

patrimonium
barendrecht

Maatschappelijke visitatie 2019 – 2022





Visitaties zijn een waardevol instrument tot verbetering

Raeflex is een onafhankelijk visitatiebureau dat exclusief voor woningcorporaties visitaties uitvoert. Tijdens deze visitaties wordt het maatschappelijk presteren van de corporatie op het gebied van wonen beoordeeld.

Bennekom, 31 juli 2023

Visitatiecommissie

De heer A.T.A. Koopmanschap AC | Voorzitter
Mevrouw C.M.F. Bomhof MOC | Algemeen commissielid
Mevrouw E.L. Mulder MSc | Secretaris

In opdracht van Patrimonium Barendrecht heeft Raeflex de maatschappelijke visitatie woningcorporaties uitgevoerd. Daar zijn Patrimonium Barendrecht en vele belanghebbenden, waaronder huurders en gemeenten, bij betrokken. Raeflex staat voor professionele, onafhankelijke, externe visitaties bij woningcorporaties. Wij zijn geaccrediteerd door Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland. Vanaf het ontstaan in 2002 hebben wij meer dan 400 visitaties afgerond.

Visiteren is de enige activiteit van Raeflex. Dit doen wij vanuit de overtuiging om onafhankelijk te zijn. Raeflex werkt met externe visitatoren: allen professionals uit de wetenschap, de overheid, het maatschappelijk middenveld en uit het bedrijfsleven.

Visiteren is een waardevol proces. Ons doel is het opleveren van een herkenbaar rapport voor opdrachtgevers. We besteden daarbij aandacht aan de relevante opgaven, de geleverde prestaties, de inrichting en flexibiliteit van de organisatie, de indrukken van belanghebbenden en de toekomstbestendigheid van het geheel.

Wij zijn aanspreekbaar op een constructief rapport met oog voor kwaliteiten, leerpunten en beleidsmatige aanbevelingen voor de toekomst. We beogen hiermee een positieve bijdrage te leveren aan de opgaven en het maatschappelijk presteren van de corporatie.

Met veel genoegen leveren wij dit rapport op. De opbouw is conform visitatiemethodiek 7. Wij feliciteren Patrimonium Barendrecht met de behaalde resultaten en hopen dat de organisatie baat heeft bij onze aanbevelingen. Aanvullend verwachten en hopen wij dat de huurders en partners van Patrimonium Barendrecht zich herkennen in het visitatierapport en kritische sparringpartners blijven voor de toekomst.

Ten slotte wil ik, mede namens Raeflex, iedereen die heeft bijgedragen aan deze visitatie en het visitatierapport hartelijk bedanken!

drs. Alex Grashof
directeur Raeflex



Inhoud

1	Position paper	4
2	Recensie en samenvatting	7
3	Maatschappelijke waarde	12
4	Maatschappelijke verankering	18
5	Besturing	23
6	Maatschappelijke capaciteit	26
7	Bestuurlijke reactie	29
8	Maatschappelijke reactie	30
	Bijlage 1: Verantwoording werkwijze	32
	Bijlage 2: Factsheet	33
	Bijlage 3: Onafhankelijkheidsverklaringen	35
	Bijlage 4: Bronnenlijst	36
	Bijlage 5: Lijst geïnterviewde personen	37
	Bijlage 6: Duiding waarderingen	38





HOOFDSTUK 1

Position paper



De position paper is geschreven bij de start van het visitatieproces in maart 2023. De bij de visitatie betrokken partijen hebben deze voorafgaand aan de gesprekken ontvangen. De recensie van de visitatiecommissie is te lezen vanaf bladzijde 7.



Inleiding

De laatste visitatie was in 2019. Afgelopen periode zijn wij aan de slag gegaan met de aanbevelingen uit deze visitatie. Gezien het voortschrijden van de tijd en de veranderingen in het speelveld is het prettig om de externe thermometer weer in de organisatie te steken, met aandacht voor de kwaliteit van de relatie met onze omgeving. Net als in 2019 voert Raeflex ook nu de visitatie uit.

Patrimonium is sinds 1912 een echte Barendrechtse corporatie. De missie is Thuis in Barendrecht. We zetten ons in voor Prettig wonen in een veilige buurt. Onze belangrijkste bijdrage bestaat uit goede en betaalbare woningen, wel gezien vanuit een bredere verantwoordelijkheid. Sociale stabiliteit in onze wijken en in het dorp is een belangrijke factor in het prettig wonen in een veilige buurt.

In 2020 hebben we een nieuw koersplan 2021+ opgesteld. De zoektocht was en is naar wat het prettig wonen nu en in de toekomst in de weg staat. Het helpen oplossen van die oorzaken vormen de strategische uitgangspunten van Patrimonium. De zoektocht is, ondanks corona, samen met de gemeente, zorginstellingen, welzijnsorganisaties, politie en vooral met bewoners en **medewerkers** gedaan. Het resultaat van dit interactieve proces, onze DESTEP-analyse (relevante ontwikkelingen op het vlak van demografie, economie, sociaal, technisch, ecologisch en politiek) heeft bij de gemeente Barendrecht het besef doen groeien dat ook zij een nieuwe woonvisie moeten maken. Er is veel veranderd in onze maatschappij en deze veranderingen volgen elkaar snel op.

Opmerkelijk en positief is dat de vrije vertaling van onze missie, *prettig wonen in een veilige buurt*, als werktitel is gebruikt tijdens het formuleren van de nieuwe woonvisie van de gemeente. Het vormt een gemeenschappelijk uitgangspunt waar alle partijen zelf en met elkaar plannen op gaan maken.

Dit leidt in 2023 tot heldere prestatieafspraken en als gevolg van snel wijzigende omstandigheden, tot een frequente interactie met alle samenwerkingspartijen.

In de volgende hoofdstukken gaan we in op de resultaten van het gezamenlijke denkwerk.



1. Missie en doelen

Onze missie is Thuis in Barendrecht: mensen een thuis bieden in Barendrecht. We leveren meer dan alleen een betaalbare en veilige woning: we vinden ook een leefbare woonomgeving erg belangrijk. Hieraan werken we intensief samen met klanten, medewerkers en partners. We zijn een stichting die belanghebbenden verbindt en naar klanten luistert; die wordt ervaren als een deskundige partner.

De doelstellingen zijn qua inhoud in het koersplan 2021+ niet veranderd. De wettelijk bepaalde doelstellingen zijn eenduidig van toepassing op Patrimonium Barendrecht. De intensiteit en complexiteit zijn wel veranderd. Regionale cijfers tonen aan dat de vraag naar (sociale) huurwoningen is gestegen en een deel van het aanbod sneller is verdwenen dan geprognoseerd.

Het ingeschatte extra benodigde aantal sociale woningen tot circa 2030 is voor de regio fors gestegen van circa 24.000 tot 30.000 woningen. Voor Barendrecht betekent dit (evenwicht)scenario een stijging van circa 1.700 extra woningen naar circa 2.300.

Een enorme opgave die door de gemeente niet als realistisch wordt beschouwd vanwege gebrek aan geschikte locaties en de wens van een gedifferentieerde opbouw van nieuwe wijken. Het bod wat in 2022 is gedaan omvat circa 1.300 nieuwe woningen tot 2030. Voorlopig is dit bod regionaal aanvaard, met de wetenschap dat het onvoldoende zal zijn om de woningnood op te lossen. Zelfs de nieuwste cijfers voor de regio houden geen rekening met extra instroom van asielzoekers en vluchtelingen wat zich lijkt door te zetten in de komende jaren. Ook de oorlog in Oekraïne heeft geleid tot instroom van Oekraïners in Nederland en daarmee ook in Barendrecht.

Als gevolg van de schaarste in grondstoffen zijn de energieprijzen sterk gestegen. Dit brengt een deel van onze bewoners in de problemen. Samen met zorgwekkende prognoses over klimaatverandering neemt de noodzaak voor verduurzaming toe.

De toename van kansarme, minder zelfredzame mensen met weinig perspectief in onze woningen, geeft een druk op de sociale stabiliteit als gevolg van bijbehorende gedragsproblematiek en onverschilligheid. Er ontstaan steeds meer verschillende leefstijlen die met elkaar botsen. Dit is een vraagstuk dat wij als corporatie niet alleen aan kunnen pakken en waar intensieve samenwerking met partners voor nodig is.

De snel veranderende maatschappelijke omstandigheden vragen om een groter adaptief vermogen van de organisatie. De crises waar nu sprake van is verdiepen de vraagstukken en versterken elkaar zelfs. Denk aan woningnood, energietoernooi, klimaatverandering en leefstijlen.

2. Waar staan we nu?

Een belangrijke les uit de vorige visitatie is het meer tonen van lef en ondernemerschap. Die uitdaging is opgepakt en heeft geleid tot de afgeronde nieuwbouwprojecten aan de Botter en de Mr. Lohmanstraat. Daarnaast zijn er nieuwbouwprojecten in uitvoering aan de Lekstraat, Talmaweg en Zeeheldenbuurt. De samenwerking met andere corporaties verdiept zich steeds meer. Samen hebben we bezit van Vestia overgenomen en werken we, ook met de gemeente, aan een voor Barendrecht belangrijke gebiedsontwikkeling, de Stationstuinen. Deze ontwikkeling beoogt te gaan zorgen voor een belangrijk deel van de 1.300 extra woningen die gerealiseerd gaan worden volgens het regionale bod.

Op het gebied van grootonderhoud en verduurzaming is een langdurige samenwerking aangegaan met een partner. Een grootonderhoudstrein is in gang gezet voor het onderhoud en de verduurzaming van circa 2.000 woningen. Vanwege de crises is in dit proces een versnelling aangebracht. Het gaat om 1.200 eengezinswoningen en het aantal wordt uitgebreid met zo'n 1.000 meergezinswoningen. Vanaf 2019 zijn we gestart met het aanbieden van zonnepanelen aan onze huurder, waarbij we dit tegen voor de huurder gunstige voorwaarden doen. Ook zijn alle appartementencomplexen voorzien van zonnepanelen voor de algemene ruimten. Hiermee dragen we bij aan verlaging van energiekosten voor onze huurders.

Ook op sociaal vlak hebben samen met de andere twee grote corporaties in Barendrecht, Havensteder en Wooncompas, en de gemeente Barendrecht ingezet op een gezamenlijke aanpak rondom het voorkomen van ontruiming op basis van huurschuld. Vanuit het convenant Vroegsignalering werken we goed samen met het Lokaal zorgnetwerk (LZN) en het wijkteam. Verder is de samenwerking met Vluchtelingenwerk verbeterd om inburgering van vergunninghouders beter te laten verlopen. Hiervoor is in samenwerking met de gemeente en vluchtelingenwerk het project Train-de-trainer gestart. Deze training is gericht op het geven van voorlichting aan vergunninghouders over woonvaardigheden.

De organisatietransitie van beheer naar ontwikkelorganisatie heeft serieus vorm gekregen. De bedoeling is om meer nieuwe woningen te realiseren in de komende jaren. Door gebrek aan locaties zal dit door vernieuwing en verdichting bewerkstelligd moeten worden. Die laatste discussie ligt politiek moeilijk.

De inspanning van Patrimonium Barendrecht om te werken aan de sociale problematiek is fors. Uit de vorige visitatie is het leerpunt opgepakt om hierin samen te werken met de zorg- en welzijnspartijen.

Als rode draad, met al deze ontwikkelingen in het achterhoofd, loopt een intern organisatieprogramma gericht op wendbaarheid, flexibiliteit, eigenaarschap en eigen ontwikkeling om samen de relevante veranderingen te signaleren en duurzaam inzetbaar te blijven als medewerker.

3. Visitatievelden

Patrimonium heeft in de afgelopen jaren extra aandacht gehad voor de licence to operate oftewel de legitimatie. Een aspect wat in corporatieland niet goed gegaan is in het laatste decennium. De concrete invulling is het hebben van een overtuigende vertelling, de primaire taken goed vervullen en integriteit en intensieve interactie.

De inspanningen moeten ertoe leiden dat de belanghebbenden weten dat we er zijn, willen dat we blijven en iets voor ons over hebben. Dit gaat goed op lokaal niveau, maar kan beter als het gaat om de condities en wederkerigheid bij de opgave in beschikbaarheid.

De crises zorgen voor meer tegenstellingen en verscherping van strijdige belangen. Bouwen of behoud van groen, huisvesting van de doelgroep of sociale stabiliteit en wie draait er op voor de toegenomen kosten. Een belangrijke leervraag is wat er nodig is om de legitimatie te behouden of zelfs te versterken in de turbulente wereld van dit moment.

Samenvatting

Patrimonium Barendrecht is in de afgelopen vier jaar goed op stoom gekomen. De vraagstukken waar wij voor staan zijn toegenomen en de maatschappelijke veranderingen gaan snel. Ons probleemoplossend vermogen en wendbaarheid moet zich mee ontwikkelen en ook daar besteden we veel aandacht aan.

