

vivare



Jaarverslag 2024

Dichtbij onze huurders



Het tekort aan betaalbare en passende woningen blijft een van de meest urgente problemen in Nederland. Ook in onze regio voelen we de druk van de schaarste aan betaalbare woningen. Vivare neemt hierin haar verantwoordelijkheid en werkt actief aan het realiseren van de afspraken in de regionale Woondeal.

Zo zetten we vol in op nieuwbouw. De omvang van onze te ontwikkelen nieuwbouwportefeuille groeit. Toch gaat het realiseren van nieuwbouw langzaam. Een stap in de goede richting is de landelijke afspraak dat elk nieuwbouwproject minimaal 30 procent sociale huur moet bevatten. Maar er zijn nog vele hordes te nemen, waaronder het tekort aan capaciteit bij gemeenten.

Een mooie uitzondering die ik zeker hier wil noemen, is het nieuwbouwproject MerWijde in de Arnhemse wijk Presikhaaf. Dit project komt op meerdere plekken in dit verslag terug. En met goed recht. We hebben hier, samen met de gemeente Arnhem en woningcorporatie Volkshuisvesting Arnhem, in een korte tijd 148 flexwoningen neergezet. Een prachtig voorbeeld van een succesvolle samenwerking waar we enorm trots op zijn.

Naast nieuwbouw richt Vivare zich op zogenaamde verdichting bij bestaande woningen. In 2024 hebben we uitgebreid onderzoek gedaan naar de mogelijkheden om woningen toe te voegen op eigen grond en bij eigen woningen. Denk aan het optoppen en splitsen van woningen.

En de Vivare hoekwoningaanpak: het ‘aanplakken’ van drie appartementen aan een bestaande hoekwoning. Veelbelovende ontwikkelingen waarvan we de komende jaren resultaat verwachten.

Het is niet alleen de fysieke bouw van woningen die onze aandacht vraagt. De leefbaarheid in onze wijken staat steeds vaker onder druk. Zeker in sommige wijken is dat een complex probleem dat vraagt om een brede aanpak. Ook hier werkt Vivare samen met gemeenten, maar zeker ook met diverse zorg- en welzijnsorganisaties en wijkplatforms.

We vinden het belangrijk dat we dicht bij onze huurders staan, zichtbaar voor ze zijn in de wijk en goed luisteren naar hun behoeften en zorgen. In 2024 zijn we daarom gestart met de Vivare buurtbus. Een bus waarmee we de wijk intrekken, zodat we zichtbaar en benaderbaar zijn en gesprekken kunnen voeren met huurders en omwonenden. Dat doen we tijdens groot onderhoud van woningen of tijdens een opruimactie. Maar ook na een heftig incident in de wijk, zoals een explosie, brand of geweld. In 2024 zagen we helaas een toename in dit soort gebeurtenissen, met vaak een grote impact op het veiligheidsgevoel van onze huurders. Medewerkers van Vivare zijn dan altijd snel aanwezig in de wijk om te luisteren en huurders te helpen.

Voorwoord

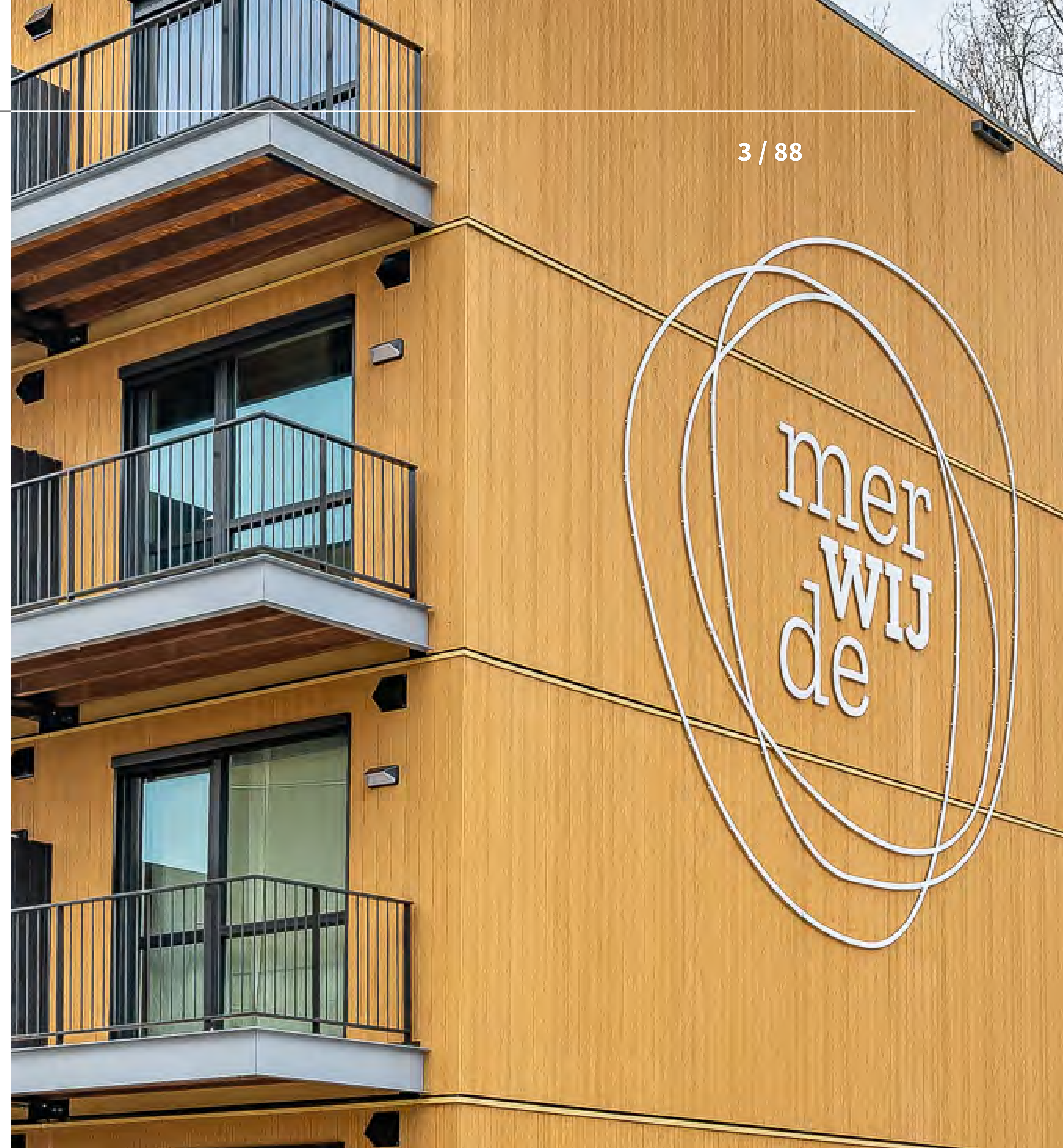
Voor Vivare zelf was 2024 het jaar van transitie. Met alle Vivarianen is er gewerkt aan het verbeteren van onze organisatiecultuur en werkwijzen met als motto: Doen, Durven, Verbinden en Versnellen. Daarnaast is de organisatie per 1 januari 2025 ingericht op basis van keten-gericht samenwerken, zodat medewerkers elkaar beter kunnen vinden en onze huurders snel en goed geholpen worden.

In dit jaarverslag laten we u zien hoe Vivare de uitdagingen van 2024 heeft aangepakt en welke resultaten er zijn behaald. Ook geven we een doorkijkje naar 2025. We zijn ervan overtuigd dat we, door samen te werken met onze huurders, gemeenten, onderhoudspartners en andere organisaties in de wijk, een positieve impact kunnen maken en bijdragen aan een fijn thuis; het fundament voor een fijn leven.

Ik dank u voor het vertrouwen en de samenwerking in het afgelopen jaar en kijk uit naar wat we samen kunnen bereiken in de toekomst.

Veel leesplezier,
Alfred van den Bosch
Bestuurder

3 / 88



Inhoudsopgave

Voorwoord	2
-----------	---

Volkshuisvestingsverslag

De huurder centraal	6
Voldoende en betaalbare woningen	12
Prettige woonomgeving	22
Goede kwaliteit	27
Duurzaam	32
Werkplezier in een professionele organisatie	38
Resultaten per gemeente	41

Bestuursverslag

Focus op risico's	56
Onze organisatie	65
Goed bestuur	69
Onze raad van commissarissen	71
Financieel gezond	80





Volkshuisvestingsverslag

De huurder centraal





“Leny was een van de eersten die zich aanmeldde voor het panel”

Huurders denken mee via het huurderspanel

Halverwege 2024 is Vivare gestart met een huurderspanel. Deze groep huurders denkt zowel digitaal als live met ons mee over verschillende onderwerpen. Na een oproep in onze nieuwsbrief stroomden de aanmeldingen binnen. Eind 2024 stond de teller op ruim 120 deelnemers. Leny Wight was een van de eersten die zich aanmeldde voor het panel. Ze blikt terug op de eerste periode.

“Ik ben altijd al maatschappelijk betrokken geweest. Je inzetten voor een ander, zonder dat je ervoor betaald hoeft te worden, dat is me met de paplepel ingegoten. Eerst was ik erg betrokken bij het Wijkplatform in Presikhaaf. Hier is mijn passie voor leefbaarheid ontstaan. Dus toen Vivare vroeg of we als huurderspanel mee wilden denken over dit onderwerp, was ik gelijk enthousiast.”

Maar Leny’s enthousiasme gaat verder dan alleen leefbaarheid. “Ik neem deel aan alle panelonderzoeken. Zo kan ik écht invloed uitoefenen en laten zien wat er leeft bij mij als huurder. Voor mij is dit panel dan ook geslaagd wanneer ik het gevoel heb dat Vivare wat met onze mening doet. Hoewel het nog te vroeg is om daar definitieve uitspraken over te doen, is mijn eerste indruk positief. Ik voel me serieus genomen en gewaardeerd. Er wordt duidelijk tijd gestoken in het organiseren van de bijeenkomsten, er wordt naar ons geluisterd en er wordt altijd goed teruggekoppeld over wat met onze inbreng wordt gedaan.”

De huurder centraal

‘De huurder centraal’ betekent voor ons dat we dichtbij en naast de huurder staan. We luisteren naar de wensen en verwachtingen van onze huurders. Daarvoor hebben we onze klantonderzoeken, de registratie van klachten en complimenten en sinds 2024 ook ons huurderspanel. De input die we hieruit krijgen, nemen we mee in onze plannen.

Het betekent niet dat we altijd doen wat huurders vragen, maar wel dat in het contact met onze huurders de persoonlijke kant centraal staat. We leven ons in en tonen begrip. We kunnen dingen goed uitleggen en leveren maatwerk waar nodig. Daar zet iedere medewerker zich voor in.

Persoonlijk contact in de woning en in de wijk

We zijn op steeds meer manieren in wijken met huurders in gesprek:

- Met onze buurtbus hebben we een plek waar we huurders kunnen ontvangen voor een gesprek en een kop koffie. Zo zijn we zichtbaar in de wijk.
- Door onze spreekuren in de wijk leren we de mensen uit de wijk kennen en andersom. Onze klantexperts sluiten nu ook altijd aan bij deze spreekuren. Medewerkers doen er nieuwe ervaringen op en zo kunnen we bijna alle klantvragen direct beantwoorden.

Huurders beoordelen onze dienstverlening positiever

Vivare stuurt klantonderzoeken naar nieuwe en vertrokken huurders en naar huurders die een reparatie aanvragen. Huurders die in 2024 meededen aan deze klantonderzoeken waren positiever over onze dienstverlening ten opzichte van 2023. Daarnaast vragen we huurders die contact met ons opnemen naar hun tevredenheid. We hebben de vragen in het onderzoek aangepast, zodat huurders ze gemakkelijker kunnen beantwoorden. Door deze wijziging kunnen we de resultaten niet vergelijken met vorig jaar. Van de huurders die in 2024 contact met ons hadden was 63% tevreden tot zeer tevreden, 15% neutraal en 22% ontevreden.

Ons rapportcijfer voor klanttevredenheid

Nieuwe huurovereenkomsten

Opzeggingen

Reparatieverzoeken

2024

7,7

6,4

7,9

2023

7,5

6,3

7,4

De huurder centraal

In het proces huuropzegging hebben we meer contact met huurders. Want uit de klant-onderzoeken bleek dat veel vertrekkende huurders het contact met Vivare missen. We bellen de huurder nu minimaal één keer op, we doen de opname van de woning zelf in plaats van de aannemer en we doen de eindcontrole samen met de huurder. In 2024 zijn we hiermee gestart en vanaf medio 2024 zien we het effect. Het rapportcijfer was in de eerste helft van 2024 gemiddeld nog een 5,9. In de tweede helft was dat een 7 gemiddeld.

In het reparatieproces hebben we aandacht voor het verkorten van de doorlooptijden en het maken van duidelijke afspraken met de huurder. We werken beter samen met onderhouds-partners en intern. We helpen elkaar bij achterstanden in het werk, zorgen voor volledige informatie over de werkzaamheden en houden de huurder beter op de hoogte. Daardoor waren meer huurders positief over de termijn waarbinnen de reparatie werd opgelost. We zien in dit proces de grootste stijging in klanttevredenheid en scoren nu bijna een 8.

Feedback via Customer Voice

Sinds 2024 kunnen we zelf vragenlijsten op maat maken met Customer Voice. We zorgen dat een vragenlijst altijd kort is en makkelijk in te vullen. De huurder ontvangt de vragen dan niet via een onderzoeksbureau, maar via een e-mail van Vivare. De vragen kun je direct op de telefoon of laptop beantwoorden. We krijgen zo snel inzicht over de tevredenheid van specifieke doel-groepen, bijvoorbeeld zakelijke huurders of huurders waar een onderhoudsproject is gedaan.

We gebruikten in 2024 Customer Voice om de tevredenheid van huurders over inkomend klant-contact te meten. De resultaten kunnen we niet één op één vergelijken met 2023. Wel zien we dat gedurende 2024 de tevredenheid steeg bij contact via telefoon, maar vooral bij contact via de website.



Klachten en complimenten

In 2024 kwamen er minder klachten binnen dan in 2023. Vooral het aantal klachten over dienstverlening bij reparatie, mutatie en onderhoud nam af.



Waarover we klachten ontvingen

	2024	2023
Dienstverlening	244	295
Beleid	31	39
Woning	28	48
Bejegening door medewerker	19	13
Totaal	322	395

Klachtenbehandeling

	2024	2023
Klachten Vivare	306	381
Klachten Klachtencommissie	16	9
Klachten Huurcommissie	0	5
Totaal	322	395

Complimenten

38	62
----	----

Huurders denken met ons mee via het huurderspanel

In het voorjaar van 2024 deden we een oproep in onze nieuwsbrief voor deelname aan het huurderspanel. Ongeveer 120 huurders meldden zich aan. Het huurderspanel heeft al meegedacht over verschillende onderwerpen, waaronder over onze dienstverlening en over leefbaarheid. We nodigen het panel vier tot zes keer per jaar uit om een vragenlijst in te vullen of om naar een bijeenkomst te komen. We koppelen de uitkomsten altijd terug. Zo is hun inzet waardevol voor ons en voor de panelleden zelf.

Digitaal en persoonlijk snel een antwoord

Eind 2024 maken ruim 10.000 huurders gebruik van Mijn Vivare. We vullen informatie op onze website en in de kennisartikelen regelmatig aan, zodat huurders daar steeds meer informatie vinden. Alle medewerkers hebben ook toegang tot informatie die voor huurders van belang is. Zo kunnen we vragen van huurders overal direct zelf beantwoorden, aan de telefoon en in de wijk, tijdens een spreekuur of in de buurtbus.

Nuttige en duidelijke informatie

We schrijven onze huurders vaak e-mails en soms ook brieven. We willen daarin vertellen wat de lezer wil weten op een manier die bij de lezer past. Daarom zijn we in 2024 gestart met de training ‘lezersgericht schrijven’. Deze training is voor alle nieuwe medewerkers verplicht, maar ook andere medewerkers kunnen de training volgen. Samen met de inzet van onze schrijfcoaches zorgt dit ervoor dat we ook in onze schriftelijke communicatie dicht bij onze huurder zijn.

Uit ons klantonderzoek in 2023 bleek dat veel huurders een nieuwsbrief willen ontvangen van Vivare. In maart 2024 ontvingen alle huurders met een e-mailadres onze eerste digitale nieuwsbrief, met onder andere informatie over brandveiligheid, tuinonderhoud en het huurderspanel. Huurders kunnen zichzelf online aan- of afmelden voor de nieuwsbrief. We versturen de nieuwsbrief vier keer per jaar.

Vooruitblik 2025

We willen huurders en medewerkers meer bewust maken van onze digitale mogelijkheden:

- We laten meer huurders kennis maken met Mijn Vivare. Dat doen we met een gerichte aanpak per doelgroep.
- We zorgen dat medewerkers de mogelijkheden in ons systeem kennen. Zodat ze vaker zelf de huurder direct antwoord kunnen geven en de gegevens ook vastleggen.

We willen de telefonische wachttijd verkorten:

- We voorkomen dat huurders zelf terug moeten bellen. Dat doen we door duidelijke afspraken te maken, door afspraken beter na te komen en elkaar hierop aan te spreken.
- We bieden de huurder een terugbelmogelijkheid als de wachttijd aan de telefoon langer is dan vijf minuten.

We gaan sturen op een snellere doorlooptijd van klachten:

- We leggen het klachtenproces beter vast en maken afspraken met collega's om dit proces altijd te volgen.
- We houden met onze nieuwe onderhoudspartners aandacht voor het goed afhandelen van klachten en het delen van complimenten.



Voldoende en betaalbare woningen



“MerWijde geeft me hoop en een nieuw begin. Heel fijn”

- Walid Amer, bewoner MerWijde

Samen wonen in de duurzame gemeenschap MerWijde

Samen met de gemeente Arnhem en woningcorporatie Volkshuisvesting werken we aan het project MerWijde: de ontwikkeling van 148 tijdelijke, modulaire (ook wel flex)woningen aan de Eemslaan in Arnhem. De woningen zijn gemaakt van hout, bieden de kwaliteit van permanente woningen en kunnen na tien jaar worden verplaatst naar een andere locatie in Arnhem. Het project is uniek voor Vivare. Nooit eerder bouwden we volledig met houtbouw en ontwikkelden we verplaatsbare woningen van deze omvang.

MerWijde biedt een plek waar kleine huishoudens met een lager- en middeninkomen van verschillende culturen en achtergronden en statushouders samen kunnen wonen in een prettige, hechte gemeenschap.

Midden op het terrein staat een paviljoen waar bewoners elkaar kunnen ontmoeten. Er is een community builder en een sociaal beheerder en er is een aantal bewoners geselecteerd die zich inzet om de community tot leven te brengen. Samen organiseren ze activiteiten, pakken initiatieven op en houden een oogje in het zeil. Zo dragen ze bij aan de verbinding binnen de gemeenschap. In 2024 zijn de eerste bewoners in MerWijde komen wonen.

“Als sociaal beheerder ben ik voor de bewoners van Merwijde het gezicht van zowel Vivare als Volkshuisvesting. Het is mijn verantwoordelijkheid om ervoor te zorgen dat het hier fijn, veilig en schoon blijft. Ik ben blij met mijn rol in dit mooie project!” - sociaal beheerder Ahmet Ekmekci

Voldoende en betaalbare woningen

De komende jaren blijft de bevolking groeien en het aantal huishoudens toenemen. De vraag naar betaalbare woningen is en blijft hierdoor onverminderd hoog. In 2024 zijn we hard aan de slag gegaan met onze nieuwbouwopgave. En ook de komende jaren zetten we flink in op nieuwbouw. We werken toe naar een bouwproductie van circa 300 tot 400 woningen per jaar.

Naast nieuwbouw zetten we in op verdichting en transformatie binnen ons bestaande woningbezit. We onderzoeken momenteel verschillende mogelijkheden, zoals de hoekwoningaanpak, woningsplitsing, woningdelen en het op- en ondertoppen van woningen.

Ons woningbezit

Onze woningvoorraad is in 2024 met 188 woningen toegenomen. We kochten 73 woningen aan en leverden 121 woningen nieuw op. Daarnaast zijn er 4 woningen verkocht en 2 woningen samengevoegd. In totaal is onze voorraad in 2024 met 220 eenheden toegenomen.

Ons bezit	2024	2023
Zelfstandige woongelegenheden	22.932	22.744
Intramuraal zorgvastgoed	1.046	1.043
Onzelfstandige woongelegenheden	117	120
Bedrijfsruimte	125	121
Maatschappelijk vastgoed	1	1
Parkeervoorzieningen	778	769
Overig	290	271
Totaal	25.289	25.069

Beter benutten van de woningvoorraad

Hoekwoningaanpak

Bij de hoekwoningaanpak worden in de tuin of in de groene ruimte naast een hoekwoning, drie kleinere appartementen gebouwd, zo hoog als het hoekhuis. Of de hoekwoning wordt gesloopt en vervangen door een levensloopbestendig appartement op de begane grond en daarboven twee startersappartementen.

In 2024 zijn we met een pilot voor een hoekwoningaanpak gestart in de Louise de Colignystraat in Elst. Het vergunningstraject loopt en we verwachten in 2025 de appartementen te realiseren. Onderdeel van de pilot is dat we kijken naar de mogelijkheid om de appartementen toe te wijzen aan bewoners uit de wijk. Door woningen dichterbij de vraag van de bewoners te realiseren, kunnen we de doorstroming verbeteren en beter inspelen op de behoefte aan kleinere en levensloopbestendige woningen.

