



vivare

# Jaarverslag 2023

Samen bouwen aan onze toekomst

Lees verder



## Mijn eerste volledige jaar als bestuurder

### ‘Gelukkig zitten we in een goede beweging’

Ik ben benieuwd of we over tien jaar terugkijken op 2023 als hét scharniermoment; de omslag in de tijd, waarop het woord volkshuisvesting weer met trots mocht worden geschreven. We zitten inmiddels in een wooncrisis. Mensen moeten steeds langer wachten op een huur- of koopwoning. In 2022 zetten corporaties met de overheid en de Woonbond een belangrijke stap voorwaarts met de Nationale Prestatieafspraken. Dit zijn afspraken waarin we gezamenlijk belangrijke doelen hebben geformuleerd om de wooncrisis te lijf te gaan. Afspraken die staan voor versnelling van de productie: meer nieuwbouwwoningen en sneller verduurzamen. 2023 was het jaar waarin de eerste contouren van de uitwerking van de afspraken zichtbaar zijn geworden.

Ik zal in ieder geval over tien jaar met een glimlach op 2023 terugkijken als mijn eerste volledige jaar als bestuurder bij Vivare. Een corporatie waarin ik een kloppend volkshuisvestelijk hart heb ontdekt en waar we met circa 300 collega's uitgedaagd worden om antwoord te geven op de wooncrisis. Dat vraagt van mij, net als van iedere Vivariaan, een stapje extra en dat doe ik met veel plezier.

### Een stevige investeringsambitie

Vivare staat de komende jaren voor een groot en groeiend investeringsprogramma. Daarin voelen we ons gesterkt door de Nationale Prestatieafspraken, de regionale Woondeal en de lokale prestatieafspraken met onze zes gemeenten. Enkele jaren geleden koos Vivare beleidsmatig bewust voor meer nieuwbouw en verduurzaming. Op dat moment was er nog niet bij al onze gemeenten hetzelfde momentum. Inmiddels wordt de aanpak van Vivare in al onze gemeenten onderschreven.

Zeker bij nieuwbouw is beleid omzetten naar realisatie een lange en helaas vaak ook langzame weg. Gelukkig zitten we in een goede beweging. Het landelijk vastzetten van 30 procent sociale huur in de nieuwbouw helpt ons om aan tafel te komen. Zowel gemeenten als ontwikkelaars beseffen steeds meer dat ze met Vivare aan tafel willen en moeten zitten. We zagen de omvang van onze te ontwikkelen nieuwbouwportefeuille groeien en daarmee de zekerheid dat we ons aandeel in de regionale Woondeal de komende tien jaar gaan realiseren.

Tegelijkertijd zien we in de uitvoering nieuwe belemmeringen ontstaan. Naast de financieel economische risico's zoals rente en bouwkosten, lijkt netcongestie op dit moment de grootste externe onzekerheid voor ons nieuwbouwprogramma. Aan vele gesprekstafels

**‘Vorig jaar zijn we in al onze gemeenten vol energie begonnen aan de realisatie van flexwoningen’**

wordt daarover gesproken. De onzekerheid over de impact is groot. Dit stapelt op de al bekende problemen, zoals stikstof, gebrek aan ambtelijke capaciteit voor vergunningstrajecten en tegenwerpen uit de omgeving op nieuwbouwplannen. Voor Vivare geen reden om minder te gaan doen. Wij willen in die complexe context bijdragen aan de zoektocht naar oplossingen, door bijvoorbeeld deel te nemen aan versnellingsstafels of te experimenteren met kleinschalige verdichting in bestaande wijken. Vorig jaar zijn we in al onze gemeenten vol energie begonnen aan de realisatie van flexwoningen. Een woningtype waarmee we hoopten een aanzienlijke versnelling in ons bouwtempo op korte termijn te kunnen brengen. Dat is helaas niet gelukt en dat drukt daarmee op onze beoogde nieuwbouwrealisatie van 2023.

**Duurzaam, betaalbaar en leefbaar**

We investeren tijd, geld en in innovatie zodat onze huurders in de toekomst in een gezonde, energiezuinige en prettige woning kunnen wonen. Dat vraagt om een combinatie van grote en kleine stappen. Kleine stappen zoals het versneld vervangen van verouderde cv-ketels, grote stappen zoals onze ‘warme jas’ aanpak waarbij woningen goed worden geïsoleerd, en deelname aan warmtenetten.

De koopkracht van onze huurders staat onder druk. De inflatie in de afgelopen jaren was onverwacht hoog. Corporaties en dus ook Vivare hebben door een getemperde huurverhoging van 2,6 procent door te voeren, bijgedragen aan demping van deze inflatiepiek. Vivare vraagt gemiddeld slechts 62 procent van de maximaal toegestane huur. Daarbij is per 1 juli de wettelijke huurverlaging doorgevoerd waardoor 30 procent van onze huurders gemiddeld een huurverlaging kregen van € 55 per maand. De combinatie van beide maatregelen hebben, samen met andere overheidsmaatregelen, bijgedragen aan behoud van koopkracht van onze huurders. De landelijke afspraken over het huurbeleid (onderdeel van de Nationale Prestatieafspraken) voor de komende jaren, zal zorgen dat huurders elk jaar een kleiner deel van hun inkomen kwijt zijn aan hun huur.

In onze missie stellen we het ‘thuis’ van onze huurders centraal. Wij zijn ons bewust dat thuis echt een stap verder gaat dan een huis. Die éne letter voegt een belangrijke emotionele component toe aan ons werk. We proberen in ons dagelijks werk naast onze huurder te staan. Ruimte te geven om van ons huis hun thuis te maken waar dat kan. Maar ook de helpende hand uit te steken wanneer hulp nodig is. Als Vivare, maar ook als verbinder naar onze samenwerkingspartners op het gebied van zorg en welzijn die ook actief zijn in onze buurten.

### **Vitale organisatie**

Onze huurders en woningzoekenden staan centraal. Om daar de komende decennia goed invulling aan te geven, moeten en willen we anders gaan werken: ondernemender, klantgerichter en effectiever.

Vivare is onder de noemer Vivare Doet, Durft, Verbindt en Versnelt in transitie en we maken ons klaar voor de toekomst. We verbeteren onszelf continu. We hebben een klantinteractiesysteem geïmplementeerd dat ervoor zorgt dat we onze huurders sneller en beter kunnen helpen. In steeds meer gevallen kunnen huurders direct zelf, via ons klantportaal, hun afspraken inplannen. Natuurlijk blijft het ook mogelijk dit telefonisch te doen. En daarnaast zijn we weer steeds vaker in de wijk aanwezig om huurders persoonlijk te ontmoeten.

### **Nu en in de toekomst**

In dit bestuursverslag verantwoorden we ons over onze geleverde prestaties. We laten zien dat we in 2023 op veel fronten met energie gewerkt hebben aan goede volkshuisvesting. We verwachten de komende jaren stapsgewijs te kunnen oogsten waar we aan begonnen zijn.

Ik dank op deze plek al mijn collega's, de vele vrijwilligers en onze samenwerkingspartners. In het bijzonder dank ik de leden van onze vijf huurdersverenigingen. Zij denken vanuit hun eigen lokale perspectief altijd kritisch met Vivare mee.

Veel leesplezier toegewenst,

**Alfred van den Bosch**  
**Bestuurder**



## Inhoudsopgave

Voorwoord 2

### Volkshuisvestingsverslag

De huurder centraal 7

Voldoende en betaalbare woningen 15

Prettige woonomgeving 24

Goede kwaliteit 28

Duurzaam 33

Werkplezier in een professionele organisatie 40

Resultaten per gemeente 44

### Bestuursverslag

Focus op risico's 58

Onze organisatie 68

Goed bestuur 74

Onze raad van commissarissen 76

Financieel gezond 84



# Volkshuisvestingsverslag





# De huurder centraal

## Frits van Zeist aan het woord

FRITS VAN ZEIST IS SINDS 2023 LID VAN HET BESTUUR VAN DE  
HUURDERSVERENIGING IN RENKUM.

**‘Zo kan ik  
toch iets  
voor de mens  
betekenen’**

“Ik ben al 18 jaar huurder van Vivare en woonachtig in Doorwerth. In 2023 ben ik lid van het bestuur van de huurdersvereniging Renkum geworden. Mijn buurman was al lid van het bestuur en had het er vaak over. Hij vond dat ik een duidelijke visie over verschillende dingen had en dat ik een goede aanvulling zou zijn op het bestuur, ze waren ook op zoek naar een penningmeester. In het verleden is er geprobeerd een bewonerscommissie op te richten in ons gebouw, dit is uiteindelijk niet gelukt. Dus ik vond dit wel een mooie manier om een steentje bij te dragen. Zo kan ik toch iets voor de mens betekenen.

In mijn eerste periode in het bestuur was het wat rustig. Maar de afgelopen maanden ben ik erg druk geweest, omdat ik wegens omstandigheden als enige van het bestuur aanwezig was. Ik heb twee maanden lang alle lopende zaken afgehandeld en de jaarlijkse bijeenkomst met de raad van commissarissen bijgewoond. Bij deze bijeenkomst kwam ook het project van Buurtvrienden onder mijn aandacht. Dat was iets waarvan ik meteen dacht dat het ook interessant voor de gemeente Renkum zou kunnen zijn. Al met al is het wel een hele leerzame periode geweest. Ik houd me ook bezig met klachten die binnenkomen vanuit onze leden. Ik heb voor deze zaken een vast contactpersoon bij Vivare en deze samenwerking verloopt erg goed!”





## De huurder centraal

‘De huurder centraal’ betekent voor ons dat onze huurders zich gezien, gehoord, begrepen en betrokken voelen. Daar zet iedere medewerker zich dagelijks voor in. Zowel de medewerkers met direct klantcontact als medewerkers zonder klantcontact, die werken voor Vivare of in opdracht van Vivare. We zijn samen één voor onze huurder.

De huurder centraal stellen betekent ook dat we voortdurend bezig zijn om klantprocessen aan te scherpen en te verbeteren, zodat we huurders nog beter kunnen helpen. Als we verbeteringen doorvoeren, duurt het soms wel even voordat de huurder hier iets van merkt of gaat het tijdelijk zelfs even iets minder. Veranderen kost tijd. De verbeteringen die we in 2023 doorvoerden, zien we nu dan ook nog niet terug in de uitkomsten van onze klantonderzoeken.

De klanttevredenheid van nieuwe huurders en van huurders die vertrokken, daalde in 2023 licht ten opzichte van vorig jaar. En ook de tevredenheid over het uitvoeren van reparatieverzoeken is iets gedaald. De tevredenheid over het inkomend klantcontact is gestegen. Ook kregen we in 2023 meer complimenten van huurders. Het aantal klachten is ongeveer gelijk gebleven aan vorig jaar.

### Snel een goed en eenduidig antwoord op de vraag

We hebben in het najaar van 2023 een nieuw klantinteractiesysteem ingevoerd. De belangrijkste voordelen van dit systeem zijn:

- Als huurder krijg je overal hetzelfde antwoord, of je de vraag nu stelt via onze website of aan één van onze klantexperts. Dit helpt ons om duidelijk en eenduidig te communiceren met huurders. We kunnen goed uitleggen wat we voor de huurder kunnen doen en wat niet. Zo komen huurders sneller op de juiste plek voor een oplossing.
- Als huurder regel je zelf 24/7 veel zaken direct via ons huurdersportaal Mijn Vivare. In de laatste vier maanden van 2023 maakten al bijna 4.000 huurders hier een account aan. In het huurdersportaal vinden ze antwoorden op allerlei vragen. Ook kunnen huurders direct een afspraak plannen voor een reparatie. De verwachting is dat huurders met de complexere klantvragen nog wel bij een medewerker terecht komen.

Het nieuwe klantinteractiesysteem was zowel voor medewerkers als voor huurders wel even wennen. In de beginfase werkte niet alles gelijk al goed en de wachttijden aan de telefoon waren soms langer.

### Servicekosten beter in beeld

We kregen in 2023 veel vragen van huurders over de verdeling van de servicekosten. Dit kwam vooral door de stijging van de energiekosten. Huurders maakten bezwaar of wilden inzage in de berekeningen. Het bleek dat we dingen soms verkeerd hadden berekend of dat we berekeningen niet goed uit konden leggen. We hebben daarom medewerkers met verschillende expertises samengebracht. Zo zorgen we dat we per situatie beter weten hoe de servicekosten in elkaar zitten en wat we van elkaar nodig hebben. Door het leggen van een nieuwe basis kunnen we de servicekosten ieder jaar zorgvuldig afrekenen en kunnen we onze huurders hier goede uitleg over geven.

## De huurder centraal

### Zichtbaar en dichtbij voor onze huurders

We vinden het belangrijk dat we zichtbaar en dichtbij zijn voor onze huurders. Uit ons klantonderzoek in 2023 blijkt dat huurders ons hierin nog niet altijd herkennen. Veel huurders gaven aan dat ze persoonlijk contact willen met Vivare (thuis, in de wijk of op kantoor). Het aantal huurders dat aangaf dat ze ook daadwerkelijk persoonlijk contact hadden met Vivare was veel lager. Hier ligt dus nog een uitdaging voor ons.

In onze kanaalstrategie staat hoe we onze kanalen inzetten, zodat we daar zijn waar onze huurders zijn. Enkele voorbeelden hiervan in 2023 zijn:

- We hebben onze spreekuren op vaste locaties in de wijk.
- In Elst hebben we een pop-up tent neergezet en namen we koffie en thee mee. Ook trokken we met onze nieuwe bakfiets de wijk in. Zo kwamen we met huurders tot mooie gesprekken over hun woning en hun buurt.
- In het najaar ging onze nieuwe website live, zodat we ook digitaal dichtbij zijn. Alle informatie over onze woningen en over het huren bij Vivare is hier te vinden. We plaatsen heel regelmatig nieuwsberichten met woontips of met informatie over onze wijken en over onze plannen.
- We nodigden huurders, die zich actief inzetten voor hun eigen buurt of wijk, op ons kantoor uit voor een eindejaarsbijeenkomst. Hiermee willen we op een informele manier onze waardering laten zien.
- We kiezen vaker voor een persoonlijke benadering. Medewerkers kunnen makkelijk een cadeaubon of een bos bloemen sturen aan een huurder. Of een Ansichtkaart met een persoonlijke boodschap.



## Sabri Hendriks aan het woord

IN SEPTEMBER 2023 IS VIVARE GESTART MET EEN NIEUW KLANTINTERACTIESYSTEEM: IRIS CRM. COLLEGA SABRI HENDRIKS VAN ONS KLANTEXPERTCENTRUM VERTELT HOE ZE DIT HEEFT ERVAREN.

**‘Het is heel fijn dat huurders nu zelf reparatieverzoeken kunnen inplannen’**

“De eerste periode dat we met het nieuwe systeem IRIS CRM aan de slag gingen, was hectisch. We hadden ons als team goed voorbereid, maar moesten onze manier van werken echt aanpassen. Door het nieuwe systeem kunnen huurders ook zelf online meldingen maken op Mijn Vivare, waar voorheen alles via ons team verliep. Het is heel fijn dat huurders nu zelf reparatieverzoeken kunnen inplannen. Die gaan heel soepel door het systeem heen.

Voor mij en mijn collega's was het een leuke, maar ook uitdagende periode. Gelukkig wisten we elkaar goed te vinden met vragen. Iedereen gaat er ook net wat anders mee om. De één heeft meer moeite met de veranderingen en knelpunten binnen het nieuwe systeem, waar de ander weer denkt: ah maakt niet uit, komt goed. Het heeft wel zeker voor extra binding binnen het team gezorgd! Nieuwe collega's die alleen maar het nieuwe systeem gewend zijn, hebben weer een hele andere ervaring. Zij draaien hun hand er niet voor om en vinden alles logisch werken. Dat is ook mooi om te zien.

Veel van onze huurders zijn blij met het nieuwe systeem en maken er gebruik van. We krijgen af en toe telefoontjes van huurders die moeite hebben met inloggen, maar over het algemeen weten onze huurders hun weg goed te vinden op Mijn Vivare. Huurders die de voorkeur hebben om zaken online te regelen, zijn met dit systeem erg geholpen en hoeven ons niet meer te bellen. Zo hebben we meer tijd voor de huurders die ons wel graag telefonisch willen spreken. In ons klantonderzoek in 2023 gaf 66 procent van onze huurders aan dat ze graag telefonisch contact met ons hebben. Dus het is belangrijk dat we hier genoeg tijd in kunnen steken.”





### Klachten en complimenten

Het totaal aantal klachten dat we in 2023 van huurders ontvingen, is vergelijkbaar met het jaar ervoor. Bij het aantal klachten over medewerkers en over de woning zien we wel verschillen ten opzichte van 2022:

- We kregen in 2023 minder klachten over medewerkers dan in 2022. Het aantal klachten is nu weer gelijk aan het aantal in 2021.
- Het aantal klachten over de woning nam toe in 2023. Deze klachten gingen vaak over kou, tocht en vocht. De toename hiervan is begrijpelijk, gezien de stijging van de energieprijzen. We geven deze huurders uitleg over wat wij doen aan verduurzaming en hoe zij zelf energie kunnen besparen.

Het aantal complimenten dat we registreren, blijft ook in 2023 weer stijgen. We delen deze complimenten steeds meer met medewerkers en onderhoudspartners. Dat vinden we belangrijk, omdat het motiverend werkt.

### Ons rapportcijfer voor klanttevredenheid

	2023	2022
Nieuwe huurovereenkomsten	7,5	7,6
Opzeggingen	6,3	6,6
Reparatieverzoeken	7,4	7,5
Inkomend klantcontact	7,3	7,1



**Waarover we klachten ontvingen**

Dienstverlening

Beleid

Woning

Bejegening door medewerker

**Totaal**

**2023**

295

39

48

13

**395**

**2022**

304

44

29

25

**402**

**Klachtenbehandeling**

Klachten Vivare

Klachten Klachtencommissie

Klachten Huurcommissie\*

**Totaal**

**2023**

381

9

5

**395**

**2022**

383

18

1

**402**

**Complimenten**

**62**

**50**

\*Het aantal klachten dat is afgehandeld door de Huurcommissie omvat alleen de klachten over een gebrek. Niet de bezwaren over de hoogte van de huur.

## De huurder centraal

### Vooruitblik 2024

In 2024 zorgen we dat nog meer huurders kennis gaan maken met Mijn Vivare. Ook kunnen ze ervoor kiezen om digitale nieuwsbrieven van ons te ontvangen.

Daarnaast willen we dat huurders in meer klantprocessen hun ervaring en tips met ons kunnen delen, zodat we onze dienstverlening kunnen verbeteren.

Het proces rondom de vertrekkende en de nieuwe huurder verbeteren we in 2024 door hier meer eigen medewerkers in te gaan zetten. Zo kunnen we meer persoonlijke aandacht geven en maatwerk bieden waar nodig. We verwachten dat huurders hierdoor met een beter gevoel zullen terugkijken op dit proces.



# Voldoende en betaalbare woningen



## Voldoende en betaalbare woningen

De toenemende druk op de woningmarkt zorgt ervoor dat we in 2023 hard aan de slag zijn gegaan met de nieuwbouwopgave. Ook zien we mogelijkheden in de bestaande voorraad om uit te breiden.

Onze woningvoorraad is in 2023 met 119 woningen toegenomen. We kochten 65 woningen aan en leverden 58 woningen nieuw op. Daarnaast zijn er twee woningen verkocht, één woning gesloopt en één woning samengevoegd. In totaal is onze voorraad in 2023 met 145 eenheden toegenomen.

### Ons bezit

Zelfstandige woongelegenheden

Intramuraal zorgvastgoed

Onzelfstandige woongelegenheden

Bedrijfsruimte

Maatschappelijk vastgoed

Parkeervoorzieningen

Overig

**Totaal**

**2023**

22.744

1.043

120

121

1

769

271

**25.069**

**2022**

22.627

1.041

120

121

1

769

245

**24.924**



## Voldoende en betaalbare woningen

### Aankoop woningen in gemeente Rheden

In de gemeente Rheden kochten we 65 seniorenwoningen aan van woningcorporatie Habion. De woningen blijven daarmee behouden voor de doelgroep. Het gaat om drie- en vierkamerappartementen die goed passen in onze wensportefeuille voor deze vergrijzende gemeente. Ook vanuit de gemeente Rheden en Huurdervereniging Rheden was er de wens dat Vivare eigenaar van deze woningen zou worden. Een deel van de woningen heeft een huurprijs tot de lage aftoppingsgrens en een deel van de woningen heeft een huurprijs tot de liberalisatiegrens. De bewoners mogen gebruik maken van de faciliteiten van de naastgelegen woonzorglocatie Rhederhof.

### Verhogen acquisitie

Onze nieuwbouwpoging is groot. Hiervoor hebben we grond nodig van gemeenten of doen we mee in bouwprojecten van projectontwikkelaars. In 2023 hebben we flink ingezet op het vinden van locaties waar we woningen kunnen toevoegen. We zien al dat dit leidt tot meer plannen waarin we woningen kunnen ontwikkelen. Hopelijk leidt dit in de komende jaren tot een flinke groei van het aantal sociale huurwoningen in onze gemeenten.

### Verdichtingsonderzoek en hoekwoningaanpak

In 2023 hebben we het onderzoek naar de mogelijkheden om woningen toe te voegen in onze bestaande wijken en daarmee het woningtekort terug te dringen, afgerond. Hiermee kunnen wij tegelijkertijd de bestaande voorraad transformeren, de kwaliteit van bestaande wijken verhogen en beter aansluiten bij de woonbehoefte.



Het onderzoek leverde een aantal mooie kansen op waar we mee aan de slag zijn gegaan, onder andere de hoekwoningaanpak. In deze aanpak slopen we de hoekwoning (al is dit niet altijd nodig als er bijvoorbeeld een grote tuin aan de zijkant van de woning aanwezig is) en bouwen we drie appartementen terug. Het appartement op de begane grond is levensloopgeschikt. De appartementen op de verdiepingen zijn geschikt voor een- en tweepersoons huishoudens.

Deze aanpak kunnen we uitvoeren in veel wijken waarin we rijwoningen uit de jaren 1960-1980 hebben. Dit zijn veelal grote eengezinswoningen, niet levensloopgeschikt en bewoond door (oudere) één of twee personen per huishouden. De veelal oudere bewoners zijn best bereid om te verhuizen naar een levensloopgeschikte woning, maar wij hebben dat type woningen vaak niet in hun buurt beschikbaar. Met de hoekwoningaanpak hebben we een oplossing gevonden voor dit probleem.

Met onze maatschappelijke partners Provincie Gelderland, Groene Metropool Regio, Liander en de gemeenten Rheden en Overbetuwe zijn we een samenwerking aangegaan voor opschaling van deze aanpak. In 2024 willen we de eerste pilots uitvoeren.

### Flexwoningen

Voor veel mensen die nu geen geschikte woonruimte kunnen vinden, bieden flexwoningen een uitkomst. Deze woningen zijn relatief snel te realiseren, zijn duurzaam en er komen (tijdelijke) locaties beschikbaar die anders niet in beeld zouden komen.

We kiezen bij dit type woning bewust voor een hoogwaardige, permanente kwaliteit die na de eerste tijdelijke periode een nieuwe, nader te bepalen, locatie krijgt. Zo blijft dit type woning duurzaam voor onze huurders beschikbaar. We spreken daarom liever van modulair verplaatsbare woningen in plaats van flexwoningen. In 2023 gaven we, samen met gemeente Arnhem en woningcorporatie Volkshuisvesting,

de ontwikkeling van verplaatsbare woningen op het Merwedeterrein in Arnhem verder vorm. Het gaat om 148 woningen die naar verwachting medio 2024 opgeleverd worden. Daarnaast zijn we met verschillende gemeenten in gesprek over de projectinitiatieven met modulair verplaatsbare woningen op nieuwe locaties die voor een tijdelijke periode beschikbaar komen.

### Nieuwe huisvestingverordening

Eind 2023 stelden alle gemeenteraden in de regio Arnhem-Nijmegen een nieuwe Huisvestingsverordening vast. Dit vormt per 1 januari 2024 voor Vivare het uitgangspunt om de sociale huurwoningen binnen de regio zo eerlijk en transparant mogelijk te verdelen. Veel blijft bij het oude, wel zijn er enkele nieuwigheden:

- We moeten 15 tot 30 procent van ons vrijkomend woningaanbod verloten.
- Het is mogelijk om een deel van de woningen, namelijk de helft van de nieuwbouwwoningen, met voorrang toe te wijzen aan eigen inwoners.
- Er is meer ruimte om woningen te labelen waardoor ze beter beschikbaar zijn voor de doelgroep die ze het meest nodig heeft.

### Urgentieaanvragen

In 2023 hebben 507 woningzoekenden ons benaderd met een urgentieverzoek (2022: 324). Uiteindelijk dienden wij 187 (2022: 161) urgentieaanvragen in bij de onafhankelijke Urgentiecommissie woningmarkt regio Arnhem-Nijmegen.

### Huisvesting statushouders

In 2023 moesten onze gemeentes ongeveer 50 procent meer statushouders opvangen dan de jaren ervoor. Een enorme opgave. Wij pakken uiteraard onze verantwoordelijkheid om de gemeentes hierin te ondersteunen. Ondanks de krapte in onze woningportefeuille, nareizigers en de regelmatige mismatch tussen onze woningen en de statushouders, hebben we in 2023 toch 264 statushouders (waarvan 103 nareizigers) kunnen huisvesten. De taakstelling lag op 424.