De maatschappelijke ontwikkelingen vragen om onderzoek of we meer impact kunnen creëren. Dat zijn we, als op de maatschappijgerichte organisatie, in onze ogen verplicht. We doen dat met een versnelling van duurzaamheidsingrepen en kleine op (energie)armoede gerichte projecten.

Het realiseren van de voorgenomen opgave is niet eenvoudig door eerder genoemde factoren. Het is dan ook nodig om bij het realiseren van onze ambities de (financiële) grenzen op te zoeken. Dit betekent voorkomen dat we te voorzichtig onze eigen belemmeringen creëren, uiteraard zonder roekeloos te werk te gaan.

De maatschappelijke opgave staat voorop!



HOOFDSTUK 2

Recensie en samenvatting

Inspirerende en actieve betrokken volkshuisvester

Patrimonium Barendrecht is een corporatie met circa 2.800 sociale huurwoningen, die zich actief en op inspirerende wijze richt op volkshuisvestelijke opgaven in de gemeente Barendrecht. Barendrecht maakt deel uit van de regio Rijnmond, een regio met forse volkshuisvestelijke opgaven in beschikbaarheid, verduurzaming en in het sociale domein. In de gemeente zijn meerdere toegelaten instellingen actief (Havensteder, Wooncompas, Woonzorg Nederland en MaasWonen) waarvan Patrimonium het meeste woningbezit in de gemeente heeft.

Patrimonium heeft zich laten zien als een maatschappelijk betrokken corporatie, die zich goed bewust is van de positie waarin zij zich bevindt en de kansen en beperkingen die zich daarbij voordoen. Een corporatie die niet terugdeinst van de beperkingen en de risico's, maar actief naar wegen zoekt om in samenwerking met andere partijen conform haar recent geactualiseerde strategie huurders en woningzoekenden prettig te kunnen laten wonen in hun buurten. Haar manier van handelen, het vertellen van verhalen over de maatschappelijke opgaven c.q. het onvermoeibaar verwoorden van de opgave, dilemma's en de posities van verschillende partijen werkt verbindend. De visitatiecommissie heeft deze werkwijze als inspirerend ervaren.





Terugblik op visitatie 2019-2022

De observaties van de commissie van 2023 stemmen voor een belangrijk deel overeen met de observaties die uit de vorige visitatie van 2015-2018 naar voren kwamen. Toen constateerde de commissie dat Patrimonium midden in een omslag zat van een voorzichtige beheercorporatie naar een ontwikkelcorporatie met durf. Nu kan de commissie constateren dat deze omslag is voltrokken; zij het dat de omstandigheden zo complex zijn geworden dat Patrimonium terecht focus blijft houden op de ontwikkeling van haar organisatie.

In 2019 had de commissie veel waardering voor vooral de externe legitimering en openbare verantwoording (2 keer een 9) de strategievorming en de onderbouwing van de vermogensinzet (2 keer een 8). De maatschappelijke prestaties waren ruim voldoende; belanghebbenden deelden die waardering. Aandachtspunten waren het tonen van meer lef en ondernemerschap, het uitdagen van zorg- en welzijnspartijen en gemeente om na te denken over het borgen van sociale stabiliteit en het helder benoemen van extra (duurzaamheids)ambities boven wat is afgesproken in de prestatieafspraken. Tot slot vond de commissie dat Patrimonium trots mocht zijn op de behaalde prestaties en haar sterke punten moest blijven koesteren, als belangrijke assets voor de toekomst.

Anno 2023 constateert de commissie dat Patrimonium deze suggesties zich ter harte heeft genomen. De sterke punten zijn niet alleen behouden, maar verder versterkt. De aandachtspunten zoals het omgaan met verduurzamingsambities en de focus op sociale opgaven zijn opgepakt.

Spanningsvelden

In de position paper constateert de bestuurder terecht dat de opgave alleen maar complexer is geworden in de afgelopen visitatieperiode. Op alle terreinen: de woningcrisis in de regio vraagt om de nieuwbouw van een ongekend hoog aantal sociale huurwoningen, de klimaatverandering vraagt om forse maatregelen in het beperken van de CO2 uitstoot, waaronder een energietransitie. De toename van botsende leefstijlen en groei van het aantal kwetsbare huurders vraagt om interventies in het sociaal domein. Allemaal opgaven die met elkaar het speelveld van corporaties bepalen in Nederland in het algemeen en die helder zijn verwoord in de position paper van Patrimonium. Het plaatst de corporatie voor dilemma's. Allereerst de focus houden op de lange termijn versus aandacht geven aan het oplossen van korte termijn vraagstukken. Als tweede de focus voor het individuele belang van de kwetsbare huurder die zorg vraagt versus het collectieve belang van buurtbewoners en tot slot: vol gaan voor de maatschappelijke opgave versus

het temporiseren van activiteiten om ook op de lange termijn nog over voldoende financiële middelen te beschikken voor de opgaven die zich dan voordoen.

Dilemma's die de commissie herkent en op verzoek van Patrimonium heeft voorgelegd aan de verschillende belanghebbenden en samenwerkingspartijen. De commissie heeft speciale aandacht besteed aan twee samenwerkingsverbanden: rond het ontwikkelingsgebied Stationstuinen en de sociale problematiek zoals die zich bijvoorbeeld in de Zeeheldenbuurt voordoet.

Nieuwe politieke realiteit

Wat meespeelt in het spanningsveld lange termijn versus korte termijn is de wijze waarop invulling wordt gegeven aan de continuïteit in beleid. Voor een corporatie als Patrimonium is enige zekerheid over beleid op de lange termijn belangrijk om goed te kunnen besluiten over bijvoorbeeld vastgoedinvesteringen. Daartegenover staan de vaak kortere beleidstermijnen bij gemeenten die iedere vier jaar kunnen wisselen. In de huidige tijd met veel veranderingen in politiek bestuur leidt dat nogal eens tot discontinuïteit in beleid en afspraken. Dat heeft zich in 2022 voorgedaan in Barendrecht na een forse verkiezingswinst van de lokale partij. Vanuit dit electorale mandaat heeft het nieuw aangetreden college een aantal maatregelen genomen, die een breuk betekenen met eerder beleid. Een voorbeeld hiervan is de ontvlechting van de ambtelijke organisatie, die samen met de gemeente Albrandswaard en Ridderkerk werd gedeeld. Eerdere afspraken over de toewijzing van woningen aan niet oorspronkelijk Barendrechtters worden ter discussie gesteld en een project met flexwoningen vindt geen doorgang. Ook de samenwerking op het gebied van duurzaamheid moet opnieuw vorm krijgen. Zo is er een nieuwe realiteit ontstaan waartoe Patrimonium Barendrecht zich moet verhouden. Door het contact te blijven zoeken en in dialoog te blijven gaan, blijven de effecten van de veranderde realiteit te hanteren. De verhouding tussen bestuurder en wethouder zijn ondanks verschillen van inzicht goed. Er is een nieuwe voor alle partijen herkenbare woonvisie gekomen, echter de mate van concreetheid en wederkerigheid verdient nog aandacht in de uitwerking. Het aanpakken van problemen in de volkshuisvesting vraagt een gemeenschappelijke inspanning. De samenwerking tussen corporaties en met andere partijen groeit.



Verbinding zoeken

Patrimonium Barendrecht heeft de afgelopen jaren veel aandacht besteed aan de licence to operate, haar legitimiteit zoals de bestuurder dat verwoordt in de position paper. In haar risicomaneagementsysteem heeft de corporatie dat als een van de belangrijkste risico's geïdentificeerd. Door te vertellen wat de corporatie tegenkomt, te benoemen wat er gebeurt in het wonen van Barendrecht, intern en extern en waar haar dilemma's liggen. Zonder in de rol van slachtoffer of aanklager te raken, maar door oplossingen te zoeken en deze in verhalen te benoemen. Het werkt, stelt de commissie vast. Het werkt verbindend naar belanghebbenden zoals de huurdersorganisatie De Bewonersraad. Samen leggen corporatie en De Bewonersraad, op initiatief van de huurdersorganisatie, contact met de gemeenteraad van Barendrecht om de fracties te vertellen wat zich op het gebied van wonen afspeelt. Dat leidt tot verbinding met de gemeente en versterkt de verbinding met De Bewonersraad. De commissie is onder de indruk van de wijze waarop huurdersparticipatie vorm krijgt bij Patrimonium: via het bestuur van De Bewonersraad, via bewonerscommissies, bewonersadviseurs en een digitale bewonersadviesgroep.

Verbinding zoekt Patrimonium op het sociaal domein, zoals bleek uit het gesprek met sociale partners. Er is een recent initiatief van Patrimonium om met elkaar in gesprek te gaan, wat veel mooie en goede ideeën heeft opgeleverd. Partijen willen graag met elkaar aan de slag, de onderlinge contacten zijn laagdrempelig en goed. Een volgende stap is het borgen van de continuïteit in de samenwerking, zodat ideeën tot volle wasdom kunnen komen. Hetzelfde geldt voor de samenwerking over de 'harde kant' van de volkshuisvesting: de projectontwikkeling rond de enorme locatie De Stationstuinen. Tijdens het netwerkgesprek in deze visitatie kwamen waardevolle observaties naar voren en werden kansen zichtbaar om de samenwerking tussen corporaties onderling te versterken en met projectontwikkelaars op zoek te gaan naar kansen in de ontwikkeling van sociale- en middeldure huurwoningen.

Bij alle belanghebbenden – lokaal en regionaal - die de commissie gesproken heeft, staat de waardering voor Patrimonium voorop. Ook de dilemma's waar de corporatie voor staat, worden breed herkend.

Goede basis voorhanden

De basis waar vanuit Patrimonium de komende jaren de complexe opgaven tegemoet zal moeten treden, is goed op orde stelt de commissie vast. De corporatie heeft in de afgelopen jaren geïnvesteerd in de kwaliteit en verduurzaming van het woningbezit. Het is gelukt om nieuwe woningen te bouwen en herstructureringsprojecten op te starten. Ook op andere terreinen zoals dienstverlening en de sociale opgaven zijn de prestaties van Patrimonium ronduit op orde. Opvallend zijn de nauwe contacten die de corporatie met huurders onderhoudt. Koffiekarbijeenkomsten, kaartjes met de kerst en het belonen van trouw huurderschap zijn daar voorbeelden van. Kortom: er zijn geen achterstanden weg te werken, die verdere maatschappelijke prestaties in de toekomst in de weg zouden komen te staan.

Qua besturing is de corporatie uitstekend op orde. De commissie was blij verrast met de gedegen beleidsstukken en beleidsinformatie waarover de corporatie beschikt, zonder dat deze de slagvaardigheid beperkt. Integendeel: een aansprekend voorbeeld is de wijze waarop Patrimonium de sociale stabiliteit van wijken monitort, waardoor snel ingrijpen mogelijk is. De Raad van Commissarissen (RvC) is goed geïnformeerd over wat zich in Barendrecht en de corporatie afspeelt. Sterk vindt de commissie de regelmatige themabijeenkomsten die de RvC samen met de organisatie rondom maatschappelijke vraagstukken organiseert. Voorbeeld daarvan is een themabijeenkomst over de 'ongehoorde klant', die de RvC binnenkort gaat houden. De commissie ziet verder dat de balans tussen bestuurder en RvC mooi in evenwicht is: beide partijen zijn zich goed bewust van elkaars positie en kunnen elkaar kritisch op inhoud van beleid bevragen.

Voldoende toegerust

De corporatie is voldoende toegerust voor de toekomst, stelt de commissie vast. De financiële positie van Patrimonium is op orde. Wel zijn er uitdagingen, zoals de bestuurder schrijft in de position paper. Zo is de landelijke keuze om de huur te verlagen van grote invloed op de investeringsmogelijkheden. In het spanningsveld tussen temporiseren van investeringen versus inzetten op de maatschappelijke opgaven ligt vooralsnog de nadruk op investeren. Ook in deze afwegingen houden de RvC en het bestuur elkaar scherp.



Tot slot de interne organisatie: het valt de commissie op dat zich bij Patrimonium in tegenstelling tot elders bij corporaties weinig personeelwisselingen hebben voorgedaan. Mensen werken met plezier bij Patrimonium en ervaren een grote mate van eigenaarschap, gebaseerd op een gemeenschappelijke visie over wat de corporatie te doen heeft. Ook daarin werkt het vertellen van verhalen over de maatschappelijke opgave als bindmiddel en inspiratie. Het behouden en waar nodig verder creëren van wendbaarheid in de organisatie, ziet het bestuur als aandachtspunt voor de komende jaren. Hetzelfde geldt voor het behoud van goed personeel en als het moet de werving van nieuwe medewerkers ter bevordering van de wendbaarheid. De commissie kan dat onderschrijven.

