

vivare

64

Jaarverslag 2025



Voorwoord

Voor u ligt het jaarverslag van Vivare. Hierin laten we zien hoe we in 2025 met de uitdagingen zijn omgegaan en welke resultaten we hebben bereikt. En we blikken vooruit naar 2026.

Een fijn thuis begint op de stoep van onze huurders

2025 was een bijzonder jaar voor ons. We ontwikkelden samen met huurders, samenwerkingspartners en medewerkers ons nieuwe koersplan Stip op de stoep. Met elkaar keken we naar wat er écht nodig is voor onze huurders en onze wijken. Het waren zeer waardevolle gesprekken. Er ligt nu een prachtige koers die niet alleen richting geeft, maar ook een duidelijke overtuiging uitspreekt: een fijn thuis begint op de stoep, bij de voordeur van onze huurders. Dáár moeten we zichtbaar zijn, dáár moeten we het verschil maken. En dat vraagt om lef, keuzes en een andere manier van kijken naar ons werk.

Niet alles doen, maar het juiste doen

Die keuzes zijn hard nodig, want 2025 liet opnieuw zien hoe groot onze uitdagingen zijn. De vraag naar betaalbare woningen blijft stijgen, terwijl de financiële ruimte juist verder onder druk komt te staan. De maatschappelijke opgaven worden complexer, de verwachtingen hoger. En toch zie ik dat we als Vivare juist in deze omstandigheden laten zien waar we voor staan. Niet door alles te doen, maar door de juiste dingen te doen. Samen met gemeenten, zorg- en welzijnspartners, collega-corporaties, huurders en buurtbewoners.





Bouwen en beter benutten

Nieuwbouw blijft essentieel. In 2025 leverden we 119 woningen op in meerdere gemeenten en zetten we weer stappen om de komende jaren gemiddeld 400 nieuwbouwwoningen per jaar te realiseren. Maar we hebben dit jaar ook stevig ingezet op het slimmer benutten van wat we al hebben. Met woningdelen en -splitsen, optoppen en de door Vivare zelf ontwikkelde hoekwoningaanpak creëren we straks nieuwe woonkansen binnen bestaande wijken en bevorderen we doorstroming op de woningmarkt.

Dagelijkse inzet voor leefbare wijken en buurten

We stelden in 2025 een nieuwe visie op leefbaarheid op, waarin we duidelijk zeggen: een wijk moet schoon, groen, veilig en sociaal sterk zijn. Dat klinkt vanzelfsprekend, maar het vraagt om onze dagelijkse inzet. Zo ondersteunden we onze Buurtvrienden en werkten we bijvoorbeeld aan zorgzame wijken in Arnhem en Duiven. Dit zijn geen randzaken, dit hoort bij de kern van ons werk. Want een woning zonder leefbare omgeving is geen thuis.

Huurders kunnen op ons rekenen

In 2025 verbeterden we onze dienstverlening verder. Hierdoor nam de klanttevredenheid toe. Maar we merken ook dat een groep huurders zich ongehoord en ongezien voelt. Daarom zijn we scherp op het nakomen van onze afspraken en communiceren we duidelijk. Dat vraagt om discipline en om eigenaarschap van onze medewerkers en partners. Maar ook om het lef om elkaar aan te spreken als het niet goed gaat. Het is aan ons om elke dag te laten zien dat we betrouwbaar zijn en dat huurders op ons kunnen rekenen, zonder uitzondering.

Tot slot

Zoals gezegd: we kunnen niet alles doen en zullen keuzes moeten maken. En dat is precies wat Stip op de stoep ons helpt te doen: kiezen voor wat ertoe doet. Voor huurders, voor wijken, voor nu en voor de toekomst. 2025 was het jaar van koers bepalen. 2026 wordt het jaar van koers vasthouden. En ik heb er alle vertrouwen in dat ons dat, samen met onze partners, lukt!

Alfred van den Bosch
Bestuurder

Volkshuisvestingsverslag



De huurder centraal

Visie op dienstverlening

Een goede dienstverlening is meer dan het snel beantwoorden van vragen. Het gaat over de beleving van huurders. We stelden in 2025 een nieuwe visie op dienstverlening op:

Een huis is meer dan vier muren en een dak. Het is de plek waar je je veilig voelt, waar je jezelf kunt zijn en waar je toekomst vorm krijgt. Dat thuisgevoel begint bij ons, bij hoe wij omgaan met de huurders.

Met deze visie weten medewerkers en samenwerkingspartners welke kant we met onze dienstverlening op willen en wat hun eigen rol hierin is. Onze ambitie is een dienstverlening die altijd persoonlijk is en verrassend waar passend. We leggen de lat hoog: huurders moeten kunnen rekenen op kwaliteit en betrokkenheid. We willen dat de meerderheid van de huurders onze dienstverlening beoordeelt met een 8 of hoger.



Goede dienstverlening via verschillende kanalen

Huurders die bellen willen we snel te woord staan. In de afgelopen jaren lukte dat niet altijd. Daarom startten we begin 2025 met de terugbeloptie. Is de wachttijd lang? Dan kan iemand ervoor kiezen om dezelfde dag teruggebeld te worden. Veel mensen maken hier gebruik van en zijn verrast dat het zo goed werkt. Huurders waren in 2025 positiever over de wachttijd aan de telefoon dan in 2024.

Ook via andere kanalen zorgen we dat we goed bereikbaar zijn. We pakken vragen die we via de mail of onze website binnen krijgen snel op, zodat huurders vlot een antwoord hebben. Ook houden we spreekuren in de wijk. We hadden al spreekuren in de gemeentes Arnhem, Rheden en Overbetuwe. In 2025 kwam er een nieuw spreekuur bij in Renkum.

We willen niet dat huurders een tweede keer contact met ons op moeten nemen, omdat ze niet op tijd iets van ons horen. Daarom hebben we hier in 2025 duidelijke afspraken met elkaar over gemaakt en bewaken we deze. Zo houden we beter grip op het tijdig beantwoorden van vragen. Gaan dingen niet goed? Dan spreken we elkaar daarop aan. Ook bellen we huurders om te vragen of het uiteindelijk goed is opgelost. Dat wordt gewaardeerd. Als een huurder ontevreden blijft is er de mogelijkheid om een klacht bij Vivare in te dienen en vervolgens bij de Huurcommissie of de Klachtencommissie Woningcorporaties. Op onze website informeren we de huurder over hoe ze deze instanties kunnen vinden.

Doorontwikkeling digitale kanalen

Samen met het huurderspanel keken we in 2025 hoe huurders de website en ons huurdersportaal Mijn Vivare gebruiken. Hierdoor konden we veel kleine praktische zaken direct verbeteren. Daarnaast maakten we onze website toegankelijker voor mensen met een beperking, bijvoorbeeld een visuele of auditieve beperking. En we voegden een leeshulp toe aan de website om teksten eenvoudiger te maken. Dit is prettig voor anderstaligen en laaggeletterden.

Op Mijn Vivare maken we nu meer gebruik van Buurtnieuws. Dat is een plek om informatie te delen met huurders. Ze kunnen er brieven teruglezen die ze van ons hebben ontvangen, bijvoorbeeld over een onderhoudsproject. Ook vinden ze er informatie over bijzonderheden in hun wooncomplex of wijk.

Samenwerken voor de huurder

Binnen de organisatie groeit het besef dat we alleen met elkaar het verschil kunnen maken voor onze huurders. De menselijke maat wordt daarbij steeds belangrijker. In 2025 volgde een aantal medewerkers een workshop over het goed afronden van een huurdersvraag en over elkaar aanspreken. Dit blijft een terugkerend thema.

Een paar mooie voorbeelden hoe we met elkaar samenwerken voor onze huurders:

- **Directe hulp aan de balie:** er zitten bij onze ontvangstbalie altijd medewerkers van de teams Wooncontact en Verhuur. Zo wordt de huurder altijd direct geholpen.
- **Aandacht voor contact met de huurder bij onderhoud:** we bespreken de uitkomsten van de huurdersonderzoeken met onze onderhoudspartners en kijken samen wat beter kan. Dit zorgt voor beter contact met huurders, betere uitleg, meer maatwerk en meer persoonlijke aandacht. We zien dat door deze aanpak huurders de afhandeling van reparatieverzoeken en huuropzeggingen in 2025 positiever beoordeelden dan in 2024.

Ons rapportcijfer voor klanttevredenheid	2025	2024
Nieuwe huurovereenkomsten	7,6	7,7
Opzeggingen	7,1	6,4
Reparaties	8,2	7,9
Inkomend klantcontact	7,3	*

* In 2024 hebben we de vraag anders gesteld, waardoor we geen gemiddeld rapportcijfer hebben voor inkomend klantcontact

Waarover we klachten ontvingen

	2025	2024
Dienstverlening	296	244
Beleid	52	31
Woning	22	28
Bejegening	24	19
Totaal	394	322

Klachtenbehandeling

	2025	2024
Klachten Vivare	380	306
Klachten Klachtencommissie	14	16
Klachten Huurcommissie	0	0
Totaal	394	322

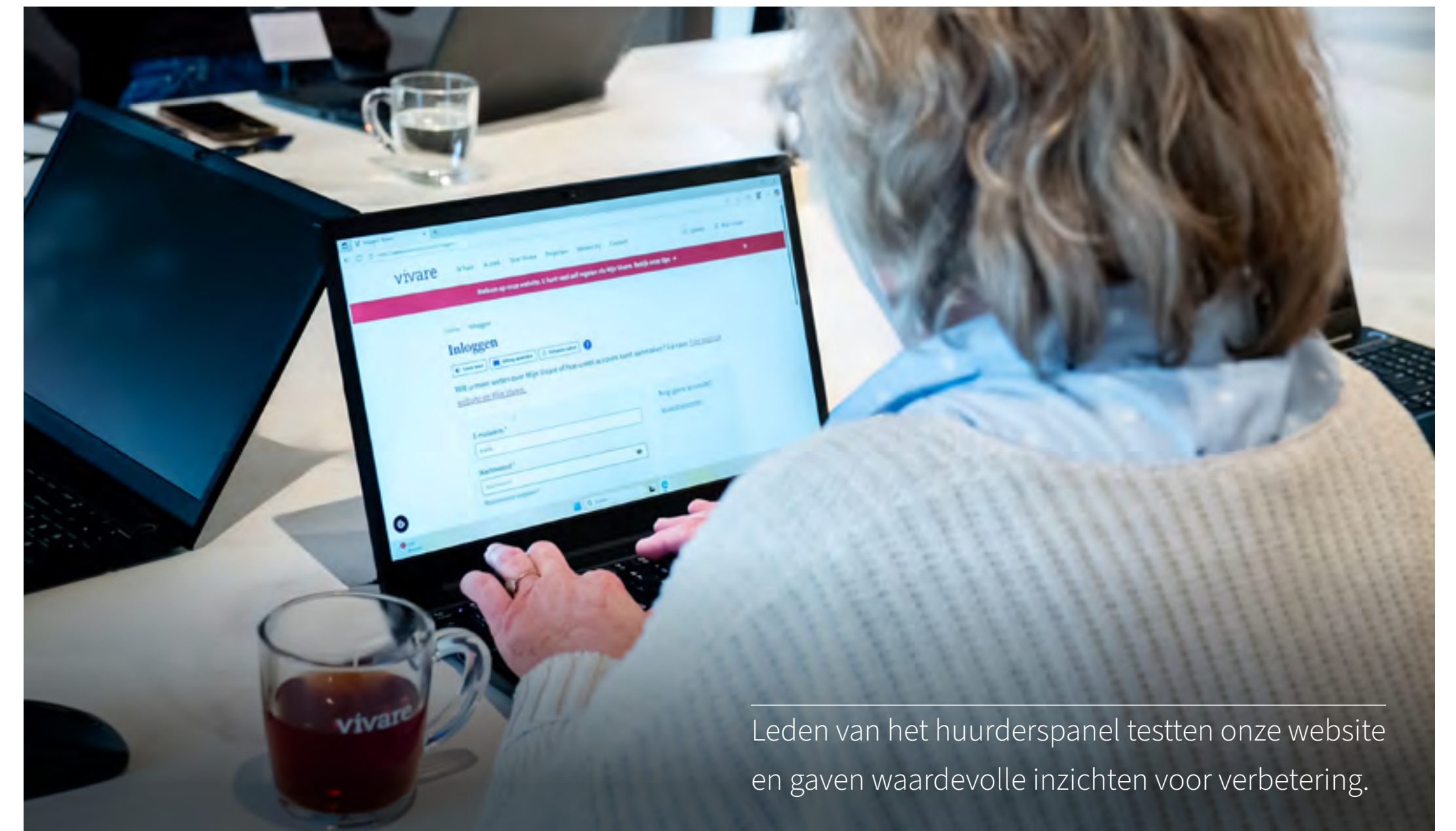
Complimenten

	2025	2024
	54	38

Vooruitblik 2026

We houden aandacht voor het in één keer beantwoorden van vragen. In 2026 gaan we aan de slag met een nog betere opvolging van klantvragen. Ook willen we huurders beter meenemen in de stappen die we zetten. Een nieuw dashboard dat inzicht geeft in de status en de doorlooptijd van klantvragen gaat ons daarbij helpen.

We willen onze huurders ook digitaal goed informeren. Dat doen we bijvoorbeeld door meer gebruik te gaan maken van informatieve filmpjes. Deze zetten we op onze website of sturen we mee met e-mails naar huurders. We gebruiken sinds 2025 ook een bewonersapp. We onderzoeken of we deze vaker in kunnen zetten. Met deze app kunnen huurders met Vivare en met elkaar communiceren. We gebruiken de app al in de buurt MerWijde in Arnhem. En we gaan vanaf 2026 in onze huurderstevredenheidsonderzoeken de vragen over het digitaal en telefonisch contact splitsen. Zo zien we sneller het effect van onze verbeteracties.



Leden van het huurderspanel testten onze website en gaven waardevolle inzichten voor verbetering.

Voldoende en betaalbare woningen

De vraag naar betaalbare woningen blijft onverminderd hoog. Om meer mensen een passende plek te bieden, bouwen we volop voor huidige huurders en woningzoekenden. We werken toe naar een productie van gemiddeld 400 nieuwbouwwoningen per jaar.

Tegelijkertijd kijken we ook hoe we bestaande woningen, gebouwen en ruimte beter kunnen benutten. Bijvoorbeeld door de Hoekwoningaanpak, waarbij we, als er genoeg ruimte is, drie appartementen aan een hoekwoning bouwen. Of door woningen te splitsen of te laten delen door meerdere huishoudens. Of door een bestaand complex op te toppen. Zo voegen we extra woonruimte toe zonder nieuwe grond te gebruiken.



De eerste pilot van de Vivare Hoekwoningaanpak in Elst.

Ons woningbezit

In 2025 kochten we 4 woningen. We leverden 119 nieuwe woningen en 5 niet-wooneenheden op en splitsten 9 woningen. Daarnaast verkochten we 4 woningen en 1 niet-woonruimte en voegden we 2 woningen samen. Per saldo groeide de voorraad in 2025 met 130 eenheden.

Ons bezit	2025	2024
Zelfstandige woonegelegenheid	23.047	22.932
Intramuraal zorgvastgoed	1.046	1.046
Onzelfstandige woonegelegenheid	128	117
Bedrijfsruimte	124	125
Maatschappelijk vastgoed	1	1
Parkeervoorzieningen	779	778
Overig	294	290
Totaal	25.419	25.289

Nieuwbouw

Voor de periode 2025-2030 heeft Vivare 1800 nieuwe woningen op het programma staan. Dat betekent een productie van 400 woningen per jaar. Dat halen we nu nog niet maar we komen steeds dichterbij.



Afsprakenkader nieuwbouw

Het succesvol kunnen realiseren van nieuwe sociale huurwoningen is sterk afhankelijk van de voorwaarden die met een gemeente zijn afgesproken. We sloten daarom in 2025 met de gemeente Duiven en gemeente Westervoort een convenant waarin de voorwaarden over onder andere de sociale grondprijs (van gemeentegrond en gronden van ontwikkelaars), grondposities, parkeren, bovenwettelijke eisen en ambities zijn vastgelegd.

Beter benutten van de woningvoorraad

Hoekwoningaanpak

Bij de Vivare Hoekwoningaanpak worden in de tuin of in de groene ruimte naast een hoekwoning, drie kleinere appartementen gebouwd. Of we slopen een hoekwoning en bouwen hier een levensloopbestendig appartement op de begane grond en daarboven twee startersappartementen voor terug. Hierdoor krijgen we woningtypes die passen bij de wensportefeuille en bij de woonbehoefte en gezinsgrootte van onze woningzoekenden. Ook ontstaat er zo doorstroming binnen de eigen wijk.

Eind 2025 bouwden we drie appartementen aan een hoekwoning in Elst. De appartementen worden begin 2026 opgeleverd. Het project is een eerste pilot van Vivare met de Hoekwoningaanpak. We delen onze ervaringen en kennis met andere corporaties, zodat we van elkaar kunnen leren. Tegelijk werken we aan een breder programma met de gemeente Rheden en de provincie Gelderland om deze aanpak te kunnen opschalen. Daarnaast verkennen we de mogelijkheden om deze aanpak ook in onze andere gebieden toe te passen.

Woningdelen en -splitsen

Woningdelen en -splitsen is een manier om bestaande woningen beter te benutten om zo meer woningzoekenden te kunnen helpen. Ook biedt het kansen voor doorstroming in de asielketen. Het vraagt wel om goede en duidelijke afspraken met gemeenten.

- In 2025 hebben we verder onderzocht welke woningen geschikt zijn voor woningdelen en -splitsen.
- In Arnhem zijn we met de gemeente Arnhem, Volkshuisvesting Arnhem en Portaal een initiatief gestart voor woningdelen voor jonge statushouders. We verhuurden drie woningen aan drie jonge statushouders per woning. De drie slaapkamers worden verhuurd als onzelfstandige eenheden. De overige ruimtes worden samen gedeeld. De gemeente Arnhem huurt een huismeester in om wekelijks zaken te bespreken zoals schoonmaak, tuinonderhoud, het naleven van de huisregels en hoe het gaat in de buurt. Ook kunnen ze coaching krijgen voor bijvoorbeeld een studiekeuze. De jongeren, die als alleenstaande minderjarige vluchtelingen naar Nederland zijn gekomen, tekenen een jongerencontract. Als hun familie nareist, dan gaan ze met hun familie ergens anders wonen.

- In de gemeente Rheden deelden we aan de Zwarteweg een woning voor twee jonge statushouders. In overleg met de gemeente Rheden, Vluchtelingenwerk en jeugdhulporganisatie Yoin zijn afspraken gemaakt over de begeleiding van deze jongeren.

Onze eerste ervaringen met woningdelen zijn positief.

Optoppen

In Arnhem onderzoeken we de mogelijkheden om vier bestaande woongebouwen op te toppen. Door het toevoegen van één of twee extra verdiepingen, kunnen we ongeveer 66 nieuwe appartementen realiseren. Hierin trekken we samen op met de gemeente Arnhem, Volkshuisvesting Arnhem en Portaal.

Prestatieafspraken

In 2025 maakten we samen met de gemeenten en huurdersbelangenorganisaties in ons werkgebied (meerjarige) prestatieafspraken. Deze afspraken geven richting aan hoe we gezamenlijk onze volkshuisvestelijke doelen realiseren. De belangrijkste prioriteit binnen deze afspraken is het toevoegen van passende en betaalbare woningen. Daarnaast is de huisvesting van aandachtsgroepen een belangrijk onderwerp. Een evenwichtige verdeling van mensen met een extra ondersteuningsvraag is essentieel om wijken inclusief en leefbaar te houden.

Wonen en zorg

De dubbele vergrijzing zorgt voor een toenemende druk op de zorg. Daarbij neemt het aantal verpleeghuisplekken af en blijven steeds meer ouderen langer zelfstandig thuis wonen. Om zorg en welzijn ook in de toekomst toegankelijk te houden, is een andere manier van werken nodig. Niet elke hulpvraag kan door professionele zorg- en welzijnspartijen worden beantwoord. Daarom investeren we in het versterken van gemeenschappen en wijken waar zorg- en welzijnsvoorzieningen aanwezig zijn.

We zoeken zowel in onze bestaande woningvoorraad als bij nieuwbouwprojecten naar woon- en samenwerkingsvormen waarbij prettig wonen, zorg en welzijn gecombineerd worden. In 2025 startten we rond woonzorglocatie Waalstaete in Arnhem met een pilot voor een zorgzame wijk.



Dit doen we al in de Blijfwijk in Duiven. Ook op andere plekken in de regio, zoals in Dieren-Stenfert, zoeken we lokale partners op om op wijkniveau de driehoek welzijn-wonen-zorg te versterken.

Samenwerking met Baston Wonen

Baston Wonen uit Zevenaar vroeg onze hulp bij de nieuwbouwopgave in de gemeente Zevenaar. In 2025 ondertekenden we met Baston Wonen, de gemeente Zevenaar en projectontwikkelaar VeluweZoom Verkerk een intentieovereenkomst en investeringsbeslissing voor het nieuwbouwproject 't Hof in Zevenaar. In de overeenkomst zijn onder andere afspraken gemaakt over rolverdeling en samenwerking. Vivare neemt alle ontwikkelingen volledig onder eigen regie en beheer op zich. Dit betekent dat het eigenaarschap, de onderhoudsverplichting en de bouwkosten exclusief bij Vivare liggen. De bouw van de 39 appartementen start in 2026, de oplevering staat gepland voor 2027. In 2026 onderzoeken we nog twee nieuwbouwlocaties met elkaar.

Met deze ondersteuning dragen we bij aan zowel de lokale als regionale woningbouwopgave. Daarnaast zetten Vivare en Baston in op een bredere samenwerking, waarin kennisdeling en het leren van elkaar centraal staan. De samenwerking tussen Vivare en Baston is een voorbeeld van hoe we invulling blijven geven aan de 'werkwijze solidariteit tussen woningcorporaties' zoals vastgesteld door de VTW.