Woningdelen en -splitsen

Ook hebben we ons in 2024 verdiept in het concept woningdelen en -splitsen. Binnen Vivare zien we hier voldoende kansen voor. Woningdelen willen we inzetten voor het versnellen van de doorstroming in de asielketen. Daarnaast is woningdelen een manier om bestaande woningen beter te benutten en zo meer woningzoekenden aan huisvesting te helpen. In 2025 starten we, in samenwerking met gemeente Arnhem en woningcorporaties Volkshuisvesting en Portaal, met een pilot woningdelen voor jonge statushouders.

Kamergewijze verhuur

In de gemeente Rheden verhuurden we in 2024 voor het eerst een woning aan statushouders door middel van kamergewijze verhuur. We gaan hier in 2025 op kleine schaal mee door en evalueren dan of een groter programma haalbaar en wenselijk is. Deze ervaringen nemen we mee om woningdelen binnen Vivare verder te brengen.

Flexwoningen

Voor mensen die snel een woning nodig hebben, bijvoorbeeld starters, studenten, statushouders, dak- en thuislozen en gescheiden personen, bieden flexwoningen een uitkomst. Deze woningen zijn relatief snel te realiseren, zijn duurzaam en er komen (tijdelijke) locaties beschikbaar die anders niet in beeld zouden komen.

In 2024 leverden we, samen met de gemeente Arnhem en woningcorporatie Volkshuisvesting, 148 flexwoningen op in het project MerWijde in Arnhem. Hiervan zijn 76 woningen voor Vivare en 72 woningen voor Volkshuisvesting.

Prestatieafspraken

Met de gemeenten en huurdersbelangenorganisaties in ons werkgebied en huurdersorganisaties maakten we in 2024 voor aankomend jaar en de jaren daarna prestatieafspraken:

- We blijven ons samen inzetten voor meer betaalbare huurwoningen. De gemeenten zorgen voor de juiste randvoorwaarden, zodat we sneller en meer kunnen bouwen. Over een paar jaar verwachten we jaarlijks zo'n 300 woningen te realiseren.
- We liggen op schema om uiterlijk in 2028 onze woningen met energielabels E, F en G te verduurzamen naar een hoger energielabel. Gemeenten Renkum en Rheden krijgen daarbij extra aandacht vanwege het relatief hoge aandeel verouderde woningen. Door gericht te investeren zorgen we dat huurders comfortabel, betaalbaar en duurzaam kunnen wonen.
- Met onze partners en huurders werken we gebiedsgericht samen om de leefbaarheid per wijk te verbeteren. We willen de buurt niet alleen mooier maken, maar ook verbinding tussen bewoners stimuleren. In 2024 zijn we begonnen met het herzien van onze visie en strategie op leefbaarheid. Deze visie stellen we in 2025 vast.
- De vraag naar zorggeschikte woningen neemt toe. Daar houden we rekening mee in onze nieuwbouw en we doen aanpassingen in bestaande woningen om ze levensloopbestendig te maken. Daarnaast zetten we in op het realiseren van geclusterde woonvormen met ontmoetingsruimten voor sociale verbinding.

Wonen en zorg: inzetten op doorstroming

Veel van onze oudere huurders wonen in een eengezinswoning. In Westervoort is dit zelfs 71 procent. De zorgvraag onder deze doelgroep neemt echter steeds meer toe. Met behulp van de WMO-regelingen van gemeenten zijn al veel (eengezins)woningen aangepast. Zodat huurders met een verminderde gezondheid toch in hun eigen woning kunnen blijven wonen. Dit is voor ons echter niet de hoofdroute naar voldoende en passende woningen voor ouderen met een toenemende zorgvraag.

De kleine WMO-aanpassingen in eengezinswoningen zijn vaak prima voor de zorgvraag op de korte termijn, maar onvoldoende op de lange termijn. Daarnaast zijn deze investeringen ook zelden passend voor de volgende huurder. Ouderen zijn op de lange termijn meestal beter af in een toegankelijke, gelijkvloerse woning dichtbij voorzieningen, het liefst in de eigen wijk of dorp. Daarom zetten we in op doorstroming van ouderen. Dat doen we door specifiek woningaanbod te creëren voor ouderen en belemmeringen voor ze weg te nemen. De eengezinswoningen komen zo weer vrij voor jongere huurders en/of grotere huishoudens.

Verhuiscoach

In samenwerking met Provincie Gelderland en enkele gemeenten en woningcorporaties in ons werkgebied zijn we gestart met een verhuiscoach. Een verhuiscoach gaat bij ouderen op bezoek om advies te geven over verhuizen. Zo willen we doorstroming op de woningmarkt creëren.

Nieuw huurbeleid

In maart 2024 stelden we ons nieuwe huurbeleid vast. Het doel is en blijft om de verschillende inkomensgroepen een gelijke kans op een woning te geven. Hier passen we onze streefhuurverdeling op aan, zodat we in iedere huurklasse voldoende aanbod kunnen bieden.

In het vernieuwde huurbeleid hebben we niet alleen kaders opgesteld voor de huur voor vrijkomende woningen, maar ook voor hoe we jaarlijks met de huurverhoging om willen gaan. Dit om zoveel mogelijk een consistente lijn te volgen:

- We volgen de landelijke afspraken over de huurverhoging en maken gebruik van de inkomensafhankelijke huurverhoging zodat we huurders met een lager inkomen iets kunnen ontzien.
- Huurders die naar verhouding al meer betalen voor de woning, kunnen een lagere huurverhoging krijgen dan huurders die relatief wat minder betalen voor de kwaliteit van de woning. Zo brengen we prijs en kwaliteit stap voor stap beter in balans brengen.

Voldoende en betaalbare woningen

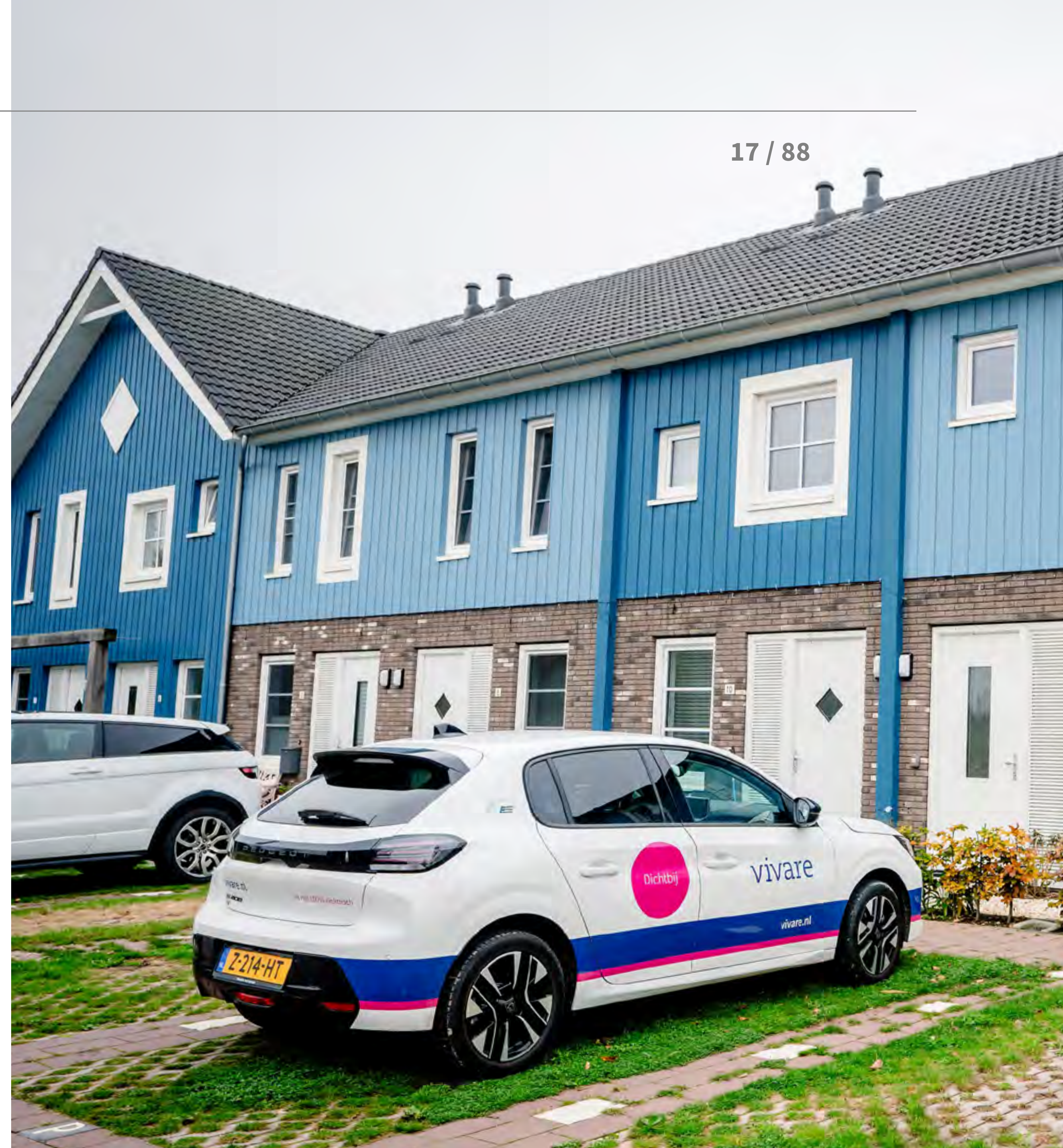
17 / 88

Jaarlijkse huurverhoging

In 2024 was de huurverhoging gekoppeld aan de loonontwikkeling. Dit volgt uit de Nationale Prestatieafspraken en heeft als doel de betaalbaarheid voor huurders te verbeteren. De maximale huursomstijging is in 2024 vastgesteld op 5,3 procent. Dit is gelijk aan de gemiddelde COA-loonontwikkeling, minus 0,5 procent. Individueel was het mogelijk om de huur met maximaal 5,8 procent te verhogen voor lagere inkomens.

We hebben geen gebruik gemaakt van deze maximale verhoging voor huurders met een lager inkomen. Huurders met een hoog middeninkomen en hoog inkomen hebben wel een inkomensafhankelijke huurverhoging gekregen. Door deze aanpak verdelen we de lasten eerlijk.

Een grote groep huurders kreeg in 2024 een huurverhoging van 5,3%, dit zijn huurders met een lager inkomen. Huurders met een middeninkomen kregen een huurverhoging van zes procent. En huurders met hogere inkomens een huurverhoging van acht procent.



Urgentieaanvragen

In 2024 benaderden 709 woningzoekenden ons met een urgentieverzoek. Uiteindelijk dienden we 172 urgentieaanvragen in bij de onafhankelijke Urgentiecommissie woningmarkt regio Arnhem-Nijmegen.

De aanzienlijke stijging in het aantal urgentieverzoeken komt door de woningnood. Veel aanvragers beschouwen hun situatie als woonnood, maar voldoen niet aan de criteria van de urgentiecommissie. De lichte daling in het aantal ingediende urgentieaanvragen komt door een personeelstekort. Hierdoor konden we minder urgentieaanvragen behandelen. We streven ernaar deze achterstand in de eerste maanden van 2025 weer in te lopen.

Er zijn dit jaar acht mantelzorgurgentie aanvragen ingediend en vijf voor tijdelijke noodopvang.

Huisvesting statushouders

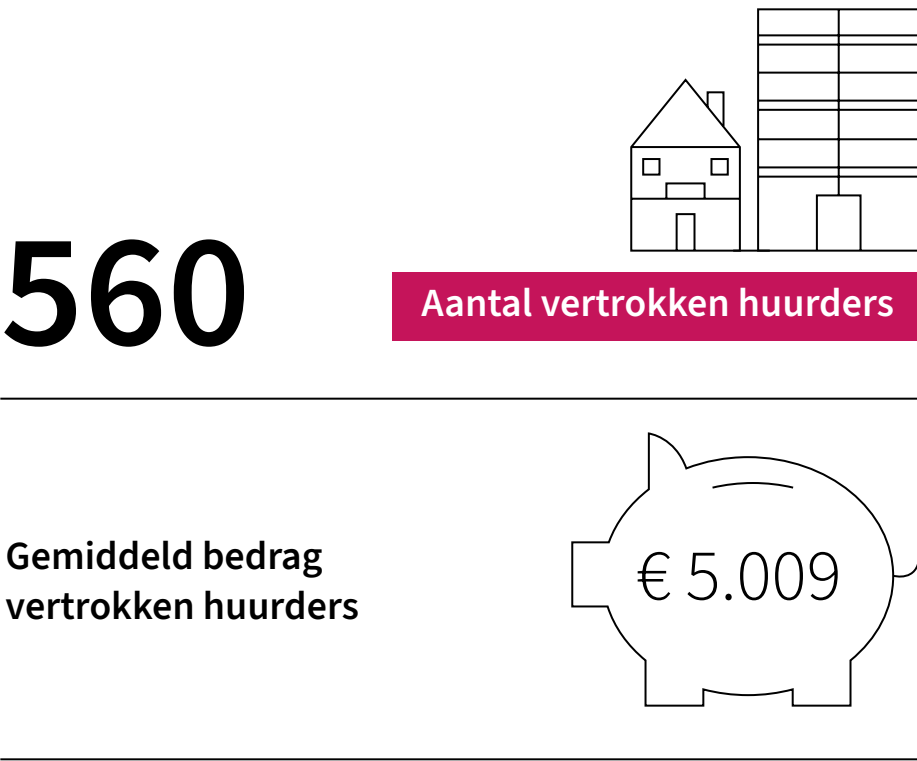
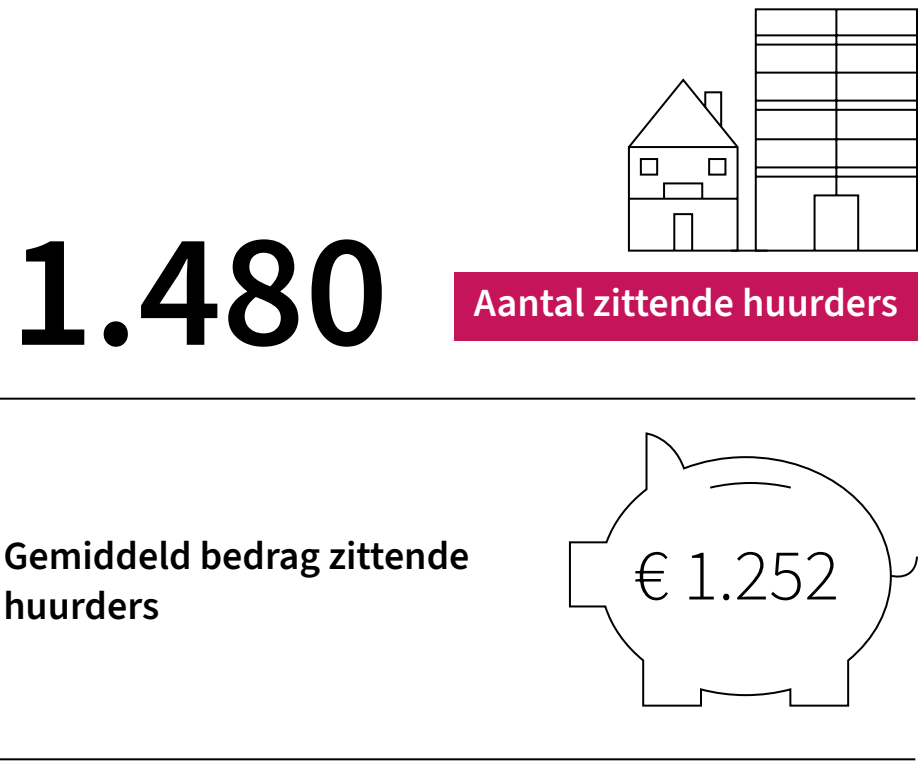
Er ligt een grote opgave in het opvangen en huisvesten van statushouders. We pakken onze verantwoordelijkheid om gemeenten hierin te ondersteunen. We gingen in 2024 in gesprek met gemeenten om te kijken hoe we de taakstelling kunnen realiseren. Hieruit volgde een nieuw handelingskader waarin we inzetten op woningdelen voor alleengaande statushouders. Daarnaast zien we op meerdere plekken een vraag ontstaan naar huisvesting voor uitstromers uit de opvang voor alleengaande minderjarige vluchtelingen (AMV).

In 2024 hebben we 328 statushouders gehuisvest (waarvan 82 nareizigers). De taakstelling voor 2024 lag op 382 (dit is exclusief eventuele achterstand uit 2023).

Aandacht voor betalingsachterstanden

Door de inflatie stegen de woonlasten en boodschappensprijzen in 2024 flink. Het is daardoor voor veel huurders een uitdaging om maandelijks rond te komen. Met name voor de groep die afhankelijk is van toeslagen. We zijn niet verantwoordelijk voor de inkomsten van huurders, maar we proberen wel zo goed mogelijk duurzame betaalregelingen te treffen als ze een huurachterstand hebben. Ook verwijzen we huurders altijd door naar netwerkpartners die bijvoorbeeld budgetcoaching of ander hulp bij financiële problemen aanbieden.

Betalingsachterstanden op 31 december 2024



Incasso

In 2024 boekten we veel oude oninbare incassozaken af. Dit zijn zaken waar geen kans op betaling meer is, bijvoorbeeld omdat de zaak vijf jaar of ouder is of omdat ex-huurders niet traceerbaar zijn. Deze opruimactie is een voorbereiding op de overstap naar een nieuw incassosysteem in 2025.

Pilot Goed huurderschap

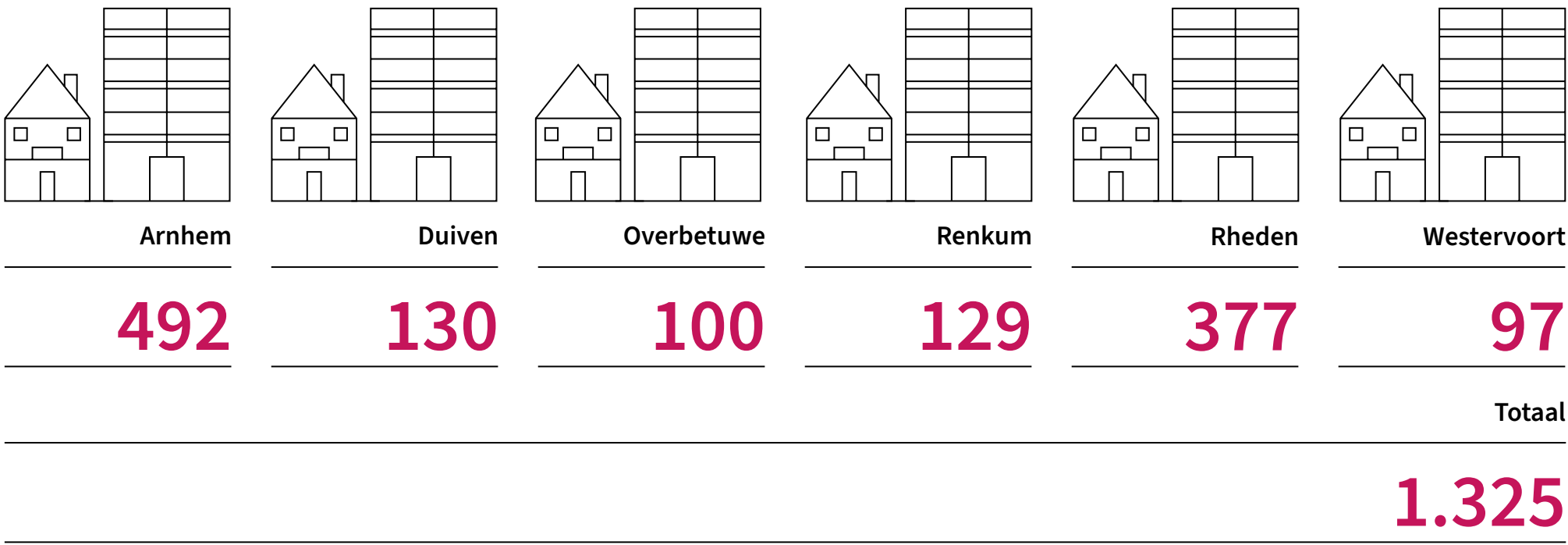
In 2024 zijn we gestart met de pilot ‘Goed huurderschap’. Een belangrijk onderdeel hiervan is dat een vastgoedconsulent aanwezig is bij de woningopname van een vertrekkende huurder. Daarnaast nemen we contact op met de vertrekkende huurder om te bespreken waar we mogelijk kunnen helpen. Door samen oog te hebben voor de mutatiekosten, proberen we deze te beperken en belonen we het goed huurderschap van onze huurders.

In 2024 verhuurden we 1.325 woningen via het regionale woonruimteverdeelsysteem Entree. Dit is een kleine stijging van 100 woningen ten opzichte van het aantal mutaties vorig jaar. Daarmee is de mutatiegraad in 2024 toegenomen.

Door veranderende regels in de nieuwe huisvestingsverordening kunnen we vanaf 2024 woningen toewijzen via meettijd en via loting (minimaal 15 en maximaal 30 procent). Hierbinnen kunnen we voorrang geven aan verschillende doelgroepen, bijvoorbeeld op basis van leeftijd of huishoudgrootte.

- In 2024:
- Verhuurden we 75 procent van onze woningen tot en met de eerste aftoppingsgrens (€ 650,43). Binnen deze groep woningen is 71 procent toegewezen via het aanbodmodel. Over alle huurprijs-categorieën is 70 procent van de woningen verhuurd via het aanbodmodel.
 - Was er geen sprake meer van maatwerk. Dat is afgeschaft. Er zijn andere mogelijkheden voor in de plaats gekomen.
 - Verhuurden we 16 procent van de woningen via loting. Het percentage loting is nu nog vrij laag. In 2025 kijken of we hier meer op in kunnen zetten.
 - Verhuurden we gemiddeld zeven procent van de woningen via bemiddeling. Dit mag maximaal 15 procent zijn. Daarnaast bemiddelden we woningen die niet meetellen in deze 15 procent. Bijvoorbeeld woningen voor statushouders, levensloopgeschikte woningen, woningruil en woongroepen.