Hoe nu verder – beleidsagenda voor de toekomst

De commissie heeft Patrimonium niet alleen leren kennen als een organisatie van verhalenvertellers maar ook van pragmatische doeners, geïnteresseerd in de vraag: hoe pakken we het dan verder aan? De commissie constateert daarbij dat de vraag 'hoe pakken we het dan aan?' ook meteen een valkuil kan betekenen. Juist nu de omgeving zo complex is en de opgaven zo uitdagend zijn, doet de noodzaak van eigenaarschap zich voor. Het blijft belangrijk om te beschouwen wat je wel doet en wat niet; waar je wel het verschil wil/kunt maken en waar een andere partij het voortouw kan nemen of om die wederkerigheid te kunnen vragen. Dat is meteen de eerste aanbeveling:

Aanbeveling: Houd zo af en toe je eigen taakopvatting en rolinvulling tegen het licht, zeker nu de complexiteit van taken in de vastgoedontwikkeling en in het sociaal domein groter wordt. Beschouw daarbij wat tot je (primaire) taak behoort, wat tot de rol van het netwerk behoort en waar je het meest verschil kunt maken.

De commissie doelt hiermee verder ook op de rol die Patrimonium kan pakken in de samenwerking – de netwerken – met andere partijen. Tegelijkertijd ontkomt de commissie er niet aan om daarmee ook iets te zeggen over de kwaliteit van de samenwerking en daarvan afgeleid de netwerken. Te beginnen bij de samenwerking met de gemeente. Verandering is onderdeel van de politieke realiteit. Bij een politieke verandering zoals deze zich heeft voorgedaan in Barendrecht, vindt de commissie het belangrijk dat partijen met elkaar de ontstane situatie bespreken. Zeker als bestaande afspraken in de veranderde situatie geen voortgang meer krijgen, zullen

partijen met elkaar de consequenties ervan aan de orde moeten stellen. Inclusief de erkenning van de eventuele gedane investeringen en de eventuele noodzaak van compensatie daarvoor. In overleg zullen partijen in alle gelijkwaardigheid moeten zoeken naar andere vormen van samenwerking en nieuwe afspraken. Als bijvoorbeeld de bestaande samenwerking over duurzaamheid wordt beëindigd, dan zal er op een andere manier naar continuïteit gezocht moeten worden. De opgave blijft immers staan. Dit leidt tot de volgende aanbeveling:

Aanbeveling: Behoud en creëer een goed bewustzijn van het veranderende speelveld, mogelijke instabiliteit zowel van partners als de omgeving en overweeg dit nog explicieter mee te nemen in je risicomanagement. Anticipeer proactief op dit risico zonder de nadruk te leggen op juridische kaders. Zorg voor heldere afspraken en kom daarop terug als door omstandigheden deze aan waarde dreigen in te boeten. Dit zorgt voor een continuïteit en daarmee verdere verankering in de lokale context.

De commissie ziet kansen om de samenwerking met collega-corporaties en zorg- en welzijnspartijen te versterken en daarbij gebruik te maken van elkaars expertise. De commissie hoort dat Patrimonium vanuit een diepgevoelde verantwoordelijkheid en betrokkenheid de neiging heeft om een stevige rol te pakken in het aangaan van netwerksamenwerkingen. Met alle waardering die de commissie daarvoor heeft, stelt de commissie vast dat een duurzame netwerksamenwerking bloeit bij een verantwoordelijkheid die door alle netwerkpartners gedeeld en gedragen wordt en waarbij de regisserende en andere rollen in goed overleg verdeeld worden. Vandaar de volgende aanbeveling:

Aanbeveling: Help de Barendrechtse netwerken te versterken door te verbinden en aan te schuiven als deelnemer of als regisseur na onderlinge afspraken met de verschillende netwerkpartijen. Zoek daarbij naar inspirerende voorbeelden en zoek in samenwerking met je netwerken naar leerinstrumenten om je als netwerk verder te ontwikkelen.



Samenvattend oordeel

In het samenvattend oordeel staat per visitatieveld de samenvatting van hoe de visitatiecommissie Patrimonium Barendrecht heeft leren kennen tijdens de visitatieperiode en de opvallende punten hierin. Visitatievelden die als 'zeer goed' zijn beoordeeld vindt de visitatiecommissie exemplarisch voor andere woningcorporaties. Dit geldt specifiek voor de maatschappelijke verankering van Patrimonium Barendrecht in het Barendrechtse netwerk. Waarbij de proactieve benadering en onderhoud van de contacten met de samenwerkingspartners en de wijze waarop Patrimonium Barendrecht hierin ook de samenwerking en afstemming hierin vindt met de huurdersorganisatie exemplarisch is. In aanvulling op de algemene aanbevelingen heeft de visitatiecommissie per visitatieveld nog leerpunten benoemd

Maatschappelijke waarde

- + De huurder staat centraal
- + Concrete focuspunten en daarmee doelen (outcome) benoemd in het huidige koersplan
- + Focus op leefbaarheid/sociale stabiliteit als de kwaliteit en verduurzaming van haar woningbezit

Bijzondere projecten

- + Aanpak energiearmoede
- + Leefbaarheidsmonitor
- + Trouw huurderschap wordt beloond
- + Eindejaarswenskaart voor huurders
- + Bevorderen participatie door middel van een bewonersadviesgroep

Leerpunten

- Het vinden van de juiste balans tussen haar ambities op zowel beschikbaarheid, verduurzaming en het betaalbaar (houden) van woningen in de gemeente.
- Patrimonium is een kleine corporatie in grootstedelijke omgeving. Desalniettemin moet zij haar positie en haar behaalde resultaten en daarmee de maatschappelijke waarde die zij vertegenwoordigt in de gemeente, niet onderschatten. Hier mag zij ook (zichtbaar) voor uit komen.

Oordeel commissie: Naar behoren

Maatschappelijke verankering

- + Duidelijke (organisatorische) rolopvatting, zowel intern als extern
- + Hechten waarde aan het samenwerken met partners
- + Ambitieuze en vragen actief om wedekerigheid
- + Proactieve benadering van haar netwerkpartners
- + Een volwassen partner in het Barendrechtse netwerk

Leerpunten

- Het verder concretiseren van en handvatten geven aan de bedachte mogelijke oplossingen met samenwerkingspartners zoals het geven van een opvolging aan de bijeenkomst over sociale opgaven.
- Zoeken naar manieren om verdere netwerksamenwerking in te vullen waarbij ook andere partijen de rol van regisseur kunnen vervullen, vanuit hun eigen expertise.
- Borgen van lange termijnafspraken in een politiek volatiele omgeving.

Oordeel commissie: Zeer goed

Besturing

- + Beleidsrijke corporatie
- + Een betrokken en kritisch constructieve RvC
- + Stabiele organisatie met relatief weinig personeelwisselingen
- + Prettige werksfeer met ruimte voor eigenaarschap

Leerpunten

- De kwetsbaarheid die nu eenmaal verbonden is met een kleine organisatie, waarin een beperkt aantal sleutelfiguren, waaronder de bestuurder, beeld- en beleidsbepalend zijn voor de corporatie.
- De kwetsbare omvang van de Bewonersraad als belangenvertegenwoordiging van de huurders.

Maatschappelijke Capaciteit

- + Heldere missie en visie en heeft haar maatschappelijk doel hoog in het vaandel
- + Bewuste keuze om scherp aan de wind te zeilen en te blijven investeren in de volkshuisvestelijke opgave

Leerpunten

- Het verder verdiepen van de samenwerking met de collega-corporaties die ook actief zijn in de gemeente Barendrecht (Wooncompas en Havensteder). Leer van elkaar door het delen van ervaringen, uitwisselen van expertises en het versterken van jullie gezamenlijke positie in de gemeente Barendrecht.
- De input van het personeel op het zijn van een aantrekkelijk werkgever is waardevol. De vertegenwoordiging van het personeel door een ondernemingsraad kan hierin van toegevoegde waarde zijn.
- Het behouden en blijven aantrekken van goede en gekwalificeerde medewerkers.

HOOFDSTUK 3

Maatschappelijke waarde

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

De focusgebieden van het Koersplan 2021+ zijn onderdeel van de koers van Patrimonium voor de komende jaren. Patrimonium Barendrecht focust zich daarbij op meer betaalbare woningen en het wonen betaalbaar houden, voldoende woningen beschikbaar hebben, verduurzamen, prettig wonen in de wijk en het zijn van een financieel gezonde en wendbare organisatie.

In overleg met Patrimonium is daarom afgesproken dat de commissie de maatschappelijke waarde van Patrimonium tussen 2019 en 2022 onderzoekt aan de hand van de volgende opgaven:

1. Beschikbaarheid
2. Betaalbaarheid
3. Kwaliteit/duurzaamheid
4. Maatschappelijke impact/sociaal domein





Beschikbaarheid

Voor Patrimonium waren en zijn zowel beschikbaarheid als betaalbaarheid belangrijke speerpunten van haar beleid: meer betaalbare woningen en het wonen betaalbaar houden. In 2017 was de verwachte opgave het op peil houden van het aantal sociale huurwoningen. Dit is een fors verschil met de huidige opgave als het gaat om beschikbaarheid. De regio staat de komende periode voor de opgave om 22.500 nieuwe sociale huurwoningen te realiseren voor 2030 vanuit het Regioakkoord. Het aandeel van de gemeente Barendrecht hierin is de realisatie van 1.090 woningen. Momenteel kent de gemeente 23 procent sociale huurwoningen. Het is de bedoeling dat het aandeel sociale huurwoningen in Barendrecht van 23 procent naar 31 procent gaat. Dat is niet eenvoudig. De ruimte in de gemeente is schaars en de kwaliteit van de woon- en leefomgeving hoog. Het hoogbouwbeleid staat in het grootste gedeelte van Barendrecht maximaal vier bouwlagen toe, waardoor de gemeente voornamelijk laagbouw kent.

Patrimonium zet in op betaalbare nieuwbouw (sociale- en middenhuurwoningen). In de visitatieperiode is gestart met herontwikkelings- en nieuwbouwprojecten aan de Botter, Mr. Lohmanstraat, Talmaweg, Zeeheldenbuurt en Lekstraat. Barendrecht kent een grote nieuwbouwlocatie: De Stationstuinen. De Stationstuinen is een ontwikkeling waar gemeente, marktpartijen en lokaal werkzame woningcorporaties (Wooncompas, Havensteder en Patrimonium) hard werken om uiteindelijk circa 3.500 woningen te realiseren in een nieuw stuk Barendrecht ten oosten van het NS-station. Het doel van de lokaal werkzame woningcorporaties is om in De Stationstuinen minimaal 30 procent sociale huurwoningen in eigendom te verkrijgen en duurzaam te exploiteren. De ontwikkeling start vlak bij het NS-station en hier ligt de aandacht voor de komende twee tot drie jaar. Het eerste ingediende plan is om hier ongeveer 600 woningen te bouwen voor verschillende doelgroepen. De verwachting is dat van deze 600 woningen ongeveer 180 appartementen komen met sociale huur. De drie betrokken corporaties streven naar een gelijkelijke verdeling van het totale aantal sociale huurwoningen in deze nieuwe wijk. De Stationstuinen levert een belangrijke bijdrage aan de grote woningopgave in de regio en daarmee ook aan de beschikbaarheid van sociale huurwoningen in de gemeente Barendrecht.

Vanwege de grote woningopgave en de druk op de sociale huurwoningen in Barendrecht verkoopt Patrimonium geen woningen. In de periode tussen 2019 en 2022 heeft Patrimonium woningen in de gemeente Barendrecht overgenomen van zowel Mooiland als Vestia (246 woningen totaal). Er vond 1 herclassificatie plaats en Patrimonium bouwde de afgelopen 4 jaar 127 nieuwe woningen. Daarmee had Patrimonium eind 2022 2.884 woningen in haar bezit. De mutatiegraad varieerde van 4 procent in 2020 naar 6,3 procent in 2021.

Huurders

De beschikbaarheid van huurwoningen is ook voor de huurders, vertegenwoordigd door de Bewonersraad, belangrijk en een punt van aandacht. De vraag naar woningen is groot ervaart de Bewonersraad en het aanbod is te gering. De Bewonersraad ziet dat Patrimonium zich fors inspant voor de bouw van nieuwe woningen en maakt zich zorgen over de (financiële) haalbaarheid daarvan. De prestaties die Patrimonium tot nu toe heeft geleverd, worden gewaardeerd.

Samenwerkingspartners

De gemeente Barendrecht zoekt naar meer differentiatie in woningbouw in de wijken: een mix van middeldure huur/koopwoningen en sociale huurwoningen komt de opbouw van de wijk ten goede vindt de wethouder. De gemeente is dan ook kritisch op het toevoegen van teveel sociale huurwoningen en wil geen flexwoningen, omdat dit type woningen in de visie van de gemeente de kwaliteit van buurten niet ten goede komt. Een eerdere poging van de gemeente om flexwoningen te realiseren, is gestrand na de eerste, door de gemeente georganiseerde, informatiebijeenkomst met toekomstig omwonenden van de beoogde locatie. Gebleken is dat er vanuit de buurt te veel weerstand was tegen de komst van de flexwoningen in de buurt. Een opdracht waarvan de gemeente Patrimonium had gevraagd flexwoningen te realiseren. De gemeente ziet Patrimonium Barendrecht als preferred supplier, een goede partner, al vindt de gemeente dat de benadering van ontwikkelingskansen te veel vanuit financieel oogpunt wordt ingestoken. Desondanks heeft de gemeente veel waardering voor de prestaties van Patrimonium. De overige partijen hebben veel waardering voor de prestaties die Patrimonium levert. Er is begrip voor de complexiteit van de opgave, die mede door de veranderde politieke omgeving is toegenomen.