## Voldoende en betaalbare woningen

### Eenmalige huurverlaging

Per 1 juli 2023 is de wettelijke huurverlaging doorgevoerd. Deze verlaging is vastgelegd in de Nationale Prestatieafspraken. Daarin is afgesproken dat huurders een huurverlaging krijgen als hun inkomen lager is dan 120 procent van het sociaal minimum én de huur hoger is dan € 575,03. Voor 30 procent van onze huurders betekende dit een huurverlaging naar een huurprijs van € 575,03. Zij kregen gemiddeld € 55 huurverlaging per maand.

### Jaarlijkse huurverhoging

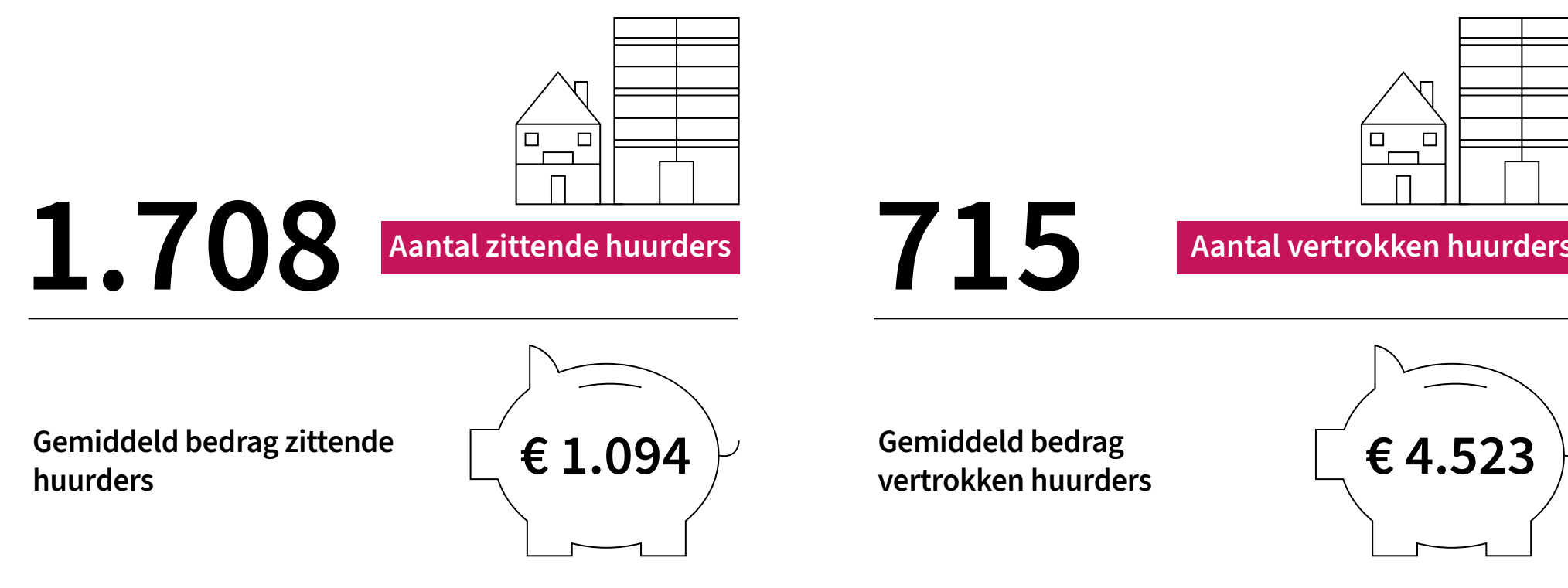
Gelijktijdig met de eenmalige huurverlaging voerden we voor de overige huurcontracten de jaarlijkse huurverhoging door. Het uitgangspunt hierbij was het realiseren van de maximale toegestane huursomstijging van 2,6 procent. Ruim 14.000 huurders kregen dit jaar een huurverhoging. Hierbij kozen we voor een inkomensafhankelijke huurverhoging. Vijf procent van onze huurders heeft een hoog middeninkomen en drie procent een hoog inkomen. Zij kregen per 1 juli 2023 een hogere huurverhoging.

### Aandacht voor betalingsachterstanden

Door de hoge inflatie, (energie)armoede en gebrek aan bestaanszekerheid is het aantal huurders met een betalingsachterstand in 2023 toegenomen. We hebben daarom drie fte extra ingezet om huurders met een betalingsachterstand te helpen. Huurders werkten veelal goed mee, waardoor ontruiming niet nodig was.

In 2024 zetten we actief in op het verder terugdringen van langlopende betalingsachterstanden.

### Betalingsachterstanden op 31 december 2023



## Peter van Antwerpen en Daan Basten aan het woord

IN 2023 HEBBEN WE BIJ VIVARE EEN VERDICHTINGSONDERZOEK UITGEVOERD:  
HOE KUNNEN WE IN ONZE BESTAANDE WIJKEN EXTRA WONINGEN BIJBOUWEN?

**‘Als we deze  
woning slopen,  
kan ik er wel  
vier of zes voor  
in de plaats  
zetten’**

Peter: “Corporaties hebben moeite om aan grond te komen om woningen op te bouwen, Vivare en gemeenten hebben weinig nieuwbouwlocaties en er is een enorme woonbehoefte. Eén van de aanleidingen voor het verdichtingsonderzoek was een woning van Vivare die te koop stond, waarvan een assetmanager zei: als we deze woning slopen, kan ik er wel vier of zes woningen voor in de plaats neerzetten. Zo is het balletje gaan rollen.

Na onderzoek van het woningbestand bleek dat er een mismatch is tussen ons woningbestand en de werkelijke woonbehoefte. We hebben veel gezinswoningen waar vaak alleenstaanden in wonen, terwijl er juist behoefte is aan woningen voor een- en tweepersoonshuishoudens.

Uit het onderzoek is gebleken dat we meerdere mogelijkheden hebben voor verdichting: optoppen, aanplakken of bijbouwen, sloop en nieuwbouw, hoekwoningaanpak en de microwoning. Vivare start met pilots voor de hoekwoningaanpak en de microwoning. Bij de hoekwoningaanpak willen we de hoekwoning slopen en er drie appartementen voor in de plaats zetten.

In een normaal woonblok krijg je dan meer diversiteit in de straat: op iedere hoek drie appartementen met er tussenin vier rijtjeswoningen. Bij de microwoning plaatsen we een unit in bijvoorbeeld een tuin. Deze unit kan dan fungeren als starterswoning of mantelzorgwoning.”

Daan: “Vanuit Vivare zijn we erg enthousiast over het onderzoek en de pilots die er momenteel uit voortvloeien. Het zijn mooie en kansrijke initiatieven. Het heeft heel wat voeten in de aarde. Alle partijen zoals gemeenten, Liander en de Provincie meekrijgen is spannend. We willen de hoekwoningprojecten kunnen realiseren binnen twee maanden tijd, dat is het streven. We zijn heel benieuwd in hoeverre alle partijen kunnen meebewegen en mee willen denken om het proces efficiënter te krijgen.”



## Voldoende en betaalbare woningen

### Evaluatie preventieve huurincasso

In 2023 evalueerden we de pilot met preventieve huurincasso. Dit betekent dat kosten van het niet-gerechtigde traject niet worden doorbelast aan de huurder. Op de korte termijn bleken de effecten voor huurders positief, omdat zij geen extra kosten maakten. Op (midden)lange termijn toonde de pilot geen significante impact aan. Ondersteunend benchmarkonderzoek laat zelfs een averechtse werking zien, omdat de betaalurgentie wordt verlegd. De pilot eindigt in de loop van 2024.

### Afschaffen acceptgiro

In 2023 stopte, op initiatief van de banken, de mogelijkheid om met acceptgiro te betalen. We pakten dit met diverse afdelingen zorgvuldig op, zodat onze huurders tijdig konden wennen aan een alternatieve betaalwijze.

### Nieuwe verhuringen

In 2023 verhuurden we 1.228 woningen via het regionale woonruimteverdeelsysteem Entree. Er zijn meer woningen gemuteerd (ruim 1.400) waarvan een gedeelte via gebruiksovereenkomsten. Deze zijn niet geregistreerd in Entree.

81 procent van onze woningen is verhuurd tot en met de eerste aftoppingsgrens. Deze was in 2023 € 647,19. We wezen 82 procent van de woningen toe via het aanbodmodel en 18 procent via maatwerk. Vivarebreed is 11 procent via loting verhuurd. De norm hiervoor lag in 2023 tussen de 13 en 17 procent. Voor 2024 is de norm voor loting minimaal 15 en maximaal 30 procent.



### Inkomensgroepen woningtoewijzingen

	Huishoudtype	Inkomen	Norm	Toewijzen
Doelgroep	Eenpersoonshuishouden	Tot en met € 44.035	Minimaal 92,5%	97,8%
	Meerpersoonshuishouden	Tot en met € 48.625		
Geen doelgroep	Alle huishoudtypes	Hoger dan doelgroepgrenzen	Maximaal 7,5%	2,2%

### Meettijd, zoektijd en klantsoort

In 2023 verhuurden we 46 procent van onze woningen aan doorstromers. Gemiddeld hadden zij een meettijd (woonduur) van bijna 23 jaar. Zij zochten gemiddeld ruim 1,5 jaar naar een woning. Gemiddeld over alle klantsoorten en gemeenten was de meettijd (woonduur of inschrijftijd) waarmee een woningzoekende een woning bemachtigde in 2023 19 jaar. Starters hadden een gemiddelde meettijd van negen jaar.

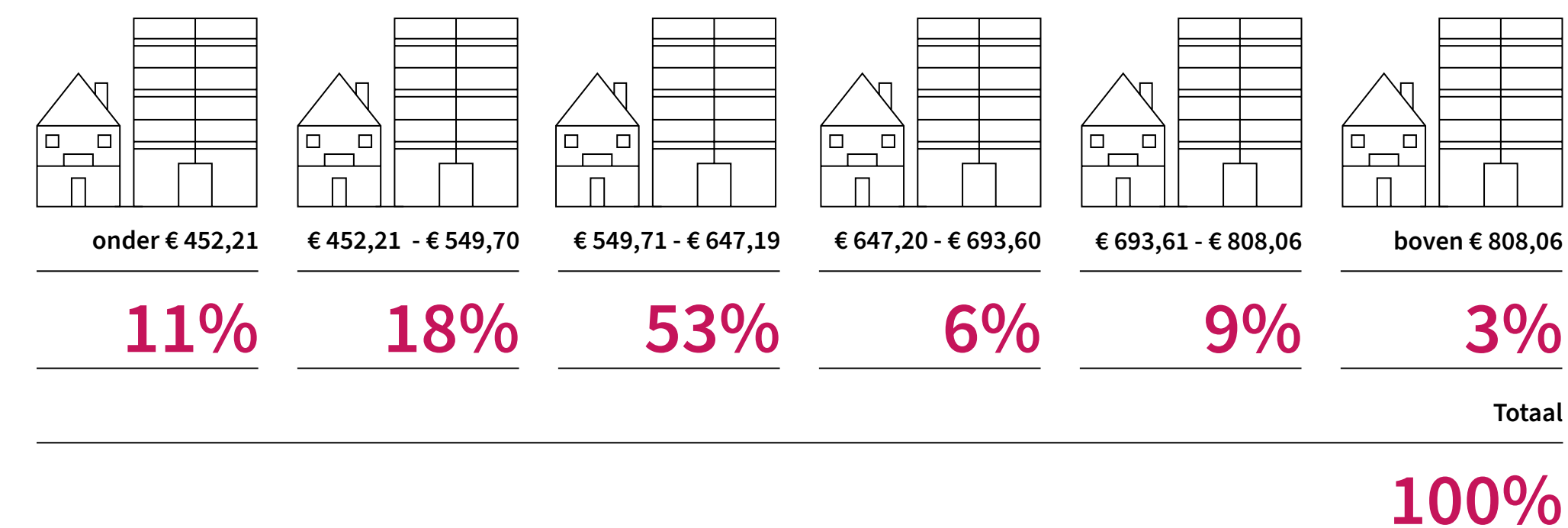
We wezen in 2023 86 procent van onze woningen toe aan regulier woningzoekenden en 14 procent aan diverse soorten urgenten (sociaal medisch, stadsvernieuwing enzovoorts). Iets meer dan de helft van de toegewezen woningen ging naar een woningzoekende tussen de 28 en 54 jaar. In alle gemeenten ging het grootste deel van de woningen naar inwoners uit de eigen gemeente. Behalve in Westervoort. Daar ging 37 procent van de vrijgekomen woningen naar woningzoekenden uit Arnhem.

## Voldoende en betaalbare woningen

### Passend toewijzen

Wij wijzen onze sociale huurwoningen toe volgens de uitgangspunten van passend toewijzen. Dit zorgt ervoor dat huurders een woning krijgen toegewezen met een huurprijs die passend is bij hun inkomenssituatie. In 2023 is 68,2 procent (vorig jaar 70 procent) van onze vrijkomende sociale huurwoningen toegewezen aan huurders die recht hebben op huurtoeslag. Van deze 68,2 procent (vorig jaar 70 procent) heeft 99,1 procent een huurwoning toegewezen gekregen met een huurprijs die past bij hun inkomen. Dit heet de passendheidsnorm. De overheid heeft bepaald dat deze norm op minimaal 95 procent moet liggen. Hier voldoen we dus ruim aan. Bij de woningen die we niet passend toewezen, was sprake van maatwerk.

### Aantal woningen per huurklasse\*



\*Zelfstandige- en onzelfstandige woningen op basis van huurprijs per 31 december 2023.



# Prettige woonomgeving



## Prettige woonomgeving

Wat is een prettige woonomgeving? Dit is voor iedereen anders. Bij corporaties is 'schoon, heel en veilig' al jaren de kapstok waaraan we onze werkzaamheden ophangen. Ook in 2023 waren we druk met schoonmaakacties in de wijk, zorgden we dat zaken die kapot gingen werden gerepareerd en vergrootten we de veiligheid in wijken, onder andere door het ophangen van camera's. Daarnaast hebben we actiever ingezet op het samenwerken met wijkbewoners. Want een fijne woonomgeving is een verantwoordelijkheid van ons allemaal.

### Buurtvrienden

In 2023 startten de eerste twee teams Buurtvrienden in Velp en Arnhem. Dit zijn teams die bestaan uit buurtbewoners die actief een oogje in het zeil houden, mensen aanspreken op gedrag, een sociaal praatje houden en zo bijdragen aan de sociale cohesie en leefbaarheid in de eigen woonomgeving. De bewoners hebben eerst een training gevolgd en worden begeleid en ondersteund door Vivare. Er zijn al mooie contacten gelegd met zowel buurtbewoners als netwerkpartners. Samen werken we aan een fijne buurt. In 2024 starten er nog drie teams Buurtvrienden: in Presikhaaf, Duiven en Oosterbeek.

### Herkennen en aanpakken ondermijning

Een prettige leefomgeving is een veilige leefomgeving. Daarom blijven we ons ontwikkelen op het herkennen van ondermijning. In 2023 volgden een groot aantal medewerkers die in de wijk werkzaam zijn een bijscholing over hoe je de signalen herkent die duiden op het produceren van drugs.

We pakte andere ondermijnende activiteiten in onze woningen zoals onderhuur en illegale prostitutie effectief aan waardoor we deze woningen weer als een fijn thuis konden verhuren. We kijken uit naar een constructieve samenwerking vastgelegd in een convenant, om samen met onze netwerkpartners nog effectiever woonfraude aan te kunnen pakken.

## Prettige woonomgeving

### Vooruitblik 2024

In 2024 starten we met de inzet van onze eigen Vivare bus. Met deze bus willen we nog meer en laagdrempeliger met onze huurders in contact komen. We plaatsen de bus bijvoorbeeld bij de oplevering van bouwprojecten, bij opruimacties of bij calamiteiten in de wijk. In en rond de bus kunnen we dan huurders en buurtbewoners ontvangen en ontmoeten.

Samen met woningcorporatie Volkshuisvesting Arnhem worden er verschillende initiatieven ontwikkeld om samen meer in de wijk aanwezig te zijn, om zo de leefkwaliteit in de wijk te verbeteren. Denk hierbij aan vrijwilligersacties, inloopspreekuren en de inzet van een gezamenlijke huismeester bij gedeelde complexen.



## Petra Arruda Massa en Samira van Erp aan het woord

IN OKTOBER 2023 IS HET INITIATIEF 'BUURTVRIENDEN' VAN START GEGAAN IN ARNHEM EN VELP. BUURTVRIENDEN LOPEN ROND IN HUN EIGEN WIJK EN ZIJN DE OGEN EN OREN VAN DE BUURT.

**'Ik hoop dat mensen die het moeilijk hebben met zichzelf door de Buurtvrienden weer uit hun schulp kruipen'**

Samira: "Ik werd geattendeerd op het initiatief van de Buurtvrienden door een flyer. Kort hierna kwamen ze aan de deur om te vragen of ik interesse had. Ik heb gelijk ja gezegd! In mijn omgeving zag ik dingen die ik wel wilde aanpakken of waar ik verandering in wilde brengen. We zijn nu met een team van zes mensen en lopen met duo's in de wijk, iedere maandag tot en met vrijdag. We zijn een diverse club: verschillende leeftijden en achtergronden."

Petra: "Ik ben er iets anders bij gekomen. Ik wilde vooral zelf meer contact in de buurt. Dit is een mooie manier om meer betrokken te zijn. Ik deed eerst ander vrijwilligerswerk. Ik hielp bij het overblijven op school. Buurtbewoners zijn blij dat we er zijn. Door de winterperiode hebben we nog niet veel contact met mensen gehad. Maar er zijn al wel bewoners geweest die ons om hulp hebben gevraagd met een probleem waar ze zelf niet uitkwamen."

Samira: "Als Buurtvrienden gebruiken we de Fixi app. Als we grofvuil zien staan, kunnen we er melding van maken via de app. Zo komt het bij de juiste persoon terecht. Wij hebben ook folders bij bewoners door de brievenbus gedaan. Om ze te informeren dat ze twee keer per jaar gratis grofvuil kunnen laten ophalen door de gemeente. Veel mensen wisten dat niet. Het is fijn dat we mensen meer wegwijs kunnen maken. Ik hoop dat mensen die het moeilijk hebben met zichzelf door de Buurtvrienden weer uit hun schulp kunnen kruipen."

Petra: "Tijdens onze maandelijkse vergadering komt er iemand langs om ons uitleg te geven over verschillende onderwerpen. Zo is er iemand van de Fixi app langs geweest en komt binnenkort de wijkagent langs. Zo weten we steeds beter hoe we als Buurtvrienden met verschillende problemen moeten omgaan."



Samira van Erp

Petra Arruda Massa



# Goede kwaliteit



## Goede kwaliteit

In 2023 voerden we bij zo'n 600 woningen groot onderhoud en energetische verbeteringen uit. Planmatig onderhoud voerden we bij ongeveer 2.200 woningen uit. Vanwege extra financiële ruimte, waren dit 200 woningen meer dan oorspronkelijk gepland. Door deze extra ruimte konden we ook starten met twee brandveiligheidsprojecten. We vervingen bijna 2.000 keukens, badkamers en toiletten bij mutatie- en reparatieonderhoud en zo'n 1.500 woningen werden voorzien van zonnestroominstallaties.

### **Optimaliseren vastgoedsysteem en -data**

In 2023 implementeerden we een nieuw vastgoedsysteem om de sturing op de onderhoudsplanning en de projectenplanning verder te verbeteren en zorgden we ervoor dat alle vastgoeddata vanuit één bron maximaal beschikbaar is voor gebruik. Hiermee zetten we een grote stap vooruit. De basis is gelegd. In 2024 maken we een inhaalslag met het verzamelen en beheren van de data van het interieur van onze woningen.

### **Vervangingsopgave badkamers, keukens en toiletten**

Voor een groot aantal badkamers, keukens en toiletten is de levensduur verstreken. De oorzaak hiervan ligt voor een belangrijk deel in onze huidige werkwijze waarin we de meeste vervangingen individueel, op verzoek van de klant en niet planmatig (op leeftijd) oppakken. De vervangingsopgave is dan ook groot en urgent. In 2023 zijn we gestart met een analyse van de huidige kwaliteit van de badkamers, keukens en toiletten. Op basis hiervan stellen we minimale kwaliteitsnormen vast en maken we een integrale meerjarenplanning. Daar waar mogelijk combineren we de vervanging van badkamers, keukens en toiletten met ander gepland onderhoud.

Vanaf 2025 gaan we versnellen door de vervanging van badkamers, keukens en toiletten planmatig én integraal aan te pakken. Zo verwachten we de vervangingsopgave versneld aan te pakken en kunnen onze onderhoudspartners efficiënter en kostenbesparend werken.

## Goede kwaliteit

### Uitfasering woningen met E-, F- en G-energielabel

We willen onze huurders comfortabele woningen bieden met een gezond binnenklimaat. Daarom hebben we de doelstelling geformuleerd dat we eind 2028 geen woningen (en monumenten) meer willen hebben met een E-, F-, of G-energielabel. De doelstelling volgt uit de Nationale Prestatieafspraken.

De energetische verbetering van deze woningen pakken we zoveel mogelijk mee in reguliere onderhoudswerkzaamheden. Alle overige woningen, die niet via deze reguliere onderhoudswerkzaamheden meekunnen, pakken we individueel aan. Hiervoor hebben we in 2023 samen met onderhoudspartners een pakket met voorkeursmaatregelen uitgewerkt en deze in een pilot met 17 woningen uitgevoerd.

### Programma brandveiligheid

Brandveilig wonen heeft bij Vivare hoge prioriteit. In 2023 hebben we een labelsysteem opgezet. Met dit systeem hebben we in beeld hoe goed een woongebouw scoort op veilige vluchtroutes en hoe vaak we dit moeten controleren in het gebouw. De wooncomplexen met meervoudige vluchtroutes zijn in 2023 allemaal gelabeld en de eerste controles zijn uitgevoerd. Onze medewerkers hebben ruim 337 gebouwen te controleren. Dat is veel werk, maar heel belangrijk. De resultaten van de controles zijn positief: zeker 65 procent van de vluchtroutes is (zo goed als) leeg. Om bewoners hiervoor te bedanken, kregen ze een leuk kaartje. Zo worden ze nogmaals gewezen op het belang van veilige vluchtwegen.



Het labelen van de woongebouwen met enkelvoudige vluchtroutes ronden we begin 2024 af. Maar dan zijn we er nog niet. We blijven onze gebouwen controleren én bewoners en medewerkers bewustmaken van brand- en vluchtveiligheid. Op basis van de uitgevoerde brandveiligheidsscans kunnen we op een gestructureerde manier de brandveiligheid van onze gebouwen in stand houden.

### Samenwerking onderhoudspartners

We werken op dit moment samen met verschillende vaste onderhoudspartners voor verschillende typen onderhoud. We willen het onderhoud graag meer integraal en resultaatgericht inrichten. Daarom voerden we in 2023 gesprekken met een aantal onderhoudspartners om meer uit de samenwerking te halen. De uitkomst is dat we samen willen uitwerken hoe de verdere integratie van onderhoud vorm en inhoud moet krijgen. Begin 2024 nemen we hierin een besluit.

### Planmatig onderhoud

Gemeente	Totaal in euro's	Gemiddeld per woning
Gemeente Arnhem	11.739.000	1.400
Gemeente Duiven	2.059.000	800
Gemeente Overbetuwe	2.220.000	1.000
Gemeente Renkum	8.649.000	3.000
Gemeente Rheden	8.871.000	1.500
Gemeente Westervoort	2.078.000	1.100

## Karin Witkamp aan het woord

EÉN VAN DE DOELEN UIT DE NATIONALE PRESTATIEAFSPRAKEN IS HET UITFASEREN VAN HUURWONINGEN MET EEN E-, F- EN G-ENERGIELABEL PER 2028.

**‘Met deze  
aanpassingen  
doen we écht  
iets aan het  
comfort en de  
woonlasten  
voor bewoners’**

Vanuit Vivare was assetmanager Karin Witkamp de opdrachtgever van de pilot om woningen met EFG labels te verbeteren. “Begin 2023 zijn we begonnen met een pilot voor het uitfaseren van EFG labels. We hebben gekeken hoe we individuele woningen kunnen aanpakken die nog niet voor groot onderhoud ingepland stonden. Toen zijn we met een werkgroep gestart. Ook onze onderhoudspartners en Nibag, onze adviseur voor de energielabels, waren aangesloten. Samen hebben we gekeken hoe we deze woningen van een E-, F- of G-energielabel naar een energielabel D, of beter, kunnen krijgen.

Daar hebben we een maatregelenpakket voor opgesteld. Eerst kijken we naar de cv-ketel en of deze verouderd is. Zorgt vervanging van de ketel niet voor een label D? Dan kijken we naar het vervangen van enkel glas door plaatsen van HR++ glas met mechanische ventilatie. Als dit niet voldoende is voor een beter label, dan kijken we naar vloerisolatie bij meergezinswoningen. Of naar dakisolatie vanuit de binnenzijde bij eengezinswoningen. We bieden ook altijd zonnepanelen aan. Hiervoor worden servicekosten in rekening gebracht. Met deze aanpassingen doen we echt iets aan het comfort en de woonlasten voor bewoners.

