> <u>Uitgangspunten:</u> <ul style="list-style-type: none"> Woonsituatie stabiel Investeren in wonen en zorg voor huurders die langer zelfstandig of in woonvorm blijven wonen. In samenwerking met relevante zorgpartijen. Er moet voldoende draagkracht zijn in de buurt, Lefier heeft aandacht voor het creëren van draagvlak Rekening houden met gemeentebestuur, alleen huisvesten van BW/MO cliënten bij gecontracteerde aanbieders. <u>Afspraken:</u> <ul style="list-style-type: none"> Gezamenlijk (gemeente, HO en zorg) komen tot set randvoorwaarden waaronder deze doelgroep gehuisvest wordt. Samen (gemeente, zorg) werken aan voorstel omtrent procesregie en de zachte landing in de wijk. Gezamenlijk (gemeente, HO en zorg) komen tot aanpak betere signalering, begeleiding, rolverdeling en overleg gericht op leefbaarheid in de wijk. Concreet: 22 woningen beschikbaar voor uitstromers uit BW/MO. 	<p>Resultaten</p>	
<p><u>Borger-Odoorn</u></p>		
<p><u>Huisvesten bijzondere doelgroepen</u></p> <p>2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> <u>Uitgangspunten:</u> <ul style="list-style-type: none"> Woonsituatie stabiel Investeren in wonen en zorg voor huurders die langer zelfstandig of in woonvorm blijven wonen. In samenwerking met relevante zorgpartijen. 	<p>Resultaten</p> <p>2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> Geen gebruik gemaakt van beschikbare woningen voor uitstromers. 	

<ul style="list-style-type: none"> - Er moet voldoende draagkracht zijn in de buurt, Lefier heeft aandacht voor het creëren van draagvlak - Rekening houden met gemeentebestuur, alleen huisvesten van BW/MO cliënten bij gecontracteerde aanbieders. • Afspraken: <ul style="list-style-type: none"> - Gezamenlijk (gemeente, HO en zorg) komen tot set randvoorwaarden waaronder deze doelgroep gehuisvest wordt. - Samen (gemeente, zorg) werken aan voorstel omtrent procesregie en de zachte landing in de wijk. - Gezamenlijk (gemeente, HO en zorg) komen tot aanpak betere signalering, begeleiding, rolverdeling en overleg gericht op leefbaarheid in de wijk. • Concreet: 45 (waarvan 5 in Borger-Odoorn) woningen beschikbaar voor uitstromers uit BW/MO. <p>2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inclusief huisvesten, iedereen kan terecht en Lefier anticipeert op gebied van wonen en zorg. <p>2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> • In 2016 werkt Lefier aan beleid waarin ze uitspraken doet over specifieke doelgroepen die ze wil bedienen en welke niet meer. In 2016/2017 worden de woonbehoeftes van deze doelgroepen onderzocht en worden de consequenties daarvan voor ons reguliere woningbezit in kaart gebracht. 		
<p>Zorgmijders en verwarde personen in de buurt</p> <p>2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Corporaties en gemeenten gaan met alle relevante hulpverleners afspraken maken over commitment in een gezamenlijke aanpak van de effecten van zorgmijders en verwarde personen op de buurt. Het sociaal team vervult hierin een belangrijke schakel. 	<p>Resultaten</p> <p>2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Niet gerealiseerd. Wat Lefier betreft veel te weinig inzet/aandacht voor geweest. 	
<p><u>Emmen</u></p>		
<p>Huisvesten bijzondere doelgroepen</p> <p>2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 45 woningen beschikbaar voor uitstroom uit BW/MO (waar nodig wordt dit aantal bijgesteld). • Gezamenlijke set randvoorwaarden met gemeente, zorginstellingen en HO. • Samenwerken met zorginstellingen en gemeente om voorstel omtrent regie en zachte landing in de wijk te maken. • Gezamenlijk aanpak (gemeente, HO en zorginstellingen) rondom betere signalering, begeleiding, rolverdeling en overleg gericht op leefbaarheid in de wijk. <p>2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inclusief huisvesten, iedereen kan terecht en Lefier anticipeert op gebied van wonen en zorg. <p>2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> • In 2016 werkt Lefier aan beleid waarin ze uitspraken doet over specifieke doelgroepen die ze wil bedienen en welke niet meer. In 2016/2017 worden 		

<p>de woonbehoeftes van deze doelgroepen onderzocht en worden de consequenties daarvan voor ons reguliere woningbezit in kaart gebracht.</p> <p>2016:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Huisvesting bijzondere doelgroepen (reguliere verhuur)</th> <th>Aantal woningen</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Statushouders (obv taakstelling 1^e helft 2016)</td> <td>45</td> </tr> <tr> <td>Verhuur op naam individuele huurder</td> <td>Op aanvraag</td> </tr> <tr> <td>Verhuur op naam van zorgpartij, stichting of instelling</td> <td>Op aanvraag</td> </tr> <tr> <th>Huisvesting bijzondere doelgroepen (toevoeging)</th> <th>Aantal woningen</th> </tr> <tr> <td>Nieuwbouw</td> <td>24</td> </tr> </tbody> </table>	Huisvesting bijzondere doelgroepen (reguliere verhuur)	Aantal woningen	Statushouders (obv taakstelling 1 ^e helft 2016)	45	Verhuur op naam individuele huurder	Op aanvraag	Verhuur op naam van zorgpartij, stichting of instelling	Op aanvraag	Huisvesting bijzondere doelgroepen (toevoeging)	Aantal woningen	Nieuwbouw	24		
Huisvesting bijzondere doelgroepen (reguliere verhuur)	Aantal woningen													
Statushouders (obv taakstelling 1 ^e helft 2016)	45													
Verhuur op naam individuele huurder	Op aanvraag													
Verhuur op naam van zorgpartij, stichting of instelling	Op aanvraag													
Huisvesting bijzondere doelgroepen (toevoeging)	Aantal woningen													
Nieuwbouw	24													
Statushouders		7												
<u>Groningen</u>														
<p>Woningen voor asielzoekers met een verblijfsvergunning 2018-2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> Inzet om aan jaarlijkse taakstelling huisvesting vergunninghouders te voldoen. Corporaties, gemeente, Humanitas en WIJ-teams maken werkafspraken over woonbegeleiding van vergunninghouders. Ook aandacht voor nareizigers en minderjarige vergunninghouders. Lefier ziet deze groep als primaire doelgroep met voorrang te huisvesten <p>2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> Samen met corporaties en andere partijen creatief oplossingen zoeken, bijvoorbeeld door sloopprogramma's te vertragen of vastgoed tijdelijk te bestemmen voor wonen voor statushouders. Taakstelling Lefier: 73% 	<p>Resultaten</p> <p>2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> 34 statushouders gehuisvest <p>2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> 65 statushouders gehuisvest <p>2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> Gehuisvest 65 personen; nareizigers niet in beeld <p>2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> 112 statushouders gehuisvest 													
<u>Midden-Groningen</u>														
<p>Taakstelling</p> <p>2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> Huisvesten naar rato omvang woningvoorraad Wenselijkheid cursus integratie onderzoeken <p>2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> Cursus woonvaardigheden aanbieden Taakstelling 19 personen / 10 woningen <p>2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> HS 2/3 van de taakstelling (39) SL 100% van de taakstelling (36) <p>2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> Taakstelling 47 personen / 24 woningen 	<p>Resultaten</p> <p>2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> 32 statushouders gehuisvest Gemeente maakt werk van integratie nieuwkomers samen met andere partijen <p>2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> Aangeboden samen met gemeente, Humanitas en collega-corporatie het Groninger Huis 26 personen / 11 woningen <p>2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> HS 59 personen in 13 woningen SL 32 personen in 10 woningen Cursus woonvaardigheden aangeboden samen met gemeente, Humanitas en collega-corporatie het Groninger Huis <p>2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> 46 personen / 25 woningen 													
<u>Stadskanaal</u>														