Visitatiecommissie

Met de enorme vraag naar (betaalbare) woonruimte, de groter wordende taakstelling, het tussen wal en schip raken van huishoudens, in combinatie met de schaarste aan ruimte binnen de gemeente en de stijgende bouwkosten, staat Patrimonium voor een forse opgave. Daarnaast komen nieuwe doelgroepen in beeld die om huisvesting vragen, zoals de huisvesting van arbeidsmigranten. De commissie is van mening dat Patrimonium deze uitdaging, met onder andere de deelname in het project De Stationstuinen, serieus en doelbewust op- en aanpakt. De veranderde politieke realiteit in Barendrecht maakt de opgave er niet eenvoudiger op. Patrimonium is zich ervan bewust dat zij geen ijzer met handen kan breken en zoekt in dialoog met andere partijen naar oplossingen. De commissie heeft waardering voor de prestaties die Patrimonium Barendrecht daarbij heeft weten te realiseren en de plannen die zij nu ontwikkelt.

Betaalbaarheid

De huuropbrengsten zijn de belangrijkste inkomstenbron voor Patrimonium. Het wonen betaalbaar houden en tegelijkertijd kunnen realiseren van een groot deel van haar volkshuisvestelijke opgaven en ambities, is onderdeel van de opgestelde strategie van Patrimonium. In 2020 is het koersplan 2021+ "Klaar voor de toekomst" vastgesteld en daarna is het huurprijsbeleid herijkt waarin de kwaliteit van de woning de belangrijkste grondslag is voor het huurprijsbeleid. Op regionaal niveau (Regio Akkoord) heeft Patrimonium de afspraak gemaakt om 70 procent van het bezit beschikbaar en betaalbaar te houden voor de primaire doelgroep (huurtoeslaggerechtigden). Daarnaast is afgesproken dat minimaal 75 procent van de beschikbaar gekomen woningen wordt verhuurd aan mensen met een inkomen tot aan de huurtoeslaggrens.

De gemiddelde huur van DAEB-woningen was in 2019 € 561,- en in 2022 € 600,- per maand. De verhouding van de gevraagde huur ten opzichte van de maximaal toegestane huur is gemiddeld 67 procent. Patrimonium voert daarmee een gematigd huurbeleid voor huurders die een lage- en midden huurprijs betalen. Patrimonium past een inkomensafhankelijke huurverhoging toe voor huurders met een hoger inkomen. De achterliggende reden is om de primaire doelgroep te ontzien en de volkshuisvestelijke opgave te kunnen realiseren.

In 2022 zijn de Nationale Prestatieafspraken getekend waarin bindende afspraken zijn gemaakt over onder andere betaalbare woningen. Dit zijn generieke afspraken waar alle huurders van profiteren en specifieke afspraken voor mensen met lagere inkomens en mensen in niet-duurzame woningen. Bruto komt dit de betaalbaarheid ten goede, maar heeft ook invloed op de huurtoeslag dat een huishouden ontvangt, terwijl dit ook invloed heeft op de (financiële) mogelijkheden voor Patrimonium om huuropbrengsten te investeren in bijvoorbeeld het verduurzamen van haar woningbezit. Hoewel buiten de scope van deze visitatie (2019-2022) maar wel relevant, heeft Patrimonium Barendrecht in 2023 eenmalig de huren verlaagd voor alle huurders met een inkomen tot 120 procent van het sociaal minimum.

Patrimonium heeft een aanpak op energiearmoede. Deze aanpak omvat het waterzijdig inregelen van eengezinswoningen, de inzet bij het Repair Café, de isolatie van leidingen (op suggestie van de Bewonersraad) en het vergroten van de impact op de betaalbaarheid door verduurzaming voor huurders met de groot onderhoudstrein in samenwerking met ERA.

Huurders

De jaarlijkse huurverhoging wordt afgestemd met de Bewonersraad. De Bewonersraad is kritisch op de stijging van de huren vanwege de vaak moeilijke inkomenssituatie van huurders. De betaalbaarheid van het huren gaat over meer dan alleen de huurprijs. Het gaat over de totale woonlasten. Hier maken energiekosten (gas/water/licht) en gemeentelijke belastingen ook onderdeel van uit. Patrimonium Barendrecht heeft veel zonnepanelen geplaatst en daarvoor slechts een gering bedrag in rekening gebracht. De effecten daarvan zijn zeer positief voor de woonlasten. Dat geldt ook voor de overige energiemaatregelen die getroffen zijn. Dat meetellend, acht de Bewonersraad de prestaties op betaalbaarheid positief.

Samenwerkingspartners

In het grotere netwerk en dus in samenwerking met haar partners zoekt Patrimonium naar oplossingen voor mensen die in de knel komen met bijvoorbeeld het betalen van de huur. Op gemeentelijk niveau zijn diverse convenanten actief (VroegSignalering en voorkomen huisuitzettingen, onrechtmatige bewoning c.q. woonfraude) om hier in gezamenlijkheid alert op te zijn. De lijnen tussen de verschillende organisaties binnen de gemeente zijn kort.



Hoewel de aanpak vaak nog curatief en (nog) niet preventief is. De transitie naar de preventieve samenwerking zouden partijen graag als doorontwikkeling willen maken. Gemeente en andere partijen zijn positief over de huidige inzet op betaalbaarheid.

Visitatiecommissie

De bijdrage aan betaalbaarheid van de sociale voorraad door woningcorporaties wordt in de Aedes-benchmark gemeten aan de hand van drie indicatoren: huurprijs, huur ten opzichte van maximaal toegestane huur en de verandering van de huurprijs ten opzichte van het vorige jaar. Kijkend naar de Aedes-benchmark scoort Patrimonium op betaalbaarheid een B. Patrimonium Barendrecht kiest ervoor om de streefhuur te koppelen aan de kwaliteit van de woning (bouwjaar) en af, of op te toppen om aan de regionale afspraken te voldoen. Zowel de aftoppingsgrenzen als de gemiddelde huurprijs van Patrimonium ligt boven het landelijk gemiddelde. De commissie herkent het dilemma van Patrimonium wat betreft de haalbaarheid van haar volkshuisvestelijke opgave, in de breedste zin van het woord, binnen haar financiële mogelijkheden. Positief waardeert de commissie de brede benadering die Patrimonium kiest voor betaalbaarheid, door ook de impact van de energielasten onderdeel van haar woonlastenbeleid te maken. Deze is zonder meer goed.

Kwaliteit/duurzaamheid

Patrimonium investeert in het verduurzamen van haar woningbezit. Patrimonium heeft haar duurzaamheidsstrategie en duurzaamheidsbeleid geactualiseerd. Hierin wordt rekening gehouden met het mobiliteitsvraagstuk, de opgaven op het gebied van klimaatadaptatie en aandacht gegeven aan maatschappelijk verantwoord ondernemerschap, circulariteit en materiaalgebruik.

Patrimonium voert per complextype een passende (no-regret) strategie met als doel om in 2050 CO₂-neutraal te zijn. De gekozen route hangt af van de keuze die lokaal gemaakt wordt in de warmtetransitie, exploitatieduur van complexen en de relatie tussen het verbeteren van het comfort en de beheersing van de woonlasten. Patrimonium streeft naar het voldoen aan de branche afspraken met betrekking tot duurzaamheid. Een belangrijk aspect hierbij is de energietransitie. Hiervoor geldt dat het op betaalbare wijze realiseren van de energietransitie middels een warmtenet een belangrijke pijler is voor de toekomst van sociale huurwoningen in Barendrecht.

In samenwerking met Wocozon plaats Patrimonium, na instemming van de huurder, PV-panelen op de hiervoor geschikte daken. Waar in 2019 40 woningen PV-panelen hadden, is dat aantal in 2022 gestegen naar 1.519 woningen. Huurders zijn meer bereid om mee te werken met verduurzamings-maatregelen, wat de uitvoer hiervan heeft vergemakkelijkt. Sinds 2013 heeft Patrimonium een energieconsulent die (nieuwe) huurders adviseert over wat zij zelf kunnen doen om energie te besparen en energielasten te verlagen. Patrimonium heeft een raamovereenkomst gesloten met ketenpartner Era in het kader van verduurzamen en de daarmee in werking gezette groot onderhoudstrein. Dit is om het proces van groot onderhoud aan haar woningbezit te versnellen.

Huurders

Voor huurders zijn het beperken van de woonlasten en het verhogen van het wooncomfort belangrijk. Het treffen van verduurzamingsmaatregelen kan een positieve invloed hebben op beide en daarmee het wooncomfort in de (sociale) huurwoningen van Patrimonium bevorderen. De Bewonersraad is blij met de verduurzaming van het woningbezit en heeft daar waardering voor. De Bewonersraad waarschuwt wel voor de eventuele hoge(re) kosten die daar mogelijk voor huurders uit voortvloeien. Uiteindelijk mogen de huurders daar niet de dupe van worden. Dat doet zich nu niet voor.

Samenwerkingspartners

Voor het verduurzamen van haar woningbezit werkt Patrimonium samen met partners. Dit is voor de energietransitie onder andere de gemeente. De gemeente Barendrecht heeft opdracht gegeven voor het opstellen van de Warmtetransitievisie. De uitvoering ervan ligt nagenoeg stil, vanwege de ontvlechting van ambtelijke organisatie in de samenwerking met twee andere gemeenten, waar na het aantreden van het nieuwe college voor gekozen is. Ook de visie op aanpak van de transitie is veranderd, waardoor een initiatief voor de invoering van een warmtenet geen verdere doorgang meer heeft gevonden. De gemeente is overigens tevreden over de inzet van Patrimonium om de energieprestaties van de woningen te verbeteren. Dat geldt ook voor andere samenwerkingspartners. Vooral het hoge aandeel zonnepanelen op de woningen (meer dan de helft) leidt tot veel bewondering.



Visitatiecommissie

De commissie stelt vast dat Patrimonium uitstekende prestaties heeft geleverd in het verduurzamen van haar bezit. Vooral de gekozen versnelling in het plaatsen van zonnepanelen (40 in 2019 naar meer dan 1500 in 2022) heeft goed gewerkt en heeft een positief effect op energieverbruik en betaalbaarheid. De volgende stappen in energietransitie van de bestaande voorraad zijn complex omdat hierin nauw samengewerkt moet worden met andere partijen, waaronder de gemeente. Goed overleg en nauwe samenwerking met andere partijen zoals de Bewonersraad en de collega-corporaties zijn daarbij van belang.

Maatschappelijke impact/sociaal domein

Patrimonium monitort de ontwikkelingen op het gebied van leefbaarheid en sociale stabiliteit. Aan de hand daarvan stelt zij een plan van aanpak op met, indien nodig, interventies. Dit doet Patrimonium samen met haar partners, op ieder zijn/haar eigen terrein. Het doel van Patrimonium is een bijdrage leveren aan prettig wonen, stimuleren en faciliteren van bewonersparticipatie en bewonersinitiatieven op het gebied van sociale cohesie en schoon, heel en veilig. Patrimonium Barendrecht, vertrouwd dichtbij: een reden om te verhuizen naar een locatie waar zij voor haar gevoel (nog) dichterbij haar huurders staat.

Het thuis zijn in een woning is ook wonen in een passende woning. De Gemeentescan van Zorgimpuls (Barendrecht in beeld uit april 2019) laat in de bevolkingsprognose per leeftijdsgroep voor de gehele gemeente Barendrecht vooral een stijging van de groep ouderen zien. Patrimonium werkt actief mee aan de uitvoering van de gemeentelijke doorstroomregeling grote woningen. Op verzoek van de huurder inventariseert een verhuurconsulent de wensen van potentiële doorstromers en welke ondersteuning zij nodig hebben om te verhuizen.

Huurders

Waar begint je thuis? De duidelijke wens van de huurders is de zichtbaarheid van Patrimonium in de wijk. Weten wie wat doet en hoe meer mensen daarover te informeren. Ook binnen de Bewonersraad gaat dat om het aanspreken van een diverse achterban en om het samen schoon, heel en veilig maken en houden van de omgeving. Dat is al zo, maar mag nog meer.

De Bewonersraad maakt zich zorgen over de botsende leefstijlen die zich voordoen in de buurten met Patrimonium bezit. Daar ligt een opgave die verder reikt dan wat de corporatie zelf kan oplossen, vindt de Bewonersraad. De Bewonersraad werkt daarom graag mee aan initiatieven waarbij verschillende partijen samen optrekken om aan de groeiende opgave in het sociale domein te werken. De Bewonersraad fungeert daarbij als oren en ogen in de wijken. De inzet van Patrimonium wordt goed gewaardeerd.