De pilot was voor individuele woningen. Doordat bij deze maatregelen geen lang en duur flora- en faunaonderzoek nodig is, kunnen we in 2024 versnellen. Voor 2024 staan er circa 370 woningen gepland en 90 woningen voor 2025 om op deze manier aangepakt te worden.

Vanuit mijn interne opdrachtgeversrol als assetmanager is het altijd mooi om te zien dat een samenwerking, in- en extern, een goed resultaat oplevert. Dat je daarin samen nadenkt over: hoe gaan we dit doen? Om iets nieuws uit te proberen en ervoor te zorgen dat het een positief effect heeft voor onze huurders. Ik zat daarnaast in de Aedes N=1 werkgroep voor de individuele woningen aanpak. Daar hebben we feedback en input kunnen leveren met ons maatregelenpakket, zodat ook andere corporaties hier iets aan hebben.”







# Duurzaam

## Duurzaam

In het najaar van 2023, op de Dag van de Duurzaamheid, stelden we onze Visie Duurzaamheid vast. Duurzaamheid is een integraal thema waar we als organisatie, samen met onze stakeholders, hard aan werken. Het doel van Vivare is een CO2-neutrale en aardgasvrije vastgoedportefeuille in 2050. De Visie Duurzaamheid bevat de routekaart waarop staat hoe we dit gaan bereiken. We werken hierbij met drie thema's: energietransitie, circulariteit en klimaatadaptatie en natuurinclusiviteit.



## Duurzaam

### Energietransitie

In 2023 zijn we gestart om alle woningen die via groot onderhoud worden aangepakt, te verbeteren tot de isolatiestandaard uit het Klimaatakkoord, of tot een tussenstap richting de isolatiestandaard. Onze minimale eis hierbij is energielabel D, waarbij in de praktijk meestal label A of B wordt gerealiseerd.

Het project om op 2.000 woningen zonnepanelen te installeren, is in 2023 afgerond. De installatie van zonnepanelen is onderdeel bij verschillende bouw- en onderhoudsprojecten. Op dit moment voorzien we per jaar bij groot onderhoud ongeveer 600 woningen van zonnepanelen. Samen met andere duurzame initiatieven, zoals het verbeteren van bestaande installaties en het verminderen van de warmtevraag, levert dit een enorme bijdrage aan de energietransitie. En het draagt bij aan het verlagen van de energielasten van onze huurders.

### Circulariteit

Circulair bouwen en onderhouden betekent dat we de materialen en onderdelen van onze woningen en gebouwen zo veel mogelijk hergebruiken, in plaats van ze weg te gooien. Ook het gebruiken van natuurlijke materialen, zogenaamde biobased materialen, hoort hierbij. Zo verkleinen we onze milieu-impact en besparen we grondstoffen, energie en geld. Bovendien maken we zo onze woningen comfortabeler en gezonder voor onze huurders.

Circulair bouwen en onderhouden is nog volop in ontwikkeling. We onderzoeken met onze onderhoudspartners hoe we stappen kunnen zetten om onze onderhouds- en nieuwbouwprojecten meer circulair en biobased uit te voeren. De eerste stap die we hierin zetten is inzicht krijgen met elkaar. Welke oplossingen zijn er? Wat kosten die oplossingen en is de kwaliteit gewaarborgd? Onze partners blijken op veel fronten al veel circulaarder te werken dan we soms weten.



Ook bij nieuwbouwprojecten zetten we circulariteit standaard op de agenda. We willen altijd inzicht in de maximale milieuprestatie per gebouw en we geven voorkeur aan mogelijkheden voor circulair en conceptueel bouwen. Een mooi voorbeeld hiervan is de circulaire nieuwbouw van 148 flexwoningen op het Merwedeterrein in Arnhem. De 148 verplaatsbare woningen zijn vrijwel volledig van hout, voldoen aan het bouwbesluit nieuwbouw en de BENG eisen, zijn volledig elektrisch (gasvrij) en beschikken over minimaal een energielabel A++. De hoogwaardige flexwoningen worden grotendeels in een fabriek gebouwd en als grote modules naar de bouwlocatie vervoerd. Circa 80 procent van de werkzaamheden gebeurt in de fabriek en nog maar 20 procent op de bouwplaats.

Om onze kennis over circulair bouwen en onderhouden te vergroten nemen we actief deel aan Cirkelstad, hét platform voor koplopers in de circulaire en inclusieve bouwsector. En we nemen deel aan het Versnellingslab, een ontwikkelprogramma voor woningcorporaties om concrete stappen te zetten naar een circulaire praktijk bij het (ver)bouwen.

### **Klimaatadaptatie en natuurinclusiviteit**

We spreken veel over de verduurzaming van onze woningen. Maar duurzaamheid betreft ook klimaatadaptatie. Dit gaat over het aanpassen aan de gevolgen van klimaatveranderingen. Denk hierbij aan het voorkomen van hittestress en wateroverlast. En het gaat ook over biodiversiteit, de verscheidenheid aan leven in een bepaald gebied. Bij onze complexmatige onderhoudsprojecten kijken we standaard of er mogelijkheden zijn om hemelwater af te koppelen. Hiervoor zoeken we samenwerking met de gemeente en kiezen we een passende oplossing. Een mooi voorbeeld hiervan is het groot onderhoudsproject op de Geitenkamp (Middenweg e.o.) in Arnhem waar het hemelwater nu op natuurlijke wijze op eigen terrein kan infiltreren.

We hebben ons in 2023 ingezet voor verschillende activiteiten rondom klimaatadaptatie en biodiversiteit. Zo hebben we tuinen vergroend in Elst en Duiven met bewoners en leerlingen van hoveniersopleiding Yuverta. We deden mee aan het TV-programma ‘De groenste straat van Gelderland’. In Duiven hebben we daarnaast de binnenplaats van het complex Neptunus ontsteend en vergroend.

In Westervoort is ‘Project Plant’ georganiseerd om tuinen te vergroenen en met bewoners in gesprek te gaan over hoe ze wonen en wat ze van de wijk vinden. De gemeente Arnhem organiseerde in 2023 ‘plantjesdag’ in Arnhem-Zuid. Wij namen samen met onze partner Betuwegroen hieraan deel. Tot slot sloegen we met de Gemeente Overbetuwe de handen ineen voor de opening van een klimaatkeet waar je tips kunt krijgen hoe je duurzamer met je omgeving om kunt gaan. En plaatsten we regentonnen in Elst.

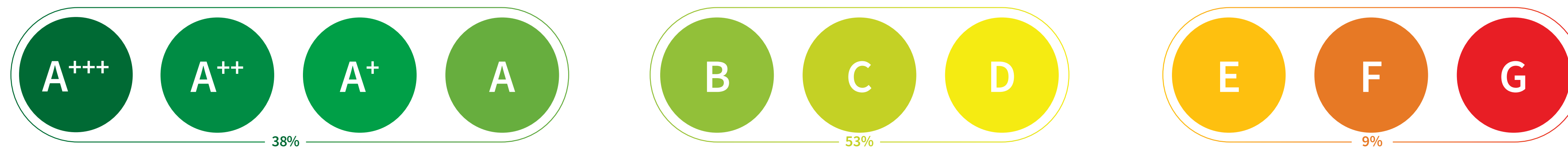
### **Duurzaamheidsprijs woningcorporaties**

In 2023 eindigden we vierde in de ranglijst van grote corporaties die in de afgelopen twee jaar de grootste CO2-reductie hebben gerealiseerd. Hiervoor hebben we een duurzaamheidsprijs gekregen. De prijs is een aanmoediging voor de corporatiesector om te blijven verduurzamen.

### **Elektrische bedrijfswagens**

We kijken ook binnen onze eigen bedrijfsvoering naar mogelijkheden om te verduurzamen. In 2024 worden alle bedrijfswagens van Vivare vervangen door elektrische voertuigen.

Woningbezit naar energielabel



## Rob Withaar aan het woord

ROB WITHAAR IS COMMERCIEEL DIRECTEUR VAN TALEN VASTGOEDONDERHOUD,  
EEN VASTE ONDERHOUDSPARTNER VAN VIVARE.

**‘Onbewust  
gebeurde er al  
heel veel qua  
circulariteit in  
het onderhoud  
en bouwen van  
woningen’**

“Talen Vastgoedonderhoud is een vaste onderhoudspartner van Vivare en erg betrokken bij de duurzaamheidsvisie van Vivare. In 2050 mag er geen afval meer voortkomen uit de bouw en moet er circulair gewerkt worden. Hier werken we vanuit Talen Vastgoedonderhoud hard aan.

Bij dit vraagstuk hebben we studenten betrokken en hebben we gezamenlijk de hele afvalstroom bij onderhoud van Vivare onderzocht. Bij het onderhoud wat we voor Vivare uitvoeren, hoort afval. Daarvan zei Vivare voorheen: voer het maar af. Die verantwoordelijkheid ligt bij de onderhoudspartners. Dit is heel traditioneel denken in een tijd waar alles duurder wordt en duurzamer moet. Die afvalstromen hebben we onderzocht met de studenten: waar komt alles nu eigenlijk terecht? Hout en glas wordt momenteel al hergebruikt in woningen van Vivare, in onder andere keukens. Dat wisten we eerst niet. Onbewust gebeurde er al heel veel qua circulariteit in het onderhoud en bouwen van woningen.

Als iets in de container belandt, dan kost het op dit moment 21 processtappen voordat het weer een nieuw materiaal of product is. Uit de containers van Vivare wordt momenteel al 53 procent van de inhoud gebruikt als grondstoffen voor nieuwe producten. Hout wordt bijvoorbeeld verwerkt tot splinters en die splinters worden verkocht aan een andere partij. Dan komt het uiteindelijk bij een leverancier terecht die er plaatmateriaal van maakt. En dat wordt dan weer verkocht aan de keukenproducent die aan Vivare levert. We gaan nu kijken hoe we dit lange proces van 21 stappen een stuk korter kunnen maken.

We hebben in 2023 ook belangrijke stappen gezet qua glasverwerking. Al het glas dat vrijkomt bij sloop en onderhoud nemen we in en verwerken we tot nieuw dubbelglas voor de woningen van Vivare. Hierdoor zijn we in staat om de CO2 footprint daadwerkelijk positief te beïnvloeden en zijn we ervan overtuigd dat we de circulariteitsdoelen al ruim voor 2050 kunnen behalen.”



## Een greep uit onze verduurzamingsprojecten

<b>Projectnaam</b>	<b>Investing*</b>	<b>Groot onderhoud*</b>	<b>Totaal 2023*</b>	<b>Gemiddeld per woning*</b>
Statenkwartier, Arnhem - 177 woningen	9.274.000	610.000	9.884.000	56.000
Dodaarsplein, Duiven - 136 woningen	6.114.000	222.000	6.336.000	47.000
Zonnepanelenproject - 954 woningen	3.329.000	0	3.329.000	3.000
G. Borgesiustraat, Dieren - 81 woningen	2.585.000	2.585.000	5.170.000	64.000
Middenweg e.o., Arnhem - 325 woningen	1.791.000	1827000	3.618.000	11.000
Mecklenburglaan, Doorwerth - 53 woningen	1.649.000	1.927.000	3.576.000	67.000
Molenacker, Westervoort - 148 woningen	1.215.000	1.542.000	2.757.000	19.000
Waterweg, Renkum - 66 woningen	1.098.000	2.756.000	3.854.000	58.000
Rädeckerstraat e.o., Elst - 99 woningen	570.000	672.000	1.242.000	13.000
Konijnenweg, Arnhem - 44 woningen	83.000	110.000	193.000	4.000

# Werkplezier in een professionele organisatie





## Werkplezier in een professionele organisatie

Een belangrijke pijler van werkplezier en -geluk is betekenisvol werk. Voor medewerkers van Vivare is dat vaak ook één van de belangrijkste redenen om in de corporatiesector te willen werken. Om elke dag het verschil voor onze huurders te kunnen maken en daarmee bij te dragen aan onze opgaven en doelen.

Het gevoel onderdeel uit te maken van 'ons' Vivare, versterkt ook het werkplezier en -geluk. Bij Vivare werken we nauw samen, vieren we successen en zetten gezamenlijk de schouders eronder bij tegenslagen. En vanuit verbinding, door te ontmoeten, te delen en te waarderen creëren we saamhorigheid.

Om dit met elkaar te bereiken, is het noodzakelijk om continu aandacht te hebben voor de verdere professionalisering van onze organisatie. Daarom zijn we gestart met een organisatietransitie onder de noemer Vivare Doet, Durft, Verbindt en Versnelt. Hiermee willen we iedere Vivariaan blijvend binden, boeien en laten bloeien. Én toekomstige Vivarianen vinden in een uitdagende arbeidsmarkt.

### Medewerkerstevredenheidsonderzoek

In 2023 hebben we, samen met de ondernemingsraad, gezocht naar een partij om op regelmatige basis goede medewerkerstevredenheidsonderzoeken uit te voeren. We zijn de samenwerking aangegaan met Effectory. Eind 2023 vond het eerste grote medewerkerstevredenheidsonderzoek plaats.

Met een goede respons van maar liefst 88 procent, heeft dit ons veel waardevolle feedback opgeleverd. In 2024 bouwen we met deze feedback verder aan een professionele organisatie, waarin onze medewerkers werkplezier hebben en we ze kunnen blijven binden en boeien.

### Professionaliseren werving en selectie

In 2023 werkten we aan het verder professionaliseren van onze dienstverlening bij werving en selectie. We hebben nieuwe werving- en selectiesoftware geïmplementeerd. Hiermee:

- kunnen zowel interne als externe kandidaten solliciteren met één druk op de knop en hun gegevens achterlaten;
- is het berichtenverkeer met sollicitanten grotendeels gedigitaliseerd, waarbij we altijd oog hebben voor het één op één contact;
- worden de gegevens van de sollicitanten makkelijk en veilig intern gedeeld en
- hebben we een professionele uitstraling gecreëerd.

Ook gingen we in 2023 aan de slag met een nieuwe uitstraling van onze 'Werken bij' website en onze vacatures. We hebben een bedrijfsfilm gemaakt en er zijn medewerkers over hun functie geïnterviewd. Hiermee wordt een realistisch beeld van Vivare en van functies geschetst, waardoor we onszelf aantrekkelijker kunnen presenteren op de arbeidsmarkt. In 2024 gaan we live met deze nieuwe 'Werken bij' website.

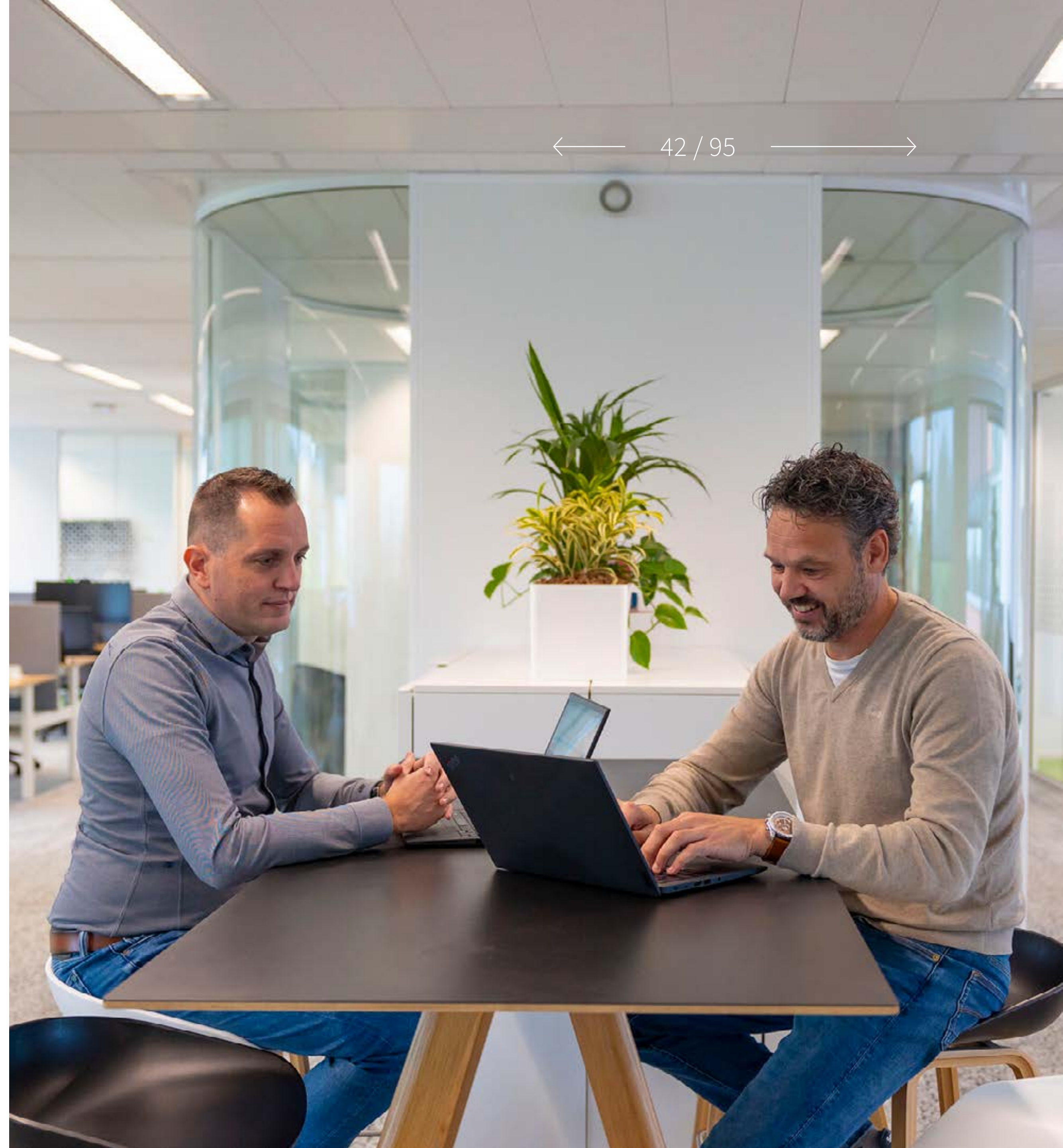
## Werkplezier in een professionele organisatie

### Ontmoeten in het grand café

We zijn in 2023, na ruim twee jaar, weer gestart met het lunchbuffet in ons grand café op kantoor. Hiervoor zijn we een samenwerking aangegaan met de catering van Stichting Enjoy & Learn. Deze lokale stichting biedt talentontwikkeling en een fijne werkplek aan mensen met een rugzakje of verleden. Met het lunchbuffet leveren we dus een mooie maatschappelijke bijdrage én bieden we medewerkers de mogelijkheid om elkaar te ontmoeten.

### Doorkijkje 2024: van functiehuis naar rollenhuis

In 2023 deden we een benchmarkonderzoek naar ons huidige functiegebouw. Hieruit bleek de noodzaak om versneld met het transitieprogramma 'Functiehuis' aan de slag te gaan. We hebben een samenwerkingspartij geselecteerd en de eerste stappen om van een functiehuis naar een rollenhuis te komen, zijn inmiddels gezet.



## Luana Pomice en Yvonne Polman aan het woord

KLANTMAATWERKTEAM DUIVEN WESTERVOORT OVERBETUWE (DWO) HAD ÉÉN VAN DE HOOGSTE SCORES OP WERKPLEZIER BIJ HET MEDEWERKERSTEVREDENHEIDSONDERZOEK DIT JAAR. LUANA POMICE EN YVONNE POLMAN, BEIDEN KLANTCONSULENT BIJ DWO, VERTELLEN GRAAG WAT HUN TEAM ZO LEUK MAAKT.

**‘We gebruiken ook nog wel eens de oneliner *samen sterk.*’**

Luana: “Ik ben nu precies een jaar in dienst bij team DWO. Ik kreeg een heel warm welkom. Iedereen is super collegiaal, behulpzaam en ik heb het gevoel dat je bij iedereen terecht kan.”

Yvonne: “Ja, zowel op werkgebied als wanneer er iets persoonlijks speelt. Elke dag hebben we een dagstart, daar is altijd ruimte om te sparren over dingen. We dagen elkaar uit om zaken op te pakken die uitdagend of onbekend zijn. Zo stimuleren we elkaar om te groeien op professioneel en persoonlijk vlak. We hebben een ‘fouten maken mag/moet’ mentaliteit: als iemand een fout maakt, lossen we het op en leren we ervan met elkaar. Maar ook als er iets persoonlijks speelt, dan wordt er elke dag wel gevraagd: hé, hoe gaat het nu? Er is persoonlijke betrokkenheid en oprechte interesse.”

Luana: “Voor mij voelt het als een warm bad, zo’n grote woningcorporatie als Vivare. Je weet dat alles goed geregeld is. Dat geeft wel een soort zekerheid en rust. En een pluim voor onze manager. Die staat echt achter het team en is ook persoonlijk betrokken.”

Yvonne: “Met het team spreken we ook wel eens buiten werk met elkaar af. Sinterklaasavond samen vieren, bij elkaar thuis eten of naar de bioscoop bijvoorbeeld. En we hebben ook wel bepaalde grapjes onderling.”

Luana: “Echt het saamhorigheidsgevoel. We gebruiken ook nog wel eens de oneliner “samen sterk.”

Yvonne: “O ja! Als er iets lastig was en als we daar samen uitgekomen zijn, dan zegt iemand soms: wat maakt ons sterk? Teamwerk! Lekker fout!”



Luana Pomice

Yvonne Polman

# Resultaten per gemeente



## Resultaten per gemeente - Arnhem

### Nieuwe Woonvisie: meer sociale huurwoningen in wijken waar het aandeel laag is

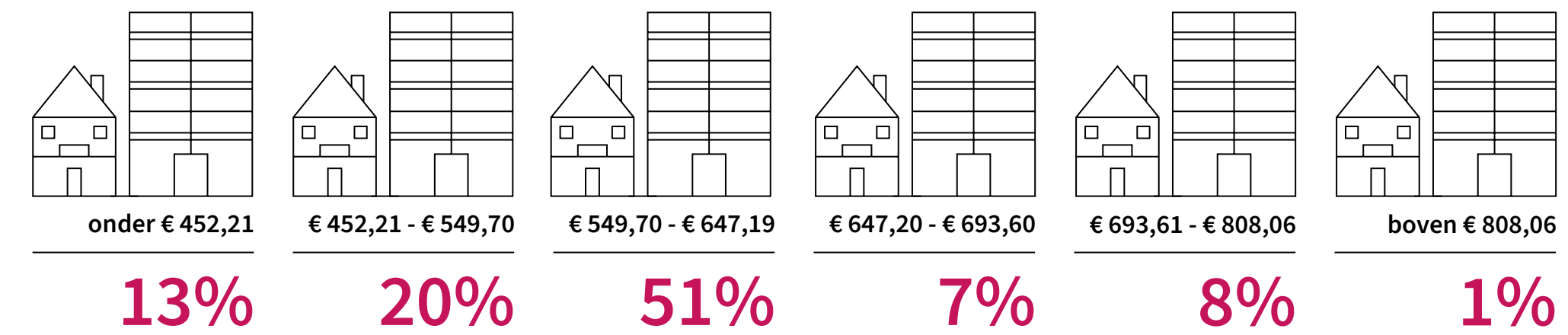
De gemeente Arnhem werkte in 2023 aan een nieuwe Woonvisie. Daarom hebben we alleen enkele aanvullende prestatieafspraken gemaakt op de afspraken in 2023. In 2024 werken we in meerjarige prestatieafspraken uit hoe we bijdragen aan de koers van de Woonvisie. Dat doen we in nauwe samenwerking met woningcorporaties Volkshuisvesting en Portaal. Door te investeren in de onderlinge samenwerking, werken we steeds meer aan een gezamenlijke aanpak van onze volkshuisvestelijke opgave in Arnhem.

### Arnhem Oost

Medio 2023 is het kader van het Nationaal Programma Leefbaarheid en Veiligheid het gebiedsplan Arnhem Oost vastgesteld. Dit is de aftrap van een langetermijnaanpak om het perspectief van bewoners te verbeteren. In de buurten Immerloo en Geitenkamp werken we al integraal, intensief en met veel bestuurlijke betrokkenheid samen aan de wijkontwikkeling. Dit doen we door te werken met een gedeeld handelingskader met gemeente, (wijk)partijen en andere corporaties. Hierbij wijken we soms af van de stadsbrede afspraken, omdat we uitdagingen in de wijk zien die meer aandacht nodig hebben. In 2024 verkennen we hoe deze aanpak past in de aanpak voor Arnhem Oost.