<p>Taakstelling 2018-2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> Lefier ziet statushouders als haar primaire doelgroep en huisvest deze doelgroep met voorrang. Lefier stelt voldoende woningen beschikbaar en doet dit in goed (lokaal) overleg. Lefier neemt 90% voor haar rekening. 	<p>Resultaten 2019: 18 statushouders gehuisvest 2018: 2017: 97 statushouders gehuisvest 2016: 59 statushouders gehuisvest</p>											
Borger-Odoorn												
<p>Taakstelling 2018-2019:</p> <p>Lefier ziet statushouders als haar primaire doelgroep en huisvest deze doelgroep met voorrang. Lefier stelt voldoende woningen beschikbaar en doet dit in goed (lokaal) overleg. Lefier neemt 51% voor haar rekening.</p> <p>2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> 33 personen. Lefier maakt gezinswoningen geschikt voor bewoning door meerdere alleenstaande statushouders. 	<p>Resultaten 2019: 2018: 2017: 2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> 9 personen gehuisvest 31 statushouders gehuisvest Onderzoek gestart (gemeente en corporaties) naar alternatieve huisvesting statushouders (ombouwen kantoorpanden, uitstel sloop, voor voren halen nieuwbouwplannen) 											
Emmen												
<p>Taakstelling 2018-2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> Lefier ziet statushouders als haar primaire doelgroep en huisvest deze doelgroep met voorrang. Lefier stelt voldoende woningen beschikbaar en doet dit in goed (lokaal) overleg. Lefier neemt 70% voor haar rekening. <p>2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> 191 personen. <p>2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> 45 woningen beschikbaar 	<p>Resultaten 2019: 2018: 2017: 2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> 70 statushouders gehuisvest Vanwege de mismatch tussen vraag en aanbod is het niet gelukt om de taakstelling te realiseren. Door de veranderde werkwijze van zowel IND als COA vonden minder koppelingen plaats en heeft een aantal huishoudens (grote gezinnen) die bovenaan de lijst stonden en eerste gehuisvest moesten worden, lang moeten wachten op een passende woning. <table border="1" data-bbox="1099 962 1709 1142"> <thead> <tr> <th>Toegankelijke woningen</th> <th>Realisatie aantal</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Taakstelling in personen</td> <td>97</td> </tr> <tr> <td>Realisatie in personen</td> <td>60</td> </tr> <tr> <td>Taakstelling in woningen</td> <td>44</td> </tr> <tr> <td>Realisatie in woningen</td> <td>17</td> </tr> </tbody> </table> <p>2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> 143 personen. De definitieve taakstelling voor de gemeente Emmen viel lager uit dan de prognose-cijfers zoals bekend ten tijde van opstellen bod 2017. Lefier heeft met de huisvesting van 143 personen zo goed als voldaan aan haar definitieve taakstelling (144 personen) voor 2017. <p>2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> Een eerste pilot voor kamergewijze verhuur/woningdelen loopt. Lefier huisvest statushouders in alle wijken en dorpen in de gemeente Emmen. Begin 2016 is door de gemeente en de corporaties een 	Toegankelijke woningen	Realisatie aantal	Taakstelling in personen	97	Realisatie in personen	60	Taakstelling in woningen	44	Realisatie in woningen	17	
Toegankelijke woningen	Realisatie aantal											
Taakstelling in personen	97											
Realisatie in personen	60											
Taakstelling in woningen	44											
Realisatie in woningen	17											

	<p>onderzoek gestart naar alternatieve huisvesting in de vorm van ombouwen van (kantoor-)panden, uitstel van sloop, naar voren van halen van nieuwbouwplannen en woningen met verkooplabel terug in de verhuur brengen. Ook wordt de mogelijkheid onderzocht van het plaatsen van (tijdelijke) woonunits op beschikbare gronden. De eerste concrete effecten daarvan (extra huisvesting) worden in 2017 verwacht.</p>																																	
Ouderenhuisvesting		5 Minpunt: weinig gerealiseerd voor ouderen																																
<u>Groningen</u>																																		
<p>Doorstroming ouderen bevorderen</p> <p>2019:</p> <p>2018:</p> <p>2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> Meer gezinswoningen beschikbaar maken door het voor ouderen aantrekkelijker en makkelijker te maken te verhuizen naar beter passende woning. Meer gebruik maken van 'seniorenmakelaar' die betrokken ouderen persoonlijk adviseert en begeleidt. Mocht dit niet tot resultaat leiden, dan zetten we andere instrumenten in (als woonruimteverdeling of nieuwbouw). Zorgen voor voldoende beschikbaar aanbod voor senioren binnen doelgroep. We stellen vooraf geen aantal vast voor de groei van het aantal woningen specifiek voor senioren. 																																		
<u>Stadskanaal</u>																																		
<p>Toegankelijke woningen</p> <p>2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> Woningmarktonderzoek geeft een grotere behoefte aan appartementen aan, ipv grondgebonden woningen. Met alle toekomstige nieuwbouw (levensloopbestendig) is er voor nu en in de toekomst voldoende aanbod. <table border="1"> <thead> <tr> <th>Nultredenwoningen (aantallen)</th> <th>2018</th> <th>2019</th> <th>2020</th> <th>2021</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Stand per 1 januari</td> <td>845</td> <td>850</td> <td>850</td> <td>850</td> </tr> <tr> <td>Nieuwbouw</td> <td>5</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Stand per 31 december</td> <td>850</td> <td>850</td> <td>850</td> <td>850</td> </tr> </tbody> </table> <p>2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> Het aantal nultredenwoningen wordt besproken na oplevering woningmarktonderzoek. Aan de hand daarvan wordt de opgave bepaald. 	Nultredenwoningen (aantallen)	2018	2019	2020	2021	Stand per 1 januari	845	850	850	850	Nieuwbouw	5	0	0	0	Stand per 31 december	850	850	850	850	<p>Resultaten</p> <p>2018:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Toegankelijke woningen</th> <th>Aantal</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Aantal woningen per 31-12-2017</td> <td>985</td> </tr> <tr> <td>Nieuwbouw</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Sloop</td> <td>89</td> </tr> <tr> <td>Transformatie</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Aantal woningen per 31-12-2018</td> <td>896</td> </tr> </tbody> </table> <p>Er worden vijf nultredenwoningen toegevoegd aan de Badstraat.</p>	Toegankelijke woningen	Aantal	Aantal woningen per 31-12-2017	985	Nieuwbouw	0	Sloop	89	Transformatie	0	Aantal woningen per 31-12-2018	896	
Nultredenwoningen (aantallen)	2018	2019	2020	2021																														
Stand per 1 januari	845	850	850	850																														
Nieuwbouw	5	0	0	0																														
Stand per 31 december	850	850	850	850																														
Toegankelijke woningen	Aantal																																	
Aantal woningen per 31-12-2017	985																																	
Nieuwbouw	0																																	
Sloop	89																																	
Transformatie	0																																	
Aantal woningen per 31-12-2018	896																																	
<p>Geschikt en geclusterd wonen</p> <p>2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> Aan de hand van vastgoed- en wijkenmerken wordt bepaald welke complexen geschikt zijn om met voorrang toe te wijzen aan huishoudens met een zorgbehoefte. Ontwikkelen van beleid gericht op doorstroming en bewustwording voor de doelgroep ouderen. 																																		

