



Answering
tomorrow's
challenges
today

Maatschappelijke visitatie

Lefier

Rotterdam, 21 mei 2025

Datum volgende visitatie: 4 november 2028

Maatschappelijke visitatie

Lefier

2020 tot en met 2024

Opdrachtgever:

Lefier

Visitatiecommissie:

Maarten Nieland
Sjoerd Buizert
Robert Kievit
Hsiung Bruins

Rotterdam, 21 mei 2025

Volgende visitatiedatum: 04 november 2028



Inhoudsopgave

Voorwoord.....	1
Position paper: Samen het verschil maken voor een betere buurt	3
Recensie.....	7
Visitatie in één oogopslag	11
1 Maatschappelijke waarde	12
2 Maatschappelijke verankering.....	25
3 Besturing.....	28
4 Maatschappelijke capaciteit	30
A Bestuurlijke reactie	33
B Maatschappelijke reacties	35
C Geïnterviewde samenwerkingspartners	37



Voorwoord

Woningcorporaties werken dagelijks samen met huurders, gemeenten, zorg- en onderwijsinstellingen, collega-corporaties en andere samenwerkingspartners aan het leveren van maatschappelijke waarde. De maatschappelijke visitatie is een belangrijk instrument om deze maatschappelijke waarde te tonen en bespreekbaar te maken. De herziene Woningwet verplicht corporaties zich ten minste eens in de vier jaar te laten visiteren.

De visitatie is gestructureerd op basis van methodiek 7 van Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN). Het uitgangspunt van methodiek 7 is dat de corporatie zich maatschappelijk verantwoordt en wordt uitgedaagd om te leren en te verbeteren. Daarnaast is in methodiek 7 nadrukkelijk aandacht voor de corporatie als samenwerkingspartner in het lokale netwerk.

De maatschappelijke visitatie van Lefier

Lefier is een corporatie met een werkgebied in de gemeenten Groningen, Midden-Groningen, Stadskanaal, Borger-Odoorn en Emmen. De corporatie heeft een diverse woningvoorraad met eengezinswoningen, appartementen en studentenwoningen. In totaal gaat het om een woningvoorraad van bijna 29.000 woningen, waarvan ongeveer 28.000 sociale huurwoningen.

In 2024 heeft Lefier Ecorys de opdracht gegeven om een maatschappelijke visitatie uit te voeren. Deze visitatie heeft betrekking op de periode van 2020 tot en met 2024. De voorgaande visitatie had betrekking op de jaren 2016 tot en met 2019.

Leeswijzer

Het visitatierapport start met de position paper van Lefier, de recensie van de visitatiecommissie en een samenvatting met de belangrijkste bevindingen op de

vier visitatievelden: **Maatschappelijke waarde**, **Maatschappelijke verankering**, **Besturing en Maatschappelijke capaciteit**.

Als laatste is het visitatierapport voorzien van verschillende bijlagen, waaronder de bestuurlijke reactie en een overzicht van de geïnterviewde samenwerkingspartners.

Beoordelingssystematiek

In methodiek 7 wordt voor Maatschappelijke Waarde en Maatschappelijke Verankering gebruik gemaakt van een beoordelingssystematiek op een vijf puntsschaal met een bijbehorende kleurcodering. De visitatiecommissie geeft voor ieder visitatieveld een beoordeling. De vijf puntsschaal is:

- De corporatie presteert **uitstekend**, waarbij de visitatiecommissie ziet dat de corporatie op één of meerdere onderwerpen een voorbeeld is voor andere corporaties;
- De corporatie presteert **goed** en doet meer dan verwacht mag worden, de visitatiecommissie ziet wel enige mogelijkheden tot verbetering;
- De corporatie presteert **naar behoren**, doet daarbij wat verwacht mag worden en de visitatiecommissie ziet op een aantal onderwerpen ruimte voor verbetering;
- De prestaties van de corporatie zijn **voor verbetering vatbaar** en de visitatiecommissie ziet nadrukkelijk ruimte voor verbetering;
- De corporatie presteert **onvoldoende** en de visitatiecommissie ziet dat op één of meerdere onderwerpen urgent actie gewenst is.

Tot slot

De leden van de visitatiecommissie danken alle betrokkenen die een bijdrage hebben geleverd aan de maatschappelijke visitatie. In het bijzonder bedankt de visitatiecommissie Gonny Blaauw voor de prettige samenwerking. Ook wil de visitatiecommissie specifiek de huurdersvertegenwoordigers en de vele samenwerkingspartners bedanken die hun medewerking hebben gegeven aan de visitatie.



Position paper: Samen het verschil maken voor een betere buurt

Lefier heeft in het kader van de visitatie een position paper geschreven. De position paper vormt de start van de visitatie en bevat een reflectie van het bestuur op het presteren van de corporatie.

Een nadere kennismaking met Lefier, aangenaam!

Wij zijn woningcorporatie Lefier, en we zijn er trots op dat we mogen bijdragen aan een (t)huis voor bijna 30.000 huishoudens in Noord-Nederland. Je vindt ons in de gemeenten Groningen, Midden-Groningen, Stadskanaal, Borger-Odoorn en Emmen. Gemeenten met een grote verscheidenheid; ieder mooi op hun eigen manier en elk met hun eigen bijzonderheden en uitdagingen. Denk aan aardbevingsvraagstukken in Midden-Groningen, een stevige druk op de woningmarkt in Groningen (regulier en studenten) en een wat meer ontspannen woningmarkt (op termijn) in de buitengebieden.

Onze missie:

Bij Lefier bieden we een goed en betaalbaar (t)huis aan wie ons nodig heeft, nu en in de toekomst. We werken mee aan sterke wijken en buurten, waar mensen prettig met elkaar samenleven. Zo dragen we bij aan een samenleving waar iedereen zichzelf kan zijn en volwaardig mee kan doen.

Onze visie:

Lefier maakt (het) verschil door:

- Vanuit nabijheid altijd de huurder als haar vertrekpunt van handelen te nemen en een dienstverlening te bieden die persoonlijk en op maat is;
- Samen met partners steeds datgene te doen wat in die situatie of dat gebied het beste past met onze strategische doelen als kompas;
- Medewerkers in staat te stellen om met plezier en trots hun vak uit te oefenen.

Hieraan werken we met (com)passie, in verbinding en met daadkracht.

En net als onze collega-corporaties staan we voor grote opgaven, onder meer op het gebied van energie/verduurzaming, sociale problematiek/veiligheid, migratie en betaalbaarheid van wonen. Vraagstukken die complex zijn en een brede aanpak vragen. Daarvoor onderhouden we nauwe banden met onder meer onze huurders(vertegenwoordiging), gemeenten, zorgorganisaties, welzijnspartijen en bouwpartners.

Onze legitimatie

De vorige visitatie dateert van 2020. De commissie had oog voor het feit dat bij ons gedreven, leergierige mensen werken met het hart op de juiste plek. Ook waren er waarderende woorden voor:

- de inzet van middelen voor volkshuisvestelijke investeringen;
- onze inzet op betaalbaarheid en duurzaamheid;
- het professionele en gedegen beleid dat we maken;
- de rol van Lefier in het aardbevingsdossier.

Er waren ook een aantal aandachtspunten:

- de invloed van de buitenwereld op ons beleid en de mate waarin we onze prestaties aan hen legitimeren;
- de prestatiesturing;
- de kwaliteit van onze dienstverlening.

Zowel de sterke punten en de aandachtspunten hebben we meegenomen in ons nieuwe ondernemingsplan 'Samen het verschil maken voor een betere buurt'. Dat 'samen' kreeg al vorm bij het maken van het plan. Waarbij medewerkers met onze partners de opgaven 'buiten' hebben verkend en vanuit daar naar binnen hebben gebracht. Met onze huurders stéeds als vertrekpunt. Ik ben er trots op dat het daarmee een gedragen plan is geworden. Niet verdwenen in een la, maar een echte leidraad. Het kompas bij ons dagelijks doen en laten.



Onze volkshuisvestelijke opgave, onze legitimatie en onze organisatie, in verbinding

Wij zijn ervan overtuigd dat onze maatschappelijk waarde het grootst is als er en sprake is van een (1) goede, volkshuisvestelijke inzet en van (2) een sterke corporatie die deze inhoud kan waarmaken. Waarbij (3) onze huurders en onze partners de inhoud en de manier van werken steunen en herkennen. Vanuit dit gedachtegoed en de drie – sterk in verbinding staande - perspectieven hebben we negen opgaven geformuleerd en geconcretiseerd waar we in 2025 willen staan.

Onze volkshuisvestelijke opgave

1. We zorgen voor voldoende, goede en gevarieerde woningen
2. We zetten in op samen verduurzamen
3. We dragen bij aan grip op woonlasten voor onze huurders
4. We werken mee aan sterke wijken en buurten

Onze legitimatie

5. Samen met onze huurders; onze dienstverlening staat in verbinding
6. Samen met onze partners; onze gezamenlijke inzet is verbonden en gelijkgericht

Onze organisatie

7. Onze basis; duurzaam op orde
8. Onze werkgemeenschap: vitaal, trots en toegewijd
9. Onze organisatie: overzichtelijk en transparant

Wat hebben we gedaan: terugblik

Als we terugkijken op de afgelopen jaren, durf ik te zeggen dat we stevig op koers liggen in het behalen van onze doelen. Wel is de afgelopen jaren ons werk sterk beïnvloed door een snel veranderende externe omgeving. Denk aan de coronapandemie en de oorlog in Oekraïne. Dit heeft een sterke stijging van de energieprijzen, bouwkosten en inflatie tot gevolg gehad. Waardoor er sprake is geweest van toenemende energiearmoede en druk op onze (financiële) mogelijkheden. Daarnaast zien we dat de verzorgingsstaat versobert, en de druk op de leefbaarheid en de kansengelijkheid in de samenleving toeneemt. Nog afgezien van de huidige vluchtelingen- en wooncrisis, met druk op woningmarkt en daarmee de betaalbaarheid van het wonen.

Dit alles raakt met name onze doelgroep en de dorpen, buurten en wijken waarin wij actief zijn en het 'dwingt' ons andere of aanvullende keuzes te maken. De opgave waar we voor staan breidt zich uit. Met landelijke prestatieafspraken bovenop onze lokale en regionale convenanten/ afspraken. Het is een voortdurende uitdaging om onze ambities en prioriteiten zorgvuldig af te wegen

te midden van complexe vraagstukken en veranderende omgeving. Dat legt druk op de organisatie.

Gelukkig hebben we kunnen laten zien dat we een wendbare organisatie zijn. In staat om op koers te blijven en waar nodig de bakens te verzetten. Zodat we doen wat maatschappelijk gezien van ons gevraagd wordt en wat huurders nodig hebben. We nemen jullie graag aan de hand van onze negen opgaven mee in wat we de afgelopen jaren hebben bereikt en wat ons nog te doen staat.

Onze volkshuisvestelijke opgave

We zorgen voor voldoende, goede en gevarieerde woningen

We hebben ons investeringsvolume in de afgelopen jaren flink opgehoogd van bijna 70 miljoen in 2020 naar gemiddeld 170 miljoen per jaar tot 2030. We hebben hiervoor geïnvesteerd in het vullen van de pijplijn en het verhogen van onze realisatie-index. Zo'n proces heeft logischerwijs de nodige opstarttijd, maar we zijn nu goed op stoom en schalen de nieuwbouw-productie flink op in de komende jaren, van 342 woningen de afgelopen 3 jaar naar gemiddeld 250 woningen per jaar tot 2030. Dat lukt onder andere door de bouwstroom die we samen met collega-corporaties en bouwpartners hebben opgezet. Waarbij wel opgemerkt dat beschikbare grond nog steeds schaars is, het vergunningsproces lastig en bouwkosten enorm gestegen; alle drie stevig van invloed op de realisatie van de nieuwbouw.

In (bijna) al onze woningen hebben we nu rookmelders, waarmee de veiligheid van onze huurders is versterkt. En ook hebben we een stevige verbetering van het interieur - keukens, badkamers en toiletten – doorgevoerd en kunnen dit vanaf nu weer meenemen in het reguliere onderhoudsproces. We hebben minder resultaat geboekt dan gepland op het realiseren van nieuwe woonvormen. Omdat we keuzes moesten maken, maar ook omdat er weinig bewonersinitiatieven bij ons binnenkwamen waar we op konden aansluiten.

We zetten in op samen verduurzamen

Zoals gezegd hebben we door de energiecrisis de gekozen strategie uit ons ondernemingsplan aangepast. Onze inzet op duurzaamheid heeft de allerhoogste prioriteit gekregen. Daar waar we in 2025 750 woningen per jaar wilden verduurzamen naar label A hebben we dit inmiddels op kunnen schalen naar 1500 woningen per jaar. Dit naast alle andere energetisch verbeteringen die we doorvoerden, zoals leggen van zonnepanelen en plaatsen van dubbel glas. Dat het ons zo goed en snel gelukt is, is mede dankzij de goede ketensamenwerking met onze (bouwstroom)partners. Gezien de druk ligt onze prioriteit bij de uitvoering, maar we kijken ook vooruit en volgen innovaties, voeren pilots uit en passen waar

mogelijk nieuwe toepassingen toe. Denk daarbij aan warmtepompen, batterijen en monitoring op afstand. Daarbij geldt; 'wat je binnen niet bent, kan je buiten niet zijn', daarom hebben we ook aandacht besteed aan de verduurzaming van onze eigen organisatie, zoals verduurzaming wagenpark.

We dragen bij aan grip op woonlasten voor onze huurders

Door het opschalen van onze duurzaamheidsmaatregelen, de inzet van de VoorzieningenWijzer [met een gemiddelde besparing van 641 euro in 2023] en de introductie van wooncoaches in al onze gemeenten hebben we een belangrijke bijdrage geleverd aan het verlagen van de woonlasten van onze huurders en de huurachterstanden kunnen terugbrengen. Ook met ons nieuwe huurbeleid blijven we tot de categorie corporaties horen met de laagste huren. Daar mogen we echt trots op zijn.

We werken mee aan sterke wijken en buurten

De sociale problematiek en druk op de leefbaarheid neemt exponentieel toe. Dat legt een stevige druk op de organisatie en baart als werkgever ook zorg. Onze medewerkers worden meer en meer geconfronteerd met agressie, verslavingsproblematiek en andere overlastzaken. We trekken actief op met onze netwerkpartners om te werken aan sterke wijken en buurten. Daarvoor laten we onze dienstverlening goed op elkaar aansluiten, richten we buurtkamers in en zijn we meer zichtbaar en aanspreekbaar in de wijk. In Emmen werken we integraal met alle partijen samen volgens één gezamenlijk overlastproces. Mooi om te noemen is dat we als eerste corporatie een digitale overlastprocedure hebben ontwikkeld die de overlastduur fors kan verminderen. Hierin zijn we toonaangevend. Andere corporaties willen ons voorbeeld graag volgen.

Onze legitimatie

Samen met onze huurders; dienstverlening: écht in verbinding

De kwaliteit van onze dienstverlening was een belangrijk aandachtspunt uit de vorige visitatie. Daar hebben we stevig op ingezet. We werken nog steeds net zo hard en zijn nog steeds net zo bevlogen, maar we stellen onszelf nu ook steeds drie belangrijke vragen: wordt de huurder er blij van, kan het simpeler en doen we het samen? Daarbij meten we continu hoe onze dienstverlening wordt beoordeeld. En we zijn heel bewust gaan sturen op de impactvolle resultaten voor onze huurders, niet zelf bedacht maar opgehaald via klantreizen en luisterpanels. Ook hebben we onze online-dienstverlening verbeterd, wat echter de keuze voor persoonlijk contact nooit in de weg zal staan. We zijn er trots op dat onze inspanningen hebben geleid tot een stabiel kwaliteitsniveau en een stijging van een C naar een B-corporatie. Dat laatste betekent dat we minimaal een 7.5 scoren op

huurderstevredenheid. Een mooie stap vooruit in ons streven een A-corporatie te worden.

Samen met onze partners; onze gezamenlijke inzet is verbonden en gelijkgericht

We zijn ons er ten volste van bewust dat we onze maatschappelijk opgave niet alleen kunnen realiseren. De vorige visitatie gaf dat ook als aandachtspunt mee. We zijn op structurele basis in gesprek met onze stakeholders. Dat doen we als één Lefier, maar decentraal georganiseerd vanuit de herkenning en verbondenheid in de (vak)gebieden. Met gemeenten en huurdersorganisaties maken we jaarlijks afspraken. Vanuit de methodiek van prestatieafspraken, passend bij de samenwerking in de lokale driehoek. In de toekomst doen we dat ook, ter aanpak van de dubbele vergrijzing, met onze zorgpartners.

Beleidsontwikkeling doen we (zoveel mogelijk) in co-creatie met onze huurdersorganisaties en we betrekken ook andere maatschappelijk partners bij de totstandkoming. Met als mooie voorbeelden onze duurzaamheidsvisie, het nieuwe huurbeleid en het beleid voor wooncoöperaties. Het participatiebeleid ronden we eind dit jaar af. Daarnaast werken we duurzaam samen in talrijke netwerkverbanden zoals de Maatschappelijk Coalitie noordelijke wijken Groningen, de gebiedsgerichte aanpak Maarsveld, de WMO-convenanten in Emmen en Stadskanaal en het woonzorgakkoord in ZO-Drenthe. Via 'Weer Thuis' bieden we mensen vanuit het Beschermd Wonen en de Maatschappelijke Opvang een eigen zelfstandige woonplek. Ook collega corporaties en bouwpartners zijn voor ons een belangrijke partner in onze (provinciale) samenwerkingsverbanden, de Drentse bouwstroom en het duurzaamheidsbureau Gewoon Groen.

Onze organisatie

Onze basis; duurzaam op orde

In 2020 behoorde Lefier tot een van de duurste corporaties van de sector. We hebben echter onze bedrijfslasten sterk kunnen terugbrengen. Daardoor zijn we – zonder dat we hebben ingeboet op onze maatschappelijke opgave - inmiddels een A-corporatie. Dit hebben we gerealiseerd door scherper te sturen op bedrijfslasten en werkprocessen efficiënter in te richten. We leren samen gestructureerd werken en continu verbeteren vanuit het perspectief van de huurder. Wat onze klanttevredenheid heeft verhoogd. Met onze aanpak vanuit het integrale programma 'Ons Nieuwe Fundament' zijn we een inspiratiebron voor andere corporaties.