Verhuiscoach

De verhuiscoach helpt huurders van 55 jaar en ouder die overwegen om te verhuizen van een grote woning naar een woning die beter past bij hun wensen en levensfase. Samen kijken ze naar de woonwensen, het woningaanbod en de stappen die nodig zijn om te verhuizen.

In 2025 besloten we in de gemeente Arnhem om, samen met Volkshuisvesting Arnhem en Portaal, de verhuiscoach voort te zetten tot en met 2029. In 2025 zijn er 127 gesprekken gevoerd met Arnhemse huurders van Vivare, Portaal en Volkshuisvesting Arnhem. Dit heeft geleid tot 37 verhuizingen, waarvan 19 huurders van Vivare.

In de gemeente Duiven, Westervoort en Renkum eindigde eind 2025 de pilot Doorstroming van de provincie Gelderland. We helpen huurders hier nu via de reguliere weg om door te stromen naar een passende woning. Ook onderzoeken we hoe we dit thema structureel en intensiever kunnen aanpakken voor de langere termijn.

Deelname aan ruilmijnwoning.nl

In 2025 sloten we ons aan bij ruilmijnwoning.nl, een digitaal platform waar huurders gratis hun woning aan kunnen bieden voor woningruil. Woningruil zorgt voor doorstroming op de woningmarkt en helpt huurders een woning te vinden die beter past bij hun situatie. In 2025 ronden we 68 woningruilen succesvol af. In voorgaande jaren lag dit aantal zo rond de 40 per jaar. Dit betekent een significante stijging ten opzichte van eerdere jaren.

Jaarlijkse huuraanpassing

Eind april 2025 kondigde het kabinet een huurbevriezing voor 2025 en 2026 aan. Een maatregel die sympathiek lijkt, zeker voor de zittende huurder. Maar in werkelijkheid schaadt het juist de belangen van huurders in een minder duurzame woning en van woningzoekenden. Huurbevriezing zorgt voor minder huuropbrengsten en dus veel minder investeringsruimte voor nieuwbouw en verduurzaming. Samen met andere corporaties, Aedes en andere belanghebbenden hebben we ons hard gemaakt om het voorstel voor huurbevriezing van tafel te krijgen. Met de val van het kabinet in juni 2025 werd het wetsvoorstel voor de huurbevriezingen ingetrokken.

In 2025 stegen onze huren met gemiddeld 4,5%. Hiermee sluiten we aan bij de Nationale Prestatieafspraken. Door de huurverhoging kunnen we blijven investeren in voldoende betaalbare, duurzame en kwalitatief goede woningen in leefbare wijken en buurten. De hoogte van de huuraanpassing is een logisch gevolg van ontwikkelingen zoals inflatie, stijgende grondprijzen en bouwkosten.

Urgentieaanvragen

In 2025 benaderden 705 woningzoekenden ons met een urgentieverzoek (2022: 324, 2023: 507 en 2024: 709). Uiteindelijk dienden we 222 urgentieaanvragen in bij de onafhankelijke Urgentiecommissie woningmarkt regio Arnhem-Nijmegen (2022: 255, 2023: 187 en 2024: 172).

Het aantal woningzoekenden dat ons benaderde met een urgentieverzoek is in 2025 op hetzelfde hoge niveau gebleven als in 2024. Het aantal ingediende aanvragen steeg met 29%.

Opvallend is dat er in 2025 aanzienlijk meer aanvragen werden afgewezen ten opzichte van 2024 (2025: 53 en 2024: 17). We ontvangen veel urgentieverzoeken waarvoor we een negatief kansadvies afgeven, maar die toch worden ingediend. De cijfers laten zien dat dit inderdaad vaak leidt tot afwijzingen door de Urgentiecommissie.

Er werden in 2025 vier mantelzorgurgentie aanvragen ingediend (2022: 8, 2023: 9 en 2024: 8). Er werden geen urgenties voor tijdelijke noodopvang ingediend (2022: 9, 2023: 2 en 2024: 5).

Huisvesting statushouders

Er ligt een grote opgave in het opvangen en huisvesten van statushouders. Vivare pakt haar verantwoordelijkheid om gemeenten hierin te ondersteunen. We hebben in de meeste gemeenten (prestatie)afspraken gemaakt om maximaal 10% van de vrijkomende woningen beschikbaar te stellen voor de doelgroep statushouders.

In 2025 hebben we 151 statushouders gehuisvest in 82 woningen (hierbij is geen rekening gehouden met na-reizigers). Daarmee hebben we 33% van onze totale opgave (454) gerealiseerd. Ondanks dat een groot deel van de opgave is ingevuld, is het niet gelukt om de eerder ontstane achterstand volledig weg te werken.

Daarnaast zien we verschillen tussen gemeenten: in sommige gemeenten lukt het beter om statushouders te huisvesten dan in andere. Dit hangt sterk samen met het beschikbare woningaanbod. Bovendien blijkt het bij vrijkomende woningen niet altijd mogelijk om een passende match te maken met statushouders.

Aandacht voor betalingsachterstanden

Zittende huurders met een betalingsachterstand

In 2025 zagen we hetzelfde patroon als in 2024: het aantal zittende huurders met een betalingsachterstand bereikte in juni en juli opnieuw een piek. Opvallend is wel dat in 2025 het totaal aantal huurders met een achterstand structureel hoger (7%) lag dan in 2024. Ondanks die toename daalde het gemiddelde achterstandsbedrag in 2025 licht, naar €1.103.

Vertrokken huurders met betalingsachterstand

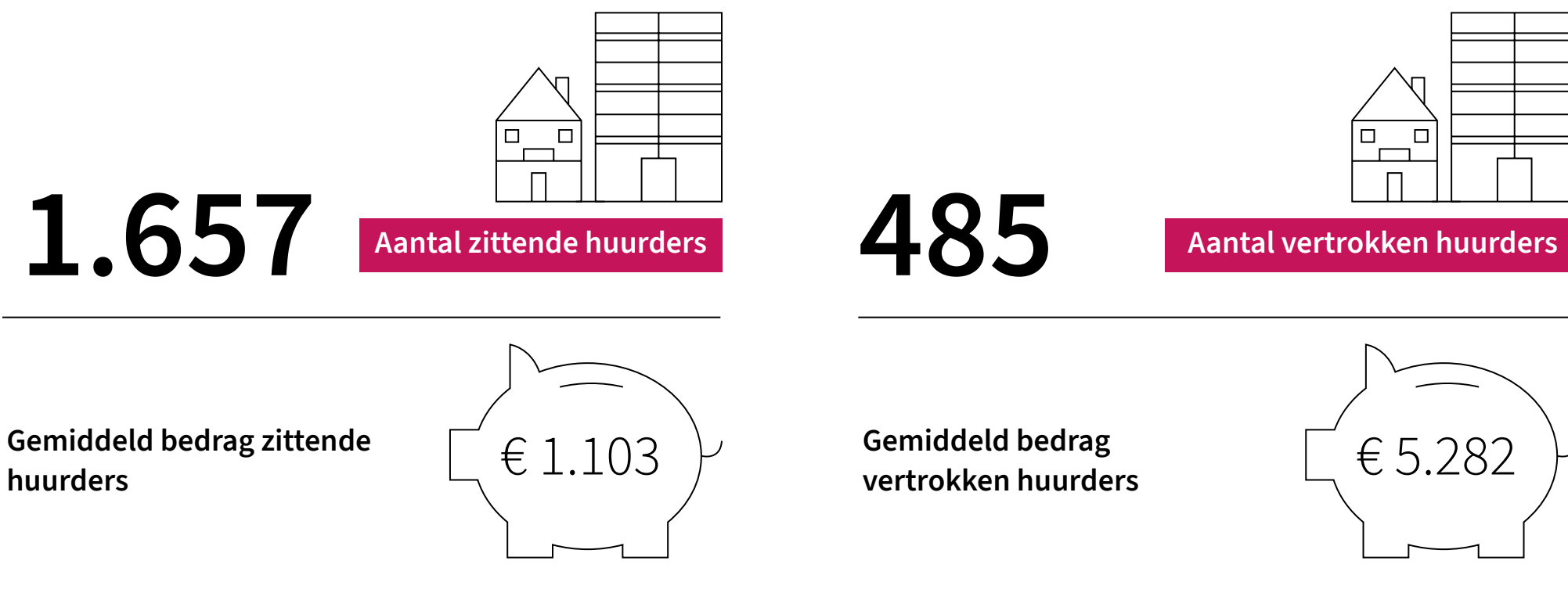
Net als in 2024, daalde ook in 2025 het aantal vertrokken huurders met een betalingsachterstand. Op 31 december 2025 hadden 485 vertrokken huurders nog een betalingsachterstand. Het gemiddelde achterstandsbedrag bij vertrokken huurders steeg in 2025 naar € 5.282. Achterstallige huur incasseren bij vertrokken huurders is lastiger. Daarom liggen de bedragen hoger dan bij zittende huurders.

Belangrijke oorzaken van de toename in betalingsachterstanden zijn de stijging van de kosten voor boodschappen, zorg en verzekeringen en bezuinigingen op de huurtoeslag. Dit blijkt ook uit onderzoeken van het Nibud.

Huisuitzettingen door betalingsproblemen

In 2025 waren er zeven huisuitzettingen vanwege betalingsproblemen (2024: 7).

Betalingsachterstanden op 31 december 2025



Incasso

In aansluiting op 2024, gingen we in 2025 verder met het afboeken van openstaande, oninbare incasso zaken. Door het gebruik van betrouwbare en opgeschoonde data krijgen we beter zicht op de oorzaken van betalingsachterstanden en kunnen we onze ondersteuning effectiever inzetten. Hierdoor konden we in 2025 huurders met betalingsachterstanden sneller en gericht helpen.

Inkomensgroepen woning toewijzen

	Huishoudtype	Inkomen	Norm	Toewijzen
Doelgroep	Eenpersoonshuishouden	Tot en met € 49.669	Minimaal 92,5%	95,3%
	Meerpersoonshuishouden	Tot en met € 54.847		
Geen doelgroep	Alle huishoudtypes	Hoger dan doelgroepgrenzen	Maximaal 7,5%	4,7%

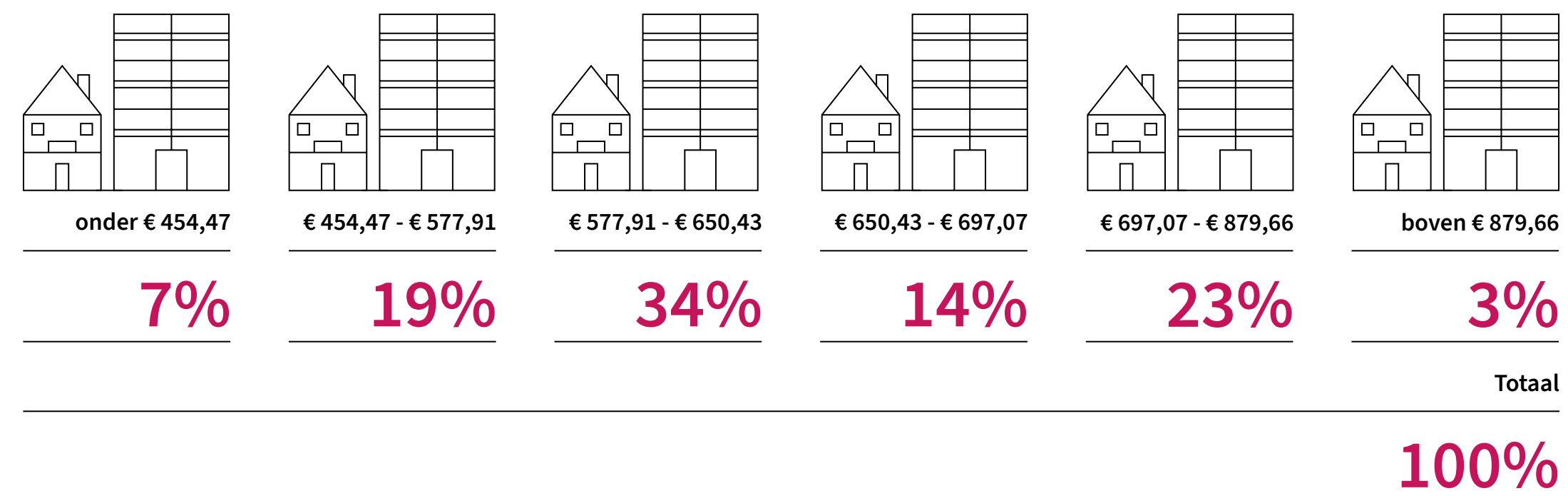
Meettijd, zoektijd en klantsoort in 2025

- We verhuurden 47 procent van onze woningen aan doorstromers (2024: 48 procent). Zij hadden een gemiddelde meettijd (woonduur) van ruim 24 jaar en zochten gemiddeld bijna twee jaar naar een woning. Dit is nagenoeg hetzelfde gebleven als in 2024.
- Over alle klantgroepen en gemeenten heen lag de gemiddelde meettijd (woonduur of inschrijftijd) voor een woningzoekende in 2025 op 19 jaar (2024: 20 jaar). Starters hadden een gemiddelde meettijd van bijna 7 jaar (2024: 9 jaar). Deze daling komt door een hoger lotingspercentage.
- We wezen 88,7 procent van onze woningen toe aan regulier woningzoekenden en 11,3 procent aan verschillende groepen urgenten (zoals sociaal-medische urgenten en mensen met urgentie vanwege stadsvernieuwing).
- Ongeveer de helft van de aangeboden nieuwbouwwoningen ging naar inwoners uit de eigen gemeente. In Arnhem werd 55 procent van de nieuwbouwwoningen toegewezen aan eigen inwoners, in Westervoort 57 procent. In Overbetuwe (40 procent) en Renkum (45 procent) lag dit aandeel lager.

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 inkomens situatie. In 2025 is 62,2% (2024: 64,6%) van onze vrijkomende sociale huurwoningen toegewezen aan huurders die recht hebben op huurtoeslag. Van deze 62,2% heeft 99% een huurwoning toegewezen gekregen met een huurprijs die past bij hun inkomen. Hier voldoen we dus ruim aan. Bij de woningen die we niet passend toewezen, was sprake van maatwerk.

Aantal woningen per huurklasse



Prettige woonomgeving

Bij Vivare geloven we dat het hebben van een thuis het fundament is voor een fijn leven. Het thuisgevoel begint bij de woning zelf, maar een fijne wijk is minstens zo belangrijk. Daar voelen we ons verantwoordelijk voor.

Onze visie op leefbaarheid

We stelden in 2025 een visie op leefbaarheid op:

In een leefbare wijk voelen bewoners zich thuis en veilig. De basis is op orde: woningen van goede kwaliteit in een schone, groene, veilige en goed onderhouden omgeving. Daar zetten we ons, samen met bewoners en partners, voor in. We investeren in gemeenschappen en ondersteunen bewonersinitiatieven. Zo dragen we bij aan sterke en veerkrachtige buurten met betrokken bewoners die verbonden zijn met hun buurt en hun buren.





Wijkgericht werken

In onze wijkplannen staan per wijk onze doelen voor de komende vijf jaar voor drie thema's: fysiek, veilig en sociaal. We werken integraal aan deze plannen. Elk team draagt bij vanuit haar eigen expertise. Vanuit de wijkplannen gaan we vanaf 2026 jaarlijks wijkuitvoeringsplannen opstellen waarin staat wat we dat jaar gaan uitvoeren. In 2025 hebben we hier de voorbereidingen voor getroffen.

Wat een wijk nodig heeft, weten de wijkbewoners het beste. Dat staat centraal in onze aanpak. We werken samen met andere professionals zoals zorg- en welzijnspartijen, politie en gemeenten om de bewoners te ondersteunen. De rol van Vivare verschilt per situatie: soms signaleren en verbinden we, soms ondersteunen we initiatieven en soms doen we zelf actief mee. Ieder jaar meten we hoe bewoners hun buurt en de inzet van Vivare beoordelen en sturen we bij waar nodig.

Een woonomgeving die fysiek op orde is

Een schone en groene buurt, dat is een belangrijke basis voor een fijn thuis. Met opruimacties en tuinenacties zetten we ons hier samen met de wijkbewoners voor in.

- In de wijk Elden gaan we van een bestaande moestuin een plek maken om planten te kweken. In 2025 ontwikkelden we samen met vrijwilligers een plan voor de beplanting.
- In de wijk Statenkwartier hadden we in 2025 te maken met een rattenplaag. We werkten nauw samen met de gemeente Arnhem, de ongediertebestrijder en het Kennis- en Adviescentrum Dierplagen om de ratten te bestrijden. Bij twee woningen was de situatie zo ernstig dat één huurder tijdelijk en één huurder permanent is verhuisd. Om dit in de toekomst te voorkomen, heeft het bestrijden en voorkomen van ongedierte onze aandacht.
- Om buurten veilig te houden, werken we nauw samen met wijkagenten, wijkteams en gemeenten. We treden op tegen woonfraude en illegale activiteiten en zoeken hulp voor huurders die dat nodig hebben. In 2025 zagen we een toename van situaties waar sprake was van verzameldrang of vervuiling. We werkten samen met partners aan een oplossing, zodat deze huurders en ook hun buren prettig en veilig kunnen wonen.

- In 2025 hadden we veel te maken met vernielingen en overlast, onder andere door drugsgebruik van bewoners. Camerabewaking helpt om deze problemen te voorkomen. We kiezen hier steeds vaker voor, naar tevredenheid van bewoners. We zetten het alleen in wanneer daar een goede reden voor is. In 2026 werken we ons cameraprotocol verder uit, zodat we nog beter kunnen uitleggen wat we doen en waarom.
- Om de veiligheid van onze medewerkers te vergroten en risicovolle situaties en escalaties te voorkomen, pasten we in 2025 ons systeem aan. Hierdoor kunnen we signaleringen over huurders, bijvoorbeeld over agressief gedrag, beter vastleggen. Ook kunnen medewerkers nu namens Vivare aangifte doen bij de politie. Dit hoeft niet meer op persoonlijke titel zodat ze anoniem kunnen blijven.

Een sociale woonomgeving

Werken aan leefbare wijken gaat niet alleen over het oplossen van problemen. We willen ook de vrijwillige inzet van wijkbewoners stimuleren. We kijken hoe we bewoners kunnen ondersteunen die een positieve bijdrage willen leveren aan hun buurt. Dat doen we door in de wijk te zijn, te luisteren en te begrijpen wat bewoners nodig hebben.

- Buurtvrienden teams zijn de ambassadeurs voor het schoon, heel, groen en veilig houden van de woonomgeving. Deze teams van actieve bewoners lopen regelmatig door de wijk, zorgen voor verbinding en motiveren andere buurtbewoners om aan te haken. In 2025 startte een medewerker van Vivare als buurtvriendenregisseur. Deze regisseur helpt met de opstart van nieuwe teams en houdt contact met bestaande teams. Er zijn op dit moment Buurtvrienden teams actief in Velp-Zuid, Presikhaaf 1 en Duiven-West.
- In 2025 startte een medewerker van Vivare als gemeenschapsbouwer in de nieuwe wijk MerWijde. MerWijde heeft daardoor nu een actieve groep van 20 vrijwilligers. Deze vrijwilligers brengen bewoners samen door activiteiten te organiseren en via een app. Dit concept willen we graag uitbreiden naar andere plekken. Daarom is de gemeenschapsbouwer ook gestart in andere wijken. Zo stimuleren we de positieve en vrijwillige inzet van bewoners en de onderlinge verbondenheid in een buurt.



Goede kwaliteit

Ook in 2025 werkten we volop aan het verbeteren van de kwaliteit van onze woningen. We voerden bij zo'n 570 woningen groot onderhoud en energetische verbeteringen uit. Planmatig onderhoud voerden we bij 814 woningen uit. We verbeterden 1.773 keukens, badkamers en toiletten bij onderhoudswerkzaamheden.





Groot onderhoud en energetische verbeteringen

We onderhouden en verduurzamen ons bezit. Hierbij zetten we in op de energietransitie, sturen we op kwalitatief goede woningen en zorgen we dat onze huurders comfortabel en betaalbaar kunnen wonen. De energetische verbeteringen pakken we zoveel mogelijk mee in reguliere onderhoudswerkzaamheden.

In 2025 vielen de lasten met betrekking tot onderhoud licht lager uit dan begroot. Dit komt voornamelijk door het doorschuiven van onderhoudsprojecten van 2025 naar 2026.

Integraal vastgoedonderhoud

Op 1 januari 2025 startten we met het integraal vastgoedonderhoud. Dit betekent dat alle onderhoudstromen door één vaste onderhoudspartner in een vast werkgebied worden uitgevoerd. Deze onderhoudspartner is, samen met onze eigen onderhoudsdienst, verantwoordelijk voor alle reparaties en het onderhoud van onze woningen.

Dit eerste jaar van integraal vastgoedonderhoud stond in het teken van het neerzetten van een stevige organisatie- en overlegstructuur. We richtten dashboards in voor monitoring en sturing en werkten het ideaal proces volgens het RGS-managersmodel verder uit (resultaatgericht samenwerken betekent dat alle partners samenwerken aan de beste investeringen in vastgoed en een slimme, effectieve onderhoudsaanpak). Ook begonnen we met uniforme prijsvorming, datagedreven werken en evalueren. De eerste resultaten zijn zichtbaar: meer aandacht voor planmatig onderhoud, efficiënter dagelijks en mutatieonderhoud en een steeds betere samenwerking tussen de partners.

De Variabele, Hagemans, Hemink, Nijhuis, Talen en Vivare zijn op 1 januari 2025 met Integraal Vastgoedonderhoud gestart.

Optimalisatie vastgoedssystemen en -data

In 2025 werkten we aan de fundering van ons Business Intelligence (BI) dataplatform. Met BI kunnen we in ons dagelijks werk betere en snellere beslissingen nemen op basis van data. Het dataplatform vormt de centrale verzamelplek waar data uit verschillende bronnen op een logische en gestructureerde manier worden samengebracht. Met deze data bouwen we vervolgens dashboards die inzicht geven in belangrijke processen, zoals doorlooptijden van woningen en huurachterstanden.