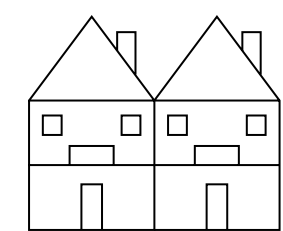
Woningen per huurklasse



Lokaal maatwerk

19%

Opgeleverde  
nieuwbouwoningen **52**



Verkochte woningen

1

Aantal woningen  
voor uitstroom  
beschermd wonen

11

3%

Mutatiegraad

Toegewezen  
aan de  
doelgroep

99,3%

579

Aantal nieuwe verhuringen

Gemiddelde  
markthuur

€ 897

Gemiddelde  
Vivare-huur

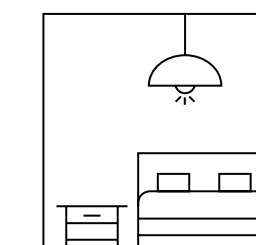
€ 567

Onderhoud &  
investerings

€ 47 miljoen

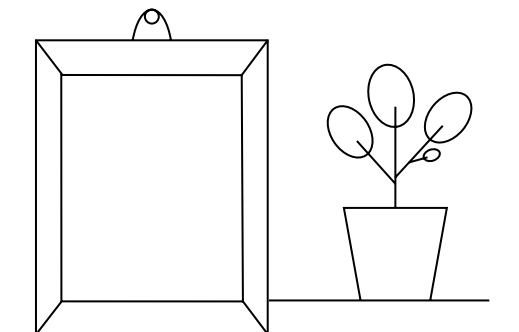
Leefbaarheidsuitgaven per woning

€ 236



8.355

Aantal woningen



Aantal  
ontruimingen

10

Aantal meldingen overlast **862**

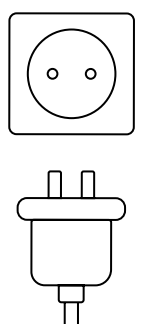
Bijdrage in huisvesting  
statushouders

woningen **31**

personen **49**

179

Gemiddelde  
EP2 [kWh/m<sup>2</sup>]



## Resultaten per gemeente - Duiven

### Blijfwijk Duiven Zuid-Oost

Met de Blijfwijk in Duiven Zuid-Oost geven we, samen met de gemeente Duiven en zorgorganisatie Liemerijje concrete invulling aan de veranderopgave in wonen en zorg. En we creëren een inclusieve wijk waar inwoners in alle levensfasen kunnen blijven wonen, ongeacht de zorg die ze daarbij nodig hebben. In 2023 zetten we mooie stappen. Onze aanvraag bij Menzis voor de inzet van zorgadviesorganisatie ProScoop werd toegewezen. ProScoop helpt ook om een goede zorgstructuur neer te zetten samen met de betrokken zorgpartijen. Daarnaast zijn we zelf ook al gestart met het levensloopgeschikt maken van woningen in de wijk. Vanuit een ‘community-up’ aanpak werken we nu samen verder aan de Blijfwijk.

### De Timp

In de groene wijk Zuid-Oost, op de voormalige locatie van basisschool De Timp, wordt het nieuwbouwproject De Timp gerealiseerd. Hier worden 16 woningen gebouwd, waaronder vijf sociale huurwoningen voor Vivare. De woningen worden zeer duurzaam gebouwd, zijn energiezuinig en gasloos en daarmee klaar voor de toekomst. In 2023 is begonnen met de bouw van de woningen. We verwachten dat de woningen in 2024 worden opgeleverd.

### Dodaarsplein

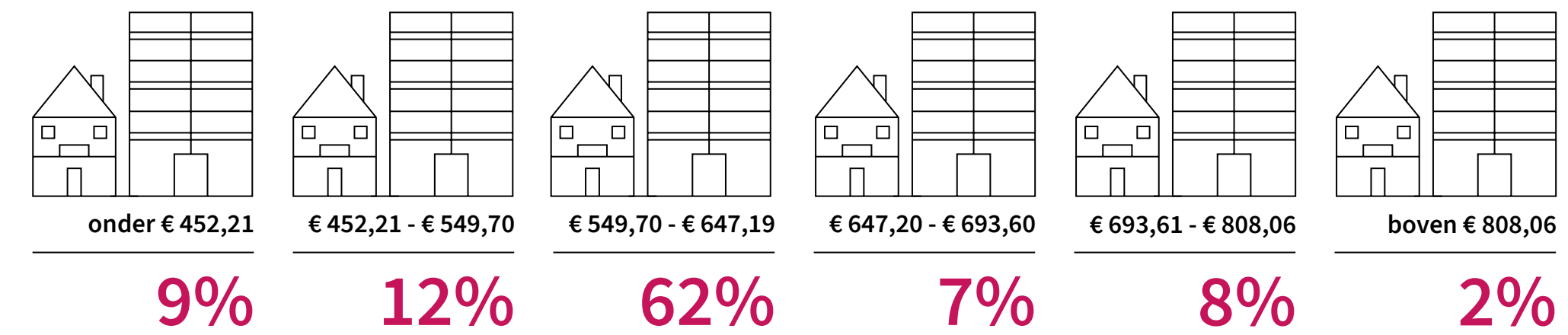
In 2023 zijn we begonnen met groot onderhoud en energetische verbeteringen aan 136 woningen aan en rondom het Dodaarsplein. Het eindresultaat is gemiddeld twee energielabelstappen voor alle woningen, van gemiddeld label C naar label A. Met de gekozen maatregelen wordt de levensduur van het vastgoed met minimaal 30 jaar verlengd.



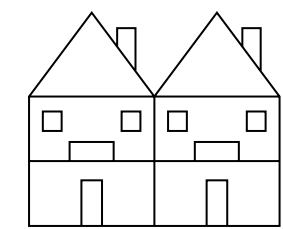
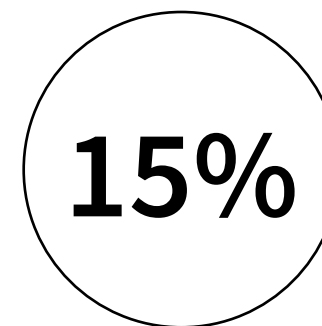


## Resultaten per gemeente - Duiven

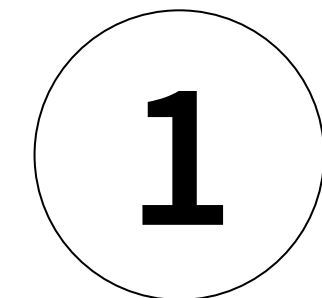
### Woningen per huurklasse



### Lokaal maatwerk



Verkochte woningen



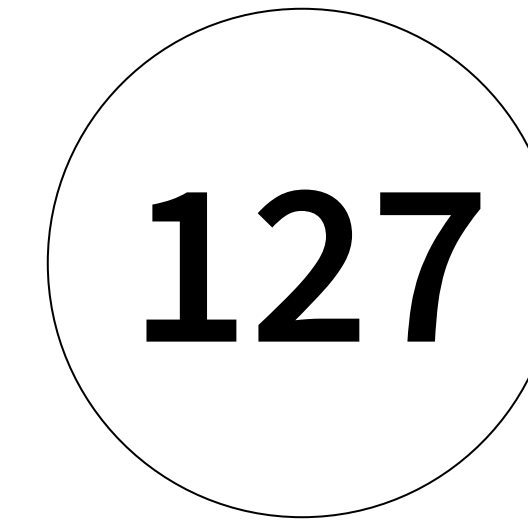
99,1%

Toegewezen  
aan de  
doelgroep

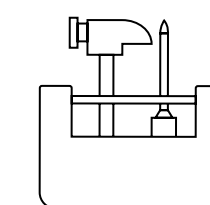
3%  
Mutatiegraad

Leefbaarheidsuitgaven per woning

€ 165

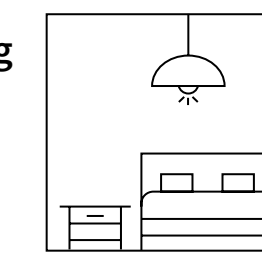


Aantal nieuwe verhuringen



Onderhoud &  
investerings

€ 14 miljoen



Opgeleverde  
nieuwbouwoningen

4

Gemiddelde  
markthuur

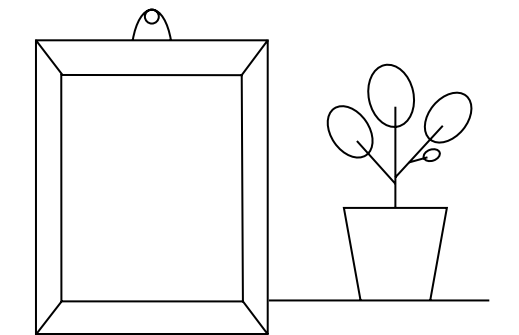


Gemiddelde  
Vivare-huur



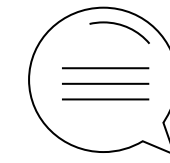
2.615

Aantal woningen



Aantal  
ontruimingen

4



269

Aantal meldingen overlast

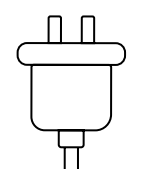
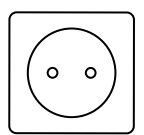
Bijdrage in huisvesting  
statushouders

woningen 17

personen 43

164

Gemiddelde  
EP2 [kWh/m<sup>2</sup>]





## Resultaten per gemeente - Overbetuwe

### Verduurzaming Koninginnenbuurt

We verzetten veel werk om te zorgen dat zoveel mogelijk woningen worden geïsoleerd zodat ze klaar zijn voor de toekomst. Een duurzame woning vergroot het wooncomfort, is minder gevoelig voor extreme weersomstandigheden en zorgt voor een lagere energierekening. In de Koninginnebuurt in Elst hebben we de afgelopen jaren zo'n 250 woningen aangepakt en van een gemiddeld energielabel E naar een energielabel A gebracht. In 2023 zijn daarvan weer circa 30 woningen opgeleverd.

### Convenant Molukse gemeenschap

Eind 2023 ondertekenden we, samen met de Molukse wijkraad van Elst en de gemeente Overbetuwe, een convenant over het toewijzen van 41 sociale huurwoningen aan de Molukse gemeenschap. Het gaat om woningen die door de jaren heen werden bewoond door bewoners van Molukse afkomst. Met dit convenant geven we invulling aan de toezeggingen die de overheid in het verleden heeft gedaan en komen we tegemoet aan de wens van de Molukse gemeenschap om samen te kunnen blijven wonen, vanuit de historische context.

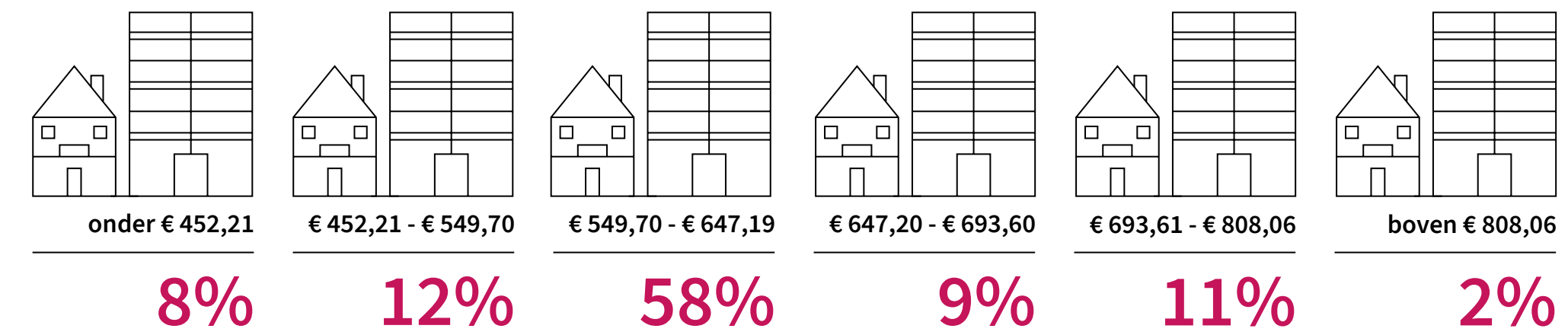




## Resultaten per gemeente - Overbetuwe

← 50 / 95 →

### Woningen per huurklasse



### Lokaal maatwerk

25%

3%

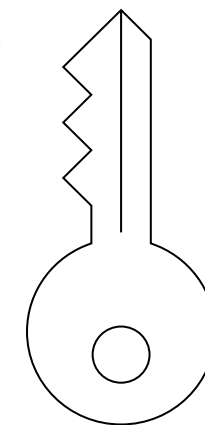
Mutatiegraad

97

Aantal nieuwe verhuringen

95,8%

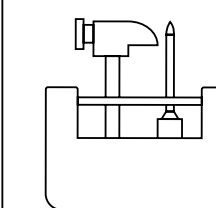
Toegewezen aan de doelgroep



Gemiddelde markthuur



Gemiddelde Vivare-huur

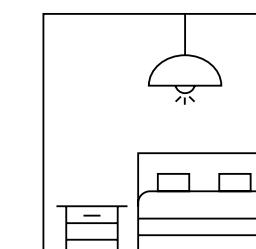


Onderhoud & investeringen

€ 9 miljoen

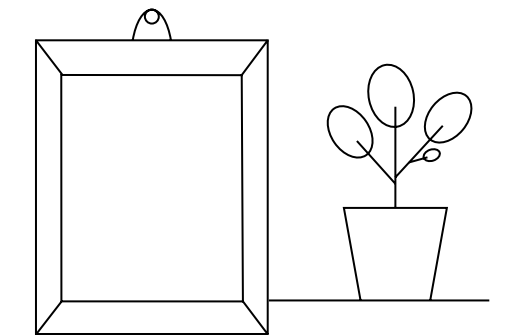
Leefbaarheidsuitgaven per woning

€ 179



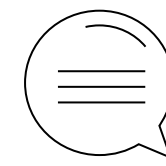
2.277

Aantal woningen



Aantal ontruiming

0



160

Aantal meldingen overlast

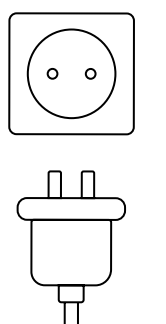
Bijdrage in huisvesting statushouders

woningen 14

personen 26

185

Gemiddelde EP2 [kWh/m<sup>2</sup>]



## Resultaten per gemeente - Renkum

### Energiewinkel

In Renkum openen vrijwilligers in 2023 een energiewinkel. Inwoners uit de gemeente Renkum kunnen hier terecht voor advies over het verduurzamen van hun woning. Een medewerker van Vivare is regelmatig aanwezig in de winkel om huurders te helpen bij vragen.

### Programma Wonen en Nota Grondbeleid

We hielpen de gemeente Renkum bij het opstellen van een nieuw Programma Wonen en Nota Grondbeleid. Dit geeft ons duidelijke kaders waarbinnen Vivare de nieuwbouwambitie kan realiseren.

### Flexwoningen Oosterbeek

In 2023 zijn de locaties voor flexwoningen in beeld gebracht. Voor de locatie Vilente in Oosterbeek wordt dit verder uitgewerkt.

### Ontwikkeling Wolfheze

We gingen met de gemeente Renkum en grondeigenaar Pro Persona in gesprek over de ontwikkeling van nieuwbouw in Wolfheze. Dit is de grootste ontwikkellocatie binnen gemeente Renkum.

### Huisvesting statushouders en Oekraïense vluchtelingen

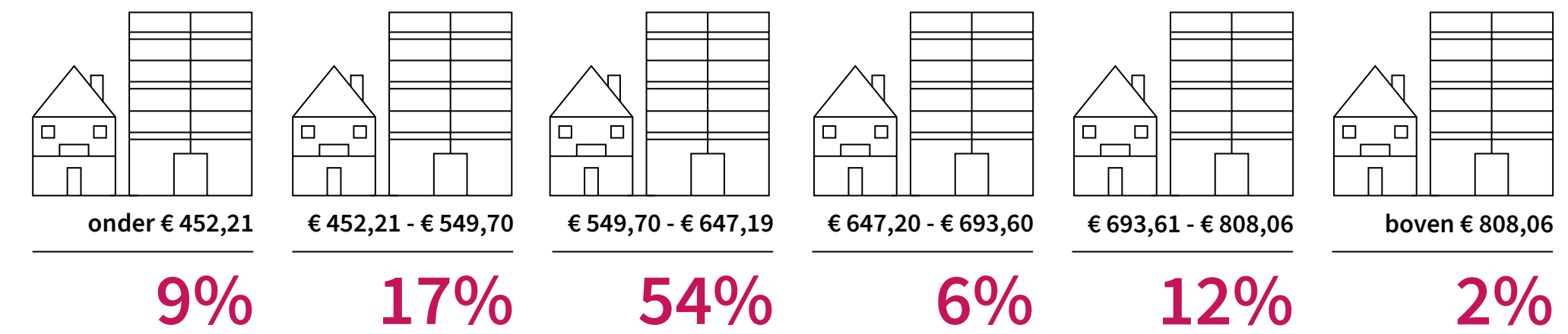
Op het Pro Persona terrein zijn meerdere gezinnen statushouders tijdelijk gehuisvest in leegstaand vastgoed. Een aantal woningen is in de loop van 2023 ingezet om Oekraïense vluchtelingen te huisvesten.



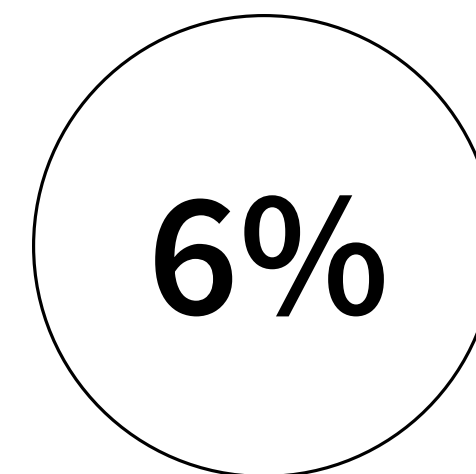


## Resultaten per gemeente - Renkum

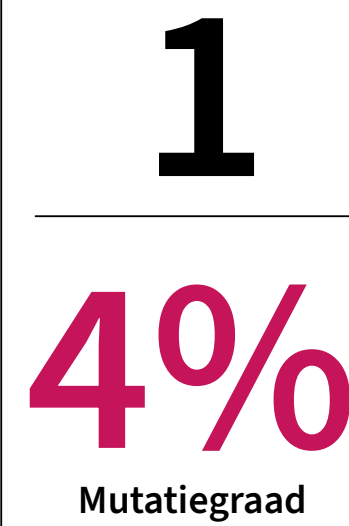
### Woningen per huurklasse



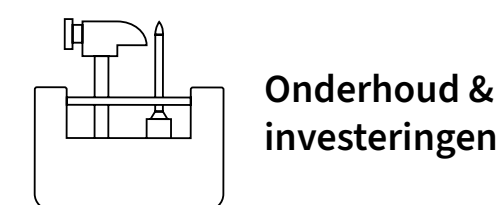
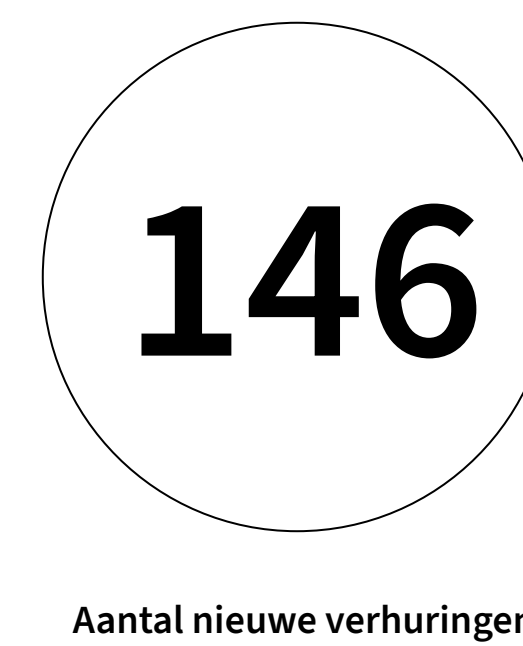
Lokaal  
Maatwerk



Gesloopte  
woningen



Toegewezen  
aan de  
doelgroep



Leefbaarheidsuitgaven per woning



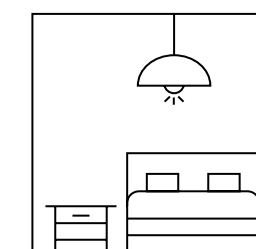
Gemiddelde  
markthuur



Gemiddelde  
Vivare-huur

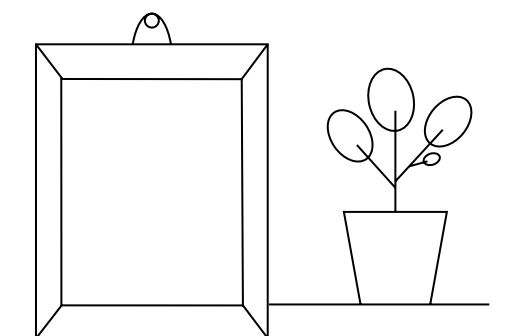


€ 18 miljoen



**2.851**

Aantal woningen



Aantal  
ontruimingen **5**

**208**

Aantal meldingen overlast

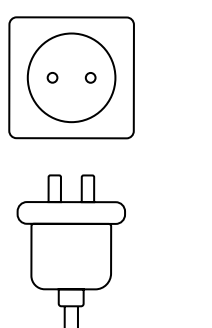
Bijdrage in huisvesting  
statushouders

woningen **5**

personen **66**

**213**

Gemiddelde  
EP2 [kWh/m<sup>2</sup>]



## Resultaten per gemeente - Rheden

### Woonwagenbeleid

In 2023 stelde de gemeente Rheden een nieuw woonwagenbeleid vast. In het verlengde daarvan hebben we een woonwagencommissie opgestart die helpt bij het eerlijk toewijzen van vrijkomende standplaatsen.

### Huisvesting grote gezinnen statushouders

Het huisvesten van grote gezinnen statushouders is een grote opgave in de gemeente Rheden. Er komen namelijk te weinig grote woningen vrij. In 2023 hebben we daarom twee woningen aangewezen die we met aanpassingen geschikt kunnen maken voor grotere gezinnen, bijvoorbeeld door een extra slaapkamer te creëren op zolder. In samenwerking met de gemeente hebben we hiervoor subsidie ontvangen.

### Eerste Wijkuitvoeringsplan

In 2023 leverde de gemeente Rheden het eerste Wijkuitvoeringsplan (WUP) op. Dit is de WUP voor de wijk Dieren-West.

### Blijfwijken

De gemeente Rheden stelde in 2023 de Woonzorgvisie vast. In lijn met de woonzorgvisie van Vivare heeft de gemeente de ambitie om in de drie grotere kernen (Velp, Rheden en Dieren) Blijfwijken te ontwikkelen.

### Stedenbouwkundig onderzoek Stenfert

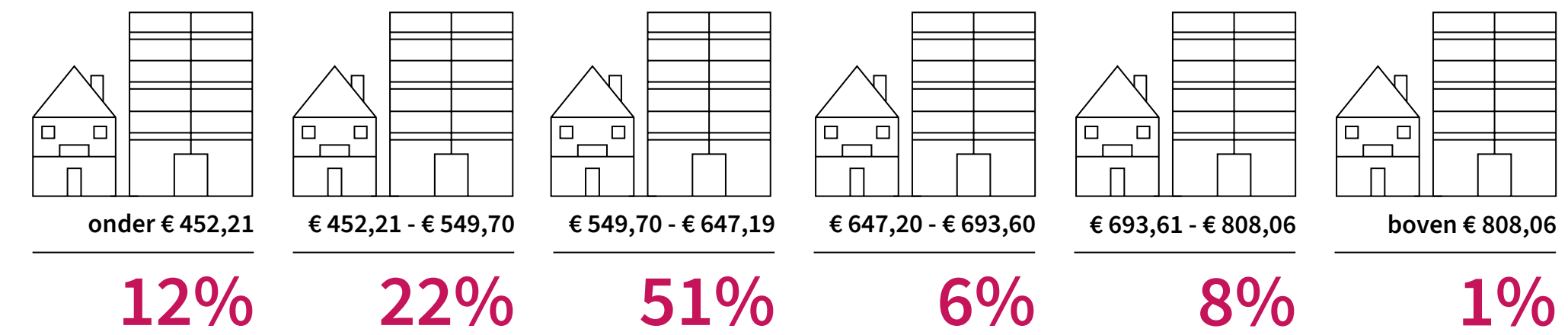
In het kader van de integrale wijkaanpak Stenfert gaven we het afgelopen jaar, samen met de gemeente Rheden, het startschot voor een stedenbouwkundig onderzoek. Dit onderzoek gaat ons de komende jaren helpen bij de ontwikkelkansen voor en het verbeteren van de leefbaarheid in deze wijk.



