

Patrimonium presteert maatschappelijk conform de norm

**Onderzoeksrapportage van de maatschappelijke
visitatie van Patrimonium**

Drs. J.M. van der Meulen
Drs. M. Nieland
N.O.M. Schoenmakers Msc
J. Zandbergen
F. Huisma

Juni 2010

Inhoud

| | |
|--|-----------|
| Samenvatting: Patrimonium presteert maatschappelijk conform de norm | 3 |
| Inleiding | 10 |
| 1 Patrimonium presteert voldoende naar ambities en doelen | 13 |
| Presteren naar beschikbaarheid scoort conform de norm | 15 |
| Presteren naar betaalbaarheid scoort boven de norm | 17 |
| Presteren naar bouwproductie scoort conform de norm maar kent een laag ambitieniveau | 18 |
| Presteren naar stedelijke vernieuwing scoort conform de norm | 19 |
| Presteren naar energie en duurzaamheid scoort conform de norm | 20 |
| Presteren naar leefbaarheid scoort conform de norm | 21 |
| Presteren naar bijzondere doelgroepen scoort boven de norm | 22 |
| Presteren naar huurdersparticipatie scoort conform de norm | 23 |
| 2 Patrimonium vertaalt de landelijke, regionale en lokale opgaven onvoldoende naar beleid | 27 |
| Landelijke opgaven zijn onvoldoende vertaald naar beleid Patrimonium | 28 |
| Regionale opgaven onvoldoende vertaald in beleid | 29 |
| Lokale opgaven voldoende vertaald naar beleid | 30 |
| 3 Patrimonium presteert volgens haar belanghebbenden maatschappelijk conform de norm | 35 |
| Missie en visie scoren conform de norm | 38 |
| Inspraak, participatie en communicatie scoort beneden de norm | 39 |
| Beleidskeuzes scoren conform de norm | 40 |
| Prestatieafspraken scoren conform de norm | 41 |
| Resultaten scoren conform de norm | 42 |
| Verantwoording scoort conform de norm | 44 |
| 4 Presteren naar vermogen en efficiency scoort voldoende | 46 |
| Financieel beleid scoort voldoende | 47 |
| Financiële positie scoort voldoende | 52 |
| Treasury scoort voldoende | 56 |
| 5 Bij Patrimonium is sprake van adequaat functionerend toezicht (governance) | 61 |
| Governance structuur van Patrimonium functioneert adequaat | 61 |
| Governance structuur, naleving en handhaving van de code scoort voldoende | 62 |
| Naleven van in de Code opgenomen normen ten aanzien van maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden scoort voldoende | 63 |
| A: Overzicht gebruikte brondocumenten | 65 |
| B: Toetsing ambities & doelen en lokale opgaven | 67 |
| C: Intern gevoerde gesprekken | 75 |
| D: Overzicht belanghebbenden | 76 |
| E: Integrale scorekaart | 77 |
| F: Prestatiespinnenwebben | 78 |

Samenvatting: Patrimonium presteert maatschappelijk conform de norm

PricewaterhouseCoopers (hierna: PwC) geeft vanuit een onafhankelijk en objectief perspectief een oordeel over de maatschappelijke prestaties van Patrimonium over de periode 2007-2010. In deze samenvatting presenteert PwC haar belangrijkste conclusies.

Achtergrond Patrimonium

De Christelijke Woningstichting Patrimonium (hierna: Patrimonium) is een corporatie met ongeveer 6.700 verhuureenheden en opereert in Groningen.

De primaire doelstelling van Patrimonium is om mensen een goede en passende woning te bieden. Patrimonium acht het van groot belang dat de kwaliteit van alle woningen goed is, rekening houdende met de leeftijd van de woning. Omdat goed wonen mede wordt bepaald door de leefbaarheid van de wijk (woonomgeving), vindt Patrimonium het ook belangrijk om te investeren in zaken die de kwaliteit van de woonomgeving ten goede komen.

Eindoordeel over maatschappelijk presteren van Patrimonium is voldoende (6,4)

PwC komt tot het oordeel dat Patrimonium maatschappelijk voldoende presteert. Dit oordeel wordt weergegeven door een rekenkundig gemiddelde score van 6,4. Het oordeel is gebaseerd op zowel de toetsing van PwC als de mening van de belanghebbenden. De volgende tabel bevat het eindoordeel over het maatschappelijk presteren van Patrimonium. In de eerste kolom zijn de onderwerpen van het maatschappelijke visitatiestelsel weergegeven. Verticaal zijn de onderdelen weergegeven waarop PwC het maatschappelijk presteren van de corporatie heeft getoetst. Het eindoordeel is het rekenkundige gemiddelde van de scores op de onderdelen van de maatschappelijke visitatie.

Tabel S-1: eindoordeel maatschappelijk presteren Patrimonium

| Onderwerpen maatschappelijke visitatiestelsel | Prestatie (70%) | Kennis en inzicht (10%) | Planning (10%) | Monitoring (10%) | Totaal- oordeel |
|--|--------------------|-------------------------------|-------------------|---------------------|--------------------|
| Presteren naar eigen ambities/ doelstellingen | 6,9 | 5,0 | 4,0 | 5,0 | 6,2 |
| Presteren vertaling opgaven | 5,3 | 6,0 | 5,0 | 6,0 | 5,4 |
| Presteren volgens belanghebbenden | | | | | 6,5 |
| Presteren naar vermogen en efficiëntie | | | | | 7,0 |
| Presteren naar governance | | | | | 7,0 |
| Eindoordeel: conform de norm | | | | | 6,4 |

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

* Grijs vlakken geven aan dat de onderverdeling van de scores hier niet van toepassing is.

Alle onderdelen van de maatschappelijke visitatie zijn even zwaar meegewogen om tot een eindoordeel te komen. PwC merkt op dat, door het relatief geringe aantal visitaties dat tot nu toe is uitgevoerd volgens de recente methodiek 3.0, er nog geen solide referentiekader is voor het geven van een waardeoordeel over de uitkomsten van Patrimonium in relatie tot andere corporaties.

In de maatschappelijke visitatie zijn de volgende vragen beantwoord:

- a Hoe presteert Patrimonium in verhouding tot haar *ambities en doelstellingen*?
- b Hoe vertaalt Patrimonium de landelijke, regionale en lokale *opgaven* naar eigen beleid?
- c Hoe presteert Patrimonium volgens de *belanghebbenden*?
- d Hoe presteert Patrimonium gelet op het beschikbare *vermogen* en hoe *efficiënt* presteert Patrimonium?
- e Hoe presteert Patrimonium op het gebied van *governance*?

Hierna wordt achtereenvolgens het oordeel op deze vragen beschreven.

Presteren naar ambities en doelen scoort conform de norm

PwC heeft getoetst of de doelstellingen die Patrimonium heeft geformuleerd in overeenstemming zijn met haar missie en in welke mate Patrimonium de doelstellingen realiseert. Naast de feitelijke prestatie, neemt in het visitatiestelsel ook de wijze waarop een corporatie haar doelstellingen formuleert, uitvoert, controleert en eventueel bijstuurt, een belangrijke plaats in.

Patrimonium geeft voldoende invulling aan haar ambities en eigen doelen. Door de smalle taakopvatting van Patrimonium is, in vergelijking met andere corporaties, echter een laag

ambitieniveau gemeten over de diverse prestatievelden. Goede prestaties worden met name geleverd op het prestatieveld bijzondere doelgroepen. Patrimonium spant zich in sterke mate in om huisvesting aan deze doelgroep te bieden.

Patrimonium presteert onvoldoende op de overige prestatievelden (kennis& inzicht, planning en monitoring). Er wordt onvoldoende invulling gegeven aan het SMART¹ formuleren van doelstellingen, waardoor het niet inzichtelijk is welke exacte doelstellingen en bijbehorende resultaten voortvloeien uit het beleid van Patrimonium. Patrimonium is hierdoor onvoldoende in control om daadwerkelijk invulling te kunnen geven aan de gestelde uitgangspunten uit het beleidsplan. Door de zeer algemene formulering van de uitgangspunten en het ontbreken van concrete doelstellingen/activiteiten gekoppeld aan een jaar van realisatie ontbreekt bovendien een planning. Hierdoor beschikt Patrimonium over een beperkte set van instrumenten om haar doelen en ambities te monitoren.

Presteren naar opgaven scoort beneden de norm

Patrimonium slaagt er onvoldoende in de opgaven op landelijk, regionaal en lokaal niveau te vertalen naar haar eigen beleid. Ten aanzien van deze opgaven scoort Patrimonium op de landelijke en regionale opgaven onder de norm. Voor de vertaling van de lokale opgaven wordt een score conform de norm behaald. Hierbij is echter een duidelijk onderscheid zichtbaar tussen de vertaling van het Nieuw Lokaal Akkoord (beneden de norm) en het convenant Zorgen voor Morgen (conform de norm). Patrimonium maakt een weloverwogen keuze om in haar beleid geen invulling te geven aan alle geformuleerde opgaven. De basis doelstelling van Patrimonium is het beschikbaar houden van voldoende betaalbare woningen en daar wordt op gefocust in het beleid. De opgaven die daar niet bij aansluiten worden dan ook niet verder vertaald naar beleid. Aangezien Patrimonium in de praktijk een zeer kleine bijdrage levert aan de invulling van de opgaven, is minimaal invulling gegeven aan de planning en monitoring van de opgaven.

Presteren naar belanghebbenden scoort conform de norm

In het visitatiestelsel is een belangrijke plaats toegekend aan de mening die de belanghebbenden hebben over het maatschappelijk presteren van Patrimonium. Gemiddeld kennen de belanghebbenden aan Patrimonium een rapportcijfer van 6,5 toe.

Patrimonium wordt gezien als een klantgerichte corporatie die sterk betrokken is bij haar huurders, met een goede staat van onderhoud van woningen. In de bedrijfs- en beleidsvoering is sprake van een duidelijke christelijke signatuur. Patrimonium is gericht op de traditionele kerntaken van de corporatie: het bouwen en beheren van woningen. Patrimonium is in de ogen van de belanghebbenden in beperkte mate gericht op investeringen in het maatschappelijke domein, zoals wijkvernieuwing en leefbaarheid. Ze wordt daardoor als behoudend, beperkt vernieuwend en beperkt visionair beschouwd.

¹ Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch, Tijdsgebonden,

De belanghebbenden waarderen de openheid en eerlijkheid waarmee Patrimonium uitkomt over haar eigen visie. Het is voor de partijen helder waarvoor men wel en niet bij Patrimonium terecht kan. Daarnaast geeft de huurdervertegenwoordiging aan dat huurders zeer tevreden zijn, hetgeen betekent dat Patrimonium op een goede wijze invulling geeft aan haar kerntaak. De belanghebbenden zijn voornamelijk kritisch over de beperkte bereidheid van Patrimonium om samen te werken ten aanzien van de stedelijke en maatschappelijke opgaven. De rol van Patrimonium als beheerder van vastgoed wordt in de ogen van de belanghebbenden als te smal en 'niet passend in de huidige tijdgeest' ervaren. Patrimonium wordt door haar belanghebbenden dan ook vooral als een traditionele corporatie gezien. De belanghebbenden beschouwen Patrimonium daarom niet als de partij waarmee gesproken kan worden over de ontwikkelingen in de markt en hoe daar in gezamenlijkheid op kan worden ingespeeld.

Presteren naar vermogen en efficiency scoort boven de norm

PwC concludeert dat het eindoordeel op het onderdeel presteren naar vermogen en continuïteit voldoende is. Patrimonium bewaakt haar financiële positie voldoende en de financiële beheersing is, gezien de omvang van de activiteiten van Patrimonium, adequaat te noemen.

Patrimonium beschikt over een gedegen meerjarenbegroting voor vermogensontwikkeling en liquiditeiten. In dit document wordt voor de periode 2009 – 2013 uiteengezet hoe de vermogenspositie zich zal ontwikkelen.

Het eindoordeel op het onderdeel presteren naar efficiëntie is boven de norm. Dit oordeel is vooral gebaseerd op de kengetallen 'beheerkosten per verhuureenheid' en 'fte's per 1.000 VHE'. Deze zijn ruim lager dan het gemiddelde bij ruim twintig andere corporaties waarvan PwC de gegevens ter beschikking heeft. De beheersing van het bestaande bezit is bij Patrimonium dan ook zeer efficiënt vormgegeven.

Presteren naar Governance scoort conform de norm

Op het onderdeel presteren naar governance scoort Patrimonium conform de norm. Er is sprake van adequaat functionerend toezicht. Bestuurder en RvC onderschrijven de governance-code, echter Patrimonium publiceert nog niet alle - volgens de governance-code - verplichte stukken op haar website. Het verdient aanbeveling het onderwerp een duidelijkere plaats op de website te geven.

Eindoordeel gevisualiseerd in een visitatiescorekaart

In aanvulling op het in het visitatiestelsel opgenomen scoremodel (zie tabel S-1) heeft PwC een scorekaart ontwikkeld die de uitkomsten van de visitatie visueel weergeeft. Deze scorekaart met daarbij een toelichting op hoofdlijnen is in tabel S-2 opgenomen. De hoofdstukken in dit rapport

geven een uitgebreide verklaring voor de scores.

Het eindoordeel is gevormd door aan de vijf kaders een waardering toe te kennen die gebaseerd is op de kwantitatieve score. In de tabel is de relatie aangegeven tussen de kwantitatieve score, de kwalitatieve score (rapportcijfer) en de toegekende kleurcode. De mogelijke waarderingen zijn 'bijzondere prestatie', 'boven de norm', 'conform de norm', 'onder de norm' of 'aandachtspunt'. Deze waarderingen corresponderen respectievelijk met de kleuren blauw, lichtblauw, groen, oranje en rood.

Een score 'bijzondere prestatie' wordt toegekend aan uitzonderlijk goede prestaties, waarbij de corporatie beter presteert dan mag worden verwacht volgens het toetsingskader, de normering van de belanghebbenden of PwC. Een onderdeel verdient de beoordeling 'boven de norm' als de geleverde prestatie duidelijk beter is dan de norm, maar niet zo sterk dat het oordeel 'bijzondere prestatie' moet worden gegeven. De norm wordt hierbij gesteld door het SEV²- visitatiestelsel en/of het toetsingskader zoals vastgesteld met de corporatie en de ervaringen van de belanghebbenden. Een onderdeel verdient de beoordeling 'conform de norm' (voldoende) als de geleverde prestatie overeenkomt met het opgestelde toetsingskader, de verwachtingen van de belanghebbenden en het oordeel van PwC. Hierbij wordt een beperkte bandbreedte aangehouden.

Een onderdeel krijgt de beoordeling 'onder de norm' als de geleverde prestatie duidelijk slechter is dan de norm, maar niet zodanig afwijkt dat het oordeel 'aandachtspunt' moet worden gegeven. 'Aandachtspunten' vormen die zaken waarin Patrimonium naar de mening van belanghebbenden en/of PwC ver onder de norm presteert. Tabel S-2 licht de kwalitatieve en kwantitatieve waarderingen toe en geeft de corresponderende kleur weer.

² Stuurgroep Experimenten Volkshuisvesting
Maatschappelijke visitatie Patrimonium

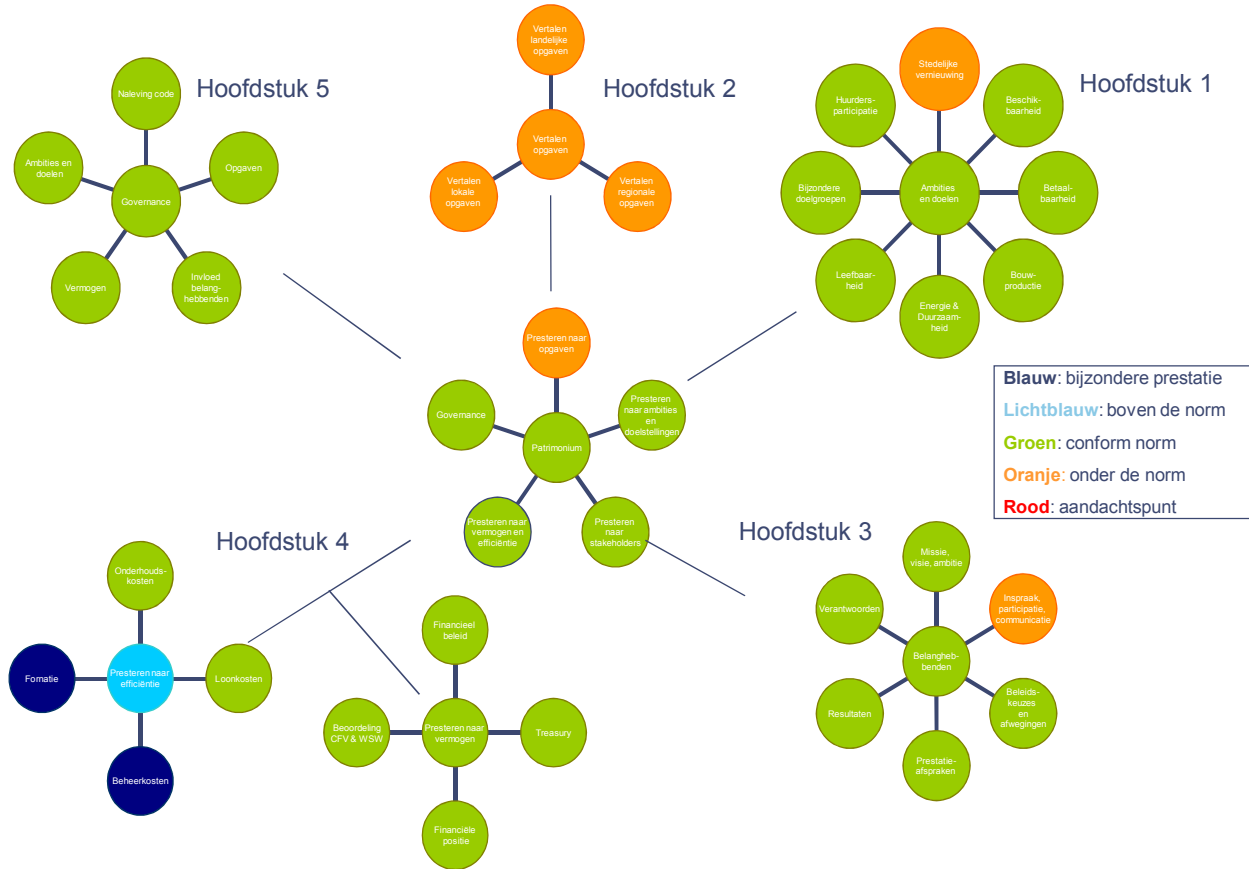
Tabel S-2: verklaring toegekende oordelen

| Kwalitatieve score | Toelichting | Kwantitatieve score | Kleurcode |
|----------------------|--|--------------------------------|------------|
| Bijzondere prestatie | Prestatie wijkt in positieve zin sterk af van toetsingskader en verwachtingen van de belanghebbenden en/ of PwC | 8,0 en hoger | Blauw |
| Boven de norm | Prestatie is duidelijk boven de norm, maar niet zo sterk dat het oordeel 'Bijzondere prestatie' gegeven moet worden | Lager dan 8,0 en hoger dan 7,0 | Lichtblauw |
| Conform de norm | Prestatie komt overeen met het opgestelde toetsingskader, de verwachting van de belanghebbenden en/ of PwC (de norm) | 6,0 tot en met 7,0 | Groen |
| Onder de norm | Prestatie is minder dan de norm, maar niet zo sterk dat het oordeel 'Aandachtspunt' gegeven moet worden | Lager dan 6,0 en hoger dan 5,0 | Oranje |
| Aandachtspunt | Prestatie wijkt in negatieve zin sterk af van toetsingskader en verwachtingen belanghebbenden | 5,0 en lager | Rood |

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

Op de volgende pagina wordt het totaaloverzicht van de scores getoond in de Visitatiescorekaart. Het middelste kader geeft het eindoordeel weer welke is gebaseerd op zes onderdelen.

PricewaterhouseCoopers Visitatiescorekaart, 2010



Inleiding

Woningcorporaties hebben maatschappelijk draagvlak nodig om effectief te kunnen opereren. Daarbij staat openheid over het functioneren en presteren van de organisatie voorop. Openheid vergroot het leervermogen van de corporatie en bevordert een goede maatschappelijke discussie. Een maatschappelijke visitatie is een uitstekend middel om de maatschappelijke prestaties van Patrimonium open en transparant te maken.

De Stuurgroep Experimenten Volkshuisvesting (SEV) heeft onder toezicht van de Auditraad Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties vanaf 2006 tot januari 2008 gewerkt aan het ontwikkelen van een onafhankelijk, extern en gezaghebbend visitatiestelsel. PwC is vanaf het begin betrokken bij het opzetten van dit visitatiestelsel.

De maatschappelijke visitatie bij Patrimonium, die in deze rapportage wordt beschreven, geeft een (gestructureerde) beoordeling over het maatschappelijk presteren van de woningcorporatie. De maatschappelijke visitatie geeft de belanghebbenden daarin een expliciete rol, zodat ook inzicht wordt gegeven in het presteren volgens hun maatstaven. Bovendien geeft de visitatie informatie en verantwoording aan de belanghebbenden over het presteren van de corporatie. Dit bevordert de gewenste openheid in de sector.

PwC hecht zeer aan het onafhankelijkheidsbeginsel van de maatschappelijke visitatie. Daarom voert PwC geen maatschappelijke visitatie uit bij haar accountantsklanten of bij klanten waarvoor in de afgelopen twee jaar door PwC Advisory een adviesopdracht is uitgevoerd die betrekking heeft op de onderdelen van de visitatie.

PwC benadrukt dat voor de maatschappelijke visitatie weliswaar financiële analyses zijn uitgevoerd om tot een eindoordeel te kunnen komen, maar dat ze voor het oordeel presteren naar vermogen en efficiëntie *geen* accountantscontrole heeft toegepast.

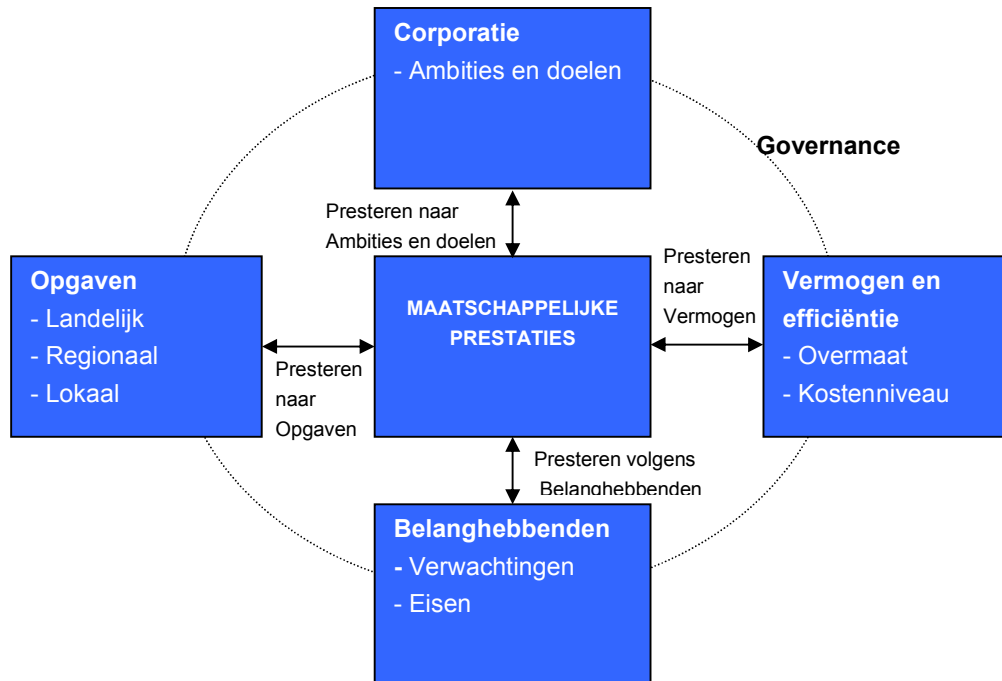
Vier kaders voor een objectief, onafhankelijk en deskundig oordeel

In het door de SEV ontwikkelde visitatiekader is sprake van vier kaders, namelijk:

- a Presteren naar ambities en doelstellingen.
- b Presteren naar opgaven (vertaling van landelijke, regionale en lokale opgaven naar eigen beleid).
- c Presteren volgens de belanghebbenden.
- d Presteren naar vermogen en efficiëntie.