Inmiddels zijn twee bronnen aangesloten op het dataplatform: Vastgoedtabel (een applicatie voor het beheer van onze vastgoeddata) en IRIS-CRM (het systeem dat wordt gebruikt voor het vastleggen van klantcontacten). In de loop van 2026 zullen steeds meer databronnen worden toegevoegd. Door het combineren van data wordt het mogelijk om krachtigere verantwoordings- en sturingsrapportages op te stellen.

Ook brachten we in 2025 in kaart welke afdeling binnen Vivare verantwoordelijk is voor welke onderdelen in Vastgoedtabel. Hierdoor is nu duidelijk hoe per datagebied de verantwoordelijkheden, datacontrole, -verwerking en -raadpleging zijn verdeeld.

Brandveiligheid

Brandveiligheid heeft bij Vivare hoge prioriteit. De afgelopen jaren hebben we al veel stappen gezet om onze huurders en complexen beter te beschermen tegen brand. Dat deden we onder andere samen met de brandweer en brandveiligheidsorganisatie Brafon. Brandveiligheid is echter nooit 'af'. Het blijft een gezamenlijke verantwoordelijkheid.

Bouwkundig

In 2025 startten we met het op orde brengen van de bouwkundige brandveiligheid van onze wooncomplexen. De werkzaamheden in de eerste complexen zijn inmiddels afgerond. Ook onderzochten we verschillende locaties voor het plaatsen van scootmobielstallingen. In 2026 starten we met de bouw van deze stallingen.



Installatietechnisch

In 2025 lieten we de brandmeld- sprinkler- en warmteafvoerinstallaties waarvoor een inspectieplicht geldt inspecteren. Ze werden goedgekeurd met een certificaat. Van een enkele installatie ontvangen we het certificaat in 2026.

Organisatorisch

Onze huismeesters en wijkbeheerders bezoeken regelmatig onze wooncomplexen om de brand- en vluchtveiligheid te controleren. Hierbij is het uitgangspunt dat er geen (brandgevaarlijke) objecten in de vluchtroutes mogen staan. In 2025 volgden onze huismeesters en wijkbeheerders bij de brandweer de opleiding voor controleur brandpreventie.

Vervangen van badkamers, keukens en toiletten

In 2025 pakten we in totaal 1.987 badkamers, keukens en toiletten aan. Dit waren er meer dan gepland. Bij groot onderhouds- en verduurzamingsprojecten vervangen we meestal de hele badkamer, keuken en/of toilet. Bij mutatieonderhoud, dagelijks onderhoud en planmatig onderhoud verbeteren we de badkamers, keukens en/of toiletten door (onder)delen te vervangen.

Veiliger vastgoed

We gingen in 2025 door met het verbeteren van de veiligheid van ons vastgoed. Bij 11 wooncomplexen implementeerden we een nieuw elektronisch toegangssysteem. Bewoners maken hierbij gebruik van een toegangstag in plaats van een traditionele sleutel. Dit systeem zorgt voor beter inzicht in toegangsrechten en vereenvoudigt het beheer. Daarnaast zijn de kosten voor het bijmaken van tags lager dan die van mechanische sleutels.

Vivare zet steeds vaker in op een hybride toegangscontrolesysteem, waarin elektronische en mechanische toegang worden gecombineerd. De keuze voor het type systeem is afhankelijk van de onderhoudsintensiteit en het gebruik van een gebouw. Met deze aanpak werken we toe naar één integraal toegangs- en sluitsysteem voor ons hele woningbezit.

Het beheer van sleutels, toegangstags en bijbehorende toegangsdata is ondergebracht bij een gespecialiseerde partner op het gebied van toegangs- en bouwkundige beveiliging. Deze samenwerking zorgt voor meer grip op het toegangsbeheer, een hogere mate van inzicht en een verbeterde veiligheid.

In de afgelopen jaren hebben we samen met een leverancier belangrijke stappen gezet om de sluitsystemen van wooncomplexen verder te uniformeren en te beveiligen. Het elektronisch sluitplan vormt hierbij het uitgangspunt. Complexen in verschillende gemeenten worden steeds vaker aangesloten op één sluitplan per gebied. Hierdoor zijn er minder hoofdsleutels en verbetert het toezicht op de uitgifte van sleutels en tags. Eind 2025 zijn 42 complexen aangesloten op het elektronische sluitplan. Daarnaast beschikken circa 90 complexen over een veiliger mechanisch sluitplan. In de komende jaren worden stapsgewijs meer panden toegevoegd aan de elektronische sluitplannen.

Ook in 2026 blijft de focus liggen op het verder vergroten van de veiligheid van het vastgoed.



Duurzaam

Duurzaamheid is een integraal thema waar we als organisatie, samen met onze stakeholders, hard aan werken. Het doel van Vivare is een CO₂-neutrale vastgoedportefeuille in 2050. Dit betekent dat onze woningen dan goed geïsoleerd zijn, worden verwarmd zonder aardgas en bestand zijn tegen de veranderende klimaatomstandigheden.





Zonnepanelen

In 2025 brachten energieleveranciers steeds vaker terugleverkosten in rekening. Bovendien wordt de salderingsregeling, waarmee opgewekte elektriciteit in de zomer weggestreept mag worden tegen verbruikte elektriciteit in de winter, in 2027 definitief afgeschaft. Daarom pasten we in 2025 ons zonnepanelenbeleid aan. Huurders mogen bij groot onderhoudsprojecten nu zelf kiezen of ze zonnepanelen op hun dak willen. Ook hebben we het maximum aantal panelen per woning verlaagd van 8 naar 6. Hierdoor sluit de hoeveelheid opgewekte stroom beter aan bij het verbruik van de gemiddelde huurder.

Voor veel huurders blijven zonnepanelen aantrekkelijk, vooral wanneer ze hun stroom verbruiken op de momenten dat de zon schijnt. In 2025 koos ongeveer de helft van de huurders die een aanbod kregen, voor zonnepanelen.

Warmteprogramma gemeenten

We willen in 2050 volledig aardgasvrije woningen. Daarom is het heel belangrijk dat we weten welke alternatieven er voor aardgas komen in welke wijken. Bijvoorbeeld een warmtenet of elektrische verwarming (warmtepompen). We leverden in 2025 input aan gemeenten, zodat gemeenten kunnen aangeven welk alternatief in welke wijk komt en in welk tempo.

In Arnhem is inmiddels het voorlopig ontwerp Omgevingsprogramma Energie gepubliceerd. Dit programma beschrijft welke energieoplossingen waar in de stad mogelijk zijn en in welke volgorde de wijken aan de beurt zijn. Hierdoor weten we beter waar we ons op kunnen voorbereiden. Ook hebben we in 2025 verschillende intentieovereenkomsten gesloten over de haalbaarheid van warmtenetten. Zo sloten we een intentieovereenkomst met de gemeente Renkum en het Gelders Warmte Bedrijf om de haalbaarheid van een warmtenet in Renkum-Heelsum te verkennen.

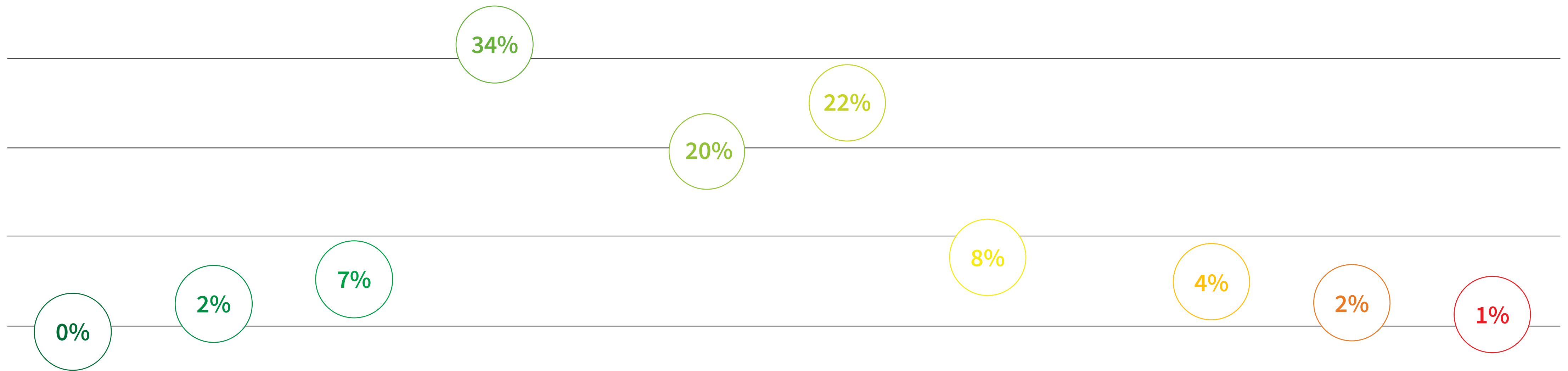
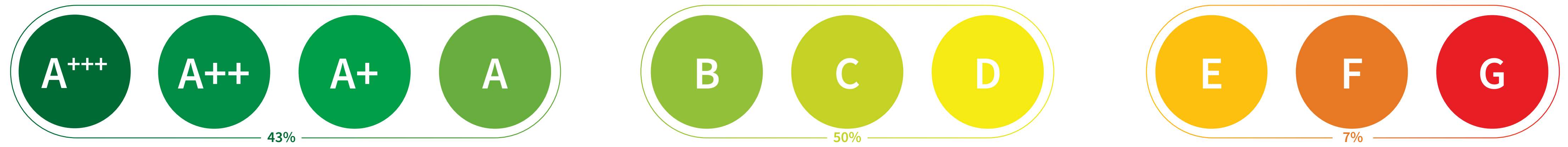
Beter inzicht door data

We ontwikkelden in 2025 een BI-dashboard dat inzicht geeft in de huidige energielabels binnen ons woningbezit en waar de informatie nog verbeterd moet worden. Hierdoor kunnen we op basis van betrouwbare en actuele data gericht sturen en onderbouwde beslissingen nemen.

Een greep uit onze verduurzamingsprojecten

Projectnaam	Investing	Groot onderhoud	Totaal 2025	Gemiddeld per woning
Arnhem, Abdijhof - 160 woningen	13.261.000	0	13.261.000	83.000
Arnhem, Vrij Nederland - 104 woningen	2.166.000	5.818.000	7.984.000	77.000
Rheden, Korenbloemstr e.o. - 60 woningen	1.677.000	2.488.000	4.165.000	69.000
Rheden, Parallelweg e.o. - 75 woningen	1.308.000	1.764.000	3.072.000	41.000
Dieren, Dr. De Visserstraat - 32 woningen	3.029.000	0	3.029.000	95.000
Arnhem, Konijnenweg eo - 44 woningen	873.000	1.761.000	2.634.000	60.000
Groessen, Jozefstraat/Tempelstraat - 42 woningen	2.576.000	0	2.576.000	61.000
Rheden, Oranjeweg e.o. - 79 woningen	1.250.000	1.250.000	2.500.000	32.000
Elst, St. Maartenstraat - 11 woningen	1.218.000	0	1.218.000	111.000
Renkum, Ds Gewinweg - 46 woningen	367.000	698.000	1.065.000	23.000

Woningbezit naar energielabel



Werkplezier in een professionele organisatie

Nieuwe organisatiestructuur

Op 1 januari 2025 trad de nieuwe organisatiestructuur en -sturing in werking. Hiermee hebben we een belangrijke stap gezet in de organisatietransitie die in 2023 startte. Doel van deze transitie is om Vivare eenvoudiger, slagvaardiger en wendbaarder te organiseren, zodat we onze maatschappelijke opgaven met meer realisatiekracht kunnen oppakken.





De nieuwe structuur is ingericht vanuit het principe van ketengericht samenwerken. De ketens vormen het leidend sturingsprincipe en zorgen voor meer helderheid over verantwoordelijkheden, eigenaarschap en samenwerking. Dit draagt bij aan efficiency, kostenbesparing, een snellere besluitvorming en betere afstemming in de dagelijkse praktijk.

We werken vanuit vier directies:

- Strategie
- Wonen
- Vastgoed
- Financiën en Bedrijfsvoering

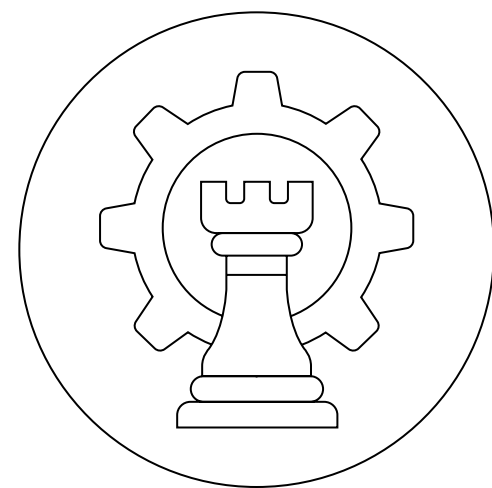
Deze indeling sluit aan bij onze besturingsfilosofie 'van buiten naar binnen', waarbij de huurder en de maatschappelijke opgaven centraal staan.

Voor directie en management betekent dit een andere manier van leidinggeven: meer faciliterend en coachend, met ruimte voor eigenaarschap in de teams. Daarmee sluit onze manier van werken aan bij de Rijnlandse principes, waarin vakmanschap, vertrouwen en ruimte voor professionele oordeelsvorming centraal staan.

De nieuwe organisatiestructuur ondersteunt onze ambitie om beter, slimmer en in verbinding samen te werken, met als uiteindelijk doel een betere dienstverlening voor onze huurders en een sterker Vivare.

Bestuurder

Bestuursondersteuning



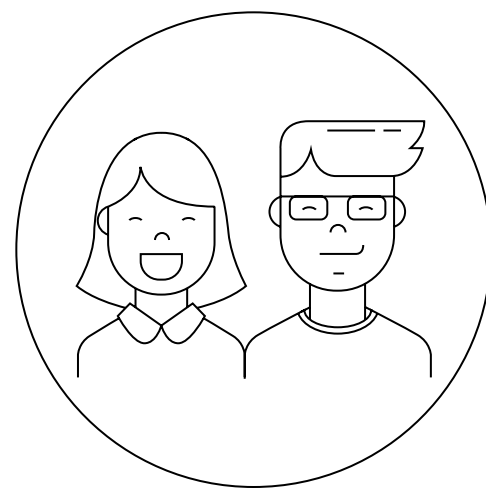
Directie Strategie

Strategie

Assetmanagement

Innovatie

Data & Informatie



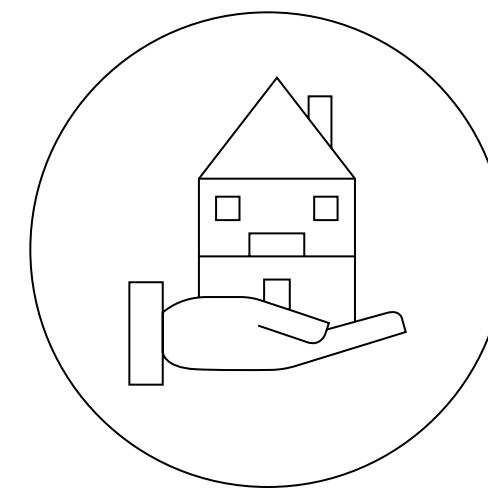
Directie Wonen

Wooncontact

Verhuren

Wijk & Leven

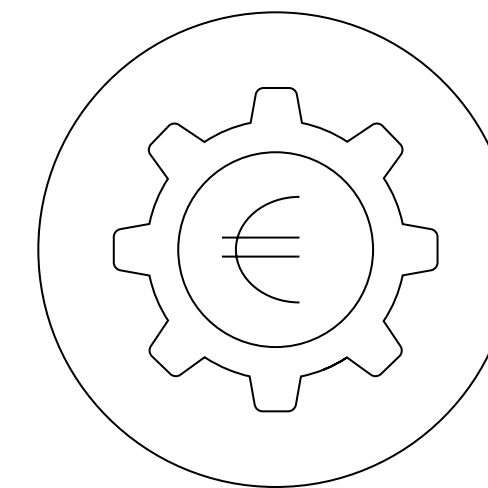
Dagelijks Onderhoud



Directie Vastgoed

Acquisitie en Ontwikkeling

Realisatie & Onderhoud



Directie Financiën en Bedrijfsvoering

Control

Administratie

Communicatie

Human Resources
Facilitaire Organisatie

Informatisering
en Automatisering

Inkoop en Contracten

Het Rollenhuis

In het najaar van 2025 stapten we over van het Functiehuis naar het Rollenhuis. In het Rollenhuis staat de rol die iemand vervult centraal, niet de functie. Rollen zijn gebaseerd op talenten, competenties en gedrag en bieden ruimte om mee te bewegen met veranderingen in het werk. Hierdoor verschuift de focus van wat iemand doet, naar hoe iemand bijdraagt aan de gezamenlijke opgaven. Medewerkers krijgen bij Vivare de ruimte om te durven (D), te verbinden (V), te doen (D) en te versnellen (V). DVDV is onze manier van werken. Hierdoor kunnen we sneller inspelen op veranderingen, beter samenwerken, helpen we onze huurders én halen we meer plezier uit ons werk. Het Rollenhuis ondersteunt het ketengericht samenwerken, sluit aan bij de nieuwe organisatiestructuur en helpt ons als organisatie flexibeler en toekomstgerichter te werken. Vivare kent 14 rollen, verdeeld over inhoudelijke en leidinggevende rollen, met bijbehorende salarisschalen conform de CAO Woondiensten.

Pulse onderzoeken

In 2025 voerden we drie keer een Pulse onderzoek uit. Dit zijn korte metingen, in de vorm van enkele gerichte vragen, die inzicht geven in hoe medewerkers de organisatieontwikkeling ervaren. En het geeft ze de mogelijkheid om feedback te geven op thema's als werkbeleving, samenwerking en leiderschap.

- De uitkomsten van het eerste onderzoek lieten een duidelijke verbetering zien in betrokkenheid van medewerkers, veiligheid en de werkomgeving.
- De uitkomsten van het tweede onderzoek gaven aan dat medewerkers meer helderheid ervoeren over doelen en verantwoordelijkheden en gaf aandachtspunten voor organisatiebrede samenwerking en werkprocessen.
- Het derde onderzoek ging over teamleiderschap en bood waardevolle aanknopingspunten voor verdere versterking van leiderschap en teamontwikkeling.

Implementatie nieuw ERP systeem

Het huidige ERP systeem van Vivare wordt door leverancier SAP uitgefaseerd. Vivare heeft gekozen om als nieuw ERP systeem de integrale oplossing van DataBalk te implementeren. We beogen om in het najaar van 2026 over te kunnen gaan van SAP naar DataBalk. Omdat DataBalk een nieuwe toetreders is en het systeem daardoor nog wat meer in beweging is, geven we waar nodig meer tijd en ruimte, waardoor een livegang in 2027 ook tot de mogelijkheden behoort.

Make-over Vivarehuis

Het kantoor van Vivare (Vivarehuis) kreeg in 2025 een complete make-over. Er werd een derde etage toegevoegd en het geheel kreeg een nieuwe uitstraling. Hierdoor is het Vivarehuis een warme en aangename werk- en ontmoetingsplek geworden.

Ook zijn er functionele verbeteringen doorgevoerd. Op de begane grond is een werkruimte gekomen voor de teams Verhuren en Wijk & Leven. Zo kunnen ze de receptie ondersteunen bij vragen van huurders. De derde etage biedt flexibele vergaderzalen die aan elkaar gekoppeld kunnen worden voor grotere bijeenkomsten.



Resultaten per gemeente: Arnhem

Hoofdlijnenakkoord voor Rijnpark

Rijnpark wordt de komende jaren met tenminste 7.000 nieuwe woningen, de grootste gebiedsontwikkeling van Arnhem. De wijk krijgt een gevarieerd woningaanbod met sociale huur-, middenhuur- en koopwoningen. Het voormalige bedrijventerrein verandert in een groene stadswijk aan de Rijn met ruimte voor fietsers, voetgangers en duurzame mobiliteit. Samen met Portaal en Volkshuisvesting Arnhem draagt Vivare bij aan de basis van deze gebiedsontwikkeling. Niet alleen als woningbouwers, maar ook als maatschappelijke partners.

In 2025 ondertekenden we samen met Portaal, Volkshuisvesting Arnhem en de gemeente Arnhem het hoofdlijnenakkoord voor Rijnpark. In dit akkoord zijn afspraken vastgelegd tussen de gemeente, grondeigenaren en woningcorporaties over de sociale grondprijs en de bijbehorende voorwaarden. De afspraken in het akkoord hebben betrekking op de eerste fase van de gebiedsontwikkeling. Deze fase bestaat uit 3.500 woningen, waarvan 1.400 sociale huurwoningen (40%). Een derde van deze sociale huurwoningen is bestemd voor Vivare. Met het akkoord is een nieuwe stadswijk weer een stap dichterbij.





Intentieovereenkomst voor nieuwbouw Zijpendaalseweg

Woonpark Guldenbodem BV en Vivare ondertekenden in 2025 een intentieovereenkomst over de herontwikkeling van de ROC-locatie aan de Zijpendaalseweg. Er zijn plannen voor 22 sociale huurappartementen met een of twee slaapkamers. Met dit project voegen we sociale huurwoningen toe aan een wijk waar weinig tot geen sociale huur is.

Start nieuwbouw in het centrum

In 2025 startten we met de bouw van het nieuwbouwcomplex The Turner op de locatie van de voormalige discotheek The Box. Er komen hier 47 sociale huurappartementen voor jongeren. De naam van het nieuwbouwcomplex verwijst naar een optreden van Tina Turner in de jaren tachtig in de discotheek. The Turner wordt een complex van zes woonlagen, met twee- en drie- kamerappartementen. Op de vijfde verdieping komt een gemeenschappelijk stadsbalkon waar huurders elkaar kunnen ontmoeten. Eind 2026 worden de appartementen opgeleverd.

Oplevering nieuwbouw in Schuytgraaf

In de wijk Schuytgraaf leverden we in 2025 aan de straten Amulet en Goud 13 kleine eengezinswoningen en 28 appartementen op.

