



Answering  
tomorrow's  
challenges  
today

Maatschappelijke visitatie

# Patrimonium

Rotterdam, 27 juli 2026

Datum volgende visitatie: 6 juli 2030

## Maatschappelijke visitatie

# Patrimonium

2022 tot en met 2025

**Opdrachtgever:**

Christelijke woningstichting Patrimonium

**Visitatiecommissie:**

Maarten Nieland  
Marieke Kalkman  
Eva Colussi

Rotterdam, 27 juli 2026

Volgende visitatiedatum: 6 juli 2030



# Inhoudsopgave

|                                     |    |
|-------------------------------------|----|
| Voorwoord.....                      | 1  |
| Position paper.....                 | 2  |
| Recensie.....                       | 6  |
| De visitatie in één oogopslag.....  | 9  |
| 1 Maatschappelijke waarde .....     | 10 |
| 2 Maatschappelijke verankering..... | 22 |
| 3 Besturing.....                    | 25 |
| 4 Maatschappelijke capaciteit ..... | 28 |
| A Bestuurlijke reactie .....        | 31 |
| B Maatschappelijke reactie .....    | 32 |
| C Geïnterviewden.....               | 34 |



## Voorwoord

Woningcorporaties werken dagelijks aan het leveren van maatschappelijke waarde. Het leveren van maatschappelijke waarde doet de corporatie samen met huurders, gemeenten, zorg- en onderwijsinstellingen, collega-corporaties en andere samenwerkingspartners. De maatschappelijke visitatie is een belangrijk instrument om de betreffende maatschappelijke waarde aan te tonen en bespreekbaar te maken. De herziene Woningwet verplicht corporaties zich ten minste eens in de vier jaar te laten visiteren. De visitatie is gestructureerd op basis van een methodiek die is opgesteld door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN). De methodiek die wordt gehanteerd is methodiek 7: Samenwerken aan opgaven. Het uitgangspunt van methodiek 7 is dat de corporatie zich maatschappelijk verantwoordt en wordt uitgedaagd om te leren en te verbeteren. Daarnaast is in methodiek 7 nadrukkelijk aandacht voor de corporatie als samenwerkingspartner in het lokale netwerk.

### De maatschappelijke visitatie van Patrimonium

Patrimonium heeft Ecorys in 2025 de opdracht gegeven voor het uitvoeren van een maatschappelijke visitatie. De visitatie heeft betrekking op de periode van 2022 tot en met 2025.

### Leeswijzer

Het visitatierapport start met de position paper van Patrimonium, de recensie van de visitatiecommissie en een samenvatting met de belangrijkste bevindingen op de vier visitatievelden: [Maatschappelijke waarde](#), [Maatschappelijke verankering](#), [Besturing](#) en [Maatschappelijke capaciteit](#). Als laatste is het visitatierapport voorzien van verschillende bijlagen, waaronder de bestuurlijke reactie en een overzicht van de geïnterviewde samenwerkingspartners.

### Beoordelingssystematiek

In methodiek 7 geeft de visitatiecommissie een oordeel voor de visitatievelden Maatschappelijke Waarde en Maatschappelijke verankering. Daarbij wordt gebruik gemaakt van een beoordelingssystematiek op een vijfpuntsschaal met een bijbehorende kleurcodering. De vijfpuntsschaal is:

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

### Tot slot

De leden van de visitatiecommissie danken alle betrokkenen die een bijdrage hebben geleverd aan de maatschappelijke visitatie.



# Position paper

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

## Wie zijn we

Al 110 jaar zijn wij een bekende en betrouwbare partij in de stad Groningen. Als christelijke woningcorporatie dragen wij met zorg en overtuiging verantwoordelijkheid voor ruim 6.700 verhuureenheden. Al ruim een eeuw staan we midden in de samenleving, zelfstandig en met blijvende aandacht voor de mens achter de voordeur.

Onze christelijke identiteit vormt het kompas voor ons handelen. Dat betekent aandacht voor elkaar, goed rentmeesterschap en het besef dat wat wij vandaag doen, van betekenis is voor volgende generaties. We blijven trouw aan onze overtuiging; die houdt ons scherp. Tegelijk kiezen we bewust voor samenwerking, omdat de maatschappelijke opgaven groot zijn en vragen om gezamenlijke kracht.

Wat ons drijft is helder: mensen een goede woning bieden in leefbare wijken. Dat doen we door bestaande woningen zorgvuldig te beheren én door voldoende en toekomstbestendig te bouwen, zodat er ook op de lange termijn plek is voor wie een woning nodig heeft. Zo geven wij niet alleen huizen door, maar ook onze organisatie en gedeelde waarden. Daarmee zijn we stevig verankerd in het verleden en gericht op de toekomst.

## Missie

**Vanuit onze christelijke identiteit bieden we nu en in de toekomst goede en passende woningen aan voor huurders die een betaalbare woning zoeken.**

**We staan dicht bij onze huurders en woningzoekenden en werken samen aan leefbare wijken waar het goed wonen is.**

## Visie

Patrimonium werkt daadkrachtig aan een thuis in leefbare wijken. Vanuit een open, betrokken en betrouwbare dienstverlening werken we samen met onze huurders en maatschappelijke partners. Ons woningbezit is afgestemd op de woonvraag voor nu en in de toekomst. We zijn ondernemend en een goed rentmeester. Ook volgende generaties verdienen een gezonde organisatie en een leefbare wereld.

## Werken vanuit onze speerpunten

Patrimonium voelt zich verantwoordelijk voor meer dan alleen stenen. We staan voor grote volkshuisvestelijke opgaven, die op verschillende niveaus zijn vertaald naar afspraken en kaders. Deze hebben wij uitgewerkt in concrete doelstellingen in ons ondernemingsplan. Tegelijk zien we maatschappelijke ontwikkelingen die onze huurders direct raken. Veranderingen in wijken, gevoelens van onveiligheid en normvervaging, eenzaamheid onder senioren en het gebrek aan passende woonruimte voor jongeren en kwetsbare doelgroepen hebben invloed op het dagelijks leven van mensen. Deze vraagstukken overstijgen het woondomein, net als bredere thema's zoals de warmtetransitie, klimaatadaptatie en veranderingen in het zorglandschap.

De vraag is hoe wij vanuit onze volkshuisvestelijke opdracht hieraan kunnen bijdragen. Waar ligt onze verantwoordelijkheid, waar juist niet, en waar maken wij bewust keuzes? We kunnen niet overal van zijn. Daarom hebben wij de maatschappelijke opgaven in ons ondernemingsplan vertaald naar drie samenhangende speerpunten:

- Leefbare wijken waarin mensen naar elkaar omzien;
- Voldoende betaalbare en energiezuinige woningen;
- Een professionele en toekomstgerichte organisatie.

Wij zijn ervan overtuigd dat wij onze maatschappelijke opdracht alleen goed kunnen vervullen met een organisatie die wendbaar, betrokken en professioneel is. Dat vraagt om ondernemerschap en proactiviteit, maar ook om openheid en samenwerking. De kracht zit voor ons in de samenhang tussen de speerpunten. In de volgende paragrafen lichten wij toe hoe wij hier de afgelopen periode concreet invulling aan hebben gegeven en hoe de aandachtspunten uit de vorige visitatie daarin zijn meegenomen.

### De vorige visitatie gaf ons mee

De vorige visitatie (2022) gaf ons waardevolle handvatten voor de verdere ontwikkeling van onze organisatie. Er was waardering voor onze inhoudelijke en waardegedreven aanpak en voor de stappen die wij hebben gezet in de professionalisering van Patrimonium. Tegelijkertijd werden wij uitgedaagd om nadrukkelijker de samenwerking te zoeken en ons met meer lef en zichtbaarheid te positioneren in het maatschappelijke speelveld. Die boodschap hebben wij ter harte genomen.

In ons ondernemingsplan *Welkom Thuis* (vastgesteld in 2024) hebben wij deze aandachtspunten expliciet verwerkt. Het plan vormt sindsdien het fundament onder onze keuzes en prioriteiten. Terugkijkend zien wij dat wij hierin duidelijke stappen hebben gezet, onder meer door intensievere samenwerking in netwerken en een actievere rol in stedelijke opgaven.

Daarbij merken wij dat zichtbaarheid en positionering blijvend aandacht vragen, juist wanneer belangen botsen of tempo en draagvlak niet vanzelfsprekend samengaan. Het zichtbaar maken van het *waarom* achter onze keuzes en de afwegingen die wij daarbij maken vanuit onze visie blijft voor ons een belangrijk aandachtspunt. Dit nemen wij dan ook nadrukkelijk mee als leerpunt in deze komende visitatie.

### Invulling geven aan onze opdracht

#### Maatschappelijke waarde

#### Leefbare wijken waarin mensen naar elkaar omzien

De afgelopen periode hebben wij sterk ingezet op leefbaarheid en samenleven. Wonen en Zorg vormt daarin een belangrijk speerpunt. Dit heeft geleid tot het woonzorgprogramma *Meer dan Wonen*, dit programma hebben wij samen met Zorggroep ZINN en de gemeente Groningen ontwikkeld. Hierin komen wonen, welzijn en zorg samen. Een woonconcept waarin senioren prettig en zelfstandig kunnen wonen, met zorg en ondersteuning nabij. Met de realisatie van de Zuiderflat hebben we dit concept concreet vormgegeven. Dit project geldt als pilot binnen de gemeentelijke woonzorgvisie.

We hebben visies op wijken en doelgroepen ontwikkeld en sturen actiever op inplaatsing, huurbeleid en wijkbeheer om de leefbaarheid in de wijken te

verbeteren. Het spanningsveld dat kan ontstaan tussen betaalbaarheid, het huisvesten van kwetsbare personen en leefbaarheid vraagt voortdurend bijsturing, maatwerk en een persoonlijke benadering. Waar begint en eindigt onze verantwoordelijkheid en welke belangen wegen daarbij sterker. Dit zijn terugkerende dilemma's in ons handelen.

### Voldoende betaalbare, energiezuinige woningen

In de afgelopen vier jaar hebben wij een grote inhaalslag gemaakt op het gebied van verduurzaming. Waar wij drie jaar geleden achterliepen ten opzichte van collega-corporaties in de stad, hebben wij deze achterstand weten om te buigen. We hebben inmiddels de laagste warmtevraag van de 6 stadse corporaties. Meer dan 1.500 woningen zijn verduurzaamd naar label A. Met als resultaat een gemiddeld Energielabel A eind 2025. Het aantal E-, F- en G-woningen is teruggebracht naar 44 eind 2025. In een periode van sterk stijgende energielasten hebben wij hiermee bijgedragen aan zowel betaalbaarheid als wooncomfort. Tegelijkertijd merken wij dat verduurzaming voor huurders soms ingrijpend is, wat vraagt om goede communicatie en begeleiding.

Waar we konden bouwen hebben we gebouwd en tegelijkertijd bereiden wij volop nieuwbouwprojecten voor, waarvan een deel inmiddels in uitvoering is. In de komende vijf jaar verwachten wij 550 woningen toe te voegen, waarvan circa 160 in de eerste twee jaar. Dat is later dan oorspronkelijk gepland, mede door langdurige bezwaarprocedures. Naast sociale huur bouwen wij ook middenhuur en bereiden wij de realisatie van flexwoningen voor.

### Een toekomstgerichte organisatie

Onze organisatie heeft zich ontwikkeld tot een wendbare, professionele en klantgerichte corporatie. De kwaliteit van onze dienstverlening wordt door huurders gewaardeerd met een A-score. Dit realiseren wij met een compacte organisatie die snel kan inspelen op veranderende omstandigheden, zoals bij de huurbevrozing en bij gewijzigde omstandigheden in bouwprojecten. Voor medewerkers betekent dit een werkomgeving met korte lijnen, veel verantwoordelijkheid en ruimte om slagvaardig te handelen. Doordat we financieel gezond zijn, zijn wij in staat kansen te benutten en te investeren waar dat maatschappelijk nodig is. Tegelijkertijd blijven wij kritisch op de inzet van ons vermogen. De euro kan maar één keer worden uitgegeven en moet maximaal maatschappelijk renderen.

### Maatschappelijke verankering

Wij zijn ons ervan bewust dat veel maatschappelijke opgaven niet door ons alleen kunnen worden gerealiseerd. Daarom hebben wij de afgelopen jaren nadrukkelijk geïnvesteerd in samenwerking en netwerken.

Binnen het programma *Meer dan Wonen* werken wij samen met zorggroep ZINN en de gemeente Groningen aan de opgave om senioren goed te laten wonen en de zorg betaalbaar en toegankelijk te houden. Om deze opgave breder te agenderen hebben wij in 2023 een themabijeenkomst georganiseerd. De inbreng van partners en huurders heeft geleid tot aanscherping van onze visie op wonen en zorg.

Daarnaast werken wij binnen de G13 intensief samen met collega-corporaties. In co-creatie met de huurdersorganisaties hebben wij gewerkt aan het gezamenlijke woonruimteverdeelsysteem *Groningen Huurt* dat nu operationeel is.

De samenwerking met onze huurdersorganisatie HPPG is voor ons van grote waarde; afhankelijk van het onderwerp informeren wij, laten ons adviseren of werken wij in co-creatie aan ons beleid.

Op buurtniveau worden diverse ontmoetingsmomenten gecreëerd om huurders te horen.

Bij projecten werken we met klankbordgroepen. Met grotere projectontwikkelingen merken we dat bij verkenningen er soms verschillende perspectieven en verwachtingen kunnen ontstaan doordat de tijdshorizon en maatschappelijk gewenst resultaat uiteenlopen. Dit is een uitdaging bij participatieprocessen van deze omvang.

De samenwerking tussen de Groningse corporaties is de afgelopen jaren verder versterkt. Dit heeft onder meer geleid tot gezamenlijke wijkverkenningen, afstemming van portefeuilles in relatie tot de NPA-afspraken en het gezamenlijke programma *Factor 2*. De insteek van dit programma is om meer woningen te realiseren met het in te zetten vermogen en de hoofdlijnen hiervan zijn opgenomen in zowel de prestatieafspraken als de woonvisie van de gemeente Groningen.

### Besturing in een dynamisch speelveld

Patrimonium heeft een duidelijke koers uitgezet, gebaseerd op de maatschappelijke opgaven zoals we die in het ondernemingsplan hebben omschreven. Deze opgaven zijn ook niet statisch en we blijven dan ook continu toetsen aan woningmarktonderzoeken, benchmarks en andere lopende

ontwikkelingen. Daarbij wordt onze portefeuillestrategie jaarlijks getoetst en herijkt.

Wij werken met heldere prioriteiten die leidend zijn in onze keuzes. Dat stelde ons in staat om snel te schakelen bij veranderingen in het speelveld, zoals politiek ingrijpen of renteschommelingen. Met onze HPPG en onze RvC hebben we daarover goed kunnen sparren. Want we hechten daarbij aan een open dialoog en sturen bij waar nodig.

We zijn ook pragmatisch en resultaatgericht. Wij hanteren daarbij het uitgangspunt: als het niet kan zoals het moet, dan moet het zoals het kan. Daarbij oplossingsgericht zoekend naar mogelijkheden om zaken haalbaar te maken. Daarbij kan gedacht worden aan de aansluitingen van WarmteStad, het vltrekken van de nieuwbouw in Helpman of de transitie van Wonen en zorg.

Tegelijkertijd ervaren wij dat maatschappelijke keuzes soms ook weerstand oproepen bij huurders, partners en omwonenden. Opgaven rond verduurzaming, warmtetransitie, woningbouw, wonen en zorg raken belangen en perspectieven. Dit spanningsveld vraagt koersvastheid, behendigheid, lef, maar ook flexibiliteit.

### Als goed rentmeester maatschappelijk presteren

Patrimonium heeft geïnvesteerd in haar organisatie om goed invulling te kunnen geven aan de opgaven. Om meer proactief te handelen hebben we de organisatie gericht versterkt. Met name op die onderdelen waar er een maatschappelijke opgave ligt. Zo is er gericht geïnvesteerd in projectontwikkeling, wonen en zorg en leefbaarheid. Nadat we eerder de strategie en klantafdeling hebben versterkt. Wij blijven bewust een compacte en wendbare organisatie, sterk op inhoud en resultaat. Patrimonium behoort tot de corporaties met de laagste bedrijfslasten van Nederland. Dat is geen doel op zich, maar geeft weer dat we sober en doelmatig willen werken omdat we ons bewust zijn dat alle middelen worden opgebracht door de huurder. Deze middelen willen we goed inzetten voor de volkshuisvesting in de stad. Maar we willen ook dat volgende generaties dat kunnen blijven doen. We zetten dus volop in om onze maatschappelijke doelen te halen en liggen op koers om deze te realiseren. Tegelijkertijd betekent dit ook dat wij scherpe keuzes moeten maken en niet alle maatschappelijke wensen tegelijk kunnen honoreren.