Nieuwe verhuringen per gemeente



Inkomensgroepen woningtoewijzingen

	Huishoudtype	Inkomen	Norm	Toewijzen
Doelgroep	Eenpersoonshuishouden	Tot en met € 47.699	Minimaal 92,5%	96,7%
	Meerpersoonshuishouden	Tot en met € 52.671		
Geen doelgroep	Alle huishoudtypes	Hoger dan doelgroepgrenzen	Maximaal 7,5%	3,3%

Meettijd, zoektijd en klantsoort

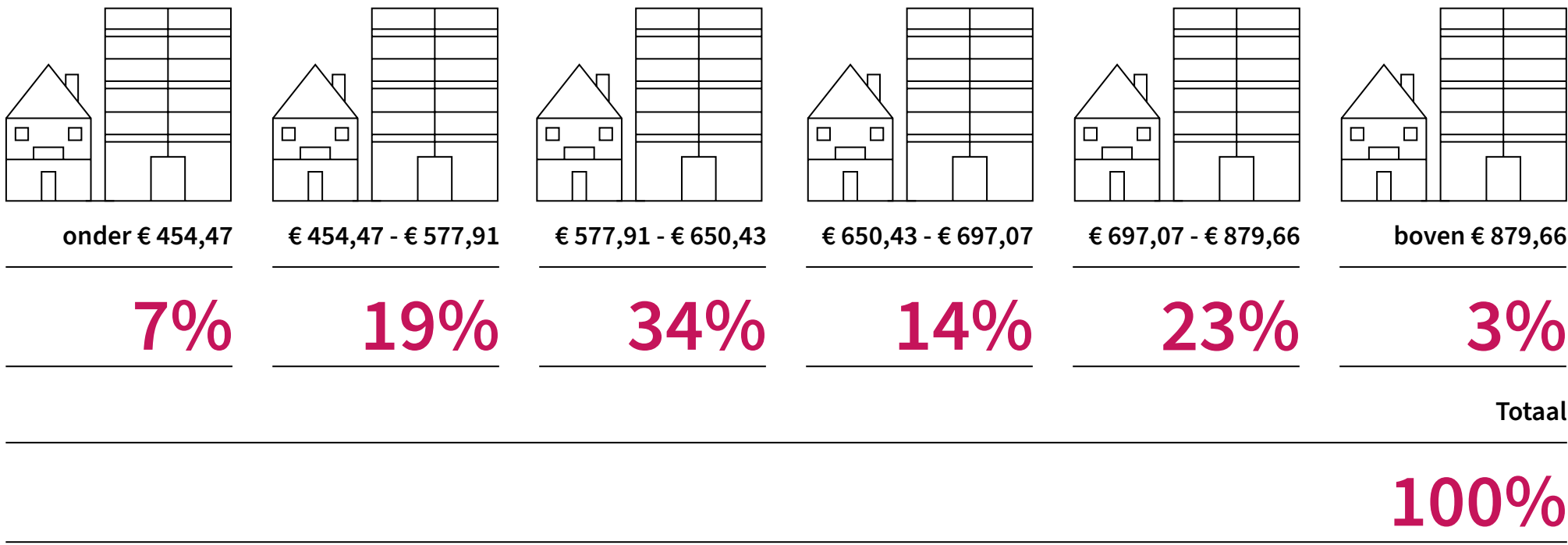
In 2024:

- Verhuurden we 48 procent van onze woningen aan doorstromers (2023: 46). Gemiddeld hadden zij een meettijd (woonduur) van bijna 24 jaar. Zij zochten gemiddeld bijna twee jaar naar een woning. Gemiddeld over alle klantsoorten en gemeenten was de meettijd (woonduur of inschrijftijd) voor een woningzoekende in 2024 20 jaar (2023: 19 jaar). Starters hadden een gemiddelde meettijd van bijna negen jaar (2023: 9).
- Wezen we 90 procent van onze woningen toe aan regulier woningzoekenden en 10 procent aan diverse soorten urgenten (sociaal medisch, stadsvernieuwing enzovoorts).
- Ging 53 procent van de toegewezen woningen naar woningzoekenden tussen de 28 en 54 jaar.
- Ging gemiddeld 39 procent van de aangeboden woningen naar inwoners uit de eigen gemeente. Met als uitschieter Arnhem. Daar ging 67 procent van de woningen naar eigen inwoners. In Westervoort ging 24 procent van de aangeboden woningen naar eigen inwoners en 26 procent naar inwoners uit Arnhem. Westervoort blijkt ook aantrekkelijk voor inwoners uit Duiven en van buiten de stadsregio.

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 inkomensituatie. In 2024 is 64,6% (2023: 68,2 procent) van onze vrijkomende sociale huurwoningen toegewezen aan huurders die recht hebben op huurtoeslag. Van deze 64,6% 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





“Met de bus kunnen mensen zelf bepalen óf en wanneer ze contact met ons willen”

De buurtbus

In augustus 2024 is Vivare trotse eigenaar geworden van de buurtbus. Met de buurtbus komen we letterlijk dicht bij onze huurders. Wijkbeheerder bij Vivare, John Coppens vertelt hoe we de bus inzetten en wat de eerste reacties van huurders zijn.

“De buurtbus is een mooie manier om laagdrempelig met onze huurders in contact te komen. Voorheen organiseerden we bijeenkomsten in een wijkcentrum. Mensen moesten veel meer moeite doen om daar te komen. Ook zorgt de bus ervoor dat het initiatief voor contact met Vivare bij de huurder zelf ligt. Ik bel wel eens bij een huurder aan voor een kort praatje om te horen wat er speelt.

Maar niet iedereen zit hierop te wachten. Met de bus kunnen mensen zelf bepalen óf en wanneer ze contact met ons willen. Je ziet dat dit werkt. Daarnaast is de bus is een echte eyecatcher waar veel mensen op afkomen.

Tot nu toe zijn de reacties van huurders erg positief. We horen dat we beter zichtbaar en bereikbaar zijn. In 2024 hebben we de bus vooral bij geplande activiteiten ingezet. Ons doel is om in 2025 de bus ook zonder directe aanleiding in de straten te zetten, zodat we nog meer huurders bereiken. Ook degenen die normaal geen contact met ons opnemen, bijvoorbeeld omdat alles daar goed gaat.”

Prettige woonomgeving



Prettige woonomgeving

Een nette en veilige buurt zonder overlast. En burenn die elkaar kennen en helpen. Dat is de basis voor prettig wonen. Korte lijnen met onze huurders is daarbij belangrijk. In 2024 gingen we regelmatig met onze buurtbus de wijk in. Maar ook op andere manieren zorgen we dat huurders weten dat ze bij ons terecht kunnen en waarbij we kunnen ondersteunen.

Voor gemeente, politie en Vivare is er een belangrijke taak om de buurt veilig te houden. Criminelen gebruiken voor hun activiteiten soms corporatiewoningen. Dit kan zorgen voor gevaarlijke situaties in buurten. In 2024 kregen we hier vaker mee te maken dan in de jaren daarvoor.

**Ik werk
aan een
fijnere
buurt**

**Ik werk
aan een
fijnere
buurt**

23 / 88

Buurtvrienden

In 2024 zijn er drie nieuwe Buurtvrienden teams gestart: in Duiven, Presikhaaf in Arnhem en in Oosterbeek. Dit zijn teams die bestaan uit buurtbewoners die actief een oogje in het zeil houden, mensen aanspreken op gedrag, een sociaal praatje houden en zo bijdragen aan de sociale cohesie en leefbaarheid in de eigen woonomgeving. Buurtvrienden hebben direct contact met medewerkers van Vivare. Een wijkbeheerder pakt een melding van Buurtvrienden gelijk op en houdt het team op de hoogte. En een klantconsulent kan zaken snel doorzetten naar andere partijen.

De samenwerking met de Buurtvrienden teams blijven we verder ontwikkelen. Zo willen we de teams meer met elkaar verbinden en met andere organisaties, zoals de politie. Ze kunnen ook een grotere rol spelen richting wijkbewoners. Bijvoorbeeld nieuwe wijkbewoners welkom heten of in gesprek gaan met mensen die hun tuin niet onderhouden.

Ontwikkeling woongemeenschap MerWijde

Eind 2024 kregen de eerste bewoners van het project MerWijde de sleutel van hun flexwoning. MerWijde is een plek waar mensen met verschillende achtergronden samenleven. We zetten ons, samen met woningcorporatie Volkshuisvesting, Stichting Rijnstad en twintig geselecteerde bewoners, in om er een prettige en hechte gemeenschap te creëren.

Ondersteuning actieve huurders

Veel mensen doen iets voor hun buurt of bureu, bijvoorbeeld als vrijwilliger of als mantelzorger. Actieve huurders willen we graag leren kennen en laten weten: je kunt bij ons terecht als je ons nodig hebt. Daarom organiseerden we rond de Kerst een actie voor huurders die net dat stapje extra zetten. Huurders van twee wooncomplexen in Arnhem hebben bureu voorgedragen. Zo konden we tien actieve huurders persoonlijk verrassen met een kerststukje. Dat leverde mooie gesprekken op. Met een paar huurders maakten we afspraken over hoe we ze kunnen ondersteunen bij hun inzet voor de buurt. Door de verbinding met deze huurders werken we aan saamhorigheid in de buurt.

Buurten veilig houden

In 2024 werden we, meer dan in andere jaren, geconfronteerd met onveilige situaties zoals vuurwapenbezit, explosies en grote hoeveelheden illegaal vuurwerk in een woning.

In een complex in Doorwerth hadden we te maken met een explosie in het trappenhuis, ingegooide ruiten en explosieven in auto's. We gingen met huurders in gesprek, omdat ze erg gesproken waren en bang waren voor hun veiligheid. Ook na incidenten in Elst en Westervoort zijn we met bewoners, politie en gemeente in gesprek gegaan.

Dit soort incidenten zijn voor ons reden om de huurrelatie met de veroorzaker te eindigen. In een aantal gevallen is dit ook ondersteund door een uitspraak van een rechter. We vinden het belangrijk dat bewoners weten dat we dergelijke onveilige situaties heel serieus nemen. We voelen een grote verantwoordelijkheid naar de omwonenden. Onze huurders moeten erop kunnen vertrouwen dat hun buurt veilig is. Hier blijven we ons, samen met partners, voor inzetten.

Leefbaarheidsacties

Net als andere jaren hebben we in 2024 verschillende leefbaarheidsacties gehouden. Zoals opruimdagen in Elst en in de Arnhemse wijken Presikhaaf en Geitenkamp. In Westervoort gingen we in het voorjaar en de zomer met een bus vol hortensia's de wijken Leigraaf en Hoge Eind in. Met de bloemenactie wilden we huurders stimuleren hun tuin te vergroenen, horen wat er speelt en verbinding creëren tussen huurders onderling. In totaal maakten we ruim 250 mensen blij met een hortensia.

Leefbaarheidsmonitor gemeente Renkum

In 2024 zijn we in een aantal straten in de gemeente Renkum gestart met een leefbaarheidsmonitor.

Deze monitor:

- verzamelt informatie vanuit meerdere invalshoeken, waardoor we een compleet beeld van de leefbaarheid in verschillende wijken hebben.
- geeft per straat aan op welke aspecten van leefbaarheid extra aandacht nodig is, zodat we samen met bewoners gerichte interventies kunnen plegen om de leefbaarheid te verbeteren.
- helpt ons bij het meten van de effectiviteit van onze leefbaarheidsinzet.

Zowel Vivare, als Renkum voor Elkaar, de politie en de gemeente leveren data voor de monitor aan.





“De samenwerking met Vivare is uniek”

Tevreden huurders, lagere onderhoudskosten en beter onderhouden woningen

In 2024 zijn we met vastgoedpartners Hagemans, Hemink, Nijhuis, Talen en De Variabele gestart met de voorbereidingen voor integraal vastgoedonderhoud. Dit is een nieuwe manier van samenwerken voor het onderhoud van onze woningen.

Bij integraal vastgoedonderhoud heeft elk werkgebied van Vivare een vaste onderhoudspartner. Deze onderhoudspartner is verantwoordelijk voor alle reparaties en het onderhoud van woningen. Hierdoor leert de onderhoudspartner de woningen, de huurders en het gebied goed kennen.

Dit zorgt voor een doelgerichte en snellere werkwijze wat prettig is voor onze huurders. Het beoogde resultaat: beter onderhoud van onze woningen, lagere onderhoudskosten en een hogere huurders-tevredenheid.

Simon Ruijs, algemeen directeur bij Hagemans: “De samenwerking met Vivare is uniek, omdat we op basis van gelijkwaardigheid onze kennis en expertise delen. We werken niet meer als opdrachtgever en opdrachtnemer, maar samen als partners die van elkaar leren. Door deze werkwijze staan we dicht bij de huurders en kunnen we de woningen sneller en beter onderhouden.”

Goede kwaliteit



We blijven stappen zetten om de kwaliteit van onze woningen te verbeteren. In 2024 voerden we bij zo'n 600 woningen groot onderhoud en energetische verbeteringen uit. Planmatig onderhoud voerden we bij ongeveer 2.400 woningen uit. We vervingen ruim 1.700 keukens, badkamers en toiletten bij onderhoudswerkzaamheden en ruim 1200 woningen werden voorzien van zonnestroominstallaties.

Groot onderhoud en energetische verbeteringen

We onderhouden en verduurzamen ons bezit. Hiermee zetten we in op de energietransitie, sturen we op kwalitatief goede woningen en zorgen we dat onze huurders comfortabel en betaalbaar kunnen wonen. We houden ons vast aan de doelstelling uit de Nationale Prestatieafspraken om eind 2028 geen woningen meer te hebben met een E-, F- of G-energielabel. De energetische verbeteringen aan deze woningen pakken we zoveel mogelijk mee in reguliere onderhoudswerkzaamheden. Alle overige woningen, die niet via deze reguliere onderhoudswerkzaamheden meekunnen, pakken we individueel aan.

Integraal vastgoedonderhoud

Afgelopen jaren hebben we veel bereikt en geleerd van het resultaatgericht samenwerken met onze onderhoudspartners. Tegelijkertijd bleven we op zoek naar mogelijkheden om het samenwerken nog meer op te laten leveren. Met name op de integrale aanpak van ons onderhoud denken we nog meer resultaten te kunnen behalen. Dat betekent dat alle onderhoudsströmen door één partner in een vast gebied worden uitgevoerd. Daarmee kunnen we de juiste keuzes maken welk onderhoud op welk moment nodig is. Daarnaast kent de woningmarkt inmiddels meer uitdagingen dan toen we begonnen met resultaatgericht samenwerken. Daarom hebben we in 2024 onze samenwerking opnieuw vormgegeven en samen met de onderhoudspartners gekeken hoe het nog beter zou kunnen.

In 2025 starten we met het integraal vastgoedonderhoud. Doelstellingen voor de nieuwe samenwerking zijn:

- lagere onderhoudskosten
- een hogere klanttevredenheid en
- het uitfasen van alle E-, F- en G-energielabels voor eind 2028.

Goede kwaliteit

Optimaliseren vastgoedsysteem en -data

In 2024 stelden we het nulpunt vast waarop we de kostenbesparing bij onderhoudsprojecten de aankomende jaren kunnen meten. Dit is in een business intelligence tool vastgelegd. Ook stuurden we strakker op het gebruik van vastgoedontwikkeling software voor een betere bewaking van tijd en geld bij de uitvoering van projecten. Dit helpt ons om beter te plannen en tijdig afwijkingen te signaleren en op te vangen.

We hebben in 2024 een informatiedashboard opgezet om de afspraken met onze ketenpartners te monitoren. Met dit dashboard kunnen we bijvoorbeeld zien wat de stand van zaken is met betrekking tot de kostenbesparing, klanttevredenheid en het uifaseren van de E-, F- en G-energielabels.

In 2024 startten we met de nieuwe applicatie Vastgoedtabel. Deze applicatie is onze database voor alle vastgoeddata-informatie over onze gebouwen. Hierin staan gegevens over algemene ruimtes en VvE's. In 2025 breiden we de applicatie verder uit met detailinformatie over de woning. Dit komt in de cartotheek, deze is verbonden met onze overige interne systemen. Hierdoor kunnen collega's makkelijk informatie opzoeken, onderhoud regelen en huurders direct helpen.

29 / 88



Brandveiligheid

Brandveilig wonen heeft bij Vivare hoge prioriteit. Daarom hebben we de brandveiligheid van onze complexen in beeld laten brengen door een brandveiligheidsorganisatie. Daarbij is ook gekeken naar de zelfredzaamheid van de bewoners. Op basis van deze vastgoedscans is een prioritering gemaakt van de gebouwen waar verbeteringen nodig zijn. Tot en met 2026 brengen we alle 101 gebouwen met risicokwalificatie 1-7 programmatisch op orde. De overige gebouwen volgen daarna.

Verder blijven we onze gebouwen controleren en bewoners en medewerkers bewustmaken van brand- en vluchtveiligheid. Dit doen we met behulp van ons opgezette labelsysteem. Met dit systeem hebben we in beeld hoe goed een woongebouw scoort op veilige vluchtroutes en hoe vaak we dit moeten controleren.



Vervangen van badkamers, keukens en toiletten

In 2024 vervingen we in totaal 1.709 badkamers, keukens en toiletten. Dit waren er meer dan gepland, maar we besloten dit toch uit voeren om de achterstand die er is bij de vervanging van badkamers, keukens en toiletten, in te lopen. De badkamers, keukens en toiletten zijn vervangen bij planmatig en groot onderhoud (147), bij mutatieonderhoud (806) en bij reparatieonderhoud (756).

We willen toe naar een meer planmatige vervanging van badkamers, keukens en toiletten. Zo kunnen we versnellen en de achterstand die we hierin hebben, inlopen. Ook verwachten we met een planmatige vervanging kosten te kunnen besparen door slimme inkoop, meer efficiency in het proces en lagere kosten bij het mutatie- en reparatieonderhoud).

In 2024 hebben we daarom de data van de badkamers, keukens en toiletten geactualiseerd en zijn we gestart met het overzetten van deze data naar ons meerjaren onderhoudsprogramma. Daarnaast zijn de minimale kwaliteitseisen voorbereid en hebben we de conditiemetingen getoetst aan het strategisch beleid. Tenslotte hebben we een eerste pilot voorbereid. Samen met onze vijf partners voor integraal onderhoud maken we begin 2025 een plan om vanaf 2025/2026 over te gaan tot planmatige vervanging. Hiervoor is extra financiële ruimte opgenomen in de meerjarenbegroting vanaf 2025.



“Ruim 2.000 woningzoekenden reageerden”

Bijna veertig gloednieuwe, energiezuinige woningen in Velp

In 2024 leverden we in de Dr. Schaepmanstraat in Velp Zuid 38 energiezuinige sociale huurwoningen op. Op dezelfde locatie stonden voorheen 35 woningen. Deze zijn gesloopt om plaats te maken voor negen levensloopbestendige woningen met een badkamer en slaapkamer op de begane grond en 29 eengezinswoningen.

Alle woningen zijn gebouwd volgens de BENG-norm: Bijna Energie Neutraal Gebouw. Dit betekent dat de huizen op jaarbasis gemiddeld evenveel energie opwekken als dat ze verbruiken. Uiteraard is dat afhankelijk van het energiegebruik van de bewoners.

De woningen zijn uitstekend geïsoleerd, hebben hoog rendement isolatieglas, zijn volledig aardgasvrij en het koken gebeurt elektrisch. Ze zijn voorzien van een warmtepomp en er ligt vloerverwarming in de hele woning. Verder is er een warmte-terug-win systeem. Dit zorgt voor een constante luchtverversing in de woning. Op twee woningen na, zijn alle woningen voorzien van zonnepanelen.

De interesse voor de woningen was groot. Ruim 2.000 woningzoekenden reageerden toen de woningen in de verhuur gingen. In het najaar ontvingen de nieuwe bewoners de sleutel.



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. Onze woningen zijn in dat jaar goed geïsoleerd, worden zonder aardgas verwarmd en zijn bestand tegen de veranderende klimaatomstandigheden.

Energietransitie

We sturen op het isoleren van ons bezit met logische maatregelen op logische momenten. De isolatiestandaard geeft aan wanneer de woning goed genoeg is geïsoleerd om aardgasvrij te kunnen worden. Onze woningen worden niet altijd meteen naar de isolatiestandaard gebracht; dit gebeurt soms in fases. Ook gaan we uit van het eerst aanpakken van woningen die het minst geïsoleerd zijn. De opgave om woningen goed te isoleren wordt samen opgepakt met de afspraak om versneld alle sociale huurwoningen van de corporaties met een E-, F- en G-label uit te faseren voor 2029 (met uitzondering van monumenten en voor sloop aangemerkte woningen). Het grootste deel van de E-, F- en G-labels werken we projectmatig weg en het resterende deel op individuele basis. In 2024 hebben we 347 woningen met een E-, F- of G-label aangepakt.

Zonnepanelen

Energieleveranciers brachten in 2024 steeds vaker terugleverkosten in rekening. Bovendien wordt de salderingsregeling, waardoor opgewekte elektriciteit in de zomer weggestreept mag worden tegen verbruikte elektriciteit in de winter, per 2027 afgeschaft. Huurders mogen daarom nu zelf kiezen of ze bij groot onderhoudsprojecten zonnepanelen op hun dak willen hebben. In het overgrote deel van de gevallen heeft de huurder nog steeds een voordeel van zonnepanelen. Dit hangt natuurlijk ook af van het energiecontract en -verbruik. We houden in de gaten of zonnepanelen voor onze huurders betaalbaar blijven.