2016:																						
<u>Borger-Odoorn</u>																						
<p><i>Volgende geschikte woningen t.b.v. langer zelfstandig wonen</i></p> <p>2019:</p> <table border="1" data-bbox="208 308 1061 427"> <thead> <tr> <th>Nultredenwoningen (aantallen)</th> <th>2018</th> <th>2019</th> <th>2020</th> <th>2021</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Stand per 1 januari</td> <td>135</td> <td>157</td> <td>175</td> <td>175</td> </tr> <tr> <td>Nieuwbouw</td> <td>22</td> <td>18</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Stand per 31 december</td> <td>157</td> <td>175</td> <td>175</td> <td>175</td> </tr> </tbody> </table> <p>2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> Aantal toegankelijke woningen per 1-1-2018: 301 Nieuwbouw: 36 Aantal toegankelijke woningen per 31-12-2018: 337 <p>2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> Aantal toegankelijke woningen per 1-1-2017: 286 Nieuwbouw: 14 Aantal toegankelijke woningen per 31-12-2017: 301 Behoeftebepaling d.m.v. woningmarktonderzoek. 	Nultredenwoningen (aantallen)	2018	2019	2020	2021	Stand per 1 januari	135	157	175	175	Nieuwbouw	22	18	0	0	Stand per 31 december	157	175	175	175		
Nultredenwoningen (aantallen)	2018	2019	2020	2021																		
Stand per 1 januari	135	157	175	175																		
Nieuwbouw	22	18	0	0																		
Stand per 31 december	157	175	175	175																		
<p><i>Geschied en geclusterd wonen</i></p> <p>2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> Aan de hand van vastgoed- en wijkenmerken wordt bepaald welke complexen geschikt zijn om met voorrang toe te wijzen aan huishoudens met een zorgbehoefte. Ontwikkelen van beleid gericht op doorstroming en bewustwording voor de doelgroep ouderen. <p>2016:</p>																						
<u>Emmen</u>																						
<p><i>Volgende geschikte woningen t.b.v. langer zelfstandig wonen</i></p> <p>2019:</p> <table border="1" data-bbox="208 1023 954 1129"> <thead> <tr> <th>Nultredenwoningen (aantallen)</th> <th>2018</th> <th>2019</th> <th>2020</th> <th>2021</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Stand per 1 januari</td> <td>2.060</td> <td>2.060</td> <td>2.060</td> <td>2.112</td> </tr> <tr> <td>Nieuwbouw</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>52</td> <td>62</td> </tr> <tr> <td>Stand per 31 december</td> <td>2.060</td> <td>2.060</td> <td>2.112</td> <td>2.174</td> </tr> </tbody> </table> <p>2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> Er is meer behoefte aan nultredenwoningen dan aanbod. Daarom is de afspraak de komende 10 jaar 160 nultredenwoningen toe te voegen. Aantal toegankelijke woningen per 1-1-2018: 3680 Nieuwbouw: 51 Transformatie: 27 Aantal toegankelijke woningen per 31-12-2018: 3730 <p>2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> Aan de hand van vastgoed- en wijkenmerken wordt bepaald welke complexen geschikt zijn om met voorrang toe te wijzen aan huishoudens met een zorgbehoefte. 	Nultredenwoningen (aantallen)	2018	2019	2020	2021	Stand per 1 januari	2.060	2.060	2.060	2.112	Nieuwbouw	0	0	52	62	Stand per 31 december	2.060	2.060	2.112	2.174	<p><i>Resultaten</i></p> <p>2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> Aantal toegankelijke woningen per 1-1-2018: 2060 Nieuwbouw: 0 Transformatie: 0 Aantal toegankelijke woningen per 31-12-2018: 2060 Door aangepaste definitie is beginstand (en daarmee ook eindstand) anders dan opgenomen in prestatieafspraken Nieuwbouw niet gerealiseerd in 2018, start bouw doorgeschoven naar 2019. <ul style="list-style-type: none"> - 23 meergezinswoningen Westerstraat, Emmen Centrum - 28 meergezinswoningen: Hondsrugtoren, Emmen-Centrum. Transformatie: <ul style="list-style-type: none"> - 27 meergezinswoningen: Oldersheem, Nieuw-Amsterdam, realisatie doorgeschoven naar 1e helft 2019 <p>2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> Aantal toegankelijke woningen per 1-1-2017: 2245 	
Nultredenwoningen (aantallen)	2018	2019	2020	2021																		
Stand per 1 januari	2.060	2.060	2.060	2.112																		
Nieuwbouw	0	0	52	62																		
Stand per 31 december	2.060	2.060	2.112	2.174																		

<ul style="list-style-type: none"> • <i>Ontwikkelen beleid gericht op doorstroming en bewustwording voor de doelgroep ouderen.</i> • <i>Aantal toegankelijke woningen per 1-1-2017: 3680</i> • <i>Nieuwbouw: 0</i> • <i>Aantal toegankelijke woningen per 31-12-2017: 3680</i> <p><i>2016:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>In 2016 wordt het woningmarktonderzoek, op basis van het WoOn 2015, herijkt. Hierin wordt speciaal aandacht besteed aan de doelgroep ouderen die langer thuis woont en te maken heeft met (mobiliteit)beperkingen.</i> • <i>Risicoanalyse zorgvastgoed</i> • <i>Aantal toegankelijke woningen per 1-1-2016: 3648</i> • <i>Nieuwbouw: 36</i> • <i>Aantal toegankelijke woningen per 31-12-2016: 3684</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Nieuwbouw: 0</i> • <i>Aantal toegankelijke woningen per 31-12-2017: 2245</i> • <i>Definitie is aangepast naar nultreden woningen. Onderzoek onder onze woningen heeft geleerd dat aantallen in Emmen lager zijn. Door een herindeling van ons bezit is het collectief vastgoed naar de BOG-portefeuille gegaan.</i> 	
<p>Jongeren/studenten</p>		7
<p><u>Groningen</u></p>		
<p><i>Groei voorraad jongerenwoningen neemt druk weg van overige voorraad 2017:</i> <i>Komende vier jaar ruim 1.150 wooneenheden toegevoegd (ruim 1.050 door nieuwbouw, bijna 200 extra door transformatie van kantoren en zorggebouwen, sloop van ca. 75). Van deze toevoeging zijn er ruim 650 zelfstandig, ca. 300 semi-zelfstandig en ca. 200 onzelfstandig.</i></p>	<p><i>Resultaten 2017: bouw Polaris, een woontoren met 207 appartementen voor jongeren.</i></p>	
<p><u>Emmen</u></p>		
<p><i>Beschikbaarheid jongeren 2018:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>23 meergezinswoningen voor jongeren/starters in de Westerstraat Emmen Centrum.</i> 	<p><i>Resultaten 2018: Niet gerealiseerd.</i></p>	

Tabel 4 Afspraken en prestaties leefbaarheid

<i>Prestatieafspraken/doelen</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/toelichting</i>
EINDCIJFER LEEFBAARHEID		7
Woonmaatschappelijk werk		
<u>Groningen</u>		
<p><i>Inzet op leefbaarheid en woonkwaliteit</i> 2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Samen met huurders en andere partners buurten vernieuwen en leefbaarheidsacties ondernemen • Gezamenlijk bijna 9 miljoen investeren in leefbaarheid in wijken waar ze woningen verhuren, gericht op initiatieven in de buurten die we met deze budgetten kunnen ondersteunen. Lefier: 1,16 miljoen per jaar t/m 2021 • Samen inzetten voor behoud voldoende woonkwaliteit door te voldoen aan de kwaliteitsnormen en toezicht en handhaving op onder andere het binnenklimaat. • In 2019 investeren de corporaties bijna 67 miljoen in planmatig en dagelijks onderhoud van de sociale huurvoorraad (zie Woningvoorraad). Bovenop al deze maatregelen komen de investeringen in verduurzaming en sloop-nieuwbouw, waarmee onze bestaande wijken een kwaliteitsimpuls krijgen. <p>2018</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lefier: 1,26 miljoen investeren in leefbaarheid <p>2017</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bij investeringen in buurten door de gemeente en vanuit de leefbaarheidsbudgetten van de corporaties, zorgen we ervoor dat er ook budget beschikbaar is voor het honoreren van burgerinitiatieven. • Rollen gemeente en corporaties scherper definiëren en invullen, afhankelijk van rol bewoners en staat van de wijk met als doel actieve rol voor bewoners 	<p><i>Resultaten</i></p> <p>2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Regulier uitgegeven €169.900 • Studenten uitgegeven €152.500 • Veel uitgegeven aan schoon, heel en veilig (zwerfafval en grofvuil opruimen) 	
<p><i>Uitvoering geven aan de vier wijkplannen</i> 2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Samen opgaven uit de vier gezamenlijk opgestelde wijkplannen borgen en implementeren 	<i>Resultaten</i>	
<p><i>Jaarlijks monitoren, agenda maken en uitvoeren</i> 2017-2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tweejaarlijks leefbaarheid monitoren in wijken en jaarlijks vaststellen wat er in de wijken moet gebeuren o.b.v. bestaande wijkcompassen, leefbaarheidsmonitoren, wijkshouwen en signalen van onze mensen en bewoners/huurders 	<i>Resultaten</i>	
<u>Midden-Groningen</u>		
<p><i>Leefbaarheid</i> 2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gemiddelde uitgave per woongelegenheden €150 op basis van plan van aanpak 	<p><i>Resultaten</i> 2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gemiddelde uitgave per woongelegenheden €149 <p>2018:</p>	