### Welke leervragen en verantwoordingspunten zijn van belang

De afgelopen periode hebben wij fors geïnvesteerd in ons vastgoed en onze organisatie. Dat heeft geleid tot zichtbare resultaten en het wegwerken van achterstanden. Tegelijkertijd staan wij aan de vooravond van een nieuwe fase: het vasthouden van een verhoogde realisatiegraad en het duurzaam verankeren van onze prestaties.

Wij bereiden onze organisatie voor op digitale ontwikkelingen en zetten de samenwerking met partners voort, omdat wij zien dat de maatschappelijke opgaven complex en weerbarstig zijn. Dit vraagt om het maken van keuzes, flexibiliteit én koersvastheid.

### Leervragen waarnaar we benieuwd zijn

**1**

Hoe beoordeelt de commissie onze rolopvatting in het bevorderen van leefbaarheid, in relatie tot andere maatschappelijk opgaven en partijen? Waar liggen volgens de commissie logische grenzen aan onze verantwoordelijkheid, zeker wanneer leefbaarheid botst met andere maatschappelijke opgaven?

**2**

We zijn een resultaatgerichte organisatie die vanuit de brede verantwoordelijkheid kijkt naar de opgaven. Dat vraagt soms om lef en doorpakken. Is ons tempo en onze resultaatgerichtheid helpend bij het realiseren van maatschappelijke opgaven, of ziet de commissie risico's dat dit ten koste gaat van draagvlak en partnerschap? Want de prioriteiten kunnen soms anders liggen. Zijn de onze navolgbaar?

**3**

Wij hebben bewust gewerkt aan meer zichtbaarheid en positionering in het maatschappelijke speelveld, onder andere door deelname in diverse gremia en samenwerkingen. Hoe beoordeelt de commissie onze herkenbaarheid en rol ten opzichte van andere corporaties en partners?

**4**

We hebben lage bedrijfskosten en willen met een compacte organisatie wendbaar zijn en ook volkshuisvestelijk impact maken in de stad. Dat vraagt soms ook om keuzes om zaken niet of anders te doen. Hoe beoordeelt de commissie onze organisatorische keuzes daarin en welke aandachtspunten zou men willen meegeven daarin?



# Recensie

## Kansen voor verdere doorontwikkeling met behoud van het vertrouwde Patrimonium

De visitatiecommissie heeft Patrimonium leren kennen als een corporatie met een sterke intrinsieke motivatie om bij te dragen aan de opgaven in Groningen. De visitatiecommissie kan zich goed herkennen in de wijze waarop Patrimonium haar opgaven en dilemma's beschrijft. De corporatie opereert in een context met een hoge druk op de woningmarkt, een omvangrijke verduurzamingsopgave en toenemende vraagstukken op het gebied van leefbaarheid en wonen en zorg. Deze opgaven bepalen in belangrijke mate de inzet en prioritering van Patrimonium.

De visitatiecommissie ziet dat Patrimonium zich onderscheidt door een goede financiële discipline in combinatie met maatschappelijke betrokkenheid. Ook heeft Patrimonium van oudsher een sterke inzet op wonen en zorg en is sprake van een wendbare organisatie.

Tegelijkertijd ziet de visitatiecommissie dat verdere ontwikkeling nodig is als Patrimonium haar maatschappelijke waarde, samen met de gemeente, haar huurders en andere partners, wil vergroten. In gebiedsontwikkelingen vraagt dit om meer risicobereidheid, zodat de corporatie als zij dat wil ook in complexere opgaven een grotere rol kan pakken. Verschillende samenwerkingspartners geven immers aan dat Patrimonium in grotere opgaven vaker aansluit dan dat zij het voortouw neemt en daarbij terughoudend is in het nemen van risico's.

Daarnaast ligt er een opgave om sterker in te zetten op innovatie, met name op het gebied van duurzaamheid. Samenwerkingspartners en gemeente geven namelijk aan dat Patrimonium zich met name richt op uitvoering en opschaling van bestaande oplossingen en minder op innovatie. Dit biedt een duidelijke kans om de komende periode sterker in te zetten op vernieuwende concepten.

Ook de samenwerking met partners kan verder worden versterkt, zowel in de gezamenlijke agendering van opgaven als in de uitvoering. De visitatiecommissie ziet dat de samenwerking met partners in de basis goed en constructief is, maar tegelijkertijd geven partners aan dat Patrimonium sterk opereert vanuit de eigen

koers en afwegingen, waardoor in gezamenlijke opgaven extra afstemming nodig is om tot voortgang te komen. Ook ziet de visitatiecommissie ruimte om de huurdersparticipatie verder te verdiepen, zodat bewoners nadrukkelijker worden betrokken bij keuzes die hen raken.

## Voorgaande visitatie

Patrimonium is in 2022 gevisiteerd over de jaren 2018 tot en met 2021. De toenmalige visitatiecommissie zag een corporatie die in transitie was van een wat gesloten familiebedrijf naar een organisatie die met behulp van de ontwikkelde klantvisie en de verbeteringen aan data- en informatiemanagement, grote stappen aan het zetten is.

De toenmalige commissie zag dat de opgave voor de komende jaren lag in een betere visie op de aanpak van de woningvoorraad middels herstructurering, sloop en nieuwbouw, op het jaarlijks toevoegen van woningen, op de verduurzaming en op een met collega's gedeelde visie op de aanpak van wijken met een meer integrale aanpak. De toenmalige visitatiecommissie gaf Patrimonium ook enkele aandachtspunten mee.

## De samenwerkingspartners zijn tevreden, maar zien ook mogelijkheden tot versterking van de samenwerking

Patrimonium heeft, mede naar aanleiding van de vorige visitatie, stappen gezet in haar zichtbaarheid en samenwerking. Er is een duidelijk besef dat de opgaven groter zijn dan wat de corporatie alleen kan realiseren. De corporatie is daarom actief in netwerken en wordt door partners gezien als een betrokken en deskundige partij. Daarbij maakt Patrimonium bewuste keuzes over met wie ze wil samenwerken.

De verschillende samenwerkingspartners schetsen een herkenbaar en consistent beeld van Patrimonium. De gemeente waardeert bijvoorbeeld de corporatie als een betrouwbare en professionele partner. Zij ziet ruimte om elkaar eerder en intensiever te betrekken bij opgaven, met name in gebiedsontwikkeling.

De huurdersorganisatie spreekt van een open en constructieve samenwerking, en vraagt aandacht voor communicatie richting huurders. Ook zien zij mogelijkheden om de participatie van huurders, vooral bij projecten zoals renovaties te versterken.



Overige samenwerkingspartners waarderen de inhoudelijke scherpste en betrokkenheid van Patrimonium en geven aan dat de corporatie sterk opereert vanuit de eigen koers en afwegingen. Bij gezamenlijke opgaven leidt dat soms tot terughoudendheid in het nemen van risico's of het voortouw nemen.

Een rode draad uit de gesprekken is dat Patrimonium sterk vanuit de eigen koers en afwegingen opereert. Dit geeft duidelijkheid, maar leidt in de samenwerking soms tot spanning, met name wanneer tempo en risicobereidheid verschillen. Daarom vraagt dit om blijvende aandacht voor draagvlak bij huurders en partners. De visitatiecommissie wil Patrimonium meegeven om het 'waarom' achter keuzes expliciet te blijven maken en hier en daar wat meer mee te bewegen met de samenwerkingspartner.

### Leren en ontwikkelen

De visitatiecommissie ziet dat Patrimonium structureel inzet op de ontwikkeling van medewerkers en de organisatie. Er wordt geïnvesteerd in opleiding, kennisontwikkeling en duurzame inzetbaarheid. Medewerkers ervaren ontwikkelmogelijkheden en betrokkenheid bij de organisatie. Ook wordt leren steeds meer gekoppeld aan inhoudelijke opgaven, bijvoorbeeld op het gebied van digitalisering en samenwerking.

De visitatiecommissie waardeert deze inzet omdat die ook goed past bij een wendbare organisatie. Tegelijkertijd ziet de commissie ruimte om deze ontwikkeling verder te verdiepen door leren en ontwikkelen nog nadrukkelijker te verbinden aan innovatie en de strategische ontwikkeling van de organisatie.

### Wat anderen kunnen leren van Patrimonium

- De combinatie van financiële discipline en maatschappelijke betrokkenheid
- Het pragmatisch omgaan met schaarste, onder andere via beter benutten van de bestaande voorraad
- De integrale benadering van wonen en zorg
- De wendbare en doelmatig ingerichte organisatie

### Wat Patrimonium kan leren van anderen

- Eerder en intensiever samen optrekken met partners in complexe opgaven, zodat de opgaven gezamenlijk worden verkend en verwachtingen over en weer over de rollen makkelijker af te stemmen zijn. Zoals bijvoorbeeld door Welbions in Hengelo wordt gedaan

- Verdere ontwikkeling van participatie en draagvlakprocessen, zoals bijvoorbeeld door Servatius in Maastricht is gedaan met Wijkkracht.

### Antwoorden op ontwikkelvragen

Patrimonium heeft de visitatiecommissie in de position paper enkele ontwikkelvragen meegegeven. Hieronder worden deze (kort) beantwoord. De volledige vragen zijn in de position paper terug te vinden.

#### *Vraag over de rol rolopvatting in het bevorderen van leefbaarheid, in relatie tot andere maatschappelijke opgaven en partijen*

De commissie beoordeelt de rolopvatting van Patrimonium als passend en evenwichtig. De corporatie neemt verantwoordelijkheid voor leefbaarheid in haar bezit en wijken en zet hiervoor verschillende instrumenten in, variërend van beheer tot participatie en samenwerking met zorg- en welzijnspartijen.

Tegelijkertijd maakt Patrimonium duidelijke keuzes in wat zij wel en niet oppakt. De commissie acht dit terecht. Leefbaarheid is een gezamenlijke opgave. De rol van Patrimonium ligt primair in het woondomein, met verbinding naar het sociale domein waar dat logisch is. Structurele zorg- en welzijnsvraagstukken kunnen daarom beter door andere partijen worden opgepakt.

#### *Vraag over het zijn van een resultaatgerichte organisatie*

Patrimonium is een resultaatgerichte organisatie die tempo maakt waar dat mogelijk is. Dit heeft zichtbaar bijgedragen aan prestaties, onder andere op het gebied van verduurzaming en woningverbetering. Bij verduurzaming was wel sprake van het wegwerken van achterstallige verduurzaming omdat Patrimonium vroeger haar woningen goed onderhield, maar niet voorop liep met verduurzaming.

De commissie ziet het tempo en de resultaatgerichtheid als een kracht. In een aantal gevallen kan echter het tempo dat Patrimonium nastreeft op gespannen voet staan met het proces dat nodig is om tot gezamenlijke oplossingen te komen. Daarom is transparantie en communicatie belangrijk.



### *Vraag over zichtbaarheid en positionering in het maatschappelijke speelveld*

Patrimonium heeft duidelijk stappen gezet in haar zichtbaarheid en positionering. De corporatie wordt door partners herkend als een inhoudelijk sterke, betrouwbare partij die actief bijdraagt aan de opgaven in de stad.

De positionering is tegelijkertijd duidelijk eigenstandig. Patrimonium opereert vanuit een heldere koers en maakt expliciete financiële en inhoudelijke afwegingen. Dit geeft duidelijkheid, maar kan er ook toe leiden dat de corporatie in de samenwerkingen als terughoudend wordt ervaren, met name waar het gaat om het nemen van risico's. De commissie ziet hier een ontwikkelpunt in de balans tussen eigen koers en gezamenlijke opgave.

### *Vraag over de lage bedrijfskosten en het met een compacte organisatie wendbaar willen zijn*

De keuze voor een compacte en wendbare organisatie met lage bedrijfslasten beoordeelt de commissie als positief. Patrimonium slaagt erin om met beperkte omvang toch inhoudelijk sterke prestaties te leveren. De commissie ziet tegelijkertijd dat de stapeling van opgaven druk legt op de organisatie. Dit vraagt om blijvende prioritering en het bewaken van focus. Ook is aandacht nodig voor het borgen van kennis en capaciteit, gezien de afhankelijkheid van een relatief kleine groep medewerkers. De huidige opzet is daarmee passend, maar kent duidelijke grenzen omdat functies niet standaard een ruime bezetting kennen. Er is daarom ook blijvende aandacht nodig voor het bewaken van de goede match tussen wat mensen kunnen en wat de opgaven vragen.

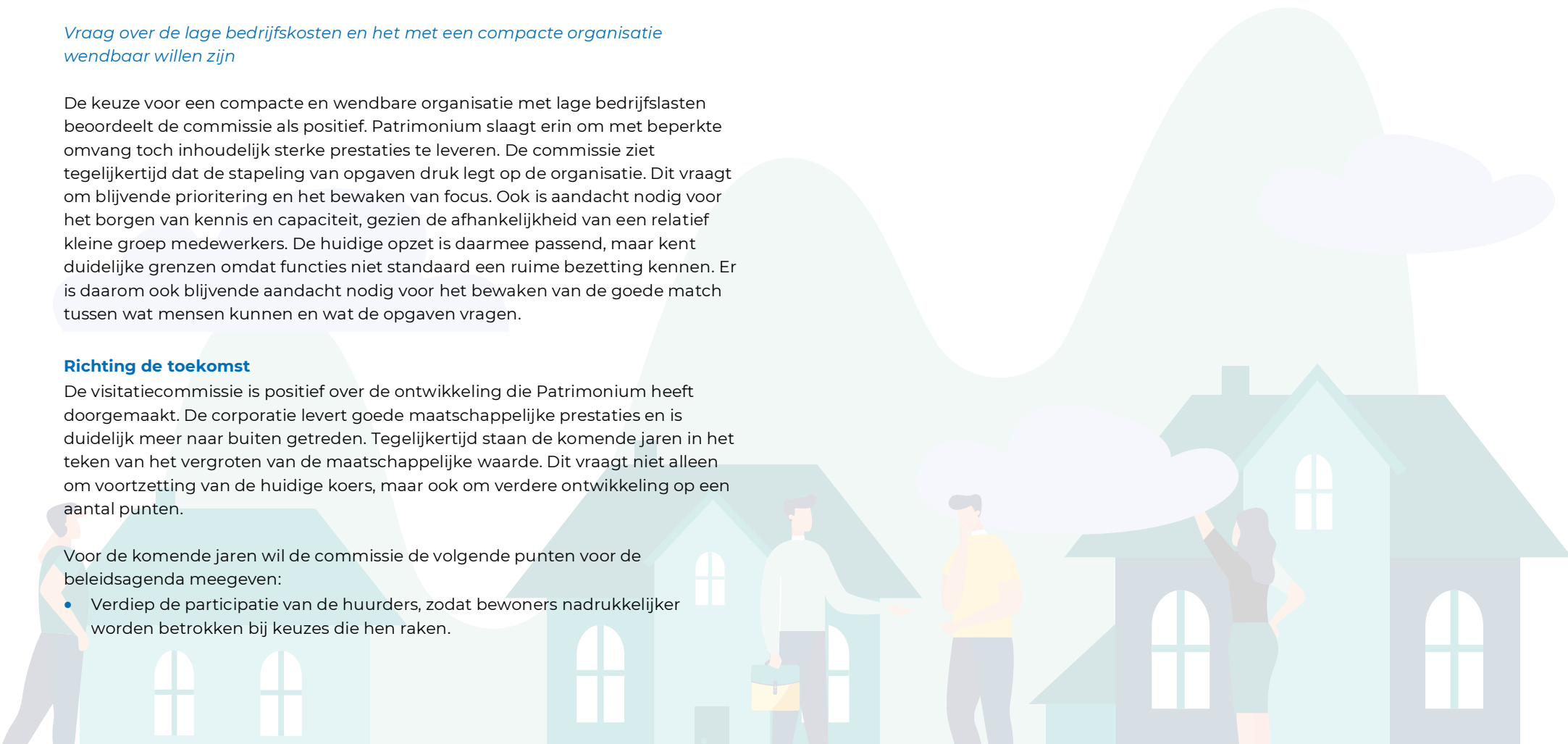
### **Richting de toekomst**

De visitatiecommissie is positief over de ontwikkeling die Patrimonium heeft doorgemaakt. De corporatie levert goede maatschappelijke prestaties en is duidelijk meer naar buiten getreden. Tegelijkertijd staan de komende jaren in het teken van het vergroten van de maatschappelijke waarde. Dit vraagt niet alleen om voortzetting van de huidige koers, maar ook om verdere ontwikkeling op een aantal punten.

Voor de komende jaren wil de commissie de volgende punten voor de beleidsagenda meegeven:

- Verdiep de participatie van de huurders, zodat bewoners nadrukkelijker worden betrokken bij keuzes die hen raken.