Governance functioneert als een vijfde, bijzonder kader, waarmee de overige kaders met elkaar worden verbonden. De volgende figuur geeft dit weer.

Figuur I-1: conceptueel analysekader maatschappelijke visitatie



Bron: PricewaterhouseCoopers/ SEV, 2010

Om een onafhankelijk, deskundig en objectief oordeel over het maatschappelijk presteren van Patrimonium te geven zijn de volgende vragen beantwoord:

- a Hoe presteert Patrimonium in verhouding tot haar ambities en doelstellingen?
- b Hoe presteert Patrimonium in verhouding tot de landelijke, regionale en lokale opgaven?
- c Hoe presteert Patrimonium volgens de belanghebbenden?
- d Hoe presteert Patrimonium gelet op het beschikbare vermogen en hoe efficiënt presteert Patrimonium?
- e Hoe presteert Patrimonium op het gebied van governance?

PwC heeft bij het toetsen gebruik gemaakt van visitatiekader 3.0. Onderdeel van dit kader is een kwantitatieve beoordeling op onderdelen die samen met en op basis van een wegingsfactor het eindoordeel bepalen. Deze onderdelen worden onderstaand weergegeven; het percentage is de wegingsfactor:

- a Feitelijke prestatie (70%)
- b Kennis en inzicht (10%)
- c Planning (10%)
- d Monitoring (10%).

De eindscore voor het maatschappelijk presteren van Patrimonium ontstaat door de gewogen

onderdeelscores te middelen. In bijlage E is een samenvattende tabel opgenomen met de scores op alle onderdelen. In deze bijlagen zijn ook de in het kader voorgeschreven spinnenwebben opgenomen.

Aanpak

PwC heeft, op basis van brononderzoek, beschikbare informatie en documenten die door PwC zijn opgevraagd bij Patrimonium, een eerste verkenning gemaakt van de corporatie. Daarnaast heeft PwC een vragenlijst opgesteld en intern uitgezet. PwC heeft van Patrimonium één gezamenlijk ingevulde vragenlijst ontvangen. Naar aanleiding van de ingevulde vragenlijst zijn verdiepende gesprekken gevoerd met leden van het management team en functionarissen op sleutelposities om de beantwoorde vragenlijst aan te vullen dan wel te specificeren.

Vervolgens heeft PwC 9 (externe) belanghebbenden geraadpleegd om inzicht te krijgen in hun verwachtingen en hun beoordeling van het maatschappelijk presteren van Patrimonium. PwC heeft daartoe met deze belanghebbenden ofwel individuele ofwel groepsgesprekken gevoerd. In bijlage D is een overzicht opgenomen van alle partijen waarmee PwC heeft gesproken in het kader van de maatschappelijke visitatie.

PwC heeft met alle beschikbare gegevens een toetsingskader ontwikkeld waaraan de maatschappelijke prestaties van Patrimonium zijn afgemeten. Het toetsingskader is ook gekoppeld aan onafhankelijke normen en externe referentiekaders. Daardoor kunnen de normen die Patrimonium zelf heeft gesteld en de normen van externe bronnen met elkaar worden vergeleken.

Opbouw van het rapport

Dit rapport is als volgt opgebouwd:

- a Hoofdstuk 1 beschrijft de missie, ambities en doelstellingen van Patrimonium en de mate waarin Patrimonium deze doelstellingen heeft gerealiseerd.
- b Hoofdstuk 2 beschrijft in welke mate Patrimonium de landelijke, regionale en lokale opgaven naar haar eigen beleid heeft vertaald.
- c Hoofdstuk 3 vergelijkt enerzijds de prestaties en anderzijds de verwachtingen en oordelen van belanghebbenden.
- d Hoofdstuk 4 geeft een oordeel over het presteren naar vermogen en efficiëntie.
- e Hoofdstuk 5 bevat het oordeel over governance.

In bijlage A is een overzicht opgenomen van de brondocumenten die Patrimonium ter beschikking heeft gesteld aan PwC voor het vormen van een oordeel over het maatschappelijk presteren van Patrimonium. Bijlage B bevat de detailuitkomsten van de door PwC uitgevoerde toetsing. Bijlage C bevat een overzicht van de interne vertegenwoordigers die ten behoeve van de maatschappelijke visitatie zijn geïnterviewd. In bijlage D is een overzicht opgenomen van de betrokken externe belanghebbenden en hun relatie met Patrimonium. Bijlagen E en F bevatten de samenvattende scoretabel en bijbehorende spinnenwebben.

1 Patrimonium presteert voldoende naar ambities en doelen

1.01 Dit hoofdstuk beschrijft de ambities en de doelstellingen van Patrimonium. Deze worden vervolgens vergeleken met de feitelijke prestaties van Patrimonium. Hierdoor wordt duidelijk in hoeverre Patrimonium haar eigen ambities en doelstellingen realiseert en kan een oordeel worden gegeven over haar presteren naar eigen ambities en doelstellingen

1.02 Bij het beoordelen van het presteren van Patrimonium naar eigen ambities en doelstellingen is PwC uitgegaan van de BBSH-prestatievelden.

- a Beschikbaarheid
- b Betaalbaarheid
- c Bouwproductie
- d Stedelijke vernieuwing
- e Energie en duurzaamheid
- f Leefbaarheid
- g Bijzondere doelgroepen
- h Huurdersparticipatie.

1.03 Bij het toekennen van het eindoordeel per prestatieveld is rekening gehouden met verschillende oordeelsvelden die elk een verschillende weging kennen. De verschillende oordeelsvelden zijn:

- a Prestatie (70%)
- b Kennis en inzicht (10%)
- c Planning (10%)
- d Monitoring (10%).

1.04 De scores op het oordeelsveld feitelijke prestatie zullen per prestatieveld meer verschillen dan de scores op de andere oordeelsvelden. Daarom is er voor gekozen de feitelijke prestatie per prestatieveld te behandelen en de andere oordeelsvelden aan het eind van dit hoofdstuk voor alle prestatievelden gezamenlijk te behandelen.

Eindoordeel presteren naar eigen ambities en doelstellingen: conform de norm (6,2)

1.05 In de volgende tabel staat het eindoordeel voor het presteren naar eigen ambities en doelstellingen weergegeven. Hierbij is de vraag beantwoord in hoeverre Patrimonium erin is geslaagd de geformuleerde missie en doelstellingen te realiseren in de periode 2007-2010.

Tabel 1-1: eindoordeel presteren naar doelen en ambities

| Onderwerp | I Prestatie (70%) | II Kennis en inzicht (10%) | III Planning (10%) | IV Monitoring (10%) | Totaaloordeel |
|-------------------------|-------------------|----------------------------|--------------------|---------------------|---------------|
| Beschikbaarheid | 6,6 | 5,0 | 4,0 | 5,0 | 6,0 |
| Betaalbaarheid | 7,3 | 5,0 | 4,0 | 5,0 | 6,5 |
| Bouwproductie | 7,0 | 5,0 | 4,0 | 5,0 | 6,3 |
| Stedelijke vernieuwing | 6,0 | 5,0 | 4,0 | 5,0 | 5,6 |
| Energie en duurzaamheid | 7,0 | 5,0 | 4,0 | 5,0 | 6,3 |
| Leefbaarheid | 6,7 | 5,0 | 4,0 | 5,0 | 6,1 |
| Bijzondere doelgroepen | 7,3 | 5,0 | 4,0 | 5,0 | 6,5 |
| Huurdersparticipatie | 7,0 | 5,0 | 4,0 | 5,0 | 6,3 |
| Eindoordeel | 6,8 | 5,0 | 4,0 | 5,0 | 6,2 |

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

Missie en visie van Patrimonium gericht op bieden van huisvesting aan de primaire doelgroep

De Christelijke Woningstichting Patrimonium Groningen streeft ernaar op een sociaal verantwoorde wijze huisvesting te leveren, binnen de financiële mogelijkheden, aan allen die niet zelf in hun eigen woonbehoefte kunnen of willen voorzien.

1.06 Patrimonium heeft op een zestal onderwerpen uitgangspunten geformuleerd die de basis vormen voor bovenstaande missie. Op het gebied van de volkshuisvesting zijn dit de volgende:

- a Patrimonium richt zich in eerste instantie op de huisvesting van die groepen in de samenleving die niet zelfstandig in hun huisvesting kunnen voorzien (derhalve op de primaire en secundaire doelgroep, met een inkomen tot de vroegere ziekenfondsgrens) en houdt daarvoor het overgrote deel van haar bezit (in 2008 behoorde 95,2% van het bezit tot de betaalbare voorraad) beschikbaar. Daarnaast schenkt zij ook aandacht aan andere groepen in de samenleving die om welke reden dan ook de voorkeur geven aan huren boven kopen.
- b Patrimonium wil in de gemeente Groningen op de markt van goedkope huurwoningen goed vertegenwoordigd zijn en blijven, omdat dit de basis vormt van de onderneming.
- c Patrimonium streeft naar gedifferentieerde wijken voor wat betreft de bevolkingssamenstelling, ter voorkoming van segregatie.
- d Patrimonium spant zich actief in om doelgroepen die leven aan de rand van de samenleving, zoals thuis- en daklozen, aan een menswaardig onderdak te helpen.

1.07 Een koploperschap wordt geambieerd op het gebied van leefbaarheid, woonkwaliteit en ouderenhuisvesting. Het behoud van de eigen christelijke identiteit is hierbij, en in alle andere activiteiten, voor Patrimonium van groot belang.

Ambities Patrimonium

1.08 Het ambitieniveau is ook afgewogen tegen de opgaven (de opgaven worden beschreven in hoofdstuk 2) waarvoor Patrimonium staat. Patrimonium geeft een minimale invulling aan de landelijke, regionale en lokale opgaven. Daarnaast geven de belanghebbenden (hoofdstuk 3) aan dat Patrimonium zich richt op een smal deel van het werkgebied van een corporatie en dat men graag zou willen dat Patrimonium een grotere bijdrage levert in de stad Groningen. Wanneer PwC op basis van de CFV enkele kengetallen, zoals de investeringen in sociale activiteiten ten aanzien van leefbaarheid en de nieuwbouw als percentage van de voorraad, van Patrimonium vergelijkt met dat van collega corporaties levert Patrimonium in verhouding een kleine bijdrage. Hierbij dient de kanttekening te worden gemaakt dat Patrimonium in het verleden veel heeft geïnvesteerd in het schoon, heel en veilig maken en houden van de wijken waar zij bezit heeft. Hierdoor is op dit moment geen noodzaak tot grote investeringen op het gebied van leefbaarheid. Ook moet worden opgemerkt dat het aandeel nieuwbouw als percentage van de voorraad relatief laag scoort omdat in het kengetal alle woningtypen zijn opgenomen. Patrimonium is met name gericht op het in stand houden van de voorraad sociale huurwoningen en in mindere mate op sloop en vervangende nieuwbouw van duurere woningen

1.09 Op basis van objectieve criteria en de mening van de belanghebbenden is er sprake van een laag ambitieniveau bij Patrimonium. Echter, binnen haar eigen visie en taakopvatting zet Patrimonium zich maximaal in om de ambities te verwezenlijken. PwC beoordeelt het als positief dat Patrimonium een keuze durft te maken in haar beleidsfocus en erkent dat Patrimonium zich maximaal inzet om op een juiste wijze invulling te geven aan het door haar gekozen beleid. Desondanks verwacht de omgeving meer en zou Patrimonium in principe ook meer kunnen doen. Daarom beoordeelt PwC het ambitieniveau van Patrimonium als onvoldoende.

Patrimonium heeft haar doelstellingen over de periode 2007-2010 voldoende gerealiseerd

1.10 In de onderstaande paragrafen wordt ingegaan op de feitelijke prestaties die Patrimonium heeft geleverd ten aanzien van de BBSH-prestatievelden¹.

Presteren naar beschikbaarheid scoort conform de norm

1.11 De SEV definieert beschikbaarheid als 'het beschikbaar hebben, krijgen en/of houden van voldoende woningen voor de doelgroepen.'

1.12 Voor het beschikbaar houden van woningen volgt Patrimonium het volgende uitgangspunt: geen verkoop van woningen en geen sloop van eengezinswoningen. Patrimonium acht het van groot belang dat eengezinswoningen altijd bereikbaar blijven voor de doelgroep. Daarnaast heeft

¹ Het Besluit Beheer Sociale Huursector (BBSH) bevat de regels waaraan woningcorporaties (en gemeentelijke woningbedrijven) zich moeten houden.

Patrimonium zich ten doel gesteld een gedifferentieerde opbouw van wijken te stimuleren. Daarbij zijn woningen in eerste instantie beschikbaar voor de in het beleid beschreven en bij uitzonderingen voor andere doelgroepen.

Tabel 1-2: eindoordeel presteren naar beschikbaarheid

| Jaar | Onderwerp | Bevinding | Oordeel |
|--------------------|---|--|------------|
| 2007-2010 | Patrimonium wil haar huidige zelfstandige positie op de woningmarkt in de gemeente Groningen behouden en via een beleid van verantwoorde expansie, door aankoop van delen van het bezit van derden en door nieuwbouw, haar marktaandeel in woningen proberen te vergroten | Niet gerealiseerd volgens doelstelling. In 2007 bedroeg de voorraad 6744 woningen, in 2008 6700. Het marktaandeel is dus afgenomen. | 6,0 |
| 2007-2010 | Patrimonium streeft naar gedifferentieerde wijken wat betreft de bevolkingssamenstelling, ter voorkoming van segregatie | Gerealiseerd volgens doelstelling | 7,0 |
| 2007-2010 | Woningen in de laagste huurprijscategorie worden bij voorkeur toegewezen aan de primaire doelgroep. | In 2007 is 70% van de woningen aan de primaire doelgroep toegewezen. In 2008 is 75% van de woningen aan de primaire doelgroep toegewezen | 7,0 |
| Eindoordeel | | Conform de norm | 6,7 |

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

1.13 PwC beoordeelt het presteren naar beschikbaarheid als conform de norm. In 2007 bedroeg de voorraad 6.744 woningen, in 2008 6.700. Dit betekent een afname in de omvang van de kernvoorraad. De doelstelling ten aanzien van het vergroten van het marktaandeel wordt daarom feitelijk gezien niet behaald. Echter, de afname wordt veroorzaakt door de sloop van 102 woningen en 99 aangekochte eenheden. Hiervoor in de plaats worden 120 nieuwe woningen gebouwd. Deze woningen zijn echter nog niet gerealiseerd, waardoor de omvang van de voorraad op dit moment een daling laat zien. Met de bouw van 120 eenheden geeft Patrimonium echter invulling aan haar groeiambitie en PwC beoordeelt de doelstelling daarom als conform de norm.

1.14 Een speerpunt in het beleid van Patrimonium is het toewijzen van woningen aan de primaire doelgroep. In haar beleid is dit benadrukt door hier een specifieke doelstelling voor te benoemen: woningen in de laagste huurprijscategorie worden bij voorkeur toegewezen aan de primaire doelgroep. Uit de door PwC uitgevoerde toetsing blijkt dat in 2007, 70% van de woningen aan de primaire doelgroep werden toegewezen en in 2008, 75%. Hieruit blijkt dat Patrimonium de woningen in de laagste huurprijscategorie voornamelijk toewijst aan de primaire doelgroep.

1.15 Met differentiatie wordt door Patrimonium bedoeld dat bewoners met verschillende achtergronden en inkomens samenwonen in een wijk. Concentratie van bijzondere doelgroepen die de leefbaarheid verstoren, probeert Patrimonium zoveel mogelijk te voorkomen. Met differentiatie wordt niet bedoeld differentiatie in het type woning zoals koop en sociale woningen voor verschillende doelgroepen. Patrimonium zet gericht instrumenten in om gedifferentieerde wijken te realiseren zoals

het woonruimteverdeelsysteem. Patrimonium maakt voor de woonruimteverdeling gebruik van dezelfde criteria als collega corporaties. Het verschil is dat Patrimonium op basis van gesprekken met huurders en geldende criteria woningen direct toewijst. De collega corporaties laten de keuze aan de huurder.

1.16 Het realiseren van gedifferentieerde wijken en de inzet van een specifiek instrument om dit te realiseren acht PwC een goede doelstelling. PwC acht het van belang een kritische kanttekening te maken bij de wijze waarop Patrimonium hier invulling aan geeft. Van de huurdersvereniging is vernomen dat de beoogde differentiatie niet wordt gerealiseerd. Tevens geven belanghebbenden aan dat het afwijkende toewijzingsstelsel onvoldoende transparant is en het de schijn wekt dat Patrimonium op basis van eigen voorkeuren woningen toewijst. PwC adviseert om meer openheid te geven in de wijze van woningtoewijzing. Door belanghebbenden meer inzicht te geven in de specifieke aanvullingen van Patrimonium op het woonruimteverdeelsysteem kan veel van de argwaan bij de belanghebbenden worden weggenomen en kan Patrimonium laten zien dat de wijze van toewijzing juist invulling geeft aan een goed doel: de realisatie van gedifferentieerde wijken.

Presteren naar betaalbaarheid scoort boven de norm

1.17 De SEV definieert betaalbaarheid als 'het voeren van een gericht prijsbeleid om woningen betaalbaar te houden voor doelgroepen'.

1.18 In tabel 1-3 zijn de door Patrimonium geformuleerde doelstellingen ten aanzien van betaalbaarheid opgenomen.

Tabel 1-3: eindoordeel presteren naar betaalbaarheid

| Jaar | Onderwerp | Bevinding | Oordeel |
|-----------|--|--|------------|
| 2007 | De streefhuur wordt bepaald als afgeleide van een percentage van de maximaal redelijke huur. Bij mutatie wordt de huur van de woning die onder de streefhuur ligt opgetrokken naar het niveau van de streefhuur. | Gerealiseerd volgens doelstelling | 7,0 |
| 2007-2010 | Bewoners met huurachterstanden in een vroeg stadium benaderen en aangeven welke maatregelen genomen kunnen worden om de huurachterstand terug te kunnen brengen en te voorkomen (preventiemaatregelen) | Gerealiseerd volgens doelstelling | 7,0 |
| 2007-2010 | 80% goedkope voorraad in stand houden | Gerealiseerd volgens doelstelling: 93,4% van de woningen behoort tot de categorie t/m betaalbaar | 8,0 |
| 2007-2010 | Mogelijkheden tot contante en pinbetaling op het kantoor voortzetten | Gerealiseerd volgens doelstelling | 7,0 |
| | Eindoordeel | Boven de norm | 7,3 |

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

1.19 PwC beoordeelt het presteren naar betaalbaarheid als boven de norm. Patrimonium realiseert het merendeel van de door haar geformuleerde doelstellingen. Patrimonium behaalt een bijzondere prestatie op het in stand houden van de goedkope voorraad: 93,4% van het woningbezit behoort tot de betaalbare voorraad. PwC acht het wel van belang te wijzen op begripsverwarring die hierover kan ontstaan. Patrimonium benoemt in haar beleidsplan dat 80% van de voorraad goedkoop moet zijn. In haar jaarverslag is aangegeven dat 42,2% van de woningen een huurprijs t/m €348,99 heeft en daarmee behoort tot de goedkope voorraad. 51,2% van de woningen heeft een huurprijs van €348,99 - €499,51 en behoort daarmee tot categorie betaalbaar. Op basis hiervan zou strikt genomen gezegd kunnen worden dat slechts 42,4% goedkoop is en dat daardoor de doelstelling van 80% niet wordt behaald. Echter, Patrimonium heeft te kennen gegeven dat zij met de 80% doelt op zowel de categorie goedkoop als betaalbaar. PwC wil Patrimonium adviseren om haar terminologie aan te passen en consistentie in te bouwen tussen de gehanteerde begrippen in het beleidsplan en het jaarverslag.

1.20 Patrimonium heeft als doelstelling huurders met een betalingsachterstand in een vroeg stadium op te sporen. Samen met de collega corporaties is een convenant schuldhulpverlening opgesteld, waarin is vastgelegd dat de corporaties zich inspannen om achterstallige huurvorderingen middels een actief beleid aan te pakken zodat deze niet te hoog oplopen. Voordat de vordering wordt doorgegeven aan de deurwaarder, wordt huurders de mogelijkheid geboden om de betaling te regelen. De corporaties wijzen huurders met financiële problemen op de mogelijkheid van schuldhulpverlening via de GKB.

Presteren naar bouwproductie scoort conform de norm maar kent een laag ambitieniveau

1.21 De SEV definieert bouwproductie als 'het ontwikkelen en realiseren van woningen'.

1.22 De bouwproductie van Patrimonium is voornamelijk gericht op het realiseren van sociale huurwoningen. Er is een minder sterke focus op duurdere huurwoningen en/of koopwoningen. Het uitgangspunt bij nieuwbouw is om woningen minimaal 70 jaar in stand te kunnen houden. Bouwproductie op zichzelf is geen doel voor Patrimonium.

Tabel 1-4: eindoordeel presteren naar bouwproductie

| Jaar | Onderwerp | Bevinding | Oordeel |
|-----------|--|-----------------------------------|------------|
| 2007-2010 | De technische staat van alle complexen wordt op een dusdanig niveau gehouden dat kostbare renovaties voorkomen kunnen worden | Gerealiseerd volgens doelstelling | 7,0 |
| 2008 | Vechtstraat: 53 sociale huur seniorenwoningen | Gerealiseerd volgens doelstelling | 7,0 |
| 2008 | Recreatiezaal de diamantflat in wooncomplex voor ouderen | Gerealiseerd volgens doelstelling | 7,0 |
| | Eindoordeel | Conform de norm | 7,0 |

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

1.23 PwC beoordeelt het presteren naar bouwopgaven als conform de norm. Patrimonium heeft een volledige en tijdige invulling gegeven aan de door haar geformuleerde doelstellingen. Desondanks wil PwC een kanttekening maken bij het toegekende oordeel. De omvang van de bouwproductie is minimaal en geeft blijk van een laag ambitieniveau. De collega corporaties leveren in verhouding met Patrimonium een grotere bijdrage. Zo blijkt uit cijfers van het CFV dat de nieuwbouw van Patrimonium 0,5% van de totale voorraad beslaat. Bij collega corporaties is dit 1,9 en 3,0%. Deze cijfers zijn relatief laag omdat Patrimonium met name gericht is op het in stand houden van de voorraad sociale huurwoningen en in mindere mate op sloop en vervangende nieuwbouw. Daarnaast zijn veel van de locaties die beschikbaar komen niet geschikt voor doelgroep waarvoor Patrimonium wil bouwen.

Presteren naar stedelijke vernieuwing scoort conform de norm

1.24 De SEV definieert stedelijke vernieuwing als het aanpassen van (delen van) wijken en buurten door renovatie, sloop en vervangende nieuwbouw.

1.25 De door Patrimonium geformuleerde doelstellingen en het daarbij behorende eindoordeel:

Tabel 1-5: eindoordeel presteren naar stedelijke vernieuwing

| Jaar | Onderwerp | Bevinding | Oordeel |
|-----------|--|--|------------|
| 2007-2011 | Bataviastraat, renovatie van 182 eenheden | Wordt naar verwachting gerealiseerd volgens doelstelling | 6,0 |
| 2011 | La Liberté, sloop van 100 eenheden en nieuwbouw van 120 eenheden | Wordt naar verwachting gerealiseerd volgens doelstelling | 6,0 |
| | Eindoordeel | Conform de norm | 6,0 |

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

1.26 PwC beoordeelt het presteren naar stedelijke vernieuwing als conform de norm. Patrimonium heeft doelstellingen geformuleerd zowel op het gebied van renovatie als op het gebied van sloop en vervangende nieuwbouw. De renovatie aan de Bataviastraat is deels al in opdracht gegeven. Het resterende deel volgt eind 2010. In 2009 is een start gemaakt met de bouw van appartementencomplex La Liberté aan het Vrijheidsplein. Dit nieuwbouwproject is, in vergelijking met de realisatie van voorgaande jaren, een grote bouwopgave.

1.27 Patrimonium heeft in het verleden invulling gegeven aan grootschalige stedelijke vernieuwing door een rol te spelen in de stadsvernieuwing van Groningen en het investeren in naoorlogse wijken zoals Vinkhuizen. In de periode die deze visitatie beslaat (2007-2010) zijn in mindere mate dergelijke grootschalige herstructureringsopgaven gerealiseerd. Dit komt onder andere door de hoge grondprijzen en de huidige economische situatie die het moeilijk maken de aantallen te verkopen woningen te realiseren. Patrimonium acht het daarom niet verstandig om op dit moment te investeren in grootschalige projecten met afhankelijkheden van verkoop.