Een aanbeveling uit vorige visitatie betrof de prestatiesturing. Vanuit de ambities en opgaven in het nieuwe ondernemingsplan is een strakke koppeling gelegd met

de jaarlijkse planning en control cyclus. Waarbij we steeds beter in staat zijn om op onze jaardoelen 'smart' te formuleren bijdragend aan doelen ondernemingsplan en ook daarop te verantwoorden. Sinds dit jaar werken we met de LefierFocus, een periodieke standup van directie en management. Dat helpt om te prioriteren vanuit onze strategische keuzes, hierop te monitoren en te sturen.

Onze werkgemeenschap: vitaal, trots en toegewijd

Tevreden medewerkers zorgen voor tevreden huurders. Het is daarom fijn dat medewerkers – onder meer via ons periodieke onderzoek Fier! - laten weten dat ze zich op hun plek voelen bij Lefier en trots zijn op de bijdrage die ze met hun werk leveren. Medewerkers geven aan dat ze goede mogelijkheden hebben tot ontwikkeling. Dat is onder andere mogelijk via onze Lefier academie waar voor de meeste functies de relevante opleidingen worden aangeboden. We hebben het mandaat om te handelen lager in de organisatie belegd en we leren met elkaar steeds beter deze ruimte ook te benutten.

Onze organisatie: overzichtelijk en transparant

Uit de vorige visitatie bleek dat de organisatiestructuur ingewikkeld werd gevonden, zowel voor de medewerkers als onze huurders en partners. Dit heeft geleid tot een hernieuwde organisatiestructuur [duidelijk, eenvoudig en begrijpelijk], die ook bijdraagt aan de samenhang in beleid. Op papier is deze goed neergezet, waarna we nu leren ons het bijpassend gedrag eigen te maken. De huurder staat daarbij centraal in de nieuw ingerichte werkprocessen, die enerzijds eenduidig zijn maar waarbij de gebieden meer de ruimte hebben om te doen wat lokaal nodig is.

Een vooruitblik

Al met al kunnen we stellen dat we, terugkijkend, tevreden mogen zijn met hetgeen we hebben bereikt in een turbulente periode. We gunnen onszelf echter geen tijd om genoegzaam achterover te leunen. We hebben en houden een stevige maatschappelijke opgave in een – naar verwachting – zeer complex en blijvend veranderende omgeving. Het bedrijfsmodel staat daarbij onder druk en het is afhankelijk van onder meer landelijke politiek welke ruimte ons gegeven blijft.

We zien in ieder geval een opgave om de hoge realisatiegraad van onze investeringen vast te houden, bij een verdubbeling van onze investeringscapaciteit in de afgelopen jaren. Dit betekent dat we ons in financiële zin tot het uiterste zullen stretchen, nieuwe financiële mogelijkheden hebben te zoeken en gaan innoveren om dit waar te maken. Daarnaast willen we onze huurachterstanden

verder terugdringen en de kwaliteit van onze dienstverlening verder verhogen tot een 8 (A-score in de Aedesbenchmark).

Ook zijn we ervan overtuigd dat de effectiviteit van onze netwerken kan worden verhoogd door de opgave en financiële mogelijkheden meer gelijk te richten. We hebben elkaar meer dan nodig om in de complexiteit van vraagstukken een antwoord te kunnen geven.

Tot slot zal de komende jaren de opgave in het kader van wonen en zorg prominenter op onze uitvoeringsagenda komen te staan.

Aan Lefier zal het, zoals u leest niet liggen. Wij zullen ons ook de komende jaren, iedere dag voor de volle 100% inzetten om zoveel mogelijk huurders en woningzoekenden een betaalbaar 'thuis' te bieden in een prettige woonomgeving.

Elles Dost

Bestuurder Lefier



Recensie

Lefier is een corporatie met een werkgebied in de gemeenten Groningen, Midden-Groningen, Stads kanaal, Borger-Odoorn en Emmen. De corporatie heeft een diverse woningvoorraad met eengezinswoningen, appartementen en studentenwoningen. In totaal gaat het om een woningvoorraad van bijna 29.000 woningen, waarvan ongeveer 28.000 sociale huurwoningen.

Voorgaande visitatie

Lefier is in 2020 gevisiteerd over de jaren 2016 tot en met 2019 en werd toen gekenschetst als een organisatie met gedreven mensen met het hart op de goede plek en als een organisatie met professionele beleidsmakers die verstand hebben van wonen en volkshuisvesting. Ook was de commissie heel positief over dat Lefier zichzelf de maat durft te nemen, met een groot reflectief vermogen.

De toenmalige visitatiecommissie gaf Lefier ook punten mee voor de toekomst:

- Lefier werkt in het huurdersbelang en het belang van de andere belanghebbenden, maar bedenkt het belang zelf. Vraag aan de huurders wat zij willen.
- Definieer de ruimte voor individueel maatwerk en voer het collegiale gesprek over de casussen.
- Formuleer doelen die meer SMART zijn en werk naast de doelen op het gebied van vastgoed ook de strategie en doelen in het sociale domein uit
- Verbeter intern door extern aan de slag te gaan. Begin bij uitdagingen die belanghebbenden ervaren en aandragen en pas daar indien nodig de eigen organisatie/werkprocessen op aan.

In de position paper is aangegeven dat Lefier met de aandachtspunten uit de voorgaande visitatie aan de slag is gegaan. De huidige visitatiecommissie kan dat volmondig bevestigen. Om beter te weten wat leeft onder haar huurders heeft Lefier bijvoorbeeld in 2024 een nieuw participatiebeleid ontwikkeld. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen formele en informele participatie. Met name het informele deel ziet Lefier als middel om/voor een beter en breder bereik bij huurders te creëren, de betrokkenheid en samenwerking met huurders te

vergroten, huurders meer invloed te geven op hun directe woonomgeving en het creëren van verbinding tussen huurders onderling. Ook op de andere aandachtspunten heeft Lefier duidelijk ingezet. Dit zal verderop in deze recensie worden toegelicht.

Huidige visitatie

Uit de position paper blijkt dat de opgaven omvangrijk zijn en onder meer liggen op het gebied van energie/verduurzaming, sociale problematiek/veiligheid, migratie en betaalbaarheid van wonen. De opgaven zijn heel herkenbaar, maar toch zijn er enkele specifieke elementen die de opgaven nog dringender maken dan gebruikelijk. Zo ligt een behoorlijk deel van het bezit van Lefier binnen de contouren van het aardbevingsgebied en is de armoede binnen het werkgebied groter dan in andere delen van Nederland. De visitatiecommissie kan zich daarom goed vinden in de duiding dat de vraagstukken complex zijn en een brede aanpak vragen. Het is daarom verstandig dat Lefier hiervoor aansluiting en samenwerking zoekt met een brede groep van samenwerkingspartners.

Uitdaging: groot werkgebied, grote verscheidenheid aan opgaven

In de position paper beschrijft Lefier ook haar werkgebied, waarbij de variatie in opgaven wordt genoemd. De grote verschillen die daaruit blijken, geven gelijk de uitdaging voor Lefier weer. Zo heeft de corporatie te maken met een groei in de stad Groningen, een transformatieopgave in Emmen en Midden-Groningen, en vooral een kwalitatieve opgave in Borger Odoorn en Stads kanaal. Aan Lefier de taak om hier op passende wijze op in te spelen, de corporatie wil immers in haar gehele werkgebied van betekenis zijn.

De visitatiecommissie vindt dat het Lefier over het algemeen goed lukt de verscheidenheid aan opgaven passend op te pakken en zo daadwerkelijk van betekenis te zijn. Hierbij wordt ook goed rekening gehouden met de lokale verschillen in behoeften door per gemeente een andere aanpak te hanteren. Dit komt in de ogen van de visitatiecommissie goed naar voren in de door Lefier aangereikte casussen van specifieke projecten. Sommige hadden betrekking op het gehele werkgebied, zoals Bouwstroom Noord, en andere gingen weer heel gericht in op speciale opgaven in een bepaald deel van het werkgebied, zoals 'Gorecht gasvrij' of 'Maarsveld maakt het'.

De visitatiecommissie heeft samen met medewerkers van Lefier een bezichtiging uitgevoerd van diverse projecten en heeft samen met de samenwerkingspartners

en medewerkers van Lefier in groepsgesprekken de casussen besproken. Dit heeft veel waardevolle inzichten opgeleverd in de behaalde resultaten, de kwaliteit van de samenwerking en het belang van het project voor de lokale volkshuisvesting. Ook zijn in deze waardevolle sessies diverse uitdagingen en dilemma's besproken. Onderstaand volgen enkele voorbeelden.

Dilemma: inzetten op groei of vasthouden aan verwachte krimp?

Lefier heeft een dilemma bij de uitbreiding van het aantal woningen, veroorzaakt door de omvang en verscheidenheid van haar werkgebied. Dit dilemma hangt samen met de veranderende scenario's voor groei of krimp die zich in de loop der jaren hebben voorgedaan. Hierdoor werd Lefier ook in de gebieden waar eerst krimp werd verwacht, geconfronteerd met groei in de vraag naar woningen. De visitatiecommissie vindt dat Lefier goed op deze situatie heeft ingespeeld door haar prioriteiten aan te passen en nu inzet op relatief meer nieuwbouw en minder sloop en verkoop van woningen. Lefier houdt daarbij aandacht voor de uitgestelde krimp en neemt deze verwachting logischerwijs mee in haar prioritering binnen het werkgebied.

Dilemma: welke opgave krijgt prioriteit?

De visitatiecommissie heeft Lefier leren kennen als een ambitieuze corporatie die op een verscheidenheid van opgaven binnen haar gehele werkgebied van betekenis wil zijn en ook van betekenis is. Toch heeft ook Lefier op de middellange termijn het probleem dat de op zich gezonde financiële positie door de grootschalige investeringen voor de maatschappelijke opgaven, niet toereikend is om alle opgaven met evenveel ambitie uit te voeren. De visitatiecommissie vindt het verstandig dat Lefier daarom nadenkt over keuzes. Besloten is dat op de langere termijn betaalbaarheid, verduurzaming en kwaliteit van de huidige woningen voorrang krijgen boven investeringen voor de uitbreidingsnieuwbouw. Lefier is tot deze keuze gekomen door de voor veel huurders nijpende financiële situatie en de eerder beschreven uitgestelde krimp.

Dit wil echter niet zeggen dat Lefier op dit moment niet inzet op nieuwbouw. Integendeel, de corporatie doet volop mee aan Bouwstroom Noord en tijdens de visitatieperiode is het investeringsvolume van Lefier bijna verdubbeld. Door de afgelopen jaren hard te werken aan het vullen van de pijplijn van projecten en het uitvoeren daarvan, speelt Lefier in op de actuele vraag en het drukken van de zoektijd.

Goede maatschappelijke prestaties, vanuit een duidelijk begrip van de opgaven in het werkgebied én in samenwerking met de partners

De visitatiecommissie vindt dat Lefier de opgaven met bijbehorende dilemma's en uitdagingen goed heeft opgepakt en binnen haar werkgebied op de diverse volkshuisvestelijke opgaven goede prestaties levert. Er is duidelijk sprake van een weldoordacht integraal beleid, dat vraagstukken vanuit meerdere invalshoeken belicht. Zo weet Lefier bijvoorbeeld harde factoren als nieuwbouw, renovatie en verduurzaming goed te combineren met aandacht voor een wijk of kern op het gebied van veerkracht of leefbaarheid. De gebiedsgerichte aanpak in Musselkanaal en de wijkontwikkeling in de Indische buurt zijn daar goede voorbeelden van. Hierbij betreft Lefier ook zoveel mogelijk maatschappelijke partners, maar bewaakt ook goed haar eigen rol- en taakopvatting. Lefier heeft bovendien haar werkwijze aangepast zodat zij op een veel laagdrempeligere manier bewoners betreft en ook haar fysieke aanwezigheid in de buurten en wijken duidelijker maakt en benut. Hierdoor heeft Lefier ook een goed inzicht in hetgeen belangrijk is in de verschillende delen van het werkgebied.

Het gaat te ver voor het doel van deze recensie een compleet overzicht te geven van de prestaties. Deze worden in het volgende hoofdstuk uitgebreid omschreven. De rode draad die de visitatiecommissie uit het handelen van Lefier haalt, is die van een voor huurders en samenwerkingspartners betekenisvolle corporatie die groot is in woord en daad. Als Lefier prioriteit geeft aan een opgave dan komt de corporatie snel in beweging en (vaak samen met anderen) tot goede maatschappelijke resultaten.

Als het gaat over de mate van inspraak op het beleid van Lefier dan zijn er echter wisselende geluiden. De meeste gemeenten geven aan dat Lefier over het algemeen goed inspraak geeft en daarbij transparant is over de mogelijkheden en beperkingen qua investeringsruimte. Er zijn echter ook kritischere geluiden waaruit blijkt dat Lefier die betreffende gemeente beter kan betrekken voordat strategische keuzes worden gemaakt. Of een gemeente die van mening is dat Lefier meer openheid kan geven over hoe de strategische keuzes over de investeringsagenda in de verschillende gemeenten zich tot elkaar verhouden. Hierdoor is het beter te begrijpen waarom Lefier de keuzen maakt om in een bepaalde gemeente wel te investeren en in een andere niet of minder.

Desgevraagd geeft Lefier aan dat zij het lastig vindt om tegemoet te komen aan de wensen van gemeenten als zij, in tegenstelling tot de gemeente, een grotere mate van onzekerheid ervaart over de vraagontwikkeling. Lefier maakt dan haar keuzen op basis van een huidige en reële vraaginschatting. De visitatiecommissie heeft er begrip voor dat gegeven de veelheid aan opgaven het voor Lefier niet

mogelijk is iedereen altijd tevreden te stellen. In die gevallen is het echter wel belangrijk duidelijkheid te verschaffen over de mogelijkheden en de gemaakte keuzen.

Lefier wordt gezien als een daadkrachtige corporatie. Een kanttekening die de visitatiecommissie wil maken, is dat samenwerkingspartners opmerken dat als de opgave mindere prioriteit heeft voor Lefier, het lastiger is de aandacht te krijgen. Deze kanttekening neemt niet weg dat Lefier over het algemeen wordt gewaardeerd voor haar openheid, betrokkenheid en impact. Bijzonder daarbij is dat Lefier een constructieve relatie onderhoudt in gevallen waar van mening wordt verschild met bijvoorbeeld de gemeente over de invulling van een opgave.

Lefier heeft ingezet op wendbaarheid

De visitatiecommissie vindt dat Lefier ruim aandacht gegeven heeft aan het aanpassen en voorbereiden van de organisatie en haar medewerkers op de (veranderende) opgaven. Dit komt duidelijk naar voren in de activiteiten rond ONL (Ons Nieuwe Lefier) en ONF (Ons Nieuwe Fundament).

Lefier heeft goed ingezet op het aanpassen van de sturing op de gewenste prestaties. Er is daardoor een duidelijkere samenhang tussen maatschappelijke opgaven, geformuleerde doelen, gekozen strategie en behaalde resultaten zichtbaar. Hierdoor kan Lefier beter plannen, uitvoeren en bijsturen.

Medewerkers ervaren een organisatie waar volop ruimte is om te leren en groeien én die beter dan voorheen in staat is maatschappelijke waarde te realiseren binnen een veranderlijke omgeving. De visitatiecommissie vindt het ook goed dat Lefier kritisch haar voortgang heeft geëvalueerd en als gevolg daarvan de ontwikkeling van de organisatie doorzet in een nieuw traject: basis op orde 2.0.

De wendbaarheid van Lefier komt ook naar voren in het omgaan met de in de regio spelende aardbevingsproblematiek. Dit is voor Lefier een thema geweest waar veel tijd en aandacht naar toe is gegaan. Zo is bijvoorbeeld de portefeuillestrategie afgestemd op de contouren van het aardbevingsgebied en is veel afstemming geweest over welke corporatie gaat slopen of juist gaat bouwen binnen het gebied. Ook de wijze waarop Lefier is omgegaan met de corona pandemie en energiearmoede laten zien dat Lefier snel kan schakelen als dat noodzakelijk is.

Wat kunnen andere corporaties leren van Lefier en wat kan Lefier leren van anderen?

De visitatiecommissie beseft dat oplossingen die corporaties hebben gevonden niet zonder meer overgenomen kunnen worden. Daarvoor moet uiteraard altijd de

context en achtergrond worden meegenomen. Toch wil de visitatiecommissie om het proces van leren van elkaars ervaringen te versnellen Lefier enkele voorbeelden meegeven van oplossingen die de visitatiecommissie elders in het land heeft ondervonden. Andersom wil de visitatiecommissie de slimme oplossingen van Lefier weer ontsluiten voor andere corporaties.

Een voorbeeld voor andere corporaties om bewoners bewust te maken van de invloed van hun eigen handelen is de speciaal ingerichte modelwoning (de Woon Wijs Woning) met het thema vocht en schimmel. In deze woning heeft Lefier de invloed van bepaalde acties, zoals koken en de was binnen ophangen, op het leefklimaat uitgebeeld door het plaatsen van flesjes water. Bij iedere actie was bovendien een korte toelichting opgenomen.

Een voorbeeld voor anderen is ook de door Lefier ingestelde Digitale Overlast Procedure (DoP). Via een applicatie worden melders en overlastveroorzakers naast de reguliere communicatiekanalen zoals brief of e-mail op de hoogte gehouden van de laatste stand van zaken. Bijvoorbeeld of de overlastmelding is verwerkt of afgehandeld. Dit laatste is met name van belang omdat landelijk gezien met name vanuit de huurders veel wordt aangegeven dat corporaties onvoldoende snel en goed de status terugkoppelen van klachten en meldingen. De applicatie kan hier dus een goede rol in spelen.

Door de huurdersorganisaties wordt gezien dat Lefier verbetering heeft doorgemaakt in de wijze waarop huurders op laagdrempeligere wijze worden betrokken bij het beleid en de werkzaamheden in de wijk. Er wordt echter ook een duidelijke handreiking gedaan door een enkele huurdersorganisatie om nog beter hierin samen met Lefier op te trekken. Deze samenwerking kan er op termijn wellicht ook voor zorgen dat de initiatieven vanuit de bewoners komen en er steeds minder sturing vanuit Lefier nodig is. De voorbeelden die in het land aanwezig zijn bij bijvoorbeeld Servatius (de inzet van buurtkrachten) en Woonkwartier kunnen misschien inspirerend werken bij het verder vormgeven van deze samenwerking.

