Maatschappelijke visitatie Vivare

Opdrachtgever: Vivare

ECORYS Nederland BV

Ton Lensen
Christine Oude Veldhuis
Sandra Groot

Rotterdam, 30 september 2008

ECORYS Nederland BV
Postbus 4175
3006 AD Rotterdam
Watermanweg 44
3067 GG Rotterdam

T 010 453 88 00
F 010 453 07 68
E netherlands@ecorys.com
W www.ecorys.nl
K.v.K. nr. 24316726

ECORYS Vastgoed
T 010 453 85 19
F 010 453 85 88

Inhoudsopgave

Voorwoord **5**

1 Vivare **8**
1.1 Profiel 8
1.2 Bezit 8
1.3 Organisatie 9
1.4 Governance 10
1.4.1 Raad van Commissarissen 11
1.4.2 Verslaglegging 12
1.4.3 Thema's 12
1.4.4 Prestatieoordeel ministerie van WWI 13

2 Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen (PnA/D) **14**
2.1 Inleiding 14
2.2 Strategisch Plan 2003-2007 14
2.3 Kiezen voor samen wonen 2006-2010 16
2.4 Prestaties en beoordeling 19
2.5 Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen: ruim voldoende 26

3 Presteren naar Opgaven (PnO) **28**
3.1 Landelijke en regionale opgaven 28
3.2 Lokale opgaven 28
3.2.1 Arnhem 29
3.2.2 Duiven 30
3.2.3 Velp 33
3.2.4 Renkum 33
3.2.5 Elst 34
3.3 Inventarisatie op de prestatievelden 35
3.4 Presteren naar Opgaven 37
3.5 Presteren naar Opgaven: goed 37

4 Presteren volgens Stakeholders (PnS) **40**
4.1 Inleiding 40
4.2 Stakeholdersbijeenkomsten 41
4.3 Betrokkenheid van stakeholders bij de Maatschappelijke Visitatie 43
4.3.1 Stakeholdersbijeenkomst Elst 44
4.3.2 Stakeholdersbijeenkomst Velp 46
4.3.3 Stakeholdersbijeenkomst Renkum 49
4.3.4 Stakeholdersbijeenkomst Arnhem 51

4.3.5 Telefonische interviews 53
4.4 Presteren volgens stakeholders: goed 55

5 Presteren naar Vermogen en Efficiëntie 57
5.1 Inleiding 57
5.2 Transparantiemethodiek 57
5.3 Inventarisatie en beoordeling door het CFV 58
5.4 Financiële sturing door Vivare 62
5.4.1 Meerjarenbegroting 2008-2017 63
5.5 Efficiëntie 64
5.6 Presteren naar Vermogen en Efficiëntie: ruim voldoende 65

Deel II: Prestatiespinnenwebben 67
Het totaalbeeld 68
Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen: 7 68
Presteren naar Opgaven: 8 69
Presteren volgens Stakeholders: 8 70
Presteren naar Vermogen en Efficiëntie: 7 70

Deel III: Integrale beoordelingstabellen 72

Bijlagen 80
Bijlage 1: SEV-referentiekader 81
Bijlage 2: Geïnterviewde personen Vivare 85
Bijlage 3: Betrokken stakeholders 86
Bijlage 4: Documentatie 88

Voorwoord

Een nieuw visitatiestelsel

Een aantal corporaties, verenigd in Het Woonnetwerk, heeft in 2005 het initiatief genomen om te komen tot de ontwikkeling van een nieuw stelsel voor maatschappelijke visitatie. Het initiatief sluit aan op de actuele discussies over toezicht, verantwoording en governance waarover zich onder meer de commissies Sas en Winter hebben uitgesproken. In de AedesCode die in januari 2007 is vastgesteld, is de verplichting opgenomen voor corporaties die aangesloten zijn bij Aedes om zich eens per vier jaar te onderwerpen aan een audit die een gestructureerd oordeel oplevert over de maatschappelijke prestaties.

Het Woonnetwerk heeft de SEV gevraagd om de ontwikkeling van een nieuw visitatiestelsel te willen ondersteunen, waarbij als accenten werden geformuleerd:

- Een onafhankelijk vormgegeven instrument; geen instrument van de branche of van de overheid.
- Toetsing van buiten naar binnen; welke vragen wil 'de omgeving' beantwoord zien?
- Primair een horizontale verantwoording, niet zozeer een leerinstrument.
- Meer toetsen op resultaat dan op proces.

Medio 2006 was het visitatiestelsel op hoofdlijnen ontwikkeld[1] en is een pilot van start gegaan, waarin maatschappelijke visitaties zijn uitgevoerd en de methodiek is doorontwikkeld. Deze pilot is in de eerste helft van 2008 afgerond.

Hoofdlijnen van het stelsel voor maatschappelijke visitatie

Het doel van de maatschappelijke visitatie is als volgt verwoord:

> Het geven van een (gestructureerde) beoordeling over het maatschappelijk presteren van de individuele corporatie. De maatschappelijke visitatie geeft de stakeholders daarin een expliciete rol, zodat de maatschappelijke visitatie ook inzicht geeft in het presteren volgens de maatstaven van de stakeholders. Daarmee wordt bereikt dat de visitatie informatie en verantwoording verstrekt aan de stakeholders over het presteren van de corporatie[2].

De visitatiemethodiek brengt het maatschappelijk rendement in beeld door de prestaties van de corporatie te beschrijven en deze af te zetten tegen:

- De eigen ambities en doelstellingen.
- De opgaven in het werkgebied.
- De normen van de stakeholders.
- De financiële mogelijkheden en de mate van efficiëntie.

---

[1] Vastgelegd in Deel 1: Contouren van het nieuwe visitatiestelsel: producten van de visitatie. Deel II: Onderleggers van de visitatieonderdelen.

[2] Idem.

De kwantitatieve beoordeling van de prestaties wordt samengevat in prestatiespinnenwebben en een kwantitatieve scorekaart. De maatschappelijke visitatie resulteert verder in een toelichtende rapportage en een recensie die een overkoepelende en samenvattende beoordeling bevat.

Maatschappelijke Visitatie Vivare – de aanpak van ECORYS

Vivare heeft ECORYS begin 2008 opdracht gegeven voor het uitvoeren van een maatschappelijke visitatie. De maatschappelijke visitatie heeft plaatsgevonden in de periode maart-augustus 2008. Het visitatieteam bestond uit Ton Lensen, Christine Oude Veldhuis en Sandra Groot. De aanpak van ECORYS kende de volgende stappen:

1. Deskresearch:
   Op basis van beschikbare documenten is in maart en april 2008 een inventarisatie gemaakt van de gegevens die relevant zijn in het kader van de maatschappelijke visitatie. Deze gegevens zijn bestudeerd en verwerkt in een (intern) werkdocument.
2. Startbijeenkomst:
   Op 8 april 2008 heeft onder leiding van ECORYS een startbijeenkomst plaatsgevonden met de directeur-bestuurders, het managementteam en drie commissarissen. Daarbij heeft ECORYS een korte toelichting gegeven op de doelstellingen en de aanpak van de maatschappelijke visitatie. De bevindingen van de deskresearch zijn besproken. Tevens zijn afspraken gemaakt over de vervolgstappen.
3. Interviews intern[3]:
   Op 16, 18, 22 en 23 april 2008 hebben interviews plaatsgevonden met de directeur-bestuurders, drie commissarissen en de leden van het managementteam. Doelstelling van deze interviews was om de bevindingen uit de deskresearch aan te vullen en in te kleuren.
4. Bijeenkomst met stakeholders:
   Op 12, 18 en 19 juni 2008 hebben vier bijeenkomsten plaatsgevonden met de stakeholders van Vivare uit Elst, Velp, Renkum en Arnhem. Met de stakeholders van de vestiging in Duiven zijn telefonische interviews en persoonlijke interviews gehouden, vanwege de agendaproblemen bij de verschillende stakeholders. Aanvullend is nog een aantal telefonische interviews gehouden met stakeholders, die of niet aanwezig konden zijn bij de bijeenkomsten of niet direct aan één vestiging gelieerd zijn. Bijlage 3 bevat het volledige overzicht van de bij de visitatie betrokken stakeholders.
5. Interne bijeenkomsten visitatieteam ECORYS:
   In de maanden juni en juli heeft het visitatieteam van ECORYS intern overleg gevoerd. Daarbij zijn de bevindingen ten behoeve van de rapportage en de beoordeling van de prestaties besproken.
6. Rapportage:
   Aansluitend is de conceptrapportage maatschappelijke visitatie geformuleerd. Deze is op 26 augustus 2008 besproken met de directeur-bestuurders, de Raad van Commissarissen en het managementteam van Vivare. Na verwerking van tekstuele correcties is de definitieve rapportage opgesteld.

De maatschappelijke visitatie is uitgevoerd op basis van de 2.5 versie van de SEV-methodiek, met uitzondering van de beoordeling van Presteren naar Vermogen. Op dit

[3] Voor een volledig overzicht zie bijlage 2

onderdeel is de methodiek nog in ontwikkeling. De wijze waarop ECORYS de beoordeling van Presteren naar Vermogen opbouwt, is beschreven in paragraaf 5.1.

Graag lichten wij toe welke aanpak wij hanteren bij het beoordelen van maatschappelijke prestaties van de corporatie:

- Wij beschouwen een periode van 5 à 6 jaren en kijken daarbij enkele jaren terug en enkele jaren vooruit. ECORYS maakt zoveel mogelijk gebruik van feiten en cijfers, normeringen en oordelen van anderen. De *feitelijk geleverde prestaties* en de waargenomen stakeholdersoordelen vormen steeds de basis van de beoordeling.
- Wij bekijken tevens de beleidsstructuur waarbinnen de prestaties zijn (worden) geleverd. De beleidsstructuur geeft een indruk van de borging en de duurzaamheid van de prestaties en is mede van invloed op de beoordeling. De wijze waarop binnen de corporatie de governance is ingevuld, maakt eveneens deel uit van de beoordeling.
- Wij bekijken ook de context waarin de prestaties zijn (worden) gerealiseerd. De context kan bijvoorbeeld verklaringen opleveren voor het achterblijven van prestaties. Deze verklarende context bepaalt niet de beoordeling van de feitelijk gerealiseerde prestaties, maar wordt als tekstuele aanvulling op de beoordeling geformuleerd.
- Wij hebben ervoor gekozen om de prestatiespinnenwebben te voorzien van tekstblokken die het oordeel in de spinnenwebben inkleuren. Op deze wijze ontstaat naar onze mening een evenwichtig beeld tussen kwantitatief oordeel en context/argumentatie.

Leeswijzer

Deel I van de rapportage bevat het toelichtende rapport. Het bestaat uit de volgende hoofdstukken:

1. Profiel Vivare
2. Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D)
3. Presteren naar Opgaven (PnO)
4. Presteren volgens Stakeholders (PnS)
5. Presteren naar Vermogen en Efficiëntie (PnV/E).

Deel II bevat de prestatiespinnenwebben met tekstblokken.
Deel III geeft de kwantitatieve scorekaart.
Bijlage 1 bevat de beoordelingsschema's van de visitatiemethodiek.
Bijlage 2 geeft een overzicht van de betrokkenen bij Vivare die wij in het kader van de maatschappelijke visitatie hebben gesproken en geïnterviewd.
Bijlage 3 geeft een overzicht van de stakeholders die betrokken waren bij de maatschappelijke visitatie.
Bijlage 4 geeft het overzicht van de bestudeerde documentatie.

Tot slot

De leden van het visitatieteam van ECORYS hebben de procesgang gedurende de maatschappelijke visitatie en de samenwerking daarin met Vivare ervaren als constructief, open en prettig. Wij danken allen die in de afgelopen maanden een bijdrage hebben geleverd aan de totstandkoming van deze maatschappelijke visitatie.

1 Vivare

1.1 Profiel

Vivare heeft een bezit van ca. 24.000 verhuureenheden, verspreid over zeven gemeenten en 19 kernen. Het hoofdkantoor is gevestigd in Arnhem en er zijn vijf lokale vestigingen in Elst (gemeente Overbetuwe), Renkum, Arnhem, Velp (gemeente Rheden) en Duiven. In de systematiek van het Centraal Fonds Volkshuisvesting behoort Vivare tot de referentiegroep Rf05. Daartoe behoren 105 corporaties met een gemiddeld profiel.

Vivare is in 2001 ontstaan uit de fusie van vijf corporaties. Tweede helft jaren negentig was er een samenwerking tussen corporaties in de regio vanwege de woonruimteverdeling. Daardoor werden de onderlinge contacten steviger. Vier corporaties vonden elkaar rond 1997/1998 in de gedachte om door middel van een fusie de problematiek van stad en ommeland op te pakken. Men wilde op regionale schaal komen tot een betere afstemming van de opgaven en de investeringen. In 1999 kwam er nog een vijfde corporatie bij. Naast het regionale schaalniveau zag men in de professionalisering van HRM, ICT, F&C en projectontwikkeling een belangrijke volkshuisvestelijke meerwaarde. Voorafgaand aan de feitelijke fusie heeft men het organisatiemodel, de aansturing, de benodigde competenties en de bijbehorende fte's theoretisch uitgewerkt. Vervolgens is in 2001 de feitelijke fusie geëffectueerd.

1.2 Bezit

Het bezit van Vivare is als volgt verspreid over de verschillende gemeenten:

Tabel 1.1 Verdeling woningbezit Vivare over de verschillende vestigingen

Woningen	Subsidiabele huurklasse					Totaal
per 31-12-2006	<€ 339,08	€ 339,08-€ 485,33	€ 485,33-€ 520,12	€ 520,12-€ 615,01	>€ 615,01	
Arnhem	2.252	4.172	571	324	47	7.366
Duiven	655	3.445	95	83	7	4.285
Elst	239	1.985	156	59	26	2.465
Renkum	784	2.097	211	32	-	3.124
Velp	1.843	3.788	232	55	19	5.937
Totaal	5.773	15.487	1.265	553	99	23.177
in %	25%	67%	5%	2%	0%	100%

Bron: Jaarverslag Vivare 2006

De jaren zestig, zeventig en tachtig vormen de dominante bouwperiodes (18,0%, 17,5% en 20,0%). Het aandeel vooroorlogs bezit is ten opzichte van het landelijk gemiddelde

relatief groot (12,4% ten opzichte van 8,9%). De indicatie voor de omvang van de herstructureringsproblematiek in het bezit van Vivare is lager dan het landelijke gemiddelde (1,6% tegenover landelijk 2,2%)[4]. Ruim 65% van de verhuureenheden betreft eengezinswoningen, bijna 10% bestaat uit etagebouw zonder lift en rond 9% betreft etagebouw met lift. Opvallend is het relatief grote aandeel overige woongelegenheden (12% ten opzichte van een landelijk gemiddelde van 5,7%). Daartoe behoren onder meer verzorgingshuizen.

Tabel 1.2 Woningbezit Vivare

	Vivare %	Landelijk %
Eengezinswoningen	65,6	44,1
Meergezinswoningen 4 etages zonder lift	9,9	27,4
Meergezinswoningen met lift	9,0	13,1
Hoogbouw	3,5	9,8
Overig	12,0	5,7
Onbekend	0,0	0,0
	100,0	100,0

Bron: Corporatie in Perspectief, Vivare, 2007, Centraal Fonds Volkshuisvesting

Het gemiddelde huurniveau in de woningvoorraad van Vivare ligt op € 379,- per maand. Dit is 66,9% van maximaal redelijk. In de referentiegroep zijn deze cijfers resp. € 394,- en 67,8%. Volgens de CFV-cijfers behoort 23,6% van de woningen van Vivare tot de huurklasse goedkoop en 73,4% tot de betaalbare woningen. Het aandeel dure woningen ligt met 3% duidelijk onder het aandeel van de referentiegroep (6,3%).

1.3 Organisatie

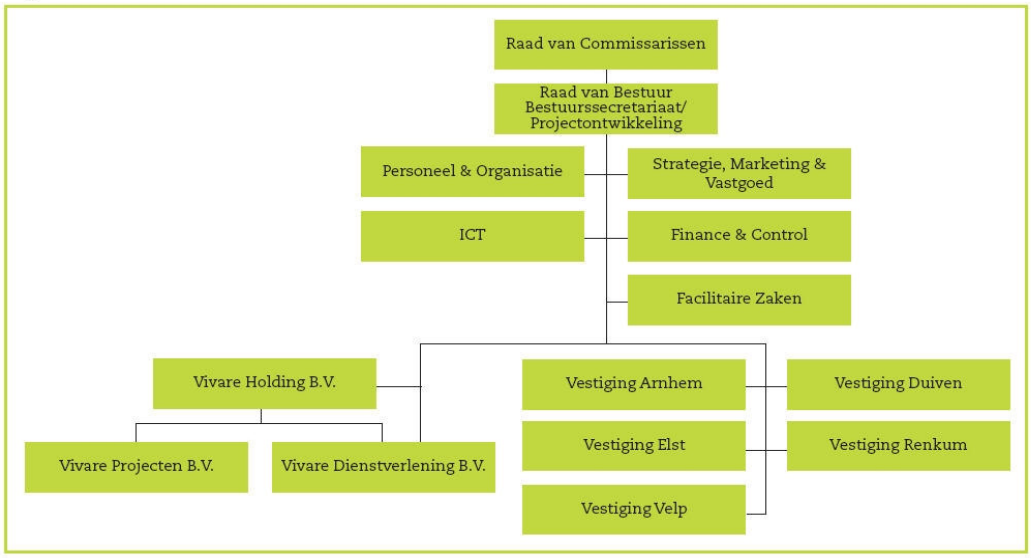
De organisatiestructuur van Vivare is gebaseerd op het principe dat de beleidsformulering centraal gebeurt en de klanten lokaal zo goed mogelijk worden bediend. De vestigingen in Arnhem, Duiven, Elst, Renkum en Velp zijn er voor het primaire proces, de marktkennis en de stakeholders. Alle lokale vestigingen bestaan uit een afdeling Woondiensten en een afdeling Bedrijfsbeheer. De (centrale) Onderhoudsdienst is ondergebracht bij de vestiging Duiven. Vivare heeft bewust gekozen om het kleine onderhoud zelf te blijven doen en zo ‘achter de voordeur’ te kunnen kijken. Het hoofdkantoor huisvest het bestuur en de stafafdelingen. Ook het ontwikkelingsbedrijf Vivare Projecten B.V. is in Arnhem gehuisvest.

In september 2007 zijn de afdelingen Financiën van de afzonderlijke vestigingen samengevoegd met de centrale afdeling Control. In september 2008 worden de afdelingen planmatig onderhoud van de verschillende vestigingen samengevoegd tot een centrale afdeling. Door middel van de centralisatie wil men de efficiëntie verbeteren en de kwetsbaarheid verminderen.

Vivare heeft 326 medewerkers (290,2 fte). De organisatie ziet er als volgt uit:

[4] De indicator omvang herstructureringsproblematiek wordt berekend op basis van het aantal woningen dat een corporatie heeft in wijken met een zwakke structuur. De percentages variëren landelijk van 0 tot 6%.

Organisatieschema



Jaarverslag 2007 - Vivare 25

1.4 Governance

Vivare onderschrijft de Governance Code voor woningcorporaties, waarbij vanuit het principe 'pas toe of leg uit' sprake is van enkele gemotiveerde afwijkingen. Het jaarverslag 2007 bevat daarover de volgende informatie:

> De auditcommissie is heel bewust door de RvC niet ingesteld. De Raad wil in zijn geheel verantwoordelijkheid dragen voor het toezicht op de financiële positie van Vivare. In dit kader vindt de Raad het niet gewenst om dit toezicht te delegeren naar een auditcommissie. De Raad is zich er van bewust dat het niet instellen van een auditcommissie meer kennis van al zijn leden verlangt.
>
> Al enkele jaren functioneren de voorzitter en vice-voorzitter in de praktijk als remuneratiecommissie. Er is echter nog geen formeel besluit tot instelling van deze commissie genomen, omdat dat tot vorig jaar niet nodig werd geacht. In het kader van de governance is nu wijziging in dit standpunt gekomen. Nu zal de besluitvorming over de instelling van de commissie in 2008 zijn beslag krijgen. De commissie rapporteert aan de voltallige Raad over het functioneren van de RvB en de afspraken die worden gemaakt over de arbeidsvoorwaarden.
>
> Tot op heden heeft de RvC ervoor gekozen geen afzonderlijk bestuursstatuut op te stellen. Reden hiervoor is het uitgebreide statuut van Stichting Vivare. Hierin wordt een heel hoofdstuk gewijd aan het bestuur van de stichting. In het reglement voor de RvC is over de verhouding tussen de RvC en de RvB een nadere regeling getroffen. Op grond hiervan moet worden vastgesteld dat een afzonderlijk bestuursstatuut hier niets meer aan toevoegt.

Vivare heeft een integriteitscode geformuleerd die van toepassing is op de Commissarissen, het bestuur en alle medewerkers. Het document bevat spelregels inzake:

- Scheiding werk en privé.
- Geschenken, giften, uitnodigingen en sponsoring.
- Gedrag op kantoor en werkplek.
- Het omgaan met informatie.

1.4.1 Raad van Commissarissen

In de aanloop naar de fusie van de vijf corporaties is een begeleidingscommissie geformeerd waarin per corporatie twee commissarissen zitting hadden. Zij hebben het gehele proces gevolgd en daarin een wezenlijke inbreng gehad. Uit de begeleidingscommissie is de eerste Raad van Commissarissen van Vivare voortgekomen. Er lag een structuuruitspraak aan ten grondslag, op basis waarvan iedere corporatie één commissaris heeft ingebracht in de nieuwe Raad. De huidige Raad van Commissarissen kent nog drie leden die zitting hadden in de Raad van een van de vijf corporaties waaruit Vivare is voortgekomen.

De Raad van Commissarissen bestaat uit zeven personen (zes leden en één voorzitter). Twee leden worden benoemd op voordracht van de huurders. De rol en het functioneren zijn vastgelegd in de statuten en het reglement voor de Raad. In de beschrijving van de werkwijze van de Raad van Commissarissen zijn de aanbevelingen van de Commissie Intern Toezicht (Glasz) opgenomen. In de profielschets wordt aangegeven over welke kennis de leden van de Raad gezamenlijk moeten beschikken:

- Maatschappelijke ontwikkelingen
- Financiën/economie
- Commercie/marketing
- HRM/bedrijfskunde/organisatiekunde
- Juridische aangelegenheden
- Bouwwereld, projectontwikkeling, commercieel vastgoed.

De zittingstermijn is vier jaar en deze kan vervolgens twee keer worden verlengd tot een maximum van twaalf jaar. Deze afwijking van de Aedescode is in de Raad onderwerp geweest van overleg en besluitvorming, maar daarvan bestaat geen openbare verslaglegging in het kader van de regel ‘pas toe of leg uit’.

De Raad van Commissarissen vergadert tenminste vijf keer per jaar. Tijdens de vergaderingen toetst men het functioneren van Vivare aan het BBSH, de strategie van Vivare en de begroting. Er is een jaarlijks werkbezoek dat gekoppeld wordt aan specifieke thema’s en waaraan ook alle managers en partners deelnemen. Commissarissen bezoeken nieuwe projecten en wonen stakeholdersbijeenkomsten bij. De Raad vergadert van tijd tot tijd zonder de Raad van Bestuur, om het eigen functioneren kritisch te beschouwen en visies te delen.

De Raad van Commissarissen gebruikt voor de zelfevaluatie een checklist die de volgende hoofdpunten bevat:

- Randvoorwaarden (van kwaliteit en tijdigheid van reguliere informatie, onderbouwing voorstellen en projecten);
- Algemene toetsing van de prestaties (onder andere beoordeling van besluiten in relatie tot de strategie van Vivare) en de communicatie met een afweging van belangen van alle stakeholders;
- Maatvoering en effectiviteit (onder andere balans tussen afstand houden en betrokken zijn, respectievelijk tussen adviseren en toezicht houden);
- De Raad als team (onder andere openheid van de communicatie, respect en persoonlijke verhoudingen, alsmede evenwichtigheid in de samenstelling en in de rolverdeling);
- Individuele leden (onder andere kennis en kunde, rolopvatting en gedrag);

- Voorzitter van de Raad (onder andere leiding geven aan beraadslagingen).

De zelfevaluatie wordt voorafgegaan door een gesprek met de leden van de Raad van Bestuur. Na de zelfevaluatie van de Raad worden de uitkomsten daarvan op hoofdlijnen besproken met de Raad van Bestuur.

1.4.2 Verslaglegging

In de jaarverslagen van Vivare staat een vrij uitgebreid verslag van de Raad van Commissarissen. Men geeft een toelichting op de invulling van de governance en de eigen toezichtstaak, vermeldt de afzonderlijke leden, hun functies, nevenfuncties, zittingstermijnen en de honorering. Het verslag bevat steeds een beknopt overzicht van de bevindingen en besluiten van de Raad in het verslagjaar.

1.4.3 Thema's

De focus van de Raad van Commissarissen was in de periode net na de fusie sterk financieel. Gaandeweg is de verbreding gekomen met meer aandacht voor de bouwopgave, de opbouw van ontwikkelingsexpertise, de organisatiestructuur en prestatiemetingen. Grote projecten en gebiedsontwikkelingen komen allemaal in de Raad aan de orde. Daar vindt ook een inhoudelijke en strategische toets plaats. Door deze werkwijze wil men scherpte in de organisatie stimuleren.