Prestatieafspraken/doelen	Feitelijke resultaten	Oordeel/toelichting																										
<p>2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> €571.000 inclusief personele lasten tbv leefbaarheid; gemiddeld per vhe €129 <p>2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> HS: €181.000 inclusief personele lasten tbv leefbaarheid SL: €63.000 inclusief personele lasten tbv leefbaarheid 	<ul style="list-style-type: none"> Gemiddelde uitgave per woongelegenheid €112; minder aanvragen vanuit bewoners dan begroot, project Voorzieningenwijzer verschoven naar 2019 en project Leerwoning gestopt omdat het niet paste binnen de woningwet <p>2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> HS: €286.700 besteed (meer voor fysieke maatregelen) SL: €81.200 besteed (meer voor schoon, heel en veilig) <p>2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> €250.000 aan dorps huis Westerbroek en €103.000 aan bureau Woonkans 																											
<u>Stadskanaal</u>																												
<p>Budget leefbaarheid</p> <p>2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> Presentatie van de integrale budgetten, een nadere specificatie van uitgaven. Op basis daarvan nieuwe afspraken met gemeente over inzet sociale domein en openbare ruimte. <table border="1" data-bbox="208 678 1043 842"> <thead> <tr> <th>Uitgaven leefbaarheid (bedragen x € 1.000,-)</th> <th>Derden</th> <th>Eigen personeel</th> <th>Saldo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Woonmaatschappelijk werk</td> <td>75</td> <td>190</td> <td>265</td> </tr> <tr> <td>Aanleg/onderhoud kleinschalige infrastructuur</td> <td>38</td> <td>18</td> <td>56</td> </tr> <tr> <td>Schone woonomgeving/overlast/veiligheid</td> <td>137</td> <td>130</td> <td>267</td> </tr> <tr> <td>Totaal</td> <td>250</td> <td>338</td> <td>588</td> </tr> </tbody> </table> <table border="1" data-bbox="208 869 1043 954"> <tbody> <tr> <td>Aantal DAEB-woongelegenheden ultimo 2019</td> <td>3.880</td> </tr> <tr> <td>Personele inzet (in fte's)</td> <td>4,2</td> </tr> <tr> <td>Gemiddelde uitgaven leefbaarheid per woongelegenheid (bedrag x € 1,-)</td> <td>152</td> </tr> </tbody> </table> <p>2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> Samen met gemeente en HO onderzoeken of op een thema gezamenlijk budget gezet kan worden. Vanuit Lefier: 504.000 (incl. personele lasten) 	Uitgaven leefbaarheid (bedragen x € 1.000,-)	Derden	Eigen personeel	Saldo	Woonmaatschappelijk werk	75	190	265	Aanleg/onderhoud kleinschalige infrastructuur	38	18	56	Schone woonomgeving/overlast/veiligheid	137	130	267	Totaal	250	338	588	Aantal DAEB-woongelegenheden ultimo 2019	3.880	Personele inzet (in fte's)	4,2	Gemiddelde uitgaven leefbaarheid per woongelegenheid (bedrag x € 1,-)	152	<p>Resultaten</p> <p>2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> Lefier heeft in 2019 niet geheel budget gebruikt. De uitgave van leefbaarheids gelden stemt Lefier altijd af met de huurdersorganisaties. Meerdere malen door Lefier aangekaart om ook met de gemeente af te stemmen maar daar is het nooit van gekomen. 	
Uitgaven leefbaarheid (bedragen x € 1.000,-)	Derden	Eigen personeel	Saldo																									
Woonmaatschappelijk werk	75	190	265																									
Aanleg/onderhoud kleinschalige infrastructuur	38	18	56																									
Schone woonomgeving/overlast/veiligheid	137	130	267																									
Totaal	250	338	588																									
Aantal DAEB-woongelegenheden ultimo 2019	3.880																											
Personele inzet (in fte's)	4,2																											
Gemiddelde uitgaven leefbaarheid per woongelegenheid (bedrag x € 1,-)	152																											
<u>Borger-Odoorn</u>																												
<p>Budget leefbaarheid</p> <p>2019:</p> <table border="1" data-bbox="208 1145 1043 1310"> <thead> <tr> <th>Uitgaven leefbaarheid (bedragen x € 1.000,-)</th> <th>Derden</th> <th>Eigen personeel</th> <th>Saldo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Woonmaatschappelijk werk</td> <td>27</td> <td>56</td> <td>83</td> </tr> <tr> <td>Aanleg/onderhoud kleinschalige infrastructuur</td> <td>11</td> <td>5</td> <td>16</td> </tr> <tr> <td>Schone woonomgeving/overlast/veiligheid</td> <td>35</td> <td>38</td> <td>73</td> </tr> <tr> <td>Totaal</td> <td>73</td> <td>99</td> <td>172</td> </tr> </tbody> </table> <p>2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> 144.000 (incl. personele lasten) <p>2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> Budget dat na personele kosten kan worden ingezet wordt in overleg met gemeente en HO ingezet op specifieke activiteiten. 	Uitgaven leefbaarheid (bedragen x € 1.000,-)	Derden	Eigen personeel	Saldo	Woonmaatschappelijk werk	27	56	83	Aanleg/onderhoud kleinschalige infrastructuur	11	5	16	Schone woonomgeving/overlast/veiligheid	35	38	73	Totaal	73	99	172	<p>Resultaten</p>							
Uitgaven leefbaarheid (bedragen x € 1.000,-)	Derden	Eigen personeel	Saldo																									
Woonmaatschappelijk werk	27	56	83																									
Aanleg/onderhoud kleinschalige infrastructuur	11	5	16																									
Schone woonomgeving/overlast/veiligheid	35	38	73																									
Totaal	73	99	172																									