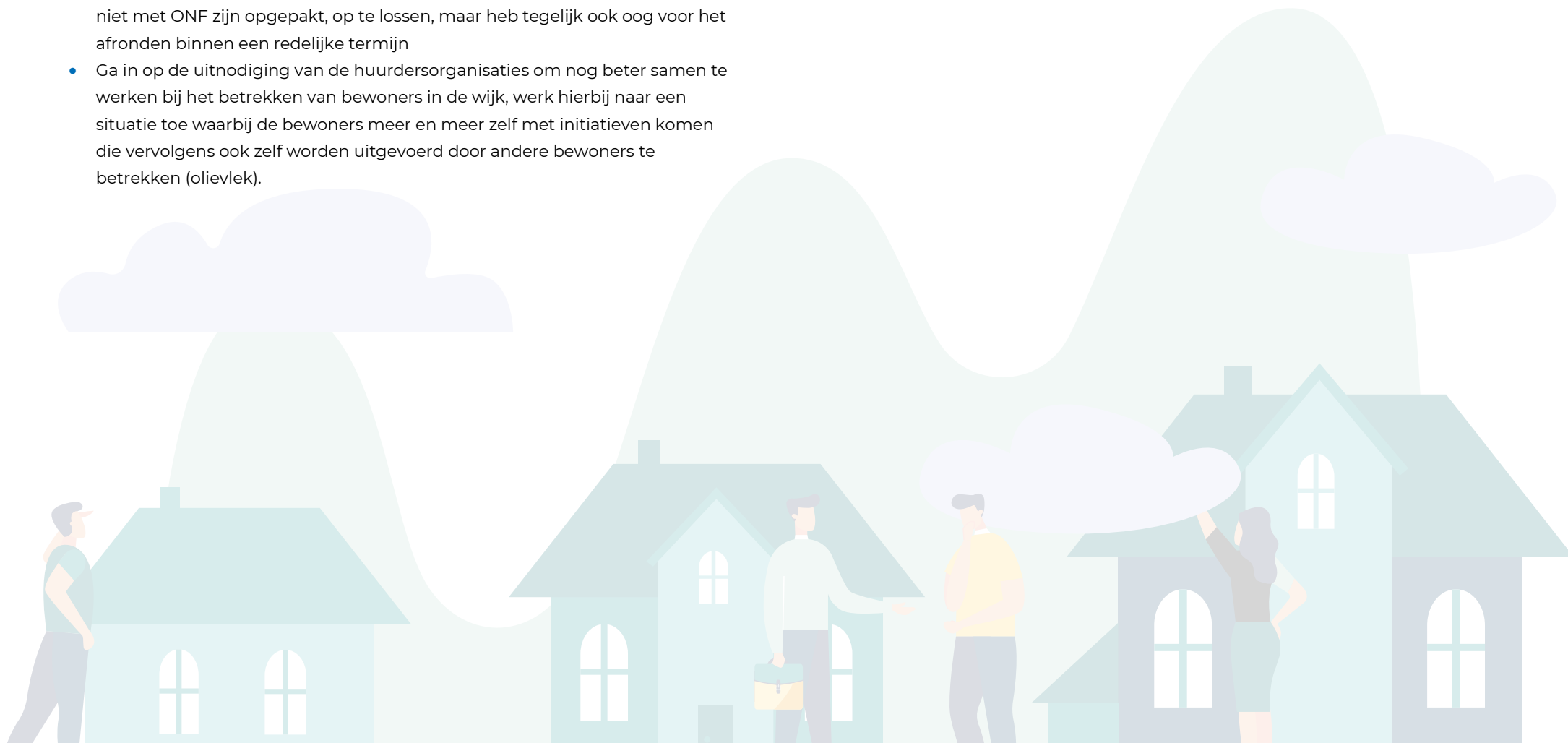
Richting de toekomst

De visitatiecommissie is van mening dat Lefier goede maatschappelijke prestaties levert die bovendien vaak van groot belang zijn voor de lokale volkshuisvesting. Lefier is daarbij goed in staat om samenwerkingsverbanden met haar partners aan te gaan en weet ook steeds beter de huurders op creatieve wijze meer bij het beleid te betrekken.

De visitatiecommissie heeft bovendien ervaren dat Lefier ook heeft ingezet op het wendbaar zijn van de organisatie en haar medewerkers. Een proces dat al veel goede resultaten heeft bereikt, maar toch ook nog krachtig moet worden doorgezet.

De visitatiecommissie heeft geen grote tekortkomingen geconstateerd waar Lefier direct mee aan de slag moet. Wel wil de commissie Lefier enkele punten meegeven ter optimalisatie. Deze zijn:

- Houd aandacht voor het uitdragen van de in ogen van Lefier juiste balans tussen de aandacht voor de verschillende opgaven naar huurders, gemeenten en overige samenwerkingspartners
- Geef krachtig voortzetting aan De Basis op orde 2.0, om zo ook de punten die niet met ONF zijn opgepakt, op te lossen, maar heb tegelijk ook oog voor het afronden binnen een redelijke termijn
- Ga in op de uitnodiging van de huurdersorganisaties om nog beter samen te werken bij het betrekken van bewoners in de wijk, werk hierbij naar een situatie toe waarbij de bewoners meer en meer zelf met initiatieven komen die vervolgens ook zelf worden uitgevoerd door andere bewoners te betrekken (olievlek).



De visitatie in één oog op slag

Lefier

Lefier is een corporatie met een werkgebied in de gemeenten Groningen, Midden-Groningen, Stadskanaal, Borger-Odoorn en Emmen. De corporatie heeft een diverse woningvoorraad van bijna 29.000 woningen



Maatschappelijke waarde

- ✓ Voortrekkersrol binnen diverse projecten. Lefier is een grote corporatie in woord en daad.
- ✓ Proactief en leergierig. Als Lefier prioriteit geeft dan komt de corporatie snel tot maatschappelijke resultaten.
- ✓ Lefier betreft bewoners op een laagdrempelige manier door fysiek aanwezig te zijn in buurten en wijken.
- ✓ Lefier heeft een duidelijk begrip van de opgaven die spelen in haar werkgebied en levert een passende bijdrage.
- ✗ Aandacht voor onderwerpen die niet aansluiten op de prioritering van Lefier



Besturing

- ✓ Een duidelijke samenhang tussen maatschappelijke opgaven, geformuleerde doelen, gekozen strategie en behaalde resultaten
- ✓ Duidelijke bijsturing door keuzen te maken in de prioritering van opgaven
- ✓ Aandacht voor het betrekken en informeren van medewerkers bij/over de prioritering



Maatschappelijke verankering

- ✓ Lefier vervult in veel samenwerkingen de rol van trekker. De corporatie weet haar kracht en schaalgrootte goed in te zetten en heeft tegelijkertijd oog voor gelijkwaardigheid in de diverse samenwerkingen.
- ✓ Lefier is transparant over strategie, beleid en doelen en bereid om keuzes toe te lichten
- ✗ Verminderen van verschillen in ervaren invloed op het beleid



Maatschappelijke capaciteit

- ✓ Jaarlijkse scenario-analyse om de (veranderende) omgeving en opgaven goed aan te kunnen sluiten op de financiële mogelijkheden
- ✓ Prioritering in de opgaven aangebracht om ook bij verminderde financiële mogelijkheden gericht van waarde te blijven
- ✓ Tijdig ingezet op het vergroten van de slagkracht van de organisatie
- ✗ De doorontwikkeling van ONF naar Basis op orde 2.0

Lefier is een daadkrachtige corporatie, die in de volle breedte van haar werkgebied actief is en in samenwerking met huurders, gemeenten en andere samenwerkingspartners goede maatschappelijke prestaties levert die vaak van grote betekenis zijn. Lefier durft lastige keuzen te maken in haar prioritering

1

Houd aandacht voor het uitdragen van de in ogen van Lefier juiste balans tussen de aandacht voor de verschillende opgaven naar huurders, gemeenten en overige samenwerkingspartners

2

Geef krachtig voortzetting aan De Basis op orde 2.0, om zo ook de punten die niet met ONF zijn opgepakt, op te lossen, maar heb tegelijk ook oog voor het afronden binnen een redelijke termijn

3

Ga in op de uitnodiging van de huurdersorganisatie om nog beter samen te werken bij het betrekken van bewoners in de wijk. Werk hierbij naar een situatie toe waarbij de bewoners meer en meer zelf met initiatieven komen die vervolgens ook zelf worden uitgevoerd door andere bewoners te betrekken (olievlek).

1 Maatschappelijke waarde

Het visitatieveld **Maatschappelijke waarde** richt zich op de prestaties van de corporatie, in verhouding tot de maatschappelijke en volkshuisvestelijke opgaven.

De visitatiecommissie heeft in samenspraak met Lefier vier opgaven geselecteerd. Deze opgaven worden in dit hoofdstuk nader toegelicht, waarbij ook de volgende vragen aan bod komen:

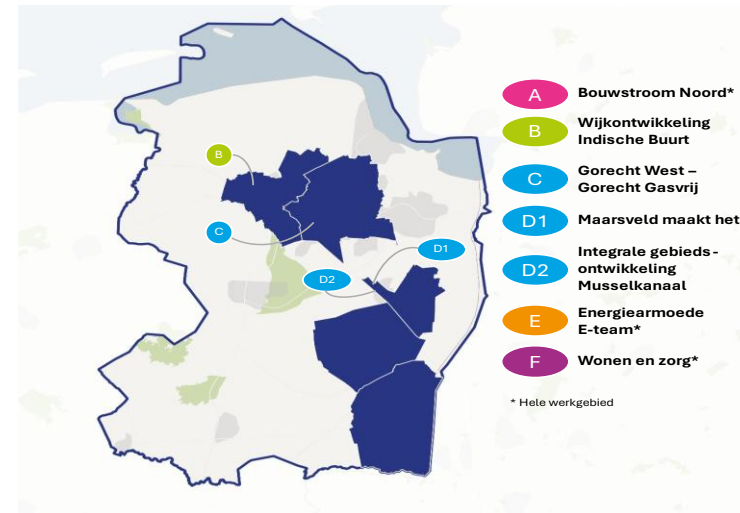
- Wat waren de **uitdagingen** in de afgelopen vier jaar?
- Hoe heeft Lefier op de opgave geacteerd in de vorm van **beleid** en **prestaties**?
- Wat is er **geleerd** tijdens de visitatieperiode?
- Hoe hebben **de huurders**, de **gemeenten** en **andere samenwerkingspartners** de afgelopen vier jaar ervaren? Wat ging er goed en wat kon er beter?

Groot werkgebied, grote verscheidenheid aan opgaven

De opgaven binnen het werkgebied van Lefier variëren sterk. Er is groei in de stad Groningen, een transformatieopgave in Emmen en Midden-Groningen, en vooral een kwalitatieve opgave in Borger Odoorn en Stadskanaal. De transformatieopgave kenmerkt zich door sloop-nieuwbouw en het bouwen van een ander type woningen vanwege een veranderende vraag. De kwalitatieve opgave kenmerkt zich door (grootschalige) renovatie en verduurzaming.

Door verschillende casussen te gebruiken (Figuur 1), is tijdens de visitatie extra aandacht besteed aan de nuances binnen het werkgebied van Lefier. Dit geeft een goed beeld van de diverse projecten en schaalniveaus waarin Lefier actief is. De casussen **Bouwstroom Noord**, **Energiearmoede E-team** en **Wonen en zorg** bestrijken namelijk het hele werkgebied van Lefier. De andere casussen hebben een meer lokale focus en brengen hierdoor unieke contexten en specifieke uitdagingen met zich mee. Dankzij de inbreng van (lokale) samenwerkingspartners zijn deze per casus in beeld gebracht. Op deze plaats wil de commissie deze partners hartelijk bedanken voor de medewerking aan de visitatie en de vele waardevolle inzichten die zij hebben meegegeven.

Figuur 1 Overzicht werkgebied Lefier en casussen



Tabel 1-1: Opgaven visitatieveld Maatschappelijke waarde

Opgave	Waardering
• De beschikbaarheid van de woningvoorraad (Voldoende, goede en gevarieerde woningen)	Goed
• De kwaliteit en duurzaamheid van de woningvoorraad (Samen Verduurzamen)	Goed
• De betalbaarheid van de woningvoorraad (Grip op woonlasten)	Goed
• De leefbaarheid binnen en buiten de woning (Samen werken aan sterke wijken en buurten)	Goed



1.1 Voldoende, goede en gevarieerde woningen

1.1.1 De opgave: verschillen in woonvraag – en behoefte per gemeente

Binnen het werkgebied van Lefier verschilt de woningvraag en druk op de woningmarkt. In de (studenten)stad Groningen is sprake van algemene groei in de behoefte aan woningen en oplopende wachtlijsten. In andere gemeenten heeft Lefier te maken met (verwachte) krimp en/of groeiende behoefte aan specifieke type woningen zoals levensloopbestendige woningen.

Verder lopen de woonbehoeften in toenemende mate uiteen door bijvoorbeeld de [veranderende samenstelling van huishoudens](#) (van alleenstaanden tot juist grotere gezinnen van statushouders), [inkomens](#) (lage- en middeninkomens die steeds moeilijker aan een betaalbare huurwoning komen) en [andere woonwensen](#) van de reguliere huurders, studentendoelgroep en zorgbehoevende (vergrijzende) doelgroep. Tegelijkertijd had een deel van de huurders te maken met energiearmoede door stijgende energieprijzen. Daarbovenop werd Lefier tijdens de visitatieperiode geconfronteerd met aanvullende (financiële) uitdagingen, bijvoorbeeld de Covid-19 pandemie, stijgende bouwkosten, gevolgen van aardbevingen, het tekort aan bouwlocaties en de hoge inflatie.

Lefier werkt met nieuwe woonruimteverdeelsystemen

In 2020 heeft Lefier samen met de andere Drentse corporaties het woonruimteverdeelsysteem [Thuis Kompas](#) gelanceerd, inclusief gezamenlijk toewijzings- en urgentiebeleid. Woningzoekenden in Drenthe hoeven zich hierdoor maar op één plek in te schrijven en kunnen reageren op alle beschikbare sociale huurwoningen in Drenthe.

Verder heeft Lefier in 2020 een nieuw toewijzingsbeleid ontwikkeld voor de studentenportefeuille¹ en is voor het aanbieden van studenteneenheden aangesloten bij het nationale systeem en platform [ROOM](#).

Lefier heeft veel geïnvesteerd, maar netto blijft de woningvoorraad stabiel

Lefier heeft tijdens de visitatieperiode 1.224 nieuwe woningen opgeleverd. Een voorbeeld is 'De Brugwachter' in Groningen. In 2022 leverde Lefier hier 136 sociale huurappartementen volledig gasloos op.

De toename van de woningvoorraad in de visitatieperiode is echter lager (450 woningen) dan het opgeleverde aantal. Een groot deel van de nieuwbouwwoningen betreft namelijk vervangende nieuwbouw. Ook zijn in lijn met de (lokale) opgave relatief veel woningen gesloopt of getransformeerd en verkocht.

Lefier wil haar investeringen flink verhogen, van 70 miljoen euro in 2020 naar gemiddeld 170 miljoen euro tot 2030. Ook tijdens de visitatieperiode is het investeringsvolume van Lefier bijna verdubbeld en is hard gewerkt aan het vullen van de pijplijn van projecten. Hierdoor kan men tot 2030 elk jaar gemiddeld 377

woningen opleveren, wat betekent dat er tot dan in totaal 1.886 nieuwe woningen bijkomen.

Uitdaging: van geraamde krimp naar groei

Aankankelijk zette Lefier in grote delen van het werkgebied in op behoud van de woningvoorraad, maar wilde vooral in de gemeente Groningen uit te breiden. Uit regionale onderzoeken bleek toen namelijk dat in veel gemeenten de bevolking in omvang zou [krimpen](#). Uit de meest recente onderzoeken blijkt echter dat deze krimp voor veel gebieden waarschijnlijk pas later plaatsvindt. Door de '[uitgestelde krimp](#)' in combinatie met de aanblijvende druk op de woningmarkt heeft Lefier haar prioritering aangepast en zet in op relatief [meer nieuwbouw en minder sloop en verkoop van woningen](#). Door het verschil in opgave en geraamde woningbehoefte per gemeente in het werkgebied, hanteert de [corporatie per gemeente een verschillende strategie](#).

Doorstroming als extra middel om beschikbaarheid te vergroten

Lefier heeft specifiek beleid voor het bevorderen van doorstroming en past zoveel mogelijk maatwerk toe. In gemeente Groningen ligt de focus bijvoorbeeld op het vrijmaken van gezinswoningen en in Emmen is de doorstroming gericht op het langer zelfstandig thuis wonen van ouderen. Zo krijgen bijvoorbeeld senioren huurders die grotere eengezinswoningen achterlaten [voorrang](#) op levensloopbestendige appartementen.

Het doorstroomproces wordt begeleid door de [wooncoaches](#), welke daarnaast advies geven over onder meer woongedrag, het behoud van een gezond binnenklimaat en/of mogelijke financiële besparingen. Daarnaast wordt door een [financiële tegemoetkoming](#) zoals huurgewenning het verhuizen aantrekkelijker gemaakt.

Ondervonden uitdagingen/ belemmeringen en oplossingen

De belangrijkste beperkingen om in grote volumes te bouwen zijn het gebrek aan beschikbare grond in Groningen, een complex en langdurig vergunningsproces en de stijging van bouwkosten. Lefier heeft daarom naar mogelijkheden tot versnelling gezocht. Een goed voorbeeld is de Bouwstroom Noord waar samen met bouwbedrijven en collega-corporaties wordt gewerkt aan het versnellen van de nieuwbouw(processen). Ook is de versnellingstafel ingericht om stapeling van ambitie te voorkomen en het vergunningsproces met gemeente Groningen en vijf andere corporaties te verbeteren.

¹ Vanaf 2023 wordt bij alle nieuwe verhuringen van studentenkamers door Lefier een campuscontract afgesloten.

1.1.2 Casussen 'Voldoende, goede en gevarieerde woningen'



Casus A: Bouwstroom Noord

Bouwstroom Noord is een samenwerkingsverband tussen vijf woningcorporaties (Actium, Lefier, Wold & Waard, Woonconcept, Woonservice) en twee bouwbedrijven (Dura Vermeer en Trebbe Bouw) in het noorden van Nederland. Het doel is gezamenlijk meer betaalbare en duurzame sociale huurwoningen te realiseren.