Elektrische bedrijfswagens

Ook binnen onze eigen bedrijfsvoering kijken we naar mogelijkheden om te verduurzamen. In 2024 vernieuwden we het wagenpark. Onze servicebussen, bussen voor wijkbeheer en deelauto's zijn nu allemaal volledig elektrisch. Bij de inrichting en uitrusting van de bedrijfswagens is rekening gehouden met de wensen van medewerkers, zodat ze prettig en gezond hun werk kunnen doen.





Projectnaam	Investering*	Groot onderhoud*	Totaal 2024*	Gemiddeld per woning*
Presikhaaf III, Arnhem - 105 woningen	7.265.000	59.000	7.324.000	70.000
Dodaarsplein, Duiven - 136 woningen	6.582.000	0	6.582.000	48.000
Oranjeweg, Rheden - 79 woningen	1.670.000	1.667.000	3.337.000	42.000
Jozefstraat en Tempelstraat, Groessen - 42 woningen	2.038.000	137.000	2.175.000	52.000
Molenacker, Westervoort - 148 woningen	844.000	1.075.000	1.919.000	13.000
Abdijhof, Arnhem - 160 woningen	1.617.000	3.000	1.620.000	10.000
Verduurzamingsmaatregelen, Rheden Renkum - 45 woningen	650.000	521.000	1.171.000	26.000
Statenkwartier, Arnhem - 177 woningen	1.136.000	0	1.136.000	6.000
Glasvervanging, Rheden Renkum - 147 woningen	164.000	845.000	1.009.000	7.000
Vriesenenk, Elst - 176 woningen	0	610.000	610.000	3.000

*Alle bedragen zijn in euro's.



“We richten ons echt op de bewoner”

Dichter bij de huurder

Anja Meeuwsen werkt al bijna twintig jaar bij Vivare. In 2024 is ze begonnen als sociaal projectleider, een nieuwe functie binnen Vivare.

“Twintig jaar geleden startte ik bij Vivare als projectsecretaris. Geleidelijk aan begon ik met het ondersteunen van verschillende projecten en rolde ik in de functie van projectmedewerker. Na een reorganisatie werd ik vervolgens medewerker vastgoed. Hoewel ik veel plezier in mijn werk had, op een leuke afdeling zat en fijn samenwerkte met collega's, besepte ik dat ik dichter bij de huurder wilde staan. Dus dat ben ik gaan onderzoeken. Een manager wees me op de nieuwe functie van sociaal projectleider. Hier heb ik op gesolliciteerd en in 2024 ben ik begonnen in deze functie.

Als sociaal projectleider ga ik in gesprek met bewoners die te maken krijgen met bijvoorbeeld een sloop-nieuwbouwproject of een herinrichting van de wijk. Ik bespreek met ze wat ze van het project vinden, of en welke weerstand er is en hoe we ze kunnen helpen in een onzekere periode. We richten ons echt op de bewoner. In deze nieuwe rol zit ik veel dichter bij de huurder, precies waar ik naar op zoek was.

Ik heb verschillende functies gehad bij Vivare en heb gelukkig altijd de ruimte gekregen om me te ontwikkelen. Ik haal nu meer voldoening uit mijn werk en mijn werkgeluk en -plezier zijn erg gegroeid!”

Werkplezier in een professionele organisatie



Werkplezier in een professionele organisatie

In 2024 gingen we verder met de organisatietransitie om ons wendbaarder te maken en onze realisatiekracht te vergroten. Vitaliteit, persoonlijk leiderschap, de overstap van een functiehuis naar een rollenhuis en het leiderschapsprogramma stonden centraal.

39 / 88

Vitaliteit

Voor Vivare is de vitaliteit van haar medewerkers een belangrijke pijler. Onze doelen en ambities vragen om vitale medewerkers die hun werk met energie en plezier kunnen uitvoeren. In 2024 is er een vitaliteitsteam gestart wat aan de slag is gegaan om vitaliteit binnen Vivare in kaart te brengen. Eind 2024 hebben zij een Vitaliteitsbeleid opgesteld, wat in 2025 verder geïmplementeerd wordt.

Persoonlijk leiderschap

Voor het persoonlijk leiderschapsprogramma organiseerden we een workshop voor alle medewerkers. We gingen met elkaar aan de slag met ‘De Kracht van Acht’, een methode om interactie met anderen te verbeteren. We bekeken hoe we ons ‘doen, durven, verbinden en versnellen’- gedrag laten zien in de praktijk en hoe we het toepassen.

Van functiehuis naar rollenhuis

Het rollenhuis richt zich meer op de mens in plaats van alleen op specifieke taken. Vaardigheden en talenten staan in het rollenhuis centraal. Het biedt medewerkers meer ruimte om initiatief te nemen, eigen regie te pakken en het stimuleert persoonlijke ontwikkeling. Dit maakt ons als organisatie flexibel en wendbaar.

In 2024 werkten we aan drie deelprojecten om te komen tot het rollenhuis:

- We actualiseerden het huidige functiehuis voor een soepele overgang naar het nieuwe rollenhuis.
- Onder begeleiding van een expertisebureau maakten we duidelijke spelregels en randvoorwaarden om uiteindelijk goed te kunnen werken met het nieuwe rollenhuis.
- We richtten het rollenhuis verder in, waaronder het uitwerken van de verschillende rolprofielen.

In 2025 implementeren we het rollenhuis binnen de organisatie.

Nieuwe organisatiestructuur en -sturing

Als sluitstuk van de transitie en daarmee ook het leiderschapsprogramma, implementeerden we eind 2024 onze nieuwe organisatiestructuur en -sturing. Vanaf 1 januari 2025 staat het ketengericht samenwerken centraal. Om dit te faciliteren organiseren we ons vanuit vier directies: Wonen, Vastgoed, Strategie en Financiën en bedrijfsvoering. Voor het management betekent dit een andere manier van aansturen. Het werken vanuit onze ketens biedt meer helderheid en logica over verantwoordelijkheden. Zo kunnen we beter, slimmer en directer samenwerken en zorgen we voor een betere dienstverlening voor onze huurders.

Voel je welkom programma

In 2024 evalueerden en verbeterden we ons ‘Voel je welkom’ programma. Voor nieuwe medewerkers is het belangrijk om de tijd en ruimte te krijgen zo goed mogelijk kennis te maken met Vivare. Zo kunnen ze optimaal bijdragen aan onze doelen en ambities. Nieuwe collega’s worden tijdens een interactief dagdeel meegenomen in de missie en visie van Vivare en wat governance en compliance voor Vivare betekenen. Ook krijgen ze een inkijkje in de huurderstevredenheid en nemen we ze mee naar onze wijken en bouwprojecten.

Make-over van het Vivarehuis

In 2024 is besloten om de huurovereenkomst van ons kantoor, het Vivarehuis, aan de Meander 825 in Arnhem met vijf jaar te verlengen. Een make-over van het Vivarehuis ondersteunt de nieuwe manier van werken. In 2024 is deze herinrichting voorbereid door een groep medewerkers, samen met externe adviseurs. Het nieuwe Vivarehuis biedt straks meer ruimte voor ketengericht samenwerken en er is meer aandacht voor vitaliteit. De werkzaamheden zijn rond de zomer van 2025 afgerond.



Resultaten per gemeente

Flexwoningen MerWijde in Arnhem

In 2024 leverden we, in samenwerking met de gemeente Arnhem en woningcorporatie Volkshuisvesting, 148 flexwoningen op het MerWijde terrein in Arnhem op. De woningen zijn bedoeld voor spoedzoekers, waarbij 18 woningen zijn gereserveerd voor mensen met een zorgvraag, 50 voor statushouders en 80 voor mensen met een middeninkomen. De verplaatsbare appartementen zijn vrijwel volledig van duurzaam verbouwd hout, gasvrij en beschikken over minimaal een energielabel A++. Ongeveer 80 procent van de bouwwerkzaamheden gebeurde in de fabriek en nog maar 20 procent op de bouwplaats.

Tussentijdse resultaten pilot Verhuiscoach Arnhem

Tussen april 2022 en december 2024 voerde de verhuiscoach in Arnhem bijna 300 woonadvies-gesprekken met senioren. Deze gesprekken bieden waardevolle inzichten in de woonwensen en belemmeringen van ouderen en helpen bij het verbeteren van onze werkprocessen. Tot nu toe zijn er in de gemeente Arnhem 45 verhuizingen via de verhuiscoach gerealiseerd. Mensen die gebruik hebben gemaakt van de verhuiscoach zijn erg tevreden over de service. In 2025 werken we met de gemeente Arnhem aan meer inzicht in de doorstroming en beslissen we over de voortzetting van de verhuiscoach.

Start nieuwbouw Schuytgraaf

In Schuytgraaf bouwen we het Schuytskwartier, samen met woningcorporatie Portaal en ontwikkelaar Trebbe. We realiseren 119 sociale huurwoningen, waarvan wij er 41 bouwen: 13 eengezinswoningen en 28 appartementen. De woningen zijn voor verschillende doelgroepen, waaronder starters en ouderen. Bijzonder is dat we samen met Portaal werken als één project, met één bouwer en één bouwplaats, wat tijd en kosten bespaart. Alle voorbereidende onderzoeken en overleggen zijn daardoor efficiënter.

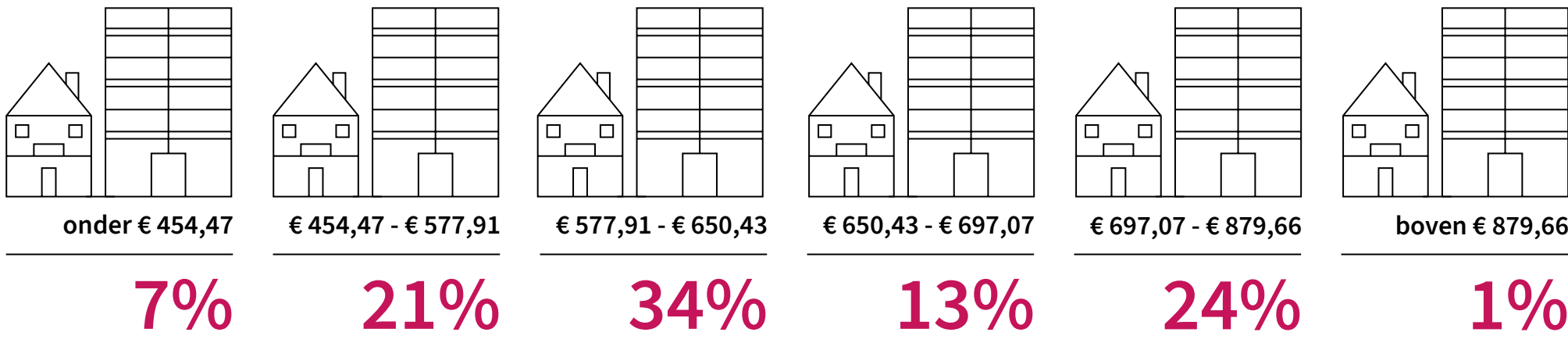
Nieuwbouw Luthersestraat

In 2024 kochten we in de Luthersestraat het gebouw van een voormalig discotheek om dit pand te slopen en hiervoor in de plaats betaalbare huurappartementen te bouwen. In 2024 vonden de sloopwerkzaamheden plaats. Begin 2025 start de bouw van 47 betaalbare huurappartementen, geschikt voor starters op de woningmarkt. De oplevering staat gepland in het najaar 2026.





Woningen per huurklasse

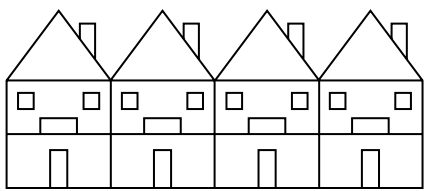


Bemiddeling

11%

Opgeleverde
nieuwbouwwoningen

76



Verkochte
woningen

3

2

Aangekochte
woningen

Aantal woningen
voor uitstroom
beschermd wonen

12

6%

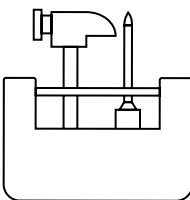
Mutatiegraad

Toegewezen
aan de
doelgroep

97,9%

588

Aantal nieuwe verhuringen



Onderhoud &
investerings

Gemiddelde
markthuur

€ 966

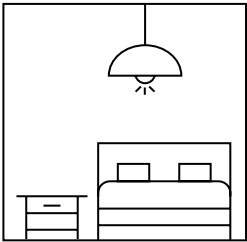
Gemiddelde
Vivare-huur

€ 690

€ 56 miljoen

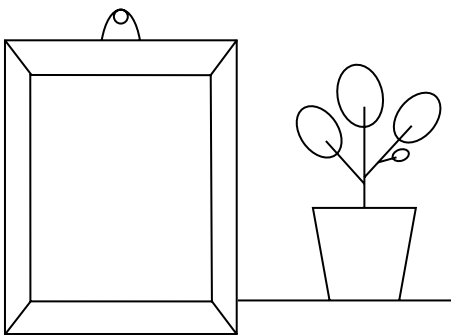
Leefbaarheidsuitgaven per woning

€ 217



8.428

Aantal woningen



Aantal
ontruimingen

13

655

Aantal meldingen overlast

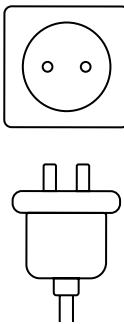
Bijdrage in huisvesting
statushouders

woningen 77

personen 117

175

Gemiddelde
EP2 [kWh/m²]



Resultaten per gemeente - **Duiven**

44 / 88

Oplevering nieuwbouw De Timp in Duiven

In 2024 zijn op de voormalige schoollocatie De Timp in Duiven 16 woningen opgeleverd, waarvan vijf sociale huurwoningen voor Vivare. De woningen zijn energiezuinig en gasloos en daarmee klaar voor de toekomst.

Onderhoud en verduurzaming in Duiven en Groessen

In 2024 verduurzaamden en voerden we planmatig onderhoud uit aan 136 woningen aan en rondom het Dodaarsplein in Duiven. Het eindresultaat is gemiddeld drie energielabelstappen voor alle woningen, van gemiddeld label C naar gemiddeld label A+. Ook brachten we hier flora- en faunavoorzieningen aan, zoals vleermuiskasten en zwaluwkasten. Door de uitgevoerde maatregelen is de levensduur van de woningen met minimaal 25 jaar verlengd.

In Groessen startten we met het onderhoud van 42 woningen aan de Tempelstraat, Sint Jozefstraat en Kerkakkers. Naast regulier onderhoud, omvatten de werkzaamheden onder andere het vervangen en isoleren van de daken, het vervangen van kozijnen inclusief HR++ glas en ventilatie-roosters en het plaatsen van mechanische ventilatie. De woningen zijn straks beter warm te houden in de winter en blijven in de zomer langer koel. Eind april 2025 zijn deze woningen gereed.

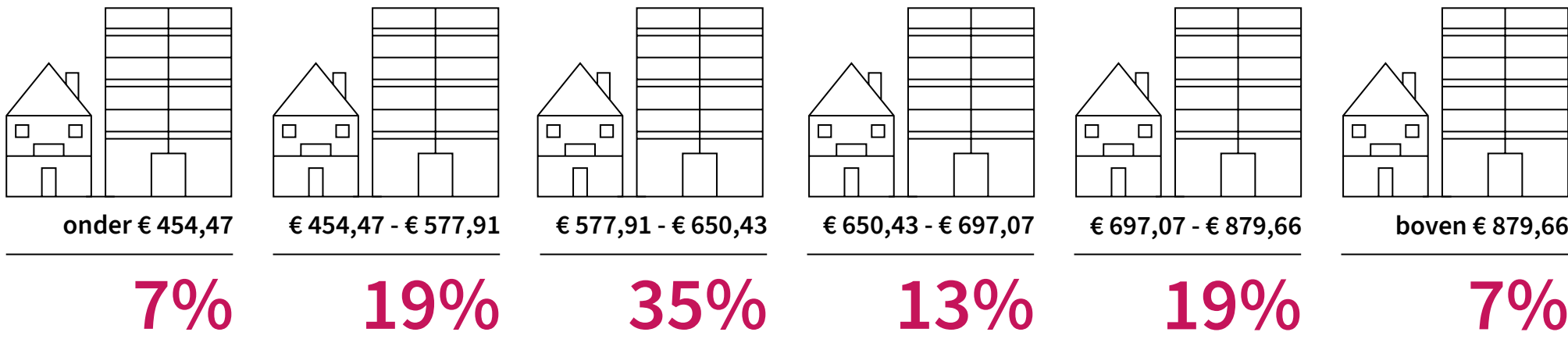
Vorbereiding sloop-nieuwbouw Loo

In 2024 is gewerkt aan de voorbereiding van de sloop en nieuwbouw van 20 woningen in Loo (gemeente Duiven). Bij deze woningen zijn er problemen met de fundering, waardoor het niet haalbaar is om de woningen op te knappen. Er zijn informatiebijeenkomsten geweest voor bewoners, gesprekken met de klankbordgroep en huurdersvereniging TweeStromenland en er is gewerkt aan het stedenbouwkundig plan en het sociaal plan. Oplevering van de nieuwbouw is gepland in het najaar van 2027.





Woningen per huurklasse



Bemiddeling

8%

Opgeleverde
nieuwbouwwoningen

7

5%

Mutatiegraad

Gemiddelde
markthuur

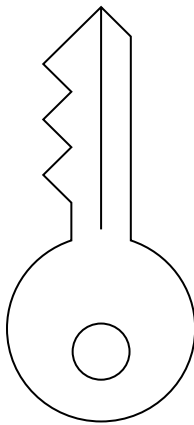
€ 879

Gemiddelde
Vivare-huur

€ 707

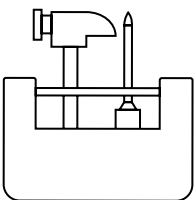
96,7%

Toegewezen
aan de
doelgroep



131

Aantal nieuwe verhuringen

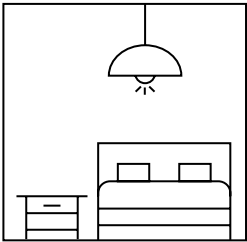


Onderhoud &
investerings

€ 17 miljoen

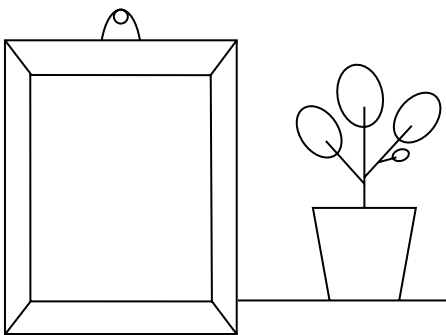
Leefbaarheidsuitgaven per woning

€ 283



2.622

Aantal woningen



Aantal
ontruimingen

7



194

Aantal meldingen overlast

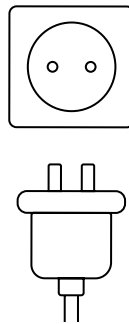
Bijdrage in huisvesting
statushouders

woningen 8

personen 39

154

Gemiddelde
EP2 [kWh/m²]



Start nieuwbouw De Pas in Elst

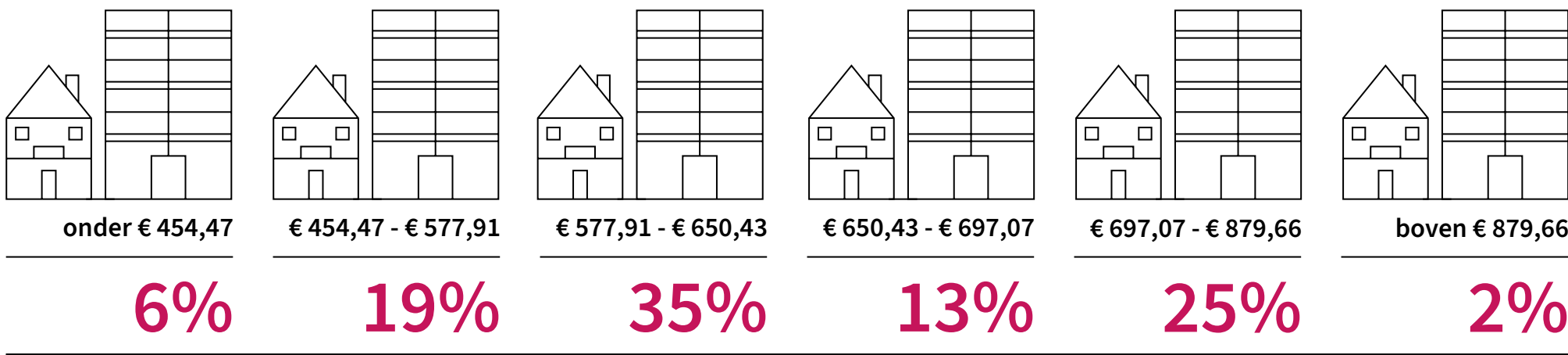
Aan de zuidzijde van Elst, tussen de wijk Brienenshof en de Olympiasingel, wordt gebouwd aan nieuwbouwwijk De Pas. In deze wijk komen in totaal 350 nieuwe woningen, waaronder 105 sociale huurwoningen van Vivare. De bouw van de eerste veertig eengezinswoningen is in 2024 gestart. Daarna volgen nog eens 17 woningen. Deze woningen worden begin 2025 opgeleverd. De bouw van de overige woningen volgt een aantal jaar later vanwege de aansluiting op het stroomnet. Het stroomnet in Nederland is overvol en er is een wachtlijst voor nieuwe aansluitingen.

