

KWH

**Maak kennis
met kwaliteit**

Visitatierapport

Lefier

KWH-Visitatie Woningcorporaties

Deel I: Maatschappelijke prestaties

Rotterdam, versie oktober 2012

Colofon

KWH – Kwaliteitscentrum Woningcorporaties Huursector
Willem Buytewechstraat 45
Postbus 4000
3006 AA ROTTERDAM
T 010 221 0360
E kwh@kwh.nl
W www.kwh.nl

Visitatiecommissie:

- > drs. C. M. van der Werf- de Koning
- > drs. ing. G.A. van Bortel
- > drs. S.W.M.G. Cloudt bc

Inhoudsopgave

Voorwoord	5
0 Samenvatting	6
0.1 Beoordeling per perspectief	6
0.2 Beoordeling per prestatieveld	7
0.3 Samenvattende scorekaart	8
0.4 De prestaties van Lefier: een recensie	9
1 Inleiding	13
1.1 Visitaties in de corporatiesector	13
1.2 De KWH-aanpak van visitaties	15
1.3 Leeswijzer	16
2 Lefier: een karakterschets	18
3 Presteren naar eigen Ambities (PnA)	21
3.1 Missie en Ambities	21
3.2 Presteren naar eigen Ambities (PnA): Samenvattende beoordeling	21
4 Presteren naar opgaven (PnO)	28
4.1 De maatschappelijke opgaven in het werkgebied van Lefier	28
4.2 Presteren naar Opgaven (PnO): Samenvattende beoordeling	28
5 Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)	33
5.1 De belangrijkste belanghebbenden van Lefier	33
5.2 Presteren volgens belanghebbenden (PvB): Samenvattende beoordeling	33
5.3 Presteren volgens Belanghebbenden (PvB): I Prestaties	34
6 Presteren naar Vermogen (PnV)	38
6.1 Introductie	38
6.2 Financiële kerngegevens	38
6.3 Financiële continuïteit	39
6.4 Financieel beheer	41
6.5 Doelmatigheid	42
6.6 Vermogensinzet	43
6.7 Samenvatting beoordeling Prestaties naar Vermogen (PnV)	44
7 Governance	45
7.1 Beschrijving governance structuur	45
7.2 Besturing	46
7.3 Intern toezicht	49
7.4 Externe legitimatie	51
7.5 Samenvatting beoordeling Governance (Gov)	52
Bijlagen	
I. Visiterend bureau en visitatiecommissie	
II. Overzicht geïnterviewde personen	

- III. Meetschaal
- IV. Overzicht geraadpleegde documenten
- V. Specificatie prestatiebeoordeling

Voorwoord

Voor u ligt de rapportage van de maatschappelijke visitatie van Lefier die is uitgevoerd op basis van de KWH-Visitatiemethode. De KWH-Visitatiemethode is gebaseerd op de Methodiek Maatschappelijke Visitaties Woningcorporaties, versie 4.0. KWH is door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland geaccrediteerd om visitaties uit te voeren. Met behulp van deze visitatiemethode zijn de prestaties van Lefier, de kwaliteit van het maatschappelijk ondernemen en de borging hiervan beoordeeld.

De visitatie van Lefier is in meerdere opzichten bijzonder. De prestaties van de drie woonbedrijven zijn separaat beoordeeld. Voor de perspectieven Presteren naar Opgaven en Presteren naar Ambities vlecht deze visitatie min of meer drie visitaties in één. Voor de overige perspectieven is naar Lefier als totaal gekeken. Deze visitatie is evenzeer bijzonder omdat bij Lefier niet lang voor de visitatie een bestuurlijke crisis heeft plaatsgevonden. De visitatie vond daardoor plaats in een transitieperiode: van een collegiaal bestuur naar een interim bestuurder en doorgroeiend naar een meer permanente oplossing.

Ik wil Lefier veel succes wensen bij de verdere groei en ontwikkeling van haar maatschappelijk ondernemerschap. De uitkomsten van deze visitatie kunnen daaraan een bijdrage leveren.

mr. Sjoerd Hooftman
directeur-bestuurder KWH

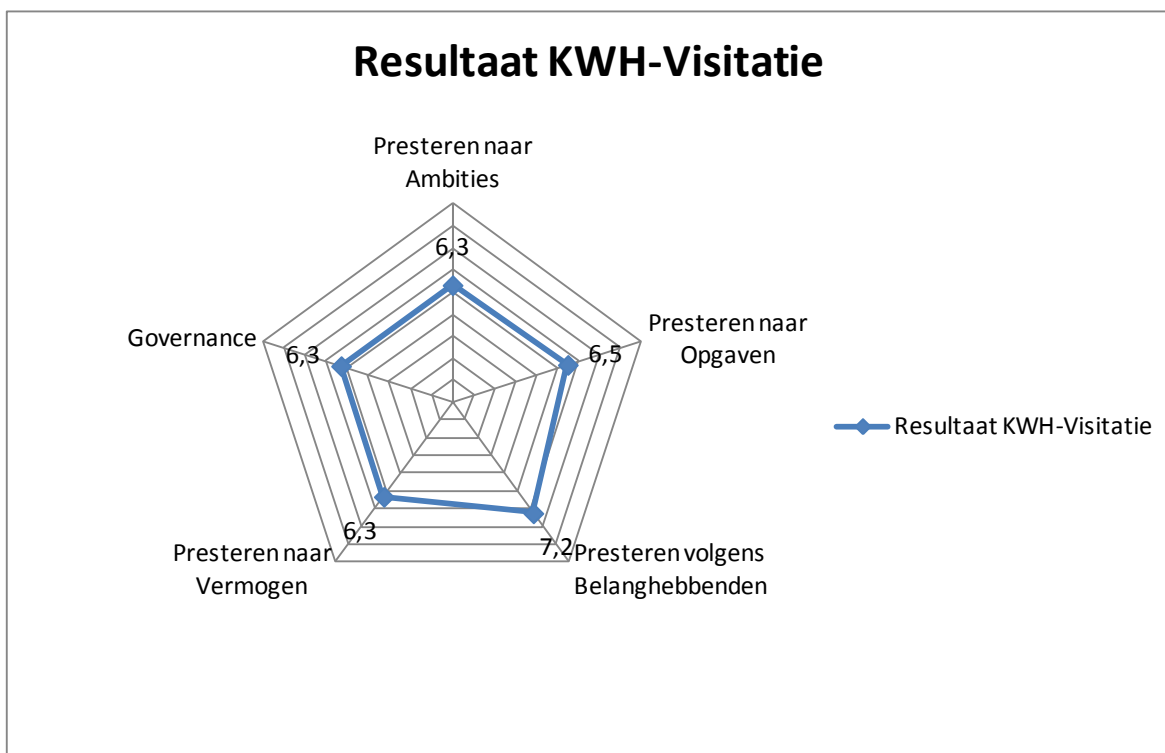
0 Samenvatting

In deze samenvatting leest u in een notendop de uitkomsten van de maatschappelijke visitatie van Lefier.

0.1 Beoordeling per perspectief

In de maatschappelijke visitatie wordt vanuit verschillende perspectieven naar de prestaties van de woningcorporatie gekeken. Vanuit het perspectief van de opgaven in het werkgebied, de geformuleerde ambities van de corporatie, hoe belanghebbenden de prestaties van de corporatie waarderen, vanuit het perspectief van het vermogen en de inzet daarvan en de governance van de corporatie.

In onderstaande figuur staan de scores die Lefier haalt op de verschillende perspectieven die we voor deze visitatie hanteren.



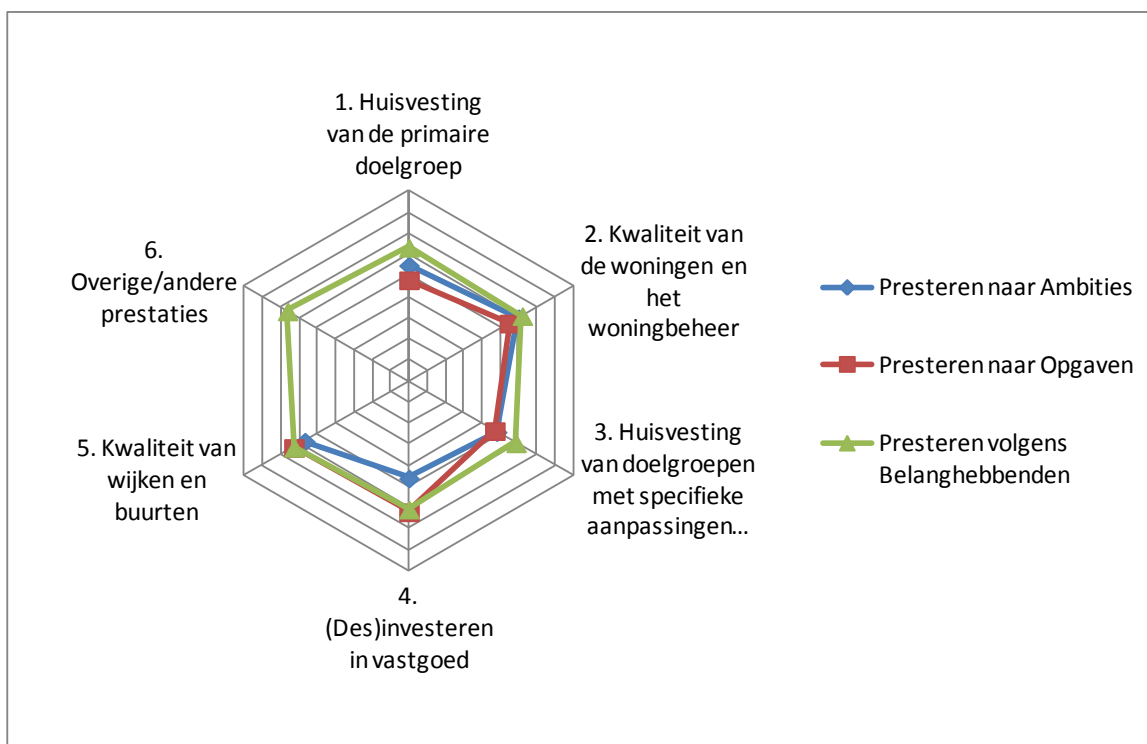
De prestaties van Lefier worden gemiddeld met een 6,5 gewaardeerd. De hoogste score van 7,2 wordt behaald op het perspectief Presteren volgens Belanghebbenden. De laagste score van 6,3 wordt behaald op de perspectieven Presteren naar Ambities, Presteren naar Vermogen en Governance.

0.2 Beoordeling per prestatieveld

In de onderstaande figuur worden de beoordelingen per prestatieveld getoond. De perspectieven Presteren naar eigen Ambities (PnA), Presteren naar Opgaven (PnO) en Presteren volgens Belanghouder (PvB) zijn allen beoordeeld op basis van de volgende prestatievelden:

1. Huisvesting primaire doelgroep
2. Kwaliteit woningen en woningbeheer
3. Huisvesting doelgroepen met specifieke huisvestingsbehoeften
4. (Des-)Investeren in vastgoed
5. Kwaliteit wijken en buurten
6. Overige prestaties

Beoordeling per prestatieveld PnA, PnO en PvB



0.3 Samenvattende scorekaart

In de onderstaande tabel is de beoordeling van Lefier in meer detail weergegeven. Een toelichting op de diverse onderdelen is opgenomen in de hoofdstukken 3 tot en met 6.

		Gemiddeld cijfer per meetpunten	Gewicht	Score	Gewogen cijfer per perspectief
Presteren naar Ambities					
1. Huisvesting van de primaire doelgroep		6,5	1,0	6,5	6,3
2. Kw aliteit van de w oningen en het w oningbeheer		7,0	1,0	7,0	
3. Huisvesting van doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen		5,8	1,0	5,8	
4. (Des)investeren in vastgoed		5,6	1,0	5,6	
5. Kw aliteit van w ijken en buurten		6,7	1,0	6,7	
6. Overige/andere prestaties					
Presteren naar Opgaven					
1. Huisvesting van de primaire doelgroep		5,8			6,5
2. Kw aliteit van de w oningen en het w oningbeheer		6,5			
3. Huisvesting van doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen		5,9			
4. (Des)investeren in vastgoed		7,2			
5. Kw aliteit van w ijken en buurten		7,3			
6. Overige/andere prestaties					
Presteren volgens Belanghebbenden					
1. Huisvesting van de primaire doelgroep		7,3			7,2
2. Kw aliteit van de w oningen en het w oningbeheer		7,2			
3. Huisvesting van doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen		6,9			
4. (Des)investeren in vastgoed		7,1			
5. Kw aliteit van w ijken en buurten		7,3			
6. Overige/andere prestaties		7,6			
Presteren naar Vermogen					
Financiële continuïteit	Vermogenspositie	7,0	20%	7,0	6,3
	Liquiditeit	7,0			
	Integrale Kasstroomsturing	7,0			
Financieel beheer	Planning- en controlcyclus	6,5	20%	6,8	
	Treasurymanagement	7,0			
Doelmatigheid			20%	5,3	
Vermogensinzet	Visie	6,0	40%	6,3	
	Mogelijkheden	6,0			
	Maximalisatie	7,0			
Governance					
Besturing	Plan	6,3	33,33%	6,1	6,3
	Check	6,4			
	Act	5,8			
Intern toezicht	Functioneren RvC	6,9	33,33%	6,4	
	Toetsingskader	5,3			
	Toepassing Governancecode	7,0			
Externe legitimatie			33,33%	6,4	
Geïntegreerd Eendoordeel					6,5

Tabel resultaat KWH-Visitatie	
Presteren naar Ambities	6,3
Presteren naar Opgaven	6,5
Presteren volgens Belanghebbenden	7,2
Presteren naar Vermogen	6,3
Governance	6,3
Geïntegreerd eendoordeel	6,5

0.4 De prestaties van Lefier: een recensie

In deze paragraaf geven wij een samenvattend oordeel over de prestaties van Lefier op de verschillende onderdelen van de maatschappelijke visitatie. Kortom: doet Lefier de goede dingen en doet ze deze goed? De recensie bestaat uit drie onderdelen: een samenvattend oordeel van de 'harde' maatschappelijke prestaties, een oordeel over de randvoorwaarden voor maatschappelijk presteren en ten slotte een oordeel op de potentie tot het (verder) verbeteren van maatschappelijke prestaties.

A. 'Harde' maatschappelijke prestaties

1. Lefier levert voldoende maatschappelijk gewaardeerde prestaties.

Het oordeel van de visitatiecommissie is gebaseerd op de prestaties van de drie woonbedrijven sinds 2009, het jaar waarin Lefier startte. Het beeld is per woonbedrijf verschillend. Lefier Stad Groningen en Lefier Zuidoost Drenthe wisten diverse nieuwbouwprojecten, die al opgestart waren voor 2009, in de jaren 2009-2010 af te ronden. Op het gebied van verbeteren van het bestaande bezit hebben Lefier Hoogezand/Stadskanaal en Zuidoost Drenthe de eerste resultaten neergezet. Opvallend is echter dat vanaf 2010 tal van plannen wel worden begroot, maar onvoldoende tot uitvoering komen. De economische crisis die ook het Noord Oosten van Nederland niet ongemoeid laat is daar deels debet aan. Maar naar het inzicht van de visitatiecommissie is het achterblijven van de prestaties in de jaren 2010-2011-(2012) voor een groot deel te wijten aan het niet goed functioneren van het bij de fusie gekozen collegiale bestuursmodel. De corporatiebestuurders bleken niet in staat om met dit model voor Lefier een eenduidige koers uit te zetten. Het model leidde tot stroperige besluitvorming en het in onvoldoende mate realiseren van ambities. Dat neemt niet weg dat er in vergelijking met referentiecorporaties goed is gepresteerd op het vlak van nieuwbouw, sloop en woningverbetering. Belanghouders zijn over het algemeen te spreken over de mate en wijze waarop Lefier zich heeft ingespannen om de leefbaarheid in wijken en buurten te verbeteren.

Beleidskeuzes van Lefier missen veelal een duidelijke, expliciete onderbouwing en verbinding met de visie van de corporatie. Er is nog amper Lefier-breed volkshuisvestelijk beleid geformuleerd. Ook dit komt voort uit de kaders die door Lefier na de fusie zijn gehanteerd. Ieder woonbedrijf werd geacht voor het eigen werkgebied de keuzes voor te bereiden. Na afstemming in het bestuur moest dan helder worden wat er wel en wat er niet door kon gaan. Van vele kanten is dit proces beleefd als eindeloos wachten op een antwoord. Lefier wordt - door belanghebbenden - hierdoor gekenschetst met het woord 'vertraging', 'verwarring' en 'onzekerheid'.

Ondanks deze interne problemen zijn belanghouders in de regel tevreden over de prestaties die Lefier in de afgelopen drie jaar geleverd heeft. Zij waarderen, naast de eerder genoemde nieuwbouw en renovatie inspanningen, in het bijzonder de brede taakopvatting van Lefier en haar activiteiten op het gebied van leefbaarheid, welzijn en maatschappelijk vastgoed. Veel minder actief toont Lefier zich op het gebied van woonvoorzieningen voor bijzondere doelgroepen. Daarnaast blijft Lefier achter in tempo waarmee ze haar verouderde bezitsdeel meer energiezuinig maakt.

B. Randvoorwaarden voor maatschappelijk presteren

2. Lefier zet het vermogen voldoende in voor het leveren van maatschappelijke prestaties.

Een belangrijke overweging bij de fusie was dat het vermogen van de drie voormalige corporaties in het werkgebied zou blijven en dat de verdien capaciteit van het bezit in de stad Groningen behulpzaam zou kunnen zijn voor het adequaat reageren op de krimpproblematiek in Hoogezand-Sappemeer, Stadskanaal en in Zuidoost Drenthe. Daarnaast bood de investeringsbehoefte in de stad Groningen een prima match met de veelal door verkoop van huurwoningen verkregen middelen in Zuidoost Drenthe.

Ondanks een aanslag op het vermogen door waardeverminderingen van grondposities in Zuidoost Drenthe en Groningen is Lefier nog steeds een financieel gezonde organisatie. Lefier heeft de afgelopen jaren forse inspanningen gedaan om voldoende inzicht in de financiën en het risicobeheer te krijgen. Processen en systemen zijn aangepast; waar nodig is deskundigheid op orde gebracht. Toch moet het bewijs van adequate werking nog geleverd worden. Daarvoor zal het proces van plannen en begroten beter gestroomlijnd moeten worden. Met name de laatste twee jaren was er een forse afwijking tussen hetgeen begroot is en wat er werkelijk gerealiseerd werd. Overigens onderkent Lefier dat zij op punten onvoldoende in staat is gebleken haar doelen te realiseren.

De visitatiecommissie was in gesprekken met medewerkers en leidinggevenden getuige van een nieuw elan om te leren van andere woonbedrijven en de potentie van de fusie daadwerkelijk te gebruiken. De drie woonbedrijven hebben tot op heden grotendeels ieder op hun eigen manier het werk voort gezet. De inspanningen om de samenwerking op een hoger plan te tillen (bijvoorbeeld op het gebied van inkoop), werpen langzamerhand vruchten af.

Hier past tevens een opmerking over de vermogensinzet. Het is de visitatiecommissie opgevallen dat nut en de noodzaak van de fusie onvoldoende helder bij belanghouders is overgekomen. Dit geldt ook voor de inzet van het vermogen. Naar de beleving van, met name, de belanghouders uit Hoogezand-Sappemeer / Stadskanaal en Zuidoost Drenthe is hun geld naar 'mislukte projecten' in de stad Groningen gegaan. Dit onvolledige en daarmee onjuiste beeld vraagt om correctie.

3. Lefier betreft belanghebbenden matig bij beleidskeuzes.

Lefier is de afgelopen jaren vooral intern en met haar eigen organisatie bezig geweest. De focus was niet naar buiten gericht, aldus belanghebbenden. Ondanks dat Lefier met de meeste belanghouders op regelmatige basis contact heeft, is er volgens de visitatiecommissie nog geen sprake van het systematisch betrekken van belanghebbenden bij beleidskeuzes. Ten eerste omdat Lefier niet goed uit kan leggen welke belanghouders belangrijk zijn. Ten tweede omdat niet alle belanghouders zichzelf als zodanig herkennen, en ten derde omdat belanghouders in hun antwoorden op de voorgelegde vragenlijst een grote spreiding laten zien bij de scores over de mate waarin ze bij het beleidsproces van Lefier betrokken worden. Organisaties die financieel (deels) afhankelijk zijn van Lefier hebben - en dat is begrijpelijk - een positiever beeld dan organisaties die het louter van een goede samenwerking moeten hebben. Overigens zijn er ook belanghouders die aangeven de betrokkenheid bij beleid van Lefier niet belangrijk te vinden.

De visitatiecommissie heeft bij belanghouders gemerkt dat de bestuurscrisis in 2011 (en de daaruit voortvloeiende wijzigingen) bij een aantal belanghebbenden de relatie met Lefier heeft geschaad. Enerzijds heeft dit te maken met de bestuurscrisis en de manier waarop die verliep; belanghouders hebben daar een duidelijke opvatting over: "zoiets moet je intern houden". Bij de uitwerking van het nieuwe bestuursmodel is aandacht nodig voor het relatiemanagement. De visitatiecommissie heeft geconstateerd dat op strategisch niveau de relatie met belanghebbenden in het nieuwe bestuursmodel nog onvoldoende is gewaarborgd.

De woonbedrijven van Lefier hebben veel werk gemaakt van het ontwikkelen van wijkvisies. Veelal gebeurt dit in overleg met gemeenten en belanghebbenden. Lefier is echter veel minder geneigd om haar ambities te ontwikkelen op basis van lokaal onderzoek van noden, behoeften en wensen. Lefier lijkt intrinsiek overtuigd van de juistheid van haar visie. Overigens zijn er voorbeelden waarin die visie ook in de ogen van belanghebbenden juist blijkt. Een open discussie echter en het gezamenlijk benoemen van de doelstellingen om achteraf gezamenlijk te bezien of de beoogde resultaten en maatschappelijke effecten (output en outcome) gerealiseerd zijn is bij Lefier onderontwikkeld.

4. Lefier heeft de strategievorming en prestatiebesturing nog onvoldoende aantoonbaar verankerd in haar organisatie en maatschappelijke omgeving (Plan, Do, Check, Act)

Lefier heeft op gebied van strategievorming na de fusie gewerkt met de jaarlijkse Lefiervizier en een vertaling daarvan in jaarplannen en begrotingen. Het overkoepelende 20puntenplan bood weinig concrete aanknopingspunten voor strategische sturing. Lefier werkt momenteel aan een nieuw strategisch plan dat die mogelijkheden wel moet bieden.

De startperiode van Lefier kenmerkte zich door het 20-puntenplan. Dat zijn toegezegde randvoorwaarden waarmee van de relevante partijen (gemeenten, bewonersorganisaties) een positief advies is verkregen voor de fusie. Deze twintig punten zijn als doelstellingen de eerste jaren na de fusie het kader voor het handelen van Lefier geweest. In 2012 komt Lefier met een nieuwe strategische visie en daarvan afgeleide doelen. De visitatiecommissie verwacht daarin heldere, inspirerende ambities als antwoord op de opgaven in het werkgebied en de afspraken met gemeenten, bewonersorganisatie en andere belanghebbenden.

De prestatiebesturing heeft zich gericht op het integreren van managementinformatie(systemen) van de drie woonbedrijven tot overzichtelijke en gestructureerde rapportages. Omdat monitoring met handicaps verliep, was ook de bijsturing niet optimaal. Dit heeft tot gevolg gehad dat er op verschillende informatie werd gestuurd. De informatie op teamniveau kon afwijken van hetgeen bestuurders en RvC onder ogen kregen.

Doelmatig werken vereist een cultuur van ondernemerschap, van scherpzinnigheid, van kritisch reflectie en van het iedere keer beter willen doen. Met uitzondering van een enkel bedrijfs onderdeel heeft de visitatiecommissie die cultuur nog niet aangetroffen. In gesprekken met belanghebbenden kwamen diverse voorbeelden op tafel waaruit bleek dat Lefier onvoldoende in staat bleek om signalen uit haar omgeving te vertalen naar concrete verbeteracties. Hieruit ontstond het beeld van een weinig responsieve organisatie.

Daar waar er wel intern uitgebreide kwartaalrapportages zijn en er een uitgebreid jaarverslag verschijnt, is enige mate van zelfreflectie en verantwoording in termen van wat ging goed en wat kan beter niet in het jaarverslag terug te vinden. Het jaarverslag lijkt meer een PR instrument, dan een verantwoordingsinstrument.

Naar inzicht van de visitatiecommissie ontwikkelt Lefier zich steeds meer naar een organisatie waarin de voorwaarden voor goede prestatiebesturing aanwezig zijn. Managementinformatie wordt steeds beter. De systemen voor risicobeheersing zijn naar professionele maatstaven op orde. De control-functie is op professionele wijze ingericht en gepositioneerd. Er vinden diverse checks en audits plaats. De systematiek is qua opzet goed ingevuld. Op de toepassing (de werking) ervan valt nog het een en ander aan te merken. Bijvoorbeeld op de manier waarop een taakstellende bezuiniging in de begroting wordt verwerkt. Het is aan het management van Lefier om de potentie van de systemen te benutten.

5. Het interne toezicht van Lefier functioneert voldoende.

De RvC benadert haar functie professioneel. De samenstelling van de RvC van Lefier is gebaseerd op heldere profielen, met een goede mix van deskundigheden. Commissarissen zijn op de relevante momenten aanwezig, denken in verschillende commissies gericht mee, zijn kritisch en onafhankelijk, streven naar consensus, evalueren hun eigen functioneren regelmatig ook onder leiding van een externe deskundige.

De RvC laat zich aantoonbaar informeren over de organisatie. De nadruk ligt daarbij sterk op 'harde', veelal financiële onderwerpen. Mogelijk daardoor konden aspecten als de ontwikkeling van beleid over leefbaarheid en duurzaamheid, als ook de wijze waarop Lefier invulling geeft aan haar belanghouders management achterblijven. Ook aandacht voor de interne organisatieontwikkeling bleef achter. Het toetsingskader dat de RvC (nog impliciet) hanteert is op deze punten onderontwikkeld.

De rol van werkgever heeft de RvC noodgedwongen heel expliciet opgepakt. Nadat de bestuursproblemen onder de aandacht zijn gebracht heeft de RvC kordaat gehandeld. De visitatiecommissie heeft waardering voor de moed die de RvC heeft getoond om afscheid te nemen van het bij de fusie gekozen collegiale besturingsmodel. Over de bestuurscrisis werd zowel vanuit de organisatie als vanuit de bewonersorganisatie rechtstreeks gecommuniceerd met de media. Hierdoor ontstond er veel negatieve aandacht. Vanuit verschillende kanten, maar met name van collega corporaties, werd aangegeven dat ook zij last hebben van dat negatieve beeld.

C. Toekomstperspectief

6. Lefier beschikt over potentie om het maatschappelijk presteren te verbeteren.

Lefier is een voorbeeld van een nog onvoltooide fusie. Er liggen nog veel kansen om de organisatie doelmatiger te maken; simpelweg meer doen met minder geld. Bij medewerkers en middenkader hebben wij ook de energie aangetroffen om daar mee aan de slag te gaan. Op directieniveau hebben wij die 'drive' toch minder aangetroffen. Er is gebouwd aan een goed risicobeheerssysteem en aan adequate managementinformatie. Daarvan moeten, en kunnen, de komende jaren de vruchten geplukt worden. Met het ontwikkelbedrijf beschikt Lefier over de capaciteit om woningen te ontwikkelen en te verbeteren. Een capaciteit die nog onvoldoende wordt benut, door ontbreken van een duidelijke koers maar uiteraard ook door de moeilijke marktomstandigheden.

Los van de mogelijkheden van Lefier om beter te presteren, is er ook de maatschappelijk noodzaak tot presteren in het werkgebied. De uitdagingen zijn legio. Lefier heeft bestaansrecht, maar deze visitatie toont aan dat het beter kan. In dat kader wil de visitatiecommissie nog opmerken dat ze verbaasd is over de geringe kwaliteit van de zelfevaluatie, zeker gezien de professionaliteit die van een corporatie van deze omvang verwacht mag worden.

1 Inleiding

1.1 Visitaties in de corporatiesector

De samenleving heeft het laatste woord als het gaat over het beoordelen van de maatschappelijke prestaties van corporaties. Niet de overheid, maar ook corporaties zelf niet. Huurders, gemeenten en andere belanghebbenden kunnen nu gefundeerd hun maatschappelijk oordeel uitspreken over prestaties van corporaties. Het systeem van maatschappelijke visitaties voor woningcorporaties biedt daarvoor alle handvatten. Het visitatiestelsel maakt objectief zichtbaar en meetbaar wat corporaties nu en straks kunnen betekenen voor de samenleving.

Visiteren, hoe werkt dat?

Deelname aan maatschappelijke visitaties is verplicht voor corporaties die lid zijn van brancheorganisatie Aedes. Corporaties dienen zich eenmaal in de vier jaar te laten visiteren. Elke corporatie krijgt tijdens de visitatie een deskundige commissie op bezoek, samengesteld door een voor visitatie geaccrediteerde organisatie. Die commissie licht de corporatie door vanuit het perspectief van de eigen ambities van de corporatie, de opgaven in het werkgebied en vanuit de verwachtingen van gemeente, huurders en andere belanghebbenden. Wat presteert de corporatie werkelijk? Welk vermogen is daarvoor echt beschikbaar? Wordt dat vermogen voldoende benut? Wat vinden belanghebbenden van het presteren van de corporatie? Hoe worden zij in de dagelijkse praktijk betrokken bij het beleid? De visitatiecommissie maakt haar bevindingen zo veel mogelijk meetbaar en analyseert, beoordeelt en rapporteert volgens een uniforme methodiek in een openbaar visitatierapport. In bijlage II is in een tabel weergegeven hoe de beoordeling tot stand is gekomen.

KWH-Visitatiemethode

Lefier heeft haar prestaties, haar beleids- en bedrijfsproces laten beoordelen op basis van de KWH-Visitatiemethode. Deze methode bestaat uit twee delen. Deel I beoordeelt de prestaties van Lefier conform het methodiek "Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties Nederland" versie 4.0. Dit stelsel wordt hieronder nader toegelicht. Deel II geeft concrete aanknopingspunten voor leren en verbeteren vanuit de waardering van klanten en belanghebbenden voor het maatschappelijk presteren van de corporatie. Deze waardering wordt gemeten met onderdelen van KWH-meetproducten zoals het KWH-Participatielabel, het KWH-Maatschappijlabel en het KWH-Huurlabel.

De meerwaarde van deel II van het rapport is dat naast het oordeel over prestaties ook een oordeel wordt gegeven over het beleidsproces van de corporatie en de mate waarin belanghouders hierover tevreden zijn, aangevuld met de tevredenheid van klanten over de dienstverlening van de corporatie. Doordat gebruik wordt gemaakt van hele concrete normen en meetpunten, geeft het tweede deel van het rapport concrete aanknopingspunten voor leren en verbeteren.

Beide rapportages geven de beoordeling weer van een onafhankelijke visitatiecommissie. KWH stelt bij iedere visitatie een visitatiecommissie samen in overleg met de corporatie. KWH werkt hiervoor met een visitatiepool. Meer informatie over samenstelling van de visitatiecommissie voor Lefier vindt u in bijlage I.

De perspectieven

De visitatie omvat een transparante en gestructureerde beoordeling van geleverde prestaties, gezien vanuit vijf perspectieven (zie figuur 1). Door het gebruik van de verschillende perspectieven wordt een gelaagd en rijk beeld van de corporatie en haar prestaties geschetst. De perspectieven vertellen elk hun eigen verhaal. Zo kan een corporatie hoog scoren op de prestaties afgezet tegen de eigen ambities, maar laag ten opzichte van de maatschappelijk opgaven in het werkgebied en opgaven en de verwachtingen van belanghebbenden. Dit kan erop duiden dat de corporatie haar prioriteiten niet goed heeft gesteld of de lat voor haar ambities wat laag heeft

gelegd. De visitatiemethodiek biedt de visitatiecommissie de mogelijkheid om het oordeel op Presteren naar Ambitie naar beneden bij te stellen als duidelijk wordt dat het ambitieniveau evident lager is dan wat redelijkerwijs van de corporatie verwacht kan worden.

De perspectieven Presteren naar Vermogen (PnV) en Governance verdiepen het inzicht op de prestaties. Bij PnV wordt niet alleen gekeken naar de mate waarin de corporatie haar financiële vermogen gebruikt voor het leveren van maatschappelijke prestaties. Van corporaties wordt ook verwacht dat zij hun financiële continuïteit bewaken door een adequaat risicomanagement. De besturing van maatschappelijke organisaties zoals woningcorporaties, moet aan hoge normen voldoen. Deze normen zijn opgenomen in het onderdeel Governance.



Figuur 1. Structuur 'Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties versie 4.0': de 5 perspectieven

De prestatievelden

De door Lefier geleverde prestaties worden ondergebracht in 5 prestatievelden. Deze prestatievelden komen terug in het beoordelen van de perspectieven Presteren naar eigen ambities (PnA), Presteren naar maatschappelijke opgaven (PnO) en naar Presteren volgens belanghebbenden (PvB). Voor prestaties die niet goed binnen de vijf prestatievelden zijn onder te brengen, is een zesde veld 'overige' prestaties beschikbaar, mits deze prestaties maatschappelijk relevant zijn. Er wordt gekeken naar de feitelijk door de corporatie in de afgelopen vier jaar geleverde prestaties. De visitatie van Lefier start op het moment van de fusie (1-1-2009) tot en met aanvang van de visitatie in 2012 en beslaat derhalve een periode van 3,5 jaar. Echter, de visitatiecommissie heeft ook gebruik gemaakt van Cip-gegevens met data van voor 2009. Het beoordelen van interne organisatiedoelen vormt geen onderdeel van een maatschappelijke visitatie. In de onderstaande tabel zijn de prestatievelden toegelicht.

Tabel 1 De prestatievelden

Prestatievelden		Toelichting
1.	Huisvesting primaire doelgroep	Beschikbaarheid en betaalbaarheid van woningen voor de primaire doelgroep. Bevorderen keuzevrijheid en/of eigen woningbezit.
2.	Kwaliteit woningen en woningbeheer	Woningkwaliteit, Dienstverleningskwaliteit, Energie en Duurzaamheid
3.	Huisvesting bijzondere doelgroepen	Huisvesting doelgroepen die specifieke aanpassingen of voorzieningen in huisvesting nodig hebben, zoals ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoefte, personen met een

		(lichamelijke of geestelijke) beperking (<65) en overige personen die zorg, begeleiding of speciale eisen aan hun woning stellen.
4.	(Des)investeren in vastgoed	Nieuwbouw, sloop en vervangende nieuwbouw, samenvoeging, verkoop, woningverbetering en maatschappelijk vastgoed.
5.	Kwaliteit van wijken en buurten	Leefbaarheid, vitale wijken en buurten, sociale stijging en emancipatie
6.	Overige	Overige maatschappelijk relevante prestaties.