Financiën – financiële sturing

De discussie over ambities, investeringen en risico's wordt voortdurend gevoerd. Gedurende de eerste jaren na de fusie waren de financiële overschotten onderwerp van discussie. De Raad drong aan op investeringsplannen. De overschotten kwamen deels voort uit het gegeven dat de organisatie het opstellen van begrotingen nog niet goed in de vingers had. Inmiddels heeft Vivare grote ambities geformuleerd, onder meer op het gebied van portefeuillevernieuwing en wijkaanpak. Deze gaan veel geld kosten en brengen grote risico's met zich mee. De Raad vindt het terecht om een hogere solvabiliteit te eisen dan het CFV doet (1,5 maal de CFV-eis). Vivare maakt bij de meerjarenbegroting ook slecht weer scenario's, omdat de werkelijkheid zich binnen deze bandbreedten kan bewegen. De Raad heeft een goed inzicht in en overzicht van de investeringen en activiteiten. Er is een goede risicomonitoring opgesteld die met groene, oranje en rode indicatoren basis geeft voor discussies.

Resultaatmetingen

Vivare werkt aan het zichtbaar krijgen van de prestaties en de effecten van de eigen inspanningen. De Raad is daar scherp op. Zo steunt men het initiatief van de Aanpakcentrale, maar heeft men in de begroting 2007 het budget verlaagd van € 900.000 naar € 500.000,-. Men wil eerst zicht krijgen op effecten en resultaten. Daarbij realiseert de Raad zich dat niet alles te meten is en men wil voorkomen dat de hele organisatie bezig is met meten. De maatschappelijke ontwikkelingen gaan echter dusdanig snel dat de instrumenten er nog niet zijn. Dat maakt een getemporiseerde aanpak verstandig.

Organisatiestructuur

Vivare heeft gekozen voor een holdingstructuur waarbinnen de toegelaten instelling en twee BV's (Projecten en Dienstverlening) functioneren. Men werkt op basis van een doorgrijpclausule die ervoor zorgt dat beslissingen van de RvC 'bovenin' evenzeer van

kracht zijn als ‘onderin’. De Raad van Bestuur is statutair bestuurder van de BV’s en de Raad van Commissarissen krijgt de besluitenlijsten, blijft zo betrokken en kan de toezichtsrol invullen.

Huurdersvereniging H5O

De vestigingen van Vivare hebben elk hun eigen huurdersvereniging. Deze komen samen in de koepel H5O die gesprekspartner is voor de Raad van Bestuur. H5O draagt twee commissarissen voor. Daartoe worden kandidaten gezocht uit het commissarissenregister op basis van de profielschets. Deze worden aan H5O voorgesteld. De voorzitter kijkt mee. De afzonderlijke huurdersverenigingen functioneren goed op het operationele niveau, in de contacten met de vestigingen, maar binnen H5O gaat het moeizaam. De commissarissen op voordracht van de huurders hebben veel vergaderingen van H5O bijgewoond. Die verliepen steeds moeizaam en in samenspraak met de voltallige RvC is een aantal keren hulp aangeboden (bijvoorbeeld in de vorm van onafhankelijke adviseurs). Vivare heeft tot nu toe een afwachtende houding gehad maar overweegt nu het initiatief te nemen en tot een ander model komen.

1.4.4 Prestatieoordeel ministerie van WWI

Het prestatieoordeel eind november 2007 van het ministerie van WWI over de kwaliteit van de externe verantwoording door de Raad van Commissarissen komt met 89 punten ruim boven de gemiddelde score van 40,7 punten. Vivare behoort tot de 25 corporaties met de beste kwaliteit van de externe verantwoording.

2 Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen (PnA/D)

2.1 Inleiding

Korte tijd na de fusie heeft Vivare de visie en ambities uitgewerkt in het Strategisch Plan 2003-2007. Het Strategisch Plan benoemt een aantal deelterreinen waarop Vivare 15 strategische doelstellingen formuleert. Vervolgens zijn in het Korte Termijnplan 2004-2005 de activiteiten uit het strategisch plan geordend naar de vijf perspectieven uit de Balanced Scorecard (klant, maatschappij, innovatie, personeel, financiën). Onder het motto 'Kiezen voor samen wonen' is voor de periode 2006-2010 de vernieuwde strategie geformuleerd en uitgewerkt naar zes thema's. De documenten laten een continuïteit zien in de doelstellingen en de strategie, waarbij de sterk toegenomen ambitie op het gebied van portefeuillevernieuwing het meest opvalt. Vivare werkt met jaarplannen voor de stafafdelingen en de vestigingen. In de kwartaalrapportages vindt de monitoring van de voortgang plaats. Om zicht te krijgen op de ambities en de doelstellingen van Vivare, worden de meest relevante beleidsdocumenten in de navolgende paragrafen kort beschreven. Aansluitend worden de ambities en doelstellingen gekoppeld aan de feitelijk gerealiseerde prestaties om tot de beoordeling te komen.

2.2 Strategisch Plan 2003-2007

Het Strategisch Plan 2003-2007 beschrijft de volgende missie:

> Vivare levert woningen en woondiensten aan mensen in het KAN-gebied, op een klantgestuurde en vernieuwende manier, zodat die mensen zorgeloos wonen. Mensen die niet zelf in hun huisvesting kunnen voorzien, hebben bij Vivare een streepje voor.

Op basis van trends, ontwikkelingen en analyses zijn 15 strategische doelstellingen geformuleerd op deelterreinen. Deze worden hieronder weergegeven.

Tabel 2.1 Strategische doelstellingen

Deelterrein	Doelstellingen
Klant	1. Vivare heeft in 2004 een goedgevulde informatiebron beschikbaar met betrouwbare informatie over woonwensen van huidige en toekomstige klanten.
	2. Vivare heeft eind 2003 van al haar complexen bepaald en vastgelegd wat de strategie voor dat complex en de woonomgeving is. Daarin wordt rekening gehouden met de wensen van klanten, met het toevoegen van variatie in prijs, kwaliteit, eigendomsvormen en functionaliteit.
	3. Vivare bouwt bij nieuwbouw en herstructurering 70% koopwoningen en 30% huurwoningen en binnen het huurdeel minimaal 50% duur en maximaal 50% betaalbaar, e.e.a. afhankelijk van de marktomstandigheden.
	4. Het aantal woningen geschikt voor senioren en jongeren moet sterk toenemen. Dit gebeurt vooral bij nieuwbouw en herstructurering. Daarnaast heeft Vivare eind 2003 in het Strategisch Marktbeleid bepaald welke woningen in welk tempo voor senioren worden 'opgeplust'.
Maatschappij	5. Elke twee jaar, beginnend in 2003, kiest Vivare twee kwetsbare groepen waarvoor een speciaal aandachtsprogramma wordt gemaakt op het terrein van wonen. Uiteraard doet Vivare dat in samenwerking met andere betrokken organisaties en instellingen. Het aandachtsprogramma kan zich uitstrekken over meerdere jaren, omdat veranderingen niet altijd even snel gerealiseerd kunnen worden. De betrokken organisaties en instellingen incl. vertegenwoordigers van de aandachtsgroepen zelf, geven het programma minimaal een tevredenheidscijfer 7.
	6. Vivare inventariseert doorlopend met de gemeenten de gebieden en locaties met veranderpotentie in het kader van het nieuwe contourenbeleid. Een eerste inventarisatie als vervolg op de KAN-woonvisie is in 2020 gereed. In de prestatieafspraken met gemeenten zijn afspraken vastgelegd over actief zoeken en de consequenties.
	7. Vivare heeft uiterlijk in 2004 met alle zorgaanbieders in haar werkgebied actief contact gezocht en de mogelijkheden voor samenwerking kort onderzocht. Door de vestigingen wordt een korte rapportage naar de RvB gegeven waarin wordt aangegeven of, en zo ja hoe en wanneer samenwerking mogelijk is.
	8. Vivare maakt naar lokale stakeholders en klanten duidelijk wat haar maatschappelijke functie is. Van de stakeholders (ex klanten) associeert 60% Vivare met Zorgeloos Wonen in 2004. Eind 2003 denkt 20% van de huidige klanten aan Vivare bij de termen Zorgeloos Wonen. Eind 2005 is dat 45%. In de Aedex benchmark scoort Vivare in 2004 bij de beste 25% inzake haar positieve rol rondom het wonen.
	9. Jaarlijks (vanaf 2003) licht Vivare 20% van de bestaande processen en procedures door vanuit het gezichtspunt van de klant. Aanpassing vindt plaats als er meerwaarde voor de klanten te bereiken is en/of efficiëntievoordelen voor Vivare, waarbij aanpassing altijd betaalbaar moet zijn.
	10. Elke twee jaar (met ingang van 2003) lanceert Vivare een nieuw product of een nieuwe dienst voor de bestaande markt.
	11. Eind 2004 heeft Vivare een onderzoek naar optimale keuze in wonen afgerond: klant bepaalt contractvorm (huren, kopen, tussenvorm). Implementatie van de resultaten van het onderzoek vindt vanaf 2005 plaats.

Deelterrein	Doelstellingen
Personeel	12. In 2003 is voor alle Vivare-medewerkers een Persoonlijk Ontwikkel Plan gereed, waarbij duidelijk is welke competenties de individuele medewerker nog moet ontwikkelen. Daarnaast worden met elke Vivare-medewerker individuele prestatieafspraken gemaakt.
	13. Vivare wil eind 2003 het KWH-huurlabel behalen. Om het kwaliteitsniveau te borgen en doorontwikkelen, introduceert Vivare in 2003 een kwaliteitssysteem. Ook wil Vivare in 2003 voor extern en intern gebruik klanttevredenheids-meetsysteem ontwikkelen. Implementatie vindt plaats in 2004.
	14. In 2003 liggen alle procedures en verantwoordelijkheden in het programma BWISE vast. Vanaf 2004 wordt halfjaarlijks de interne acceptatie van de procedures gemeten en vindt jaarlijks een evaluatie door het management plaats.
Financiën	15. Vivare houdt een weerstandsvermogen op de norm van CFV maal 1,5 aan. Aanpassing van de factor 1,5 kan plaatsvinden wanneer risico-elementen beter controleerbaar en inzichtelijk zijn. Elke twee jaar beginnend in 2003 wordt de factor herzien.

Alle doelstellingen zijn in het Korte Termijnplan van 2004-2005 geordend rondom de vijf perspectieven van de Balanced Scorecard. De Balanced Scorecard is vervolgens wat op de achtergrond geraakt, maar deze lijkt nu in het personeelsbeleid en het financiële beleid hernieuwde aandacht te krijgen.

2.3 Kiezen voor samen wonen 2006-2010

Eind 2005 formuleerde Vivare een strategie om de missie te kunnen realiseren. Deze strategie kent als elementen:

- De juiste woning op de juiste plek.
- Maatschappelijk ondernemer die investeert in prettig en veilig wonen.
- Zelfregie van mensen als uitgangspunt - klaarstaan voor hen die dat moeilijk kunnen.
- Weten wat er lokaal speelt - strategische allianties aangaan.
- Bouwen, bouwen, bouwen.
- Goede en transparante verantwoording.

Vivare geeft aan dat men zich als regionale corporatie (mede-)verantwoordelijk voelt voor het prettig en veilig wonen van grote groepen in de samenleving. Het strategisch plan voor de periode 2006-2010 bevat een vernieuwde strategie die is uitgewerkt in zes thema's. Bij alle thema's is geïnventariseerd wat de visie is van Vivare, welke activiteiten al worden opgepakt en wat de doelstellingen zijn voor de komende jaren. Op deze wijze worden de continuïteit in de doelstellingen en de doorontwikkeling ervan goed zichtbaar.

Tabel 2.2 Thema: Klant/markt

Wat doet Vivare al?	Wat gaat Vivare doen?
Strategisch marktbeleid	Bouwen, bouwen, bouwen: van 2005 tot 2010 ca 2.500 woningen, tot 2016 ruim 6.000 woningen.
Zelf ontwikkeld inzicht in de woningbehoefte op de lange termijn	Vaststellen toekomstige omvang en samenstelling primaire doelgroep (2020) en welk deel daarvan bediend kan worden door Vivare.
Veel projecten wonen-zorg	Voorzetten aandacht voor wonen, welzijn en zorg. Actieve inzet op andere kwetsbare groepen.
Klantvriendelijke organisatie (KWH-label)	Doorgaan met klantgerichte organisatie.
Laatste jaren sterk ingezet op bouwen en vernieuwen van de voorraad. Oprichting Vivare projecten: ruim 2.000 woningen in voorbereiding.	In beeld brengen van bestaande verschillen in dienstverlening tussen vestigingen, opdat ze daarna opgeheven kunnen worden.
Hebben en verzamelen van informatie over klanten	Doorgaan met verzamelen klantinformatie via woonwensenwijzer.

Tabel 2.3 Thema: Omgeving

Wat doet Vivare al?	Wat gaat Vivare doen?
De wijk:	
Veel contacten in de wijk	Inzake leefbaarheid en ontwikkeling van wijken (nog) actiever op eigen terrein en anderen aanspreken op hun terreinen. Dit moet leiden tot een betere samenwerking tussen partijen.
Overleg met en over de wijken en met stakeholders	In 2006 in beeld brengen welke wijken extra aandacht vragen.
Prestatieafspraken met gemeenten	Bereid om lokale allianties aan te gaan.
Investeringen in fysieke en soms sociaal economische aanpak	Actief deelnemen aan het door Aedes op te zetten actie- en experimentenprogramma n.a.v. het WRR rapport 'Vertrouwen in de buurt'.
Lokale inbedding:	
Veel contacten met stakeholders	Stakeholders actief betrekken bij beleidskeuzes.
Prestatieafspraken met gemeenten	Expliciet benoemen van stakeholders.
Vooruitblik op plannen voor elk jaar en achteraf de terugblik op prestaties	Actiever publiek verantwoording afleggen over activiteiten en prestaties.
	In januari 2006 uitvoering geven aan de prestatieafspraak in Arnhem om gezamenlijk publiek te verantwoorden. Ook in Duiven in 2006 en op basis van die ervaringen ook in andere gemeenten.
	Willen meewerken aan visitatie.
	Actiever in- en extern communiceren over inspanningen als maatschappelijk ondernemer in relatie tot de ons ter beschikking staande middelen.

Tabel 2.4 Thema: Vastgoed

Wat doet Vivare al?	Wat gaat Vivare doen?
Meerjarenonderhoudsplanning	Ontwikkeling van een integraal portfoliomanagement (op basis van Strategisch marktbeleid, Aedex en MOP)
Strategisch marktbeleid	Bepalen van criteria voor de afweging van investeringsbeslissingen in de voorraad (o.b.v. aanvullende informatie over transformatiemogelijkheden + vanaf 2007 scenariostudies).
Per 2006 implementeren van een uniform begrippenkader op het terrein van vastgoed	Digitaliseren van woningplattegronden.
Ontwikkeling van een standaard programma van eisen	

Tabel 2.5 Thema: Personeel en organisatie

Wat doet Vivare al?	Wat gaat Vivare doen?
Competentiemanagement en resultaatgericht werken	Aansturing van medewerkers via Richting, Ruimte en Rekenschap.
Investeren in opleidingen	In beeld brengen van taken, rollen, verantwoordelijkheden.
Cultuurtraject waarin aspecten van houding en gedrag worden gestuurd	Vervolg cultuurtraject met cultuurpijlers partner en ondernemer (2006 en 2007).

Tabel 2.6 Thema: Financiën

Wat doet Vivare al?	Wat gaat Vivare doen?
Deelnemer aan Aedex (sinds 2005)	In 2006 extra geld inzetten op onderhoud, kwetsbare groepen, wijken en matching.
Divers financieel instrumentarium (Wals, mjb, scenario-analyses)	Standaard uitvoeren van risicoanalyses bij projecten en bedrijfsprocessen.

Tabel 2.7 Thema: Vernieuwing

Wat doet Vivare al?	Wat gaat Vivare doen?
Nieuwe producten in de sector (Woonwensenwijzer, WoonEnergie, Huurvast en Huurzeker e.d.)	Intern werken aan verbetering van bedrijfsprocessen.
	Verbeteren en vernieuwen voor en met kwetsbare groepen (KR8-verband – doorstroming vanuit crisisopvang).
	In beeld brengen wat Vivare allemaal doet.
	Deelname aan meerjarig onderzoeksprogramma Topinstituut Sociale Weerbaarheid en Integratie i.s.m. collega-corporaties Arnhem.

De doelstellingen uit het strategisch plan worden jaarlijks uitgewerkt in werkplannen voor de verschillende afdelingen en vestigingen. Er is overwegend sprake van SMART geformuleerde activiteiten. In de kwartaalrapportages vindt de meting van de voortgang plaats.

2.4 Prestaties en beoordeling

De ambities en doelstellingen worden beschreven naar hun voortgang en zichtbare uitwerking. Zoals aangegeven, kennen de beide strategische plannen een grote continuïteit. De prestaties betreffen de jaren 2004 tot en met 2007.

Strategisch plan 2003-2007

Tabel 2.8 Doelstellingen en prestaties

Thema: Klant

Doelstellingen	Prestaties	Beoordeling
1. Vivare heeft in 2004 een goedgevulde bron beschikbaar met betrouwbare informatie over woonwensen van huidige en toekomstige klanten.	WoonWensenWijzer: In 2004 1.535 enquêtes ingevuld In 2005 3.941 enquêtes ingevuld Klantenpanels: 2004: 6; 2005: 6 Na 2005 zijn zowel de WoonWensenWijzer als de klantenpanels voortgezet.	9
2. Vivare heeft eind 2003 van al haar complexen bepaald en vastgelegd wat de strategie voor dat complex en de woonomgeving is. Daarin wordt rekening gehouden met de wensen van klanten, met het toevoegen van variatie in prijs, kwaliteit, eigendomsvormen en functionaliteit.	In 2004 hebben alle vestigingen de complexstrategieën afgerond. In 2005 zijn alle strategieën uitgewerkt in complexbeheerplannen.	9
3. Vivare bouwt bij nieuwbouw en herstructurering 70% koopwoningen en 30% huurwoningen en binnen het huurdeel minimaal 50% duur en maximaal 50% betaalbaar, e.e.a. afhankelijk van de marktomstandigheden.	Geen zicht op uitwerking op projectniveau. Nieuwbouwproductie: 2004: 109 huur en 25 koop. 2005: 114 huur en 28 koop.	PM
4. Het aantal woningen geschikt voor senioren en jongeren moet sterk toenemen. Dit gebeurt vooral bij nieuwbouw en herstructurering. Daarnaast heeft Vivare eind 2003 in het Strategisch Marktbeleid bepaald welke woningen in welk tempo voor senioren worden 'opgeplust'.	Toename van woningen t.b.v. jongeren en senioren is niet bekend. Wel zichtbaar: betrokkenheid bij een groot aantal woonzorgprojecten. In 2004 is het SMB vastgesteld. Vijf pilots gestart met opplussen. In 2005 pilots geëvalueerd en vier projecten gestart.	6
Beoordeling: 8		

Thema: Maatschappij

Doelstelling	Prestaties	Beoordeling
5. Elke twee jaar, beginnend in 2003, kiest Vivare twee kwetsbare groepen waarvoor een speciaal aandachtsprogramma wordt gemaakt op het terrein van wonen. Uiteraard doet Vivare dat in samenwerking met andere betrokken organisaties en instellingen. Het aandachtsprogramma kan zich uitstrekken over meerdere jaren, omdat veranderingen niet altijd even snel gerealiseerd kunnen worden. De betrokken organisaties en instellingen incl. vertegenwoordigers van de aandachtsgroepen zelf, geven het programma minimaal een tevredenheidscijfer 7.	In 2004 geen toetsbare programma's ontwikkelt. In 2005 beschouwt als activiteit van de vestigingen. Geen tevredenheidsmeting beschikbaar.	4
6. Vivare inventariseert doorlopend met de gemeenten de gebieden en locaties met veranderpotentie in het kader van het nieuwe contourenbeleid. Een eerste inventarisatie als vervolg op de KAN-woonvisie is in 2020 gereed. In de prestatieafspraken met gemeenten zijn afspraken vastgelegd over actief zoeken en de consequenties.	Geen zicht op prestaties op deze doelstelling. Wel zichtbaar: prestatieafspraken met gemeenten in het werkgebied. NB: in 2007 is het acquisitiekader geformuleerd voor de toekomstige bouwopgave van Vivare.	6
7. Vivare heeft uiterlijk in 2004 met alle zorgaanbieders in haar werkgebied actief contact gezocht en de mogelijkheden voor samenwerking kort onderzocht. Door de vestigingen wordt een korte rapportage naar de RvB gegeven waarin wordt aangegeven of, en zo ja hoe en wanneer samenwerking mogelijk is.	Geen zicht op resultaten overleg en rapportage aan RvB. Wel zichtbaar: vele samenwerkingen op projectniveau. Diverse projecten van de vestigingen, onder meer in Arnhem Zuid samenwerking rondom wonen en zorg opgezet en 5 woonzorgzones in ontwikkeling.	7
8. Vivare maakt naar lokale stakeholders en klanten duidelijk wat haar maatschappelijke functie is. Van de stakeholders (ex klanten) associeert 60% Vivare met Zorgeloos Wonen in 2004. In de Aedex benchmark scoort Vivare in 2004 bij de beste 25% inzake haar positieve rol rondom het wonen.	Geen prestaties zichtbaar op associatie met Zorgeloos Wonen. In 2007 is een imago-onderzoek gehouden. Nulmeting geeft aan dat huurders en andere belanghouders redelijk tevreden zijn (resp. 7 en 7,2). Ondervraagden vinden Vivare behoudend en verwachten meer lef en ondernemerschap in sociaal maatschappelijke projecten.	5
Beoordeling 5,5		

Thema: Innovatie

Doelstellingen	Prestaties	Beoordeling
9. Jaarlijks (vanaf 2003) licht Vivare 20% van de bestaande processen en procedures door vanuit het gezichtspunt van de klant. Aanpassing vindt plaats als er meerwaarde voor de klanten te bereiken is en/of efficiëntievoordelen voor Vivare, waarbij aanpassing altijd betaalbaar moet zijn.	Beperkt prestaties zichtbaar; onbekend welke resultaten en aanpassingen er zijn.	4
10. Elke twee jaar (met ingang van 2003) lanceert Vivare en nieuw product of een nieuwe dienst voor de bestaande markt.	WoonEnergie in 2004 geïntroduceerd. Doel: 7% deelname; feitelijk: 5,6% deelname. Inmiddels ca 2.000 klanten. Geen actieve werving meer. Tevens (bestaande) concepten als HuurVast en HuurZeker, Verzilverd Wonen, KoopGoedKoop en Koopgarant.	6
11. Eind 2004 heeft Vivare een onderzoek naar optimale keuze in wonen afgerond: klant bepaalt contractvorm (huren, kopen, tussenvorm). Implementatie van de resultaten van het onderzoek vindt vanaf 2005 plaats.	In 2004 onderzoek afgerond en discussie over Te Woon. In 2005 beperkte voortgang.	4
Beoordeling 4,7		

Thema: Personeel

Doelstellingen	Prestaties	Beoordeling
12. In 2003 is voor alle Vivare-medewerkers een Persoonlijk Ontwikkel Plan gereed, waarbij duidelijk is welke competenties de individuele medewerker nog moet ontwikkelen. Daarnaast worden met elke Vivare-medewerker individuele prestatieafspraken gemaakt.	In 2004 diverse activiteiten rondom prestatiegericht werken. POP's: PM In 2005 functiebeschrijvingen herzien en bonusregeling ingevoerd.	8
13. Vivare wil eind 2003 het KWH-huurlabel behalen. Om het kwaliteitsniveau te borgen en doorontwikkelen, introduceert Vivare in 2003 een kwaliteitssysteem. Ook wil Vivare in 2003 voor extern en intern gebruik klanttevredenheidsmeetsysteem ontwikkelen. Implementatie vindt plaats in 2004.	In 2004 KWH-label behaalt; in 2005, 2006 en 2007 behouden. Kwaliteitssysteem PM. In 2004 meetsysteem klanttevredenheid ontwikkelt en 1e project uitgevoerd.	7
14. In 2003 liggen alle procedures en verantwoordelijkheden in het programma BWISE vast. Vanaf 2004 wordt halfjaarlijks de interne acceptatie van de procedures gemeten en vindt jaarlijks een evaluatie door het management plaats.	2004: 47 procedures beschreven (doel was 50). 2005: 15 procedures beschreven. Acceptatiemeting en evaluaties PM.	7
Beoordeling 7,3		

Thema: Financiën

Doelstellingen	Prestaties	Beoordeling
15. Vivare houdt een weerstandsvermogen op de norm van CFV maal 1,5. Aanpassing van de factor 1,5 kan plaatsvinden wanneer risico-elementen beter controleerbaar en inzichtelijk zijn. Elke twee jaar beginnend in 2003 wordt de factor herzien.	Opslag is in de afgelopen jaren steeds gehanteerd. Vivare zat steeds ruim boven de eigen norm voor het weerstandsvermogen: 2004: 22,7%, 2005: 28%, 2006: 29,8% 2007: 29,2% Monitoring op het thema financiën betrof overigens primair de ontwikkeling van een risicomanagementsysteem en deelname aan Aedex. Zijn geëffectueerd.	8
Beoordeling 8		