Door processen slimmer in te richten wordt voor de bouwbedrijven en de corporaties een meer voorspelbaardere en grotere bouwstroom gerealiseerd. De woningen kunnen efficiënter, sneller (kortere doorlooptijden) en daarmee tegen lagere kosten worden gebouwd. Er is ondanks de gestandaardiseerde bouw, voldoende variatie in woningen mogelijk.

Waardering voor de samenwerking met Lefier

Lefier wordt [gewaardeerd als een cruciale en betrouwbare partner](#). Dankzij haar (financiële) slagkracht en expertise helpt Lefier kleinere corporaties projecten te realiseren die zij zelf moeilijk kunnen uitvoeren. Lefier is een leidende partij, maar streeft naar gelijkwaardigheid in de samenwerking: gezamenlijk wordt gebruik gemaakt van elkaars expertise en ervaringen. De samenwerkingspartners voelen zich hierdoor gehoord, wat positief is voor de samenwerking.

De uitdagingen en oplossingen (1/2)

Een belangrijke uitdaging was om [elkaars taal te leren spreken](#). Verschillen in begrippen, werkprocessen en belangen tussen de samenwerkingspartners zorgden soms voor misverstanden en afstemmingsproblemen. Door tijd en inspanning te geven aan wederzijdse afstemming, leidde dit uiteindelijk tot een betere samenwerking.

Daarnaast bleek de [personele capaciteit](#) een uitdaging. De maatschappelijke en volkshuisvestelijke opgaven overtreffen de beschikbare personele capaciteit bij gemeenten, bouwers en corporaties. Dit heeft echter ook een positieve keerzijde: de noodzaak tot samenwerking werd meer erkend wat zorgde voor een hechtere samenwerking.

Vervolg casus Bouwstroom Noord

De uitdagingen en oplossingen (2/2)

Een ander uitdaging was het [dilemma: stabiliteit versus innovatie](#). Het behouden van een stabiel(e) werkwijze en product terwijl men up-to-date blijft met de laatste technische innovaties, zoals circulariteit, bleek een uitdaging. Innovaties worden daarom nu eerst getest in kleinschalige projecten buiten de Bouwstroom.

[De snelheid van processen](#) was/is ook een aandachtspunt. Vooral het verkrijgen van vergunningen en het opstellen van omgevingsplannen, kost veel tijd. Gemeenten en corporaties werken nu samen om de afstemming in de programmering te optimaliseren en processen te versnellen. Tijdens het groepsgesprek voor deze visitatie werd voorgesteld een apart projectteam op te zetten voor het versnelproces.

Prestaties binnen de Bouwstroom Noord door Lefier

Lefier heeft tijdens de visitatieperiode binnen de Bouwstroom Noord diverse woningen opgeleverd, waaronder:

- [Gelderselaan \(Stadskanaal\):](#)

Hier heeft Lefier samen met Trebbe zestien levensloopbestendige nul-op-de-meterwoningen gebouwd. De woningen zijn door de inrichting op de begane grond levensloopbestendig, geschikt voor zowel jonge kleine gezinnen als senioren.

- [Lewenborg \(Groningen\):](#)

Op de plek waar vroeger 'De Oude Bieb' zat, hebben Lefier en Dura Vermeer een nieuw complex gebouwd van 38 sociale huurappartementen. Ook deze woningen zijn duurzaam met onder andere een warmtepomp en zonnepanelen.



Gelderselaan, Stadskanaal



Lewenborg, Groningen

Casus C: Gorecht West



Gorecht West – Sloop/nieuwbouw

In de wijk Gorecht-West in Hoogezaand wordt sinds 2012 in 5 fasen door Lefier en haar samenwerkingspartners gewerkt aan het vernieuwen van de wijk. Per fase is één gebied aan de beurt. In totaal worden 339 woningen gesloopt. Hiervoor komen 303 woningen in de plaats. In 2025 zijn alle fasen afgerond.

Waardering voor de samenwerking

De samenwerking met Lefier binnen Gorecht-West werd door de huurders en de gemeente Midden-Groningen als zeer positief ervaren. Het proces was goed geborgd, waardoor huurders hun wensen duidelijk konden aangeven. Voor het indienen van de omgevingsvergunning was het noodzakelijk overeenstemming te bereiken met de huurders, wat bijdroeg aan een gevoel van betrokkenheid en inspraak.

De uitdagingen en oplossingen in Gorecht West

Te uitgebreide participatie: In fase 1 werden huurders intensief betrokken in een vroeg stadium en kregen ze veel keuzes. Ondanks deze inspanningen heerste er ontevredenheid omdat niet volledig werd voldaan aan de uiteenlopende wensen. Sommige waren onhaalbaar voor het sociale segment. Het aanbieden van te veel opties maakte het proces onoverzichtelijk en belastend voor zowel huurders als de corporatie in termen van middelen en tijd. Daarom werd het participatietraject in latere fasen anders ingericht: bewoners kregen een concreet planvoorstel aangeboden waar zij op mochten reageren.



Gorecht-West Fase 1

Wijkbeheer tijdens de werkzaamheden: In de eerste twee fasen binnen het project werd dit niet goed opgepakt, maar samen met de gemeente Midden-Groningen is dit verbeterd. Zo was in latere fasen een vertegenwoordiger van de gemeente Midden-Groningen of Lefier aanwezig tijdens de bouw, waardoor vragen snel beantwoord konden worden en klachten snel opgelost.

- **Het bevorderen van de doorstroming van jong en oud.**

Studentenvertegenwoordiger Grobos merkt op dat afgestudeerde huurders willen doorstromen, maar dat er weinig middenhuurwoningen voor hen beschikbaar zijn. Ook oudere huurders in een grote woning willen verhuizen naar een geschiktere woning, maar de huidige voorwaarden zijn volgens de huurders niet aantrekkelijk genoeg. De huurdersorganisaties zien de inspanningen van Lefier, maar zien ook dat de corporatie aanloopt tegen regelgeving van de Rijksoverheid die het doorstromen bemoeilijkt.

- **Kansen benutten in het buitengebied.** Het NOL vindt dat Lefier naast nieuwbouw in de steden, moet kijken naar de mogelijkheden te bouwen in het buitengebied, aangezien daar volgens het NOL veel behoefte is aan woningen en voldoende gronden beschikbaar zijn.

Gemeenten

Alle gemeenten waarderen de inzet van Lefier op het gebied van herstructurering en specifieke initiatieven zoals het ontwikkelen van ouderenhuisvesting en levensloopbestendige woningen. De gemeenten waarderen ook de proactieve houding en samenwerkingsbereidheid van Lefier.

Tegelijkertijd zijn er zorgen over de netto toename van de sociale woningvoorraad, waarbij de meeste gemeenten liever een grotere groei zien in het aantal sociale huurwoningen dan Lefier van plan is toe te voegen. Buiten de gemeente Groningen, verschilt Lefier namelijk van inzicht met de gemeenten over de woningvraag in de toekomst en wat dit nu betekent voor het aantal toe te voegen sociale huurwoningen.

Enkele gemeenten benadrukken de wens dat Lefier naast het investeren in de huidige woningvoorraad, meer inzet op het realiseren van nieuwbouw voor toekomstige huurders en mogelijke ontwikkelingen, bijvoorbeeld de Nedersaksenlijn en daarbij vaker komt tot andere keuzes in haar werkgebied.

1.1.4 De waardering door de visitatiecommissie

De visitatiecommissie waardeert de prestaties van Lefier ten aanzien van **voldoende, goede en gevarieerde woningen** als **goed**. Lefier heeft flink ingezet op bouw, maar de netto toename is door sloop en vervangende nieuwbouw minder groot dan de productie. De visitatiecommissie is van mening dat Lefier deze keuze goed kan onderbouwen in het licht van haar opgave. In sommige delen van haar werkgebied heeft Lefier immers te maken met (verwachte) krimp en/of groeiende behoefte aan specifieke type woningen zoals levensloopbestendige woningen. De visitatiecommissie vindt het daarom logisch dat Lefier naast nieuwbouw in Groningen, inzet op grootschalige transformatie in Emmen en Midden-Groningen.

1.1.3 De waardering door samenwerkingspartners

Huurdersorganisaties

De huurdersorganisaties vinden dat Lefier zich binnen haar mogelijkheden naar behoren inzet voor de beschikbare woningvoorraad, met focus op sloop-nieuwbouw en renovatie, maar weinig netto uitbreiding. Volgens de huurdersorganisaties zijn er nog mogelijkheden/kansen in:

Tot slot waardeert de visitatiecommissie, de trekkersrol binnen Bouwstroom Noord, de inzet van wooncoaches om doorstroming te bevorderen en het onderzoek van Lefier om in Emmen middenhuurwoningen te bouwen.



1.2 Samen Verduurzamen

1.2.1 De opgave: tijdig verduurzamen van de woningvoorraad

Lefier mag door regelgeving **eind 2028 geen woningen met een slecht energielabel (E, F of G) meer hebben, uitgezonderd rijksmonumenten en te slopen woningen**. Daarnaast moet de woningvoorraad in 2050 CO₂-neutraal en aardgasvrij zijn.

Lefier heeft in 2023 een nieuwe Duurzaamheidsvisie opgesteld met een lange termijn perspectief op hoe de corporatie in 2050 een CO₂-neutrale organisatie is en CO₂-neutraal en klimaatbestendig bezit verhuurt. Lefier richt hiertoe haar aanpak vraaggericht en woonlast-reducerend in. De gestegen woonlasten door de hoge energieprijzen noodzaken immers tot sneller verduurzamen. Daarom heeft Lefier haar doelstellingen verhoogd. Waar eerder 750 woningen per jaar naar energielabel A werden verduurzaamd, is dit opgeschaald naar 1500 woningen per jaar.

De uitdagingen binnen duurzaamheid en kwaliteit

Lefier heeft veel woningen nieuw gebouwd of gerenoveerd naar energielabel A of beter, maar het gemiddelde label wordt naar beneden getrokken door woningen met energielabel E, F of G. Deze vormen circa 10% van het totale bezit in 2024 en vormen een behoorlijke opgave. Gemiddeld zit Lefier volgens de laatste Aedesbenchmark op een B-label.

Daarnaast merkt Lefier dat **duurzaamheid steeds breder wordt opgevat**. Dit betekent ook aandacht voor het hergebruik van materialen, het aanpassen van woningen en woonomgevingen aan veranderende klimaatomstandigheden en dat er ruimte moet zijn voor collectieve initiatieven. Een uitdaging hierbij is dat verduurzaming op deze terreinen vaak gepaard gaat met grote investeringen die moeilijk terug te verdienen zijn.

In de Indische Buurt in Groningen had Lefier te maken met **klachten over vocht en schimmel**. De klachten kregen aandacht van de lokale media en politiek. Door een combinatie van factoren is dit een complex vraagstuk. Vocht en schimmel kunnen namelijk ook ontstaan door te weinig ventileren en lager dan 15 graden Celsius te verwarmen. Vocht en schimmel kan echter ook ontstaan door verouderde woningen die niet meer toereikend zijn. Lefier schakelt bij verschil van mening over

de oorzaak van vocht- en schimmel problemen een onafhankelijke expert in om de situatie te beoordelen. Ook werkte Lefier samen met de provincie Groningen, Groningse gemeenten en corporaties aan de campagne [Zosimpelalswat](#) om bewust zijn te creëren.

Lefier heeft gewerkt aan een structurele (verduurzamings)bouwstroom en communicatie naar bewoners

Lefier versnelt haar duurzaamheidsambitie door samen met ketenpartners verduurzaming als een structurele bouwstroom te organiseren en huurders invloed te geven op de maatregelen en het moment van verduurzaming. De focus ligt op woonlastenreductie en het voorkomen van energie-armoede. Plannen worden afgestemd op gemeentelijke transitieplannen en gekoppeld aan andere wijkopgaven.

Een uitdaging is **de verduurzaming te versnellen en tegelijkertijd rekening te houden met de verschillen in tempo van huurders**: sommige gemotiveerde huurders willen heel snel verduurzamen en andere huurders kunnen of willen niet meedoen met de verduurzaming. Dit maakt het lastig een aanpak te plannen of in te gaan op verzoeken. De uitdaging is de juiste communicatie naar en het scheppen van de juiste verwachting bij huurders.

Om beter in te spelen op vragen van huurders en **energiearmoede** te voorkomen heeft Lefier een speciaal Energiearmoede E-team opgericht. Het doel is initiatieven en acties die bijdragen aan de bestrijding van energiearmoede binnen de organisatie te integreren.

Ook heeft Lefier aandacht besteed **aan het informeren van bewoners** over een gezond binnenklimaat. In de Indische Buurt heeft Lefier een voorbeeldwoning (**Woon Wijs Woning**) gemaakt waar bewoners worden geïnformeerd hoe ze het best kunnen ventileren. In de voorbeeldwoning is op een laagdrempelige manier inzichtelijk gemaakt hoe(veel) vocht kan ontstaan in de woning door flesjes water neer te zetten in bijvoorbeeld de slaapkamer en keuken. De aanpak van Lefier heeft ervoor gezorgd dat er afgelopen winter geen klachten meer kwamen over vocht en schimmel.

Lefier verduurzaamt ook de eigen organisatie

Lefier zet ook in op de verduurzaming van de eigen organisatie. Dit omvat onder andere de verduurzaming van de kantoren. Ook kiest Lefier steeds meer voor bedrijfswagens met een elektrische aandrijving.

Lefier zet breed in op verduurzaming en kwaliteit

Naast de genoemde grootschalige verduurzamingsprojecten heeft Lefier veel andere initiatieven ondernemen. Bijvoorbeeld het plaatsen van zonnepanelen op 8.000 woningen en het aanbrengen van dubbel glas. Ook is een verbeteringsslag gemaakt op het gebied van de kwaliteit van de woningen, door Badkamer-keuken-toilet (BKT) verbeteringen mee te nemen in reguliere onderhoudsprocessen. De inspanningen hebben er mede voor gezorgd dat het gemiddelde energielabel van de woningvoorraad is verbeterd van energielabel C naar B.

1.2.2 Casussen opgave 'Samen verduurzamen'



Casus C: Gasvrij Gorecht

Lefier werkt samen met collega-corporaties, de gemeente Midden-Groningen en bewoners aan het aardgasvrij maken en verduurzamen van woningen in Gorecht-Noord. De verduurzamingstransitie omvat vier onderdelen: **(1)** Overstappen op elektrisch **inductiekoken**; **(2)** **Energiebesparing** door isolatie maatregelen; **(3)** Duurzame verwarming via een **warmtenet**, van de restwarmte van de kartonfabriek ESK; **(4)** **Duurzame opwek** door zonnepanelen.

Waardering voor de samenwerking

De corporaties, gemeente en bewonerscommissie ervaren een echt **partnerschap**, waarbij iedere partij verantwoordelijkheid neemt en buiten eigen belangen bijdraagt. Ze waarderen vooral de communicatie en kennisdeling door Lefier.

De uitdagingen en oplossingen in Gorecht Noord

Communicatie was de grootste uitdaging, vooral door de coronaperiode. Eerdere pogingen in Hoogezand haalden niet de benodigde 70% instemming. Lefier organiseerde daarom samen met partners informatiebijeenkomsten om bewoners te informeren en hun vragen te beantwoorden. Dankzij deze gezamenlijke inzet is een hoge instemming behaald (meer dan 90%).



De Donker Curtius Flat in Gorecht-Noord (Gasvrij Gorecht)



Casus D1: Maarsveld maakt het

'Maarsveld Maakt Het' is een gebiedsgerichte aanpak in de wijk Maarsveld in de gemeente Stadskanaal. Het project richt zich op het verbeteren van de **duurzaamheid van de woningen**, voor Lefier de renovatie en verduurzaming van 200 huurwoningen, en **leefbaarheid van de wijk** door middel van samenwerking tussen verschillende partijen, waaronder bewoners, Welstad, gemeente Stadskanaal, wijkbelang Maarsveld en Regio Deal.

De samenwerkingspartners geven aan dat de aanpak naar de bewoners toe zich kenmerkt door een **laagdrempelige aanpak die bewoners in hun kracht wil zetten** door hun sociaal en fysiek te faciliteren. Een voorbeeld hiervan is de aanpak van de achterpaden bij de woningen. Bewoners werden gefaciliteerd door het beschikbaar stellen van gereedschap, maar de bewoners moesten, samen met een stratenmaker, wel zelf aan de slag.

Waardering voor de samenwerking

De samenwerkingspartners vinden een kracht binnen de gebiedsgerichte aanpak, dat er een **gezamenlijk verantwoordelijkheidsgevoel** is: alle samenwerkingspartners zetten zich in voor het belang van de bewoner, los van de formele verantwoordelijkheid.

Uitdagingen en oplossingen

Tijdens het project waren een aantal **personele wisselingen** bij de welzijnsorganisatie en de projectleider. Deze belangrijke rollen werden gemist; hierdoor is geleerd dat deze functies geborgd moeten zijn voor een goed proces en het bewaken van de voortgang.

Daarnaast bleek het uitdagend de **lokale bewoners te betrekken en actief te laten deelnemen**. De samenwerkingspartners ervoeren terughoudendheid van bewoners ondanks inzet van partners om hen te betrekken. Het winnen van het vertrouwen van bewoners blijkt een langdurig proces ('van de lange adem') en vereist een **persoonlijke, laagdrempelige benadering** die nu nog meer wordt toegepast, bijvoorbeeld door met een koffie of soepkar in de wijk aanwezig te zijn.

Verder is er geleerd dat **eigenaarschap creëren bij bewoners** helpt. Na een aanloopperiode ontstaan er nu steeds meer werkgroepen van bewoners binnen 'Maarsveld maakt het', bijvoorbeeld voor het onderhouden van collectieve groenvoorzieningen.



Bewoners bezig met de gemeenschappelijke groenvoorziening in Maarsveld

De waardering door samenwerkingspartners

Huurdersorganisaties

De huurdersorganisaties vinden dat Lefier zich goed inzet voor het verbeteren van de duurzaamheid en kwaliteit van de woningvoorraad. Lefier heeft veel acties ondernomen die lagere woonlasten voor huurders opleveren. Bijvoorbeeld de projecten in de dorpen in Midden-Groningen en de verduurzaming van de grote studentencomplexen in Groningen.