Presteren naar energie en duurzaamheid scoort conform de norm

1.28 De SEV definieert energie en duurzaamheid als ‘het toepassen van maatregelen gericht op energiebewust en duurzaam bouwen en wonen’.

1.29 De door Patrimonium geformuleerde doelstellingen en het daarbij behorende eindoordeel:

Tabel 1-6: eindoordeel presteren naar energie en duurzaamheid

| Jaar | Onderwerp | Bevinding | Oordeel |
|-------------|---|-----------------------------------|------------|
| 2000-2010 | Standaard wordt bij ketelvervanging een HR-combi ketel geplaatst | Gerealiseerd volgens doelstelling | 7,0 |
| 2008 - 2014 | Voor zittende bewoners en bij mutatie kan in een woning met een moederhaard en geiser tegen een huurverhoging een HR-Combi geplaatst worden | Gerealiseerd volgens doelstelling | 7,0 |
| 2008-2009 | Woningbestand van Patrimonium voorzien van Energielabel | Gerealiseerd volgens doelstelling | 7,0 |
| 2009-2014 | Beleid ten aanzien van verbeteren van woningen met een label E, F en G | Gerealiseerd volgens doelstelling | 7,0 |
| 2009-2010 | Bij schilderklussen worden bewoners isolatieglas pakketten aangeboden tegen een huurverhoging en, indien mogelijk, geïsoleerde borstweringpanelen toegepast | Gerealiseerd volgens doelstelling | 7,0 |
| 2010-2011 | Eengezinswoningen in de wijken Selwerd en Vinkhuizen voorzien van dakisolatie en zonneboilers tegen een huurverhoging | Gerealiseerd volgens doelstelling | 7,0 |
| | Eindoordeel | Conform de norm | 7,0 |

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

1.30 PwC beoordeelt het presteren naar energie en duurzaamheid als conform de norm. Patrimonium heeft een groot aantal doelstellingen geformuleerd op dit beleidsveld. De doelstellingen zijn voornamelijk gericht op het plaatsen van energiezuinige CV-ketels en het verbeteren van isolatie (zoals isolatieglas). Patrimonium voert deze energie bevorderende maatregelen door bij vervanging en mutatie. Zittende huurders worden via brieven geïnformeerd over de mogelijkheid om tegen betaling energiebesparende maatregelen te treffen (zoals een HR combiketel of isolatieglas).

1.31 Een aandachtspunt is de wijze waarop wordt gerapporteerd over de plaatsing van HR combiketels. Een uitgangspunt in het beleid van Patrimonium ten aanzien van energie en duurzaamheid is de plaatsing van HR CV's bij mutatie. In de begroting wordt echter met name melding gedaan van ‘gewone’ CV's in plaats van HR CV's. Patrimonium geeft voor slechts één project aan dat moederhaarden worden vervangen door HR ketels, voor alle overige projecten wordt enkel aangegeven dat er vervanging van de CV ketel plaatsvindt. Hierdoor wordt onvoldoende inzichtelijk dat Patrimonium op een juiste wijze invulling geeft aan de door haar geformuleerde doelstelling.

Presteren naar leefbaarheid scoort conform de norm

1.32 De SEV definieert leefbaarheid en veiligheid als 'het bijdragen aan een leefbare (schoon, heel en veilig) woonomgeving door investeringen in de wijk of buurt'.

1.33 De door Patrimonium geformuleerde doelstellingen en het daarbij behorende eindoordeel:

Tabel 1-7: eindoordeel presteren naar leefbaarheid

| Jaar | Onderwerp | Bevinding | Oordeel |
|-----------|--|--|------------|
| 2006-2010 | Huismeester om de woonkwaliteit rondom flats op niveau te houden | Gerealiseerd volgens doelstelling | 7,0 |
| 2007-2010 | Wijkopzichters spreken bewoners aan op het onderhoud van de tuin en de portiek. Na 3 waarschuwingen wordt een hovenier ingezet om het onderhoud te plegen | Gerealiseerd volgens doelstelling | 7,0 |
| 2007-2010 | Voortzetting Extra Schoon Service | Gerealiseerd volgens doelstelling | 7,0 |
| 2007-2010 | Patrimonium is bereid met andere partijen samen te werken op het gebied van leefbaarheid, in het bijzonder in de naoorlogse wijken, teneinde deze verder in positieve zin te ontwikkelen. Dit mag echter niet ten koste gaan van het eigen beleid. | Niet gerealiseerd volgens doelstelling | 5,0 |
| 2007-2010 | Jaarlijkse financiële bijdrage aan leefbaarheid (Vogelaarheffing en Nieuw Lokaal Akkoord) | Gerealiseerd volgens doelstelling | 7,0 |
| 2007 | Beijem-Oost centrum opknappen t.b.v. leefbaarheid | Gerealiseerd volgens doelstelling | 7,0 |
| | Eindoordeel | Conform de norm | 6,7 |

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

1.34 PwC beoordeelt het presteren naar leefbaarheid als conform de norm. Patrimonium heeft een groot aantal doelstellingen geformuleerd op het gebied van leefbaarheid. Deze zijn met name gericht op de kwaliteit van de woonomgeving. Een voorbeeld hiervan is de Extra Schoon Service, waarvoor twee bedrijfsbusjes beschikbaar zijn gesteld. Deze zijn voorzien van alle noodzakelijke apparatuur voor het op peil houden van het groen in de wijk, de bestrijding van graffiti, het netjes houden van de directe omgeving en het aanbrengen van de hiervoor noodzakelijke voorzieningen. Er is een duidelijke relatie zichtbaar tussen de geformuleerde doelstellingen op het gebied van leefbaarheid en het speerpunt in het kwaliteitsbeleid van Patrimonium. Dit kwaliteitsbeleid is gericht op de kwaliteit van de woonomgeving.

1.35 Patrimonium participeert in de stedelijke samenwerking op het gebied van leefbaarheid door het leveren van een financiële bijdrage en zich te confirmeren aan de programma's. Daar waar een specifieke bijdrage wordt gevraagd geeft Patrimonium aan bereid te zijn om bij te dragen, bijvoorbeeld door het uitvoeren van onderhoud aan de woonomgeving en trappenhuizen. Van de belanghebbenden is echter vernomen dat Patrimonium in beperkte mate of zelfs geen personele capaciteit beschikbaar stelt. Een voorbeeld hiervan is het ontbreken van personele inzet van

Patrimonium bij de stedelijke wijkteams en de gedeeltelijke participatie aan het overleg van de wijkteams. PwC constateert dat Patrimonium een bijdrage levert aan de opgaven op het gebied van leefbaarheid, maar een beperkte bereidheid toont om met andere partijen samen te werken. Patrimonium confirmeert zich aan hetgeen is overeengekomen, maar levert geen actieve bijdrage. In vergelijking met de andere partijen is er daarom een beperktere betrokkenheid en bereidheid. PwC kent op basis daarvan voor de doelstelling samenwerking ten behoeve van leefbaarheid het oordeel beneden de norm toe.

Presteren naar bijzondere doelgroepen scoort boven de norm

1.36 De SEV definieert aandacht voor bijzondere doelgroepen als 'het voeren van een gericht beleid voor bijzondere doelgroepen (zoals mensen met een verstandelijke of lichamelijke beperking, statushouders of verslaafden) om hen van huisvesting te voorzien'.

1.37 In tabel 1-8 zijn de door Patrimonium geformuleerde doelstellingen ten aanzien van bijzondere doelgroepen opgenomen.

Tabel 1-8: eindoordeel presteren naar bijzondere doelgroepen

| Jaar | Onderwerp | Bevinding | Oordeel |
|--------------------|--|---|------------|
| 2007-2010 | Patrimonium spant zich actief in om doelgroepen die leven aan de rand van de samenleving, zoals thuis- en daklozen, aan een menswaardig onderdak te helpen | Gerealiseerd volgens doelstelling | 8,0 |
| 2007-2010 | Plaatsing van liften om woning toegankelijk te houden voor oudere bewoners (alleen bij nieuwbouw) | Gerealiseerd volgens doelstelling | 7,0 |
| 2007-2010 | Toewijzing van woningen aan kwetsbare personen (iemand die zorg en begeleiding nodig heeft bij het wonen) | Gerealiseerd volgens doelstelling 2007: 10 woningen beschikbaar gesteld 2008: 21 woningen beschikbaar gesteld | 7,0 |
| 2007-2010 | Herhuisvesting van uitgezette huishoudens | Gerealiseerd volgens doelstelling 2007: 3 woningen beschikbaar gesteld 2008: 7 woningen beschikbaar gesteld | 7,0 |
| 2007-2010 | In het kader van wijkvernieuwing, meewerken aan de herhuisvesting van urgenten senioren | Gerealiseerd volgens doelstelling 2007: 11 woningen toegewezen 2008: 5 woningen toegewezen | 7,0 |
| 2007 | Op basis van taakstelling, asielzoekers en statushouders aan 15 personen huisvesting bieden | Boven de norm: 9 woningen aan 30 personen toegewezen | 8,0 |
| 2007 | Begeleid wonen voor jongeren met een psychische beperking | Gerealiseerd volgens doelstelling | 7,0 |
| Eindoordeel | | Boven de norm | 7,3 |

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

1.38 PwC beoordeelt het presteren naar bijzondere doelgroepen als een prestatie boven de norm.

Patrimonium heeft als speerpunt in haar volkshuisvestelijke beleid opgenomen dat ze zich actief inspant om doelgroepen die leven aan de rand van de samenleving (zoals thuis- en daklozen) aan een menswaardig onderdak te helpen. De geformuleerde doelstelling geeft een duidelijke invulling aan deze ambitie. Een bijzondere prestatie wordt toegekend op basis van het aangepast urgentiebeleid van Patrimonium, waarbij urgenten 100 punten krijgen om zelf binnen een periode van 3 maanden op zoek te gaan naar een passende woning. Een tweede reden voor de bijzondere prestatie, is de bijdrage van Patrimonium aan de huisvesting van asielzoekers en statushouders. Patrimonium doet meer dan hetgeen is opgenomen in de doelstelling.

Presteren naar huurdersparticipatie scoort conform de norm

1.39 De SEV definieert huurdersparticipatie als 'het betrekken van huurders bij het vormgeven en realiseren van beleid'.

1.40 De door Patrimonium geformuleerde doelstellingen en het daarbij behorende eindoordeel:

Tabel 1-9: eindoordeel presteren naar huurdersparticipatie

| Jaar | Onderwerp | Bevinding | Oordeel |
|-----------|---|-----------------------------------|------------|
| 2007-2010 | Patrimonium geeft haar huurders de gelegenheid zich uit te spreken over zaken van beheer en beleid die voor hen van belang zijn | Gerealiseerd volgens doelstelling | 7,0 |
| 2007-2010 | De huurders en de in het belang van die huurders werkzame organisaties hebben het recht om voor twee zetels een persoon, voor benoeming in de Raad van Commissarissen van Patrimonium, voor te dragen | Gerealiseerd volgens doelstelling | 7,0 |
| 2007-2010 | Aanwezigheid bij jaarvergaderingen huurdersverenigingen | Gerealiseerd volgens doelstelling | 7,0 |
| 2007-2010 | 2 keer per jaar overleg met individuele huurdersverenigingen | Gerealiseerd volgens doelstelling | 7,0 |
| 2007-2010 | 3-4 keer per jaar overleg met GWHP | Gerealiseerd volgens doelstelling | 7,0 |
| | Eindoordeel | | 7,0 |

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

1.41 PwC beoordeelt het presteren naar huurdersparticipatie als conform de norm. Patrimonium toont zich betrokken bij haar huurders door deel te nemen aan zowel de overleggen met de individuele huurdersverenigingen als met de GWHP (overkoepelende huurdersvereniging). In het jaarverslag zijn de onderwerpen van gesprek met de huurdervertegenwoordigers opgenomen. Dit betreft: leefbaarheid, wijziging van de huurprijs, streefhuren en onderhoud. In de samenwerkingsovereenkomst GWHP zijn, conform wettelijke verplichtingen, de onderwerpen voor informatie- en adviesrecht opgenomen.

1.42 De raad heeft op voordracht van GWHP twee commissarissen benoemd die ook beide

vertegenwoordigd zijn in het bestuur van GWHP. Op deze manier wordt in de ogen van de huurders en Patrimonium een gewichtige stem gegeven aan de mogelijkheid tot inspraak door de huurders van Patrimonium.

Uitkomsten overige oordeelsvelden

1.43 Naast een beoordeling van de feitelijke prestatie wordt ook een oordeel gegeven over:

- a Kennis en inzicht
- b Planning
- c Monitoring.

1.44 De feitelijke prestaties zijn beschreven in de voorgaande paragrafen. Onderstaand wordt ingegaan op de overige drie oordeelsvelden.

Patrimonium beschikt over onvoldoende kennis en inzicht ten aanzien van de ambities en doelen

1.45 Voor presteren naar eigen doelen en ambities definieert de SEV kennis en inzicht als ‘de corporatie heeft haar eigen streefbeelden voor de toekomst beschreven en een vertaling gemaakt naar eigen meetbare doelen’.

1.46 Patrimonium heeft in haar beleidsplan op diverse onderwerpen uitgangspunten benoemd. Dit zijn: volkshuisvesting, markt, financiën, kwaliteit, participatie & communicatie en personeel & organisatie. In het beleidsplan wordt tevens een focus aangebracht. Patrimonium geeft aan koploper te willen zijn op het gebied van leefbaarheid, woonkwaliteit en ouderenhuisvesting. Nevenactiviteiten zijn alleen toelaatbaar als deze branchegebonden zijn en bruikbaar om de corporatiedoelen te bereiken. Dit uitgangspunt wordt ook herkend door de belanghebbenden. Patrimonium is duidelijk in de activiteiten die zij wel en niet onderneemt en heeft een heldere eigen focus in haar beleid.

1.47 De focus in het beleid van Patrimonium is helder. Er wordt echter onvoldoende invulling gegeven aan het formuleren van concrete acties die een afgeleide zijn van de geformuleerde uitgangspunten. Er is daardoor geen duidelijke relatie zichtbaar tussen het strategische en operationele niveau. Bovendien is er onvoldoende inzicht in de concrete resultaten die Patrimonium wil realiseren doordat doelstellingen niet concreet zijn beschreven. Een voorbeeld van een onvoldoende concreet en meetbaar geformuleerde doelstelling is: “Patrimonium blijft streven naar het verbeteren van zorgfaciliteiten voor oudere bewoners”. Wat wordt bedoeld met zorgfaciliteiten?, heeft Patrimonium een beeld van de voorzieningen die zij wil gaan realiseren en hoe geeft zij hier invulling aan? PwC heeft bovendien geconstateerd dat Patrimonium niet al haar activiteiten heeft vastgelegd. Patrimonium heeft een groot aantal doelstellingen op het gebied van energie en duurzaamheid maar deze zijn niet gedocumenteerd. Hierdoor is het onvoldoende inzichtelijk wat het scala aan activiteiten is dat door Patrimonium wordt uitgevoerd. Doordat niet alle doelstellingen zijn vastgelegd beschikt Patrimonium niet over de mogelijkheid om een samenhangend beleid te formuleren en is binnen de

organisatie onvoldoende zicht op de het algehele beleid en bijbehorende activiteiten.

1.48 PwC constateert dat er onvoldoende invulling wordt gegeven aan het SMART formuleren van doelstellingen, waardoor het niet inzichtelijk is welke exacte doelstellingen en bijbehorende resultaten voortvloeien uit het beleid van Patrimonium. Bovendien is er door het ontbreken van jaarplannen geen duidelijke koppeling tussen de strategische doelen en de activiteiten en zijn niet alle activiteiten vastgelegd. Desondanks realiseert Patrimonium haar doelstellingen grotendeels. Door doelstellingen en activiteiten niet allemaal vooraf vast te leggen schept Patrimonium voor zichzelf een mate van flexibiliteit die haar in staat stelt om in te spelen op veranderende omstandigheden zonder continue haar beleid te moeten vaststellen. PwC erkent dat omstandigheden ervoor kunnen zorgen dat beleid tussentijds bijgesteld moet worden. Het is echter wel van belang om te benoemen welk beleid tussentijds wordt gevormd zodat hier vervolgens ook op gestuurd kan worden. Tevens is het van belang om beleid dat vooraf wel wordt gedefinieerd concreet te maken zodat voor alle partijen helder is wat zij kunnen verwachten.

1.49 PwC beoordeelt op basis van bovenstaande het presteren naar kennis en inzicht als een prestatie beneden de norm. Het verdient aanbeveling om het beleid specifiek te benoemen. Patrimonium kan hier nog nadere invulling aan geven zonder te moeten inleveren op de gewenste flexibiliteit.

Patrimonium plant haar doelen en ambities onvoldoende

1.50 Voor presteren naar eigen doelen en ambities definieert de SEV planning als 'de corporatie heeft de geplande doelen op de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden) uitgewerkt in meetbare eenheden, zodat het doelbereik ook als zodanig kan worden gemeten. Bij de doelen wordt aangegeven welke kosten ermee zijn gemoeid en op welke wijze in deze kosten wordt voorzien.'

1.51 Patrimonium heeft voor de jaren 2007-2011 weergegeven welke uitgangspunten centraal staan in haar beleid. Doordat Patrimonium niet beschikt over jaar- en afdelingsplannen, is het beleidsplan de enige beschikbare planning voor de activiteiten die Patrimonium onderneemt. Vanwege de zeer algemene formulering van de uitgangspunten en het ontbreken van concrete doelstellingen/activiteiten gekoppeld aan een jaar van realisatie ontbreekt echter een daadwerkelijke planning. PwC acht het ontbreken van concrete doelstellingen met een bijbehorende planning een groot afbreukrisico. Door het niet hebben van een planning beschikt Patrimonium niet over een mechanisme om de voortgang van haar beleidsdoelstellingen te bewaken. PwC kent daarom het oordeel beneden de norm toe.

Patrimonium monitort haar prestaties naar doelen en ambities onvoldoende

1.52 Voor presteren naar eigen doelen en ambities definieert de SEV monitoring als 'de corporatie evalueert jaarlijks het eigen presteren naar doelen en ambities en stelt bij onderpresteren op basis van

de evaluatie een verbeterplan op.'

1.53 Door het ontbreken van concrete doelstellingen met daaraan gekoppeld een planning beschikt Patrimonium slechts over een beperkte set van instrumenten om de haar doelen en ambities te monitoren. PwC beoordeelt het monitoren van de doelen en ambities daarom als beneden de norm.

2 Patrimonium vertaalt de landelijke, regionale en lokale opgaven onvoldoende naar beleid

2.01 Dit hoofdstuk beschrijft de mate waarin Patrimonium de landelijke, regionale en lokale opgaven over de periode 2007- 2010 heeft vertaald naar haar eigen beleid.

Eindoordeel vertaling landelijke, regionale en lokale opgaven in beleid: beneden de norm (5,4)

2.02 Patrimonium slaagt er onvoldoende in de opgaven op landelijk, regionaal en lokaal (gemeentelijk) niveau te vertalen naar haar doelstellingen. Zoals uit tabel 2-1 blijkt scoort Patrimonium op alle onderdelen beneden de norm. De norm wordt hierbij gevormd door het SEV- visitatiestelsel en/of het toetsingskader zoals vastgesteld met de corporatie, en de ervaringen van de belanghebbenden. In de volgende paragrafen van dit hoofdstuk wordt het oordeel toegelicht.

Tabel 2-1: eindoordeel vertaling opgaven naar beleid.

| Onderwerp | Prestatie (70%) | Kennis en inzicht (10%) | Planning (10%) | Monitoring (10%) | Eindoordeel |
|--------------------|-----------------|-------------------------|----------------|------------------|-------------|
| Landelijke opgaven | 5,0 | 6,0 | 5,0 | 6,0 | 5,2 |
| Regionale opgaven | 5,0 | 6,0 | 5,0 | 6,0 | 5,2 |
| Lokale opgaven | 6,0 | 6,0 | 5,0 | 6,0 | 5,9 |
| Eindoordeel | 5,3 | 6,0 | 5,0 | 6,0 | 5,4 |

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

2.03 Bij het toekennen van het eindoordeel per type opgaven is rekening gehouden met verschillende oordeelsvelden die elk een verschillende weging kennen. De verschillende oordeelsvelden zijn:

- a Prestatie (70%)
- b Kennis en inzicht (10%)
- c Planning (10%)
- d Monitoring (10%).

2.04 De scores op het oordeelsveld feitelijke prestatie zullen per type opgaven meer verschillen dan de scores op de andere oordeelsvelden. Daarom is er voor gekozen de feitelijke prestatie per type opgaven te behandelen en de andere oordeelsvelden aan het eind van dit hoofdstuk voor alle type opgaven gezamenlijk te behandelen.

Landelijke opgaven zijn onvoldoende vertaald naar beleid Patrimonium

2.05 Onderstaand wordt ingegaan op de mate waarin Patrimonium de landelijke opgaven heeft vertaald naar eigen beleid.

Landelijke opgaven richten zich op beschikbaarheid en kwaliteit van woningen

2.06 In juni 2006 heeft VROM haar visie op de woningmarkt uitgewerkt in '**Ruimte geven, bescherming bieden, een visie op de woningmarkt**'. VROM benoemt onder meer de volgende agendapunten voor de beleidsagenda van de toekomst:

- a Actief bevorderen dat er voldoende woningen beschikbaar zijn.
 - i Betere afstemming van de kwaliteit van de woningen en woonomgeving op de woonwensen.
 - ii Verbinden van gescheiden huur- en verkoopmarkten.
 - iii Impuls stedelijke vernieuwing en sociaal-economische maatregelen.
 - iv Energiebesparing op de bestaande voorraad.
 - v Toevoeging van extra seniorenwoningen.
 - vi Flexibilisering woningaanpassing, eigendomsverhoudingen en opdrachtgeverschap.
 - vii Overbruggen kloof tussen huur en koop.

Landelijke opgaven onvoldoende vertaald naar eigen beleid

2.07 De door PwC beoordeelde stukken tonen aan dat Patrimonium de landelijke opgaven onvoldoende heeft vertaald naar haar eigen doelstellingen. PwC constateert daarbij dat Patrimonium wel degelijk kennis heeft van deze opgaven, maar kritisch bekijkt of deze passen in de eigen visie. Hieronder is een weergave gegeven van de landelijke opgaven en de vertaling naar het beleid van Patrimonium:

- a Patrimonium heeft een kleine projectenportefeuille en kent geen actief nieuwbouwbeleid. De nieuwbouw die wordt gepleegd is met name gericht op sociale woningbouw. Hieruit blijkt dat Patrimonium in sterke mate gericht is op het bereikbaar houden van haar woningen voor de primaire doelgroep.
- b De woonwensen van huurders staan niet centraal in het beleid van Patrimonium. Wel geeft zij aan dat bij nieuwbouw de kwaliteit belangrijker is dan een optimale verhouding tussen wooncomfort en woonprijs. Hier is echter geen duidelijke relatie te leggen met de landelijke opgaven.
- c Patrimonium heeft geen doelstellingen gericht op het overbruggen van de kloof tussen huur en koop, zoals het aanbieden van Koopgarant. Patrimonium geeft hier bewust geen invulling aan omdat zij vinden dat er ook risico's verbonden zijn aan de diverse koopvarianten

wanneer de woningen in prijs dalen.

- d Stedelijke vernieuwing en sociaal-economische maatregelen zijn nadrukkelijk geen speerpunt in het beleid van Patrimonium.
- e Patrimonium heeft in haar beleid geen doelstellingen opgenomen die zijn gericht op het flexibiliseren van opdrachtgeverschap, zoals het Collectief Particulier Opdrachtgeverschap (CPO). Patrimonium heeft hier in het verleden in geïnvesteerd. Patrimonium is echter van mening dat er tegenwoordig teveel nadruk ligt op het financiële belang dat corporaties bij dergelijke initiatieven hebben en kiest er daarom voor niet meer te investeren in dergelijke projecten.

2.08 Patrimonium geeft wel invulling aan de realisatie van seniorenwoningen. In 2008 is een complex opgeleverd voor sociale huur seniorenwoningen met gemeenschappelijke voorzieningen (onder andere een recreatiezaal) en een parkeergarage.