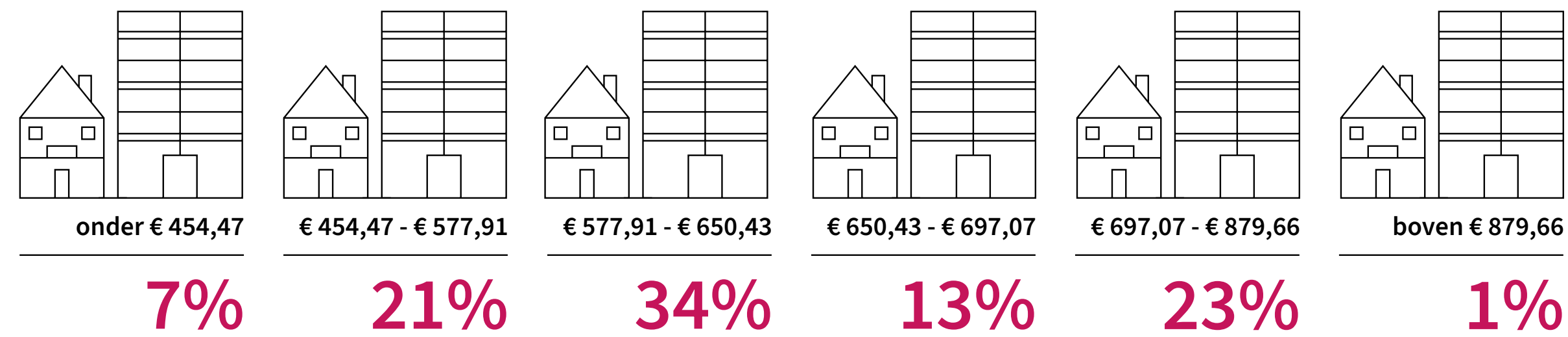
Week van de woningruil

Samen met Portaal, Volkshuisvesting Arnhem en de gemeente Arnhem organiseerden we in het najaar van 2025 de Week van de woningruil. Op verschillende locaties in de wijk spraken we met huurders en buurtbewoners. Ook brachten we de website ruilmijnwoning.nl onder de aandacht.

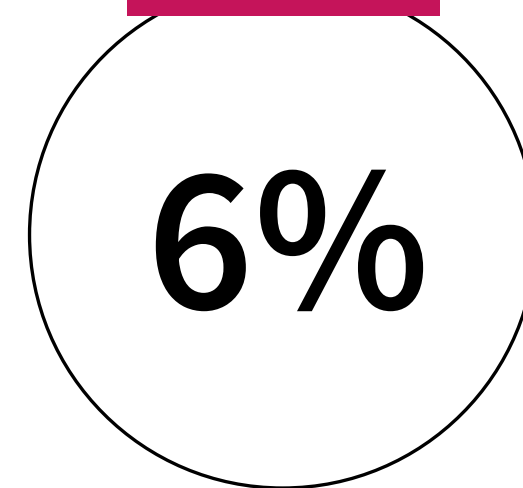


Resultaten gemeente Arnhem

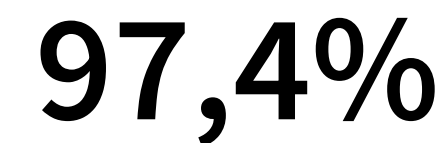
Woningen per huurklasse



Mutatiegraad



Toegewezen aan de doelgroep



Opgeleverde nieuwbouwwoningen

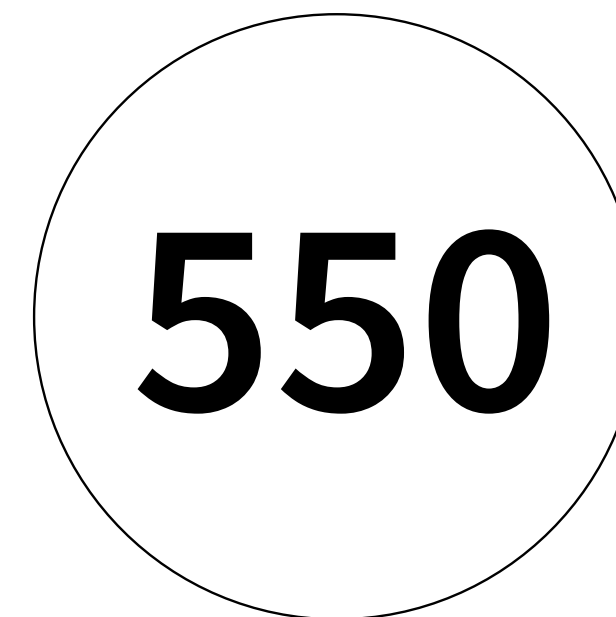
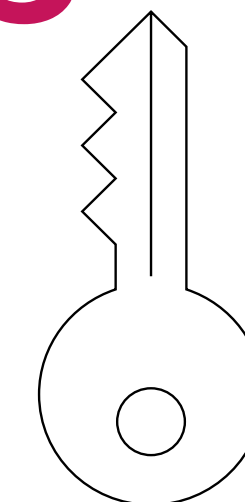


Verkochte woningen



1

Aangekochte woningen

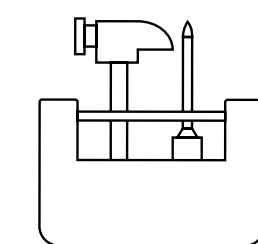


Aantal nieuwe verhuringen

Gemiddelde markthuur



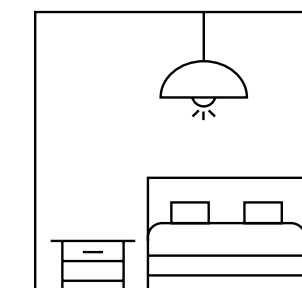
Gemiddelde Vivare-huur



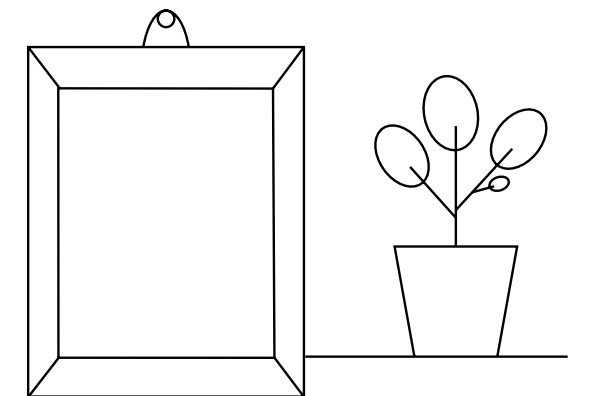
Onderhoud & investeringen



Leefbaarheidsuitgaven per woning



Aantal woningen



Aantal ontruiming

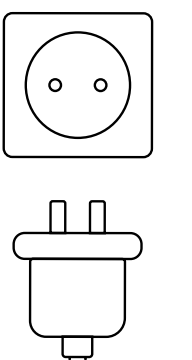


Aantal meldingen overlast

Bijdrage in huisvesting statushouders



Gemiddelde EP2 [kWh/m²]



Resultaten per gemeente: Duiven

Sloopbesluit in Loo

In het voorjaar van 2025 nam Vivare het sloopbesluit voor 20 woningen aan de St. Antoniusstraat en Sloetstraat in Loo. De oude woningen vertonen scheuren en verzakkingen en zijn er slecht aan toe. De sloop van de woningen begint in de eerste helft van 2026. Eind 2026 wordt gestart met de nieuwbouw van 35 woningen, waarvan 4 koopwoningen.

Nieuwbouwwoningen Bloesemgaarde in Groessen

In 2025 ondertekenden we de koopovereenkomst voor 12 nieuwbouwwoningen in Groessen. De woningen maken onderdeel uit van de nieuwbouwwijk Bloesemgaarde, een groene wijk met een dorps karakter. Verwachting is dat de woningen in het tweede kwartaal van 2026 opgeleverd worden.





Onderhoud en verduurzaming in Groessen

In 2025 voerden we onderhoud in combinatie met energetische maatregelen uit bij 42 woningen aan de Tempelstraat, Sint Jozefstraat en Kerkakkers in Groessen. Deze energetische maatregelen bestonden onder andere uit het vervangen en isoleren van de daken, het vervangen van kozijnen inclusief HR++ glas en ventilatieroosters en het plaatsen van mechanische ventilatie.

Doorontwikkeling Blijfwijk in Duiven Zuid Oost

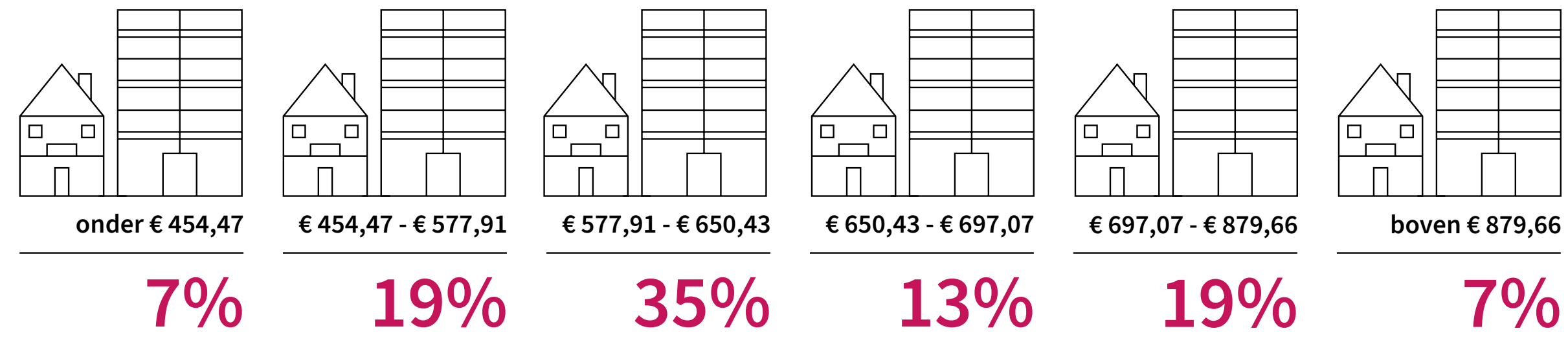
In Duiven Zuid Oost werken we met bewoners, zorg- en welzijnspartijen, de gemeente en andere lokale organisaties nauw samen aan het creëren van een wijk waar bewoners van alle leeftijden en met elke zorgvraag prettig kunnen wonen. In 2025:

- maakten we nog meer woningen levensloopgeschikt
- vormden we het Eilandplein om tot een, voor alle bewoners, gebruiksvriendelijk Eilandpark
- zetten we een wijkverbinder in
- zetten we de eerste voorzorgcirkels op: kleine, lokale netwerken van bewoners die elkaar ondersteunen met dagelijkse hulp, contact en activiteiten
- organiseerden bewoners activiteiten die jong en oud met elkaar verbinden



Resultaten gemeente Duiven

Woningen per huurklasse



Opgeleverde
nieuwbouwwoningen
7

5%
Mutatiegraad



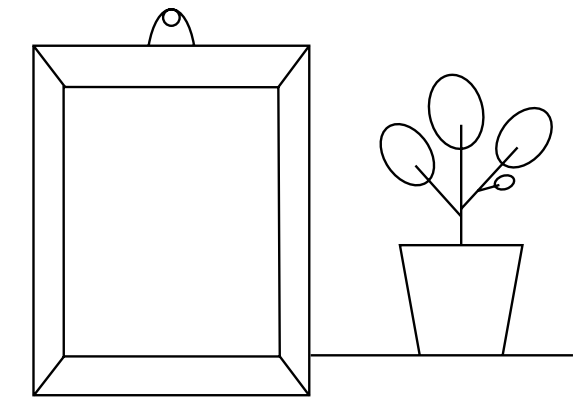
Verkochte
woningen

1

2 Aangekochte
woningen

128
Aantal nieuwe verhuringen

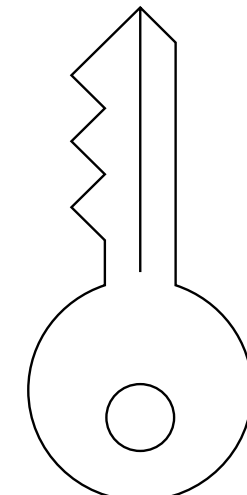
2.623
Aantal woningen



Aantal
ontruimingen **2**

230
Aantal meldingen overlast

93,7%
Toegewezen
aan de
doelgroep

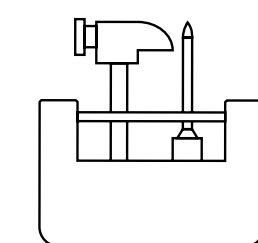


Gemiddelde
markthuur

€ 944

Gemiddelde
Vivare-huur

€ 650

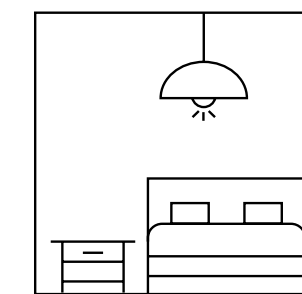


Onderhoud &
investerings

€ 14 miljoen

Leefbaarheidsuitgaven per woning

€ 169

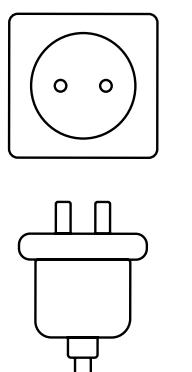


Bijdrage in huisvesting
statushouders

woningen **8**

personen **8**

151
Gemiddelde
EP2 [kWh/m²]



Resultaten per gemeente: Overbetuwe

Oplevering nieuwbouw De Pas in Elst

Aan de zuidzijde van Elst, tussen de wijk Brienenshof en de Olympiasingel, wordt gebouwd aan nieuwbouwwijk De Pas. Hier realiseert Vivare 31 eengezinswoningen en 26 appartementen. In 2025 leverden we de eerste 14 eengezinswoningen en de 26 appartementen op. De overige 17 eengezinswoningen zijn in aanbouw en worden begin 2026 opgeleverd.

Samenwerkingsovereenkomst voor nieuwbouw Vriezenenck

In 2025 ondertekenden we de samenwerkingsovereenkomst met de gemeente Overbetuwe voor de ontwikkeling van 55 appartementen aan de Vriezenenck in Elst. Er komen levensloopbestendige woningen voor mensen met en zonder zorgvraag. We werken hierbij samen met zorgpartij Pleyade.

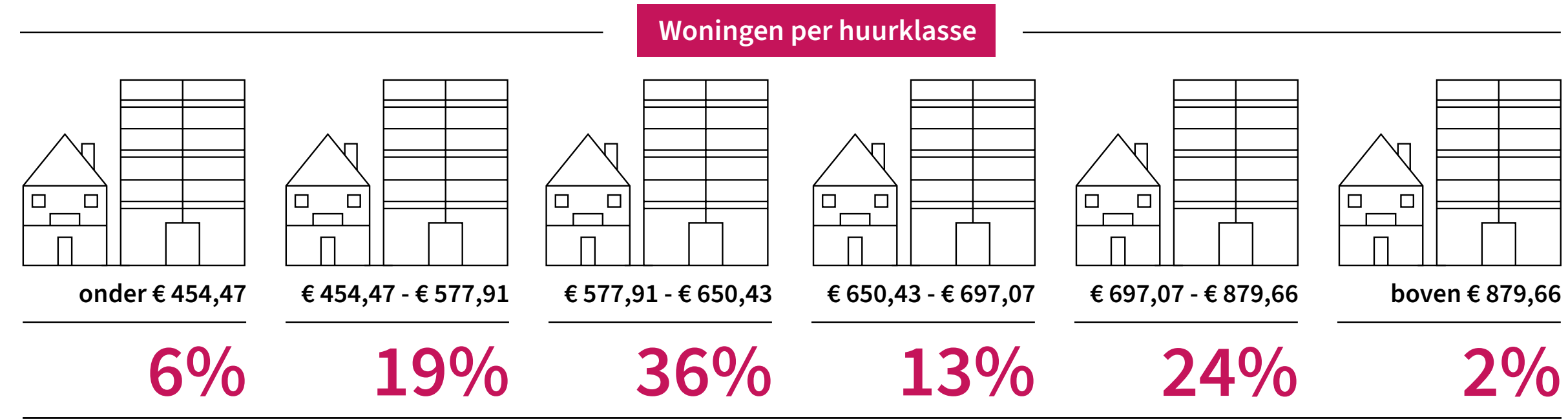
Studie Beter benutten bestaande buurt

In 2025 onderzocht Platform Woonopgaven hoe bestaande buurten beter benut kunnen worden, waaronder de Huyekamp in Elst. Eind 2025 zijn we een studie gestart om deze inzichten toe te passen. In 2026 gaan we met bewoners in gesprek om samen een buurtvisie te maken, waarbij opties zoals woningdelen, -splitsen en -aanplakken worden meegenomen.





Resultaten gemeente Overbetuwe



Opgeleverde
nieuwbouwwoningen

43

5%
Mutatiegraad

Verkochte woningen

1

Aantal nieuwe verhuringen

148

96,6%
Toegewezen aan de doelgroep

Gemiddelde markthuurl

€ 1.038

Gemiddelde Vivare-huur

€ 660

Onderhoud & investeringen

€ 21 miljoen

Leefbaarheidsuitgaven per woning

€ 164

2.316
Aantal woningen

Aantal ontruiming

1

Aantal meldingen overlast

214

Bijdrage in huisvesting statushouders

woningen **11**

personen **20**

Gemiddelde EP2 [kWh/m²]

182

Resultaten per gemeente: Renkum

Oplevering 13 energiezuinige eengezinswoningen in Renkum

We leverden in 2025 13 energiezuinige eengezinswoningen aan de Lemgo in Renkum. De woningen hebben hoog rendement isolatieglas, zonnepanelen op het dak, een warmtepomp en in de zijgevels van de hoekwoningen zit een ingemetseld insectenhotel. Zoals afgesproken in de prestatieafspraken met de gemeente Renkum is 50% van de woningen verhuurd aan inwoners uit de gemeente Renkum.

Verplaatsbare woningen op Overdal terrein in Oosterbeek

Eind 2025 plaatsten we tien nieuwe verplaatsbare woningen op het Overdal terrein in Oosterbeek. Deze woningen zijn voor mensen die snel een woning nodig hebben, zoals starters, statushouders, spoedzoekers en reguliere woningzoekenden. De woningen kunnen relatief snel worden geproduceerd, zijn makkelijk verplaatsbaar, duurzaam en maken het mogelijk om (tijdelijke) locaties te benutten die anders niet in beeld zouden komen.

Op het Overdal terrein komt in de toekomst een zorgcentrum voor zorgpartij Vilente. Er staan al 40 tijdelijke woningen voor mensen uit Oekraïne. De verplaatsbare woningen blijven minimaal drie jaar staan en hebben dezelfde kwaliteit als onze reguliere woningen. In 2026 krijgen de huurders de sleutel.





Inzet buurtbus in Bergerhof

In 2025 bezochten medewerkers met de buurtbus de wijk Bergerhof in Renkum. Huurders konden kleine reparaties melden en we gingen in gesprek over onderwerpen die spelen in de wijk.

Gezamenlijk spreekuur

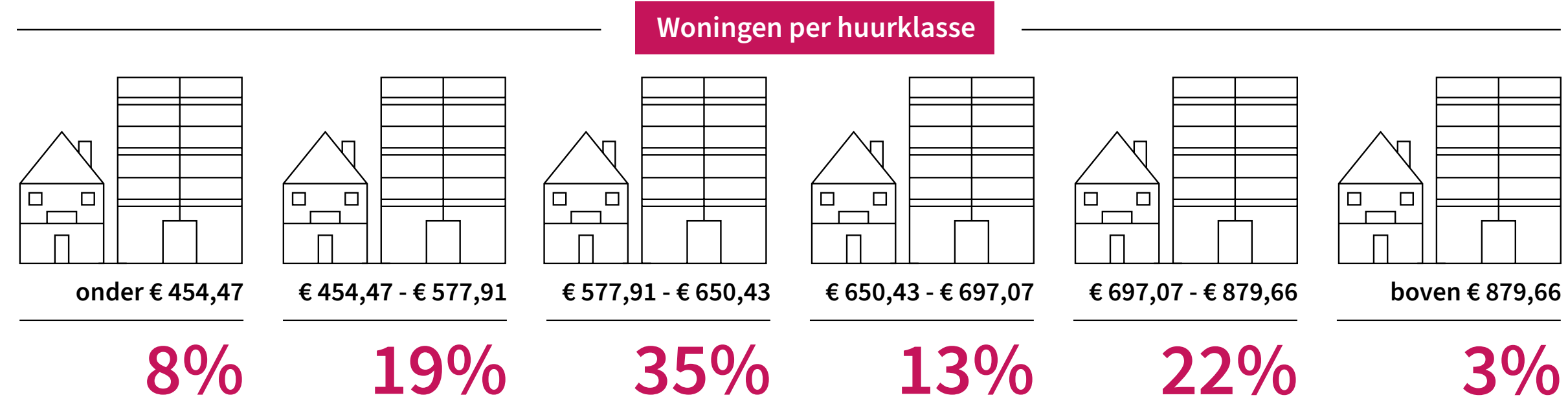
Vivare werkt samen met de Renkumse huurdersvereniging, politie en handhaving in een kantoor aan de Groeneweg in Renkum. Elke twee weken is er een gezamenlijk inloopsprekuur voor huurders. Door de regelmatige samenwerking onder één dak zijn de lijntjes kort en ontstaat een beter beeld van wat er speelt in de gemeente. Dit draagt bij aan een veilige en leefbare woonomgeving.

Beëindiging van de tijdelijke doorstroomvoorziening in Wolfheze

Eind 2025 is de tijdelijke doorstroomvoorziening op het Pro Persona terrein in Wolfheze opgeheven. In deze leegstaande woningen hebben we enkele jaren statushouders gehuisvest. De huisvesting was een samenwerking tussen Vivare, de gemeente Renkum en Pro Persona. In 2025 plaatsten we de laatste bewoners uit naar woningen in de verschillende dorpen van gemeente Renkum.