Onderhoud en verduurzaming Verdijkstraat en Huyekamp in Elst

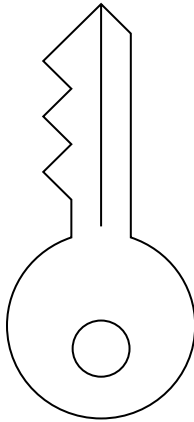
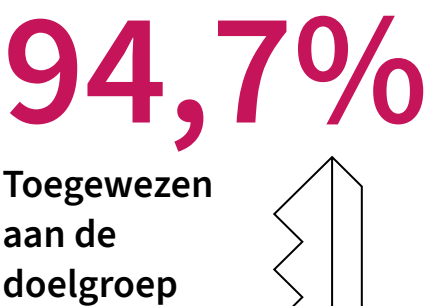
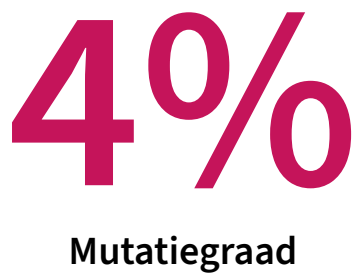
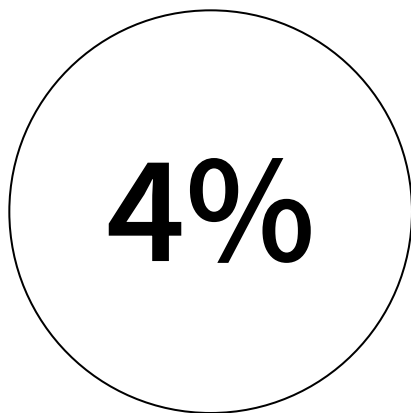
Aan de Verdijkstraat in Elst combineerden we het planmatig onderhoud aan 11 woningen met isolerende maatregelen. Woningen met een E-, F- en G-energielabel zijn naar minimaal energielabel D gebracht. Daarnaast zijn we in 2024 in Elst gestart met het onderhoud aan 176 woningen aan de Huyekamp en omgeving. Hier pakken we de buitenkant van de woningen grondig aan en vervangen we enkelglas door isolatieglas met een hoger thermisch comfort. De werkzaamheden zijn opgedeeld in twee perioden. We streven ernaar om deze werkzaamheden in 2025 af te ronden.



Woningen per huurklasse



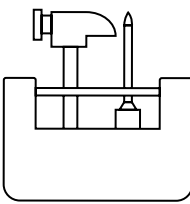
Bemiddeling



Gemiddelde markthuur



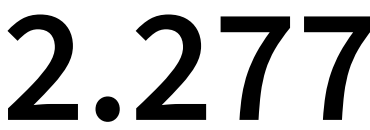
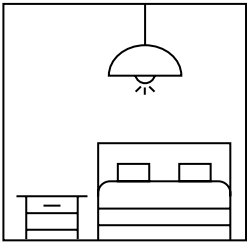
Gemiddelde Vivare-huur



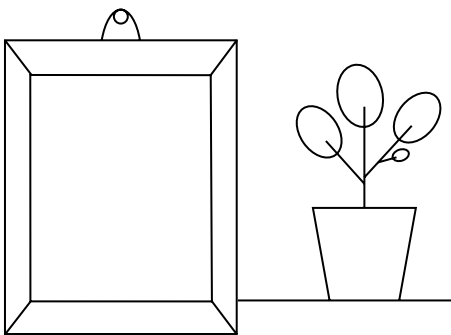
Onderhoud & investeringen



Leefbaarheidsuitgaven per woning



Aantal woningen

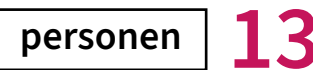


Aantal ontruimingen

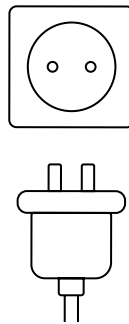


Aantal meldingen overlast

Bijdrage in huisvesting statushouders



Gemiddelde EP2 [kWh/m²]



Resultaten per gemeente - **Renkum**

Kansen voor verdichting en optoppen in Renkum

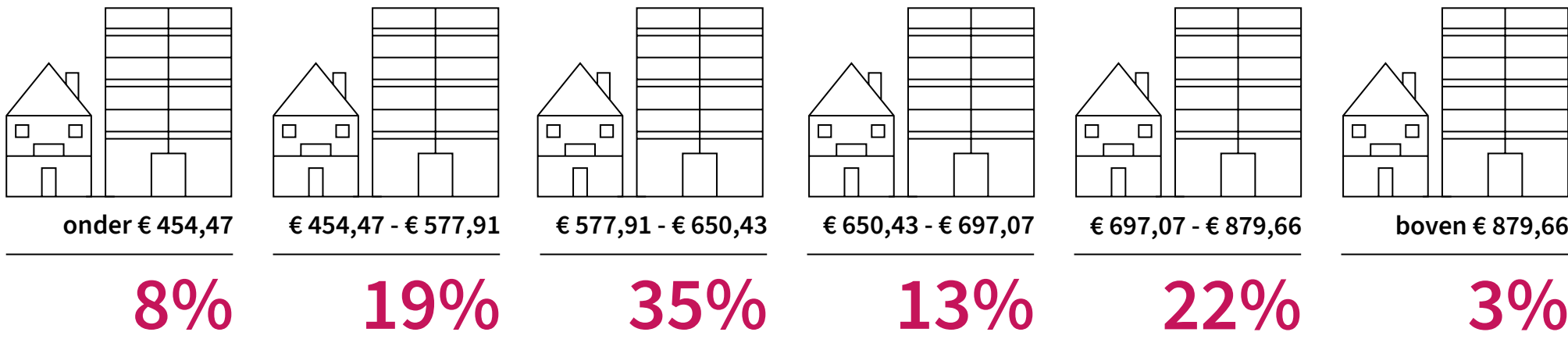
In 2024 hebben we in Renkum kansrijke locaties voor verdichten en optoppen binnen ons eigen woningbezit in kaart gebracht en besproken met de gemeente. We hebben hierbij tegelijk gekeken naar het betrekken van gemeentelijke gronden om meer woningen te kunnen realiseren. Voor drie locaties wordt in 2025 verder gewerkt aan de planvorming voor ongeveer 120 woningen. Daarnaast is gestart met een haalbaarheidsonderzoek voor het optoppen van bestaande woningen.

Samenwerking met Buurtklusbedrijf, Energiebank en de Energiewinkel

Huurders in de gemeente Renkum kunnen bij kleine woningaanpassingen hulp krijgen van het Buurtklusbedrijf. Tegelijk kunnen ze vanuit de Energiebank en Energiewinkel coaching en ondersteuning krijgen over hoe ze energie besparen. Op deze manier helpen we om de energielasten en daarmee woonlasten, terug te dringen. Dit is een tussenoplossing totdat de woningen aan de beurt zijn voor grootschalige verduurzaming. In 2025 bekijken we hoe we deze samenwerking de komende jaren kunnen verstevigen.

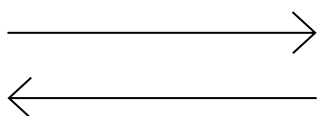
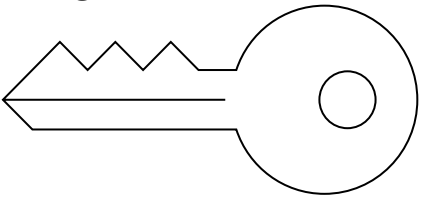


Woningen per huurklasse



94,6%

Toegewezen aan de doelgroep



5%

Mutatiegraad

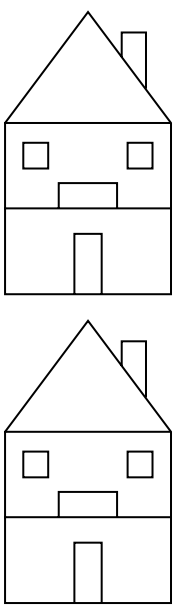
134

Aantal nieuwe verhuringen

Gemiddelde markthuur

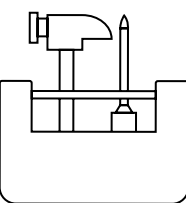


Gemiddelde Vivare-huur



5%

Bemiddeling

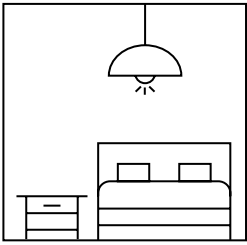


Onderhoud & investeringen

€ 9 miljoen

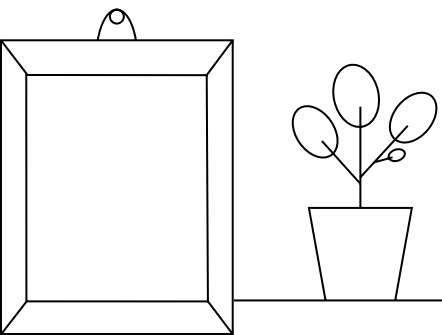
Leefbaarheidsuitgaven per woning

€ 210



2.851

Aantal woningen



Aantal ontruimingen

6



170

Aantal meldingen overlast

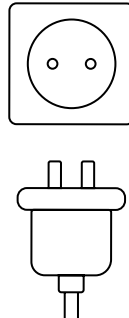
Bijdrage in huisvesting statushouders

woningen 15

personen 25

206

Gemiddelde EP2 [kWh/m²]



Resultaten per gemeente - Rheden

Aankondiging sloop-nieuwbouwplannen Hugo de Grootstraat in Velp

Voor deelgebied 3 in Velp Zuid aan de Hugo de Grootstraat presenteerden we in 2024 de sloop-nieuwbouwplannen aan de bewoners. Er ligt een plan om 138 verouderde huizen te slopen en te vervangen voor 206 nieuwe, energiezuinige huizen. De planning is om in 2025 een definitief besluit te nemen. Intussen blijven we in gesprek met de klankbordgroep, de huurdersvereniging en de gemeente.

Stedenbouwkundig onderzoek Stenfert in Dieren

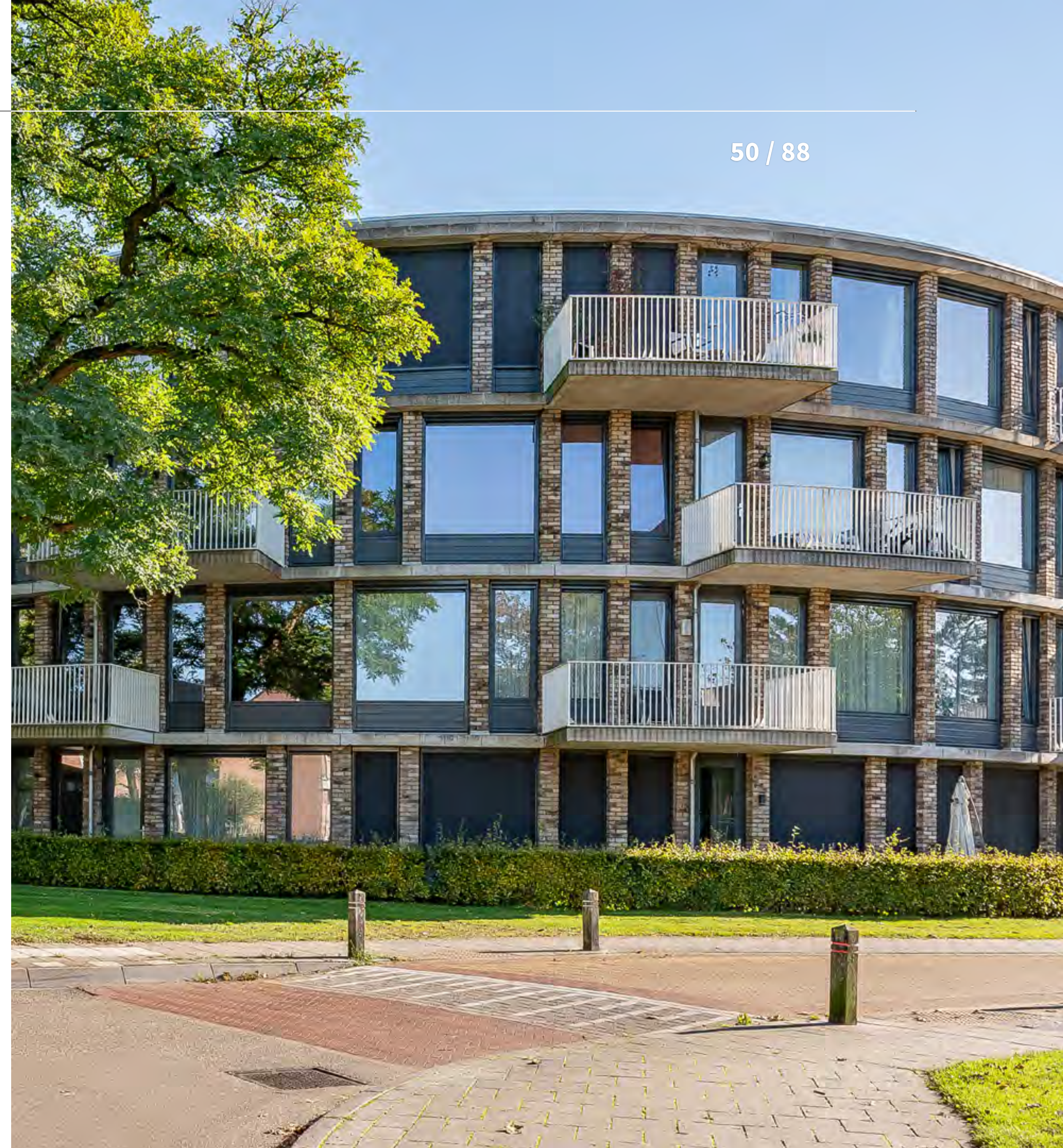
Samen met gemeente Rheden, sociaalmaatschappelijke organisatie Incluzio en inwoners werkten we in 2024 aan een ruimtelijke visie voor de wijk Stenfert in Dieren. In de ruimtelijke visie staat welke uitdagingen en knelpunten er in de wijk zijn op het gebied van wonen, openbare ruimte, voorzieningen en de sociale cohesie. Ook staat erin welke ideeën er zijn om dat aan te pakken. Dit alles is onderdeel van de integrale wijkaanpak om van Stenfert in 2042 de leukste wijk van Dieren te maken. In 2025 werken we de visie verder uit in concrete plannen.

Inclusieve buurten in Dieren en Velp

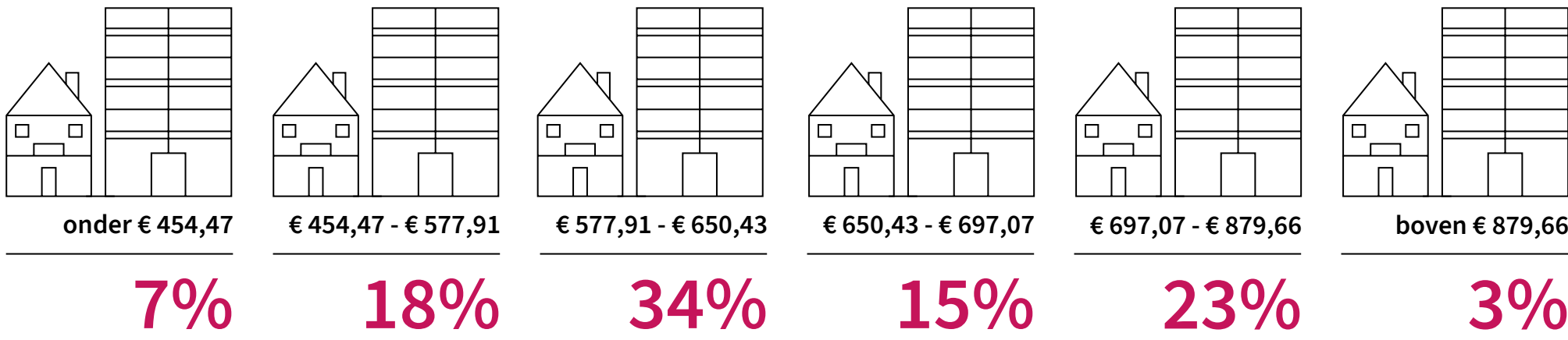
Samen met gemeente Rheden zijn we gestart met de ontwikkeling van twee nieuwe bouwprojecten: het terrein van houthandel Hupkes aan de Kanaalweg in Dieren en het Gat van Gerritsen aan de Arnhemsestraatweg in Velp. Hier willen we de komende jaren meer dan 200 betaalbare woningen voor gezinnen, starters en ouderen ontwikkelen. Hiervan zijn ongeveer 60 tot 80 woningen bedoeld voor vluchtelingen. Hoewel deze doelgroep niet tot onze primaire doelgroep behoort, vinden we het belangrijk om onze bijdrage te leveren aan deze maatschappelijke opgave.

Aankoop woningen in Dieren en Velp

In 2024 kochten we van woningcorporatie Portaal 19 appartementen in Dieren en vijf atelierwoningen in Velp.



Woningen per huurklasse



Bemiddeling

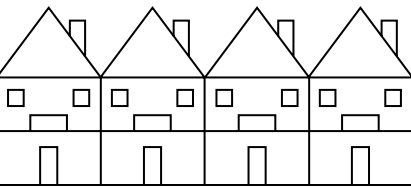
7%

38

Opgeleverde
nieuwbouw-
woningen

6%

Mutatiegraad



Verkochte
woningen

1

25

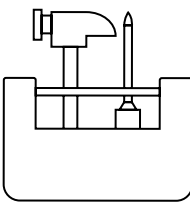
Aangekochte
woningen

Toegewezen
aan de
doelgroep

95,8%

390

Aantal nieuwe verhuringen



Onderhoud &
investeringen

Gemiddelde
markthuur

€ 891

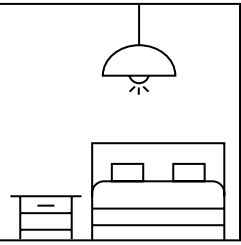
Gemiddelde
Vivare-huur

€ 698

€ 25 miljoen

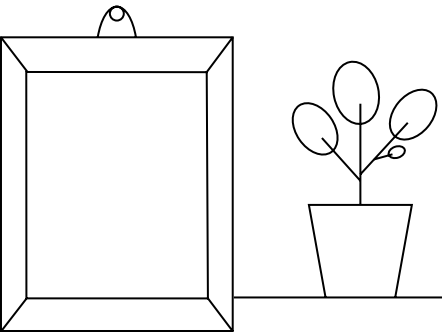
Leefbaarheidsuitgaven per woning

€ 165



5.952

Aantal woningen



Aantal
ontruimingen

14

417

Aantal meldingen overlast

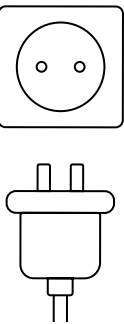
Bijdrage in huisvesting
statushouders

woningen 27

personen 107

203

Gemiddelde
EP2 [kWh/m²]



Resultaten per gemeente - **Rozendaal**

Aankoop woningen in Rozendaal

In 2024 hebben we 46 eengezinswoningen van woningcorporatie Portaal overgenomen in Rozendaal. Door deze overname behoort de gemeente Rozendaal nu ook tot ons werkgebied. Qua ligging past het goed bij onze positie in de regio. Na de eerste kennismakingen in 2024 gaan we in 2025 samen met de gemeente bekijken welke rol Vivare kan spelen in de volkshuisvestelijke opgave.

52 / 88



Resultaten per gemeente - **Westervoort**

Nieuwbouw De Clossei in Westervoort

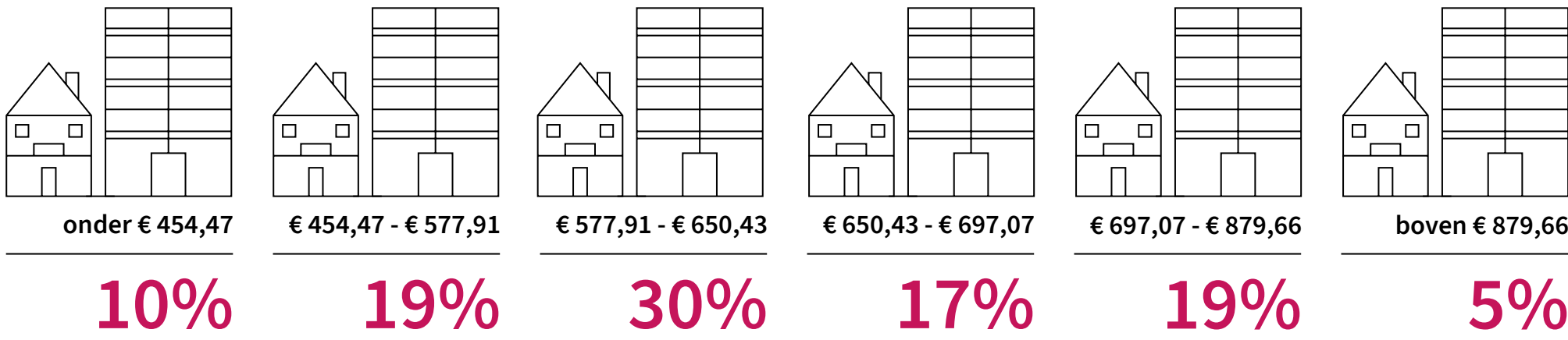
In de wijk De Ganzenpoel in Westervoort, op het veld aan De Clossei, gaan we 25 energiezuinige woningen bouwen. De woningen voldoen aan de BENG-norm. In 2024 bereidden we het project voor en we verwachten begin 2025 te kunnen starten met de bouw. De oplevering staat gepland voor de zomer van 2025. De nieuwe, kleine woningen zijn geschikt voor tweepersoonshuishoudens of kleine gezinnen en moeten de doorstroming op de Westervoortse huurmarkt bevorderen.