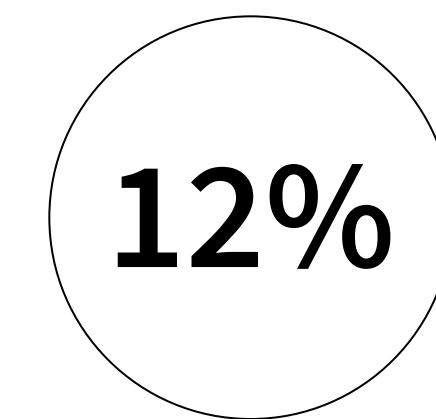


## Resultaten per gemeente - Rheden

### Woningen per huurklasse

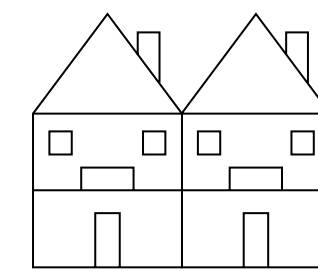
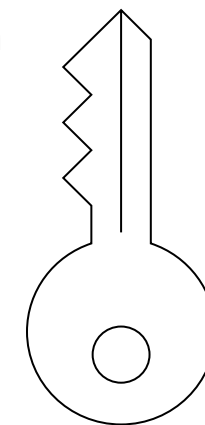


### Lokaal maatwerk



97,4%

Toegewezen aan de doelgroep

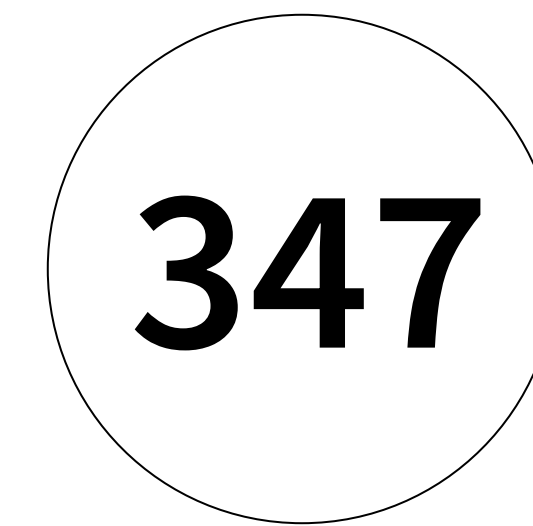


65

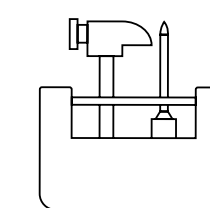
Aangekochte woningen

4%

Mutatiegraad



Aantal nieuwe verhuringen



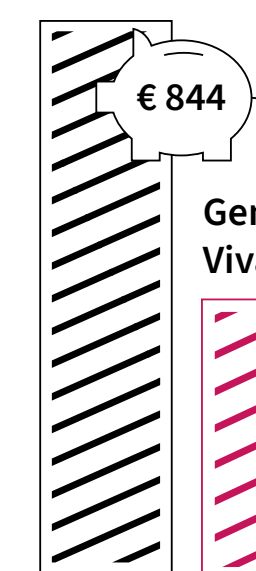
Onderhoud & investeringen

€ 43 miljoen

Leefbaarheidsuitgaven per woning

€ 162

Gemiddelde markthuur

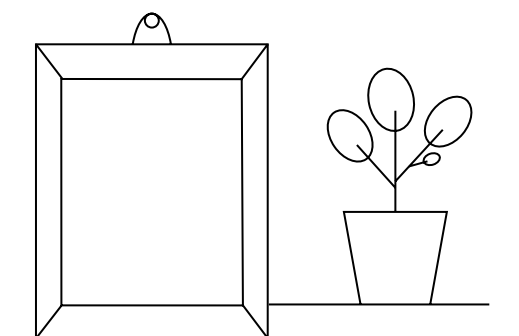


Gemiddelde Vivare-huur



5.890

Aantal woningen



Aantal ontruimingen

6

539

Aantal meldingen overlast

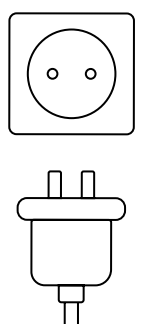
Bijdrage in huisvesting statushouders

woningen 19

personen 45

206

Gemiddelde EP2 [kWh/m<sup>2</sup>]



## Resultaten per gemeente - Westervoort

### Oplevering nieuwbouw Het Rode Dorp

Eind 2023 leverden we zes nieuwbouwwoningen op in de wijk Vredenburg in Westervoort ('Het Rode Dorp'). Deze zes woningen zijn een waardige vervanger voor de zes woningen die we er sloopten. Ze voldoen aan bijzondere eisen om de cultuurhistorische waarden te behouden. Van buiten ogen ze hetzelfde als de oude woningen, maar ze voldoen aan de laatste eisen op het gebied van duurzaamheid. Alle woningen zijn daarnaast levensloopbestendig.

### Verduurzaming Molenacker

In 2023 startten we met het uitvoeren van een groot onderhoud- en verduurzamingsproject in en rondom de Molenacker in Westervoort. Verspreid over twee jaar pakken we 148 woningen aan. Inmiddels zijn 95 woningen geïsoleerd. Deze waren al aangesloten op het warmtenet. Bij de overige 53 woningen voeren we de energetische verbeteringen zo uit dat we die woningen op termijn ook kunnen aansluiten op het warmtenet óf volledig elektrisch kunnen verwarmen.

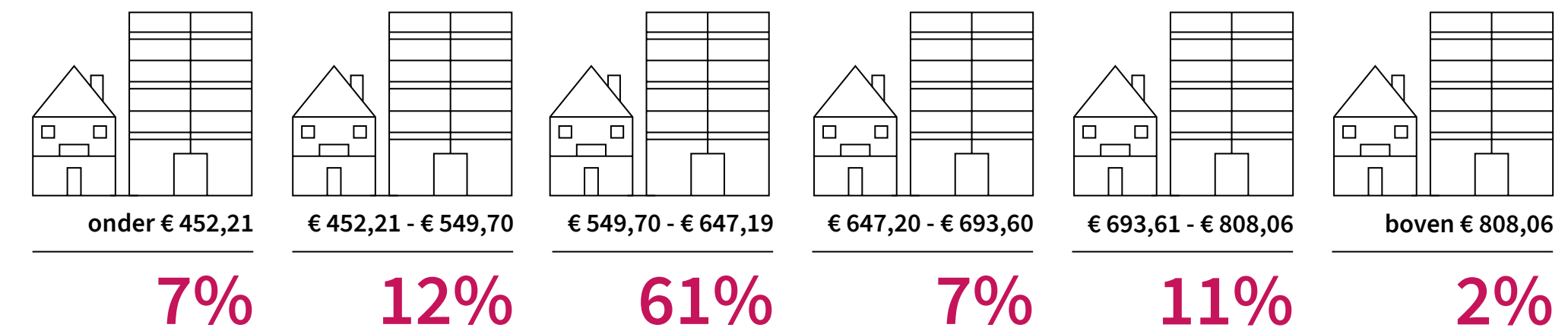




## Resultaten per gemeente - Westervoort

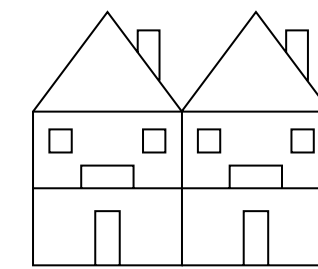
← 56 / 95 →

### Woningen per huurklasse



### Lokaal maatwerk

20%

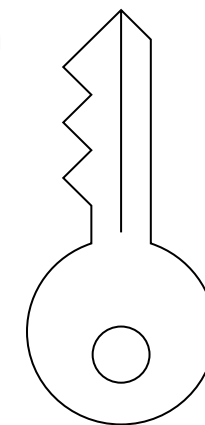


6

Opgeleverde  
nieuwbouw-  
woningen

93,3%

Toegewezen  
aan de  
doelgroep



3%

Mutatiegraad

94

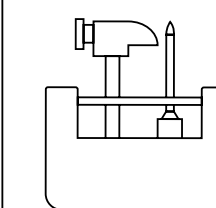
Aantal nieuwe verhuringen

### Gemiddelde markthuur

€ 839

### Gemiddelde Vivare-huur

€ 596

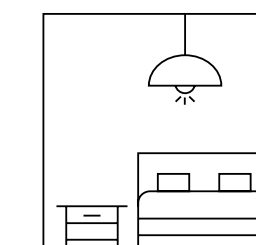


Onderhoud &  
investeringen

€ 9 miljoen

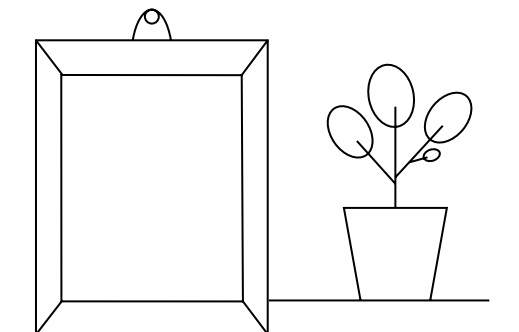
Leefbaarheidsuitgaven per woning

€ 191



1.919

Aantal woningen



Aantal  
ontruimingen

0

156

Aantal meldingen overlast

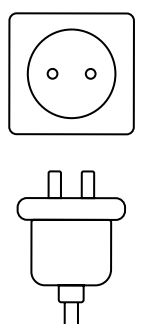
Bijdrage in huisvesting  
statushouders

woningen 12

personen 35

173

Gemiddelde  
EP2 [kWh/m<sup>2</sup>]





# Bestuursverslag



Risicomanagement is prestatie management. Onze doelgroep een betaalbaar, passend (t)huis bieden in een wijk waar het prettig wonen is, daarvoor willen we onze middelen zo optimaal mogelijk inzetten. Op korte en op lange termijn. We besteden voortdurend aandacht aan risico's bij het aansturen van onze organisatie en de besluiten die we nemen. We willen maximaal presteren en we doen er alles aan om mogelijk negatieve (financiële) gevolgen van onverwachte gebeurtenissen zo beperkt mogelijk te houden.

### **Ons interne risicobeheersings- en controlesysteem**

Met ons interne risicobeheersings- en controlesysteem houden we in de gaten of we onze strategische, operationele en financiële doelen bereiken. Daarnaast gebruiken we dit systeem voor betrouwbare financiële verslaglegging. En om te checken of we werken volgens wet- en regelgeving. Onze belangrijkste controle-instrumenten zijn:

### **Een immuunsysteem met drie bescherm lagen**

Onze interne risicobeheersing en controle vormen ons immuunsysteem tegen risico's. Dit systeem heeft drie elkaar versterkende bescherm lagen.

1. De operationele laag. Onze afdelingen en teams met daarbinnen een belangrijke plek voor het management. Onze managers zijn ervoor verantwoordelijk dat hun teams de processen uitvoeren en de risico's beheersen die zich hierbij voordoen.
2. De interne controle. Medewerkers die de eerste laag ondersteunen, adviseren en coördineren. Zij controleren ook of de managers hun verantwoordelijkheden nemen.
3. De interne auditfunctie. Dit is een onafhankelijke functie. Met audits toetsen we of het samenspel tussen de eerste twee lagen soepel verloopt. Waar nodig, leidt dit tot aanbevelingen voor verbetering.

### **Gedrag en cultuur - soft controls**

We willen dat medewerkers problemen bespreekbaar maken, elkaar aanspreken op ongewenst gedrag en dat ze handelen in lijn met de visie en strategie van Vivare. Deze vormen van gedrag zijn voorbeelden van goed werkende soft controls. Soft controls zijn alle niet-tastbare, maar wel gedrag beïnvloedende factoren in organisaties die kunnen helpen om doelen te behalen en risico's te beheersen. Ze komen niet in de plaats van hard controls: regels, protocollen en procedures. Beiden zijn nodig. Hard en soft controls beïnvloeden samen het gedrag van mensen. Met de juiste balans houden we grip op risico's in de organisatie. Om de effectiviteit te onderzoeken, hebben we aan het eind van het jaar BDO de opdracht verstrekt een soft control onderzoek uit te voeren. Deze wordt begin 2024 uitgevoerd.

We verwachten van alle medewerkers, maar ook van partijen die namens ons optreden, dat ze integer handelen. Welk gedrag daarbij hoort, beschrijven we in onze integriteitscode. In deze code is ook terug te vinden welke weg een medewerker kan bewandelen als er toch sprake is van ongewenst gedrag. In het uiterste geval kan een medewerker bij een serieus vermoeden van een misstand, een melding doen via de 'Meldprocedure misstanden'. Deze meldregeling is gebaseerd op de 'Wet Huis voor klokkenluiders'.

### **Een effectief risicomanagementproces**

Ons risicomanagementproces is erop gericht om risico's continu te identificeren en aan te pakken. Daarnaast is er in dit proces aandacht voor de uitvoering en bewaking van de interne beheersingsmaatregelen om risico's te verkleinen. Onze managers zijn verantwoordelijk voor de risicobeheersing en rapporteren hier regelmatig over. Voor risicobeheersing bij de uitvoering van projecten werken we met een afzonderlijk projectrisicomanagementsysteem.

## Focus op risico's

### Planning- en controlcyclus

Ons uitgangspunt is om, vanuit het perspectief van goed rentmeesterschap, een duurzaam exploitatiemodel te hebben. Financiële continuïteit heeft daarom steeds onze aandacht. Dit houdt in dat:

- we jaarlijks kijken naar onze omgeving, de doelen op het gebied van volkshuisvesting en bijbehorende risico's;
- we ons vastgoed goed in beeld hebben en weten wat onze opgave is;
- we kijken naar de gevoeligheid van ons beleid én de economische omstandigheden op onze financiën;
- we scenario's ontwikkelen om eventueel tijdig bij te sturen, zodat de financiële continuïteit van onze organisatie geborgd is en blijft.

De planning- en controlcyclus vormt het hart van de beheersorganisatie. Deze cyclus laat zien wat onze doelen zijn ('planning') en waar we staan ('beheersen'). We werken met:

### Een kaderbrief

In de kaderbrief denken we op strategisch vlak na over onze ambities voor het komende verslagjaar en verder. Hierin wegen we onze (volkshuisvestelijke) doelen af tegen de daarvoor benodigde financiële middelen met de belangrijke randvoorwaarde: een duurzaam exploitatiemodel voor nu en in de toekomst. Dit doen we door gevoeligheids- en scenario-analyses uit te werken. Zo geeft het afwegingskader een inzicht in onze (on)mogelijkheden en welke keuzes we daarvoor kunnen maken.



De resultaten van het afwegingskader verwerken we in onze biedingen aan gemeentes en nemen we mee in onze begroting. Deze biedingen vormen de basis voor de gesprekken over de prestatieafspraken. In de ambtelijke - en bestuurlijke overleggen wordt jaarlijks teruggeblikt op de realisatie van de prestatieafspraken in de afgelopen periode.

### **Een meerjaren- en jaarbegroting**

De resultaten van het afwegingskader werken we uit in een meerjaren- en jaarbegroting om onze financiële continuïteit te waarborgen. Voor onze financiële sturing is de Interest Coverage Ratio (ICR) ons belangrijkste kengetal. De ICR geeft aan hoe vaak we uit het geld dat binnenkomt op onze bankrekening (zoals huurinkomsten), de rente kunnen betalen die we voor onze leningen aan de bank verschuldigd zijn. In de begrotingscyclus bepalen we voor onze belangrijkste risico's het financiële effect op de ICR.

### **Het toetsen van investeringsbeslissingen - investeringsstatuut**

Investeringsbeslissingen wegen we zorgvuldig af. Dit doen we aan de hand van het te behalen rendement. We toetsen of dit rendement voldoet aan de normen en kaders in het investeringsstatuut. De normen en kaders in ons investeringsstatuut zijn zo bepaald dat investeringen die voldoen aan het rendement, geen negatieve gevolgen hebben op onze (begrote) financiële positie.

### **Een treasuryjaarplan**

Het treasuryjaarplan is een onderdeel van de jaarbegroting. In dit plan leggen we op basis van onze bestaande leningen en de meest recente meerjarenramingen het zogeheten treasurybeleid voor het nieuwe begrotingsjaar vast: hoe beheren we geldstromen, waarborgen we de beschikbaarheid van financiële middelen en beheersen we financiële risico's?

### **Treasuryrapportages**

Ieder kwartaal rapporteren we in een treasuryrapportage onze voortgang over de doelen, risico's en acties uit het treasurystatuut en -jaarplan. Het treasurycomité monitort deze voortgang.

### **Financiële en operationele managementrapportages**

Maandelijks rapporteren we hoever we zijn met het leveren van bepaalde (maatschappelijke) prestaties. Het inzicht dat de managementrapportages ons geeft, stelt ons in staat om bij te sturen, zodat we onze doelen in het lopende jaar kunnen behalen.

### **Tertiaalrapportages**

In tertiaalrapportages vergelijken we ons werkelijke resultaat met het begrote resultaat. Ook beoordelen we hierin of de werkelijke in- en uitgaande geldstromen in lijn zijn met het (treasury)jaarplan en verantwoorden we ons over het gevoerde treasurybeleid en de gerealiseerde (trans)acties. We sturen actief op het uitvoeren en vooral niet overschrijden van de jaarbegroting. Zo behalen we onze (maatschappelijke) doelen, blijven we aan de normen van onze externe toezichthouders voldoen en blijft ons exploitatiemodel duurzaam. Anders gezegd: zo waarborgen we onze financiële continuïteit. In de tertiaalrapportages benoemen we ook de belangrijke externe en interne ontwikkelingen op dat moment en het mogelijke risico dat we daarbij lopen. Verder kijken we bij prestatie-indicatoren hoever we zijn in vergelijking met de norm, lichten we afwijkingen toe en brengen we in kaart wat dit betekent voor het behalen van onze doelen.



#### **Externe verantwoordingen**

Met de jaarrekening, het volkshuisvestingsverslag, het bestuursverslag en de Verantwoordingsinformatie (dVi) leggen we verantwoording af over de door ons geleverde prestaties. We werken met een gestructureerd financieel maand- en jaarafsluitingsproces. De externe accountant beoordeelt bij de jaarrekeningcontrole de interne beheersingsmaatregelen over deze financiële informatie. Hierbij besteedt hij ook aandacht aan de beheersing van financiële risico's en kijkt daarbij of we het treasurybeleid goed toepasten. Hij rapporteert zijn bevindingen met aanbevelingen voor verbetering in de jaarlijkse managementletter en in het accountantsverslag aan de bestuurder, de auditcommissie en raad van commissarissen. Wij rapporteren in iedere tertiaalrapportage hoe we de aanbevelingen van de externe accountant opvolgen.

#### **Interne audits**

Interne audits zijn een essentieel onderdeel van ons interne risicobeheersings- en controlesysteem. Een interne audit is meer dan een controlemiddel; het is vooral een waardevol verbeterinstrument dat ons helpt om een kwaliteitsbewuste en lerende organisatie te zijn. We halen er nuttige informatie mee boven water. Door aan de slag te gaan met problemen en risico's, verbeteren we de bedrijfsprocessen. De uitkomsten van de interne audits bespreken we met het management. In onze auditrapportages besteden we niet alleen aandacht aan de bevindingen, maar ook aan de aanbevelingen voor verbetering. We bespreken jaarlijks het interne auditjaarplan met de auditcommissie en onze externe accountant.

### Onze risicobereidheid en risicostrategieën

Onze risicobereidheid is laag. Maar een risicomijdende houding kan ons afremmen in het behalen van onze maatschappelijke doelen. We inventariseren risico's en stellen vast hoe we er mee willen omgaan. Hierbij onderscheiden we vier risicostrategieën: vermijden, accepteren, beheersen en overdragen. Er zijn situaties waarin een wat hogere risicobereidheid wordt gevraagd. Dit geldt bijvoorbeeld voor innovatieve projecten waarmee we bijdragen aan verduurzaming. Hier stellen we kaders aan vanuit het bewustzijn van onze maatschappelijke taak.

---

#### **Vermijden**

De oorzaak van het risico wegnemen en daarmee het mogelijke gevolg.

---

---

#### **Accepteren**

Voldoende weerstand bieden om de gevolgen op te kunnen vangen.

---

---

#### **Beheersen**

Oorzaak en gevolg van het risico afzwakken.

---

---

#### **Overdragen**

Het risico onderbrengen bij een andere partij.

---

## Focus op risico's

### Frauderisicobeheersing

We willen geen enkel risico lopen op fraude. We hebben aandacht voor de belangrijkste risico's die we lopen én de fraudepreventie en -beheersing binnen onze organisatie. Hierbij onderscheiden we vier frauderisicogebieden met een verhoogd risico: werknemersfraude, leveranciersfraude, cyberincidenten en woonfraude (extern).

### Integer handelen

Integer handelen is één van onze kernwaarden. We willen geen enkel risico lopen op interne fraude. Alle signalen van niet-integer gedrag nemen we dan ook serieus. Wordt er fraude geconstateerd, dan zorgen we binnen de gestelde termijnen voor onderzoek en afhandeling. Ook nemen we maatregelen om nieuwe gevallen te voorkomen. Integer handelen is dan ook een belangrijk onderdeel in het werk van alle medewerkers en partijen die namens ons optreden. In de integriteitscode van Vivare hebben we vastgelegd welk gedrag daarbij hoort. Het doel is respectvol gedrag. Het is van belang dat we met elkaar in gesprek blijven, elkaar aanspreken, scherp blijven en stilstaan bij voorbeeldgedrag. We besteden hier continu aandacht aan, onder andere in afdelings- en werkoverleggen. Voorbeeldgedrag is een belangrijke soft control bij het beheersen van integriteitsrisico's, zoals interne en externe fraude, belangenverstrengeling, cybercriminaliteit en maatschappelijk ongepast gedrag.

In 2023 actualiseerden we de belangrijkste fraude- en integriteitsrisico's en bespraken deze met de auditcommissie.



Frauderisicogebied	Frauderisico's	Fraudevorm	Elementen in onze controle-omgeving
Werknemersfraude	<p><b>Management override</b></p> <p>Het risico dat management of bestuur bewust, onder interne of externe druk, het interne risico-beheersings- en controlesysteem van de organisatie doorbreken om de financiële en niet-financiële resultaten zo gunstig mogelijk voor te stellen of om beslissingen op bestuurlijk niveau te beïnvloeden.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fraude in de financiële verantwoording</li> <li>Corruptie door belangenverstremgeling</li> </ul>	<p>Governance structuur • Transparante besluitvorming • Een open cultuur waarbij we elkaar durven aan te spreken • De aanwezigheid van een vertrouwenspersoon om niet-integer handelen (anoniem) te melden • Periodieke interne en externe audits op de naleving van beheersingsmaatregelen</p>
Werknemersfraude	<p><b>Samenspanning tussen medewerkers</b></p> <p>Het risico dat medewerkers met verschillende functies afspraken maken om het interne risicobeheersings- en controlesysteem van de organisatie te ontwijken voor eigen gewin.</p>	<p>Corruptie door belangenverstremgeling of omkoping</p>	<p>Governance structuur • Transparante besluitvorming • Een open cultuur waarbij we elkaar durven aan te spreken • De aanwezigheid van een vertrouwenspersoon om niet-integer handelen (anoniem) te melden • Periodieke interne en externe audits op de naleving van beheersingsmaatregelen</p>
Leveranciersfraude	<p><b>Prijsvormingsrisico bij inkopen</b></p> <p>Het risico dat inkooptransacties worden afgesloten tegen te hoge tarieven en daardoor geen marktconforme prijzen zijn. Dit risico kan ontstaan doordat marktpartijen samenspannen ('aanbestedingsfraude'), door de betrokkenheid van werknemers bij de inkooptransactie die (te) veel vertrouwen in de leverancier hebben of ook een eigenbelang behartigen, waarbij de leverancier en de werknemer de winst delen.</p>	<p>Corruptie door belangenverstremgeling of omkoping</p>	<p>Registreren en beheren van (wijzigingen) in nevenfuncties van werknemers • Periodiek rouleren van werknemers in bepaalde functies • Aanbestedingsprocedure voor werken en diensten • (Periodieke) marktconformiteitstoetsen • Spendanalyses</p>
Cybersecurity	<p><b>Datadiefstal</b></p> <p>Het risico dat criminelen of werknemers data van de organisatie (van huurders, werknemers, leveranciers, enzovoorts) gijzelen of stelen met als doel deze te verhandelen voor eigen gewin.</p>	<p>Onrechtmatige toe-eigening van data door diefstal</p>	<p>Privacy- en security officer functie • Periodieke plan-do-check-act cyclus privacy en security • Verwerkingsregister • Meldingenregister • Bewustwordingsprogramma's en trainingen</p>
Woonfraude	<p><b>Woonfraude</b></p> <p>Het risico dat woongelegenheden onwettig (onder- en doorverhuur, overbewoning of onbewoond laten) of voor illegale zaken (zoals hennepteelt, drugslab, prostitutie en kraak) worden gebruikt.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Onrechtmatige bewoning</li> <li>Onrechtmatig gebruik van de woning</li> </ul>	<p>Meldpunt voor woonfraude • Inzet van preventieteams • Netwerk onderhouden met politie, de Belastingdienst, bewoners uit de buurt, enzovoorts om woonfraude integraal te bestrijden</p>



### **Woonfraude**

Helaas worden sommige van onze woningen gebruikt om strafbare feiten te plegen. Denk aan het kweken van hennep, het maken van drugs en illegaal onderverhuren (soms zelfs per kamer) om prostitutie mogelijk te maken. Dit kan tot direct gevaar leiden voor omwonenden. Daarnaast geeft het een gevoel van onveiligheid als er veel aanloop is van allerlei mensen die niet in je straat wonen. Bovendien zijn de betreffende woningen hierdoor niet beschikbaar voor de huurders, die er met veel plezier kunnen wonen.

In 2023 gingen we verder met de aanpak die we in 2022 zijn gestart. We geven woonfraude meer aandacht om dit soort praktijken terug te dringen. Drie medewerkers besteden extra tijd om (vermoedens van) woonfraude aan te pakken en de banden met onze netwerkpartners op dit thema aan te scherpen. We werken aan een eenduidige, afgestemde aanpak en werkwijze. We boden onze medewerkers trainingen aan waarin ze leerden op welke signalen ze kunnen letten om fraude te voorkomen bij het toewijzen en verhuren van een woning. Verder is het belangrijk om een signaal af te geven aan (toekomstige) huurders waaruit blijkt dat we fraude niet tolereren. Als onderdeel hiervan geven we meer informatie op onze website en maakten we het voor huurders makkelijker om woonfraude via onze site te melden.