Prestatieafspraken/doelen	Feitelijke resultaten	Oordeel/toelichting																																										
<table border="1" data-bbox="212 225 965 443"> <thead> <tr> <th>Uitgaven leefbaarheid</th> <th>Euro</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Woonmaatschappelijk werk</td> <td>26.000</td> </tr> <tr> <td>Fysieke maatregelen kleinschalige infrastructuur</td> <td>13.000</td> </tr> <tr> <td>Schoon, heel en veilig</td> <td>25.000</td> </tr> <tr> <td>Totaal</td> <td>64.000</td> </tr> </tbody> </table> <p>2016:</p>	Uitgaven leefbaarheid	Euro	Woonmaatschappelijk werk	26.000	Fysieke maatregelen kleinschalige infrastructuur	13.000	Schoon, heel en veilig	25.000	Totaal	64.000																																		
Uitgaven leefbaarheid	Euro																																											
Woonmaatschappelijk werk	26.000																																											
Fysieke maatregelen kleinschalige infrastructuur	13.000																																											
Schoon, heel en veilig	25.000																																											
Totaal	64.000																																											
<p><u>Emmen</u></p>																																												
<p><i>Budget leefbaarheid</i></p> <p>2019:</p> <table border="1" data-bbox="203 571 987 722"> <thead> <tr> <th>Uitgaven leefbaarheid (bedragen x € 1.000,-)</th> <th>Derden</th> <th>Eigen personeel</th> <th>Saldo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Woonmaatschappelijk werk</td> <td>189</td> <td>464</td> <td>653</td> </tr> <tr> <td>Aanleg/onderhoud kleinschalige infrastructuur</td> <td>131</td> <td>45</td> <td>176</td> </tr> <tr> <td>Schone woonomgeving/overlast/veiligheid</td> <td>289</td> <td>318</td> <td>607</td> </tr> <tr> <td>Totaal</td> <td>609</td> <td>827</td> <td>1.436</td> </tr> </tbody> </table> <p>2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1,2 miljoen (incl. personele lasten) <p>2017:</p> <table border="1" data-bbox="212 815 931 1027"> <thead> <tr> <th>Uitgaven leefbaarheid (ex. Personele lasten)</th> <th>Euro</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Woonmaatschappelijk werk</td> <td>208.000</td> </tr> <tr> <td>Fysieke maatregelen kleinschalige infrastructuur</td> <td>104.000</td> </tr> <tr> <td>Schoon, heel en veilig</td> <td>208.000</td> </tr> <tr> <td>Totaal</td> <td>520.000</td> </tr> </tbody> </table> <p>2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> 2,4 wijkbeheerders, 3,9 bewonersparticipanten en 4,1 mdw bewonerszaken <table border="1" data-bbox="212 1098 931 1289"> <thead> <tr> <th>Uitgaven leefbaarheid</th> <th>Euro</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Woonmaatschappelijk werk</td> <td>221.000</td> </tr> <tr> <td>Fysieke maatregelen kleinschalige infrastructuur</td> <td>120.000</td> </tr> <tr> <td>Schoon, heel en veilig</td> <td>220.000</td> </tr> <tr> <td>Ondersteuning bewonersinitiatieven</td> <td>73.000</td> </tr> <tr> <td>Totaal</td> <td>634.000</td> </tr> </tbody> </table>	Uitgaven leefbaarheid (bedragen x € 1.000,-)	Derden	Eigen personeel	Saldo	Woonmaatschappelijk werk	189	464	653	Aanleg/onderhoud kleinschalige infrastructuur	131	45	176	Schone woonomgeving/overlast/veiligheid	289	318	607	Totaal	609	827	1.436	Uitgaven leefbaarheid (ex. Personele lasten)	Euro	Woonmaatschappelijk werk	208.000	Fysieke maatregelen kleinschalige infrastructuur	104.000	Schoon, heel en veilig	208.000	Totaal	520.000	Uitgaven leefbaarheid	Euro	Woonmaatschappelijk werk	221.000	Fysieke maatregelen kleinschalige infrastructuur	120.000	Schoon, heel en veilig	220.000	Ondersteuning bewonersinitiatieven	73.000	Totaal	634.000	<p><i>Resultaten</i></p> <p>2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> Woonmaatschappelijk werk: <ul style="list-style-type: none"> Budgettraining € 8.000,- Trainingen voor huurders ter voorkoming schulden / huurachterstanden Participatie € 8.000 (handgeld participant) Laatste kans € 10.000,- Laatste kans voor inplaatsen bewoners met geschiedenis Buurtbemiddeling € 2.000,- (inzet vrijwilligers) Overlastbestrijding € 15.000,- (handgeld bewonerszaken) Burgerbegroting Emmerhout (€ 17.000,-), toezegging vanuit 2017; bewoners verantwoordelijk laten zijn voor budget bestemd voor het bevorderen van leefbaarheid in hun wijk Aanleg / onderhoud kleinschalige infrastructuur: <ul style="list-style-type: none"> Aanpak groen eigendom Lefier, struiken snoeien, bomen kappen. Verder handgeld voor wijkbeheer voor aanpak groen en grijs eigen bezit. Schone woonomgeving / overlast / veiligheid: <ul style="list-style-type: none"> We hebben in Nieuw-Amsterdam aan de Sportlaan en Tussenpad een schoonmaakactiedag gehouden om vervolgens in gesprek te zijn met bewoners over aanpak portieken, containerafval, aanpak schuttingen (eigendom Lefier), entree-aanpak. We hebben in ons gebied NW Dordrecht samen met de Dorpscoöperatie geïnvesteerd in de verlichting van achterpaden. Er waren veel klachten over donkere onveilige hoeken. Dit initiatief ook in Erica op verzoek van bewoners. Aanleg achterpadverlichting Emmermeer (ad. € 20.000,-) Bijdrage schuttingenproject (Opgeruimde buurt Omgeving Schoon) ad. € 17.000,-) Schoonmaken portieken Angelslo (Egmondflatjes) ad. € 13.000,-. 	
Uitgaven leefbaarheid (bedragen x € 1.000,-)	Derden	Eigen personeel	Saldo																																									
Woonmaatschappelijk werk	189	464	653																																									
Aanleg/onderhoud kleinschalige infrastructuur	131	45	176																																									
Schone woonomgeving/overlast/veiligheid	289	318	607																																									
Totaal	609	827	1.436																																									
Uitgaven leefbaarheid (ex. Personele lasten)	Euro																																											
Woonmaatschappelijk werk	208.000																																											
Fysieke maatregelen kleinschalige infrastructuur	104.000																																											
Schoon, heel en veilig	208.000																																											
Totaal	520.000																																											
Uitgaven leefbaarheid	Euro																																											
Woonmaatschappelijk werk	221.000																																											
Fysieke maatregelen kleinschalige infrastructuur	120.000																																											
Schoon, heel en veilig	220.000																																											
Ondersteuning bewonersinitiatieven	73.000																																											
Totaal	634.000																																											

Prestatieafspraken/doelen	Feitelijke resultaten	Oordeel/toelichting																					
	<table border="1" data-bbox="1099 217 1861 421"> <thead> <tr> <th>leefbaarheid uitgaven (bedragen x € 1.000,-)</th> <th>Afspraak 2018</th> <th>Realisatie 2018</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>woonmaatschappelijk werk</td> <td></td> <td>59</td> </tr> <tr> <td>aanleg/onderhoud kleinschalige infrastructuur</td> <td></td> <td>54</td> </tr> <tr> <td>schone woonomgeving/overlast/veiligheid</td> <td></td> <td>252</td> </tr> <tr> <td>inzet eigen medewerkers</td> <td></td> <td>829</td> </tr> <tr> <td>totaal</td> <td>1.214</td> <td>1.194</td> </tr> <tr> <td>personele inzet (in fte's)</td> <td></td> <td>10,4</td> </tr> </tbody> </table> <p data-bbox="1099 432 1155 456">2017:</p> <ul data-bbox="1099 464 1872 1430" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="1099 464 1872 651">• <i>In het bod is het (volgens de woningwet) maximum toegestane leefbaarheidsbudget opgenomen. Dit budget is niet volledig gebruikt.. De personele lasten van de medewerkers die zich bezighouden met leefbaarheidsactiviteiten (wijkbeheerders, bewonersparticipanten en medewerkers bewonerszaken) worden deels ook geboekt op het leefbaarheidsbudget. In 2017 ging dat bij Lefier in Emmen om 10,3 fte.</i> <li data-bbox="1099 659 1872 1430">• <i>Onder andere de volgende activiteiten zijn opgezet vanuit leefbaarheidsdoelen en (deels) gefinancierd vanuit leefbaarheidsbudget:</i> <ul data-bbox="1133 738 1872 1430" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="1133 738 1872 818">- <i>Met bewoners een opruimdag aan Tussenpad en Sportlaan in Nieuw-Amsterdam en met bewoners in gesprek over beveiliging en schoonhouden portieken (schoon, heel en veilig)</i> <li data-bbox="1133 826 1872 874">- <i>In Erica en Nieuw-Dordrecht achterpadverlichting, planvorming samen met bewoners (schoon, heel en veilig)</i> <li data-bbox="1133 882 1872 930">- <i>Dorpscoöperatie: experiment uitbesteden Planmatig onderhoud schilderwerk</i> <li data-bbox="1133 938 1872 962">- <i>Klushuur pilot 'Tussen de wijken': opgestart</i> <li data-bbox="1133 970 1872 1018">- <i>Woonmaatschappelijk: gratis budgettrainingen (stichting Knip), buurtbemiddelingen</i> <li data-bbox="1133 1026 1872 1074">- <i>Schoon heel veilig: opruimacties (zwerfvuil en voortuinen) in Angelslo</i> <li data-bbox="1133 1082 1872 1106">- <i>Bijdrage aan ontmoetingsplein Emmerhout</i> <li data-bbox="1133 1114 1872 1137">- <i>Bijdrage burgerbegroting Emmerhout</i> <li data-bbox="1133 1145 1872 1169">- <i>Deelname aan 'Het Grote voor elkaar festival'</i> <li data-bbox="1133 1177 1872 1353">- <i>In het kader van schoon, heel en veilig heeft Wijkbeheer inzet gepleegd vooral in en om complexen in Emmermeer en Bargeres. In Emmermeer zijn bij een paar complexen fietsenrekken geplaatst. Aan de voorzijde bij de Ekselerbrink is de bosschage verwijderd, hier lag altijd veel troep in. Het is nu netjes bestraat. Ook is het cameratoezicht uitgebreid. Bij de flat in Bargeres zijn afvalbakken aangebracht. Alles om de omgeving schoon te houden.</i> <li data-bbox="1133 1361 1872 1430">- <i>Het parkeerdek aan de Weerdingerstraat is in het kader van groot onderhoud aangepakt. Daarna is het met leefbaarheidsgeld schoongemaakt en opgeschilderd.</i> 	leefbaarheid uitgaven (bedragen x € 1.000,-)	Afspraak 2018	Realisatie 2018	woonmaatschappelijk werk		59	aanleg/onderhoud kleinschalige infrastructuur		54	schone woonomgeving/overlast/veiligheid		252	inzet eigen medewerkers		829	totaal	1.214	1.194	personele inzet (in fte's)		10,4	
leefbaarheid uitgaven (bedragen x € 1.000,-)	Afspraak 2018	Realisatie 2018																					
woonmaatschappelijk werk		59																					
aanleg/onderhoud kleinschalige infrastructuur		54																					
schone woonomgeving/overlast/veiligheid		252																					
inzet eigen medewerkers		829																					
totaal	1.214	1.194																					
personele inzet (in fte's)		10,4																					