De huurdersorganisaties vinden dat het woningbezit er over het algemeen netjes bij staat, maar Lefier heeft wel een aanvullende opgave doordat de corporatie een aantal monumentale panden bezit en de laatste jaren verouderd bezit met slechtere energielabels heeft overgenomen.

Een aandachtspunt volgens het NOL en Grobos is de uitvoering van renovatie/onderhoud door externe partijen beter te controleren. Ook moet Lefier aandacht blijven houden voor het goed informeren en voorlichten van bewoners over het binnenklimaat, om vocht- en schimmelproblematiek te minimaliseren.

Gemeenten

De gemeenten zijn over het algemeen positief over de inspanningen op het gebied van duurzaamheid en kwaliteit van de woningvoorraad. Er is ook waardering voor de samenwerking met gemeenten bij projecten zoals Gasvrij Gorecht (Midden-Groningen) en de herstructurering in Nieuw-Buinen (Borger-Odoorn).

De gemeenten zien voor de toekomst kansen op het gebied van klimaatadaptatie en innovatie omdat dit een lagere prioriteit had binnen projecten.

1.2.3 De waardering door de visitatiecommissie

De visitatiecommissie waardeert de prestaties van Lefier ten aanzien van [Samen verduurzamen](#) als **goed**. Lefier heeft fors ingezet op het verduurzamen van de woningvoorraad wat resulteerde in een verbetering van het gemiddelde energielabel van C naar B. In de casussen *Gasvrij Gorecht* en *Maarsveld maakt het* heeft Lefier op een gelijkwaardig niveau toch een leidende rol vervuld. De visitatiecommissie waardeert ook het initiatief van Lefier voor het opzetten van een *Woon Wijs Woning*. Tot slot geeft de visitatiecommissie mee om een duidelijke visie op klimaatadaptatie en circulariteit te ontwikkelen.

² Volgens de Aedes benchmark



1.3 Grip op woonlasten

1.3.1 De opgave: meer inzet op woonlasten nodig

De afgelopen jaren heeft Lefier haar doelgroep zien veranderen omdat het landelijke toewijzingsbeleid vooral gericht is op het voldoen aan inkomenseisen. Hierdoor huisvest Lefier steeds meer de allerlaagste inkomens. Dit heeft geleid tot een toename van huurders die te maken hebben met armoede, werkloosheid en schulden.

Dilemma: betaalbare huren en toch een financieel gezonde organisatie

Tijdens de visitatieperiode kon Lefier de huren beperkt verhogen. In 2021, te midden van de coronapandemie, werden de huren bevroren om huurders te ondersteunen in deze moeilijke tijd. Bovendien kregen huurders met een laag inkomen huurverlagingen in 2021 en 2023, conform de Wet Eenmalige Huurverlaging. Lefier hanteerde bovendien al relatief lage huren² ten opzichte van andere woningcorporaties.

Op lange termijn staat de financiële positie van Lefier, door de grootschalige investeringen voor de maatschappelijke opgaven, onder druk. Lefier maakt daarom keuzes binnen haar portefeuillestrategie: betaalbaarheid, verduurzaming en kwaliteit van de huidige woningen gaan boven investeringen voor de uitbreidingsnieuwbouw.

Optimaliseren van het huurbeleid met een brede blik op woonlasten

De evaluatie van het huurbeleid in 2023 leidde tot een herziening in 2024. Belangrijke uitkomsten van de evaluatie waren dat betaalbaarheid de huurprijs én de energiekosten omvat. Ook door kwaliteitsverbeteringen stijgen de huurprijzen, wat de betaalbaarheid én de beschikbaarheid van goedkope woningen beïnvloedt.

Lefier heeft door het opschalen van duurzaamheidsmaatregelen en de inzet van de [VoorzieningenWijzer](#) goed bijgedragen aan het verlagen van de woonlasten. Daarnaast heeft de introductie van [wooncoaches en maatwerkoplossingen vanuit team incasso](#) in alle gemeenten geholpen huurachterstanden terug te dringen. Met het nieuwe huurbeleid blijft Lefier binnen de Aedes-benchmark tot de corporaties met relatief de laagste huren behoren, wat waardering voor de betaalbaarheid voor huurders verder ondersteunt.

Positief is ook dat Lefier samen met collega corporaties en huurdersorganisaties één keer in de vier jaar onderzoekt hoe de woonlasten zich ontwikkelen onder haar huurders ten opzichte van hun inkomen.

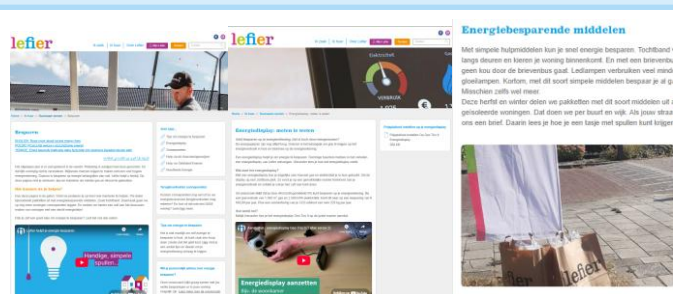
Casus opgave 'Grip op woonlasten'

Casus E: Energiearmoede E-team

Tijdens de energiecrisis (2021-2022) richtte Lefier het Energiearmoede E-team op om initiatieven en activiteiten tegen energiearmoede te stroomlijnen. Door de stijgende energieprijzen ontving Lefier namelijk veel vragen en verzoeken van bewoners, gemeenten en samenwerkingspartners.

Het E-team, bestaande uit werknemers van verschillende afdelingen, coördineerde deze vragen intern. Dit zorgde voor snellere afhandeling en betere communicatie tussen afdelingen.

Het E-team ondersteunde initiatieven voor energiebesparing en verduurzaming, zoals [energieadvies aan huurders](#), [zonnepanelen](#) en [energiedisplays](#) en woningisolatie. Door deze maatregelen kunnen huurders hun energiekosten verlagen en wooncomfort te verbeteren.



Speciale website van Lefier voor het informeren en ondersteunen van huurders met betrekking tot energiebesparing

1.3.2 De waardering door samenwerkingspartners

Huurdersorganisaties

De huurdersorganisaties begrijpen dat Lefier financiële middelen nodig heeft om opgaven te realiseren. De huurdersorganisaties verschillen echter van mening over hoever Lefier hierin kan gaan en wat Lefier hierin zou moeten doen.

Gemeenten

De gemeenten zijn zeer positief over Lefier op het gebied van betaalbaarheid: de corporatie biedt woningen aan met relatief betaalbare huurprijzen en handelt goed conform de prestatieafspraken. Daarnaast werkt Lefier goed samen met andere corporaties en de gemeenten binnen initiatieven zoals schuldhulpverlening. De gemeenten herkennen het dilemma tussen de noodzaak van huurverhogingen en de betaalbaarheid voor de huurders. Goede communicatie en overleg tussen de huurdersvertegenwoordiging en Lefier zijn hierbij van groot belang.

Volgens een van de gemeenten is de kwaliteit van de woningen met een lage huurprijs een aandachtspunt. Er worden weliswaar betaalbare lagere huren gevraagd door Lefier, maar de gemeente vindt dat de kwaliteit van deze woningen ook relatief laag is.

1.3.3 De waardering door de visitatiecommissie

De visitatiecommissie waardeert de prestaties van Lefier ten aanzien van [Grip op woonlasten](#) als **goed**. Uit de Aedes-benchmark blijkt ook dat Lefier relatief lage huren vraagt in vergelijking met andere corporaties. De visitatiecommissie waardeert daarnaast het initiatief van Lefier om de VoorzieningenWijzer te introduceren zodat huurders worden gewezen op de voorzieningen waar zij recht op hebben. Ook de inzet van het E-team heeft bijgedragen aan oplossingen voor huurders die tijdens de visitatiecommissie te maken kregen met energiearmoede. Tot slot waardeert de visitatiecommissie het dat Lefier een gedegen huurbeleid voert waarbij Lefier vanuit een brede blik aandacht heeft voor betaalbare woonlasten en het beleid regelmatig evalueert en actualiseert.



1.4 Samen werken aan sterke wijken

1.4.1 De opgave en uitdagingen

Lefier staat voor een aanzienlijke uitdaging op het gebied van leefbaarheid. De samenstelling van wijken verandert, en steeds meer mensen ervaren moeilijkheden bij het prettig wonen en samenleven. Dit komt onder andere doordat mensen met intensieve zorgbehoeften vaker buiten instellingen wonen en vanwege hun inkomen vaak op sociale huur zijn aangewezen.

Daarnaast hebben landelijke toewijzingsregels geleid tot een eenzijdiger samenstelling van buurten, wat in sommige straten en buurten tot een stapeling van problemen en overlast heeft geleid. De balans tussen draagkracht en draaglast is hierdoor verstoord, wat de onderlinge tolerantie en het samenleven onder druk

zet. De druk op de voorzieningen wordt verder versterkt door de vergrijzing en het langer zelfstandig thuis wonen van ouderen. De mate waarin verschilt sterk per gemeente en wijk.

Wat heeft Lefier gedaan?

Lefier heeft verschillende initiatieven ondernomen om te werken aan sterkere wijken en buurten met een prettige woonomgeving en goede voorzieningen. Bijvoorbeeld door woningen op te knappen, verouderde woningen te slopen en nieuwe woningen te bouwen.

Daarnaast ondersteunt Lefier actief bewonersinitiatieven en pakt overlast aan. In Emmen is gewerkt aan een integrale samenwerking met alle betrokken instanties volgens één gezamenlijk overlastproces. En in 2023 is Lefier als eerste corporatie in Nederland gestart met de [Digitale Overlast Procedure \(DoP\)](#), met als hoofddoel de overlastduur substantieel te verkorten. Met de digitale DoP-applicatie werken medewerkers van Lefier stap-voor-stap aan de oplossing voor overlast, woonfraude en drugsoverlast met de mogelijkheid een (juridisch) dossier op te bouwen. Melders en overlastveroorzakers worden via de DoP-applicatie en vanuit de reguliere communicatiekanalen zoals brief en e-mail op de hoogte gehouden van de laatste stand van zaken, bijvoorbeeld of de overlastmelding is verwerkt of afgehandeld. Dit innovatieve proces wordt voor andere corporaties als voorbeeld gezien.

Lefier heeft ingezet op integrale samenwerking en laagdrempelige benadering van bewoners

Om in contact te komen met steeds moeilijker bereikbare groepen gebruikt Lefier integrale samenwerkingsvormen met netwerkpartners én laagdrempeligere benadering van bewoners. Dit omvat bijvoorbeeld het inrichten van buurtkamers en het [vergroten van de zichtbaarheid en aanspreekbaarheid in de wijk](#), bijvoorbeeld met huisbezoeken, pop-up zitjes of gratis soep uit te delen om op een laagdrempelige manier het gesprek aan te gaan met bewoners zoals bijvoorbeeld in de wijk Maarsveld in Stadskanaal. Ook wordt dienstverlening tussen samenwerkingspartners beter op elkaar afgestemd

Daarnaast heeft Lefier vaste ontmoetingsplekken in de wijk, bijvoorbeeld het [Floreshuis](#)³ in de Korrewegwijk in Groningen. Het doel is de sociale cohesie te versterken en bewoners te ondersteunen met diverse activiteiten en diensten. Verschillende partijen maken gebruik van het gebouw, waaronder het WIJ team, Lefier en andere zorg- en welzijnspartners. Ook worden er bijeenkomsten

georganiseerd voor bewoners om hen te betrekken bij de wijk en hun leefomgeving.

1.4.2 Casussen opgave 'Samen werken aan sterke wijken'

Casus B: Wijkontwikkeling Indische Buurt

Stad Groningen

De Indische buurt, onderdeel van de Korrewegwijk, in Groningen kent een rijke historie. De oude volksbuurt werd gebouwd in de vroeg twintigste eeuw en kenmerkt zich door de vele kleine huurwoningen. Sinds 2018 is de wijk onderdeel van het [wijkvernieuwingprogramma Mooie Wijken](#) van de gemeente Groningen dat is gericht op het verbeteren van de sociale en fysieke leefomgeving.

Fysieke ingrepen

Lefier is actief in de wijk met verschillende initiatieven en projecten. Een voorbeeld is het [Stedelijk Huwelijk](#). Binnen dit programma werken BPD Bouwfonds, gemeente Groningen, corporaties en ontwikkelaars langdurig samen om betaalbare woningen en leefbare wijken te creëren. Lefier draagt hierin bij door te investeren in de verduurzaming, sloop/nieuwbouw en vermenging van doelgroepen in de wijk.

Laagdrempeliger contact met bewoners

Door 'pop-up zitjes' kunnen bewoners op een laagdrempelige manier met medewerkers van Lefier praten, naast de traditionele spreekuren in het Floreshuis. In ditzelfde Floreshuis heeft Lefier diverse buurtbijeenkomsten georganiseerd, waarbij in 2024 de schimmel-problematiek in de wijk met bewoners werd besproken.



Pop-up zitjes in de Indische Buurt

Lefier vervult volgens de partners [een belangrijke \(aanjagers\)rol in de samenwerking](#). Zo geven de partners aan dat Lefier de samenwerking met de markt heeft geïnitieerd door BPD te betrekken. Daarnaast is Lefier volgens de partners altijd transparant over doelen en keuzes.

Open en transparante samenwerking met Lefier als aanjager

Alle corporaties in Groningen (verenigd in Stad6) hebben hun portefeuillestrategie met elkaar gedeeld. Ook worden de opgaven binnen de Indische Buurt gezamenlijk verkend en wordt door de partijen gelijkwaardig geïnvesteerd in tijd en geld. Ook de rol en de visie van de gemeente Groningen, waarin expliciet is gekozen voor een andere verhouding in de wijk, wordt door de partners gewaardeerd.

³ Het Floreshuis is gebouwd voorafgaand aan de visitatieperiode

De uitdagingen en oplossingen

Een belangrijke uitdaging is het [verschil in tempo](#) voor het uitvoeren van renovatie, sloop en nieuwbouw tussen de betrokken partijen. Zo is het complex om deze processen gelijktijdig te plannen, zodat er voor de bewoners zo min mogelijk overlast en/of onduidelijkheid is.

Een andere uitdaging is de [participatie van bewoners bij leefbaarheidsinitiatieven](#). Er worden veel verschillende initiatieven ondernomen, zoals het initiatief van de gemeente 'kijk op je wijk' waaruit een groep is ontstaan van bewoners die samen muziek maakt. En er vinden veel activiteiten plaats in het Floreshuis, maar het blijft lastig om met de kwetsbare, moeilijk bereikbare doelgroep in gesprek te komen.

Een kans is [nog beter met elkaar uitwisselen welke activiteiten men onderneemt](#). Er worden diverse waardevolle initiatieven georganiseerd die als vanzelfsprekend worden ervaren, maar eigenlijk best bijzonder zijn en waardevol om te delen.

Ook is het belangrijk de huidige [aanwezigheid en zichtbaarheid](#) van de verschillende organisaties in de wijk te [behouden](#). Dit is essentieel om de moeilijk bereikbare doelgroepen in beeld te houden en te betrekken bij de plannen en activiteiten.

Een andere uitdaging is het [bestendigen van de samenwerking](#). Het project is nooit beëindigd, maar er is nu een minder urgente aanleiding om intensief samen te blijven werken. De kunst is volgens de partners het momentum te behouden en vanuit de goede structuur die er ligt gezamenlijk te werken aan een krachtige gemeenschap en zo te verkennen welke toekomstige opgaven er zijn.

Uit evaluaties van het project in Musselkanaal is geleerd [bewoners nog meer in hun kracht te zetten](#), bijvoorbeeld door het Dorpsbedrijf meer te betrekken, en [fysiek als partners aanwezig te zijn in de wijk](#) voor overleggen of interacties met bewoners

Trots op activiteiten en initiatieven

De partners zijn trots op de diverse initiatieven en activiteiten die gezamenlijk zijn gerealiseerd. Een van de hoogtepunten is het online platform, om inwoners van Musselkanaal actief te laten meedenken over uiteenlopende onderwerpen. Dit platform heeft de betrokkenheid en inspraak van de gemeenschap aanzienlijk vergroot.

Daarnaast is veel aandacht besteed aan de [verfraaiing van het centrum](#). Dit omvatte onder andere het plaatsen van bloembakken, de aanleg van een nieuwe speeltuin voor kinderen, het verwijderen van vervallen gebouwen en de sloop/nieuwbouw, met als resultaat 40 levensloopbestendige en nul-op-de-meter-woningen. Deze ingrepen hebben het centrum aantrekkelijker en leefbaarder gemaakt.

Tot slot heeft de samenwerking geleid tot een [sterke verbinding tussen bewoners](#) omdat naast de fysieke verbeteringen veel sociale cohesie is ontstaan. Dit heeft geresulteerd in de oprichting van het [dorpsbedrijf](#). Dit bedrijf versterkt de gemeenschap en bevordert de samenwerking tussen bewoners en partners.

Casus D2: Integrale gebiedsontwikkeling Musselkanaal

'Integrale gebiedsontwikkeling Musselkanaal' is een gebiedsgerichte aanpak in het dorp Musselkanaal in de gemeente Stadskanaal. Vanaf het begin in 2017 richt het project zich op de vier pijlers [wonen](#), [economie](#), [sociaal](#) en [collectieve ruimte](#). In het project werken Stichting Dorpsbelangen, Ondernemersvereniging Musselkanaal, gemeente Stadskanaal, Lefier en Welstad samen aan het verbeteren van de leefbaarheid en vitaliteit van het dorp.

Door verwachte krimp van het inwonersaantal in Musselkanaal zijn Lefier en de gemeente Stadskanaal in 2017 gaan nadenken over sloop van woningen en transformatie van het gebied. Ondernemersvereniging Musselkanaal en Stichting Dorpsbelangen waren echter van mening dat partijen zelf de krimp organiseerden door te slopen. Vanuit deze signalen hebben de betrokken partijen besloten [samen een visie op te stellen om de ervaren knelpunten en opgaven te tackelen](#). De visie is vervolgens ingediend bij de provincie Groningen voor een subsidie, welke is toegekend.

Waardering voor de samenwerking

De samenwerking is als zeer positief ervaren. Elke partij nam de leiding over een specifieke pijler, wat zorgde voor een duidelijke verdeling van verantwoordelijkheden. De oprichting van een samenwerkingsstructuur, waarin alle pijlers periodiek bijeenkwamen, werd als zeer effectief beschouwd.