Samenwerkingspartners

Samenwerkingspartners in het sociale domein weten elkaar te vinden waar nodig, zijn transparant, maken afspraken en voelen een gedeelde verantwoordelijkheid. Veelal is deze samenwerking nog curatief waar preventief de wens is. De invoering van nieuwe landelijke wet- en regelgeving, zoals het Convenant Vroegsignalering en de privacywetgeving, zorgen voor het zoeken naar een andere/nieuwe vorm van samenwerken. Onlangs heeft Patrimonium het initiatief genomen om deze samenwerking verder op te schalen.

De wethouder ziet in dat er in de toekomst meer nodig is om de gevolgen van vergrijzing en extramuralisering van de zorg het hoofd te bieden. Hij ziet mogelijkheden om daarin een pilot te gaan uitvoeren samen met Patrimonium. Overall zijn de samenwerkingspartners tevreden over wat Patrimonium doet op het terrein van de sociale opgaven, in het besef dat de opgaven verder zullen toenemen.

Visitatiecommissie

Als het gaat om de maatschappelijk impact/het sociale domein ziet de commissie dat Patrimonium goede prestaties levert. Zij onderhoudt goede contacten met huurders, weet wat er in de wijken gebeurt dankzij de monitor sociale stabiliteit en neemt actie als dat nodig is. Voor de langere termijn liggen er kansen om in het netwerk de stap van curatief werken naar preventief werken te maken. Patrimonium heeft daartoe recent actief het initiatief genomen om in netwerkverband de kansen daartoe in beeld te nemen. De commissie heeft daar veel waardering voor.



Totaaloordeel commissie

Op basis van de bevindingen tijdens de visitatie heeft de commissie een overzichtstabel gemaakt. Herin staat de mate van waardering van de verschillende betrokkenen. Het is een waardering gebaseerd op de interpretatie van zowel de gevoerde gesprekken met de verschillende betrokkenen, als de beschikbaar gestelde documentatie hierover. De schaal van de tabel loopt van “-” tot “++”.

	Huurders	Samenwerkers	Commissie
Beschikbaarheid	+	+	+
Betaalbaarheid	+	+	+
Duurzaamheid en kwaliteit	++	+	++
Sociaal domein	+	+	+

Belangrijkste bevindingen

Patrimonium Barendrecht staat voor een grote volkshuisvestelijke opgave (in de breedste zin van het woord), op alle thema's als hierboven benoemd. De opgaven en de omstandigheden waarbinnen deze zich voordoen nemen toe in complexiteit. Patrimonium weet binnen haar mogelijkheden op alle terreinen goede prestaties te leveren, waarbij die er op verduurzaming uit springen.

Sterke punten

- Patrimonium heeft haar missie en visie helder geformuleerd in afstemming met de opgaven en zet zich hier binnen haar eigen mogelijkheden goed voor in. Dat geldt voor het brede terrein van de volkshuisvestelijke opgaven.
- Het verduurzamen van haar bezit en in dat kader de (snelheid) van de plaatsing van PV-panelen op haar woningbezit is bewonderings- en daarom noemenswaardig.
- Patrimonium pakt een stevige rol door initiatieven te nemen om toekomstige prestaties te realiseren in beschikbaarheid en in het sociale domein.

Leerpunten

- Het vinden van de juiste balans tussen haar ambities op zowel beschikbaarheid, verduurzaming en het betaalbaar (houden) van woningen in de gemeente.
- Patrimonium is een kleine corporatie in grootstedelijke omgeving. Desalniettemin moet zij haar positie en haar behaalde resultaten en daarmee de maatschappelijke waarde die zij vertegenwoordigt in de gemeente, niet onderschatten. Hier mag zij ook (zichtbaar) voor uit komen.

Oordeel van de commissie

Patrimonium Barendrecht presteert naar behoren in het kader van maatschappelijke waarde. Dat betekent dat Patrimonium Barendrecht maatschappelijke prestaties levert in verhouding tot de maatschappelijke opgaven. De commissie ziet dat Patrimonium Barendrecht zich sterk inspant om met name op het gebied van duurzaamheid maar ook op andere terreinen maximale prestaties te leveren. Patrimonium is zich bewust van haar opgave en de bijbehorende dilemma's. Zij durft hierin keuzes te maken en daarvoor te gaan staan. Doordat het verhaal dat zij vertelt aansluit bij het geschreven beleid wekt zij een consistente en stabiele indruk. Dit vergroot de betekenis van haar maatschappelijke waarde in de gemeente Barendrecht.

HOOFDSTUK 4

Maatschappelijke verankering

Het visitatieveld Maatschappelijke verankering richt zich op de invloed van huurders, huurdersorganisatie(s) en andere belanghebbenden op de corporatie, en hoe concreet en tastbaar deze is.

De maatschappelijke verankering gaat over de mate waarin en de manier waarop de corporatie zich laat beïnvloeden en zich verantwoordt. Dit gaat dan met name over de invloed van huurders, huurdersorganisatie(s) en andere belanghebbenden bij de corporatie. Oftewel: dit gaat over de positie en dus maatschappelijke verankering van Patrimonium in de gemeente Barendrecht waar zij zich sinds 1912 inzet voor betaalbare huurwoningen in Barendrecht. Opvallend daarbij vindt de commissie de continue inzet op dialoog – hoor en wederhoor – die Patrimonium inzet in haar externe contacten.



Werkgebied





In haar werkzaamheden zet Patrimonium de huurder centraal, een huurder die zij een thuis wil bieden. Om dit te kunnen bewerkstelligen zoekt Patrimonium actief de verbinding met haar samenwerkingspartners. Aan de 'harde kant' van het wonen met samenwerkingspartners voor behoud, verduurzamen en uitbreiding van haar bezit. Aan de 'zachte kant' om met samenwerkingspartners bij te dragen aan het vergroten van de leefbaarheid en te werken aan de sociale stabiliteit om de veerkracht van de wijken in Barendrecht te behouden en/of te versterken. De corporatie onderhoudt nauwe contacten met huurders: met de Bewonersraad, met een digitale bewonersadviesgroep, via koffiekarbijeenkomsten, met bewonerscommissies en individueel. Patrimonium is op die manier op de hoogte van wat zich bij huurders afspeelt.

De belangrijkste resultaten uit het imago-onderzoek dat in 2021 is uitgevoerd is dat ruim tweederde van de huurders positief tegenover Patrimonium staat. Patrimonium komt naar voren als een corporatie die klantvriendelijk en toegankelijk is. Van alle kernwaarden scoort betrouwbaarheid het hoogst. Uit het onderzoek blijkt dat huurders Patrimonium graag iets meer in de wijk zien waarbij huurders kunnen worden gehoord of aangesproken worden (bijvoorbeeld op achterstallig tuinonderhoud).

De Bewonersraad is zeer tevreden over de samenwerking met Patrimonium. Partijen trekken samen op naar bijvoorbeeld de gemeente om aandacht te vragen voor de problematiek van botsende leefstijlen in wijken en de groeiende vraag naar sociale huurwoningen, op initiatief van de Bewonersraad. Tegelijkertijd is de Bewonersraad kritisch op het beleid van Patrimonium en let daarbij scherp op de belangen van de huidige huurders.

Over de afgelopen jaren ziet Patrimonium dat de discussies over de volkshuisvestelijke opgave in intensiteit toeneemt vanwege de steeds groter wordende belangen en tegenstellingen daarin als gevolg van de prijsstijgingen, schaarste, klimaateffecten en woningbehoefte. De politieke realiteit van de gemeente Barendrecht is veranderd, wat tot een zoektocht leidt om in gezamenlijkheid met de gemeente tot afspraken te komen. Dat lukt tot nu toe goed. Mede dankzij de onvermoeibare inzet om via dialoog verbinding te zoeken, ligt er nu een woonvisie waar gemeente en corporaties zich in kunnen vinden. De prestatieafspraken kennen een stevige wederkerigheid mede dankzij de actieve opstelling van Patrimonium Barendrecht.

Vanuit de gemeente zijn in 2020 diverse allianties opgestart met als doel een betere samenwerking tussen partijen in het sociale domein. De lokale allianties brengen verschillende zorg, welzijn- en maatschappelijke partners bij elkaar. De allianties en bijbehorende partners organiseren in samenwerking verschillende activiteiten op thema's als jeugd, preventie, eenzaamheid, ouderen, wijkgericht werken (voor ouderen), sociale samenhang, mantelzorg en dementie. Met Stichting de Overburen, Humanitas DMH en Pameijer zijn overeenkomsten gesloten voor het huisvesten van bijzondere doelgroepen. Hierbij stelt Patrimonium woningen beschikbaar en leveren de partners de benodigde zorg aan huis. In 2020 betroffen dit 5 woningen en in 2021 2 woningen.

Met de gemeente heeft Patrimonium afspraken over de taakstelling en het huisvesten van bijzonder doelgroepen. In 2019 heeft Patrimonium 7,3 procent van de vrijgekomen woningen (29 personen in 10 woningen) ingezet voor de huisvesting van vergunninghouders en daarnaast 14 urgent woningzoekenden gehuisvest. In 2020 was de taakstelling voor de gemeente het huisvesten van 32 personen inclusief voorstand van 9 personen. Patrimonium was verantwoordelijk voor de huisvesting van ongeveer tweederde van de taakstelling en hiervan zijn 16 personen gehuisvest in nog geen 4 procent van de vrijkomende woningen. In 2021 heeft Patrimonium 20 personen gehuisvest in 2 procent van de vrijkomende woningen. Hiermee heeft Patrimonium in 2021 niet aan de taakstelling (45 personen) voldaan vanwege de focus op de herhuisvesting vanuit de Zeeheldenbuurt.

Bij het opstellen van het Koersplan 2021+ heeft Patrimonium Barendrecht met haar Bewonersraad, de Raad van Commissarissen, samenwerkingspartners en belanghebbenden gekeken naar ontwikkelingen van de afgelopen jaren en (mogelijk) toekomstige ontwikkelingen en deze vertaald naar de reeds genoemde focusgebieden. Het betrekken van haar samenwerkingspartners bij het opstellen van beleid en het benoemen van de kracht van samenwerking laat zien dat Patrimonium open staat voor input hiervoor. De samenwerkingspartners aan zowel de 'harde' als de 'zachte' kant van het wonen ervaren Patrimonium als een prettige partner waarbij er onderling korte lijnen zijn.

Patrimonium neemt initiatief om samenwerkingen te verdiepen. Dit doet zij zowel met haar huurders die zij actief willen betrekken, als met haar samenwerkingspartners. Bijvoorbeeld door in het kader van "Samen in Barendrecht" in april 2023 een netwerkbijeenkomst te organiseren waarin de samenwerking op het gebied van (energie)armoede en botsende leefstijlen met de ketenpartners werd besproken. In het rapport wordt benadrukt dat samenwerking met andere partners nodig is om goede zorg, begeleiding en ondersteuning aan kwetsbare mensen te bieden, om de leefbaarheid en sociale stabiliteit in de wijken te verbeteren. De bijeenkomst leverde tal van initiatieven op, die verder uitgewerkt kunnen worden. In het netwerkgesprek dat de commissie met sociale partners heeft gevoerd, spraken partijen uit blij te zijn met de snelle en laagdrempelige contacten met Patrimonium. Op operationeel niveau weten partijen elkaar goed te vinden, zeker als het gaat om curatief optreden. Om ook preventief te kunnen werken en continuïteit te bieden voor de uitvoering van de initiatieven, zoeken partijen nog naar verdere vormen van (netwerk) samenwerking hetzij binnen bestaande structuren. Dit kan ook binnen een nieuwe structuur met het regisseurschap hierop duidelijk belegd. Dit kan bijvoorbeeld de nieuwe burgemeester van gemeente Barendrecht zijn, die in juni 2023 is benoemd.



De samenwerking in de uitleglocatie De Stationstuinen is in ontwikkeling. Gemeente, marktpartijen en corporaties werken aan de invulling van dit gigantische terrein. Dat vraagt nog tijd en inspanning. Tijdens de netwerkbijeenkomst kwamen diverse kansen naar voren om de samenwerking te versterken, onder meer door als corporaties meer als een partij te gaan opereren. De positie en rol van Patrimonium Barendrecht als enige lokale corporatie, is stevig en wordt positief gewaardeerd.



Totaaloordeel commissie

Op basis van de bevindingen tijdens de visitatie heeft de commissie een overzichtstabel gemaakt. Hierin staat de mate van waardering van de verschillende betrokkenen. Het is een waardering gebaseerd op de interpretatie van zowel de gevoerde gesprekken met de verschillende betrokkenen, als de beschikbaar gestelde documentatie hierover. De schaal van de tabel loopt van "--" tot "++".