Onderhoud en verduurzaming Molenacker in Westervoort

In 2024 hebben we het planmatig onderhoud in combinatie met energetische maatregelen afgerond in en rondom de Molenacker in Westervoort. De aanpak was verspreid over de jaren 2023 en 2024. In 2024 zijn 53 woningen energetisch verbeterd met zogenaamde no-regret maatregelen. Dit betekent dat opties nog worden opengehouden voor toekomstige aansluiting op een warmtenet, dan wel volledig elektrisch verwarmen. Het eindresultaat is gemiddeld anderhalve energielabelstap voor alle woningen, van gemiddeld label C naar gemiddeld label A.



Woningen per huurklasse



Bemiddeling

8%

5%

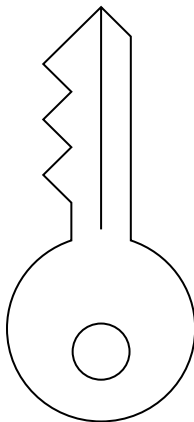
Mutatiegraad

96

Aantal nieuwe verhuringen

97,9%

Toegewezen aan de doelgroep

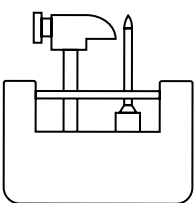


Gemiddelde markthuur

€ 885

Gemiddelde Vivare-huur

€ 698

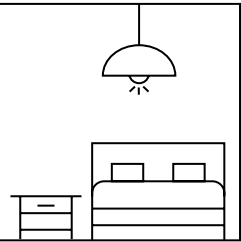


Onderhoud & investeringen

€ 9 miljoen

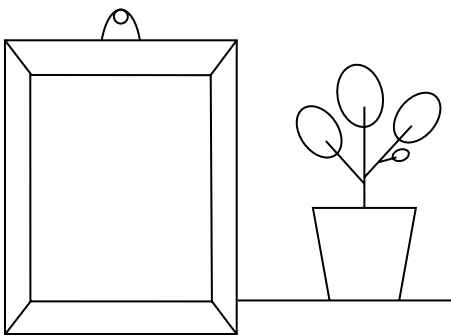
Leefbaarheidsuitgaven per woning

€ 196



1.919

Aantal woningen



Aantal ontruiming

3



143

Aantal meldingen overlast

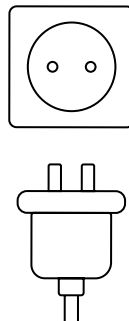
Bijdrage in huisvesting statushouders

woningen 5

personen 27

167

Gemiddelde EP2 [kWh/m²]





Bestuursverslag

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 beschermlagen

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

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. Op ons verzoek heeft BDO in 2024 de effectiviteit van de soft controls onderzocht.

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.

Focus op risico's

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

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

Een kaderbrief

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

De resultaten van het afwegingskader verwerken we in onze biedingen aan 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. 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 o.a. 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 hoever we zijn met het leveren van bepaalde (maatschappelijke) prestaties. Het inzicht dat de managementrapportages ons geeft, stelt ons in staat om bij te sturen, zodat we onze doelen in het lopende jaar kunnen behalen.

Tertiaalrapportages

In tertiaalrapportages vergelijken we ons werkelijke resultaat met het begrote resultaat.

Ook beoordelen we hierin of de werkelijke in- en uitgaande geldstromen in lijn zijn met het (treasury) jaarplan en verantwoorden we ons over het gevoerde treasurybeleid en de gerealiseerde (trans)acties.

We sturen actief op het uitvoeren en vooral niet overschrijden van de jaarbegroting. Zo behalen we onze (maatschappelijke) doelen, blijven we aan de normen van onze externe toezichthouders voldoen en blijft ons exploitatiemodel duurzaam. Anders gezegd: zo waarborgen we onze financiële continuïteit.

In de tertiaalrapportages benoemen we ook de belangrijke externe en interne ontwikkelingen op dat moment en het mogelijke risico dat we daarbij lopen. Verder kijken we bij prestatie-indicatoren hoever we zijn in vergelijking met de norm, lichten we afwijkingen toe en brengen we in kaart wat dit betekent voor het behalen van onze doelen.

Externe verantwoordingen

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



Interne audits

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

Onze risicobereidheid en risicostrategieën

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



Vermijden

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

Accepteren

Voldoende weerstand bieden om de gevolgen op te kunnen vangen.

Beheersen

Oorzaak en gevolg van het risico afzwakken.

Overdragen

Het risico onderbrengen bij een andere partij.

Frauderisicobeheersing

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

Woonfraude

Helaas worden sommige van onze woningen gebruikt om strafbare feiten te plegen. Denk aan het kweken van hennep, het maken van drugs en illegaal onderverhuren (soms zelfs per kamer) om prostitutie mogelijk te maken. Dit kan 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 twee fte beschikbaar 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 collega's 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. We streven hierbij naar een convenant.

Cyberrisico's en informatiebeveiliging

In ons risicobehandelplan geven we aan voor welke cyber- en informatiebeveiligingsrisico's we maatregelen vaststelden om ze terug te brengen naar een aanvaardbaar niveau (restrisico). We beoordelen deze maatregelen periodiek. Door een toename van het aantal aanvallen met ransomware (gijzelsoftware) in Nederland, besteden we veel aandacht aan bewustwording en gedrag van onze medewerkers. We wijzen onze medewerkers ook regelmatig op het proces om datalekken te melden, zodat we goed inzicht hebben in incidenten die onze organisatie raken.

Informatiebeveiliging hebben we permanent in het vizier. In 2024 hebben we ingezet op vergroting van bewustwording bij management en medewerkers, er zijn incident response plannen opgesteld en er is aandacht gegeven aan de kwaliteit van de ICT omgeving. Het laatste door middel van autorisatie reviews en middels penetratietesten, waarin we op zoek zijn gegaan naar potentiële kwetsbaarheden.

Frauderisicogebied	Frauderisico's	Fraudevorm	Elementen in onze controle-omgeving
Werknemersfraude	Management override 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.	- Fraude in de financiële verantwoording - Corruptie door belangenverstrengeling	Governance structuur • Transparante besluitvorming • Een open cultuur waarbij we elkaar durven aan te spreken • De aanwezigheid van een vertrouwenspersoon om niet-integer handelen (anoniem) te melden • Periodieke interne en externe audits op de naleving van beheersingsmaatregelen
Werknemersfraude	Samenspanning tussen medewerkers Het risico dat medewerkers met verschillende functies afspraken maken om het interne risicobeheersings- en controlesysteem van de organisatie te ontwijken voor eigen gewin.	Corruptie door belangenverstrengeling of omkoping	Governance structuur • Transparante besluitvorming • Een open cultuur waarbij we elkaar durven aan te spreken • De aanwezigheid van een vertrouwenspersoon om niet-integer handelen (anoniem) te melden • Periodieke interne en externe audits op de naleving van beheersingsmaatregelen
Leveranciersfraude	Prijsvormingsrisico bij inkopen Het risico dat inkooptransacties worden afgesloten tegen te hoge tarieven en daar-door 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.	Corruptie door belangenverstrengeling of omkoping	Registreren en beheren van (wijzigingen) in nevenfuncties van werknemers • Periodiek rouleren van werknemers in bepaalde functies • Aanbestedingsprocedure voor werken en diensten • (Periodieke) marktconformiteitstoetsen • Spendanalyses
Cybersecurity	Datadiefstal 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.	Onrechtmatige toe-eigening van data door diefstal	Privacy- en security officer functie • Periodieke plan-do-check-act cyclus privacy en security • Verwerkingsregister • Meldingenregister • Bewustwordingsprogramma's en trainingen
Woonfraude	Woonfraude Het risico dat woongelegenheden onwettig (onder- en doorverhuur, overbewoning of onbewoond laten) worden gebruikt of voor illegale zaken (zoals hennepteelt, drugslab, prostitutie en kraak).	- Onrechtmatige bewoning - Onrechtmatig gebruik van de woning	Meldpunt voor woonfraude • Inzet van preventieteams • Netwerk onderhouden met politie, de Belastingdienst, bewoners uit de buurt, enzovoorts om woonfraude integraal te bestrijden

Focus op risico's

Integriteit en fraude

Naar aanleiding van incidenten in de sector en het uitbrengen van de 'Handreiking integriteit en fraude woningcorporaties 2024' door de Autoriteit woningcorporaties heeft Vivare extra maatregelen getroffen:

- Verscherpte controles: de controleprocedures rondom inkoop en facturering met betrekking tot dagelijks onderhoud zijn verder aangescherpt.
- Aandacht voor integriteit: er is in 2024 extra aandacht besteed aan bewustwording voor integriteit bij zowel medewerkers en (nieuwe) ketenpartners. Ook is het melden van vermoedens van fraude via onze klokkenluidersregeling onder de aandacht gebracht.

Verdere activiteiten in 2024

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

Met het management is een workshop gehouden over risicomanagement, gerelateerd aan organisatiesturing en de samenhang met organisatiecultuur. Als onderdeel van de workshop is het strategisch risicoprofiel bijgewerkt en het eigenaarschap versterkt.



Focus op risico’s

Strategisch	Risico's
	Verstoring bedrijfsuitoefening door ransomware aanval of door incidenten op gebied van privacy & security
	Onzeker en ingrijpend overheidsbeleid (via nieuwe wet-en regelgeving)
	Onzekerheid vastgoedkwaliteit
	Stagnatie (vastgoed)doelstellingen door: - Ontwikkeling bouwkosten, capaciteit ketenpartners - Netcongestie, stikstof, flora & fauna, beschikbaarheid nieuwbouwlocaties - Prijs, rente en inflatie ontwikkelingen beperken onze financiële draagkracht en verdienmodel
	- Interne besluitvormingsproces
	Arbeidsmarktrisico (verloop en doorlooptijd invullen vacature's, verlies kennis)
	Leefbaarheid van wijken verslechtert door verhoogde instroom van kwetsbare groepen in wijken met bovengemiddeld veel sociale huurwoningen met een lage streefhuur
	Beoogde organisatietransitieontwikkeling stagneert
	Onvoldoende borging van (data)beheer
Operationeel	Incidenten m.b.t. integriteit en (woon)fraude
	Een niet goed lopende samenwerking met ketenpartners (financieel, uitvoering, etc.), omdat we daarvan afhankelijk zijn
	Onveilige woonsituaties voor huurder(s) - (brand)veiligheid, vocht, schimmel, asbest. Veranderende regelgeving (regels) en veranderende omgeving (senioren, zorg, elektrificatie, tijdelijke woningen/units).
Financieel	Rente- en financieringsrisico
	Wijzigingen in de vennootschapsbelasting
	Goede borging nieuwe wet- en regelgeving
Wet- en regelgeving	Niet voldoen aan Algemene verordening gegevensbescherming
	Niet voldoen aan normen externe toezichthouders

Beheersingsmaatregelen
Inrichten crisismanagement, inclusief scenario's specifiek gericht op cyber incidenten en jaarlijks oefenen met een cybercrisis om voorbereid te zijn op een cyberaanval • Medewerkers bewust maken van risico's middels opleiding en kennissessies • Risicoinventarisatie en risicobehandelman • ICT maatregelen (zoals toegangsbeveiliging, beveiligingssoftware en autorisatiebeheer)
Portefeuillebeleid periodiek actualiseren • Risico en kansscenario's periodiek berekenen en actualiseren • Realisatie van doelen zichtbaar maken • Professionele organisatie en processen (in de keten) op orde • Actief aanwezig zijn in netwerken en samenwerkingsverbanden (o.a. Aedes)
Regie en professioneel opdrachtgeverschap • Vastgoed in beeld hebben (MJOP, Complexplannen) • Periodiek specifiek onderzoek • Resultaat Gericht Samenwerken met onze ketenpartners
Actueel inzicht in vastgoedprojecten en portefeuille (GOTIK)
Professioneel assetmanagement op tactisch niveau (doelstellingen per gemeente/gebied)
Effect wijziging economische uitgangspunten periodiek agenderen en (bewuste) keuzes maken • Samenwerking essentiële partners (o.a. provincie, gemeente en onderhoudspartners)
Aantrekkelijk werkgeverschap (reputatie, proces voor vinden en onboarden van nieuw talent, binden en boeien) • Strategische personeelsplanning • Inzet technologische ontwikkelingen arbeidsproductiviteit en potentieel
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 en gericht inzetten van maatwerk
Integrale (programma)planning en coördinatie (agenderen en volgen) • Capaciteits- en talentmanagement
Professionele (beheer)organisatie; IBO volgt en adviseert; vastgelegde uniforme werkwijze (stamdata, carthotheek data en KetenKompas); systemen functioneren; medewerkers opleiden en begeleiden • Data-eigenaren in positie zetten: Manager als proces-/applicatie en data-eigenaar
Frauderisico-analyse voorzien van maatregelen en borgen van eigenaarschap in de organisatie • Woonfraude: inzet van preventieteams, meldpunt en samenwerkingsconvenant met partners • Aandacht voor gedrag en houding (integriteitscode)
Professioneel contract- en leveranciersmanagement, gestuurd vanuit de afdeling CLM en ondergebracht bij de verantwoordelijke ketenmanager
Programma brandveiligheid uitgevoerd onder regie van de afdeling CLM • Borging in proces, ketens, programma's en pro-actief communiceren. • Risicoinventarisatie (inzicht in risico's en kwaliteit bezit)
Treasurystatuut en treasuryjaarplan • Financieringsstrategie • Rente herzieningsmomenten spreiden in de tijd • Effect wijzigingen in economie periodiek beoordelen
Horizontaal toezicht en afstemmen Belastingdienst (tax control framework) • Scenario- en impactberekeningen op VPB uitgangspunten • Kennis(ontwikkeling) met fiscaal adviseur
Bij nieuwe wetgeving of veranderingen beoordelen van de impact en heldere afspraken maken over wie eigenaar is van implementatie
Uitvoeren van informatiebeveiligingscyclus onder regie van Security en privacy officer • Borgen toegangsbeveiliging en beheer rechten • Medewerkers bewust maken van risico's middels opleiding en kennissessies
Inkomenstoetsing/passend toewijzen: duidelijke instructie passend toewijzen, integrale controle inkomenstoeten, goede afspraken met intermediairs • Toetsing transactievoorstellen in treasurycomité • Toets financiële normen meerjarenbegroting. Het niet voldoen aan de normen is niet iets wat op korte termijn zich manifesteert. Belang blijft om in begroting, en mogelijke wijzigingen met impact, te werken met scenario's en normtoetsing. Als het zich voor zou doen kan het risico van niet geborgde financiering optreden.