- Zet in op het versnellen van de woningbouw in samenwerking met partners
- Zet in op het versterken van de gezamenlijke aanpak in gebiedsontwikkeling
- Ontwikkel een aanpak gericht op innovatie en duurzaamheid
- Bewaak de balans tussen tempo en draagvlak, communiceer de dilemma's en overwegingen duidelijker aan de samenwerkingspartners en beweeg soms wat meer mee
- Blijf de aandacht voor de passendheid van de formatie vasthouden. Dit is cruciaal om compact én wendbaar te blijven



# De visitatie in één oogopslag

Patrimonium Groningen

GOED

## Maatschappelijke waarde

- ✓ Via meerdere sporen inzetten op het vergroten van de woningvoorraad
- ✓ Nemen van een initiërende rol richting gemeente en partners
- ✓ Actief beter benutten van de bestaande voorraad
- ✓ Woningen betaalbaar houden met lage huren, passend toewijzen en vroegsignalering
- ✓ Effectief verbinden van wonen, zorg en leefbaarheid effectief
- ✓ Kans: verdere versnelling en intensivering van samenwerking met de gemeente is nodig om de realisatie te vergroten
- ✓ Kans: kiezen voor investerings-intensieve ingrepen om op de lange termijn beschikbaarheid, kwaliteit en betaalbaarheid van woningen te waarborgen
- ✓ Kans: innovatieve optreden op thema's als klimaatadaptatie, het aanpakken van hittestress en circulair bouwen

## Besturing

- ✓ Een heldere, gedragen en waardengedreven koers helpt om in onzekere omstandigheden de juiste balans aan aandacht voor de verschillende opgaven te vinden
- ✓ Door een adaptief strategievormingsproces sluit de koers van Patrimonium goed aan bij de veranderende werkelijkheid
- ✓ Een stevige P&C-cyclus die wordt aangevuld met datagedreven sturing is nodig om te kunnen prioriteren binnen opgaven
- ✓ De goede vertaling van strategie naar wijkgerichte uitvoering helpt om waar nodig maatwerk te leveren
- ✓ Kans: prestaties zijn meer afhankelijk van de samenwerking in het netwerk, er ligt daarom een kans het sturen op resultaten uit te breiden naar dit netwerk

## Maatschappelijke verankering

- ✓ De relatie met HPPG wordt gekenmerkt door gelijkwaardigheid. Zo is de mogelijkheid gegroeid om gezamenlijk beleid te ontwikkelen.
- ✓ Versterking, met de collega-corporaties, van de samenwerking met de gemeente.
- ✓ Kans: de eigen koers en de belangen van Patrimonium-huurlers wegen zwaar. Er ligt een kans om door mee te bewegen op onderdelen nóg meer maatschappelijke waarde te creëren
- ✓ Kans: op andere onderdelen ligt er juist een kans als Patrimonium meer als trekker opereert

## Maatschappelijke capaciteit

- ✓ De veelheid aan opgaven en de veranderlijkheid van de omgeving noodzaken tot bewaken van goede balans tussen ambities en realiteitszin
- ✓ Compactheid van de organisatie wordt gebruikt als kracht om flexibel en wendbaar te zijn
- ✓ Verdere samenwerking en afstemming met samenwerkingspartners zal de maatschappelijke capaciteit van Patrimonium én haar partners vergroten

De visitatiecommissie is positief over de ontwikkeling die Patrimonium heeft doorgemaakt. De corporatie levert goede maatschappelijke prestaties en is duidelijk meer naar buiten getreden. De komende jaren staan in het teken van het vergroten van de maatschappelijke waarde. Dit vraagt om verdere ontwikkeling op een aantal punten. Deze zijn:

- 1 Versterk de huurdersparticipatie bij projecten
- 2 Zet in op het versnellen van de woningbouw in samenwerking met partners
- 3 Zet in op het versterken van de gezamenlijke aanpak in gebiedsontwikkeling
- 4 Ontwikkel een aanpak gericht op innovatie en duurzaamheid
- 5 Blijf de aandacht voor de passendheid van de formatie vasthouden. Dit is cruciaal om compact én wendbaar te blijven
- 6 Bewaak de balans tussen tempo en draagvlak, communiceer de dilemma's en overwegingen duidelijker aan de samenwerkingspartners en beweeg soms wat meer mee

# 1 Maatschappelijke waarde

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

De visitatiecommissie heeft de maatschappelijke waarde voor verschillende opgaven gewaardeerd en in beeld gebracht hoe huurders en samenwerkingspartners de prestaties op de betreffende opgaven waarderen. Bovendien heeft de visitatiecommissie samen met de corporatie, de huurders en de samenwerkingspartners leer- en verbeterpunten voor de toekomst geïdentificeerd. De visitatiecommissie heeft in samenspraak met Patrimonium vijf opgaven geselecteerd.

**Tabel 1-1: Opgaven visitatieveld Maatschappelijke waarde**

|                              |              |
|------------------------------|--------------|
| • Beschikbaarheid:           | naar behoren |
| • Betaalbaarheid:            | goed         |
| • Kwaliteit en duurzaamheid: | goed         |
| • Leefbare wijken:           | goed         |
| • Wonen en zorg:             | uitstekend   |

## 1.1 Opgave 1: Beschikbaarheid

### 1.1.1 Opgaven, ambities en prestaties

De visitatiecommissie ziet dat Patrimonium werkt binnen een stedelijk woonmilieu waarin de beschikbaarheid van sociale huurwoningen al jaren zwaar onder druk staat.

Het woningbehoefteonderzoek van Companen uit 2024 laat zien dat de gemeente Groningen tot en met 2035 een forse groeiopgave heeft: er zijn 4.270 extra sociale huurwoningen nodig, waarvan 410 woningen per jaar tot 2030 en daarna 280 woningen per jaar. Deze grote vraag is het gevolg van demografische groei, kleinere huishoudens en beperkte nieuwbouwcapaciteit in de afgelopen jaren.

De druk wordt in de stad op meerdere manieren zichtbaar: het aantal actief woningzoekenden nam tussen 2021 en 2025 toe met 40%, het gemiddeld aantal reacties op een woning steeg tot 144, en de wachttijd liep op naar gemiddeld 9,5 jaar.

Patrimonium ziet voor zich zelf een duidelijke opdracht: zorgen dat er voldoende sociale huurwoningen beschikbaar blijven voor Groningers met een laag of middeninkomen. De corporatie kiest daarom voor een breed en samenhangend beleid dat zich richt op uitbreiding van de woningvoorraad, herstructurering van bestaand bezit, het versnellen van bouwprocessen en het beter benutten van de bestaande voorraad.

*Afbeelding 1. In Corpus den Hoorn. Op de 16 Aprillaan en Rode Kruislaan, bouwt Patrimonium aan 18 eengezinswoningen, waar eerder 9 verouderde 'bejaardenwoningen' stonden.*



**Patrimonium zet op diverse manieren in op betere beschikbaarheid**

Patrimonium werkt de komende jaren aan de toevoeging van 373 sociale huurwoningen en een bescheiden aantal middenhuurwoningen, onder meer in nieuwbouwontwikkelingen zoals de Suikerzijde. In de meerjarenbegroting zijn in totaal 519 nieuwbouwwoningen opgenomen, inclusief middenhuur en flexwoningen.

Deze programma's zijn echter sterk afhankelijk van de beschikbaarheid van locaties en van tijdige vergunningverlening door de gemeente. Projecten op uitleglocaties of in verdichtingsgebieden vragen vaak jarenlange voorbereidingstijd en hebben regelmatig te maken met planologische vertragingen. Hierdoor is de realisatiegraad in de gehele regio erg laag. Bij Patrimonium komt de nieuwbouwproductie aan het eind van de visitatieperiode op stoom, met de oplevering van 31 woningen in 2025 en de start van de bouw van 165 woningen in diverse wijken in de stad.

Naast nieuwbouw speelt herstructurering een belangrijke rol in het vergroten van de beschikbaarheid. Patrimonium investeert in sloop- en nieuwbouwprojecten waarbij zowel de kwaliteit als de omvang van de voorraad toeneemt. In deze complexgewijze ingrepen wordt steeds vaker gekozen voor verdichting, zodat op dezelfde locatie meer en betere woningen kunnen worden gerealiseerd.

Door de herstructurering ontstaat op korte termijn een netto toevoeging van 234 woningen in bestaande wijken, waarmee Patrimonium inspeelt op de behoefte aan passende woningen in buurten waar al veel sociale huur aanwezig is of waar verouderde woningtypen vervanging behoeven.

Ook ziet Patrimonium flexwoningen als een mogelijkheid om sneller woningen toe te voegen, al vraagt deze vorm van versnelling om medewerking van de gemeente in de vorm van geschikte grond en langere exploitatiemogelijkheden. Flexwoningen kunnen bijdragen aan het tijdelijk ontlasten van de wachtlijsten, maar blijven in hun effectiviteit afhankelijk van gemeentelijke randvoorwaarden en besluitvorming.

### Factor 2 als belangrijk richtsnoer

Dat de regionale opgave groter is dan wat de bestaande plannen kunnen opvangen, wordt scherp verwoord in het document Factor 2 – Opgaven en Middelen uit maart 2025. Daarin concluderen de gezamenlijke corporaties in Groningen, inclusief Patrimonium, met de huidige programmering slechts 23% van de benodigde woningbouwopgave invullen. Factor 2 onderstreept dat ingrijpende maatregelen nodig zijn, zoals conceptueel bouwen, kleiner bouwen, verdichting op bestaand bezit, optoppen, splitsen van woningen, friendscontracten en het programmatisch samenwerken met de gemeente om procedures te verkorten en locaties sneller beschikbaar te stellen.

### Inzet op beter gebruik van de bestaande voorraad

De Groninger corporaties hebben vastgesteld dat alleen nieuwbouw onvoldoende is om de oplopende vraag te beantwoorden. Mogelijk ligt de oplossing in het beter benutten van de bestaande voorraad, zoals met woningdelen. Patrimonium doet dit al, bijvoorbeeld in grotere woningen boven winkelcentra, waar meerdere huishoudens gezamenlijk een woning huren. Hierbij wordt gestuurd op de samenstelling van doelgroepen vanuit leefbaarheids-overwegingen.

Het omzetten van zelfstandige woningen naar meerdere onzelfstandige woonplekken is een andere mogelijkheid om het aantal beschikbare woonplekken te vergroten. In een aantal flats van Patrimonium worden woningen bij mutatie geschikt gemaakt voor meerdere huurders. In andere complexen wordt dit gecombineerd met verduurzamingsopgaven.

Daarnaast verkent Patrimonium de mogelijkheden voor verdere verdichting, onder andere via optoppen. Mogelijkheden hiertoe worden beperkt door randvoorwaarden zoals parkeernormen, welstandseisen en erfgoedkaders.

Tot slot wordt, in het streven de woningvoorraad beter te benutten, ook ingezet op het actief opsporen en tegengaan van woonfraude. Door strikter te handhaven op onderverhuur, onrechtmatige bewoning of langdurige ongebruikte woonruimte kan een deel van de voorraad weer vrijkomen voor de doelgroep waarvoor deze bestemd is.

### 1.1.2 De waardering door samenwerkingspartners

Patrimonium wordt door samenwerkingspartners overwegend gezien als een actieve en initiatiefrijke partij op het vergroten van de woningvoorraad, met tegelijkertijd een meer behoedzame houding in risicovollere investeringskeuzes.

Verschillende partners benadrukken dat de corporatie een aanjagende rol vervult door zelf ontwikkelkansen te agenderen, kavels aan te vragen en actief bij te dragen aan versnellingstafels en verdichtingsopgaven. In de stad wordt Patrimonium op dit punt zelfs als kartrekker gezien. Tegelijkertijd blijkt uit gezamenlijke projecten dat financiële overwegingen zwaar meewegen bij Patrimonium. In gebiedsontwikkelingen, zoals in de Indische Buurt en Beijum Oost, kiezen zij daardoor vaker voor renovatie van bestaande woningen dan voor sloop-nieuwbouw. Andere partijen zien in dergelijke gebieden juist vaker sloop-nieuwbouw als noodzakelijk om de leefbaarheid een impuls te geven.

De gemeente ziet dat Patrimonium een duidelijke trekkersrol vervult in de woningbouwopgave en actief bijdraagt aan het vergroten van de voorraad. De corporatie neemt zelf initiatief door ontwikkellocaties te agenderen, kavels aan te vragen en zich actief in te zetten aan de versnellingstafel. Zowel in bestaande wijken als op nieuwe ontwikkellocaties zet Patrimonium nadrukkelijk in op verdichting en uitbreiding. Daarbij bestaat het vertrouwen dat de corporatie in staat is om afgesproken aantallen daadwerkelijk te realiseren en een substantieel aandeel te leveren in de stedelijke woningbouwopgave.

Patrimonium zet zich volgens Huurders Platform Patrimonium Groningen (HPPG) zichtbaar in voor de beschikbaarheid van woningen, al worden de mogelijkheden begrensd door de beperkte beschikbaarheid van bouwgrond. De afgelopen jaren is er relatief weinig nieuwbouw gerealiseerd, maar inmiddels zijn er meerdere plannen in voorbereiding en projecten in aanbouw, waaronder Suikerzijde en Hoefijzer. Ook levert Patrimonium meer dan andere corporaties inspanningen op het gebied van flexwoningen. Doorstroming naar seniorenwoningen komt moeizaam op gang, door een gebrek aan alternatieven en omdat hogere huren bij het doorstromen een drempel vormen. Patrimonium werkt bewust niet met maatregelen die deze drempel structureel verlagen omdat men niet te veel de nieuwe woning van de doorgestroomde huurder 'extra' wil financieren.

### 1.1.3 De waardering door de visitatiecommissie

De visitatiecommissie waardeert de prestaties van Patrimonium op het gebied van beschikbaarheid als **'naar behoren'**. Patrimonium heeft de afgelopen jaren goed ingezet op het toevoegen van woningen en heeft inmiddels een behoorlijk aantal woningen toegevoegd. Door goed de samenwerking op te zoeken en ook mogelijkheden te verkennen of al te benutten om de bestaande woningen beter te benutten doet Patrimonium meer dan van haar verwacht mag worden.

## 1.2 Opgave 2: Betaalbaarheid

### 1.2.1 Opgaven, uitdagingen en prestaties

Patrimonium positioneert betaalbaarheid nadrukkelijk als een kernonderdeel van haar volkshuisvestelijke opgave. In zowel het ondernemingsplan als het jaarverslag staat het realiseren van "goed en betaalbaar wonen" centraal. Dit sluit aan bij de grote vraag naar betaalbare woningen in de stad Groningen en de rol die Patrimonium als één van de woningcorporaties daarin vervult.

### Integraal betaalbaarheidsbeleid via huurbeleid, toewijzing en ondersteuning

Het huurbeleid van Patrimonium is gericht op een evenwichtige prijs-kwaliteitverhouding. In 2023 en 2024 is een gedifferentieerde huurverhoging toegepast, waarbij woningen met een grotere afstand tot de streefhuur een hogere huurverhoging kregen. Hiermee werkt de corporatie stapsgewijs toe naar meer evenwicht in het huurprijsniveau binnen de portefeuille. Patrimonium toont oog voor betaalbaarheid in kwetsbare delen van de voorraad: woningen met een energielabel E, F of G en woningen die op korte termijn worden gesloopt, zijn gedurende de hele visitatieperiode uitgezonderd van huurverhoging. De gemiddelde huurverhoging bedroeg in 2025 4,45%.

Dat Patrimonium veel doet aan het betaalbaar houden van woningen, zien we ook terug in de gemiddelde huur. De gemiddelde huur in de DAEB-voorraad ligt met € 616 in 2025 op een niveau dat, in verhouding tot de maximaal toegestane huur (62,5%), ruimte laat binnen het stelsel. Daarnaast wordt een groot deel van de woningen passend toegewezen: 85% van de nieuwe verhuringen in 2025 vond plaats onder de tweede aftoppingsgrens. Dit wijst op een sterke focus op de primaire doelgroep.

De afgelopen jaren zet Patrimonium in toenemende mate in op het voorkomen en aanpakken van betaalbaarheidsproblemen bij huurders. Huurders met betalingsachterstanden worden proactief benaderd, bijvoorbeeld als Patrimonium via het energieverbruik een aanleiding hiervoor ziet. In 2025 werden er 200 huurders benaderd, waarvan er 25 hulp hebben aanvaard. Deze inzet sluit aan bij bredere samenwerkingsafspraken met gemeente en andere samenwerkingspartners, waarin preventie, vroegsignalering en schuldhulpverlening centraal staan. In een pilot vroegsignalering in samenwerking met de gemeente vervulde Patrimonium een actieve rol als ambassadeur, zonder daarbij een financiële bijdrage te leveren.

### Integrale benadering van woonlasten

De betaalbaarheidsopgave komt onder druk te staan door externe factoren zoals achterblijvende nieuwbouw. Oorzaken hiervoor zijn onder meer lange doorlooptijden en beperkte beschikbaarheid van bouwlocaties, wat de beschikbaarheid van betaalbare woningen remt.