2.09 PwC constateert dat Patrimonium kritisch kijkt naar de opgaven zoals gesteld door het rijk. Patrimonium neemt kennis van deze opgaven en gaat na of deze passend zijn in het eigen beleid en in het voordeel zijn van haar huurders. Deze afweging leidt ertoe dat het merendeel van de landelijke opgaven niet vertaald zijn naar het beleid van Patrimonium. Patrimonium hecht bovendien meer waarde aan het invulling van de lokale dan de landelijk opgaven en besteed daarom bewust minder aandacht aan de vertaling van de landelijke opgaven. Ondanks de bewuste keuze van Patrimonium om beperkt invulling te geven aan de landelijke opgaven lijdt de feitelijke toetsing tot een onvoldoende vertaling van deze landelijke opgaven naar het eigen beleid. Op basis hiervan wordt het oordeel beneden de norm toegekend.

Tabel 2-2: eindoordeel vertaling landelijke opgaven naar beleid

| Onderwerp | Bevinding | Oordeel |
|---|---|------------|
| Beknopte begroting 2008: Ruimte en Milieu & Wonen, Wijken en Integratie | Het merendeel van de opgaven zijn niet vertaald naar beleid | 5,0 |
| Eindoordeel | Beneden de norm | 5,0 |

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

Regionale opgaven onvoldoende vertaald in beleid

2.10 Onderstaand wordt ingegaan op de mate waarin Patrimonium de regionale opgaven heeft vertaald naar eigen beleid.

Regionale opgaven richten zich op bouwproductie

2.11 De Regiovisie Groningen – Assen is met name gefocust op de realisatie van nieuwbouw. Als opgave voor de regio is een realisatie van ongeveer 63.000 woningen neergelegd (waarvan 20.000 vervangende nieuwbouw). Het beleid is erop gericht om nieuwe locaties te concentreren bij de steden. De opgave is niet nader gespecificeerd naar een opgave voor de stad Groningen.

2.12 PwC beoordeelt het vertalen van de regionale opgaven naar eigen beleid als onvoldoende. Ondanks dat een nauwkeurige beoordeling over de bijdrage van Patrimonium lastig is in te schatten vanwege het ontbreken van een specificatie van de opgave, blijkt Patrimonium slechts een beperkte projectportefeuille te hebben. In de periode waar de visitatie betrekking op heeft (2007-2010) zijn slechts 120 nieuwe woningen in de projectenplanning weergegeven.

Tabel 2-3: eindoordeel vertaling regionale opgaven naar beleid

| Onderwerp | Bevinding | Oordeel |
|-----------------------------------|-----------------------------------|------------|
| Regiovisie Groningen – Assen 2030 | Minimale bijdrage aan bouwopgaven | 5,0 |
| Eindoordeel | Beneden de norm | 5,0 |

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

Lokale opgaven voldoende vertaald naar beleid

2.13 Hieronder wordt ingegaan op de mate waarin Patrimonium de lokale opgaven heeft vertaald naar eigen beleid.

Nieuw Lokaal Akkoord gericht op een breed scala van beleidsterreinen

2.14 De afspraken tussen de gemeenten en de vier corporaties in Groningen zijn vastgelegd in het Nieuw Lokaal Akkoord (NLA) en het convenant Samen Zorgen voor Morgen. Het Nieuw Lokaal Akkoord Wonen is gericht op de realisatie van bouwproductie, duurzaamheid, leefbaarheid, participatie, de beschikbaarheid van voldoende woningen en een passend aanbod voor de primaire doelgroep en de bijzondere doelgroepen. De afspraken uit het Nieuw Lokaal Akkoord worden onvoldoende herkend in het beleid van Patrimonium. Enkele voorbeelden hiervan zijn:

- a *NLA*: Corporaties nemen een deel van de extra investeringen in sociale infrastructuur, voorzieningen en openbare ruimte voor hun rekening. *Doelstelling Patrimonium*: geen.
- b *NLA*: Voor 14 wijken worden wijkperspectieven opgesteld. Per wijk wordt door de betrokken partijen een wijkteam aangesteld dat beschikking krijgt over het budget. *Doelstelling Patrimonium*: geen. Uit de gesprekken met de belanghebbenden blijkt bovendien dat Patrimonium geen personele inzet beschikbaar stelt voor de wijkteams.
- c *NLA*: Gemeenten en corporaties zetten in op experimenten om nieuwe impulsen te geven aan participatie. *Doelstelling Patrimonium*: geen.

2.15 Afspraken uit het Nieuw Lokaal Akkoord Wonen die wel zijn vertaald in beleid van Patrimonium zijn:

- a *NLA*: Om voldoende goede sociale huurwoningen beschikbaar te houden voor de doelgroep ligt de nadruk op nieuwbouw en verbetering van woningen en minder sloop. *Doelstelling Patrimonium*: Het beleid van Patrimonium is gericht op het toevoegen van kwaliteit aan het bestaande bezit. Uitgangspunt is renovatie in plaats van sloop en vervangende nieuwbouw.
- b *NLA*: Gemeenten en corporaties zullen samen – bovenop de huidige inzet – investeren in

leefbaarheid van veertien wijken in de stad. De investeringen voor de corporaties gezamenlijk bedragen in de periode 2007-2010 € 10 miljoen. *Doelstelling Patrimonium*: Jaarlijkse bijdrage van €787.500 in het kader van het Nieuw Lokaal Akkoord om de leefkwaliteit in de stad Groningen een impuls te geven. Deze bijdrage is conform afspraak.

2.16 Van belang om op te merken is dat het NLA gebaseerd is op het 'oude' Lokaal Akkoord waarin enkele passages zijn opgenomen over de wijkvernieuwing en de woonruimteverdeling. De afspraken over de wijkvernieuwing zijn een vervolg op hetgeen is vastgelegd in het convenant wijkvernieuwing uit 1998. Patrimonium was geen partij bij dit convenant en heeft zich dus ook niet gecommitteerd aan de afspraken. Een logisch gevolg is dat Patrimonium zich daardoor tevens niet committeert uit de afspraken in het NLA op het gebied van wijkvernieuwing.

2.17 Het grootste deel van de afspraken zoals vastgelegd in het NLA zijn niet vertaald naar het beleid van Patrimonium. Hiervoor zijn diverse verklaringen voor handen. Een daarvan is de basis van het NLA die ligt in het convenant wijkvernieuwing uit 1998 die Patrimonium niet onderschrijft. Daarnaast heeft Patrimonium te kennen gegeven wel degelijk een bijdrage te leveren aan de opgaven uit het NLA, maar dit niet te hebben verwerkt in haar eigen beleid. PwC acht een dergelijke vertaling van groot belang want enkel dan kan Patrimonium ook gericht sturen op haar bijdrage en wordt de bijdrage van Patrimonium tevens inzichtelijk voor de omgeving. Dit is van belang omdat de belanghebbenden kritisch zijn over de bijdrage die Patrimonium levert aan de lokale opgaven, deze wordt als minimaal beschouwd. PwC beoordeelt daarom de vertaling van het NLA naar beleid als beneden de norm en adviseert Patrimonium om zowel in haar eigen beleid als richting haar omgeving duidelijker inzichtelijk te maken welke exacte bijdrage zij levert aan de opgaven uit het NLA.

Zorgen voor Morgen gericht op het verbeteren van de zorg- en leefsituatie voor mensen met een zorgvraag

2.18 In het convenant Zorgen voor Morgen zijn de volgende afspraken tussen de corporaties en de gemeente gemaakt:

- a Inwoners van Groningen kunnen, los van welke zorgvraag dan ook, naar eigen wens en vermogen aan de maatschappij blijven deelnemen en zo lang mogelijk regie voeren over hun eigen leven
- b Partijen werken gezamenlijk aan het verbeteren van de woon- en leefsituatie voor mensen met een zorgvraag; met name ouderen en mensen met een lichamelijke, psychische of verstandelijke beperking.

2.19 Patrimonium heeft in haar beleid diverse doelstellingen geformuleerd die zijn gericht op bovenstaande opgaven. Dit zijn:

- a Patrimonium spant zich actief in om doelgroepen die leven aan de rand van de samenleving, zoals thuis- en daklozen, aan een menswaardig onderdak te helpen.
- b Plaatsing van liften om woning toegankelijk te houden voor oudere bewoners (alleen bij

- nieuwbouw).
- c Realisatie scootmobiel ruimte bij ouderen- en gehandicaptenwoningen.
- d Aanpassingen van woningen ten behoeve van gehandicapten op basis van een WMO-aanvraag bij de gemeente.
- e Toewijzing van woningen aan kwetsbare personen (iemand die zorg en begeleiding nodig heeft bij het wonen).
- f Begeleid wonen voor jongeren met een psychische beperking.

2.20 Patrimonium heeft een groot aantal doelstellingen geformuleerd om woningen beschikbaar te stellen voor de huisvestingsbehoefte van bijzondere doelgroepen. Daarnaast zijn doelstellingen geformuleerd om de woningen en de woonomgeving op een dusdanige wijze aan te passen dat deze ook passend is gezien de zorgvraag van deze doelgroepen. PwC beoordeelt op basis daarvan de vertaling van de doelstellingen uit het de samenwerkingsovereenkomst Zorgen voor Morgen als conform de norm.

Tabel 2-4: eindoordeel vertaling lokale opgaven

| Onderwerp | Bevinding | Oordeel |
|--|--------------------------------------|------------|
| Nieuw Lokaal Akkoord Groningen 2007-2016 | Onvoldoende vertaald naar beleid | 5,0 |
| Samen Zorgen voor Morgen, gemeente Groningen | Voldoende vertaald naar eigen beleid | 7,0 |
| Eindoordeel | Conform de norm | 6,0 |

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

Uitkomsten overige oordeelsvelden

- 2.21 Naast een beoordeling van de feitelijke prestatie wordt ook een oordeel gegeven over:
- a Kennis en inzicht
 - b Planning
 - c Monitoring.

2.22 De feitelijke prestaties zijn beschreven in de voorgaande paragrafen. Onderstaand wordt ingegaan op de overige drie oordeelsvelden.

Patrimonium scoort naar kennis en inzicht met betrekking tot de opgaven conform de norm

2.23 De SEV definieert het veld kennis en inzicht als 'de corporatie beschikt op de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden) over een overzicht van de lokale, regionale en landelijke opgaven en heeft deze in kwantitatieve en/of kwalitatieve variabelen uiteengezet. De corporatie brengt de voor het beleid relevante en/of beïnvloedbare omgevingsvariabelen systematisch en periodiek in beeld'.

2.24 PwC constateert dat Patrimonium landelijke en regionale opgaven onvoldoende vertaald heeft in haar beleid. De lokale opgaven zijn gedeeltelijk vertaald; er is een duidelijk onderscheid zichtbaar tussen enerzijds de vertaling van het Nieuwe Lokaal Akkoord (beneden de norm) en anderzijds Zorgen voor Morgen (conform de norm). Uit de gesprekken die PwC met Patrimonium heeft gevoerd blijkt dat er bij de bestuurder gedegen inzicht is van de opgaven op de diverse niveaus. Patrimonium maakt echter een weloverwogen keuze om in haar beleid geen invulling te geven aan de geformuleerde opgaven. De basis doelstelling van Patrimonium is het beschikbaar houden van voldoende betaalbare woningen en daar wordt op gefocust in het beleid. De opgaven die daar niet bij aansluiten worden dan ook niet verder vertaald naar beleid.

2.25 PwC beoordeelt het presteren naar kennis en inzicht als conform de norm. Patrimonium beschikt over voldoende kennis en inzicht over de opgaven in de markt, maar maakt een bewuste keuze om hier niet op alle onderdelen invulling aan te geven.

Er is onvoldoende inzicht in de planning van de opgaven

2.26 De SEV definieert het veld planning als 'de corporatie heeft voor ieder van de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden), beschreven wat de opgaven zijn en wat de corporatie daarmee doet. De corporatie heeft meetbare doelen opgesteld en een prioritering aangebracht, zowel voor het gehele werkgebied van de corporatie als per prestatieveld'.

2.27 De lokale opgaven zijn gericht op de samenwerking tussen de vier corporaties en de gemeente Groningen. De afspraken uit de samenwerkingsovereenkomsten zijn niet vertaald naar meetbare doelen of een bijdrage per corporatie waardoor niet inzichtelijk is wie welke bijdrage levert. Patrimonium beschikt zelf ook niet over een overzicht van de verschillende opgaven met bijbehorende activiteiten, verantwoordelijkheden en een tijdsplanning. Een dergelijk overzicht maakt het voor zowel de gemeente als Patrimonium helder en inzichtelijk wat wanneer gerealiseerd moet worden. Het bewaakt ook een structureel toezicht door partijen op de voortgang.

2.28 PwC geeft op basis van bovenstaande het oordeel beneden de norm.

Patrimonium heeft door haar minimale bijdrage een beperkte rol in het monitoren van de opgaven

2.29 De SEV definieert het veld monitoring als 'de corporatie meet en beoordeelt de prestaties en geeft aan of de geplande prestaties wel of niet en in welke mate zijn gerealiseerd. De corporatie geeft bij onvoldoende realisatie aan wat zij gaat doen om de geplande doelen zo snel mogelijk alsnog te realiseren.'

2.30 In de samenwerkingsovereenkomsten op lokaal niveau is vastgelegd dat middels bestuurlijk overleg cq. een stuurgroep wordt toegezien op de uitvoering en realisatie van de opgaven. In het

kader van de samenwerking Zorgen voor Morgen wordt er drie-jaarlijks gemonitord of uitgangspunten en planning bijstelling behoeven. De bestuurlijke begeleidingsgroep van het Nieuw Lokaal Akkoord komt eenmaal per jaar bij elkaar. Daarnaast zijn er diverse werkgroepen op specifieke beleidsterreinen die periodiek de voortgang monitoren. Uit de gesprekken met de belanghebbenden is naar voren gekomen dat Patrimonium in de meeste gevallen aanwezig is bij dergelijke overleggen. Er wordt echter een inactieve houding ervaren. Bovendien draagt Patrimonium in de praktijk slechts beperkt bij aan de realisatie van de opgaven, waardoor de bijdrage tijdens de overleggen ook minimaal is.

2.31 PwC beoordeelt het presteren naar monitoring als conform de norm. Patrimonium neemt deel aan de overleggen die zijn gericht op het monitoren van de lokale prestatieafspraken. Omdat Patrimonium in de praktijk echter een zeer beperkte rol speelt in de realisatie van de lokale opgaven, is haar rol ten aanzien van monitoring beperkt. Deze beperkte rol wordt ingegeven doordat de opgaven uit het NLA volgens Patrimonium zich niet concentreren op de wijken en buurten waar Patrimonium bezit heeft. Hierdoor profiteren de eigen huurders in beperkte mate van de inspanningen. Patrimonium heeft er daarom voor gekozen wel een financiële bijdrage te leveren, maar in mindere mate in de praktijk vertegenwoordigt te zijn.

3 Patrimonium presteert volgens haar belanghebbenden maatschappelijk conform de norm

3.01 Dit hoofdstuk beschrijft het maatschappelijk presteren volgens een selectie van belangrijke belanghebbenden van Patrimonium. De verwachtingen en de oordelen van de belanghebbenden nemen een prominente plaats in bij de uiteindelijke oordeelsvorming van de maatschappelijke visitatie. Allereerst wordt in dit hoofdstuk de aanpak toegelicht die is gehanteerd om het oordeel van de belanghebbenden in kaart te brengen. Vervolgens wordt het eindoordeel van de belanghebbenden van Patrimonium toegelicht en worden, per onderdeel van de beleidscyclus, de oordelen toegelicht.

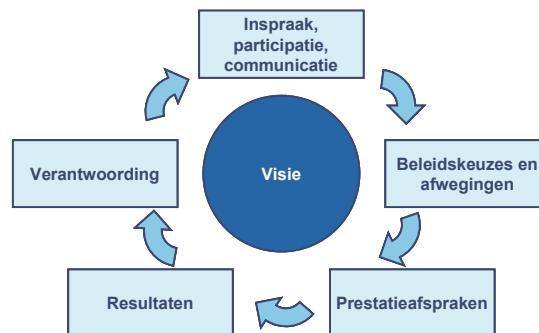
Aanpak oordeel belanghebbenden

3.02 In totaal zijn negen individuele interviews afgenomen met belanghebbenden van Patrimonium. Het overzicht van de belanghebbenden die aan de visitatie hebben meegewerkt is weergegeven in bijlage D.

3.03 De oordelen van belanghebbenden zijn gecategoriseerd naar de onderdelen in de beleidscyclus van woningcorporaties (zie figuur 3-1). Om tot een totaaloordeel 'presteren volgens belanghebbenden' te komen, zijn met de belanghebbenden achtereenvolgens de volgende onderwerpen behandeld:

- a Missie en visie
- b Inspraak, participatie en communicatie
- c Beleidskeuzes en afwegingen
- d Prestatieafspraken
- e Resultaten
- f Verantwoording.

Figuur 3-1: beleidscyclus woningcorporaties



Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

3.04 De oordelen van de belanghebbenden ten aanzien van deze onderdelen worden achtereenvolgens in dit hoofdstuk besproken.

Eindoordeel presteren volgens belanghebbenden is conform de norm

3.05 De belanghebbenden zijn gematigd tevreden over de maatschappelijke prestaties van Patrimonium. De scores op het onderdeel presteren naar belanghebbenden kunnen worden aangemerkt als een prestatie conform de norm. De belanghebbenden beschrijven Patrimonium aan de hand van de volgende kenmerken:

- a Klantgericht en betrokken bij huurders; Patrimonium kent haar huurders.
- b Goede vastgoedbeheerder: goede staat van onderhoud van woningen.
- c Duidelijke christelijke signatuur.
- d Patrimonium komt op voor de minima.
- e Gericht op traditionele kerntaken van de corporatie: het bouwen en beheren van woningen.
- f In beperkte mate gericht op investeringen in het maatschappelijke domein zoals wijkvernieuwing en leefbaarheid.
- g Behoudend, beperkt vernieuwend en beperkt visionair.

3.06 Belanghebbenden beoordelen het maatschappelijk presteren van Patrimonium met gemiddeld een 6,5. De volgende tabel geeft het oordeel weer over het maatschappelijk presteren van Patrimonium per belanghebbendengroep.

Tabel 3-1: oordeel per belanghebbendengroep

| Belanghebbendengroep | Oordeel |
|-------------------------------------|------------------|
| Gemeenten | 6,7 |
| Bijzondere doelgroepen | 7,2 |
| Zorginstellingen | 5,9 ¹ |
| Huurdervertegenwoordiging | 7,2 |
| Collega-corporaties | 5,3 |
| Eindoordeel: conform de norm | 6,4 |

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

3.07 De belanghebbenden waarderen de openheid en eerlijkheid waarmee Patrimonium uitkomt voor haar eigen visie. Het is voor de partijen helder waarvoor men wel en niet bij Patrimonium terecht kan. Het beleid past bovendien binnen de kerntaken zoals die zijn omschreven voor de woningcorporaties. Daarnaast geeft de huurdervertegenwoordiging aan dat huurders zeer tevreden zijn, hetgeen betekent dat Patrimonium op een goede wijze invulling geeft aan haar kerntaak. De belanghebbenden zijn met name tevreden over de kwaliteit van de woningen en het onderhoud hiervan. Het valt op dat er een duidelijk verschil in mening is tussen de verschillende groepen

¹ Er is een dusdanige spreiding in de scores van de twee respondenten waardoor de gemiddelde score een vertekend beeld geeft van de gegeven scores. In de tekst wordt expliciet aangegeven daar waar de scores tussen de twee zorginstellingen verschillen.

belanghebbenden, maar ook binnen de groepen. Met name de huurdervertegenwoordiging en de vertegenwoordigers van de bijzondere doelgroepen beoordelen het maatschappelijke presteren van Patrimonium als positief. Zij waarderen de focus van Patrimonium op hun doelgroepen en de mate waarin Patrimonium bereid is om te investeren in gedegen huisvesting voor de doelgroep die zij vertegenwoordigt. Binnen de zorginstellingen is een duidelijk verschil tussen het oordeel van de verschillende zorginstellingen (7,5 versus 4,3). De relatie met een van de zorginstellingen stond tijdens de totstandkoming van deze rapportage onder druk wegens de aangekondigde sluiting van twee verzorgingstehuizen. Deze maatregel is uiteindelijk ook genomen omdat beide partijen niet in gezamenlijkheid tot een oplossing konden komen over diverse financieringsvraagstukken. De reden hiervoor was onder andere een gevoel van onbegrip bij beide partijen en een nieuw bestuur bij de zorginstelling als het gevolg van een fusie. Patrimonium heeft aangegeven dat de verhouding inmiddels is verbeterd.

3.08 De belanghebbenden zijn voornamelijk kritisch over de beperkte bereidheid van Patrimonium om samen te werken ten aanzien van de stedelijke en maatschappelijke opgaven. Dit wordt veroorzaakt door de afwijkende visie van Patrimonium ten opzichte van de drie andere corporaties in Groningen. Patrimonium richt zich primair op het bouwen en beheren van woningen voor de primaire doelgroep, terwijl de andere corporaties ook een sterke bijdrage leveren aan de sociaal-maatschappelijke opgaven in Groningen, zoals leefbaarheid. Hierdoor ontstaat bij de collega-corporaties het beeld dat Patrimonium profijt heeft van de investeringen op het sociaal-maatschappelijke vlak, zonder direct hieraan een bijdrage te leveren. Patrimonium is wel mede financierder van de aanpak, maar draagt niet bij aan de uitvoering in de praktijk..

3.09 De rol van Patrimonium als beheerder van vastgoed wordt in de ogen van de belanghebbenden als te smal en 'niet passend in de huidige tijdgeest' ervaren. Patrimonium wordt door haar belanghebbenden dan ook vooral als een traditionele corporatie gezien die zich enkel richt op het beheren van woningen en in beperkte mate investeert in wijkontwikkeling en leefbaarheid. De belanghebbenden beschouwen Patrimonium daarom niet als de partij waarmee gesproken kan worden over de ontwikkelingen in de markt en hoe daar in gezamenlijkheid op kan worden ingespeeld.

3.10 In de volgende tabel wordt zowel het oordeel van de belanghebbenden op de verschillende onderdelen weergegeven.

Tabel 3-2: eindoordeel presteren volgens belanghebbenden per beleidsveld

| Onderwerp | Oordeel |
|--|------------|
| Missie en visie | 6,5 |
| Inspraak, participatie en communicatie | 5,9 |
| Beleidskeuzes en afwegingen | 6,6 |
| Prestatieafspraken | 6,3 |
| Resultaten | 6,8 |
| Verantwoording | 6,6 |
| Eindoordeel: conform de norm | 6,5 |

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

3.11 In het vervolg van dit hoofdstuk wordt meer specifiek ingegaan op de prestaties van Patrimonium volgens haar belanghebbenden.

Missie en visie scores conform de norm

3.12 Dit onderdeel gaat in op de mate waarin de missie en visie van Patrimonium overeenstemmen met de verwachtingen van belanghebbenden. Het gemiddelde rapportcijfer voor de kwaliteit van de missie en visie van Patrimonium is een 6,5. De volgende tabel geeft de scores weer per belanghebbendengroep ten aanzien van het onderdeel missie en visie.

Tabel 3-3: oordeel per belanghebbendengroep onderdeel missie en visie

| Belanghebbende | Oordeel |
|--|------------|
| Gemeente ¹ | 7,0 |
| Huurdervertegenwoordiging ² | 8,0 |
| Zorginstellingen ³ | 5,5 |
| Bijzondere doelgroepen ⁴ | 7,0 |
| Collega-corporaties ⁵ | 5,0 |
| Oordeel: conform de norm | 6,5 |

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

3.13 Patrimonium draagt met haar missie en visie duidelijk uit waar ze voor staat: een volkshuisvester met een primaire focus op het verhuren van kwalitatief goede woningen aan de primaire doelgroep. Patrimonium staat bewust stil bij de rol die zij als woningcorporatie wil spelen en houdt sterk vast aan de eigen identiteit waarin de klant centraal wordt gesteld. Patrimonium investeert bijvoorbeeld niet in sloop en vervangende nieuwbouw, en heeft zij een eigen invulling gegeven aan het woonruimteverdeelsysteem. De sterke eigen focus wordt duidelijk herkend in de activiteiten van Patrimonium.

3.14 De afwijkende visie van Patrimonium opzichte van andere corporaties zorgt ervoor dat belanghebbenden Patrimonium beschouwen als star en eigenzinnig. Daarnaast geven de belanghebbenden aan dat de missie en visie zich op meer elementen zouden moeten richten dan alleen het beheren en het onderhouden van woningen. De maatschappelijke partners vinden dat een corporatie ook de taak heeft om een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van de stad en haar bewoners.