Resultaten gemeente Renkum

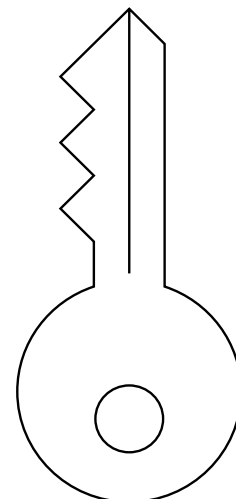


Opgeleverde
nieuwbouwwoningen

13

5%
Mutatiegraad

92,0%
Toegewezen
aan de
doelgroep



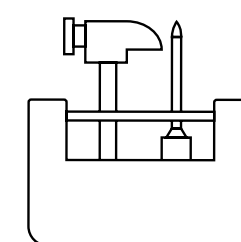
Gemiddelde
markthuur

€ 1.003

Gemiddelde
Vivare-huur

€ 651

165
Aantal nieuwe verhuringen

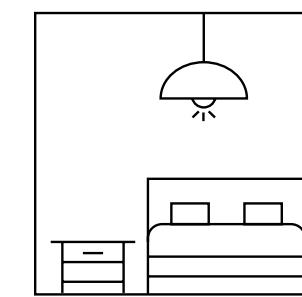


Onderhoud &
investerings

€ 13 miljoen

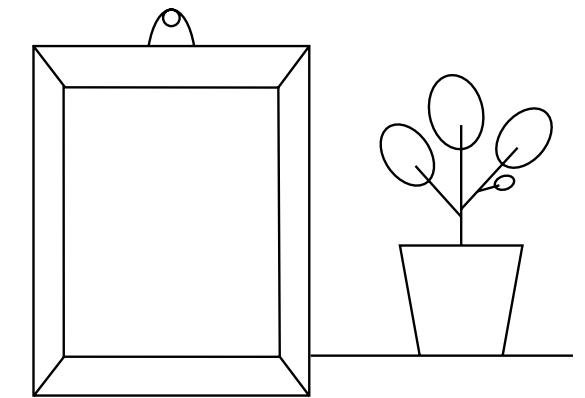
Leefbaarheidsuitgaven per woning

€ 130



2.864

Aantal woningen



Aantal
ontruimingen

0

124

Aantal meldingen overlast

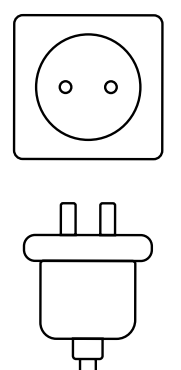
Bijdrage in huisvesting
statushouders

woningen **10**

personen **20**

204

Gemiddelde
EP2 [kWh/m²]



Resultaten per gemeente: Rheden

Herontwikkeling oude ziekenhuisterrein in Velp

In 2025 startte de sloop van het voormalige ziekenhuis in Velp en de herontwikkeling van het appartementencomplex Velperwaard. Hier komen 138 appartementen, waarvan 50 sociale huurappartementen bestemd zijn voor Vivare. Deze appartementen nemen we af van de opdrachtnemer (turnkey). In 2025 hebben we in samenwerking met de gemeente Rheden een aanvraag gedaan voor de stimuleringsregeling Flex- en Transformatiewoningen (SFT) voor ongeveer 1 miljoen euro. Deze aanvraag is begin 2026 goedgekeurd. De oplevering staat gepland voor medio 2027. De komende jaren wil de gemeente Rheden in dit gebied, Park nieuw Velp, nog meer woningen realiseren.

Sloopbesluit in Velp-Zuid

In 2025 namen we voor 138 woningen in Velp-Zuid een sloopbesluit. Voor de huidige bewoners is het een ingrijpend besluit: ze moeten hun woning achterlaten. Tegelijkertijd zorgt het besluit voor meer duidelijkheid na een lange periode van onzekerheid. De bewoners krijgen ondersteuning bij het vinden van een nieuwe woning. De gesloopte woningen worden vervangen door ongeveer 200 nieuwe, duurzame woningen.



Intentieovereenkomst voor nieuwe woonbuurten in Dieren en Velp

We ondertekenden samen met de gemeente Rheden in 2025 een intentieovereenkomst voor de ontwikkeling van twee nieuwe woonbuurten in Dieren en Velp. Het gaat om de Spankerenseweg in Dieren (het terrein van voormalig houdhandel Hupkes in Dieren) en de Arnhemsestraatweg in Velp.

In de overeenkomst staan afspraken om de komende jaren samen te werken aan betaalbare en toekomstbestendige woningen voor woningzoekenden en vluchtelingen in de gemeente Rheden. De nieuwe buurten moeten bijdragen aan de woningopgave in de gemeente Rheden. Het doel is om groen, prettig en toekomstbestendig wonen mogelijk te maken, met aandacht voor een goede inrichting van de openbare ruimte.

In 2026 worden de plannen verder uitgewerkt. Naar verwachting starten de werkzaamheden aan de Spankerenseweg in Dieren eind 2026.

Integrale wijkaanpak in Dieren - Stenfert

Vivare werkt met gemeente Rheden en andere samenwerkingspartners aan de fysieke en sociale opgaven in de wijk Stenfert in Dieren. Het doel van de integrale wijkaanpak is om van Stenfert de leukste wijk van Dieren te maken. In 2025 werkten we aan plannen op fysiek en sociaal gebied.

Onderhoud en verduurzaming Dr. De Visserstraat in Dieren

In 2025 verduurzaamden we 32 woningen aan de Dr. De Visserstraat. Ook voerden we er groot onderhoud uit. Tijdens de inspecties bleken er veel zelf aangebrachte voorzieningen aanwezig te zijn, wat de werkzaamheden bemoeilijkte en tot onrust leidde bij de huurders. We gingen direct met huurders in gesprek en zochten samen naar oplossingen. Door snel te schakelen en persoonlijk met huurders in gesprek te gaan, was alles snel opgelost. Dit zorgde voor een hoge huurderstevredenheid.

Aanpak van betalingsachterstanden

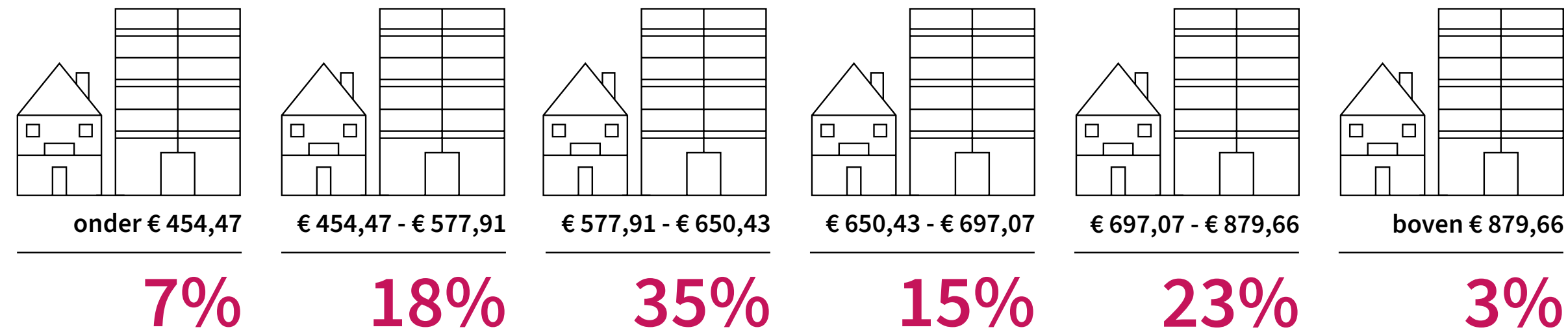
De gemeente Rheden en Vivare willen samen betalingsachterstanden bij huurders aanpakken en voorkomen dat er grote problemen ontstaan door schulden. Daarom maakten we in 2025 afspraken om mensen met (toenemende) betalingsproblemen nog actiever te ondersteunen. Wanneer een huurder een of meerdere betalingen mist, zoekt de gemeente contact om te vragen of er iets aan de hand is en biedt hulp.





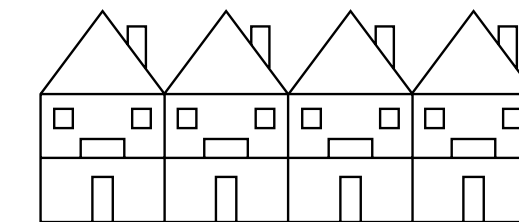
Resultaten gemeente Rheden

Woningen per huurklasse



Opgeleverde
nieuwbouwwoningen
13

5%
Mutatiegraad

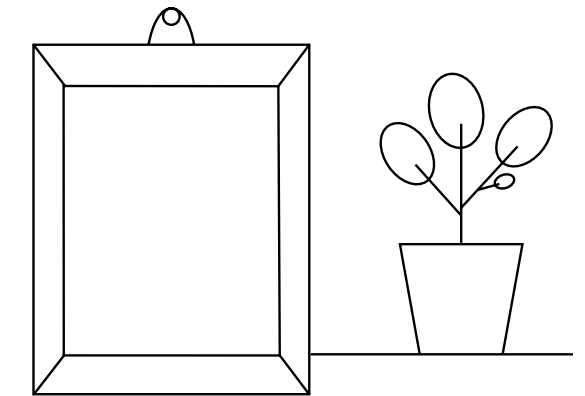


Verkochte
woningen **1**

1 Aangekochte
woningen

299
Aantal nieuwe verhuringen

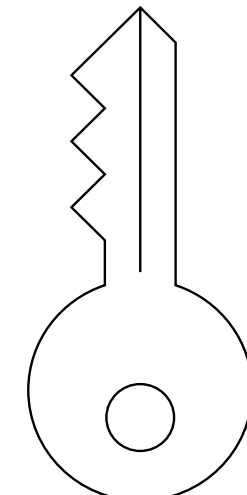
5.953
Aantal woningen



Aantal
ontruimingen **3**

446
Aantal meldingen overlast

94,1%
Toegewezen
aan de
doelgroep



Gemiddelde
markthuur



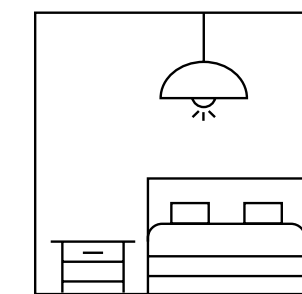
Gemiddelde
Vivare-huur



Onderhoud &
investerings
€ 39 miljoen

Leefbaarheidsuitgaven per woning

€ 152

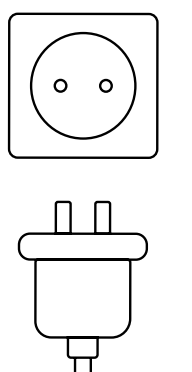


Bijdrage in huisvesting
statushouders

woningen **17**

personen **37**

200
Gemiddelde
EP2 [kWh/m²]



Resultaten per gemeente: Rozendaal

Bewonerscommissie de Moestuin

We maakten in 2025 kennis met de bewonerscommissie van de woningen aan de Moestuin en spraken over diverse onderwerpen die in de wijk spelen. Een belangrijk aandachtspunt betrof de onduidelijkheid rondom de energielabels bij de verkoop. We voerden daarom een nieuwe inspectie in de wijk uit om de situatie zorgvuldig te beoordelen en waar nodig te verduidelijken. Daarnaast spraken we af om het onderlinge contact structureel voort te zetten en elkaar gedurende het jaar met regelmaat te spreken. Ook kijken we of we samen een activiteit in de wijk kunnen opzetten die de betrokkenheid en samenwerking vergroot.

Warmteprogramma 2026-2036

In de gemeente Rozendaal is in 2025 een warmteprogramma opgesteld waarin is vastgelegd in welke buurten de komende tien jaar wordt gewerkt aan het aardgasvrij maken van woningen. Dit programma is tot stand gekomen in samenwerking met verschillende partijen, waaronder Vivare. Het warmteprogramma geeft ons inzicht waardoor we tijdig en gericht kunnen sturen op verduurzamingsmaatregelen.



Resultaten per gemeente: Westervoort

Oplevering nieuwbouw De Clossei in Westervoort

In 2025 leverden we 25 nieuwbouwwoningen op aan De Clossei in Westervoort. De woningen zijn compact, comfortabel en energiezuinig (label A+++). Elke woning is uitgerust met zes zonnepanelen en een warmtepomp en voldoet daarmee aan de BENG-normen (Bijna Energie Neutraal Gebouw). Door de gekozen materialen hebben de woningen een frisse en levendige uitstraling. Ze zijn zeer geschikt voor starters, kleine gezinnen en senioren. Van de 25 woningen waren er 13 bestemd voor woningzoekenden uit Westervoort. Deze zijn allemaal verhuurd aan mensen uit Westervoort, zowel doorstromers als starters. De overige 12 woningen zijn verhuurd aan woningzoekenden van buiten Westervoort. Negen daarvan komen uit de regio Arnhem-Nijmegen.

Afvalfestival in Westervoort

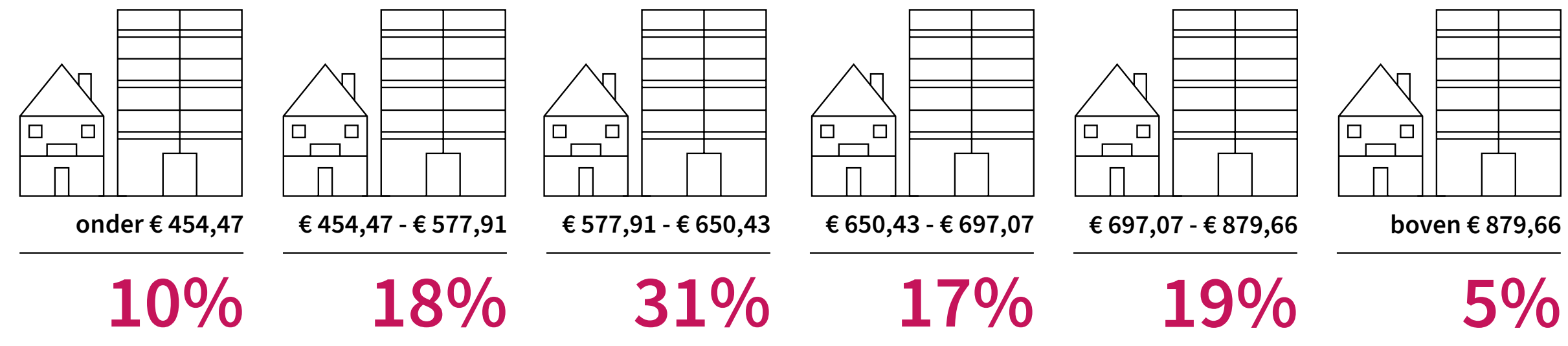
In 2025 organiseerden we samen met de gemeente Westervoort aan de Halve Morgen een Afvalfestival. We plaatsten er containers waar huurders hun afval kwijt konden en informeerden ze over afvalscheiding. Ook gingen we met huurders in gesprek over wat er speelt in de wijk.





Resultaten gemeente Westervoort

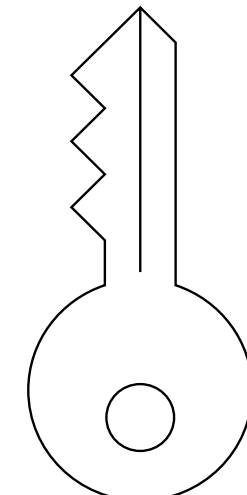
Woningen per huurklasse



Opgeleverde
nieuwbouwwoningen
25

4%
Mutatiegraad

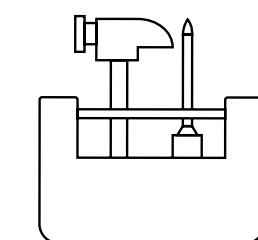
93,1%
Toegewezen
aan de
doelgroep



Gemiddelde
markthuur



104
Aantal nieuwe verhuringen

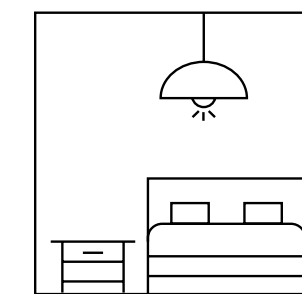


Onderhoud &
investerings

€ 11 miljoen

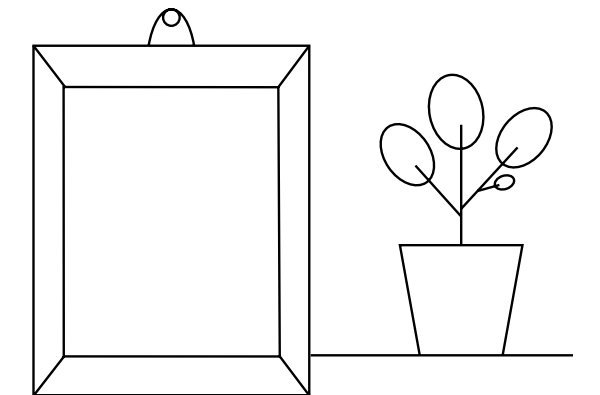
Leefbaarheidsuitgaven per woning

€ 152



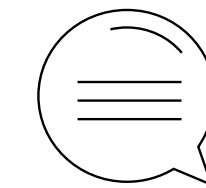
1.944

Aantal woningen



Aantal
ontruimingen

0



119

Aantal meldingen overlast

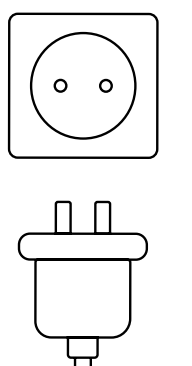
Bijdrage in huisvesting
statushouders

woningen **7**

personen **7**

166

Gemiddelde
EP2 [kWh/m²]



Bestuursverslag



Focus op risico's

Risicomanagement is het systematisch identificeren, analyseren en beheersen van risico's die het behalen van onze doelstellingen kunnen beïnvloeden. We willen onze middelen zo optimaal mogelijk inzetten om onze doelgroep een betaalbaar, passend (t)huis te bieden in een wijk waar het prettig wonen is. 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. Ze 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 en elkaar respectvol en constructief stimuleren tot handelen in lijn met de visie en strategie van Vivare. Dit soort gedrag is een voorbeeld van goed werkende soft controls. Soft controls zijn alle niet-tastbare, maar wel gedragsbeïnvloedende 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 combinatie houden we grip op risico's in de organisatie.

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 bescherming 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.

Planning- en control cyclus

Ons uitgangspunt is om, als een goed rentmeester, 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 de bijbehorende risico's
- ons vastgoed goed in beeld hebben en weten wat onze opgave is
- frequent, en minimaal jaarlijks, kijken naar de gevoeligheid van ons beleid en de economische omstandigheden voor onze meerjarige financiën
- scenario's in beeld hebben om 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 niveau na over onze ambities voor het komende verslagjaar en de jaren daarna. We wegen hierin onze (volkshuisvestelijke) doelen af tegen de daarvoor benodigde financiële middelen, met als belangrijke randvoorwaarde een duurzaam exploitatiemodel voor nu en in de toekomst. Dit doen we door gevoeligheids- en scenarioanalyses uit te werken.

Op deze manier geeft de kaderbrief inzicht in onze (on)mogelijkheden en de keuzes die we kunnen maken. De resultaten van het afwegingskader verwerken we in onze biedingen aan gemeenten 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 en onze doelen te verwezenlijken. 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. Investeringsbeslissingen moeten passen in de portefeuillestrategie en binnen het kader dat het investeringsstatuut biedt voor onder andere kengetallen en rendementen.

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 hoe ver 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 op zowel doelen en middelen. 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 hoe ver 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. Waar relevant (of verplicht) toetsen ze de opzet en het bestaan van de beheersingsmaatregelen. Hierbij besteedt hij ook aandacht aan de beheersing van financiële risico's. 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. De accountant

neemt kennis van de werkzaamheden en het werkplan van de interne audit afdeling. We rapporteren in iedere tertiaalrapportage hoe we de aanbevelingen van de externe accountant opvolgen.

BDO (accountantsorganisatie) mag 10 jaar acteren als controlerende accountantsorganisatie, de externe accountant mag maximaal 5 jaar de (eind)verantwoordelijkheid dragen. De accountant wordt geselecteerd door de Raad van Commissarissen en rapporteert naar de Raad van Commissarissen en het bestuur over hun bevindingen bij de jaarlijkse jaarrekeningcontroles. De selectie van de accountant vindt plaats door middel van een selectieproces.

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.



Onze risicobereidheid en risicostrategieën

Onze risicobereidheid is in principe 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.

Vermijden

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

Accepteren

Voldoende weerstand bieden om gevolgen op te kunnen vangen.

Beheersen

Oorzaak en gevolg van het risico afzwakken.

Overdragen

Het risico onderbrengen bij een andere partij.

Frauderisicobeheersing

Wij tolereren geen fraude en proberen het risico op fraude te minimaliseren. We hebben aandacht voor de belangrijkste risico's die we lopen en aandacht voor 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. Wij willen het risico op interne fraude beperken. Alle signalen van niet-integer gedrag nemen we dan ook serieus. Wanneer er fraude wordt geconstateerd, of wanneer er sprake is van een vermoeden van fraude, zorgen we binnen de gestelde termijnen voor onderzoek en afhandeling. Hiervoor hebben we een frauderesponseplan. Ook nemen we maatregelen om nieuwe gevallen te voorkomen. Zo kunnen medewerkers en/of partijen die namens ons optreden bij een serieus vermoeden van een misstand een melding doen via de meldprocedure misstanden bij een externe vertrouwenspersoon. Integer handelen is een belangrijk onderdeel van 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.