Prestatieafspraken/doelen	Feitelijke resultaten	Oordeel/toelichting															
	<ul style="list-style-type: none"> - Wat betreft overlast, daar is veel inzet van menskracht. In 2017 was er een aantal intensieve overlastdossiers met multiprobleem achter de voordeur. In 2017 zijn 2140 overlastmeldingen geregistreerd waarvan 274 zwaar (er is een leefbaarheidsdossier aangemaakt). - Buitenweg: gefaciliteerd in vorming nieuwe bestuur en maken van afspraken over adviesrol van bewonersvereniging in toewijzing nieuwe huurders. - Emmerhout: tevredenheidsonderzoek laten voeren onder bewoners NOM-woningen. - Bijdrage geleverd aan de pilot maatwerkfonds voor maatwerk in ondersteuning / zorg individuele bewoner. Samen met o.a. hoofdaannemer zorg - wijkvereniging en Sedna <table border="1" data-bbox="1099 549 1861 671"> <thead> <tr> <th>Uitgaven leefbaarheid (ex. Personele lasten)</th> <th>Afspraak</th> <th>Realisatie</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Woonmaatschappelijk werk</td> <td>208.000</td> <td>80.900</td> </tr> <tr> <td>Fysieke maatregelen kleinschalige infrastructuur</td> <td>104.000</td> <td>4.500</td> </tr> <tr> <td>Schoon, heel en veilig</td> <td>208.000</td> <td>291.300</td> </tr> <tr> <td>Totaal</td> <td>520.000</td> <td>376.700^a</td> </tr> </tbody> </table>	Uitgaven leefbaarheid (ex. Personele lasten)	Afspraak	Realisatie	Woonmaatschappelijk werk	208.000	80.900	Fysieke maatregelen kleinschalige infrastructuur	104.000	4.500	Schoon, heel en veilig	208.000	291.300	Totaal	520.000	376.700 ^a	
Uitgaven leefbaarheid (ex. Personele lasten)	Afspraak	Realisatie															
Woonmaatschappelijk werk	208.000	80.900															
Fysieke maatregelen kleinschalige infrastructuur	104.000	4.500															
Schoon, heel en veilig	208.000	291.300															
Totaal	520.000	376.700 ^a															
<p><i>Activiteiten leefbaarheid</i> 2019: <ul style="list-style-type: none"> • Woon- en leefbaarheidsvisie per wijk en dorp. 2018: 2017: 2016:</p>	<p><i>Resultaten</i></p>																
<p>Schone en veilige woonomgeving</p>		7															
<p><u>Groningen</u></p>																	
<p><i>Inzet op het voorkomen van woonoverlast</i> 2019: <ul style="list-style-type: none"> • Escalatiemodel ernstige overlast structureel invoeren en zorgen voor vastlegging, monitoring en evaluatie • Afspraken maken over mogelijke inzet van gedragsaanwijzing 2018: Corporaties zetten zich, samen met partners, actief in om overlast te voorkomen en bestaande overlastsituaties te bestrijden. Corporaties richten zich daarbij op hun huurders. Hierbij gaan we experimenteren op basis van het escalatiemodel woonoverlast.</p>	<p><i>Resultaten</i> 2019: <ul style="list-style-type: none"> • Pilot huisbaasje, milieustratendag, positieve communicatie studentenpand 2018: Projecten: tuinactiedagen, positieve communicatie, portiekschoonmaak 2017: 2016: Student Challenges, portieken Korrewegwijk</p>																
<p><i>Ontwikkelen een preventieve gebiedsgerichte aanpak woninginbraken</i> 2019: 2018: <ul style="list-style-type: none"> • Gemeente, corporaties en politie trekken samen op bij het vergroten van bewustwording van bewoners en eigen maatregelen van huurders. 2017: <ul style="list-style-type: none"> • Gemeente en corporaties nemen waar nodig zitting in de wijkbijeenkomsten woninginbraken. </p>	<p><i>Resultaten</i></p>																

<i>Prestatieafspraken/doelen</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/toelichting</i>
<i>In gebieden waar een hogere mate van woninginbraken plaatsvindt en/ of score voor veiligheid vanuit leefbaarheidsmonitor laag is, investeert gemeente in meer inbraakwerende maatregelen in de openbare ruimte.</i>		
<i>Inbraakwerend hang- en sluitwerk gebruiken 2017: De corporaties gebruiken inbraakwerend hangen sluitwerk bij nieuwbouw en grootschalige renovatie.</i>	<i>Resultaten</i>	
<u><i>Midden-Groningen</i></u>		
<i>Focus 2019: • Extra aandacht voor groenonderhoud en onderhoud individuele voor- en achtertuinen • Organiseren 1 wijkactiedag 2018: • Organiseren 1 wijkactiedag</i>	<i>Resultaten 2019: • Meer uitgegeven aan groen- en tuinonderhoud dan begroot • Wijkactiedag • Stimuleren zelfredzaamheid complex 't Hoogholt 2018: • Nette tuinendag, wooncursus statushouders 2017: wooncursus statushouders</i>	
<u><i>Stadskanaal</i></u>		
<i>Leefbaarheid</i>	<i>Resultaten 2019: Cameratoezicht 't Aailand 2018: 2017: 2016:</i>	
<u><i>Emmen</i></u>		
<i>Leefbaarheid</i>	<i>Resultaten 2019: 2018: 2017: Opruimactie Nieuw-Amsterdam en Angelslo, achterpadverlichting Emmermeer 2016: Tuindeuren en bergingen Emmer-Compasuum, dorpscoöperatie Nieuw-Dordrecht</i>	

Tabel 5 Afspraken en prestaties aardbevingen

<i>Prestatieafspraken/doelen</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/toelichting</i>
EINDCIJFER AARDBEVINGEN		8 Pluspunt: proactieve opstelling in moeilijk dossier
<u>Groningen</u>		
<i>Aardbevingsbestendig bouwen, versterken</i> 2017-2019: <ul style="list-style-type: none"> Nieuwe huurwoningen bouwen conform actuele normen aardbevingsbestendig bouwen. 2017: <i>Nulmeting woningvoorraad corporaties, om effect nieuwe aardbevingen te kunnen vaststellen</i>	<i>Resultaten</i> 2019: <ul style="list-style-type: none"> Zie nieuwbouwcijfers 2018: <ul style="list-style-type: none"> Zie nieuwbouwcijfers 	
<i>Versterking en verduurzaming combineren</i> 2019: 2017-2018: <i>Waar mogelijk combineren versterking met verduurzaming. We trekken gezamenlijk op (lobby) om voldoende geld te vergaren voor de verduurzamingsslag tijdens de versterking van woningen.</i>	<i>Resultaten</i>	
<i>Aantal meldingen</i>	<i>Resultaten</i> 415 totaal 222 beoordeeld door NAM,CVV of TCMG 192 erkende schade 30 afgewezen 193 moeten nog worden beoordeeld Totaalbedrag €1.167.374 (€93.330 voor Lefier werkzaamheden, €89.410 overlastvergoeding huurder vanaf 1-5-17) €984.634 aan aardbevingssschades Groningen	
<u>Midden-Groningen</u>		
<i>Versterken</i> 2018: <ul style="list-style-type: none"> 104 woningen verduurzamen Slochteren H3V 2017: <ul style="list-style-type: none"> SL: 104 woningen versterken en verduurzamen ihkv H3V 	<i>Resultaten</i> 2019: 2018: <ul style="list-style-type: none"> 104 woningen verduurzamen is vertraagd (afspraak met NAM) 2017: <ul style="list-style-type: none"> 104 woningen verduurzamen is vertraagd (afspraak met NAM) 	
<i>Aantal meldingen</i>	<i>Resultaten</i> 1718 totaal 1453 beoordeeld door NAM,CVV of TCMG 1260 erkende schade 193 afgewezen	