### **Cyberrisico's en informatiebeveiliging**

In ons risicobehandelplan geven we aan voor welke cyber- en informatiebeveiligingsrisico's we maatregelen vaststelden om ze terug te brengen naar een aanvaardbaar niveau (restrisico). We beoordelen deze maatregelen periodiek. Door een toename van het aantal aanvallen met ransomware

(gijzelsoftware) in Nederland, geven we veel aandacht aan bewustwording en gedrag van onze medewerkers. We wijzen onze medewerkers ook regelmatig op het proces om datalekken te melden, zodat we goed inzicht hebben in incidenten die onze organisatie raken.

In 2023 werden we geconfronteerd met een datalek bij één van onze partners. Wij ontvingen het bericht van marktonderzoeksbureau USP dat persoonsgegevens van klanten mogelijk betrokken waren bij een datadiefstal. Vivare maakt gebruik van de diensten van marktonderzoeksbureau USP voor klanttevredenheidsonderzoek. Bij deze datadiefstal waren namen, emailadressen en telefoonnummers 'gelekt'. Huurders zijn hierover geïnformeerd.

Er is ook onderzoek gedaan naar het datalek. En we troffen, in samenwerking met USP, maatregelen om het delen van gegevens veiliger te maken. In juni is USP weer gestart met de klanttevredenheidsonderzoeken voor Vivare. Veel huurders deden weer mee.

Verder vervolgden we de doorontwikkeling van ons ERP-systeem en de bijbehorende dienstverlening door onze ICT-partner. In het programmaplan zijn de belangrijkste risico's beschreven, met de getroffen maatregelen. Die maatregelen blijven we de komende twee jaar voortdurend in de gaten houden. Vivare hecht groot belang aan de veiligheid van de gegevens die nodig zijn voor onze bedrijfsvoering. We eisen dan ook dat onze ICT-partner als leverancier van onze automatisering, voldoende maatregelen neemt om deze veiligheid te garanderen. We voeren data protection impact assessments (DPIA's) uit op de projecten die onze klantprocessen raken. Hiermee brengen we privacy risico's van de gegevensverwerking in kaart, zodat we passende maatregelen kunnen nemen.



Informatiebeveiliging hebben we permanent in het vizier. Ook in 2023 troffen we maatregelen om de informatiebeveiliging beter te maken. Zo kijken we actief naar het leveranciersbeleid, zetten we autorisaties op de agenda, brengen we bewustzijn en gedrag onder de aandacht bij het management en is er een cyberrisicoverzekering afgesloten die de schade grotendeels dekt bij (ernstige) cyberincidenten. Tot slot hebben we bij onze partner op het gebied van cyberrisico, een extra dienst afgenomen om bij incidenten en calamiteiten hun expertise en capaciteit gegarandeerd te hebben.

#### **Verdere activiteiten in 2023**

We zetten stappen in risicovolwassenheid. Risico's worden bekeken vanuit doelstellingen en KPI's, om daarmee nadrukkelijker de verbinding te maken met de beoogde doelen en de prestatiekracht van de organisatie.

Op het gebied van compliance voerden we in 2023 een compliance scan. Hierbij is intern een overzicht opgesteld van alle relevante wet- en regelgeving, welke afdeling verantwoordelijk is en binnen welke processen compliance geborgd zou moeten zijn.

## Onze belangrijkste risico's

### Risico's

Onzeker en ingrijpend overheidsbeleid (via nieuwe wet-en regelgeving)

Onzekerheid vastgoedkwaliteit (grondvervuiling, verzakking en vocht)

Strategisch

Stagnatie (vastgoed)doelstellingen door: • Ontwikkeling bouwkosten, capaciteit onderhoudspartners • Netcongestie, stikstof, flora & fauna, beschikbaarheid nieuwbouwlocaties • Prijs, rente en inflatie ontwikkelingen beperken onze financiële draagkracht en verdienmodel

Arbeidsmarktrisico (verloop en doorlooptijd invullen vacature's, verlies kennis)

Economische omstandigheden: ontwikkeling koopkracht huurders (energiearmoede)

Beoogde organisatietransitieontwikkeling stagneert

Verstoring bedrijfsuitoefening door cyberincidenten

Operationeel

Onvoldoende borging van (data)beheer bij overgang naar nieuwe systemen

Cumulatie van kwetsbare huishoudens in wijken

Incidenten m.b.t. integriteit en (woon)fraude

Afhankelijkheid onderhoudspartners

Financiële positie

Rente- en financieringsrisico

Wijzigingen in de vennootschapsbelasting

Wet- en regelgeving

Niet voldoen aan Algemene verordening

Niet voldoen aan normen externe toezichthouders

Inkomenstoets bij toewijzing

### Beheersingsmaatregelen

Portefeuillebeleid periodiek actualiseren • Risico en kansscenario's periodiek berekenen en actualiseren • Kostenbeheersing per verhuureenheid • Professionele organisatie en processen (in de keten) op orde • Actief aanwezig zijn in netwerken en samenwerkingsverbanden (o.a. Aedes)

Regie en professioneel opdrachtgeverschap • Vastgoed in beeld hebben (MJOP, Complexplannen) • Periodiek specifiek onderzoek • Resultaat Gericht Samenwerken met onze onderhoudspartners

Actueel inzicht in vastgoedprojecten en portefeuille (GOTIK) • Professioneel assetmanagement • Effect wijziging economische uitgangspunten periodiek agenderen en (bewuste) keuzes maken • Samenwerking essentiële samenwerkingspartners (o.a. provincie, gemeente en onderhoudspartners)

Aantrekkelijk werkgeverschap (behouden personeel, binden en boeien) • Strategische personeelsplanning • Inzet technologische ontwikkelingen

Vroegsignalering met onze netwerkpartners en volgen huurachterstanden • Planmatige inzet voor energiearmoede (mensen en materiaal)

Integrale (programma)planning en coördinatie (agenderen en volgen) • Capaciteits- en talentmanagement

Uitvoeren van informatiebeveiligingscyclus onder regie van Security en privacy officer • Medewerkers bewust maken van risico's middels opleiding en kennissessies • ICT maatregelen (zoals toegangsbeveiliging, beveiligingssoftware en autorisatiebeheer)

Professionele (beheer)organisatie • Data-eigenaren

Gebruik maken van maatwerk • Agenderen bij stakeholders • Pilotprojecten

Frauderisico-analyse voorzien van maatregelen • Woonfraude: inzet van preventieteams en meldpunt • Aandacht voor gedrag en houding (integriteitscode)

Professioneel contract- en leveranciersmanagement

Treasurystatuut en treasuryjaarplan • Financieringsstrategie • Rente herzieningsmomenten spreiden in de tijd • Effect wijzigingen in economie periodiek beoordelen

Horizontaal toezicht en afstemmen Belastingdienst (tax control framework) • Scenario- en impactberekeningen op VPB uitgangspunten • Kennis(ontwikkeling) met fiscaal adviseur

Uitvoeren van informatiebeveiligingscyclus onder regie van Security en provicy officer • Borgen toegangsbeveiliging en beheer rechten • Medewerkers bewust maken van risico's middels opleiding en kennissessies

Inkomenstoetsing/passend toewijzen • Toetsing transactievoorstellen in treasurycomité • Toets financiële normen meerjarenbegroting

Duidelijke instructie passend toewijzen • Integrale controle inkomenstoetsen • Afspraken met intermediars.

Beheersen of accepteren

Beheersen of overdragen

Beheersen

Beheersen

## Onze organisatie

De transitie die we in 2022 hebben ingezet, heeft in 2023 verder vorm gekregen. Binnen de negen Transitieprogramma's zijn er twee programma's gericht op persoonlijke ontwikkeling. De programma's 'Persoonlijk Leiderschap' en 'Doen Durven Verbinden en Versnellen' stimuleren onze medewerkers om hun kwaliteiten en competenties verder te ontwikkelen. Er is aandacht voor de individuele talenten. Hiermee werken we aan een stevige basis voor goede onderlinge samenwerking om op efficiënte wijze het gewenste resultaat te behalen. En onze strategische doelen te bereiken.

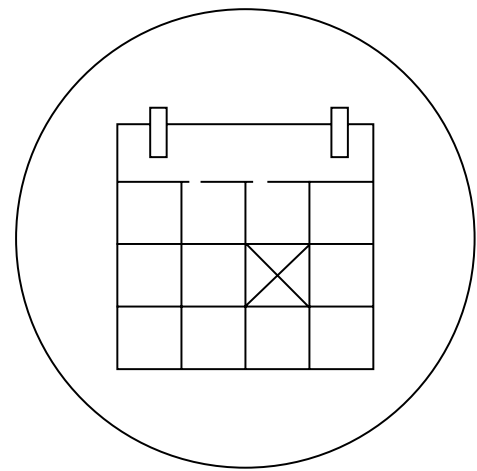
### Toelichting op cijfers

Eind 2023 waren er 235 medewerkers in dienst bij Vivare. Dat is er één meer dan in 2022. De procentuele verhouding tussen mannen en vrouwen is 42/58. In 2022 was deze verhouding 41/59. De gemiddelde leeftijd van de medewerker is in 2023, net zoals in 2022, 47 jaar.



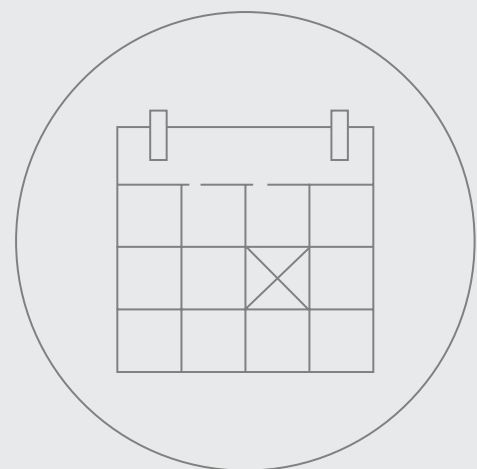
Gemiddeld parttime 2023

90%



Gemiddeld parttime 2022

89%

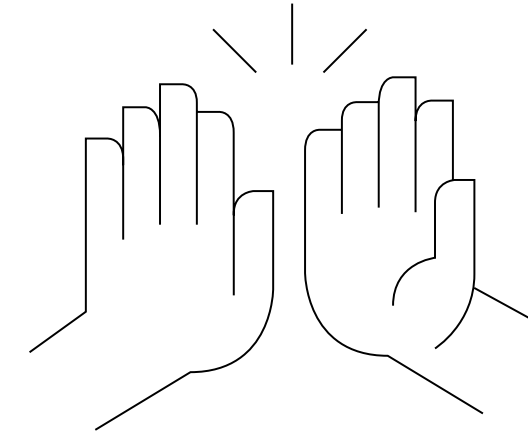


Gemiddeld aantal fte 2023

210

Gemiddeld aantal fte 2022

198

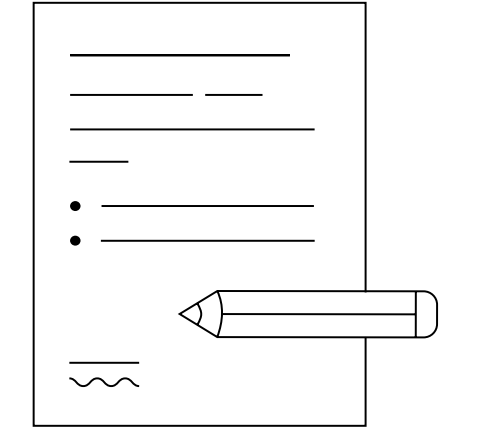


Aantal medewerkers per einde jaar 2023

235

Aantal medewerkers per einde jaar 2022

234



Aantal vrouwen 2023

136

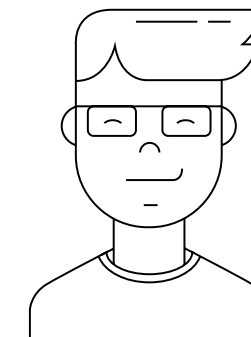


139

Aantal vrouwen 2022

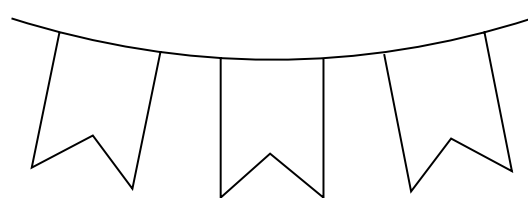
Aantal mannen 2023

99



95

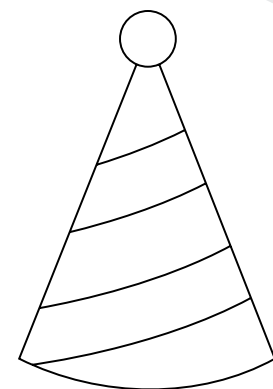
Aantal mannen 2022



47

Gemiddelde leeftijd 2023

47



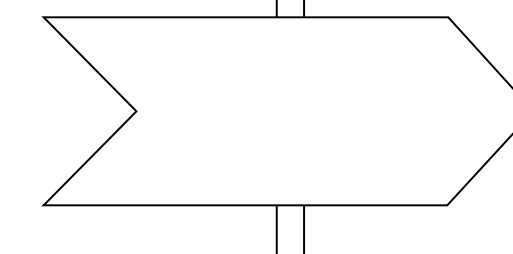
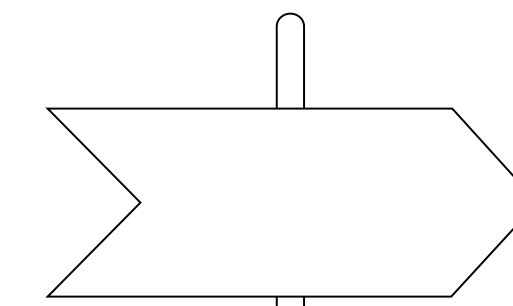
Gemiddelde leeftijd 2022

Uit dienst 2023

37

Uit dienst 2022

23

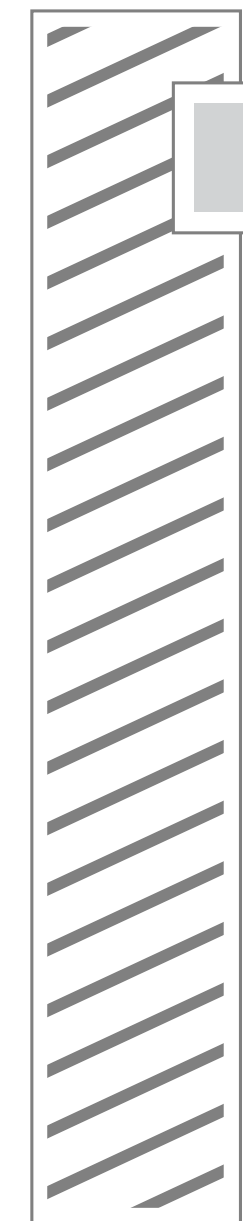
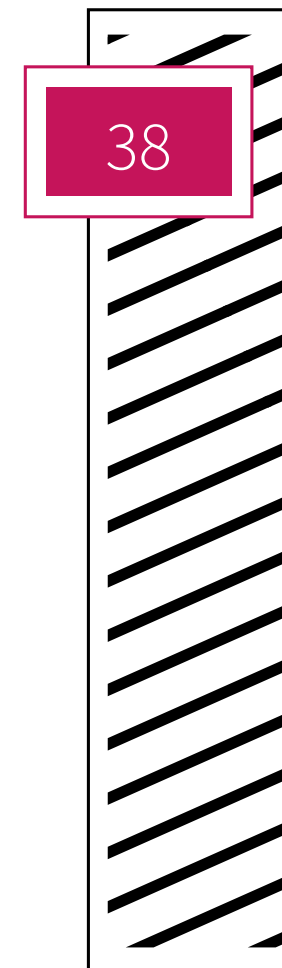


In dienst 2023

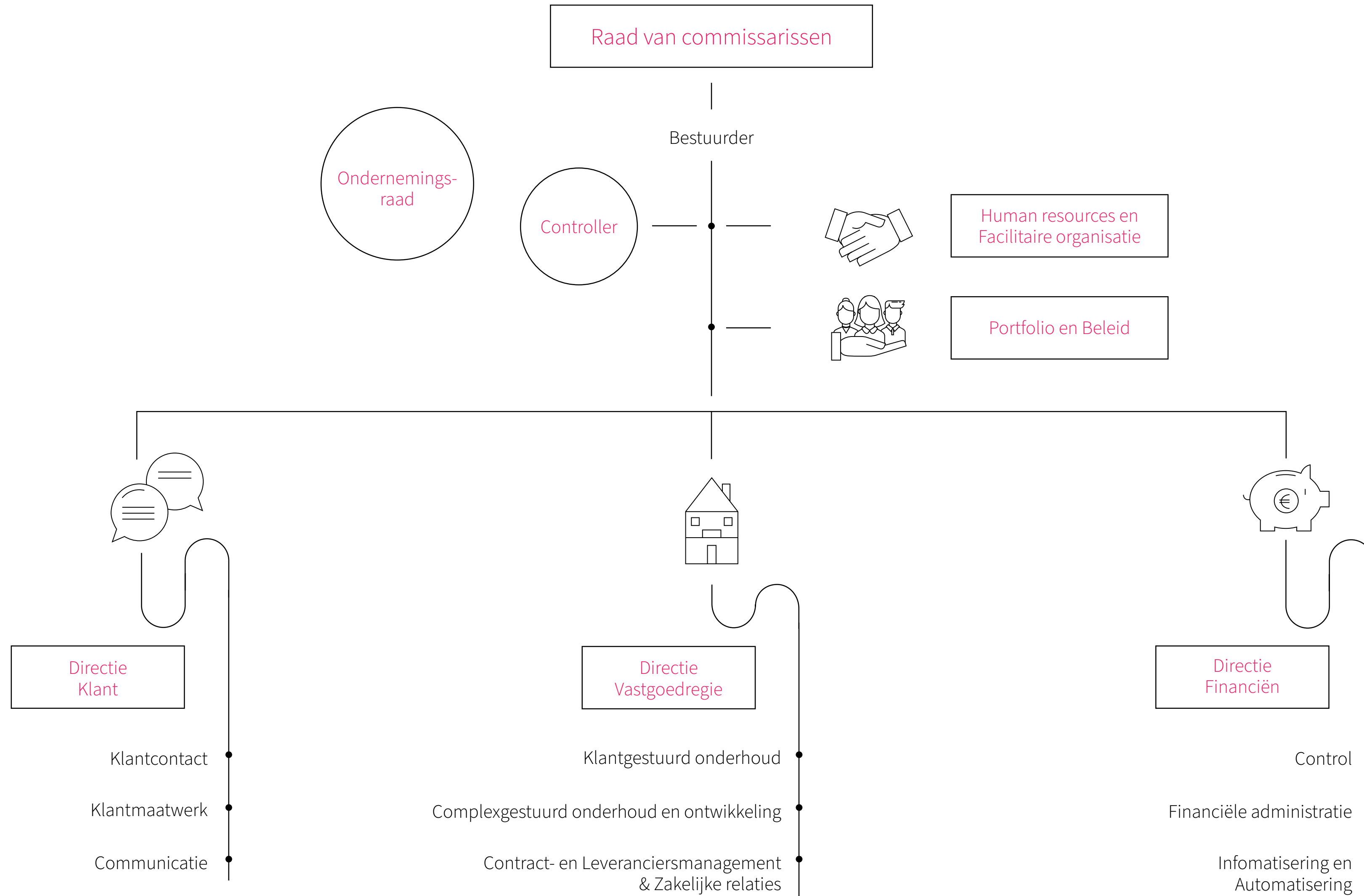
38

In dienst 2022

44



Organogram Vivare





### Van de ondernemingsraad

#### Overlegfrequentie

In 2023 overlegde de ondernemingsraad eenmaal per vier weken. Daarnaast hadden we zes overlegvergaderingen met de directeur-bestuurder. Bij de laatste overlegvergadering in december was ook de raad van commissarissen aanwezig. De Arbo- en HR-commissies overlegden éénmaal per kwartaal met de manager human resources en facilitaire organisatie.

#### Adviesaanvragen

In 2023 ontvingen we één adviesaanvraag die ook in 2023 is afgerond:

- De inrichting van de I&A beheerorganisatie

#### Instemmingsaanvragen

In 2023 ontvingen we zes instemmingsaanvragen. Deze hebben we ook afgerond:

- Preventiemedewerker Vivare
- Bijzondere beloning
- Intrekken 'Bijzondere beloning' en nieuwe Pluimenregeling Vivare
- Regeling compensatie aanpassingsbedrag CAO 2023
- Eindejaarsbeloning
- Vivare Meldprocedure Misstanden

#### Regeling compensatie aanpassingsbedrag CAO 2023

De ingestemde regeling om het aanpassingsbedrag te compenseren is niet toegepast. We hebben samen met de directeur-bestuurder gekozen om de voorgestelde regeling vanuit Aedes uit te keren. Alle medewerkers met een arbeidsovereenkomst hebben een eenmalige uitkering naar rato ontvangen van € 1.000 bruto bij de salarisbetaling van juli 2023.

### Wisselingen en training

Dit jaar hebben we afscheid genomen van Stijn de Jong en vanuit de kandidatenlijst van 2022 is vervanger, Wim Wooning, geïnstalleerd. We hebben een training gevolgd waarin alle facetten van het OR-werk aan de orde zijn geweest. De nadruk van deze training lag op het samenwerken en hoe we als team hier ons voordeel mee kunnen doen.

#### OR spreekuren

Dit jaar zijn we druk bezig geweest om onze zichtbaarheid te vergroten. We houden tweemaandelijks een inloopsprekuren voor onze medewerkers zodat we goed in contact blijven. Ook informeren we onze medewerkers via ons intranet 'Connect' over thema's waar we mee bezig zijn.

### Deelnemingen en verbindingen

In 2023 zijn we geen nieuwe verbindingen met andere rechtspersonen en vennootschappen aangegaan. Wel hadden we vanzelfsprekend te maken met een aantal bestaande verbindingen. Stichting Vivare is de moedermaatschappij van de gelijknamige groep. Eind 2023 heeft Stichting Vivare een 100%-belang in de besloten vennootschap Bula B.V.

Eind 2022 had Stichting Vivare ook kapitaalbelangen in Groene Treden Beheer B.V. i.o. te Arnhem (50%-deelneming) en Groene Treden Ontwikkeling C.V. i.o. te Arnhem (50%-deelneming). Op 13 december 2022 tekenden de vennoten een overeenkomst waarmee zij overeenkwamen om Groene Treden Ontwikkeling C.V. te ontbinden en haar vermogen te vereffenen. Op dezelfde datum namen de aandeelhouders hetzelfde besluit voor Groene Treden Beheer B.V. Beide vennootschappen waren op 31 december 2022 in ontbinding (i.o.). De vermogensvereffeningen vonden begin 2023 plaats. Beide vennootschappen bestaan sinds 1 maart 2023 niet meer.



## Onze organisatie

### Deelnemingen en verbindingen

	<b>Bula B.V.</b>
Vestigingsplaats	Arnhem
Oprichtingsdatum	30 juli 2009
Doelstelling	Ontwikkelen van gebied Saksen Weimar te Arnhem
Aandeelhouder(s)	Vivare 100%
Ingekocht kapitaal	€ 18.000
Eigen vermogen verbinding	€ 16.000
Omzet verbinding	€ 0
Resultaat verbinding	€ 0
Overige informatie	De gegevens van Bula B.V. zijn van te verwaarlozen betekenis op het geheel, waardoor we gebruik maken van de vrijstelling van consolidatie.



## Goed bestuur

Als maatschappelijke onderneming verantwoorden we ons open en transparant naar onze omgeving. We worden graag beoordeeld op het halen van onze doelstellingen. We doen dit zoveel mogelijk in samenwerking en verbinding met onze (toekomstige) bewoners, de gemeenten en andere belanghebbende partijen. We staan met beide benen op de grond, blijven realistisch en kijken goed vooruit. Onze bestuursstructuur helpt om onze uitgangspunten continu in het oog te houden.

### De code van goed bestuur

Als commissarissen, bestuurder en medewerkers van Vivare houden we ons aan de normen en waarden uit de Governancecode woningcorporaties: zorgen voor goed, betaalbaar en veilig wonen voor huidige en toekomstige huurders in Nederland. Deze code van goed bestuur komt onder andere terug in onze statuten, onze gezamenlijke visie op besturen en toezichthouden en het reglement voor de raad van commissarissen.

### Onze bestuursstructuur

Rechtsvorm	stichting
Bestuurder	A. van den Bosch (man)
PE-punten in 2023	41
Relevante nevenfuncties in 2023	lid raad van toezicht Amaris Zorggroep





### Diversiteit in de top

Vivare streeft naar een evenwichtige man-vrouw verhouding in het bestuur, de raad van commissarissen en het directieteam. Het bestuur van Vivare bestaat statutair uit één persoon, waardoor een evenwichtige verhouding niet mogelijk is. Momenteel wordt de functie van bestuurder ingevuld door een man.

Volgens de statuten van Vivare bestaat de raad van commissarissen uit minimaal drie leden en maximaal zeven leden en wordt bij voorkeur vastgesteld op een oneven aantal. De laatste jaren bestond de raad van commissarissen gemiddeld uit zes leden. Daarom hanteerde de raad van commissarissen een streefcijfer van minimaal 40 procent vrouwen en minimaal 40 procent mannen in de raad. Eind 2023 bestaat de raad uit zes leden, waarvan drie vrouwen en drie mannen. Met deze verhouding voldoet de raad van commissarissen aan het streefcijfer. Bij toekomstige werving en selectie van nieuwe commissarissen bewaken de commissarissen deze verhouding ook.