Strategisch plan 2006-2010

Tabel 2.9 Doelstellingen en prestaties

Thema: Klant/markt

Doelstellingen	Prestaties	Beoordeling
Vaststellen toekomstige omvang en samenstelling primaire doelgroep (2020) en welk deel daarvan bediend kan worden door Vivare.	In 2006: Vivare Profiel 2020 gereed. Geeft aan welke woningbehoefte op de langere termijn wordt verwacht. Uitwerking voor de vestigingen gemaakt.	8
Voortzetten aandacht voor wonen, welzijn en zorg. Actieve inzet op andere kwetsbare groepen.	2006: Inzet richten d.m.v. Sociale Kaart. Gegevensverzameling gestart t.b.v. inrichting Sociale kaart. In KR8-verband is een intermediair ingehuurd om doorstroming uit crisisopvang te stroomlijnen. In 2007 zijn tien projecten benoemd (Keten van kansen). In 2007 gestart met de Aanpakcentrale: door middel van vitale coalities projecten starten t.b.v. kwetsbare doelgroepen. In 2007 gestart met woonomgevingsploegen, gericht op schone en veilige wijken. Inzet van mensen met afstand tot de arbeidsmarkt.	9
Doorgaan met klantgerichte organisatie.	Continue tevredenheidsmeting. Geen resultaten bekent. In 2006 gestart met Narrow Coach om tevredenheid van klanten over dienstverlening te meten.	8
In beeld brengen van bestaande verschillen in dienstverlening tussen vestigingen, opdat ze daarna opgeheven kunnen worden.	Verschillen in dienstverlening tussen vestigingen zijn in beeld gebracht. Kruisbestuiving tussen de vestigingen. Focus op klant, processen en stakeholders.	7
Doorgaan met verzamelen klantinformatie via WoonWensenWijzer.	WoonWensenWijzer en klantenpanels voortgezet.	8
Beoordeling 8		

Thema: Maatschappelijke inbedding

Doelstellingen	Prestaties	Beoordeling
Inzake leefbaarheid en ontwikkeling van wijken (nog) actiever op eigen terrein en anderen aanspreken op hun terreinen. Dit moet leiden tot een betere samenwerking tussen partijen.	2007: Woonomgevingsploegen t.b.v. schoon en veilig. Jaarlijkse uitgaven aan leefbaarheidsmaatregelen in de periode 2004 tot en met 2007 gemiddeld € 2,2 mln. Deelname aan buurtbemiddelingsprojecten in diverse gemeenten.	8
In 2006 in beeld brengen welke wijken extra aandacht vragen.	Landkaart kwetsbare wijken gemaakt.	8
Bereid om lokale allianties aan te gaan.	Diverse lokale allianties t.b.v. thema's en projecten.	8
Actief deelnemen aan het door Aedes op te zetten actie- en experimentenprogramma n.a.v. het WRR rapport 'Vertrouwen in de buurt'.	Geen resultaten zichtbaar inzake deelname; wel inzet op wijk- en buurtniveau.	PM
Stakeholders actief betrekken bij beleidskeuzes.	In 2006: Structuurvoorstel gemaakt om stakeholders te betrekken bij beleidskeuzes. Meerjarig plan met stappen die de beleidscyclus van Vivare ondersteunen.	8
Expliciet benoemen van stakeholders.	Stakeholdersregister is beschikbaar.	8
Actiever publiek verantwoording afleggen over activiteiten en prestaties.	In 2007 voorstel geformuleerd voor meerjarige stakeholdersbetrokkenheid. Tevens lokale Luister- en Vertelbijeenkomsten georganiseerd en de regionale stakeholders gehoord. Onder meer op basis van het zelf ontwikkelde Samenspel.	8
In januari 2006 uitvoering geven aan de prestatieafspraak in Arnhem om gezamenlijk publiek te verantwoorden. Ook in Duiven in 2006 en op basis van die ervaringen ook in andere gemeenten.	In Duiven (Westervoort) in 2006 de pilot Samenspel, in 2007 Samenspel in Elst en Velp. In Renkum op 20 september 2007 Luister- en Vertelbijeenkomst. In Arnhem stadsconferenties samen met gemeente en andere corporaties.	7
Willen meewerken aan visitatie.	In 2008 visitatie gestart.	8
Actiever in- en extern communiceren over inspanningen als maatschappelijk ondernemer in relatie tot de ons ter beschikking staande middelen.	Communicatiebeleid in 2006 geformuleerd; bevat geen SMART doelstellingen.	6
Beoordeling 7,7		

Thema: Personeel en organisatie

Doelstellingen	Prestaties	Beoordeling
Aansturing van medewerkers via Richting, Ruimte en Rekenschap	Geen prestaties zichtbaar.	PM
In beeld brengen van taken, rollen, verantwoordelijkheden	Nieuwe functiebeschrijvingen volgens CATS ingevoerd.	8
Vervolg cultuurtraject met cultuur-pijlers partner en ondernemer (2006 en 2007)	Cultuurtraject voortgezet rondom thema's: - afspraak is afspraak - inleven in de ander - openlijk je mening geven Evaluatie cultuurtraject als voornemen geformuleerd in 2007. Tevens integriteitcode opgesteld.	8
Beoordeling 8		

Thema: Vastgoed

Doelstellingen	Prestaties	Beoordeling
Bouwen, bouwen, bouwen: van 2005 tot 2010 ca 2.500 woningen, tot 2016 ruim 6.000 woningen.	Bouwproductie 2005, 2006 en 2007: 551 huur- en 156 koopwoningen (totaal 707 woningen). Productie tot nu toe onder beoogd jaarniveau van gemiddeld 500 woningen. De projectenportefeuille bevat ca 3.750 woningen, waar-van ca de helft nieuwbouw en de andere helft herstructu-rering.	7
Ontwikkeling van een integraal portfoliomanagement (op basis van Strategisch marktbeleid, Aedex en MOP).	Profiel 2020 geeft woningbehoefte. SMB geeft strategieën t.b.v. de gewenste portefeuillesamenstelling. Vivare wil in 10 jaar 2.400 woningen verkopen (gemiddeld 240 per jaar) en tot 2010 2.500 woningen nieuw bouwen. In 2007 is de strategische voorraad vastgelegd (ca 12.000 woningen). De rest van het bezit is in principe verkoopvoorraad. In het kader van het integraal pf-management is een ac-quisitiekader vastgesteld. Woningverkopen 2006 en 2007: 316 totaal. Woningnieuwbouw 2006 en 2007: 547 woningen.	9
Bepalen van criteria voor de afwe-ging van investeringsbeslissingen in de voorraad (o.b.v. aanvullende informatie over transformatiemoge-lijkheden + vanaf 2007 scenario-studies).	In 2006 Afwegingsinstrument investeringsplannen ontwik-kelt.	8
Digitaliseren van woningplattegron-den.	(Nog) geen digitalisering. In 2006 standaard PvE en stan-daardisering stichtingskostenberekening.	6
Beoordeling 7,5		

Thema: Financiën

Doelstellingen	Prestaties	Beoordeling
In 2006 extra geld inzetten op onderhoud, kwetsbare groepen, wijken en matching.	Prestaties niet SMART geformuleerd. Zichtbaar zijn de inhaalslag ten behoeve van het planmatig onderhoud en de ontwikkeling van activiteiten voor kwetsbare groepen. Tevens is de Landkaart kwetsbare wijken gemaakt. Matching is tot op heden niet geëffectueerd.	6
Standaard uitvoeren van risicoanalyses bij projecten en bedrijfsprocessen.	In 2006: Ontwikkeling van een Risicomanagement systeem en software aangekocht. In 2007 beschikbaar op de onderdelen interne controle, bedrijfsrisico's en projecten. Verslaglegging daarover in het jaarverslag.	9
Beoordeling 7,5		

Thema: Vernieuwing

Doelstellingen	Prestaties	Beoordeling
Intern werken aan verbetering van bedrijfsprocessen.	Geen SMART geformuleerde doelstelling. Beperkt prestaties zichtbaar. Wel verbetering zichtbaar in PWC benchmark van 2006 op 2007, onder meer wat betreft interne controle, juridische aspecten, exploitatie, projectontwikkeling. Alle beter dan de benchmark.	7
Verbeteren en vernieuwen voor en met kwetsbare groepen (KR8-verband – doorstroming vanuit crisisopvang).	Intermediair benoemd in KR8-verband. In 2007 10 projecten in de Keten met Kansen. Daarnaast Aanpakcentrale, woonomgevingsploegen.	7
In beeld brengen wat Vivare allemaal doet.	In april 2006 is het meerjarencommunicatiebeleid 2006-2010 geformuleerd. Daarin is een communicatiestrategie en een agenda 2006 opgenomen. Er zijn geen SMART-doelstellingen geformuleerd. Vivare geeft de bekende jaarstukken uit, tevens in verkorte versie. Daarnaast kwartaaluitgave Vivare Schrijft en perscontacten.	6
Deelname aan meerjarig onderzoeksprogramma Topinstituut Sociale Weerbaarheid en Integratie i.s.m. collega-corporaties Arnhem.	Corporaties nemen deel.	8
Beoordeling 7		

Indien de resultaten op de eigen ambities en doelstellingen sinds 2004 worden samengevat, dan wordt zichtbaar dat Vivare er steeds beter in slaagt om de eigen ambities en doelstellingen te realiseren. De voornemens op het gebied van innovatie blijven nog wat achter. Er ontstaat gemiddeld voor de jaren 2004 tot en met 2007 het volgende beeld:

Tabel 2.10 Totaalbeeld Prestaties eigen Doelstellingen en Ambities

	Strategisch plan 2003-2007	Strategisch plan 2006-2010	Gemiddeld
Klant/markt	8	8	8
Omgeving/maatschappelijke inbedding	5,5	7,7	6,6
Personeel/organisatie	7,3	8	7,7
Financiën	8	7,5	7,8
Innovatie	4,7	7	5,9
Vastgoed	--	7,5	7,5
	6,7	**7,6**	**7,2**

2.5 Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen: ruim voldoende

Het beoordelingsschema uit de 2.5 versie van de SEV-methodiek is als bijlage bijgevoegd. Ingevuld voor Vivare resulteert het volgende beeld:

Tabel 2.11 Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen

	Overwegingen bij het oordeel	Oordeel	Wegingsfactor	Gewogen oordeel
I. Feitelijke en geplande prestaties dragen aantoonbaar bij aan eigen doelen en ambities.	De feitelijke en geplande prestaties dragen aantoonbaar bij aan de ambities en doelstellingen van Vivare. In positieve zin vallen daarbij op de klantgerichte activiteiten en de toenemende prestaties in het kader van de maatschappelijke inbedding. De beoogde nieuwbouwproductie wordt zichtbaar in de projectenportefeuille, maar was in de afgelopen jaren nog niet helemaal op het gewenste niveau. Het thema vernieuwing blijft relatief sterk achter bij de eigen doelstellingen. Vivare is overigens wel vernieuwend in bijvoorbeeld de aanpakcentrale en de woonomgevingsploegen.	7,2	70%	5,04
II. Missie, visie en doelen zijn geformuleerd, passend bij corporatie en werkgebied	Missie, visie en doelen passen bij de corporatie en het werkgebied. De fusie in 2001 was in belangrijke mate ingegeven door de doelstelling om opgaven en middelen op regionale schaal te matchen. Vivare legt een aantal duidelijke accenten: Portefeuillevernieuwing, Klant, Wonen en zorg en Zelfredzaamheid.	8	10%	0,8
III. Doelen zijn geoperationaliseerd in een concreet plan, inclusief financiële onderbouwing in meetbare eenheden	Doelen worden geoperationaliseerd in jaarplannen voor vestigingen en afdelingen. Financiële onderbouwing voor Vivare als geheel is aanwezig.	8	10%	0,8

	Overwegingen bij het oordeel	Oordeel	Wegings-factor	Gewo-gen oordeel
IV. Corporatie beoor-deelt jaarlijks het eigen presteren en trekt daaruit conclusies	Vivare heeft een goede monitoring in kwartaal-rapportages en jaarstukken. Men trekt op hoofdlijnen conclusies uit de monitoring. Voort-schrijdende inzichten zijn niet altijd zichtbaar.	8	10%	0,8
Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen: 7,4 – afgerond 7				

Vivare heeft in de afgelopen jaren ruim voldoende prestaties laten zien op de eigen ambities en doelstellingen. Als referentie daarvoor zijn gebruikt de strategische plannen uit resp. 2002 (voor de periode 2003-2007) en 2005 (voor de periode 2006-2010). Beide plannen laten een grote consistentie zien in de doelstellingen. De stevige ambitie op de portefeuillevernieuwing is er in 2005 expliciet bijgekomen.

In de beschouwde periode is het Vivare steeds beter gelukt om te doen wat men zich had voorgenomen. Dat betreft vooral de thema's maatschappelijke inbedding en innovatie, waar een forse verbetering zichtbaar wordt. Ook de beleidscyclus - het SMART formuleren van doelstellingen en het registreren van de prestaties - is beter op orde gekomen.

Vivare laat sinds 2003 goede prestaties zien op de thema's klant, personeel/organisatie en financiën. Sinds 2005 zijn ook ruim voldoende tot goede prestaties op het gebied van de portefeuillevernieuwing geleverd. De bouwproductie heeft tot nu toe echter nog niet het gewenste niveau bereikt, maar de planningslijsten en de projectenportefeuille geven het vertrouwen dat de komende jaren de productie toe zal nemen. Het thema innovatie komt nog het minst uit de verf.

3 Presteren naar Opgaven (PnO)

3.1 Landelijke en regionale opgaven

Vivare heeft een bedrag van € 8 mln. uitstaan bij het WIF in de vorm van obligatieleningen. Tevens staat Vivare borg voor leningen van het DIGH voor projecten in Roemenië en Armenië. Er is bereidheid tot financiële matching binnen de sector, maar dat heeft nog niet geleid tot afspraken met een collega-corporatie.

Vivare maakt deel uit van de KR8-partners, het samenwerkingsverband van acht woningcorporaties in het Knooppunt Arnhem Nijmegen. Er is een maatschappelijk akkoord gesloten ten behoeve van de uitvoering van de woningproductie. Het gaat om 10.000 woningen in de periode 2005-2010, waarvan Vivare er 2.500 voor zijn rekening neemt. Vivare geeft in het jaarverslag over 2007 aan dat er daarvan inmiddels 850 zijn gerealiseerd. In de productie wordt bijzondere aandacht gevraagd voor de huisvesting van ouderen en starters.

In KAN-verband is de regionale huisvestingsverordening geformuleerd en bestaat het gezamenlijke woonruimteverdeelsysteem Enserve. De KR8-partners hebben een gezamenlijke inzet voor kwetsbare groepen. Er is een intermediair aangetrokken die de doorstroming vanuit de crisisopvang coördineert. Er zijn vervolgens tien projecten benoemd in de Keten met Kansen.

3.2 Lokale opgaven

Vivare is werkzaam in zeven gemeenten in de regio Arnhem-Nijmegen. De essentie van de fusie was voor Vivare om tot een betere verdeling/afstemming te komen van de opgaven en de investeringen. De gemeenten wilden aanvankelijk dat de middelen zouden worden besteed waar ze verdiend werden. Vivare heeft de bereidheid gehad om overal prestatieafspraken te maken en kon bovendien al snel een betere performance laten zien dan de afzonderlijke corporaties daarvoor.

De ervaringen met de gemeenten verschillen per vestiging. Kleinere gemeenten hebben er soms moeite mee om tot goede en werkbare afspraken te komen. Waar het proces stagneert, trekt Vivare soms het initiatief naar zich toe en formuleert zelf een bod. Dat was onder meer het geval in de gemeente Overbetuwe. De gemeente Arnhem wilde een zeer gedetailleerde afsprakenset. De corporaties gingen daar niet in mee en hebben gezamenlijk een eigen bod geformuleerd. Specifiek voor Arnhem Zuid is een masterplan geformuleerd waarin de opgaven voor wonen en zorg zijn weergegeven. Vivare Arnhem realiseert hier met partners vijf woonzorgzones. Ook in Rheden bestaat een Masterplan Netwerk Ouderenzorg. Alle vestigingen hebben contacten met zorginstellingen en maatschappelijke partners in het eigen werkgebied, waarbij op projectniveau samenwerking bestaat.

In de navolgende paragrafen worden de prestatieafspraken weergegeven. Er zijn beperkt voortgangsresultaten beschikbaar. Ten behoeve van de beoordeling van het presteren naar opgaven in het werkgebied, is aanvullend op alle prestatievelden een inventarisatie van de prestaties in de periode 2004 tot en met 2007 gemaakt.

3.2.1 Arnhem

De gemeente Arnhem heeft een Woonvisie 2015 met de titel 'Arnhem aantrekkelijke woonstad'. Belangrijke thema's in de Woonvisie zijn:

- Bouwen, bouwen, bouwen; kwalitatief en vraaggericht. Daarbij is toename van het aandeel koopwoningen van 36% naar 45% de inzet.
- Voor periode 1995-2015 zijn afspraken gemaakt met het Rijk voor de bouw van 14.000 woningen.
- Aandacht voor bijzondere doelgroepen (minimaal 75% van de nieuwbouwwoningen in nog beïnvloedbare bouwplannen realiseren als levensloopbestendige woningen).

De prestatieafspraken zijn gemaakt met alle in Arnhem werkzame corporaties (Drie Gasthuizengroep, Omnia Wonen, Portaal, Stichting Volkshuisvesting Arnhem en Vivare) voor de periode 2005-2009. Er vindt geen evaluatie plaats van het aandeel dat de afzonderlijke corporaties leveren.

Tabel 3.1 Prestatieafspraken Arnhem

Onderwerp	Uitwerking	Aandeel Vivare
Bestaande voorraad	Toename koopwoningen van 37% naar 45%	
	Corporaties samen in stand houden bereikbare voorraad van 22.000 woningen	
Herstructurering	Sloop 2.000 woningen	450 woningen
	8.000 woningen te koop aanbieden	2.570 woningen
	Jaarlijks samen € 1 miljoen investeren in leefbaarheid	€ 124.000 per jaar (daarnaast jaarlijks € 20.000 WOP, totale periode € 2.240.000 maatschappelijk rendement.
Nieuwbouw	In vijf jaar totaal 4.000 nieuwe woningen	1.302 woningen
Bijzondere doelgroepen wonen/ zorg/dak-thuislozen	Voldoende woningen voor specifieke doelgroepen	
	Elk jaar 50 woningen toevoegen	
	Wonen met zorg of zorggeschikt: 2.500 woningen	
	Woningen voor statushouders	
Sociaal/maatschappelijk investeren	Verlagen scheefheid van 23 naar 19%	

In 2007 heeft het College van B&W een eerste evaluatie uitgevoerd van de in 2004 vastgestelde Woonvisie. De conclusies daarvan zijn - samengevat weergegeven - de volgende:

- De woningproductie van 5.000 woningen in de periode 2005-2009 wordt voor ca 90% gerealiseerd. Het niet geheel halen van de target heeft met afzetproblemen in de koopsector te ma-

ken en met het niet tijdig beschikbaar komen van de bouwlocaties. De plancapaciteit voor de nog te bouwen 4.500 woningen tot 2015 is aanwezig.

- Het voorgenomen bouwprogramma bevat ten opzichte van het woningtekort teveel koopappartementen en te weinig eengezinshuurwoningen. Bijstelling is gewenst.
- De slaagkansen van ouderen en starters zijn sinds begin 2006 gestegen.
- Voorgesteld wordt een woningmarktthermometer te ontwikkelen en een bouwprogramma met een grotere woonmilieudifferentiatie.
- Het is de vraag of het beleid om 35% betaalbare nieuwbouw te bouwen, voortgezet moet worden. Wellicht kan in de voorraad het aanbod van goede betaalbare koopwoningen toenemen.

Behoudens deze evaluaties is er een jaarlijkse publieke verantwoording van de voortgang. Daarin is het achterblijven van de nieuwbouwproductie het belangrijkste aandachtspunt.

3.2.2 Duiven

Gemeente Duiven

In 2002 zijn tussen de gemeente Duiven en Vivare Duiven prestatieafspraken gemaakt voor de periode 2002-2007.

Tabel 3.2 Woonconvenant Duiven 2002-2007, Van Bouwen naar Beheren

Thema	Afspraken
Vergroten zeggenschap over woning en woonomgeving	• Vraaggestuurd werken, door middel van woningmarktonderzoek, opzetten klantenpanels en het actief onderhouden van relaties met huurders door Vivare; • Partijen constateren dat de komende jaren de aandacht zich primair dient te richten op het beheer van wijken, woonomgeving en woningen. Partijen spreken af de komende jaren te werken aan een gezamenlijke toekomstvisie op de groeikern, waarin integrale wijkvisies zijn opgenomen. • Vivare heeft aangegeven welke wijken op termijn in aanmerking komen voor herstructurering; • Ontwikkelen visie t.a.v. particulier opdrachtgeverschap • Hanteren van flexibiliteit bij bouw nieuwe woning; • Vivare biedt mogelijkheden voor zeggenschap voor de bewoner over beheer en onderhoud van de woning.
Vergroten van kansen voor mensen in kwetsbare posities	• Meer differentiatie in de wijkopbouw en opwaardering Droo-Zuid; • Differentiatie wordt meegenomen in het opstellen van wijkvisies; • Huisvesting van doelgroepen: nader bepalen van de gewenste omvang kernvoorraad, betaalbaar houden van nieuwbouw, instandhouding en aankoop en verbetering van panden voor de doelgroep van beleid; • Vivare is bereid de woonwagens en daarbij behorende standplaatsen over te nemen van de gemeente; • Vivare en de andere partijen geven aan zich in te spannen voor de opvang van asielzoekers, van rijkswege aan Duiven toegewezen.

Thema	Afspraken
Bevorderen van wonen en zorg op maat	• Maatwerk leveren in wonen en zorg aan huis; • Bundelen van woningen en voorzieningen; • Ouderen zo lang mogelijk zelfstandig laten wonen in kleine kernen; • Opstellen beleidsnota 'Wonen en de ouderennota' door de gemeente, in 2020 zal de gemeente dit pva bespreken met Vivare; • Gemeente en Vivare zorgen gezamenlijk voor specifieke, nieuwe mogelijkheden voor zorg bij: nieuwbouw, toepassen van domotica, aanpassing van bestaande voorraad en specifieke projecten wonen/zorg/dienstverlening; • Vivare incorporeert in haar bedrijfsvoering en dienstverlening de volgende activiteiten en producten: oppluspakket voor de bestaande voorraad, nieuwbouw in Droo-Zuid en concrete producten op het gebied van dienstverlening i.s.m. andere partijen; • De gemeente en Vivare zien het centrum als goede locatie voor de bouw van seniorenwoningen; • Gemeente en Vivare onderzoeken concrete mogelijkheden voor een voorbeeldproject op het terrein van wonen voor gehandicapten in samenwerking met Focus en Festog.
Naar een brede woonkwaliteit	• Partijen richten hun aandacht vooral op behoud van, of verhoging van, de kwaliteit in de bestaande omgeving voor wat betreft: het actief betrekken van de woonconsument bij beleids- en productontwikkeling, participeren in en opzetten van nieuwe informatie- en monitorensystemen; • Beleids- en planontwikkeling over diverse aspecten van wijkbeheer en wijkvernieuwing; • Aanpassen van bestaande voorraad; • Partijen spreken af dat ze streven naar gedifferentieerde wijken; • Partijen spreken af dat zij in zullen spelen op de mogelijkheid van zeggenschap van bewoners over hun woning en woonomgeving; • Partijen zetten zich in voor de veiligheid, waarbij Vivare zorgdraagt voor goed hang- en sluitwerk.

De actielijst van maart 2008 geeft aan dat de afspraken nagenoeg allemaal zijn nagekomen. Wat betreft het opplussen van woningen heeft Vivare een pilot uitgevoerd en besloten om er niet in een integrale aanpak mee verder te gaan. Men wil in plaats daarvan eventueel op verzoek van de bewoners gaan opplussen. De prestatieovereenkomst moet hernieuwd worden, waarbij de gemeente Duiven heeft aangegeven zelf de lokale woonopgave vast te stellen. Vivare is vervolgens uitgenodigd om een bod te doen waarin de ambities van Vivare verwerkt zijn. Onlangs heeft Vivare dat bod uitgebracht en beide partijen verwachten in het najaar van 2008 tot een overeenkomst te komen.

Gemeente Westervoort

Vivare en de gemeente Westervoort hebben in 2004 een Woonconvenant afgesloten voor de periode 2004-2008.