¹ Dienst ROEZ en OCSW gemeente Groningen

² Huurdersvereniging GWHP

³ Zorg Borg en Limor

⁴ SOOG en Leger des Heils

⁵ Neijestee en de Huismeesters

Inspraak, participatie en communicatie scoort beneden de norm

3.15 Het onderdeel inspraak, participatie en communicatie gaat in op de wijze waarop Patrimonium samenwerkt met andere partijen, de mate waarin Patrimonium belanghebbenden betreft bij de beleidsontwikkeling en de mate en effectiviteit van de communicatie en participatie. De volgende tabel geeft de scores weer per belanghebbendengroep ten aanzien van het onderdeel inspraak, participatie en communicatie.

Tabel 3-4: oordeel per belanghebbendengroep inspraak, communicatie, participatie

| Belanghebbende | Oordeel |
|---------------------------------|------------|
| Gemeente | 6,5 |
| Huurdervertegenwoordiging | 7,0 |
| Zorginstellingen | 5,5 |
| Bijzondere doelgroepen | 6,5 |
| Collega-corporaties | 4,0 |
| Oordeel: beneden de norm | 5,9 |

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

3.16 De gemeente geeft aan dat Patrimonium een duidelijke eigen focus heeft en ten behoeve van beleidsontwikkeling weinig overleg voert met andere partners. Er is in beperkte mate ruimte voor inspraak. Patrimonium participeert wel in diverse stedelijke samenwerkingsverbanden zoals het Nieuw Lokaal Akkoord en Zorgen voor Morgen. De bijdrage is met name gericht op financieel vlak en de aanwezigheid bij periodieke overleggen. Patrimonium participeert echter in beperkte mate in de uitvoering, bijvoorbeeld door personele inzet in de wijk.

3.17 Patrimonium is geen corporatie die van nature veel ruimte biedt voor inspraak en participatie, ze zoekt niet uit zichzelf de samenwerking met partners op.

3.18 De huurdersvereniging is tevreden over de mate waarin ruimte voor inspraak wordt gegeven. Tijdens reguliere vergaderingen worden lopende zaken besproken. Indien er tussentijds relevante zaken zijn wordt dit ook afgestemd. De huurders van Patrimonium geven aan voldoende te worden gehoord. Er is onder de huurders geen behoefte om op alle beleidsterreinen betrokken te worden en inspraak te hebben. Dit wordt ingegeven door het type huurder; huurders van Patrimonium worden door de huurdervertegenwoordiging omschreven als conventioneel. Dit past bij de cultuur van Patrimonium.

3.19 De zorginstellingen beschouwen Patrimonium als een zelfstandig opererende corporatie. Patrimonium neemt als partij deel aan grotere samenwerkingsverbanden, maar is voornamelijk op de achtergrond aanwezig en beperkt initiatiefrijk. Patrimonium geeft geen blijk van een visie op de zorgsector. Er wordt niet gesproken over elkaars beleid en hoe men hier gezamenlijk invulling aan kan

geven. De zorginstellingen ervaren dat Patrimonium sterk vasthoudt aan haar eigen identiteit, wat de mogelijkheden tot samenwerking belemmert.

3.20 De vertegenwoordigers van de bijzondere doelgroepen geven aan dat Patrimonium consequent en helder communiceert over de keuzes in haar beleid en activiteiten. Indien Patrimonium het noodzakelijk acht worden partners betrokken bij beleidsvorming. Er wordt echter niet uitgewisseld wat de ontwikkelingen zijn in de markt en hoe daar op kan worden ingespeeld. Hier zou Patrimonium zich nog in kunnen verbeteren.

3.21 De collega corporaties ervaren Patrimonium open en duidelijk is in haar communicatie. Zij is altijd bereid om haar beweegredenen toe te lichten. De collega corporaties wensen dat Patrimonium een actievere rol speelt in de stedelijke samenwerking en gezamenlijke participatie ter verbetering van de stad serieuzer neemt. Patrimonium neemt deel aan gezamenlijke prestatieafspraken, maar participeert niet in de uitwerking. Zo levert Patrimonium bijvoorbeeld geen personele inzet in het kader van het wijk- en buurtbeheer; de gemeente en de corporaties leveren hier wel een bijdrage.

Beleidskeuzes scoren conform de norm

3.22 Het onderdeel beleidskeuzes gaat in op de wijze waarop Patrimonium een gedegen afweging maakt bij het stellen van prioriteiten op haar prestatievelen en de mate waarin Patrimonium erin slaagt de uitgedragen prioritering te realiseren. De volgende tabel geeft de scores weer per belanghebbende ten aanzien van het onderdeel beleidskeuzes.

Tabel 3-5: oordeel per belanghebbendengroep beleidskeuzes

| Belanghebbende | Oordeel |
|---------------------------------|------------|
| Gemeente | 6,5 |
| Huurdervertegenwoordiging | 7,0 |
| Zorginstellingen | 7,0 |
| Bijzondere doelgroepen | 7,5 |
| Collega-corporaties | 5,0 |
| Oordeel: conform de norm | 6,6 |

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

3.23 De gemeente geeft aan dat Patrimonium duidelijke beleidskeuzes heeft gemaakt. De terreinen waarop Patrimonium actief is, zijn echter beperkt. De gemeente zou graag willen dat Patrimonium zich op meerdere beleidsvelden inzet. Indien Patrimonium in staat is om haar eigen belang in te vullen staat ze ook open voor de belangen van andere partijen en wordt een flexibele houding in de samenwerking ervaren.

3.24 Patrimonium is in de ogen van de GWHP (huurdervertegenwoordiging), in vergelijking met andere corporaties, sterk gericht op het bieden van woningen met bereikbare huren. Doordat andere

corporaties veel investeren in sloop en vervangende nieuwbouw worden daar hogere huren toegepast.

3.25 De GWHP krijgt met name klachten over het onderhoud. GWHP zou graag zien dat Patrimonium in haar afwegingen over de investeringen in onderhoud naast het financiële belang ook nadrukkelijk kijkt naar het belang van de huurders.

3.26 De zorginstellingen geven aan dat Patrimonium sterk is gericht op het bieden van huisvesting voor ouderen en bijzondere doelgroepen. Deze focus in het beleid wordt door de zorgpartijen als logisch en passend beschouwd vanuit de christelijke achtergrond van Patrimonium, waar van oudsher een grote betrokkenheid was bij de huisvesting van bijzondere doelgroepen.

3.27 Er is een duidelijk verschil van mening tussen de twee zorgpartijen als het gaat om de flexibiliteit van Patrimonium en aandacht voor het gemeenschappelijk belang in de samenwerkingsrelatie. Deze wordt door de ene partij als positief ervaren en door de andere partij zeer negatief beoordeeld.

3.28 De bijzondere doelgroepen geven aan dat Patrimonium in haar beleid het accent legt op sociale woningbouw en de beschikbaarheid van woningen voor de primaire doelgroep. Naast de primaire doelgroep heeft Patrimonium veel aandacht voor het huisvesten van bijzondere doelgroepen in reguliere wijken. Patrimonium biedt huisvesting voor die doelgroepen waar andere corporaties minder snel oplossingen voor bieden vanwege het hoge risico (bijvoorbeeld ex-gedetineerden). Patrimonium is in dat opzicht bereid haar nek uit te steken. Patrimonium is gericht op het in stand houden van de bestaande voorraad. Sloop en verkoop van woningen wordt bij voorkeur niet gedaan en alleen toegepast indien dit strikt noodzakelijk is.

3.29 In de ogen van de collega corporatie is het goed onderhouden van woningen een speerpunt in het beleid van Patrimonium. Er is in mindere mate aandacht voor nieuwbouw, dit gebeurt slechts incidenteel. Patrimonium is vanuit haar historie sterk gericht op de traditionele achterban (de primaire en de bijzondere doelgroep). In de ogen van de collega corporaties verdient het de aanbeveling om aandacht te hebben voor een bredere doelgroep. Studenten vormen bijvoorbeeld een grote doelgroep in Groningen.

Prestatieafspraken scoren conform de norm

3.30 Dit onderdeel gaat in op het oordeel van de belanghebbenden over de wijze waarop Patrimonium zich inspant om prestatieafspraken te maken en in welke mate Patrimonium de gemaakte afspraken naleeft. De volgende tabel geeft de scores weer per belanghebbende ten aanzien van de onderdelen van prestatieafspraken.

Tabel 3-6: oordeel per belanghebbendengroep prestatieafspraken

| Belanghebbende | Oordeel |
|--------------------------|------------|
| Gemeente | 6,0 |
| Huurdervetegenwoordiging | 7,0 |
| Zorginstellingen | 5,5 |
| Bijzondere doelgroepen | 8,0 |
| Collega-corporaties | 5,0 |
| Oordeel | 6,3 |

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

3.31 De gemeenten hebben met alle Groningse corporaties prestatieafspraken vastgelegd in het Nieuw Lokaal Akkoord Wonen en Zorgen voor Morgen. De afspraken geven invulling aan vrijwel alle terreinen waarop corporaties een bijdrage kunnen leveren aan de maatschappelijke opgaven in de stad Groningen. Patrimonium is volgens de gemeente bereid om in het kader van de overeenkomsten afspraken te maken, omdat de collega corporaties ook participeren. Er wordt echter geen proactieve houding ervaren en Patrimonium neemt in beperkte mate het initiatief. Naast de financiële bijdrage levert Patrimonium geen inspanningen om bij te dragen aan de afspraken zoals vastgelegd in de akkoorden. De gemeente wil graag nadere afspraken met Patrimonium maken over het realiseren van maatschappelijke voorzieningen de wijk.

3.32 De samenwerking tussen Patrimonium en de GWHP is vastgelegd in een samenwerkingsovereenkomst. Afspraken die worden gemaakt met Patrimonium worden goed vastgelegd. Tijdens de bestuursvergaderingen van de GWHP wordt er op toegezien dat de afspraken ook worden nagekomen.

3.33 De zorginstellingen geven aan dat de sterke eigen opvatting van Patrimonium ertoe leidt dat er slechts beperkte ruimte is om elkaar tegemoet te komen en afspraken te maken. Aangezien de zorgpartijen met de andere corporaties structureel overleg voeren en er op diverse vlakken wordt samengewerkt, zoeken deze partijen elkaar sneller op.

3.34 Met de vertegenwoordigers van de bijzondere doelgroepen worden geen prestatieafspraken gemaakt. De afspraken die gemaakt worden zijn op projectbasis. Door het goede persoonlijke contact is er ook geen behoefte om afspraken formeel vast te leggen.

3.35 De collega corporaties zouden graag meer afspraken met Patrimonium maken om op die manier gezamenlijk slagvaardiger te zijn in de stedelijke opgaven zoals de wijkvernieuwing. De focus van de afspraken die op dit moment met Patrimonium worden gemaakt zijn beperkt. Patrimonium plaatst de samenwerking nog niet in het breder perspectief van de stad.

Resultaten scoren conform de norm

3.36 In dit onderdeel worden de resultaten van Patrimonium vergeleken met de verwachtingen van

de belanghebbenden. De volgende tabel geeft de scores weer per belanghebbendengroep ten aanzien van de resultaten van Patrimonium.

Tabel 3-7: oordeel per belanghebbendengroep resultaten

| Belanghebbende | Oordeel |
|---------------------------------|------------|
| Gemeente | 7,3 |
| Huurdervetegenwoordiging | 6,0 |
| Zorginstellingen | 6,0 |
| Bijzondere doelgroepen | 7,5 |
| Collega-corporaties | 7,0 |
| Oordeel: conform de norm | 6,8 |

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

3.37 De gemeente oordeelt positief over de kwaliteit van de woningen en de goede service van Patrimonium aan haar huurders. Wanneer tot samenwerking wordt gekomen is Patrimonium een betrouwbare partner die haar afspraken nakomt. De resultaten op maatschappelijk vlak blijven achter in vergelijking met andere corporaties en wijken in negatieve zin af van hetgeen is overeengekomen in de prestatieafspraken.

3.38 De huurdervetegenwoordiging is van mening dat Patrimonium kwalitatief goede woningen biedt. Er is de laatste jaren met name geïnvesteerd op het gebied van energie en duurzaamheid. Patrimonium heeft extra isolerend glas en hoog rendementsketels laten plaatsen bij mutatie en zittende huurders de mogelijkheid geboden om hier tegen een lichte huurverhoging gebruik van te maken. De reputatie onder de inwoners van Groningen is goed.

3.39 Patrimonium komt gemaakte afspraken met de zorginstellingen na en is duidelijk over de resultaten die zij wel en niet levert. Positief is de bereidheid en inspanning van Patrimonium om bijzondere doelgroepen waarvoor reguliere huisvesting lastig realiseerbaar is (bijvoorbeeld ex-gedetineerden en mensen met een geestelijke beperking) toch te huisvesten. Op het gebied van nieuwbouw wordt echter in beperkte mate resultaat geboekt. Nieuwbouw wordt met name gerealiseerd door de andere corporaties.

3.40 De bijzondere doelgroepen beoordelen het onderhoud van het bezit als positief. Daarnaast worden goede prestaties geleverd op het gebied van energie en duurzaamheid. De vertegenwoordigers van de bijzondere doelgroepen zijn tevreden met de resultaten, maar plaatsen daarbij de kanttekening dat de prestaties gericht zijn op slechts het beheren en onderhouden van woningen. De deelname aan de samenleving, de deelname aan het maatschappelijke debat en de uitvoering van daaruit voortkomende activiteiten wordt gemist.

3.41 Het woningbezit van Patrimonium is in de ogen van de collega corporaties van een goede woontechnische kwaliteit. Toegezegde afspraken worden nagekomen. Een kanttekening is dat

Patrimonium zich enerzijds confirmeert aan afspraken (bijvoorbeeld het Nieuw Lokaal Akkoord), maar anderzijds uitspreekt dat zij niet participeert in de uitwerking, dit blijkt ook in de praktijk.

Verantwoording scoort conform de norm

3.42 Het onderdeel verantwoording gaat in op de mate waarin Patrimonium op alle relevante aspecten volledig en transparant verantwoording aflegt over haar prestaties.

Tabel 3-8: oordeel belanghebbendengroep verantwoording

| Belanghebbende | Oordeel |
|--------------------------|------------|
| Gemeente | 6,8 |
| Huurdervetegenwoordiging | 8,0 |
| Zorginstellingen | 6,0 |
| Bijzondere doelgroepen | 6,5 |
| Collega-corporaties | 5,5 |
| Oordeel | 6,6 |

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

3.43 Patrimonium geeft aan de gemeente een goede onderbouwing van de beleidskeuzes die zij maakt. Deze keuzes zijn in lijn met de missie en visie en daardoor ook begrijpelijk voor de gemeente. Echter, de gemeente zou graag zien dat Patrimonium een grotere bijdrage levert aan de maatschappelijke opgaven op stedelijk niveau. Patrimonium past ten opzichte van de andere corporaties een afwijkend woningtoewijzingsysteem toe, waarbij gebruikt wordt gemaakt van persoonlijke intakes. Patrimonium geeft aan dat ze in haar toewijzing rekening houdt met de samenstelling van de wijk en de achtergrond van haar huurders. Echter in het door Patrimonium toegepaste woningtoewijzingsysteem is het voor de belanghebbenden onvoldoende transparant hoe invulling wordt gegeven aan deze differentiatie.

3.44 Patrimonium legt in de ogen van de GWHP voldoende verantwoording af. Door het beschikbaar stellen van een zetel in de RvC voor de GWHP wordt een grote mate van transparantie bereikt. De bestuurder van Patrimonium is bereikbaar voor zowel de individuele huurders, de huurdersverenigingen en de GWHP. Dit zorgt ervoor dat in alle gelederen een gevoel van openheid en transparantie aanwezig is.

3.45 De zorginstellingen ervaren de mate van transparantie verschillend. De ene partij geeft aan dat verantwoording met name geschiedt op basis van financiële gegevens. De andere partij ervaart daarentegen een open en transparante houding. Beide partijen geven aan dat Patrimonium duidelijk is in haar beleidskeuzes, waardoor het voor deze partijen inzichtelijk is wat wel en niet verwacht kan worden.

3.46 Verantwoording richting de vertegenwoordigers van de bijzondere doelgroepen geschiedt

tijdens overlegmomenten. De overleggen worden als informeel en transparant beschouwd. De bescheidenheid van Patrimonium leidt ertoe dat in beperkte mate wordt gecommuniceerd over de resultaten van de corporatie.

3.47 De collega-corporaties zijn van mening dat Patrimonium duidelijke verantwoording aflegt over de keuzes in haar beleid en de activiteiten die zij onderneemt. Daarentegen wordt geen transparante houding ervaren in de bedrijfsvoering. Financiële gegevens worden niet voldoende gedeeld en de woningtoewijzing is niet transparant

4 Presteren naar vermogen en efficiency scoort voldoende

4.01 Dit hoofdstuk geeft de resultaten weer van de beoordeling van het presteren naar vermogen. Hiermee kan worden geoordeeld over de mate waarin Patrimonium presteert, afgemeten aan de daarvoor aanwezige financiële middelen en de duurzaamheid van deze prestatie.

4.02 Achtereenvolgens wordt ingegaan op de volgende onderwerpen:

- a Financieel beleid
- b Financiële positie
 - i Interest dekkingsratio
 - ii Direct rendement
 - iii Internal rate of return
 - iv Loan to value
 - v Investerings- / financieringsratio
- c Beoordeling Centraal Fonds en WSW
- d Treasury
- e Efficiëntie.

4.03 PwC heeft bij de visitatie bewust een beschouwende rol gekozen. Door gebruik te maken van externe referenties en objectieve maatstaven, die zoveel mogelijk aspecten van het visitatiekader raken, wordt geborgd dat de visitatie op dit onderdeel een uniform karakter krijgt en worden valide vergelijkingen met referentiecorporaties en algemene branchegegevens mogelijk. Deze externe referentie komt ondermeer uit de rapportages van het WSW en het CFV en de bij PwC beschikbare branchekennis. Daarnaast hebben wij kennis genomen van de rapportage van de externe accountant.

4.04 Wij merken op dat wij geen accountantscontrole hebben uitgevoerd op de aangereikte financiële informatie.

Eindoordeel presteren naar vermogen en continuïteit scoort conform de norm

4.05 De volgende tabel geeft de opbouw van de eindscore weer ten aanzien van presteren naar vermogen en continuïteit. De daaropvolgende paragrafen lichten de scores per onderdeel toe.

Tabel 4-1: eindoordeel presteren naar vermogen en continuïteit

| Onderwerp | Bevinding | Oordeel |
|---------------------|-----------------|---------|
| Financieel beleid | Conform de norm | 6,0 |
| Financiële positie | Conform de norm | 6,5 |
| Beoordeling CFV/WSW | Conform de norm | 6,0 |
| Treasury | Conform de norm | 6,0 |

| | | |
|-------------|-----------------|-----|
| Eindoordeel | Conform de norm | 6,1 |
|-------------|-----------------|-----|

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

4.06 PwC concludeert dat het eindoordeel op het onderdeel presteren naar vermogen en continuïteit voldoende is. Patrimonium beschikt over een solide financiële positie die voldoende wordt bewaakt. Op het gebied van het voeren van financieel beleid scoort Patrimonium een voldoende (6,0). Bij het financieel beleid staat voorzichtigheid voorop. Aanscherping van het financieel beleid kan worden bereikt door het meer centraal stellen van sturen op kasstromen. Hierbij dient aandacht te worden besteed aan rendementsdoelstellingen voor exploitatie, investeringen en waardeontwikkeling, waarbij ook de toekomstige bedrijfswaarde, inclusief het doorrekenen van alle beleidsvoornemens in de meerjarenprognoses, niet uit het oog moet worden verloren.

4.07 Patrimonium beschikt over een adequate meerjarenbegroting voor vermogensontwikkeling en liquiditeiten. In dit document wordt voor de periode 2010 – 2013 uiteengezet hoe de vermogenspositie zich zal ontwikkelen. Hierbij is uitgegaan van een basisscenario waarbij het accent ligt op het onderhouden van de bestaande voorraad en slechts beperkte uitbreiding en/of vervanging van bestaande complexen. Aangezien er geen verkopen worden gepland en ingerekend, is er geen sprake van verkoopafhankelijkheid in de meerjarenprognoses.

Financieel beleid scoort voldoende

4.08 De beoordeling van het financiële beleid geeft weer of de onderdelen van financieel beleid bij Patrimonium kwalitatief van voldoende niveau zijn en daarmee voldoende uitgangspunten bevatten om financiële sturing in te bedden in de corporatie. De beoordeling kent een aantal onderdelen:

- a Kasstromen
- b Resultaat- en rendementsdoelstellingen
- c Rendement op investeringen
- d Waardeontwikkeling
- e Vermogensontwikkeling

4.09 Een adequaat financieel beleid dient te borgen dat Patrimonium in continuïteit haar doelstellingen kan realiseren en is hiermee een belangrijke randvoorwaarde voor het maatschappelijk presteren. Hiervoor dient Patrimonium op basis van haar eigen criteria financiële beleidskaders te ontwikkelen. Het is verder van belang dat de realisatie van gezond financieel beleid wordt gekoppeld aan en verankerd in ontwikkelingen met betrekking tot vermogen en solvabiliteit die passend zijn bij de doelstellingen.

4.10 De financiële sturing wordt bij voorkeur gebaseerd op kasstromen, omdat deze niet kunnen worden beïnvloed door boekhoudkundige keuzes en daardoor een stabielere basis vormen voor sturing. Kasstromen geven weer hoeveel geld in een jaar de organisatie is binnengekomen en is uitgegaan. Bij adequate financiële sturing wordt de sturing op kasstromen gekoppeld aan

doelstellingen met betrekking tot resultaten en rendementen, de verwachte waardeontwikkeling van het bezit en de bijbehorende vermogensontwikkeling op basis van actuele waarde.

4.11 Het doel van de beoordeling van het financiële beleid is vast te stellen hoe Patrimonium haar financiële middelen wil inzetten om haar doelstellingen te verwezenlijken. Patrimonium heeft als ambitie de financiële continuïteit te waarborgen, met solvabiliteit op basis van weerstandsvermogen en liquiditeit als belangrijke indicatoren. Het financiële beleid van Patrimonium is gericht op het realiseren van een structureel gezonde financiële positie, zonder dat dit leidt tot overtollige middelen. Het vermogen moet actief ingezet worden voor de doelgroepen, maar er moet ook voorzichtigheid worden betracht ten aanzien van financiële risico's.

4.12 Zoals uit de tekst blijkt ontbreken bij Patrimonium enkele zaken die naar onze mening noodzakelijk zijn voor het goed kunnen sturen op toekomstige kasstromen en rendementen. Echter, gezien de bedrijfsvoering bij Patrimonium (bijvoorbeeld geen verkoopafhankelijkheid) kan ondanks het ontbreken van deze zaken toch een krappe voldoende worden gescoord. Mocht Patrimonium in de toekomst wel grotere projecten gaan uitvoeren, waaronder verkoopprojecten, dan dient de organisatie hierop te worden aangepast.

4.13 In de volgende tabel worden de oordelen gegeven op onderdelen van het financieel beleid. De onderdelen worden verder uitgewerkt in deze paragraaf.

Tabel 4-2: oordeel presteren naar financieel beleid

| Onderwerp | Bevinding | Oordeel |
|--|--|------------|
| Kasstromen | Goed – kasstromen zijn onderdeel van financieel beleid | 7,0 |
| Resultaat- en rendementsdoelstellingen | Onvoldoende – wel benoemd, beperkt onderdeel financiële sturing | 5,5 |
| Rendement op investeringen | Voldoende – voornamelijk sturing op onrendabele toppen | 6,0 |
| Waardeontwikkeling | Voldoende – actuele waarde is geen onderdeel financieel beleid, echterdit is gezien de bedrijfsvoering bij Patrimonium minder noodzakelijk | 6,0 |
| Vermogensontwikkeling | Voldoende – solvabiliteit (obv HK) is beperkt onderdeel meerjarenraming | 6,0 |
| Oordeel | Conform de norm | 6,0 |

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

4.14 Patrimonium heeft aandacht voor het voeren van een gezond financieel beleid, gericht op het verantwoord inzetten van de financiële middelen voor de doelgroep. Op onderdelen kan echter de invulling en verantwoording van financieel beleid verbeterd worden. De eindscore op dit onderwerp is daarom voldoende (conform de norm).