Woonfraude

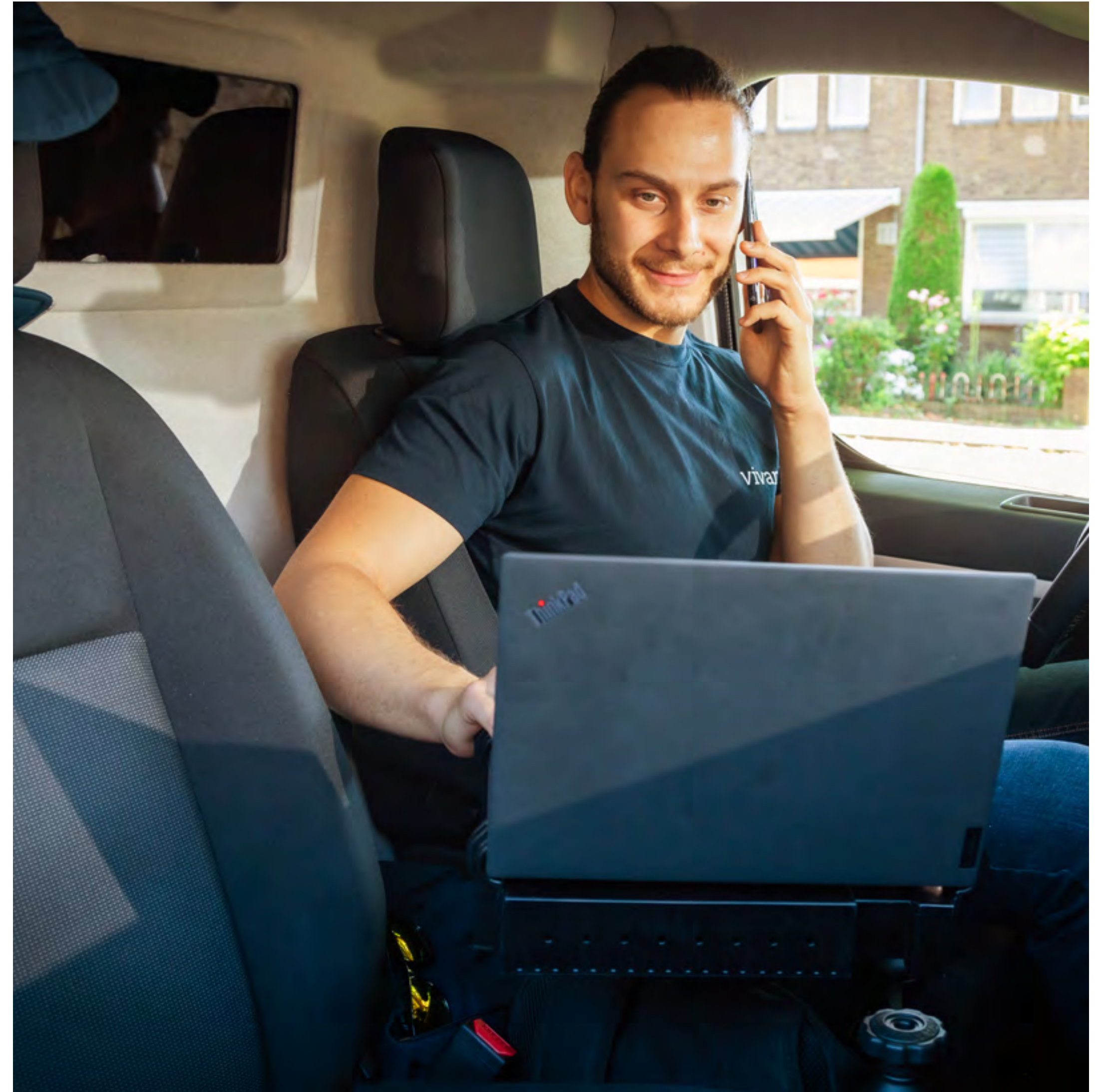
Helaas worden sommige van onze woningen gebruikt om strafbare feiten te plegen. Denk aan het kweken van hennep, het maken van drugs en illegaal onderverhuren om prostitutie mogelijk te maken. Dit kan een gevoel van onveiligheid geven of zelfs tot direct gevaar leiden voor omwonenden. Bovendien zijn de betreffende woningen hierdoor niet beschikbaar voor woningzoekenden.

We geven aandacht aan woonfraude om dit soort praktijken terug te dringen. We hebben binnen Vivare specialisten ingezet om (vermoedens van) woonfraude aan te pakken en de banden met onze netwerkpartners op dit thema aan te scherpen. Dit doen ze in samenwerking met andere medewerkers die in de wijk actief zijn. We werken op een eenduidige, afgestemde aanpak en werkwijze. We bieden onze medewerkers trainingen aan waarin ze leren op welke signalen ze kunnen letten om fraude te voorkomen bij het toewijzen en verhuren van een woning. We laten huurders weten dat we fraude niet tolereren en maken het gemakkelijk om woonfraude via onze website te melden. We blijven onverminderd werken aan betere samenwerkingsafspraken met gemeenten en andere netwerkpartners, om het mogelijk te maken informatie uit te wisselen en onze vermoedens te toetsen.

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 cyberincidenten, waaronder aanvallen met ransomware (gijzelsoftware) in Nederland, besteden we veel aandacht aan de bewustwording en het 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. Informatiebeveiliging hebben we permanent in het vizier.

In 2025 hebben we ingezet op het vergroten van de bewustwording van cyberrisico's bij management en medewerkers. Zo hebben we een e-learningprogramma geïmplementeerd, een cybercrisisoefening uitgevoerd met belangrijke leermomenten, beleid ontwikkeld voor zowel de fysieke toegang tot onze panden als de digitale toegang tot onze systemen en zijn we aan de slag gegaan met AI en cyberveiligheid. Ook hebben we het proces met betrekking tot security en privacy laten auditen. Deze audit heeft, naast een positieve conclusie over onze beheersing, een aantal mooie verbeterpunten opgeleverd.



Belangrijkste frauderisico's

Vivare onderkent de volgende belangrijkste frauderisico's:

Frauderisicogebied	Frauderisico's	Fraudevorm	Elementen in onze controle-omgeving
Werknemersfraude	<p>Management override</p> <p>Het risico dat management of bestuur bewust, onder interne of externe druk, het interne risicobeheersings- 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"> Fraude in de financiële verantwoording Corruptie door belangenverstremgeling 	<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</p> <ul style="list-style-type: none"> Periodieke interne en externe audits op de naleving van beheersingsmaatregelen
Werknemersfraude	<p>Samenspanning tussen medewerkers</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</p> <ul style="list-style-type: none"> Periodieke interne en externe audits op de naleving van beheersingsmaatregelen
Leveranciersfraude	<p>Prijsvormingsrisico bij inkopen</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 ('aangebestedingsfraude'), 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</p> <ul style="list-style-type: none"> (Periodieke) marktconformiteitstoetsen • Spendanalyses
Cybersecurity	<p>Datadiefstal</p> <p>Het risico dat criminelen of werknemers data van de organisatie (van huurders, werknemers, leveranciers, enzovoorts) gijzelt of steelt 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</p> <ul style="list-style-type: none"> Verwerkingsregister • Meldingenregister • Bewustwordingsprogramma's en trainingen
Woonfraude	<p>Woonfraude</p> <p>Het risico dat woongelegenheden onwettig (onder- en doorverhuur, overbewoning of onbewoond laten) worden gebruikt of voor illegale zaken (zoals hennepsteelt, drugsclub, prostitutie en kraak).</p>	<ul style="list-style-type: none"> Onrechtmatige bewoning Onrechtmatig gebruik van de woning 	<p>Meldpunt voor woonfraude • Inzet van preventieteams • Netwerk onderhouden met politie, de Belastingdienst, bewoners uit de buurt, enzovoorts om woonfraude integraal te bestrijden</p>

Risicomanagement: risicoprofiel

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. Met de directie en de raad van commissarissen is in 2025 het risicoprofiel opnieuw herijkt en besproken. Hierbij is onder andere ingegaan op risicobereidheid (kans en impact), eigenaarschap van risico's en beheersmaatregelen binnen de organisatie (aansluitend op proces- en ketendenken) en op de gewenste houding en gedrag. De Raad van Commissarissen ontvangt verder

van het bestuur periodiek relevante informatie m.b.t. doelrealisatie en risico's, waaronder het strategisch risicoprofiel, rapportages en thematische risico-onderwerpen die in de auditcommissie worden besproken. Op basis hiervan voert de raad het gesprek met het bestuur en houdt zij toezicht op de belangrijkste risico's en de getroffen beheersmaatregelen. Het strategisch risicoprofiel is afzonderlijk geagendeerd en behandeld in zowel de auditcommissie als de Raad van Commissarissen-vergadering.

Vivare kent de volgende belangrijkste risico's waarbij de gekozen risicostrategie is: verminderen/beheersen.

Risico's

Verstoring bedrijfsuitoefening door ransomware aanval

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

Onzekerheid vastgoedkwaliteit

Stagnatie (vastgoed)doelstellingen door (extern):

- ontwikkeling bouwkosten, capaciteit ketenpartners
- netcongestie, stikstof, flora en fauna, beschikbaarheid nieuwbouwlocaties
- prijs, rente en inflatieontwikkelingen beperken onze financiële draagkracht en ons verdienmodel

Leefbaarheid van wijken verslechtert door verhoogde instroom van kwetsbare groepen in wijken met bovengemiddeld veel sociale huurwoningen met een lage streefhuur

Toename van onaangepast/agressief gedrag richting onze medewerkers en samenwerkingspartners

Stagnatie van de beoogde organisatieontwikkeling inclusief de gewenste cultuur

Onvoldoende borging van (data)beheer

Onbeheerste livegang implementatie nieuw ERP systeem en afhankelijkheid van ICT-partner

Onveilige woonsituaties voor huurders:

- (brand)veiligheid, vocht, schimmel, asbest
- veranderende regelgeving (regels)
- veranderende omgeving (senioren, zorg, elektrificatie, tijdelijke woningen/units)

Beheersmaatregelen

Inrichten crisismanagement, inclusief scenario's specifiek gericht op cyber incidenten • Jaarlijks oefenen met een cybercrisis om voorbereid te zijn op een cyberaanval • Begeleiding van een externe professionele partij • Medewerkers bewust maken van risico's door middel van opleiding en kennissessies, gebruik makend van software (Aware Train) • Risico-inventarisatie en risicobehandelplan voor de security- en privacyclusus • ICT-maatregelen (zoals toegangsbeveiliging, beveiligingssoftware en autorisatiebeheer)

Portefeuillebeleid periodiek actualiseren • Risico- en kansscenario's (periodiek) in beeld brengen • Realisatie van doelen zichtbaar maken in rapportages • Professionele organisatie en processen op orde • Deelname in netwerken en samenwerkingsverbanden (onder andere Aedes, Woonkr8, provincie)

Regie en professioneel opdrachtgeverschap • Vastgoed in beeld hebben (meerjaren onderhoudsplanning en -systeem, complexplannen) • Periodiek specifiek onderzoek op vastgoed • Resultaat Gericht Samenwerken (RGS) met onze ketenpartners

Actueel en frequent inzicht in vastgoedprojecten en -portefeuille (Reaforce)

Professioneel asset- en portefeuillemanagement • Aanstelling van een projectontwikkelaar en acquisiteur

Sturen op een goede mix in de wijk via de toekenning van streefhuren, monitoren van de verdeling van groepen over de wijken en beoordelen van de effectiviteit van de maatregelen die we inzetten • Sturen op een goede mix in de wijk via de toewijzing van huurwoningen en gericht inzetten van maatwerk

Opleiding en begeleiden van onze medewerkers • Zero tolerance beleid en handhaving

Integrale (programma)planningen en coördinatie • Samenwerkingsonderzoeken bij medewerkers (Pulse onderzoek) • Capaciteits- en talentmanagement, Rollenhuis, HR-cyclus

Professionele (beheer-) en ontwikkelorganisatie • Vastleggen uniforme werkwijzen • Medewerkers opleiden en begeleiden • Data-eigenaren in positie zetten

Projectsturing en beheersmaatregelen binnen project, zoals fasering, testen, conversiescripts/plannen en autorisatiebeheer

Programma brandveiligheid ingesteld • Borging in proces, ketens, programma's en proactief communiceren • Risico-inventarisatie frequent uitvoeren

Onze organisatie

Nieuw koersplan: Stip op de Stoep

Eind 2025 stemde de raad van commissarissen in met ons nieuwe koersplan voor 2026-2029. De titel van het koersplan is Stip op de Stoep. We werken volgens een duidelijke koers voor de lange termijn: de stip op de horizon. Maar het echte verschil maken we niet pas later. Dat begint nu al, op de stoep, bij de voordeur van onze huurders. Stip op de stoep staat voor: nu doen wat we beloven, dichtbij en voelbaar voor onze huurders. De nieuwe koers werd opgesteld met waardevolle input van diverse stakeholders (o.a. in lijn met het beoordelingskader van het WSW en AW) en medewerkers. Het nieuwe koersplan is begin 2026 op de site van Vivare geplaatst en voor iedereen beschikbaar.



Onze deelnemingen en verbindingen

	Bula B.V.
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	€ 237
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.

Eind 2025 heeft Stichting Vivare een 100%-belang in de besloten vennootschap Bula B.V. In 2025 zijn we geen nieuwe verbindingen aangegaan met andere rechtspersonen en vennootschappen. Stichting Vivare is de moedermaatschappij van de gelijknamige groep.

Verslag van de ondernemingsraad

Overlegfrequentie

In 2025 overlegde de ondernemingsraad eenmaal per drie weken. Daarnaast hadden we vier overlegvergaderingen met de directeur-bestuurder. Bij twee overlegvergaderingen (september en december) was ook een delegatie van de raad van commissarissen aanwezig.

De Arbo- en HR-commissie van de OR overlegden eenmaal per kwartaal met de manager HR en facilitaire organisatie.

Samenstelling OR

Na het vertrek van een van de OR-leden in mei bestaat de OR uit acht leden. De vacature werd niet ingevuld, omdat er in 2026 nieuwe verkiezingen zijn. We namen afscheid van de ambtelijk secretaris, die met veel plezier en toewijding invulling gaf aan de secretariële ondersteuning van de OR.

Adviesaanvragen

In 2025 ontving de OR geen adviesaanvragen.

Instemmingsaanvragen

In 2025 heeft de OR drie instemmingsaanvragen ontvangen en afgerond:

- instemmingsaanvraag Zo werken we samen bij Vivare
- instemmingsaanvraag Promotie- en demotiebeleid Rollenhuis
- instemmingsaanvraag nieuwe HR-cyclus ten behoeve van het Rollenhuis (afronding 2026)

Communicatie met de achterban

Om de achterban actiever te betrekken bij wat de OR doet en welke thema's er spelen, heeft de OR een eigen intranetpagina, zodat al deze informatie overzichtelijk terug te vinden is.

Na ieder OR-overleg publiceren we de highlights van dat overleg op intranet. Ook worden de agenda's en vastgestelde actielijsten van de OR-overleggen gepubliceerd.

OR-sprekuren

In 2025 hadden we maandelijkse inloopsprekuren voor de medewerkers. Ook zo vergroten we onze zichtbaarheid en blijven we goed in contact met onze achterban.

Klankbordgroep OR

De OR richtte in 2025 een klankbordgroep op, bestaande uit medewerkers uit de organisatie. De klankbordgroep monitort de implementatie van de nieuwe organisatiestructuur en ketenwerkwijze, evalueert de voortgang van de doorontwikkeling van de organisatie en vertegenwoordigt de belangen van de achterban. De bevindingen worden via de OR teruggekoppeld aan het bestuur. Zo zorgen we samen voor een goede werking van de nieuwe organisatie. In 2025 kwamen we twee keer bijeen.

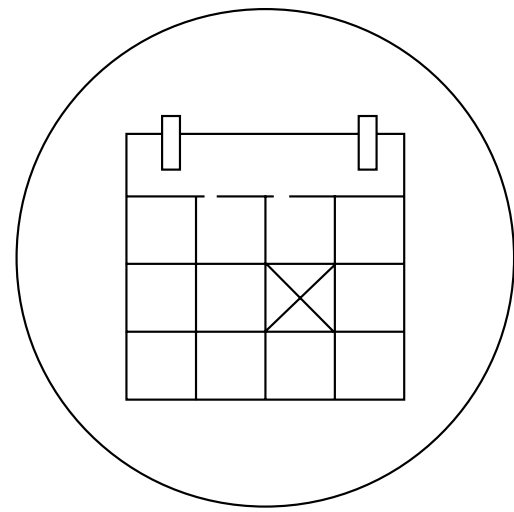
Training van de OR

De OR-leden volgden in 2025 een tweedaagse training om de medezeggenschap te professionaliseren. Dit heeft onder andere bijgedragen aan dat we effectiever zijn gaan vergaderen, resultaatgerichter zijn geworden en ons bewuster zijn van onze formele en informele positie als OR-leden. Tijdens de training bespraken we samen met de bestuurder een casus, met als doel het verder versterken van de samenwerking tussen bestuur en OR.



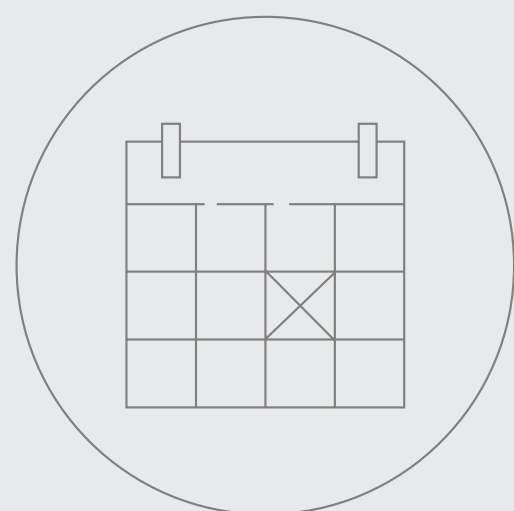
Gemiddelde FTE per medewerker in 2025

91%



Gemiddelde FTE per medewerker in 2025

90%

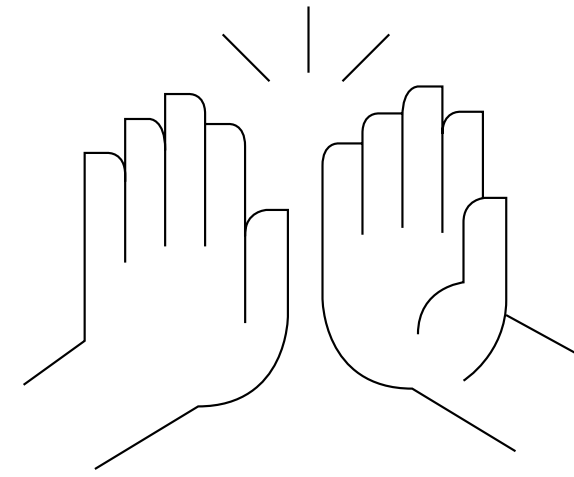


Gemiddeld aantal fte 2025

252

Gemiddeld aantal fte 2024

229

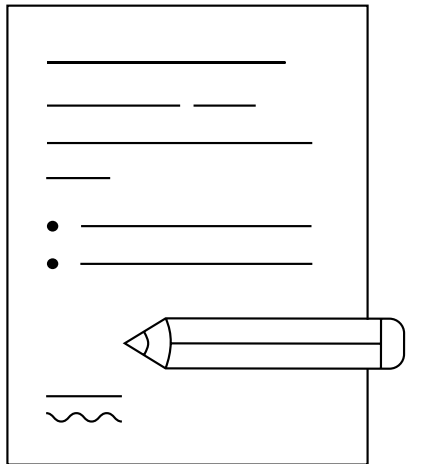


Aantal medewerkers per einde jaar 2025

285

Aantal medewerkers per einde jaar 2024

272



Aantal vrouwen 2025

164

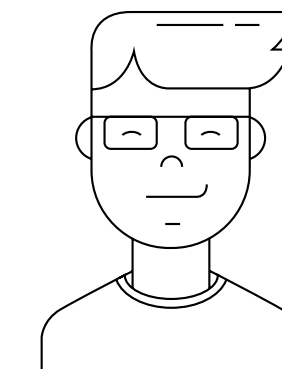


162

Aantal vrouwen 2024

Aantal mannen 2025

121



Aantal mannen 2024

110

In dienst 2024

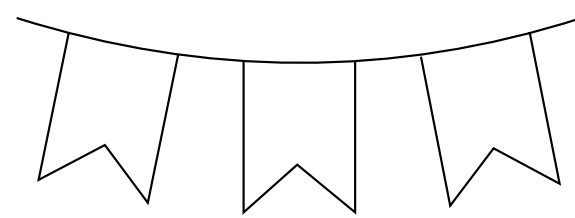
61

In dienst 2025

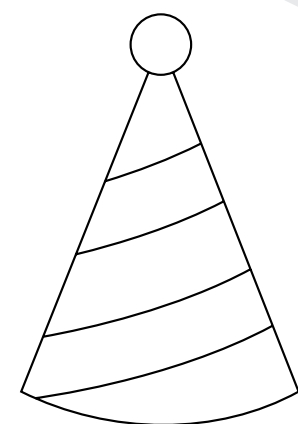
44

Gemiddelde leeftijd 2025

46



46



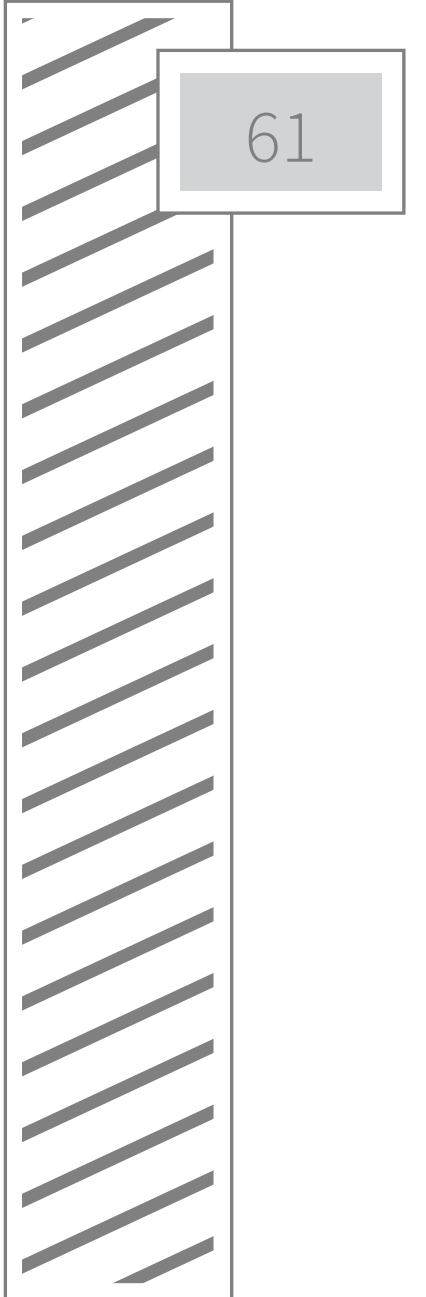
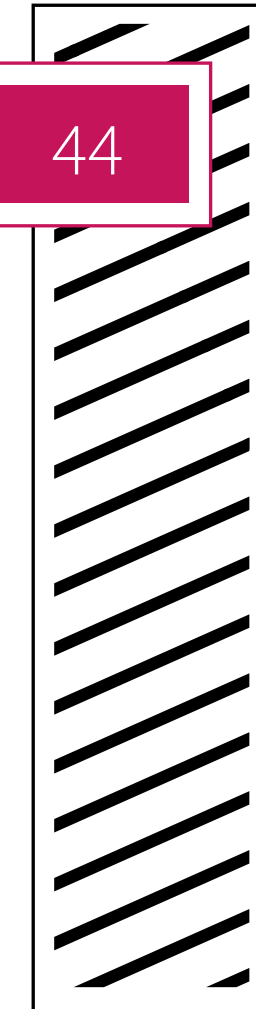
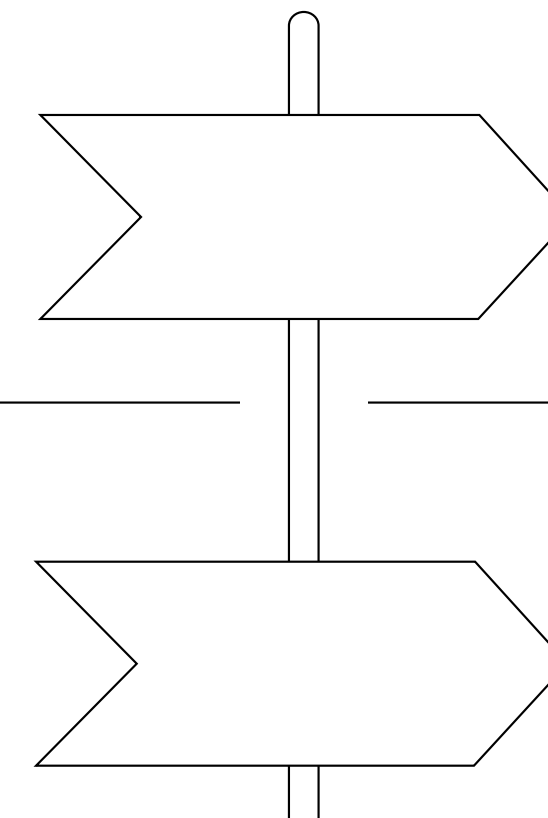
Gemiddelde leeftijd 2024