Het directieteam bestaat eind 2023 uit drie vrouwen en één man waardoor deze man-vrouw verhouding niet evenwichtig is. Voor het directieteam is geen streefcijfer voor de man-vrouw verhouding vastgesteld.

### **Bouwen aan de toekomst**

In 2023 ging Vivare volop door met de transitie die vorig jaar werd ingezet. Met diverse programma's rondom leiderschap, ketengericht samenwerken, resultaatgericht werken en vitaliteit werkte Vivare aan haar ontwikkeling als organisatie, om zo nog beter toegerust te zijn voor de grote volkshuisvestelijke en maatschappelijke opgaven van deze tijd. De raad van commissarissen heeft zich aan deze transitie gecommitteerd en volgt deze met grote belangstelling en betrokkenheid. De transitie van Vivare vraagt ook een nieuwe scherpte van de raad van commissarissen in haar rol van toezichthouder en sparringpartner van de bestuurder. De lijnen waarlangs de transitie zich ontwikkelt worden frequent geagendeerd, en de leden van de raad van commissarissen denken vanuit hun verschillende expertise mee en tegen als het gaat om de uitdagingen waarvoor bestuurder en organisatie komen te staan.

De raad van commissarissen heeft veel waardering voor het enthousiasme, de betrokkenheid en passie in de organisatie ten aanzien van de transitieprogramma's. Medewerkers van Vivare zetten zich met overtuiging in voor het realiseren van het Vivare van de toekomst. De raad van commissarissen is de bestuurder en de medewerkers in de organisatie zeer erkentelijk voor hun inzet. Het doet de RvC daarnaast veel genoegen dat de interne beweging ook buiten Vivare wordt opgemerkt en zijn uitwerking heeft. Vivare wordt in toenemende mate gezien als een waardevolle en belangrijke partner in de regio.

### **Uitdagingen in de sector**

De grote uitdagingen in de sector waren in 2023 onverminderd aanwezig, en ook Vivare had de opdracht om concreet handen en voeten te geven aan haar eigen opgaven daarin. De duurzaamheidsopgave en nieuwbouwopgave, en het betaalbaar houden van de woningen bij hoge inflatie en kostenstijgingen vroegen veel van de beweeglijkheid van corporaties om dit binnen een duurzame exploitatie allemaal te

kunnen doen. Ook voor Vivare. De ontmoetingen, vergaderingen en bijeenkomsten met de bestuurder en de organisatie, stonden in het teken van een heldere koers vinden, de risico's die daarbij horen goed in beeld krijgen en houden. Daarbij maakten we voortdurend afwegingen om realistische en haalbare doelen binnen financieel acceptabele grenzen te stellen. Om zo alle volkshuisvestelijke opgaven zo goed mogelijk te bedienen. Bovenstaande vormde de belangrijkste lijn waarlangs de raad van commissarissen haar toezichts- en klankbordrol vervulde.

### **Governance**

Onze raad van commissarissen houdt toezicht op het bestuur en op de algemene gang van zaken bij Vivare. De raad van commissarissen is gevraagd en ongevraagd, ook het klankbord voor onze bestuurder en weegt zelfstandig het maatschappelijk belang af tegen de financiële continuïteit van Vivare. De raad van commissarissen beslist over benoeming, beoordeling, beloning, schorsing en ontslag van bestuurders. De raad is zelf verantwoordelijk voor de kwaliteit van hun eigen functioneren.

### **Handreiking vastgoedbezit**

De Vereniging Toezichthouders Woningcorporaties (VTW) en Aedes hebben een 'Handreiking opnieuw beoordelen van vastgoedbezit' opgesteld ter verduidelijking van de Governancecode woningcorporaties. Bestuurders, toezichthouders en medewerkers van corporaties die een vastgoedportefeuille (mede) bezitten en/of (mede)verhuren en/of (mede)beheren dienen dit altijd te melden. Hierbij is het van belang dat deze activiteit niet in concurrentie treedt met de corporatie, niet leidt tot een (mogelijk) tegenstrijdig belang of tot (schijn van) belangenverstremgeling leidt en dat er sprake is van goed verhuurderschap. Bij Vivare is het vastgoedbezit van de directeur-bestuurder en toezichthouders niet in strijd met deze handreiking.

## Onze raad van commissarissen

### Onafhankelijkheid

Het Reglement raad van commissarissen beschrijft situaties waarin sprake kan zijn van belangenverstrengeling. Doet een dergelijke situatie zich voor, dan wordt dit gemeld bij de voorzitter van de raad van commissarissen. In 2023 waren er geen meldingen; de raad van commissarissen was geheel onafhankelijk.

### De leden van de raad van commissarissen

Hieronder geven we een overzicht van alle leden van de raad van commissarissen in 2023, met hun deskundigheden, hoofdfunctie en relevante nevenfuncties en zittingsperiode. Er waren in 2023 geen benoemingen of herbenoemingen aan de orde. Daarnaast geven we per lid aan hoeveel punten zij behaald hebben voor permanente educatie (PE-punten).

### Permanente educatie

De commissarissen werken continu aan de ontwikkeling van competenties en/of vakkennis en beroepsvaardigheden die relevant zijn voor hun functie als corporatiecommissaris. Ze wonen bijeenkomsten van externe organisaties bij en verwerven inzichten uit vakliteratuur. Hiermee behalen ze PE-punten. Een corporatiecommissaris besteedt minimaal vijf uren per kalenderjaar aan permanente educatie; dit zijn vijf PE-punten. Sommige commissarissen behaalden in 2023 niet de minimale PE-norm die voor hen geldt. Zij hadden nog een overschot aan PE-punten uit het vorig jaar, waardoor zij wel voldoen aan de eisen van permanente educatie, of halen dit in 2024 in.



---

**Mevrouw drs. J.D.C. (Jacobine) Geel - voorzitter**

Leeftijd: 60 jaar

---

**Deskundigheden**

Governance, het sociaal-politieke domein.

---

**Hoofdfunctie**

Voorzitter van het College voor de Rechten van de Mens.

---

**Nevenfuncties in 2023**

Voorzitter RvC Stadgenoot (sinds 1-12-2021); Voorzitter RvT IPabo (sinds 1-12-2022); Lid RvT Stichting Petje Af; lid RvT Stichting tot Steun Christelijk Pedagogisch Studiecentrum.

---

**Behaalde PE-punten in 2023**

8 punten

---

**Zittingsperiode**

Mevrouw Geel is benoemd op 1 januari 2019 en herbenoemd per 1 januari 2023. Zij treedt af per 1 januari 2027.

---

---

**Mevrouw mr. A. (Anneke) Bouwmeester - lid**

Leeftijd: 57 jaar

Benoemd op voordracht huurdersverenigingen.

---

**Deskundigheden**

Governance, juridische zaken, organisatieontwikkeling.

---

**Hoofdfunctie**

Bestuursvoorzitter Zorggroep Apeldoorn en omstreken (tot 1 december 2023).

---

**Nevenfuncties in 2023**

Eigenaar organisatie-adviesbureau A. Bouwmeester.

---

**Behaalde PE-punten in 2023**

13 punten

---

**Zittingsperiode**

Mevrouw Bouwmeester is benoemd op 30 juni 2016, herbenoemd op 30 juni 2020 en treedt af per 30 juni 2024.

---

---

**De heer J.H. (Jan-Henk) Janssen - lid**

Leeftijd: 57 jaar

Benoemd op voordracht huurdersverenigingen.

---

**Deskundigheden**

Financiën en control, risicomanagement, governance, kennis van sociaal domein.

---

**Hoofdfunctie**

Lid Raad van Bestuur Amerpoort (t/m 30 april 2023).

---

**Nevenfuncties in 2023**

Bestuurder Stichting Stadsklooster Arnhem.

---

**Behaalde PE-punten in 2023**

8 punten

---

**Zittingsperiode**

De heer Janssen is benoemd op 14 maart 2018 en herbenoemd per 14 maart 2022. Hij treedt af per 14 maart 2026.

---

---

**De heer H. (Harun) Kedilioglu - lid**

---

Leeftijd: 42 jaar

---

**Deskundigheden**

Financiën en control, risicomanagement.

---

**Hoofdfunctie**

Zelfstandig werkzaam als interim manager en adviseur.

---

**Nevenfuncties in 2023**

Niet van toepassing.

---

**Behaalde PE-punten in 2023**

4 punten

---

**Zittingsperiode**

De heer Kedilioglu is benoemd op 9 januari 2020 en treedt af per 9 januari 2024. Dhr. Kediligolu heeft aangegeven niet voor een tweede termijn in de raad te blijven.

---

---

**Mevrouw E. (Evelyn) Lindeman - lid**

---

Leeftijd: 63 jaar

---

**Deskundigheden**

Governance, financiën en control, sociaal domein, organisatieontwikkeling.

---

**Hoofdfunctie**

Voorzitter raad van bestuur Stichting Rijndam Revalidatie.

---

**Nevenfuncties in 2023**

Bestuurder Stichting tot Beheer van de Gebouwen voor Stichting Rijndam Revalidatie en Mytyschool De Brug te Rotterdam; lid raad van toezicht Stichting Zuidwester; lid adviescommissie investering ENECO gelden van de Gemeente Rotterdam.

---

**Behaalde PE-punten in 2023**

3 punten

---

**Zittingsperiode**

Mevrouw Lindeman is benoemd op 6 februari 2020 en herbenoemd per 8 maart 2024. Zij treedt af per 6 februari 2028.

---

---

**De heer J.J. (Jaap) Reijnders - lid**

---

Leeftijd: 63 jaar

---

**Deskundigheden**

Vastgoedontwikkeling, vastgoedbeheer.

---

**Hoofdfunctie**

Directeur Le Seigneur de Puligny B.V.

---

**Nevenfuncties in 2023**

Stichting de Zaanse Schans, bestuurder; Stichting Nederlands Register Vastgoed Taxateurs, bestuurder; Greenhill BV (trusted advisor); Zaanse Schans Vastgoed NV, voorzitter raad van commissarissen; lid van de Onafhankelijke Adviescommissie Subsidie Herstel Kelders Wervengebied Gemeente Utrecht; directeur a.i. van het Utrechts Monumenten Fonds/Fundatie Maria van Pallaes.

---

**Behaalde PE-punten in 2023**

0 punten

---

**Zittingsperiode**

De heer Reijnders is benoemd op 1 januari 2022 en treedt af per 1 januari 2026. Hij komt in aanmerking voor herbenoeming tot 2030.

---

### Commissies van de raad

De raad van commissarissen houdt toezicht op het bestuur van Vivare. In de praktijk verloopt dit voor een deel via commissies van de raad. De commissies bereiden inhoudelijk de onderwerpen voor die de raad in de vergaderingen bespreekt. De commissarissen ontvangen voor de vergadering verslagen van de verschillende commissies.

Commissie	Leden	Wat doet de commissie
<b>Remuneratie- en governancecommissie</b> Aantal overleggen in 2023: regelmatig	Mevrouw Lindemann (voorzitter) en mevrouw Geel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorbereiden beoordeling functioneren directeur bestuurder door de raad (jaarlijks).</li> <li>• Voorbereiden besluitvorming over beloning en arbeidsvoorwaarden directeur bestuurder en raad van commissarissen (remuneratierapport).</li> <li>• Werving en selectie van commissarissen.</li> <li>• Voorbereiden zelfevaluatie, ontwikkeling toezichtvisie en andere governance gerelateerde onderwerpen.</li> </ul>
<b>Auditcommissie</b> Aantal vergaderingen in 2023: vier	De heer Janssen (voorzitter), de heer Kedilioglu en mevrouw Lindeman	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorbereiden toezicht op financieel beleid met de volgende aandachtsgebieden: interne risicobeheersing- en controlesystemen, financiële informatieverstopping, fiscaliteit en wijzigingen in financieel beleid en wet- en regelgeving.</li> <li>• Voorbereiden bespreking accountantsverslag, jaarrekening, jaarverslag en (meerjaren)begroting.</li> <li>• Beoordelen functioneren externe accountant.</li> </ul>
<b>Commissie vastgoedregie</b> Aantal vergaderingen in 2023: vijf	De heer Reijnders (voorzitter), mevrouw Bouwmeester	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorbereiden besluitvorming over vastgoedbeslissingen (goedkeuring investeringen boven € 3 miljoen).</li> <li>• Volgen planning vastgoedprojecten en organisatieontwikkeling directie vastgoedregie.</li> </ul>



### Afwezigheid en verhindering van commissarissen

In de statuten van Vivare is geregeld hoe we handelen in geval van vacatures en/of belet of ontstentenis van (leden van) de raad. Een niet-voltallige raad behoudt zijn bevoegdheden. In 2023 was er geen sprake van vacatures of afwezigheid van leden van de raad.

### Activiteiten van de raad van commissarissen

De raad van commissarissen heeft in 2023 zeven keer regulier vergaderd en overleg gevoerd met de bestuurder. Naast vaste agendapunten uit de planning- en controlcyclus (tertiaalrapportages, meerjarenbegroting, volkshuisvestings- en bestuursverslag, jaarrekening en managementletter) zijn de volgende onderwerpen besproken:

- Programma transitie Vivare;
- Portefeuillesturing, portefeuilleplan en portefeuillerapportage;
- Ketensamenwerking;
- BMZ visie en strategie;
- Huurbeleid;
- Aedes Benchmark resultaten;
- Project KING (primaire bedrijfsvoeringssystemen);
- Project doorstroomverbetering tickets en onderhanden werk;
- Een negental projectplannen voor nieuwbouw, onderhoud of aankoop;
- Privé vastgoedbezit;
- Overleg met de externe accountant;
- Contact met de huurdersverenigingen;
- Governance-gerelateerde onderwerpen, zoals: zelfevaluatie, remuneratie, beoordeling bestuurder en informatie van de externe toezichthouders Waarborgfonds Sociale Woningbouw en Autoriteit woningcorporaties.

### Goedgekeurde bestuursbesluiten

In 2023 heeft de raad van commissarissen goedkeuring gegeven aan:

- Projectplan Dodaarsplein in Duiven;
- Projectplan Clossei – Westervoort;
- Projectplan aankoop 65 appartementen in Rheden (Het Veerhuis en De Brink van Habion);
- Projectplan planmatig onderhoud/energetische maatregelen 105 EGW - Nes-, Kamp-, Goesstraat;
- Projectplan nieuwbouw Arnhem Merwedestraat, 75 MGW (flexwoningen);
- Projectplan nieuwbouw Renkum, Groeneweg/Don Bosco 13 egw;
- Projectplan nieuwbouw 105 woningen De Pas Elst;
- Projectplan nieuwbouw Schuytgraaf;
- Projectplan planmatig onderhoud en energetische verbeteringen Geitenkamp;
- Aanpassing volmacht WSW;
- Het (des)investeringsstatuut 2023;
- Het volkshuisvestingsverslag, bestuursverslag en de jaarrekening 2022;
- De biedingen prestatieafspraken 2024 met de gemeenten;
- De (meerjaren)begroting 2024 en het treasuryjaarplan;
- De remuneratie bestuurder en commissarissen.

### Biedingen en prestatieafspraken met gemeenten

In de bijeenkomsten in mei en juni is aan de hand van de kaderbrief van Vivare voor 2024 met bestuur en medewerkers stilgestaan bij de opgaven voor de komende jaren. De actuele dilemma's op het gebied van kwaliteit, duurzaamheid, de nieuwbouwoopgave en leefbaarheid zijn besproken. De Nationale Prestatieafspraken vormden daarbij de basis. Het is wederom gelukt om de ambities voor de komende jaren te laten landen in de biedingen aan de gemeenten, de meerjarenbegroting die in november werd vastgesteld en de prestatieafspraken met de gemeenten die in december zijn ondertekend.

### **Jaarlijkse themadag**

De jaarlijkse themadag was dit jaar op 6 juni. Tijdens het eerste onderdeel ging de raad met medewerkers van Vivare en iemand van Enserve in gesprek over de regionale woningmarkt; het woonbehoefteonderzoek en de ontwikkelingen rondom de regionale woondeal. In het tweede gedeelte ging de raad van commissarissen in duo's uiteen en met begeleiding van Vivare medewerkers in een carrousel langs diverse locaties en projecten. Zo werd in de wijk Presikhaaf gesproken over leefbaarheid, klantcontact en woonfraude. Servicemedewerkers van Vivare brachten de duo's in de servicebus naar Velp voor een toelichting op het sloop-nieuwbouw project in de Dr. Schaepmanstraat en er werd een mutatiewoning bezocht waar het mutatie-reparatieproces werd toegelicht. Terug op kantoor bij Vivare gingen de leden van de raad van commissarissen in gesprek met medewerkers van de financiële administratie over de dagelijkse uitdagen van de afdeling, waaronder de afhandeling van prolongatie en de jaarlijkse huurverhoging. Al met al heeft de raad tijdens deze leerzame dag door het contact met en de inzet van diverse medewerkers van Vivare weer veel mooie praktijkinzichten gekregen.

### **Governance-inspectie**

Op 18 oktober sprak de voltallige raad van commissarissen met de Autoriteit woningcorporaties (Aw) in het kader van de periodieke governance-inspectie door de Aw. Dit was een prettig en open gesprek. De raad van commissarissen is blij dat de Aw sterke betrokkenheid en kennis ervaart bij de raad van commissarissen ten aanzien van de gewenste ontwikkeling van de organisatie en dat de Aw constateert dat de raad van commissarissen een duidelijk profiel voor ogen had bij de selectie van de nieuwe bestuurder en de relatie die dit had met de noodzakelijke veranderingen binnen de organisatie. Ook geeft de Aw aan dat zij ziet dat de raad van commissarissen in verbinding is met de gehele organisatie - en dus niet alleen met bestuur en directie - wat een belangrijke voorwaarde is voor het slagen van

de voorgenomen veranderingen. De raad van commissarissen is divers en goed in staat vanuit haar verschillende achtergronden de onderlinge discussie en de gesprekken met bestuur en organisatie aan te gaan. Ook de toezichtrol van de raad van commissarissen zelf, zoals de relatie met het bestuur, realisatiekracht van de organisatie en de noodzakelijk scherpte op het "on gezegde" kwam ter sprake. De raad van commissarissen ziet dit alles als een mooie steun in de rug en waardevolle input voor de zelfevaluatie in 2024.

### **Contact met de huurdersverenigingen**

De huurderscommissarissen zijn in 2023 weer gestart met een ronde langs alle huurdersverenigingen afzonderlijk. Verder was er in het najaar een bijeenkomst van de hele raad van commissarissen met alle huurdersverenigingen tijdens een gezamenlijke themamiddag over wonen, zorg en leefbaarheid. Samen met medewerkers en management van Vivare werden in de wijk 't Broek diverse leefbaarheidsprojecten van Vivare bezocht en besproken en was er een ontmoeting met huurders uit de wijk. Ook onderwerpen als woonfraude en overlast kwamen aan de orde.

### **Traineeship**

Vanaf juni 2022 tot juni 2023 was de heer Verstand als trainee toegevoegd aan de raad. Om ervaring op te doen draaide de heer Verstand een jaar mee in de raad van commissarissen. Met zijn blik van buiten en zijn kennis en ervaring als wethouder Wonen was dit ook voor de RvC een mooie leerervaring. De heer Verstand gaf na afloop van zijn stageperiode terug aan de raad van commissarissen dat hij had ervaren dat de basis van de raad van commissarissen goed op orde is en dat de raad van commissarissen naast de toezichtfunctie goed invulling geeft aan de advies- en reflectierol. Er is veel kennis en kunde bij iedereen en de netwerkfunctie heeft een grote meerwaarde.

### **Zelfevaluatie**

Op 16 februari heeft de raad van commissarissen de zelfevaluatie besproken. Na twee keer een zelfevaluatie met externe begeleiding te hebben gedaan, koos de raad van commissarissen er voor om de zelfevaluatie in 2023 uit te voeren zonder externe begeleiding. Voor de voorbereiding en inhoud heeft de raad van commissarissen gebruik gemaakt van de zelfevaluatie tool van de VTW. Elk lid van de raad van commissarissen, de bestuurder en de bestuurssecretaris hebben deze tool ingevuld. De uitkomsten daarvan zijn geland in een rapportage en deze is besproken in de raad van commissarissen.

De zogenaamde Zelfevaluatie Online tool is een speciaal voor VTW ontwikkelde en aan de sector aangepaste tool die de raad van commissarissen kan gebruiken bij de jaarlijkse zelfevaluatie. Het is een online survey met circa 60 governance-proof vragen. In één oogopslag zie je bespreek- en verbeterpunten voor een inhoudelijke dialoog over de effectiviteit van de raad. De rapportage is inclusief een benchmark, waarmee je jezelf kan vergelijken met de resultaten uit meer dan 1.500 eerder ingevulde surveys door andere raden van commissarissen.

In de zelfevaluatie is op hoofdlijnen geconcludeerd dat de raad van commissarissen goed functioneert in de interne toezicht rol. Het agenderen van maatschappelijke, volkshuisvestelijke, strategische en beleidsonderwerpen kan nog meer aandacht krijgen, waarbij sparren en reflecteren met de bestuurder van meerwaarde is. Ook in de commissies kan meer themagericht gewerkt worden. Overlap is daarbij een aandachtspunt. De zelfevaluatie bevestigt ook het inzicht dat een veranderende rol van de commissaris wordt ervaren. Van afvinken naar out of the box denken en meegaan in veranderingen. Het hebben over wie de raad van commissarissen wil zijn en wat de bestuurder verwacht van z'n raad

van commissarissen zijn vragen die ook goed passen bij de transitie die Vivare doormaakt. Daarover voortdurend in gesprek blijven is een mooie ambitie voor de komende periode.

### **Beoordeling functioneren bestuurder**

Jaarlijks beoordeelt de raad het functioneren van de bestuurder. De remuneratie- en governancecommissie bereidt dit voor. De commissie heeft in december het jaarlijkse voortgangsgesprek met de bestuurder gevoerd en besproken met de raad. De conclusie is dat de bestuurder volop bezig is met de gewenste ontwikkelingen en het verder professionaliseren van Vivare. Er is veel in gang gezet. Het is een intense klus, maar ook ontzettend leuk. Er zijn afspraken gemaakt over de punten die in 2024 extra aandacht krijgen en er is afgesproken dat de bestuurder de raad van commissarissen tweemaal per jaar meeneemt in de voortgang op de professionalisering.

### **Remuneratierapport**

Sinds 1 januari 2013 is de WNT (Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector) van toepassing op Vivare. Daarnaast geldt sinds 1 januari 2014 de Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen toegelaten instellingen volkshuisvesting. In 2023 was de beloning van de bestuurder niet hoger dan het bezoldigingsmaximum.

De vergoedingen van commissarissen vallen ook onder de WNT en de Regeling. Onze raad houdt zich aan de adviesregel van de Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties, waarin de beloning van commissarissen is vastgesteld. In 2023 was dat voor de voorzitter €26.760,- per jaar en voor een lid €17.840,- Deze beloning is lager dan het wettelijk maximum van de WNT.



## Financieel gezond

← 84 / 95 →

De volkshuisvestelijke opgave is voor Vivare het vertrekpunt voor onze activiteiten. Financiën zijn hierin randvoorwaardelijk. De huidige maatschappelijke opgave vanuit de nationale prestatieafspraken vraagt om maximaal te investeren op korte termijn. Vivare is een financieel gezonde organisatie en kan dit doen.

Om ook voor de huurder van de toekomst een bijdrage te kunnen leveren, willen we bewegen naar een duurzaam exploitatiemodel. Dit betekent dat we de maatschappelijke opgave deels met eigen middelen kunnen financieren en dat er voldoende financiële ruimte over blijft om onverwachte tegenvallers op te kunnen vangen. Hier hoort bij dat we (blijven) voldoen aan de normen van onze toezichhouders.

**Ons jaarresultaat 2023**

We sluiten het boekjaar 2023 af met een negatief jaarresultaat van € 325 miljoen. Dit negatieve resultaat is voornamelijk het gevolg van de waardevermindering van onze vastgoedportefeuille. De marktwaarde van het vastgoed dat wij exploiteren nam in 2023 af met € 314 miljoen (2022: waardestijging van € 40 miljoen) door de negatieve ontwikkeling op de woning- en beleggersmarkt. Hier komt nog bij een waardevermindering van € 35 miljoen (2022: € 12 miljoen) als gevolg van onrendabele investeringen en sloop van woningen.

Ons geld zit voor het grootste deel in stenen. We kunnen de waardestijging van ons vastgoed alleen realiseren door ons vastgoed te verkopen. Maar we blijven (vrijwel) alle woningen exploiteren. De geldstromen die in de loop van 2023 binnenkwamen en uitgaven, maken dat onze geldmiddelen toenamen met € 6 miljoen. Dat komt door:

- Een positieve kasstroom van € 27 miljoen uit ontvangen (huur)opbrengsten na aftrek van uitgaven voor beheer, onderhoud, rente, heffingen en belastingen.
- Hier tegenover staan investeringen in nieuwbouw en woningverbeteringen. Dit leidde in totaal tot € 52 miljoen aan uitgaven.
- Een terugstorting van € 6 miljoen van het gestorte onderpand van de swaps.
- Een positieve kasstroom uit financieringsactiviteiten van € 25 miljoen door meer bij te lenen dan af te lossen.