Sturing op kasstromen scoort goed (boven de norm)

4.15 Het verdient de voorkeur om een integrale benadering te hanteren voor kasstromen. Dat wil zeggen dat er een wisselwerking bestaat tussen de operationele kasstromen en financieringskasstromen. Het financiële beleid geeft richting aan de gewenste verhouding tussen de kasstromen en daarmee inzicht in de ruimte die bestaat om het gewenste maatschappelijke rendement te behalen.

4.16 Wat Patrimonium goed doet is dat zij in haar financieel beleid als voorwaarde stelt dat sprake moet zijn van een positieve operationele kasstroom. Jaarlijks stelt Patrimonium een kasstroomanalyse op als onderdeel van de meerjarenbegroting. Deze analyse dient om de operationele kasstroom te analyseren en te waarborgen dat deze positief is en blijft. Hiertoe worden keuzes gemaakt in bijvoorbeeld het huurbeleid, de kosten van het werkapparaat, overige bedrijfskosten etc. Verder dient de kasstroomanalyse om de liquiditeitsbehoefte vast te stellen en financiering aan te trekken.

4.17 De omvang van toekomstige kasstromen kan sterk variëren en is vooral afhankelijk van de door Patrimonium gekozen beleidsuitgangspunten. De mate waarin de kasstromen variëren in omvang wordt volatiliteit genoemd.

4.18 Aangezien Patrimonium alleen bouwt voor de eigen exploitatie, bestaan de investeringskasstromen ook alleen uit investeringen in panden voor de toekomstige verhuur. Patrimonium bouwt niet voor de verkoopmarkt, waardoor er minder onzekerheid aanwezig is in de toekomstige kasstromen dan wanneer er wel verkopen zouden zijn ingerekend. De kasstroom is daarom ook minder volatiel van aard dan bij corporaties die wel investeren ten behoeve van verkoop.

4.19 In de begroting 2009 is een liquiditeitsbegroting opgenomen voor de jaren 2010 tot en met 2013. Daaruit blijkt dat in de jaren 2010 tot en met 2013 tekorten ontstaan op de liquiditeit. Deze tekorten hebben oorzaken die zich beperken tot deze jaren. Momenteel wordt overlegd met het WSW en financiers over het financieren van dit tekort, wellicht met een kortlopende lening.

4.20 In de begroting zijn geen nadere scenario-analyses opgenomen voor de uitwerking van bijvoorbeeld de rente-ontwikkeling. Ook wordt gedurende het jaar vooral gestuurd op de beschikbare liquide middelen en wordt er slechts beperkt bijgestuurd. Dit verdient aanscherping. Per saldo beoordeelt PwC het onderdeel kasstroom als goed.

Resultaat- en rendementsdoelstellingen scoren onvoldoende (onder de norm)

4.21 Patrimonium beschikt wel over, maar stuurt nog niet actief op resultaat- en rendementsdoelstellingen. Er kan onderscheid gemaakt worden tussen de interest dekkingsratio, het direct rendement en het indirect rendement. Onderstaand worden de kengetallen kort toegelicht. In het onderdeel financiële positie worden de kengetallen verder toegelicht en berekend voor de periode

2008-2013.

4.22 De interest dekkingsratio geeft aan in hoeverre Patrimonium in staat is om vanuit de reguliere exploitatie van het bestaande bezit haar verschuldigde interest te betalen.

4.23 Het direct rendement (operationele kasstroom in % van de beleids- of bedrijfswaarde) geeft aan welk direct rendement is behaald op het geïnvesteerde vermogen. Dit dient beschouwd te worden op zowel het niveau van individuele investeringen (verbijzonderd naar vastgoedfunctie) als op de totale portfolio.

4.24 Het indirecte rendement betreft de mutatie in de bedrijfswaarde inclusief de toegevoegde (voorgenomen) investeringen. De mutatie in de bedrijfswaarde die het gevolg is van het wegvallen van de jaarschijf (de autonome mutatie) maakt geen onderdeel uit van het indirecte rendement.

4.25 De resultaat- en rendementsdoelstellingen maken wel onderdeel uit van het financieel beleid, maar krijgen in de tussentijdse rapportages tot op heden geen aandacht. PwC beoordeelt dit onderdeel daarmee als onvoldoende.

Rendement op investeringen scoort voldoende (conform de norm)

4.26 Als rendementseis voor te realiseren investeringen wordt veelal gebruik gemaakt van de indirecte rendementseis. De indirecte rendementseis wordt veelal aangeduid als de IRR, ofwel de 'Internal Rate of Return'. De IRR is de disconteringsvoet die benodigd is om de netto contante waarde van geprojecteerde toekomstige kasstromen van een investering in vastgoed gelijk te laten zijn aan de omvang van de investering zelf.

4.27 Patrimonium hanteert voor investeringsbeslissingen de onrendabele top. Een onrendabele top is dat deel van de investering in een woning dat niet wordt terugverdiend in de vorm van toekomstige positieve kasstromen. Dit komt omdat Patrimonium gezien haar maatschappelijke rol een lagere huur vraagt dan op basis van de kwaliteit van de woning en daarmee de investeringsomvang gerechtvaardigd zou zijn. De onrendabele top die Patrimonium acceptabel vindt, is afhankelijk van het project, de woonvorm, huurprijs, de situatie ter plekke en de tijdsgeest.

4.28 Het behalen van rendementen op investeringen maakt deels onderdeel uit van het financieel beleid, namelijk in de vorm van de onrendabele top. PwC beoordeelt dit aspect daarmee als voldoende, maar wel voor verbetering vatbaar.

Waardeontwikkeling scoort voldoende (op de norm)

4.29 Het bezit wordt gewaardeerd tegen historische kostprijs of lagere marktwaarde zijnde bedrijfswaarde. In het kader van financiële sturing schiet bovenstaande tekort aangezien onvoldoende wordt ingegaan op toekomstverwachtingen en de impact daarvan op de vermogenspositie van de

corporatie. De variant bedrijfswaarde daarentegen gaat wel uit van toekomstige kasstromen op basis van het beleid van een corporatie en heeft daarmee veel aanknopingspunten met financiële sturing. Veel corporaties zijn daarom ook overgestapt naar waardering tegen actuele waarde.

4.30 Patrimonium hanteert de actuele waarde alleen voor de jaarlijkse (verplichte) beoordeling of de complexen in exploitatie niet te hoog zijn gewaardeerd; er wordt geen inschatting gemaakt van de bedrijfswaarde in de meerjarenbegroting, waardoor het niet mogelijk is ratio's als direct rendement en loan to value voor de toekomst te berekenen. Deze zaken zijn zeker van belang voor de beoordeling door het CFV. Gezien de bedrijfsvoering bij Patrimonium is het sturen op actuele waarde echter minder van belang. Patrimonium scoort naar onze mening daarom voldoende op dit onderdeel.

Vermogensontwikkeling scoort voldoende (conform de norm)

4.31 In de jaarrekening en de meerjarenbegroting brengt Patrimonium haar vermogensontwikkeling in beeld door de solvabiliteit en de liquiditeit weer te geven in kengetallen. In de begroting worden daarvoor geen normen aangegeven. Aangezien het eigen vermogen in de jaren 2010 tot en met 2012 negatief is, ontstaat een negatieve solvabiliteit, de liquiditeit (current ratio) is ook negatief, aangezien de vlottende activa lager zijn dan de schulden op korte termijn. Dit ligt ook in lijn met hetgeen hierboven is aangegeven onder "sturen op kasstromen"

4.32 De beoordeling van het vermogen van Patrimonium richt zich op het schatten van de waarborgen voor de financiële continuïteit op langere termijn op basis van het beleid van de corporatie. Hierbij speelt de waarde van het bezit als resultante van verwachte kasstromen, de financiering en de exploitatie juist een belangrijke rol.

4.33 De omvang van de benodigde risicobuffer, de financieringsruimte als resultante van de waarde van de inkomende kasstromen minus de financiering, wordt bepaald door het risicoprofiel van de corporatie gebaseerd op haar eigen beleid, de hieruit afgeleide risico's en de volatiliteit van de geprojecteerde kasstromen.

4.34 Binnen de sector worden diverse waardebegrippen gehanteerd. PwC is van mening dat de waarde gebaseerd op integrale beleidsdoorrekening, de beleidswaarde, in het huidige speelveld de meest relevante waarde is. Deze waarde, als uitkomst van geprojecteerde kasstromen, is door de corporatie het meest beïnvloedbaar door middel van haar beleidskeuzes. Afgezet tegen een externe benchmark, zoals bijvoorbeeld de aeDex-waarde, ontstaat daarbij een beeld van de maatschappelijk opgeofferde waarde. Een kengetal dat de relatie legt tussen de beleidswaarde en het aandeel externe financiering wordt 'loan to value' genoemd.

4.35 In de jaarrekening en de begroting worden de genoemde termen niet genoemd, ook wordt er intern niet op gestuurd. Wel is inzichtelijk gemaakt wat de ontwikkeling van solvabiliteit en liquiditeit zal zijn in de komende jaren. PwC beoordeelt dit aspect daarmee als voldoende, maar wel voor verbetering vatbaar.

Financiële positie scoort voldoende

4.36 De beoordeling van de financiële positie stelt vast wat financieel haalbaar is en of Patrimonium conform haar financiële mogelijkheden presteert. De beoordeling kent een aantal onderdelen:

- a Interest dekkingsratio
- b Direct rendement
- c Internal rate of return
- d Loan to value
- e Investerings- / financieringsratio.

4.37 Tabel 4-3 bevat een samenvatting van de uitkomsten van de bovenstaande kengetallen. In de volgende paragrafen wordt per kengetal een toelichting gegeven.

Tabel 4-3: bevindingen kengetalbeoordeling

| Onderwerpen financiële positie | Bevinding | Score Patrimonium |
|------------------------------------|------------------------|-------------------|
| Interest dekkingsratio | Conform de norm | 7,0 |
| Direct rendement | Conform de norm | 6,0 |
| Internal rate of return | P.M. | |
| Loan to value | Conform de norm | 6,5 |
| Investerings- / financieringsratio | Conform de norm | 6,0 |
| Oordeel | Conform de norm | 6,5 |

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

Interest dekkingsratio scoort goed (boven de norm)

4.38 Patrimonium gebruikt voor de rapportage van haar exploitatieresultaat de resultatenrekening. De operationele kasstroom geeft een zuiverder beeld van het werkelijke exploitatieresultaat. Hierin wordt het bedrijfsresultaat genormaliseerd op basis van afschrijvingen en waardeverminderingen (dit zijn geen kasstromen). In de volgende figuur is de operationele kasstroom afgeleid vanuit het bedrijfsresultaat.

Figuur 4-1: operationele kasstroom

| | JR08 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Operationele kasstroom | | | | | | |
| Bedrijfsresultaat | 7.051 | 3.982 | 10.682 | 12.309 | 13.198 | 13.452 |
| Bij: afschrijving | 4.857 | 5.282 | 5.360 | 5.665 | 6.089 | 6.273 |
| Bij: overige waardeveranderingen | 5.000 | 5.000 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Operationele kasstroom (excl. fin. lasten) | 16.908 | 14.264 | 16.042 | 17.974 | 19.287 | 19.725 |

Bron: JR2008, Begroting 2009-2013 Patrimonium, PricewaterhouseCoopers 2010

4.39 Uit de voorgaande figuur blijkt dat Patrimonium in de periode tot en met 2013 een positieve operationele kasstroom heeft. Kanttekening bij bovenstaande tabel is dat in de jaren 2010 tot en met 2013 geen rekening wordt gehouden met overige waardeveranderingen (aangezien geen ORT's of andere afwaarderingen zijn geraamd), dit heeft echter geen invloed op de operationele kasstroom.

4.40 Aan de hand van de toereikendheid van de operationele kasstroom wordt bepaald of deze voldoende is om aan de financieringslasten te kunnen voldoen, zijnde de interest dekkingsratio. In de volgende figuur is de interest dekkingsratio berekend.

Figuur 4-2: interest dekkingsratio

| Interest dekkingsratio | JR08 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Operationele kasstroom | 16.908 | 15.210 | 16.042 | 17.974 | 19.287 | 19.725 |
| Financieringslast (saldo rentebaten en -lasten) | 9.630 | 9.897 | 10.377 | 10.746 | 10.499 | 10.169 |
| Interestdekkingsratio | 1,76 | 1,54 | 1,55 | 1,67 | 1,84 | 1,94 |

Bron: JR2008, begroting 2009-2013 Patrimonium, PricewaterhouseCoopers 2010

4.41 Als vuistregel voor de interest dekkingsratio wordt in de praktijk een minimum van 1,25 aangehouden. Een eventueel overschot kan dienen ten behoeve van de (interne) financiering van investeringen. De interest dekkingsratio van Patrimonium ligt boven de 1,25. Wel dient hierbij nog rekening te worden gehouden met de nog aan te trekken financiering voor dekking van het liquiditeitstekort in de jaren tot en met 2013 (naar verwachting blijft ook dan de interestdekkingsratio boven de 1,25). Dit onderdeel wordt daarmee als goed beoordeeld.

Direct rendement scoort voldoende (conform de norm)

4.42 Het direct rendement (operationele kasstroom in % van gemiddelde bedrijfswaarde) geeft aan welk direct rendement is behaald op het geïnvesteerde vermogen. Het kengetal kan dienen als basis voor investeringsbeslissingen, evenals beslissingen ten aanzien van het huur- en onderhoudsbeleid van het bestaande bezit. Ter bepaling van het gewenste rendement per complex kan ondermeer de hoogte van de rente op langlopende leningen, het gewenste rendement op eigen vermogen en de strategische doelstelling per complex als basis dienen.

4.43 Voor 2008 is het direct rendement 5,2% (bron: jaarrekening 2008, Patrimonium). Voor de jaren na 2008 is geen direct rendement te berekenen, aangezien er geen gegevens zijn opgenomen in de begroting voor de bedrijfswaarde in de jaren 2009 tot en met 2013. Overigens is de inschatting op basis van de huidige ontwikkeling dat het direct rendement ongeveer op het niveau van 2008 zal blijven.

4.44 Als vuistregel wordt voor woningcorporaties een exploitatierendement van minimaal circa

4,3% gehanteerd. Voor 2008 ligt het direct rendement boven de norm, de verhouding eigen vermogen / vreemd vermogen wijkt echter nogal af van de gestelde norm, aangezien het eigen vermogen slechts 1,8% van het balanstotaal bedraagt. Het direct rendement beoordelen wij daarmee als voldoende.

Internal rate of return scoort 'P.M.'

4.45 Patrimonium hanteert bij investeringsbeslissingen de onrendabele top. PwC is van mening dat de onrendabele top onvoldoende sturingsinformatie geeft in samenhang tot de financiële positie van een corporatie. Patrimonium voorziet in haar informatievoorziening niet over informatie ten aanzien van de internal rate of return. PwC beoordeelt deze score daarom als P.M.

Loan to value scoort goed (boven de norm)

4.46 Loan to value legt de relatie tussen bedrijfswaarde en het aandeel externe financiering. Dit betreft de verhouding tussen de leningen en de waarde van het vastgoed, ofwel de mate waarin het vastgoed extern is gefinancierd. Het gaat hierbij om de waarde van het vastgoed gebaseerd op bedrijfswaarde gedeeld door het eigen vermogen inclusief herwaardering. Op basis van de jaarrekening 2008 is de loan to value 59%. Aangezien geen inschatting van de bedrijfswaarde is opgenomen in de begroting, is het bepalen van loan to value voor 2009-2013 niet mogelijk. Gezien het feit dat een groter beroep zal moeten worden gedaan op externe financiering, is het aan te bevelen de loan to value voor de komende jaren inzichtelijk te maken. Bij het inzichtelijk hebben van de loan to value kan een beter oordeel worden gevormd over de verhouding tussen de openstaande faciliteiten en de daarmee gefinancierde waarden.

4.47 Het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) onderzoekt in hoeverre zij haar financieringsfaciliteit zal uitbreiden door corporaties verdergaand te borgen op basis van bedrijfswaarde en daaraan gerelateerd een maximaal gewenst percentage loan to value. Als vuistregel geldt binnen de markt een maximaal percentage van 75%. De loan to value voor Patrimonium blijft ruimschoots onder de 75%. Hoewel de loan to value niet berekend kan worden, is de inschatting dat de loan to value ook de komende jaren ruim onder de 75% zal blijven. PwC beoordeelt dit aspect daarmee als zeer goed.

Investerings- / financieringsratio scoort voldoende (conform de norm)

4.48 Vanuit een integrale kasstroombenadering kan worden beoordeeld hoe middelen worden aangewend en/of worden aangetrokken om de uitgaven voor investeringen te financieren. Dit wordt aangeduid met de investerings-/ financieringsratio. De mate waarin financiering wordt aangetrokken beïnvloedt de financiële positie van de corporatie. In de volgende figuren wordt de investerings-/ financieringsratio voor Patrimonium voor de periode 2008-2013 berekend in zowel Euro's als in relatieve zin.

Samenvattend

4.49 Op basis van de financiële meerjarenprognose 2009-2013 kan de financiële positie van Patrimonium als gezond worden beschouwd. Uitgaande van de winstgevendheid (interest dekkingsratio boven 1,25) en de vermogensontwikkeling (loan to value onder 75%) voor de prognoseperiode (b)lijkt Patrimonium niet de maximale grenzen van haar financiële mogelijkheden opzoek te zoeken. Er is derhalve meer ruimte voor investeringen.

4.50 Ook bestaat onvoldoende inzicht in de financiering van het liquiditeitstekort in de komende jaren en in de bedrijfswaardeontwikkeling, waardoor onvoldoende inzicht kan worden verschaft in de ontwikkeling van het direct rendement en de werkelijke financieringslasten.

Beoordeling Centraal Fonds en WSW voldoende

Beoordeling Centraal Fonds voldoende (conform de norm)

4.51 Het CFV heeft haar beoordelingsmethodiek aangepast en gaat vanaf 2007 uit van een benadering die is gebaseerd op 'Value at Risk'. Het vermogen van de corporatie wordt binnen de methodiek gebaseerd op een door het fonds voorgeschreven actuele waarde. Vervolgens wordt de meest waarschijnlijke ontwikkeling afgezet tegen een slecht weer scenario waarbij markt-operationele en macro-economische risico's worden afgewogen. Vervolgens wordt onderscheid gemaakt tussen het solvabiliteitsoordeel (per balansdatum) en het continuïteitsoordeel (vermogen in 2013).

4.52 Op basis van deze beoordeling heeft het CFV de solvabiliteit als voldoende aangemerkt. Het overall oordeel is echter in eerste instantie als onvoldoende (C-oordeel) beoordeeld, aangezien er beleidsvoornemens bestaan die nog niet in de meerjarenprognose zijn verwerkt. Het CFV heeft Patrimonium verzocht deze alsnog op te nemen in de meerjarenprognose. Hier is vooralsnog geen opvolging aan gegeven. Totdat dit heeft plaatsgevonden, kan het CFV zich geen volledig oordeel vormen over de score van Patrimonium.

4.53 Ten opzichte van de referentie ("middelgrote en kleine herstructureringscorporaties") blijkt dat het macro-economisch risico in 2008 als verhoogd worden ingeschat. Voor 2013 is het risico lager, zowel ten opzichte van de referentiegroep als ten opzichte van het landelijk niveau.

Oordeel WSW voldoende (conform de norm)

4.54 Op basis van de kasstroomprojecties wordt door het WSW een faciliteringsvolume bepaald. Het volume wordt door het WSW 'klaar gezet' voor de corporatie. Patrimonium kan dus voor dat bedrag leningen door het WSW laten borgen.

4.55 Over de prognoseperiode 2009-2011 geeft het WSW aan dat van het huidige

faciliteringsvolume van € 42,2 miljoen slechts €22,5 mln. wordt benut. De corporatie zou derhalve nog €19,7 miljoen aanvullend kunnen lenen binnen de borgstelling door het WSW.

Treasury scoort voldoende

4.56 Patrimonium heeft een aanzienlijk bedrag aan langlopende leningen uitstaan om de woningportefeuille te financieren. Ultimo 2008 bedraagt het totaal aan langlopende leningen circa € 192 miljoen. Over deze leningen is in 2008 ruim € 9,8 miljoen rente betaald.

4.57 De treasury functie wordt binnen Patrimonium volledig intern uitgevoerd. Het uitgangspunt van de treasury functie is het zo voordelig mogelijk aantrekken van vermogen, het in kaart brengen van de financiële risico's die met die leningen samenhangen en het indien noodzakelijk afdekken ervan. De treasury functie is daarom van invloed op de financiële continuïteit en wordt om die reden bij de beoordeling betrokken.

4.58 De beoordeling op het onderdeel treasury kent de volgende onderdelen:

- a Opzet van de treasury functie (aanwezigheid van een treasury statuut).
- b Effectiviteit van de treasury functie.
 - i Gemiddeld rentepercentage op leningen?
 - ii In welke mate worden projecten gefinancierd uit de vrije kasstroom?
 - iii Stuurt men intern op de interest dekkingsratio?

4.59 De volgende tabel bevat de score van Patrimonium op het onderdeel Treasury.

Tabel 4-4: oordeel presteren naar Treasury

| Onderwerp | Bevinding | Oordeel |
|---------------------------|------------------------|------------|
| Treasurystatuut | Conform de norm | 6,0 |
| Gemiddeld rentepercentage | Conform de norm | 6,0 |
| Afdekken renterisico's | Conform de norm | 6,0 |
| Oordeel | Conform de norm | 6,0 |

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

4.60 PwC concludeert dat het presteren van Patrimonium op dit onderwerp voldoende (conform de norm) is.

4.61 Patrimonium beschikt over een treasurystatuut. In dit statuut zijn de verantwoordelijkheden rond de treasury activiteiten geregeld. De uitwerking van de verantwoordelijkheden rond de treasury functie is voldoende voor de beheersing van de liquiditeit.

4.62 In 2008 bedraagt het gemiddelde rentepercentage op de langlopende leningen 5,1% (CFV referentiecorporatie 4,6%). Door Patrimonium worden renterisico's momenteel niet met behulp van separate instrumenten (zoals renteswaps) afgedekt. Het afdekken gebeurt in de eerste plaats bijna

automatisch door de eisen die het WSW aan de leningportefeuille stelt (met name de spreiding van aflossingsmomenten). Dit wordt jaarlijks beoordeeld bij het opstellen van het treasury jaarplan.

4.63 Het risico van renteschommelingen bij variabele renteafspraken kan worden afgedekt met niet-speculatieve financiële instrumenten. Aan het gebruik van dergelijke financiële instrumenten zijn vanuit het treasury statuut eisen verbonden; intern dient onder meer voldoende kennis aanwezig te zijn van het betreffende instrument en dat deze binnen de mogelijkheden van het WSW vallen. Er wordt niet belegd in aandelen of in andere effecten. Tijdelijke overschotten (bijvoorbeeld tijdens een bouwperiode) worden uitgezet op deposito.

4.64 Patrimonium stuurt formeel niet op de looptijd van de totale leningportefeuille. Deze ratio geeft de gevoeligheid weer van de totale leningenportefeuille voor renterisico's. Een lage looptijd is een indicator voor een hogere gevoeligheid voor renteschommelingen. Een substantieel deel van de leningen is bij Patrimonium voor langere tijd vastgelegd, zodat het risico op renteschommelingen beperkt is.

4.65 Per saldo beoordelen wij de beheersing van het renterisico vanuit oogpunt van treasury als voldoende.

Patrimonium opereert over het algemeen efficiënt (conform de norm)

4.66 Dit hoofdstuk beschrijft de resultaten van de visitatie voor het onderdeel presteren naar efficiëntie. In het visitatiekader is dit onderwerp onderdeel van 'presteren naar vermogen en continuïteit'. PwC heeft echter bewust gekozen voor het uitwerken van het onderwerp presteren naar efficiëntie aan de hand van benchmarkgegevens. Het onderwerp wordt daarom ook in een apart hoofdstuk beschreven.

4.67 Het doel van de visitatie op dit onderdeel is het vormen van een oordeel over de verhouding tussen de prestaties en de daarvoor gemaakte kosten (efficiëntie). De beoordeling kent dus een financiële en operationele kant. De prestaties worden beoordeeld ten opzichte van zelf geformuleerde doelen, normen uit CFV-rapportage, Stichting WoonBench uitvraagbestand en interviews over interne besturing.