Uit dienst 2025

31

Uit dienst 2024

24



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) huurders, 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. Deze code van goed bestuur komt onder andere terug in onze statuten, onze gezamenlijke visie op besturen en toezichhouden en het reglement voor de raad van commissarissen. Daarin is de wijze van besluitvorming en verantwoording over belangrijke onderwerpen en de bijbehorende rolverdeling tussen bestuur en RvC vastgelegd. Er heeft in het verslagjaar geen besluitvorming plaatsgevonden buiten deze kaders.

Het bestuur en de Raad van Commissarissen zijn aanspreekbaar op de naleving van de governance code. Op basis van de code van goed bestuur is een integriteitscode opgesteld en wordt deze binnen Vivare gehanteerd. De integriteitscode is openbaar gepubliceerd op onze website en vormt een blauwdruk voor het bestuur, de Raad van Commissarissen en onze medewerkers. De integriteitscode is niet uitputtend, maar geeft wel invulling aan onze normen en waarden

Onze bestuursstructuur

Rechtsvorm	stichting
Bestuurder	A. van den Bosch (man)
PE-punten in 2025	51
Relevante nevenfuncties in 2025	<ul style="list-style-type: none"> • voorzitter Woonkr8 • lid van Raad van Toezicht Amaris Zorggroep • bestuurslid BOB – KOB • lid Raad van Advies Finance Ideas Academy

Diversiteit in de top

Vivare streeft naar diversiteit in de samenstelling van 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. Vivare zet zich tevens in voor een divers personeelsbestand waarbij er ruimte is voor iedereen. Het bestuur is hierover met de Raad van Commissarissen regelmatig in gesprek over de voortgang.

Volgens de statuten van Vivare bestaat de raad van commissarissen uit minimaal drie leden en maximaal zeven leden. Eind 2025 bestaat de raad uit zes leden, waarvan twee vrouwen en vier mannen. Met deze verhouding voldoet de raad van commissarissen niet geheel aan het doel van een evenwichtige diverse samenstelling. Bij werving en selectie van nieuwe commissarissen bewaken de commissarissen de diversiteit en wordt gestreefd naar meer evenwicht. Het directieteam bestaat eind 2025 uit één vrouw en drie mannen.



Raad van commissarissen

Dichtbij onze huurders

Vivare heeft in 2025 grote stappen gezet en wordt steeds meer die open, transparante en proactieve organisatie, die midden in haar omgeving opereert en waar goede dienstverlening aan de huurders centraal staat. Een organisatie die in nauw contact met haar partners samenwerkt, met medewerkers die verantwoordelijkheid en eigenaarschap aandurven. Het jaar 2025 vormde de afsluiting van de strategische periode 2020-2025. De sturing aan en in de organisatie is versterkt. De geformuleerde volkshuisvestelijke doelen voor deze periode zijn ruimschoots gerealiseerd. De gewenste versnelling in het investerings- en verduurzamingsprogramma is op gang gebracht. De raad van commissarissen volgde de inspanningen en ontwikkelingen van Vivare met grote belangstelling en betrokkenheid, heeft deze geagendeerd en besproken. De raad van commissarissen dacht vanuit haar eigen rol en verantwoordelijkheid mee en tegen, waarbij ook de eigen expertise van de leden van de raad van commissarissen bijdroeg aan het scherp in beeld krijgen van de uitdagingen die de bestuurder en de organisatie tegenkwamen.

De raad van commissarissen constateert dat er met het nieuwe koersplan Stip op de stoep voor de volgende strategische periode van vier jaar stevige uitdagingen voor Vivare zijn geformuleerd om de organisatie verder te professionaliseren en zich door te ontwikkelen tot belangrijke voortrekker in het maatschappelijk en volkshuisvestelijk domein in de regio. De raad van commissarissen ziet een hoge mate van betrokkenheid, drive en ambitie in de organisatie om deze opgaven samen verder vorm te geven.

De raad van commissarissen is zeer verheugd dat de organisatie met volle overgave, energie en enthousiasme aan haar doelen werkt. 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. De interne beweging is ook buiten Vivare steeds meer merkbaar. De huurderstevredenheid laat een positieve trend zien en Vivare wordt gewaardeerd als een belangrijke partner in de regio.

Uitdagingen in de sector

De grote uitdagingen in de sector waren in 2025 onverminderd aan de orde: forse duurzaamheids- en nieuwbouwopgaven, het betaalbaar houden van woningen bij hoge inflatie en kostenstijgingen en een duurzaam exploitatiemodel dat steeds meer onder druk komt. Een heldere koers varen, de risico's goed in beeld hebben, voortdurend afwegingen maken om realistische en haalbare doelen binnen financieel acceptabele grenzen te stellen, en alle volkshuisvestelijke opgaven daarmee zo goed mogelijk bedienen. Dat was het brede spectrum en de rode draad in de contacten met de organisatie, de vergaderingen en bijeenkomsten met de bestuurder en de huurdersorganisaties en het kader waarbinnen de raad van commissarissen haar toezichts- en klankbordrol vervulde.

Governance

De 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 van commissarissen is zelf verantwoordelijk voor de kwaliteit van haar eigen functioneren. De wijze waarop de raad van commissarissen de voor haar functioneren relevante informatie verkrijgt, is vastgelegd in het raad van commissarissen reglement.



De bestuurder en de raad van commissarissen van Vivare treden met regelmaat met elkaar in gesprek over de naleving van de code omtrent goed bestuur, welke in lijn is met de Governance code Woningcorporaties. De code is verankerd in de strategie en het personeelsbeleid van Vivare. In ons contact met externe stakeholders dragen we de normen en waarden conform de governance code uit.

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 2025 waren er geen meldingen; de raad van commissarissen was geheel onafhankelijk. De raad van commissarissen houdt ook toezicht op de onafhankelijkheid van de bestuurder. De bestuurder is nooit lid geweest van de raad van commissarissen van Vivare. Tevens voldoet de bestuurder aan de wettelijke onafhankelijkheidseisen voor bestuur.

De leden van de raad van commissarissen

Hieronder geven we een overzicht van alle leden van de raad van commissarissen in 2025, met hun deskundigheden, hoofdfunctie en relevante nevenfuncties en zittingsperiode. Er waren in 2025 geen nieuwe benoemingen. Wel is een procedure doorlopen voor een herbenoeming per 1 januari 2026. De specifieke verantwoordelijkheden van de voorzitter van de raad van commissarissen zijn vastgelegd in het raad van commissarissen reglement. Verder geven we per lid aan hoeveel punten ze 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. Voor nieuwe commissarissen wordt op maat een inwerk- en introductieprogramma samengesteld. In 2025 zijn er geen nieuwe commissarissen toegetreden tot de raad van commissarissen.

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

Leeftijd: 62 jaar

Deskundigheden

Governance, het sociaal-politieke domein.

Hoofdfunctie

Ministerie van Justitie en Veiligheid, werkzaam op projectbasis.

Nevenfuncties in 2025

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; lid RvT Castle Craig Verslavingszorg.

Behaalde PE-punten in 2025

5 punten

Zittingsperiode

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

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

Leeftijd: 58 jaar

Benoemd op voordracht huurdersverenigingen.

Deskundigheden

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

Hoofdfunctie

Bestuurder Stichting De Rozelaar Barneveld.

Nevenfuncties in 2025

Bestuurder Stichting Stadsklooster Arnhem; voorzitter RvT Stichting Sius Groenlo.

Behaalde PE-punten in 2025

18 punten

Zittingsperiode

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

De heer J.M. (Johan) de Boer - lid

Leeftijd: 58 jaar

Deskundigheden

Financiën en control, treasury, risicomanagement.

Hoofdfunctie

Partner bij Greyt Nederland B.V.

Nevenfuncties in 2025

Lid RvC Woningstichting Nijkerk, Parttime CFO StartDock Holding B.V., Parttime CFO Bemog Projectontwikkeling (BPD), Bestuurder ODE Energie B.V., Director GRI GP B.V., Director Stichting Nadine, Director Stichting Acquarius Foundation, Bestuurder VvE Nautilus

Behaalde PE-punten in 2025

8 punten

Zittingsperiode

De heer De Boer is benoemd op 1 juli 2024 en treedt af per 1 juli 2028. Hij komt in aanmerking voor herbenoeming tot 1 juli 2032.

Mevrouw E. (Evelyn) Lindeman - lid

Leeftijd: 65 jaar

Deskundigheden

Governance, financiën en control, sociaal domein, organisatieontwikkeling.

Hoofdfunctie

Voorzitter raad van bestuur Stichting Rijndam Revalidatie.

Nevenfuncties in 2025

Lid raad van toezicht Stichting Zuidwester; lid adviescommissie investering ENECO gelden van de Gemeente Rotterdam; lid RvT Stichting Surplus.

Behaalde PE-punten in 2025

7 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: 65 jaar

Deskundigheden

Vastgoedontwikkeling, vastgoedbeheer.

Hoofdfunctie

Directeur Le Seigneur de Puligny B.V.

Nevenfuncties in 2025

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 2025

2 punten (+ 3 punten overschot 2024)

Zittingsperiode

De heer Reijnders is benoemd op 1 januari 2022 en herbenoemd per 1 januari 2026. Hij treedt af per 1 januari 2030.

De heer P.A. (Paul) Matthieu

Leeftijd: 64 jaar

Deskundigheden

Vastgoedontwikkeling, sociaal domein.

Hoofdfunctie

Manager projectontwikkeling gemeente Nijmegen.

Nevenfuncties in 2025

Voorzitter RvT Stichting Nusantara.

Behaalde PE-punten in 2025

10 punten

Zittingsperiode

De heer Matthieu is benoemd op 1 juli 2024 en treedt af per 1 juli 2028. Hij komt in aanmerking voor herbenoeming tot 1 juli 2032.

Commissies van de raad

De raad van commissarissen houdt toezicht op het bestuur van Vivare. De commissies van de raad bereiden inhoudelijk onderwerpen voor die de raad in de vergaderingen bespreekt. De commissarissen ontvangen de verslagen van de verschillende commissies.

Commissie	Leden	Wat doet de commissie
Remuneratie- en governancecommissie Aantal overleggen in 2025: regelmatig	Mevrouw Lindeman (voorzitter) en mevrouw Geel	<ul style="list-style-type: none"> • Voorbereiden beoordeling functioneren directeur bestuurder door de raad (jaarlijks). • Voorbereiden besluitvorming over beloning en arbeidsvoorwaarden directeur bestuurder en raad van commissarissen (remuneratierapport). • Werving en selectie van commissarissen. • Voorbereiden zelfevaluatie, ontwikkeling toezichtvisie en andere governance gerelateerde onderwerpen.
Auditcommissie Aantal vergaderingen in 2025: vier	De heer Janssen (voorzitter tot 1 september), mevrouw Lindeman, de heer De Boer (voorzitter vanaf 1 september)	<ul style="list-style-type: none"> • 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. • Voorbereiden bespreking accountantsverslag, jaarrekening, jaarverslag en (meerjaren)begroting. • Beoordelen functioneren externe accountant.
Commissie vastgoedregie Aantal vergaderingen in 2025: zes	De heer Reijnders (voorzitter) en de heer Matthieu	<ul style="list-style-type: none"> • Voorbereiden besluitvorming over vastgoedbeslissingen (goedkeuring investeringen boven € 3 miljoen). • Volgen planning vastgoedprojecten en organisatie-ontwikkeling directie vastgoedregie.

Herbenoeming

Werven en benoemen van bestuurders en leden van de raad van commissarissen vindt plaats conform de bepalingen uit wet- en regelgeving en de governancecode woningcorporaties. In het raad van commissarissen reglement zijn aanvullende bepalingen opgenomen over de te volgen procedure en de profielschets. Bij elke specifieke vacature stelt de raad een gedetailleerde planning, procedure en profielschets op. In 2025 was geen sprake van een vacature voor bestuurder of raad van commissarissen lid. Voor één raad van commissarissen lid is een herbenoemingsprocedure doorlopen. Per 1 januari 2026 liep de eerste zittingstermijn van de heer Reijnders af. De remuneratie- en governancecommissie heeft gesprekken gevoerd met de overige leden van de raad en met de bestuurder en daaruit een voorstel voor herbenoeming aan de raad gedaan. De Autoriteit woningcorporaties heeft op 12 december 2025 een positieve zienswijze geschiktheid en betrouwbaarheid afgegeven en daarmee de herbenoeming van de heer Reijnders per 1 januari 2026 bekrachtigd.

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 haar bevoegdheden. In 2025 was er geen sprake afwezigheid van leden van de raad van commissarissen. In de statuten van Vivare is tevens geregeld hoe de raad van commissarissen handelt in geval van vacatures en/of belet of ontstentenis van het bestuur. In 2025 was er geen sprake van afwezigheid van de bestuurder.

Activiteiten van de raad van commissarissen

De raad van commissarissen heeft in 2025 zeven keer regulier vergaderd en overleg gevoerd met de bestuurder. De volgende onderwerpen zijn besproken:

Strategie en Organisatie

- Vivare Koersplan 2026-2030
- Portefeuillesturing, portefeuilleplan en portefeuillerapportage
- Strategisch risicomanagement

Vastgoed

- Ketensamenwerking en integrale vastgoedsturing
- Verdichting
- Gebiedsontwikkeling
- 11 projectplannen voor nieuwbouw en onderhoud (zie bestuursbesluiten)

Wonen en Dienstverlening

- Visie op dienstverlening
- Visie op leefbaarheid
- Aedes Benchmark resultaten

Financiën en Bedrijfsvoering

- Project KING (primaire bedrijfsvoeringssystemen)
- Overleg met de externe accountant
- De vaste agendapunten uit de planning- en controlcyclus (tertiaalrapportages, meerjarenbegroting, volkshuisvestings- en bestuursverslag, jaarrekening en managementletter)

Governance

- Contact met de huurdersverenigingen
- Toezichtsvisie
- Governance-gerelateerde onderwerpen, zoals: integriteit, privé vastgoedbezit, zelfevaluatie, remuneratie, beoordeling bestuurder en de informatie van de externe toezichthouders
- Jaarlijkse bespreking van de evaluatie van de externe accountant

Goedgekeurde bestuursbesluiten

In 2025 heeft de raad van commissarissen goedkeuring gegeven aan:

Nieuwbouw en aankoop

- Projectplan Sloopbesluit 20 woningen t.b.v. herstructurering Loo
- Projectplan Realisatie 35 woningen t.b.v. herstructurering Loo
- Projectplan Realisatie 54 sociale huurappartementen met lift Thorbeckekwartier Arnhem
- Projectplan herstructurering Velp Zuid deelgebied 3 Hugo de Grootstraat (sloop 138 woningen, realisatie 210 woningen)
- Projectplan Realisatie 32 sociale huurappartementen Goudenregenstraat Duiven
- Projectplan Realisatie 39 sociale huurappartementen 't Hof Zevenaer
- Projectplan Realisatie 28 sociale huurappartementen Dieren
- Projectplan Realisatie 38 appartementen, 41 woningen en twee woonkamers De Pas Noord Elst

Onderhoud en duurzaamheid

- Projectplan groot onderhoud en energetische maatregelen acht woningen Houtstraat Duiven
- Projectplan groot onderhoud en energetische maatregelen 162 woningen Staverdenstr. e.o. Arnhem
- Projectplan groot onderhoud en energetische maatregelen 136 woningen Heeckerenstr. e.o. Velp

Governance

- De biedingen voor 2026 aan de gemeenten
- Het volkshuisvestingsverslag, bestuursverslag en de jaarrekening 2024
- De (meerjaren)begroting 2026
- Het treasuryjaarplan 2026
- De remuneratie bestuurder en commissarissen

Jaarlijkse themadag

De jaarlijkse themadag was dit jaar op 18 juni. Tijdens het eerste onderdeel bezocht de raad het project MerWijde en ging in gesprek met bewoners, medewerkers en directie van Vivare over het concept van de tijdelijke woningen en de communitybuilding die daar is georganiseerd. Hoe het is om in deze gemeenschap te wonen, de dynamiek in de doelgroepen, wat werkt en wat niet kwam allemaal aan de orde. In het tweede deel van de dag ging de raad in gesprek met medewerkers en directie over de ontwikkeling van het nieuwe koersplan 2026-2030. De input uit de stakeholderbijeenkomsten en medewerkersbijeenkomsten werd besproken en er werd gereflecteerd op de thema's en doelen die in het nieuwe koersplan een plek zouden moeten krijgen.

Contact met de huurdersverenigingen en overige belanghebbenden

Tijdens de jaarlijkse thema-avond van de gehele raad van commissarissen met alle besturen van de huurdersverenigingen op 19 februari werd, onder begeleiding van een adviseur van de Woonbond, gesproken over de samenwerking tussen huurders en verhuurders en de ontwikkeling van participatie en de participatiematrix. In de jaarlijkse bijeenkomst van de huurderscommissarissen met alle besturen van de huurdersverenigingen werd op 10 juni gesproken over het servicepakket, de strategie rondom EFG energielabels, het huurbeleid en de begroting. In de tweede helft van het jaar bezochten de huurderscommissarissen de besturen van de huurdersverenigingen afzonderlijk en werd de algemene gang van zaken besproken. Tijdens een netwerkbijeenkomst met de raad van commissarissen van corporaties uit de regio en tijdens de koersdialogen in het najaar hebben de leden van de raad van commissarissen contact onderhouden met diverse overige belanghebbenden van Vivare.

Zelfevaluatie

Op 19 november vond de zelfevaluatie plaats. Dit keer aan de hand van de door iedereen ingevulde zelfevaluatietool van VTW. Er is gesproken over het nog beter leren kennen van elkaar, door ook buiten de reguliere vergaderingen om wat vaker informele momenten af te spreken. Ook is afgesproken meer aan kennisdeling te doen door presentaties van de individuele leden over inhoudelijke onderwerpen. Om de verbinding met de praktijk van de organisatie te versterken, zal vaker een werkbezoek aan de organisatie worden gebracht. Verder zijn afspraken gemaakt over het vergroten van diversiteit in de raad. De werving van een nieuwe huurderscommissaris die in 2026 aan de orde is, is daarvoor een mooie gelegenheid. Tot slot is stilgestaan bij de werking en samenstelling van de

diverse commissies. Geconcludeerd is dat de auditcommissie en de vastgoedcommissie tweemaal per jaar een gezamenlijk overleg hebben, rondom de momenten van het afwegingskader en de begroting. De overall conclusie van de zelfevaluatie was dat er een prettig, open en organisch gesprek is gevoerd en dat de leden elkaar goed aanvullen. Er is een aantal concrete afspraken gemaakt die de raad verder gaan brengen.