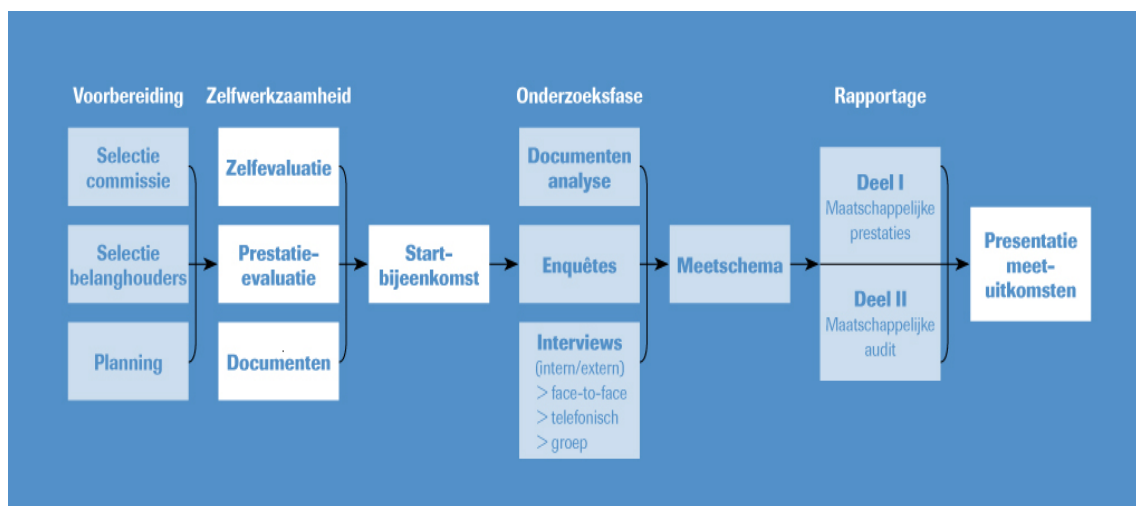
1.2 De KWH-aanpak van visitaties

Het visitatieproces

Het stelsel van corporatievisitaties heeft tot doel om transparant verantwoording af te leggen aan klanten, overheden en andere belanghebbenden. Daarnaast is het instrument bijzonder geschikt om het leren en verbeteren van corporaties te ondersteunen. De KWH-aanpak van visiteren besteedt veel aandacht aan dat leren en verbeteren en heeft dat ingebed in haar visitatiemethodiek. In de ogen van KWH is visiteren niet een activiteit die een corporatie geheel kan uitbesteden. Het zelf als organisatie stilstaan bij de geleverde bijdrage aan maatschappelijke opgaven en de realisatie van eigen ambities, is een essentieel onderdeel van dat leren en verbeteren. Daarom maakt enige mate van zelfwerkzaamheid altijd onderdeel uit van een KWH-visitatie (zie ook figuur 2). Die zelfwerkzaamheid bestaat uit het uitvoeren van een *prestatie-evaluatie* waarin de corporatie zelf de geleverde prestaties afzet tegen de eigen ambities (PnA) en de maatschappelijke opgaven (PnO), zoals die bijvoorbeeld zijn vastgelegd in prestatieafspraken of woonvisies. De corporatie wordt ook uitgenodigd om op alle andere onderdelen van de visitatie haar presteren te evalueren (Presteren naar Vermogen en Governance). Dit wordt meegenomen in de beoordeling door de visitatiecommissie. De corporatie dient prestaties te onderbouwen met documenten, zoals beleidsplannen, managementrapportages en jaarverslagen. In de bijlagen staat een overzicht van alle documenten die voor deze visitatie zijn gebruikt.

Lefier heeft - met externe ondersteuning - informatie over de geleverde prestaties verzameld en de zelfevaluatie opgesteld. De corporatie is op meerdere momenten in staat gesteld om de zelfevaluatie aan de hand van feedback van KWH en de visitatiecommissie aan te passen. Ondanks de inspanningen van Lefier om verbeteringen door te voeren is de kwaliteit van de zelfevaluatie niet wat de visitatiecommissie van een dergelijke corporatie zou verwachten. Dit resulteert in een aantal gevallen tot onbeoordeelbare prestaties (omdat eenvoudigweg informatie over prestaties, onderbouwing met documenten ontbreekt) of tot lagere beoordelingen (omdat er wel prestaties zijn geleverd, maar deze niet te koppelen zijn aan de ambities of opgaven).

De beoordeling door de visitatiecommissie heeft plaatsgevonden op basis van documentanalyses, gesprekken met interne en externe belanghebbenden. De zelfevaluatie door de corporatie en de beoordeling door de visitatiecommissie worden vastgelegd in een meetschema om te komen tot een gestructureerd, transparant en herleidbaar oordeel. Dit meetschema vormt de basis voor de visitatierapportages.



Figuur 2, Het KWH Visitatieproces

Visiteren is maatwerk

KWH stelt de visitatiecommissie samen in overleg met de corporatie. Op deze manier wordt geborgd dat de commissie beschikt over de expertise die nodig is voor het beoordelen van de corporatie. In ieder geval beschikken de visitatoren, zoals voorgeschreven in de visitatiemethodiek, tezamen over visitatie- of auditdeskundigheid, volkshuisvestelijke deskundigheid en deskundigheid op het gebied van financiën en governance. De onafhankelijkheid van de visitatoren is gewaarborgd. Alle leden van de visitatiecommissie hebben daarvoor een verklaring ondertekend die is opgenomen in de bijlagen.

Ter voorbereiding op de visitatie bepaalt KWH samen met de corporatie welke interne en externe belanghebbenden betrokken moeten worden bij het beoordelen van prestaties. Ook wordt vastgelegd op welke wijze deze belanghebbenden worden geraadpleegd: een face-to-face of telefonisch interview, groeps gesprekken en/of een vragenlijst. De selectie interne belanghebbenden omvat in ieder geval de directeur/bestuurder, een substantiële delegatie interne toezichthouders (Raad van Commissarissen of Raad van Toezichthouders) en (indien aanwezig) het managementteam. De selectie externe belanghebbenden omvat in ieder geval een afvaardiging van de wettelijke huurdersvertegenwoordigers en relevante bestuurders, zoals de verantwoordelijke wethouder(s). Eventueel aangevuld met vertegenwoordigers van andere belanghebbenden zoals zorg- en welzijnsorganisaties, de accountant, collega-corporaties, wijk- en dorpsraden en bewonerscommissies.

In deze visitatie zijn de prestaties van de drie woonbedrijven separaat beoordeeld, ieder woonbedrijf weegt daarbij even zwaar. Voor de perspectieven Presteren naar Opgaven en Presteren naar Ambities vlecht deze visitatie min of meer drie visitaties in één. Voor de overige perspectieven is naar Lefier als totaal gekeken.

1.3 Leeswijzer

Deze rapportage begint in hoofdstuk 2 met een korte karakterschets van Lefier, het werkgebied, de organisatie, de missie en de ontwikkeling die daarin de afgelopen vier jaar heeft plaatsgevonden. Het schetsen van deze context is belangrijk om de geleverde prestaties te kunnen plaatsen. Hoofdstuk 3 volgt met het beoordelen van geleverde prestaties afgezet tegen de eigen ambities (PnA) van Lefier. In hoofdstuk 4 komt de bijdrage aan de maatschappelijke opgaven in het werkgebied van Lefier (PnO) aan de bod. Vervolgens wordt in hoofdstuk 5 het oordeel van belanghebbenden (PvB) over de geleverde prestaties weergegeven en in hoofdstuk 6 worden prestaties gerelateerd aan de financiële mogelijkheden (PnV) van de corporatie. In hoofdstuk 7 worden de

kwaliteit van het bestuur, het interne toezicht en de mogelijkheden tot beïnvloeding van Lefier door belanghebbenden beoordeeld (Gov).

Dit rapport is zo compact mogelijk gehouden. Een gedetailleerd overzicht van prestaties, afgezet tegen ambities en maatschappelijke opgaven is opgenomen in de bijlagen.

KWH wil dat haar visitatierapporten voor een breed publiek toegankelijk zijn. Daarbij hoort dat jargon wordt vermeden. Het gebruik van enkele complexe begrippen is niet helemaal te voorkomen.

2 Lefier: een karakterschets¹

Lefier is een corporatie met ruim 30.000 woningen. Het is daarmee de grootste corporatie in Noord Nederland. Lefier is op 1 januari 2009 ontstaan uit een fusie van de corporaties In uit Groningen, Volksbelang Wonen en Welzijn uit Hoogezaand en Wooncom uit Emmen. Het motto bij de fusie was: "wij worden door deze fusie groter om klein te kunnen blijven. Wij willen waarborgen en versterken wat we al zijn: een maatschappelijk betrokken, daadkrachtige organisatie die dicht bij haar huurders en partners staat". Lefier wil een factor van betekenis in en van de noordelijke samenleving zijn, een baken in het corporatielandschap: "de samenleving mag op ons rekenen. Verbonden, doelgericht en integer: Lefier!".

Werkgebied

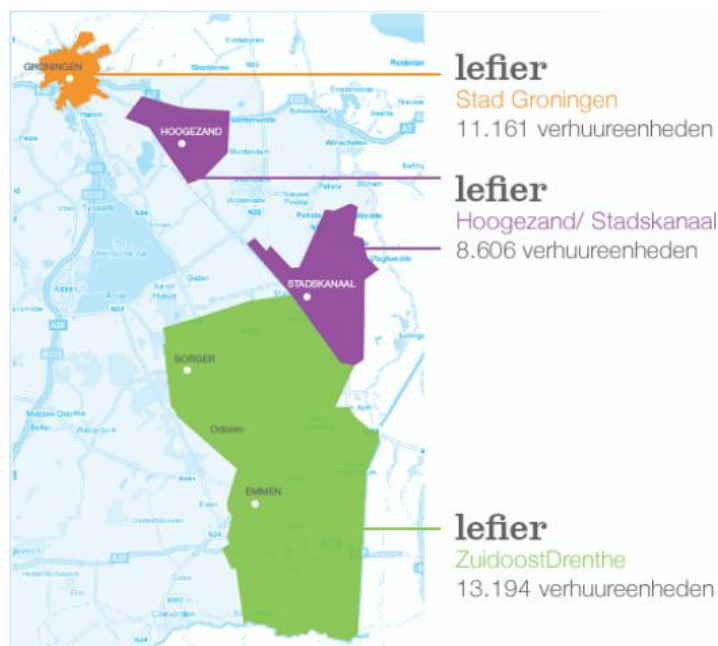
Het werkgebied van Lefier is omvangrijk en divers. Het bevat zowel een grote stad (Groningen) als kleine dorpen verspreid over verschillende gemeenten (Borger-Odoorn en Emmen). Naast vele dorpskernen maken ook de middelgrote verstedelijkte gebieden Hoogezaand, Sappemeer en Emmen onderdeel uit van het werkgebied.

In Groningen heeft Lefier ruim 11.000 woningen en andere verhuureenheden. Groningen is de metropool van Noord-Nederland en heeft 187.000 inwoners. Zowel in economisch als cultureel opzicht is Groningen dé stad in een wijds ommeland. De aanwezigheid van kennis- en zorginstellingen (Rijksuniversiteit Groningen en UMCG) zorgt voor een toestroom aan studenten (ongeveer 50.000). Lefier beheert in de Stad Groningen 3.500 studenteneenheden.

Hoogezaand-Sappemeer heeft een belangrijke rol in de regio Groningen - Assen. Als zogenaamde 'schragende' gemeente vangt Hoogezaand-Sappemeer een deel van de groei van de regio op. Deze groei is volgens de gemeente nodig om het aantal sterke schouders in de gemeente verder toe te laten nemen. Momenteel heeft de gemeente bijna 35.000 inwoners. Hoogezaand-Sappemeer wil een middelgrote levendige woon- en werkgemeente zijn, volop profiterend van haar unieke positie vlakbij de grootste stad van Noord-Nederland en tegelijk met een eigen (historisch gevormde) identiteit in een groene omgeving.

De gemeente Stadskanaal heeft naast Stadskanaal vier dorpen: Musselkanaal, Onstwedde, Mussel en Alteveer. Stadskanaal wordt als centrumgemeente gezien op de rand van Drenthe, het knooppunt van wegen en het brede scala aan opleidingsmogelijkheden duiden daarop. De positieve wisselwerking tussen bedrijvigheid en cultuur zorgt voor een gebied waar het prettig wonen is. Gemeente Stadskanaal heeft ongeveer 33.000 inwoners. Lefier heeft in Hoogezaand-Sappemeer en Stadskanaal in totaal ruim 8.000 woningen en andere verhuureenheden.

In Zuidoost Drenthe heeft Lefier het grootste deel van haar bezit: meer dan 13.000 woningen en andere verhuureenheden. Verspreid over twee gemeenten. Borger-Odoorn met 26.000 inwoners en meer dan 25



¹ de informatie in dit hoofdstuk is afkomstig van de websites van Lefier, Gemeente Groningen, Gemeente Hoogezaand-Sappemeer, Gemeente Stadskanaal, Gemeente Borger-Odoorn, Gemeente Emmen en het jaarverslag van Lefier over 2011 en het Lefiervizier 2013.

kernen met authentieke brinkdorpen en uitgestrekte veendorpen. Ten slotte Emmen met 109.000 inwoners en verschillende omringende dorpen. Emmen is een van de grotere gemeenten in Nederland en heeft een veelzijdig karakter met naast de voorzieningen van de stedelijke kern, ook de rust en ruimte van de verschillende dorpen op het platteland. Emmen streeft naar een moderne industriestad met modernisering van de woningvoorraad en verbetering van het woon- en leefklimaat.

Beleid

In, Volksbelang en Wooncom: drie wooncorporaties met dezelfde ideeën over wonen en over hun maatschappelijke rol. De gemeenschappelijke visie vormde een goede basis voor samenwerking. Door geld en denkkracht samen te voegen, kan Lefier méér betekenen voor de wijken en buurten. Met een groter vermogen en een grotere vastgoedportefeuille kunnen risico's beter gespreid worden en kansen sneller worden opgepakt.

De visie van Lefier:

Ieder mens verdient kansen om mee te doen in onze samenleving en de regie te voeren over zijn of haar eigen leven. Leven in een kansrijke omgeving helpt mensen om hun mogelijkheden te benutten. Lefier initieert of werkt mee aan ontwikkelingen die een bijdrage leveren aan een inspirerende leefomgeving. Lefier investeert in maatschappelijke voorzieningen, kwetsbare groepen kunnen op onze bijzondere aandacht rekenen en Lefier stelt voldoende goede en betaalbare huisvesting beschikbaar. Ze voelt zich verantwoordelijk en wil een rol van betekenis vervullen in die wijken, buurten, dorpen, steden en kernen waar ze woningen heeft of waar een beroep op haar inzet wordt gedaan. Lefier wil transparant zijn over inzet en keuzes.

(Bron: website Lefier, augustus 2012).

Bestuurlijke organisatie en Toezicht

Volgens het bij de fusie bepaalde bestuursmodel van Lefier bestaat het bestuur uit een vierhoofdige Raad van Bestuur die werkt als collectief. Bestuurders zijn daarnaast als directeur verantwoordelijk voor het leiden van een woonbedrijf. Een Raad van Commissarissen bewaakt het functioneren van de Raad van Bestuur.

De Raad van Commissarissen van Lefier houdt toezicht op het beleid van de Raad van Bestuur en op de algemene gang van zaken in de Stichting Lefier en de met haar verbonden onderneming(en), vanuit de visie en ambitie van Lefier zoals die bij de fusie zijn opgesteld. De toezichthouders geven gevraagd en ongevraagd advies aan de Raad van Bestuur voor het bewerkstelligen van een goed bestuur van de stichting.

In 2011 heeft de Raad van Commissarissen het bestuursmodel geëvalueerd en geconcludeerd dat het collegiale bestuursmodel waarbij bestuurders hun functie combineren met het leiden van individuele woonbedrijven niet goed functioneert en niet gehandhaafd kan blijven. In juni 2012 heeft de Raad van Commissarissen het besluit genomen om het bestuursmodel te wijzigen naar een eenhoofdig bestuur (zie voor toelichting ook hoofdstuk 7 governance).

Werkorganisatie

Lefier heeft een decentraal organisatiemodel. De organisatie van Lefier bestaat uit drie woonbedrijven, het Ontwikkelbedrijf en een kleine concern afdeling aangeduid als 'De Kern'. De corporatie kent een eenheid in visie en strategie, maar geen eenheid in beleid. De bedrijfsvoering van de verschillende woonbedrijven binnen Lefier gebeurt decentraal.

Ontwikkelbedrijf

Het Ontwikkelbedrijf is primair dienend aan de drie woonbedrijven. De woonbedrijven die zowel klant als opdrachtgever zijn voor het Ontwikkelbedrijf, geven opdrachten in de sfeer van projectontwikkeling en realisatie, en (deels) voor planmatig onderhoud. De meeste medewerkers van het Ontwikkelbedrijf zijn decentraal in de woonbedrijven gehuisvest. Met het Ontwikkelbedrijf beoogt Lefier een aantal belangrijke voordelen te behalen op het gebied van professionalisering, bedrijfsvoering, marktpositie en flexibiliteit. Het

streven is de samenwerking tussen woonbedrijven en het Ontwikkelbedrijf zodanig vruchtbaar te maken dat meerwaarde ontstaat.

De Kern

De Kern is het centrale gedeelte van de Lefier-organisatie en heeft een dienende, ondersteunende en coördinerende functie. In dit bedrijfsonderdeel zijn de afdeling Finance & Control, het corporate secretariaat en enkele corporate adviseursfuncties ondergebracht. De Kern bewaakt centraal de financiën en de bedrijfsvoering en ondersteunt de organisatie op het gebied van informatisering, personeel en organisatie, communicatie, inkoop en portfolio. In De Kern krijgt het corporate beleid vorm, evenals de strategie voor 'Lefier in de ongedeelde regio'.

Woonbedrijven

De drie woonbedrijven vormen het zwaartepunt van de organisatie. De woonbedrijven geven in hun eigen werkgebied zelfstandig en binnen de gestelde kaders invulling aan hun volkshuisvestelijke activiteiten en bedrijfsvoering.

3 Presteren naar eigen Ambities (PnA)

3.1 Missie en Ambities²

Lefier positioneert zichzelf als een wooncorporatie met een positief mensbeeld. Zij verduidelijkt haar visie als volgt: "ieder mens heeft talenten en verdient kansen en prikkels om mee te doen in onze samenleving en de regie te voeren over zijn of haar eigen leven. Leven in een kansrijke omgeving helpt mensen om mogelijkheden te benutten". Lefier wil daarom een bijdrage leveren aan leef- en woonklimaten die de bewoners inspireren, stimuleren, en kansen en perspectieven bieden. Met bijzondere aandacht voor maatschappelijke voorzieningen, kwetsbare groepen en voldoende goede en betaalbare huisvesting.

Lefier ziet voor zichzelf haar rol vooral in: "die wijken, buurten, dorpen, steden en kernen waar we een permanente factor zijn en waar we woningen hebben of waar een beroep op onze inzet wordt gedaan". Lefier wil ook transparant zijn over inzet en keuzes.

De visie realiseert Lefier met behulp van de volgende strategische uitgangspunten:

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

Tevreden klanten: Lefier als klantcorporatie

Als klantcorporatie stuurt Lefier op het bereiken van de gewenste klanttevredenheid en legt daarover verantwoording af. Lefier biedt een passend product, en een goede service en dienstverlening: "klanten kunnen op ons vertrouwen". Goede informatie verstrekken is van groot belang.

Goede woningen: Lefier als vastgoedcorporatie

De opgaven en het strategisch opgavenbeleid worden lokaal in de woonbedrijven bepaald. Vermogen en financiële risicoafdekking is centraal geregeld. Lefier werkt als een regionale woningcorporatie.

Vitale buurten, wijken en dorpen: Lefier als wijkregisseur

Als wijkregisseur stuurt Lefier op het bereiken van de gewenste leefbaarheid, vitaliteit en waardeontwikkeling in de wijk en legt daarover verantwoording af. Lokale verankering en werken vanuit een heldere visie staan centraal. De visie is erop gericht dat wonen meer is dan een dak boven het hoofd, het is 'samenleven en deelnemen aan de maatschappij'. Bij leefbaarheid geldt voor Lefier het principe dat mensen zelf leefbaarheid maken. Lefier ziet haar rol op dit gebied dan ook vooral als activerend.

3.2 Presteren naar eigen Ambities (PnA): Samenvattende beoordeling

Uitgangspunt voor de beoordeling zijn de feitelijke maatschappelijke prestaties van de corporatie in de afgelopen drie en een half jaar. Deze prestaties worden beoordeeld in het licht van de voorgenomen ambities van de corporatie in die periode. De prestaties zijn voor deze beoordeling zoveel mogelijk gerangschikt naar de zes prestatievelden. Het kan zijn dat niet alle velden van toepassing zijn voor een corporatie. De corporatie dient dit te onderbouwen.

De visitatiecommissie beoordeelt, op basis van de door de corporatie uitgevoerde prestatie-evaluatie en de beschikbare managementdocumenten, hoe de feitelijke prestaties zich verhouden tot de geformuleerde ambities en kent hier met behulp van de meetschaal een rapportcijfer aan toe³.

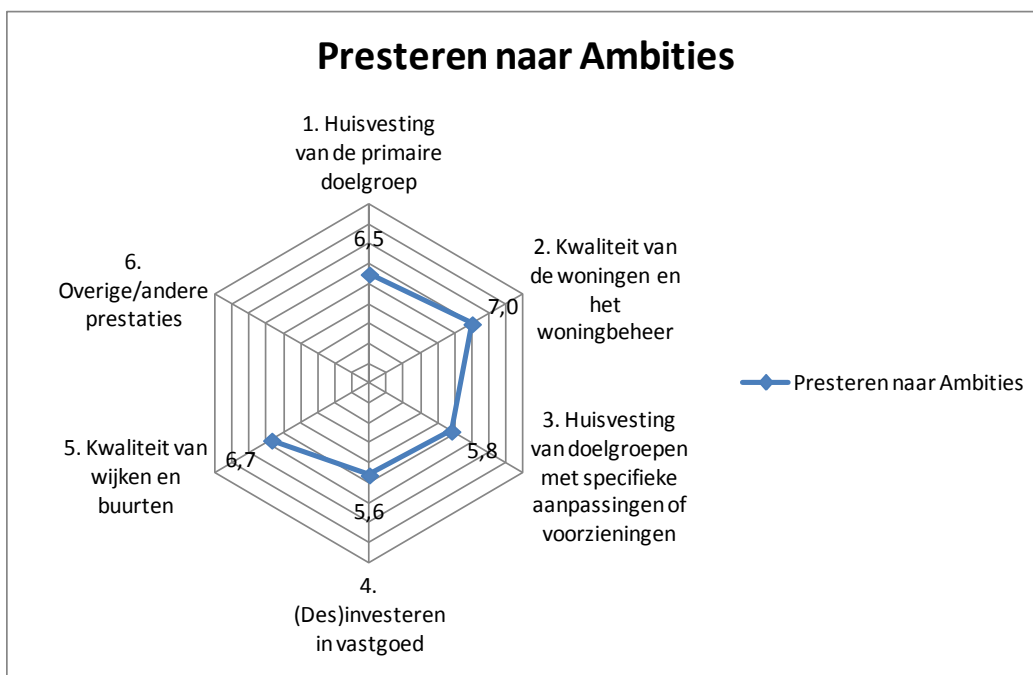
² Deze paragraaf is gebaseerd op informatie uit het Lefiervizier 2012.

Indien de corporatie geen (externe) ambities of doelen heeft geformuleerd is een beoordeling niet mogelijk. Indien de corporatie de voorgenomen ambities en doelen niet specifiek, meetbaar en tijdgebonden (SMART) heeft geformuleerd, zal de visitatiecommissie de geleverde prestaties interpreteren, op basis van de kenmerken van de corporatie en de opgaven in het werkgebied.

De visitatiecommissie kan door middel van het toekennen van een gewicht het eindcijfer voor het presteren naar eigen ambities naar beneden bijstellen als zij gefundeerd van oordeel is dat de ambities niet passen bij de opgaven in het werkgebied, de corporatie niet ambitieus genoeg is of alleen interne ambities formuleert. Dit kan dan ook resulteren in een lager eindcijfer.

Lefier heeft per woonbedrijf een prestatie-evaluatie opgesteld. De definitieve versies van deze prestatie-evaluaties stelden de visitatiecommissie bij een aantal prestaties niet in de gelegenheid om tot een goede beoordeling te komen. Zo wordt er naar documenten verwezen die niet zijn aangeleverd, ontbreken toelichtingen en is de zelfreflectie onvoldoende transparant over de eigen prestaties. Voor Presteren naar Ambities heeft Lefier in veel gevallen geen eigen ambities geformuleerd, maar verwijst zij naar prestatieafspraken die met partners zijn gemaakt of naar het 20-puntenplan dat ten grondslag lag aan de fusie en een meer randvoorwaardelijk karakter heeft. De visitatiecommissie heeft daardoor de prestaties van Lefier als geheel beoordeeld, waarbij de prestatie-evaluaties van de woonbedrijven als input dienden. Waar zinvol - en mogelijk - worden in de toelichting en in de bijlagen verbijzonderingen naar woonbedrijf gemaakt.

Op basis van de geleverde prestaties in verhouding tot de eigen ambities van Lefier komt de visitatiecommissie tot de onderstaande beoordeling.



Samenvattend oordeel Presteren naar Ambities

Prestatieveld		Beoordeling
1	Huisvesting primaire doelgroep	6,5
2	Kwaliteit woningen en woningbeheer	7,0
3	Huisvesting doelgroepen met specifieke huisvestingsbehoeften	5,8
4	(des-)Investeren in vastgoed	5,6

³ Bij de beoordeling van de ambities werd vooral gebruik gemaakt van documenten als het twintigpuntenplan, begrotingen, Lefierbrieven/Lefiervizier, jaarplannen en jaarverslagen.

5	Kwaliteit wijken en buurten	6,7
6	Overige prestaties	-
Totaal		6,3

Toelichting:

1. Huisvesting primaire doelgroep

Beschikbaarheid van woningen

Lefier heeft geen eigen ambities geformuleerd op het gebied van de omvang van de woningvoorraad voor de primaire doelgroep. De corporatie verwijst naar de lokaal gemaakte afspraken in het Nieuw Lokaal Akkoord (prestatieafspraken). In de lokale akkoorden wordt geen concrete en meetbare afspraak gemaakt over de omvang van de kernvoorraad⁴. De visitatiecommissie heeft de prestaties van Lefier voor de beschikbaarheid van woningen op de hand gewogen en haar beoordeling gebaseerd op de gegevens van het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV; Corporatie in Perspectief, 2011). Het aandeel betaalbare woningen in het totale woningbezit is bij Lefier groter dan bij vergelijkbare corporaties en Lefier wijst ook meer dan andere corporaties toe aan lage inkomensgroepen. Hiermee kan niet geconcludeerd worden dat Lefier in haar werkgebied over voldoende woningen voor de primaire doelgroep beschikt, wel dat een groot deel van haar bezit (meer dan bij andere corporaties) geschikt is voor de primaire doelgroep.

Woningtoewijzing en doorstroming

Lefier heeft de ambitie om 95% van de toewijzingen te laten passen bij het inkomen van de huurders. Deze ambitie is grotendeels gerealiseerd, in de periode 2007-2010 is gemiddeld 93% passend toegewezen (Bron: CIP, 2011). Ten opzichte van andere corporaties is de score van Lefier hoger; referentiecorporaties wijzen gemiddeld 91% passend toe.

Betaalbaarheid

Bij Lefier gaat betaalbaarheid verder dan de huursom alleen. Betaalbaarheid gaat bij Lefier ook over de woonlasten in brede zin, dus inclusief energiekosten. Het ontbreekt bij Lefier echter (op basis van de prestatie-evaluaties) aan inzicht in de draagkracht van haar huurders. Ook wordt er gerefereerd aan kansen voor iedereen: het beschikbaar hebben van woningen in diverse prijklassen en soorten. Echter wordt er over deze ambitie in de prestatie-evaluatie niets verantwoord.

Eigen woningbezit bevorderen

Lefier beschikte over instrumenten om het eigen woningbezit te bevorderen. Zo worden er bestaande huurwoningen te koop aangeboden (zie beoordeling daarvan bij het prestatieveld 4 (des)investeringen in Vastgoed). Voor nieuwbouwwoningen is in 2011 een pilot met Te Woon gedaan in Maarsstee. Dit heeft nog niet tot verkoop van woningen geleid. In andere vestigingen worden op beperkte schaal woningen onder voorwaarden van Te Woon verkocht. Er wordt bij nieuwbouwprojecten gekeken naar mogelijkheden voor Collectief Particulier Opdrachtgeverschap.

Studentenhuisvesting

Lefier Stad Groningen is de grootste studentenhuisvester in de Stad Groningen. Het is de visitatiecommissie opgevallen dat voor deze belangrijke opdracht weinig aandacht is in de prestatie-evaluatie. Terwijl er opgaven liggen in het Nieuw Lokaal Akkoord (1) en visies, onderzoeken en locaties voorhanden zijn. De visitatiecommissie merkt op dat Lefier wel degelijk inspanningen voor deze doelgroep verricht, maar is geen planmatige benadering en onderbouwing van deze activiteiten tegen gekomen.

⁴ in de lokale akkoorden wordt geen verdeling naar corporaties gemaakt. Wanneer er aantallen worden genoemd, betreffen die het totaal. Onderling gebruiken corporaties een verdeelsleutel.

Concluderend waardeert de visitatiecommissie de prestaties van Lefier op het vlak van huisvesting van de primaire doelgroep met een voldoende.

2. Kwaliteit woningen en woningbeheer

Woningkwaliteit

De ambities van Lefier op dit vlak liggen in het voldoen aan de lokaal gemaakte afspraken. Op basis van de aangeleverde informatie kan de visitatiecommissie de prestaties op het gebied van woningkwaliteit niet beoordelen. Daarom heeft de commissie informatie gebruikt over de kwaliteit van woningen volgens de huurders, op basis van onderzoeksrapporten van KWH en USP. Daaruit blijkt dat huurders in het algemeen tevreden zijn over de kwaliteit van de woning.

Kwaliteit van de dienstverlening

Ook bij de kwaliteit van de dienstverlening is gebruik gemaakt van de informatie uit de genoemde onderzoeksrapporten. Hoewel er geen grote verschillen zijn in de hoogte van de klanttevredenheid over de dienstverlening van Lefier, merkt de visitatiecommissie wel op dat er binnen de woonbedrijven grote verschillen zijn in de manier waarop klanttevredenheid wordt gemeten. Lefier Hoogezand-Stadskanaal kende tot 2010 in de vestiging Hoogezand geen gestructureerde klanttevredenheidsmeting, terwijl in de vestiging in Stadskanaal het Gouden Huurlabel⁵ werd verworven. Lefier Stad Groningen werkt met klanttevredenheidsonderzoeken van USP en Lefier Zuidoost Drenthe met KWH, Lefier Zuidoost Drenthe heeft eveneens het Gouden Huurlabel verworven. De meeste huurders zijn tevreden over de kwaliteit van de dienstverlening.

Energie en duurzaamheid

Op het gebied van energie en duurzaamheid is er bij Lefier aandacht voor verbetering van de energieprestaties van het woningbezit. Lefier streeft naar minimaal label C in de bestaande bouw en realiseert in de nieuwbouw duurzame projecten met hoge energieprestaties (Bijvoorbeeld energienota-nul woningen in Borger en het project De Zonne in Groningen). Lefier voert diverse pilots uit, waarmee soms ook een prijzen, zoals de Building Business Golden Green Award, wordt gewonnen. De geplande werkzaamheden bij labelverbetering van de bestaande voorraad worden in grote mate gerealiseerd. Soms verlopen activiteiten wat trager vanwege een aantal huurders dat niet mee wil doen. In het algemeen zijn de prestaties van Lefier op dit gebied conform de eigen ambities.

De prestaties van Lefier op het gebied van kwaliteit van woningen en woningbeheer worden door de visitatiecommissie gemiddeld met een ruim voldoende gewaardeerd.

3. Huisvesting doelgroepen met specifieke huisvestingsbehoeften

Ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoeften

Lefier is niet duidelijk over haar ambities voor de huisvesting van doelgroepen met specifieke behoeften. Zij verwijst naar het realiseren van de gemaakte afspraken met belanghouders, maar vermeldt niet welke afspraken dat zijn. Dit neemt niet weg dat er door Lefier wel prestaties worden geleverd. Lefier realiseert steunpunten en woonzorgcomplexen, verschillende projecten op het vlak van wonen, welzijn en zorg en maakt afspraken met gemeenten over vergoedingen en aanpassingen in het kader van de WMO. Lefier toont niet aan of de geleverde prestaties bijdragen aan het langer zelfstandig wonen van ouderen.

Bewoners met een lichamelijke of geestelijke beperking (<65 jaar)

Lefier wil vanuit haar visie op wonen, welzijn en zorg ervoor zorgen dat ouderen en mensen met een beperking zo lang mogelijk en zo zelfstandig mogelijk thuis kunnen blijven wonen. Concrete ambities of doelen zijn niet opgenomen in de prestatie-evaluatie. Lefier heeft projecten gerealiseerd met woonvoorzieningen aan het Wielewaalplein (Groningen, nationale Zorgvernieuwingsprijs) en op andere plaatsen in haar werkgebied. De

⁵ Bij het Gouden Huurlabel wordt de kwaliteit van de dienstverlening continu gemeten (in plaats van een periodieke meting één keer per jaar), de meting betreft alle onderdelen van het KWH-Huurlabel (in plaats van een selectie van onderdelen) én voldoet de corporatie op alle onderdelen aan de KWH-norm.

visitatiecommissie kan echter op basis van de beschikbaar gestelde informatie niet beoordelen in welke mate daarmee aan de eigen ambities is voldaan.

Wonen met begeleiding

Lefier stelt woningen ter beschikking aan instellingen die bewoners begeleiding bieden. Dat varieert van woningen voor doven en slechthorenden tot woonkanstrajecten (tweedekansbeleid). Hoewel Lefier op dit gebied concrete prestaties heeft geboekt, is er onvoldoende informatie om de prestatie aan de ambities te relateren (uitvoeren van afspraken in de lokale akkoorden). De visitatiecommissie heeft waardering voor de geleverde prestaties en de samenwerking die daarvoor met diverse belanghebbenden is gerealiseerd.