<b>Jaarresultaat (in duizenden euro's)</b>	<b>2023</b>	<b>2022</b>
Resultaat exploitatie vastgoedportefeuille	60.520	54.083
Resultaat verkoop vastgoedportefeuille	-346	309
Waardeveranderingen vastgoedportefeuille	-348.905	27.837
Resultaat overige activiteiten	196	149
Overige organisatiekosten	-5.655	-4.417
Leefbaarheid	-4.851	-4.211
Financiële baten en lasten	-17.032	-17.107
<b>Resultaat voor belastingen</b>	<b>-316.073</b>	<b>56.643</b>
Belastingen	-8.807	-6.920
Aandeel in resultaat van deelnemingen	8	3
<b>Resultaat na belastingen</b>	<b>-324.872</b>	<b>49.726</b>
<b>Exploitatie resultaat</b>	<b>32.832</b>	<b>28.806</b>

Ons exploitatieresultaat 2023 voor belastingen bedraagt € 33 miljoen (2022: € 29 miljoen).

Het exploitatieresultaat is gelijk aan de bedrijfsopbrengsten, verminderd met de exploitatiekosten.

Ten opzichte van 2023 is ons exploitatieresultaat € 4 miljoen hoger door:

- Een hoger resultaat exploitatie vastgoedportefeuille van € 6,4 miljoen (2023: € 60,5 miljoen; 2022: € 54,1 miljoen). Onze huuropbrengsten namen toe met € 2 miljoen door het gecombineerde effect van de reguliere huurverhoging per 1 juli 2023, de eenmalige huurverlaging per 1 juli en huurmutaties gedurende het jaar. Daarnaast stegen de lasten van onderhoud met € 7 miljoen en betaalden we € 14 miljoen minder door het vervallen van de verhuurderheffing in 2023.
- De overige organisatiekosten zijn toegenomen met € 1 miljoen. Vanaf 2023 rapporteren we hier de obligoheffing WSW, die voorheen onder rentelasten werd gepresenteerd.

### Ontwikkeling van de marktwaarde

We hanteren de marktwaarde in verhuurde staat als basis voor de vastgoedwaardering. In 2023 is de marktwaarde van vastgoed in verhuurde staat gedaald. Hoewel de verkoopprijzen van woningen na een prijsdaling weer stijgen, dalen de prijzen voor verkopen van vastgoed in verhuurde staat. De gestegen financieringsrente en onzekerheden in de vastgoedmarkt zijn hier de belangrijkste oorzaak van.

De getaxeerde waarde van onze vastgoedportefeuille is € 3.718 miljoen (2022: € 4.007 miljoen).

Hier is een bedrag van € 2.383 miljoen (2022: € 2.718 miljoen) aan niet-gerealiseerde waardeveranderingen inbegrepen. Dit is het positieve verschil tussen de marktwaarde van ons vastgoed en de historische kostprijs. Voor dit bedrag hebben we een herwaarderingsreserve gevormd. Omdat corporaties het vastgoed vanuit de maatschappelijke opgave in bezit houden, hebben wijzigingen in de waarde niet direct effect op onze kasstromen. De herwaarderingsreserve laat zien dat een deel van ons vermogen in stenen vast zit en pas op lange termijn realiseerbaar is.

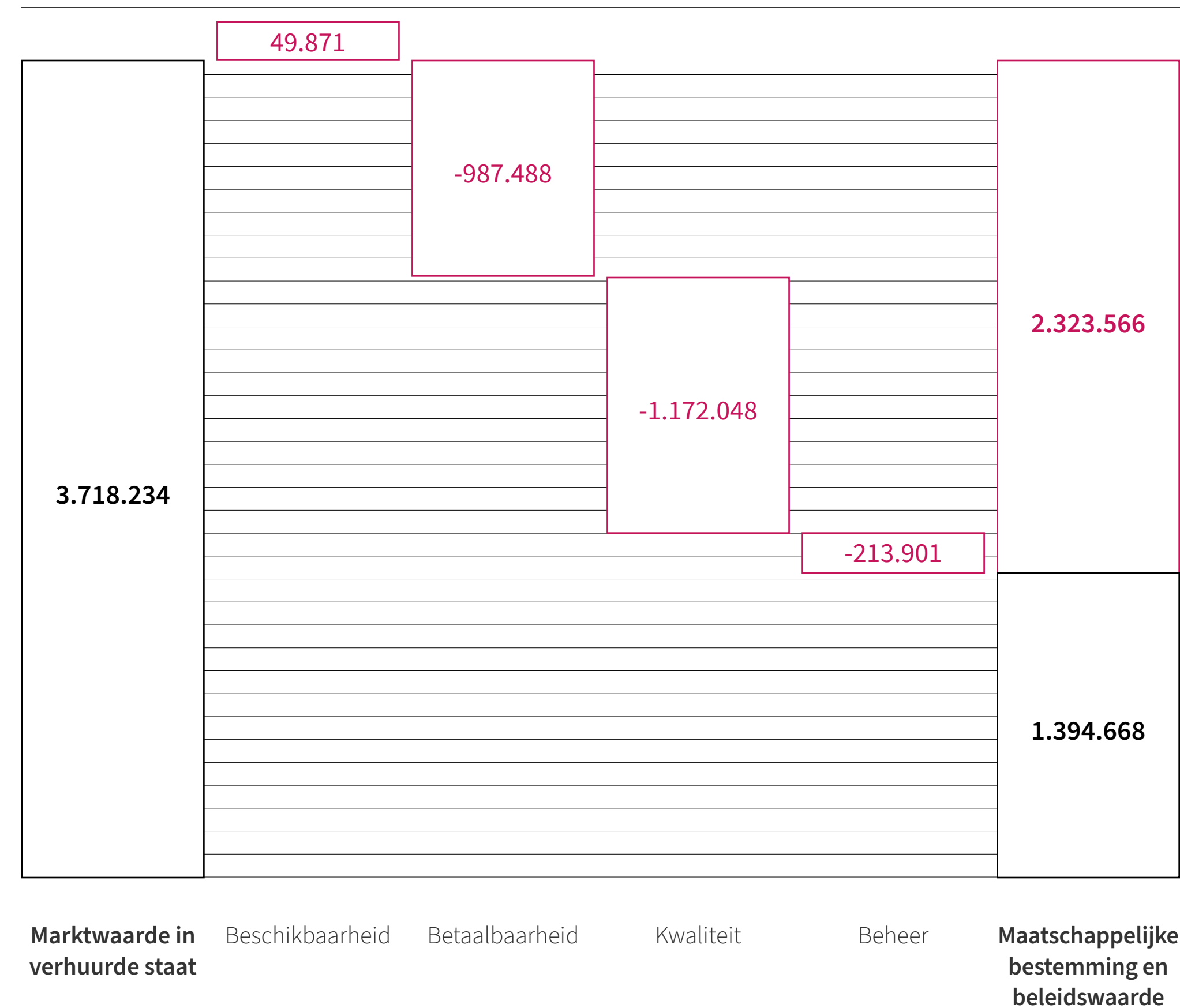
### Van marktwaarde naar beleidswaarde

Om de beleidswaarde te bepalen, worden als gevolg van ons maatschappelijk beleid, op- en afslagen op de beleidswaarde doorgevoerd. Het verschil tussen de marktwaarde en de 'lagere' beleidswaarde is de maatschappelijke bestemming.

Om te komen tot de beleidswaarde wordt voor woongelegenheden de marktwaardebepaling op de volgende punten aangepast:

- Beschikbaarheid (+ € 50 miljoen): opslag door het vervallen van de overdrachtskosten in de berekening (marktwaarde: 11,4 procent / beleidswaarde: 0 procent) en het effect van het bij mutatie in bezit houden van (vrijwel) alle woningen.
- Betaalbaarheid (- € 987 miljoen): afslag als gevolg van het toepassen van streefhuur bij mutatie en het volgen van de Nationale Prestatieafspraken voor de huuraanpassing van gereguleerde contracten.
- Kwaliteit (- € 1.172 miljoen): afslag door extra uitgaven aan onderhoud ten opzichte van marktconforme normen onder andere als gevolg van de verduurzaming van onze woningvoorraad.
- Beheer (- € 214 miljoen): afslag door de toegerekende kosten aan verhuur- en beheeractiviteiten ten opzichte van marktconforme normen.

**Van marktwaarde naar beleidswaarde**



**Ontwikkeling van de beleidswaarde**

De beleidswaarde per 31-12-2023 bedraagt € 1.395 miljoen en is ten opzichte van 2022 met € 147 miljoen afgenomen. De belangrijkste oorzaak voor daling van de beleidswaarde is de marktontwikkeling (- € 166 miljoen). Voorraadmutaties (+ € 16 miljoen), wijziging van vastgoedgegevens zoals contractgegevens en ingerekend achterstallig onderhoud (- € 13 miljoen), wijziging in beleidsuitgangspunten (+ € 25 miljoen) en wijzigingen in de regels om de beleidswaarde te bepalen (- € 9 miljoen) verklaren het overige effect.

**Financiële kengetallen**

Het is van groot belang dat we financieel gezond blijven. Om een financieel gezonde organisatie te zijn, moeten we aan de volgende criteria voldoen:

- voldoende liquiditeit om op korte termijn aan onze betalingsverplichtingen te kunnen voldoen;
- voldoende vermogen om op lange termijn aan onze verplichtingen te kunnen voldoen;
- voldoende financiële buffers om risico's te kunnen afdekken en
- de eisen die onze toezichthouders Autoriteit woningcorporaties en Waarborgfonds Sociale Woningbouw én onze leningverstrekkers aan ons stellen.

De toezichthouders Autoriteit woningcorporaties en Waarborgfonds Sociale Woningbouw beoordelen onze financiële positie aan de hand van vijf kengetallen: de rentedekkingsgraad (ICR), de loan-to-value (LTV) op beleidswaarde, de solvabiliteit op beleidswaarde, de dekkingsgraad op marktwaarde en de onderpandratio. De ICR is een maat voor het betalen van de rente uit de kasstromen. De andere kengetallen laten op basis van het vermogen zien of er voldoende financieringsruimte is. De LTV op beleidswaarde geeft de verhouding weer tussen de omvang van de schuld en de waarde van het vastgoed. De solvabiliteit geeft de verhouding weer tussen ons eigen vermogen en het balanstotaal.



De dekkingsgraad geeft aan of de (markt)waarde van het onderpand in geval van discontinuïteit voldoende is om onze schulden af te lossen. De onderpandratio bepaalt of bij discontinuïteit de (markt)waarde van het onderpand (waarop het Waarborgfonds Sociale Woningbouw hypotheek heeft gevestigd) voldoende is om de geborgde schulden af te lossen.

#### **Interest Coverage Ratio**

De ICR is voor onze financiële sturing ons belangrijkste kengetal. In ons financieel beleid hanteren we een minimale ICR-norm van 1,4 voor onze kerntaken (DAEB). De gerealiseerde ICR in 2023 is 2,4 en voldoet ruimschoots aan de norm (2022: 1,7).

#### **Extern beoordelingskader**

De financiële kengetallen van Vivare voldoen ruimschoots aan de normen van de Autoriteit woningcorporaties.



## Kengetallen

	DAEB			niet-DAEB			Totaal		
	norm	2023	2022	norm	2023	2022	norm	2023	2022
<b>Continuïteitsratio's</b>									
Rentedekkingsgraad (ICR)	> 1.4	2.4	1.7	> 1.8	24.1	15.8	> 1.4	2.6	1.9
Loan to Value (LTV)	< 85%	48%	40%	< 75%	5%	5%	< 85%	43%	36%
Solvabiliteit	> 15%	57%	63%	> 40%	86%	86%	> 15%	56%	62%
<b>Discontinuïteitsratio's</b>									
Dekkingsratio	< 70%	19%	16%	< 70%	4%	3%	< 70%	18%	14%
Onderpandratio	-	-	-	-	-	-	< 70%	16%	16%



### Treasury

Treasury is het sturen en beheersen van, het verantwoorden over en het toezicht houden op de financiële geldstromen, de financiële positie en de hieraan verbonden risico's. Het omvat de processen rondom operationeel geldverkeer, financieren, beleggen en risicobeheersing. Onderdeel van het treasurybeleid is het managen van de financiële risico's, waaronder het renterisico. De basis voor het treasurybeleid ligt in het reglement financieel beleid en beheer, het treasurystatuut en het treasuryjaarplan.

Het reglement financieel beleid en beheer betreft een overkoepelend reglement waaruit blijkt hoe we bijdragen aan doelstellingen op het gebied van volkshuisvesting en de financiële borging. In ons treasurystatuut zijn alle taken en verantwoordelijkheden met betrekking tot treasury vastgelegd. Alle treasuryactiviteiten zijn vervolgens gebaseerd op het treasuryjaarplan dat jaarlijks wordt opgesteld. Daarin wordt op basis van de bestaande leningen en de meest recente meerjarenramingen het treasurybeleid voor het nieuwe begrotingsjaar vastgelegd. Het geformuleerde treasurybeleid dient te worden opgesteld binnen de kaders zoals vastgelegd in het reglement financieel beleid en beheer en het treasurystatuut.

Binnen Vivare is een treasurycomité actief met als taak om het bestuur gevraagd en ongevraagd te adviseren op het gebied van treasuryzaken. Het treasurycomité wordt ondersteund door een extern adviseur. De bevoegdheden, taken en verantwoordelijkheden van de leden zijn beschreven in het treasurystatuut.

### Ontwikkelingen en doelstellingen leningen

Eind 2023 hadden we € 589 miljoen aan leningen ten opzichte van € 558 miljoen eind 2022: een

toename van € 31 miljoen. Per saldo losten we € 18 miljoen af op de leningen en sloten we in 2023 voor € 49 miljoen aan nieuwe leningen af.

In 2024 gaan we € 23 miljoen aflossen en investeren we naar verwachting € 80 miljoen in onze woningvoorraad. Deze investeringen financieren we uit onze operationele kasstroom en door meer te lenen.

Volgens onze meerjarenbegroting 2024 investeren we de komende tien jaar in totaal € 1,2 miljard, waarvan € 370 miljoen in duurzaamheidsverbeteringen. Deze investeringen financieren we vanuit de operationele kasstromen (€ 208 miljoen) en desinvesteringen (€ 83 miljoen). De financieringsbehoefte is dus € 909 miljoen. Met deze financiële prognose komen we, met de huidige uitgangspunten, aan de grenzen van de financiële kengetallen waar onze toezichthouders ons op beoordelen.

### WSW borgstelling en obligolening

Vivare heeft als deelnemer van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw in 2023 de obligolening via een amenderingsoverkomst vernieuwd. Hierdoor sluit de lening aan op de eisen.

Dit betekent dat de hoofdsom overeenkomt met 2,6 procent van het geborgd schuldrestant ultimo 2022. Op deze lening kan alleen een trekking worden gedaan als het Waarborgfonds Sociale Woningbouw daartoe een verzoek heeft gedaan én Vivare niet binnen tien werkdagen na dit verzoek kan storten. Een dergelijk verzoek van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw is pas aan de orde als het jaarlijks obligo niet toereikend is. Op basis van de prognoses van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw is dit op basis van de huidige verplichtingen niet aan de orde.

In het geval van een eventuele storting zal deze rechtstreeks ten gunste van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw worden uitbetaald en nadien moeten worden afgelost door Vivare. Per 31 december 2023 heeft Vivare een gecommiteerd obligo van € 15 miljoen.

### **Samenstelling en omvang van de derivatenportefeuille**

We voeren actief beleid om het risico op wijziging van toekomstige rentekasstromen uit leningen af te dekken. Daarom zijn we in het verleden een aantal renteswapcontracten als hedge-instrument aangegaan. Nieuwe swapcontracten moeten voldoen aan de eisen en kaders in het treasury statuut en de vigerende externe kaders, waaronder regels en normen van de Autoriteit woningcorporaties en Waarborgfonds Sociale Woningbouw. In 2023 sloten we geen nieuwe swapcontracten af.

We hebben 12 swaps van in totaal € 210 miljoen om risico's van renteschommelingen af te dekken. Dit zijn allemaal payerswaps. Deze financiële instrumenten lichten we toe in de jaarrekening. Een belangrijk risico van deze swaps is de hoogte van de marktwaarde. Deze wordt bepaald door de actuele rentestand te vergelijken met de werkelijk te betalen rente. Voor onze portefeuille is de te betalen rente hoger dan de huidige rente. Hierdoor is de marktwaarde van de swaps negatief.

Eind 2023 was dat negatief € 45 miljoen (2022: negatief € 38 miljoen). Voor zes van de 12 swaps moeten we tussentijds de marktwaarde verrekenen door geld als onderpand te storten. De marktwaarde van deze swaps is negatief € 25 miljoen (2022: negatief € 19 miljoen). Het gestorte onderpand is gemaximaliseerd op € 35 miljoen. Door de marktwaardeontwikkeling van deze swaps kregen we € 6 miljoen van het gestorte onderpand in 2023 teruggestort.

De marktwaarde van de swaps waarvoor onderpand moet worden gestort is afgenomen per 31 december 2023. De verrekening van de marktwaarde van 31 december 2023 heeft plaatsgevonden in januari 2024. In januari 2024 heeft Vivare circa € 4 miljoen bijgestort.

### **Liquiditeitsbuffer**

Om extra financiële zekerheid in te bouwen, houden we een liquiditeitsbuffer aan. Deze moet groot genoeg zijn om te kunnen voldoen aan de liquiditeitsverplichting die volgt uit de derivatenportefeuille als de vaste rente in de markt met twee procentpunt daalt. Bij het bepalen van deze buffer hebben we ook rekening gehouden met verplichtingen door andere bedrijfsrisico's. De liquiditeitsbuffer is gemaximaliseerd op € 35 miljoen; het maximale onderpand dat we moeten storten. Wanneer en zolang deze buffer te klein is om de liquiditeitsverplichtingen uit onze derivatenportefeuille te voldoen bij een daling van de vaste rente met één procentpunt, mogen we geen nieuwe payerswaps aantrekken.

### **Samenstelling en omvang van verstrekte leningen**

In het verleden hebben we leningen verstrekt aan Woonzorgcentrum Pleyade voor betaald meerwerk in de door hun gehuurde panden. Eind 2023 hadden we hiervoor nog € 649.000 (2022: € 756.000) openstaan.

### Financiële continuïteit en meerjarenperspectief

In onze meerjarenbegroting geven we invulling aan de opgave uit de Nationale Prestatieafspraken. Dit zorgt voor een hoge financieringsbehoefte in de komende jaren en een verslechtering van de financiële positie als gevolg van een stijgende leningenportefeuille- en rentelast. In het basisscenario in de prognoseperiode (2024-2028) blijven we ruim binnen de normen van de Autoriteit woningcorporaties en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw. We houden dus een gedegen financiële positie (de ICR blijft boven de 1,4) en blijven wendbaar om veranderingen van buitenaf te kunnen opvangen.

### De uitdaging

Op alle thema's uit onze strategie voor 2020-2025 "Verbinden en samenwerken", zetten we stappen in het realiseren van onze doelen en zijn we voortdurend op zoek naar het creëren van kansen om zoveel mogelijk van onze ambities te realiseren en continu te verbeteren. Daarvoor zoeken we ook nadrukkelijk de samenwerking met onze partners. Stapsgewijs werken we zo aan een organisatie die steeds meer impact heeft voor onze huurders en de volkshuisvesting in onze regio.

Naast alle doorlopende opgaven waaraan we al jaren werken en dat ook zullen blijven doen, zijn er vier opgaven die bijzondere aandacht hebben. Het is lastig om deze taken binnen het normale proces op te vangen, omdat ze intensiever zijn dan voorheen of omdat er een andere aanpak nodig is:

1. Toevoegen van woningen.
2. Uitfasering EFG-labels.
3. Inlopen achterstand vervangen badkamers, keukens en toiletten.
4. Bewegen naar een duurzaam exploitatiemodel.

Op dit moment is er geen sprake van een duurzaam exploitatiemodel op de lange termijn. De grote maatschappelijke opgave maakt dat we bereid zijn om tijdelijk hiervan af te wijken. Voor de lange termijn is een andere verhouding tussen inkomsten en uitgaven nodig. Om onze maatschappelijke taak op de korte termijn waar te maken, accepteren we een lijn richting onze ICR-norm van 1,4 voor DAEB en een verhoging van de leningenportefeuille. Onze vermogenspositie biedt ruimte om dit te doen. We volgen de rente- en inflatieontwikkelingen op de voet en we monitoren de realisatie van onze vastgoeduitgaven en risico's nauwgezet. We zijn daarmee in staat en (risico)bereid om financieel dichterbij onze grenzen te acteren. Op dit moment herijken we ons portefeuilleplan. Bij de uitwerking van dit plan speelt de vraag hoe te komen tot een duurzaam exploitatiemodel een belangrijke rol. In het volgende begrotingsjaar gaan we verdere stappen zetten.

Onze uitgangspunten zijn onveranderd:

- We bewegen naar een duurzaam exploitatiemodel.
- We voldoen aan de financiële normen (van onze toezichthouders).
- We accepteren geen grote bedrijfsrisico's, ook niet als de omgeving daarom vraagt.
- We werken volgens de bedoeling van wet- en regelgeving en de bepalingen voor good governance.

De opgave vraagt van onze organisatie dat we slimmer werken, dat we binnen onze kaders zoveel mogelijk bereiken. Daarom is Vivare in transitie. Om samen te kunnen blijven bouwen aan onze toekomst. We willen ons ontwikkelen naar een organisatie die past bij de omgeving. We gaan op een andere manier werken. Dit is ook de reden geweest om juist nu te investeren in onze eigen organisatie; het gaat erom dat we het werk anders aanpakken dan voorheen.

## Financieel gezond

De transitie gaat ons in randvoorwaarden én gedragingen daarbij helpen. Dat betekent dat we minder bureaucratisch willen werken en dat we onze focus verleggen van toestemming vooraf naar verantwoording achteraf. Door te werken met multidisciplinaire teams, denken en doen we met heel de keten in het belang van de huurder. Dit biedt niet alleen enorme kansen voor betere resultaten voor onze huurders en stakeholders, maar vergroot ook ons eigen werkplezier. De huidige arbeidsmarkt is krap, we hebben te maken met lange doorlooptijden voor het invullen van sommige functies. Dit raakt onze realisatiekracht, maar ook hier gaat het transitieproces ons ondersteunen.

De belangrijkste conclusie die we kunnen trekken uit de begrote financiële resultaten 2024, de verwachte geldstromen in 2024 én onze meerjarenprognose, is dat onze financiële positie richting de toekomst gezond is. We nemen stappen om de financiële positie ook op de lange termijn gezond te houden. Onze jaarrekening is daarom opgesteld op basis van grondslagen van waardering en resultaatbepaling die zijn gebaseerd op de veronderstelling van continuïteit van onze organisatie ('going concern'). Dit betekent dat we onze continuïteit langer dan één jaar beoordelen.



**Begrote inkomsten en uitgaven 2024** (in duizenden euro's)

Huren en vergoedingen	179.680
Verkoop	784
<b>Totaal inkomsten</b>	<b>180.464</b>
Nieuwbouw	53.109
Onderhoud en verbetering	103.324
Belastingen en zakelijke lasten	17.784
Leefbaarheid	1.754
Organisatie	47.639
Rente en aflossingen	42.534
<b>Totaal uitgaven</b>	<b>266.144</b>
Bijlenen	85.503
<b>Afname geldmiddelen</b>	<b>-177</b>

**Begrote kengetallen 2024**

Rentedekkingsgraad (ICR)	1.9
Loan to Value (LTV)	41%

**Begroot jaarresultaat 2024** (in duizenden euro's)

Resultaat exploitatie vastgoedportefeuille	60.659
Resultaat verkoop vastgoedportefeuille	39
Waardeveranderingen vastgoedportefeuille	154.244
Resultaat overige activiteiten	152
Overige organisatiekosten	-6.395
Leefbaarheid	-5.831
Financiële baten en lasten	-19.639
<b>Resultaat voor belastingen</b>	<b>183.229</b>
Belastingen	-7.802
Aandeel in resultaat van deelnemingen	-
<b>Resultaat na belastingen</b>	<b>175.427</b>
<b>Exploitatie resultaat</b>	<b>28.985</b>

**Uitgave**

Stichting Vivare / [vivare.nl](http://vivare.nl)

**Ontwerp**

Tripp / [tripp.nl](http://tripp.nl)

**Projectgroep Vivare**

Ilse Bekker  
Thessa van Heuven  
Edgar Kanselaar  
Judith Keuper  
Carlos Kraaij  
Roy Niewhoff  
Miriam Regnerus  
Sanne Rosalina  
Miriam Spanjers  
Peter Verhoeven

**Testimonials**

Sanne van der Teems  
Vivienne van de Warenburg

**Eindredactie**

Simone Lans / [simonelans.nl](http://simonelans.nl)

**Fotografie**

Karin Keesmaat / [karinkeesmaat.nl](http://karinkeesmaat.nl)  
Martine Siemens / [martinesiemens.nl](http://martinesiemens.nl)  
Gonda Versteeg / [hetfotografieinstituut.nl/portfolio/gondaversteeg](http://hetfotografieinstituut.nl/portfolio/gondaversteeg)

Onze dank gaat uit naar alle medewerkers, partners en vrijwilligers verbonden aan Vivare die een bijdrage hebben geleverd aan de totstandkoming van dit jaarverslag.

Vivare vindt het belangrijk al haar bronnen te vermelden.  
Hebben we u onverhoopt gemist?  
Stuur dan een e-mail naar: [communicatie@vivare.nl](mailto:communicatie@vivare.nl).