Beoordeling functioneren bestuurder

Jaarlijks beoordeelt de raad van commissarissen 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 van commissarissen. Omdat in 2026 een eventuele herbenoeming van de bestuurder aan de orde is, heeft de commissie ook hierover gesproken met de bestuurder, de raad en de directie van Vivare. De conclusie was dat de bestuurder de bij zijn benoeming geformuleerde ambities voor de eerste vier jaar heeft waargemaakt en met het nieuwe koersplan Stip op de stoep ook voor de komende vier jaar stevige ambities heeft neergezet voor de doorontwikkeling van de organisatie. De raad onderschrijft deze koers en ziet een hoge mate van betrokkenheid, drive en ambitie bij de bestuurder om deze opgaven samen met de organisatie verder vorm te geven. Met belangrijke eigenschappen als het creëren van rust, overzicht en voorspelbaarheid en het vermogen om het tonen van leiderschap en eigenaarschap als belangrijke drivers in de organisatie te stimuleren en te ontwikkelen. De raad heeft er alle vertrouwen in dat de bestuurder de opgaven voor de komende vier jaar met succes zal oppakken en realiseren en heeft daarom het voornemen uitgesproken de bestuurder in 2026 voor herbenoeming voor te dragen.

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 2025 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 van commissarissen houdt zich aan de adviesregel van de Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties, waarin de beloning

van commissarissen is vastgesteld. In 2025 was dat voor de voorzitter €29.520 per jaar en voor een lid €19.680. Deze beloning is lager dan het wettelijk maximum van de WNT. In lijn met de WNT verantwoording wordt er onder geen beding persoonlijke leningen, financiële garanties of andere financiële voordelen die niet vallen onder het beloningsbeleid onderhouden met de bestuurder of de raad van commissarissen.



Financieel gezond

De volkshuisvestelijke opgave is het vertrekpunt voor onze activiteiten. Financiën zijn hierin randvoorwaardelijk. De hernieuwde Nationale Prestatieafspraken geven een gezamenlijke agenda voor de maatschappelijke opgave tussen 2025-2035. De constatering is dat bij de uitvoering van deze agenda de financiële continuïteit van woningcorporaties op de langere termijn onder druk staat. Op de korte termijn vraagt de grote opgave om maximaal te investeren. Vivare is een financieel gezonde organisatie en wil dit de komende jaren doen.



Op lange termijn zullen de financiën gaan knellen. Om ook voor huurders in de toekomst van betekenis te kunnen blijven, willen we bewegen naar een duurzamer exploitatiemodel. Dit betekent dat we de maatschappelijke opgave aan bestaande woningen met eigen geld kunnen betalen en ook dat er voldoende financiële ruimte over blijft om onverwachte tegenvallers op te kunnen vangen. Daarom willen we (blijven) voldoen aan de normen van onze toezichthouders.

Ons jaarresultaat 2025

Het jaar 2025 sluiten we af met een positief resultaat van € 330 miljoen. Dit resultaat komt voornamelijk door een stijging van de marktwaarde van onze vastgoedportefeuille.

In de krappe woningmarkt blijft de marktwaarde van het vastgoed toenemen (2025: + 323 miljoen / 2024: + € 152 miljoen). Als Vivare woningen sloopt en nieuwe woningen bouwt ontstaat een waardevermindering, omdat de waarde van een nieuwe woning lager is dan de investering. Door deze onrendabele investeringen ontstaat een waardevermindering van € 27 miljoen (2024: € 30 miljoen).

Het resultaat is geen vrij besteedbaar geld. Ons geld zit voor het grootste deel in stenen. We kunnen de waardevermindering van ons vastgoed alleen realiseren door ons vastgoed te verkopen. Dit willen we niet. Onze woningen willen we beschikbaar houden voor de doelgroep.

In 2025 was € 36.9 miljoen aan externe financiering nodig:

- Van de opbrengsten bleef na aftrek van uitgaven voor beheer, onderhoud, rente, heffingen en belastingen € 29.4 miljoen over.
- In 2025 investeerden we € 75.8 miljoen in nieuw en bestaand vastgoed.
- De overige investeringen zijn € 0.8 miljoen.
- De verkoopontvangsten bestaande huur zijn € 2.2 miljoen.
- Een terugstorting van € 8.1 miljoen is gedaan in verband met een verlaging van het onderpand van de swaps.
- Bovenstaande bedragen zijn gefinancierd door € 35.1 miljoen meer bij te lenen dan af te lossen.

Daarnaast zijn onze geldmiddelen met € 1,8 miljoen afgenomen.

Jaarresultaat (in duizenden euro's)	2025	2024
Resultaat exploitatie vastgoedportefeuille	70.969	67.992
Resultaat verkoop vastgoedportefeuille	526	27
Waardeveranderingen vastgoedportefeuille	296.172	122.577
Resultaat overige activiteiten	177	48
Overige organisatiekosten	-5.217	-5.134
Leefbaarheid	-5.301	-5.485
Financiële baten en lasten	-18.404	-17.704
Resultaat voor belastingen	338.922	162.321
Belastingen	-8.982	-8.128
Aandeel in resultaat van deelnemingen	-	-
Resultaat na belastingen	329.940	154.193
Exploitatie resultaat	42.750	39.744

Belastingdruk

De gehele sector ziet de afgelopen jaren de belastingdruk toenemen en Vivare is hier geen uitzondering op. Onderdeel van deze belastingdruk vormen met name de vennootschapsbelasting (Vpb), btw, overdrachtsbelasting, premies en lokale heffingen. De totale belastingafdracht (van alle belastingmiddelen) in 2025 bedroeg ongeveer € 42 miljoen.

Wezenlijk onderdeel hiervan is de Vpb. Per 1 januari 2008 zijn woningcorporaties integraal belastingplichtig voor de vennootschapsbelasting. Als gevolg daarvan dient Vivare op basis van de commerciële cijfers in de jaarrekening correcties te berekenen op basis waarvan een fiscaal resultaat wordt berekend waarover het Vpb-tarief van 25,8% wordt berekend. In de aangifte 2024 bedroeg de Vpb-last nog € 7,9 miljoen, in de huidige fiscale positie bij de jaarrekening 2025 is deze last berekend op € 8,8 miljoen. Als wij dit vertalen naar netto huuropbrengsten betekent dit dat enkel ten aanzien van de vennootschapsbelasting Vivare in 2025 meer dan een halve maand aan huurinkomsten afdraagt aan de Belastingdienst. Daarbij komt dat op grond van de meerjarenbegroting deze afdracht naar verwachting de komende jaren steeds verder zal toenemen tot zeker € 20 miljoen Vpb (voornamelijk als gevolg van de ATAD). Het nieuwe kabinet heeft een faciliteit in de vennootschapsbelasting aangekondigd waarmee per 2028 de Vpb afdracht verminderd zou moeten worden. Hoe deze precies vorm zal worden gegeven is nog onbekend. Naar rato van het aantal verhuureenheden in Nederland zou dit bij Vivare gaan om circa € 2,50 tot € 3,25 miljoen aan Vpb-lasten besparing, maar dit is sterk afhankelijk van de invulling van de faciliteit.

Fiscale beheersing

Omdat voor Vivare de fiscaliteiten in belang toenemen, heeft zij ook de wens om hierin verder te professionaliseren. Enerzijds wordt er meer fiscale bewustwording binnen de organisatie verkregen door onder meer het aannemen van een intern fiscalist, deze een vaste rol binnen de afdeling Control te geven en intern trainingen en presentaties te geven. Daar waar nodig blijft Vivare gebruik maken van de expertise van externe adviseurs (met name EY). Zij ondersteunen bij het innemen van standpunten, het in kaart brengen en het minimaliseren van risico's, maar dragen ook bij aan de fiscale bewustwording door middel van deelname aan de fiscale commissie en afgelopen jaar interne presentaties over btw.

Anderzijds wenst Vivare ook meer 'in control' te zijn. In het verleden was al fiscaal beleid opgesteld. Daarin werd het voornemen geuit een Tax Control Framework (TCF) op te stellen, wat in 2025 ten aanzien van de btw ook is gebeurd. Vivare wil in 2026 ook voor de andere belastingmiddelen een TCF op gaan stellen. In het TCF voor de btw worden key risks benoemd waardoor interne beheersmaatregelen kunnen worden vastgelegd. Daarnaast worden de fiscale verantwoordelijkheden in de primaire processen en lijnen beschreven en medewerkers opgeleid of verantwoordelijk gemaakt in lijn met deze key risks. Onderdeel van dit proces is dat nogmaals de rondrekening en de aangifte btw is beoordeeld, wat heeft geresulteerd in een nauwkeurige toerekening van kosten en een suppletie van 2020 waarin nog een te vorderen btw bedrag ontstond. In 2026 zullen ook voor 2021 tot en met 2024 suppleties worden ingediend.

Vivare heeft EY gevraagd jaarlijks een fiscaal memo op stellen waarin het proces en de inhoudelijke aspecten van dat jaar ten aanzien van de fiscaliteiten worden beschreven en aanbevelingen worden gedaan. Deze notitie is zowel in het directieteam als in de auditcommissie besproken zodat ook zij op de hoogte zijn van de stand van zaken van lopende (en eventueel afgeronde) dossiers.

ATAD (generieke renteaftrekbeperking)

Als gevolg van een strengere uitwerking van de Europese antimisbruikregeling Anti Tax Avoidance Directive (ATAD I) is per 1 januari 2019 een nieuwe renteaftrekbeperking opgenomen in de Vpb, de zogenoemde "earning stripping-maatregel". Hoewel het doel van deze renteaftrekbeperking was om excessieve rente-aftrek bij multinationals te voorkomen, is in de wet uiteindelijk een generieke renteaftrekbeperking opgenomen. Aangezien corporaties in verhouding relatief veel gefinancierd zijn met vreemd vermogen heeft deze renteaftrekbeperking derhalve ook een aanzienlijk effect op Vivare.



De renteaftrekbeperking komt er kort gezegd op neer dat rente niet langer aftrekbaar is voor zover het overschot aan rentelasten meer bedraagt dan de hoogste van 24,5 % van de gecorrigeerde fiscale winst of € 1 miljoen. Door deze renteaftrekbeperking heeft Vivare een aanvullende vennootschapsbelastinglast van 25,8% over de in aftrek beperkte rente. Op dit moment heeft Vivare over de jaren 2019 tot en met 2024 € 33,0 miljoen aan niet aftrekbare rente openstaan. In de fiscale positie 2025 is deze berekend op ongeveer € 7,7 miljoen. In totaal komt het bedrag aan gestalde rente dus neer op € 40,7 miljoen wat neer komt op ruim € 10,5 miljoen aanvullende Vpb-last over de jaren 2019-2025. Het is niet de verwachting dat de komende 10 jaar we de 'opgespaarde niet aftrekbare rente' kunnen aanwenden.

Mede gezien bovenstaande hebben we in 2025 in eerste instantie ook bezwaar gemaakt tegen de ATAD regeling over de aangifte Vpb 2022. De Belastingdienst heeft uitstel op uitspraak van bezwaar gevraagd maar de verwachting is dat zij het bezwaar zal afwijzen en dat de sector in beroep moet gaan. Hoewel er in eerste instantie sprake van zou zijn dat de advieskantoren hun krachten konden bundelen om gezamenlijk de beroepsprocedure te voeren, is inmiddels bekend geworden dat na overleg met de Belastingdienst dit niet mogelijk is. Vivare heeft daarom ervoor gekozen deze beroepsprocedure met extern adviseur Deloitte te voeren.

Ontwikkeling van de marktwaarde

Corporaties hanteren de marktwaarde in verhuurde staat als basis voor de vastgoedwaardering. In 2025 steeg de marktwaarde in verhuurde staat van vastgoed door het grote tekort aan woningen verder. De getaxeerde waarde van onze vastgoedportefeuille is € 4.270 miljoen (2024: € 3.914 miljoen). Hier is een bedrag van € 2.801 miljoen (2024: € 2.510 miljoen) aan niet-gerealiseerde waardeveranderingen bij 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.

Uitgaande van waardering tegen beleidswaarde van het vastgoed in exploitatie is een bedrag van € 2.218 miljoen in het eigen vermogen begrepen (2024: € 2.004 miljoen) dat op basis van het beleid van Vivare niet kan worden gerealiseerd. De realisatie van het verschil tussen marktwaarde en beleidswaarde is sterk afhankelijk van het te voeren beleid van Vivare.

Ontwikkeling van de beleidswaarde

De beleidswaarde bedraagt op 31 december 2025 € 2.052 miljoen. In vergelijking met 2024 is de beleidswaarde met € 145 miljoen toegenomen (+ 7,6%). Onder andere de wijziging van economische parameters (+ € 33 miljoen), de toename van contracturen (+ € 91 miljoen), de toename van beleidshuren (+ € 177 miljoen), hogere lasten voor onderhoud en beheer (- € 148 miljoen) en het in exploitatie nemen van nieuwe eenheden (+ € 17 miljoen). De overige mutaties zijn per saldo - € 25 miljoen.

Financiële kengetallen

Het is belangrijk om op lange termijn financieel gezond te blijven. 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.

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
- 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:

Nr.	Kengetal	Beschrijving van kengetal
1.	Rentedekkingsgraad (ICR)	Maakt inzichtelijk of de corporatie op korte en middellange termijn voldoende operationele kasstromen genereert om aan haar renteverplichtingen te voldoen.
2.	Loan-to-value (LTV) op beleidswaarde	Maakt inzichtelijk of de vastgoedportefeuille op lange termijn voldoende waarde genereert ten opzichte van de nominale schuldpositie. De onderliggende kasstromen houden rekening met het maatschappelijke beleid van de corporatie.
3.	Solvabiliteit op beleidswaarde	Geeft inzicht in de eigen vermogenspositie van de corporatie, rekening houdende met het maatschappelijke beleid van de corporatie.
4.	Dekkingsgraad op marktwaarde	Beoordeelt in geval van discontinuïteit of de marktwaarde van het onderpand voldoende is om de marktwaarde van de schuldpositie af te lossen.
5.	Onderpandratio	Beoordeelt in geval van discontinuïteit of de marktwaarde van het bij het WSW ingezet/gevestigd onderpand, voldoende is om de marktwaarde van de door het WSW geborgde schuldpositie af te lossen.

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 2025 is 2,3 en voldoet ruimschoots aan de norm (2024: 2,3).

Extern beoordelingskader

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

	DAEB			niet-DAEB			Totaal		
	norm	2025	2024	norm	2025	2024	norm	2025	2024
Continuïteitsratio's									
Rentedekkingsgraad (ICR)	> 1.4	2.3	2.3	> 1.8	22.9	21.7	> 1.4	2.5	2.5
Loan to Value (LTV)	< 70%	36%	37%	< 70%	4%	5%	< 70%	33%	33%
Solvabiliteit	> 30%	67%	66%	> 30%	88%	87%	> 30%	66%	65%
Discontnuïteitsratio's									
Dekkingsratio	< 70%	18%	19%	< 70%	3%	3%	< 70%	17%	18%
Onderpandratio	-	-	-	-	-	-	< 70%	16%	17%

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 moet 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.

In 2025 zijn acties ondernomen om de treasury activiteiten te versterken. Het gaat hierbij o.a. om het aanscherpen van liquiditeitsprognoses, het nader structureren van de leningenportefeuille en het vergroten van het bewustzijn van de organisatie wat de lasten zijn van het aanhouden van een te hoog leningsaldo. Door de ingezette acties is het cash-management geprofessionaliseerd en hebben we daardoor een betere beheersing van onze rentelasten. In 2026 willen we dit verder gaan ontwikkelen door o.a. de beheersing van projectprognoses te verbeteren en te onderzoeken in hoeverre Vivare in aanmerking kan komen voor duurzaamheidskortingen bij onze financiers.

Ontwikkelingen en doelstellingen leningen

Eind 2025 hadden we € 663 miljoen aan leningen ten opzichte van € 628 miljoen eind 2024, een toename van € 35 miljoen. Per saldo losten we € 59 miljoen af op de leningen en sloten we in 2025 voor € 94 miljoen aan nieuwe leningen af.

In 2026 gaan we € 3,1 miljoen aflossen en investeren we naar verwachting € 104 miljoen in onze woningvoorraad. Deze uitgaven worden gefinancierd uit de operationele kasstroom (€ 33,8 miljoen). Het restant wordt geleend (€ 69,4 miljoen).

Volgens onze meerjarenbegroting 2026 investeren we de komende tien jaar in totaal € 1,35 miljard (meerjarenbegroting 2025: 1,26 miljard), waarvan € 385 miljoen in de bestaande woningvoorraad. De uitgaande kasstromen voor (nieuwbouw)investeringen bedragen € 1,52 miljard. Deze investeringen financieren we vanuit de operationele kasstromen (€ 320 miljoen) en verkopen van vastgoed (€ 166 miljoen). De financieringsbehoefte is dus € 1,03 miljard. 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 een obligolening via een amenderingsoverkomst. De hoofdsom komt overeen met 2,6% van het geborgd schuldrestant ultimo 2024. 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 30 november 2025 heeft Vivare een gecommiteerd obligo van € 16,6 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 treasurywettelijk kader en de vigerende externe kaders, waaronder regels en normen van de Autoriteit woningcorporaties en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw.

In 2025 sloten we geen nieuwe swapcontracten af. We hebben 11 swaps van in totaal € 190 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 2025 was dat negatief € 31 miljoen (2024: negatief € 46 miljoen). Voor zes van de 11 swaps moeten we tussentijds de marktwaarde verrekenen door geld als onderpand te storten. Het te storten onderpand is gemaximaliseerd op € 35 miljoen. In 2025 is de marktwaarde van de swaps, waarvoor onderpand gestort wordt, gedaald. Gedurende het jaar vinden maandelijks verrekeningen plaats. In januari 2026 is voor de verrekening van de marktwaarde per 31 december 2025 € 1,1 mln teruggestort. Het gestorte onderpand bedraagt eind 2025 € 19,2 mln. (2024: € 27 mln.).

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 2025 hadden we hiervoor nog € 417.000 openstaan (2024: € 536.000).

Financiële continuïteit en meerjarenperspectief

In onze meerjarenbegroting geven we invulling aan de opgave uit de Nationale Prestatieafspraken. Dit zorgt voor een hoge financieringsbehoefte de komende jaren en een verslechtering van de financiële positie als gevolg van een stijgende leningenportefeuille- en rentelast. In het basisscenario in de prognoseperiode (2026-2030) 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

De komende jaren blijven we, samen met onze samenwerkingspartners, voortvarend werken aan de grote opgaven rond de beschikbaarheid van voldoende betaalbare woningen, de kwaliteit, comfort en duurzaamheid van bestaande woningen en de leefbaarheid in wijken en buurten. Het realiseren van de beoogde aantallen nieuwbouwwoningen heeft hoge prioriteit. Maar de opgave gaat verder dan alleen bouwen. Wonen moet ook betaalbaar, comfortabel, veilig en gezond zijn.

Op dit moment is er met deze opgave geen sprake van gezonde financiën op lange termijn. Voor de lange termijn is een andere verhouding tussen inkomsten en uitgaven nodig. Hier werken we in de komende jaren naar toe.

Om de ruimte maximaal te benutten accepteren we komende jaren een verhoging van de leningenportefeuille en hierdoor een daling van de ICR richting de norm van 1,4 (DAEB). Omdat de financiën gevoelig zijn voor economische ontwikkelingen volgen we de rente en inflatie op de voet. In de prognoses is een realistisch investeringsprogramma opgenomen. Omdat wijzigingen in dit programma grote invloed hebben op de financiën, is het belangrijk om de verandering in tempo of programma goed in beeld te hebben. Door zicht te houden op deze ontwikkelingen, zijn we in staat en (risico)bereid om financieel dicht op grenzen te acteren.

Als organisatie zetten we de stap om met dezelfde middelen meer te bereiken. Door het verder verbeteren van organisatie en de samenwerking met ketenpartners is deze beweging ingezet. Vivare probeert nieuwbouwprojecten zo scherp en eerlijk mogelijk aan te besteden door middel van ons aanbestedingsbeleid. De belangrijkste conclusie die we kunnen trekken uit de begrote financiële resultaten 2026, de verwachte geldstromen in 2026 én onze meerjarenprognose, is dat onze financiële positie richting de toekomst gezond is. De beschikbare financiële ruimte willen we maximaal benutten ten bate van de volkshuisvesting (nieuwbouw, verduurzaming, leefbaarheid), zodat we ons ook op de lange termijn kunnen blijven inzetten onze huurders een fijn thuis te bieden. Nu en in de toekomst.



Begrote inkomsten en uitgaven 2026

(in duizenden euro's)

Huren en vergoedingen	202.476
Verkoop	4.907
Totaal inkomsten	207.383
Nieuwbouw	75.455
Onderhoud en verbetering	107.370
Belastingen en zakelijke lasten	11.558
Leefbaarheid	1.757
Organisatie	61.756
Rente en aflossingen	23.704
Totaal uitgaven	281.600
Bijlenen	72.536
Afname geldmiddelen	-1.681

Begrote kengetallen 2026

Rentedekkingsgraad (ICR)	2,6
Loan to Value (LTV)	28%

Begroot jaarresultaat 2026

(in duizenden euro's)

Resultaat exploitatie vastgoedportefeuille	83.724
Resultaat verkoop vastgoedportefeuille	808
Waardeveranderingen vastgoedportefeuille	112.675
Resultaat overige activiteiten	190
Overige organisatiekosten	-6.679
Leefbaarheid	-6.548
Financiële baten en lasten	-21.774
Resultaat voor belastingen	162.396
Belastingen	-11.558
Aandeel in resultaat van deelnemingen	-
Resultaat na belastingen	150.838
Exploitatie resultaat	49.721

Colofon

Uitgave

Stichting Vivare, vivare.nl

Ontwerp

Tripp, tripp.nl

Projectgroep Vivare

Ilse Bekker – van Domburg

Gijs Elings

Linda Hoekjan

Judith Keuper

Ryan van Leeuwen

Kirsten Witjes

Femke Smits

Miriam Spanjers

Gert-Jan Stegeman

Peter Verhoeven

Pim van der Vlies

Vivienne van de Warenburg

Eindredactie

Simone Lans, simonelans.nl

Fotografie

Karin Keesmaat, karinkeesmaat.nl

Martine Siemens, martinesiemens.nl

Ingrid Joppe, joppefotografie.nl

Joris Telders, jtdproducties.nl

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.

© Vivare, juni 2026