Statushouders

Lefier heeft geen duidelijke eigen ambitie als het om huisvesten van statushouders of mensen met een generaal pardon gaat. De visitatiecommissie heeft op basis van de prestatie-evaluatie, interviews met belanghebbenden en de geraadpleegde documenten echter de indruk gekregen dat Lefier in haar woonbedrijven voldoende aandacht heeft voor het huisvesten van deze doelgroepen. De daadwerkelijke prestaties variëren per woonbedrijf en zijn sterk afhankelijk van de aanvragen en de woningen die Lefier op dat moment kan aanbieden.

Concluderend waardeert de visitatiecommissie de prestaties van Lefier op het gebied van doelgroepen met specifieke huisvestingsbehoeften als bijna voldoende.

4. (des-)Investeren in vastgoed

Nieuwbouw

Lefier heeft voor haar woonbedrijven concrete doelen als het gaat om nieuwbouw. Bij Lefier Stad Groningen is de ambitie het hoogst en bij Lefier Hoogezand Stadskanaal het laagst. De realisatie van deze ambitie heeft een omgekeerd patroon: bij Lefier Stad Groningen bedraagt de realisatie 70% van de ambitie en bij Lefier Hoogezand Stadskanaal 120% (n.b. door vertraging zijn projecten in een ander jaar gerealiseerd dan gepland). Bij Lefier Zuidoost Drenthe is gemiddeld slechts de helft van het begrote aantal woningen gerealiseerd. In vergelijking met andere corporaties heeft Lefier beduidend meer nieuwbouw gerealiseerd (1,3% van haar bezit ten opzichte van 0,9% van het bezit van vergelijkbare corporaties, bron: CiP, 2011).

Sloop

De doelstellingen van Lefier op het gebied van sloop geven de mogelijkheid om per woonbedrijf de prestaties te beoordelen. Lefier Stad Groningen realiseerde 73% van haar doel (109 gesloopte woningen, t.o.v. 150 gepland). Lefier Hoogezand Stadskanaal sloopte 419 woningen (117% van de geplande 356 woningen). Lefier Zuidoost Drenthe realiseerde 75% van haar doel (615 gepland, 459 gerealiseerd). In de prestatie-evaluatie ontbreekt een toelichting van Lefier op deze prestaties.

Verkoop

Lefier heeft concrete verkoopdoelen die de basis vormen voor de beoordeling van de prestaties op dit gebied. Lefier Stad Groningen was voornemens om in de periode 2009-2011 in totaal 180 woningen (huur) te verkopen. De realisatie bedraagt 127% (228 woningen). Lefier Hoogezand Stadskanaal stelde het begrote aantal te verkopen woningen naar beneden bij (van 120 naar 92 woningen). De realisatie bedraagt 105% (97 woningen verkocht). Lefier Zuidoost Drenthe verkocht 430 van de 600 te verkopen woningen (72%).

Verbetering bestaand woningbezit

De eigen ambities (aantallen door te voeren woningverbeteringen) van Lefier op het gebied van verbetering van bestaand woningbezit zijn structureel 30% tot 45% hoger dan de realisatie. Jaarlijks worden meer werkzaamheden begroot dan uitgevoerd, blijkt uit de jaarverslagen 2010 en 2011. Ondanks het feit dat er in 2009 een goede prestatie is geleverd, is het opvallend dat zonder nadere toelichting de prestaties ten opzichte

van de begroting in 2010 en 2011 vrijwel wegvallen (2009: ruim 900 niveauverbeteringen; 2010: 383 en 2011: 210 niveauverbeteringen).

Maatschappelijk vastgoed

Als het gaat om maatschappelijk vastgoed zijn er verschillen tussen de woonbedrijven. Lefier Stad Groningen is actief als het gaat om maatschappelijk vastgoed en baseert haar beleid op de zelf ontwikkelde wijkvisies. Er zijn de afgelopen jaren verschillende instellingen van huisvesting voorzien (Stichting Noorderpoel, Stichting Huis, De Basegroep). Het valt de visitatiecommissie echter op dat er in de eigen wijkvisies weinig wordt gemeld over maatschappelijk vastgoed, de noodzaak ervan en de beoogde effecten. Bij de andere woonbedrijven zijn er multifunctionele accommodaties (MFA) ontwikkeld en in ontwikkeling. Daarnaast wordt er samen met gemeenten beleid ontwikkeld over voorwaarden en condities die gelden bij het ontwikkelen van dergelijke projecten of bij het overnemen van vastgoed van de gemeente.

Concluderend beoordeelt de visitatiecommissie de prestaties van Lefier op het gebied van (des)investeren in vastgoed als bijna voldoende, met de kanttekening dat de scores op onderdelen en per woonbedrijf verschillen laten zien. Deze verschillen zijn in bijlage V terug te vinden.

5. Kwaliteit wijken en buurten

Leefbaarheid

Lefier heeft diverse projecten op gebied van leefbaarheid, bijvoorbeeld gericht op opschonen van de wijk, tuindagen enz. Lefier heeft de visitatiecommissie echter onvoldoende duidelijk gemaakt in hoeverre deze projecten en effecten bijdragen aan de gestelde ambities. Dat ligt vooral aan de ambities, de effecten worden in het jaarverslag wel geduid.

Lefier werkt samen met andere partners aan het integraal aanpakken van woonoverlast. De eerste resultaten laten een daling van de overlast zien en de succesvolle samenwerking wordt voortgezet. Desondanks neemt het aantal overlastsituaties niet drastisch af en zijn bestaande hardnekkige overlastsituaties nog niet opgelost.

Vitale buurten en wijken

Het hebben van vitale buurten, wijken en dorpen is één van de drie strategische uitgangspunten van Lefier (zie Lefiervizier 2012). In de prestatie-evaluaties ligt de nadruk vooral op de krachtwijken (in Groningen Korrewegwijk en De Hoogte) en herstructureringswijken (in Hoogezand Gorecht-West) en de specifieke aanpak vanuit Emmen Revisited (bij Lefier Zuidoost Drenthe). De prioriteiten en werkzaamheden worden vooral ingegeven door de wijkvisies (in Groningen en Hoogezand Stadskanaal) en de programma's van Emmen Revisited. Voor een groot aantal van de wijken heeft Lefier wijkvisies ontwikkeld. De koppeling van wijkvisies aan de inzet van anderen en de mate waarin de wijkvisies concrete acties sturen, blijft onduidelijk. Desondanks heeft de visitatiecommissie waardering voor de aanpak en samenwerking die diverse partners en Lefier op het gebied van vitale buurten en wijken hebben gerealiseerd.

Sociale stijging en emancipatie

De visie van Lefier getuigt van een corporatie die inzet op emancipatie en sociale stijging: ieder mens heeft talenten en verdient kansen en prikkels om mee te doen in onze samenleving en de regie te voeren over zijn of haar eigen leven (Bron: Lefiervizier 2012). Lefier heeft met diverse belanghebbenden relaties opgebouwd die de sociale stijging en emancipatie van huurders en andere inwoners in het werkgebied vergroten. Enkele voorbeelden zijn de samenwerking met het Noorderpoortcollege (werkervaring, stages, gezamenlijke werkplaats), de Persoonlijke Ontwikkelingsplannen (POP) plannen voor actieve bewoners van Gorecht-West en de samenwerking met re-integratiebedrijf Baanvak. De commissie heeft daarnaast waardering voor de inzet van Lefier en de bijdrage aan ontwikkelingen van de waardenzeef en de wijkstemdagen voor de Groningse krachtwijken. Hoewel er diverse goede projecten zijn, zijn ze niet gekoppeld aan de ambitie en strategische doelen van Lefier.

De visitatiecommissie beoordeelt de prestaties van Lefier op het gebied van kwaliteit van wijken en buurten als voldoende tot ruim voldoende.

6. Overige prestaties

Lefier Zuidoost Drenthe signaleert een verslechterde verhuurbaarheid van woningen in kleine kernen met minder voorzieningen. De krimp is in deze kernen al zichtbaar, voorzieningen trekken weg. Lefier heeft deze ontwikkelingen nog niet omgezet in haar beleid. Er zijn derhalve nog geen concrete prestaties geleverd die door de visitatiecommissie beoordeeld kunnen worden.

4 Presteren naar opgaven (PnO)

4.1 De maatschappelijke opgaven in het werkgebied van Lefier

In het kader van de eigen prestatie-evaluatie levert de corporatie een overzicht aan van maatschappelijke opgaven in het werkgebied op elk van de prestatievelden. Per prestatieveld benoemt de corporatie de opgaven, geeft aan waar (in welke documenten) de visitatiecommissie deze opgaven kan terugvinden en in welke mate prestaties zijn gerealiseerd die bijdragen aan het oplossen van deze opgaven.

Maatschappelijke opgaven op het terrein van wonen – maar dat geldt voor alle opgaven in de publieke sector – zijn moeilijk objectief te maken. De benoeming van een bepaalde situatie tot een maatschappelijke opgave en een aandachtspunt voor het woonbeleid vergt altijd een besluitvormingsproces waarbij een belangrijke rol is weggelegd voor democratisch gelegitimeerde instellingen. Op het gebied van wonen is dit vooral de gemeenteraad. Voor het beoordelen van de prestaties naar opgaven hebben we daarom aansluiting gezocht bij beleidsdocumenten die door de gemeenteraden / gemeenteraden van de gemeenten in het werkgebied van Lefier zijn vastgesteld.

Voor het onderdeel opgaven geldt - met betrekking tot de prestatie-evaluatie van Lefier - hetzelfde als bij de ambities: op basis van de prestaties van de woonbedrijven is tot een totaaloordeel gekomen. Daarbij is het grootste deel van de opgaven dermate algemeen, randvoorwaardelijk en kwalitatief geformuleerd, dat beoordeling van de prestaties in het licht van deze opgaven niet altijd mogelijk is. Te meer omdat een reflectie of onderbouwing door Lefier in de prestatie-evaluatie vaak ontbreekt. Zie voor meer informatie de tabellen in de bijlage. Daarnaast zijn de afspraken in de Nieuwe Lokale Akkoorden niet altijd gespecificeerd per corporatie, waar mogelijk wordt dit wel gedaan op basis van geldende verdeelsleutels⁶.

4.2 Presteren naar Opgaven (PnO): Samenvattende beoordeling

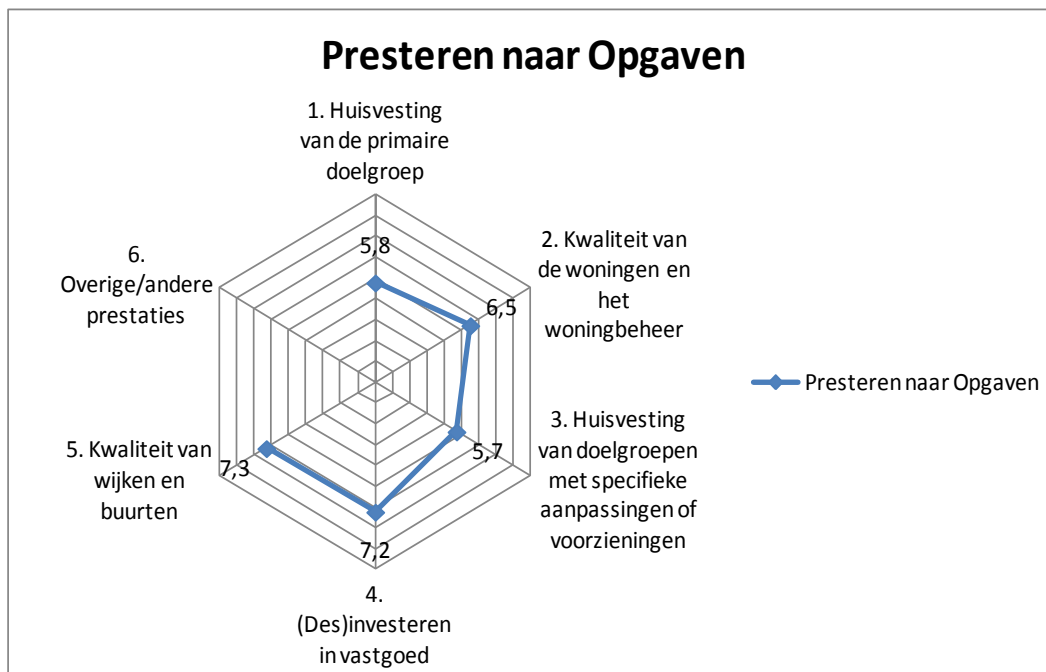
Net als bij het beoordelen van het presteren naar eigen ambities, zijn ook voor het presteren naar opgaven de feitelijke maatschappelijke prestaties van de corporatie in de afgelopen drie en een half jaar maatgevend. Deze worden beoordeeld in het licht van de externe opgaven van de corporatie. De maatschappelijke opgaven zijn ontleend aan de Nieuwe Lokale Akkoorden (prestatieafspraken) die Lefier heeft afgesloten met de gemeenten Groningen, Hogeveen-Sappemeer, Stadskanaal, Emmen en Borger-Odoorn of met andere belanghebbenden zoals zorg- en welzijnsorganisaties. Prestaties die niet zijn vastgelegd in prestatieafspraken of andere contracten met belanghouders worden in dit perspectief in beginsel niet beoordeeld.

De prestaties zijn gerangschikt onder de eerder genoemde 6 prestatievelden. Het is niet noodzakelijk dat alle velden van toepassing zijn. Indien dit het geval is, wordt dit toegelicht.

Op basis van de door Lefier geleverde prestaties in verhouding tot de maatschappelijke opgaven in haar werkgebied komt de visitatiecommissie tot de onderstaande beoordeling⁷.

⁶ Voor Lefier Stad Groningen betreft dit 26% van de totale opgave.

⁷ Bij de beoordeling is vooral gebruik gemaakt van documenten als het Lokaal Akkoord Emmen 2010-2014, Nieuw Lokaal Akkoord Groningen 2007-2010, NLA 2.0 Groningen 2011-2014, Samenwerkingsovereenkomst Zorgen voor Morgen Gemeente Groningen, Prestatieafspraken Gemeente Hogeveen-Sappemeer 2010-2014, Lokaal Akkoord Stadskanaal 2011-2014 en diverse convenanten.



Samenvattend oordeel Presteren naar Opgaven

Prestatieveld		Beoordeling
1	Huisvesting primaire doelgroep	5,8
2	Kwaliteit woningen en woningbeheer	6,5
3	Huisvesting doelgroepen met specifieke huisvestingsbehoeften	5,9
4	(des-)Investeren in vastgoed	7,2
5	Kwaliteit wijken en buurten	7,3
6	Overige prestaties	-
Totaal		6,5

Toelichting:

1. Huisvesting primaire doelgroep

Beschikbaarheid van woningen

In de Nieuwe Lokale Akkoorden (NLA) in de verschillende werkgebieden worden geen concrete afspraken gemaakt over de benodigde omvang van de kernvoorraad. Alleen voor de gemeente Hoogezand-Sappemeer wordt een aantal genoemd van minimaal 5500 woningen, dat Lefier samen met de andere corporatie in dat werkgebied dient te waarborgen. Echter, de informatie over de geleverde prestatie biedt geen inzicht in de mate waarin die opgave is gerealiseerd. Voor Lefier Stad Groningen is de omvang van de kernvoorraad bekend, maar is de opgave niet concreet benoemd. Voor alle woonbedrijven geldt dat de informatie uit de prestatie-evaluatie geen aanknopingspunten bieden voor adequate beoordeling. De visitatiecommissie heeft voor haar beoordeling daarom gebruik gemaakt van de informatie van het CFV (CiP, 2011). Waarbij vooral is gekeken naar de samenstelling van het woningbezit: meer dan 95% van het bezit van Lefier is 'goedkoop' of 'betaalbaar', bij referentiecorporaties is dat 5% minder.

Woningtoewijzing en doorstroming

De opgaven ten aanzien van woningtoewijzing en doorstroming zijn niet voldoende concreet geformuleerd om te kunnen beoordelen. Zo is voor Lefier Stad Groningen de opgave geformuleerd om 'scheefwonen aan te pakken'. De corporatie geeft aan dat nieuwbouw tot doorstroming heeft geleid, maar stelt tevens dat op

woonruimteverdeling maar beperkt valt te sturen. De commissie heeft geen informatie aangetroffen die de vorderingen op dit gebied aangeeft. Er is niet aangetoond dat zowel het percentage scheefwoners is verminderd of de wachttijd voor woningzoekenden is verkort.

Betaalbaarheid

Bij betaalbaarheid zijn door Lefier in de prestatie-evaluatie geen beoordeelbare opgaven of prestaties benoemd.

Bevorderen van eigen woningbezit

Hier is de opgave geformuleerd om collectief particulier opdrachtgeverschap (CPO) te bevorderen en om woningen uit het eigen bezit te verkopen. Voor CPO zijn geen concrete afspraken gemaakt, maar is een intentie uitgesproken en wordt per project gekeken naar de mogelijkheden. De verkoop van eigen woningen is - gezien de marktomstandigheden - momenteel niet in trek.

Concluderend beoordeelt de visitatiecommissie de prestaties van Lefier op het gebied van huisvesting van de primaire doelgroep als bijna voldoende tot voldoende.

2. Kwaliteit woningen en woningbeheer

Woningkwaliteit

De door Lefier in de prestatie-evaluatie geformuleerde opgave - met nieuwbouw en renovatie verhogen van de kwaliteit van de voorraad - is op basis van de gegeven informatie niet te beoordelen. Lefier werkt momenteel aan een definitie van de gewenste basiskwaliteit van het woningbezit, dat geeft naar verwachting van de visitatiecommissie in de toekomst meer mogelijkheden om de kwaliteit van woningen te beoordelen.

Kwaliteit van de dienstverlening

Bij kwaliteit van de dienstverlening zijn door Lefier in de prestatie-evaluatie geen beoordeelbare opgaven benoemd.

Energie en duurzaamheid

De geformuleerde opgaven gaan over het realiseren van pilotprojecten, aantallen woningen die duurzaam verbeterd dienen te worden en het gewenste energielabel (label C) bij renovatie van bestaande woningen. De pilotprojecten zijn gerealiseerd en de labelsprong wordt uitgevoerd. De prestatie-evaluatie biedt slechts beperkt een concrete basis voor beoordeling van dit thema. Hoewel er wel opgaven zijn geformuleerd en resultaat is geboekt, heeft Lefier haar prestaties niet voldoende concreet benoemd en gerelateerd aan de opgave.

De visitatiecommissie beoordeelt de prestaties op het gebied van kwaliteit van woningen en woningbeheer als voldoende tot ruim voldoende. Deze beoordeling is gebaseerd op (slechts) twee beoordeelde prestaties.

3. Huisvesting doelgroepen met specifieke huisvestingsbehoeften

Ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoefte

Lefier heeft vanuit diverse invalshoeken initiatieven ontplooid die moeten bijdragen aan langer zelfstandig thuis wonen van ouderen. Er wordt daarbij zowel gekeken naar dienstverlening, zorgverlening, technische infrastructuur, financieringsmodellen en samenwerking tussen zorgleveranciers en corporaties (dezelfde taal spreken). Lefier heeft daarnaast een steunpunt gerealiseerd en richt zich op ontwikkeling van nieuwbouw voor deze doelgroep. De visitatiecommissie had een analyse van de bestaande voorraad van Lefier verwacht waarin wordt gekeken in welke delen van het woningbezit zich problemen voordoen. Tevens had de commissie een sterkere onderbouwing bij de geleverde prestaties verwacht.

Bewoners met een lichamelijke of geestelijke beperking

De gemeentelijke opgave ligt vooral in het bevorderen van de samenwerking (in de keten) tussen diverse partijen, vaak uitgewerkt in het Lokaal Akkoord of in specifieke beleidnota's zoals Zorgen voor morgen

(Groningen) en Zorgeloos wonen (Emmen). Als voorbeeld: Zorgen voor morgen is concreet over taakstellingen voor corporaties, maar Lefier maakt niet duidelijk wat haar eigen bijdrage is geweest.

Wonen met begeleiding

Opgaven liggen op het gebied van huisvesten en ondersteunen van kwetsbare mensen. Hoewel Lefier de opgave niet heeft gespecificeerd, kan de inzet wel op waardering van de commissie rekenen. Bijvoorbeeld het om niet ter beschikking stellen van woningen voor crisisgevallen (Lefier Zuidoost Drenthe) en het woonkanstraject (Lefier Hoogezand Stadskanaal). Lefier laat duidelijk zien dat ze haar maatschappelijke taak breed oppakt.

Statushouders

Geformuleerde opgaven gaan over het huisvesten van asielzoekers en het uitvoeren van de taakstelling. Er is een achterstand opgelopen omdat de taakstelling niet ingevuld kon worden. Zie ook bij Presteren naar Ambities.

Jongerenhuisvesting

Lefier Stad Groningen heeft in de prestatie-evaluatie ook een opgave geformuleerd over jongerenhuisvesting: jongeren moeten binnen 3 maanden goede en geschikte woonruimte kunnen vinden. De Groningse corporaties bouwen daarvoor jaarlijks 250 -500 zelfstandige eenheden. De prestaties blijven achter bij de opgaven. Er is een aantal projecten in ontwikkeling, maar die voorzien onvoldoende in de opgave. In 2011 waren er 277 eenheden in ontwikkeling.

Hoewel er in 2011 voldoende woningen in ontwikkeling zijn, is er in de jaren daarvoor maar in beperkte mate sprake van een bijdrage aan de geformuleerde opgave. Daarnaast heeft Lefier Stad Groningen geen inzicht gegeven in hoe snel jongeren geschikte woonruimte vinden en heeft de visitatiecommissie geen duidelijke planning gezien om de opgave voor de komende jaren in te vullen.

Concluderend beoordeelt de visitatiecommissie de prestaties van Lefier op het gebied van huisvesting doelgroepen met specifieke huisvestingsbehoeften als bijna voldoende tot voldoende.

4. (des-)Investeren in vastgoed

Nieuwbouw

De opgave voor Lefier Stad Groningen is gespecificeerd naar verschillende doelgroepen en voor alle corporaties samen. Lefier heeft inzicht gegeven in haar, ongespecificeerde, totale prestatie. De visitatiecommissie heeft de geldende verdeelsleutel naar individuele corporaties toegepast om de prestaties van Lefier Stad Groningen in het licht van de opgaven te kunnen beoordelen. Lefier Stad Groningen maakt met 922 nieuwbouwwoningen haar aandeel in de opgave (200) meer dan waar. De opgave voor Lefier Hoogezand Stadskanaal is niet specifiek gemaakt, behalve voor de inzet van Gorecht-West. De opgave voor Lefier Zuidoost Drenthe bedraagt 200 woningen per jaar (niet nader gespecificeerd naar soort, type of doelgroep). Minder dan de helft van de opgave wordt gerealiseerd. De corporatie heeft wel geleerd van de veranderende marktomstandigheden en stuurt nu strakker op projectontwikkeling. Zo wordt de realisatieverwachting jaarlijks telkens met 30% naar beneden bijgesteld en is het aandeel woningen verhoogd dat verkocht moet zijn voordat met de bouw wordt gestart.

Sloop

De slooppogave voor Lefier Stad Groningen bedraagt 50 woningen per jaar. De realisatie bedraagt gemiddeld 36 woningen per jaar. Lefier Hoogezand Stadskanaal heeft de opgave om in de periode 2009-2011 120 woningen te slopen. De realisatie bedraagt 419, waarbij in de prestatie-evaluatie enige toelichting ontbreekt. Voor Lefier Zuidoost Drenthe bedraagt het aantal gesloopte woningen gemiddeld 153 per jaar, terwijl de opgave 125 woningen bedraagt. In twee van de drie woonbedrijven sloopt Lefier meer dan de opgave.

Verkoop

In Groningen bedraagt de verkoopopgave jaarlijks voor alle corporaties samen maximaal 250 woningen. Het aandeel van Lefier Stad Groningen bedraagt dan: 65 woningen per jaar. Gemiddeld verkoopt Lefier Stad Groningen 76 woningen per jaar. Lefier Hoogezand Stadskanaal heeft een verkoopopgave van maximaal 30 woningen per jaar, gemiddeld worden er meer woningen verkocht dan de opgave (43). Lefier Zuidoost Drenthe verkoopt gemiddeld 143 woningen per jaar, de opgave bedraagt 150 huurwoningen.

Verbetering bestaand woningbezit

Lefier Stad Groningen heeft op dit punt in de prestatie-evaluatie geen opgave geformuleerd, de prestaties konden niet beoordeeld worden. Lefier Hoogezand Stadskanaal dient (omgerekend uit oude en nieuwe prestatieafspraken) gemiddeld 45 woningen per jaar te verbeteren. De realisatie bedraagt meer dan het dubbele: 91 woningen. Lefier Zuidoost Drenthe heeft op dit punt geen opgave geformuleerd, de prestaties konden derhalve niet beoordeeld worden.

Maatschappelijk vastgoed

Er zijn opgaven geformuleerd op het gebied van afstemming van initiatieven met gemeenten, maar de geformuleerde prestaties zijn niet te koppelen aan deze opgaven, niet opgegeven of liggen in de toekomst en kunnen derhalve niet beoordeeld worden.

5. Kwaliteit wijken en buurten*Leefbaarheid*

Bij leefbaarheid zijn door Lefier in de prestatie-evaluatie geen beoordeelbare opgaven benoemd.

Vitale buurten en wijken

Opgaven zijn geformuleerd op het gebied van (integraal) wijkgericht werken / wijkteams, rolverdeling en samenwerking. De visitatiecommissie heeft waardering voor de aanpak en samenwerking waarin wordt gewerkt aan aantrekkelijke en leefbare buurten en wijken. De opgave ligt niet alleen bij Lefier. Door de wijze van samenwerking (bijvoorbeeld bij Emmen Revisited en wijkgericht werken in Groningen) geven partijen eigen autonomie weg en werken ze samen aan vitale buurten en wijken. Lefier toont aan - bijvoorbeeld in Gorecht-West - dat ze veel aandacht heeft voor de sociale wijkaanpak. Aan de andere kant heeft de gemeente Stadskanaal de regie van wijkgericht werken naar zichzelf toe getrokken; er werd volgens de gemeente door partijen te weinig voortgang geboekt in het wijkgericht werken en de wijkvisies.

Sociale stijging en emancipatie

Er zijn op dit gebied door Lefier geen opgaven geformuleerd in de prestatie-evaluatie. De focus is komen te liggen op drie strategische thema's (goede woning, tevreden klanten, vitale wijken en dorpen). Sociale stijging is daarmee geen strategisch doel meer, en speelt alleen nog op het niveau van individuele projecten.

Op grond van de wel te beoordelen prestaties komt de visitatiecommissie tot een ruim voldoende oordeel.

6. Overige prestaties

Er zijn door Lefier in de prestatie-evaluatie geen overige prestaties benoemd.

5 Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)

5.1 De belangrijkste belanghebbenden van Lefier

In de zelfevaluatie die Lefier als onderdeel van de visitatie heeft opgesteld ziet Lefier de volgende (groepen van) partijen als haar meest relevante belanghebbenden:

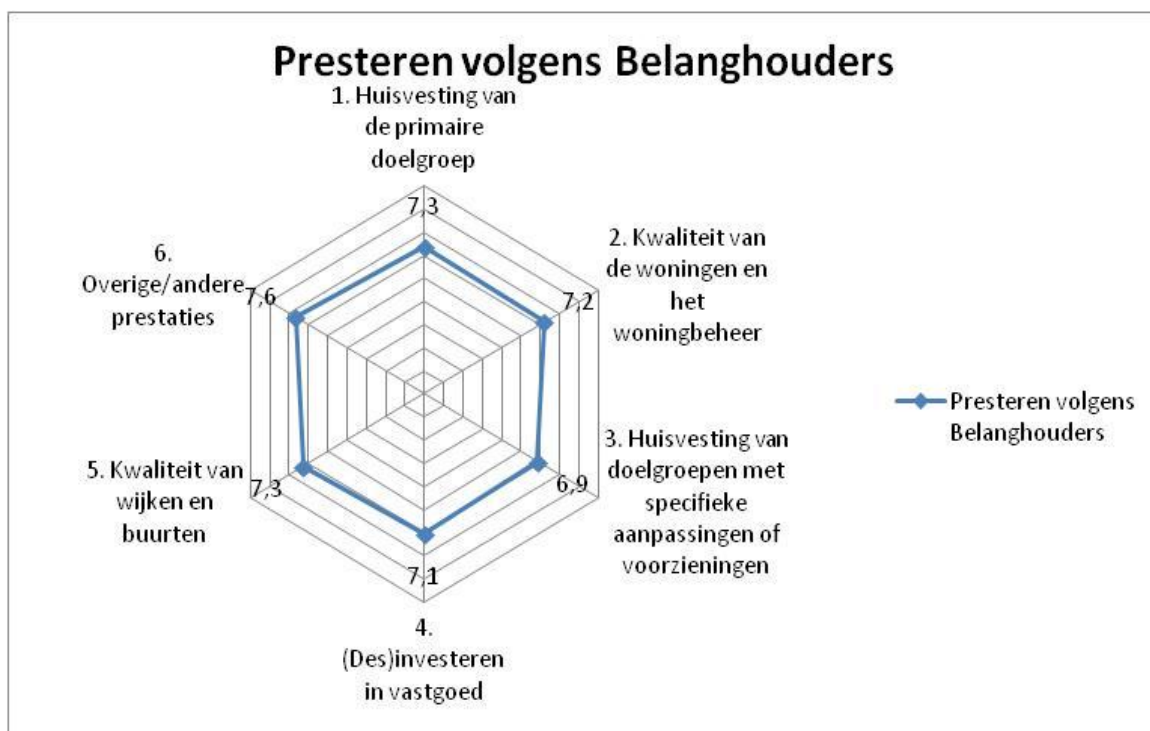
- > huurders en huurdersverenigingen,
- > gemeenten,
- > collega corporaties,
- > zorgorganisaties,
- > welzijnsorganisaties,
- > onderwijsinstellingen,
- > maatschappelijke initiatieven en organisaties.

5.2 Presteren volgens belanghebbenden (PvB): Samenvattende beoordeling

De prestaties van de corporatie in de afgelopen vier jaar worden bij dit onderdeel beoordeeld door de relevante belanghebbenden. Deze belanghebbenden zijn geselecteerd door de corporatie en deze selectie is getoetst door de visitatiecommissie. Het oordeel is gebaseerd op gesprekken die de visitatiecommissie met belanghebbenden heeft gevoerd en op door hen ingevulde vragenlijsten.

De visitatiecommissie kan door middel van het toekennen van een gewicht aan het rapportcijfer van een belanghebbende, het gegeven cijfer minder laten meetellen als zij gefundeerd van oordeel is dat de belanghebbende slechts een partieel oordeel kan hebben over de prestaties van de corporatie. Bijvoorbeeld als een belanghebbende alleen bekend is met de prestaties van de corporatie op een specifiek prestatieveld.

Op basis van de door Lefier geleverde prestaties in verhouding tot de maatschappelijke opgaven in haar werkgebied komt de visitatiecommissie tot de onderstaande beoordeling.



5.3 Presteren volgens Belanghebbenden (PvB): I Prestaties

De scores in onderstaande tabel komen uit de vragenlijsten die aan belanghebbenden worden voorgelegd. Eén van de vragen gaat over de waardering voor prestaties van de corporatie op elk van de prestatievelden. De score is gebaseerd op het gemiddelde van alle ondervraagde belanghebbenden. Eventuele citaten van belanghebbenden zijn alleen bedoeld ter illustratie en hebben geen invloed op de puntenscore.

Prestatieveld		Belang dat belanghebbenden aan het prestatieveld toekennen		Waardering die belanghebbenden geven aan prestaties van afgelopen jaren	
		Cijfer	Aantal maal door belanghebbenden genoemd	Cijfer	Aantal maal door belanghebbenden genoemd
1.	Huisvesting primaire doelgroep	8,4	16	7,3	12
2.	Kwaliteit woningen en woningbeheer	7,9	16	7,2	12
3.	Huisvesting doelgroepen met specifieke huisvestingsbehoeften	8,2	16	6,9	13
4.	(des-)Investeren in vastgoed	7,6	15	7,1	10
5.	Kwaliteit wijken en buurten	8,8	16	7,3	11
6.	Overige prestaties	8,1	8	7,6	7
Totaal		8,2		7,2	

In het algemeen zie je dat men zaken belangrijk vindt, maar prestaties achterblijven. Met name bij doelgroep met specifieke aanpassingen en desinvesteren in vastgoed. Kwaliteit wijken en buurten en huisvesting primaire doelgroep wordt het belangrijkste gevonden.

Toelichting

1. Huisvesting primaire doelgroep

De geraadpleegde belanghebbenden vinden het prestatieveld huisvesting van de primaire doelgroep erg belangrijk. In het werkgebied van Lefier is de primaire doelgroep relatief fors en het belang van goed huisvesten van deze groep mensen is voor de belanghebbenden groot, omdat het ook tegelijkertijd hun doelgroep of inwoners zijn.

Belanghebbenden hebben relatief veel waardering voor de prestaties van Lefier op het gebied van huisvesten van de primaire doelgroep (7,3). Lefier levert volgens de belanghebbenden een goede bijdrage aan het huisvesten van deze doelgroep. De verwachtingen voor de komende jaren blijven op hetzelfde niveau. Belanghebbenden verwachten veel van Lefier, onder andere in de herstructurering.

Vertegenwoordigers van de huurders, waarderen huisvesting van de primaire doelgroep met 6,9. Zij uiten hun zorg over de verschillen in het woningbezit van Lefier: "Voor hetzelfde geld huur je liever een nieuwe woning, dan een woning met oude tegeltjes". Door huurharmonisatie worden de financiële verschillen steeds kleiner, waardoor de huurder voor de beste kwaliteit kiest. Lefier werkt aan het implementeren van basiskwaliteit voor alle woningen, waardoor naar verwachting de kwalitatieve verschillen minder groot worden. Voor huurwoningen die verkocht worden geldt, aldus de belanghebbenden, hetzelfde: ze zouden eerst kwalitatief (vooral

energetisch) verbeterd moeten worden omdat er wel enige zorg bestaat over de draagkracht bij kopers voor het verbeteren van de kwaliteit van de woning.

2. Kwaliteit woningen en woningbeheer

Belanghebbenden vinden de kwaliteit van woningen en woningbeheer in vergelijking met de andere prestatievelden minder belangrijk, maar nog steeds scoort het belang 7,9. Behouden van kwaliteit is van belang voor de leefbaarheid, aldus de belanghebbenden. De prestaties op dit gebied beoordelen alle belanghebbenden tezamen met het cijfer 7,2. Lefier doet veel aan kwaliteitsverbetering van de woningen, aldus belanghouders. Voor de toekomst verwachten de belanghebbenden dat Lefier iets minder inzet op kwaliteit van woningen en woningbeheer (cijfer 6,9).