	<p><i>265 moeten nog worden beoordeeld</i></p> <p><i>Totaalbedrag €5.714.720 (€1.179.654 voor Lefier werkzaamheden, €386.350 overlastvergoeding huurder vanaf 1-5-2017)</i></p> <p><i>€4.148.715 aan aardbevingsschades Midden Groningen</i></p>	
<p><i>H3V</i></p> <p><i>2019:</i></p> <p><i>2018:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <i>• Overleg met NCG over eigen planbudget voor versterking deel van de 104 geplande woningen</i> <i>• Samen met andere corporaties NAM bewegen H3V afspraken na te komen</i> <p><i>2017:</i></p> <p><i>2016:</i></p>	<p><i>Resultaten</i></p>	

Tabel 6 Afspraken en prestaties kwaliteit van dienstverlening

Prestatieafspraken/doelen	Feitelijke resultaten					Oordeel/toelichting
EINDCIJFER KWALITEIT VAN DIENSTVERLENING						6
<i>KWH label behouden</i>	<i>Resultaten</i>					
		<i>Alg huurders oordeel</i>	<i>Nieuwe huurder</i>	<i>Reparatie-verzoek</i>	<i>Vertrokken huurder</i>	
	2020		7,2	6,8	7,3	
	2019	C	C - 7,5	C - 7,1	B - 7,6	
	2018	C	C - 7,3	C - 6,9	C - 7,2	
	2017	C	C - 7,4	C - 7,0	B - 7,4	
	2016		7,3	7,2	7,1	

Bijlage 7 Visitatieaanpak

1. Achtergrond maatschappelijk visiteren

De corporatiesector is onderwerp van maatschappelijke discussie. Er is behoefte aan transparantie over het maatschappelijk presteren. Er is behoefte aan inzicht in de effectiviteit en efficiency waarmee corporaties hun vermogen inzetten voor (lokale) maatschappelijke vraagstukken en problemen.

De Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN) heeft het doel van een maatschappelijke visitatie bij woningcorporaties in het visitatiestelsel omschreven als:

Het visitatiesysteem is primair bedoeld om voor de 'maatschappij' zichtbaar te maken wat de corporatie heeft gepresteerd. Daarnaast is het voor de corporatie ook een spiegel die wordt voorgehouden en die kan bijdragen aan een leer- en verbetertraject.

Het visitatiestelsel heeft zich in de afgelopen jaren onder verantwoordelijkheid van de Auditraad en de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland ontwikkeld tot een volwaardige visitatiemethode. Pentascop is als onafhankelijke visitor vanaf het begin betrokken en heeft bijgedragen aan de ontwikkeling van het stelsel. De maatschappelijke visitatie is in de Woningwet opgenomen als een verplicht instrument voor woningcorporaties. Maatschappelijke visitatie heeft een structurele plek gekregen in de sector.

2. Opdracht

Lefier heeft Pentascop de opdracht gegeven om een gestructureerde beoordeling uit te voeren ten aanzien van het maatschappelijk presteren van de corporatie conform het visitatiestelsel 6.0. Daarnaast heeft Lefier Pentascop gevraagd om een tussentijdse rapportage te leveren ten behoeve van de ontwikkeling van de organisatie en de start van het traject voor het nieuwe ondernemingsplan.

3. Opdrachtgever, opdrachtnemer, visitatiecommissie, taakverdeling en integriteitscode

Opdrachtgever en opdrachtnemer

De opdrachtgever voor de visitatie zijn de directeur-bestuurder en de Raad van Commissarissen. Het rapport wordt opgeleverd aan de bestuurder en de Raad van Commissarissen.

Pentascop is opdrachtnemer voor deze visitatie en verantwoordelijk voor het uitvoeren van de visitatie conform de opdracht en het kader zoals opgesteld door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland.

Visitatiecommissie

De visitatiecommissie bestaat uit drie leden. Germa Reivers, voorzitter visitatiecommissie, Wouter Rohde en Eef Nibbelink, visitatoren.

4. Visitatie aanpak

Pentascop hanteert de volgende uitgangspunten bij een visitatie.

Normen voor de maatschappelijke prestatie

Verantwoording kan plaatsvinden ten opzichte van een objectieve norm, een meetlat. In het werkveld van een corporatie bestaat een aantal objectieve normen, met name op het financiële terrein. Er is ook sprake van een 'social construction of reality': de betrokken partijen hebben een beeld over elkaar en elkaars functioneren. Op basis van deze beelden ontstaat een norm; dit is een intersubjectieve norm die afhankelijk is van context en betrokken personen. De aanpak in deze visitatie zorgt ervoor dat de betrokken partijen met

elkaar in gesprek komen. De visie van de partijen op dezelfde onderwerpen zal verschillend zijn. Door in gesprek te zijn, ontstaat er een oordeel vanuit de groep en de context van de corporatie.

Dialogen

In een open dialoog over de oordelen en de maat hebben de deelnemende partijen invloed op diezelfde maat. Tijdens het proces ontwikkelen de partijen samen de normstelling. De normstelling zal in veel gevallen gebaseerd zijn op wederzijdse verwachtingen. Daarmee stopt de visitatiecommissie het oordeel er niet in, maar haalt het eruit.

Lerende organisatie

De visitatie is tevens gericht op het verhogen van het vermogen van een corporatie om op het eigen handelen te reflecteren en daarvan te leren. Visitatie is een krachtig middel om bevindingen open te leggen. De aanpak voor de visitatie ondersteunt het leerproces: alle oordeelsvorming wordt tijdens de totstandkoming gedeeld. Bovendien wordt de corporatie gevraagd een zelfbeeld op te stellen over haar opgaven, ambities en prestaties en daar een oordeel over te geven. Dit ondersteunt in onze visie en analoog aan de methode voor 360° feedback het draagvlak binnen de organisatie voor de resultaten van de visitatie.

Online

De start van de visitatie lag in de periode van de lockdown maatregelen i.v.m. met corona virus. Al voor de start is besloten de visitatie geheel online uit te voeren, zodat de visitatie onder de omstandigheden toch doorgang kon vinden. Alle gesprekken hebben online via videobellen (Windows Teams) plaatsgevonden. De input van de medewerkers en stakeholders is opgehaald via de online tool Synthetron. Synthetron is een online discussieplatform waar deelnemers anoniem met elkaar discussiëren naar aanleiding van de opgestelde vragen. Alle inbreng van de deelnemers is door henzelf gewaardeerd, waardoor zogenaamde 'synthetrons' ontstaan: uitspraken waar veel mensen het mee eens zijn. In deze sessies is gevraagd naar de tevredenheid van de medewerkers en belanghebbenden over de prestaties van Lefier.

Aanpak

Deze uitgangspunten zijn vertaald naar de volgende aanpak.



Figuur Aanpak visitatieproces

Verkenningfase

- Op basis van brononderzoek, beschikbare informatie en door Lefier aangereikte documenten is een eerste verkenning gemaakt van de corporatie.
- Tevens zijn de thema's en kwesties in de context benoemd in samenspraak met de projectleider.