Belangrijke kenmerken van de samenwerking waren [bereidheid](#) en [gelijkwaardigheid](#), wat bleek uit de manier waarop middelen werden ingelegd en verdeeld, en hoe besluitvorming plaatsvond. De trekkersgroep en stuurgroep functioneerden goed samen, waarbij de stuurgroep zich niet te veel bemoeide met de voorbereiding. De gemeente Stadskanaal zorgde ervoor dat het college goed was aangehaakt zodat zij niet 'verrast' werden.

Uitdagingen en oplossingen (1/2)

Aanvankelijk was welzijnsorganisatie Welstad niet betrokken, waardoor het welzijnswerk minder een plek had in de visievorming. Uiteindelijk werd Welstad wel actief betrokken, wat leidde tot meer verbinding met bewoners en onder andere heeft bijgedragen aan het oprichten van het Dorpsbedrijf Musselkanaal. Het Dorpsbedrijf Musselkanaal biedt diverse diensten voor bewoners zoals (moes)-tuinonderhoud, klussen en het beheer van gemeenschappelijke ruimtes.



Verlenging van de samenwerking binnen in Musselkanaal, 2022



Het Dorpsbedrijf in actie in Musselkanaal

Casus F: Wonen & Zorg

Steeds meer mensen, waaronder huurders van Lefier, met een zorg- of ondersteuningsbehoefte wonen langer zelfstandig thuis. Tijdens de visitatieperiode heeft Lefier met meerdere samenwerkingsverbanden en initiatieven ingespeeld op deze en bredere ontwikkelingen binnen het thema 'Wonen en Zorg'.

Samenwerkingsverbanden lokaal en regionaal

Op lokaal niveau werken Lefier en andere partners met de gemeente Groningen intensief samen binnen het [Uitvoeringsprogramma 'Wonen, Samenleving en Zorg'](#). Het programma richt zich per gebied op het realiseren van drie thema's uit de gemeentelijke visie: een passend aanbod van woningen, (informele) ondersteuning en zorg aan huis, en samenwerking met ketenpartners.

Verder zijn met een aantal gemeenten [WMO-convenanten](#) gesloten, bijvoorbeeld met gemeente Stadskanaal. De convenanten bepalen dat als bewoners niet meer passend wonen, Lefier in overleg treedt en bemiddeling zoekt naar een levensloopbestendige woning. Hierdoor worden gemeentelijke kosten bespaard, bijvoorbeeld in de installatie of verwijdering van trapliften, en kunnen bewoners passender wonen.

Op regionaal niveau heeft Lefier het Regionale Woonzorgakkoord ondertekend in Zuidoost-Drenthe. Dit akkoord tussen gemeenten, woningcorporaties en zorg- en welzijnsorganisaties gaat over fysieke ingrepen om woningen levensloopbestendig te maken en over de ondersteuning, welzijn en zorg voor de inwoners in bredere zin.

(Actualiseren) Woonzorg beleid van Lefier

In 2024 heeft Lefier een [Strategisch kader Wonen en Zorg](#) opgesteld waarin staat dat Lefier zich richt op het bieden van woonvormen voor doelgroepen met een zorg- of ondersteuningsvraag, zoals ouderen en mensen met psychische problemen. De corporatie streeft naar woningen die toegankelijk en levensloopgeschikt zijn, en wil vooral nultreden woningen en geclusterde woonvormen toevoegen. Samenwerking met zorginstellingen en gemeenten is volgens Lefier essentieel voor een sluitende woonzorgketen.

Het beleid van Lefier 'Langer zelfstandig thuis' begon als pilot in de gemeente Emmen en is vorig jaar Lefier-breed uitgerold. De inzet is levensloopbestendige aanpassingen, zoals een verhoogde toiletpot op aanvraag te realiseren zodat bewoners langer zelfstandig thuis kunnen wonen. Als kleine aanpassingen niet meer afdoende zijn, kan Lefier in opdracht van WMO starten met de zoektocht naar een passende woning.

Projecten binnen Wonen & Zorg

Samen met haar partners heeft Lefier gewerkt aan een aantal pilots, bijvoorbeeld het [Grevingaheerduis](#) in Beijum. De pilot richt zich op de preventieve ondersteuning en opvang van jongeren die door een acute 'wooncrisis' met dakloosheid worden bedreigd. Doel is te voorkomen dat deze jongeren op straat of in de opvang terecht komen. Lefier heeft voor deze pilot 10 zelfstandige studio's aan de Grevingaheerd beschikbaar gesteld. In deze pilot werken de gemeente Groningen, welzijn- en zorgorganisaties (o.a. WIJ-Beijum) en Lefier samen.

Een ander voorbeeld is [Housing First Midden-Groningen](#) voor de huisvesting van inwoners met complexe problematiek. Hiervoor is een samenwerkings-overeenkomst opgesteld met gemeente Midden-Groningen, Limor, Lefier en Groninger Huis. Ook is omschreven hoe cliënten worden geplaatst en hoe om te gaan met overlast.

De uitdagingen zijn groot en divers

Lefier en haar partners kennen veel uitdagingen binnen het thema Wonen en Zorg. Zo is er allereerst een gebrek aan [personele en financiële capaciteit](#): de capaciteit in zowel de zorg als bij corporaties is niet in hetzelfde tempo gegroeid als de maatschappelijke opgaven.

Verder heeft de huidige inrichting van het zorgstelsel geleid tot [versnippering van zorgaanbieders in de wijk](#), waardoor er een ingewikkeld netwerk van meerdere zorginstanties in de wijken is ontstaan.

1.4.3 De waardering door samenwerkingspartners

Huurdersorganisaties

Lefier is volgens de huurdersorganisaties heel actief in de wijken en buurten door veel verschillende activiteiten te organiseren en goed zichtbaar aanwezig te zijn. Lefier werkt volgens de huurdersorganisaties ook goed aan het signaleren van problemen 'achter de voordeur' in samenwerking met maatschappelijke partners. Het NOL vindt wel dat Lefier nog meer aandacht mag hebben voor het betrekken van de huurdersorganisatie bij bewoners- en activiteitencommissies. De KAR en Grobos geven daarbij aan dat het in Groningen heel moeilijk is om (jonge) bewonersbetrokkenheid te organiseren. Het Grobos zou nog meer willen samenwerken met Lefier om meer huurders te kunnen bereiken.

Gemeenten

De gemeenten waarderen de actieve rol in samenwerkingsverbanden en initiatieven in de wijk. Voorbeelden zijn het opstellen van Wmo-convenanten en de inzet van bewonersparticipanten. De gemeenten zien dat de concentratie van kwetsbare bewoners in bepaalde complexen noodzaakt tot acties zoals het mengen van diverse inkomensgroepen. Wel moeten voldoende woningen bereikbaar blijven voor de laagste inkomensgroepen en/of kwetsbare inwoners.

1.4.4 De waardering door de visitatiecommissie

De visitatiecommissie waardeert de prestaties van Lefier ten aanzien van [Samen werken aan sterke wijken](#) als **goed**. Lefier heeft in de visitatieperiode met een brede groep van samenwerkingspartners diverse initiatieven ondernomen, met goede resultaten tot gevolg. De samenwerkingspartners zijn (zeer) tevreden over de rol en inzet van Lefier. Dat blijkt onder andere uit de bevindingen uit de casussen waar Lefier in nauwe samenwerking met maatschappelijke partners heeft gewerkt aan het bevorderen van de sociale cohesie en wijkstructuur. De visitatiecommissie is tot slot onder de indruk van de Digitale Overlast Procedure die Lefier heeft ontwikkeld.

1.5 De reflectie van Lefier op de waardering van samenwerkingspartners

Investerings in nieuwe sociale huurwoningen zijn voor een deel onrendabel en verdienen zich pas terug op de zeer lange termijn. Daarom kijkt Lefier naar de reële woningvraag bij het ontwikkelen van nieuwe woningen en daar stemt de corporatie dan ook haar prioritering op af. Daarbij gaat Lefier uit van een gemiddeld scenario, waar gemeenten vaker uitgaan van ambities, dan wel zeer gunstige economische scenario's. Lefier heeft echter omvangrijke opgaven en moet haar keuzes maken op basis van het verdelen van schaarste. Lefier beoordeelt daarom waar haar inzet het meest nodig is, bijvoorbeeld aan de hand van wacht of zoektijden, of op basis van de energielabels van het woningbezit in geval van investeringen in transformatie of renovatie.

1.6 Lefier presteert 'Goed'

De visitatiecommissie waardeert het visitatieveld [Maatschappelijke waarde](#) met **goed**. Lefier heeft de verschillende opgaven goed in beeld en maakt continu de afweging binnen welke opgave en op welke plek haar inzet het meest noodzakelijk is. De corporatie heeft de afgelopen jaren volop geïnvesteerd, wat ook is terug te zien in de prestaties. Er bovendien aan een sterke basis gebouwd voor toekomstige opgaven en prestaties.

Tabel 1-2: Overzicht van sterke, aandachts- en geleerde punten



Maatschappelijke waarde

Sterk

- Voortrekkersrol binnen diverse projecten. Lefier is een grote corporatie in woord en daad.
- Proactief en leergierig. Als Lefier prioriteit geeft dan komt de corporatie snel tot maatschappelijke resultaten.
- Lefier betreft bewoners op een laagdrempelige manier door fysiek aanwezig te zijn in buurten en wijken.
- Lefier heeft een duidelijk begrip van de opgaven die spelen in haar werkgebied en levert een passende bijdrage.

Aandacht (blijven) geven

- Aandacht voor de opgaven en onderwerpen in de gebieden die niet of pas later aansluiten op de prioritering van Lefier.

Geleerd

- Het in samenhang met maatschappelijke partners en huurders bepalen van de opgaven en de bijdrage van Lefier.



2 Maatschappelijke verankering

Het visitatieveld Maatschappelijke verankering richt zich op de invloed van huurders, huurdersorganisaties en andere belanghebbenden op de corporatie en hoe concreet en tastbaar de betreffende invloed is.

De maatschappelijke waarde van Lefier is volgens de corporatie het grootst als huurders en partners de volkshuisvestelijke inzet en de manier waarop Lefier hieraan werkt steunen en (h)erkennen én daarin samen met Lefier optrekken. Daarom werkt Lefier vanuit de drie perspectieven inhoud, organisatie en legitimatie aan het vergroten van de maatschappelijke waarde. Alleen door de drie perspectieven te verbinden lukt het Lefier om tot maatschappelijke resultaten te komen.

2.1 Lefier betreft huurders op verschillende niveaus

Lefier werkt samen met verschillende lokale huurdersorganisaties. Een aantal hiervan heeft zich verenigd in het Noordelijk Overleg Lefier (NOL). Het NOL bestaat uit een afvaardiging van de lokale huurdersorganisaties uit de verschillende gemeenten waar Lefier actief is. De KAR vertegenwoordigt de belangen van huurders in de gemeente Groningen. Naast de KAR is er in Groningen nog het Groninger Bewonersoverleg Studentenhuisvesting (Grobos) wat opkomt voor de belangen van alle studenten- en jongerenhuurders die een woning huren bij Lefier.

Lefier heeft in 2024 een nieuw participatiebeleid ontwikkeld waarin diepgaand en uitgebreid wordt aangegeven hoe Lefier wil omgaan met huurdersparticipatie en wat zij daarin belangrijk vindt. Lefier ziet huurdersparticipatie niet als doel maar als middel om/voor een beter en breder bereik bij huurders te creëren, de betrokkenheid en samenwerking met huurders te vergroten, huurders meer invloed te geven op hun directe woonomgeving en het creëren van verbinding tussen huurders onderling.

Lefier maakt hierbij onderscheid in formele en informele huurdersparticipatie. Onder formele huurdersparticipatie verstaat Lefier de participatietrajecten die wettelijk verplicht zijn zoals de betrokkenheid van de huurdersorganisaties bij het opstellen van de lokale prestatieafspraken, het instemmen van huurders bij grote renovaties en projecten en de invloed van huurdersorganisaties op (huur)beleid (strategisch, tactisch en operationeel). Lefier besteed veel aandacht aan het in co-creatie vormgeven van haar beleid. Zo worden de huurdersorganisaties vroeg bij beleidsontwikkelingen betrokken en krijgen zij formeel de gelegenheid een advies te geven.

Onder informele huurdersparticipatie verstaat Lefier zelf georganiseerde participatievormen door Lefier en/of huurders zoals kort-cyclische momenten om mee te denken en het organiseren van vormen om mee te doen bijvoorbeeld in de eigen wijk of buurt. Met name dit tweede spoor wil Lefier gebruiken om ook jongeren, mensen met een migratieachtergrond en werkende gezinnen meer te betrekken bij de besluitvorming. In de huurdersorganisaties zitten met name Nederlandse ouderen waardoor de stem van deze groepen nauwelijks wordt gehoord.

In de visitatieperiode heeft Lefier geëxperimenteerd met verschillende vormen om huurders te informeren en te betrekken bij keuzes en beleidsvorming. Lefier heeft een podcast georganiseerd waarin huurders konden meepraten over de optimalisatie van het incassoproces. Daarnaast werden woningzoekenden op projectniveau (Wonen op Erica/Studentenflats) betrokken zodat nieuwbouw goed kon worden afgestemd op hun behoefte. Tot slot luisterde Lefier naar de behoefte van bewoners in complexen met een Vereniging van Eigenaars (VvE), ook al heeft Lefier daar vaak een minderheidsbelang.

De samenwerking volgens de huurdersorganisaties

Lefier wordt door de verschillende huurdersorganisaties omschreven als een makkelijk benaderbare en toegankelijke organisatie. Lefier is in de beleving van de huurdersorganisaties een professionele partij, waardoor het contact soms wat zakelijk kan overkomen. Tegelijkertijd geven de huurdersorganisaties aan dat Lefier altijd bereid is om mee te denken en het beste voor heeft met huurders. De communicatie met huurders en huurdersorganisaties verloopt over het algemeen goed. Het NOL en Grobos zien wel ruimte voor verbetering als het gaat om het informeren van huurders via de eigen kanalen van Lefier. De huurdersorganisaties zien graag dat Lefier daarbij aandacht heeft voor de rol/positie van de huurdersorganisaties.

De huurdersorganisaties wisselen van mening over de mate waarin zij invloed kunnen uitoefenen op het beleid en de keuzes van Lefier. De KAR vindt dat zij goed en ook tijdig betrokken wordt bij de beleidsvorming. Het NOL ervaart daarentegen dat keuzes vaak worden gepresenteerd zonder dat zij daar inhoudelijk iets van kan vinden. Het Grobos is daarentegen van mening dat Lefier hen voldoende betreft in het beleidsproces, echter leidt dat er volgens het Grobos niet altijd toe dat zij daadwerkelijk invloed heeft op de beleidskeuzes van Lefier. Alhoewel Lefier goed uitlegt waarom beleidskeuzes worden gemaakt is het volgens Grobos en NOL minder vanzelfsprekend dat Lefier terugkoppelt wat er met hun ideeën en

suggesties is gedaan. Het NOL vindt daarnaast dat zij bij belangrijke adviesaanvragen te weinig tijd krijgt om de achterban te raadplegen, tegelijkertijd ziet het NOL wel dat Lefier zich inspant om huurdersorganisaties vroeg in het proces te betrekken. De KAR is zeer tevreden over de betrokkenheid in het voortraject, maar ervaart dat huurders in Groningen weinig behoefte hebben om mee te denken.

2.2 Lefier werkt samen met de gemeenten in het werkgebied

Lefier werkt op verschillende niveaus samen met de gemeenten in het werkgebied. Zo worden er jaarlijks prestatieafspraken gemaakt met de gemeenten Groningen, Midden-Groningen, Stadskanaal, Borger-Odoorn en Emmen. Daarnaast wordt samengewerkt aan specifieke opgaven of onderwerpen, zoals het realiseren van een divers, aantrekkelijk en passend woningaanbod, het huisvesten van bijzondere doelgroepen en de invulling van het Nationaal Programma Leefbaarheid en Veiligheid Groningen-Noord in samenwerking met de maatschappelijke coalitie. Voorbeelden van samenwerkingen met o.a. de gemeenten staan beschreven in de casussen in [hoofdstuk 1](#).

De visitatiecommissie ziet dat Lefier te maken heeft met complexe opgaven in een divers werkgebied. De gemeenten in het werkgebied hebben verschillende kenmerken (stad en platteland) en zijn verdeeld over twee verschillende regio's. Ook de opgaven en uitdagingen per gebied variëren sterk. In Midden-Groningen spelen aardbevingsproblemen een rol, terwijl in de stad Groningen de woningmarkt onder grote druk staat. In de buitengebieden zorgen demografische ontwikkelingen op termijn voor een meer ontspannen woningmarkt.

De samenwerking volgens de gemeenten

De gemeenten ervaren de samenwerkingsrelatie met Lefier als positief. Lefier wordt omschreven als een betrokken corporatie die weet wat zij wil. Er kan volgens de gemeenten snel geschakeld worden. Ondanks inhoudelijke verschillen over het hoe en in sommige gevallen het wat, blijft het contact met Lefier constructief.

De gemeenten waarderen dat Lefier inzicht geeft in de mogelijkheden en beperkingen qua investeringsruimte. Ook vinden zij dat Lefier goed op de hoogte is van de gemeentelijke ambities en doelstellingen, maar hebben wisselende ervaringen over de invloed die zij kunnen uitoefenen op de beleidskeuzes. De gemeente Emmen vindt bijvoorbeeld dat Lefier hen beter kan betrekken in de fase voordat strategische keuzes worden gemaakt. En de gemeente Groningen vindt dat de financiële focus soms de overhand heeft in de keuzes van Lefier. Daarnaast vindt de gemeente Midden-Groningen dat Lefier meer openheid kan geven over

hoe de keuzes over de investeringsagenda in de verschillende gemeenten zich tot elkaar verhouden.

2.3 Lefier werkt nauw samen met collega-corporaties

Lefier werkt op verschillende niveaus samen met collega-corporaties. Zo is Lefier onderdeel van stad6, een samenwerking van corporaties binnen gemeente Groningen. Op landelijk niveau werkt men samen met 26 grootstedelijke corporaties aan oplossingen voor grootstedelijke problemen. In regionaal verband werkt Lefier samen met collega-corporaties aan regionale woondeals en de woonruimteverdeling via Thuis Kompas (Drenthe) en Groningen huurt. Daarnaast maakt Lefier afspraken met collega-corporaties over de uitstroom en huisvesting van bijzondere doelgroepen. Tot slot werkt Lefier ook samen in GeWOON Groen, een samenwerkingsverband gericht op duurzaamheid van vier Groningse corporaties.