4.68 Om de prestaties van Patrimonium te kunnen beoordelen in relatie tot de prestaties van andere corporaties, is gebruik gemaakt van het bij PwC aanwezige vergelijkingsmateriaal van ruim twintig andere corporaties vanuit Stichting WoonBench. In dit rapport zijn de gegevens van Patrimonium expliciet zichtbaar gemaakt en is van het vergelijkingsmateriaal alleen de minimumscore, de maximumscore en het gemiddelde weergegeven. De referentiegroep bestaat uit zowel grote als kleine organisaties die zowel landelijk, regionaal als lokaal opereren. Dit betekent dat in sommige gevallen de minimumwaarde die wordt gepresenteerd voor Patrimonium als corporatie niet te bereiken valt. PwC heeft er echter bewust voor gekozen deze minimumwaarden toch te baseren op de

volledige groep, maar heeft bij de oordeelsvorming rekening gehouden met de kenmerken van Patrimonium. Bij de beoordeling is ook de rapportage van het CFV in acht genomen.

Beoordeling richt zich in belangrijke mate op de beheerkosten

4.69 In onze beoordeling worden de beheerkosten per verhuureenheid als een belangrijke indicator voor de mate van efficiëntie gezien. De beoordeling betreft daarom allereerst een kengetal dat betrekking heeft op de totale beheerkosten. Daarna wordt ingegaan op de belangrijkste onderdelen van de beheerkosten. De vergelijking heeft betrekking op het jaar 2008.

Eindoordeel op presteren naar efficiëntie boven de norm

4.70 In de volgende tabel is de opbouw van de eindscore weergegeven. In de daaropvolgende paragrafen worden de scores per onderdeel toegelicht. In de tabel zijn soms punten genoemd die weliswaar niet de uitkomst beïnvloeden, maar wel de aandacht verdienen. Deze zijn bewust opgenomen zodat Patrimonium maximaal leer- en verbeterpunten kan destilleren uit de maatschappelijke visitatie.

Tabel 5-1: eindoordeel presteren naar efficiëntie

| Kengetal | Uitkomst bij Patrimonium | Minimum waarde uit benchmark | Maximum waarde uit benchmark | Gemiddelde waarde uit benchmark | Oordeel |
|--|--------------------------|------------------------------|------------------------------|---------------------------------|------------|
| Beheerkosten per verhuureenheid | 665 | 744 | 1.792 | 983 | 8,0 |
| Onderhoudskosten per VHE | 1.582 | 982 | 2.922 | 1.654 | 6,5 |
| Bruto loonkosten per fte | 42.554 | 37.996 | 48.760 | 44.693 | 6,5 |
| Totale formatie exclusief projectontwikkeling en onderhoud per 1.000 VHE | 3,0 | 5,4 | 8,7 | 7,2 | 8,0 |
| Eindoordeel | Boven de norm | | | | 7,3 |

Bron: Stichting WoonBench 2008, PricewaterhouseCoopers 2010

** PwC heeft niet alle gegevens ontvangen om een oordeel toe te kunnen kennen op alle onderdelen ten aanzien van het presteren naar efficiëntie. PwC heeft zich daarom enkel gebaseerd op informatie die voorhanden was.*

4.71 Het eindoordeel op het onderdeel presteren naar efficiëntie is goed (boven de norm). Dit oordeel is vooral gebaseerd op het kengetal 'formatie per verhuureenheid (excl. Onderhoud)'. Deze is kleiner dan het gemiddelde bij ruim twintig andere corporaties waarvan PwC de gegevens heeft. Zoals uit de tabel blijkt, kan Patrimonium op onderdelen verbeteringen realiseren, omdat men richting het gemiddelde of nog niet in alle gevallen in de buurt van de minimumwaarden komt.

Beheerkosten per verhuureenheid zijn laag

4.72 Naast een kwantitatieve beoordeling van efficiëntie is ook gekeken naar de organisatie-inrichting om zo efficiënt mogelijk te werken en er is gekeken naar het zelfcorrigerende vermogen van

de organisatie. Met dit laatste wordt bedoeld op het vermogen van Patrimonium om zelf inefficiënties te signaleren, voorstellen te doen voor verbetering en deze verbetering te monitoren.

4.73 PwC heeft vastgesteld dat bij Patrimonium op een adequate wijze kostenbeheersing wordt uitgevoerd en gemonitord. Met name de onderhoudskosten worden goed bewaakt en gerapporteerd. De beheersing van en rapportage andere beheerslasten (naast onderhoud) zou kunnen worden aangescherpt. Het aantal personeelsleden belast met het primaire proces is echter onder het gemiddelde.

4.74 In de volgende paragrafen worden de beheerkosten per verhuureenheid weergegeven. Vervolgens wordt topdown een kengetalanalyse van relevante onderdelen van de beheerkosten per verhuureenheid gepresenteerd. De kosten en formatie van projectontwikkeling en uitvoerend onderhoud zijn niet in de beheerkosten opgenomen, omdat in de praktijk deze functies dermate verschillend worden ingericht, dat vergelijking lastig is.

4.75 De beheerkosten zijn gedefinieerd als de som van:

- a De personeelskosten (inclusief sociale lasten en overige personeelskosten);
- b De overige bedrijfskosten (onder meer automatiseringskosten en advieskosten).

4.76 Uit de voorgaande tabel blijkt dat de beheerkosten per verhuureenheid van Patrimonium € 665 bedragen; Patrimonium zit hiermee ver onder de ondergrens van de andere corporaties. De beoordeling is daarom zeer goed (boven de norm).

Onderhoudskosten per VHE liggen iets onder het gemiddelde

4.77 Ondanks het relatief oude bezit van Patrimonium liggen de onderhoudskosten per verhuureenheid onder het gemiddelde. Per VHE bedragen de onderhoudskosten bij Patrimonium €1.582 terwijl het gemiddelde €1.654 bedraagt. Kanttekening bij dit kengetal is dat het niets zegt over de staat van het onderhoud. Dit is door ons niet beoordeeld.

Personeelskosten per fte liggen onder het gemiddelde

4.78 De gemiddelde brutoloonkosten per fte in loondienst zijn tevens beoordeeld. Het kengetal is berekend door de totale loonkosten van het personeel in loondienst te relateren aan het bijbehorende aantal fte's. De gemiddelde loonkosten van Patrimonium zijn lager dan de gemiddelde waarde bij de andere corporaties. De beoordeling is daarom voldoende (conform de norm).

Totale formatie (exclusief onderhoud) is fors lager dan gemiddeld

4.79 Efficiëntie komt ook tot uitdrukking in de omvang van de formatie. Hoe borgt de organisatie dat men qua formatie 'niet te ruim in het jasje zit'? De kosten en formatie die samenhangen met projectontwikkeling en onderhoud zijn niet meegenomen in de beoordeling. De reden hiervoor is dat

corporaties in de praktijk op zeer verschillende wijze projectontwikkeling en onderhoud organiseren, waardoor sprake is van onvergelykbare situaties.

4.80 Een goede graadmeter voor de efficiëntie van de corporatie is het aantal FTE's per 1.000 verhuureenheden. Dit kengetal ligt op 3, hetgeen ver onder het gemiddelde ligt. Dit onderdeel wordt dan ook als goed beoordeeld.

5 Bij Patrimonium is sprake van adequaat functionerend toezicht (governance)

5.01 In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de wijze waarop Patrimonium het toezicht op haar functioneren heeft geregeld. Hierbij wordt ondermeer beoordeeld in welke mate Patrimonium gevolg geeft aan de in het visitatiekader opgenomen normen ten aanzien van governance.

5.02 In het visitatiekader is aangegeven dat het niet de bedoeling is om de (volledige) naleving van de Governance Code Woningcorporaties (hierna: de Code) te toetsen. Het doel van het onderdeel Governance in het visitatiekader is inzicht te geven in de activiteiten van het bestuur van Patrimonium en de Raad van Commissarissen (hierna: RvC) ten einde het maatschappelijk presteren van de corporatie in kaart te brengen. De toetsing is in twee onderdelen verdeeld:

- a Goed bestuur (structuur en naleving en handhaving van de Code).
- b Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden:
 - i Eigen ambities en doelen
 - ii Opgaven in het werkgebied
 - iii Betrokkenheid van belanghebbenden
 - iv Vermogen.

5.03 PwC heeft zich bij het vormen van haar oordeel gebaseerd op:

- a De Code
- b Statuten en reglementen
- c De agenda's en verslagen van de RvC-bijeenkomsten
- d Een interview met de directeur-bestuurder en voorzitter van de RvC
- e De internetsite van Patrimonium.

Governance structuur van Patrimonium functioneert adequaat

5.04 PwC is van mening dat Patrimonium een goede governance structuur heeft. De opzet is zodanig dat het toezicht adequaat kan functioneren.

5.05 Er zijn echter ook kanttekeningen. PwC heeft vastgesteld dat de onderdelen van de Code, die binnen het visitatiekader op de internetsite moeten worden gepubliceerd, daar niet altijd te vinden zijn. Het betreft met name de prestatieafspraken met haar belanghebbenden en het jaarplan. De missie en visie van Patrimonium zijn, door opname van het jaarverslag, wel op internet gepubliceerd. Dit geldt ook voor de integriteitscode en de klokkenluidersregeling. Een apart onderdeel 'Governance' ontbreekt echter. PwC adviseert daarom de ontbrekende stukken alsnog te publiceren en deze samen met de reeds op de site aanwezige stukken onder een apart kopje 'Governance' te presenteren. Dit vergroot de toegankelijkheid van de informatie.

Tabel 6-1: eindoordeel presteren naar governance

| Onderwerp | Bevinding | Oordeel |
|-----------------------------|------------------------|------------|
| Naleving en handhaving code | Conform de norm | 7,0 |
| Eigen ambities en doelen | Conform de norm | 7,0 |
| Opgaven in het werkgebied | Conform de norm | 7,0 |
| Invloed van belanghebbenden | Conform de norm | 7,0 |
| Vermogen | Conform de norm | 7,0 |
| Eindoordeel | Conform de norm | 7,0 |

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

Governance structuur, naleving en handhaving van de code scoort voldoende

5.06 In de jaarrekening wordt uitgebreid ingegaan op het onderwerp governance en is er een verslag van de RvC opgenomen. Op de website is geen apart hoofdstuk voor Governance opgenomen. Wel is de volgende informatie met een relatie tot governance te vinden:

- a Integriteitscode, daterend uit november 2009
- b Klokkeluidersregeling, daterend uit januari 2010
- c Jaarverslag.

5.07 Uit deze opsomming blijkt dat volgens de code voorgeschreven te publiceren documenten, zoals bijvoorbeeld reglementen van Bestuur en RvC, de prestatieafspraken met belanghebbenden en de jaarplannen, niet op internet zijn gepubliceerd. De wijze van werken van de RvC is vastgelegd in een reglement. De RvC wordt gevormd door 8 personen. De omvang van de RvC is gelet op de omvang van de corporatie fors te noemen. Patrimonium is zich hier ook van bewust en heeft in haar jaarverslag 2008 het volgende aangegeven: "De raad van commissarissen van Patrimonium bestaat in het jaar 2008 uit acht personen. Dit aantal is het gevolg van het in 2006 strategisch samenvoegen van het bestuur en de raad van commissarissen". Specifieke kennis en ervaring kregen op die manier de kans om te worden overgedragen. Na gesprekken aangaande het functioneren van de raad is gedurende het verslagjaar 2007 geconcludeerd dat de raad terug gebracht kon worden naar acht personen. Met respect voor het natuurlijke verloop is de raad zich bewust dat zij boventallig is ten aanzien van de statuten.

5.08 De samenstelling van de RvC is evenwichtig, gelet op de volkshuisvestelijke taak van Patrimonium en de verschillende expertises die nodig zijn om toezicht te kunnen uitoefenen. De RvC van Patrimonium onderschrijft de landelijk gehanteerde Governance Code, de klokkeluidersregeling en de integriteitscode van Patrimonium. Zowel de bestuurder als de voorzitter van de RvC hebben ook mondeling expliciet aangegeven deze Codes en regeling te onderschrijven. De bestuurder en de leden van de RvC hebben de klokkeluidersregeling en integriteitscode van Patrimonium echter niet zichtbaar ondertekend. PwC beveelt aan dit wel te doen, aangezien dit krachtiger overkomt richting medewerkers en maatschappij.

5.09 Er is een duidelijke taakomschrijving voor de leden van de RvC en een duidelijke afbakening van de verantwoordelijkheden van de bestuurder. Dit is vastgelegd in een reglement. De RvC van Patrimonium heeft een eigen visie op de wijze waarop het toezicht dient te functioneren, maar gebruikt als kader de Woningwet en het BBSH. De raad houdt toezicht op afstand en houdt ook in de gaten dat Patrimonium invulling geeft aan haar maatschappelijke rol. De RvC bestaat uit bevoegen mensen die een sterke binding met de taak van Patrimonium voelen. De RvC moet een formeel akkoord geven op investeringsplannen die een bedrag van 250.000 euro te boven gaan. De bestuurder dient dergelijke plannen, voorzien van een uitgebreide risicobeoordeling, in te dienen. De controller van Patrimonium heeft, indien nodig, rechtstreekse toegang tot de voorzitter van de RvC.

5.10 De RvC heeft een jaarplanning waarin in een cyclus van planning en control wordt gewerkt. Belangrijke momenten daarin zijn de (goedkeuring door de RvC van) begroting en het jaarverslag.

5.11 De samenstelling van de RvC is evenwichtig gelet op de problematiek waarmee een woningcorporatie geconfronteerd wordt. Er is in het jaarverslag aangegeven wanneer de individuele leden gaan aftreden.

5.12 PwC heeft vastgesteld dat de governance structuur van Patrimonium niet alleen als bovengenoemd is opgezet, maar heeft uit de gesprekken die met de bestuurder en de voorzitter van de RvC zijn gevoerd ook opgemaakt dat het stelsel functioneert zoals bedoeld. Er is sprake van een adequaat functionerend toezicht.

Naleven van in de Code opgenomen normen ten aanzien van maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden scoort voldoende

5.13 In het voorgaande is geconstateerd dat Patrimonium in de ogen van haar belanghebbenden over het algemeen voldoende presteert. In dit hoofdstuk wordt beoordeeld of Patrimonium ook de in de Code opgenomen regels ten aanzien van het afleggen van verantwoording en het betrekken van belanghebbenden bij beleidsvorming heeft nageleefd. Ondanks het feit dat er in beide gevallen sprake is van belanghebbenden kan er in dit hoofdstuk sprake zijn van een ander oordeel.

5.14 Dit onderdeel bestaat uit de volgende toetsingscriteria:

- a Eigen ambities en doelen
- b Opgaven in het werkgebied
- c Betrokkenheid van belanghebbenden
- d Vermogen.

5.15 Ten aanzien van het toetsingscriterium '*Eigen ambities en doelen*' is het oordeel voldoende. PwC stelt vast dat Patrimonium een strategiedocument heeft in de vorm van een meerjarenplan 'Goed wonen bij Patrimonium 2007 – 2011'. Deze is echter niet op de internetsite gepubliceerd. In het plan wordt ingegaan op de eigen ambities, doelen en opgaven. Daarnaast is ook een visie op de

maatschappelijke positie van Patrimonium weergegeven. Het bestuur heeft deze visie in een missie en beleidsdoelstellingen vertaald. De RvC is nauw betrokken bij het strategisch proces binnen Patrimonium (vorming van de strategie en visie). De missie en visie zijn niet rechtstreeks op internet gepubliceerd, maar zijn wel beschreven in het wel op internet gepubliceerde jaarverslag.

5.16 Ten aanzien van het toetsingscriterium '*Opgaven in het werkgebied*' is het oordeel voldoende. PwC constateert dat op de internetsite van Patrimonium (voornamelijk middels het jaarverslag) voldoende informatie te vinden is om een goed beeld te vormen van de opgaven, beleidsvoornemens, projecten en geleverde prestaties. De prestatieafspraken met belanghebbenden zijn echter niet in detail opgenomen. De informatie die wel is opgenomen is transparant, helder en inzichtelijk weergegeven. Wij adviseren de prestatieafspraken met belanghebbenden op internet te publiceren.

5.17 Ten aanzien van het toetsingscriterium '*Betrokkenheid van belanghebbenden*' vindt PwC dat Patrimonium conform de norm presteert om de volgende redenen:

- a Er is een lijst met belanghebbenden aanwezig. Dit is weliswaar geen specifiek 'stakeholderregister' zoals bedoeld in de Code, maar de lijst omvat wel een overzicht van organisaties die Patrimonium tot haar belanghebbenden rekent. PwC heeft dit document aangemerkt als een stakeholdersregister, omdat het qua functie daaraan gelijk staat.
- b Patrimonium houdt regelmatig contact met haar belanghebbenden.

5.18 PwC stelt verder vast dat de bestuurder en de RvC één lijn volgen als het gaat om de aard en wijze waarop verantwoording wordt afgelegd aan de belanghebbenden. Patrimonium is voornemens het voorliggende visitatierapport met de belanghebbenden te bespreken en aan haar medewerkers te presenteren.

5.19 Ten aanzien van het criterium '*Vermogen*' en de rapportering van de bevindingen van de externe accountant heeft PwC geen opmerkingen. Voor het financiële toezicht maakt de RvC onder meer gebruik van het treasuryplan, het treasurystatuut, de beoordelingen van het CFV en de verslagen van de accountant. De RvC heeft twee keer per jaar contact met de accountant. Belangrijke aandachtspunten daarbij zijn de ao/ic en risico's rond de projecten die Patrimonium onderneemt. Patrimonium voldoet hiermee aan de vereisten. Het oordeel is daarmee voldoende (conform de norm).

A: Overzicht gebruikte brondocumenten

A.01 Onderstaand is een overzicht opgenomen van de tijdens de visitatie gebruikte documenten.

| |
|--|
| Presteren naar opgaven |
| Lokale opgaven |
| Nieuw Lokaal Akkoord, Groningen 2007-2016 |
| Samen zorgen voor morgen, gemeente Groningen |
| Regionale opgaven |
| Regiovisie Groningen -Assen 2030 |
| Landelijke opgaven |
| Beknopte begroting 2008: Ruimte en milieu & wonen, wijken en integratie 2010- 2012 (document VROM) |
| Ruimte geven, bescherming bieden 2006-2010 (document VROM) |
| Presteren naar eigen ambities en doelen |
| Beleidsplan 2007-2011 |
| Jaarverslag 2007-2008 |
| Begroting 2007-2010 |
| Convenant schuldhulpverlening |
| Voortschrijdende beheertechnische meerjarenbegroting |
| Opdrachtbrief complex 5 bataviastraat |
| Contractbevestiging aannemer HR++ glas |
| Woningoverzicht (LK) |
| Opdracht brief aannemer HR combinatietetel |
| Brief aan bewoners HR combinatietetel |
| Beleid HR ++ glas, vloerisolatie en HR combiketel |
| Brief aan bewoners dakisolatie en zonneboilers |
| Offerte smeerpotjes |
| Gespreksverslagen meldpunt zorg en overlast |
| Agenda bijzondere doelgroepen overleg |
| Overzicht samenwerkingsverbanden |
| Pilotproject Wonen met Zorg regio Groningen-Assen |
| Patrimonium Publiek |
| Samenwerkingsovereenkomst GWHP |
| Verslag huurdersvereniging Selwerd en Vinkenhuizen |
| Verslagen overleg GWHP |
| Presteren naar vermogen en efficiëntie |
| Jaarrekening Patrimonium 2008 |
| Begroting 2009 |
| Brief WSW inzake kredietwaardigheid en faciliteringsvolume dd 12 mei 2009 |

| |
|---|
| Corpodata dVi 2009 |
| Corporatie in perspectief 2009 (analyse, samenvatting en toelichting) |
| Accountantsverslag 2008 van Deloitte d.d. 17 juni 2009 |
| Oordeelbrief CFV dd 28 november 2008 |
| Presteren naar governance |
| Commissarissen- en bestuursreglement |
| Klokkenluidersregeling |
| Integriteitscode |

B: Toetsing ambities & doelen en lokale opgaven

Beschikbaarheid

Het beschikbaar hebben, krijgen en/of houden van voldoende woningen voor de doelgroepen

| | Jaar | Brondocument | Toetsings document | Resultaat | Toelichting |
|---|-----------|-------------------------|--------------------------------------|-----------------|---|
| Patrimonium wil haar huidige zelfstandige positie op de woningmarkt in de gemeente Groningen behouden en via een beleid van verantwoorde expansie, door aankoop van delen van het bezit van derden en door nieuwbouw, haar marktaandeel in woningen proberen te vergroten | 2007-2010 | Beleidsplan 2007-2010 | Jaarverslag 2007 Jaarverslag 2008 | Conform de norm | In 2007 bedroeg de voorraad 6744 woningen, in 2008 6700. Dit betekent een afname in het aantal woningen |
| Patrimonium streeft naar gedifferentieerde wijken wat betreft de bevolkingssamenstelling, ter voorkoming van segregatie | 2007-2010 | Toelichting Patrimonium | Jaarverslag 2008 | Conform de norm | Patrimonium maakt gebruik van een eigen distributiemodel om de woningen te verdelen. Op basis van de voorkeuren en wensen worden woningen direct toegewezen. Bij de verdeling van de woningen houdt Patrimonium rekening met de samenstelling van wijken en buurten met als doel gedifferentieerde wijken |
| Woningen in de laagste huurprijscategorie worden bij voorkeur toegewezen aan de primaire doelgroep. | 2007-2010 | Beleidsplan 2007-2010 | Jaarverslag 2007 Jaarverslag 2008 | Conform de norm | In 2007 is 70% van de woningen aan de primaire doelgroep toegewezen. In 2008 is 75% van de woningen aan de primaire doelgroep toegewezen |

Betaalbaarheid

Het voeren van een gericht prijsbeleid om woningen betaalbaar te houden voor doelgroepen

| | Jaar | Brondocument | Toetsings document | Resultaat | Toelichting |
|--|-----------|-------------------------|-------------------------------|-----------------|--|
| Bewoners met huurachterstanden in een vroeg stadium benaderen en aangeven welke maatregelen genomen kunnen worden om de huurachterstand terug te kunnen brengen en te voorkomen (preventiemaatregelen) | 2007-2010 | Toelichting Patrimonium | Convenant schuldhulpverlening | Conform de norm | In het convenant schuldhulpverlening is vastgelegd dat de corporatie zich inspant om achterstallige huurvorderingen middels een actief beleid op te volgen zodat deze niet te hoog oplopen. Corporaties nemen hiertoe persoonlijk contact op met de huurder. |
| Diverse regelingen om te voorkomen dat bij huurachterstanden een deurwaarder moet worden ingeschakeld | 2007-2010 | Toelichting Patrimonium | Jaarverslag 2008 | Conform de norm | Huurders met achterstanden worden actief benaderd. Voordat de vordering wordt doorgegeven aan de deurwaarder wordt huurders de mogelijkheid geboden om de betaling te regelen. De corporatie wijst huurders met financiële problemen op de mogelijkheid van schuldhulpverlening via de GKB |
| Voortzetting van beleid om uithuiszetting te voorkomen door huurders via de Groninger Krediet Bank (GKB) een schuldregeling af te laten sluiten. | 2007-2010 | Beleidsplan 2007-2010 | Convenant schuldhulpverlening | Conform de norm | In het convenant is vastgelegd dat doel van de samenwerking is om het aantal huisuitzetting terug te dringen. In het convenant worden diverse concrete afspraken gemaakt om dit te realiseren zoals: afbetalingsregelingen |
| Mogelijkheden tot contante en pinbetaling op het kantoor voortzetten | 2007-2010 | Toelichting Patrimonium | Toelichting Patrimonium | Conform de norm | Patrimonium vindt het van belang dat huurders diverse mogelijkheden voor betaling hebben die aansluiten op de wensen van de huurders |
| 80% goedkope voorraad in stand houden | 2007-2010 | Beleidsplan 2007-2010 | Jaarverslag 2008 | Boven de norm | 42,2% van de woningen heeft een huurprijs t/m 348,99 en behoort tot de goedkope voorraad. 51,2% van de woningen heeft een huurprijs van 348,99-499,51 en valt in de categorie betaalbaar. Dit betekent dat 93,4% van de woningen in de categorie t/m betaalbaar valt |
| De streefhuur wordt bepaald als afgeleide van een percentage van de maximaal redelijke huur. Bij mutatie wordt de huur van de woning die onder de streefhuur ligt opgetrokken naar het niveau van de streefhuur. | 2007 | Begroting 2007 | Begroting 2007 | Conform de norm | Medio oktober 2007 is harmonisatie toegepast bij 397 woningen |