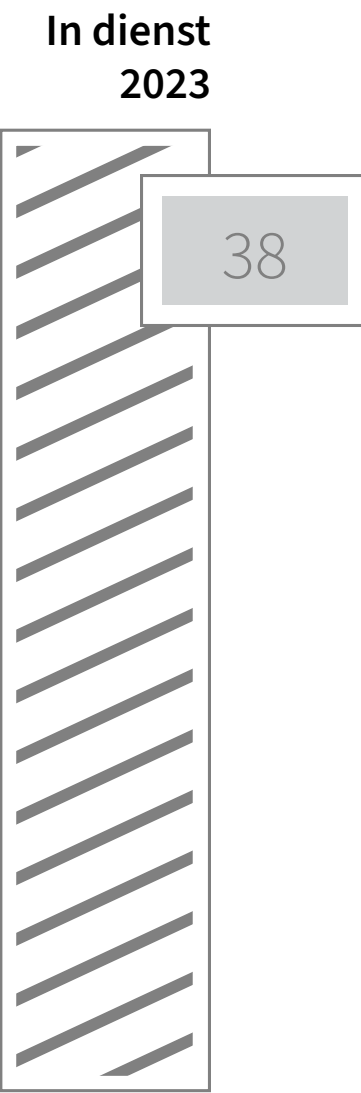
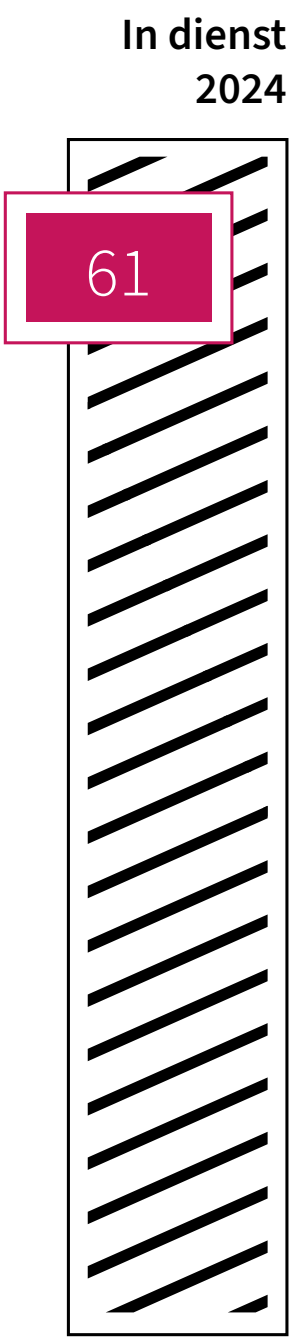
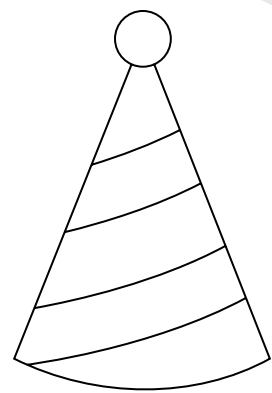
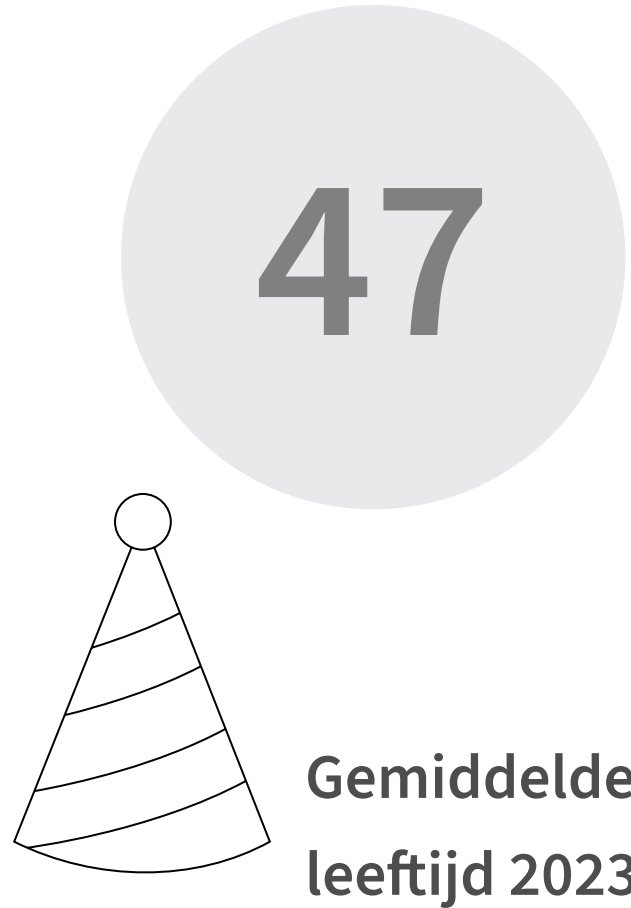
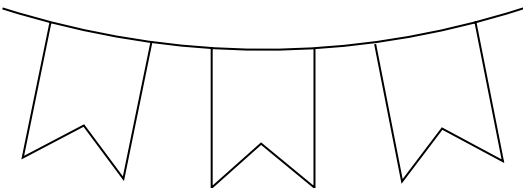
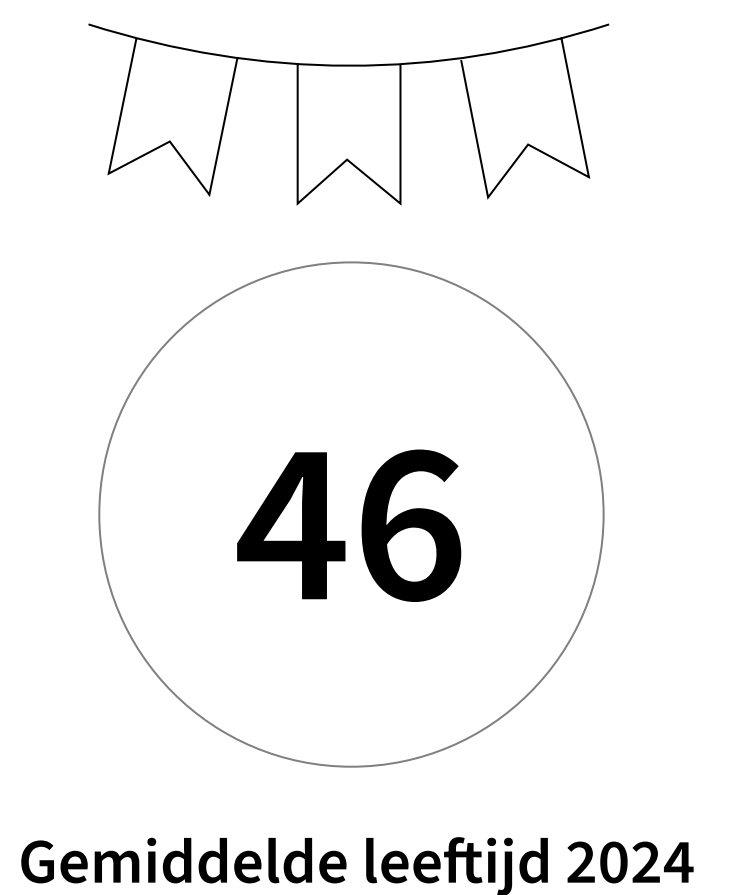
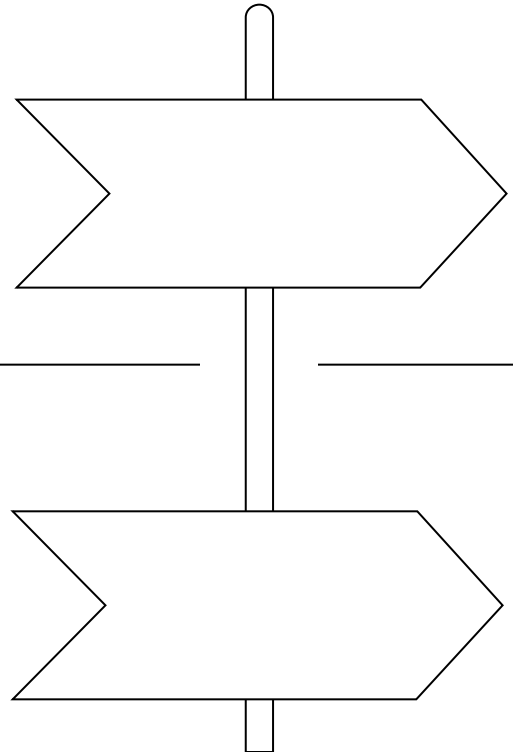
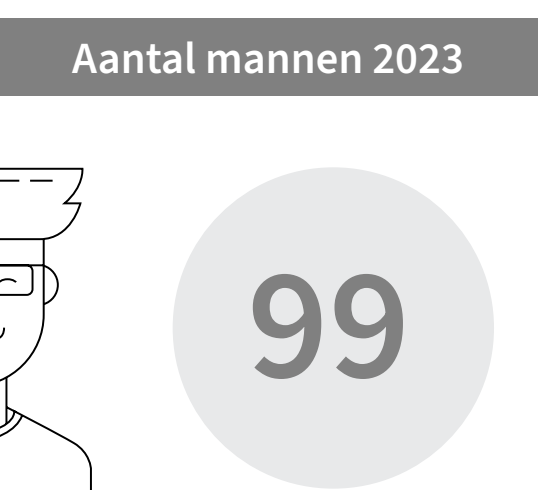
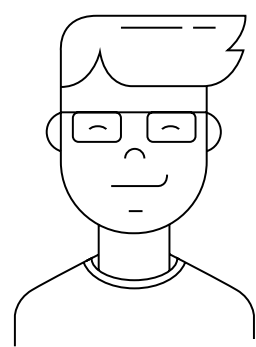
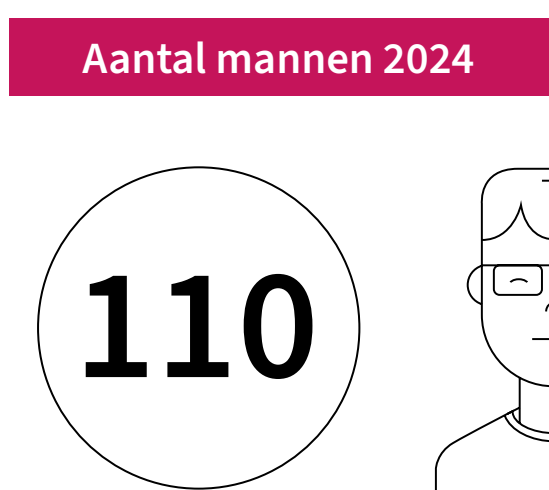
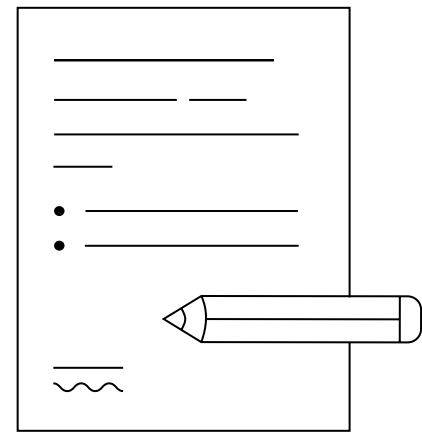
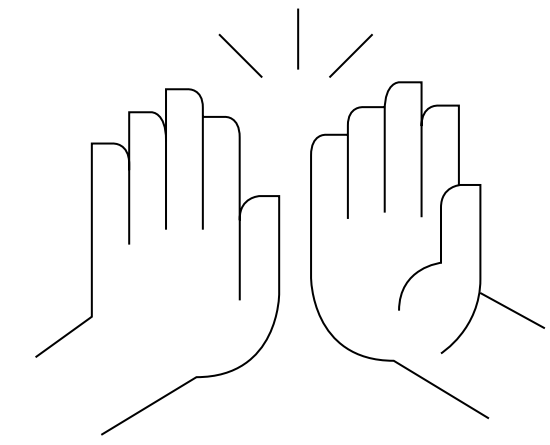
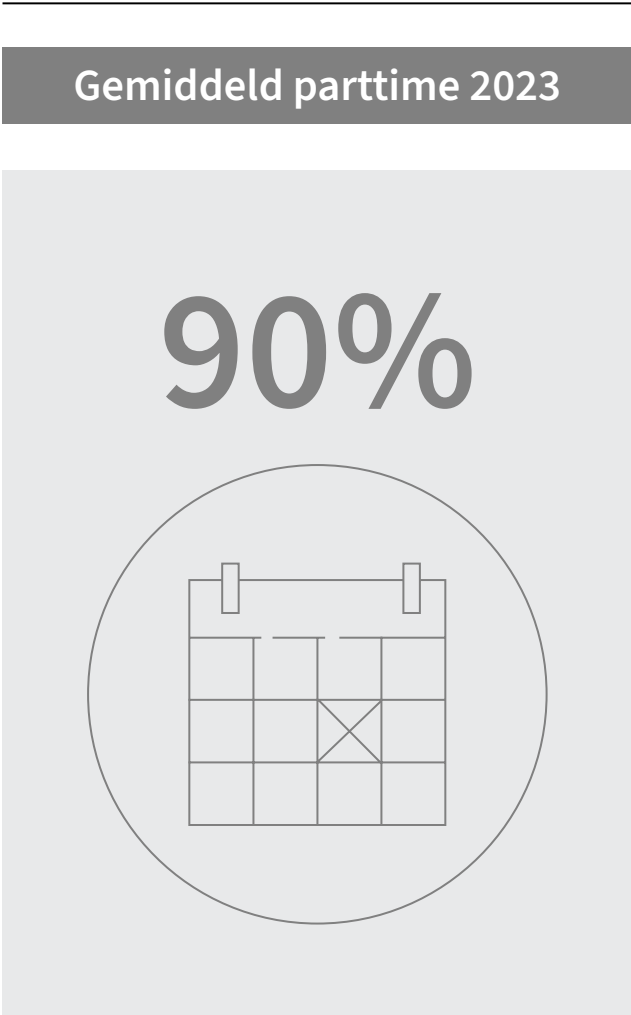
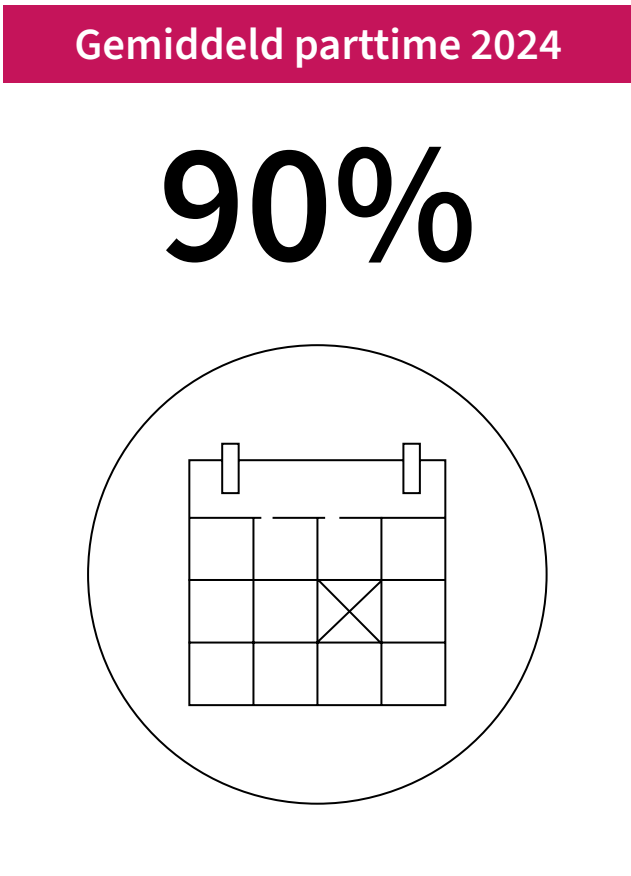


Transitieprogramma's

In 2024 hebben we grote stappen gezet in het doorlopen en afronden van de meeste transitieprogramma's. Het DDVV-programma is afgerond, wat een belangrijke mijlpaal is die we samen met alle Vivarianen hebben bereikt. We hebben ontdekt wat 'doen, durven, verbinden en versnellen' echt betekent en dit concreet gemaakt. Ook het leiderschapsprogramma is afgerond, waarbij coachend leiderschap en de mens centraal staan. Het programma 'handelingskader' is doorlopen, wat betekent dat we afscheid nemen van ongeschreven regels. Dit zorgt voor meer vrijheid en ruimte, binnen een duidelijk kader. Ons vitaliteitsprogramma helpt om ervoor te zorgen dat collega's met plezier en energie werken. Het komende jaar ronden we de resterende programma's af.

En met al deze programma's is de verandering in gang gezet: anders werken, met gedrag dat past bij onze Rijnlandse manier van werken, en een versimpelde bedrijfsvoering. In deze nieuwe werkwijze krijgen de professionals in de wijk en op kantoor meer autonomie en verantwoordelijkheid.

Om de voordelen van de transitieprogramma's volledig te benutten, is daarnaast per 1 januari 2025 onze structuur en sturing vereenvoudigd. De organisatie is ingericht op basis van de ketens om onze dienstverlening verder te verbeteren.



Van de ondernemingsraad

Overlegfrequentie

In 2024 overlegde de ondernemingsraad eenmaal per drie weken. Daarnaast hadden we zes overlegvergaderingen met de directeur-bestuurder. Bij de laatste overlegvergadering in december was ook een delegatie van de raad van commissarissen aanwezig. De Arbo-en HR-commissies van de OR overleggen éénmaal per kwartaal met de manager human resources en facilitaire organisatie.

Adviesaanvragen

In 2024 hebben we twee adviesaanvragen ontvangen en afgerond:

- Adviesaanvraag voorgenomen benoeming lid raad van commissarissen
- Adviesaanvraag structuur en sturing Vivare

Instemmingsaanvragen

In 2024 hebben we vier instemmingsaanvragen ontvangen en afgerond:

- Rol projectconsulent bewonersparticipatie
- Instemmingsaanvraag Meldprocedure misstanden
- Instemmingsaanvraag Functie-eisen bij interne doorstroom
- Instemmingsaanvraag aanpassing Privacy reglement GPS Vivare

Verkiezingen

Op 4 juni 2024 zijn er (digitale) verkiezingen geweest. Drie OR-leden zijn afgetreden, één lid werd herkozen en drie nieuwe leden werden gekozen en geïnstalleerd. In 2024 hadden we een voltallige OR van negen leden.

Tweedaagse training

Eind oktober 2024 hebben we in de nieuwe samenstelling een tweedaagse training gevolgd waarin alle facetten van het OR-werk langs kwamen. Thema's die aan de orde kwamen: focus aanbrengen, samenwerking en een zichtbare OR. Ook zijn de taken binnen de OR opnieuw verdeeld.

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 het intranet. Ook worden de agenda's en vastgestelde actielijsten van de OR-overleggen gepubliceerd.

OR spreekuren

In 2024 hadden we tweemaandelijkse inloopspreekuren voor de medewerkers. Ook zo vergroten we onze zichtbaarheid en blijven we goed in contact met onze achterban.

Overig

Net als 2023 stond ook 2024 in het teken van de organisatietransitie. De OR heeft een positief advies gegeven op onderdelen in de notitie Structuur en sturing, waaronder ook over de plaatsing van het management. Het management heeft hier positief op gereageerd. Hierdoor is de implementatie voor directie en management zelfs versneld.

Onze organisatie

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	- € 213
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.

Onze deelnemingen en verbindingen

Eind 2024 heeft Stichting Vivare een 100%-belang in de besloten vennootschap Bula B.V. In 2024 zijn we geen nieuwe verbindingen aangegaan met andere rechtspersonen en vennootschappen. Stichting Vivare is de moedermaatschappij van de gelijknamige groep.





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

De code van goed bestuur

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

Onze bestuursstructuur

Rechtsvorm	stichting
Bestuurder	A. van den Bosch (man)
PE-punten in 2024	53
Relevante nevenfuncties in 2024	Lid Raad van Toezicht Amaris

Goed bestuur

Diversiteit in de top

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

Volgens de statuten van Vivare bestaat de raad van commissarissen uit minimaal drie leden en maximaal zeven leden en wordt bij voorkeur vastgesteld op een oneven aantal. De laatste jaren bestond de raad van commissarissen gemiddeld uit zes leden. Daarom hanteerde de raad van commissarissen een streefcijfer van minimaal 40 procent vrouwen en minimaal 40 procent mannen in de raad. Eind 2024 bestaat de raad uit zes leden, waarvan twee vrouwen en vier mannen. Met deze verhouding voldoet de raad van commissarissen niet aan het streefcijfer. Bij toekomstige werving en selectie van nieuwe commissarissen bewaken de commissarissen de verhouding en wordt gestreefd naar evenwicht.

Het directieteam bestaat eind 2024 uit twee vrouwen en twee mannen, waardoor deze man-vrouw verhouding evenwichtig is. Voor het directieteam is geen streefcijfer voor de man-vrouw verhouding vastgesteld.

70 / 88



Dichtbij onze huurders

In 2024 bouwde Vivare door aan de ontwikkeling van de organisatie, ter ondersteuning van een excellente dienstverlening aan onze huurders en om de realisatiekracht in de processen verder te vergroten. Diverse programma's rondom leiderschap, ketengericht samenwerken, resultaatgericht werken en vitaliteit werden afgerond. De zichtbare aanwezigheid van Vivare in de wijken en in de regio was een speerpunt. Met Vivare Dichtbij werkte Vivare aan het vergroten van de huurdertevredenheid. En met een actieve rol in de regionale en landelijke netwerken pakte Vivare nadrukkelijk positie om zo bij te dragen aan het agenderen en oppakken van de actuele volkshuisvestelijke en financiële uitdagingen. De raad van commissarissen heeft zich aan deze koers gecommitteerd en heeft de inspanningen en ontwikkelingen van Vivare hierin met grote belangstelling en betrokkenheid gevolgd, 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 hierbij tegenkwamen.

De raad van commissarissen stelt met groot plezier vast dat de organisatie de transitie met energie en enthousiasme oppakt. 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 huurdertevredenheid 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 ook in 2024 volop 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.

Daarin een heldere koers varen, de risico's die daarbij horen 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 vormden het spectrum én de rode draad in de ontmoetingen, vergaderingen en bijeenkomsten met de bestuurder en de organisatie waarlangs de raad van commissarissen haar toezichts- en klankbordrol vervulde.

Governance

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

Handreiking vastgoedbezit

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

Onafhankelijkheid

Het Reglement raad van commissarissen beschrijft situaties waarin sprake kan zijn van belangen-verstrengeling. Doet een dergelijke situatie zich voor, dan wordt dit gemeld bij de voorzitter van de raad van commissarissen. In 2024 waren er geen meldingen; de raad van commissarissen was geheel onafhankelijk.

De leden van de raad van commissarissen

Hieronder geven we een overzicht van alle leden van de raad van commissarissen in 2024, met hun deskundigheden, hoofdfunctie en relevante nevenfuncties en zittingsperiode. Er waren in 2024 twee nieuwe benoemingen. Daarnaast 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 beroeps-vaardigheden 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.

Commissies van de raad

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

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

Leeftijd: 61 jaar

Deskundigheden

Governance, het sociaal-politieke domein.

Hoofdfunctie

Voorzitter College voor de Rechten van de Mens (tot 1-12-24)

Nevenfuncties in 2024

Voorzitter RvC Stadgenoot (sinds 1-12-2021); Voorzitter RvT IPabo (sinds 1-1-2024); Lid RvT Stichting Petje Af; lid RvT Stiching tot Steun Christelijk Pedagogisch Studiecentrum; lid RvT Castle Craig Verslavingszorg (m.i.v. 1/12/2024).

Behaalde PE-punten in 2024

6 punten

Zittingsperiode

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

Mevrouw mr. A. (Anneke) Bouwmeester - lid

Leeftijd: 58 jaar
Benoemd op voordracht huurdersverenigingen.

Deskundigheden

Governance, juridische zaken, organisatieontwikkeling.

Hoofdfunctie

Interim bestuurder

Nevenfuncties in 2024

Eigenaar organisatie-adviesbureau A. Bouwmeester.

Behaalde PE-punten in 2024

6 punten

Zittingsperiode

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

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

Leeftijd: 57 jaar
Benoemd op voordracht huurdersverenigingen.

Deskundigheden

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

Hoofdfunctie

Bestuurder Stichting De Rozelaar Barneveld

Nevenfuncties in 2024

bestuurder Stichting Stadsklooster Arnhem; voorzitter RvT Stichting Sius Groenlo

Behaalde PE-punten in 2024

5 punten

Zittingsperiode

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

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

Leeftijd: 57 jaar

Deskundigheden

Financiën en control, treasury, risicomanagement..

Hoofdfunctie

Partner bij Greyt

Nevenfuncties in 2024

Lid RvC woningstichting Nijkerk

Behaalde PE-punten in 2024

13 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: 64 jaar
Deskundigheden Governance, financiën en control, sociaal domein, organisatieontwikkeling.
Hoofdfunctie Voorzitter raad van bestuur Stichting Rijndam Revalidatie.
Nevenfuncties in 2024 Lid raad van toezicht Stichting Zuidwester; lid adviescommissie investering ENECO gelden van de Gemeente Rotterdam.
Behaalde PE-punten in 2024 2 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. Reijnders - lid
Leeftijd: 64 jaar
Deskundigheden Vastgoedontwikkeling, vastgoedbeheer.
Hoofdfunctie Directeur Le Seigneur de Puligny B.V.
Nevenfuncties in 2024 Stichting Nederlands Register Vastgoed Taxateurs, bestuurder; Stichting de Zaanse Schans, financieel bestuurder;Zaanse Schans Vastgoed NV, voorzitter raad van commissarissen; Greenhill Solutions BV (trusted advisor); lid van de Onafhankelijke Adviescommissie Subsidie Herstel Kelders Wervengebied Gemeente Utrecht
Behaalde PE-punten in 2024 8 punten
Zittingsperiode De heer Reijnders is benoemd op 1 januari 2022 en treedt af per 1 januari 2026. Hij komt in aanmerking voor herbenoeming tot 1 januari 2030.

De heer P.A. (Paul) Matthieu
Leeftijd: 63 jaar
Deskundigheden Vastgoedontwikkeling, sociaal domein
Hoofdfunctie Manager projectontwikkeling gemeente Nijmegen
Nevenfuncties in 2024 Voorzitter RvT Stichting Nusantara
Behaalde PE-punten in 2024 4 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.

Commissie	Leden	Wat doet de commissie
Remuneratie- en governancecommissie Aantal overleggen in 2024: regelmatig	Mevrouw Lindeman (voorzitter) en mevrouw Geel	- 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 toezichtsvisie en andere governance gerelateerde onderwerpen.
Auditcommissie Aantal vergaderingen in 2024: vier	de heer Janssen (voorzitter), mevrouw Lindeman, de heer De Boer (vanaf 1 juli)	- 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 2024: zes	de heer Reijnders (voorzitter), mevrouw Bouwmeester (tot 1 juli) en de heer Matthieu (vanaf 1 juli)	- Voorbereiden besluitvorming over vastgoedbeslissingen (goedkeuring investeringen boven € 3 miljoen). - Volgen planning vastgoedprojecten en organisatie-ontwikkeling directie vastgoedregie.

Nieuwe leden

Op 1 januari 2024 vertrok de heer Kedilioglu uit de raad. Dhr. Kedilioglu had te kennen gegeven in verband met de balans tussen privé- en werktijd niet voor een tweede termijn te gaan. Daarnaast liep op 30 juni 2024 de tweede en laatste termijn van mevrouw Bouwmeester af. Mw. Bouwmeester was tevens huurderscommissaris. In het voorjaar van 2024 is één wervingsprocedure opgestart waarin gelijktijdig twee nieuwe leden zijn gezocht, waaronder één huurderscommissaris. De selectiecommissie bestond uit vertegenwoordigers uit de raad van commissarissen en vertegenwoordigers van de huurdersverenigingen. De bestuurder was als adviseur bij de procedure betrokken. De procedure werd begeleid door Public Spirit.

De wervingsprocedure heeft uiteindelijk geleid tot de benoeming van twee nieuwe leden voor de raad van commissarissen per 1 juli 2024: de heer Johan de Boer voor het financiële profiel, tevens lid van de auditcommissie, en de heer Paul Matthieu, op voordracht van de huurdersverenigingen, voor het sociale profiel, tevens lid van de commissie vastgoedregie. Beide nieuwe leden sluiten inhoudelijk goed aan bij de gezochte profielen. Ze brengen veel kennis en ervaring mee op de gevraagde vakgebieden en domeinen en zijn maatschappelijk betrokken. Daarbij brengt de heer De Boer specifiek toezichthoudende ervaring bij een woningcorporatie mee en heeft de heer Matthieu kennis van het werkgebied van Vivare.

Met de huurdersverenigingen is de lopende afspraak dat ze betrokken zijn bij alle wervingen voor de raad van commissarissen en op alle benoemingen een zienswijze afgeven. Daarbij dragen ze specifiek een commissaris voor op basis van hun wettelijke voordrachtrecht als dat ten aanzien van de vacature aan de orde is. Voor deze specifieke werving hebben de huurdersverenigingen op 22 maart 2024 hun positieve zienswijze op de voorgenomen benoeming van de heer Johan de Boer afgegeven en de voordracht vanuit de huurdersverenigingen voor de voorgenomen benoeming van de heer Paul Matthieu bevestigd.