Onderhoud is een belangrijk onderwerp voor huurdersvertegenwoordigers. Zij waarderen de kwaliteit van woningen en woningbeheer met een 6,3. Twee thema's komen telkens terug: uitvoering en communicatie. In de uitvoering vinden deze belanghebbenden Lefier "geen voldoende kritische opdrachtgever", waardoor controle op de uitvoering van onderhoudswerkzaamheden onvoldoende scherp is. Daarnaast hebben deze belanghebbenden – onderbouwd met een flink aantal voorbeelden - de indruk dat het onderhoud inefficiënt wordt uitgevoerd. Bijvoorbeeld gefragmenteerd en door (te) veel verschillende mensen. Het tweede thema is de communicatie. Dit loopt uiteen van verwarrende brieven naar huurders tot het niet halen van geplande en begrote werkzaamheden. "Lefier weet daar richting huurders geen verklaring voor te geven" aldus een belanghebbende. Bij het thema 'kwaliteit van de woningen en het woningbeheer' wordt ook gesproken over duurzaamheid. Belanghebbenden hebben het beeld dat Lefier veel doet aan duurzaamheid in nieuwbouw (bijvoorbeeld energienotanulwoning in Borger). De organisatie is daar niet terughoudend in het deelnemen in pilots. Aan de andere kant staan er wel voormalige huurwoningen te koop met label G of H: "dat is tegenstrijdig".

3. Huisvesting doelgroepen met specifieke huisvestingsbehoeften

Het bieden van woningen voor doelgroepen met specifieke behoeften vinden belanghebbenden belangrijk (8,2), maar de prestaties van Lefier blijven op dit gebied achter. Het cijfer is met 6,9 het laagst (bewonersvertegenwoordigers: 6,7). Er is waardering voor de bijdragen van Lefier aan het wonen van mensen met beperkingen en aan het wonen van ouderen, maar "Lefier doet net niet genoeg" of "andere corporaties zijn actiever op dit gebied". Ook hier geldt dat de belanghebbenden in de toekomst verwachten dat Lefier nog iets minder op huisvesting van doelgroepen met specifieke behoeften in gaat zetten dan momenteel het geval is (6,3). Uit de enquête blijkt dat belanghebbenden de opgaven op dit gebied groot vinden en de ambities van Lefier laag.

In het deel van het werkgebied waar krimp wordt verwacht zijn belanghebbenden van mening dat Lefier wel wat, maar niet voldoende doet aan het geschikt maken van woningen voor zorg, levensloopbestendig of investeren in woonzorgcomplexen. "Lefier heeft weinig toekomstvisie op de woonwensen van ouderen. Lefier neemt wel deel aan de discussies over de toekomst, maar vertaling naar concreet beleid is wat anders". Volgens de belanghebbenden laat Lefier op het gebied van wonen en zorg soms een deel van de opgave liggen, waardoor uiteindelijk andere partijen die oppakken. Dat geldt voor concrete bouwprojecten als ook voor het gezamenlijk ontwikkelen van nieuwe concepten voor wonen en zorg die verder gaan dan huisvesting alleen (o.a. domotica, services en diensten). Er is wel veel waardering voor de inzet en prestaties van Lefier op het gebied van woonvoorzieningen voor mensen met een geestelijke of lichamelijke beperking. Met name het ondersteunen van ouderinitiatieven wordt door belanghouders genoemd.

Door belanghebbenden wordt de huisvesting van studenten ook in dit prestatieveld beoordeeld. Lefier staat onder belanghebbenden bekend als "een van de grootste studentenhuisevesters van Groningen". Lefier denkt met de Gemeente Groningen en de onderwijsinstellingen mee over het huisvesten van studenten, spreiding van studenten en mogelijke locaties daarvoor. De betrokken belanghouders zijn daar in het algemeen tevreden over. Wel vragen ze bijzondere aandacht voor de prijs/kwaliteitverhouding van de huisvesting voor buitenlandse studenten.

4. (des-)Investeren in vastgoed

De investeringen en desinvesteringen in vastgoed vinden de belanghebbenden het minst belangrijk (7,6), maar zeker niet onbelangrijk. De transformatie van de woningvoorraad om die meer geschikt te maken voor ouderen wordt als belangrijke opgave gezien. Evenals de brede opgave in maatschappelijk vastgoed en wijkvoorzieningen.

De belanghebbenden waarderen de inzet van Lefier op dit gebied met een 7,1. Lefier heeft de afgelopen jaren volgens de belanghebbenden flink geïnvesteerd in herstructurering, nieuwbouw en maatschappelijk vastgoed in buurten en wijken. Enkele belanghouders merken op dat (des)investeren in vastgoed "verantwoord moet gebeuren en geen prestigezaak moet zijn". De bewonersvertegenwoordiging waardeert de prestaties van Lefier op dit gebied met een 6,0.

Voor de toekomst verwachten belanghebbenden fors minder van Lefier op dit gebied (6,4), tegelijkertijd geven ze aan dat er op het gebied van ouderenhuisvesting een grote transformatieopgave ligt en dat bij Lefier "sinds de fusie er de gang een beetje uit lijkt te zijn als het om dit punt gaat".

De waardering die belanghebbenden geven aan de investeringen en desinvesteringen in vastgoed leveren een tweezijdig beeld op. Enerzijds is er veel waardering voor de kwaliteit van de gerealiseerde herstructurering, sociale nieuwbouw: "daar hebben ze de nek uitgestoken". Hier en daar hebben projecten vertraging opgelopen, maar die is niet uitsluitend aan de corporatie te wijten. Ook is er waardering voor de inzet en maatschappelijke verantwoordelijkheid die wordt getoond bij de realisatie van multifunctionele accommodaties (MFA's): "ze hebben ons - door hun kennis van vastgoedontwikkeling - behoed voor veel ellende".

Aan de andere kant stellen belanghebbenden vraagtekens bij de mooie grote projecten zoals de Tasmantoren. Ideologie en volkshuisvestelijke idealen leken de boventoon te voeren bij deze projecten. Uiteindelijk zijn de risico's onvoldoende goed gemanaged en te groot gebleken. De meeste belanghebbenden hebben weinig waardering voor deze 'mooie grote projecten'. De gemeente Groningen waardeert overigens wél de inzet van Lefier bij projecten zoals de Tasmantoren.

5. Kwaliteit wijken en buurten

De kwaliteit van wijken en buurten wordt door belanghebbenden het belangrijkste gevonden (8,8). Als redenen worden de aandacht voor de leefbaarheid en het integrale wijkgerichte werken genoemd. Een andere reden is dat in dit prestatieveld Lefier met veel andere belanghouders samenwerkt. De prestaties waarderen de belanghebbenden met een 7,3 (bewonersvertegenwoordigers: 6,9). Er is veel waardering voor de inspanningen en samenwerking met Lefier en voor het feit dat "Lefier verder kijkt dan de stenen alleen". Voor de komende jaren verwachten belanghebbenden ook hier iets lagere prestaties van Lefier (6,9).

Bij de belanghebbenden is er veel waardering voor de (organische) samenwerking die zij met Lefier hebben als het gaat om leefbaarheid of wijkbelangen. Er is een goede relatie, waarin partijen schouder aan schouder werken aan de kwaliteit van wijken en buurten. Voor een deel van de belanghouders onderscheidt Lefier zich (van andere corporaties) door veel aandacht voor de sociale aspecten en de aanwezigheid in de wijk bijvoorbeeld met een wijksteunpunt. Die aanwezigheid blijkt ook uit de inbreng van Lefier in diverse overlegvormen en samenwerkingsverbanden, aldus de belanghouders.

De goede relatie en samenwerking staan echter onder druk. Bezuinigingen, herbezinning op kerntaken en onder andere de veranderende rol van de gemeente zorgen ervoor dat er volgens belanghouders "gaten zullen vallen in de dienstverlening van organisaties in het maatschappelijk middenveld".

6. Overige prestaties

Voor wat betreft de overige prestaties wordt opgemerkt dat de beoordeling van zowel het belang als de waardering maar op een beperkt aantal belanghebbenden is gebaseerd (zie tabel). Belanghebbenden vinden de overige prestaties behoorlijk belangrijk (8,1), waarderen de prestaties goed (7,6) en verwachten nog meer van Lefier in de toekomst (7,7). Ze geven daarmee een signaal af dat belanghouders een aantal zaken van Lefier waarderen, belangrijk vinden en vinden dat Lefier er vooral mee moet doorgaan, Het betreft hier prestaties die door belanghebbenden zelf worden genoemd. Het gaat dan om maatschappelijke participatie,

activering van bewoners, extra aandacht voor de zwakkere wijken en voor de jongeren (werk en cultuur). Er is veel waardering voor de maatschappelijke betrokkenheid van Lefier als het gaat om sociale cohesie, activering van bewoners en de sociale wijkverbetering. De verwachtingen zijn hoog gespannen.

6 Presteren naar Vermogen (PnV)

6.1 Introductie

In het onderdeel presteren naar vermogen (PnV) wordt door de commissie een oordeel gevormd over de mate waarin de corporatie haar vermogen maximaal aanwendt ten behoeve van maatschappelijke prestaties zonder haar voortbestaan op het spel te zetten. Het onderdeel PnV is verdeeld in vier thema's:

1. Financiële continuïteit
De corporatie heeft haar financiële continuïteit voldoende gewaarborgd waardoor zij langdurig in staat is haar maatschappelijke functie te continueren.
2. Financieel beheer
De corporatie plant professioneel, checkt dat zij doet wat zij zich financieel voorneemt en stelt bij indien noodzakelijk. De corporatie heeft haar treasury op orde en verankerd.
3. Doelmatigheid
De corporatie werkt efficiënt en stuurt actief bij indien er afwijkingen ten opzichte van het plan worden geconstateerd.
4. Vermogensinzet
De corporatie zet haar vermogen maximaal in voor het leveren van maatschappelijke prestaties en heeft kennis van en inzicht in de beschikbare financiële middelen en mogelijkheden om deze te verruimen.

De eerste drie onderwerpen zijn belangrijk omdat zij het voortbestaan van de corporatie op korte en langere termijn borgen. De vermogensinzet is echter het belangrijkste criterium omdat het aangeeft in hoeverre de corporatie in staat is haar financiële mogelijkheden zo maximaal mogelijk in te zetten voor maatschappelijke prestaties. Om die reden is de verhouding waarin de vier onderwerpen worden meegenomen in de eindbeoordeling: 20%:20%:20%:40%.

Ten behoeve van de eenduidigheid in de beoordelingen en de vereenvoudiging van de vergelijkingen is voor PnV zoveel mogelijk aangesloten bij al beschikbare gegevens op dit vlak, zoals die door het CFV, WSW en accountants worden gepresenteerd.

6.2 Financiële kerngegevens

In de onderstaande tabel worden enkele kerngegevens gepresenteerd die een rol spelen bij de beoordeling van de prestaties verderop in dit hoofdstuk.

	Beoordelings- jaar	Lefier	Referentie	Landelijk
Woningbezit en woningbeheer				
Huur per woning per jaar	2010	€ 414	€ 415	€ 422
Huur in percentage van de maximale huur	2010	71%	72,5%	72%
Gemiddeld aantal punten woningwaardering	2010	133	127	131
Onderhoud per woning (klachten-, mutatie- en planmatig onderhoud)	2010	€ 1.278	€ 1.322	€ 1.322
WOZ-waarde per woning	2010	€ 124.977	€ 150.585	€ 156.769

Financiële continuïteit				
Solvabiliteitsoordeel CFV	2011	Voldoende		
Continuïteitsoordeel CFV	2011	A1		
Kredietwaardigheidsoordeel WSW	2011	Onveranderd kredietwaardig		
Rentedekkingsgraad (prognose)	2011 t/m 2015	> 1,6		
Gemiddeld exploitatieresultaat uit gewone bedrijfsuitoefening (prognose)	2011 t/m 2015	€ 818 - € 2.558 per vhe		
Loan to value (op basis van WOZ-waarde)	2012	23,8%		
Doelmatigheid				
Netto bedrijfslasten(in € per VHE)	2010	€ 1.477	€ 1.416	€ 1.355
Ontwikkeling netto bedrijfslasten in procenten	2007 -> 2010	9,8%	10,1%	8,4%
Aantal VHE per FTE	2010	66	79	87
Personeelskosten per FTE	2010	€ 63.056	€ 61.207	€ 63.134
Vermogensinzet				
Volkshuisvestelijk vermogen (in % van het balanstotaal)	2010	28,7%	23,9%	27,2%
Volkshuisvestelijk vermogen (in € per vhe)	2010	€ 10.108	€ 10.002	€ 13.046
	2015	€ 8.070	€ 11.796	€ 14.607
De gegevens in deze tabel zijn ontleend aan de Corporatie in Perspectief rapportage van het CFV over 2011, dit met uitzondering van het kredietwaardigheidsoordeel van het WSW.				

6.3 Financiële continuïteit

		Cijfer
De corporatie heeft een voldoende vermogenspositie (4.1.1)		7,0
a	De corporatie heeft een continuïteitsoordeel A van het CFV.	7,0
b	De corporatie heeft een beredeneerde vermogensdoelstelling op basis van de bedrijfswaarde.	7,0

Toelichting

- > Lefier is de afgelopen jaren voldoende solvabel geweest. In 2009, 2010 en 2011 werden de voorgenomen activiteiten als passend bij de financiële mogelijkheden van de corporatie beoordeeld; het CFV verstrekke het continuïteitsoordeel A.
- > Lefier gaat verder dan een beredeneerde vermogensdoelstelling op basis van bedrijfswaarde. Lefier waardeert zijn vastgoed op basis van de beleidswaarde. Waarderen tegen beleidswaarde leidt naar mening van de corporatie tot een goed (beter) inzicht in de reële waarde van het vastgoed (en dus ook in de vermogenspositie), en daarmee in de volkshuisvestelijke mogelijkheden van Lefier. Wel realiseert de

corporatie zich dat voor een goede werking van de beleidswaarde nog verdere stappen moeten worden gezet. Zo is de beleidswaarde gebaseerd op aannames, zoals onderhoudsuitgaven, die door Lefier nog wel gerealiseerd moeten worden.

		Cijfer
De corporatie heeft voldoende middelen (4.1.2)		7,0
a	De corporatie heeft een positief kredietwaardigheidsoordeel gekregen van het WSW.	7,0
b	De corporatie heeft inzichtelijk gemaakt welke middelen (deposito's, kredietlijnen en/of Faciliteringsvolume) beschikbaar zijn om geplande uitgaven, investeringen en herfinancieringen te kunnen betalen.	7,0

Toelichting

- > Lefier is de gehele periode (onveranderd) kredietwaardig geweest; voor de benodigde leningen kan borgstelling bij het WSW worden verkregen.
- > Lefier maakt inzichtelijk welke middelen ze in kan zetten en stuurt op (meerjarige) kasstromen. De corporatie heeft voldoende liquide middelen om haar plannen uit te kunnen voeren. Dit betekent in de praktijk voor de operationele kasstromen dat tenminste aan de WSW eisen voor borgbaarheid wordt voldaan en dat de corporatie voldoende liquide is om ook (voor zover nodig) niet borgbare financiering te kunnen aantrekken. Daarnaast is er via het portefeuillemanagement een bij het vermogen van Lefier passende balans in de investerings- en desinvesteringskasstromen.

		Cijfer
De corporatie stuurt op alle kasstromen (4.1.3)		7,0
a	De corporatie heeft scenario's beschikbaar waaruit de effecten van beleidskeuzes blijken en minimaal 5 jaar vooruit kijken.	8,0
b	Operationele kasstromen:	6,3
>	De corporatie heeft de komende 5 jaar een positief exploitatieresultaat uit gewone bedrijfsuitoefening	6,0
>	De corporatie heeft de komende 5 jaar een rentedekkingsgraad van minimaal 1.3	7,0
>	De corporatie hanteert een direct rendementseis (= de operationele kasstroom uitgedrukt in een % van de bedrijfswaarde).	6,0
c	Portfoliokasstromen:	6,5
>	De corporatie hanteert een IRR-rendementseis (Internal Rate of Return) voor te realiseren investeringen, gedifferentieerd naar type vastgoed	6,0
>	De corporatie waardeert de vastgoedportefeuille tegen bedrijfswaarde (niet op basis van historische kostprijs), en kijkt daarbij minimaal 10 jaar vooruit	7,0
d	Financieringskasstromen:	7,0
>	De corporatie hanteert een investerings- / financieringsratio die aangeeft in welke mate investeringen worden gefinancierd met extern vermogen.	6,0
>	De corporatie heeft een maximale loan to value (o.b.v. de WOZ-) van 50%.	8,0

Toelichting

- > Lefier heeft adequate systemen voor risicomanagement en het doorrekenen van effecten van beleidskeuzes, deze systemen verschaffen veel inzicht. Onzekere factoren zijn vooral gelegen in de projectontwikkeling/nieuwbouw/onderhoud. Lefier gaat overigens bij haar begroting al uit van 30% lagere realisatie dan de nieuwbouwplannen. Het blijkt echter in deze marktomstandigheden nog steeds moeilijk om de (aangepaste) begroting te realiseren, ook als het om onderhoudswerkzaamheden gaat.
- > Ten aanzien van de sturing op operationele kasstromen voldoet Lefier aan de norm: er is een positief exploitatieresultaat en de rentedekkingsgraad ligt boven de norm. De direct rendementseis voor sociaal vastgoed moet minimaal 2,5% zijn. Bij Lefier is een verbijzondering gemaakt naar typen vastgoed. Het werken met rendementen is bij Lefier in ontwikkeling en getuigt van een veelbelovende aanpak. De realisatie van direct rendement in 2011 was 2,2% en de verwachting is dat de eigen gestelde norm vanaf 2015 wordt gehaald.
- > Bij de sturing op portfoliokasstromen wordt opgemerkt dat Lefier de vastgoedportefeuille niet tegen bedrijfswaarde waardeert, maar tegen beleidswaarde (zie toelichting hierboven).
- > Lefier hanteert weliswaar geen expliciete investerings- / financieringsratio, maar heeft in haar treasurybeleid voldoende waarborgen ingebouwd om te zorgen dat investeringen passen binnen haar doelen op het gebied van solvabiliteit en liquiditeit. In het financieel beleidsplan 2012 wordt duidelijk dat Lefier op integrale kasstromen stuurt op basis van de meerjarenbegroting.
- > De Loan to Value bedraagt bij Lefier 23,8%.

6.4 Financieel beheer

		Cijfer
De corporatie heeft haar financiële planning en controlecyclus op orde (4.2.1)		6,5
a	De corporatie maakt een transparante vertaling van de ambities en opgaven (incl. SVB, desinvesteringen etc.) in meerjarenramingen van minimaal 5 jaar.	6,0
b	De eerstejaarsschijf bedrijfswaarde en de begroting sluiten op elkaar aan (begrote activiteiten zijn transparant verwerkt in de bedrijfswaarde).	7,0
c	Er is, indien noodzakelijk, een zichtbare en door RvC goedgekeurde bijsturing.	7,0
d	Het monitoring- en rapportagesysteem is zodanig dat de rapportages binnen 1 maand na afloop van het kwartaal beschikbaar zijn en binnen twee maanden besproken met de RvC.	7,0
e	Er is een positief accountantsoordeel inzake de kwaliteit van de interne financiële beheer.	7,0
f	De (financiële) planning is realistisch waardoor begroting en de realisatie in belangrijke mate op elkaar aansluiten.	5,0

Toelichting

- > De financiële planning en controle is bij Lefier op orde. De ambities en opgaven - gebaseerd op hetgeen Lefier daarover in de prestatie-evaluatie heeft opgenomen - worden vertaald in de begroting waarin minimaal 5 jaar vooruit wordt gekeken, de activiteiten zijn daarbij transparant verwerkt in de beleidswaarde. Lefier heeft echter wel - in relatie tot de daadwerkelijke realisatie - een hoog ambitieniveau, waardoor de betrouwbaarheid van de begrotingen niet altijd goed is. De achterstand in daadwerkelijke realisatie zorgt ook voor hevige fluctuaties in de beleidswaarde.
- > Bijsturing geschiedt bij Lefier onder andere op basis van de kwartaalrapportages. De visitatiecommissie heeft voorbeelden gezien waarin zowel in de organisatie als de RvC signalen worden opgepakt en er

bijsturende acties worden ondernomen. Voorbeelden zijn de verkoopnorm bij nieuwbouwwontwikkeling en de wijziging van het bestuursmodel.

- > Lefier heeft veel energie gestoken in uniforme managementinformatie zodat de prestaties van de woonbedrijven met elkaar vergeleken kunnen worden. Dit is eind 2011 tot stand gebracht. De rapportages zijn tijdig beschikbaar en worden binnen een afzienbare periode besproken zodat bijsturing plaats kan vinden.
- > Als een rode draad door de financiële prestaties van Lefier loopt de achterblijvende realisatie van projecten (zowel nieuwbouw als onderhoud). Voor een deel is dat het gevolg van bewuste keuzes om bepaalde projecten door te hoge risico's of te hoge investeringen niet (meer) uit te voeren. Hoe ambities en fluctuaties in de realisatie zorgen voor een niet-realistische begroting blijkt bijvoorbeeld uit eerste kwartaalrapportage 2012. Gebrekkige realisatie van investeringen en onderhoudsuitgaven heeft grote invloed op de financiële planning. Lefier onderkent dit probleem maar heeft het nog niet opgelost.

		Cijfer
De corporatie heeft haar treasury naar professionele maatstaven op orde (4.2.2)		7,0
a	De corporatie heeft de kasstromen voor de komende 10 jaren in beeld en de daaruit voortvloeiende financieringsbehoefte.	7,0
b	De financieringsbehoefte is niet groter dan de som van de beschikbare middelen waaronder het faciliteringsvolume van het WSW.	7,0
c	Er is een actueel, door RvC goedgekeurd, treasurystatuut waarin ook spelregels zijn opgenomen voor financiële instrumenten.	7,0
d	Er is een actueel, door de RvC goedgekeurd, treasuryjaarplan.	7,0

Toelichting

- > De treasury is bij Lefier op orde. Afhankelijk van het type investering werkt Lefier niet alleen met financieringsoverzichten van 10 jaar, maar ook met overzichten van 3, 5 en 20 jaar. Van deze financieringsbehoefte (op basis van de interne overzichten met projecten) wordt 30% in mindering gebracht vanwege het hoge ambitieniveau van Lefier omdat deze projecten wellicht niet binnen de gestelde periode gerealiseerd worden. De totale financieringsbehoefte is lager dan het faciliteringsvolume van het WSW.
- > Lefier beschikt over een treasurystatuut dat door de RvC is goedgekeurd. Jaarlijks wordt er een uitgebreid treasuryplan samengesteld waarin de activiteiten voor dat jaar worden overeengekomen. Dit plan wordt eveneens ter goedkeuring aan de RvC voorgelegd.

6.5 Doelmatigheid

		Cijfer
De corporatie heeft een visie op en criteria voor de doelmatigheid in haar organisatie (4.3.1)		5,3
a	De corporaties heeft doelstellingen geformuleerd voor het vergroten van de efficiëntie in de organisatie en streeft deze aantoonbaar na.	4,0
b	De corporatie onderneemt actie indien er afwijkingen ontstaan ten opzichte van de geformuleerde (efficiëntie) doelstellingen.	
c	De volgende CiP indicatoren zijn gelijk of lager dan de referentiegroepen, dan wel de corporatie kan de visitatiecommissie aannemelijk maken waarom de scores afwijken:	6,5
>	Netto bedrijfslasten per VHE	7,0
>	Ontwikkeling netto bedrijfslasten in afgelopen vier jaar	7,0

>	Aantal VHE per FTE	5,0
>	Personeelskosten per FTE	7,0

Toelichting

- > Eén van de fusiebeloften van Lefier is dat de netto personeels- en overige bedrijfskosten niet meer stijgen dan de inflatie (bron: 20-puntenplan). De visitatiecommissie concludeert dat de eerste jaren na de fusie de focus meer op andere onderdelen uit het 20-puntenplan heeft gelegen. Vanaf 2011 staan efficiency en kostenbesparing bij Lefier op de agenda. Het is echter nog te vroeg om de effecten daarvan te kunnen meten, de geformuleerde doelen gaan over toekomstig te realiseren efficiencyvoordelen van bijvoorbeeld gezamenlijke inkoop, een shared service center maar ook een taakstellende bezuinigingsopgave van € 6 miljoen. Deze taakstelling wordt - op basis van de begroting 2012 - pas na 2012 gerealiseerd. De aandacht die er nu is voor efficiency maakt dat de visitatiecommissie voor de toekomst een behoorlijke efficiëncyslag verwacht, maar deze tot op dit moment slechts in voornemens en ambities geformuleerd ziet. Mede daardoor valt nog niet te beoordelen of Lefier adequaat bijstuurt als er afwijkingen ontstaan ten opzichte van de geformuleerde efficiëntie-doelstellingen.
- > In vergelijking met andere corporaties liggen de netto bedrijfslasten (en de ontwikkeling daarvan de afgelopen jaren) en de personeelslasten binnen de bandbreedte van de norm. Het is echter wel zo dat Lefier - voor het aantal woningen dat zij bezit - qua personeel ruim in haar jas zit. Bij corporaties met vergelijkbare taken en omvang, werken ongeveer 15% minder medewerkers dan bij Lefier.

6.6 Vermogensinzet

		Cijfer
De corporatie zet haar vermogen beargumenteert in (4.4.1)		6,0
a	De corporatie heeft een goed onderbouwde visie met betrekking tot de inzet van haar middelen naar maatschappelijk rendement. (b.v. Maatschappelijke Kosten/Baten analyses, Transparantiemethodiek, Effectenarena).	6,0

Toelichting

- > Blijkens de gesprekken en documenten heeft Lefier in haar afwegingen over de inzet van haar middelen nog geen expliciete toets op de maatschappelijke effecten of maatschappelijk rendement. Wel geeft het investeringsstatuut een concreet kader voor argumentatie van inzet van vermogen. Lefier heeft zelf geconcludeerd dat er nog betere sturing op het gebruik van dit investeringsstatuut dient plaats te vinden. Er wordt gewerkt aan een nieuw investeringsstatuut.
- > Eén van de uitgangspunten van de fusie ligt in het in de regio houden van het vermogen. Daar ligt, aldus de visitatiecommissie, op strategisch niveau een duidelijke visie op inzet van vermogen onder. Het schort nog aan de vertaling van die visie op inzet van het vermogen naar tactisch/operationeel niveau en de allocatie van deze inzet naar de woonbedrijven. Vooral bij de allocatie kunnen instrumenten die maatschappelijk rendement in kaart brengen helpen om het vermogen zo effectief mogelijk in te zetten.

		Cijfer
De corporatie heeft de mogelijkheden om het vermogen te verruimen onderzocht (4.4.2)		6,0
a	De corporatie heeft een visie en beredeneerde doelstellingen met betrekking tot de wijze waarop zij de inzet van haar vermogen kan vergroten (b.v. gebruik faciliteringsvolume, beperken verkleinen risicobuffers, vergroten verdien capaciteit via huurharmonisatie of verkoop of grotere efficiency).	6,0

Toelichting

- > Lefier heeft de ambitie om naar vermogen te presteren en geen vermogensovermaat te hebben. Ze heeft daartoe een behoorlijke investeringsopgave waarin het faciliteringsvolume van het WSW grotendeels wordt benut. De corporatie kan haar inzetbare vermogen vergroten door noodzakelijke risicobuffers te verkleinen. Risicobeheer moet leiden tot beperken van risico's, dat is op het einde van de te beoordelen periode adequaat door Lefier georganiseerd. Door huurharmonisatie wordt een deel van het bezit op een 'meer hedendaags' prijsniveau gebracht. Echter kan dat pas bij mutatie. Krimp en vergrijzing zorgen echter voor een ander type mutaties dan in stedelijke groeigebieden. Er is momenteel veel aandacht voor efficiency bij Lefier, maar het is nog te vroeg om de effecten daarvan te kunnen beoordelen. Verdien capaciteit wordt vergroot door verkoop van woningen en huurharmonisatie. Lefier verkoopt meer dan andere corporaties. Risicomanagement: op basis van CiP ligt het risicoprofiel hoger dan referentiecorporaties (marktrisico, macro-economisch). Lefier heeft veel vermogen belegd in grondposities (en daarop nog eens af moeten boeken) wat niet ten goede komt aan de vermogenspositie en inzet van vermogen.

		Cijfer
De corporatie zet haar vermogen maximaal in voor maatschappelijke prestaties (4.4.3)		7,0
a	De corporatie heeft beredeneerde plannen voor de gewenste inzet van haar vermogen voor maatschappelijke prestaties.	7,0

Toelichting

- > Lefier heeft de ambitie, plannen en financiële doelstellingen om het vermogen in te zetten voor maatschappelijke prestaties. De realisatie van deze ambities en plannen laat te wensen over. De projectontwikkeling en het onderhoud worden niet conform de begroting gerealiseerd. Begroting is ambitieus, daarmee geeft Lefier aan dat zij haar vermogen maximaal voor de volkshuisvesting in de regio wil inzetten (en niet naar andere delen van het land wil brengen).

6.7 Samenvatting beoordeling Prestaties naar Vermogen (PnV)

Onderdeel	Meetpunt	Cijfer		Weging
Financiële continuïteit	Vermogenspositie	7,0	7,0	20%
	Liquiditeit	7,0		
	Integrale Kasstroomsturing	7,0		
Financieel beheer	Planning- en controlcyclus	6,5	6,8	20%
	Treasurymanagement	7,0		
Doelmatigheid			5,3	20%
Vermogensinzet	Visie op vermogensinzet	6,0	6,3	40%
	Visie op verruiming vermogen	6,0		
	Maximale inzet vermogen	7,0		
Eindcijfer voor Presteren naar Vermogen (gewogen gemiddelde)			6,3	

7 Governance

Voor het onderdeel governance vormt de visitatiecommissie zich een oordeel over de besturing, het interne toezicht en de externe legitimatie van de corporatie. Het interne toezicht wordt beoordeeld in het licht van de VTW-criteria en de Governancecode. Bij de externe legitimatie beoordeelt de commissie het belanghebbendenmanagement. Waar in de tekst gesproken wordt over de corporatie worden zowel de Raad van Commissarissen (RvC) als de directie/bestuurder(s) bedoeld als verantwoordelijken voor de gehele organisatie.

7.1 Beschrijving governance structuur⁸

Lefier is op 1 januari 2009 opgericht. Het is - naar eigen zeggen van de RvC - een complexe organisatie die enkele jaren na de oprichting tegen het licht moet worden gehouden teneinde de zichtbaar geworden tekortkomingen (organisatorische en structurele weffouten) zo te corrigeren dat een optimaal werkbedrijf ontstaat zoals dat initieel is bedoeld. Na evaluatie van het bestuursmodel in 2011 heeft de Raad van Commissarissen in 2012 het besluit genomen om met één bestuurder te gaan werken. De verdere invulling van het nieuwe bestuursmodel zal nog worden uitgewerkt.

Momenteel is de governance als volgt geregeld:

De Raad van Bestuur draagt de verantwoordelijkheid voor het functioneren van de totale wooncorporatie. Daarnaast zijn er directeuren aangesteld die decentrale verantwoordelijkheden hebben. Zo is er per woonbedrijf een directeur, een directeur van het Ontwikkelbedrijf en een directeur Finance & Control. Er is sprake van een interne klant-leveranciers-status tussen de Woonbedrijven en het Ontwikkelbedrijf / Finance & Control.

In het nieuwe bestuursmodel is er een eenhoofdig bestuur dat de lokale belangen overstijgt. De directeuren van de woonbedrijven focussen op de eigen lokale belangen en werken conform de afgesproken begroting, jaarplannen, beleidskaders, wet- en regelgeving, mandateringsafspraken en prestatieafspraken.

De Raad van Commissarissen (RvC), die bestaat uit 7 personen, houdt toezicht op het beleid van de Raad van Bestuur en op de algemene gang van zaken bij Lefier en de daarmee verbonden onderneming(en). De RvC staat het bestuur met advies ter zijde en is tevens de werkgever van de bestuurder. De taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de Raad van Commissarissen zijn beschreven in de statuten van Lefier en verder uitgewerkt in het Reglement Raad van Commissarissen.

Voor het uitvoeren van de taken werkt de Raad van Commissarissen met drie commissies: de remuneratiecommissie, de auditcommissie, en de commissie maatschappelijk rendement en stakeholdersmanagement.

Bij het uitvoeren van toezichtstaken worden een aantal documenten als toetsingskader gebruikt: Besluit Beheer Sociale Huursector (BBSH), de Aedescode en Governancecode Woningbouwcorporaties, het 20puntenplan van Lefier, de Lefiervizier 2012, het investeringsstatuut en het jaarplan en de begroting.

De Raad van Commissarissen laat zich bij haar taak informeren door onder andere de Raad van Bestuur, OR, vertegenwoordigers van huurdersorganisaties en gemeenten.

⁸ De informatie over de toekomstige (nieuwe) bestuursstructuur is uit het Lefiervizier 2013 gehaald.

7.2 Besturing

De besturing wordt beoordeeld in het licht van de strategievorming en prestatiebesturing. Het gaat hierbij om Plan, Check en Act. 'Do' is al beoordeeld bij Presteren naar Ambities (PnA), Presteren naar Opgaven (PnO) en Presteren volgens Belanghebbenden (PvB).

Bij het onderdeel 'Plan' wordt beoordeeld of de corporatie kennis heeft *van* en een visie heeft *op* relevante omgevingsontwikkelingen (inclusief kansen en bedreigingen), risico's (risicoverkenning), de opgaven en de eigen sterkten en zwakten en op basis hiervan een realistische vertaling maakt van strategische doelen naar tactische doelen en operationele activiteiten die kunnen worden gemonitord. Bij de beleidsvorming wordt beoordeeld of de corporatie actief belanghebbenden betreft en zorg draagt voor een gedeelde visie in de gehele corporatie.

Bij het onderdeel 'Check' wordt beoordeeld of de corporatie nauwlettend bewaakt of zij ook doet wat zij zich voorneemt. Bij 'Act' kijkt de visitatiecommissie in welke mate de corporatie actief bijstuurt indien er afwijkingen ten opzichte van de voornemens worden geconstateerd.