	Huurders	Samenwerkers	Intern organisatie
Invloed op beleid	+	+	+
Verantwoorden en open voor feedback	+	+	+
Waardering samenwerking	++	++	++

Belangrijkste bevindingen

Patrimonium zoekt actief de dialoog met haar samenwerkingspartners, om op deze wijze wendbaar en responsief haar beleid te kunnen vormen en uitvoeren. Daarvoor neemt Patrimonium het initiatief om bijeenkomsten met haar samenwerkingspartners te organiseren. Om op die manier in gezamenlijkheid en constructief de dilemma's te benaderen die zich in de dagelijkse praktijk voordoen. Bij het opstellen van het Koersplan 2021+ heeft Patrimonium Barendrecht met haar Bewonersraad, de Raad van Commissarissen, samenwerkingspartners en belanghebbenden gekeken naar ontwikkelingen van de afgelopen jaren en (mogelijk) toekomstige ontwikkelingen en deze vertaald naar focusgebieden. Deze focusgebieden zijn onderdeel van de koers van Patrimonium voor de komende jaren. Dit toont het aangaan, benoemen en ook de betrokkenheid van de verschillende samenwerkingspartners. Patrimonium weet helder te verwoorden wat zij van zichzelf maar ook van anderen verwacht en dit komt ook terug in het bod op de Woonvisie van de gemeente. Dit komt de wederkerigheid ten goede.

Sterke punten

- Patrimonium betreft haar samenwerkingspartners actief in haar beleid, door het gesprek aan te gaan en opgaven te agenderen, ook als zich veranderingen voordoen.
- De (goede) samenwerking met de Bewonersraad.
- Brede contacten met huurders wat de legitimiteit ten goede komt.
- Bereidheid tot nemen van initiatieven om netwerkverbinding te verstevigen.
- De samenwerkingspartners ervaren Patrimonium als een betrouwbare en stabiele partner.

Leerpunten

- Het verder concretiseren van en handvatten geven aan de bedachte mogelijke oplossingen met samenwerkingspartners zoals het geven van een opvolging aan de bijeenkomst over sociale opgaven.
- Zoeken naar manieren om verdere netwerksamenwerking in te vullen waarbij ook andere partijen de rol van regisseur kunnen vervullen, vanuit hun eigen expertise.
- Borgen van lange termijnafspraken in een politiek volatiele omgeving.

Oordeel van de commissie

De commissie beoordeelt de maatschappelijke verankering van de corporatie als zeer goed. De wijze waarop Patrimonium Barendrecht deze vormgeeft door continu in dialoog te gaan met belanghebbenden ook in moeilijke omstandigheden is inspirerend en kan als voorbeeld dienen voor andere corporaties. Dat leidt tot een wederkerige samenwerking. Zowel tussen Patrimonium Barendrecht en haar Bewonersraad, de gemeente en haar samenwerkingspartners. De commissie ziet dat Patrimonium Barendrecht een stevige en gewaardeerde positie inneemt binnen het Barendrechtse netwerk. Samen met andere partijen zal de corporatie in de komende jaren moeten gaan werken aan een verdere versteviging in de netwerksamenwerking. Daarbij zal de corporatie zich ook moeten blijven houden tot wisselende politieke realiteiten.



HOOFDSTUK 5

Besturing

Het visitatieveld Besturing richt zich op het proces van strategievorming en sturing op prestaties. De visitatiecommissie kijkt daarbij naar de kwaliteit van dat proces en of dit de goede mix van robuustheid en adaptiviteit heeft.

Patrimonium heeft een heldere missie en visie en handelt hier ook naar: Patrimonium zet zich in voor betaalbare, duurzame woningen in Barendrecht. Waarbij zij het belangrijk vindt dat haar huurders met plezier in hun woning en in hun wijk wonen. Patrimonium Barendrecht is een beleidsrijke corporatie die beschikt over het complete instrumentarium: koersplan, portefeuillestrategie, convenanten, prestatieafspraken, duurzaamheidsstrategie, portefeuillestrategie en KPI's in de kwartaalrapportages. Mooi vindt de commissie ook de wijze waarop Patrimonium de sociale stabiliteit in haar wijken bewaakt door een aantal data slim te combineren. Het risicomanagement is in de afgelopen visitatieperiode verder ontwikkeld. License to operate is een van de risico's die daarbij is benoemd.

In 2022 hebben haar reglementen en statuten een update gekregen. Het verhaal dat Patrimonium vertelt, sluit aan bij het door haar opgestelde beleid, waardoor zij als een betrouwbare en consistente partner overkomt en ook als zodanig wordt ervaren. Deze heldere visie vertaalt zich in scherpe en consistente keuzes in organisatie en de manier waarop zij haar middelen inzet. Patrimonium zet haar (toekomstig) huurder centraal bij alle (beleidsmatige) keuzes die ze maakt. De Bewonersraad is nauw betrokken bij de beleidsontwikkeling van de corporatie.





In die kwartaalrapportages monitort Patrimonium specifiek de KPI's (betaalbaarheid, beschikbaarheid, huisvesten van ouderen en bijzondere doelgroepen, beperking energiegebruik en energielasten, organisatie, financiële positie en klant) aan de hand van een Balanced Scorecard. In de kwartaalrapportages worden de voortgang van de besluiten van zowel de bestuurders als de RvC bijgehouden als de voortgang in de activiteiten met betrekking tot risicomanagement op Financiën, Vastgoed, Wonen en Algemene Zaken. Hierin wordt aangegeven dat Patrimonium een goede stap heeft gezet in verdere professionalisering van risicomanagement en organisatiebesturing, maar dat in veel wordt voortgeborduurd op eerdere ICS-rapportages en dat aanvullende activiteiten ter beheersing of actualiteit slechts beperkt lijken te zijn meegenomen. In 2023 wordt deze benadering en/of het huidige risicoset en het instrument anders en beter kan worden ingezet, nader bekeken. De kwartaalrapportages worden opgesteld door het bestuur en MT en ter goedkeuring voorgelegd aan de RvC.

De RvC als entiteit binnen Patrimonium is betrokken bij zowel de organisatie, haar bewoners en de Bewonersraad. De samenstelling van de RvC is in balans en biedt voldoende ruimte voor een constructief kritisch dialoog met de directeur-bestuurder. Waar nodig stuurt de RvC bij. Waarin het ook voor de RvC zoeken is naar de juiste balans en rol in de betrokkenheid hiervan en het houden van toezicht hierop. De RvC onderhoudt nauw contact met de Bewonersraad, gaat gezamenlijk op projectbezoek, organiseert themabijeenkomsten en bereidt deze voor met het MT. In het kader van de huurder centraal werken de RvC, MT en de Bewonersraad samen aan een visie en een plan van aanpak gericht op de toekomst van bewonersparticipatie en de huurdersvertegenwoordiging.

In haar position paper geeft Patrimonium aan wat de commissie in het bredere werkveld constateert: de complexiteit van de vraagstukken waar zij voor staat is toegenomen en de maatschappelijke veranderingen gaan snel. Het complexer worden van de opgaven heeft ook te maken met de steeds mondiger wordende, en daarin mogelijk kritische buitenwereld. De heeft niet alleen consequenties voor de leefbaarheid in de wijken, maar ook voor de wijze waarop hiermee wordt omgegaan bij de interne organisatie. Terecht geeft Patrimonium aandacht aan het mee-ontwikkelen van hun probleemoplossend vermogen en wendbaarheid als organisatie hierin.

Tijdens de visitatieperiode hebben de toen geldende coronamaatregelen bijvoorbeeld impact gehad op de manier van (samen)werken. Medewerkers werkten vanuit huis, niet noodzakelijke bezoeken aan klanten werden vermeden en bijeenkomsten (met externen) zijn waar mogelijk omgezet naar een digitale bijeenkomst of uitgesteld en geplande stages en opleidingen zijn daardoor uitgesteld. Dit vroeg om een andere manier van werken en een actieve dialoog hierover op de werkvloer. De RvC is zich ook bewust van het belang van het zijn van een wendbare organisatie in de breedste zin van het woord. De keuze die Patrimonium heeft gemaakt om haar koersplan algemeen te houden en deze jaarlijks aan te scherpen waar nodig onderschrijft dat.

De belangrijkste klantprocessen, reparatieverzoeken, woning verlaten, woning zoeken, woning betrekken en planmatig/groot onderhoud zijn onderdeel van de KWH-meting. De scores van de KWH-meting laten een stabiel beeld zien en in de Aedes-benchmark wordt de dienstverlening in 2022 gemiddeld met een 7,9 beoordeeld ten opzichte van een 7,7 in 2019. Patrimonium heeft de afspraak met Huizerbouw over de monitoring van de kwaliteit van hun dienstverlening door middel van een wekelijkse steekproevencontroles worden huurders telefonisch benaderd over hun ervaring en waardering van het proces. De kwaliteit van de dienstverlening rond reparatieverzoeken wordt met een 7,9 beoordeeld.

Patrimonium is de grootste corporatie in de gemeente Barendrecht, maar relatief gezien en qua omvang in vergelijking met andere corporaties een kleine corporatie. De beperkte omvang van de organisatie kan kwetsbaar zijn, met name voor sleutelposities. Wisseling van medewerkers op sleutelposities moet niet tot discontinuïteit in beleid en uitvoering leiden. Dat geldt ook voor de belangrijke rol die de directeur-bestuurder vervult.

De commissie is onder de indruk van de kwaliteit van de externe legitimering en de ruimte die Patrimonium daarbij geeft aan huurdersparticipatie. De Bewonersraad vervult daarbij een belangrijke rol. De huidige organisatie van de Bewonersraad draait op een beperkt aantal mensen die met veel inzet en kwaliteit hun functie vervullen. Wat hierboven staat beschreven voor de kwetsbaarheid van de organisatie van Patrimonium geldt ook voor de Bewonersraad. De bemensing is kwetsbaar en vraagt om versterking.



Totaaloordeel commissie

Belangrijkste bevindingen

Besturing is het in werking zetten, coördineren waar nodig beëindigen van werkprocessen. Patrimonium is een beleidsrijke corporatie met duidelijke focuspunten vanuit haar koersplan. Dit wordt zowel in de organisatie als daarbuiten herkend. De commissie ziet een organisatie die de transitie heeft gemaakt van beheer- naar ontwikkelcorporatie met daarbij de volgende sterke- en leerpunten:

Sterke punten

- Patrimonium heeft een duidelijke missie en visie welke ook zo wordt gedragen en uitgedragen door haar medewerkers.
- De directeur-bestuurder van Patrimonium heeft zowel in de interne organisatie als de externe omgeving een belangrijke rol in de ontwikkeling van de organisatie.
- De Raad van Commissarissen van Patrimonium is kritisch constructief en stuurt bij waar hij denkt dat dat nodig is. De RvC biedt voldoende tegenwicht en reflectievermogen aan de directeur-bestuurder.

Leerpunten

- De kwetsbaarheid die nu eenmaal verbonden is met een kleine organisatie, waarin een beperkt aantal sleutelfiguren, waaronder de bestuurder, beeld- en beleidsbepalend zijn voor de corporatie.
- De kwetsbare omvang van de Bewonersraad als belangenvertegenwoordiging van de huurders.



HOOFDSTUK 6

Maatschappelijke capaciteit

Het visitatieveld Maatschappelijke capaciteit onderzoekt de randvoorwaarden voor het maatschappelijk presteren. Het gaat over de vraag of de corporatie voldoende is toegerust is voor de opgaven, zowel financieel als de manier waarop de organisatie zelf klaar is voor de opgaven.

De financiële positie van Patrimonium is op orde, maar er zijn wel uitdagingen. Uit de analyse van de financiële positie van Patrimonium Barendrecht blijkt dat zij voldoet aan de normen die het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) stelt. Vanuit de Autoriteit Woningcorporaties (AW) is er de afgelopen jaren gevraagd om extra prioriteit te geven aan de bevindingen van de accountant ten aanzien van het onderwerp risicomanagement en aan het onderwerp voorspelbaarheid en stabiliteit van de data, vanwege de sterke afwijking tussen de begroting en de realisatie hiervan. Bij de constatering dat de ICR mogelijk onder druk kwam te staan stuurt Patrimonium bij, hoewel dit wel het dilemma van financieel temporiseren of maatschappelijk presteren met zich meebrengt. De verdere ontwikkeling van het risicomanagement is opgepakt.





De afschaffing van de verhuurdersheffing lijkt Patrimonium meer financiële bewegingsruimte te geven. Hoewel de landelijke afspraak voor een eenmalige huurverlaging ook weer invloed heeft op de investeringscapaciteit. Met de hoger liggende rente dan is begroot en de financieringsbehoefte, kan dit leiden tot dalingen in de toekomstige operationele kasstromen. Dit drukt de ICR en kan zorgen voor een hogere belastingdruk vanwege de renteaftrekbepanking (ATAD). Patrimonium kiest ervoor om scherp aan de wind te blijven zeilen en haar investeringen nog niet te temporiseren vanwege de maatschappelijke opgaven waarvoor zij staat.