Tabel 3.3 Vivare en de gemeente Westervoort: woonconvenant 2004-2008

Onderwerp	Afspraken
Rollen van partijen	De gemeente is op het gebied van het wonen (en zorg en welzijn) beleidsverantwoordelijk en heeft vooral een regisserende rol. Vivare participeert en realiseert.
Overleg	Met name waar het gaat om sociale woningbouw is Vivare de partner voor de gemeente. Ook bij andere projecten beschouwt de gemeente Vivare als een goede partner en is zij een potentiële opdrachtgever. De gemeente betrekt Vivare in een zo vroeg mogelijk stadium.
Positie Vivare	Vivare heeft een preferente positie bij de gemeente daar waar het gaat om grondposities en projecten. De gemeente faciliteert Vivare, hierbij gaat het om investeringsklimaat, procedures, bp-en en redelijke prijzen voor sociale kavels.
Visie en uitgangspunten	De gemeente gaat voor kwaliteit in woonmilieus boven kwantiteit. De primaire gedachte gaat uit naar woningen voor ouderen en mensen met een woonzorgbehoefte. Doorstroming zorgt er voor dat ook jongeren/starters aan bod komen. Dit wordt gevolgd aan de hand van toewijzingspercentages. Locaties die beschikbaar komen, worden beoordeeld op geschiktheid voor mensen met een woonzorgbehoefte.
Sociaal beleid/ kernvoorraad	Vivare houdt 1.450 woningen als kernvoorraad in stand. Er worden nadere afspraken gemaakt over het overige woningbezit.
Sociaal beleid/ doelgroepen	Starters vormen een belangrijk aandachtspunt. Uitgangspunt naar ouderen is het behoud van de regie over hun eigen leven, met een op maat gesneden aanbod van zorg in daarop afgestemde woningen. Voor de uitwerking hiervan zijn heldere kaders afgesproken: • Aanpasbaar en levensloopbestendig bouwen • 'Opplussen' van bestaande voorraad • Sociale veiligheid, bereikbaarheid voorzieningen, oudervriendelijke omgeving • Verhoging mobiliteit ouderen • Combineren wonen, zorg en dienstverlening
Sociaal beleid/ wonen en zorg op maat	Gemeente en Vivare gaan gezamenlijk een visie en masterplan ontwikkelen voor wonen, welzijn en zorg (af te ronden in 2005).
Sociaal beleid/ woonzorgzones	Gemeente heeft regisserende rol. Vivare participeert en is bereid de trekkersrol op zich te nemen naar realisatie van plannen.
Sociaal beleid/ geschikte woningen	Vivare gaat woningen 'opplussen' en projecten opzetten op het gebied van wonen, zorg en dienstverlening. Daarnaast zorgen gemeente en Vivare er zo mogelijk voor dat een specifiek project wordt gerealiseerd, bijv. met Philadelphia. De gemeente stimuleert ouderen indien nodig hun woning te laten aanpassen om zo lang mogelijk zelfstandig te blijven wonen.
Sociaal beleid/ woonruimteverdeling	De woonruimteverdeling wordt kritisch gevolgd op jaarlijks aanbod, doelgroepen, voorrang en slaagkansen.
Kwaliteit van de voorraad en leefbaarheid	Minimale basiskwaliteit van woningen wordt vastgesteld. Ontwikkelingen wijkplannen (regie gemeente). Bestrijding overlastsituaties (mogelijk samenwerken).
Nieuwbouw	Binnen de bebouwingsgrens wordt minimaal 50% gebouwd in de categorie sociale huur/ middeldure huur/betaalbare koop. Buiten de bebouwingsgrens is dit 90%. Nieuwbouwwoningen worden levensloopbestendig gebouwd.
Herstructurering	De gemeente en Vivare maken nadere afspraken over herstructureringsplannen, als eerste voor Broeklanden en Struikendoorn.
Overdracht woonwagens	Vivare is bereid tot overname woonwagencentrum.

De monitoring van de afspraken vindt plaats tijdens het bestuurlijk overleg. Medio 2008 zijn de afspraken al voor een groot deel ingevuld. Deze zijn niet altijd even SMART geformuleerd en de gemeente wil de nieuwe afspraken steviger neerzetten. Het woningbezit van Vivare heeft de grens van de kernvoorraad nog niet bereikt; het aantal verkopen van het bestaande bezit is tijdelijk wat minder geweest omdat Vivare zelf de verkoop heeft getemporiseerd[5]. De opgaven binnen het prestatieveld bijzondere doelgroepen worden goed door Vivare opgepakt. Vivare realiseert twee projecten met zorgpartijen (Philadelphia en Siza Dorpgroep) en heeft een project met domotica opgestart. Tevens is er het project 'thuis in eigen buurt'. Er is een convenant leefbaarheid afgesloten. De stedelijke vernieuwing is de eerstkomende 10 à 20 jaar nog niet aan de orde. Vivare bouwt 500 woningen in de periode 2006 t/m 2010, conform de afspraak.

3.2.3 Velp

Vivare heeft in december 2004 prestatieafspraken gemaakt met de gemeente Rheden voor de periode 2005-2010

Tabel 3.4 Prestatieafspraken Vivare – gemeente Rheden

Prestatievelden	
Beschikbaarheid	400 woningen renoveren, verkopen of slopen Keuzemogelijkheden woonconsument vergroten (aandacht voor starters)
Betaalbaarheid	Concepten ten behoeve van verkoop woningen ontwikkelen (zoals Te Woon)
Bijzondere doelgroepen	100 woningen bestaande voorraad aanpassen ten behoeve van senioren In nieuwbouw woonkeur pluspakketten Ontwikkeling woonservicezones in Dieren en Velp
Leefbaarheid&veiligheid	Overlastbestrijding en sociaal beheer (waar nodig activiteiten in overleg met bestaande netwerken intensiveren) Pilot-project 2e kansbeleid (gemeente, maatschappelijk werk en Vivare) Thema's leefbaarheid en woonmilieu krijgen aandacht bij ontwikkeling woonservicezones
Bouwproductie	500 nieuwbouwwoningen (deels locaties benoemd)
Stedelijke vernieuwing/herstructurering	Oud Velp Zuid (aanpak 700 woningen)

In 2006 is een voortgangsmeting uitgevoerd. Daaruit blijkt dat de nieuwbouwproductie achterloopt en alleen nog kan worden gehaald indien aanvullende bouwlocaties beschikbaar komen. De overige afspraken zitten goed op schema.

3.2.4 Renkum

In Renkum zijn prestatieafspraken gemaakt voor de periode 2006-2009.

[5] Vivare verkoopt woningen om middelen vrij te maken voor nieuwe investeringen. Terwijl de verkoop van bezit succesvol verliep, was sprake van stagnatie in nieuwe investeringen. De temporisering van de verkoop werd ingezet omdat tegenover de verkoopopbrengsten tijdelijk onvoldoende investeringsprojecten stonden.

Tabel 3.5 Prestatieafspraken Vivare – gemeente Renkum

Prestatievelden	Renkum
Beschikbaarheid	Minimale omvang kernvoorraad 2.800 woningen
Betaalbaarheid	Minimale omvang kernvoorraad 2.800 woningen Bouwen van sociale huurwoningen
Bijzondere doelgroepen	Bijzondere aandacht voor bouwen voor senioren (ook woonservicegebieden) Prestatieafspraken Wonen, Welzijn en Zorg (Vivare, Stichting Welzijn De Bries, Vilente, STMG)
Leefbaarheid en veiligheid	Alle nieuwbouw conform Vivare Veilig Wonen Twee keer per jaar 'woonschoonactie' Buurtbemiddelingsproject Tweejarige pilot 2e kansbeleid Gemeente en Vivare hechten grote waarde aan een samenhangende gebiedsgerichte benadering
Bouwproductie	Vivare is belangrijke partner voor gemeente (met name voor sociale programma) Vivare bouwt in 2006-2009 een totaal van 100 woningen
Stedelijke vernieuwing	In totaal 350 woningen renoveren, verkopen of slopen (Berghof, Doorwerth bijvoorbeeld)

Er is (nog) geen tussentijdse evaluatie beschikbaar van de voortgang op de prestatieafspraken. Voor zover zichtbaar, ontwikkelt Vivare Renkum activiteiten op alle gemaakte afspraken.

3.2.5 Elst

Gemeente Overbetuwe

Vivare heeft samen met Woningstichting Heteren en Woningstichting Valburg met de gemeente Overbetuwe prestatieafspraken gemaakt voor de periode 2006-2010. Hoewel het bezit van Vivare in Nijmegen gering is, neemt Vivare daar deel aan de prestatieafspraken voor de periode 2006 tot en met 2009, met een beperkt aantal verplichtingen.

Tabel 3.6 Prestatieafspraken Vivare, Woningstichting Heteren en Woningstichting Valburg – gemeente Overbetuwe

Prestatievelden	Overbetuwe
Beschikbaarheid	Verkoop 150 woningen 60% voorraad bereikbaar houden tot 2010 Voldoende huisvestingsmogelijkheden voor urgenten
Betaalbaarheid	Zie ook nieuwbouw 60% voorraad bereikbaar houden Betaalbaar houden koopwoningen (o.a. door Koop Goedkoop, MGE)
Bijzondere doelgroepen	Projecten wonen, zorg en welzijn Zorgservicezones in kernen Voornemen tot realisatie zorgservicepunten in dorpen (samen met zorgaanbieders en gemeente) Invoeren tweede-kansbeleid

Prestatievelden	Overbetuwe
Leefbaarheid en veiligheid	Wijkvisies Leefbaarheidsinitiatieven (budget jaarlijks gereserveerd) Voor 2012 alle woningen inbraakvertragende voorzieningen Samenwerking met wijk-/dorpsraden, buurt-/bewonerscommissies Inbreng expertise, ontwikkeling en beheer vastgoed maatschappelijke voorzieningen
Herstructurering	N.v.t.
Bouwproductie	236 sociale huur, 16 middeldure huur, 23 dure huur, 27 sociale koop, 6 overige koop (Vivare). Duurzaam bouwen + conform Woonkeur

De tussentijdse voortgangsmeting van november 2007 in de gemeente Overbetuwe laat zien dat de corporaties op alle afspraken goed op koers liggen.

Gemeente Nijmegen

Tabel 3.7 Prestatieafspraken Vivare – gemeente Nijmegen

Prestatievelden	Nijmegen
Beschikbaarheid	285 woningen verhuren met huur tot de aftoppingsgrens
Betaalbaarheid	285 woningen verhuren met huur tot de aftoppingsgrens Huurbeleid is erop gericht de aftoppingsgrens niet te overschrijden
Bijzondere doelgroepen	Specifiek huisvesting bieden aan bijzondere doelgroepen Samenwerking met verzorgingshuis St. Jozef (uitbreiding woon-/zorginfrastructuur)
Leefbaarheid en veiligheid	Jaarlijks reserveren budget voor leefbaarheid en woonomgeving Samenwerking met gemeente in geval van overlast van bewoners (project aanpak overlast en intimidatie) Begeleide herkansing: actief meewerken aan uitvoering van dit beleid Voor 2012 alle woningen voorzien van inbraakvertragende voorzieningen
Stedelijke vernieuwing	N.v.t.
Bouwproductie	Duurzaam bouwen + Woonkeur

Er zijn geen resultaten van tussentijdse metingen beschikbaar.

3.3 Inventarisatie op de prestatievelden

In aanvulling op de weergegeven prestatieafspraken is een inventarisatie gemaakt van de prestaties van Vivare op de velden die in de maatschappelijke visitatie centraal staan.

Tabel 3.8 Prestaties 2004-2007 op prestatievelden

Prestatieveld	Prestaties 2004 t/m 2007
Beschikbaarheid	Slaagkansen in het KAN-gebied zijn sinds 2003 toegenomen. In 2003 slaagkans 15%, in 2007 17,7%. Vivare wijst 66,7% toe aan de doelgroep ca 90,5% van de toewijzingen is passend (obv CFV-cijfers). Vivare zit met deze percentages iets onder de referentiegroep. Vivare heeft met een aantal gemeenten afspraken gemaakt over de omvang van de kernvoorraad. Deze worden voor zover zichtbaar nagekomen.
Betaalbaarheid	Van het bezit behoort 23,6% tot de goedkope en 73,4% tot de betaalbare woningen. Vivare zet op bescheiden schaal concepten in die de woonlasten beinvloeden (Verzilverd Wonen, Huurvast, Huurzeker etc). Vivare wil in de periode 2005-2015 2.400 woningen uit het bezit verkopen, deels met kortingsconcepten (KoopGoedkoop etc). Feitelijk verkocht in 2004 tot en met 2007: 649 (gemiddeld per jaar 162 woningen). De verkoop is tijdelijk getemporiseerd en ligt daardoor onder het niveau van 200-250 per jaar.
Bijzondere doelgroepen	Grote inzet voor bijzondere doelgroepen, onder meer wonen en zorg: projecten ter uitvoering van het Masterplan Wonen, Welzijn en Zorg in Arnhem (Elderhoeve, Martinushof, Stadseiland, Middelgraafpad, Graslaan en Schuytgraaf). Kleinschalige initiatieven zoals de Busehoek (Renkum) en de Paul Krugerstraat (Arnhem) en huisvesting van zorgpartijen zoals Multifunctioneel Centrum De Zon (Elst), de Bethaan in Presikhaaf (Arnhem) en de Rozet (Westervoort). Daarnaast inzet voor kwetsbare groepen, zoals dak- en thuislozen (Stoelenproject De Duif); samenwerking met Blijf van mijn lijfhuis, Hera Vrouwenopvang, huisvesting verstandelijk gehandicapten.
Leefbaarheid en veiligheid	Uitgaven aan leefbaarheid op jaarbasis in 2004 t/m 2007: gemiddeld € 2,2 mln. Daarnaast initiatieven als buurtbemiddeling, tweede kansbeleid, woonomgevingsploegen, portiekgesprekken (Renkum), Aanpakcentrale (vijf projecten, mede gericht op jongeren/werkervaring). Onder het label Vivare Veilig Wonen vindt verbetering van hang- en sluitwerk plaats, veelal in combinatie met schilderwerk.
Bouwproductie	De ambitie is om tussen 2005 en 2010 2.500 nieuwe woningen te bouwen. Dat is een gemiddelde jaarproductie van 500 woningen. De bouwproductie 2004 tot en met 2007 omvat 823 woningen, waarvan 611 huur en 212 koop. In portefeuille nog ca 3.750 woningen.
Herstructurering	Herstructureringsprojecten Bergerhof (Renkum), Droo Zuid (Duiven), Tussen de Lanen (Doorwerth), Presikhaaf en Larikshof (Arnhem). Ca 12,5% van het woningbezit van Vivare is gesitueerd in de 40 aandachtswijken van WWI. De productievoornemens voor de komende jaren hebben betrekking op ruim 30% van deze woningen.

3.4 Presteren naar Opgaven

De beoordeling van de maatschappelijke prestaties op de opgaven in het werkgebied is gebaseerd op de navolgende informatie:

- De bereidheid om prestatieafspraken te maken en met maatschappelijke organisaties en zorginstellingen op project- en locatieniveau samen te werken.
- Het overall beeld dat de gemaakte prestatieafspraken in alle gemeenten en over de gehele linie serieus worden nagekomen.
- De inventarisatie van maatschappelijke prestaties van Vivare op de visitatievelden.
- Het relatief achterblijven van de bouwproductie.
- De grote inzet voor bijzondere doelgroepen, met name in wonen en zorgprojecten.

Dit leidt tot de navolgende beoordeling:

Tabel 3.9 Beoordeling prestaties Opgaven in het werkgebied

Prestatievelden	Beoordeling
Beschikbaarheid	7,5
Betaalbaarheid	8
Bijzondere doelgroepen	9
Leefbaarheid & veiligheid	8
Bouwproductie	7
Herstructurering	8
Beoordeling 7,9	

3.5 Presteren naar Opgaven: goed

Het beoordelingsschema uit de 2.5 versie van de SEV-methodiek is als bijlage bijgevoegd. Ingevuld voor Vivare resulteert het volgende beeld:

Tabel 3.10 Presteren naar opgaven in het werkgebied

Standaard	Overwegingen bij het oordeel	Oordeel	Wegings-factor	Gewogen oordeel
I De feitelijke en geplande prestaties leiden ertoe dat aan de externe opgaven wordt voldaan.	Vivare draagt via het WIF bij aan de sectoropgaven. In het KAN-gebied zijn afspraken gemaakt met de KR8-corporaties, met name op het gebied van woningproductie, woonruimteverdeling en kwetsbare groepen. Met alle zeven gemeenten bestaan prestatieafspraken. Vivare laat een goede inzet en goede prestaties zien op alle gemaakte afspraken. Dat betreft met name het veld bijzondere doelgroepen (wonen en zorg). Vivare heeft op project- en locatieniveau afspraken en samenwerking met zorginstellingen en maatschappelijke partners.	7,9	70%	5,5
II De corporatie heeft op elk van de prestatievelden gedegen inzicht in de opgaven die zich in het werkgebied en, voor zover relevant, ook landelijk en regionaal voordoen.	Vivare heeft de bereidheid om bij te dragen aan landelijke, regionale en lokale opgaven. Vivare kent de opgaven en heeft de eigen bijdrage vastgelegd in regionale en lokale afspraken. Op projectniveau bestaan samenwerkingsverbanden met zorginstellingen en maatschappelijke partners.	8	10%	0,8
III De corporatie vertaalt de opgaven naar concrete doelen en verantwoordt extern de prioriteiten die daarbij zijn gesteld. De corporatie geeft aan welke samenwerking met andere organisaties en partijen benodigd is.	Vivare heeft met alle gemeenten prestatieafspraken gemaakt. Waar het overleg met de gemeente stagneert, neemt Vivare zelf het initiatief om een bod te formuleren. Op projectniveau bestaan samenwerkingsverbanden met zorginstellingen en maatschappelijke partners.	8	10%	0,8
IV De corporatie beoordeelt jaarlijks de voortgang en de realisatie van de opgaven op de prestatievelden en trekt daaruit conclusies.	De monitoring van de voortgang op de prestatieafspraken is beperkt op orde. Voor zover zichtbaar, realiseert Vivare een goede voortgang en zijn achterblijvende prestatie of gewijzigde inzichten onderwerp van overleg.	6	10%	0,6
Presteren naar Opgaven: 7,7 afgerond 8				

Vivare presteert goed waar het opgaven in het werkgebied betreft. De corporatie laat een grote bereidheid zien om bij te dragen. Men kent de opgaven in het werkgebied en heeft de eigen bijdrage vastgelegd in regionale en lokale afspraken. In het KAN-gebied zijn afspraken gemaakt met de KR8-corporaties, met name op het gebied van woningproductie, woonruimteverdeling en kwetsbare groepen. Met alle zeven gemeenten bestaan prestatieafspraken. De monitoring daarvan kan nog wat verbeteren ten behoeve van een transparant beeld van de prestaties en de voortgang. Op projectniveau bestaan samenwerkingsverbanden met zorginstellingen en maatschappelijke partners. Vivare draagt daarnaast via het WIF op bescheiden schaal bij aan de sectoropgaven.

Vivare laat een goede inzet en goede prestaties zien op alle gemaakte afspraken. Dat betreft met name het veld bijzondere doelgroepen (wonen en zorg). Vivare heeft op project- en locatieniveau afspraken en samenwerking met zorginstellingen en maatschappelijke partners. De bouwproductie blijft over de gehele linie wat achter bij de afspraken.

4 Presteren volgens Stakeholders (PnS)

4.1 Inleiding

Vivare kent de stakeholders in haar werkgebied, heeft formeel en informeel overleg met hen en betrekt hen op verschillende manieren bij beleidsformuleringen, werkzaamheden en projecten. Met verschillende gemeenten zijn prestatieafspraken gemaakt (zie hoofdstuk 3). Vivare hecht aan een goede betrokkenheid van haar stakeholders. In april 2007 is een notitie verschenen met als titel 'stakeholders en hun invloed op de strategie'. De notitie gaat over de aanpak om stakeholders te betrekken bij de vormgeving van de strategische keuzes en daarmee de maatschappelijke positionering van Vivare. Elementen daarin zijn de volgende:

- Lokale luister- en verantwoordingsbijeenkomsten (o.a. Samenspel).
- Eén-op-één gesprekken met stakeholders die lokaal niet bereikt worden.
- Informatie benutten uit het Imago-onderzoek van 2007.
- Informatie benutten uit de maatschappelijke visitatie van 2008.

Iedere Vivare-vestiging heeft een eigen huurdersvereniging die betrokken wordt bij de uitvoering van het beleid van de vestigingen. De lokale verenigingen functioneren goed. De huurdersverenigingen zijn vertegenwoordigd in een overkoepelende huurdersvereniging H5O. Dit overkoepelend orgaan draagt twee commissarissen voor. Er is een geregeld overleg met H5O, dat veelal minder soepel verloopt omdat de samenwerking binnen H5O niet optimaal is. Vivare beraadt zich over de voortzetting van het overkoepelend orgaan.

KWH huurlabel

Vivare neemt sinds 2004 deel aan de KWH-metingen ten behoeve van het huurlabel en heeft in alle jaren nadien aan de eisen voldaan. Om het label te behalen, moeten de cijfers gemiddeld 7 zijn; voor klachtenafhandeling volstaat een 6,5. Onderstaande tabel geeft ter informatie de cijfers voor 2006 en 2007. De verschillen tussen 2006 en 2007 zijn gering; wat wel opvalt, is dat er in 2007 over het algemeen iets lager gescoord wordt dan in 2006. Per vestiging zijn door KWH aandachtspunten benoemd. Veel aandachtspunten hebben te maken met het (tijdig) communiceren richting de klant.

Tabel 4.1 Resultaten KWH huurlabel 2007

Vestiging	Corporatie bezoeken	Woning zoeken	Woning betrekken	Huur betalen	Reparatie uitvoeren
Arnhem					
Eindcijfer 2006	7,9	7,3	7,4	8,1	7,9
Eindcijfer 2007	7,8	7,5	7,4	8,2	7,8
Velp					
Eindcijfer 2006	7,9	7,4	7,8	8,2	7,9
Eindcijfer 2007	7,8	7,5	7,5	8,1	7,8
Duiven					
Eindcijfer 2006	8,0	7,7	7,9	8,1	8,0
Eindcijfer 2007	7,9	7,6	7,4	8,2	8,2
Renkum					
Eindcijfer 2006	8,0	7,5	8,2	8,5	7,8
Eindcijfer 2007	7,7	7,6	7,7	8,2	7,3
Elst					
Eindcijfer 2006	8,0	7,5	7,7	8,5	7,7
Eindcijfer 2007	7,9	7,3	7,6	8,3	7,5

4.2 Stakeholdersbijeenkomsten

In 2007 hebben vier van de vijf vestigingen van Vivare stakeholders uitgenodigd voor 'luister- en verantwoordingsbijeenkomsten'. In Arnhem houden de gezamenlijke corporaties en de gemeente een stadsconferentie, waarin ze gezamenlijk verantwoording afleggen over de (maatschappelijke) prestaties van het afgelopen jaar. De vestiging Vivare Arnhem heeft aan deze collectieve verantwoording deelgenomen en geen eigen bijeenkomst gehouden.

Stadsconferentie Arnhem

De gemeente Arnhem en de woningcorporaties Drie Gasthuizengroep, Omnia Wonen, Portaal, Vivare en Volkshuisvesting Arnhem ondertekenden in 2005 het 'Partnership gemeente – corporaties, 2005 tot en met 2009'. Eén van de afspraken is om jaarlijks een Stadsconferentie te houden over de resultaten van het afgelopen jaar en de voornemens voor het komende jaar. Centrale vraagstelling daarbij is: 'Doen we de goede dingen en doen we de dingen goed?'. Tijdens de Stadsconferentie geven stakeholders het antwoord op die vragen en daarmee richting aan de plannen voor de (nabije) toekomst. De samenwerking tussen de gemeente en de corporaties betreft vier thema's: nieuwbouw; variatie en keuze; wonen, zorg en welzijn en sociaal investeren. De corporaties hebben hier een concreet bod op gedaan. De stadsconferenties worden ieder jaar rond een thema georganiseerd en worden goed bezocht (in 2007 rond 200 belangstellenden).

Samenspel Duiven

Het eerste Samenspel, dat een Vivare-vestiging heeft uitgevoerd, vond in 2006 in Duiven plaats. Onderwerp waren de voor stakeholders belangrijke thema's en de voortgang daarop. Genoemd werden:

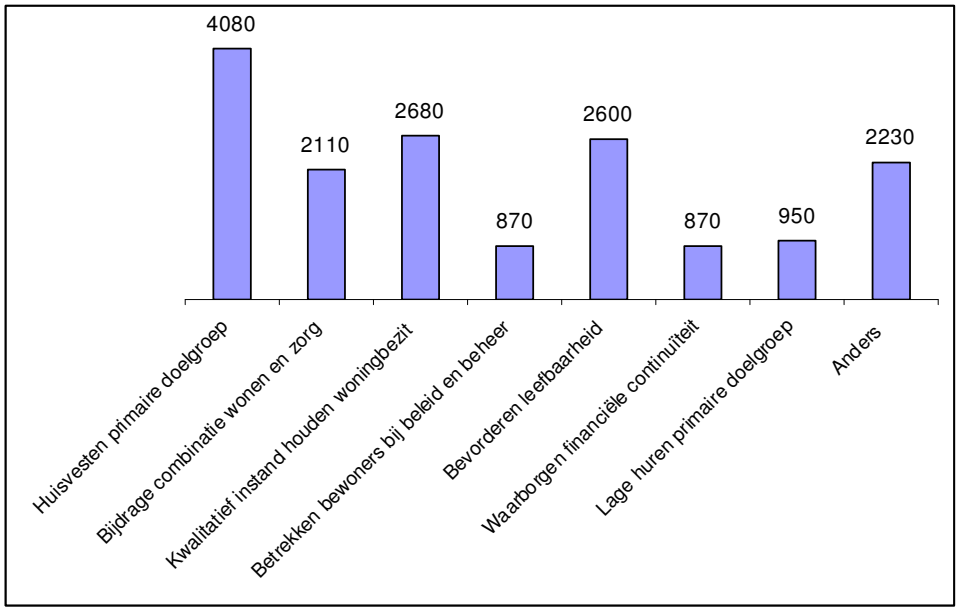
- Vastgoed voor Zorg en Welzijn (opgaven realiseren en investeren in levensloopbestendige woningen).