Gedurende de visitatieperiode heeft Lefier in het samenwerkingsverband Kr8 samen met collega corporaties gewerkt aan de versterkingsopgave in het aardbevingsgebied. Kr8 is een samenwerkingsverband van zes corporaties met woningbezit in het aardbevingsgebied. Tot slot werkt Lefier samen met collega-corporaties aan snellere en efficiëntere woningbouw door de gezamenlijke inkoop van woningen via de Bouwstroom Noord.

De samenwerking volgens de collega corporaties

De samenwerking met collega corporaties is in de visitatieperiode steeds meer vanzelfsprekend geworden. Lefier en de collega corporaties ervaren een transparante samenwerking, gebaseerd op wederzijds vertrouwen. Op alle niveaus zien collega corporaties Lefier ondanks haar omvang als een bereidwillige en gelijkwaardige partner. Binnen de samenwerking maken de corporaties steeds meer gebruik van elkaars expertise en ervaringen en trekken samen op bij nieuwbouw-ontwikkelingen en bij urgente opgaven zoals bijvoorbeeld de energiearmoede-crisis. De collega corporaties vinden dat Lefier transparant is over haar doelen en beleidskeuzes. Zo hebben de corporaties in Groningen hun portefeuillestrategie met elkaar gedeeld. En worden waar nodig afspraken gemaakt over verdeling van aandeel in nieuwbouw, gezamenlijke inkoop, huurbeleid en toewijzing. Ook de goed verlopen opsplitsing van woningcorporatie Mareland is een mooi voorbeeld van solidariteit en de samenwerking tussen Groninger corporaties.

2.4 Lefier werkt samen met zorg- en welzijnsorganisaties

Lefier zoekt steeds meer samenwerking met zorg- en welzijnsorganisaties. De samenwerking vindt plaats via concrete projecten, het maken van specifieke afspraken over uitstroom en opvang van kwetsbare mensen én vindt ook plaats op strategisch niveau door gezamenlijke visievorming. Met diverse partners heeft Lefier afspraken gemaakt in de vorm van convenanten of programma's. Voorbeelden hiervan zijn de bijdrage van Lefier aan het Uitvoeringsprogramma Wonen, Samenleving en Zorg, Convenant huurschulden Emmen en het Woonzorgakkoord Borger-Odoorn-Coevorden-Emmen. In deze samenwerkingen denkt Lefier mee over de mogelijkheden voor nieuwe woonzorgconcepten en het voorkomen van problematische huurschulden en woningontruimingen.

De samenwerking volgens de zorg- en welzijnsorganisaties

De samenwerking tussen Lefier en zorg- en welzijnsorganisaties is de afgelopen jaren geïntensiveerd. Het is volgens de zorg- en welzijnsorganisaties essentieel om samen op te trekken. Dat begint bij het verkennen van de gezamenlijke opgaven. De zorg- en welzijnsorganisaties zijn van mening dat Lefier goed in beeld heeft wat de opgave is en regie neemt in de gezamenlijke aanpak. Verschillende zorg- en welzijnsorganisaties zien nog kansen om de projectmatige samenwerking te bestendigen in het reguliere proces om zo op een structurele manier te kunnen werken aan wonen, welzijn en zorg.

2.5 Wederkerigheid in de samenwerking

Lefier werkt over het algemeen heel prettig samen met haar partners. Tegelijkertijd ervaart Lefier een aantal verschillen. Bijvoorbeeld in de samenwerking met gemeenten ervaart Lefier inhoudelijk op sommige thema's verschil van visie. Met name op het thema beschikbaarheid.

Gemeenten buiten Groningen zijn van mening dat Lefier haar sociale woningbezit moet uitbreiden terwijl Lefier daar vanwege demografische ontwikkelingen voorzichtig mee is.

Ook de omvang van gemeenten varieert. Binnen de gemeente Groningen ervaart Lefier veel gelaagdheid wat van invloed kan zijn op de snelheid van processen. Dat is anders in de kleinere gemeenten, waar zaken volgens Lefier wat sneller gaan. Tot slot heeft Lefier te maken met gemeenten die aangeven te kampen met beperkt beschikbare capaciteit.

2.6 Lefier presteert 'goed'

De visitatiecommissie waardeert het visitatieveld [Maatschappelijke verankering](#) met **goed**. Lefier is een lokaal verankerde corporatie die door een doordacht beleid en inzet op samenwerken goed op de hoogte is van de diverse opgaven in haar werkgebied. Lefier heeft ook een duidelijke ontwikkeling doorgemaakt in de wijze waarop zij met participatie omgaat en zet nu veel meer in op de zogenoemde informele participatie met haar huurders en betreft huurders in brede zin bij het ontwikkelen van beleid. Ook de samenwerking met collega corporaties en zorg- en welzijnsorganisaties is sterk verbeterd. Lefier neemt regelmatig een leidende rol in deze samenwerking. Lefier kan de samenwerking met sommige huurdersorganisaties en gemeenten echter nog verbeteren door te kijken hoe zij hen ook het gevoel kunnen geven daadwerkelijk van invloed te zijn op het beleid.

Tabel 2-1: Overzicht van sterke, aandachts- en geleerde punten

Maatschappelijke verankering

Sterk

- Lefier vervult in veel samenwerkingen de rol van trekker. De corporatie weet haar kracht en schaalgrootte goed in te zetten en heeft tegelijkertijd oog voor gelijkwaardigheid in de diverse samenwerkingen.
- Lefier is transparant over strategie, beleid en doelen en bereid om keuzes toe te lichten.

Aandacht blijven geven

- De ervaren invloed van huurders, gemeenten en andere samenwerkingspartners op de strategie- en beleidsontwikkeling.

Geleerd

- Samenwerken aan opgaven met huurders, gemeenten, collega corporaties en zorg- en welzijnsorganisaties.

3 Besturing

Het visitatieveld Besturing richt zich op het proces van strategievorming en prestatiesturing. De visitatiecommissie kijkt naar de kwaliteit, de robuustheid en adaptiviteit van het proces van strategievorming en prestatiesturing.

3.1 Lefier wijzigde haar koers door actuele ontwikkelingen en opgaven

In de visitatieperiode heeft Lefier koers gehouden met haar ondernemingsplan 'Samen het verschil maken voor een betere buurt'. Het plan is in samenspraak met bestuur, RvC, huurders, medewerkers en samenwerkingspartners opgesteld. Er is nagedacht over de volkshuisvestelijke opgaven en wat dat betekent voor de inzet van Lefier en de samenwerking met huurders en maatschappelijke partners.

In het ondernemingsplan gaat Lefier per strategisch doel in op waar zij wil staan in 2025 en wat zij daarvoor gaat doen. Lefier vertaalt hiertoe de strategie jaarlijks in prioriteiten, legt dit vast in een prioriteitenbrief en vervolgens ook in een jaarplan. De prioriteitenbrief is gericht aan medewerkers zodat zij weten wat dat jaar belangrijk is en op welke ontwikkelingen en afwegingen de keuzes zijn gebaseerd. Tussentijds wordt gestuurd op de prioriteiten en doelen met behulp van maand en tertiaal rapportages die aansluiten op de doelen uit het ondernemingsplan, het jaarplan en de prioriteitenbrief. De planning- en controlecyclus wordt afgerond met een jaarverslag waarin Lefier haar maatschappelijke prestaties verantwoord.

Uit de verschillende documenten blijkt dat Lefier oog heeft voor interne en externe ontwikkelingen en de prioriteiten daarop aanpast. Lefier laat zo in de ogen van de visitatiecommissie zien adaptief te zijn. Gedurende de visitatieperiode veranderde bijvoorbeeld de focus van 'Voldoende goede en gevarieerde woningen' naar 'Samen verduurzamen'. Aanleidingen voor het verleggen van de focus waren onder andere de Nationale Prestatieafspraken, waardoor Lefier aan de slag ging met het uitfaseren van EFG-labels en de energiecrisis en energiearmoede.

Ook is uiteraard de in de regio spelende aardbevingsproblematiek voor Lefier een thema geweest waar veel tijd en aandacht naar toe is gegaan. Zo is bijvoorbeeld de portefeuillestrategie afgestemd op de contouren van het aardbevingsgebied en is veel afstemming geweest over welke corporatie gaat slopen of juist gaat bouwen binnen het gebied.

Naast volkshuisvestelijke prioriteiten heeft Lefier met 'Ons Nieuwe Fundament' (implementatie nieuw primair systeem) stappen gezet naar een procesgerichte organisatie. Met behulp van Lefier Focus meet Lefier op regelmatige basis de huurderstevredenheid en medewerkerstevredenheid zodat er tussendoor kan worden bijgestuurd. Lefier wil deze methode ook voor het monitoren van de voortgang van de andere strategische doelen gaan gebruiken.

3.2 Lefier denkt, organiseert en stuurt vanuit vaste uitgangspunten

Om goed te kunnen sturen en organiseren heeft Lefier een aantal uitgangspunten ontwikkeld. Deze worden intern geduid als de zes-R-en van Lefier. Deze zijn:

- Lefier is een organisatie met Richting;
- Lefier is een organisatie die is gericht op Resultaat;
- Lefier is een organisatie met Ruimte;
- Lefier is een organisatie met Rust;
- Lefier is een organisatie met Reflectie;
- Lefier is een organisatie met een scherp oog voor Risicobeheersing.

De visitatiecommissie is door verschillende gesprekken met bestuur, MT, RvC en OR van mening dat Lefier de uitgangspunten ook daadwerkelijk nakomt. Medewerkers ervaren een organisatie waar volop ruimte is om te leren en groeien. Ook de recente organisatieaanpassing is voor medewerkers duidelijk en heeft volgens hen bijgedragen aan een organisatie die beter maatschappelijke waarde realiseert. Door Lefier Focus werkt Lefier ook aan de kernwaarden rust en richting.

Uit de netwerkgesprekken met samenwerkingspartners en de interviews met gemeenten en huurdersorganisaties kwam naar voren dat deze partijen de koers van Lefier herkennen.

3.3 Lefier organiseert samenspel én tegenkracht

Lefier beschouwt periodiek het samenspel én de passende tegenkracht tussen bestuur, directie, MT en RvC. Dit gebeurt onder meer op basis van de ontwikkelingen in de opgaven en andere externe ontwikkelingen. Daarbij stelt Lefier zich de vraag: is er voldoende openheid om dilemma's te doorbreken? De visitatiecommissie ziet een corporatie waarin bestuur, directie, MT en RvC goed op de hoogte zijn van de diverse opgaven en de uitdagingen en dilemma's daarbij.

Hierbij helpt ook dat de RvC een aparte commissie 'maatschappelijk presteren' heeft aangesteld waarmee volkshuisvestelijke en maatschappelijke opgaven de

aandacht krijgen die nodig is. Uit het gesprek met de RvC maakt de visitatiecommissie op dat Lefier een duidelijke focus heeft op het verduurzamen van haar bezit en tegelijkertijd aandacht heeft voor de invulling van de andere opgaven. Dit blijkt onder andere uit het toegenomen investeringsvolume en de inspanningen die Lefier doet t.a.v. opgaven rond leefbaarheid en betaalbaarheid.

Een aandachtspunt bij het hebben van een duidelijke koers/focus is het zoeken naar de juiste balans tussen de opgaven en de communicatie daarover. Hierbij is ook duidelijk te zien dat Lefier een strategie vormt voor de langere termijn waarbij stapsgewijs het accent tussen de opgaven kan verschuiven als ontwikkelingen daarom vragen.

Tabel 3-1: Overzicht van sterke, aandachts- en geleerde punten

Besturing

Sterk

- Een duidelijke samenhang tussen maatschappelijke opgaven, geformuleerde doelen, gekozen strategie en behaalde resultaten.
- Duidelijke keuzen in prioritering
- Aandacht voor het betrekken en informeren van medewerkers bij/over de prioritering.

Aandacht (blijven) geven

- Zorgen voor de juiste balans tussen de opgaven en de communicatie daarover naar huurders, gemeenten en overige samenwerkingspartners.

Geleerd

- Omvangrijke veranderingen vergen focus: het introduceren van Lefier Focus, een aanpak die past bij de omslag naar een meer procesgerichte organisatie en 'gedeelde' prioritering in de organisatie en de ambitie om de huurderstevredenheid te verhogen naar een 8.



4 Maatschappelijke capaciteit

Het visitatieveld Maatschappelijke capaciteit richt zich op de randvoorwaarden voor het maatschappelijk presteren. Daarbij gaat het om de vraag of de corporatie voldoende is toegerust voor de opgaven, zowel organisatorisch als financieel.

4.1 Financiële capaciteit is tot 2029 goed, maar daarna niet toereikend voor de volledige invulling van de opgaven

Lefier herijkt jaarlijks haar portefeuillestrategie waarbij voor de komende 10 jaar wordt aangegeven wat men wil bereiken. De portefeuillestrategie wordt jaarlijks vertaald naar een jaarplan met een voortschrijdende meerjarenbegroting. Belangrijk is dat Lefier de doelstellingen in de portefeuillestrategie en het jaarplan verantwoord kan uitvoeren gezien haar vermogenspositie en kasstromen. Daarom analyseert Lefier met behulp van verschillende scenario's wat het uitvoeren van de doelstellingen op het gebied van bijvoorbeeld verduurzaming, nieuwbouw en betaalbaarheid, betekenen voor haar financiële positie. Ook stuurt Lefier sterk op kasstromen.

Uit de analyse blijkt dat Lefier in de periode 2025 tot en met 2029 (ruim) in staat is de doelstellingen, inclusief het toegenomen bouwvolume, uit te voeren binnen de normen die door de toezichthouders worden gesteld én de eigen strengere interne signaleringswaarden. Na 2029 wordt het beeld anders en blijkt uit toepassing van het zogenoemde drie-compartimentenmodel dat het handhaven van een duurzaam prestatiemodel niet mogelijk is. Dit betekent dat Lefier een deel van haar investeringen niet uit eigen middelen kan financieren en moet bijlenen. Een situatie die structureel niet wenselijk is.

Om ook na 2029 maximaal bij te dragen aan de volkshuisvestelijke doelen heeft Lefier maatregelen beschreven die ingezet kunnen worden als de financiële positie daarom vraagt. Bijvoorbeeld het stilzetten, beperken of vertragen van het nieuwbouwprogramma, het accent verschuiven van complexmatige naar een meer individuele aanpak bij verduurzaming en verhogen van de reguliere verkoop. Ook is Lefier gaan werken met een zogenoemde haalbare portefeuille naast de gebruikelijke wensportefeuille.

4.2 Lefier heeft de organisatie opnieuw ingericht en aan de basis op orde gewerkt

Lefier heeft gedurende de visitatieperiode haar organisatiestructuur gewijzigd omdat huurders én stakeholders de organisatie als ingewikkeld en niet effectief ervaren. Ook intern ervaren medewerkers dit. De klant stond onvoldoende centraal door te veel standaardisatie en te weinig maatwerk. Ook werden strategische keuzen te vaak binnen de diverse directies afzonderlijk van elkaar genomen, in plaats van in samenhang.

Onder de vlag van 'Ons nieuwe Lefier, zijn verschillende teams en functies gewijzigd en nieuwe functies en teams toegevoegd. Hierdoor is de capaciteit van Lefier verminderd op het niveau van het management en juist vergroot op het niveau van uitvoering. Ook is de verbinding tussen de sociale doelstellingen en de doelstellingen ten aanzien van vastgoed op het tactische niveau geregeld. Het onderhoud wordt bovendien nu door één manager aangestuurd in plaats van de aansturing door de diverse gebiedsmanagers.

Een van de andere programma's die Lefier heeft ondernomen om de slagkracht van de organisatie te vergroten is Ons Nieuwe Fundament (ONF). Dit programma (in 2023/2024 uitgevoerd) is ingesteld om de basis op orde te krijgen in de processen en data.

Lefier heeft recentelijk de maatregelen geëvalueerd. Hieruit is naar voren gekomen dat de medewerkers positief zijn over de resultaten en dat de hoofddoelstellingen zijn behaald. Lefier is bijvoorbeeld zichtbaarder in de wijk en er is sprake van kortere lijnen tussen medewerkers onderling en tussen management en uitvoering. Omdat het echter niet was gelukt alle doelen van ONF in 2024 te realiseren, wordt het project opgevolgd door Basis op Orde 2.0 waarin het realiseren van een meer klantgedreven Lefier centraal staat.



Tabel 4-1: Overzicht van sterke, aandachts- en geleerde punten

Maatschappelijke capaciteit**Sterk**

- Jaarlijkse scenario-analyse om de (veranderende) omgeving en opgaven goed aan te kunnen sluiten op de financiële mogelijkheden
- Prioritering in de opgaven aangebracht om ook bij verminderde financiële mogelijkheden gericht van waarde te blijven
- Tijdig ingezet op het vergroten van de slagkracht van de organisatie

Aandacht blijven geven

- De doorontwikkeling van ONF naar Basis op orde 2.0

Geleerd

- Werken met een haalbare portefeuille naast de wensportefeuille is een manier om richting te kunnen geven in lastige afwegingsprocessen.



Bijlagen

A Bestuurlijke reactie

Beste lezer,

Het zit er weer op, onze vierjaarlijkse maatschappelijke visitatie. We hebben uiteraard enorm uitgekeken naar de uitkomst. Met vragen als; wordt het harde werken van zoveel medewerkers en andere betrokken gezien en gewaardeerd? Hebben we voldoende beeld en geluid kunnen geven bij onze belangrijkste opgave 'samen het verschil maken voor een betere buurt'? Waarbij het oordeel daarover niet alleen de meetbare prestaties betreft, maar ook gaat over de ervaren samenwerking. Waar soms de belangen in die samenwerking tegengesteld, en daarmee van invloed kunnen zijn.

Na het lezen van het rapport kan ik niet anders dan alleen maar trots zijn op wat we in de afgelopen vier jaar hebben laten zien en bereikt met elkaar. Met dank aan de visitatiecommissie - Maarten Nieland, Hsiung Bruins en Sjoerd Buizert - voor hun oprechte interesse, positief kritische blik en verdiepende vragen hebben we een mooi proces doorlopen, goede gesprekken gevoerd met elkaar en met onze stakeholders en waardevolle feedback ontvangen.