		Cijfer
PLAN		
De corporatie hanteert een goed en professioneel planningsproces (5.1.1)		6,3
a	De corporatie beschikt over een managementdocument waarin alle opgaven voortvloeiend uit (samenwerking-) afspraken met derden zijn beschreven.	5,0
b	De corporatie betreft actief de belanghebbenden bij de strategievorming. Jaarlijks worden er één of meer belanghebbendenbijeenkomsten gehouden waarin input voor de plannen wordt opgehaald en de realisatie van plannen wordt teruggekoppeld.	7,0
c	De corporatie laat regelmatig klanttevredenheidsonderzoeken uitvoeren en verwerkt de resultaten in haar beleid.	7,0
d	De corporatie heeft haar beleidscyclus omschreven en/of maakt deze zichtbaar door een managementinformatiesysteem waarin de vertaling van de missie/visie en de invloed van relevante omgevingsvariabelen en risico's naar jaarlijkse strategische plannen is opgenomen en de daarvan afgeleide meetbare doelen en activiteiten per jaar, kwartaal en/of maand (afh. van noodzakelijke sturing).	6,0
e	De corporatie brengt op gestructureerde wijze omgevings- en operationele risico's in kaart	6,0
f	De corporatie werkt vanuit een door de RvC en bestuur goedgekeurde en gedeelde visie.	6,0
g	De (beleids)planningen worden ook getoetst door resp. besproken met de RvC	7,0

Toelichting

- > Lefier heeft geen breed managementdocument met plannen, ambities en opgaven. Voorheen werd dat lokaal door elk woonbedrijf zelf opgesteld, maar vooral in de vorm van jaarplannen die zijn afgeleid van de Lefiervizier (de jaarlijkse strategische koersnotitie). Lefier is nu, in 2012, bezig met een nieuw strategisch plan voor de komende jaren. Er zijn wel prestatieafspraken in de vorm van een Nieuw Lokaal Akkoord per woonbedrijf. Daarnaast zijn er ook convenanten met andere organisaties waarin afspraken over opgaven zijn opgenomen. Echter is er geen Lefierbrede consolidatie van doelen en afspraken. De visitatiecommissie is van mening dat Lefier na de fusie eerder naar een concretisering van haar (volkshuisvestelijke) visie had moeten werken. Het 20-puntenplan met fusiebeloften bevat vooral randvoorwaarden en geeft als strategisch kader de woonbedrijven onvoldoende aanknopingspunten voor hun jaarplannen.
- > Lefier heeft een uitgebreide participatiestructuur met participatiemedewerkers als het om inbreng van belangen van huurders gaat. In het Noordelijk Overleg Lefier (NOL) zijn alle huurdersvertegenwoordigers van de verschillende woonbedrijven verenigd. Minimaal twee keer per jaar overlegt de RvB van Lefier met

het NOL (Jaarverslag 2010). Daarnaast heeft elk woonbedrijf regulier overleg met lokale huurdersvertegenwoordigers. Voor de overige belanghouders is geen vaste structuur georganiseerd. Er is intensief contact met belanghouders als het gaat om gezamenlijk opstellen van woon-, wijk- en andere visies. De methode van wijkgericht werken zorgt op dat niveau tevens voor een goede borging van het betrekken van belanghebbenden bij het beleid. Uit de gesprekken met belanghebbenden blijkt dat ze deze samenwerking herkennen, maar ook vinden dat er op het overkoepelende (strategisch/tactisch) niveau te weinig is geregeld.

- > De drie woonbedrijven van Lefier meten ieder voor zich de klanttevredenheid. Er worden daarbij verschillende methoden gebruikt. Dit bemoeilijkt de onderlinge vergelijkbaarheid. Daarnaast heeft niet elk woonbedrijf een lange traditie als het om metingen van klanttevredenheid gaat. Naar aanleiding van de meetresultaten worden vaak processen en werkwijzen verbeterd.
- > De sturing met behulp van de beleidscyclus is bij Lefier adequaat als het om het niveau van het woonbedrijf gaat; de strategische visie is vertaald in 7 speerpunten en vervolgens in drie strategische hoofdoelen waarover in dezelfde structuur in de kwartaalrapportages en jaarverslagen verantwoording wordt afgelegd. Er is wel een strategische verbinding in de Lefierbrief, de vertaling daarvan naar concrete jaarplannen en sturing daarop kan beter. Jaarlijks wordt dat invulling gegeven in de Lefiervizier, maar een meerjarenplan ontbreekt. Het managementinformatiesysteem is per woonbedrijf georganiseerd. De eerste jaren na de fusie waren de inspanningen gericht op vergelijkbaarheid van managementinformatie. Met de implementatie van een nieuw primair systeem in de toekomst, wordt de managementinformatie echt vergelijkbaar en daardoor ook de sturing beter.
- > Lefier wil zowel organisatorisch als financieel 'in control' zijn. De laatste jaren heeft Lefier daarvoor de nodige energie gestoken in haar risicomanagement. Jaarlijks stelt het bestuur een risicokaart vast met de belangrijkste strategische risico's. Vervolgens wordt over deze en andere risico's gerapporteerd in de kwartaalrapportages. Lefier toetst - met behulp van software - ook de werking van de interne beheersingsmaatregelen. Het totale risicomanagementsysteem besteedt aandacht aan risico's ten aanzien van visie en strategische opgaven, AO/IC, externe en maatschappelijke ontwikkelingen en risico's ten aanzien van bestuurskwaliteit. In de tweede helft van 2011 heeft de Raad van Commissarissen vastgesteld dat de bestuurskwaliteit van Lefier onvoldoende is. Naar aanleiding hiervan is de Raad van Bestuur geschorst en is een proces in gang gezet voor het doorlichten en aanpassen van de bestuursstructuur. Daarnaast zijn er in het verleden hoge risico's genomen met projecten als de Tasmantoren en het Reitdiep in Groningen.
- > De huidige stand van zaken van het risicomanagement bij Lefier is voldoende, maar in het verleden zijn er door Lefier verkeerde risico-inschattingen gemaakt die hebben geleid tot aanzienlijke financiële afboekingen. Lefier reageert overigens wel alert en adequaat als er hiaten het risicomanagement worden geconstateerd, bijvoorbeeld door het laten uitvoeren van externe en interne audits.
- > Het jaarlijkse Lefiervizier, de begroting/jaarplannen vormen de kaders waarmee wordt gewerkt. Deze worden expliciet goedgekeurd door de RvC.

		Cijfer
CHECK		
De corporatie kan de voorgenomen prestaties (zowel naar opgaven als bedrijfsvoering) periodiek monitoren. (5.1.2)		6,4
a	De corporatie beschikt over een managementinformatiesysteem dat aansluit op de gedeelde visie, het strategisch plan en het jaarplan en dat de voortgang van de plannen periodiek inzichtelijk maakt.	7,0
b	De corporatie heeft de voorgenomen prestaties vertaald in meetbare eenheden (die aansluiten bij de doelen)	5,0
c	De corporatie kan zowel alle opgaven als de efficiency in de bedrijfsvoering op reguliere basis volgen/meten.	7,0
d	De periode van monitoren vertoont een relatie met de mate van risico's voor de corporatie.	7,0

e	De corporatie verantwoordt de voorgenomen én gerealiseerde prestaties in samenhang in een goed leesbaar, transparant jaarverslag (of andere openbare publicatie), waarbij ook de afwijkingen worden toegelicht/verantwoord.	6,0
---	---	-----

Toelichting

- > Lefier beschikt over drie bedrijfsinformatiesystemen die nu vergelijkbare informatie opleveren en de voortgang van activiteiten koppelt aan de zeven speerpunten en drie strategische hoofddoelen. Verder is er veel aandacht voor financiën, governance en risico's in de managementinformatie. Er is een dashboard dat goede inzichten biedt en de kwartaalrapportages zijn informatief (ook aldus RvC). Momenteel is Lefier bezig met het integreren van de informatiesystemen in één nieuw systeem.
- > De drie strategische doelen en 7 ambities zijn niet SMART. De informatie in het strategische Lefiervizier is vooral gericht op te leveren inspanningen, te schrijven beleidsstukken en uit te voeren onderzoeken. De concrete prestaties of normering ontbreekt. Zo is niet duidelijk wanneer de ambitie is behaald en kan Lefier niet goed haar eigen mate van doelrealisatie beoordelen.
- > Jaarverslagen geven uitgebreid inzicht in de prestaties van Lefier, per onderdeel (woonbedrijf). Het verslag is omvangrijk en gedetailleerd maar niet altijd even toegankelijk; een index aan het eind van het verslag kan de leesbaarheid bevorderen. Het jaarverslag geeft vooral een beeld van resultaten maar is minder gericht op het verantwoorden of die resultaten ook aansluiten bij eigen ambities of afspraken met partners. Er wordt in jaarverslagen weinig onderbouwd of gereflecteerd, bijvoorbeeld waarom bepaalde plannen niet zijn gerealiseerd. Lefier is volgens belanghouders soms wat zelfgenoegzaam over haar eigen resultaten.

		Cijfer
ACT		
De corporatie stuurt actief bij indien zich afwijkingen t.o.v. het plan voordoen of stelt beredeneerd de plannen bij. (5.1.3)		5,8
a	De corporatie kan overtuigend aantonen dat, indien zij afwijkingen heeft geconstateerd, er bijsturing heeft plaats gevonden. Dit geldt voor zowel de meerjarenstrategie als de jaarlijkse plannen.	6,0
b	Bij onvoldoende presteren wordt een verbeterprogramma opgesteld	5,0
c	Belanghebbenden die worden geraakt door het achterblijven van de prestaties of ingrijpende bijstellingen worden adequaat geïnformeerd.	5,0
d	De genomen besluiten worden regelmatig door bestuurder en Raad van Commissarissen gemonitord en over afwijkingen legt het bestuur verantwoording af.	7,0

Toelichting

- > Uit de bestuursrapporten en kwartaalrapportages blijkt dat er bij Lefier wordt bijgestuurd, bijvoorbeeld door het bestuur en de RvC. Het is niet altijd duidelijk (zowel binnen als buiten de organisatie) wie waarvoor verantwoordelijk is, waardoor de bijsturing niet altijd adequaat is. Zo worden er formeel wel verbeterprogramma's opgesteld, maar is de effectiviteit van die programma's niet altijd even hoog. Zo werd de begroting niet gehaald waar het gaat om onderhoud en blijft de nieuwbouwproductie (ondanks de genomen maatregel van 30% vermindering op plannen) nog steeds fors achter bij de begroting.
- > Lefier brengt relevante belanghebbenden via informele contacten op de hoogte van bijstellingen en afwijkingen van de doelstellingen. Belanghebbenden herkennen dat beeld voor een deel, ze geven een 6,5 voor de mate waarin ze op de hoogte worden gehouden. Een aantal belanghebbenden geeft aan niet voldoende te weten waar ze aan toe zijn in de samenwerking met Lefier.
- > Over besluiten en afwijkingen wordt verantwoording afgelegd in de bestuurs- en kwartaalrapportages alsook in de vergadering van de RvC.

7.3 Intern toezicht

Bij de beoordeling van het interne toezicht kijkt de visitatiecommissie of de Raad van Commissarissen goed functioneert, of besluitvorming op een professionele wijze tot stand komt en in welke mate het toezicht adequaat wordt uitgeoefend. Beoordelingspunten zijn gebaseerd op de criteria van de VTW.

		Cijfer
HET FUNCTIONEREN VAN DE RVC		
De Raad van Commissarissen is een goed functionerend team, waardoor het besluitvormingsproces op een professionele wijze tot stand kan komen en het toezicht op professionele wijze kan worden uitgeoefend.		6,9
Open cultuur (5.2.1)		
a	Uit de verslagen van de vergaderingen van de RvC en uit de gesprekken blijkt dat er sprake is van een open cultuur waarin afwijkende meningen gehoord worden. Kritische vragen en verschillen van mening kunnen op tafel komen.	7,0
Zelfreflectie (5.2.1)		
b	Jaarlijks vindt er een zelfevaluatie plaats en één keer per twee jaar gebeurt dat onder begeleiding van een externe.	7,0
c	De RvC is actief betrokken bij het onderwerp integriteit. Jaarlijks is integriteit en belangenverstremgeling onderwerp van gesprek tussen RvC en bestuur, blijkend uit agenda en verslaglegging	7,0
Rolopvatting als toezichthouder, werkgever en klankbord (5.2.1)		
d	Uit de verslagen van de vergaderingen van de RvC en uit de gesprekken blijkt dat de RvC zich goed bewust is van haar rollen. Waarbij zij zich primair ziet als toezichthouder en werkgever van de bestuurder.	6,0
e	<i>Toezicht:</i> > Er is een effectieve toezichtrelatie tussen RvC en bestuurder. > De RvC is in staat tot zelfstandige informatiegaring.	7,0
f	<i>Werkgever:</i> De RvC beoordeelt periodiek of de competenties van de bestuurder passend zijn bij de opgave van de corporatie.	7,0
Samenstelling (5.2.1)		
g	De RvC werft actief nieuwe leden buiten de eigen kring (bijvoorbeeld door het plaatsen van advertenties of door het inschakelen van een w&s bureau).	7,0
h	De RvC heeft hiervoor een profielschets vastgelegd die past bij de aard en de activiteiten van de corporatie.	7,0
i	De daadwerkelijke samenstelling van de RvC voldoet aan de profielschets.	7,0

Toelichting

- > De visitatiecommissie heeft op basis van de verslagen en het gesprek met een delegatie van de RvC de indruk dat er sprake is van een open cultuur in de RvC waar ruimte is voor afwijkende meningen en kritische gedachteswisselingen. Hoewel er soms verschillen in opvatting bij de leden RvC zijn, blijkt er op basis van consensus besluitvorming plaats te vinden en treedt de RvC met één mond naar buiten.
- > De RvC evalueert haar functioneren jaarlijks. Soms met ondersteuning van externen. De evaluaties leiden niet tot veel aanpassingen, met uitzondering van de constatering dat bij de selectie van nieuwe leden meer aandacht nodig is voor de diversiteit in expertises en de conclusie dat kennisverrijking in de vorm van themabijeenkomsten gewenst is.

- > De RvC bespreekt het thema integriteit in haar vergaderingen, incidenteel en soms geagendeerd als daar aanleiding toe is, bijvoorbeeld bij de integriteitscode. Daarnaast wordt voorgenomen integriteit jaarlijks als onderwerp mee te nemen in het evaluatiegesprek met de bestuurder.
- > De RvC stelt zich vooral op als toezichthouder. Bijvoorbeeld door verscherpen van het toezicht op investeringsbesluiten door middel van het investeringsstatuut. Net zoals rest van de organisatie is RvC laatste jaren vooral met de organisatie zelf bezig geweest (intern). De adviesfunctie richting de bestuurder kan, volgens de zelfevaluatie van de raad, beter uit de verf komen. De visitatiecommissie onderschrijft deze conclusie. Voor de werkgeversrol is de raad goed uitgerust, heeft veel informatie over functioneren van de organisatie en de bestuurder (360 graden feedback, ook met belanghouders).
- > Bij de visitatiecommissie is het beeld ontstaan dat de RvC zich soms te afhankelijk maakt van de organisatie als het gaat om informatievergaring, volkshuisvestelijke visie en besturing van de organisatie. Een meer eigenstandige positie zou het toezicht versterken, bijvoorbeeld bij de keuze van het bestuursmodel ten tijde van de fusie. Dit heeft tevens te maken met het vinden van een nieuwe balans in het toezicht na de fusie. Zo valt in één van de RvC verslagen te lezen dat men zich afvraagt of de RvC niet op te grote afstand van de organisatie staat.
- > De samenstelling van de RvC is op orde. Bij vacatures wordt er op basis van openbare werving gewerkt. Bij de benoeming van 2 nieuwe leden in 2011 is expliciet rekening gehouden met diversiteit en spreiding van expertises. Deze zijn onderverdeeld naar basisvereisten, ervarings- en kennisgebieden, en specifieke competenties voor de voorzitter. De RvC kijkt in het bijzonder naar de rol van de voorzitter en toetst of de samenstelling van de RvC past bij de stand van de organisatie, dat moet passen. Daarnaast is er sprake van bijscholing voor de commissarissen.

		Cijfer
TOETSINGSKADER		
De RvC hanteert een actueel toetsingskader (o.a. gericht op risicomanagement) (5.2.2)		5,3
a	De RvC kan inzicht geven in het gehanteerde toetsingskader. Dit kader is beschreven, actueel en wordt daadwerkelijk gehanteerd.	6,0
b	Dit toetsingskader past bij de visie en strategie van de corporatie	5,0
c	Uit de agenda en verslagen van RvC blijkt dat regelmatig expliciete risicoanalyses mbt verbindingen, grote investeringen en/of projectontwikkeling worden besproken en getoetst aan het vastgestelde toetsingskader.	5,0

Toelichting

- > De RvC gebruikt vooral financieel georiënteerde toetsingskaders, zoals de geconsolideerde begroting, investeringsstatuut en het treasurystatuut. Daarover gaat het vaak in de vergaderingen en dat is wat de RvC in het gesprek met de visitatiecommissie ook naar voren brengt. In mindere mate worden het Lefiervizier en de jaarplannen gebruikt als toetsingskader. Financiële toetsingskaders zijn belangrijk voor corporaties, maar Lefier zou er goed aan doen om een strategisch plan te ontwikkelen dat door de RvC ook als toetsingskader gebruikt kan worden.
- > Projecten worden door de organisatie getoetst aan de begroting en aan het investeringsstatuut. Afwijkingen hierop worden aan de RvC ter goedkeuring voorgelegd. In de afgelopen jaren is uitgebreid gesproken over de risico's van een groot aantal projecten, zowel binnen de auditcommissie als de voltallige RvC. Uit de notulen van de RvC-vergaderingen is evenwel onvoldoende naar voren gekomen dat nieuwe projectvoorstellen voordat ze in uitvoering worden genomen door de RvC voldoende op alle relevante risico's en afdoende beheer daarvan zijn besproken.

		Cijfer
GOVERNANCECODE		
De corporatie past de Governancecode toe, of legt uit waar en waarom zij daarvan afwijkt (5.2.3)		7,0
a	De corporatie heeft, blijkend uit de invulling van de (VTW-)checklist van de Governancecode en de visitatiegesprekken, de Governancecode – volledig toegepast c.q. in relevante gevallen uitgelegd waarom daarvan is afgeweken.	7,0
b	Afwijkingen van de Governancecode worden toegelicht in het jaarverslag en op de website.	7,0
c	De corporatie hanteert de honoreringscode voor de RvC en de beloningscode voor bestuurders.	7,0
d	De corporatie hanteert de beloningscode voor haar bestuurder(s).	7,0

Toelichting

- > Lefier past de Governancecode toe en legt in het jaarverslag uit waar ze dat niet doet, maar zou dat beter kunnen onderbouwen. Zij zien de codes als een stelsel van activiteiten en maatregelen dat richting geeft voor verbetering van haar kwaliteiten, het afleggen van verantwoording en het bieden van transparantie. In 2010 is de toepassing van de code geactualiseerd en nagegaan. Lefier past de code nog niet volledig toe als het gaat om de tegenstrijdigheid van belangen.
- > Lefier hanteert de honoreringscode voor de RvC en de beloningscode voor de bestuurder.

7.4 Externe legitimatie

De visitatiecommissie beoordeelt de wijze waarop de corporatie omgaat met haar belanghebbenden: in welke mate wordt aan hen verantwoording afgelegd, met hen overlegd, is er sprake van een dialoog en kunnen belanghebbenden het beleid ook daadwerkelijk beïnvloeden?

		Cijfer
Beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden (5.3.1)		6,4
a	Er wordt voldaan aan de vereisten die de Governancecode stelt aan de beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden, namelijk:	5,8
>	Er is een belanghebbendenregister op de website (V.1.2)	6,0
>	Er is minimaal 1 x per jaar overleg met belanghebbenden, door bestuur vastgesteld en door RvC goedgekeurd (V.2.1)*)	6,0
>	Belanghebbenden zijn in de gelegenheid advies uit te brengen over de vastgestelde jaarrekening, het jaarverslag, de strategie en het beleid (V.2.2)	6,0
>	Bestuur en RvC zijn voltallig aanwezig bij het belanghebbendenoverleg (V.2.3)	6,0
>	Het bestuur maakt een verslag van het belanghebbendenoverleg en plaatst dit binnen 3 maanden op de website (V.2.4)	4,0
>	Het visitatierapport wordt besproken in het belanghebbendenoverleg op basis van het standpunt van bestuur en RvC (V.3.3)	7,0
b	Er wordt invulling gegeven aan het overleg tussen verhuurders en huurder zoals vastgelegd in de Overlegwet.	7,0

Toelichting

- > De beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden is in het algemeen goed georganiseerd bij Lefier. Lefier geeft indirect, via de jaarverslagen, inzicht in de belangrijkste belanghebbenden. Verder is er voor intern gebruik een duidelijk overzicht met belanghebbenden per woonbedrijf, met contactfrequentie en belangrijkste onderwerpen. Bij de visitatie is opgevallen dat de door Lefier opgegeven belanghebbenden zich niet allemaal als belanghouder van Lefier herkennen.
- > Lefier kent geen jaarlijkse belanghoudersdag, maar heeft wel minimaal één keer per jaar overleg met de belangrijkste belanghouders. Dit zijn veelal bilaterale contacten. Er is geen informatie over vaststelling en goedkeuring door de RvC van de verslagen van deze gesprekken.
- > De jaarrekening en jaarverslag worden niet expliciet met belanghebbenden besproken (score vragenlijst: 4,2). Een aantal belanghebbenden geeft aan het totaal niet belangrijk te vinden dat jaarverslag en jaarrekening met hen wordt besproken. Er worden geen verslagen van belanghebbendenoverleggen gemaakt en op de website geplaatst.
- > De visitatiecommissie vindt dat het belang van goed belanghoudersmanagement voor het op een open manier ophalen van maatschappelijke opgaven bij bestuur en RvC van Lefier onderbelicht is.
- > Lefier is voornemens de resultaten van deze visitatie met belanghebbenden te bespreken.
- > Op zowel lokaal als op corporate niveau (Noordelijk Overleg Lefier) wordt er ruim voldoende invulling gegeven aan de Overlegwet Huurders/Verhuurders.

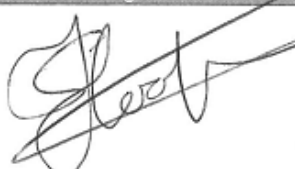
7.5 Samenvatting beoordeling Governance (Gov)

Onderdeel	Meetpunt	Cijfer		Weging	
Besturing	<i>Plan</i> Professioneel planningsproces	6,3	6,1	33,33%	
	<i>Check</i> Periodieke monitoring Verantwoording in openbare publicatie	6,4			
	<i>Act</i> Actieve monitoring	5,8			
Intern toezicht	Functioneren RvC:	6,9	6,4	33,33%	
	- Open Cultuur				7,0
	- Zelfreflectie				7,0
	- Rolopvatting				6,7
	- Samenstelling				7,0
	Toetsingskader	5,3			
Toepassing Governancecode	7,0				
Externe legitimatie Beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden			6,4	33,33%	
Eindcijfer voor Presteren naar Vermogen (gewogen gemiddelde)			6,3		

Bijlage I Visiterend bureau en visitatiecommissie




1. Onafhankelijkheidsverklaring visiterende organisatie

KWH verklaart dat de visitatie van Lefier in 2012 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. KWH heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie. In de vier jaar voorafgaand aan de visitatie heeft KWH geen advies- en/of interimopdrachten of werkzaamheden uitgevoerd voor de corporatie op beleidsterreinen die de visitatie raken. In de komende twee jaar zal KWH geen advies- en/of interimopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij Lefier op beleidsterreinen die de visitatie raken.

	Plaats	Datum	Naam	Handtekening
KWH	Emmen	24/9/2012	mr. S. Hoofman	

2. Onafhankelijkheidsverklaring visitatoren

De visitatoren verklaren dat de visitatie van Lefier in 2012 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. De visitatoren hebben geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie. In de vier jaar voorafgaand aan de visitatie hebben de visitatoren geen zakelijke noch persoonlijke band gehad met de corporatie. In de komende twee jaar zullen de visitatoren geen advies- en/of interimopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij Lefier.

	Plaats	Datum	Naam	Handtekening
Voorzitter	Emmen	24/9/2012	drs. C.M. van der werf	
Visitator	Emmen	24/9/2012	drs. ing. G.A. van Bortel	
Secretaris	Emmen	24/9/2012	drs. S.W.M. G. Claudt bc	

Samenstelling visitatiecommissie en CV's van de visitatoren

1. **drs.Cathrin M. van der Werf –de Koning, voorzitter**

Mevrouw Van der Werf vervult commissariaten en bestuurs-en adviesfuncties in de wereld van de zorg, pensioenen, onderwijs, financiële dienstverlening en vastgoedonderhoud. Zij heeft jarenlange ervaring in eindverantwoordelijke functies in de zorg en was lid Raad van Bestuur van de Sociale Verzekeringsbank

2. **Drs. Ing. Gerard van Bortel, visitator**

Gerard van Bortel is als onderzoeker verbonden aan het Onderzoeksinstituut OTB, onderdeel van de TU Delft. Hij combineert contractonderzoek voor onder andere woningcorporaties met wetenschappelijk onderzoek en publicaties op het gebied van volkshuisvesting en woningmarkt. Hij is gespecialiseerd in de organisatorische en institutionele ontwikkelingen in de volkshuisvesting en complexe besluitvormingsprocessen in de stedelijke vernieuwing. Verder is hij betrokken bij vraagstukken rond de governance en maatschappelijke verankering van woningcorporaties.

3. **Drs. Stefan Cloudt bc, secretaris**

Stefan Cloudt is zelfstandig organisatieadviseur voor maatschappelijke ondernemingen en tevens werkzaam als docent Organization Studies bij Tilburg University. Hij werkte ruim tien jaar in diverse advies-, en beleidsfuncties onder andere bij corporaties en bij de Rabobank. Hij ondersteunt woningcorporaties en welzijnsinstellingen op de gebieden: strategieontwikkeling en implementatie, bedrijfsvoering en organisatieverandering. Daarnaast verricht hij wetenschappelijk onderzoek naar de organisatievorm van woningcorporaties als maatschappelijke onderneming.

Bijlage II Overzicht geïnterviewde personen

CORPORATIE

Naam	Functie
Dhr. Adema	Teamleider dagelijks onderhoud Stad Groningen
Dhr. Mulder	Wijkconsulent Stad Groningen
Mw. Speelman	Accountmanager Markt & Maatschappij Zuidoost Drenthe
Dhr. Arends	Uitvoerder Zuidoost Drenthe
Dhr. Pranger	Propertymanager Hoogezand / Stadskanaal
Mw. Schuur	Medewerker financiële planning en control Hoogezand / Stadskanaal
Dhr. Duut	Voorzitter OR Ontwikkelbedrijf / De Kern
Dhr. Tromp	OR Stad Groningen
Mw. Schuurman	Voorzitter OR Hoogezand / Stadskanaal
Mw. Mekkes	Voorzitter OR Zuidoost Drenthe
Dhr. van Diemen	OR Zuidoost Drenthe
Mw. Assen	Manager Markt & Maatschappij Zuidoost Drenthe
Mw. Borstlap	Manager Markt & Maatschappij Hoogezand / Stadskanaal
Mw. de Locht	Manager Markt & Maatschappij Stad Groningen
Dhr. Bult	Controller Stad Groningen
Mw. de Vries	Manager Vastgoed Stad Groningen
Mw. Dijk	Manager Wonen & Welzijn Zuidoost Drenthe
Mw. van Cooten	Manager Wonen & Welzijn Hoogezand / Stadskanaal
Dhr. van der Meer	Directeur woonbedrijf Hoogezand / Stadskanaal
Dhr. Tel	Directeur woonbedrijf Stad Groningen
Dhr. Baltés	Directeur woonbedrijf Zuidoost Drenthe
Dhr. van Olffen	Directeur Finance & Control
Dhr. Postema	Directeur Ontwikkelbedrijf
Dhr. Buys	Bestuurder a.i.
Mw. Stam	Voorzitter Raad van Commissarissen
Dhr. Hoogstra	Vice-voorzitter Raad van Commissarissen / auditcommissie

BELANGHOUDERS

Naam	Organisatie
Dhr. van de Grift	Huurdersfederatie
Dhr. Haak	Huurdersfederatie
Dhr. Boiten	De Koepel Stadskanaal
Mw. van de Veen	Huurdersraad Hoogezand-Sappemeer
Dhr. Hesseling	Huurdersraad Hoogezand-Sappemeer
Dhr. van der Sluis	Huurdersraad
Dhr. de Vries	Partimonium
Dhr. Bregman	Nijestee
Dhr. Hillenga	De Huismeesters
Dhr. Sleeking	Wethouder Gemeente Emmen
Dhr. Mous	Gemeente Emmen

Mw. Snippe	Gemeente Borger-Odoorn
Dhr. Bruintjes	Wethouder Gemeente Borger-Odoorn
Dhr. Lindeman	Wethouder Gemeente Hoogezand-Sappemeer
Dhr. Struik	Wethouder Gemeente Hoogezand-Sappemeer
Dhr. Hoogeveen	Gemeente Hoogezand-Sappemeer
Dhr. Bessebinders	Wethouder Gemeente Stadskanaal
Dhr. van der Kolk	Wethouder Gemeente Stadskanaal
Dhr. de Vries	Wethouder Gemeente Groningen
Dhr. van der Helm	Gemeente Groningen
Dhr. Mol	Domesta
Dhr. de Jeu	Rijksuniversiteit Groningen
Dhr. Brongers	Sedna
Mw. Stam	Kwartier
Mw. Bakker	Wijkbelangen Emmerhout
Dhr. Jonker	Sedna
Dhr. de Goede	Tangenborgh
Mw. Dost	Woonservice
Mw. Thijs	Jasmijn
Mw. Tijsma	Meander
Dhr. Veenstra	Woonzorg BCM
Dhr. Bergeman	Noorderpoortcollege
Dhr. Duzink	FC Groningen
Mw. Gommeren	Grobos
Dhr. Broer	Opbouwwerk Stiel
Dhr. Burgio	De Zijlen

Bijlage III Meetschaal

Cijfer	Benaming	Kwantitatieve prestatie Afwijking ten opzichte van ambitie of opgave:	Kwalitatieve prestatie	
10	Uitmuntend	+35% of meer	De prestatie overtreft de norm aanzienlijk	De corporatie overstijgt met haar prestatie de norm op een inventieve en creatieve manier en is 'best-in class'.
9	Zeer goed	+20% tot 35%	De prestatie overtreft de norm behoorlijk	De corporatie overstijgt met haar prestatie de norm en is een inspirerend voorbeeld voor anderen.
8	Goed	+5% tot 20%	De prestatie overtreft de norm	De corporatie voldoet geheel aan de norm en is bezig haar prestatie nog verder te verbeteren
7	Ruim voldoende	-5% tot +5%	De prestatie is gelijk aan de norm	De corporatie voldoet aan de norm.
6	Voldoende	-5% t/m -15%	De prestatie is wat lager dan de norm.	De corporatie voldoet gedeeltelijk aan de norm, en voert maatregelen door om binnen een jaar geheel aan de norm te voldoen.
5	Onvoldoende	-15% tot -30%	De prestatie is significant lager dan de norm	De corporatie voldoet niet aan de norm, maar is bezig met het doorvoeren van verbeteringen.
4	Ruim onvoldoende	-30% tot -45%	De prestatie is aanzienlijk lager dan de norm.	De corporatie voldoet niet aan de norm, maar overweegt maatregelen om haar prestaties te verbeteren.
3	Zeer onvoldoende	-45% tot -60%	De prestatie is zeer aanzienlijk lager dan de norm.	De corporatie voldoet in het geheel niet aan de norm en is zich hiervan bewust.
2	Slecht	-60% tot -75%	Er is vrijwel geen prestatie geleverd.	De corporatie is zich niet bewust dat op dit punt van haar prestaties worden verwacht.
1	Zeer slecht	-75% of meer	Er is geen prestatie geleverd.	De corporatie onttrekt zich bewust aan het leveren van prestaties op dit terrein.