- Specifieke doelgroepen (zorgen voor geschikte huisvesting van kwetsbare groepen, zonder nadelige gevolgen voor overige woningzoekenden).
- Leefbaarheid (meer energie in leefbaarheid).
- Variatie in het woningbezit (variatie in woningen zorgt voor gedifferentieerde bewonersopbouw).
- Lage huren (handhaven goedkope woningaanbod).
- Individuele begeleiding (informatievoorziening).
- Participatie van bewoners.

Samenspel Elst

In november 2007 heeft de vestiging Elst samen met Woningstichting Valburg en woningstichting Heteren het Samenspel georganiseerd, waarbij 70 partners op het gebied van wonen en leven in de gemeente Overbetuwe betrokken waren. Bij het Samenspel konden deelnemers geld inzetten op acht verschillende aandachtsgebieden. De totale inzet per aandachtsgebied was als volgt:

Figuur 4.1 Resultaten Samenspel Elst



De inzet werd door de deelnemers toegelicht, waaruit drie prioriteiten naar voren kwamen:

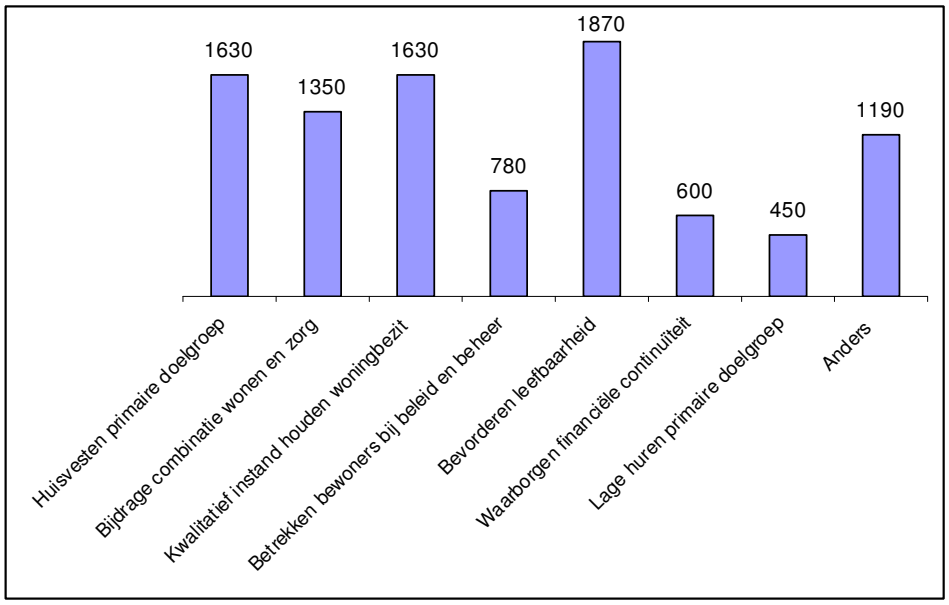
- Sneller bouwen (in het kader van huisvesting primaire doelgroep)
- Blijvende aandacht voor leefbaarheid.
- Maatregelen gericht op CO2-reductie en energiebesparing.

Deze uitslag is door de corporaties meegenomen in de uitvoering van de prestatieovereenkomst met de gemeente Overbetuwe (zie hoofdstuk 3).

Samenspel Velp

In november 2007 is in de vestiging Velp het Samenspel georganiseerd met ruim 40 deelnemers. Bij het Samenspel konden deelnemers geld inzetten op acht verschillende aandachtsgebieden. De totale inzet per aandachtsgebied was als volgt:

Figuur 4.2 Resultaten Samenspel Velp



De inzet werd door de deelnemers toegelicht, waaruit drie prioriteiten naar voren kwamen:

- Bevorderen leefbaarheid.
- Huisvesten primaire doelgroep.
- Kwalitatief in stand houden woningbezit.

Luister- en vertelbijeenkomst Renkum

Renkum heeft de stakeholdersbijeenkomst gehouden in september 2007 en een iets andere vorm dan het Samenspel gehanteerd. Na een introductie zijn er drie stellingen voorgelegd, gericht op het stimuleren van het gesprek met stakeholders. De top drie van maatschappelijke dilemma's werd geformuleerd rondom de volgende thema's:

- Zorg voor kwetsbaren in de samenleving, intolerantie, activistisch besturen.
- Maatschappelijke betrokkenheid van de sociaal verhuurder.
- Belangrijkste uitdagingen voor het komende jaar.

4.3 Betrokkenheid van stakeholders bij de Maatschappelijke Visitatie

ECORYS heeft er in overleg met Vivare voor gekozen om de stakeholders door middel van bijeenkomsten, telefonische en persoonlijke interviews te betrekken bij de maatschappelijke visitatie. Op 12, 18 en 19 juni 2008 hebben vier bijeenkomsten plaatsgevonden, met de stakeholders van de vestigingen Elst, Velp, Renkum en Arnhem. De telefonische en persoonlijke interviews hebben plaatsgevonden met stakeholders van de vestiging Duiven. Tot slot is een aantal aanvullende telefonische interviews gehouden met stakeholders van de vestigingen die niet op de bijeenkomsten aanwezig konden zijn, en met stakeholders die op bovenlokale schaal bij de organisatie betrokken zijn.

De stakeholders zijn uitgenodigd in een gezamenlijke brief van Vivare en ECORYS, waarin de doelstelling van de maatschappelijke visitatie werd uitgelegd en om medewerking werd gevraagd. De brief was tevens de uitnodiging voor de bijeenkomst cq de aankondiging van een afspraak voor een telefonisch interview.

Het programma voor de bijeenkomsten was als volgt: na een uitleg over de maatschappelijke visitatie en een beknopte profilering van Vivare, is in drie gespreksrondes aan de stakeholders een oordeel gevraagd over de prestaties van Vivare. De rondes hadden als thema:

1. Ambities en doelstellingen van Vivare.
2. Opgaven in het werkgebied.
3. Een boodschap aan Vivare.

De rondes zijn ingeleid met een beknopt overzicht van relevante informatie over Vivare. Vervolgens is aan de stakeholders gevraagd om aan te geven welk belang zij hechten aan de genoemde ambitie, doelstelling of opgave en tevens een oordeel uit te spreken over de prestaties van de corporatie. In de derde ronde is de stakeholders ruimte gegeven voor een aanvullende beoordeling of 'boodschap' van de maatschappelijke prestaties van de corporatie. Er zijn enquêteformulieren gebruikt voor het inventariseren van het oordeel. Na elke ronde heeft een korte discussie plaatsgevonden. Bijlage 3 geeft een overzicht van de bij de maatschappelijke visitatie betrokken stakeholders.

Het stakeholdersoordeel wordt in drie paragrafen uitgewerkt. Als eerste komen resultaten van de stakeholdersbijeenkomsten aan de orde, gevolgd door de resultaten van de telefonische interviews en persoonlijke interviews. In de navolgende paragrafen wordt het oordeel van de stakeholders verwoord, zoals dat tijdens de bijeenkomsten cq interviews gegeven is. Het gaat hierbij steeds om de perceptie van de stakeholders.

4.3.1 Stakeholdersbijeenkomst Elst

Bij de bijeenkomst van stakeholders waren zes personen aanwezig. In de bijlage is de lijst opgenomen met aanwezige stakeholders en de organisatie waartoe zij behoren. Daarnaast zijn twee telefonische interviews gehouden met stakeholders die niet bij de bijeenkomst aanwezig konden zijn. De resultaten van deze interviews zijn verwerkt in de onderstaande uitkomsten van de bijeenkomst.

Ronde 1: Presteren naar eigen ambities en doelstellingen

De eigen ambities en doelstellingen van Vivare zijn afkomstig uit het ondernemingsplan van Vivare. Er is hen gevraagd om op een schaal van 1 tot 10 aan te geven:

- Hoe belangrijk zij deze ambities en doelstellingen vinden;
- Welk oordeel zij hebben over de prestaties van Vivare.

Wanneer de stakeholders geen mening hadden of geen beoordeling konden geven, is hen gevraagd om een vraagteken te noteren. In de tabellen wordt het belang dat stakeholders aan een doelstelling hechten, weergegeven en vervolgens de beoordeling van de prestaties van Vivare op deze doelstelling.

Tabel 4.2 Stakeholdersoordeel over ambities en doelstellingen Vivare

Ambities en doelstellingen Vivare	Belang volgens stakeholders	Geen mening over het belang ervan	Beoordeling van de prestaties van Vivare	Geen mening over de prestatie
De juiste woning op de juiste plek	8,2	0	7,0	0
Maatschappelijk ondernemer die investeert in prettig en veilig wonen	8,7	0	7,7	0
Zelfregie voor mensen als uitgangspunt – klaarstaan voor hen die dat moeilijk kunnen	7,5	0	6,8	0
Weten wat er lokaal speelt – strategische allianties aangaan	8,0	0	7,2	0
Bouwen, bouwen, bouwen	6,7	0	7,0	0
Goede en transparante verantwoording	7,5	0	7,4	1
Gemiddeld	**7,8**		**7,2**	

Met name het speerpunt 'Bouwen, bouwen, bouwen' leverde een discussie op onder de stakeholders. De gemeente gaf aan dat er binnen Elst (Overbetuwe) een bovenmatige bouwprestatie geleverd wordt. Andere stakeholders zijn van mening, dat er sprake is van het bouwen voor de verkeerde groepen (alleen duurdere woningen, of voor mensen van buiten de gemeente). De jongeren binnen de gemeente die op zoek zijn naar een eigen woning, vallen hierdoor volgens hen buiten de boot. Opvallend is vervolgens wel, dat de stakeholders aan dit thema relatief het minste belang hechten. Zij waarderen deze doelstelling met een 6,7.

De samenwerking met Vivare - weten wat er lokaal speelt; strategische allianties aangaan - wordt door de stakeholders gewaardeerd als een belangrijke doelstelling die door Vivare ruim voldoende wordt ingevuld.

Ronde 2: Opgaven in het werkgebied

Er is met de stakeholders gesproken over de opgaven in het werkgebied, die onder meer blijken uit de gemeentelijke woonvisie en de prestatieafspraken die Vivare heeft gemaakt met verschillende gemeenten, met name Overbetuwe[6]. Voor een aantal stakeholders bleek niet volledig duidelijk wat de opgaven in het werkgebied inhouden. Er is daardoor relatief vaak geen oordeel gegeven. Tijdens de discussie bleek dat de stakeholders de prestaties van Vivare op het gebied van betaalbaarheid en leefbaarheid goed vinden. Bij de nieuwbouwproductie is ingegaan op het tekort aan passende sociale huurwoningen; enkele stakeholders waren van mening dat de huidige doelgroep voor sociale huurwoningen in Overbetuwe geen eengezinswoningen wenst, maar eerder een appartement zoekt.

[6] Het werkgebied van Vivare Elst beslaat de gemeente Overbetuwe enerzijds en de gemeente Nijmegen anderzijds. De aanwezige stakeholders hadden nagenoeg geen beeld van de opgaven en de prestaties die Vivare Elst in Nijmegen heeft.

Tabel 4.3 Stakeholdersoordeel over de lokale opgaven - Overbetuwe

Opgaven lokaal	Belang volgens stakeholders	Geen mening over het belang	Beoordeling van de prestaties	Geen mening over de prestaties
Beschikbaarheid	7,8	0	7,6	1
Betaalbaarheid	7,4	1	7,3	2
Bijzondere doelgroepen	7,8	0	7,2	0
Leefbaarheid en veiligheid	8,0	0	7,7	0
Nieuwbouwproductie	7,3	0	6,6	1
Stedelijke vernieuwing/herstructurering	7,7	0	6,8	0
Gemiddeld	**7,7**		**7,2**	

De leefbaarheid in de wijken blijft een aandachtspunt; een van de stakeholders gaf aan dat er een relatie schijnt te zijn tussen het aantal m² woonruimte dat mensen hebben en het aantal overlastmeldingen dat binnenkomt. Stakeholders vroegen zich af of een urgentie-stop kan bijdragen aan een meer gebalanceerde samenstelling van de wijkbewoners.

Ronde 3: Boodschap aan Vivare

De algemene indruk die de stakeholders hebben van Vivare is positief. Men ziet Vivare als een grote, professionele organisatie. Daarnaast worden nuances aangebracht: het sociale gezicht van Vivare komt niet altijd even sterk naar voren. Ook wordt aangegeven dat Vivare voor zekerheid gaat en weinig lef laat zien.

De stakeholders vinden dat Vivare over het algemeen met de goede dingen bezig is. Met name de activiteiten op het gebied van leefbaarheid worden hierbij genoemd, en die mogen verder toenemen. Op de vraag of Vivare kansen laat liggen, stellen de stakeholders dat de vernieuwing van de voorraad (en dus ook de herstructurering van buurten en wijken) belangrijke zaken zijn voor met name de gemeente Overbetuwe. Steviger contacten met huurders, het minder afstandelijk zijn, zijn tevens zaken die de stakeholders in dit kader noemen. Wat betreft de informatievoorziening door Vivare hebben de stakeholders een positief oordeel. Als laatste boodschap geeft men mee: ‘ga zo door’ en ‘blijf sociaal’.

4.3.2 Stakeholdersbijeenkomst Velp

Bij de bijeenkomst van stakeholders waren 12 personen aanwezig. In de bijlage is de lijst opgenomen met aanwezige stakeholders en de organisatie waartoe zij behoren. De aanpak was dezelfde als beschreven bij de vestiging Elst (zie paragraaf 4.3.2.)

Ronde 1: presteren naar eigen ambities en doelstellingen

In totaal zijn er negen enquêteformulieren ingevuld[7]. Vanuit deze ronde zijn de volgende resultaten beschikbaar:

[7] Huurdersvereniging en SWR/Carion elk één formulier, één deelnemer was pas de tweede ronde bij de bijeenkomst

Tabel 4.4 Stakeholdersoordeel over ambities en doelstellingen Vivare

Ambities en doelstellingen Vivare	Belang volgens stakeholders	Geen mening over het belang ervan	Beoordeling van de prestaties van Vivare	Geen mening over de prestatie
De juiste woning op de juiste plek	7,9	0	6,9	2
Maatschappelijk ondernemer die investeert in prettig en veilig wonen	8,4	0	7,3	1
Zelfregie voor mensen als uitgangspunt – klaarstaan voor hen die dat moeilijk kunnen	8,2	0	7,5	2
Weten wat er lokaal speelt – strategische allianties aangaan	9,2	0	7,4	1
Bouwen, bouwen, bouwen	7,4	1	6,5	5
Goede en transparante verantwoording	8,1	0	8,1	2
Gemiddeld	**8,2**		**7,3**	

Een aantal stakeholders heeft de indruk dat het woningbestand van Vivare nogal eenzijdig is. Meer differentiatie is volgens hen gewenst, niet alleen om tegemoet te komen aan de wensen en eisen van verschillende doelgroepen (ook vanuit de zorg), maar ook om de doorstroming op gang te brengen. Vivare investeert naar hun mening wel in doorstroming, maar Vivare Projecten BV denkt op onderdelen nog primair vanuit de bouw van woningen en is niet innovatief genoeg om aan de vraagstelling te voldoen. Stakeholders noemen onder meer het mogelijk maken van de doorstroming vanuit de sociale naar de particuliere huursector.

Bij de doelstelling inzake de zelfregie van mensen menen stakeholders dat Vivare wellicht verder kan kijken dan het standaard bouwen en aanbieden van woningen. Vernieuwende vormen van begeleiding van huurders in bijvoorbeeld een collectief particulier opdrachtgeverschap zijn als suggesties genoemd. Het WMO-beleid wordt volgens stakeholders door Vivare goed opgepakt, maar Vivare moet er wel voor zorgen dat deze woningen ook binnen de huurtoeslag-toegankelijke sector blijven. Daarnaast stellen de stakeholders dat renovatie en herstructurering minstens zo belangrijk zijn als nieuwbouw; met name het aanpasbaar maken van woningen voor de doelgroep jongeren wordt hierbij genoemd.

Vivare wordt door de stakeholders getypeerd als een corporatie met relatief weinig creativiteit, die te weinig risico's neemt en weinig initiatief toont. Ook kwam in de discussie de (voor stakeholders onwenselijke) instroom naar voren, van nieuwe huurders uit bijvoorbeeld Arnhem naar de goedkope eengezinswoningen in de gemeente Rheden.

Ronde 2: Opgaven in het werkgebied

Er is met de stakeholders gesproken over de opgaven in het werkgebied, die onder meer blijken uit de gemeentelijke woonvisie en de prestatieafspraken die Vivare heeft gemaakt met verschillende gemeenten, waaronder Rheden.

Tabel 4.5 Stakeholdersoordeel over de lokale opgaven - Rheden

Opgaven lokaal	Belang volgens stakeholders	Geen mening over het belang	Beoordeling van de prestaties	Geen mening over de prestaties
Beschikbaarheid	8,2	0	6,9	3
Betaalbaarheid	8,8	0	8,1	3
Bijzondere doelgroepen	8,9	0	7,3	0
Leefbaarheid en veiligheid	8,8	0	7,4	1
Nieuwbouwproductie	7,3	1	5,9	3
Stedelijke vernieuwing/herstructurering	8,6	0	7,2	1
Gemiddeld	**8,4**		**7,1**	

De stakeholders realiseren zich dat de mogelijkheden voor uitbreiding van de woningvoorraad beperkt zijn in de gemeente Rheden. De beschikbaarheid van (nieuwbouw)woningen is daardoor gering. Zij stellen dat Vivare wellicht alerter kan zijn op (kleine) inbreidingslocaties of te verbouwen panden. Stakeholders hebben de indruk dat Vivare wel haar verantwoordelijkheid neemt bij herstructurering/stedelijke vernieuwing (o.a. noodzakelijk voor ouderenhuisvesting), maar dat niet alle plannen bij Vivare ook daadwerkelijk van de grond komen.

Ook in Rheden wordt door de stakeholders aandacht gevraagd voor het doorstromingsvraagstuk, door enerzijds wellicht meer te bouwen voor senioren en anderzijds de kwaliteit van de bestaande voorraad dusdanig vorm te geven dat deze woningen voldoen voor de doelgroep starters. Vivare mag creatiever omgaan met, en meer verantwoordelijkheid nemen bij, het bouwen voor bijzondere doelgroepen.

Ronde 3: Boodschap aan Vivare

De algemene indruk die de stakeholders hebben van Vivare is positief: degelijk, in ontwikkeling, professioneel, efficiënt, gestructureerd, betrouwbaar. Vivare wordt ‘een corporatie in ontwikkeling’ genoemd door een aantal stakeholders, waarbij een positieve ontwikkeling zichtbaar is wat betreft de communicatie. Daarnaast geven stakeholders ook aan dat Vivare wat bureaucratisch overkomt, niet altijd flexibel is en af en toe een afwachtende houding aanneemt.

De stakeholders vinden dat Vivare zich over het algemeen met de goede dingen bezig houdt en die ook goed oppakt. Een aantal stakeholders vindt dat Vivare zich nog wel wat nadrukkelijker als maatschappelijk ondernemer mag profileren. Overigens wordt ook aangegeven dat Vivare de gemeente kan aanspreken op de rol bij bepaalde ontwikkelingen. Vivare laat volgens de stakeholders geen kansen liggen, maar zou zich actiever, creatiever en alerter moeten opstellen. Vivare laat naar hun mening gedurfde projecten links liggen en gaat vooral voor zekerheid. Deze projecten worden dan vaak opgepakt door projectontwikkelaars.

De stakeholders hebben een positief oordeel over de informatievoorziening door Vivare. Wel geven zij aan dat ze meer betrokken zouden willen worden bij verschillende ontwikkelingen: gebruik de expertise van de stakeholders. De boodschap voor Vivare is ‘ga zo door’ en ‘blijf sociaal’. Daarnaast worden verbeterpunten genoemd, zoals ‘realiseer ver-

nieuwende concepten' (bijv. voor woongroepen), 'communiceer meer met stakeholders' en 'profileer je meer als maatschappelijke organisatie'.

Punt van zorg is voor stakeholders de verkoop van huurwoningen aan huishoudens van buiten de regio. Vivare lijkt te terughoudend in het aanbieden van woonlastenverlagende varianten bij de verkoop van bestaande woningen. Stakeholders veronderstellen dat als gevolg daarvan de lokale belangstelling voor verkoop (te) laag ligt en een instroom van buiten noodzakelijk is.

4.3.3 Stakeholdersbijeenkomst Renkum

Bij de bijeenkomst van stakeholders waren acht personen aanwezig. In de bijlage is de lijst opgenomen met aanwezige stakeholders en de organisatie waartoe zij behoren. Daarnaast heeft nog één telefonisch interview plaatsgevonden met een stakeholder, die niet bij de bijeenkomst aanwezig kon zijn. De resultaten van dit interview zijn onderstaand verwerkt. De aanpak was dezelfde als bij de overige vestigingen (zie paragraaf 4.3.1.)

Ronde 1: Presteren naar eigen ambities en doelstellingen

Tabel 4.6 Stakeholdersoordeel over ambities en doelstellingen Vivare

Ambities en doelstellingen Vivare	Belang volgens stakeholders	Geen mening over het belang ervan	Beoordeling van de prestaties van Vivare	Geen mening over de prestatie
De juiste woning op de juiste plek	7,6	0	6,4	2
Maatschappelijk ondernemer die investeert in prettig en veilig wonen	7,6	0	6,9	0
Zelfregie voor mensen als uitgangspunt – klaarstaan voor hen die dat moeilijk kunnen	7,9	0	6,7	2
Weten wat er lokaal speelt – strategische allianties aangaan	7,6	0	7,3	0
Bouwen, bouwen, bouwen	7,0	0	6,0	2
Goede en transparante verantwoording	7,8	0	7,4	1
Gemiddeld	**7,6**		**6,8**	

Stakeholders zien dat de gemeente Renkum vergrijst en dat jongeren als doelgroep nogal eens uit het oog verloren worden. Zij vinden dat het bieden van betaalbare woningen voor deze groep een aandachtspunt en een uitdaging moeten zijn voor Vivare. Het gevoel bestaat ook, dat 'import' vanuit andere gemeenten voorrang krijgt bij de vrijkomende woningen. De gemeente nuanceert dit beeld overigens.

De stakeholders hebben hoge cijfers gegeven voor de goede en transparante verantwoording. Met name de aanpak van 'community planning' rondom het project Bergerhof is door de stakeholders als zeer positief ervaren. Men vindt ook dat communicatie door Vivare er de laatste jaren op vooruit is gegaan. De aanwezige stakeholders vinden het van belang dat Vivare weet wat er lokaal speelt. Men is het met elkaar eens, dat de vestiging in Renkum goed haar best doet en optimaal gebruik maakt van haar lokale netwerk. De

aanwezigheid van Vivare in de dorpen kan beter. Stakeholders vinden het bouwen van nieuwe woningen belangrijk, maar zij weten dat er niet veel bouwlocaties zijn. De gemeente stelt dat Vivare zich te weinig inzet voor de realisatie van sociale huurwoningen.

De stakeholders merken tot slot op, dat de slagvaardigheid van Vivare Renkum bij de inzet voor lokale vraagstukken stagneert. Men ondervindt hinder van de grootte van de organisatie van Vivare; kleine, lokale vraagstukken moeten eerst via diverse afdelingen worden getoetst voordat de lokale vestiging actie kan ondernemen.

Ronde 2: Opgaven in het werkgebied

Er is met de stakeholders gesproken over de opgaven in het werkgebied, die onder meer blijken uit de gemeentelijke woonvisie en de prestatieafspraken die Vivare heeft gemaakt met verschillende gemeenten, waaronder Renkum.

Tabel 4.7 Stakeholdersoordeel over de lokale opgaven - Renkum

Opgaven lokaal	Belang volgens stakeholders	Geen mening over het belang	Beoordeling van de prestaties	Geen mening over de prestaties
Beschikbaarheid	8,1	0	7,0	2
Betaalbaarheid	8,4	0	6,7	2
Bijzondere doelgroepen	7,8	0	6,6	0
Leefbaarheid en veiligheid	8,5	0	7,5	0
Nieuwbouwproductie	7,6	0	6,8	0
Stedelijke vernieuwing/herstructurering	8,0	1	7,9	1
Gemiddeld	**8,1**		**7,1**	

De stakeholders stellen dat Vivare goed weet wat er speelt in de gemeente (deelname wijkbeheer, portiekgesprekken met bewoners). Ook de investeringen in leefbaarheid en veiligheid worden positief beoordeeld. Een aantal stakeholders noemt de beschikbaarheid van woningen voor de groep jongeren een belangrijk aandachtspunt. De gemeente geeft daarentegen aan dat het lastig is de juiste koers te bepalen inzake de vergrijzing. De stakeholders vragen tevens aandacht voor de kwaliteit van de bestaande voorraad. Een aantal prestaties staat onder druk. Stakeholders noemen als voorbeelden de ontwikkeling van woonservicegebieden en de beschikbaarheid van bouwlocaties. De achterblijvende prestaties moeten volgens de aanwezigen echter niet alleen Vivare verweten worden.