Bouwproductie

Het ontwikkelen en realiseren van woningen

| | Jaar | Brondocument | Toetsings document | Resultaat | Toelichting |
|--|-----------|-------------------------|--|--------------------|--|
| De technische staat van alle complexen wordt op een dusdanig niveau gehouden dat kostbare renovaties voorkomen kunnen worden | 2007-2010 | Beleidsplan 2007-2010 | Voortschrijdende beheertechnische meerjarenbegroting | Conform de norm | Diverse vervangingen CV ketels, totaal 670.000 euro |
| Bij nieuwbouw is kwaliteit belangrijker dan een optimale verhouding tussen wooncomfort en woonprijs | 2007-2010 | Beleidsplan 2007-2010 | Toelichting Patrimonium | Niet te beoordelen | Geen tevredenheidsstudies etc. |
| Vechtstraat: 53 sociale huur seniorenwoningen met gemeenschappelijke voorzieningen (oa recreatiezaal) en een parkeergarage | 2008 | Begroting 2007 | Jaarverslag 2008 | Conform de norm | Het complex is begin 2008 opgeleverd |
| Recreatiezaal de diamantflat | 2008 | Toelichting Patrimonium | Jaarverslag 2008 | Conform de norm | Recreatiezaal Diamantflat gerealiseerd in wooncomplex voor ouderen |

Stedelijke vernieuwing

Het aanpassen van (delen van) wijken en buurten door renovatie, sloop en vervangende nieuwbouw

| | Jaar | Brondocument | Toetsings document | Resultaat | Toelichting |
|--|-----------|-------------------------|--------------------------------------|-----------------|--|
| La Liberte, sloop van 100 eenheden en nieuwbouw van 120 eenheden | 2011 | Begroting 2008 | Begroting 2009 | Conform de norm | In 2009 is een start gemaakt met de bouw van appartementencomplex La Liberte aan het Vrijheidsplein. |
| Bataviastraat, renovatie van 182 eenheden | 2007-2011 | Toelichting Patrimonium | Oprachtbrief complex 5 bataviastraat | Conform de norm | deels al in opdracht gegeven en deel volgt eind 2010. |

Energie en duurzaamheid
Het toepassen van maatregelen gericht op energiebewust en duurzaam bouwen en wonen

| | Jaar | Brondocument | Toetsings document | Resultaat | Toelichting |
|--|-------------|-------------------------|---|-----------------|---|
| Standaard wordt bij ketelvervangng een HR-combi ketel geplaatst | 2000-2010 | Toelichting Patrimonium | Meerjaren onderhoudsbegroting | Conform de norm | Bij mutatie wordt opdracht gegeven aan de aannemer tot vervanging. Bij vervanging wordt standaard een HR ketel teruggeplaatst |
| Bij vervanging van dakventilatoren wordt een energiezuinige model teruggeplaatst | 2000 - 2010 | Toelichting Patrimonium | Toelichting Patrimonium | Conform de norm | gebeurt op aangeven van onderhoudsbedrijf |
| Bij grote CV vervanging in zorgcentra wordt er standaard een HR variant teruggeplaatst (Uitliteit); | 2005-2010 | Toelichting Patrimonium | Meerjaren onderhoudsbegroting | Benede de norm | gaat om zorgcentra; gebeurt bij einde levensduur Niet bij alle centra wordt HR geplaatst |
| Patrimonium wil zich inzetten op het terugbrengen van energie- en waterverbruik | 2007-2010 | Beleidsplan 2007-2010 | Diverse | Conform de norm | Is uitgewerkt in beleid t.a.v. HR ++ glas, vloerisolatie en HR combiketel |
| Energieverbruik beperken | 2007-2010 | Beleidsplan 2007-2010 | Diverse | Conform de norm | Is uitgewerkt in beleid t.a.v. HR ++ glas, vloerisolatie en HR combiketel |
| Standaard toepassen van HR++ glas bij glasbreuk en vervanging | 2007-2010 | Toelichting Patrimonium | Contractbevestiging aannemer | Conform de norm | In de samenwerkingsbevestiging staat weergegeven dat de aannemerisolatieglas top N+ toepast bij na-isolatie en vervanging van glas |
| Woningbestand van Patrimonium voorzien van Energielabel | 2008-2009 | Toelichting Patrimonium | Woningoverzicht (LK) | Conform de norm | Per woning is het energielabel weergegeven |
| Woningen met een moederhaard en geiser worden bij mutatie voorzien van een HR-Combi ketel | 2008 - 2014 | Toelichting Patrimonium | email van verhuur naar td en opdr.brief aannemer | Conform de norm | Bij mutatie wordt opdracht gegeven aan de aannemer tot vervanging. |
| Zittende bewoners in een woning met een moederhaard en geiser kunnen tegen een huurverhoging een HR-Combi laten plaatsen | 2008 - 2014 | Toelichting Patrimonium | brief aan bewoners | Conform de norm | Huurders krijgen de mogelijkheid om tegen huurverhoging een HR ketel te laten plaatsen |
| Bij schilderklussen worden bewoners isolatieglasplakketten aangeboden tegen een huurverhoging en indien mogelijk geïsoleerde borstweringspanelen toegepast | 2009-2010 | Toelichting Patrimonium | Brief mutatie | Benede de norm | wordt uitgevoerd in loop 2010. Dan brief naar bewoners. Borstweringspanelen worden enkel uitgevoerd voor een prijsje, de laan van de Vrede |
| Bij liftenonderzoek naar smeerpotjes op de geleiderail van de lift te plaatsen om het energieverbruik terug te dringen | 2009-2010 | Toelichting Patrimonium | Offerte | Conform de norm | Patrimonium heeft een offerte opgevraagd voor smering van de liften om het energieverbruik te beperken |
| Beleid ten aanzien van verbeteren van woningen met een label E, F en G | 2009-2014 | Toelichting Patrimonium | Beleid HR ++ glas, vloerisolatie en HR combiketel | Conform de norm | Verbertering van de labels van woningen is uitgewerkt in beleid t.a.v. HR ++ glas, vloerisolatie en HR combiketel |
| Woningen worden bij mutatie op enkelglas beoordeeld, de nieuwe huurder krijgt huurvoorstel tot plaatsing van HR++ glas | 2009-? | Toelichting Patrimonium | Offerte; brief aan bewoner | Conform de norm | Nieuwe huurder krijgt brief met de mogelijkheid om tegen huurverhoging isolatieglas te late plaatsen. De bewoners beslist of hier wel/niet gebruik van wordt gemaakt. |
| Eengezinswoningen in de wijken Setwerd en Vinkhuizen voorzien van dakisolatie en zonneboilers tegen een huurverhoging | 2010 – 2011 | Toelichting Patrimonium | Brief aan bewoners | Conform de norm | Brief naar bewoners met mogelijkheid om isolatie en zonnecollector te laten plaatsen tegen huurverhoging |
| Portiek- en galerijwoningen op de eerste woonlaag voorzien van isolatie: Het betreft de plafonds van de bergingen in de souterrains | 2010-2014 | Toelichting Patrimonium | Toelichting Patrimonium | | herziene offerte is aangevraagd; nog te hoog: dus in ontwikkeling |
| Onderzoek naar energieverbruik van liften | 2008 | Jaarverslag 2008 | Jaarverslag 2008 | Conform de norm | Patrimonium heeft in 2008 een onderzoek gedaan naar het beperken van het energieverbruik in liften |

Leefbaarheid
Het bijdragen aan een leefbare (schoon, heel en veilig) woonomgeving door investeringen in de wijk of buurt

| | Jaar | Brondocument | Toetsings document | Resultaat | Toelichting |
|--|-------------|---------------------------------------|---|-----------------|---|
| Huismeester om de woonkwaliteit rondom flats op niveau te houden | 2006-2010 | Jaarverslag 2007 | Jaarverslag 2007 Jaarverslag 2008 | Conform de norm | Voor de vijf hoogbouwflats in Vinkhuizen is een huismeester werkzaam |
| Overleg met collega-corporaties en gemeenten over de kwaliteit van het beheer en het groen en de bestrating | 2006-2010 | Jaarverslag 2007 | Jaarverslag 2007 Jaarverslag 2008 | Conform de norm | Wijkschouwen met gemeenten en collega-corporaties in wisselende samenstellingen. |
| Wijkopzichters spreken bewoners aan op het onderhoud van de tuin en de portiek. Na 3 waarschuwingen wordt een hovenier ingezet om het onderhoud te plegen | 2007-2010 | Toelichting Patrimonium | kopie brief aan bewoners | Conform de norm | In de brief naar bewoners wordt aangegeven dat er oerleg is geweest met de wijkopzichter, wordt het verzoek gedaan aan de huurder om onderhoud te plegen en wordt aangegeven dat een hovenier wordt ingezet wanneer geen gehoor wordt gegeven aan het verzoek |
| Voortzetting Extra Schoon Service | 2007-2010 | Jaarverslag 2007, etc | Jaarverslag 2007 Jaarverslag 2008 | Conform de norm | Met het project extra schoon wordt werkgelegenheid gecreerd door mensen aan het arbeidsproces deel te laten nemen icm het vergoten van de leefbaarheid in de stad. Patrimonium heeft hiertoe in pverleg met Werkprojecten Groningen in 1997 het Extra Schoon Service project opgezet. Patrimonium stelt gratis bedrijfswagens beschikbaar en betaakt de niet subsidiabele kosten van de werknemers. |
| Patrimonium is bereid met andere partijen samen te werken op het gebied van leefbaarheid, in het bijzonder in de naoorlogse wijken, teneinde deze verder in positieve zin te ontwikkelen. Dit mag echter niet ten koste gaan van het eigen beleid. | 2007-2010 | Beleidsplan 2007-2010 | Verslag wijkteam Selwerd | Beneden de norm | Patrimonium neemt niet deel aan alle overleggen van de wijkteams, waar o.a. wordt gesproken over de leefbaarheid, maar heeft zich bij voorbaat geconformeerd over wat er afgesproken wordt in die overleggen. |
| Vogelaarheffing: jaarlijkse bijdrage van €305.000 voor de twee aandachtswijken De Hoogte en de Korrewegwijk | 2008-2017 | Begroting 2009 | Jaarverslag 2008 | Conform de norm | In 2008 is €305.000 beschikbaar gesteld in het kader van de Vogelaarheffing |
| Jaarlijkse bijdrage van €787.500 in het kader van het Nieuw Lokaal Akkoord om de leefkwaliteit in de stad Groningen een impuls te geven | 2009-2010 | Begroting 2009 | Begroting 2009 | Conform de norm | |
| Patrimonium start, indien blijkt dat er sprake is van een hennepwekerij in een huurwoning een procedure tot ontbinding van de huurovereenkomst | 2006-2010 | Convenant aanpak huisteelt van hennep | Convenant aanpak huisteelt van hennep | Conform de norm | Afspraak vastgelegd in convenant en ondertekend door Patrimonium |
| Deelname aan casusoverleg van het meldpunt zorg en overlast | 2007 - 2010 | Toelichting Patrimonium | Gespreksverslagen meldpunt zorg en overlast | Conform de norm | Patrimonium participeert aan het overleg. De meldingen die worden besproken en betrekking hebben op huurders van Patrimonium worden opgepakt en tijdens een volgend overleg besproken. |
| Beijem-Oost centrum opknappen tbv leefbaarheid | 2007 | Toelichting Patrimonium | Jaarverslag 2007 | Conform de norm | Samen met de gemeente en de huismeesters zijn niet winkelcentrum en de woningen opgewaarderd. De verwachting is dat deze opwaardering een positieve bijdrage levert aan de leefbaarheid |
| Binnen 24 uur na constatering graffiti bestrijding | 2007 - 2010 | Toelichting Patrimonium | Mondelinge afspraken | Beneden de norm | Er zijn mondelinge afspraken gemaakt met een schoonmaakbedrijf dat ze de graffiti binnen 48 uur na de melding zullen verwijderen. |

Bijzondere doelgroepen
Het voeren van een gericht beleid voor bijzondere doelgroepen (zoals mensen met een verstandelijke of lichamelijke beperking, statushouders of verslaafden) om hen van huisvesting te voorzien

| | Jaar | Brondocument | Toetsings document | Resultaat | Toelichting |
|---|-----------|--|---|-----------------|--|
| Samenwerking met diverse zorgorganisaties om BDG te kunnen bedienen | 2007-2010 | Toelichting Patrimonium | Agenda bijzondere doelgroepen overleg Overzicht samenwerkingsverbanden | Beneden de norm | Patrimonium neemt deel aan het overleg bijzondere doelgroepen. Omdat er geen verslagen zijn van deze vergaderingen is niet inzichtelijk welke activiteiten Patrimonium daadwerkelijk onderneemt. Uit belanghebbende gesprekken blijkt dat ze slechts minimaal participeren. Patrimonium heeft diverse samenwerkingsverbanden met zorginstellingen zoals De Borg zorg, thuiszorg, limor en lentis. De vraag is hoe deze samenwerking er in de praktijk uitziet. |
| Realisatie scootmobielruimte bij ouderen- en gehandicaptenwoningen | 2007-2010 | Toelichting Patrimonium | offerte gemeente en brief aan aannemer | Conform de norm | In oktober 2009 is een opdrachtbevestiging aan Ballast verstrekt voor een scootmobielberging aan de diamantlaan |
| Patrimonium blijft streven naar het verbeteren van zorgfaciliteiten voor oudere bewoners | 2007-2010 | Beleidsplan 2007-2010 | Toelichting Patrimonium | Geen oordeel | Lastig realiseerbaar in huidige markt vanwege terugbrengen zorgplaatsen. Het heeft daardoor geen prioriteit bij de zorgcentra. Als het voortdoet wordt erop ingespeeld. Er zijn geen verslagen van gesprekken |
| Patrimonium spant zich actief in om doelgroepen die leven aan de rand van de samenleving, zoals thuis- en daklozen, aan een menswaardig onderdak te helpen | 2007-2010 | Beleidsplan 2007-2010 | Jaarverslag 2008 | Conform de norm | Aangepast urgentiebeleid waarbij urgenten 100 punten krijgen om zelf binnen een periode van 3 maanden op zoek te gaan naar een passende woning |
| Realisatie van recreatievoorzieningen in ouderencomplexen | 2007-2010 | Beleidsplan 2007-2010 | Jaarverslag 2008 | Conform de norm | Recreatiezaal Diamantenflat en De Goudriaan bij wooncomplexen voor ouderen |
| Prestatieafspraken maken met gemeenten over een verdere verruiming van het woningaanbod voor de zorgdoelgroep | 2007-2010 | Pilotproject Wonen met Zorg Regio Groningen- Assen | Belanghebbenden gesprekken | Beneden de norm | Er zijn geen prestatieafspraken tussen Patrimonium en de gemeente. |
| Plaatsing van liften om woning toegankelijk te houden voor oudere bewoners (alleen bij nieuwbouw) | 2007-2008 | Jaarverslag 2007 | Jaarverslag 2007 | Conform de norm | In de afgelopen jaren zijn 75 liften geplaatst in bestaande bouw. In totaal heeft Patrimonium 142 liften in haar bezit. |
| Aanpassingen van woningen ten behoeve van gehandicapten op basis van een WMO-aanvraag bij de gemeente. Daarbij wordt zoveel mogelijk gewerkt met hergebruik van materialen. | 2007-2010 | Jaarverslag 2007 | Jaarverslag 2008 | Conform de norm | In de loop der jaren is een groot aantal woningen aangepast ten behoeve van bewoners met een handicap, van eenvoudige ingrepen tot verbouwingen |
| Toewijzing van woningen aan kwetsbare personen (iemand die zorg en begeleiding nodig heeft bij het wonen) | 2007-2010 | Jaarverslag 2007 | Jaarverslag 2007 Jaarverslag 2008 | Conform de norm | 2007: 10 woningen beschikbaar gesteld 2008: 21 woningen beschikbaar gesteld |
| Herhuisvesting van uitgezette huishoudens op basis van 50% van het woningbezit en 50% van het aantal personen dat door de copropratie wordt uitgezet | 2007-2010 | Jaarverslag 2007 | Jaarverslag 2007 Jaarverslag 2008 | Conform de norm | 2007: 3 woningen beschikbaar gesteld 2008: 7 woningen beschikbaar gesteld |
| In het kader van wijkvernieuwing meewerken aan de herhuisvesting van urgenten senioren | 2007-2010 | Jaarverslag 2007 | Jaarverslag 2007 Jaarverslag 2008 | Conform de norm | 2007: 11 woningen toegewezen 2008: 5 woningen toegewezen |
| Op basis van taakstelling asielzoekers en statushouders aan 15 personen huisvesting bieden | 2007 | Jaarverslag 2007 | Jaarverslag 2007 | Boven de norm | 9 woningen aan 30 personen toegewezen |
| Begeleid wonen voor jongeren met een psychische beperking | 2007 | Jaarverslag 2007 | Jaarverslag 2007 | Conform de norm | Met Lentis is in 2007 een contract afgesloten voor het realiseren van begeleid wonen |
| Woningen beschikbaar stellen in het kader van het Generaal Pardon | 2008 | Jaarverslag 2008 | Jaarverslag 2008 | Conform de norm | 6 woningen aan 18 personen toegewezen |

Huurdersparticipatie

Het betrekken van huurders/bewoners bij het vormgeven en realiseren van beleid

| | Jaar | Brondocument | Toetsings document | Resultaat | Toelichting |
|--|-----------|-------------------------|---|-----------------|--|
| Patrimonium wil de communicatie met haar in- en externe publieksgroepen minimaal op het huidige niveau handhaven en waar mogelijk optimaliseren, de naamsbekendheid vergroten en het totale woonaanbod nadrukkelijk onder de aandacht brengen van potentiële huurders. | 2007-2010 | Beleidsplan 2007-2010 | Patrimonium Publiek, website, zie Woningnet, brieven aan bewoners | Conform de norm | Patrimonium is in 2007 samen met de huurdersvereniging het bewonersblad gaan uitgeven. Uit gesprekken blijkt ook dat ze bezig zijn met communicatie maar door bescheidenheid heeft het niet de nadruk |
| Patrimonium geeft haar huurders de gelegenheid zich uit te spreken over zaken van beheer en beleid die voor hen van belang zijn | 2007-2010 | Beleidsplan 2007-2010 | Jaarverslag 2008 Samenwerkingsovereenkomst GWHP | Conform de norm | In het jaarverslag zijn de onderwerpen van gesprek met de huurdervertegenwoordigers opgenomen. Dit betreft: leefbaarheid, wijziging van de huurprijs, streefhuren en onderhoud. In de samenwerkingsovereenkomst GWHP zijn tevens de onderwerpen voor informatie- en adviesrecht opgenomen. |
| De huurders en de in het belang van die huurders werkzame organisaties hebben het recht om voor twee zetels een persoon voor benoeming in de Raad van Commissarissen van Patrimonium voor te dragen | 2007-2010 | Toelichting Patrimonium | zie jaarverslag | Conform de norm | De raad heeft op voordracht van GWHP twee commissarissen benoemd die ook beide vertegenwoordigt zijn in het bestuur van GWHP |
| Samenwerking bewonersblad Patrimonium publiek voortzetten | 2007-2010 | Toelichting Patrimonium | Patrimonium Publiek | Conform de norm | GWHP verzorgde voorheen zelf het bewonersblad. Patrimonium wilde hier graag bij aansluiten en het blad wordt nu gezamenlijk uitgegeven. |
| Aanwezig zijn bij jaarvergaderingen huurdersverenigingen | 2007-2010 | Toelichting Patrimonium | Verslagen | Conform de norm | De bestuurder van Patrimonium is aanwezig bij de jaarvergaderingen |
| 2 keer per jaar overleg met individuele huurdersverenigingen | 2007-2010 | Toelichting Patrimonium | Verslag huurdersvereniging Selwerd en Vinkenhuizen | Conform de norm | De heren V.d. Heide en Venhuizen zijn aanwezig bij de jaarvergaderingen met de huurdersverenigingen |
| 3-4 keer per jaar overleg met GWHP | 2007-2010 | Toelichting Patrimonium | Verslagen overleg GWHP | Conform de norm | In 2009 is viermaal overlegd met de GWHP |
| Nieuwe huurders worden automatisch gratis lid van de huurdersvereniging | 2007-2010 | Toelichting Patrimonium | Niet beschikbaar | Conform de norm | |

C: Intern gevoerde gesprekken

| Naam | Functie |
|--------------------------|------------------------|
| De heer J. van der Heide | Bestuurder Patrimonium |
| De heer E. de Haas | Voorzitter RvC |
| | |

D: Overzicht belanghebbenden

| Belanghebbenden-groep | Organisatie | Contactpersoon | Functie | Interview afgenomen |
|----------------------------|--------------------|---------------------|--------------------------------|---------------------|
| Gemeente | Gemeente Groningen | Mevr. J. Visscher | Wethouder dienst OCSW | ja |
| | Gemeente Groningen | Mevr. E. Schieven | Directeur Ruimtelijke Ordening | ja |
| Huurdersvertegenwoordiging | GWHP | Dhr. H. Staal | Bestuurslid | ja |
| | GWHP | Dhr. A. Stuivenberg | Bestuurslid | ja |
| | GWHP | Dhr. J. Jonker | Bestuurslid | ja |
| Zorginstellingen | De Borg Zorg | Mevr. W.J. Koopmans | Directeur-bestuurder | ja |
| | | Dhr. G. Holvast | Financieel manager | ja |
| | Limor | Dhr. D. Huisman | Algemeen bestuurder | ja |
| Collega-corporaties | Nijestee | Dhr. P. Bregman | Directeur | ja |
| | De huismeesters | Dhr. P. Hillenga | Directeur | ja |
| Bijzondere doelgroepen | SOOG | Dhr. Bronsema | Bestuurslid SOOG | ja |
| | Leger des Heils | Dhr. C. Vader | Directeur | ja |

E: Integrale scorekaart

| Integrale Scorekaart | Feitelijke prestatie 70% | Kennis en inzicht 10% | Planning 10% | Monitoring 10% | Eindscore |
|--|-----------------------------|--------------------------|-----------------|-------------------|------------|
| Presteren naar ambities en doelstellingen | 6,9 | 5,0 | 4,0 | 5,0 | 6,2 |
| Beschikbaarheid | 6,6 | 5,0 | 4,0 | 5,0 | 6,0 |
| Betaalbaarheid | 7,3 | 5,0 | 4,0 | 5,0 | 6,5 |
| Bouwproductie | 7,0 | 5,0 | 4,0 | 5,0 | 6,3 |
| Stedelijke vernieuwing | 6,0 | 5,0 | 4,0 | 5,0 | 5,6 |
| Energie en duurzaamheid | 7,0 | 5,0 | 4,0 | 5,0 | 6,3 |
| Leefbaarheid | 6,7 | 5,0 | 4,0 | 5,0 | 6,1 |
| Bijzondere doelgroepen | 7,3 | 5,0 | 4,0 | 5,0 | 6,5 |
| Huurdersparticipatie | 7,0 | 5,0 | 4,0 | 5,0 | 6,3 |
| Presteren naar opgaven | 5,3 | 6,0 | 5,0 | 6,0 | 5,4 |
| Landelijke opgaven | 5,0 | 6,0 | 5,0 | 6,0 | 5,2 |
| Regionale opgaven | 5,0 | 6,0 | 5,0 | 6,0 | 5,2 |
| Lokale opgaven | 6,0 | 6,0 | 5,0 | 6,0 | 5,9 |
| Presteren volgens belanghebbenden | 6,5 | | | | 6,5 |
| Missie en visie | 6,5 | | | | 6,5 |
| Inspraak, participatie en communicatie | 5,9 | | | | 5,9 |
| Beleidskeuzes en afwegingen | 6,6 | | | | 6,6 |
| Prestatieafspraken | 6,3 | | | | 6,3 |
| Resultaten | 6,8 | | | | 6,8 |
| Verantwoording | 6,6 | | | | 6,6 |
| Presteren naar vermogen en efficiëncy | 7,0 | | | | 7,0 |
| Vermogen | 6,1 | | | | 6,1 |
| Efficientie | 7,3 | | | | 7,3 |
| Governance | 7,0 | | | | 7,0 |
| Naleving en handhaving code | 7,0 | | | | 7,0 |
| Ambities en doelen | 7,0 | | | | 7,0 |
| Opgaven in het werkgebied | 7,0 | | | | 7,0 |
| Invloed van belanghebbenden | 7,0 | | | | 7,0 |
| Vermogen | 7,0 | | | | 7,0 |
| Totaalscore | | | | | 6,4 |

F: Prestatiespinnenwebben

Onderstaand zijn de prestatiespinnenwebben van de visitatie van Patrimonium opgenomen.