Bijlage IV Overzicht geraadpleegde documenten

Nr.	Documentnaam
Presteren naar Ambities	
1	040711_definitieve_jaarverslag 2010_Online versie.pdf
2	20_puntenplan_06192008.pdf
3	Concept Jaarverslag 2011 vastgesteld door het bestuur 15 mei 2012.pdf
4	Financieel beleidsplan 2012.pdf
5	HRM ZoD opleidingsfaciliteiten.doc
6	HS basiskwaliteit bestaande voorraad definitief.xls
7	HS Basiskwaliteit nieuwbouw 20-12-2011.xls
8	HS basiskwaliteit.pdf
9	HS Beleidsplan2003-2008_.doc
10	HS bijlage 1 van woon-missie naar woon-visie.doc
11	HS bijlage 10 visie op wonen, zorg en welzijn.doc
12	HS bijlage 12 opstellenwijkvisie1.0.ppt
13	HS bijlage 13 conditiewijzer.doc
14	HS bijlage 14 Leefbaarheidsonderzoek Wooncom 2007.pdf
15	HS bijlage 16 wijkontwikkelingsplan1.0.ppt
16	HS bijlage 17 complexbeheerplan voorbeeld.doc
17	HS bijlage 2 vraag-aanbod.doc
18	HS bijlage 3 Doelgroepenbeschrijving en woonwensen.doc
19	HS bijlage 4 transformatieopgave.doc
20	HS bijlage 5 financiële gevolgen maatregelen.doc
21	HS bijlage 6 ontwikkeling solvabiliteit.doc
22	HS bijlage 7 basiskwaliteit nieuwbouw.pdf
23	HS bijlage 8 basiskwaliteit bestaande voorraad.doc
24	HS bijlage 9 calculatiestatuuut.pdf
25	HS competenties en gedragsniveaus lijst definitief.doc
26	HS conditiewijzer over 2007(laatste versie met label wooncom).xls
27	HS DB huurverhoging 2012 STKH EB concept.doc
28	HS kader SVB.DOC
29	HS krantenbericht Koken met Hans Nijland.pdf
30	HS LefierNieuws Kanaalstreek.12okt2011.pdf
31	HS LefierNieuws Kanaalstreek.28mrt2012.pdf
32	HS LefierNieuws Kanaalstreek.30mrt2011.pdf
33	HS LefierNieuws Kanaalstreek.9mei2012.pdf
34	HS lefierportefeuilleplanstadskanaal3.doc
35	HS LEH0011_Rubrieksadv_wk51.pdf

Nr.	Documentnaam
36	HS LEH1002_Rubrieksadv_Hskrant_wk21.pdf
37	HS LEH2003_Adv_HSkrant_wk16.pdf
38	HS nieuwspagina 170210.pdf
39	HS nieuwspagina060411.pdf
40	HS nieuwspagina100310.pdf
41	HS overzicht van de huisvesting voor bijzondere doelgroepen.doc
42	HS Presentatie woonvisie 2009 Stadskanaal.ppt
43	HS Schermproef Panelen plezierig ouder worden.pdf
44	HS Sociaal statuut bij ingrijpend verbeterplan definitief officiële versie 1 dec 11.DOC
45	HS Sociaal Statuut bij wijkvernieuwing definitief officiële versie 1 dec 11.DOC
46	HS structuur SVB.DOC
47	HS visiedocument wijkgericht werken.doc
48	Jaarplan 2011 Lefier ZuidoostDrenthe.pdf
49	Jaarplan 2012 Lefier Hoogezand.pdf
50	Jaarplan 2012 Lefier ZuidoostDrenthe.pdf
51	Jaarplan 2012 Lefier Stadskanaal.pdf
52	jaarverslag 2009 Lefier aangepaste pdf voor leesfunctie.pdf
53	Jaarverslag 2010 STK - concept 5 voor Kern.pdf
54	Jaarverslag 2011 HGZ-STK concept 02 maart.pdf
55	Lefier ZoD 1 Voorgenomen directiebesluit Soc Maatsch Inzet Lefier ZOD.pdf
56	Lefier ZoD Arbo Bedrijfsnoodplan 2010.pdf
57	Lefier ZoD Arbo Directiebesluit jaarplan Arbo en veiligheid 2012 MO.pdf
58	Lefier ZoD Arbo jaarplan 2011.pdf
59	Lefier ZoD Jaarplan 2010.pdf
60	Lefier ZOD meerjarenbeleidsplan Energie def. versie.pdf
61	Lefier ZoD RIE lefier - 2010 akkoord.doc
62	Lefier ZoD Voorgenomen directiebesluit Soc Maatsch Inzet Lefier ZOD.pdf
63	Lefierbrief 2010.pdf
64	Lefierbrief 2011.pdf
65	Lefiervizier 2012.pdf
66	Lefiervizier 2013.pdf
67	Organisatieontwikkeling Hoogezand-Stadskanaal kwartaalrapportages 2011.pdf
68	OWB 09-04-19 Expeditie.pdf
69	OWB 09-06-04 Expeditie Het Ontwikkelbedrijf.pdf
70	OWB 09-11-27 Verantwoordingskader.pdf

Nr.	Documentnaam
71	OWB 09-12-01 Sturing Het Ontwikkelbedrijf.pdf
72	OWB 10-03-14 Lefier Ontwikkelbedrijf.pdf
73	OWB 10-04-28 Sturingsmodel Ontwikkelbedrijf 2.pdf
74	pp strategische hr themas.ppt
75	Prestatiebegroting StadGroningen.pdf
76	SG bevindingen SOB 07-06.pdf
77	SG Format SOB 2012-2021 concept TOTAAL SG.pdf
78	SG GRO tabellen 20121 rapportage woningnet.pdf
79	SG Huurprijscategorie per wijk.pdf
80	SG Jaarplan 2012 deel 1.pdf
81	SG Jaarplan 2012 deel 2.pdf
82	SG Lijst kwetsbare personen 280610 MGB.xls
83	SG Matrix De Wijkopgave totaal.pdf
84	SG MT besluit SOB programma vastgoed 2012-2021.doc
85	SG MT Besluit VHV Kader.doc
86	SG MT Notitie De Wijkopgave definitief.doc
87	SG Overzicht plannen jongerenhuisvesting Lefier SG.xls
88	SG Overzicht strategiewijzigingen per rayon.pdf
89	SG overzicht zorgvastgoed huisvesting bijzondere doelgroepen.xls
90	SG Ten geleide bij Strategisch Opgave Beleid SOB.pdf
91	SG verbeterplannen kwaliteit dienstverlening.pdf
92	SG Volkshuisvestelijk Kader 2010-2011.doc
93	SG Wijkactieplan Korrewegwijk 02102007.pdf
94	SG Wijkvisie Jongeren.pdf
95	SG Wijkvisie Korrewegwijk.pdf
96	SG Wijkvisie Lewenborg.pdf
97	SG Wijkvisie Paddepoel.pdf
98	SG Wijkvisie Zuid.pdf
99	SG_systeemuitdraai toewijzing bijzondere doelgroepen.xls
100	SOB Hoogezand-Sappemeer definitief.doc
101	StadGroningen LefierAgenda_2010.pdf
102	Stadskanaal lefierportefeuilleplanstadskanaal3.doc
103	Startdocument Strategisch Plan DEF.pdf
104	Werken met rendementen v0.5.pdf
105	ZoD 090408 meerjarenbeleidsplan energie en duurzame ontw def versie.pdf

Nr.	Documentnaam
106	ZoD 2011 concept evaluatie energiebeleidsplan ZoD december 2011.pdf
107	ZoD Afd plan FC 2010 DEF 15-09-2009.pdf
108	ZoD afdelingsplan FC 2011 DEF 03-11-2010.pdf
109	ZOD arbobeleid 2010.pdf
110	ZoD Begroting 2009 ZoD.pdf
111	ZoD bijl 1-huurverhoging 2011-mm.pdf
112	ZoD bijl 2-huurverhoging 2011-mm.pdf
113	ZoD bijlage huurverhoging 2010.pdf
114	ZoD circulaire-huurprijsbeleid-2012-2013[1].pdf
115	ZOD ConceptdorpsprogrammaBargerCompasuum.pdf
116	ZoD Directiebesluit-huurverhoging 2009.pdf
117	ZOD Dorpsprogramma Nieuw Weerdinge.pdf
118	ZOD Dorpsprogramma Nieuw-Amsterdam Veenoord.pdf
119	ZOD Dorpsprogramma Roswinkel.pdf
120	ZOD Dorpsprogramma Schoonebeek.pdf
121	ZOD Dorpsprogramma Weerdinge.pdf
122	ZOD Dorpsprogramma Zwartemeer 2009-2014.pdf
123	ZOD Een beschrijving van het proces van de beleidsachtbaan dd 10-10-2011.pdf
124	ZoD ER 02 Verslag stuurgroep 7 oktober 2011 def.pdf
125	ZoD ER 04. Agendapunt 4 Stand van zaken ambitie ER.pdf
126	ZoD ER 07. bijlage 111007 eop-overzicht uitbreiding.xls
127	ZoD ER 07. bijlage 111007 uitbreiding ER 2012-2014.xls
128	ZoD ER Agenda Stuurgroep 19-09-2008 DEF.pdf
129	ZoD ER Agendapunt 2 verslag stuurgroep 28-09-09 DEF.pdf
130	ZoD ER agendapunt 5 Stand van zaken nieuwe gebieden.pdf
131	ZoD ER Agendapunt 8 StvZ ambitie ER - bijlage verslag 17-11 bijeenkomst DEF.pdf
132	ZoD ER Besluitdocument Stuurgroep Uitbreiding Emmen Revisited DEF _5_.pdf
133	ZoD ER het bestaansrecht van een ambitieuze werkwijze 2011.pdf
134	ZoD ER Verslag stuurgroep 13 december 2010 DEF.pdf
135	ZoD huurverhoging 2011-mm.pdf
136	ZoD Huurverhoging beleid 2012 120424 Directiebesluit Huurverhoging 2012 MM.pdf
137	ZoD Jaarplan 2010 KB naar WW 16 sept _2_.pdf
138	ZoD Jaarplan 2010 Mm.pdf
139	ZoD JAARPLAN 2010 SERVICES ONDERHOUD.pdf
140	ZoD Jaarplan 2010 versie 4 Bedrijfsdiensten.pdf

Nr.	Documentnaam
141	ZoD Jaarplan 2011 BO.pdf
142	ZoD JAARPLAN 2011 So.pdf
143	ZoD jaarplan 2012 team Management Ondersteuning.pdf
144	ZoD jaarplan 2012 CPR PO.pdf
145	ZoD jaarplan 2012 FAC.pdf
146	ZoD Jaarplan 2012 MM.pdf
147	ZoD jaarplan 2012 team IA.pdf
148	ZoD jaarplan 2012 WW.pdf
149	ZoD Jaarplan 2012 ZoD DEF 10-01-2012 _2_.pdf
150	ZoD Jaarplan C+PR 2011.pdf
151	ZoD Jaarplan Lefier ZoD 2010 PDF.pdf
152	ZoD Jaarplan Lefier ZoD 2011 DEFINITIEF 28-10-2010.pdf
153	ZoD Jaarplan MM 2011 v APo tbv jaarplan ZoD.pdf
154	ZoD Jaarplan SO afdelingsplan 2012 definitief JZw.pdf
155	ZOD Klachtenbeleid.pdf
156	ZOD Leefbaarheid 2011 in BO versie_31_jan_2012.pdf
157	ZOD Leefbaarheid Bijlage Wijkrapportagev2 2010.pdf
158	ZOD Leefbaarheid Conceptrapport Emmen v1 2010.pdf
159	ZOD lemon 2009 pdf definitief.pdf
160	ZOD Marketingcommunicatieplan verkoop 2009.pdf
161	ZOD notitie verkoop 2008.pdf
162	ZoD onderhoud hv boekje 2010 zod def d d 8-02-2010.pdf
163	ZoD onderhoudsboekje 2009.pdf
164	ZoD Onderhoudsboekje 2011 ZoD def.pdf
165	ZoD Portfolio beleid SOB hoofdstuk 12 en 3 concept d d 12-1-2012.pdf
166	ZoD Portfolio beleid 2009-2011 bijlage 1 van woon-missie naar woon-visie.pdf
167	ZoD Portfolio beleid 2009-2011 bijlage 10 visie op wonen zorg en welzijn.pdf
168	ZoD Portfolio beleid 2009-2011 bijlage 11 Evaluatie van de doelen van Wooncom in de periode 2005.pdf
169	ZoD Portfolio beleid 2009-2011 bijlage 12 opstellenwijkvisie1 0.pdf
170	ZoD Portfolio beleid 2009-2011 bijlage 13 conditiewijzer.pdf
171	ZoD Portfolio beleid 2009-2011 bijlage 14 Leefbaarheidsonderzoek Wooncom 2007.pdf
172	ZoD Portfolio beleid 2009-2011 bijlage 15 wijkvisie emmen-centrum.pdf
173	ZoD Portfolio beleid 2009-2011 bijlage 16 wijkontwikkelingsplan1 0.pdf
174	ZoD Portfolio beleid 2009-2011 bijlage 17 complexbeheerplan voorbeeld.pdf
175	ZoD Portfolio beleid 2009-2011 bijlage 2 vraag-aanbod.pdf

Nr.	Documentnaam
176	ZoD Portfolio beleid 2009-2011 bijlage 3 Doelgroepenbeschrijving en woonwensen.pdf
177	ZoD Portfolio beleid 2009-2011 bijlage 4 transformatieopgave.pdf
178	ZoD Portfolio beleid 2009-2011 bijlage 5 financiële gevolgen maatregelen.pdf
179	ZoD Portfolio beleid 2009-2011 bijlage 6 ontwikkeling solvabiliteit.pdf
180	ZoD Portfolio beleid 2009-2011 bijlage 7 basiskwaliteit nieuwbouw.pdf
181	ZoD Portfolio beleid 2009-2011 bijlage 8 basiskwaliteit bestaande voorraad.pdf
182	ZoD Portfolio beleid 2009-2011 bijlage 9 calculatiestatuuat 2008.pdf
183	ZoD Portfolio beleid 2009-2011 bijlage 9 calculatiestatuuat.pdf
184	ZoD Portfolio beleid Rapportage SVB final2 versie 2.pdf
185	ZOD Rapportage SVB final2, versie 2.pdf
186	ZOD SOB hoofdstuk 12 en 3 concept d d 12-1-2012.pdf
187	ZoD Sociaal Jaarverslag Lefier ZoD 2011.pdf
188	ZOD Sponsorbeleid 2010- definitief.pdf
189	ZOD Vastgoedsturing Wensportefeuille 2030 en MJK 2013-2022.pdf
190	ZoD Wonen Welzijn jaarplan 2011.pdf
191	ZOD Woningmarkttrapp 2009.pdf
192	ZOD Woningmarkttrapp 2010.pdf
193	ZoD-huurverhoging 2010.pdf
Presteren naar Opgaven	
194	HS convenant Koepel Stadskanaal.pdf
195	HS definitief convenant 23 mei 2007.doc
196	HS Lokaal Akkoord 1 maart 2012.doc
197	HS Ontwikkelingen Noord-Nederland deel 1.pdf
198	HS Ontwikkelingen Noord-Nederland deel 2.pdf
199	Lefier ZoD uitgave ER bestaansrecht van een ambitieuze werkwijze.pdf
200	SG Convenant Zorgen voor Morgen.pdf
201	SG NieuwLokaalAkkoord 2.0 Mensen maken stad.pdf
202	ZOD Convenant Leerlingbouwplaatsen.pdf
203	ZOD Convenant OGGZ Borger-Odoorn.pdf
204	ZOD Convenant Wonen, Welzijn en Zorg Drenthe.pdf
205	ZOD Hennepconvenant.pdf
206	ZOD Samenwerkingsovk OGGZ Emmen.pdf
Presteren volgens belanghebbenden	
207	2009-06-29 Verslag overleg Bestuur en Huurdersorganisaties.pdf
208	2009-08-24 Verslag overleg Bestuur en Huurdersorganisatie.pdf
209	2009-11-23 Verslag overleg Bestuur en Huurderorganisaties.pdf
210	2010-02-15 Verslag overleg Bestuur en huurdersorganisaties.pdf

Nr.	Documentnaam
211	2010-11-29 Verslag overleg Bestuur en Huurdersorganisaties.pdf
212	2011-02-28 Verslag overleg Bestuur en Huurdersorganisaties.pdf
213	2011-11-14 Verslag overleg Bestuur en Huurdersorganisaties.pdf
214	2011-12-02 Verslag overleg Bestuur en Huurdersorganisaties.pdf
215	2012-02-03 Verslag overleg Bestuur en Huurdersorganisaties.pdf
216	Belangrijke partners van Lefier laatste versie.doc
217	Beleidsplan participatie ZOD en Stadskanaal 2010.doc
218	Borger-Odoorn convenant screening 2012-140312.pdf
219	Convenant de koepel 2008.pdf
220	convenant wooncom en huurdersfederatie 2008.pdf
221	Definitief convenant Stadskanaal 23 mei 2007.pdf
222	HS Beleidsplan participatie versie aug 2010 DEFINITIEF.doc
223	HS Concept woonvisie Meander de Zijlen Lefier Stadskanaal.pdf
224	KWH_PL_Bijlage_Lefier Stadskanaal_20110620.pdf
225	KWH_PL_Rapport_Lefier Stadskanaal_20110620 (aangepast 7 juli).pdf
226	Lefier ZoD convenant screening BO 2010.pdf
227	Lefier ZoD instemming verlenging screeningsconvenant Gemeente BO.pdf
228	Lefier ZoD Werkagenda Huurdersfederatie-Lefier 2011 DEF.pdf
229	Lokaal Akkoord Emmen 2010-2014.pdf
230	Lokaal Akkoord Stadskanaal 1 maart 2012.pdf
231	Maart 2011 Overzicht stakeholders en activiteiten Governanccode Lefier 2010, maart 2011.pdf
232	Prestatieafspraken met Gem. Hgznd-Sappemeer en Talma 2010-2014 16 dec 2010.pdf
233	Prestatiecontract Borger-Odoorn 2011-2015.pdf
234	Samenwerkingsovereenkomst - Stuurgroep Huurdersbelang Lefier Groningen en Lefier StadGroningen.pdf
235	SG Huurdersbelang Advies HAG Participatie.pdf
236	SG Huurdersbelang folder uitnodiging HAG huurderspart_04.pdf
237	SG Huurdersbelang HAG participatie 18-10-11.ppt
238	SG Microsoft Word - Memo- reactie advies stuurgroep huurdersbelang nav advies HAG participatie _11-01-12_.pdf
239	StadGroningen Definitieve rapportage Bewonersscan Lefier c10lefbs 1 0.pdf
240	StadGroningen NLA20_digitaal.pdf
241	StadGroningen Participatie 2011 2012 MT besluit 300811.pdf
242	Stadskanaal Koepel managementoverleg Verslag 14 januari 2011.pdf
243	Stadskanaal Koepel managementoverleg Verslag 14 maart 2012.pdf
244	Stadskanaal Koepel managementoverleg verslag 18 januari 2012.pdf
245	Stadskanaal Koepel managementoverleg Verslag 2 maart 2011.pdf

Nr.	Documentnaam
246	Stadskanaal Koepel managementoverleg verslag 26 okt 2011.pdf
247	Stadskanaal Koepel managementoverleg verslag 31 augustus 2011.pdf
248	Stadskanaal Verslag bestuurlijk overleg de Koepel 23 november 2011.pdf
249	Stadskanaal Verslag bestuurlijk overleg de Koepel 27 april 2011.pdf
250	ZOD 1 maart 2010 Huurders BO.pdf
251	ZOD 10 oktober 2011 Huurders MO.pdf
252	ZOD 10-10-20 verslag bestuurlijk overleg statushouders.pdf
253	ZOD 12 april 2011 Huurders MO.pdf
254	ZOD 12 maart 2012 Huuders MO.pdf
255	ZOD 13 september 2010 Huurders BO.pdf
256	ZOD 17 mei 2011 Huurders MO.pdf
257	ZOD 18 oktober 2010 Huurders MO.pdf
258	ZOD 21 februari 2011 Huurders BO.pdf
259	ZOD 22 maart 2010 Huurders MO.pdf
260	ZOD 25 oktober 2011 Huurders BO.pdf
261	ZOD 26 oktober 2009 Huurders MO.pdf
262	ZOD 28 juni 2011 Huurders BO.pdf
263	ZOD 29 juni 2011 Huurders MO.pdf
264	ZOD 3 december 2009 Huurders BO.pdf
265	ZOD 6 december 2010 Huurders BO.pdf
266	ZOD 6 februari 2012 Huurders MO.pdf
267	ZOD 7 maart 2011 Huurders MO.pdf
268	ZOD 8 februari 2010 Huurders MO.pdf
269	ZOD 8 februari 2011 MO.pdf
270	ZoD Beleidsplan BPers versie aug 2010 DEFINITIEF.pdf
271	ZOD CONCEPT VERSLAG strgr 20090923 2.pdf
272	ZOD Participatielabel 2011.pdf
273	ZoD prestatieafspraken gemeente Borger Odoorn.pdf
274	ZoD prestatieafspraken Emmen 2005-2010.pdf
275	ZOD Resultaten KWH 2009.pdf
276	ZOD Resultaten KWH 2010.pdf
277	ZOD Resultaten KWH 2011.pdf
278	ZOD verslag best ov 19032009.pdf
279	ZOD verslag best ov 04102010.pdf
280	ZOD verslag best ov 18032010.pdf

Nr.	Documentnaam
281	ZOD verslag best ov 29032011.pdf
282	ZOD Verslag bestuurlijk overleg Lokaal akkoord 14 maart 2011.pdf
283	ZOD Verslag Bestuurlijk Overleg Lokaal Akkoord d d 22 maart 2010.pdf
284	ZOD Verslag bijeenkomst bestuurlijk overleg 15 januari 2009.pdf
285	ZOD Verslag BO LA 27 september 2010.pdf
286	ZOD Verslag BO LA 29 november 2010.pdf
287	ZOD Verslag BO LA 5 juli 2010.pdf
288	ZOD Verslag gecomb best ov 10-12-2009.pdf
289	ZOD Verslag gecomb best ov 1-07-2010.pdf
290	ZOD Verslag gecomb best ov 16-12-2010.pdf
291	ZOD Verslag stuurgroep 04-06-2009.pdf
292	ZOD Verslag stuurgroep 24-08-2009.pdf
293	ZOD Verslag stuurgroep lokaal akkoord emmen 05-03-2009.pdf
294	ZoD visie op partnerschap_versie april 2012.pdf
295	ZOD Wijkprogr. Angelslo 2009-2014.pdf
296	ZOD Wijkprogr. Bargeres 2009-2014.pdf
297	ZOD Wijkprogr. Emmerhout 2009-2014.pdf
298	ZOD Wijkprogr. Emmermeer 2009-2014.pdf
Presteren naar vermogen	
299	2009 Analyse CFV CiP.pdf
300	2009 Jaarrekening Lefier.pdf
301	2009 Samenvatting CFV CiP.pdf
302	2009 Toelichting CFV CiP.pdf
303	2010 Analyse CFV CiP.pdf
304	2010 Jaarrekening Lefier.pdf
305	2010 Samenvatting CFV CiP.pdf
306	2010 Toelichting CFV CiP.pdf
307	2010 WSW Oordeelsbrief kredietwaardigheid en faciliteringsvolume 21062010.pdf
308	2011 Analyse CFV CiP.pdf
309	2011 Correspondentie CFV inzake CiP.pdf
310	2011 Correspondentie mail CFV inzake CiP.pdf
311	2011 Samenvatting CFV CiP.pdf
312	2011 Toelichting CFV CiP.pdf
313	2011 WSW Oordeelsbrief kredietwaardigheid en faciliteringsvolume 07062011.pdf
314	Accountantsrapport 2010 volkshuisvestingsverslag.pdf
315	Accountantsverklaring 2009 jaarrekening.pdf

Nr.	Documentnaam
316	Accountantsverklaring 2010 jaarrekening.pdf
317	Assurancerapport volkshuisvestingsverslag 2010.pdf
318	Begroting 2010 Stadskanaal.pdf
319	Begroting 2011 Hoogezand-Stadskanaal.pdf
320	Begroting 2012 Lefier v 1.0 goedgekeurd 18.11.11.pdf
321	Bestuursrapportage HGZ-STK Q1 2011.pdf
322	Bestuursrapportage HGZ-STK Q2 2011.pdf
323	Bestuursrapportage HGZ-STK Q3 2010definitief_1.pdf
324	Bestuursrapportage HGZ-STK Q3 2011.pdf
325	Bestuursrapportage HGZ-STK Q4 2010 vs 1 febr 2011.pdf
326	Bestuursrapportage HGZ-STK Q4 2011.pdf
327	Bestuursrapportage Hoogezand Q2 2010 concept 240810.pdf
328	Bestuursrapportage StadGroningen 1e kwartaal 2010 definitief-versie intranet_doc.pdf
329	Bestuursrapportage StadGroningen 2e kwartaal 2010 versie intranet 28-09-10_doc.pdf
330	Bestuursrapportage StadGroningen Q1 2011 _intranet.pdf
331	Bestuursrapportage StadGroningen Q2 - intranet.pdf
332	Bestuursrapportage StadGroningen Q3 2011-intranet.pdf
333	Bestuursrapportage StadGroningen Q4 2010 - versie februari 2011.pdf
334	Bestuursrapportage StadGroningenQ4 2011- versie De Kern - 30-01-2012.pdf
335	Bestuursrapportage Stadskanaal Q2 2010.pdf
336	bevindingen bij de begroting v2.ppt
337	Boardletter Stichting Lefier 022011.pdf
338	Boardletter Stichting Lefier 2009 16032010 .pdf
339	Boardletter Stichting Lefier 2010 022011.pdf
340	Concept accountantsverslag Lefier 2011 (3).pdf
341	Continuïteitsoordeel 2009 A-oordeel.pdf
342	Continuïteitsoordeel 2010 A-oordeel.pdf
343	Continuïteitsoordeel 2011 A-oordeel.pdf
344	Corpodata Definitieve rapportage Lefier dPi 2010-2014.pdf
345	Def Treasury Statuut 13 03 2009.pdf
346	Financieel beleidsplan 2012.pdf
347	Kwartaalrapportage WB HGZ Q1 definitief.pdf
348	Lefier Definitief Jaarplan 2011 v1.0 19-11-2010.pdf
349	Lefier ZoD Memo MJK 2012 ZoD.doc
350	Memo p en c cyclus rvc.pdf

Nr.	Documentnaam
351	memo risicoanalyse v3.pdf
352	Microsoft Word - Bestuursrapportage StadGroningen Q3 definitief oktober 2010.pdf
353	Oordeelsbrief Ministerie 2009.pdf
354	Oordeelsbrief Ministerie 2010.pdf
355	Oordeelsbrief Ministerie 2011.pdf
356	Presentatie begroting RvC 18 november 2011.ppt
357	Q1rapp 2010 Woonbedrijf Stadskanaal.pdf
358	Rapport feitelijke bevindingen 2009; bijlage 2 besluit beheer soc huur.pdf
359	Rapport feitelijke bevindingen 2009; bijlage 4 besluit beheer soc huur.pdf
360	Rapport feitelijke bevindingen 2010 volkshuisvestingsverslag.pdf
361	Rapport feitelijke bevindingen 2010; bijlage 2 besluit beheer soc huur.pdf
362	Rapport feitelijke bevindingen 2010; bijlage 4 besluit beheer soc huur.pdf
363	RvC rapportage 2012 Q1 v 0 5.pdf
364	RvC-rapportage Q1.2010.pdf
365	RvC-rapportage Q1.2011.pdf
366	RvC-rapportage Q2.2010.pdf
367	RvC-rapportage Q2.2011.pdf
368	RvC-rapportage Q3.2010.pdf
369	RvC-rapportage Q3.2011.pdf
370	RvC-rapportage Q4.2010.pdf
371	RvC-rapportage Q4.2011.pdf
372	Solvabiliteitsoordeel 2009.pdf
373	Solvabiliteitsoordeel 2010.pdf
374	Solvabiliteitsoordeel 2011.pdf
375	Stadskanaal MJOB PO 2013 (21-05-2012).pdf
376	Treasury jaarplan 2012 goedgekeurd en getekend 18 11 2011.pdf
377	Werken met rendementen v0.5.pdf
378	ZOD Bestuursrapp. Q1 2010.pdf
379	ZOD Bestuursrapp. Q1 2011.pdf
380	ZOD Bestuursrapp. Q2 2010.pdf
381	ZOD Bestuursrapp. Q2 2011.pdf
382	ZOD Bestuursrapp. Q3 2010.pdf
383	ZOD Bestuursrapp. Q3 2011.pdf
384	ZOD Bestuursrapp. Q4 2010.pdf
385	ZOD Bestuursrapp. Q4 2011.pdf

Nr.	Documentnaam
386	ZOD Kwartaalrapportage Q1 2009.pdf
387	ZOD Kwartaalrapportage Q2 2009.pdf
388	ZOD Kwartaalrapportage Q3 2009.pdf
389	ZOD Kwartaalrapportage Q4 2009.pdf
Governance	
390	2012 Vastgesteld Rooster van aftreden rvc .pdf
391	Agenda RvC 2010-03-05.pdf
392	Agenda RvC 2010-04-22.pdf
393	Agenda RvC 2010-05-21.pdf
394	Agenda RvC 2010-09-10.pdf
395	Agenda RvC 2011-03-04.pdf
396	Agenda RvC 2011-05-27.pdf
397	Agenda RvC 2011-09-09.pdf
398	Agenda RvC 2011-10-13.pdf
399	Agenda RvC 2011-11-18.pdf
400	Agenda RvC 2011-12-06.pdf
401	Agenda RvC 2011-12-21.pdf
402	Arbeidsovereenkomst bestuurder Lefier_doc.pdf
403	Besluitenlijst bestuur 2010.pdf
404	Besluitenlijst bestuur 2011.pdf
405	Besluitenlijst bestuur tm mei 2012.pdf
406	Besluitenlijst RvC 2011.pdf
407	Gedragswijzer Lefier.pdf
408	Investeringsstatuut versie 3.0.pdf
409	Inwerkprogramma RvC-leden 04-2012.doc
410	Klokkenluiderregeling_doc.pdf
411	Profiel Raad van Bestuur_doc.pdf
412	Profiel Raad van Commissarissen_doc.pdf
413	Regeling honorering rvc Lefier_doc.pdf
414	Reglement auditcommissie Lefier_doc.pdf
415	Reglement Raad van bestuur.pdf
416	Reglement Raad van Commissarissen Lefier _vastgesteld januari 2009__doc.pdf
417	Reglement remuneratiecommissie Lefier_doc.pdf
418	RvC Besluit Risicomanagement en spoorboekje Lefier.pdf
419	RvC Besluitenlijst 2010.pdf
420	RvC Ter goedkeuring risicomangementsysteem.doc

Nr.	Documentnaam
421	Statuten akte van fusie in-volksbelang-wooncom - Lefier.pdf
422	Vastgesteld beoordelingskader RvB Lefier versie september 2010.pdf
423	Verbindingenstatuut Lefier.pdf
424	Verslag extra RvC 2011-11-18.pdf
425	Verslag RvC 2010-03-05.pdf
426	Verslag RvC 2010-04-22.pdf
427	Verslag RvC 2010-05-21.pdf
428	Verslag RvC 2010-09-10.pdf
429	Verslag RvC 2010-11-19.pdf
430	Verslag RvC 2011-03-04.pdf
431	Verslag RvC 2011-05-27.pdf
432	Verslag RvC 2011-09-09.pdf
433	Verslag RvC 2011-11-18.pdf
434	Verslag RvC 2011-11-28.pdf
435	Verslag RvC 2011-12-06.pdf
436	Verslag RvC 2011-12-21.pdf
Overige documenten	
437	houtschoolschets 19 mei 2008.pdf
438	HR beleidsplan ontwikkelbedrijf.doc
439	HRM beleid gesprekscyclus incl. 1 beoordelingssysteem met salarisgroei.pdf
440	HRM Plan van Aanpak Strategische PersoneelsPlanning.pdf
441	HS Gezamenlijke afspraken rondom Werving.doc
442	HS Interne mobiliteit en inschaling.doc
443	HS Scholingsbeleid.doc
444	Onderzoek inkoop Lefier v 1 3 12022011 1647.pdf
445	Onlinestrategie Lefier v1.0.pdf
446	Presentatie Startbijeenkomst Lefier visitatie 31 mei.ppt
447	Prestatie afspraken RvB Lefier 2011.pdf
448	samenvatting onderzoek inkoop Lefier v 1.0 11022011 1640.pdf
449	Samenvatting tweedaagse januari 2012 en voorstel tot vervolg.pdf
450	SG prestatieafspraken 2012 team PO.pdf
451	SG Prestatiebegroting 2012 team PO.pdf
452	Spring is in the air-Wb Hoogezand.pdf
453	Startbijeenkomst WB SG presentatie Sake.ppt
454	Startnotitie 08102007.pdf
455	Strategische Personeelsplanning Lefier 20012012.pdf

Nr.	Documentnaam
456	Verslag Managementtweedaagse 12 en 13 april 2012.doc
457	ZoD HRM De generieke competenties Woonbedrijf ZODrenthe.pdf
458	ZoD HRM functionering en pop 2010 2.pdf
459	ZoD HRM Planningsformulier Lefier 2011 _2_.pdf
460	ZoD HRM Reglement functioneringsgesprek.pdf
461	ZoD Overzicht periode HV bijzondere doelgroepen 2009-2011.pdf
Nageleverde documenten	
462	SG Rapportage Voorkomen huisuitzettingen
463	SG Haalbaarheidsbesluit Nieuwbouw Bonairestraat
464	SG Eindrapportage pilot Preventie Huisuitzetting
465	SG Realisatiebesluit Helperwestsingel Zijlen/Elker
466	SG Project Damsterdiep
467	SG Realisatiebesluit Chopinlaan
468	SG Huurovereenkomst Lissabonstraat
469	SG Realisatiebesluit Morgenster
470	SG Communicatieplan Wielewaaltoren
471	SG Taakstelling huisvesting vergunninghouders
472	SG Volkshuisvestelijk kader
473	SG Memo jongerenhuisvesting in Groningen en de rol van Lefier
474	SG Aanbiedingsnotitie wijkvisies

Bijlage V Specificatie prestatiebeoordeling

A. Presteren naar eigen Ambities (PnA): Specificatie per prestatieveld

Algemeen presteren naar ambitie (PnA): specificatie per prestatieveld

De ambities, doelen en de daaraan verbonden prestaties die Lefier aan de visitatiecommissie heeft aangeleverd in haar Zelfevaluatie en die in deze bijlage zijn opgenomen in de tabellen, zijn leidraad voor de prestatiebeoordeling van Lefier afgezet tegen haar eigen ambities.

Algemeen presteren naar opgave (PnO): specificatie per prestatieveld

Het maatschappelijk presteren van Lefier wordt ook afgezet tegen de afspraken die Lefier en haar rechtsvoorgangers gemaakt hebben met externen. Dit komt terug in dezelfde tabellen als waar de specificatie voor presteren naar ambitie centraal staat.

Meetmethodiek

De meetmethodiek van de visitatie bepaalt dat als de woningcorporatie in de navolgende tabellen precies voldoet aan de ambitie of afspraak (opgave), de beoordeling een ruim voldoende (7,0) wordt. Bij afwijkingen naar beneden of naar boven komen andere cijfers in het vizier. Dit staat uitgelegd in Bijlage III. Als ambitie en/ of opgave onvoldoende SMART zijn weergegeven dan zal de visitatiecommissie de prestaties op de hand moeten wegen. Het op de hand wegen houdt in dat de visitatiecommissie onder meer op basis van de gesprekken met belanghebbenden haar oordeel vormt. De visitatiecommissie kan bijvoorbeeld tot de conclusie komen dat Lefier ruim voldoende prestaties levert op het gebied van huisvesting van de primaire doelgroep omdat deze prestaties redelijkerwijs aansluiten bij de kenmerken van de corporatie in het werkgebied.