Ronde 3: Boodschap aan Vivare

De algemene indruk die de stakeholders hebben over Vivare Renkum is positief. Begrippen als ‘open, toegankelijk, betrokken’ zijn meerdere keren genoemd. Daarnaast wordt aangegeven dat de organisatie soms nog wat star overkomt, maar dat de ontwikkelingsrichting positief is.

Vivare houdt zich volgens de stakeholders met de juiste dingen bezig. Zij nemen waar dat Vivare de afgelopen jaren haar werkveld heeft verbreed, bijvoorbeeld in de richting van leefbaarheid. De aandacht voor de groep jongeren kan naar de mening van de stakeholders verbeteren. Bij de vraagstelling inzake de opgaven (kansen) die Vivare laat liggen wordt de huisvesting voor jongeren en starters genoemd.

De stakeholders van Vivare Renkum vinden over het algemeen dat ze voldoende geïnformeerd worden. Vivare neemt voldoende tijd om met hen te overleggen, te informeren en te evalueren. Een aantal stakeholders is van mening dat er meer samengewerkt kan worden.

In de boodschap die de stakeholders aan Vivare willen meegeven, komt als rode draad naar voren dat Vivare Renkum de 'kleine' lokale corporatie moet blijven die zich voor de lokale situatie blijft inzetten. Stakeholders vrezen dat Vivare Renkum opgaat in het grote Vivare, waardoor de lokale aandacht afneemt.

4.3.4 Stakeholdersbijeenkomst Arnhem

Bij de bijeenkomst van stakeholders waren 12 personen aanwezig. In de bijlage is de lijst opgenomen met aanwezige stakeholders en de organisatie waartoe zij behoren. Daarnaast heeft nog één telefonisch interview plaatsgevonden met een stakeholder, die niet bij de bijeenkomst aanwezig kon zijn. De resultaten van dit interview zijn onderstaand verwerkt.

Ronde 1: Presteren naar eigen ambities en doelstellingen
In ronde 1 hebben 11 stakeholders het formulier ingevuld. Vanaf ronde 2 hebben 12 stakeholders het formulier ingevuld[8]. Daaruit zijn de volgende resultaten beschikbaar:

Tabel 4.8 Stakeholdersoordeel over ambities en doelstellingen Vivare

Ambities en doelstellingen Vivare	Belang volgens stakeholders	Geen mening over het belang ervan	Beoordeling van de prestaties van Vivare	Geen mening over de prestatie
De juiste woning op de juiste plek	8,1	2	6,9	4
Maatschappelijk ondernemer die investeert in prettig en veilig wonen	8,6		6,6	1
Zelfregie voor mensen als uitgangspunt – klaarstaan voor hen die dat moeilijk kunnen	7,8		6,5	
Weten wat er lokaal speelt – strategische allianties aangaan	7,8	1	7,0	2
Bouwen, bouwen, bouwen	7,2	1	7,2	2
Goede en transparante verantwoording	7,9		6,7	4
Gemiddeld	**7,9**		**6,8**	

In het algemeen wordt de nieuwbouwinspanning van Vivare positief beoordeeld. Een aantal stakeholders vraagt zich echter af of de juiste woningen wel op de juiste plek gebouwd worden. Enkele stakeholders zien in Vivare-doelstelling 'weten wat er lokaal speelt - strategische allianties aangaan' twee afzonderlijke doelen; het aangaan van strategische allianties is voor hen minder belangrijk dan de feitelijke samenwerking met andere partijen.

[8] 1 genodigde kwam wat later de bijeenkomst binnen en sloot aan bij ronde 2.

Stakeholders geven Vivare een onvoldoende beoordeling op het aspect van de goede en transparante verantwoording. De processen en aanpak in de wijken worden volgens stakeholders niet helder toegelicht aan de bewoners. Zij hebben de indruk dat projecten eenvoudig doorgeschoven worden in de tijd. Sommige aanwezigen wijzen echter ook op projecten waar Vivare haar nek voor heeft uitgestoken en waarbij juist heel goede prestaties zijn neergezet. Dat niet alle stakeholders hiervan op de hoogte zijn, zegt iets over de communicatie door Vivare.

Stakeholders stellen dat de samenwerking van Projecten BV en de vestiging Arnhem niet altijd goed werkt. Naar hun ervaring is de vestiging Arnhem welwillender dan Projecten BV, waardoor aanvankelijke toezeggingen niet worden ingevuld. De vestiging Arnhem en Projecten BV zijn volgens de stakeholders niet altijd op de hoogte van elkaars werkzaamheden.

Ronde 2: Opgaven in het werkgebied

Er is met de stakeholders gesproken over de opgaven in het werkgebied, die onder meer blijken uit de gemeentelijke woonvisie en de prestatieafspraken die Vivare heeft gemaakt met verschillende gemeenten, waaronder Arnhem.

Tabel 4.9 Stakeholdersoordeel over de lokale opgaven - Arnhem

Opgaven lokaal	Belang volgens stakeholders	Geen mening over het belang	Beoordeling van de prestaties	Geen mening over de prestaties
Beschikbaarheid	8,3	1	7,0	5
Betaalbaarheid	8,4	1	6,9	3
Bijzondere doelgroepen	8,3	1	7,7	2
Leefbaarheid en veiligheid	8,3		7,1	3
Nieuwbouwproductie	7,7	1	7,6	2
Stedelijke vernieuwing/herstructurering	7,8		7,1	2
Gemiddeld	**8,1**		**7,2**	

De stakeholders zijn tevreden over de voortgang ten aanzien van de opgaven. De gemeente Arnhem wil de verhouding koop en huur drastisch wijzigen en men constateert dat dit - ondanks vele initiatieven - nog niet goed lukt. In de bijeenkomst komt naar voren, dat wellicht de doelstelling op dit gebied aangepast moet worden.

Corporaties moeten volgens de stakeholders beter duidelijk maken wat het huurprijsbeleid bij mutaties is. Het is voor hen niet duidelijk of er een complexbenadering wordt gehanteerd of een wijkbenadering. Zij willen graag meer inzicht in dergelijke besluitvorming. Stakeholders zijn het er over eens dat het probleem van scheefwonen aangepakt moet worden. Dat vraagt naar hun mening om specifieke acties; huurders moeten worden verleid om door te stromen naar een andere woning.

Ronde 3: Boodschap aan Vivare

De algemene indruk die de stakeholders hebben van Vivare is positief: men vindt Vivare goed, betrouwbaar, gedegen en degelijk, zakelijk, een goede samenwerkingspartner, maar ook voorzichtig. Stakeholders nemen waar dat Vivare in de afgelopen jaren een goede ontwikkeling heeft doorgemaakt. Vivare is over het algemeen met de goede dingen bezig.

Punten die (extra of blijvende) aandacht behoeven, zijn volgens de stakeholders het onderhoud van de bestaande voorraad, de praktische uitvoerbaarheid van ideeën en het blijven focussen op de core business.

Vivare laat volgens de stakeholders niet echt opgaven liggen, maar het onderhoud, de kleinere projecten en de communicatie richting bewoners kunnen verbeteren. Een kans voor de toekomst is volgens stakeholders de bijdrage van corporaties aan het onderhoud van het koopwoningenbezit, met als doel de kwaliteit van een wijk te waarborgen. Hetzelfde geldt voor het exploiteren van commerciële voorzieningen in probleembuurten, waardoor de leefbaarheid in een wijk op peil gehouden wordt.

De stakeholders hebben een redelijk positief oordeel over de informatievoorziening door Vivare. Een aantal van hen geeft echter aan dat het beter kan. Zij hebben in de presentatie en de discussie zaken gehoord waarvan zij niet op de hoogte waren. Transparantie en communicatie zijn sleutelwoorden in de boodschap die zij Vivare willen meegeven.

Verder is de boodschap aan Vivare: ‘ga zo door’. Dit heeft nog wat nadere invulling gekregen in de vorm van enkele aanmoedigingen: ‘steunen en verbeteren van woonconsulenten’, ‘meer positie geven aan lokale vestiging’, ‘oppassen voor twee gezichten: Vivare versus Projecten’, ‘doe eens gek’.

4.3.5 Telefonische interviews

Algemeen

Er zijn vijf telefonische interviews gehouden met bovenlokale stakeholders van Vivare, zoals samenwerkingsverbanden, de overkoepelende huurdersorganisatie en de stadsregio (KAN). In het beeld dat deze stakeholders van Vivare hebben, komen de volgende typeringen voor: zakelijk; betrokken bij de zorg, actief, degelijk, keurig, voorzichtig. Stakeholders stellen daarbij: wat Vivare doet, doet ze goed, maar het zou af en toe wat ‘spannender’ mogen zijn. Enkele stakeholders hebben opgemerkt dat meer aandacht nodig is voor de lokale verankering.

De accenten in het ondernemingsplan worden herkend, evenals de prestaties op deze accenten. Met betrekking tot het accent ‘wonen en zorg’ ziet een aantal stakeholders een duidelijk positieve ontwikkeling. Opgemerkt wordt dat Vivare laat is met het aanbieden van keuzemogelijkheden tussen huur en koop. Voor zover de stakeholders het kunnen beoordelen, draagt Vivare goed bij aan de opgaven in het werkgebied en houdt de corporatie zich met de goede dingen bezig.

De rapportcijfers van de stakeholders liggen tussen een 7 en een 8 (gemiddeld 7,6).

Vivare Duiven

Met de stakeholders van de vestiging Vivare Duiven zijn negen telefonische interviews en drie persoonlijke interviews gehouden. Het betreft hier vertegenwoordigers van de gemeenten Duiven en Westervoort, provincie, wijkraad, welzijnsorganisaties en zorgpartners.

Deze stakeholders typeren Vivare als groot (met als kanttekening daarbij een mogelijk verlies aan slagkracht op lokaal niveau), in toenemende mate op zorg gericht, sociaal,

meedenkend, betrokken, in beweging, betrouwbaar. Naast deze overwegend positieve indrukken wordt enkele keren genoemd dat er geen eenduidige Vivare-lijn is. Het verschil tussen het 'hoofdkantoor' - en dan met name Vivare Projecten - en de lokale vestigingen is naar de mening van de stakeholders groot. Ook wordt opgemerkt dat de kleinere lokale vestigingen minder belangrijk lijken te zijn voor Vivare dan de vestiging in Arnhem.

De accenten die in het ondernemingsplan verwoord zijn, worden over het algemeen herkend door de stakeholders. Het is duidelijk dat de herkenbaarheid het grootst is waar het raakvlak bestaat met het werkgebied van de stakeholders. In de vernieuwing van de portefeuille zou Vivare volgens de stakeholders meer kunnen doen aan de eenzijdigheid van de woningvoorraad in bijvoorbeeld Westervoort. Zij beoordelen de sterkere profilering van Vivare in wonen en zorg positief.

De prestaties op de opgaven in het werkgebied zijn niet voor alle stakeholders even zichtbaar zijn. Enkele keren wordt opgemerkt dat Vivare zich hierop meer kan profileren. Er zijn ook stakeholders die de prestaties wel goed in beeld hebben. Vivare wordt vooral gewaardeerd op de prestaties voor wonen en zorg/bijzondere doelgroepen.

De stakeholders vinden unaniem dat Vivare zich met de goede dingen bezighoudt. Wanneer gevraagd wordt naar opgaven die blijven liggen, komen enkele aandachtspunten naar voren: het ontwikkelen van maatschappelijk vastgoed, de huisvesting van starters en het energie- en klimaatbeleid. Ook het tijdig communiceren blijkt een punt van aandacht, evenals de profilering van de lokale vestigingen versus Vivare Projecten.

De rapportcijfers van de geïnterviewde stakeholders zijn hieronder weergegeven. Er is onderscheid gemaakt tussen overheidsinstanties (gemeenten en provincie) en overige stakeholders:

Tabel 4.10 Rapportcijfers stakeholders telefonische en persoonlijke interviews Vivare Duiven

Type stakeholder	Rapportcijfers van-tot	Rapportcijfer gemiddeld
Overheid	6 - 8	7,5
Overig	6,5 - 8	7,5
Gemiddeld		7,5

4.4 Presteren volgens stakeholders: goed

Het beoordelingsschema uit de 2.5 versie van de SEV-methodiek is als bijlage bijgevoegd. Ingevuld voor Vivare resulteert het volgende beeld:

Tabel 4.11 Presteren volgens stakeholders

Standaard	Overwegingen bij het oordeel	Oordeel	Wegingsfactor	Gewogen oordeel
Ia De ambitie en doelen van de corporatie verhouden zich volgens de stakeholders tot de opgaven in het werkgebied en de financiële mogelijkheden van de corporatie (vermogen). **Ib**. De feitelijke en geplande prestaties dragen aantoonbaar bij aan de realisatie van de verwachtingen, wensen en/of verlangens van de stakeholders.	De stakeholders beoordelen de ambities en doelstellingen van Vivare en de bijdragen aan de lokale opgaven als belangrijk. De prestaties van Vivare worden gewaardeerd met een ruime voldoende. Er bestaat een redelijk consistente waardering, ongeacht de vestiging en het soort stakeholder. Met name de prestaties op het gebied van wonen en zorg, bijzondere doelgroepen en leefbaarheid worden goed gewaardeerd. Vivare wordt in het algemeen gekenmerkt als degelijk, maar enigszins voorzichtig en in de communicatie niet altijd effectief.	7,2	70%	5,0
II De corporatie kent alle relevante stakeholders op de prestatievelden en kent hun verwachtingen, wensen en/of verlangens.	Vivare kent de stakeholders in het werkgebied goed en heeft formeel en/of informeel contact met hen. Er is een helder beleid geformuleerd dat de stakeholderbetrokkenheid structuur geeft. Zij worden uitgenodigd om input te leveren voor het te voeren beleid. Vivare is bereid om prestatieafspraken te maken en convenanten af te sluiten. Met veel instellingen wordt verder op projectbasis samengewerkt.	8	10%	0,8
III De corporatie maakt duidelijk aan welke verwachtingen, wensen en/of verlangens van stakeholders kan worden voldaan en verwerkt deze op transparante wijze in het eigen beleid.	Vivare heeft met een groot aantal gemeenten prestatieafspraken afgesloten. Met andere partijen worden convenanten en samenwerkingsovereenkomsten afgesloten en op projectniveau samengewerkt. Verder worden stakeholders uitgenodigd bij bijeenkomsten (SamenSpel, Luister- en Vertelbijeenkomst) om aan te geven waar de prioriteiten in het beleid van Vivare zouden moeten liggen. Vivare legt in deze bijeenkomsten ook verantwoording af over de genomen beslissingen.	8	10%	0,8

Standaard	Overwegingen bij het oordeel	Oor-deel	We-gings-factor	Gewo-gen oor-deel
IV De corporatie betrekt de oordelen van de stakeholders (over de mate waarin de feitelijke en geplande prestaties aantoonbaar bijdragen aan de realisatie van hun verwachtingen, wensen en/of verlangens) aantoonbaar bij de formulering van toekomstige prestaties.	Vivare heeft in 2007 een beleid geformuleerd inzake de stakeholderbetrokkenheid bij strategische keuzes en de maatschappelijke positionering van Vivare. In 2007 heeft dit geleid tot de eerste stakeholdersbijeenkomsten.	9	10%	0,9
Presteren volgens Stakeholders: 7,5 – afgerond 8				

Vivare kent de stakeholders en heeft formele en informele overleggen met hen. Er zijn afspraken vastgelegd in formele documenten en er zijn samenwerkingen op project- en locatieniveau. In 2007 is structuur gegeven aan de stakeholdersbetrokkenheid bij het beleid van Vivare. Tevens wordt de huurdertevredenheid gemonitord via de KWH-labels en de eigen klanttevredenheidsonderzoeken. In 2007 is een imago-onderzoek gehouden.

Stakeholders hebben de prestaties van Vivare overwegend beoordeeld als ruim voldoende tot goed. Er is een redelijk consistent beeld over het gehele werkgebied en de verschillende stakeholders. Men typeert Vivare veelal in termen als goed, degelijk en betrouwbaar. Er is wat zorg over de lokale verankering van Vivare; stakeholders hebben soms het gevoel dat het hoofdkantoor remmend werkt. Andere aandachtspunten betreffen de communicatie met stakeholders en de eigen creativiteit. Er is ook een aantal keren opgemerkt dat men Vivare risicomijdend vindt.

5 Presteren naar Vermogen en Efficiëntie

5.1 Inleiding

Het SEV-referentiekader betreffende de vraag of de corporatie presteert naar vermogen is nog in ontwikkeling. In de eerder uitgevoerde visitaties heeft ECORYS een aanpak ontwikkeld die langs drie invalshoeken gaat:

- De Transparantiemethodiek[9], ontwikkeld door RIGO Research & Advies.
- De gegevens van het CFV betreffende investeringen, bedrijfsvoering en financiële positie.
- De eigen filosofie en het beleid van de corporatie inzake het vraagstuk van presteren naar vermogen.

Langs deze drie invalshoeken komt de beoordeling over presteren naar vermogen tot stand. De mate waarin de organisatie efficiënt werkt, wordt hierin meegenomen. De beoordeling wordt aangevuld met een oordeel over de beleidsmatige inbedding en de transparantie (zie paragraaf 5.5). Het beoordelingsschema uit het SEV-referentiekader is in de bijlage opgenomen.

5.2 Transparantiemethodiek

De Transparantiemethodiek beoogt bij de kasstromen van de corporatie het onderscheid aan te brengen tussen de rol van vastgoedondernemer en de maatschappelijke rol. De externe meerwaarde ervan is onder meer dat de corporatie de mogelijkheden en grenzen kan aangeven bij de financiële inzet voor maatschappelijke doelen. Langs die weg ontstaat een referentie voor de beantwoording van de vraag of de corporatie presteert naar vermogen. Een belangrijke waarde van de transparantiemethodiek is tevens het zichtbaar maken van consequenties in een afwegingsproces.

Er is discussie mogelijk over de waarde en de interpretatie van de uitkomsten van de transparantiemethodiek. Deze geven bijvoorbeeld geen inzicht in de vraag of de corporatie de middelen efficiënt en effectief besteedt. Wij verwijzen onder meer naar de elementen 'kosten werkelijke huur versus maximaal redelijk' en 'aftopping van stichtingskosten' die als maatschappelijke uitgaven worden benoemd. Deze discussie wordt ook gevoerd en is voor ECORYS mede de aanleiding om het oordeel over presteren naar vermogen breder te onderbouwen (door middel van de gegevens van het CFV en de filosofie van de corporatie zelf).

[9] De Transparantiemethodiek werd in de 1.0 versie van het SEV-referentiekader voorgesteld voor het blok Presteren naar Vermogen.

De transparantiemethodiek toegepast

Vivare heeft de transparante schema's ingevuld voor periode 2004 tot en met 2007. Voor deze jaren resulteren forse negatieve saldi die aangeven dat de maatschappelijke bestedingen steeds beduidend groter waren dan hetgeen voor toevoeging aan het vermogen beschikbaar kwam. Daarbij vallen met name de hoge bedragen op in de huurderving. Vivare int jaarlijks ca. tweederde van de maximaal redelijke huur, wat een inkomstenderving betekent van ca € 45 mln. op jaarbasis in de beschouwde periode. Ook in de herstructurering zijn forse maatschappelijke bestedingen gedaan.

Tabel 5.1 Transparantiemethodiek toegepast Vivare, 2004 t/m 2007

Herkomst vermogen in €	2004	2005	2006	2007
Verwacht rendement over eigen vermogen	€ 26.750.000	€ 32.220.000	€ 31.920.000	€ 30.780.000
Extra opbrengst huurharmonisatie[10]	€ 441.879	€ 455.413	€ 465.367	€ 477.066
Rendement recent opgeleverde nieuwbouw	€ 11.420.926	€ 10.875.684	€ 39.719.889	€ 21.562.225
Rendementsverlies verkochte woningen	- € 4.037.987	- € 13.153.279	- € 8.944.230	- € 10.733.076
Rentabiliteitswaardevoordeel nieuwe leningen	€ 762.000	€ 2.865.000	€ 2.167.000	€ 1.938.000
Rentebaten liquiditeiten	€ 22.000	€ 114.000	€ 20.000	€ 44.000
Rendementsverlies liquiditeiten	- € 1.375	- € 6.840	- € 1.200	- € 1.200
Winst verkoop huurwoningen	€ 4.037.987	€ 13.153.279	€ 8.944.230	€ 10.733.076
Winst bouw koopwoningen	€ 249.000	€ 2.273.000	€ 2.301.000	€ 2.301.000
Totaal	€ 39.644.430	€ 48.796.257	€ 76.592.056	€ 57.101.091

Besteding vermogen in €	2004	2005	2006	2007
Kosten werkelijke huur vs max redelijke huur[11]	- € 44.810.937	- € 47.894.817	- € 47.286.441	- € 46.421.364
Kosten complex-/wijkmedewerkers				
Leefbaarheidsuitgaven	- € 2.200.000	- € 1.600.000	- € 2.400.000	- € 2.500.000
Aftopping stichtingskosten voor realisatie betaalbare huurprijzen	- € 5.870.000	- € 8.900.000	- € 9.727.000	- € 15.222.000
Kosten herstructurering	- € 10.876.000	- € 13.070.000	- € 28.578.000	- € 18.907.000
Totaal	- € 63.756.937	- € 71.464.817	- € 87.991.441	- € 83.050.364
Saldo	**- € 24.112.507**	**- € 22.668.560**	**- € 11.399.385**	**- € 25.949.273**

5.3 Inventarisatie en beoordeling door het CFV

Uit de cijfers van het CFV over de periode 2004 tot en met 2006 komt Vivare naar voren als een redelijk actieve en een financieel gezonde corporatie. Vivare heeft een relatief grote vermogensovermaat. Deze gaat de komende jaren afnemen maar blijft in vergelijking met de referentiegroep en het landelijk beeld hoog. In het navolgende worden de gegevens weergegeven betreffende de uitgaven aan onderhoud, de mutaties in het bezit, de bedrijfsvoering en de financiële positie. Op onderdelen zijn prognoses beschikbaar voor 2007 tot en met 2011. Daarbij geldt steeds de referentiegroep als vergelijking, evenals de landelijke cijfers.

[10] Deze posten betreffen ramingen.
[11] Idem.

Onderhoudsuitgaven en woningverbetering

Volgens de CFV-gegevens zijn in de afgelopen jaren de uitgaven voor klachtenonderhoud eerst gestegen en vervolgens in 2006 weer gedaald, terwijl die voor planmatig onderhoud duidelijk zijn toegenomen. De onderhoudsuitgaven lagen in 2006 onder de benchmark voor zover het klachtenonderhoud betreft. De uitgaven met betrekking tot het planmatig onderhoud liggen ver boven de benchmark. De uitgaven voor woningverbetering fluctueren vrij sterk; dat heeft vooral te maken met de planning van projecten.

Tabel 5.2 Onderhoudskosten Vivare, 2004 t/m 2006

x € 1.000	2004	2005	2006	in € per wgl Vivare	2006 Referentie	Landelijk
Klachtenonderhoud	4.022	7.246	4.790	199	244	251
Mutatieonderhoud	3.000	n.b.	n.b.	n.b.	157	154
Planmatig onderhoud	18.639	17.506	28.608	1.188	872	790
Woningverbetering	7.016	6.786	1.610	1.127	6.480	1.357

Bron: Corporatie in Perspectief, Vivare, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2007

De cijfers behoeven enige toelichting. Vivare hanteert het onderscheid planmatig en niet-planmatig onderhoud. Het klachtenonderhoud is bij Vivare opgenomen als niet-planmatig onderhoud. Het mutatieonderhoud rekent men deels bij het planmatig onderhoud, vanuit de gedachte dat dit achterstallig planmatig onderhoud betreft. Vivare geeft aan dat in de eerste jaren na de fusie achterstand is ontstaan in het planmatig onderhoud. Vervolgens is een inhaalslag gemaakt die in 2008 klaar is. Zowel de andere indeling als de inhaalslag verklaren de relatief hoge bedragen voor planmatig onderhoud.

Mutaties

Het CFV meet de mutaties in het bezit (nieuwbouw, sloop, verkoop, aankoop) als een percentage van de voorraad. Over de periode 2004 tot en met 2006 scoort Vivare (iets) hoger dan de referentiegroep wat betreft de verkoop van huurwoningen, de sloop van huurwoningen en de nieuwbouw van koopwoningen. De nieuwbouwproductie van huurwoningen ligt net iets lager.

Tabel 5.3 Mutaties in de voorraad Vivare, 2004 t/m 2006

	Vivare	Referentie	Landelijk
Nieuwbouw huur	0,7	1,0	0,9
Sloop huur	0,3	0,2	0,6
Aankoop huur	0,3	0,3	0,3
Verkoop huur	0,7	0,6	0,8
Nieuwbouw koop	0,3	0,1	0,3

Bron: Corporatie in Perspectief, Vivare, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2007.