In de prestatieafspraken voor de komende jaren wordt ingezet op een integrale benadering van woonlasten, waarbij niet alleen huur, maar ook energielasten en andere kosten worden meegenomen. Patrimonium zet hier al op in door geen

huurverhoging door te voeren bij woningen met hoge energielasten. Tegelijkertijd ziet Patrimonium dat totale woonlasten in soms sterk afhankelijk zijn van eigen verbruik van huurders. Patrimonium speelt hier op in, in samenwerking met de huurdersorganisatie, door bewustwording te creëren bij huurders over energieverbruik (ook i.v.m. de salderingsregeling).

### 1.2.2 De waardering door samenwerkingspartners

Patrimonium wordt op het thema betaalbaarheid breed gewaardeerd als een financieel solide en sociaal opererende corporatie, waarbij financiële scherpste en maatschappelijke verantwoordelijkheid hand in hand gaan.

Samenwerkingspartners geven aan dat de corporatie relatief lage huren hanteert en een duidelijke bijdrage levert aan betaalbaar wonen. Ook wordt de manier waarop met huurachterstanden wordt omgegaan als zorgvuldig en sociaal omschreven, met oog voor onderliggende problematiek en inzet van maatwerk. Dit draagt eraan bij dat problematische situaties, zoals ontruiming, relatief beperkt blijven.

Tegelijkertijd wordt deze financiële discipline ook als sturend ervaren in bredere afwegingen. In samenwerkingen, bijvoorbeeld rond energievoorzieningen, zet Patrimonium stevig in op het beheersen van woonlasten, onder andere door druk uit te oefenen op tarieven. Dit wordt enerzijds gezien als het bewaken van huurdersbelangen, maar kan anderzijds leiden tot spanningen met partners waar andere belangen spelen.

De gemeente beschrijft Patrimonium als een corporatie die duidelijk inzet op het laag houden van woonlasten en daarmee bijdraagt aan betaalbaarheid in de stad. De huren liggen relatief laag en de corporatie werkt effectief samen met de gemeente bij vroegsignalering van betalingsproblemen. In de praktijk weten partijen elkaar snel te vinden wanneer huurders in de knel dreigen te komen, waardoor tijdig maatwerk kan worden ingezet en escalatie wordt voorkomen.

Patrimonium hanteert vanuit het oogpunt van HPPG een sociaal huurbeleid en huisvest veel mensen met een kwetsbare achtergrond. HPPG waardeert dat Patrimonium een luisterend oor heeft voor huurders met betalingsproblemen en actief zoekt naar oplossingen. Tegelijkertijd wordt het belang van een financieel stabiele corporatie onderkend. Patrimonium is transparant over de keuzes die gemaakt moeten worden en betreft HPPG hierbij, wat leidt tot begrip en draagvlak.

### 1.2.3 De waardering door de visitatiecommissie

De visitatiecommissie waardeert de inzet van Patrimonium op het thema betaalbaarheid als 'goed'. Patrimonium voert een consistent en sociaal huurbeleid, borgt betaalbaarheid voor de primaire doelgroep via passend toewijzen, gematigde huurontwikkeling en relatief lage huurprijzen, en zet actief in op vroegsignalering en ondersteuning bij betalingsproblemen. Patrimonium zet daarnaast stappen richting een integrale benadering van de woonlasten. Er ligt een kans voor verbetering in het duidelijker onderbouwen richting partners waarom Patrimonium stevig stuurt op lage woonlasten.

## 1.3 Opgave 3: Duurzaamheid en kwaliteit

### 1.3.1 Opgaven, ambities en prestaties

Duurzaamheid vormt een belangrijk onderdeel van het beleid van Patrimonium en is in de afgelopen jaren steeds nadrukkelijker als randvoorwaarde voor het handelen gepositioneerd. De corporatie sluit met haar ambities aan bij de gemeentelijke doelstelling om Groningen in 2035 CO<sub>2</sub>-neutraal en aardgasvrij te maken, wat ambitieuzer is dan de nationale doelstelling voor 2050.

#### Grote verduurzamingsstappen gezet

De bestaande woningvoorraad van Patrimonium is in belangrijke mate verduurzaamd: het merendeel van de woningen beschikt over energielabel A. Patrimonium heeft een projectteam ingezet om de uitfasering van de lage energielabels te versnellen de afgelopen jaren. Waar er in 2022 nog 1.000 woningen een E-, F-, of G-label bezaten, resteert in 2026 nog een kleine opgave, met 44 woningen met een E-, F- of G-label. Deze 44 woningen bestaan onder andere uit een complex van 35 woningen waarvan de aansluiting op het warmtenet is vertraagd. Bij het aansluiten van dit complex op het warmtenet zullen de woningen op label D uitkomen. Daarnaast zijn er nog enkele woningen die zijn opgenomen in een woningverbeteringsproject welke vertraging heeft opgelopen, vanwege het niet halen van de 70% deelnamegrens voor het warmtenet. Patrimonium wil eerder dan de doelstelling (vóór of uiterlijk in 2028) deze labels uifaseren.

In 2024 heeft Patrimonium fors geïnvesteerd in woningverbetering en verduurzaming, met een totaalbedrag van € 25,8 miljoen (exclusief planmatig onderhoud). De aanpak is breed en integraal: isolatie van daken, muren en vloeren, vervanging van glas en kozijnen, verbetering van ventilatie, asbestsanering en brandveiligheidsmaatregelen. Daarnaast worden

kwaliteitsverbeteringen, zoals het toevoegen van balkons, gecombineerd met verduurzamingsmaatregelen. Concrete projecten, zoals de renovatie van woningen in de Rivierenbuurt en Corpus den Hoorn, illustreren deze aanpak.

Wanneer en op welke wijze complexen worden aangepakt op het gebied van duurzaamheid en kwaliteit, is bij Patrimonium afhankelijk van een samenstel van criteria. Zo wordt aangesloten bij de onderhoudsplanning, bijvoorbeeld bij ingrepen zoals dakvervanging. Ook wordt bij grotere verduurzamingsstappen, zoals de aansluiting op een warmtenet, gekeken naar het combineren van maatregelen, waarbij gelijktijdig andere energetische verbeteringen worden doorgevoerd, zoals isolatie. Bij dergelijke grootschalige ingrepen weegt Patrimonium daarnaast bredere overwegingen mee, zoals de veerkracht van de wijk en de mate waarin de woningen aansluiten bij de beoogde doelgroepen. Een voorbeeld hiervan is de transformatie van de Zuiderflat van een complex voor ouderen met zorg, naar zelfstandige, zorggeschikte, betaalbare woningen. De woningen zijn energiezuinig en toekomstbestendig gemaakt, balkons zijn toegevoegd, de begane grond is uitgebreid met voorzieningen en ingericht zodat de omgeving en het netwerk elkaar kunnen ontmoeten op een centrale plek. Zo wordt er beter aangesloten op de actuele vraag.

#### Toewerken naar een gasloze woningvoorraad

Patrimonium heeft in de visitatieperiode belangrijke stappen gezet richting een gasloze woningvoorraad, zoals de intensieve samenwerking met WarmteStad. WarmteStad is een complexe opgave, waarbij huurders, installateurs, leveranciers, de netbeheerder, gemeente en corporaties nauw met elkaar samenwerken. Zowel de organisatorische samenwerking als de technische uitvoering vergen daarbij aanzienlijke inspanningen.

De technische opgave wordt bemoeilijkt door de variëteit aan woningtypologieën (en verschil in leidingwerk), waardoor maatwerkoplossingen nodig zijn. Dit vraagt om voortdurende afstemming en leidt tot terugkerende onderhandelingen over prijsafspraken. De hiermee gepaard gaande hoge aansluitkosten hebben de discussie over de betaalbaarheid en tariefstelling voor huurders nadrukkelijk op de agenda gezet. In de gesprekken met WarmteStad speelt daarnaast de zoektocht naar een optimale balans tussen financiële haalbaarheid en een toekomstbestendige technische oplossing een belangrijke rol.

Ook vormt netcongestie een belemmering voor de voortgang. De vereiste om volledig aardgasvrij te worden, inclusief het beëindigen van kookgas, is vanuit financieel oogpunt voor huurders logisch, omdat daarmee vastrechtkosten

vervallen. In de praktijk blijkt echter dat de noodzakelijke aanpassingen aan de elektriciteitsinfrastructuur, zoals de verzwarende van de meterkast en het net, niet altijd tijdig kunnen worden gerealiseerd, wat de uitvoering van projecten vertraagt. De voorwaarden van de SAH-subsidieregeling werken hierin niet altijd mee: de gestelde deadlines sluiten niet altijd aan bij de vertragingen die zich tijdens de realisatie voordoen, wat risico's met zich meebrengt voor het benutten van de beschikbare subsidie. Aan de zijde van huurders blijft het realiseren van voldoende draagvlak een aandachtspunt. Er wordt gestreefd naar een deelnamegraad van circa 70%, maar dit blijkt in de praktijk niet altijd haalbaar en er bestaat bij een deel van de huurders weerstand tegen de overstap.

De samenwerking binnen WarmteStad vormt een basis voor verdere uitvoering in de komende jaren. Daarbij wordt nadrukkelijk gezocht naar koppelkansen met andere werkzaamheden in de leefomgeving.

*Afbeelding 2. De warmteaansluiting wordt aangelegd via de buitenkant van de woning voor een makkelijkere aansluiting en voorkomt het moeten heraanleggen van voortuinen.*



#### Brede duurzaamheidsaanpak omvat ook klimaatadaptatie en innovatie

Naast energietransitie besteedt Patrimonium aandacht aan klimaatadaptatie. De corporatie heeft een groot deel van de beschikbare middelen ingezet voor

maatregelen zoals het afkoppelen en bufferen van hemelwater en de toepassing van groene daken. Hiermee draagt zij bij aan het beperken van wateroverlast, hittestress en andere klimaatgerelateerde risico's. Patrimonium heeft een aantal pilots uitgevoerd met de verduurzaming van grote flats, waarbij wadi's zijn aangelegd en groene daken zijn toegepast. Bij het verzakken van de bodem door regenbuien in Beijum heeft Patrimonium een kratoplossing toegepast in de tuinen, in samenwerking met de gemeente. Op andere locaties wordt er gekeken naar de kratoplossing voor parkeerplaatsen, om meer hemelwater te kunnen bergen. Patrimonium werkt vanuit deze pilots richting structurele toepassing van klimaatadaptatie in de toekomst.

De samenwerking met gemeente en andere partners speelt een belangrijke rol in de duurzaamheidsopgave. In de prestatieafspraken is vastgelegd dat partijen gezamenlijk optrekken in de energietransitie, onder meer via afstemming van werkzaamheden (koppelkansen), het ontwikkelen van warmtenetstrategieën en het betrekken van corporaties bij gemeentelijke plannen. Ook wordt ingezet op innovatie, zoals biobased en circulair bouwen.

Voor de komende jaren ligt de nadruk op het verder uitwerken van de route naar CO<sub>2</sub>-neutraliteit, en het verduurzamen van monumenten. Tegelijkertijd blijft aandacht nodig voor de betaalbaarheid van de energietransitie voor huurders, bijvoorbeeld via het principe van "niet-meer-dan-anders" bij warmtetarieven.

### 1.3.2 De waardering door samenwerkingspartners

Samenwerkingspartners constateren dat Patrimonium flinke voortgang boekt in de verbetering en verduurzaming van de woningvoorraad, met een sterke focus op praktische uitvoering en betaalbaarheid, maar een meer beperkte rol in innovatie.

De corporatie wordt gezien als een betrouwbare uitvoerder in de energietransitie, bijvoorbeeld door woningen op grote schaal aan te sluiten op het warmtenet en woningen met lage energielabels uit te faseren. In samenwerking van WarmteStad wordt de inhoudelijke scherppte van Patrimonium gewaardeerd; deze zorgt voor kritische afwegingen en draagt bij aan evenwichtige besluitvorming.

Tegelijkertijd geven meerdere partners aan dat Patrimonium minder vooroploopt in vernieuwende verduurzamingsconcepten, zoals biobased bouwen of experimentele samenwerkingsvormen. Ter illustratie: in dezelfde regio past

woningcorporatie Wierden en Borgen bij een project met veertien klimaatadaptieve woningen in Middelstum biobased isolatiemateriaal toe en gebruikt deze toepassing om ervaring op te doen en bij te dragen aan opschaling en betaalbaarheid van dit type materiaal. Binnen de regio wordt daarnaast in programma's als GeWOON Groen juist actief samengewerkt aan de opschaling van biobased toepassingen. Patrimonium vervult hierin vooralsnog een minder zichtbaar een trekkende rol. De verduurzamingsaanpak wordt bij Patrimonium vooral gestuurd door het beheersen van kosten en woonlasten, wat leidt tot een meer stapsgewijze en minder innovatieve koers.

De gemeente ziet Patrimonium als een belangrijke partner in de warmtetransitie en constateert dat de corporatie zich actief inzet om woningen aan te sluiten op het warmtenet. Tegelijkertijd valt ook bij de gemeente op dat de inzet van Patrimonium zich vooral richt op uitvoering en opschaling van bestaande oplossingen, en minder op het ontwikkelen of toepassen van innovatieve concepten zoals circulariteit of biobased bouwen. In de praktijk wordt daarnaast gezamenlijk gezocht naar oplossingen voor complexe opgaven, zoals de verduurzaming van monumentaal bezit, waarbij Patrimonium ook invloed uitoefent op de randvoorwaarden om verduurzaming mogelijk te maken.

Patrimonium wordt door HPPG gezien als één van de koplopers op het gebied van kwaliteit en duurzaamheid. De afgelopen jaren zijn er grote investeringen gedaan. Ook op het gebied van klimaatadaptatie is Patrimonium actief bezig met thema's als hittestress en wateroverlast, onder andere via groene daken en andere maatregelen. HPPG ziet het belang van het aanpakken van met name hittestress als steeds belangrijker, en ziet graag dat Patrimonium hierop inzet.

### 1.3.3 De waardering door de visitatiecommissie

De visitatiecommissie waardeert de inzet van Patrimonium op het gebied van duurzaamheid en kwaliteit als **'goed'**. Patrimonium realiseert sterke prestaties in de verduurzaming en kwaliteitsverbetering van de woningvoorraad en levert een substantiële bijdrage aan de warmtetransitie, met oog voor betaalbaarheid voor huurders. De corporatie kan haar inzet op deze opgave verder versterken door innovatie en nieuwe verduurzamingsconcepten nadrukkelijker en structureler onderdeel te maken van haar aanpak.



## 1.4 Opgave 4: Leefbare wijken

### 1.4.1 Opgaven, uitdagingen en prestaties

Leefbaarheid is een volkshuisvestelijk thema dat meer en meer de aandacht vraagt van een woningcorporatie en haar samenwerkingspartners. In sommige wijken en buurten is de leefbaarheidsproblematiek gegroeid, door de steeds gedifferentieerdere samenstelling ervan, verzaakt door de toename van het aandeel kwetsbare huurders. In andere wijken wordt leefbaarheidsproblematiek juist versterkt door een té eenzijdige bevolkingssamenstelling. Het is aan huurders, corporaties, gemeenten en welzijns- en zorginstellingen gezamenlijk om de leefbaarheid op peil te houden, om veiligheid te vergroten en verbinding te stimuleren.

Woningcorporaties, gemeenten en huurdersorganisaties zijn, in overeenstemming met de Nationale Prestatieafspraken, gehouden om hierover op lokaal niveau concrete en wederkerige afspraken te maken. Onder de noemer 'Wijken waar bewoners prettig met elkaar samenleven en wonen', zijn in Groningen door de gemeente, de gezamenlijke corporaties en huurdervertegenwoordigingen afspraken gemaakt over onder meer de woonomgeving, ontmoeting en verbinding en leefkwaliteit.

Patrimonium focust op leefbaarheid, onder meer door in te zetten op schoon, heel en veilig. Hiervoor maakt de corporatie onder andere gebruik van de inzet van haar Schoonservice, buurtconciërges en huismeesters. De visitatiecommissie is door een van de huismeesters, een huurder van het betreffende complex, uiterst hartelijk ontvangen.

Patrimonium kijkt samen met huurders welke projecten er nodig en wenselijk zijn in het kader van leefbare wijken en buurten waarbij er ruimte is voor financiering van huurdersinitiatieven. Samen met haar partners werkt de corporatie aan het verminderen van overlast en het optimaliseren van de draagkracht van wijken.

In het Ondernemingsplan 2024-2027 schetst Patrimonium een stad met wijken waarin de leefbaarheid onder druk staat, vooral daar waar er een hoge concentratie is van bepaalde doelgroepen. In zo'n wijk is er onvoldoende draagkracht; huurders zijn daar zelf niet in staat om problemen op te lossen. De leefbaarheid wordt bepaald door meerdere factoren zoals veiligheid, verkeersoverlast en voorzieningen.