1. Huisvesting primaire doelgroep					
	Prestaties	Ambities	Beoordeling	Opgaven	Beoordeling
Lefier Woonbedrijf Stad Groningen (SG)					
SG A	Totaal aantal woonegelegenheden in exploitatie chronologisch 9890 (2008), 9881 (2009), 10147 (2010), 10339 (2011 begr.), 10499 (2012 begr.)	Uitvoeren van de afspraken zoals we die gemaakt hebben met gemeente en partners in het lokaal akkoord.	6,0	Voldoende goede sociale huurwoningen beschikbaar voor de doelgroep van beleid	6,0
SG B	452 van de 498 woningen passend toegewezen (90%)(2009), 407 van de 484 woningen passend toegewezen (2010), 361 van de 395 woningen passend toegewezen (2011) excl. Studentenkamers.	Uitvoeren van de afspraken zoals we die gemaakt hebben met gemeente en partners in het lokaal akkoord.	6,0	Scheefwonen' aanpakken door voor deze groep kwalitatief goede en betaalbare woningen te bouwen, zodat zij doorstromen uit de goedkopere woningen	6,0
SG C	95% van de voorraad met een huurprijs tot de aftoppingsgrens	Uitvoeren van de afspraken zoals we die gemaakt hebben met gemeente en partners in het lokaal akkoord.	7,0	Door verbeteren van energetische kwaliteit zorgdragen voor lage energiekosten voor bewoners	-
SG D	6 'Te Woon'-woningen (2010), 12 'Te Woon'-woningen (2011)	38 'Te Woon'-woningen (2010), Besloten om met dit concept te stoppen omdat er te weinig animo voor is (2011).	7,0	Verkoop 150-250 sociale huurwoningen per jaar (gezamenlijk)	7,0
SG E	1100 kamers verhuurd (2011),	-		-	-
Lefier Woonbedrijf Hoogezand / Stadskanaal (HS)					
HS A	Hoogezand 3555 (2009), 3521 (2010), Stadskanaal 4344 (2009), 4306 (2010) woningen beschikbaar	Uitvoeren van de afspraken zoals we die gemaakt hebben met gemeente en partners in het lokaal akkoord.	6,0	Ervoor zorgen dat er voldoende woningen beschikbaar zijn voor de doelgroep van beleid. We streven ernaar dat de woningen in een leefbare woonomgeving staan. Lefier en woningstichting Talma gezamenlijk 5500 woningen	6,0
HS B	391 van de 501 verhuringen passend (78%) (2009), 730 van de 750 van de verhuringen passend (97%) (2010), 785 van de 820	Eigen norm 95% passend huisvesten	6,0	Voldoende woningen in een leefbare woonomgeving voor het huisvesten van de doelgroep van beleid.	-

1. Huisvesting primaire doelgroep					
	Prestaties	Ambities	Beoordeling	Opgaven	Beoordeling
	verhuringen passend (96%) (2011)				
HS C	96% (Hoogezand), 98% (Stadskanaal) van de woningen behoort tot de goedkope en betaalbare categorie.	Streven naar voldoende woningen die betaalbaar zijn voor de lagere en middeninkomens groepen. 200 woningen bestaande voorraad naar E-label C om klanten de kans te bieden hun woonlasten te verlagen (2010)	7,0		-
HS D	2009 concept 'Te woon' gestart. 2010 concept 'Te woon' geëvalueerd. Voorlopig alleen toegepast in Maarsstee	Lefier wil haar klanten een ruimere keuze bieden op het gebied van wonen. Lefier wil de sociale doelgroep in de wijk Maarsstee een betaalbaar koopproduct bieden.	7,0	Onderzoek doen naar de mogelijkheden om in gezamenlijkheid iets te kunnen doen en in welke rol als het gaat om Collectief Particulier Opdrachtgeverschap	4,0
Lefier Woonbedrijf Zuidoost Drenthe (ZoD)					
ZoD A	Totaal aantal woongelegenheden in exploitatie chronologisch 9890 (2008), 9881 (2009), 10147 (2010), 10339 (2011 begr.), 10499 (2012 begr.)	Uitvoeren van de afspraken zoals we die gemaakt hebben met gemeente en partners in het lokaal akkoord.	6,0	Ervoor zorgen dat er voldoende woningen beschikbaar zijn voor de doelgroep van beleid. We streven ernaar dat de woningen in een leefbare woonomgeving staan	6,0
ZoD B	926 van de 965 woningzoekenden passend gehuisvest. (2009), 89% van 959 passend toegewezen conform BBSH (95% volgens < € 33.000). Binnen het inschrijvings- en toewijzingssysteem (optiemodel) hebben woningzoekenden de vrijheid zelf aan te geven voor welke woningen zij in aanmerking wensen te komen. In 2011 806 van 900 passend gehuisvest, dit is 89,6% (92,4% < € 33.000,-)	95 % van de verhuringen is passend.	7,0	De doelgroep moet kunnen rekenen op kwaliteit en keuzevrijheid: niet alleen in het type woning, maar ook in de locatie. We volgen de (trend van) de gemiddelde wachttijd en bespreken dan met de gemeente of deze nog acceptabel zijn of dat er maatregelen nodig zijn	-
ZoD C	98,9% behoort tot goedkoop en betaalbaar (tot 548) (2009), 98,8% behoort tot	Kansen voor iedereen wordt zichtbaar in het beschikbaar hebben van woningen in diverse	6,0	Eerste verantwoordelijkheid is het beschikbaar hebben van voldoende woningen voor de	-

1. Huisvesting primaire doelgroep					
	Prestaties	Ambities	Beoordeling	Opgaven	Beoordeling
	goedkoop en betaalbaar (tot 548) (2010), 60-70% van maximaal redelijk	prijsklassen en soorten.		doelgroep van beleid. Daarnaast is de vraag leidend voor (de verandering van) de woningvoorraad	
ZoD D	1900 huurders van woningen met verkoop label aangeschreven. 12 woningen met 5% verkocht aan zittende huurder, 10 woningen via Te Woon-woningen. In 2011 6 woningen via Te Woon-concept verkocht	Uitvoeren van de afspraken zoals we die gemaakt hebben met gemeente en partners in het lokaal akkoord.	7,0	Streven naar een substantieel particulier opdrachtgeverschap in de bouwproductie	-
	Lefier Woonbedrijf Stad Groningen		6,5		6,3
	Lefier Woonbedrijf Hoogezand / Stadskanaal		6,5		5,0
	Lefier Woonbedrijf Zuidoost Drenthe		6,5		6,0
	Totaal		6,5		5,8

Toelichting

Lefier Woonbedrijf Stad Groningen

- > Er zijn bij het prestatievelid huisvesting van de primaire doelgroep nauwelijks concrete ambities of opgaven benoemd. In het lokaal akkoord worden eveneens geen concrete meetbare afspraken gemaakt over bijvoorbeeld de beschikbare kernvoorraad en passend toewijzen. De visitatiecommissie heeft onder andere ook de gegevens uit het Cip gebruikt voor de beoordeling van de beschikbaarheid van woningen (A), woningtoewijzing en doorstroming (B) en betaalbaarheid (C). Lefierbreed is op basis van de gegevens (Cip, 2011) af te leiden dat Lefier een bijdrage levert aan de beschikbaarheid van sociale huurwoningen. Lefier heeft bijvoorbeeld een groter deel van het bezit in de categorie betaalbare woningen en Lefier wijst meer dan referentieccorporaties toe aan lage inkomensgroepen (Cip, 2011). Er valt echter niet vast te stellen in hoeverre daarmee in de lokale behoefte wordt voorzien. De visitatiecommissie heeft daarom de inspanningen met een voldoende (6) gewaardeerd.
- > Lefier Stad Groningen heeft de opgave geformuleerd om scheefwonen aan te pakken. De visitatiecommissie heeft daarover geen informatie aangetroffen die vorderingen op dit gebied aangeeft. Er is niet aangetoond dat het percentage scheefwoners is verminderd of de wachttijd voor woningzoekenden is verkort. Lefier Stad Groningen heeft desondanks wel inspanningen geleverd op het gebied van passend toewijzen. De visitatiecommissie heeft deze inspanningen met een voldoende (6) beoordeeld.
- > Op basis van de gegevens van het Cip (2011) blijkt dat Lefier een groter aandeel woningen onder de aftoppingsgrens heeft dan vergelijkbare corporaties. In totaal bevindt 97,7% van het bezit onder de aftoppingsgrens. Daarom heeft de visitatiecommissie voor Lefier de betaalbaarheid in relatie tot de ambities met een 7 beoordeeld.

- > De bij de opgaven genoemde energetische prestaties worden bij prestatievelde 2 beoordeeld.
- > Wanneer het gaat om Te Woon (D) heeft Lefier weinig woningen onder deze voorwaarden verkocht, minder dan ten doel was gesteld. Er is dan ook besloten om bij Lefier te stoppen met aanbieden van dit concept. De aangeleverde gegevens maken beoordeling van deze prestatie niet mogelijk. De visitatiecommissie heeft daarom naar de Lefierbrede verkoopcijfers gekeken (Cip, 2011) en geconstateerd dat Lefier behoorlijke prestaties heeft geleverd. Zo zijn in 2011 voor de verkoop 276 woningen begroot en 271 gerealiseerd. De visitatiecommissie beoordeelt dit met een 7.
- > Gezien het feit dat Lefier Stad Groningen de grootste studentenverhuurder is (E), is het melden van het aantal nieuwe verhuringen een beperkte invulling van de opgave. Het is de visitatiecommissie opgevallen dat Lefier niets meldt over studentenhuisvesting, terwijl dat een belangrijke opgave voor Lefier is. De visitatiecommissie heeft onvoldoende informatie om deze prestatie te beoordelen. Hoewel er wel plannen liggen en in het vorige lokaal akkoord ook over studentenhuisvesting afspraken zijn gemaakt. In de prestatie-evaluatie meldt Lefier er weinig over, maar in andere documenten ziet de visitatiecommissie wel dat ze met opgaven en ambities op het gebied van studentenhuisvesting bezig is.

Lefier Woonbedrijf Hoogezand/Stadskanaal

- > Er zijn bij huisvesting van de primaire doelgroep nauwelijks concrete ambities of opgaven benoemd. In het lokaal akkoord voor Hoogezand-Sappemeer worden weliswaar concrete meetbare afspraken gemaakt over de beschikbare kernvoorraad, maar is de verbijzondering van die afspraken naar Lefier niet gegeven. Daarnaast ontbreekt de referentie voor de prestatie in Stadskanaal. De visitatiecommissie heeft de gegevens uit het Cip gebruikt voor de beoordeling van de beschikbaarheid van woningen (A), woningtoewijzing en doorstroming (B) en betaalbaarheid (C). Lefierbreed is op basis van de gegevens (Cip, 2011) af te leiden dat Lefier een bijdrage levert aan de beschikbaarheid van sociale huurwoningen. Lefier heeft bijvoorbeeld een groter deel van het bezit in de categorie betaalbare woningen. En Lefier wijst meer dan referentiecorporaties toe aan lage inkomensgroepen (Cip, 2011). Er valt echter niet vast te stellen in hoeverre daarmee in de lokale behoefte wordt voorzien. De visitatiecommissie heeft daarom de inspanningen met een voldoende (6) gewaardeerd.
- > In totaal waren er in de visitatieperiode bij Lefier Hoogezand / Stadskanaal 2071 verhuringen, waarvan 1906 passend toegewezen (92%). De eigen ambitie is daarmee net niet behaald: score 6. De opgave op dit gebied is niet voldoende gespecificeerd om te kunnen beoordelen.
- > Bij betaalbaarheid gaat Lefier Hoogezand / Stadskanaal verder dan alleen een benadering via de huurlasten. Betaalbaarheid zit in de complete woonlasten, waaronder ook de energiecomponent. Echter ontbreekt informatie om te kunnen beoordelen of huurders er ook daadwerkelijk beter van worden. Er is bijvoorbeeld geen inzicht in draaglast van huurders. Voor de beoordeling is ook gebruik gemaakt van de gegevens van het Cip (2011) over de samenstelling van het bezit van Lefier. Lefier als geheel heeft een groter aandeel woningen onder de aftoppingsgrens dan referentiecorporaties. De visitatiecommissie heeft de prestaties op de hand gewogen en bij PnA beoordeeld met een 7. Omdat er geen opgave is geformuleerd is voor deze prestaties geen beoordeling bij Presteren naar Opgaven gegeven.
- > Lefier Hoogezand / Stadskanaal past in beperkte mate het concept Te Woon (D) toe. Er is in 2011 een pilot gedaan met Te Woon in Maarsstee. Dat heeft nog niet tot verkoop van woningen geleid. Lefier heeft besloten om het instrument verder niet toe te passen omdat er te weinig gebruik van wordt gemaakt. De aangeleverde gegevens maken beoordeling van deze prestatie niet mogelijk. De visitatiecommissie heeft daarom naar de Lefierbrede verkoopcijfers gekeken (Cip, 2011) en geconstateerd dat Lefier behoorlijke prestaties heeft geleverd. De visitatiecommissie beoordeelt dit met een 7.

- > Voor wat betreft de geformuleerde opgave bij eigen woningbezit bevorderen (D) heeft Lefier voornemens geuit om andere aanpakken (zoals Collectief Particulier Opdrachtgeverschap, CPO) te onderzoeken, maar nog niet gerealiseerd. Er is geen informatie over CPO verstrekt, het genoemde onderzoek daarnaar is niet bij de documenten aangetroffen. De visitatiecommissie beoordeelt deze opgave als 'niet behaald' met een 4.

Lefier Woonbedrijf Zuidoost Drenthe

- > Er zijn bij huisvesting van de primaire doelgroep nauwelijks concrete ambities of opgaven benoemd. De zelfevaluatie van Lefier Zuidoost Drenthe biedt geen aanknopingspunten voor adequate beoordeling. De visitatiecommissie heeft de gegevens uit het Cip gebruikt voor de beoordeling van de beschikbaarheid van woningen (A), woningtoewijzing en doorstroming (B) en betaalbaarheid (C). Lefierbreed is op basis van de gegevens (Cip, 2011) af te leiden dat Lefier een bijdrage levert aan de beschikbaarheid van sociale huurwoningen. Lefier heeft bijvoorbeeld een groter deel van het bezit in de categorie betaalbare woningen. En Lefier wijst meer dan referentiecorporaties toe aan lage inkomensgroepen (Cip, 2011). Er valt echter niet vast te stellen in hoeverre daarmee in de lokale behoefte wordt voorzien. De visitatiecommissie heeft daarom de inspanningen met een voldoende (6) gewaardeerd.
- > Het merendeel van de woningtoewijzingen van Lefier Zuidoost Drenthe is passend toegewezen. De eigen ambitie van 95% passend toewijzen wordt grotendeels waargemaakt. De visitatiecommissie beoordeelt deze prestatie met een 7. De opgave is niet concreet geformuleerd en derhalve niet beoordeeld.
- > De woningen van Lefier Zuidoost Drenthe zijn zeer betaalbaar. De geformuleerde ambitie is echter diverser dan de prestatie die Lefier verantwoordt. De visitatiecommissie heeft de prestatie in het licht van deze ambitie op de hand gewogen en beoordeeld met een 6. Over de opgave is geen specifieke informatie beschikbaar, de prestatie kan daarom niet in het licht van de opgave beoordeeld worden.

Over de prestaties op het gebied van bevorderen van eigen woningbezit (D) kan de visitatiecommissie op basis van de geformuleerde ambitie (en achterliggende documenten) niet beoordelen of de ambitie is behaald. Wederom worden de gegevens van het Cip (2011) als uitgangspunt genomen, waardoor de verkoopprestatie met een 7 beoordeeld wordt. Deze prestatie kan in het licht van de verstrekte informatie over de opgave niet worden beoordeeld; er is een intentieafspraken dat bij koopprojecten wordt gekeken naar mogelijkheden van CPO.

2. Kwaliteit van woningen en woningbeheer					
	Prestaties	Ambities	Beoordeling	Opgaven	Beoordeling
Lefier Woonbedrijf Stad Groningen (SG)					
SG A	diverse wijkvernieuwingen waarbij ook de kwaliteit van de woningen is verbeterd, bijv. Korrewegwijk, Lewenborg, Paddepoel. (2009). Diverse woningaanpassingen op basis van een WMO aanvraag (143 in 2009)	Uitvoeren van de afspraken zoals we die gemaakt hebben met gemeente en partners in het lokaal akkoord.	7,4	Zorgen voor duurzame en toegankelijke woningen, ook voor mensen met een beperking. Toevoegen van woningen in segmenten waar we tekorten hebben gesignaleerd. Tevens realiseren van een bovengemiddeld aantal toegankelijke woningen in de servicezones	-
SG B	Huidige werkwijze Woon- en wijkbeheer geanalyseerd en verbeterplan opgesteld voor de kwaliteit van dienstverlening	Onze dienstverlening blijft minimaal op het huidige niveau gehandhaafd, maar de ambities reiken verder.	7,0	De dienstverlening van de verschillende partners in de wijk gebeurt middels een gezamenlijk wijkteam	-
SG C	Building Business Golden Green Award voor project 'De Zunne', energiezuinig en milieuvriendelijk (2010),	tot nu toe niet sterk op gestuurd, alleen op projectniveau opgepakt (ong. 2-3 stappen)	7,0	Gemiddeld 875-1000 woningen duurzaam verbeteren (gezamenlijk).	-
Lefier Woonbedrijf Hoogezand / Stadskanaal (HS)					
HS A	351 woningen verbeteren naar basiskwaliteit. (2009) Accountant een managementletter 'Technisch Beheer' laten opstellen om te bepalen welke verbeteracties nodig zijn ten aanzien van de kwaliteit van het woningbezit (2010, Hoogezand)	Uitvoeren van de afspraken zoals we die gemaakt hebben met gemeente en partners in het lokaal akkoord.	7,3	Vernieuwing en kwalitatieve verbetering van de huidige voorraad. Daarnaast realiseren van verschillende soorten woningen zodat mensen in hun eigen wijk wooncarriere kunnen maken	-
HS B	Hoogezand aftersales nieuw leven ingeblazen, Stadskanaal aandacht voor laagst scorende items 'klachten afhandelen'. (2010). Stadskanaal heeft in 2011 het Gouden Huurlabel van KWH gehaald (2011)	Wij willen een zo optimaal mogelijke dienstverlening bieden. Het streven is de klant verrassend tevreden te stellen waardoor zij onze ambassadeurs zijn.	6,6	-	-

2. Kwaliteit van woningen en woningbeheer					
	Prestaties	Ambities	Beoordeling	Opgaven	Beoordeling
HS C	280 woningen nieuwe ketel, waardoor energielabel een sprong maakt (2009). In 2009 is gestart met de voorbereiding van 277 woningen die van het huidige label naar een energielabel C worden gebracht. (2009). EPA projecten geen doorgang laten vinden vanwege te lage deelname van bewoners, proces analyseren en in 2011 oppakken. EPA projecten deels uitgevoerd vanwege herbezinning complex, weersomstandigheden of te lage deelname (2011)	300 woningen nieuwe ketel (energiesprong) (2009)	6,0	Het gewenste energielabel van zowel koop- als huurwoningen in de bestaande bouw is tenminste C	6,0
Lefier Woonbedrijf Zuidoost Drenthe (ZoD)					
ZoD A	Planmatige verbetering van woningen waarin klanten inbreng en keuze hebben en verbeteringen op individuele basis (2009: 538 verbeteringen voor totaal 2,1 miljoen, 2010 voor totaal 1,9 miljoen). In 2011 bij 249 woningen op individueel verzoek van bewoners comfortverbeteringen uitgevoerd	Kwalitatief op peil houden van de woningen en inspelen op de wensen van de klant.	7,3	Middels nieuwbouw en renovatie verhogen van de kwaliteit van de woningvoorraad	-
ZoD B	Gouden huurlabel KWH (2009), klachtafhandeling benoemd tot speerpunt 2011	Wij willen een zo optimaal mogelijke dienstverlening bieden aan onze klanten.	7,6	-	-
ZoD C	In 2009 'slechts' 30% gerealiseerd van de 796 geplande woningen (zie opm.). 220 woningen energiebesparende maatregelen (2010), realisatie van 12 soc. Huurwoningen	Verbeteren energetische kwaliteit van bestaande voorraad door realiseren van labelsprongen volgens schema p. 12 Lokaal Akkoord Emmen 2010-2014. Doelstellingen:	7,0	Pilotprojecten met energieneutrale woningen, Voor 2013 labelsprongen bij planmatig onderhoud (investering 12,65 miljoen)	7,0

2. Kwaliteit van woningen en woningbeheer					
	Prestaties	Ambities	Beoordeling	Opgaven	Beoordeling
	in de vorm van energie-nul-woningen (eco-credo Borger). In 2011 hebben we 595 van label f/G naar label C gebracht	428 woningen label F/G naar label C (2010).			
	Lefier Woonbedrijf Stad Groningen		7,1		nb
	Lefier Woonbedrijf Hoogezand / Stadskanaal		6,6		6,0
	Lefier Woonbedrijf Zuidoost Drenthe		7,3		7,0
	Totaal		7,0		6,5

Toelichting

Lefier Woonbedrijf Stad Groningen

- > Op basis van de aangeleverde informatie ten aanzien van de woningkwaliteit van Lefier kan de visitatiecommissie geen beoordeling geven. De commissie heeft daarom teruggegrepen op informatie over de kwaliteit van woningen (A) en dienstverlening (B) volgens de huurders op basis van rapporten van KWH (Lefier Hoogezand / Stadskanaal en Lefier Zuidoost Drenthe) en USP (Lefier Stad Groningen). Daaruit blijkt dat huurders in het algemeen tevreden zijn over de kwaliteit van de woningen en de dienstverlening. Per woonbedrijf zijn de desbetreffende scores uit de rapportages overgenomen. Voor Lefier Stad Groningen betekent dat 7,4 (2011) ten aanzien van de tevredenheid van huurders over de kwaliteit van de woning en 7,0 (2011) voor de tevredenheid over de dienstverlening. De informatie die over de bij deze prestaties horende opgaven is verstrekt, biedt onvoldoende basis voor een adequate beoordeling.
- > De prestaties en ambities op het gebied van energie en duurzaamheid (C) zijn bij Lefier Stad Groningen in de zelfevaluatie beperkt geformuleerd. Uit bestuursverslagen (2011) en het jaarverslag (2011) blijkt wel dat er diverse inspanningen op dit gebied worden verricht. Echter bieden ook deze documenten geen concrete basis voor de beoordeling van de geleverde prestaties, ambities of opgaven. De visitatiecommissie heeft de prestatie (meer dan begroot aanspraak gemaakt op budget voor energetische maatregelen en behalen award) in relatie tot de ambitie op de hand gewogen en beoordeeld met een 7. Hoewel er in de nieuwe lokale afspraken wel duidelijke opgaven worden geformuleerd, heeft Lefier Stad Groningen in de zelfevaluatie nagelaten om de prestatie concreet te formuleren en te relateren aan deze opgave. Derhalve is de prestatie in het licht van de opgave niet beoordeeld.

Lefier Woonbedrijf Hoogezand / Stadskanaal

- > Op basis van de aangeleverde informatie ten aanzien van de woningkwaliteit van Lefier kan de visitatiecommissie geen beoordeling geven. De commissie heeft daarom teruggegrepen op informatie over de kwaliteit van woningen (A) en dienstverlening (B) volgens de huurders op basis van rapporten van KWH (Lefier Hoogezand / Stadskanaal en Lefier Zuidoost Drenthe) en USP (Lefier Stad Groningen). Daaruit blijkt dat huurders in het algemeen tevreden zijn over de kwaliteit van de woningen en de dienstverlening. Per woonbedrijf zijn de desbetreffende scores uit de rapportages overgenomen. Voor Lefier Hoogezand betekent dat 7,2 (2011) en voor Stadskanaal 7,4 (2011, eerste meting, KWH-label nog niet toegekend omdat niet alle onderdelen zijn gemeten) ten aanzien van de tevredenheid van huurders over de kwaliteit van de woning. Het gemiddelde bedraagt 7,3. De informatie die over de bij deze prestaties horende opgaven is verstrekt, biedt onvoldoende basis voor een adequate beoordeling.
- > Lefier Hoogezand kende tot en met 2010 geen gestructureerde meting van klanttevredenheid (B). Lefier Stadskanaal werkt de hele te visiteren periode met het KWH-huurlabel en ontving in 2011 het gouden label. De gemiddelde score voor Lefier Stadskanaal bedraagt 7,8 (3 labelonderdelen gemeten, 2011). Lefier Hoogezand scoort gemiddeld 7,4 (8 labelonderdelen gemeten, 2011). Voor woonbedrijf Lefier Hoogezand / Stadskanaal is dat gemiddeld 7,6, maar omdat er voor één van de bedrijfsonderdelen jarenlang geen gestructureerde informatie over klanttevredenheid ten aanzien van de dienstverlening was, brengt de visitatiecommissie daarvoor één punt in mindering (score: 6,6). Er is geen opgave bij deze prestatie geformuleerd, derhalve is beoordeling van de prestaties in dit licht dus niet mogelijk.
- > Ten aanzien van energie en duurzaamheid (C) heeft Lefier Hoogezand / Stadskanaal diverse inspanningen verricht. Op basis van de aangeleverde informatie en documenten kan alleen de prestatie op het gebied van het plaatsen van nieuwe ketels beoordeeld worden. De realisatie ten opzichte van de ambitie bedraagt 93%, score: 6. Bij de opgave is bij de visitatiecommissie bekend dat Lefier Hoogezand / Stadskanaal vertraging heeft opgelopen in de uitvoering van energetische verbeteringen in de bestaande bouw. De realisatie is achtergebleven bij de opgave, maar de visitatiecommissie heeft op basis van de verkregen informatie de indruk dat de komende jaren een inhaalslag wordt gemaakt. De tot nog toe geleverde prestaties worden in het licht van de opgave als voldoende beoordeeld (score: 6).

Lefier Woonbedrijf Zuidoost Drenthe

- > Op basis van de aangeleverde informatie ten aanzien van de woningkwaliteit van Lefier kan de visitatiecommissie geen beoordeling geven. De commissie heeft daarom teruggegrepen op informatie over de kwaliteit van woningen (A) en dienstverlening (B) volgens de huurders op basis van rapporten van KWH (Lefier Hoogezand / Stadskanaal en Lefier Zuidoost Drenthe) en USP (Lefier Stad Groningen). Daaruit blijkt dat huurders in het algemeen tevreden zijn over de kwaliteit van de woningen en de dienstverlening. Per woonbedrijf zijn de desbetreffende scores uit de rapportages overgenomen. Voor Lefier Zuidoost Drenthe betekent dat 7,3 (2011) ten aanzien van de tevredenheid van huurders over de kwaliteit van de woning en 7,6 (2011) voor de tevredenheid over de dienstverlening. De informatie die over de bij deze prestaties horende opgaven is verstrekt, biedt onvoldoende basis voor een adequate beoordeling.
- > Voor de prestaties op het gebied van energie en duurzaamheid (C) geldt dat naar inzicht van de visitatiecommissie de inspanningen en geleverde prestaties van Lefier Zuidoost Drenthe in voldoende mate voorzien in de ambitie en opgave. Er is immers in behoorlijke mate sprake van gerealiseerde labelsprongen en de commissie heeft waardering voor de gerealiseerde energie-nul-woningen.

3. Huisvesting doelgroepen met specifieke huisbestingsbehoeften					
	Prestaties	Ambities	Beoordeling	Opgaven	Beoordeling
Lefier Woonbedrijf Stad Groningen (SG)					
SG A	Zo'n 700 vhe's in bezit tbv verpleeghuiszorg, gehandicaptenzorg, opvang en geestelijke gezondheidszorg	Uitvoeren van de afspraken zoals we die gemaakt hebben met gemeente en partners in het lokaal akkoord.	4,0	Mogelijk maken voor ouderen (of anderen met een zorgvraag) zelfstandig of met ondersteuning kunnen blijven wonen, gericht op wijkniveau. Dit o.a. door het realiseren van 9 servicezones	4,0
SG B	6 van de 150 app voor jongeren aan het Wielewaalplein bestemd voor Wiel&Deal (nat. Zorgvernieuwingsprijs) (2010) = nieuw, ook in bestaand bezit woningen specifiek voor deze doelgroep. O.a. Eendrachtskade	Uitvoeren van de afspraken zoals we die gemaakt hebben met gemeente en partners in het lokaal akkoord.	4,0	Mogelijk maken dat mensen zelfstandig of met ondersteuning kunnen blijven wonen, gericht op wijkniveau.	4,0
SG C	34 kwetsbare individuen gehuisvest (2010), Woontoren Orion opgeleverd met o.a. woningen voor stichting Noorderbrug ten behoeve van doven en slechthorenden (2009). Start bouw vna complex De Sirius, met o.a. 3 appartementen voor mensen met ernstige lichamelijke beperkingen en 10 appartementen voor cliënten van De Noorderbrug (doof of slechthorend) (2010). Daarnaast heeft Lefier gerealiseerd of wordt binnenkort gerealiseerd: 12 eenheden voor REACollege in Bonairestraat 12 eenheden voor begeleid wonen (Strumass BV) in de Lissabonstraat, dagbehandelingsruimte in de Chopinstraat, een gymzaal in de Morgenster en 20 eenheden met slaapwacht voor de Zijlen en Elker aan de Helperwestsingel.	Uitvoeren van de afspraken zoals we die gemaakt hebben met gemeente en partners in het lokaal akkoord. Daarnaast zijn de eigen ambities - volgens het Volkshuisvestelijk kader 2010-2011 om jaarlijks 100-200 wooneenheden voor bijzondere doelgroepen te realiseren.	4,0	Mogelijk maken dat mensen zelfstandig of met ondersteuning kunnen blijven wonen, gericht op wijkniveau. De afspraken met de bij de projecten betrokken partijen zijn nagekomen.	7,0

3. Huisvesting doelgroepen met specifieke huisbestingsbehoeften					
	Prestaties	Ambities	Beoordeling	Opgaven	Beoordeling
SG D	Start bouw woontoren Wielenwaalplein met circa 150 appartementen voor jongeren (2010)	1500 op te nemen in NLA 2 (tot 2014)	-	Jongeren moeten binnen 3 maanden goede en geschikte woonruimte kunnen vinden. Opgave corporatie 250-500 zelfstandige eenheden per jaar	5,0
SG E	9 woningen toegewezen aan asielzoekers via COA	-	6,0	-	6,0
Lefier Woonbedrijf Hoogezand / Stadskanaal (HS)					
HS A	Samen met Zorggroep Meander is een steunpunt voor thuiszorg gerealiseerd in de Olmenhage	Uitvoeren van de afspraken zoals we die gemaakt hebben met gemeente en partners in het lokaal akkoord.	7,0	Het streven is dat mensen die zorg nodig hebben, de zorg zoveel mogelijk ontvangen in hun eigen woning of in een andere zelfstandige woonvorm. Een zorgvraag wordt meer dan eerder vertaald in een dienstenaanbod, geleverd aan huis. Een toekomstbestendige (huur)woningvoorraad is daarop voorbereid.	5,0
HS B	28 appartementen opgeleverd voor De Zijlen (Hoogezand, 2009),	Uitvoeren van de afspraken zoals we die gemaakt hebben met gemeente en partners in het lokaal akkoord.	-	Het streven is dat mensen die zorg nodig hebben, de zorg zoveel mogelijk ontvangen in hun eigen woning of in een andere zelfstandige woonvorm. Een zorgvraag wordt meer dan eerder vertaald in een dienstenaanbod, geleverd aan huis. Een toekomstbestendige (huur)woningvoorraad is daarop voorbereid.	-
HS C	Woonkanstrajecten gestart met partners, 72 in 2010, 23 trajecten aangegaan en 27 positief afgerond in 2011.	Uitvoeren van de afspraken zoals we die gemaakt hebben met gemeente en partners in het lokaal akkoord.	6,0	Gemeente en corporaties werken samen met hulpverleningsinstellingen aan opvang en huisvesting van kwetsbare mensen.	6,0
HS D	14 statushouders gehuisvest (2010)	Uitvoeren van de afspraken zoals we die	7,0	Uitvoeren van 2/3 van de taakstelling	6,0

3. Huisvesting doelgroepen met specifieke huisbestingsbehoeften					
	Prestaties	Ambities	Beoordeling	Opgaven	Beoordeling
	(Hoogezand), 6 statushouders gehuisvest (2011) (Hoogezand)	gemaakt hebben met gemeente en partners in het lokaal akkoord.			
Lefier Woonbedrijf Zuidoost Drenthe (ZoD)					
ZoD A	Verschillende initiatieven/projecten op het vlak van wonen, welzijn en zorg, o.a. 't Hof van Erica (34 huurw. Met zorginfrastructuur), Emmer-Compascuum (woon-, zorg-, welzijncomplex). Woonzorgcomplex Emmerschans, onderzoek naar thuishetchnologie in Nieuw-Dordrecht.	Lefier wil vanuit zijn visie op wonen, welzijn en zorg ervoor zorgen dat ouderen en mensen met een beperking zo lang en zo zelfstandig mogelijk thuis kunnen blijven wonen,	6,0	Uitvoering geven aan nota Zorgeloos Wonen 2008-2015, gericht op ketenvorming functies wonen, welzijn en zorg	7,0
ZoD B	Verschillende initiatieven/projecten op het vlak van wonen, welzijn en zorg, o.a. 't Hof van Erica (34 huurw. Met zorginfrastructuur), Emmer-Compascuum (woon-, zorg-, welzijncomplex). Woonzorgcomplex Emmerschans, onderzoek naar thuishetchnologie in Nieuw-Dordrecht.	Lefier wil vanuit zijn visie op wonen, welzijn en zorg ervoor zorgen dat ouderen en mensen met een beperking zo lang en zo zelfstandig mogelijk thuis kunnen blijven wonen,	-	Gezamenlijke inzet van gemeente en corporaties voor uitvoering van de nota Zorgeloos Wonen 2008-2015, waarbij het accent ligt op de ketenvorming (1), woonservicezones en de benodigde diensten en zorg (3)	-
ZoD C	1 woning verhuurd aan St. Under the Ivy (2010), 17 woningen beschikbaar gesteld aan instellingen (2010)	Uitvoeren van de afspraken zoals we die gemaakt hebben met gemeente en partners in het lokaal akkoord.	7,0	Corporaties zorgen voor voldoende huisvesting van deze doelgroepen	7,0
ZoD D	In 2009 en 2010 zijn er geen statushouders gehuisvest omdat COA niet aan haar contingent kan voldoen, In 2011 een pilot gestart met COA om asielzoekers uit Drentse asielzoekerscentra te huisvesten in Drenthe.	Uitvoeren van de afspraken zoals we die gemaakt hebben met gemeente en partners in het lokaal akkoord.	6,0	De gemeente en corporatie zijn actief bereid om uitgenodigde asielzoekers te huisvesten en overleggen over het verdelen van de huisvesting.	6,0

3. Huisvesting doelgroepen met specifieke huisbestingsbehoeften					
	Prestaties	Ambities	Beoordeling	Opgaven	Beoordeling
	Lefier Woonbedrijf Stad Groningen		4,5		5,2
	Lefier Woonbedrijf Hoogezand / Stadskanaal		6,7		5,7
	Lefier Woonbedrijf Zuidoost Drenthe		6,3		6,7
	Totaal		5,8		5,9

Toelichting

Lefier Woonbedrijf Stad Groningen

- > Ten aanzien van ouderen met specifieke behoeften (A) vermeldt Lefier Stad Groningen het aantal eenheden in verzorgingshuizen enz. Het is echter voor de visitatiecommissie op basis van deze zelfevaluatie niet duidelijk gemaakt wat de prestatie is en vooral hoe die zich tot de ambitie verhoudt, terwijl er wel een duidelijke opgave licht. De nieuwbouwopgave bedraagt ongeveer 30 woningen per jaar (nieuw lokaal akkoord), echter maakt Lefier niet aantoonbaar of deze opgave is gerealiseerd en hoe. Omdat het hier een concrete opgave betreft heeft de visitatiecommissie de prestaties als onvoldoende beoordeeld. Zowel in het perspectief van de ambities als van de opgaven.
- > De prestaties op het gebied van bewoners met beperkingen (B) zijn niet goed in verband te brengen met de geformuleerde ambities en opgaven. Ook hier heeft de visitatiecommissie in de beleidsvisie 'Zorgen voor morgen' concrete taakstellingen voor corporaties aangetroffen. Lefier Stad Groningen maakt echter niet duidelijk wat haar eigen bijdrage is geweest. Omdat het hier een concrete opgave betreft heeft de visitatiecommissie de prestaties als onvoldoende beoordeeld. Zowel in het perspectief van de ambities als van de opgaven.
- > De prestaties op het gebied van wonen voor bewoners met specifieke behoeften en / of begeleiding (C) betreffen een groot aantal projecten die de visitatiecommissie ook als opgave beschouwd. De afspraken overeengekomen met relevante partijen bij ieder van deze projecten zijn gerealiseerd (score: 7). In het perspectief van de ambitie - op basis van het eigen volkshuisvestelijk kader - blijven de gerealiseerde aantallen per jaar derhalve ver onder de 100 (score: 4).
- > Voor Lefier Stad Groningen is de doelgroep jongeren ook een doelgroep met specifieke huisvestingsbehoeften (D). Er zijn in de te visiteren periode voor deze doelgroep 150 appartementen gerealiseerd. De ambitie is echter onvoldoende gespecificeerd; het aandeel van Lefier is niet duidelijk. Wat wil Lefier realiseren en in welke jaren? Omdat deze informatie ontbreekt is de geleverde prestatie in het licht van de ambitie niet te beoordelen. Ten aanzien van de opgave – dat jongeren binnen 3 maanden een goede en geschikte woonruimte moeten vinden en er door de Groningse corporaties 250-500 zelfstandige eenheden per jaar gerealiseerd worden – is de visitatiecommissie van mening dat de prestaties achterblijven bij de opgaven. Er is een aantal projecten in ontwikkeling, maar die voorzien onvoldoende in de vraag/opgave. In 2011 zijn 277 eenheden in ontwikkeling, maar daarmee wordt de ambitie niet behaald. Lefier Stad Groningen heeft daarnaast geen inzicht gegeven in hoe snel jongeren geschikte

woonruimte vinden, noch in een planning waarmee de opgave voor de komende jaren wordt ingevuld. De visitatiecommissie weegt de geleverde prestatie op de hand en komt tot een bijna voldoende.