Eén van de speerpunten in het koersplan van Patrimonium is niet alleen het zijn van een financieel gezonde, maar ook een wendbare organisatie. Het gaat daarbij niet alleen over flexibiliteit, maar ook over samenwerking, de ontwikkeling van medewerkers en de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Patrimonium wil graag een aantrekkelijk werkgever zijn waar aandacht wordt besteed aan thema's als werkomgeving, werkdruk, ontwikkeling van competenties voor de toekomst en een organisatie waarin schaarse functies worden vervuld. In vergelijking met situaties elders hebben zich binnen Patrimonium Barendrecht relatief weinig personeelwisselingen voorgedaan. Het langdurig verzuim en de verzuimfrequentie is iets toegenomen, maar dat lijkt een staartje van corona en andere griepklachten te zijn. De commissie krijgt de indruk dat medewerkers met plezier bij Patrimonium werken, daarbij een grote mate van eigenaarschap ervaren en de visie over de opgaven van de corporatie delen. Waarbij ook de flexibele schil van zzp'ers onderdeel zijn van het geheel.

De toegenomen complexiteit van de vraagstukken en de snelheid van de maatschappelijke veranderingen vraagt veel van haar medewerkers. Het inhuren van zzp'ers op functies zoals projectleiding zorgen voor flexibiliteit en daarmee ook wendbaarheid binnen een organisatie. De werkdruk binnen de organisatie staat op de agenda van zowel de directeur-bestuurder als de RvC. Voor het bevorderen van de flexibiliteit faciliteert Patrimonium hybride werken. Hier heeft Patrimonium bij de verhuizing/nieuwe huisvesting aandacht aan besteed. Bij het ontbreken van een ondernemingsraad wordt de input vanuit de medewerkers collectief opgehaald. In het kader daarvan is er een bijeenkomst georganiseerd voor alle medewerkers om hier input op te

geven. De hybride manier van werken wordt actief geëvalueerd. Daarbij gaat het om hoe dit bevalt voor de medewerkers en of deze manier van werken impact heeft op de dienstverlening.

Patrimonium wil graag haar eigenheid behouden, maar haar kwetsbaarheid beperken. Samenwerking is daar een belangrijk onderdeel van. Daar zoekt zij vooral op tactisch en operationeel niveau actief de samenwerking op. Voorbeelden hiervan zijn onder andere bij de ontwikkeling(en) van De Stationstuinen, maar ook uitgesproken het beheer ICT en inkoop.

In sommige gevallen gaat het om langdurige(re) samenwerkingen, waarbij samenwerkingspartners steeds beter elkaars taal spreken. Dit komt ten goede van de kwaliteit. De commissie heeft geen direct zicht op de interne waarborging en de controle op de informatiebeveiliging, maar ziet dat hier binnen de organisatie wel aandacht voor is (de RvC besteedt extra aandacht aan de ontwikkelingen op het vlak van risicomanagement en cyberrisico's).

Het actief ontwikkelen en ondersteunen van de Bewonersraad en het waarborgen van de continuïteit staat zowel op de agenda van de RvC als de directeur-bestuurder. De Bewonersraad is een belangrijke en actieve schakel in de belangenvertegenwoordiging van haar huurders. De nauwe band die Patrimonium heeft met de Bewonersraad, en de tijd die de bestuursleden van de Bewonersraad steekt in haar activiteiten komt duidelijk tot uiting. De begroting van de Bewonersraad wordt afgestemd en daarmee de activiteiten gefinancierd door Patrimonium. De Bewonersraad is zich hiervan bewust, maar voelt hierin geen bezwaar om zich kritisch op te stellen richting Patrimonium over onderwerpen die voor huurders van belang zijn. Hoewel de steeds complexer wordende opgave, het inhoudelijk goed op de hoogte zijn van de ontwikkelingen en het moeilijk vinden van nieuwe aanwas voor het bestuur wel kwetsbaar maakt.



Totaaloordeel commissie

Belangrijkste bevindingen

Patrimonium Barendrecht staat voor een complexe opgave waarbij zij in haar Position paper al aangeeft dat dit binnen het huidige financiële regime niet haalbaar is. De maatschappelijke opgave waar zij voor staat doet haar investeringen nog niet temporiseren: Patrimonium kiest ervoor om scherp aan de wind te zeilen.

Sterke punten

- Het maatschappelijk doel en daarmee missie en visie van Patrimonium staat hoog in het vaandel. Daarbij stelt zij haar eigen positie ondergeschikt aan het algemeen belang voor de gemeente/ontwikkelingen in de corporatiesector.
- Patrimonium is zich bewust van haar kwetsbaarheden en gaat daarvoor actief op zoek naar samenwerkingen, met het behoud van haar eigenheid.

Leerpunten

- Het verder verdiepen van de samenwerking met de collega-corporaties die ook actief zijn in de gemeente Barendrecht (Wooncompas en Havensteder). Leer van elkaar door het delen van ervaringen, uitwisselen van expertises en het versterken van jullie gezamenlijke positie in de gemeente Barendrecht.
- De input van het personeel op het zijn van een aantrekkelijk werkgever is waardevol. De vertegenwoordiging van het personeel door een ondernemingsraad kan hierin van toegevoegde waarde zijn.
- Het behouden en blijven aantrekken van goede en gekwalificeerde medewerkers.



HOOFDSTUK 7

Bestuurlijke reactie



Wij kijken terug op een mooi visitatietraject. Het is fijn om in het visitatierapport te lezen dat Patrimonium over de volle breedte van haar activiteiten positief wordt gewaardeerd. Wij bedanken alle belanghebbenden die aan de visitatie hebben meegewerkt en hun beelden over Patrimonium en de samenwerking hebben gedeeld. Ook veel dank aan de visitatiecommissie voor het heldere rapport en de inspirerende gesprekken.

Het visitatietraject startte met het schrijven van de position paper waarin het krachtenveld is weergegeven waarin Patrimonium Barendrecht opereert. Wij zijn, zowel binnen als buiten de organisatie, continu in gesprek over de genoemde dilemma's. Dit doen wij om de verschillende beelden te horen en de goede afwegingen te maken voor onze strategie en beleid. De visitatiecommissie merkt op dat deze aanpak ook verbindend werkt naar onze belanghebbenden.

Verder concludeert de commissie dat de financiën op orde zijn, er gedegen beleidsstukken liggen en er een goede basis is om op verder te bouwen. Patrimonium is een maatschappelijk betrokken organisatie die actief zoekt naar samenwerking met andere partijen. Die samenwerking wordt als zeer positief beoordeeld en tegelijkertijd is het een aandachtspunt. Het is belangrijk om ons bewust te blijven van onze eigen verantwoordelijkheid en de verantwoordelijkheid van onze samenwerkingspartners. Het gaat om het beheersen van verwachtingen en het duidelijk aangeven

wat wij doen en vooral ook wat wij niet doen. Het advies is om daarin ook steeds het veranderende speelveld mee te nemen en de risico's die dat met zich meebrengt. Dat blijven wij ook inbrengen in het netwerk.

De komende tijd gaan wij aan de slag met het aanscherpen van onze overtuigende vertelling, essentieel voor onze legitimatie. Daarin geven wij aan wat wij zien, wat wij zelf doen en wat wij van anderen verwachten.

Al met al is de belangrijkste conclusie dat er een mooi visitatierapport ligt dat ons handvatten biedt voor de toekomst. De invulling van onze ambities heeft en houdt onze volle aandacht. Daarbij opereren wij in een complexe omgeving waarin de maatschappelijke tegenstellingen toenemen en de kosten stijgen. De woningnood is groot, de sociale stabiliteit staat onder druk. Wij blijven ons onverminderd inzetten voor prettig wonen in een veilige buurt, samen met de partijen met wie wij nauw samenwerken.

Barendrecht, 26 juli 2023,
Peter Manders
directeur-bestuurder

Jan IJzerman
voorzitter raad van commissarissen



Maatschappelijke reactie

Reactie op visitatierapport 2023 Patrimonium Barendrecht Bewonersraad Patrimonium Barendrecht

Als Bewonersraad herkennen wij ons in de diverse onderwerpen die genoemd zijn in het rapport. De organisatie van Patrimonium neemt vaak het voortouw op het gebied van activiteiten in het sociaal segment en is daarmee actief en leidend. Kijkend vanuit onze uitgangspunten ervaren we een vruchtbare samenwerking en overlegstructuur. Bij het doorlezen van het rapport herkennen wij de diverse conclusies die beschreven staan.

Rol en uitgangspunten Bewonersraad bij visitatie

Als Bewonersraad hebben wij onze voorzitter afgevaardigd naar de visitatiecommissie, hij heeft in deze diverse besprekingen bijgewoond.

Als Bewonersraad zijn wij de wettelijke vertegenwoordiger van alle huurders en hebben in deze een bijzondere positie als gesprekspartner. We zijn daarom geen onderdeel van de organisatie van Patrimonium en zijn vanuit de vereniging gekozen als leden in de bewonersraad.

Deze zelfstandigheid staat niet altijd los van de organisatie, gezien de financiële bijdrage vanuit Patrimonium, echter dit heeft nooit tot problemen geleid.

Constaterende dat we vaak een oordeel vellen over de beleidsterreinen van de directie van Patrimonium zijn we dan ook nauw betrokken bij de beleidsvoornemens van Patrimonium, in de onderhandelingen zijn we groot voorstander dat de relatie tussen de bestuurder en de diverse medewerkers met respect plaats vindt, of dit nu gaat om nieuwbouw, renovatie, huurverhogingen of andere onderwerpen.

De onderhandelingen die wij gevoerd hebben in het verleden hebben indirect te maken met de organisatie van Patrimonium waarin wij als Bewonersraad onafhankelijk onze mening en ons advies kunnen uiten, dit heeft als gevolg dat er een nauwe samenwerking ontstaat waarin de wederzijdse belangen door elkaar lopen en dit heeft nooit tot enige problemen geleid, de open overlegstructuur in Patrimonium en het wederzijds respect is daarbij een van de grootste belangen die door ons wordt ervaren.

Afsluitend, constateren wij dat er een vruchtbare overlegstructuur is voor beide partijen.

Met vriendelijke groet,
Andre Krijgsman
Voorzitter
Datum 8 juli 2023



Bijlagen



BIJLAGE 1

Verantwoording werkwijze

Visitatie bij Patrimonium Barendrecht

In 2023 heeft Woonstichting Patrimonium Barendrecht opdracht gegeven om een visitatie uit te laten voeren. Naast de verplichting om eens per vier jaar een visitatie te laten uitvoeren, was het voor woningcorporatie Woonstichting Patrimonium Barendrecht de belangrijkste reden om een visitatie te laten uitvoeren om vanuit een ander perspectief de organisatie en het netwerk te belichten.

Focus visitatie

Tijdens de voorbereiding van de visitatie is in overleg met Patrimonium Barendrecht besloten om de vaste visitatievelden te hanteren. Dit zijn: (i) beschikbaarheid, (ii) betaalbaarheid, (iii) kwaliteit en duurzaamheid en (iv) sociaal domein/zorg en leefbaarheid. In overleg is besloten om twee dialoogsessies te organiseren. Bij de ene dialoogsessie ging de commissie in gesprek met samenwerkingspartners aan de 'harde kant' (stenen) van het wonen, en in de tweede dialoogsessie met de samenwerkingspartners die betrokken zijn bij de 'zachte kant' (sociaal domein) van het wonen.

De Bewonersraad is naast het gebruikelijke visitatiegesprek, aanwezig geweest bij de kick-off, de rondleiding door het werkgebied, bij de dialoogsessie over de zachte kant van het wonen, bij een individueel gesprek en bij het eindgesprek. Daarnaast is het aan de Bewonersraad om de maatschappelijke reactie op het visitatierapport te schrijven.

Het visitatieproces

Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 7-versie van de Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, december 2022) en vond plaats tussen maart 2023 en juli 2023.

Op basis van alle door Woonstichting Patrimonium Barendrecht verzamelde informatie is de visitatie gestart met een kick-off en een rondleiding door delen van het woningbezit van Woonstichting Patrimonium Barendrecht. In mei 2023 vonden de visitatiegesprekken plaats.

De commissie schreef vervolgens een visitatierapport, dat in concept werd opgeleverd aan Woonstichting Patrimonium Barendrecht, waarna het rapport werd toegelicht en besproken. Na correctie van feitelijke onjuistheden werd het visitatierapport ter beoordeling of de methodiek correct is toegepast en de oordelen transparant tot stand zijn gekomen, voorgelegd aan de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN) en vervolgens definitief opgeleverd.