Ook in de position paper besteedt Patrimonium aandacht aan leefbaarheid: 'De afgelopen periode hebben wij sterk ingezet op leefbaarheid en samenleven. Wonen en Zorg vormt daarin een belangrijk speerpunt. Dit heeft geleid tot het woonzorgprogramma Meer dan Wonen, dit programma hebben wij samen met Zorggroep ZINN en de gemeente Groningen ontwikkeld. Hierin komen wonen, welzijn en zorg samen. Een woonconcept waarin senioren prettig en zelfstandig kunnen wonen, met zorg en ondersteuning nabij. Met de realisatie van de Zuiderflat hebben we dit concept concreet vormgegeven. Dit project geldt als pilot binnen de gemeentelijke woonzorgvisie.'

*Afbeelding 3. In de gemeenschappelijke ruimte van de Zuiderflat is, op basis van ideeën van huurders, een muurschildering gerealiseerd die verbeeldt wat Groningen voor hen betekent.*



Patrimonium heeft visies op wijken en doelgroepen ontwikkeld en stuurt op inplaatsing, huurbeleid en wijkbeheer om de leefbaarheid in de wijken te verbeteren. Het spanningsveld dat kan ontstaan tussen betaalbaarheid, het huisvesten van kwetsbare personen en leefbaarheid vraagt voortdurend bijsturing en maatwerk en een persoonlijke benadering. Door goed in contact te zijn met bewoners, kan Patrimonium problemen in de kiem smoren. Deze taak wordt uitgevoerd door de Regisseur leefbaarheid, die hiertoe een training 'wijkmakers' heeft gevolgd.

Als het gaat om leefbaarheid is het in toenemende mate de vraag wie waarvoor verantwoordelijk is. Wat pak je als corporatie op en wat laat je liggen? Welke gevolgen heeft dat? Een aantal zaken is duidelijk: je moet niet alles doen, er zijn

niet voor niets professionele hulpverleners. Daarnaast is het zaak om zoveel mogelijk vooraf afspraken te maken; dit maakt rolvastheid beter mogelijk.

#### Patrimonium verbetert leefkwaliteit ...

Patrimonium heeft vanuit de prestatieafspraken met de gemeente gewerkt aan vitale en leefbare wijken. Concreet heeft Patrimonium met vier wijkvernieuwingswijken (prioritaire wijken) haar bijdrage geleverd aan de leefbaarheid. Het betreft de wijken Selwerd, Beijum, Indische Buurt en De Wijert. De leefbaarheidsconsulenten hebben een bijdrage geleverd aan diverse projecten en initiatieven en zorgen ook voor de borging ervan op de langere termijn.

In Beijum-Oost heeft Patrimonium samen met de gemeente gewerkt aan het vergroten van de veerkracht. Onder meer met de verkoop van woningen en een andere manier van toewijzen is gestreefd naar een betere doelroepenmix in de wijk. Samen met huurders is een plan gemaakt voor het benutten van een buurtkamer. De inzet is vooral gericht op participatie, zodat huurders zelf verder kunnen werken aan herstel en behoud van de veerkracht.

Binnen het project Suikerzijde werken Patrimonium en Nijestee met gemeente en een aannemer aan de gebiedsontwikkeling van een eerste deel met 250 woningen. Al vroegtijdig wordt hier aan een community gewerkt. Ook loopt er een experiment met maatschappelijke exploitatie; verzekeraars, gemeente, en corporaties kijken hoe zorgvragen kunnen worden uitgesteld door mensen te simuleren elkaar te helpen. De communitybuilders worden uit de maatschappelijke exploitatie betaald. Het experiment mag zich verheugen in landelijke belangstelling.

Vergelijkbaar zet woningcorporatie Vidomes in het project Ruimtebaan in Zoetermeer een communitybuilder in om bij een gemengde woongemeenschap (jongeren, spoedzoekers en bewoners met een zorgvraag) actief te sturen op onderlinge verbinding en samenleven. Patrimonium kan hier inspiratie van opdoen in het structureel inzetten van communitybuilders vanaf de start van gebiedsontwikkelingen en het expliciet koppelen daarvan aan het begeleiden van gemengde doelgroepen.

Een ander inspirerend voorbeeld is te vinden bij woningcorporatie Leystromen, waar wordt gewerkt met zogenaemde miniteams, bestaande uit corporatie, gemeente en welzijnspartijen. Deze teams treden gezamenlijk op als

'communitybuilder' in de wijk en pakken leefbaarheidsvraagstukken in samenhang op, ieder vanuit de eigen rol en verantwoordelijkheid. Deze werkwijze laat zien hoe samenwerking op uitvoerend niveau kan bijdragen aan een meer integrale en slagvaardige aanpak van leefbaarheid.

Overigens heeft Patrimonium ook elders, veelal samen met de collega-corporaties, leefbaarheidsprojecten opgepakt en uitgevoerd. Waar mogelijk ondersteunt de corporatie buurtinitiatieven.

De activiteiten van Patrimonium en de andere Groningse corporaties zien toe op het realiseren van een ongedeelde stad: door vernieuwing van wijken met veel corporatiebezit wordt gepoogd sociale tweedeling tegen te gaan.

#### ... en zet Extra Schoonservice in

De aanblik van een stad wordt voor een belangrijk deel bepaald door de kwaliteit van de woonomgeving. Door de overheid worden vanuit sociale overwegingen werkgelegenheidsregelingen ontwikkeld en gefinancierd waaronder de basisbaan. Deze biedt mensen die dat nodig hebben de gelegenheid om aan het arbeidsproces te kunnen deelnemen. Patrimonium zet hiervoor het Extra Schoonserviceproject opgezet. Er zijn twee teams van elk twee personen die vijf dagen in de week door het gehele werkgebied van Patrimonium rijden en waar nodig werkzaamheden uitvoeren zoals het verwijderen van afval en onkruid en het schoonspuiten van portieken.

#### Patrimonium zorgt voor een goede woonomgeving ...

Patrimonium heeft drie opzichters mutatie en twee wijkbeheerders in dienst die zorgdragen voor een goede kwaliteit van de woonomgeving. Het gaat in hun werk onder meer om het algemene groen en de openbare portieken en het onderhoud van de voor- en/of achtertuin van de woningen.

De uitstraling van een wijk draagt bij aan een goede leefbaarheid. De Groningse corporaties en de gemeente overleggen in voorkomende gevallen over de kwaliteit van het beheer van het groen en de bestrating. Ieders werkzaamheden kunnen daardoor beter op elkaar worden afgestemd, wat leidt tot kwaliteitsverbetering.

#### ... en pakt overlast aan

Als het gaat om overlastzaken is samenwerking met en afstemming tussen Patrimonium en de samenwerkingspartners nodig. Het huisvesten van

bijzondere doelgroepen vraagt bijvoorbeeld om maatwerk door het eigen verhuurteam en het gemeentelijke team Sociaal Domein. Burenruzieën worden deels beslecht door bemiddeling van de leefbaarheidsconsulenten van Patrimonium. Soms wordt de hulp ingeroepen van Buurtbemiddeling via WerkPro.

#### 1.4.2 De waardering door samenwerkingspartners

Het beeld van samenwerkingspartners op leefbaarheid is genuanceerd: Patrimonium wordt herkend als betrokken en zichtbaar in de wijk, maar niet overal als initiërende of trekkende partij in gebiedsopgaven.

De corporatie investeert in leefbaarheid op complex- en wijkniveau. Voorbeelden zijn de inzet van huismeesters en het actief vormgeven van community-gerichte concepten, waarbij ook maatschappelijke functies een plek krijgen in plinten en verbinding met de wijk wordt gezocht. In wijkaanpakken wordt samengewerkt met andere partijen en worden huurders actief betrokken, bijvoorbeeld via gezamenlijke wijkteams en informatiepunten.

Tegelijkertijd geven verschillende samenwerkingspartners aan dat Patrimonium in grotere gebiedsopgaven vaker aansluit bij initiatieven van anderen dan zelf het voortouw neemt. In specifieke wijken, waar ingrijpende maatregelen nodig zijn, wordt ervaren dat financiële overwegingen zwaar wegen en besluitvorming kan stagneren.

De gemeente ervaart Patrimonium als een betrokken partner die investeert in wijkvernieuwing en inzet op het verbeteren van leefbaarheid, onder meer door meer sociale huur te realiseren in ontwikkelgebieden en actief deel te nemen aan gebiedsgerichte aanpakken. Tegelijkertijd blijkt in complexe situaties dat financiële afwegingen zwaar wegen in de besluitvorming. In concrete gebiedsopgaven leidt dit ertoe dat het gesprek over ingrijpende maatregelen, zoals sloop-nieuwbouw, kan vastlopen en dat Patrimonium terughoudend is in het maken van harde investeringsafspraken, ondanks de urgentie die de gemeente ziet.

Op het gebied van leefbaarheid zet Patrimonium zich volgens HPPG in, onder meer via de nieuwe functie van leefbaarheidsregisseur, die een coördinerende en regisserende rol vervult. HPPG waardeert deze ontwikkeling, al blijft leefbaarheid een complexe en blijvende uitdaging. In veel buurten wonen mensen met uiteenlopende en vaak zware problematiek, waarbij de corporatie slechts één

schakel is in een bredere maatschappelijke opgave. Patrimonium zet daarnaast in op participatie en ontmoeting, bijvoorbeeld via buurthuis kamers en laagdrempelige activiteiten in de wijk. HPPG erkent dat het moeilijk is voor Patrimonium om alle huurders te bereiken en te activeren. Creatieve initiatieven, zoals een bakfiets met ijsjes in de wijk, worden door HPPG gezien als waardevolle pogingen van de corporatie om contact te leggen met huurders.

#### 1.4.3 De waardering door de visitatiecommissie

De prestaties van Patrimonium op het terrein van leefbare wijken als 'goed'. De corporatie doet wat van haar verwacht mag worden en zet een stapje extra, door al in een vroeg stadium te werken aan een goede relatie met haar huurders. Ook zet Patrimonium stappen als het gaat om de verbinding van huurders onderling; door community-building kan op termijn de draagkracht van bestaande wijken toenemen en die van nieuwe wijken op voorhand gerealiseerd worden.

### 1.5 Opgave 5: Wonen en zorg

#### 1.5.1 Opgaven, uitdagingen en prestaties

Wonen en zorg is eveneens een thema dat om toenemende aandacht vraagt door betrokken partijen. Op grond van de NPA vormt de woonzorgvisie van de gemeentes de basis het volkshuisvestingsprogramma dat de woonvisie vervangt bij inwerkingtreding van de Wet versterking regie volkshuisvesting. In het volkshuisvestingsprogramma worden beleidsdoelen opgenomen over de bouwopgave voor een evenwichtige verdeling van aandachtsgroepen, met de juiste zorg en ondersteuning. E.e.a. krijgt voor de uitvoering zijn beslag in de lokale prestatieafspraken.

In de prestatieafspraken in Groningen wordt een toename geconstateerd van inwoners die naast een woonvraag ook een zorgvraag hebben. Als oorzaken hiervoor worden onder meer de dubbele vergrijzing en toenemende extramuralisering genoemd. Corporaties, gemeente en zorgaanbieders leggen zich vast op de realisatie van de huisvestingsopgave voor kwetsbare inwoners aan de hand van het uitvoeringsprogramma Wonen, welzijn en zorg 'Wonen mag voor niemand (een) zorg zijn'. Hierin staan drie thema's centraal:

- Voldoende, aantrekkelijk en divers aanbod aan woningen in gemengde woonwijken;
- Sociale basis, (informele) ondersteuning en zorg aan huis;
- Samenwerking met ketenpartners en communicatie met inwoners.

Ook zijn afspraken gemaakt over langer zelfstandig thuis wonen en de huisvesting van bijzondere doelgroepen. De afspraken zijn wederkerig en worden gemonitord met behulp van een stoplichtmodel.

Het aantal ouderen groeit en blijft langer thuis wonen met zorg, constateert Patrimonium in haar Ondernemingsplan. Deze groep huurders heeft door een afnemende zelfredzaamheid andere voorzieningen nodig in woning en woonomgeving. Of zorg thuis geboden kan worden, is een uitdaging in verband met de tekorten aan medewerkers in deze sector.

De toenemende behoefte aan langer zelfstandig thuis blijven wonen en de groeiende schaarste in de zorg zijn met elkaar in tegenspraak. Hoe ga je als stad om met senioren die niet tot een doorstroming te bewegen zijn. Hoe ga je als stad hierop anticiperen? Kies je voor gespikkelde doelgroep of voor clustering? Antwoorden op deze vragen worden in gezamenlijkheid gezocht. In de tussentijd gaat Patrimonium inventariseren bij ouderen wat ze nodig hebben om zelfstandig te kunnen blijven wonen en kiest de corporatie voor clustering. De Zuiderflat is hiervan een aansprekende uitwerking, dat ook de collega-corporaties tot voorbeeld strekt. De visitatiecommissie heeft tijdens de rondrit zelf het succes van deze aanpak kunnen aanschouwen.

#### Patrimonium huisvest bijzondere doelgroepen...

Woonurgentie Groningen verzorgt voor de Groningse woningcorporaties de indicatie voor iemand die zorg of begeleiding nodig heeft bij het wonen. Dit kan via:

- Bureau woonkans: het huisvesten van personen op basis van een contract tussen een huurders, een corporatie en een begeleidende instantie
- Proefwonen: huisvesten van personen die gegarandeerd zorg of begeleiding krijgen. In eerste instantie huurt de zorgverlener de woning; in tweede instantie kan het contract eventueel op naam van de betreffende persoon komen
- Tweede Kansbeleid: bestemd voor personen die zijn ontruimd door een van de Groningse woningcorporaties. Zij worden onder voorwaarden geherhuisvest

Gedurende de visitatieperiode verhuurde Patrimonium op deze manier jaarlijks gemiddeld aan rond de 100 personen.

#### ... en specifieke doelgroepen ...

Specifieke doelgroepen worden gehuisvest in wooneenheden die via intermediaire verhuur worden verhuurd aan bijvoorbeeld Stichting Exodus en het Leger des Heils. Stichting Exodus richt zich op de opvang en begeleiding van ex-gedetineerden; het Leger des Heils richt zich daarnaast ook op jongeren die met justitie in aanraking zijn gekomen.

#### ... en maakt wonen met zorg en langer thuis wonen mogelijk

Patrimonium heeft meerdere seniorencomplexen. Een deel daarvan heeft een ontmoetingsruimte waar huurders activiteiten kunnen organiseren. Ook de nultredenwoningen van de corporatie (benedenwoningen, portiek-etagewoningen met lift, galerijflats met lift) zijn geschikt voor seniorenhuisvesting. Senioren zijn niet altijd bereid om te verhuizen, maar als het per se moet, dan willen ze graag in dezelfde wijk blijven wonen. Het overheidsbeleid is erop gericht senioren zo lang mogelijk thuis te laten wonen. Sinds 2022 zet Patrimonium seniorenmakelaars in. Zij benaderen huurders van tachtig jaar en ouder om te praten over de geschiktheid van hun woning voor de korte en de langere termijn. Als een huurder wil verhuizen, kijkt Patrimonium samen met hem of haar naar de mogelijkheden. Stadsbreed werken de Groningse corporaties samen aan seniorenvoorlichting en doorstroom van ouderen. In 2023 is er een start gemaakt met de voorbereidingen om een grote locatie te transformeren naar een wonen met zorg-locatie. Met de thuiszorgplusvariant speelt Patrimonium in op het langer zelfstandig thuis wonen.

In 2024 heeft Patrimonium onderzocht of haar complexen geschikt zijn voor wonen en zorg en in welke mate ze rollator-, rolstoel- en levensloopbestendig zijn. Het aldus verkregen inzicht maakt het mogelijk complexen relatief eenvoudig aan te passen. Hierbij krijgen ook de leefomgeving en de voorzieningen in de buurt aandacht.

In de Zuiderflat zijn, in samenwerking met de gemeente en ZINN, wonen, welzijn en zorg bij elkaar gebracht in een woonconcept waarin senioren prettig en zelfstandig kunnen wonen, met indien nodig zorg en ondersteuning nabij. De visitatiecommissie heeft de flat bezocht en kunnen zien hoe hier op alle mogelijke manieren comfortabel wonen mogelijk is gemaakt. Op de begane grond zijn voorzieningen gerealiseerd, waaronder een fysiotherapeut, een kapper en een restaurant.



### 1.5.2 De waardering door samenwerkingspartners

Op het thema wonen en zorg wordt Patrimonium gezien als een actieve en inhoudelijk betrokken corporatie, met aansprekende voorbeelden van conceptontwikkeling en samenwerking.

Verschillende samenwerkingspartners wijzen op projecten waarin Patrimonium wonen, zorg en gemeenschapsvorming heeft gecombineerd, met name gericht op ouderen. In deze projecten wordt zichtbaar hoe de corporatie inzet op het aanpassen van bestaande complexen, het creëren van ontmoetingsplekken en het verbinden van zorg- en welzijnsfuncties.

Daarnaast wordt de rol van Patrimonium in overlegstructuren op dit thema gewaardeerd; de corporatie participeert actief en zoekt de samenwerking op.