De prognosecijfers laten zien dat Vivare naar een grotere dynamiek in het eigen bezit gaat, waarbij vooral de nieuwbouwproductie toeneemt. De percentages blijven echter wat achter bij die van de referentiegroep en bij de sectorvoornemens als totaal.

Tabel 5.4 Mutaties in de voorraad Vivare, prognose 2007-2011

	Vivare	Referentie	Landelijk
Nieuwbouw huur	1,7	2,0	1,9
Sloop huur	0,4	0,5	0,9
Aankoop huur	0,0	0,0	0,1
Verkoop huur	0,3	0,5	0,7
Nieuwbouw koop	0,7	0,7	0,9

Bron: Corporatie in Perspectief, Vivare, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2007

Rendementen

Zowel het rendement op verhuur als het rendement op vastgoed laten voor Vivare lagere scores zien dan de referentiegroep en het landelijke beeld. Alleen het totaal rendement op vreemd vermogen heeft een duidelijk hogere score in het geval van Vivare.

Tabel 5.5 Rendement

Rendement	Vivare	Referentiegroep	Landelijk
Totaal rendement verhuur	2,3	4,0	3,6
Totaal rendement vastgoed	1,4	2,4	2,3
Totaal rendement vreemd vermogen	5,1	3,2	3,5

Bron: Corporatie in Perspectief, Vivare, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2007

Interest coverage ratio

Vivare heeft een relatief gunstige interest coverage ratio (dekking rentelasten vreemd vermogen vanuit operationele kasstromen). Deze heeft zich in de afgelopen jaren gunstig ontwikkeld en ligt hoger dan in de referentiegroep en landelijk het geval is.

Tabel 5.6 Interest coverage ratio

Interest coverage ratio	2003	2004	2005	2006
Vivare	1,5	1,8	2,2	2,0
Referentiegroep	1,3	1,7	1,7	1,7
Landelijk	1,3	1,5	1,6	1,6

Vastgoedwaarde

De bedrijfswaarde per verhuureenheid ligt bij Vivare iets lager dan in de referentiegroep en iets hoger dan het landelijke niveau. Bij de WOZ-waarde van het bezit is het beeld vergelijkbaar. In het verschil tussen bedrijfswaarde en WOZ-waarde zit een belangrijke vermogenscomponent, maar aangezien de integrale verkoop van het corporatiebezit een fictie is, is dit geen vermogenscomponent die eenvoudig te gelde kan worden gemaakt.

Tabel 5.7 Vastgoedwaarde

	Vivare	Referentiegroep	Landelijk
Bedrijfswaarde	€ 40.704	€ 42.983	€ 39.712
WOZ-waarde	€ 143.247	€ 148.428	€ 130.653
Bedrijfswaarde/WOZ-waarde	0,28	0,29	0,30

Bron: Corporatie in Perspectief, Vivare, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2007

Risicoprofiel

Het risicoprofiel van Vivare wordt door het CFV lager geschat dan het landelijke gemiddelde en het gemiddelde van de referentiegroep. Het door het CFV minimaal noodzakelijk geachte weerstandsvermogen bedroeg 11,6% van het balanstotaal in 2006, tegenover 12,4% in de referentiegroep. Naar verwachting daalt het gecorrigeerd weerstandsvermogen van Vivare in de periode 2006 tot en met 2011 van ruim 45% naar ruim 39%, maar het blijft royaal boven het gevraagde minimum.

Tabel 5.8 Opbouw minimaal noodzakelijk weerstandsvermogen

	Vivare	Referentiegroep	Landelijk
Basisrisico gewone bedrijfsuitoefening	5,0	5,0	5,0
Factoren extra risico			
Gewone bedrijfsuitoefening	3,6	3,5	3,6
Treasury	0,0	0,5	0,7
Projecten	1,4	1,8	2,3
Vernieuwing/herstructurering	1,6	1,3	2,2
Marktpositie	0,0	0,0	0,0
Organisatie	0,0	0,2	0,2
min. noodzakelijk weerstandsvermogen als % van balanstotaal	**11,6**	**12,4**	**14,0**

Bron: Corporatie in Perspectief, Vivare, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2007

Vermogensovermaat

De vermogensovermaat van Vivare bedraagt € 12.467 per woongelegenheid in 2006 en zal in 2011 iets gedaald zijn (€ 11.479). Deze vermogensovermaat is veel groter dan het gemiddelde in de referentiegroep en het landelijke gemiddelde. Ook de afname ervan in de komende jaren is in vergelijking met de referentiegroep en het sectorgemiddelde beperkt. Vanuit de minimumeis die het CFV formuleert, blijft Vivare derhalve een stevige vermogensovermaat houden.

Tabel 5.9 Ontwikkeling vermogensovermaat - % balanstotaal

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Vivare	33,8	32,4	28,1	27,3	28,7	27,7
Referentie	18,7	16,4	13,6	11,9	11,4	11,7
Landelijk	14,9	12,6	10,3	8,9	8,2	8,3

Bron: Corporatie in Perspectief, Vivare, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2007

5.4 Financiële sturing door Vivare

Vivare waardeert het bezit nog op de historische kostprijs, tenzij de bedrijfswaarde ervan structureel lager is. Men heeft het voornemen om over te stappen op de actuele waarde. Men wilde eerst de eigen beleidsuitgangspunten helder hebben en de parameters kunnen bepalen. Inmiddels is men zover dat de overschakeling mogelijk is. De consequenties zijn naar verwachting een toename van het eigen vermogen naar ca. € 1 à € 1,2 mld.

Vivare had na de fusie vooral een operationele sturing, waarbij zaken als leegstand en huurachterstanden centraal stonden. Men is inmiddels overgestapt op een financiële sturing vanuit de strategie. Men werkt met diverse financiële instrumenten en benchmarks (onder meer de Aedex, WALS, PWC benchmark). In de jaren na de fusie was sprake van behoorlijke begrotingsoverschotten, onder meer als gevolg van de nog niet goed functionerende begrotingssystematiek. Destijds heeft de Raad van Commissarissen aangedrongen op steviger investeringsprogramma's om de beschikbare middelen te benutten. Vivare heeft met name ingezet op de portefeuillevernieuwing, die de verkoop van 2.400 woningen en de nieuwbouw van 2.500 woningen omvat. In de afgelopen jaren is de sociale opgave steeds sterker in beeld gekomen en met ingang van 2008 maakt Vivare een sociale begroting[12]. Voor het jaar 2008 beslaat deze € 4,3 mln. ten behoeve van de Aanpakcentrale, wijk- en buurtbeheer, verbeteringen in de woon- en leefomgeving, huurdersparticipatie, klachtencommissie en giften en sponsoring. Vivare heeft € 8 mln. uitstaan aan obligatieleningen bij het WIF en borgt een aantal leningen van het DIGH ten behoeve van woningprojecten in Roemenië en Armenië.

Er is in de afgelopen jaren een eigen beleidskader voor meerjarenbegrotingen en investeringsramingen ontwikkeld. Vanuit de missie en de visie is de doelstelling van Vivare om het maatschappelijk kapitaal zo goed mogelijk te laten renderen. Tegelijkertijd wil men een financieel gezonde organisatie zijn die zoveel mogelijk werkt met dekkende begrotingen. De inzet van middelen is daarom voorzien van financiële randvoorwaarden:

1. Financiële continuïteit: men hanteert de minimumeis die het CFV stelt aan het gecorrigeerd weerstandsvermogen en voorziet deze van een buffer (1,5 x CFV eis).
2. Toegang tot de kapitaalmarkt, met behoud van de WSW-borging.
3. Kostendekkende investeringen, tenzij onrendabele investeringen wenselijk zijn.

Vivare stuurt primair op kasstromen en hanteert een integrale benadering van de operationele, financiële en portfoliokasstromen. Daarbij zijn specifieke eisen geformuleerd:

- De operationele kasstromen moeten op basis van een drie jaars gemiddelde positief zijn en de koopkracht van eigen vermogen dient tenminste gelijk te blijven;
- Bij de financiële kasstromen is onder meer sprake van een maximale loan to value ratio van 60% en een interest coverage ratio van tenminste 1,3;
- De portfoliokasstromen betreffen de verkoop- en investeringsresultaten. Investeringen in sociale woningbouw mogen onrendabel zijn indien de marktwaarde van de woningen minimaal gelijk blijft. Commerciële activiteiten moeten tenminste kostendekkend zijn en voor nieuwbouwkoopwoningen wordt een rendementseis

[12] Deze maakt integraal onderdeel uit van de totale begroting, maar maakt de bijdragen op de sociale pijler zichtbaar.

geformuleerd. De portfoliokasstromen worden in de komende jaren naar verwachting negatief, onder invloed van de grote nieuwbouwproductie.

Vivare wil komen tot een input-output-outcomebenadering. Men wil meer zicht krijgen op de effecten van de eigen investeringen en de inzet van middelen. Mede daarom neemt Vivare - met de andere Arnhemse corporaties - deel aan het onderzoek van de Rijksuniversiteit Groningen dat gericht is op de werking van instrumenten en het effect van sociale interventies. Zo hoopt men op meer inzicht en kan men 'evidence based' gaan werken. Ook kijkt men hoe andere corporaties trachten tot outcomemeting te komen.

5.4.1 Meerjarenbegroting 2008-2017

De kasstromen zijn het resultaat van de beleidskeuzes die Vivare zelf maakt en van de omgeving (markt; rijksbeleid) waarin Vivare opereert. In de meerjarenbegroting maakt Vivare scenario's om de consequenties van eigen keuzes en omgevingsfactoren zichtbaar te maken. De meerjarenbegroting 2008-2017 kent een basisscenario en scenario's waarin de uitgaven toenemen resp. de woningverkopen stagneren. Daaruit wordt de gevoeligheid zichtbaar voor een veranderende woningmarkt. Bij een veronderstelde halvering van de verkopen uit bezit en een (noodgedwongen) omzetting van nieuwbouw koop- naar huurwoningen, komt in 2011 het weerstandsvermogen onder de CFV-eis. Wanneer de verkopen uit bezit helemaal wegvallen, ontstaat dat probleem al in 2008.

De meerjarenbegroting voor de komende jaren laat zien dat Vivare ca. € 1 mld. gaat investeren. De nieuwbouwproductie bedraagt naar verwachting ca. 4.000 woningen. Er is een bedrag van € 44 mln. opgenomen voor onderhoud (waar deels nog de eerder beschreven inhaalslag in zit), € 5 mln. voor de sociale begroting en € 7,5 mln. als extra investering voor de wijkaanpak. Er is een raming gemaakt van € 15 mln. (waarvan 50% onrendabel) voor de extra energiemaatregelen die men vanuit het Aedes' Antwoord aan de samenleving voorziet.

Tabel 5.10 Meerjarenbegroting

X € 1.000	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Bedrijfsopbrengsten:	152.022	154.135	166.893	172.472	178.188	184.483	190.327	196.461	200.188	206.331
Bedrijfslasten	164.138	130.863	122.790	145.655	143.50	141.379	152.638	154.632	161.529	166.459
Bedrijfsresultaat	-12.116	23.272	44.104	26.817	34.638	43.104	37.689	41.829	38.659	39.872
Financiële baten en lasten	-24.268	-27.488	-30.896	-33.717	-35.700	-37.880	-38.781	-40.011	-41.376	-42.184
Resultaat gewone bedrijfsuitoefening	-36.384	-4.216	13.208	-6.900	-1.062	5.224	-1.091	1.818	-2.717	-2.311
Buitengewone baten en lasten	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Resultaat	**-36.384**	**-4.216**	**13.208**	**-6.900**	**-1.062**	**5.224**	**-1.091**	**1.818**	**-2.717**	**-2.311**

In het basisscenario zijn de jaarresultaten de komende tien jaren overwegend negatief, met uitzondering van 2010, 2013 en 2015. Het weerstandsvermogen blijft boven de CFV-eis. De gevoeligheid van deze uitkomsten voor een terugval in de woningverkopen is hierboven reeds aangegeven.

5.5 Efficiëntie

De mate waarin de corporatie de prestaties op efficiënte wijze behaalt, weegt mee in het oordeel over het presteren naar vermogen. De netto bedrijfslasten per verhuureenheid vormen daarvoor in het SEV-referentiekader de relevante maat. Daarnaast kijkt ECORYS tevens naar de focus die de corporatie heeft op efficiëntie.

De netto bedrijfslasten per verhuureenheid van Vivare liggen lager dan in de referentiegroep en landelijk het geval is. Ze zijn zelfs gedaald in de periode 2003 tot en met 2006. Ook de personeelskosten per verhuureenheid liggen lager. Voor een organisatie als Vivare, met een bezit verspreid over meerdere gemeenten en kernen, ontstaat zo het beeld van een relatief efficiënte organisatie.

Tabel 5.11 Netto bedrijfslasten per verhuureenheid

	Vivare	Referentiegroep	Landelijk
Netto bedrijfslasten per vhe	€ 1.051	€ 1.137	€ 1.165
Personeelskosten per fte	€ 53.239	€ 60.875	€ 60.300
Aantal vhe per fte	82	104	98

Bron: Corporatie in Perspectief, Vivare, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2007

Tabel 5.12 Ontwikkeling van de netto bedrijfslasten per verhuureenheid; periode 2003-2006

	2003	2004	2005	2006	Toename 2003-6 in %
Vivare	€ 1.111	€ 1.028	€ 1.019	€ 1.051	-5,3
Referentiegroep	€ 1.024	€ 918	€ 1.065	€ 1.137	11,0
Landelijk	€ 1.061	€ 1.025	€ 1.107	€ 1.165	9,8

Bron: Corporatie in Perspectief, Vivare, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2007

Vivare voert geen expliciet beleid op het efficiënt uitvoeren van werkzaamheden, maar efficiëntie is wel onderdeel van de aansturing en de organisatiestructuur. Vivare neemt deel aan de PWC benchmark. De corporatie laat een positieve ontwikkeling zien in de laatste twee jaren en scoort op de meeste onderdelen boven de benchmark. In de gehele organisatie is het prestatiegericht werken ingevoerd. Onder meer om redenen van efficientie zijn de financiële afdelingen van de lokale vestigingen gecentraliseerd en samengevoegd met de afdeling Control. Eenzelfde centralisatie is nu in uitvoering voor het vastgoedgestuurd onderhoud. Overigens spelen daarin ook een betere aansturing en minder kwetsbaarheid een rol. Daarnaast gebruikt Vivare de gegevens van de Aedex om de eigen beheerskosten te benchmarken.

5.6 Presteren naar Vermogen en Efficiëntie: ruim voldoende

Het beoordelingsschema uit de 2.5 versie van de SEV-methodiek is als bijlage bijgevoegd. Ingevuld voor Vivare resulteert het volgende beeld:

Tabel 5.13 Presteren naar Vermogen en Efficiëntie

Standaard	Overwegingen bij het oordeel	Oordeel	Wegings factor	Gewogen oordeel
Ia De corporatie geeft inzicht in de beschikbare investeringscapaciteit. Ib De corporatie heeft een duidelijk omschreven investeringsprogramma inclusief economische rendementseisen. Ic De corporatie geeft inzicht in hoe het vermogen maximaal wordt ingezet voor het leveren van maatschappelijke prestaties. Id De corporatie presteert naar de mogelijkheden van haar vermogen.	De inzet van Vivare is om vanuit de missie en de visie het maatschappelijk kapitaal zo goed mogelijk te laten renderen. Er zijn stevige investeringsprogramma's geformuleerd die de komende jaren negatieve jaarresultaten veroorzaken. Vivare acht deze vanuit de stevige financiële positie acceptabel. De begrotingen en de meerjarenbegroting geven een helder beeld van de beoogde investeringen. Accenten daarin zijn de bouwproductie, die deels in herstructurering zit, de (inhaalslag in) de onderhoudsopgave en de sociale begroting. Vivare werkt aan de ontwikkeling van outcomemetingen om het effect van de inzet van middelen zichtbaar te krijgen. Vivare heeft als inzet om te presteren naar vermogen en heeft daartoe vanaf ca. 2005 stevige investeringsprogramma's geformuleerd. Deze komen - met enige vertraging - de komende jaren tot uitvoering. Vivare had in de afgelopen jaren gegeven de financiële mogelijkheden meer kunnen presteren, maar de sterk toenemende inzet en beoogde prestaties voor de komende jaren zijn overtuigend en realistisch.	7	70%	4,9
II De corporatie heeft een duidelijke visie en doelstelling ten aanzien van het beoogd economisch rendement op het vermogen.	Het financiële beleidskader is in de afgelopen jaren goed op orde gekomen. De Meerjarenbegroting geeft een goed inzicht in de investeringsvoornemens en wordt voorzien van scenario's om de gevoeligheid voor veranderende omstandigheden zichtbaar te maken.	8	10%	0,8

Standaard	Overwegingen bij het oordeel	Oordeel	Wegings factor	Gewogen oordeel
III De corporatie hanteert een solvabiliteitsdoelstelling die wordt verantwoord in het licht van het voorgenomen investeringsprogramma.	Vivare hanteert een opslag van 1,5 x de CFV-eis. De Raad van Commissarissen hecht nog steeds aan deze risicobuffer, maar feitelijk is deze niet echt noodzakelijk gegeven de financiële kracht van de corporatie. Daarmee was in de afgelopen jaren sprake van een relatief voorzichtig beleid.	7	10%	0,7
IV De corporatie hanteert een normering voor de bedrijfslasten.	Vivare hanteert geen normering voor de bedrijfslasten, maar heeft wel een goede focus op efficientie. Deze blijkt onder meer uit de prestatiegerichtheid, de benchmarks die men hanteert en de inrichting van de organisatie.	8	10%	0,8
Presteren naar Vermogen en Efficiëntie: 7,2 - afgerond 7				

De prestaties van Vivare, gerelateerd aan de financiële mogelijkheden en met het oog op de mate van efficiëntie zijn ruim voldoende. De inzet van Vivare is om vanuit de missie en de visie het maatschappelijk kapitaal zo goed mogelijk te laten renderen. Er zijn stevige investeringsprogramma's geformuleerd die de komende jaren negatieve jaarresultaten veroorzaken. Vivare acht deze vanuit de stevige financiële positie acceptabel. De begrotingen en de meerjarenbegroting geven een helder beeld van de beoogde investeringen. Accenten daarin zijn de bouwproductie, die deels in herstructurering zit, de (inhaalslag in de) onderhoudsopgave en de sociale begroting.

Het financiële beleidskader is in de afgelopen jaren goed op orde gekomen. De Meerjarenbegroting geeft een goed inzicht in de investeringsvoornemens en wordt voorzien van scenario's om de gevoeligheid voor veranderende omstandigheden zichtbaar te maken. Vivare werkt aan de ontwikkeling van outcomemetingen om het effect van de inzet van middelen zichtbaar te krijgen.

Vivare hanteert een opslag van 1,5 x de CFV-eis. De Raad van Commissarissen hecht nog steeds aan deze risicobuffer, maar feitelijk is deze niet echt noodzakelijk gegeven de financiële kracht van de corporatie. Daarmee was in de afgelopen jaren sprake van een relatief voorzichtig beleid. In de maatschappelijke visitatie is niet gebleken dat investeringsopgaven als gevolg daarvan niet zijn opgepakt. Vivare had in de afgelopen jaren gegeven de financiële mogelijkheden meer kunnen presteren, maar daarbij speelt de vertraagde realisatie van de voorgenomen investeringen een rol. Investeringen in onder meer nieuwbouwprojecten zijn doorgeschoven in de tijd. De sterk toenemende inzet en de beoogde prestaties voor de komende jaren zijn overtuigend en realistisch.

Vivare hanteert geen normering voor de bedrijfslasten, maar heeft wel een goede focus op efficiëntie. Deze blijkt onder meer uit de prestatiegerichtheid, de benchmarks die men hanteert en de inrichting van de organisatie.

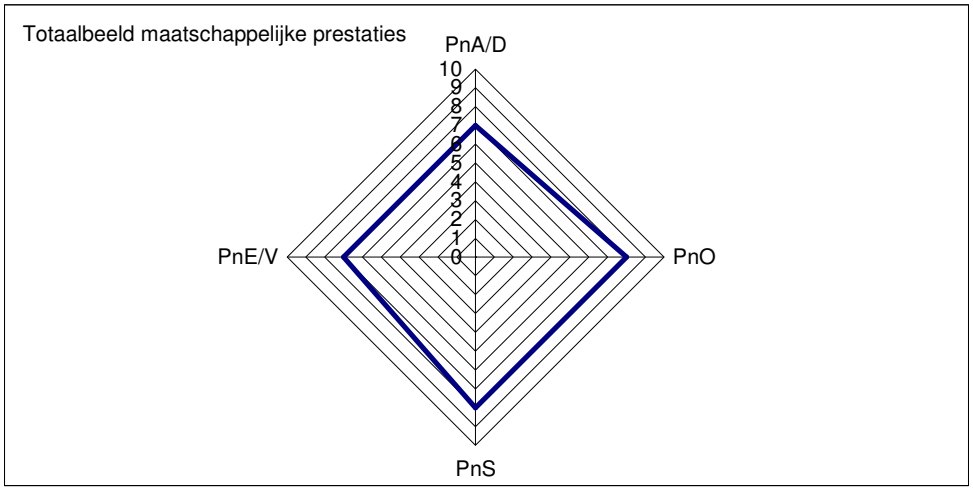
Deel II: Prestatiespinnenwebben

Het totaalbeeld

Vivare krijgt goede beoordelingen voor de verschillende onderdelen van de maatschappelijke visitatie. De maatschappelijke prestaties zijn

- Ruim voldoende, indien de eigen ambities en doelstellingen het referentiekader zijn (PnA/D): 7)
- Goed, indien de opgaven in het werkgebied het referentiekader zijn (PnO: 8);
- Goed, waar het de betrokkenheid, de verwachtingen en de beoordeling van de stakeholders betreft (PnS: 8)
- Ruim voldoende, indien deze worden afgezet tegen de financiële mogelijkheden van Vivare en de mate van efficiëntie die daarbij aan de orde is (PnV/E: 7).

De governance is bij Vivare goed op orde. De beleidscyclus is in de afgelopen jaren beter op orde gekomen; dat betreft onder meer het SMART formuleren van de doelstellingen en de monitoring van de geleverde prestaties. Er is nog enige verbetering mogelijk in de monitoring van de prestatieafspraken met onder meer de gemeenten in het werkgebied.



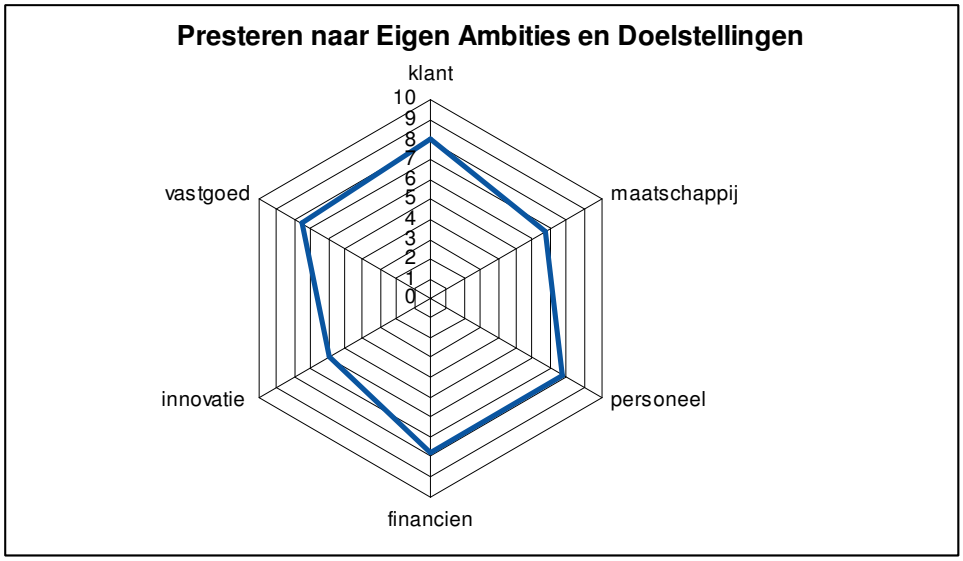
Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen: 7

Vivare heeft in de afgelopen jaren ruim voldoende prestaties laten zien op de eigen ambities en doelstellingen. Als referentie daarvoor zijn gebruikt de strategische plannen uit resp. 2002 (voor de periode 2003-2007) en 2005 (voor de periode 2006-2010). Beide plannen laten een grote consistentie zien in de doelstellingen. De stevige ambitie op de portefeuillevernieuwing is er in 2005 expliciet bijgekomen.

In de beschouwde periode is het Vivare steeds beter gelukt om te doen wat men zich had voorgenomen. Dat betreft vooral de thema's maatschappelijke inbedding en innovatie, waar een forse verbetering zichtbaar wordt. Ook de beleidscyclus - het SMART formuleren van doelstellingen en het registreren van de prestaties - is beter op orde gekomen.