Op 24 mei en 30 mei werden respectievelijk de positieve zienswijzen vanuit de Autoriteit woningcorporaties ontvangen voor de benoemingen van de heer Matthieu en de heer De Boer.

Afwezigheid en verhindering van commissarissen

In de statuten van Vivare is geregeld hoe we handelen in geval van vacatures en/of belet of ontstentenis van (leden van) de raad. Een niet-voltallige raad behoudt zijn bevoegdheden. In 2024 was er geen sprake afwezigheid van leden van de raad van commissarissen. Van 1 januari tot 1 juli 2024 telde de raad tijdelijk vijf leden en voldeed daarmee nog steeds aan het minimum aantal van drie leden.

Activiteiten van de raad van commissarissen

De raad van commissarissen heeft in 2024 zeven keer regulier vergaderd en overleg gevoerd met de bestuurder. De volgende onderwerpen zijn besproken:

Strategie en Organisatie

- Programma transitie Vivare, structuur en sturing;
- Portefeuillesturing, portefeuilleplan en portefeuillerapportage;
- Afbakening van het werkgebied en samenwerking met andere corporaties;
- Warmtenetten.

Vastgoed

- Ketensamenwerking en integrale vastgoedsturing;
- Verdichting;
- Gebiedsontwikkeling Rheden;
- Twaalf projectplannen voor nieuwbouw, onderhoud of aankoop (zie bij bestuursbesluiten).

Wonen en Dienstverlening

- Vivare Dichtbij;
- 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;
- Governance-gerelateerde onderwerpen, zoals: integriteit, privé vastgoedbezit, zelfevaluatie, remuneratie, beoordeling bestuurder en de informatie van de externe toezichthouders.

Goedgekeurde bestuursbesluiten

In 2024 heeft de raad van commissarissen goedkeuring gegeven aan:

Nieuwbouw en aankoop

- Projectplan aankoop 70 woningen van Portaal;
- Projectplan nieuwbouw 12 woningen Bloesemgaarde Groessen;
- Projectplan Sloop Luthersestraat en Varkensstraat en realisatie 47 woningen;
- Projectplan Velp IJsseldistrict realisatie 75 appartementen;
- Projectplan Elst De Pas Noord nieuwbouw 36 woningen;
- Projectplan Elst De Pas nieuwbouw 17 woningen;
- Projectplan Kerkstraat Westervoort aankoop grond voor 54 woningen.

Onderhoud en duurzaamheid

- Projectplan groot onderhoud en energetische maatregelen 42 woningen Groessen;
- Projectplan groot onderhoud en energetische maatregelen 160 woningen Abdijhof Arnhem;
- Projectplan groot onderhoud en energetische maatregelen 11 woningen Sint Maartenstraat Elst;
- Projectplan groot onderhoud en energetische maatregelen 32 woningen Dieren;
- Projectplan Zonnepanelen 2025 & 2026.

Governance

- De biedingen voor 2025 aan de gemeenten;
- Het (des)investeringsstatuut 2025;
- Het treasurystatuut 2025;
- Het volkshuisvestingsverslag, bestuursverslag en de jaarrekening 2023;
- De (meerjaren)begroting 2025 en het treasuryjaarplan;
- De remuneratie bestuurder en commissarissen.

Biedingen en prestatieafspraken met gemeenten

In de vergaderingen in mei en juni is, aan de hand van de kaderbrief van Vivare voor 2025, met bestuur en medewerkers stilgestaan bij de opgaven voor de komende jaren. De actuele dilemma’s op het gebied van kwaliteit, duurzaamheid, de nieuwbouwopgave en leefbaarheid zijn besproken. De Nationale Prestatieafspraken vormden daarbij de basis. Het is wederom gelukt om de ambities voor de komende jaren te laten landen in de biedingen aan de gemeenten, de meerjarenbegroting die in november werd vastgesteld en de prestatieafspraken met de gemeenten die in december zijn ondertekend.

Jaarlijkse themadag

De jaarlijkse themadag was dit jaar op 19 juni. Tijdens het eerste onderdeel ging de raad in gesprek met wethouder Gea Hofstede van de gemeente Rheden over de actualiteiten en dilemma's in de bestuurlijke aspecten van het project Velp-Zuid en werd de inhoudelijk kant van het project besproken met diverse medewerkers van Vivare. Er werd ook ter plekke een kijkje genomen bij de al opgeleverde nieuwe woningen. In het middagdeel werd de raad van commissarissen ondergedompeld in de verhuur- en mutatieketen. Tijdens een bezoek aan mutatiewoningen ging de raad van commissarissen in gesprek met diverse betrokkenen uit deze keten over uitdagingen, oplossingen en verbeteringen in de keten, de staat van onderhoud en klanttevredenheid. Aan het eind van de dag is de raad van commissarissen tot slot bijgepraat over de Arnhem Oost aanpak en de woonvisie van de gemeente Arnhem. Het was voor de raad van commissarissen weer een mooie en leerzame dag. Met interessante en inspirerende verhalen en gesprekken die voor de raad van commissarissen heel waardevol en belangrijk zijn om verbinding te hebben met de praktijk. En te zien en ervaren met welke gedrevenheid de medewerkers van Vivare dagelijks met de opgaven bezig zijn.

Contact met externe toezichthouders

Op 14 november sprak de voltallige raad van commissarissen met de Autoriteit woningcorporaties (Aw) in het kader van de jaarlijks op te stellen toezichtbrief door de Aw. De conclusies uit dit gesprek zijn door de Aw verwoord in de toezichtbrief die op 21 januari 2025 werd ontvangen. Er is geen aanleiding voor nadere toezichtafspraken en de risico inschatting voor Vivare is laag op alle onderdelen van het gezamenlijk beoordelingskader van de Aw en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW).

Op 17 december sprak de voltallige raad van commissarissen met het WSW. Het gesprek stond in het teken van kennismaking met de nieuwe accountmanager van het WSW voor Vivare. Over onderwerpen als de werking van het borgstelsel, solidariteit, risicobeoordeling en risicobereidheid werden beelden en ideeën uitgewisseld.

Contact met de huurdersverenigingen

In een gezamenlijk overleg van de huurderscommissarissen met alle besturen van de huurdersverenigingen werd op 11 juni kennis gemaakt met de nieuwe huurdercommissaris, werd gesproken over de algemene gang van zaken en in het bijzonder over het huurbeleid en de ketensamenwerking.

Zelfevaluatie

Op 14 november vond de zelfevaluatie plaats. Dit keer met externe begeleiding. De begeleider voerde voorafgaand aan de bijeenkomst met alle leden, de bestuurder en bestuurssecretaris een voorgesprek. Tijdens de zelfevaluatie werden de hoofdlijnen en rode draden uit deze gesprekken besproken. De raad van commissarissen is tevreden over het functioneren en ziet ook ontwikkelkansen. Er is voldoende professionaliteit en complementaire vakdeskundigheid. Met twee nieuwe leden wordt er het komend jaar extra aandacht gegeven aan de teamontwikkeling. De raad van commissarissen constateert dat de bestuurder veel en in een vroeg stadium zaken bespreekt met de raad van commissarissen. Dat is plezierig. Over een nog actievere rol van de raad van commissarissen in de agendering en agendasetting zijn afspraken gemaakt. Ook de verdere ontwikkeling van de invulling van de klankbordrol van de raad van commissarissen, in lijn met de ontwikkeling van de organisatie en haar omgeving, is aan de orde geweest. Afgesproken is dat de toezichtvisie opnieuw zal worden herijkt en doorontwikkeld naar een visie op bestuur en toezicht, waarin deze rolontwikkeling en de dynamiek in de omgeving goed tot uiting komen.



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. De conclusie was dat 2024 een succesvol jaar was voor Vivare. De transitieperiode is afgerond. De organisatie is van stabiel, maar ingetogen en comfortabel, getransformeerd naar voorwaartsgericht en eigenaarschap tonen. Zichtbaar is dat medewerkers het perspectief zien en ook willen oppakken. De raad van commissarissen heeft besloten de beloning van de bestuurder vast te stellen op het geïndexeerde maximum van de WNT en de lijn van de voorgaande jaren daarmee voort te zetten.

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 2024 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 2024 was dat voor de voorzitter €27.960,- per jaar en voor een lid €18.640,-. Deze beloning is lager dan het wettelijk maximum van de WNT.

De volkshuisvestelijke opgave is het vertrekpunt voor onze activiteiten. Financiën zijn hierin randvoorwaardelijk. In 2024 zijn hernieuwde Nationale Prestatieafspraken gemaakt. Deze afspraken geven een gezamenlijke agenda voor de maatschappelijke opgave tussen 2025-2035. Dit vraagt in de komende periode om maximaal te investeren. Vivare is een financieel gezonde organisatie en kan dit de komende jaren doen.

Op termijn zullen de financiën gaan knellen. Om ook voor huurders in de toekomst van betekenis te kunnen blijven, willen we bewegen naar een duurzaam exploitatiemodel. Dit betekent dat we de maatschappelijke opgave grotendeels met eigen middelen kunnen financieren en dat er voldoende financiële ruimte over blijft om onverwachte tegenvallers op te kunnen vangen. Hier hoort ook bij dat we (blijven) voldoen aan de normen van onze toezichthouders.

Ons jaarresultaat 2024

We sluiten het boekjaar 2024 af met een positief jaarresultaat van € 154 miljoen. Dit positieve resultaat is voornamelijk het gevolg van de waardevermeerdering van onze vastgoedportefeuille. De marktwaarde van het vastgoed dat we exploiteren, nam in 2024 toe met € 152 miljoen (2023: waardedaling van € 314 miljoen) door de positieve ontwikkeling op de woningmarkt. Door onrendabele investeringen in nieuwe woningen en het slopen van woningen ontstond er een waardevermindering van € 30 miljoen (2023: € 35 miljoen).

Ons geld zit voor het grootste deel in stenen. We kunnen de waardestijging van ons vastgoed alleen realiseren door ons vastgoed te verkopen. Maar we willen vrijwel alle woningen beschikbaar houden voor onze doelgroep.

De binnenkomende en uitgaande geldstromen maakten dat we in 2024 € 26 miljoen aan financiering nodig hadden:

- Van de opbrengsten bleef na aftrek van uitgaven voor beheer, onderhoud, rente, heffingen en belastingen € 30 miljoen over.
- In 2024 hebben we € 60 miljoen geïnvesteerd in nieuw en bestaand vastgoed.
- Een storting van € 6 miljoen is gedaan voor het onderpand van de swaps.
- Bovenstaande bedragen zijn gefinancierd door € 31 miljoen meer bij te lenen dan af te lossen. Daarnaast zijn onze geldmiddelen met € 5 miljoen afgenomen.



	2024	2023
Jaarresultaat (in duizenden euro's)		
Resultaat exploitatie vastgoedportefeuille	67.992	60.520
Resultaat verkoop vastgoedportefeuille	27	-346
Waardeveranderingen vastgoedportefeuille	122.577	-348.905
Resultaat overige activiteiten	48	196
Overige organisatiekosten	-5.134	-5.655
Leefbaarheid	-5.485	-4.851
Financiële baten en lasten	-17.704	-17.032
Resultaat voor belastingen	162.321	-316.073
Belastingen	-8.128	-8.807
Aandeel in resultaat van deelnemingen	-	8
Resultaat na belastingen	154.193	-324.872
Exploitatie resultaat	39.744	32.832

Ons exploitatieresultaat 2024 voor belastingen bedraagt € 40 miljoen (2023: € 33 miljoen). Het exploitatieresultaat is gelijk aan de bedrijfsopbrengsten, verminderd met de exploitatiekosten. Ten opzichte van 2024 is ons exploitatieresultaat € 7 miljoen hoger door:

- Een hoger resultaat exploitatie vastgoedportefeuille van € 7,5 miljoen (2024: € 68 miljoen; 2023: € 60,5 miljoen). Onze huuropbrengsten namen toe met € 5,4 miljoen door het gecombineerde effect van de reguliere huurverhoging per 1 juli 2024 en huurmutaties gedurende het jaar. Daarnaast daalden de lasten van onderhoud met € 3 miljoen.
- De overige organisatiekosten zijn toegenomen met € 0,5 miljoen.

Ontwikkeling van de marktwaarde

We hanteren de marktwaarde in verhuurde staat als basis voor de vastgoedwaardering. In 2024 is de marktwaarde van vastgoed in verhuurde staat gestegen. Het grote tekort aan woningen en de licht dalende (hypotheek)rente maken dat dat de waarde van vastgoed is gestegen.

De getaxeerde waarde van onze vastgoedportefeuille is € 3.911 miljoen (2023: € 3.718 miljoen). Hier is een bedrag van € 2.510 miljoen (2023: € 2.383 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.

Ontwikkeling van de beleidswaarde

De beleidswaarde bedraagt op 31 december 2024 € 1.907 miljoen. In vergelijking met 2023 is de beleidswaarde met € 511 miljoen toegenomen (+ 36,8%). Een wijziging van de rekenmethode is een belangrijke oorzaak (+ € 324 miljoen). Andere oorzaken zijn macro-economische ontwikkelingen (+ € 105 miljoen), een toename van contract- en streefhuren (+ € 384 miljoen) en een toename van de toegerekende onderhouds- en beheerkosten (€ - 311 mln.). De overige mutaties zijn per saldo + € 9 miljoen. Hoewel de gewijzigde rekenmethodiek leidt tot een grote stijging is het effect op de financieringsruimte beperkt. Ook de bijbehorende financiële normen voor de corporatiesector (Loan to Value en solvabiliteit) zijn bijgesteld.

Financiële kengetallen

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

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

De toezichthouders Autoriteit woningcorporaties en Waarborgfonds Sociale Woningbouw beoordelen onze financiële positie aan de hand van vijf kengetallen:

1. de rentedekkingsgraad (ICR)
2. de loan-to-value (LTV) op beleidswaarde
3. de solvabiliteit op beleidswaarde
4. de dekkingsgraad op marktwaarde
5. de onderpandratio

De ICR is een maat voor het betalen van de rente uit de kasstromen. De andere kengetallen laten op basis van het vermogen zien of er voldoende financieringsruimte is. De LTV op beleidswaarde geeft de verhouding weer tussen de omvang van de schuld en de waarde van het vastgoed. De solvabiliteit geeft de verhouding weer tussen ons eigen vermogen en het balanstotaal. De dekkingsgraad geeft aan of de (markt)waarde van het onderpand in geval van discontinuïteit voldoende is om onze schulden af te lossen. De onderpandratio bepaalt of bij discontinuïteit de (markt)waarde van het onderpand (waarop het Waarborgfonds Sociale Woningbouw hypotheek heeft gevestigd) voldoende is om de geborgde schulden af te lossen.

Interest Coverage Ratio

De ICR is voor onze financiële sturing ons belangrijkste kengetal. In ons financieel beleid hanteren we een minimale ICR-norm van 1,4 voor onze kerntaken (DAEB). De gerealiseerde ICR in 2024 is 2,3 en voldoet ruimschoots aan de norm (2023: 2,4).



Extern beoordelingskader

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

	DAEB			niet-DAEB			Totaal		
	norm	2024	2023	norm	2024	2023	norm	2024	2023
Continuïteitsratio's									
Rentedekkingsgraad (ICR)	> 1.4	2.3	2.4	> 1.8	21.7	24.1	> 1.4	2.5	2.6
Loan to Value (LTV)	< 70%	37%	48%	< 70%	5%	5%	< 70%	33%	43%
Solvabiliteit	> 30%	66%	57%	> 30%	87%	86%	> 30%	65%	56%
Discontnuïteitsratio's									
Dekkingsratio	< 70%	19%	19%	< 70%	3%	4%	< 70%	18%	18%
Onderpandratio	-	-	-	-	-	-	< 70%	17%	16%

Treasury

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

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

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

Ontwikkelingen en doelstellingen leningen

Eind 2024 hadden we € 628 miljoen aan leningen ten opzichte van € 589 miljoen eind 2023: een toename van € 39 miljoen. Per saldo losten we € 32 miljoen af op de leningen en sloten we in 2024 voor € 71 miljoen aan nieuwe leningen af.

In 2025 gaan we € 18 miljoen aflossen en investeren we naar verwachting € 93 miljoen in onze woningvoorraad. Deze investeringen financieren we uit onze operationele kasstroom en door meer te lenen.

Volgens onze meerjarenbegroting 2025 investeren we de komende tien jaar in totaal € 1,3 miljard, waarvan € 388 miljoen in duurzaamheidsverbeteringen. Deze investeringen financieren we vanuit de operationele kasstromen (€ 249 miljoen) en desinvesteringen (€ 118 miljoen). De financieringsbehoefte is dus € 933 miljoen. Met deze financiële prognose komen we, met de huidige uitgangspunten, aan de grenzen van de financiële kengetallen waar onze toezichthouders ons op beoordelen.

WSW borgstelling en obligolening

Vivare heeft als deelnemer van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw in 2024 de obligolening via een amenderingsoverkomst vernieuwd. Hierdoor sluit de lening aan op de eisen. Dit betekent dat de hoofdsom overeenkomt met 2,6 procent van het geborgd schuldrestant ultimo 2023. Op deze lening kan alleen een trekking worden gedaan als het Waarborgfonds Sociale Woningbouw daartoe een verzoek heeft gedaan én Vivare niet binnen tien werkdagen na dit verzoek kan storten. Een dergelijk verzoek van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw is pas aan de orde als het jaarlijks obligo niet toereikend is. Op basis van de prognoses van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw is dit op basis van de huidige verplichtingen niet aan de orde.

In het geval van een eventuele storting zal deze rechtstreeks ten gunste van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw worden uitbetaald en nadien moeten worden afgelost door Vivare. Per 31 december 2024 heeft Vivare een gecommitteerd obligo van € 15 miljoen.

Samenstelling en omvang van de derivatenportefeuille

We voeren actief beleid om het risico op wijziging van toekomstige rentekasstromen uit leningen af te dekken. Daarom zijn we in het verleden een aantal renteswapcontracten als hedge-instrument aangegaan. Nieuwe swapcontracten moeten voldoen aan de eisen en kaders in het treasurystatuut en de vigerende externe kaders, waaronder regels en normen van de Autoriteit woningcorporaties en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw. In 2024 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 2024 was dat negatief € 46 miljoen (2023: negatief € 45 miljoen).

Voor zes van de 11 swaps moeten we tussentijds de marktwaarde verrekenen door geld als onderpand te storten. De marktwaarde van deze swaps is negatief € 25 miljoen (2023: negatief € 25 miljoen). Het gestorte onderpand is gemaximaliseerd op € 35 miljoen. De marktwaarde van de swaps waarvoor onderpand moet worden gestort, is gelijk gebleven per 31 december 2024. Door de marktwaarde-ontwikkelingen gedurende het jaar hebben maandelijks verrekeningen plaatsgevonden. De verrekening van de marktwaarde van 31 december 2024 heeft plaatsgevonden in januari 2025. In januari 2025 is circa € 2,2 miljoen teruggestort.

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 2024 hadden we hiervoor nog € 536.000 (2023: € 649.000) openstaan.

Financiële continuïteit en meerjarenperspectief

In onze meerjarenbegroting geven we invulling aan de opgave uit de Nationale Prestatieafspraken. Dit zorgt voor een hoge financieringsbehoefte de komende jaren en een verslechtering van de financiële positie als gevolg van een stijgende leningenportefeuille- en rentelast. In het basisscenario in de prognoseperiode (2025-2029) 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

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

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

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

Onze uitgangspunten zijn onveranderd:

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

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

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

De belangrijkste conclusie die we kunnen trekken uit de begrote financiële resultaten 2025, de verwachte geldstromen in 2025 én onze meerjarenprognose, is dat onze financiële positie richting de toekomst gezond is. We nemen stappen om de financiële positie ook op de lange termijn gezond te houden. Onze jaarrekening is daarom opgesteld op basis van grondslagen van waardering en resultaatbepaling die zijn gebaseerd op de veronderstelling van continuïteit van onze organisatie ('going concern'). Dit betekent dat we onze continuïteit langer dan één jaar beoordelen.

Begrote inkomsten en uitgaven 2025 (in duizenden euro's)	
Huren en vergoedingen	193.549
Verkoop	1.488
Totaal inkomsten	195.037
Nieuwbouw	55.565
Onderhoud en verbetering	114.838
Belastingen en zakelijke lasten	8.270
Leefbaarheid	1.811
Organisatie	60.538
Rente en aflossingen	37.990
Totaal uitgaven	279.012
Bijlenen	90.225
Afname geldmiddelen	6.250

Begrote kengetallen 2025	
Rentedekkingsgraad (ICR)	2,3
Loan to Value (LTV)	29%

Begroot jaarresultaat 2025 (in duizenden euro's)	
Resultaat exploitatie vastgoedportefeuille	71.942
Resultaat verkoop vastgoedportefeuille	422
Waardeveranderingen vastgoedportefeuille	108.033
Resultaat overige activiteiten	159
Overige organisatiekosten	-6.401
Leefbaarheid	-7.059
Financiële baten en lasten	-20.767
Resultaat voor belastingen	146.329
Belastingen	-8.270
Aandeel in resultaat van deelnemingen	-
Resultaat na belastingen	138.059
Exploitatie resultaat	38.296



Colofon

Uitgave

Stichting Vivare / vivare.nl

Ontwerp

Tripp / tripp.nl

Projectgroep Vivare

Ilse Bekker – van Domburg

Thessa van Heuven

Linda Hoekjan

Judith Keuper

Carlos Kraaij

Ryan van Leeuwen

Roy Niewhoff

Milou Nijhuis

Kirsten Witjes

Miriam Spanjers

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 2025**