"Lefier is een daadkrachtige corporatie, die in de volle breedte van haar werkgebied actief is en in samenwerking met huurders, gemeenten en andere samenwerkingspartners goede maatschappelijke prestaties levert die vaak van grote betekenis zijn. Lefier durft lastige keuzes te maken in haar prioritering."

Aanbevelingen vorige visitatie opgevolgd

We zijn blij dat de visitatiecommissie volmondig bevestigt dat we goed met de aanbevelingen van de vorige visitatie aan de slag zijn gegaan. En dat we onze betrokkenheid en samenwerking met onze huurders hebben vergroot, we hen meer invloed hebben gegeven op hun directe woonomgeving en we verbinding tussen huurders onderling hebben gecreëerd.

Waar in zijn we sterk

De visitatiecommissie is van mening dat Lefier een voortrekkersrol neemt. We zijn volgens de commissie een grote corporatie in woord en daad. Dat is natuurlijk een prachtig compliment. Ze ziet Lefier als proactief en leergierig, die snel tot maatschappelijke resultaten komt als ze de prioriteit ziet. Een corporatie die bewoners op een laagdrempelige manier betreft door fysiek aanwezig te zijn

in buurten en wijken. Met begrip voor de opgaven die spelen in haar werkgebied. Ze ziet een organisatie met duidelijke samenhang tussen de maatschappelijke opgaven, geformuleerde doelen, gekozen strategie en behaalde resultaten. Mooie woorden van de commissie, waar we heel blij mee zijn.

Richting de toekomst

Naast deze waarderende woorden, geeft de visitatiecommissie ons drie tips mee ter optimalisatie. Als lerende en ontwikkelingsgerichte organisatie, vinden we feedback zeer waardevol. We nemen deze tips dan ook graag ter harte.

- Houd aandacht voor het uitdragen van de in ogen van Lefier juiste balans tussen de aandacht voor de verschillende opgaven naar huurders, gemeenten en overige samenwerkingspartners;
- Geef krachtig voortzetting aan De Basis op orde 2.0, om zo ook de punten die niet met het programma ONF (Ons Nieuwe Fundament) zijn opgepakt op te lossen, maar heb tegelijk ook oog voor het afronden binnen een redelijke termijn;
- Ga in op de uitnodiging van de huurdersorganisaties om nog beter samen te werken bij het betrekken van bewoners in de wijk. Werk hierbij naar een situatie toe waarbij de bewoners meer en meer zelf met initiatieven komen die vervolgens ook zelf worden uitgevoerd door andere bewoners te betrekken (olievlek).

Mooie basis voor ons nieuwe ondernemingsplan

We zitten bijna aan het eind van ons huidige ondernemingsplanperiode. Na de zomerperiode starten we het proces van het schrijven van een (her)nieuw(d) strategisch plan. De uitkomsten van deze visitatie gebruiken we daarbij. In het voorjaar van 2026 verwachten we de eerste contouren op papier te hebben.

Daarbij gaan het 'proces' en 'product' voor ons volledig hand in hand. Want de strategische thema's zullen niet direct heel anders zijn. Nog steeds hebben we te zorgen voor onder meer *voldoende goede en gevarieerde woningen, verduurzaming, grip op woonlasten en sterke wijken en buurten*. Van belang is onze huurders en andere stakeholders een te stem geven en deze te verbinden

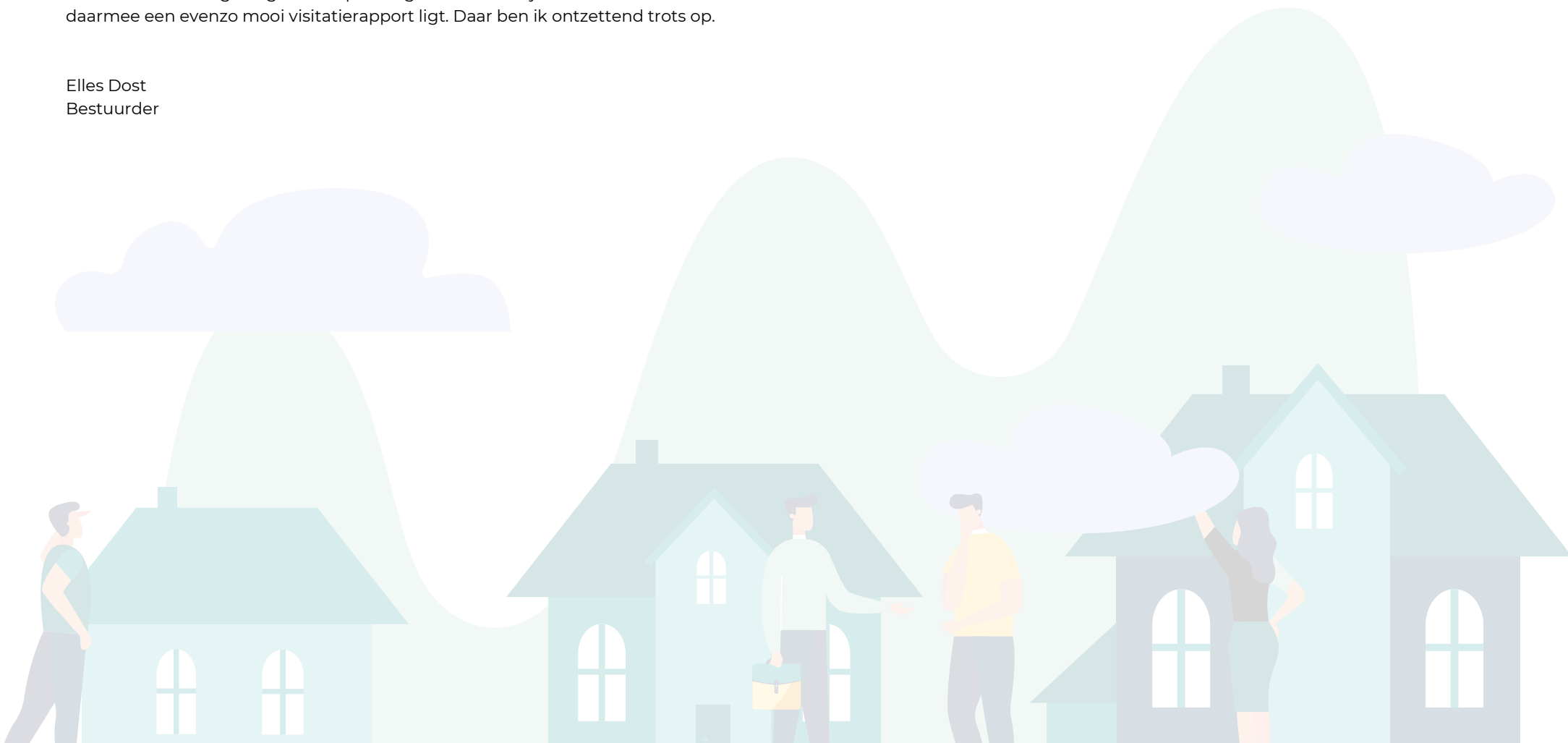
aan de opgave van Lefier, met aandacht voor wederkerigheid en het versterken van ons netwerk. *Dienstverlening: écht in verbinding. Samen met bewoners en partners.*

Samenwerking

Ook de uitkomst van dit visitatieproces laat weer zien hoe belangrijk en waardevol een goede samenwerking en een stevig netwerk vanuit verbinding is voor het realiseren van de maatschappelijke opgaven waar we allen voor staan. Zonder elkaar kunnen we niet.

Ik wil dan ook alle medewerkers, huurders(vertegenwoordigers) en stakeholders bedanken voor hun inzet en samenwerking in de afgelopen vier jaar. Met elkaar hebben we ervoor gezorgd dat er prachtige resultaten zijn behaald en er daarmee een evenzo mooi visitatierapport ligt. Daar ben ik ontzettend trots op.

Elles Dost
Bestuurder



B Maatschappelijke reacties

Samenwerkende huurdersorganisaties (NOL)

Als samenwerkende huurdersorganisaties (NOL) kijken wij met een goed gevoel terug op het visitatieproces. We waarderen de professionele aanpak van Ecorys en de open houding die tijdens het traject is getoond. Tegelijkertijd hadden we verwacht dat onze inbreng sterker zou terugkomen in het eindrapport.

De samenwerking met Lefier ervaren wij over het algemeen als prettig. Lefier is een grote corporatie met diverse werkgebieden en huurdersorganisaties. Die variëteit brengt waardevolle perspectieven met zich mee, maar maakt gezamenlijke besluitvorming soms ook complex. We vinden het jammer dat NOL en KAR verschillen van mening op een aantal essentiële punten.

Het vinden van geschikte vrijwilligers blijft een structurele opgave. We zijn betrokken en gemotiveerd, maar het blijft vrijwilligerswerk. Daardoor kunnen we niet overal bij betrokken zijn. Toch hechten wij veel waarde aan vroegtijdige en inhoudelijke betrokkenheid bij de beleidsmatige keuzes van Lefier, en indien gewenst maakt het NOL gebruik van een externe adviseur.

Klantenadviesraad Groningen (KAR)

Hierbij de reactie van de KAR op het Maatschappelijk Visitatierapport (21-5-2025) van Lefier. Er zal zowel ingegaan worden op het positionering-paper van de bestuurder als het visitatierapport.

Lefier is een grote verhuurder met zowel woningen in krimpgebieden als in groei-gebieden. Dit resulteert in geheel verschillende uitdagingen in het werkgebied en vraagt wendbaarheid van de organisatie. Daarnaast is het overheidsbeleid niet stabiel en helpt ook niet altijd mee het schip op de goede koers te houden. Verduurzaming, betaalbaarheid, klimaatadaptatie, voldoende nieuwbouw in groeigebieden en leefbaarheid. Alle zijn ze belangrijk en het is niet onwaarschijnlijk dat Lefier in de toekomst prioriteiten moet stellen. De KAR is het eens met de bestuurder dat Lefier slagvaardiger is geworden, de huurder centraal heeft staan en ook een fijne organisatie is voor haar werknemers. De grootste uitdaging vanuit het perspectief van de KAR is het aantal betaalbare woningen in de stad Groningen laten toenemen, dit samen met een goede doorstroming. En voor alle duidelijkheid, De KAR vindt niet dat dit alleen in handen ligt van Lefier. De jaarlijkse prestatieafspraken met de gemeente Groningen zijn helaas nog steeds eenzijdig. De verantwoordelijkheid voor nieuwbouw lijkt vooral te liggen bij de sociale verhuurders maar het aandeel van de gemeente is 'fuzzy'. Terwijl de gemeente een sleutelpositie heeft als het gaat om

nieuwbouwlocaties en vergunningen. De KAR is het vrijwel integraal eens met de inhoud van het positioning paper van de bestuurder en de inhoud van het visitatierapport maar vindt het rapport op het punt van nieuwbouw betaalbare woningen voor de stad Groningen te positief.

Wat betreft doorstroom heeft Lefier een interessante pilot gedraaid in Lewenborg. Hierbij werden ouderen gefaciliteerd hun eengezinswoningen te verlaten zodat die meer beschikbaar komen op de woningmarkt.

Het goed luisteren naar huurders is een uitdaging. Voor zowel Lefier als voor ons als huurdersorganisatie. We zien dat Lefier de afgelopen jaren flink geïnvesteerd heeft in het contact met de huurder. Als het gaat om betaalbaarheid, verduurzaming, sloop-nieuwbouw, zelf aangebrachte voorzieningen, sociaal statuut, etc. Lefier stelt huurders centraal door ze te betrekken bij bijvoorbeeld verduurzaming, door heldere taal in hun communicatie, een heldere online tool voor zelf aangebrachte voorzieningen, de voorzieningenwijzer een modelwoning voor huurders om te bezoeken en te leren over gezond en duurzaam wonen etc. Medewerkers van Lefier demonstreren grote betrokkenheid en hard voor de zaak. De bewoners-participanten en de mensen die huurders met grote problematiek helpen dwingen respect af. De uitdaging van wonen en zorg en huurders met grote psychiatrische problematiek net als bij nieuwbouw vraagt om een integrale aanpak van meerdere partijen. Het is daarbij de uitdaging van Lefier om ervoor te zorgen dat die partijen slagvaardig gaan samenwerken en dat 'balletjes' niet blijven rondrollen.

Lefier heeft geweldig slagvaardig geopereerd in het verbeteren van de energieprestaties van het woningbezit. Daar is een enorme bewonderenswaardige slag gemaakt. Uitdagingen voor de toekomst zitten in klimaatadaptatie en heat-stress. Dit laatste onderwerp staat gemeente Groningen breed nog onvoldoende op de agenda. Veel huurwoningen in Groningen hebben last van onacceptabele hittestress.

Wat betreft leefbaarheid. In een van de wijken van Lefier is een project geweest waarbij renovatie van de riolering werd gecombineerd met klimaatadaptatie en verbetering van de leefbaarheid. Lefier en KAR zijn vol energie gestapt in dit project dat door de gemeente Groningen werd geleid. Buurtbewoners zijn er door middel van co-creatie bij betrokken. Het resultaat is een wijk die een verbetering heeft doorgemaakt op het gebied van leefbaarheid en klimaatadaptatie.

Lefier is de afgelopen jaren getransformeerd naar een moderne organisatie waarbij de kosten van de eigen organisatie behoorlijk naar beneden zijn gebracht. De huurder staat centraal en de medewerkers zijn gemotiveerd en betrokken. Lefier is gebleken wendbaar te zijn en de bestuurder is gebleken goed in staat te zijn relatie te houden met belangrijke partijen in de omgeving van Lefier. De grote uitdagingen zijn een juiste balans te creëren in het uitvoeren van al die prioriteiten. En laten we eerlijk zijn, het realiseren van al die prioriteiten kan niet gedaan worden zonder voldoende maatschappelijk geld want het kan ook niet allemaal gerealiseerd worden vanuit huurders geld. Het vraagt een gedegen, langlopend innovatief overheidsbeleid.

Groninger Bewonersoverleg Studentenhuisvesting (GROBOS)

Het GROBOS heeft geen maatschappelijke reactie aangeleverd.



C Geïnterviewde samenwerkingspartners

De geïnterviewde samenwerkingspartners van Lefier

De visitatiecommissie heeft voor de maatschappelijke visitatie verschillende samenwerkingspartners gesproken. Zowel individueel als in groepsgesprekken.

Gesproken huurdersvertegenwoordigingen en gemeenten

Samenwerkingspartner	Naam gesprekspartner
Huurdersvertegenwoordiging	
Klanten Advies Raad Groningen	S. de Boer (voorzitter)
	D. Ferguson
	M. de Jong
Grobos (studenten)	S. van der Zee (voorzitter)
	S. Meijer (secretaris)
Huurdersfederatie Zuidoost Drenthe	A. Scholtens (voorzitter)
	G. Hogelink
	R. Winters
Huurdersraad HGZ- Sappemeer en SBS	Y. de Vries (voorzitter)
De Koepel	A. Boiten (secretaris)
't Huurdertje	H. Kruize (voorzitter)
Gemeenten	
Midden-Groningen	E. van der Burg (wethouder) en N. Mulder (beleidsadviseur)
Stadskanaal	E. Hofstra (wethouder) en J. Pijper (beleidsadviseur)
Borger-Odoorn	H. Zwiep (wethouder) en P. de Jager (beleidsadviseur)
Groningen	R. Niejenhuis (wethouder) en M. de Boer (beleidsadviseur)
Emmen	A.J. Jakobs (wethouder) en K. Veenstra-Walsma (beleidsadviseur)

Gesproken samenwerkingspartners in groepsgesprekken voor de verschillende casussen

Casus	Organisatie	Naam
Casus A: Bouwstroom Noord	Dura Vermeer	Bart Pigge
	Woonservice	Bothilde Buma
	Woonconcept	Marcel van Halteren
	Actium	Rob Hoogeveen
	Wold & Waard	Ton Schroor
	Gemeente Assen	Cor Staal
	Lefier	Jan Willem Stevens Elles Dost
Casus B: Wijkontwikkeling Indische Buurt	Gemeente Groningen	Pascal Roemers
	Klanten Advies Raad	Anne van der Pol
	De Huismeesters	Jeriça Hartholt
	De Huismeesters	Tjeerd Meijer
	BPD	Pier Reitsma
	Patrimonium	Kees van den Berg
	Wij Groningen	Carina van de Witte
	Lefier	Miranda Ten Cate Roos Oosten Pieter Wizenburg Elles Dost
Casus C Gorecht West – Gorecht Gasvrij	Gemeente en waterbedrijf (Watercompagnie)	Johan Duut
	Gemeente Midden Groningen	Sandra Bos Nelleke Mulder Björn Dijk
	Bewonerscommissie Cartasiusflat	Warring Gerrits
	Huurdersraad Hoogezand-Sappemeer	Ynse de Vries Wilma van de Veen
	Groninger Huis	Arie Weyzig
	Reensche Compagnie	Wim Kroeze
	Lefier	Meindert Molter Ype Pultrum Anne Nijboer

Casus	Organisatie	Naam
Casus D1: Maarsveld maakt het	RWLP	Maurice Karsten
	Welstad	Dennis Broekema
	Gemeente Stadskanaal	Egbert Hofstra
		Roosmarijn Heeres
		Aafke Riepma
	Lefier	Henk Telkamp
		Bert Bos
		Saskia Smit
Casus D2: Integrale gebiedsontwikkeling Musselkanaal	Stichting Dorpsbelangen	Ko Munneke
	Stichting Welstad	Christiaan Bal
	Dorpsbedrijf	Anton Bardie
	Gemeente Stadskanaal	Aafke Riepma
	Lefier	Saskia Smit
		Henk Tilkamp
Casus E: E-Team	Lefier	Emma Mijic
		Herbert Bosch
		Melinda Wolthuis
Casus F: Wonen en Zorg	Gemeente Groningen	Yvonne Koelemaij
		Alfons de Boer
	Limor	Kasper van den Noort
	Tangenborgh	Aukina de Bruin
	Lefier	Erika van Dijken
		Nienke Louwdijk





Postbus 4175
3006 AD Rotterdam
Nederland

Watermanweg 44
3067 GC Rotterdam
Nederland

T 010 453 88 00
F 010 453 07 68
E netherlands@ecorys.com

K.v.K. nr. 24316726

ecorys.nl