De gemeente ziet Patrimonium als een van de partijen die het thema wonen en zorg actief oppakt en hierin een voortrekkende rol vervult. De corporatie neemt deel aan overleggen en onderzoekt hoe bestaande complexen geschikt gemaakt kunnen worden voor zorgdoelgroepen. Projecten waarin wordt ingezet op ouderenhuisvesting worden als aansprekende voorbeelden genoemd. Tegelijkertijd ziet de gemeente ruimte om deze inzet verder door te trekken naar nieuwe ontwikkelgebieden, met name door sterker in te zetten op geclusterde woonvormen en het expliciet meenemen van zorgconcepten in nieuwbouwplannen.

Patrimonium zet volgens HPPG sterk in op het thema wonen en zorg, ook samen met andere partijen. De grootschalige verbouwing van de Zuiderflat wordt als een mooi en positief project benoemd, met aandacht voor bijzondere doelgroepen.

### 1.5.3 De waardering door de visitatiecommissie

Op het thema wonen en zorg scoort Patrimonium **'uitstekend'**. Van oudsher heeft Patrimonium relatief veel oudere huurders in haar bestand. De zorgvraag onder hen neemt toe. Daarom zet Patrimonium extra in op de mogelijkheid om langer zelfstandig thuis te wonen, met zorg binnen handbereik. De Zuiderflat is hiervan een voorbeeld, ook voor de collega-corporaties is de stad. Daarnaast spant Patrimonium zich bovengemiddeld in om aandachtsgroepen te huisvesten.

### 1.6 Patrimonium presteert goed

De visitatiecommissie waardeert het visitatieveld **Maatschappelijke waarde** met **'goed'**. Patrimonium levert op verschillende volkshuisvestelijke thema's prestaties die passen bij de omvang en complexiteit van de stedelijke opgaven. Zo zet de corporatie actief in op het vergroten en beter benutten van de woningvoorraad, onder meer via projecten als de Suikerzijde en Hoefijzer, evenals door woningdelen en flexwoningen. Daarnaast laat Patrimonium met projecten als de Zuiderflat zien dat zij in staat is om woningkwaliteit, betaalbaarheid en wonen met zorg op een integrale manier te combineren. Ook het consistente en sociale huurbeleid, met aandacht voor lage huren en vroegsignalering, draagt bij aan het ondersteunen van de primaire doelgroep.

De visitatiecommissie ziet tegelijkertijd dat externe factoren, zoals schaarste aan bouwlocaties en complexe procedures, de slagkracht beperken. Ook maken financiële afwegingen dat keuzes in sommige gevallen terughoudend worden ingevuld. Patrimonium levert over de volle breedte solide prestaties, met ruimte om de maatschappelijke impact verder te vergroten.



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

### ♥ Maatschappelijke waarde

#### Sterk en geleerd

- Patrimonium zet op meerdere sporen in op het vergroten van de woningvoorraad, via nieuwbouw, herstructurering, verdichting en flexwoningen, en neemt hierin een initiërende rol richting gemeente en partners.
- De corporatie benut de bestaande voorraad actiever door woningdelen, friendscontracten en functiewijzigingen toe te passen, en zoekt hiermee pragmatische oplossingen voor schaarste zonder uitsluitend afhankelijk te zijn van nieuwbouw.
- Patrimonium slaagt erin betaalbaarheid te borgen via relatief lage huren, passend toewijzen en vroegsignalering, en combineert zo financiële scherpte met oog voor kwetsbare huurders en maatwerkoplossingen.
- Patrimonium verbindt wonen, zorg en leefbaarheid effectief, onder meer met de Zuiderflat waar zelfstandig wonen, zorg en ontmoeting samenkomen, en versterkt zo zowel de zelfredzaamheid van bewoners als de sociale cohesie in wijken.

#### Kansen

- Er ligt een kans om de samenwerking met de gemeente te intensiveren, zodat de realisatie van de woningbouwopgave kan worden versneld en beter kan worden aangesloten op de groeiende vraag. De corporatie is hierbij afhankelijk van beschikbare locaties en doorlooptijden van procedures.
- Er ligt een kans om in gebiedsontwikkeling en samenwerkingen meer ruimte te bieden voor investerings-intensieve ingrepen, zoals sloop en nieuwbouw, en zo vaker te kiezen voor oplossingen die op termijn bijdragen aan een grotere beschikbaarheid en kwaliteit van woningen voor huurders, ook als dit initieel leidt tot hogere investeringen die kunnen doorwerken in de huur.
- Mocht Patrimonium hiervoor willen kiezen, dan ligt er een kans om innovatiever op te treden en thema's als klimaatadaptatie, hittestress en circulair bouwen sterker en meer integraal te ontwikkelen, in samenwerking met partners.



## 2 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 de betreffende invloed is.**

### 2.1 De maatschappelijke verankering

Uit de position paper van Patrimonium blijkt hoezeer de corporatie zich bewust is van de noodzaak om samen te werken. Alleen op die manier kunnen de grote maatschappelijke opgaven waar Patrimonium voor staat worden gerealiseerd. Gedurende de visitatieperiode heeft de corporatie geïnvesteerd in samenwerking en netwerken.

Natuurlijk werkt Patrimonium samen met haar huurders. Huurdersorganisatie HPPG is voor de corporatie van grote waarde. De HPPG wordt professioneel ondersteund door een coördinator. De gesprekken met de huurderorganisatie brengen scherpte; met de tegenkracht van HPPG kan de corporatie haar voordeel doen.

Soms wordt de HPPG over een bepaald onderwerp alleen maar geïnformeerd, op andere momenten is advies van de huurders nodig. In nog weer andere gevallen werken Patrimonium en de HPPG in co-creatie aan beleid. Zo is het tuinbeleid en het doelgroepenbeleid samen met de huurders opgesteld. Op buurtniveau zijn er diverse ontmoetingsmomenten, bedoeld om huurders in de gelegenheid te stellen zich te laten horen. Bij projecten worden klankbordgroepen van huurders samengesteld.

Op diverse terreinen werkt Patrimonium samen met de gemeente Groningen. Voor een deel is dit in de vorm van uitvoeringsafspraken, vastgelegd in de prestatieafspraken tussen de gemeente, huurdersorganisaties en woningcorporaties. Tot en met 2025 werd gewerkt met een langjarig ambitiekader waaraan elk jaar prestatieafspraken werden toegevoegd. Vanaf 2026 is het de bedoeling om meerjarige prestatieafspraken te maken. Wederkerigheid is afgelopen twee jaar echt een thema geweest, omdat niet alle partijen daar hetzelfde over dachten. De wederkerigheid kan nog verstevigd

worden, maar de prestatieafspraken hebben veel aan duidelijkheid gewonnen, ook de vraag wie waarvoor verantwoordelijk is.

De samenwerking tussen de Groningse corporaties is de afgelopen jaren verder versterkt. Dit heeft onder meer geleid tot gezamenlijke wijkverkenningen, afstemming van portefeuilles in relatie tot de NPA-afspraken en het gezamenlijke programma Factor 2. De insteek van dit programma, zoals in het hoofdstuk Maatschappelijke waarde uitgebreid beschreven, is om meer woningen te realiseren met het in te zetten vermogen. In co-creatie met de huurdersorganisaties hebben de corporaties gewerkt aan het gezamenlijke woonruimteverdeelsysteem Groningen Huurt dat nu operationeel is.

Patrimonium werkt binnen de G13 intensief samen met collega-corporaties in het aardbevingsgebied.

Gezamenlijk worden beleidsvraagstukken behandeld zoals waardedaling, versterkingsvraagstukken, schadeherstel, vervangende nieuwbouw en fiscaliteit.

Patrimonium werkt verder onder meer samen met ZINN, een organisatie voor zorg, wonen en welzijn, en de gemeente Groningen om senioren goed te laten wonen en de zorg betaalbaar en toegankelijk te houden. Om deze opgave breder te agenderen heeft Patrimonium in 2023 een themabijeenkomst georganiseerd. En de corporatie werkt samen met Warmtestad. In de afgelopen jaren zijn 417 woningen van Patrimonium, verspreid over Vinkhuizen en Selwerd, aangesloten op het warmtenet van Warmtestad en is gestart met de aansluiting van nog eens 354 woningen in Selwerd.

### 2.2 De samenwerking in de praktijk

Patrimonium werkt met verschillende partijen samen, in verschillende samenwerkingsverbanden. De corporatie werkt samen met de gemeente Groningen, waar ook collega-corporaties actief zijn, o.a. Lefier, Nijestee, en De Huismeesters. Als onderdeel van de verduurzamingsopgave werkt Patrimonium samen met WarmteStad. Daarnaast werkt Patrimonium met verschillende zorg- en welzijnspartijen en bouw- en onderhoudspartijen samen. Tot slot werkt Patrimonium nauw samen met haar huurders via het Huurders Platform Patrimonium Groningen (HPPG).

#### Ervaring van de samenwerking vanuit de gemeente

De gemeente Groningen waardeert de samenwerking met Patrimonium als goed en professioneel en is over het algemeen tevreden. Patrimonium wordt gezien als een sterke en betrouwbare partner die een duidelijke bijdrage levert

aan de volkshuisvestelijke opgaven in de stad. De corporatie wordt getypeerd als vakkundig en goed georganiseerd, met een heldere koers en een scherp beeld van de doelgroep. Afspraken komen doorgaans goed tot stand en worden nagekomen. De bereikbaarheid is goed en de lijnen zijn kort, wat het contact laagdrempelig maakt. Dit komt ook tot uiting in het proces rond de prestatieafspraken, waarin Patrimonium zich proactief opstelt. De rol van de huurdersvertegenwoordiging wordt daarbij positief beoordeeld, met een stevige en constructieve inbreng en een duidelijke positie in het proces.

De samenwerking kent volgens de gemeente daarnaast een zakelijk karakter. Patrimonium opereert sterk vanuit de eigen koers en belangen, die niet altijd overeenkomen met het gemeentelijk perspectief. Voor de toekomst ziet de gemeente kansen om de samenwerking te versterken door elkaar eerder en intensiever te betrekken bij opgaven, juist op de thema's waar Patrimonium sterk in is. Zo wordt wederzijds begrip vergroot en kan de gezamenlijke ambitie beter worden gerealiseerd.

#### Ervaring van de samenwerking vanuit de huurdersvertegenwoordiging

De samenwerking tussen Patrimonium en HPPG wordt door HPPG als sterk en constructief ervaren. De relatie kenmerkt zich door openheid, wederzijds respect en een professionele houding, waarbij ook lastige onderwerpen goed bespreekbaar zijn en meningsverschillen helder en zorgvuldig worden besproken. Overleggen verlopen positief en dragen, samen met gezamenlijke trainingen, bij aan verdere professionalisering en onderling begrip. De samenwerking wordt versterkt door continuïteit in contactpersonen en een duidelijke structuur, met vaste overlegmomenten en een herkenbare aanspreekpersoon, wat bijdraagt aan vertrouwen en duidelijkheid binnen de organisatie van HPPG.

De informatievoorziening vanuit Patrimonium wordt als prettig ervaren doordat deze gestructureerd, tijdig en in behapbare hoeveelheden wordt aangeboden. Waar nodig wordt aanvullende expertise betrokken bij inhoudelijk complexe onderwerpen. HPPG heeft minder direct zicht op de communicatie richting individuele huurders; incidenteel worden signalen ontvangen over knelpunten, maar dit is niet structureel. Daarbij wordt benadrukt dat goede communicatie cruciaal is, zeker bij projecten met impact op huurders. Patrimonium wordt hierin gezien als lerend en bereid om te verbeteren. Ook wordt communicatie een steeds nadrukkelijker onderdeel van de samenwerking met externe partijen.

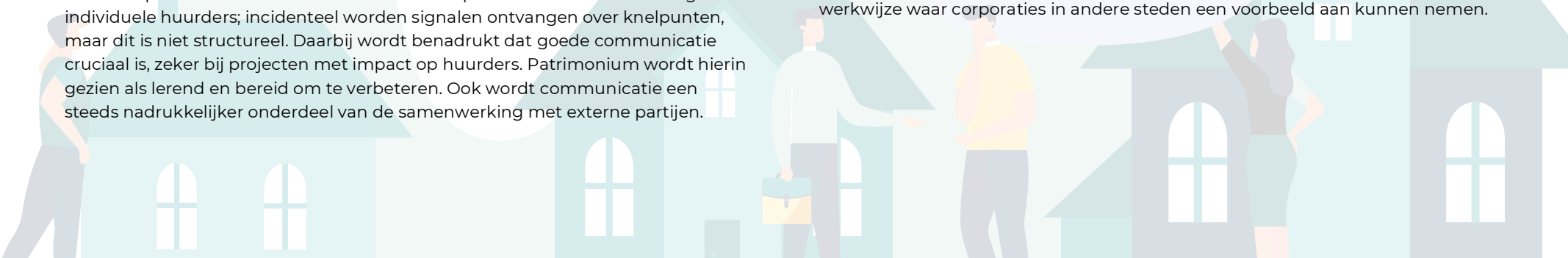
#### Ervaring van de samenwerking vanuit de overige belanghebbenden

Samenwerkingspartners typeren Patrimonium als professioneel en betrouwbaar. De samenwerking is gebaseerd op korte lijnen en wederzijds vertrouwen. Er is sprake van intensief contact op zowel bestuurlijk als uitvoerend niveau, met laagdrempelig overleg en ruimte voor informele afstemming. In gezamenlijke trajecten wordt de samenwerking vaak als constructief en gelijkwaardig omschreven, waarbij Patrimonium zichtbaar bijdraagt, onderwerpen agendeert en wordt gewaardeerd om haar inhoudelijke scherpheid en financiële deskundigheid. Ook in complexe trajecten blijft de samenwerking overeind en worden verschillen in perspectief doorgaans open besproken zonder de relatie te schaden.

Ook de overige samenwerkingspartners zien de zakelijke kant van Patrimonium prevaleren; ze geven aan dat Patrimonium zich duidelijk positioneert vanuit een eigen koers en belangenafweging, wat de samenwerking soms enigszins bemoeilijkt: in gezamenlijke opgaven leidt het er soms toe dat Patrimonium minder geneigd lijkt te zijn om voorop te lopen of risico's te nemen, en eerder kiest voor een afgewogen, financieel gedreven positie. Deze houding wordt gewaardeerd vanwege de zorgvuldigheid en consistentie en vraagt tegelijkertijd extra afstemming om tot gezamenlijke voortgang te komen.

## 2.3 Patrimonium presteert Goed

De visitatiecommissie waardeert het visitatieveld **Maatschappelijke verankering met goed**. Patrimonium is zich ervan bewust dat door samenwerking met anderen de meeste maatschappelijke meerwaarde kan worden geleverd. De corporatie is goed zichtbaar in het netwerk en opereert daarbinnen in grote openheid. Zo maakt Patrimonium altijd expliciet wat haar drijfveren zijn: de eigen (financiële) koers en de belangen van haar huurders. De commissie vindt het prijzenswaardig dat de corporatie en HPPG er steeds vaker in slagen om in co-creatie beleid te ontwikkelen. De commissie is daarnaast zeer te spreken over de samenwerking tussen de Groningse corporaties. Deze is niet uitsluitend op het conto van Patrimonium te schrijven, maar wél een werkwijze waar corporaties in andere steden een voorbeeld aan kunnen nemen.



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

### Maatschappelijke verankering

#### Sterk en geleerd

- De relatie met HPPG wordt gekenmerkt door gelijkwaardigheid. Zo is de mogelijkheid gegroeid om gezamenlijk beleid te ontwikkelen.
- Versterking, met de collega-corporaties, van de samenwerking met de gemeente. Dit leidt de ene keer tot een gezamenlijke aanpak en een andere keer juist tot een verdeling van werkzaamheden; hiermee wordt effectief en efficiënt aan de opgaven gewerkt

#### Kansen

- De eigen koers en de belangen van Patrimonium-huurlers wegen zwaar. Er ligt een kans om door mee te bewegen op onderdelen nóg meer maatschappelijke waarde te creëren.
- Er ligt een kans om de samenwerking met de gemeente nog verder te versterken door de gemeente eerder en intensiever te betrekken bij opgaven waar de corporatie sterk in is, zodat de kennis en ervaring van Patrimonium beter kan worden gezien en gezamenlijk kan worden benut.



## 3 Besturing

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

### 3.1 Strategievorming

**De koers van Patrimonium komt voort uit dialoog, maatschappelijke urgentie en haar waarden**

De koers van Patrimonium, vastgelegd in het Ondernemingsplan “Welkom Thuis 2024–2027”, is ontwikkeld in een periode waarin de maatschappelijke opgaven in Groningen in omvang en urgentie zijn toegenomen. Patrimonium koos bewust voor een participatieve koersontwikkeling. In uitgebreide gesprekken met de gemeente, zorg- en welzijnsorganisaties, collega-corporaties, wijkpartners en de huurdersorganisatie HPPG werd scherp gesteld wat de stad nodig heeft en waar Patrimonium echt verschil kan maken.