Onderzoeksfase

- Lefier heeft een position paper opgesteld en een zelfbeeld ingevuld. Dit is een reflectie op het eigen handelen die leidt tot het zelfbeeld dat verder in de interne en externe dialogen wordt getoetst.
- Op basis van de position paper en het zelfbeeld zijn validatiegesprekken gevoerd met de bestuurder, de Raad van Commissarissen, de directeuren Maatschappelijke Prestaties (a.i.), Vastgoed en Financiën en Ondersteuning (a.i.), de business controller, een stuurteammanager, vier programmamanagers, de manager KCC, twee gebiedsteammanagers, een stuurmanager, een manager vastgoedrealisatie, een assetmanager en de gehele Ondernemingsraad.
- De thema's zijn onderzocht door middel van een analyse van de organisatie met behulp van de aangeleverde documenten en een Synthetron waaraan 113 medewerkers hebben deelgenomen.
- In de interviews uit de externe analyse zijn 28 belanghebbenden van Lefier gevraagd naar hun oordeel over de corporatie: de wethouders ondersteund door beleidsmedewerkers van de gemeente Emmen, Groningen, Midden-Groningen, Stadskanaal en Borger-Odoorn, 13 vertegenwoordigers van de Stichting Bewonersraad Slochteren, Huurdersraad Hoogezand-Sappemeer, Grobos, KAR, Huurdersfederatie, de Koepel en 't Huurdertje en 5 vertegenwoordigers van zorgorganisaties. In de gesprekken zijn de volgende onderwerpen aan de orde gekomen:
 - betaalbaarheid;
 - woningvoorraad;
 - doelgroepen;
 - leefbaarheid;
 - aardbevingen;
 - kwaliteit van dienstverlening.
- In Synthetron met externe ketenpartners zijn dezelfde onderwerpen getoetst en aangevuld als in de Synthetron met medewerkers. Daarbij waren 40 belanghebbenden anoniem aanwezig.

Eindbevindingenfase

- De visitatiecommissie heeft de oordelen naast elkaar gelegd en conclusies geformuleerd, voor de zomer in de tussenrapportage, na de zomer in het volledige visitatierapport.
- De bestuurders en de projectleider van de visitatie hebben gereageerd op feitelijke onjuistheden in de rapportage.
- De rapportage is ter beoordeling voorgelegd aan de Stichting Visitaties Woningcorporaties Nederland.
- Tot slot is het rapport aangeboden aan de bestuurders en de Raad van Commissarissen.

5. Opbouw van het oordeel

Het oordeel over het maatschappelijk presteren van Lefier gaat over de volgende gebieden, in het visitatiestelsel ook wel de perspectieven genoemd. Op elk van deze perspectieven zijn door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland beoordelingscriteria vastgesteld.

<i>Opgaven en ambities</i>	<p>De kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces om ertoe te komen</p> <p>De feitelijke maatschappelijke prestaties van de afgelopen vier jaar worden beoordeeld in het licht van de prestatieafspraken indien relevant aangevuld met die van de regionale en/of nationale overheid, convenanten met zorg- en welzijnsinstellingen, brancheorganisaties, politie en andere samenwerkingsverbanden waar de corporatie in participeert.</p> <p>De ambities die de corporatie heeft geformuleerd voor haar maatschappelijke prestaties van de afgelopen vier jaar worden beoordeeld in het licht van de externe opgaven.</p>
<i>Belanghebbenden</i>	<p>De belanghebbenden geven hun oordeel in de vorm van een rapportcijfer voor de mate waarin zij tevreden zijn over de maatschappelijke prestaties van de corporatie, de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie en de mate van invloed op het beleid. Daarnaast geven huurdersvertegenwoordiging(en) en gemeente(n) aan wat zij vinden van de kwaliteit en het proces van de prestatieafspraken.</p>
<i>Vermogen</i>	<p>De visitatiecommissie beoordeelt of de corporatie voor het realiseren van haar maatschappelijke prestaties haar vermogen verantwoord inzet en optimaal gebruik maakt van haar financiële mogelijkheden, gebaseerd op een onderbouwde visie en zonder haar voortbestaan op het spel te zetten.</p>
<i>Governance</i>	<p>Hierbij ligt het accent op het maatschappelijk presteren van de corporatie in de lokale context. De commissie beoordeelt de strategievorming en prestatiebesturing, de maatschappelijke rol van de Raad van Commissarissen en de externe legitimatie en verantwoording.</p>

Het oordeel is gebaseerd op het visitatiekader 6.0.

In overleg met de corporatie heeft de visitatiecommissie de indeling van de prestatieafspraken aangehouden. Deze thema's zijn onderwerp van de beoordelingen van 'Presteren naar opgaven en ambities' en 'Presteren volgens belanghebbenden'.

Betaalbaarheid	<ul style="list-style-type: none"> • huurontwikkeling • incassobeleid (preventie, huurincasso)
Woningvoorraad	<ul style="list-style-type: none"> • huisuitzettingen • beschikbaarheid • duurzaamheid en energietransitie • kwaliteitsbehoud • woonruimteverdeling
Doelgroepen	<ul style="list-style-type: none"> • huisvesten bijzondere doelgroepen • statushouders • ouderenhuisvesting • jongeren/studenten
Leefbaarheid	<ul style="list-style-type: none"> • woonmaatschappelijk werk • onderhoud kleinschalige infrastructuur

Aardbevingen

- schone en veilige woonomgeving
- veiligheid van woningen
- proces schade afhandeling en oplossen kleine/middelgrote calamiteiten
- rol in rijksaanpak systemisch veilig maken van woningen

Kwaliteit van dienstverlening

Het oordeel van de visitatiecommissie is opgebouwd in een aantal stappen:

- Lefier heeft een zelfbeeld geformuleerd;
- door middel van de interne analyse (bestuderen van aangeleverde documenten en het houden van interviews) en een organisatiedialoog is dit zelfbeeld geverifieerd;
- de belanghebbenden hebben een oordeel gegeven in de gesprekken en een dialoog;
- de visitatiecommissie heeft de gegevens van de interne analyse, het oordeel van de belanghebbenden en het zelfbeeld van Lefier naast elkaar gelegd, heeft de consistentie onderzocht en is tot een gewogen eindoordeel gekomen.

Bijlage 8 Wijze van beoordeling

De scorekaart

Het eindoordeel wordt cijfermatig weergegeven in de scorekaart in hoofdstuk 2. In de hoofdstukken 3 tot en met 6 in deel II worden de scores nader onderbouwd.

Het oordeel is opgebouwd van detail naar algemeen. Eerst zijn de oordelen op de verschillende onderdelen geformuleerd, daarna zijn de oordelen samengevat tot de vier perspectieven.

De cijfers voor de oordelen visitatiecommissie, belanghebbenden en zelfbeeld

Alle oordelen worden gegeven op basis van een 10-puntschaal in de vorm van rapportcijfers. De beoordeling wordt altijd uitgedrukt in hele cijfers tenzij een cijfer een gemiddelde is van onderliggende, geëxpliciteerde hele cijfers. De indeling is als volgt.

Rapportcijfer	Toelichting
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

De cijfers van de chatsessie

Tijdens de chatsessie is een vijfpuntschaal gebruikt (vanwege de mogelijkheden van het tool Synthetron):

- geen mening;
- slecht (schoolcijfers 1, 2 of 3);
- matig (schoolcijfers 4 of 5);
- voldoende (schoolcijfers 6 of 7);
- goed (schoolcijfers 8, 9 of 10).

Bij de berekening van de oordelen van de externe belanghebbenden en het zelfbeeld, is deze vijfpuntschaal omgezet naar een tienpuntschaal door uit te gaan van het gemiddelde schoolcijfer per positie, dus slecht = 2, matig = 4,5, voldoende = 6,5 en goed = 9.

Toelichting beoordeling naar 'huidig' en 'gewenst'

Daarnaast is steeds aan zowel interne als externe gesprekspartners gevraagd om de prestaties te beoordelen naar 'huidig' en 'gewenst'. Hierbij gaat het om de beoordeling van de geleverde prestaties (huidig) en de wensen ten aanzien van het onderwerp achteraf bezien over de beoordeelde periode (gewenst). Met dat laatste wordt tevens de norm aangegeven. Het is vooral van belang om het verschil tussen huidig en gewenst te beschouwen; bij een groot verschil is de beoordelaar meer (on)tevreden dan bij een klein verschil. De scores zijn dus altijd relatief ten opzichte van elkaar. Dit heeft geen invloed op de beoordeling van de prestaties op opgaven en ambities door de visitatiecommissie en ook niet op de beoordeling van de prestaties door de belanghebbenden. Het cijfer voor gewenst geeft kleur aan de cijfers zoals die door de corporatie en de belanghebbenden zijn gegeven voor de huidige situatie en neutraliseert enigszins het feit dat elke beoordelaar een eigen voorkeur heeft voor bepaalde cijfers. In de gesprekken en dialogen gebruiken we eventuele verschillen tussen de cijfers voor huidig en gewenst om door te vragen naar wat de corporatie in de ogen van de gesprekspartners te veel of te weinig heeft gedaan.