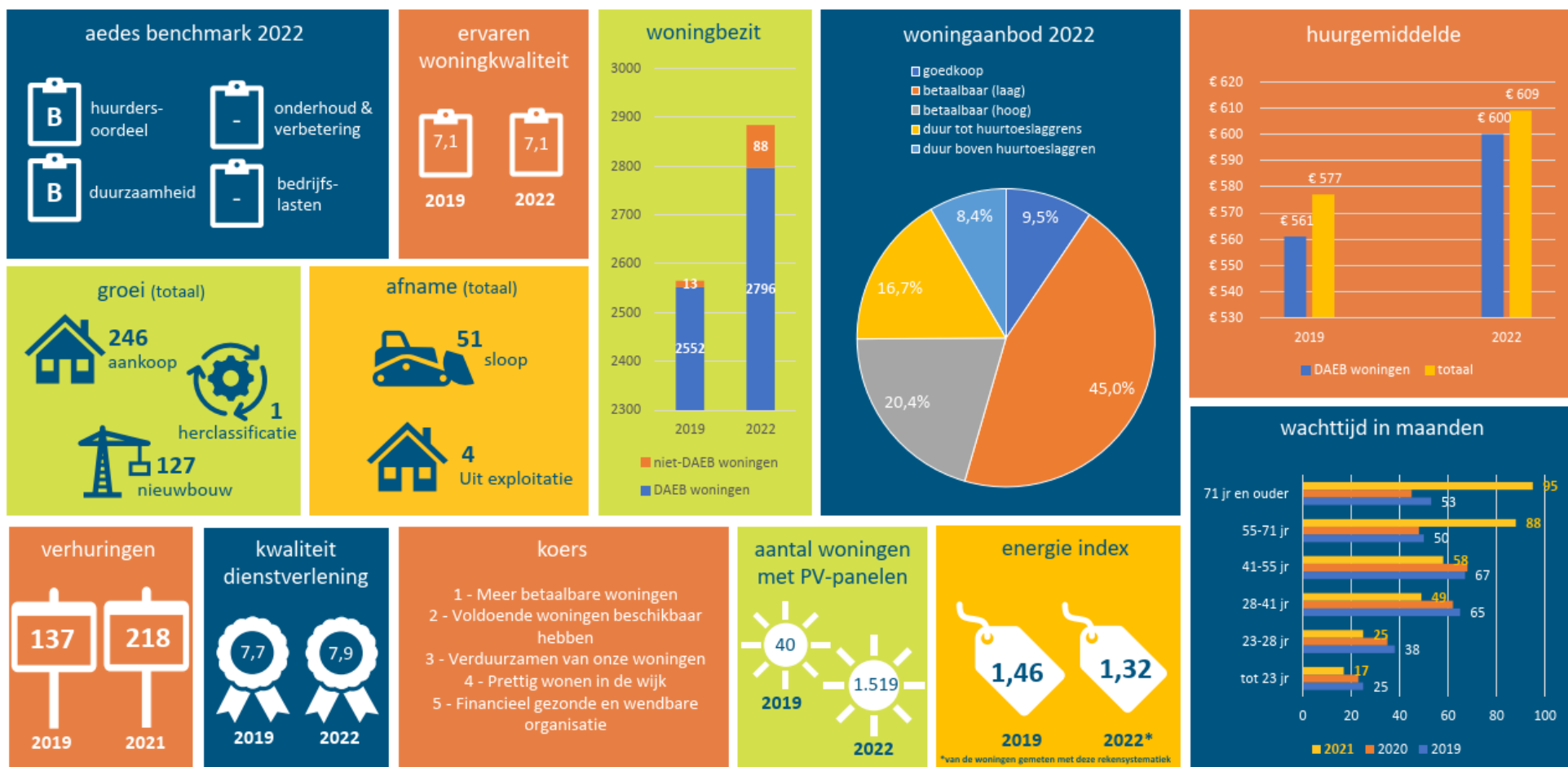
Samenstelling commissie

De visitatiecommissie bestond uit de heer A.T.A. Koopmanschap AC (voorzitter), mevrouw C.M.F. Bomhof MOC (algemeen commissielid) en mevrouw E.L. Mulder MSc (secretaris).



BIJLAGE 2

Factsheet visitatie



Factsheet visitatie

Zeeheldenbuurt



De Zeeheldenbuurt is een sloop-nieuwbouwproject waarin 88 kleine eengezinswoningen worden gesloopt vanwege de technische staat, de onpraktische plattegrond en de kosten om de bestaande woningen te upgraden en aan de eisen van deze tijd te laten voldoen.

Hier komen 64 appartementen (verdeeld over 2 gebouwen, 18 x 2-kamerappartement, 34 x 3-kamer appartement en 12 x 4-kamerappartement) en 35 grond gebonden woningen (woningconcept) voor terug.

Stationstuinen



De Stationstuinen is een transformatie project van industrieterrein (Dutch fresh port) naar woonwijk. Een gebiedsontwikkeling waarin de drie lokaal actieve corporaties als één coalitie samen optreden.

Het project is in voorbereiding, twee actieve initiatieven, 1^e fase kerngebied bestaat uit +/- 650 appartementen waarvan 30% sociaal. In het algemeen bestaat het sociale deel uit 2- en 3-kamerappartementen waarbij de corporaties afnemen o.b.v. PVE.



BIJLAGE 3

Onafhankelijkheidsverklaringen

Onafhankelijkheidsverklaring Raeflex B.V.

Naam corporatie: **Patrimonium Barendrecht te Barendrecht**
Jaar visitatie: **2023**

Raeflex verklaart hierbij dat de bovengenoemde visitatie in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. Raeflex heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de twee kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Raeflex geen enkele zakelijke relatie met betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Raeflex geen enkele zakelijke relatie met Patrimonium Barendrecht te [plaats] hebben.

Bennekom, 15 december 2022
de heer drs. A.H. Grashof, directeur Raeflex

Onafhankelijkheidsverklaring leden van de visitatiecommissie

Ondergetekenden, leden van de visitatiecommissie van Patrimonium Barendrecht te Barendrecht verklaren hierbij dat de visitatie van de corporatie in 2023 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. Ondergetekenden hebben geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie hebben ondergetekenden geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zullen ondergetekenden geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij deze corporatie. Daarnaast verklaren ondergetekenden de afgelopen vier kalenderjaren ook geen adviesopdrachten te hebben verricht voor de belangrijkste gemeenten waar de corporatie werkzaam is.

Ondergetekenden verplichten zich ertoe om, zowel tijdens de uitvoering van de werkzaamheden als na beëindiging daarvan, geheimhouding te bewaren omtrent alle gegevens betreffende (enig deel van) de aangelegenheden van Raeflex en/of de betrokken opdrachtgever waarvan het vertrouwelijke karakter hem bekend is of had moeten zijn.

Bennekom, 13 februari 2023	de heer A.T.A. Kloopmanschap AC voorzitter
Bennekom, 15 februari 2023	mevrouw C.M.F. Bomhof MOC algemeen commissielid
Bennekom, 2 maart 2023	mevrouw E. L. Mulder MSc secretaris

Bovenstaande onafhankelijkheidsverklaringen zijn niet ondertekend in verband met de AVG. De ondertekende exemplaren zijn onderdeel van het visitatiearchief van Raeflex.



BIJLAGE 4

Bronnenlijst

Geraadpleegde literatuur en schriftelijke bronnen

Maatschappelijke waarde

Beleidsnotities over specifieke onderwerpen

Leefbaarheid

- Corona actie
- Project woonvaardigheden voor vergunninghouders
- Aanpak energiearmoede
- Diverse documentatie over de monitor sociale stabiliteit
- Voorraadbeleid
- Portefeuillestrategie 2017-2021
- Portefeuillestrategie 2022-2031
- Duurzaamheidsstrategie 2020
- Huurprijsbeleid 2021

Wonen en zorgen

Jaarplannen en werk- of activiteitenplannen

Jaarverslagen

Ondernemingsplannen

- Koersplan 2021+
- Ondernemingsplan 2017-2020 "De Bedoeling"

Position paper

Prestatieafspraken

Relevante lokale, regionale of landelijke convenanten, contracten

- Convenant gegevensuitwisseling t.b.v. woonfraude
- Convenant Wijkgerichte aanpak voor ouderen 2021
- Convenant Vroegsignalering en voorkomen van huisuitzettingen 2020
- Convenant gegevensuitwisseling t.b.v. Lokaal Zorgnetwerk 2020
- Convenant aanpak woonoverlast
- Convenant Onrechtmatige bewoning cq woonfraude

Woonvisies(s) van (samenwerkende) gemeenten in het werkgebied

Maatschappelijke verankering

Documentatie over te onderzoeken projecten

Documentatie samenwerkingsnetwerken o.a. relevante verslagen

Klanttevredenheidsonderzoeken

- Rapport Sociale Participatie
- Onderzoek bewonersadviesgroep "hoe willen wij wonen met elkaar" 2021
- KwH imago-onderzoek 2021

Besturing

Documenten over monitoring van prestaties

- Kwartaalrapportages 2019 Q1 t/m 2022 Q4

Documenten over planningsproces

- Begroting 2019 t/m 2022

Documenten over zelfevaluaties (op verzoek Raeflex)

Relevante notulen RvC-vergaderingen

Maatschappelijke capaciteit

Aedes-benchmarkcentrum (ABC)-kengetallen en verloop daarin

Aw - WSW oordeelsbrieven

Managementdocumenten

Efficiency

Financiële risicoanalyses

- Risicokaart Patrimonium Vastgoed 2020
- Risicomanagement bij vastgoed 2020
- In Control Statement 2021

Financiële scenario's

Visie op vermogensinzet

- MTO (op verzoek Raeflex)



BIJLAGE 5

Lijst met geïnterviewde personen

Interne gesprekken

Raad van commissarissen

De heer J.T. IJzerman – voorzitter
De heer S. Romijn
De heer G. Ploeg

Directeur-bestuurder

De heer P. Manders

Managementteam

De heer R. van Oevelen – manager vastgoed
De heer F. aan de Wiel – manager financiën
De heer A. Khouali – manager wonen

Medewerkers

Mevrouw M. Don
Mevrouw E. Heemsker

Externe gesprekken

Huurdersorganisatie

De heer A. Krijgsman – voorzitter

Gemeente Barendrecht

De heer W. Vermaat
Mevrouw M. de Jonge
De heer E. van Baars
De heer M. Holster

Collega-corporatie

De Heer H. Zanting – Wooncompas

Koepelorganisatie

Mevrouw A. Van Ettinger - Maaskoepel

Zorg- en welzijnsinstellingen

Mevrouw T. Ruybroek – Kijk op Welzijn
Mevrouw N. Valster – Stichting Overburen

Ontwikkelaar/aannemer

De heer J. de Korte – Van Leeuwen



BIJLAGE 6

Duiding waarderingen

Bij de waardering van maatschappelijke waarden en verankering hanteert de commissie conform de voorschriften uit methodiek 7 de volgende beoordelingen:

Waardering maatschappelijke waarde

- De corporatie presteert **zeer goed**, de corporatie spant zich aantoonbaar maximaal in om maatschappelijke resultaten te leveren waarde en zo maatschappelijke waarde toe te voegen; de visitatiecommissie ziet in de manier waarop de corporatie dit aanpakt op één of meer terreinen een voorbeeld voor andere corporaties.
- De corporatie presteert **naar behoren**, de geleverde resultaten zijn in verhouding tot de maatschappelijke opgaven; de visitatiecommissie ziet op een aantal concrete punten ruimte voor verbetering en benoemt deze.
- De prestaties van de corporaties zijn **voor verbetering vatbaar**, niet op alle opgaven is de corporatie in staat (gebleken) om de gewenste resultaten te leveren; de visitatiecommissie ziet duidelijk ruimte voor verbetering en benoemt concreet op welke vlakken deze ruimte ligt.
- De corporatie presteert **onvoldoende**, de resultaten van de corporatie zijn op nagenoeg alle terreinen niet in verhouding tot de opgaven; de visitatiecommissie benoemt op welke gebieden urgent actie gewenst is.

Waardering maatschappelijke verankering

- De maatschappelijke verankering van de corporatie is te kenmerken als **zeer goed**, er is sprake van een voorbeeldige samenwerking en wederkerige invloed op beleid en handelen, dit wordt door alle betrokkenen ook zo beleefd en gewaardeerd; de visitatiecommissie ziet in de manier van samenwerken een voorbeeld voor andere corporaties.
- De maatschappelijke verankering van de corporatie is **naar behoren**, de samenwerking verloopt in het algemeen goed en de corporatie laat zien beïnvloedbaar te zijn; in het algemeen waarderen de betrokkenen de manier van samenwerking als voldoende; de visitatiecommissie ziet op een aantal concrete punten ruimte voor verbetering en benoemt deze.
- De maatschappelijke verankering van de corporatie is **voor verbetering vatbaar**, de samenwerking verloopt met enige regelmaat moeizaam en de corporatie is beperkt beïnvloedbaar; betrokkenen zijn kritisch over de manier van samenwerking; de visitatiecommissie ziet duidelijk ruimte voor verbetering en benoemt concreet op welke vlakken deze ligt.
- De maatschappelijke verankering van de corporatie is te kenmerken als **onvoldoende**, de samenwerking verloopt moeizaam en de corporatie opereert solistisch; betrokkenen uiten zich negatief over de manier van samenwerking; de visitatiecommissie benoemt waar urgent actie gewenst is.