De dialoog met huurders en samenwerkingspartners hadden een duidelijk maatschappelijk karakter waardoor ook de zachtere kant van de volkshuisvesting goed aan bod kwam. Zo is gesproken over bijvoorbeeld de toename van eenzaamheid, druk op de zorgketen, de groei van urgente groepen en druk op de leefbaarheid in bepaalde wijken.

De input is daarna verweven met signalen uit de eigen organisatie: de ervaringen van de collega's in de wijken, de inzichten uit het sociaal domein, de projectportefeuille van vastgoed en signalen uit de dagelijkse dienstverlening. Het gevolg is dat de koers in samenspraak met de omgeving is tot stand gekomen en niet is opgelegd van boven.

**Een adaptieve strategie voor een veranderende omgeving**

Patrimonium heeft een koersplan geformuleerd dat fungeert als kompas in plaats van als blauwdruk. Door middel van een adaptief proces wordt de koers indien nodig tussentijds geactualiseerd. Dit gebeurt bijvoorbeeld door het actief monitoren van signalen uit de omgeving en randvoorwaarden voor het kunnen werken aan de opgaven. Door het proces rondom de prestatieafspraken, overleg met WIJ-teams, intensieve samenwerking met zorgpartijen en

G13-samenwerking in het aardbevingsgebied, worden inzichten continu herijkt en verfijnd.

Bij projecten wordt gewerkt met klankbordgroepen, participatiebijekomsten en informatievoorziening via het huurdersportaal. Dit vergroot draagvlak en geeft Patrimonium waardevolle informatie voor uitvoering en bijstelling van de koers.

**Koppeling met identiteit en maatwerk binnen de Groningse context**

De christelijke identiteit van Patrimonium vormt een belangrijk fundament in de strategievorming. Kernwaarden als betrouwbaarheid, barmhartigheid, eerlijkheid, aandacht voor kwetsbare doelgroepen en dienstbaarheid kwamen steeds terug in de vraag: wat is goed voor huurders — nu én later? De koers weerspiegelt dit door sterk in te zetten op nabijheid, menselijke maat en een thuis bieden aan de meest kwetsbaren.

### 3.2 Doorvertaling van strategie naar uitvoering

Een koers krijgt pas waarde wanneer deze zichtbaar wordt in het dagelijks werk. Daarom heeft Patrimonium de strategische doelen doorvertaald naar de praktijk. Bijvoorbeeld in de vorm van werkplannen, het strategisch voorraadbeleid en een integrale wijkbenadering.

**Werkplannen bevatten thematische uitwerking**

De drie speerpunten / thema's worden elk jaar vertaald naar concrete werkplannen, die per thema zijn uitgewerkt met activiteiten, planning en eigenaarschap. De inhoud van de werkplannen is op deze wijze herkenbaar verbonden met de strategische doelen uit het ondernemingsplan.

**Integrale wijkbenadering**

De doorvertaling gebeurt nadrukkelijk per wijk. In wijkvisies komen fysieke kwaliteit, sociale samenhang, leefbaarheid, de opgave vanuit wonen en zorg én verduurzaming samen. Dit sluit aan bij de Groningse opgave van een ongedeelde stad.

**Strategisch Voorraadbeleid**

Door het strategisch voorraadbeleid maakt Patrimonium per complex keuzes over renovatie, vernieuwbouw of sloop, toekomstig woningtype, mogelijkheden

voor verduurzaming en de koppeling met wijkopgaven. Deze keuzes hangen nauw samen met het ondernemingsplan.

### 3.3 Prestatiesturing

Patrimonium werkt met een volledig ingerichte Planning & Control-cyclus waarin kwartaalrapportages, maandcijfers, projectmonitoring en risicoanalyses centrale instrumenten zijn. De rapportages zijn helder ingericht en bieden inzicht in afwijkingen, trends en risico's. Hierdoor kan Patrimonium tijdig ingrijpen wanneer het nodig is.

Dit is bijvoorbeeld gebeurd ten tijde van de dreigende huurbefriezing. Na twee sessies met HPPG en Raad van Commissarissen is een nieuwe prioritering aangebracht: de focus kwam meer te liggen op beschikbaarheid en minder op verduurzaming.

Een tweede voorbeeld: de realisatiegraad was te laag, omdat er te optimistisch begroot werd. Door de besluitvorming over investeringen strakker te reguleren is de realisatiegraad nu 80%, waar die voorheen op 50% of lager lag.

De organisatie investeert in dataverbetering en digitalisering (zoals de migratie naar Tobias 365), waardoor sturing steeds meer op actuele informatie gebeurt. Dat geldt voor huurbeleid, onderhoud, verduurzaming, klanttevredenheid, projectvoortgang en financiën.

Projecten worden geëvalueerd; successen en knelpunten worden gedeeld. Deze leerpunten worden meegenomen in nieuwe projecten of procesaanpassingen.

### 3.4 Risicomanagement in relatie tot de versterkingsopgave

Patrimonium beschikt over een actueel en functionerend risicomanagementsysteem. Risico's worden onderverdeeld in strategische, operationele en externe risico's. Patrimonium ziet hierbij het aardbevingsgebied als een structureel risico. Circa 1.000 woningen van Patrimonium liggen in het aardbevingsgebied, waarvan 250 woningen versterkt moesten worden. Deze woningen zijn inmiddels versterkt volgens de norm, waardoor Patrimonium te maken heeft met een beperkt risico. Wel heeft de corporatie te maken met schadeafhandeling, waardedruk, extra investeringslasten en langere doorlooptijden.

### 3.5 De rol van de commissarissen

De commissarissen bij Patrimonium brengen kennis in vanuit diverse terreinen. Ze hebben bewust juist wel of juist niet een directe binding met het werkgebied van de corporatie en omschrijven zichzelf als missiegedreven; het wordt als nuttig gezien om naast betaald werk ook op vrijwillige basis organisaties en stichtingen te helpen draaien en op die manier een bijdrage te leveren aan de samenleving. De maatschappelijke verantwoordelijkheid die een woningcorporatie heeft, past bij het gedachtengoed van de commissarissen.

Gedurende de visitatieperiode is de PDCA-cyclus versterkt. De ambities uit het nieuwe ondernemingsplan worden vertaald naar de begroting. Over de resultaten wordt onder meer gerapporteerd in de kwartaalrapportages en jaarverslagen. Een volgende stap in het maatschappelijke gedragen toezicht is ook gemaakt: naast het belang van de huurders betrekken de commissarissen bij hun beraadslagingen ook het standpunt van de netwerkpartners. In Groningen, met een aantal kleinere corporaties en een enkele grote, is het, bijvoorbeeld richting de gemeente, meer en meer nodig om gezamenlijke op te trekken gegeven de groei van de opgaven. Patrimonium is daar nu geregeld trekker in, ook als het gaat om dossiers die voorheen door anderen werden getrokken; het kennisniveau van de organisatie is relatief hoog.

Over de vraag waar Patrimonium trekker moet zijn en waar een goede volger wisselt de Raad geregeld van gedachten. In zijn algemeenheid geldt dat bij grote projecten met een groot aantal partners, de corporatie niet de trekker is. Dat is bijvoorbeeld het geval bij het grootschalige project De Suikerzijde; Patrimonium is daar niet de trekker, maar draagt wel haar volle aandeel in het besluitvormingsproces. Deze positie in dergelijke projecten is passend bij de grootte van de organisatie van Patrimonium en draagt bij aan behoud van een gezonde financiële balans en lage kosten per vhe.

De Zuiderflat is een goed voorbeeld van hoe wonen en zorg samen kunnen komen en alle betrokken partijen de juiste rol spelen. Het laat ook zien dat er grenzen zijn aan wat je als corporatie oppakt. Zorgbeleid is in principe niet je rol, maar door de keuzes op dit punt van vorige kabinetten, zie je je als corporatie, in het belang van je huurders, toch vaak min of meer gedwongen om meer te doen dan je eigenlijk zou moeten. Dat klemmt des te meer, omdat Patrimonium relatief veel ouderen in haar huurdersbestand heeft.



Terugkijkend zien de commissarissen resultaten om trots op te zijn: de professionaliteit van de organisatie is toegenomen. Mede daardoor is er ook een grotere realisatiekracht en een hogere nieuwbouwproductie. Door de verduurzamingsslag die de corporatie heeft kunnen maken, zijn de onderhoudskosten afgenomen. Door de goede relatie met huurdersorganisatie en OR is de kracht en tegenkracht in het samenspel tussen bestuur, Raad van Commissarissen, MT, OR en huurders geborgd.

Vooruitkijkend stelt de Raad vast dat de toekomst nieuwe uitdagingen zal brengen. Zo gaat de groeiende vraag naar nieuwe woningen gepaard met de niet geringe uitdagingen om in de stad Groningen te bouwen. Goed personeel is en blijft schaars; het is zaak om voldoende kwaliteit en expertise in eigen huis te hebben. Macro-economische en geopolitieke ontwikkelingen hebben veel gevolgen voor mensen met de laagste inkomens; dat brengt de vraag aan de orde hoe je als corporatie zorgdraagt voor huurders die het niet meer bij kunnen benen. De commissarissen zien het als hun verantwoordelijkheid om erop toe te zien dat hier het maximale in gedaan wordt met voortdurend het duurzaam voortbestaan van de corporatie on-top-of-mind.

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

#### Besturing

##### Sterk en geleerd

- Een heldere, gedragen en waardegedreven koers, helpt om in onzekere omstandigheden de juiste balans aan aandacht voor de verschillende opgaven te vinden
- Door een adaptief strategievormingsproces te hanteren, sluit de koers van Patrimonium beter en sneller aan bij de veranderende werkelijkheid
- Een stevige P&C-cyclus die wordt aangevuld met datagedreven sturing is nodig om te kunnen prioriteren binnen opgaven
- De goede vertaling van strategie naar wijkgerichte uitvoering helpt om waar nodig maatwerk te leveren

##### Kansen

- Omdat resultaten steeds meer ook afhankelijk zijn van de samenwerking in het netwerk, is er een kans het sturen op resultaten uit te breiden naar dit netwerk en zo de prestaties te verhogen.



## 4 Maatschappelijke capaciteit

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

### 4.1 Financiële capaciteit

**Balans tussen ambitie en realiteitszin**

Patrimonium staat voor een ingrijpende en langdurige investeringsopgave. De begroting laat zien dat de corporatie zich inzet voor honderden nieuwe woningen, de herstructurering van bestaande wijken en een grote verduurzamingsoperatie waarmee eindgebruikerscomfort én toekomstige energieprestaties gewaarborgd worden. In de periode 2026–2030 wordt voor in totaal € 345 miljoen geïnvesteerd in nieuwbouw, herstructurering en verduurzaming

Hoewel deze cijfers op zichzelf al een forse operatie aanduiden, is vooral de samenloop van opgaven opvallend: een sterk gespannen woningmarkt, wijkvernieuwing, een grote groep urgente woningzoekenden, de aardbevingscontext en de stijgende maatschappelijke zorgvraag. Patrimonium erkent deze stapeling en kiest ervoor om haar financiële capaciteit adaptief en stapsgewijs in te zetten. De visitatiecommissie ziet dat de organisatie daarmee ambitie en realiteitszin op gebalanceerde wijze met elkaar verbindt.

**Financieel gezond, ondanks druk van buiten**

Uit de meerjarenbegroting blijkt dat Patrimonium binnen de kaders van WSW en Aw ruim voldoende scoort op de belangrijkste financiële ratio's, waaronder een solide interest coverage en een gezonde solvabiliteit gedurende de gehele prognoseperiode 2026–2040. Deze financiële stabiliteit is een belangrijke voorwaarde om de geplande investeringen door te kunnen zetten.

Patrimonium laat verder zien dat zij, ondanks de stijgende bouwkosten en renteontwikkelingen, grip houdt op haar financiële positie. In de begroting zijn slechtweersscenario's uitgewerkt die inzichtelijk maken wat hogere rentes, hogere bouwkosten of lagere huurstijgingen doen met de investeringsruimte. Door tijdig

na te denken over de consequenties van dit soort ontwikkelingen en mogelijke aanpassingen, is Patrimonium beter in staat om onverwachte schokken op te vangen.

**Een adaptieve financiële strategie**

Wat opvalt in de manier van sturen, is dat Patrimonium haar investeringsprogramma ziet als een continu afwegingsproces waarin fasering, prioritering en herijking centraal staan. De corporatie benadrukt dat niet alles tegelijk kan — en wil vooral de belangrijkste maatschappelijke opgaven zo doelmatig mogelijk realiseren, zonder daarbij de financiële gezondheid van toekomstige jaren in gevaar te brengen.

Een concreet voorbeeld hiervan is de keuze om sloop alleen in te zetten wanneer renovatie of nieuwbouw niet verantwoord is. Hierdoor blijft het aantal noodzakelijke nieuwbouwinvesteringen beheersbaar en worden bestaande woningen beter benut. Ook de verduurzaming wordt zoveel mogelijk gekoppeld aan natuurlijke onderhoudsmomenten, waardoor de financiële druk en de overlast voor huurders beperkt blijven.

**Financiële ruimte als middel, niet als doel**

Patrimonium kiest er bewust voor om een financiële vluchtstrook aan te houden — een buffer die het mogelijk maakt om in te spelen op onverwachte ontwikkelingen. De visitatiecommissie ziet dat deze vluchtstrook niet wordt beschouwd als een rem op ambities, maar als een middel om ook op langere termijn maatschappelijk effectief te kunnen blijven.

De commissie komt tot de conclusie dat Patrimonium beschikt over een gezonde financiële basis die voorziet in de grote volkshuisvestelijke opgaven van de komende jaren. Tegelijkertijd zijn de marges kleiner geworden door externe factoren en is blijvende alertheid nodig.

### 4.2 Organisatorische capaciteit

**Een compacte maar hechte organisatie**

Patrimonium is een relatief kleine organisatie. In 2024 telt zij 62,47 fte, oplopend tot 67,9 fte in 2026. Toch is de corporatie verantwoordelijk voor grote en complexe trajecten: wijkvernieuwing, verduurzaming, nieuwbouw en de uitdagingen van wonen en zorg. De visitatiecommissie constateert dat Patrimonium haar relatief compacte schaalgrootte compenseert met een hechte organisatiecultuur, korte

lijnen en een hoge mate van betrokkenheid. Medewerkers kennen de wijk, de huurders en elkaar, en dat komt de uitvoeringskracht ten goede. Het relatief lage ziekteverzuim (3,5% in 2024) en de sterke loyaliteit van medewerkers vormen hiervoor het bewijs.

#### Versterken van professionaliteit en toekomstbestendigheid

Patrimonium investeert bewust in de ontwikkeling van haar medewerkers. Via Strategische Personeelsplanning (SPP) worden toekomstige capaciteitsbehoeften gekoppeld aan opleidingen, doorstroom, werving en taakverdeling. Daarnaast maakt de corporatie actief gebruik van stagiaires, trainees en interne doorgroeimogelijkheden. Dit vergroot de robuustheid van de organisatie en draagt bij aan het borgen van kennis in functies die kwetsbaar zijn voor uitstroom of vergrijzing.

Ook de digitalisering speelt een grote rol binnen de organisatie. De investering in nieuwe ICT-systemen en procesoptimalisatie zorgt ervoor dat de organisatie efficiënter werkt en beter in staat is om data te gebruiken voor besluitvorming. Daarmee verbetert niet alleen de interne bedrijfsvoering, maar ook de dienstverlening aan huurders.

Patrimonium heeft op dit punt ook andere stappen gezet. Zo werden klantportaal en website vernieuwd. En er werd een begin gemaakt met het verbeteren van de data op het gebied van energielabels, waarbij beter zicht werd verkregen op de kwaliteit van het bezit. Ook data voor wonen en zorg werden beter in beeld gebracht; dit vormde de basis voor het inzichtelijk maken van het bezit van Patrimonium in drie woonzorgcirkels. In de toekomst wil de corporatie AI breed gaan inzetten als functiegericht ondersteuning,

#### Samenwerking als strategisch instrument om uitvoeringskracht te vergroten

De commissie ziet dat Patrimonium samenwerking gebruikt als een essentieel onderdeel van haar organisatorische capaciteit. Door intensieve afstemming met de WIJ-teams, zorgorganisaties, collega-corporaties en de gemeente, wordt niet alleen kennis gedeeld maar wordt ook de uitvoeringskracht vergroot.

#### Patrimonium zet in op daadkracht en wendbaarheid

Ondanks de sterke punten blijft de organisatie waakzaam want de opgaven in Groningen zijn groot en vragen veel van de beperkte capaciteit. Zo neemt bijvoorbeeld de sociale problematiek in bepaalde wijken toe en worden

overlastsituaties complexer en intensiever, mede door de toename van psychische kwetsbaarheid en multiproblematiek in de stad.