- > De prestaties ten aanzien van statushouders (E) worden voor geheel Lefier beoordeeld met een voldoende. Lefier Stad Groningen vermeldt in de zelfevaluatie alleen de geleverde prestatie; er wordt geen informatie over de ambitie of opgave (taakstelling) gegeven.

Lefier Woonbedrijf Hoogezand / Stadskanaal

- > Voor de huisvesting van ouderen met specifieke behoeften (A) is een steunpunt gerealiseerd, daarmee wordt de gemaakte afspraak nagekomen en de ambitie gerealiseerd. In het licht van de opgaven is het realiseren van één steunpunt niet voldoende om aan de behoefte in het werkgebied te voldoen, daarmee is de score 5. Daarnaast zou de visitatiecommissie bij de beschreven opgave een analyse van de woningvoorraad van Lefier Hoogezand / Stadskanaal en van het dienstenaanbod aan huis verwachten.
- > De prestatie van het opleveren van 28 appartementen voor De Zuilen (B) is niet in verband te brengen met de in de zelfevaluatie geformuleerde ambitie of opgave. Derhalve kan de visitatiecommissie deze prestatie niet beoordelen, de informatie of documentatie daarvoor ontbreekt.
- > Een woonkantraject (C) is een noodzakelijk en zinvol vangnet voor kwetsbare bewoners. Met dit tweede kans beleid krijgen mensen die door complexe problemen een dak boven hun hoofd dreigen te verliezen een tweede kans (jaarverslag 2011). Lefier Hoogezand / Stadskanaal geeft in haar zelfevaluatie inzicht in het aantal gestarte woonkantrajecten in 2010 en 2011. De visitatiecommissie waardeert deze woonbegeleiding, maar kan op basis van de aangeleverde informatie en de door Lefier uitgevoerde prestatie-evaluatie niet vaststellen of daarmee volledig aan de opgave wordt voldaan, noch of daarmee de gestelde ambitie wordt gerealiseerd. Derhalve heeft de visitatiecommissie de prestaties met een 6 beoordeeld. Onder andere ook omdat er in het lokaal akkoord ook opgaven op het gebied van tienermoeders worden geformuleerd, maar de inzet van Lefier Hoogezand / Stadskanaal op dit gebied niet wordt benoemd.
- > De prestaties ten aanzien van statushouders (D) worden voor geheel Lefier beoordeeld met een voldoende. Lefier Hoogezand / Sappemeer vermeldt in de zelfevaluatie dat de opgave het uitvoeren van 2/3 van de taakstelling is. Uit de aangeleverde documenten blijkt de opgave/taakstelling voor Hoogezand (van 21 gezinnen in 2011) niet behaald. Lefier Hoogezand heeft met 6 statushouders een huurcontract afgesloten. Hoewel dit aantal laag is, beschouwt Lefier Hoogezand de taakstelling als behaald; er zijn regelmatig woningen aangeboden, maar daarvoor waren bij het COA geen kandidaten beschikbaar. De visitatiecommissie weegt deze prestaties op de hand. In het licht van de ambities wordt de score 7 gegeven omdat de inspanningen en prestaties ruim voldoende zijn. In het licht van de opgaven de score 6 omdat feitelijk de taakstelling niet is behaald, daarbij is rekening gehouden met het lage aantal kandidaten.

Lefier Woonbedrijf Zuidoost Drenthe

- > Bij de huisvesting van ouderen met specifieke behoeften (A) is Lefier Zuidoost Drenthe niet duidelijk in de ambitie of opgave. Het is niet aantoonbaar gemaakt dat de geleverde prestaties bijdragen aan het langer zelfstandig wonen van ouderen. Lefier Zuidoost Drenthe heeft wel diverse initiatieven ontplooid die bij moeten gaan dragen aan langer zelfstandig wonen van ouderen. Er wordt daarbij zowel gekeken naar dienstverlening, zorgverlening, technische infrastructuur, financieringsmodellen en samenwerking tussen zorgleveranciers en corporaties (dezelfde taal spreken). De visitatiecommissie heeft de prestaties op de hand gewogen, waarbij in het licht van de ambities de score 6 is gegeven omdat er wel degelijk prestaties zijn geleverd, maar niet is aangetoond in hoeverre die bijdragen aan langer zelfstandig wonen. In het licht van de opgaven is de score 7 omdat Lefier verder kijkt dan alleen de fysieke woning en zich ook – conform de nota Zorgeloos Wonen – richt op ketenvorming en samenwerking.

- > Lefier Zuidoost Drenthe heeft diverse initiatieven en projecten ontplooid op het gebied van wonen, welzijn en zorg (B), maar voor deze prestaties is door de visitatiecommissie vanwege het ontbreken van informatie niet vast te stellen of ze aan de ambities of opgaven voldoen. Daarnaast is de geleverde prestatie reeds bij (A) gewaardeerd en worden derhalve niet opnieuw beoordeeld.
- > De prestaties op het gebied van wonen met begeleiding (C) zijn niet goed in verband te brengen met de geformuleerde ambitie en opgave. De inzet van Lefier Zuidoost Drenthe kan wel op waardering van de visitatiecommissie rekenen. Er is extra inzet geleverd (Stichting Under the Ivy), er worden kosten gemaakt door een woning om niet beschikbaar te stellen. Lefier Zuidoost Drenthe laat hiermee duidelijk zien dat ze haar maatschappelijke taak breed oppakt. De beoordeling voor de prestaties in perspectief van zowel op ambities als de opgaven komt daarmee op een 7.
- > De prestaties ten aanzien van statushouders (D) worden voor geheel Lefier beoordeeld met een voldoende. Lefier Zuidoost Drenthe heeft in 2009 en 2010 geen statushouders gehuisvest omdat het COA geen kandidaten had.

4. (des-)investeren in vastgoed					
	Prestaties	Ambities	Beoordeling	Opgaven	Beoordeling
Lefier Woonbedrijf Stad Groningen (SG)					
SG A	96 nieuwb. Soc. Huur, 90 nieuwb. Markthuur, 6 student.won., 210 koopwon., 3 comm en maatsch. Eenheden. (2009) 384 nieuwbouw huurwoningen, 133 nieuwbouw koopwoningen (2010),	Woningproductie tussen 950 en 1350 per jaar, waarvan circa 350 vervangende nieuwbouw	5,0	Gezamenlijk circa 475-675 woningen per jaar realiseren 2007-2017, Gezinnen 150-250 won. P.j., Ouderen 75-150 woningen per jaar, dichtbij voorzieningen	10,0
SG B	109 wooneenheden (2009). 0 verhuureenheden (2010), 0 verhuureenheden (2011)	50 woningen per jaar	5,0	Matige kwaliteit in sociale huur verminderen, 150-250 woningen per jaar	5,0
SG C	57 verhuureenheden, 120 nieuwbouwwoningen (2009), 85 verhuureenheden (2010), 86 verhuureenheden (2011)	60 woningen per jaar	8,0	gezamenlijk maximaal 250 sociale huurwoningen verkopen	8,0
SG D	465 woningen niveauverbetering (2009). 400 woningen ingrijpend verbeterd (2009), 23 niveauverbeteringen (2010), 130 niveauverbeteringen (2011)	50 woningen per jaar ingrijpend, 300 woningen per jaar beperkt	4,0	-	-
SG E	Verschillende maatschappelijke instellingen voorzien van een onderkomen, bijvoorbeeld Stichting De Noorderbrug in Paddepoel, Stichting Huis aan de Prinsenstraat en Noorderbuitensingel, De Basegroep in Helpman (2009), Activiteitenruimte in jongerenpand Goeman Borgesiuslaan (2010)	Terug te vinden in de wijkvisies.	6,0	-	-
Lefier Woonbedrijf Hoogezand / Stadskanaal (HS)					
HS A	53 huurwoningen (2009), 54 huurwoningen	98 huurwoningen (2010), 121 huurwoningen	7,0	In Stadskanaal is door de marktontwikkelingen	6,0

4. (des-)investeren in vastgoed					
	Prestaties	Ambities	Beoordeling	Opgaven	Beoordeling
	(2010), 156 huurwoningen (2011)			1 project m.b.t. de centrumontwikkeling van Musselkanaal gecancelled. Alle andere nieuwbouw ihkv de wijkvernieuwing is gerealiseerd. In Hoogezand is door het ontbreken van een portfolioplan voorlopig nog weinig nieuwbouw ontwikkeld. De 1e grote stroom wordt gerealiseerd ihkv de wijkvernieuwing Gorecht-West waar we 350 woningen gaan slopen en zo'n 300 nieuw bouwen.	
HS B	30 soc. Huurwoningen (2009). 272 sociale huurwoningen (2010), 117 huurwoningen (2011)	236 sociale huurwoningen (2010), 120 huurwoningen (2011)	8,0	gemiddeld 40 woningen per jaar	10,0
HS C	61 verhuureenheden (2009). 35 verhuureenheden (2010), 33 verhuureenheden en 29 complexmatig	50 verhuureenheden (2010), aanvankelijk 70, bijgesteld naar 42 (2011)	7,0	maximaal 30 woningen per jaar	5,0
HS D	40 woningen gerenoveerd (2009), 268 niveauverbeteringen (2010), 58 niveauverbeteringen (2011)	560 niveauverbeteringen (2010), 68 niveauverbeteringen (2011)	4,0	renovatie 30 woningen per jaar	10,0
HS E	In 2009 is samen met de gemeente beleid ontwikkeld op het gebied van maatschappelijk vastgoed en de rol van corporaties specifiek voor Lefier.(2009) Initiatieffase Westerbroek afgerond (2010) en gekeken naar de (financiële) uitgangspunten (2011), Lefierkwartier in initiatieffase (2010) en is het project aan de Erasmusweg financieel onhaalbaar	Lefier denkt in het beginstadium graag over programmering en per situatie zullen wij bezien of wij een rol voor Lefier zien qua ontwikkeling, beheer en/of eigendom.	-	Per ontwikkeling bepaalt Lefier haar rol ten aanzien van maatschappelijk vastgoed. Het gaat dan om ontwikkeling, realisatie en beheer van maatschappelijk vastgoed.	-

4. (des-)investeren in vastgoed					
	Prestaties	Ambities	Beoordeling	Opgaven	Beoordeling
	verklaard (2011)				
Lefier Woonbedrijf Zuidoost Drenthe (ZoD)					
ZoD A	73 v.d. 118 huurw., 15 vrije huurw., 1122 comm. Vastg., 36 koopw., (2009), 116 nieuwbouw huurwoningen, 46 nieuwbouw koopwoningen (2010), 21 huurwoningen (2011)	Gepland aantal woningen nieuwbouw: 160 (2008), 178 (2009), 219 (2010), 181 (2011), 182 (2012).	3,0	Nieuwbouw van 200 woningen per jaar	3,0
ZoD B	Gesloopte woningen: 235 (2009), 101 (2010), 123 (2011)	Gepland aantal woningen te slopen: 107 (2008), 152 (2009), 178 (2010), 178 (2011), 178 (2012)	5,0	sloop van gemiddeld 125 woningen per jaar;m	8,0
ZoD C	158 woningen verkocht (2009), 134 woningen verkocht (2010), 112 huurwoningen verkocht, 26 woningen Nijenbrinksflat en 3 garages (2011)	Verkoop van 200 woningen per jaar	5,0	Verkoop van gemiddeld 150 sociale huurwoningen per jaar	7,0
ZoD D	359 woningen verbeterd (op verzoek bewoner) (2010), 92 niveauverbeteringen (2010), 22 niveauverbeteringen (2011)	127 niveauverbeteringen (2010), 190 niveauverbeteringen (2011)	4,0	-	-
ZoD E	MFA Noorderbreedte, Nieuw Buinen opgeleverd (gezondheidsconcept) (2010) en geopend in 2011. realisatieovereenkomst MFA in Borger en invulling gegeven aan definitief ontwerp MFC en Emmer-Compascuum (2011)	Wij willen op dit gebied in toenemende mate een duidelijke rol spelen. Wij gaan onderzoeken onder welke condities en voorwaarden wij bereid zijn maatschappelijk vastgoed te ontwikkelen, bouwen of over te nemen van de gemeente	6,0	"We voorzien nu in de basis, maar het kan een tandje hoger". Gemeente en corporaties zoeken samen naar gezamenlijke invulling, met vier deelverantwoordelijkheden: accommodatiebeleid, spreiding en programma van voorzieningen (1), investeringen, ontwikkeling en eigendom (2), dragen en verdeling van risico's in ontwikkeling en beheer (3), exploitatie, beheer en gebruik van de voorzieningen (4).	-

4. (des-)investeren in vastgoed					
	Prestaties	Ambities	Beoordeling	Opgaven	Beoordeling
	Lefier Woonbedrijf Stad Groningen		5,6		7,7
	Lefier Woonbedrijf Hoogezand / Stadskanaal		6,5		7,8
	Lefier Woonbedrijf Zuidoost Drenthe		4,6		6,0
	Totaal		5,6		7,2

Toelichting

Lefier Woonbedrijf Stad Groningen

- > De realisatie van 922 nieuwbouwwoningen (A) bij Lefier Stad Groningen is 70% van de ambitie en daardoor beoordeelt met een 5. In perspectief van de opgaven is de realisatie van 922 woningen in 2 jaar aanzienlijk, echter is de onderverdeling naar type woning niet gemaakt. De visitatiecommissie heeft bij de beoordeling de haar medegedeelde verdeelsleutel (ongeveer 25% van de opgave in Groningen) toegepast. In het nieuw lokaal akkoord worden ongeveer 800 woningen per jaar toegevoegd, het aandeel van Lefier bedraagt dan 200 nieuwbouwwoningen per jaar. De realisatie in 2009 en 2010 overtreft de opgave. Lefier Stad Groningen maakt haar aandeel in de opgave in Groningen meer dan waar, daardoor is de prestatie in het licht van de opgave met een 10 beoordeeld.
- > Voor sloop (B) geldt dat de realisatie 73% van de ambitie is en daardoor beoordeeld is met een 5. In relatie tot de opgave van 50 woningen slopen per jaar voor Lefier Stad Groningen is de beoordeling eveneens een 5 (realisatie bedraagt 36). Hoewel Lefier Stad Groningen in de zelfevaluatie aangeeft in 2010 en 2011 geen woningen te hebben gesloopt, blijkt uit onder andere het jaarverslag van 2011 dat er wel woningen zijn gesloopt. De visitatiecommissie heeft zich bij de beoordeling op de informatie uit de jaarverslagen gericht.
- > Bij de beoordeling van verkoop (C) is alleen gekeken naar de verkochte huurwoningen. Zowel de ambitie als een kwart van de geformuleerde opgave wordt -over drie jaren bekeken- ruimschoots gerealiseerd (76 gemiddeld per jaar, ambitie bedraagt 60 en opgave bedraagt 62,5). Score: zowel voor presteren naar ambitie als presteren naar opgave 8.
- > Bij het verbeteren van de kwaliteit van het woningbezit (D) blijkt dat er een groot verschil is tussen de gestelde doelen (ambitie) en de realisatie (op basis van jaarverslag 2010 en 2011). De begroting is jaarlijks fors hoger dan de realisatie. Ondanks het feit dat er in 2009 omvangrijke prestaties zijn geleverd is het opvallend dat zonder nadere toelichting de prestaties in 2010 en 2011 ten opzichte van de begroting vrijwel wegvallen. De visitatiecommissie heeft de prestaties op de hand gewogen en beoordeeld met een 4. Er zijn bij deze prestatie geen opgaven geformuleerd, derhalve is het perspectief presteren naar opgaven niet beoordeeld.
- > Lefier Stad Groningen is actief als het gaat om maatschappelijk vastgoed (E) en tracht haar inspanningen in verband te brengen met de zelf ontwikkelde wijkvisies. Echter zijn de concrete aanknopingspunten er niet. Het valt de visitatiecommissie op dat er in de eigen wijkvisies weinig wordt gemeld over maatschappelijk vastgoed, nut, noodzaak en grenzen. De visitatiecommissie heeft de prestaties op de hand gewogen en in het licht van de ambities met een 6 beoordeeld. Er zijn geen opgaven geformuleerd en dus ook niet beoordeeld.

Lefier Woonbedrijf Hoogezand / Stadskanaal

- > Lefier Hoogezand / Stadskanaal realiseerde 120% van de nieuwbouwambitie (A). Dat komt omdat plannen uit het verleden zijn vertraagd en daardoor in een jaar zijn gerealiseerd waarin ze niet waren gepland. De visitatiecommissie heeft de prestaties op de hand gewogen en in haar oordeel ook de vergelijking gemaakt met nieuwbouwproductie van referentiecorporaties. De score bedraagt een 7; Lefier realiseert ruim voldoende nieuwbouwwoningen in relatie tot haar ambitie. De prestatie in relatie tot de opgave ligt iets lager. Door annuleren van plannen en het ontbreken van een portfolioplan is de nieuwbouw in relatie tot de opgave wat lager beoordeeld: score 6. De herstructureringsinspanningen worden hieronder beoordeeld.
- > Lefier Hoogezand / Stadskanaal heeft beduidend meer woningen gesloopt (B) dan haar ambitie (117%: 419 woningen gesloopt, 356 gepland, score: 8). Lefier Hoogezand / Stadskanaal heeft hier in de zelfevaluatie geen toelichting bij gegeven. Deze toelichting ontbreekt ook bij de opgave. De sloopopgave bedraagt 120, dat brengt de score op 10.
- > Lefier Hoogezand / Stadskanaal formuleert in de zelfevaluatie dat het twijfels heeft over het beleid rondom koop (C) en hoe dat in te richten. De ambitie bedroeg 120 en is bijgesteld -op basis van marktomstandigheden - naar 92. Er zijn in totaal 97 eenheden verkocht. Score voor presteren naar ambitie bedraagt daardoor een 7. In relatie tot de opgave van maximaal 30 woningen per jaar verkopen is het resultaat dat er in de periode 37 woningen meer verkocht zijn dan wenselijk, hierop slaat de eerder geplaatste opmerking. De score voor presteren naar opgaven is op de hand gewogen en bedraagt een 5. Lefier Hoogezand / Stadskanaal verkoopt meer woningen dan gewenst, maar is bezig met haar beleid te veranderen.
- > Ten aanzien van de woningverbeteringen (D) blijft de realisatie (366) fors achter bij de doelstelling (628). De visitatiecommissie heeft de prestaties beoordeeld met een 4. Bij de opgaven dienen er (omgerekend uit de oude en nieuwe prestatieafspraken) 180 woningen verbeterd te worden (2009 en 2010 60 per jaar en 30 in 2011 en 2012). De realisatie is fors hoger met 366. De score komt daarmee op een 10.
- > Voor de geleverde prestaties op het gebied van maatschappelijk vastgoed (E) geldt dat deze niet in het licht van de geformuleerde ambitie te beoordelen zijn. Er is geen koppeling gemaakt tussen prestaties en ambitie. In het licht van de geformuleerde opgave licht de prestatie in de toekomst, derhalve is ook het perspectief presteren naar opgave op dit onderdeel niet van een beoordeling voorzien.

Lefier Woonbedrijf Zuidoost Drenthe

- > De nieuwbouwproductie (A) van Lefier Zuidoost Drenthe bedraagt vaak maar de helft van het geplande aantal woningen. Daarnaast corresponderen de cijfers in de zelfevaluatie niet met de cijfers in de jaarverslagen. Het is voor de visitatiecommissie duidelijk dat de productie fors achterblijft bij de begroting (ambities). Score: 3. Voor presteren naar opgaven geldt hetzelfde. Minder dan de helft van de opgave wordt gerealiseerd. Lefier Zuidoost Drenthe geeft wel aan geleerd te hebben van de veranderende marktomstandigheden en stuurt nu strakker op projectontwikkeling. Score: 3.
- > Van de sloopambitie (615) heeft Lefier Zuidoost Drenthe 75% gerealiseerd (459), score: 5 (B). Per jaar sloopt Lefier Zuidoost Drenthe gemiddeld 153 woningen, dat is 122% van de opgave, score: 8.
- > Lefier Zuidoost Drenthe heeft de ambitie om 200 woningen te verkopen (C), de realisatie bedraagt 72% (143 woningen) score: 5. In het licht van de opgaven bedraagt het aandeel verkochte woningen 95%, score 7.

- > Voor woningverbetering (D) is er bij Lefier Zuidoost Drenthe een groot verschil tussen de doelen (ambitie) en realisatie. Ondanks het feit dat er in 2009 forse prestaties zijn geleverd is het opvallend dat zonder nadere toelichting in de zelfevaluatie de prestaties in 2010 en 2011 ten opzichte van de begroting fors lager zijn. De visitatiecommissie heeft de prestaties op de hand gewogen en beoordeeld met een 4. Omdat er geen opgaven zijn geformuleerd zijn, is het perspectief presteren naar opgaven op dit onderdeel niet beoordeeld.
- > De prestaties die Lefier Zuidoost Drenthe heeft geleverd op het gebied van maatschappelijk vastgoed (E) zijn niet herleidbaar tot de geformuleerde ambitie, noch te koppelen aan de opgave. De visitatiecommissie heeft deze prestaties op de hand gewogen en de geleverde inspanningen bij presteren naar ambities met een 6 beoordeeld. De prestaties konden niet in het licht van de geformuleerde opgave beoordeeld worden.

5. Kwaliteit van wijken en buurten					
	Prestaties	Ambities	Beoordeling	Opgaven	Beoordeling
Lefier Woonbedrijf Stad Groningen (SG)					
SG A	inzet in krachtwijken. In 2011 is de krachtwijkenaanpak (zoals in Korrewegwijk en De Hoogte) onderdeel geworden van de reguliere wijkaanpak	Goede woningen en tevreden klanten is de opstap voor onze derde waarde: wijken en buurten waar het goed wonen is. Aandacht voor sociale cohesie, leefbaarheid en dorps- en wijkgericht werken en ontwikkelen.	6,0	-	-
SG B	Samen met partners wijkanalyses en wijkperspectieven maken t.b.v. revisie van de wijkvisies (2009). Verschillende projecten in de wijken opgestart, bijv. Project TOPstraten Korrewegwijk, Pand 'Veiligheid in de Buurt' en tuingereedschapuitgiftepunten.	Wij hebben binnen het strategisch kader een visie op wijk- en dorpsontwikkeling waarin activering en participatie van bewoners belangrijk zijn.	7,0	Met wijkteams werken aan leefbaarheid in de wijk en invulling geven aan het uitgangspunt Vertrouwen in de buurt	7,0
SG C	Inzet van mensen van bijv. WerkPro waarbij zij werkervaring opdoen bij bijvoorbeeld beheer van de woonomgeving, wijkhotel en andere stageplaatsen/leerwerkplekken (2009). project 'De Wijk als Speelplaats' met verschillende partners, leerwerktraject voor jongeren zonder startkwalificatie (2010) Ontwikkelen van De Waardezeef (ism RIGO), bewoners zelf laten bepalen waar ze op willen inzetten in de wijk (2009)	De hoogste waarde waar we voor staan zijn geëmancipeerde bewoners. Bewoners die zichzelf ontplooiën en kansen grijpen. Anders gezegd: als wij onze woningen niet goed (blijven) onderhouden hebben wij geen enkele legitimatie om in buurten en wijken activiteiten te ontplooiën op het gebied van emancipatie.	7,0	-	-
Lefier Woonbedrijf Hoogezand / Stadskanaal (HS)					
HS A	Schoon, ongeschonden en veilig (trappenhuizen), ondersteuning tuindagen, jeu de boules-baan en financieel	De op 1-1-2009 geregistreerde 78 zware overlastsituaties in 2 jaar tijd verminderen met 50%	6,0	-	-

5. Kwaliteit van wijken en buurten					
	Prestaties	Ambities	Beoordeling	Opgaven	Beoordeling
	ondersteunen van bewonersinitiatieven (buurtfeest, opschoonacties). Aanpak woonoverlast met partners, 2010 1 ontruiming. Aanpak verder vormgeven in 2011. In Stadskanaal project 'Integrale aanpak woonoverlast' tbv verminderen zware overlastsituaties in 2 jaar met 50%.				
HS B	In 2009 is gewerkt aan de ontwikkeling van een samenwerkingsverband tussen de gemeente, collega-corporatie Talma en Lefier. (2009) Pilot 'Gorecht-West', wijkgericht werken met gemeente en bewonerscommissie voor integrale aanpak fysieke plannen en sociale maatregelen. Subsidie van € 1 miljoen van programma 'Samen Aanpakken'. (2010) In 2011 is een stevige basis gelegd voor de wijkvernieuwing. In het wijkgericht werken heeft Lefier Stadskanaal in 2011 3 wijkvisies vastgesteld die de komende jaren het uitgangspunt vormen voor de programma's.	Uitvoeren van de afspraken zoals we die gemaakt hebben met gemeente en partners in het lokaal akkoord.	7,0	Ontwikkelen van een Hoogezands model voor wijkgericht werken waarbij Gorecht West als pilot dient	7,0
HS C	Eigen wijkbeheer ondergebracht bij re-integratiebedrijf Baanvak, Lefier doet hier regelmatig een beroep op (schuurtjes)	-	-	-	-
Lefier Woonbedrijf Zuidoost Drenthe (ZoD)					
ZoD A	Verschillende activiteiten die de leefbaarheid in wijken en buurten bevorderen (2009),	Wijkbeheer 80% aanwezig in de wijk; ontmoeten van andere partners	-	-	-

5. Kwaliteit van wijken en buurten					
	Prestaties	Ambities	Beoordeling	Opgaven	Beoordeling
	(2010) Intentie tot overlastconvenant met partners (opnieuw in 2011); Ontwikkeling wijk- en dorppericht werken (2011)				
ZoD B	Emmen Revisited (ER) programma's 2009-2014 voor uitrollen geactualiseerd (2009). Knelpuntenfonds met partners gecontinueerd (2010). Dorpsontwikkelingsplan Nieuw-Buinen	Samen met partners realiseren van wijken en dorpen waar mensen graag wonen. Binnen Emmen Revisited geven we daar concrete invulling aan d.m.v. gezamenlijke dorps- en wijkprogramma's en vernieuwing initieren; Vernieuwende en heldere verdeling van taken.	7,0	Rolverdeling, procesafspraken en concrete programma's komen voort uit ER	8,0
ZoD C	Project Kàn Wel; Project De Tip in Emmen (oplevering 2009 woonplaats van 10 woonwagengezinnen) een voorbeeld van actief burgerschap, Lefier was projectontwikkelaar, risicodrager en opdrachtgever van architect en aannemer en eigenaar van 6 huurwoningen).	Bewoners voelen zich partner (maatschappelijke marketing)	-	-	-
ZoD D	Binnen ER is met de samenwerkende corporaties onderzoek gedaan naar het instellen van een servicepunt, er is een kwartermaker aangesteld die voor twee locaties dit ontwikkelt en een draaiboek opstelt	Uitvoeren van de afspraken zoals we die gemaakt hebben met gemeente en partners in het lokaal akkoord.	-	Uitvoering geven aan nota Zorgeloos Wonen, ontwikkelen van vernieuwende concepten met accent op ketenvorming van de functies wonen, welzijn en zorg	-
	Lefier Woonbedrijf Stad Groningen		6,7		7,0
	Lefier Woonbedrijf Hoogezand / Stadskanaal		6,5		7,0
	Lefier Woonbedrijf Zuidoost Drenthe		7,0		8,0
	Totaal		6,7		7,3

Toelichting

Lefier Woonbedrijf Stad Groningen

- > Voor Lefier Stad Groningen zijn wijken en buurten waar het goed wonen is van belang. Er zijn diverse projecten op het gebied van leefbaarheid (A). Het is voor de visitatiecommissie echter niet duidelijk geworden in hoeverre deze projecten en hun effecten bijdragen aan de gestelde ambities. Dat komt overigens vooral door de ambities. De jaarverslagen van Lefier Stad Groningen bieden wel inzicht in de effecten. De visitatiecommissie heeft de inspanningen met een 6 beoordeeld. Er zijn op dit gebied geen opgaven geformuleerd en derhalve ook geen beoordeling.
- > Lefier Stad Groningen heeft voor een groot aantal van de wijken wijkvisies (B) ontwikkeld. Die vormen het uitgangspunt voor de inzet van de corporatie. De koppeling van wijkvisies aan de inzet van anderen (sociale partijen) en de mate waarin de wijkvisie concrete acties sturen, blijft onduidelijk. De beoordeling (score 7 voor zowel presteren naar ambities als naar opgaven) is gebaseerd op het hebben van wijkvisies en de samenwerking met partijen.
- > De visitatiecommissie heeft waardering voor de inzet van Lefier Stad Groningen en de bijdrage aan ontwikkelingen van de waardenzeef en de wijkstemdagen (C). Daarom is de score 7 gegeven. Opvallend blijft dat Lefier Stad Groningen deze initiatieven in haar zelfevaluatie niet concreet heeft gekoppeld aan de ambitie of opgave.

Lefier Woonbedrijf Hoogezand / Stadskanaal

- > De prestaties op het gebied van leefbaarheid (A) bij Lefier Hoogezand / Stadskanaal zijn divers van aard. Van trappenhuizen, jeu-de-boules tot een integrale aanpak voor woonoverlast. Bij de ambitie wordt echter alleen de woonoverlast genoemd. Daarover is bekend dat de integrale aanpak ervan vruchten afwerpt, maar een aantal bestaande hardnekkige overlastsituaties niet is opgelost (jaarverslag 2010: p31). Hoewel de ambitie is gerealiseerd, is er nog steeds sprake van zware overlast. De visitatiecommissie beoordeelt deze prestaties in het licht van de ambitie met een 6. Er is geen opgave geformuleerd, dus ook geen beoordeling bij presteren naar opgaven.
- > Lefier Hoogezand / Stadskanaal heeft op het gebied van vitale buurten en wijken (B) een aanzienlijke herstructureringsopgave in Gorecht-West. Die wordt aangestuurd door een onafhankelijke procesmanager. Dat blijkt goed te werken (jaarverslag 2011: p25). De corporatie heeft zelf wijkvisies ontwikkeld die nog moeten worden goedgekeurd door de gemeenteraad. Deze wijkvisies vormen het uitgangspunt in het wijkgericht werken. Leefbaarheid is een collectieve prestatie, de beschreven prestaties gaan ook vooral over samenwerken. De visitatiecommissie heeft deze prestaties beoordeeld met een 7, zowel in het licht van de ambities als de opgave.
- > Op het vlak van sociale stijging en emancipatie (C) is Lefier Hoogezand / Stadskanaal ook actief. Er is een relatie ontwikkeld met het Noorderpoortcollege en bijvoorbeeld in Gorecht-West wordt met ontwikkelplannen (POP) voor bewoners gewerkt. De visitatiecommissie heeft waardering voor het brede maatschappelijke engagement van Lefier Hoogezand / Stadskanaal, maar kan deze prestaties niet beoordelen omdat er noch ambities, noch opgaven zijn geformuleerd in de zelfevaluatie.

Lefier Woonbedrijf Zuidoost Drenthe

- > De in de zelfevaluatie beschreven prestaties van Lefier Zuidoost Drenthe op het gebied van leefbaarheid (A) kunnen niet beoordeeld worden omdat er geen informatie en bronnen daarvoor voorhanden zijn.

- > De visitatiecommissie heeft waardering voor de aanpak en samenwerking waarin wordt gewerkt aan vitale, aantrekkelijke en leefbare buurten en wijken (B). In relatie tot de geformuleerde ambities is de score een ruime voldoende (7). In relatie tot de opgave heeft de visitatiecommissie in het bijzonder de unieke aanpak van Emmen Revisited en de participatie van Lefier Zuidoost Drenthe daarin gewaardeerd met een 8.
- > Op het vlak van sociale stijging en emancipatie (C) heeft Lefier Zuidoost Drenthe in de zelfevaluatie wel voorbeelden van activiteiten en prestaties opgenomen, maar deze konden door de visitatiecommissie niet in het licht van de ambities of opgaven worden beoordeeld. Bijvoorbeeld omdat er geen koppeling te maken is tussen de prestaties en ambities of het om intentieafspraken en het uitvoeren van onderzoeken gaat en er nog geen resultaat op het vlak van sociale stijging en emancipatie is te zien.

6. Overige prestaties					
	Prestaties	Ambities	Beoordeling	Opgaven	Beoordeling
Lefier Woonbedrijf Zuidoost Drenthe (ZoD)					
ZoD A	Signaleren van verslechterde verhuurbaarheid in de kleinere kernen met minder voorzieningen	Verbinding leggen tussen de verschillende gebieden waarin sprake is van groei en krimp. Verbinden van menselijke financiële vermogens			-
	Lefier Woonbedrijf Stad Groningen		-		-
	Lefier Woonbedrijf Hoogezand / Stadskanaal		-		-
	Lefier Woonbedrijf Zuidoost Drenthe		-		-
Totaal			-		-

Toelichting

Lefier Woonbedrijf Zuidoost Drenthe

- > Lefier Zuidoost Drenthe heeft een belangrijke ontwikkeling gesignaleerd en denkt na over de omgang met en reactie op krimp (A), maar heeft dat nog niet zichtbaar vertaald in haar beleid of werkzaamheden. De visitatiecommissie heeft kennisgenomen van deze prestatie, maar onvoldoende informatie om deze te beoordelen.