Patrimonium onderkent dit en stuurt daarom nadrukkelijk op prioritering: niet alles hoeft tegelijk, en sommige opgaven worden in samenwerking of met externe ondersteuning opgepakt. Daarbij gebruikt Patrimonium juist de compactheid van de organisatie en de korte lijnen tussen bestuur en uitvoering om wendbaar te zijn en in te spelen op ontwikkelingen.

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



#### Maatschappelijke capaciteit

##### Sterk en geleerd

- De veelheid aan opgaven en de veranderlijkheid van de omgeving noodzaken tot bewaken van goede balans tussen ambities en realiteitszin
- Compactheid van de organisatie wordt gebruikt als kracht om flexibel en wendbaar te zijn

##### Kansen

- Verdere samenwerking en afstemming met samenwerkingspartners zal de maatschappelijke capaciteit van Patrimonium én haar partners vergroten



# Bijlagen

## A Bestuurlijke reactie

### Waardering voor het rapport

Met waardering hebben wij kennisgenomen van deze maatschappelijke visitatie. De visitatiecommissie heeft een zorgvuldig, evenwichtig en herkenbaar beeld geschetst van Patrimonium, onze maatschappelijke prestaties en de wijze waarop wij invulling geven aan onze volkshuisvestelijke opdracht. Wij waarderen daarnaast de open gesprekken die met huurders, medewerkers, samenwerkingspartners en toezichthouders zijn gevoerd. Juist door deze verschillende perspectieven ontstaat een rijk en genuanceerd beeld van onze organisatie.

### Herkenning in de bevindingen

Wij herkennen ons in de bevindingen van de commissie. Het doet ons goed dat de inzet van de afgelopen jaren wordt gezien en gewaardeerd. De commissie schetst een beeld van een corporatie met een heldere koers, sterke inhoudelijke deskundigheid en een grote betrokkenheid bij de maatschappelijke opgaven in Groningen. Ook wordt onderkend dat wij deze inzet combineren met financiële discipline en een doelmatige bedrijfsvoering. Dat laatste zien wij niet als doel op zich, maar als een voorwaarde om ook op lange termijn maatschappelijke waarde te kunnen blijven leveren als goed rentmeester.

Bijzonder verheugd zijn wij met de erkenning voor onze inzet op het gebied van wonen en zorg. Dit thema heeft in de afgelopen jaren bewust een centrale plaats gekregen binnen ons ondernemingsplan. De maatschappelijke opgave rond vergrijzing, langer zelfstandig wonen en de druk op de zorg zal de komende jaren alleen maar groter worden. Dat de commissie onze aanpak op dit terrein als onderscheidend beoordeelt en zelfs waardeert met de hoogste kwalificatie, zien wij als een bevestiging van de gekozen koers.

### Aanknopingspunten voor verdere ontwikkeling

Tegelijkertijd biedt het rapport waardevolle aanknopingspunten om onze maatschappelijke impact verder te vergroten. De commissie wijst onder andere op kansen om innovatie nadrukkelijker te verbinden aan de verduurzamingsopgave. Die observatie herkennen wij. Met name binnen de warmtetransitie, klimaatadaptatie en circulair bouwen liggen vraagstukken waarvoor nieuwe oplossingen, nieuwe samenwerkingsvormen en soms ook experimenten nodig zijn. Daar willen wij de komende jaren nadrukkelijk ruimte voor (blijven) maken.

Ook herkennen wij de aanbeveling om bij complexe gebiedsopgaven nog eerder gezamenlijk op te trekken met partners. Juist in de verkennende fase van projecten kan het helpen om opgaven, verwachtingen en rollen gezamenlijk scherper te krijgen. Dat versterkt niet alleen het partnerschap, maar draagt ook bij aan wederzijds begrip voor de afwegingen die onderweg gemaakt moeten worden. Het vergroten van maatschappelijke impact vraagt immers om samenwerking én om het maken van keuzes.

Daarnaast nemen wij de opmerkingen over communicatie, participatie en het zichtbaar maken van het 'waarom' achter onze keuzes serieus. Als corporatie opereren wij vanuit een duidelijke koers en maken wij voortdurend afwegingen tussen beschikbaarheid, betaalbaarheid, leefbaarheid en duurzaamheid. De visitatie bevestigt voor ons het belang om deze afwegingen nog explicieter te (blijven) delen met huurders, gemeenten en andere samenwerkingspartners.

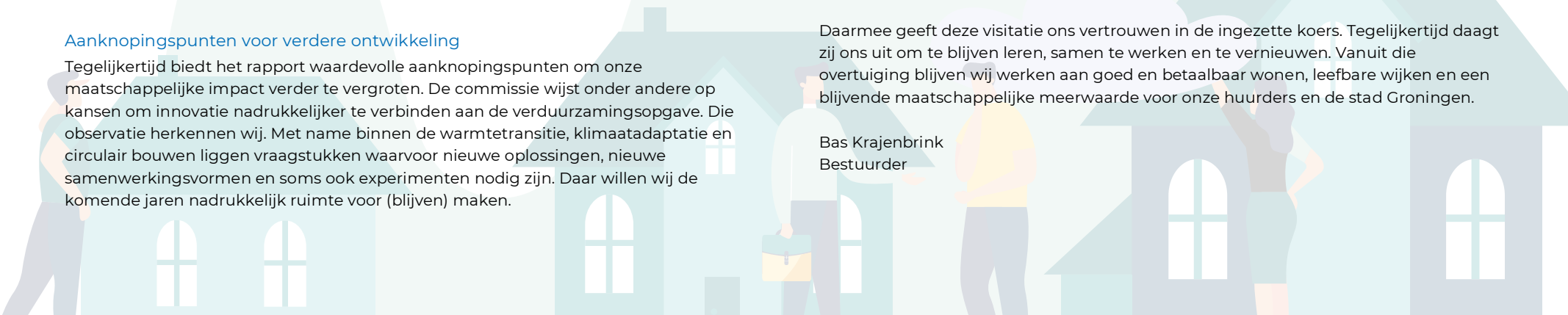
### Daadkrachtig vooruit

Wij danken de visitatiecommissie voor de zorgvuldige uitvoering van de visitatie en bedanken onze huurders, medewerkers, samenwerkingspartners en toezichthouders voor hun openheid, betrokkenheid en bijdrage aan dit rapport. Juist die reflectie geeft betekenis aan deze visitatie.

We zijn trots op al onze medewerkers die zich elke dag weer opnieuw inspannen voor de volkshuisvesting in de stad Groningen. In hun werk zien wij onze kernwaarden terug: betrokken, open, daadkrachtig, toekomstgericht en met een gezonde dosis ondernemerschap.

Daarmee geeft deze visitatie ons vertrouwen in de ingezette koers. Tegelijkertijd daagt zij ons uit om te blijven leren, samen te werken en te vernieuwen. Vanuit die overtuiging blijven wij werken aan goed en betaalbaar wonen, leefbare wijken en een blijvende maatschappelijke meerwaarde voor onze huurders en de stad Groningen.

Bas Krajenbrink  
Bestuurder



## B Maatschappelijke reactie

Als Huurders Platform Patrimonium Groningen (HPPG) hebben wij met belangstelling kennisgenomen van het visitatierapport over Christelijke Woningstichting Patrimonium Groningen. Wij waarderen het dat wij als huurdersorganisatie actief bij het visitatietraject zijn betrokken en onze ervaringen en aandachtspunten hebben kunnen delen.

Wij herkennen ons in het beeld dat de visitatiecommissie van Patrimonium schetst: een betrokken, financieel solide en resultaatgerichte corporatie die zich bewust is van haar maatschappelijke verantwoordelijkheid en die de afgelopen jaren belangrijke stappen heeft gezet in de samenwerking met huurders en maatschappelijke partners. Tegelijkertijd herkennen wij de ontwikkelpunten die de commissie benoemt. Vooral de verdere verdieping van huurdersparticipatie en het eerder en intensiever samenwerken in co-creatie zien wij als belangrijke opgaven voor de komende jaren. De commissie geeft mee dat bewoners nog sterker betrokken kunnen worden bij keuzes die hen rechtstreeks raken.

### Onze relatie met Patrimonium

De samenwerking tussen de HPPG en Patrimonium heeft zich in de afgelopen jaren positief ontwikkeld. Wij ervaren de relatie als open en constructief. Er is ruimte om verschillende opvattingen met elkaar te bespreken en de HPPG wordt betrokken bij belangrijke beleidsmatige en volkshuisvestelijke vraagstukken.

Daarbij vervult de HPPG bewust de rol van kritische en onafhankelijke vertegenwoordiger van de huidige en toekomstige huurders van Patrimonium. Een goede samenwerking betekent voor ons niet dat we het altijd met elkaar eens hoeven te zijn. Juist door verschillende belangen en perspectieven vroegtijdig op tafel te leggen, ontstaat er beter beleid.

Het visitatierapport benoemt deze rol goed. De gesprekken met de HPPG brengen volgens de commissie scherpere en Patrimonium kan voordeel hebben van deze tegenkracht. Afhankelijk van het onderwerp wordt de HPPG geïnformeerd, gevraagd om advies of werken Patrimonium en de HPPG gezamenlijk aan beleid. Het tuinbeleid en doelgroepenbeleid worden in het rapport genoemd als voorbeelden van beleid dat samen met huurders tot stand is gekomen.

Wij zien dit als een goede basis om de samenwerking de komende jaren verder uit te bouwen.

### Van participatie naar daadwerkelijke invloed

Een belangrijk aandachtspunt uit het visitatierapport is de verdere verdieping van de huurdersparticipatie. De visitatiecommissie adviseert Patrimonium om bewoners nadrukkelijker te betrekken bij keuzes die hen raken. De HPPG onderschrijft deze aanbeveling.

Voor ons betekent participatie meer dan huurders informeren over plannen die grotendeels al zijn uitgewerkt. Echte participatie begint eerder. Huurders beschikken over waardevolle ervaringskennis over hun woning, complex, straat en wijk. Die kennis zou vanaf de verkennende fase onderdeel moeten zijn van de ontwikkeling van plannen en beleid.

Dat geldt in het bijzonder bij renovatie en verduurzaming, maar ook bij onderwerpen als leefbaarheid, tuinbeleid, wonen en zorg, woonlasten, klimaatadaptatie en veranderingen in buurten en wijken.

Wij realiseren ons daarbij dat niet iedere huurder op dezelfde manier wil of kan participeren. Daarom is het belangrijk verschillende vormen te gebruiken: bewonersbijeenkomsten, klankbordgroepen, gesprekken in de wijk, digitale mogelijkheden en rechtstreeks contact met bewoners. De HPPG kan daarbij een verbindende rol spelen tussen individuele huurders, bewonersgroepen en Patrimonium.

### Co-creatie en participatie

De HPPG waardeert dat Patrimonium en de HPPG steeds vaker beleid in co-creatie ontwikkelen. Voor ons betekent co-creatie dat huurders vanaf het begin meedenken over de opgave en mogelijke oplossingen, binnen heldere en transparante kaders. Zo ontstaat wederzijds begrip en krijgen huurders daadwerkelijk invloed.

Dit is extra belangrijk bij renovatie, verduurzaming en herstructurering, omdat deze projecten direct ingrijpen op het dagelijks leven van huurders. Goede en tijdige communicatie, duidelijkheid over planning en gevolgen én ruimte voor ervaringen van bewoners zijn daarbij essentieel.

Participatie moet bovendien toegankelijk zijn voor alle huurders, ook voor mensen die minder gemakkelijk deelnemen aan bijeenkomsten of klankbordgroepen. Zo komen we samen tot beter beleid, meer draagvlak en projecten waarin huurders zich gehoord en serieus genomen voelen.



### Leefbare wijken maken we samen

De HPPG waardeert de inzet van Patrimonium voor leefbaarheid en wonen en zorg. De Zuiderflat is hiervan een mooi voorbeeld, waarin wonen, zorg en aandacht voor bijzondere doelgroepen samenkomen.

Leefbaarheid vraagt steeds meer om een gezamenlijke aanpak. Bewoners weten als geen ander wat er in hun buurt speelt en wat nodig is. Daarom willen de HPPG en Patrimonium huurders actief en laagdrempelig betrekken bij het ontwikkelen en evalueren van beleid.

Daarbij kijken we niet alleen naar knelpunten, maar juist ook naar wat goed gaat en naar ideeën van bewoners. Zo werken we samen aan sterke, prettige en inclusieve wijken.

### Samen verder

Patrimonium staat voor grote maatschappelijke opgaven: voldoende betaalbare woningen, verdere verduurzaming en aandacht voor leefbaarheid, wonen en zorg en betaalbare woonlasten. De HPPG waardeert het dat Patrimonium daarbij financieel zorgvuldig opereert en huurders betreft bij belangrijke afwegingen.

Voor de komende periode zien wij vooral kansen om de samenwerking verder te verdiepen: van informeren naar participeren en van participeren naar co-creëren. Dat betekent huurders vroegtijdig betrekken, helder zijn over kaders en keuzemogelijkheden en zichtbaar maken wat met hun inbreng gebeurt.

De HPPG blijft hieraan bijdragen: onafhankelijk waar nodig, kritisch waar het moet en samenwerkend waar het kan. Zo werken Patrimonium, de HPPG en huurders samen aan wat ons verbindt: goed en betaalbaar wonen in leefbare wijken, met huurders die daadwerkelijk invloed hebben op hun woonomgeving.

Groningen, 23 september 2026

Bestuur Huurders Platform Patrimonium Groningen (HPPG)



## C Geïnterviewden

### De geïnterviewde medewerkers van Patrimonium

De visitatiecommissie heeft voor de maatschappelijke visitatie verschillende medewerkers van Patrimonium gesproken.

| Organisatie-tak | Naam                 | Functie                                          |
|-----------------|----------------------|--------------------------------------------------|
|                 | Bas Krajenbrink      | Bestuurder                                       |
|                 |                      |                                                  |
| RvC             | Peter Roelofs        | Voorzitter                                       |
|                 | Peter Veenstra       | Vice-voorzitter                                  |
|                 | Jan Jaap Blúm        | Lid                                              |
| OR              | Berend-Jan Heerssema | Programmamanager planmatig- en contractonderhoud |
|                 | Janco Dijkstra       | PM                                               |
|                 | Gerke Smidt          | Projectadviseur informatiemanagement             |
|                 | Anne van de Riet     | Verhuurmakelaar                                  |

### De geïnterviewde samenwerkingspartners van Patrimonium

De visitatiecommissie heeft voor de maatschappelijke visitatie verschillende samenwerkingspartners gesproken.

| Organisatie                      | Naam            | Functie           |
|----------------------------------|-----------------|-------------------|
| <b>Huudersvertegenwoordiging</b> |                 |                   |
| HPPG (voltallig)                 | Jannet Duit     | Voorzitter        |
|                                  | Franka Veenstra | Penningmeester    |
|                                  | Marja Menninga  | Secretaris        |
|                                  | Klaas Kruizinga | Lid               |
|                                  | Drewes de Haan  | Lid               |
|                                  | Amber Gessel    | Lid               |
|                                  | Hennie van Beek | Extern begeleider |

| Gemeenten                           |                    |                                   |
|-------------------------------------|--------------------|-----------------------------------|
| Gemeente Groningen                  | Rik van Niejenhuis | wethouder sociale wijkvernieuwing |
|                                     | Michiel de Boer    | programmamanager wonen            |
|                                     | Minetta Kornstra   | projectmanager wijkvernieuwing    |
| Overige samenwerkingspartners       |                    |                                   |
| Ketenpartners                       |                    |                                   |
| Warmtestad                          | Dick Takkebos      | directeur                         |
| Buursema Bouw                       | Erik Buursema      | eigenaar                          |
| Lenferink vastgoedonderhoud         | Nis Baar           | algemeen directeur                |
| Boekema vastgoedonderhoud Groningen | Hans Boekema       | directeur eigenaar                |
| Zorg en welzijn                     |                    |                                   |
| Zinn                                | Carry de Niet      | voorzitter RvB                    |
| Gemeente Groningen                  | Yvonne Koelemaij   | projectleider                     |
| Woningcorporaties                   |                    |                                   |
| Lefier                              | Elles Dost         | bestuurder                        |
|                                     | Gerard Meines      | asset manager                     |
|                                     | Pieter Witsburg    | directeur vastgoed                |
| Nijestee                            | Sander van der Tol | bestuurder                        |
|                                     | Olga Valkema       | manager vastgoed                  |
| De Huismeesters                     | Jerica Hartholt    | directeur bestuurder              |
|                                     | Lindy Chmayssani   | manager wonen                     |



Postbus 4175  
3006 AD Rotterdam  
Nederland

Watermanweg 44  
3067 GG Rotterdam  
Nederland

T 010 453 88 00  
F 010 453 07 68  
E [netherlands@ecorys.com](mailto:netherlands@ecorys.com)

K.v.K. nr. 24316726

[ecorys.nl](http://ecorys.nl)