Vivare laat sinds 2003 goede prestaties zien op de thema's Klant, Personeel/organisatie en Financiën. Sinds 2005 zijn ook ruim voldoende tot goede prestaties op het gebied van de portefeuillevernieuwing geleverd. De bouwproductie heeft tot nu toe echter nog niet

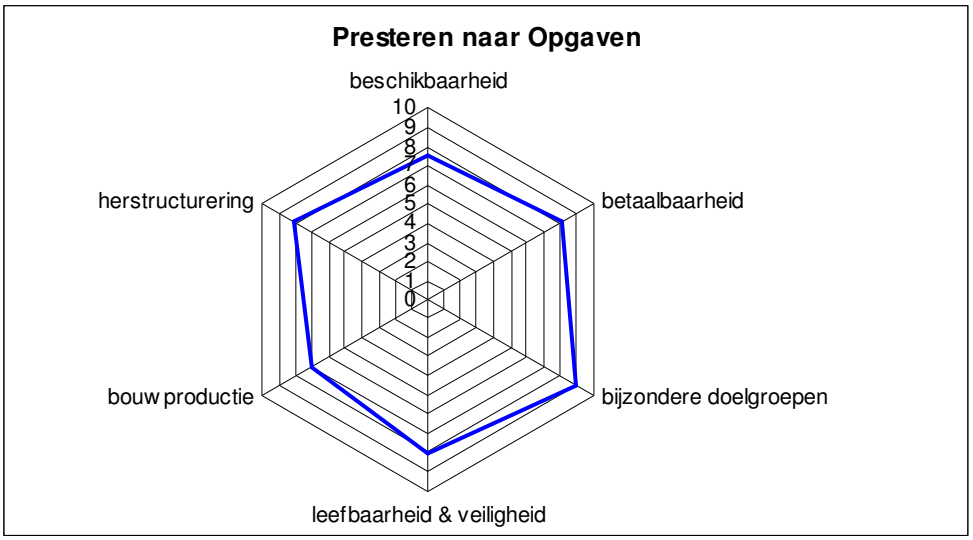
het gewenste niveau bereikt, maar de planningslijsten en de projectenportefeuille geven het vertrouwen dat de komende jaren de productie toe zal nemen. Het thema Innovatie komt nog het minst uit de verf.



Presteren naar Opgaven: 8

Vivare presteert goed waar het opgaven in het werkgebied betreft. De corporatie laat een grote bereidheid zien om bij te dragen. Men kent de opgaven in het werkgebied en heeft de eigen bijdrage vastgelegd in regionale en lokale afspraken. In het KAN-gebied zijn afspraken gemaakt met de KR8-corporaties, met name op het gebied van woningproductie, woonruimteverdeling en kwetsbare groepen. Met alle zeven gemeenten bestaan prestatieafspraken. De monitoring daarvan kan nog wat verbeteren ten behoeve van een transparant beeld van de prestaties en de voortgang. Op projectniveau bestaan samenwerkingsverbanden met zorginstellingen en maatschappelijke partners. Vivare draagt daarnaast via het WIF op bescheiden schaal bij aan de sectoropgaven.

Vivare laat een goede inzet en goede prestaties zien op alle gemaakte afspraken. Dat betreft met name het veld bijzondere doelgroepen (Wonen en zorg). Vivare heeft op project- en locatieniveau afspraken en werkt samen met zorginstellingen en maatschappelijke partners. De bouwproductie blijft over de gehele linie wat achter bij de afspraken.



Presteren volgens Stakeholders: 8

Vivare kent de stakeholders en heeft formele en informele overleggen met hen. Er zijn afspraken vastgelegd in formele documenten en er zijn samenwerkingen op project- en locatieniveau. In 2007 is structuur gegeven aan de stakeholdersbetrokkenheid bij het beleid van Vivare. Tevens wordt de huurderstevredenheid gemonitord via de KWH-labels en de eigen klanttevredenheidsonderzoeken. In 2007 is ook een imago-onderzoek gehouden.

Stakeholders hebben de prestaties van Vivare overwegend beoordeeld als ruim voldoende tot goed. Er is een redelijk consistent beeld over het gehele werkgebied en de verschillende stakeholders. Men typeert Vivare veelal in termen als goed, degelijk en betrouwbaar. Er is wat zorg over de lokale verankering van Vivare; stakeholders hebben soms het gevoel dat het hoofdkantoor remmend werkt. Andere aandachtspunten betreffen de communicatie met stakeholders en de eigen creativiteit. Er is ook een aantal keren opgemerkt dat men Vivare risicomijdend vindt.

Presteren naar Vermogen en Efficiëntie: 7

De prestaties van Vivare, gerelateerd aan de financiële mogelijkheden en met het oog op de mate van efficiëntie zijn ruim voldoende. De inzet van Vivare is om vanuit de missie en de visie het maatschappelijk kapitaal zo goed mogelijk te laten renderen. Er zijn stevige investeringsprogramma's geformuleerd die de komende jaren negatieve jaarresultaten veroorzaken. Vivare acht deze vanuit de stevige financiële positie acceptabel. De begrotingen en de meerjarenbegroting geven een helder beeld van de beoogde investeringen. Accenten daarin zijn de bouwproductie, die deels in herstructurering zit, de (inhaalslag in de) onderhoudsopgave en de sociale begroting.

Het financiële beleidskader is in de afgelopen jaren goed op orde gekomen. De Meerjarenbegroting geeft een goed inzicht in de investeringsvoornemens en wordt voorzien van scenario's om de gevoeligheid voor veranderende omstandigheden zichtbaar te maken. Vivare werkt aan de ontwikkeling van outcomemetingen om het effect van de inzet van middelen zichtbaar te krijgen.

Vivare hanteert een opslag van 1,5 x de CFV-eis. De Raad van Commissarissen hecht nog steeds aan deze risicobuffer, maar feitelijk is deze niet echt noodzakelijk gegeven de financiële kracht van de corporatie. Daarmee was in de afgelopen jaren sprake van een relatief voorzichtig beleid. In de maatschappelijke visitatie is niet gebleken dat investeringsopgaven als gevolg daarvan niet zijn opgepakt. Vivare had in de afgelopen jaren gegeven de financiële mogelijkheden meer kunnen presteren, maar daarbij speelt de vertraagde realisatie van de voorgenomen investeringen een rol. Investeringen in onder meer nieuwbouwprojecten zijn doorgeschoven in de tijd. De sterk toenemende inzet en de beoogde prestaties voor de komende jaren zijn overtuigend en realistisch.

Vivare hanteert geen normering voor de bedrijfslasten, maar heeft wel een goede focus op efficiëntie. Deze blijkt onder meer uit de prestatiegerichtheid, de benchmarks die men hanteert en de inrichting van de organisatie.

Deel III: Integrale beoordelingstabellen

Strategisch plan 2003-2007

Thema: Klant

Doelstellingen	Prestaties	Beoordeling
1. Vivare heeft in 2004 een goedgevulde bron beschikbaar met betrouwbare informatie over woonwensen van huidige en toekomstige klanten.	WoonWensenWijzer: In 2004 1.535 enquêtes ingevuld In 2005 3.941 enquêtes ingevuld Klantenpanels: 2004: 6 ; 2005: 6 Na 2005 zijn zowel de WoonWensenWijzer als de klantenpanels voortgezet.	9
2. Vivare heeft eind 2003 van al haar complexen bepaald en vastgelegd wat de strategie voor dat complex en de woonomgeving is. Daarin wordt rekening gehouden met de wensen van klanten, met het toevoegen van variatie in prijs, kwaliteit, eigendomsvormen en functionaliteit.	In 2004 hebben alle vestigingen de complexstrategieën afgerond. In 2005 zijn alle strategieën uitgewerkt in complexbeheerplannen.	9
3. Vivare bouwt bij nieuwbouw en herstructurering 70% koopwoningen en 30% huurwoningen en binnen het huurdeel minimaal 50% duur en maximaal 50% betaalbaar, e.e.a. afhankelijk van de marktomstandigheden.	Geen zicht op uitwerking op projectniveau. Nieuwbouwproductie: 2004: 109 huur en 25 koop 2005: 114 huur en 28 koop	PM
4. Het aantal woningen geschikt voor senioren en jongeren moet sterk toenemen. Dit gebeurt vooral bij nieuwbouw en herstructurering. Daarnaast heeft Vivare eind 2003 in het Strategisch Marktbeleid bepaald welke woningen in welk tempo voor senioren worden 'opgeplust'.	Toename van woningen t.b.v. jongeren en senioren is niet bekend. Wel zichtbaar: betrokkenheid bij een groot aantal woonzorgprojecten. In 2004 is het SMB vastgesteld. Vijf pilots gestart met opplussen. In 2005 pilots geëvalueerd en vier projecten gestart.	6
Beoordeling 8		

Thema: Maatschappij

Doelstelling	Prestaties	Beoordeling
5. Elke twee jaar, beginnend in 2003, kiest Vivare twee kwetsbare groepen waarvoor een speciaal aandachtsprogramma wordt gemaakt op het terrein van wonen. Uiteraard doet Vivare dat in samenwerking met andere betrokken organisaties en instellingen. Het aandachtsprogramma kan zich uitstrekken over meerdere jaren, omdat veranderingen niet altijd even snel gerealiseerd kunnen worden. De betrokken organisaties en instellingen incl. vertegenwoordigers van de aandachtsgroepen zelf, geven het programma minimaal een tevredenheidscijfer 7.	In 2004 geen toetsbare programma's ontwikkeld. In 2005 beschouwd als activiteit van de vestigingen. Geen tevredenheidsmeting beschikbaar.	4

Doelstelling	Prestaties	Beoordeling
6. Vivare inventariseert doorlopend met de gemeenten de gebieden en locaties met veranderpotentie in het kader van het nieuwe contourenbeleid. Een eerste inventarisatie als vervolg op de KAN-woonvisie is in 2020 gereed. In de prestatieafspraken met gemeenten zijn afspraken vastgelegd over actief zoeken en de consequenties.	Geen zicht op prestaties op deze doelstelling. Wel zichtbaar: prestatieafspraken met gemeenten in het werkgebied. NB: in 2007 is het acquisitiekader geformuleerd voor de toekomstige bouwopgave van Vivare.	6
7. Vivare heeft uiterlijk in 2004 met alle zorgaanbieders in haar werkgebied actief contact gezocht en de mogelijkheden voor samenwerking kort onderzocht. Door de vestigingen wordt een korte rapportage naar de RvB gegeven waarin wordt aangegeven of, en zo ja hoe en wanneer samenwerking mogelijk is.	Geen zicht op resultaten overleg en rapportage aan RvB. Wel zichtbaar: vele samenwerkingen op projectniveau. Diverse projecten van de vestigingen, onder meer in Arnhem Zuid samenwerking rondom wonen en zorg opgezet en 5 woonzorgzones in ontwikkeling.	7
8. Vivare maakt naar lokale stakeholders en klanten duidelijk wat haar maatschappelijke functie is. Van de stakeholders (ex klanten) associeert 60% Vivare met Zorgeloos Wonen in 2004. In de Aedex benchmark scoort Vivare in 2004 bij de beste 25% inzake haar positieve rol rondom het wonen.	Geen prestaties zichtbaar op associatie met Zorgeloos Wonen. In 2007 is een imagoonderzoek gehouden. Nulmeting geeft aan dat huurders en andere belanghouders redelijk tevreden zijn (resp. 7 en 7,2). Ondervraagden vinden Vivare behoudend en verwachten meer lef en ondernemerschap in sociaal maatschappelijke projecten.	5
Beoordeling 5,5		

Thema: Innovatie

Doelstellingen	Prestaties	Beoordeling
9. Jaarlijks (vanaf 2003) licht Vivare 20% van de bestaande processen en procedures door vanuit het gezichtspunt van de klant. Aanpassing vindt plaats als er meerwaarde voor de klanten te bereiken is en/of efficiëntievoordelen voor Vivare, waarbij aanpassing altijd betaalbaar moet zijn.	Beperkt prestaties zichtbaar; onbekend welke resultaten en aanpassingen er zijn.	4
10. Elke twee jaar (met ingang van 2003) lanceert Vivare en nieuw product of een nieuwe dienst voor de bestaande markt.	WoonEnergie in 2004 geïntroduceerd. Doel: 7% deelname; feitelijk: 5,6% deelname. Inmiddels ca 2.000 klanten. Geen actieve werving meer. Tevens (bestaande) concepten als HuurVast en HuurZeker, Verzilverd Wonen, KoopGoedKoop en Koopgarant.	6
11. Eind 2004 heeft Vivare een onderzoek naar optimale keuze in wonen afgerond: klant bepaalt contractvorm (huren, kopen, tussenvorm). Implementatie van de resultaten van het onderzoek vindt vanaf 2005 plaats.	In 2004 onderzoek afgerond en discussie over Te Woon. In 2005 beperkte voortgang.	4
Beoordeling 4,7		

Thema: Personeel

Doelstellingen	Prestaties	Beoordeling
12. In 2003 is voor alle Vivare medewerkers een Persoonlijk Ontwikkel Plan gereed, waarbij duidelijk is welke competenties de individuele medewerker nog moet ontwikkelen. Daarnaast worden met elke Vivare medewerker individuele prestatieafspraken gemaakt.	In 2004 diverse activiteiten rondom prestatiegericht werken. POP's: PM In 2005 functiebeschrijvingen herzien en bonusregeling ingevoerd.	8
13. Vivare wil eind 2003 het KWH-huurlabel behalen. Om het kwaliteitsniveau te borgen en doorontwikkelen, introduceert Vivare in 2003 een kwaliteitssysteem. Ook wil Vivare in 2003 voor extern en intern gebruik klanttevredenheidsmeetsysteem ontwikkelen. Implementatie vindt plaats in 2004.	In 2004 KWH-label behaald; in 2005, 2006 en 2007 behouden. Kwaliteitssysteem PM In 2004 meetsysteem klanttevredenheid ontwikkeld en 1e project uitgevoerd.	7
14. In 2003 liggen alle procedures en verantwoordelijkheden in het programma BWISE vast. Vanaf 2004 wordt halfjaarlijks de interne acceptatie van de procedures gemeten en vindt jaarlijks een evaluatie door het management plaats.	2004: 47 procedures beschreven (doel was 50). 2005: 15 procedures beschreven. Acceptatiemeting en evaluaties PM	7
Beoordeling 7,3		

Thema: Financiën

Doelstellingen	Prestaties	Beoordeling
15. Vivare houdt een weerstandsvermogen op de norm van CFV maal 1,5. Aanpassing van de factor 1,5 kan plaatsvinden wanneer risicoelementen beter controleerbaar en inzichtelijk zijn. Elke twee jaar beginnend in 2003 wordt de factor herzien.	Opslag is in de afgelopen jaren steeds gehanteerd. Vivare zat steeds ruim boven de eigen norm voor het weerstandsvermogen: 2004: 22,7%, 2005: 28%, 2006: 29,8% 2007: 29,2% Monitoring op het thema financiën betrof overigens primair de ontwikkeling van een risicomanagementsysteem en deelname aan Aedex. Zijn geëffectueerd	8
Beoordeling 8		

Strategisch plan 2006-2010

Thema: Klant/markt

Doelstellingen	Prestaties	Beoordeling
Vaststellen toekomstige omvang en samenstelling primaire doelgroep (2020) en welk deel daarvan bediend kan worden door Vivare.	In 2006: Vivare Profiel 2020 gereed. Geeft aan welke woningbehoefte op de langere termijn wordt verwacht. Uitwerking voor de vestigingen gemaakt.	8

Doelstellingen	Prestaties	Beoordeling
Voorzetten aandacht voor wonen, welzijn en zorg. Actieve inzet op andere kwetsbare groepen.	2006: Inzet richten d.m.v. Sociale Kaart. Gegevensverzameling gestart t.b.v. inrichting Sociale kaart. In KR8-verband is een intermediair ingehuurd om doorstroming uit crisisopvang te stroomlijnen. In 2007 zijn tien projecten benoemd (Keten met kansen). In 2007 gestart met de Aanpakcentrale: door middel van vitale coalities projecten starten t.b.v. kwetsbare doelgroepen. In 2007 gestart met woonomgevingsploegen, gericht op schone en veilige wijken. Inzet van mensen met afstand tot de arbeidsmarkt.	9
Doorgaan met klantgerichte organisatie.	Continue tevredenheidsmeting. Geen resultaten bekend. In 2006 gestart met Narrow Coach om tevredenheid van klanten over dienstverlening te meten.	8
In beeld brengen van bestaande verschillen in dienstverlening tussen vestigingen, opdat ze daarna opgeheven kunnen worden.	Verschillen in dienstverlening tussen vestigingen zijn in beeld gebracht. Kruisbestuiving tussen de vestigingen. Focus op klant, processen en stakeholders.	7
Doorgaan met verzamelen klantinformatie via WoonWensenWijzer.	WoonWensenWijzer en klantenpanels voortgezet.	8
Beoordeling 8		

Thema: Maatschappelijke inbedding

Doelstellingen	Prestaties	Beoordeling
Inzake leefbaarheid en ontwikkeling van wijken (nog) actiever op eigen terrein en anderen aanspreken op hun terreinen. Dit moet leiden tot een betere samenwerking tussen partijen.	2007: Woonomgevingsploegen t.b.v. schoon en veilig. Jaarlijkse uitgaven aan leefbaarheidsmaatregelen in de periode 2004 tot en met 2007 gemiddeld € 2,2 mln. Deelname aan buurtbemiddelingsprojecten in diverse gemeenten.	8
In 2006 in beeld brengen welke wijken extra aandacht vragen.	Landkaart kwetsbare wijken gemaakt.	8
Bereid om lokale allianties aan te gaan.	Diverse lokale allianties t.b.v. thema's en projecten.	8
Actief deelnemen aan het door Aedes op te zetten actie- en experimentenprogramma n.a.v. het WRR rapport 'Vertrouwen in de buurt'.	Geen resultaten zichtbaar inzake deelname; wel inzet op wijk- en buurtniveau.	PM
Stakeholders actief betrekken bij beleidskeuzes.	In 2006: Structuurvoorstel gemaakt om stakeholders te betrekken bij beleidskeuzes. Meerjarig plan met stappen die de beleidscyclus van Vivare ondersteunen.	8
Expliciet benoemen van stakeholders.	Stakeholdersregister is beschikbaar.	8

Doelstellingen	Prestaties	Beoordeling
Actiever publiek verantwoording afleggen over activiteiten en prestaties.	In 2007 voorstel geformuleerd voor meerjarige stakeholderbetrokkenheid. Tevens lokale Luister- en Vertelbijeenkomsten georganiseerd en de regionale stakeholders gehoord. Onder meer op basis van het zelf ontwikkelde Samenspel.	8
In januari 2006 uitvoering geven aan de prestatieafspraak in Arnhem om gezamenlijk publiek te verantwoorden. Ook in Duiven in 2006 en op basis van die ervaringen ook in andere gemeenten.	In Duiven (/Westervoort) in 2006 de pilot Samenspel, in 2007 Samenspel in Elst en Velp. In Renkum op 20 september 2007 Luister- en Vertelbijeenkomst. In Arnhem stadsconferenties samen met gemeente en andere corporaties	7
Willen meewerken aan visitatie.	In 2008 visitatie gestart.	8
Actiever in- en extern communiceren over inspanningen als maatschappelijk ondernemer in relatie tot de ons ter beschikking staande middelen.	Communicatiebeleid in 2006 geformuleerd; bevat geen SMART doelstellingen.	6
Beoordeling 7,7		

Thema: Personeel en organisatie

Doelstellingen	Prestaties	Beoordeling
Aansturing van medewerkers via Richting, Ruimte en Rekenschap	Geen prestaties zichtbaar	PM
In beeld brengen van taken, rollen, verantwoordelijkheden	Nieuwe functiebeschrijvingen volgens CATS ingevoerd.	8
Vervolg cultuurtraject met cultuurpijlers partner en ondernemer (2006 en 2007)	Cultuurtraject voortgezet rondom thema's: - afspraak is afspraak - inleven in de ander - openlijk je mening geven Evaluatie cultuurtraject als voornemen geformuleerd in 2007. Tevens integriteitcode opgesteld	8
Beoordeling 8		

Thema: Vastgoed

Doelstellingen	Prestaties	Beoordeling
Bouwen, bouwen, bouwen: van 2005 tot 2010 ca 2.500 woningen, tot 2016 ruim 6.000 woningen.	Bouwproductie 2005, 2006 en 2007: 551 huur- en 156 koopwoningen (totaal 707 woningen). Productie tot nu toe onder beoogde jaarniveau van gemiddeld 500 woningen. De projectenportefeuille bevat ca 3.750 woningen, waarvan ca de helft nieuwbouw en de andere helft herstructurering.	7
Ontwikkeling van een integraal portfoliomanagement (op basis van Strategisch marktbeleid, Aedex en MOP).	Profiel 2020 geeft woningbehoefte. SMB geeft strategieën t.b.v. de gewenste portefeuillesamenstelling. Vivare wil in 10 jaar 2.400 woningen verkopen (gemiddeld 240 per jaar) en tot 2010 2.500 woningen nieuw bouwen. In 2007 is de strategische voorraad vastgelegd (ca 12.000 woningen). De rest van het bezit is in principe verkoopvoorraad. In het kader van het integraal pf-management is een acquisitiekader vastgesteld. Woningverkopen 2006 en 2007: 316 totaal Woningnieuwbouw 2006 en 2007: 547 woningen	9
Bepalen van criteria voor de afweging van investeringsbeslissingen in de voorraad (o.b.v. aanvullende informatie over transformatiemogelijkheden + vanaf 2007 scenariostudies).	In 2006 Afwegingsinstrument investeringsplannen ontwikkeld.	8
Digitaliseren van woningplattegronden.	(Nog) geen digitalisering. In 2006 standaard PvE en standaardisering stichtingskostenberekening.	6
Beoordeling 7,5		

Thema: Financiën

Doelstellingen	Prestaties	Beoordeling
In 2006 extra geld inzetten op onderhoud, kwetsbare groepen, wijken en matching.	Prestaties niet SMART geformuleerd. Zichtbaar zijn de inhaalslag ten behoeve van het planmatig onderhoud en de ontwikkeling van activiteiten voor kwetsbare groepen. Tevens is de Landkaart kwetsbare wijken gemaakt. Matching is tot op heden niet geëffectueerd.	6
Standaard uitvoeren van risicoanalyses bij projecten en bedrijfsprocessen.	In 2006: Ontwikkeling van een Risicomanagement systeem en software aangekocht. In 2007 beschikbaar op de onderdelen interne controle, bedrijfsrisico's en projecten. Verslaglegging daarover in het jaarverslag.	9
Beoordeling 7,5		

Thema: Vernieuwing

Doelstellingen	Prestaties	Beoordeling
Intern werken aan verbetering van bedrijfsprocessen.	Geen SMART geformuleerde doelstelling. Beperkt prestaties zichtbaar. Wel verbetering zichtbaar in PWC benchmark van 2006 op 2007, onder meer wat betreft interne controle, juridische aspecten, exploitatie, projectontwikkeling. Alle beter dan de benchmark.	7
Verbeteren en vernieuwen voor en met kwetsbare groepen (KR8-verband – doorstroming vanuit crisisopvang).	Intermediair benoemd in KR8-verband. In 2007 10 projecten in de Keten met Kansen. Daarnaast Aanpakcentrale, woonomgevingsploegen.	7
In beeld brengen wat Vivare allemaal doet.	In april 2006 is het meerjarencommunicatiebeleid 2006-2010 geformuleerd. Daarin is een communicatiestrategie en een agenda 2006 opgenomen. Er zijn geen SMART doelstellingen geformuleerd. Vivare geeft de bekende jaarstukken uit, tevens in verkorte versie. Daarnaast kwartaaluitgave Vivaria en perscontacten.	6
Deelname aan meerjarig onderzoeksprogramma Topinstituut Sociale Weerbaarheid en Integratie i.s.m. collega-corporaties Arnhem.	Corporaties nemen deel.	8
Beoordeling 7		

Beoordeling prestaties Opgaven in het werkgebied

Prestatievelden	Beoordeling
Beschikbaarheid	7,5
Betaalbaarheid	8
Bijzondere doelgroepen	9
Leefbaarheid & veiligheid	8
Bouwproductie	7
Herstructurering	8
Beoordeling 7,9	

Totaalbeeld obv alle beoordelingscriteria	I	II	III	IV	Tot
Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen	**7,2**	**8**	**8**	**8**	**7,4**
Presteren naar Opgaven	**7,9**	**8**	**8**	**6**	**7,7**
Presteren volgens Stakeholders	**7,2**	**8**	**8**	**9**	**7,5**
Presteren naar Vermogen en Efficiëntie	**7**	**8**	**7**	**8**	**7,2**

I feitelijke prestaties (70%)
II inzicht (10%)
III vertaling (10%)
IV monitoring (10%)

Bijlagen

Bijlage 1: SEV-referentiekader

Beoordeling Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen

Standaard	Operationele omschrijving	Norm	Wegingsfactor
I. Feitelijke en geplande prestaties dragen aantoonbaar bij aan eigen doelen en ambities	Corporatie legt logische relatie tussen prestaties en doelen/ambities	Feitelijke prestaties komen overeen met de gestelde ambities en doelen	70%
II. Missie, visie en doelen zijn geformuleerd, passend bij corporatie en werkgebied	Streefbeelden voor de toekomst zijn vertaald in meetbare doelen	De corporatie geeft in voldoende mate inzicht	10%
III. Doelen zijn geoperationaliseerd in een concreet plan, inclusief financiële onderbouwing in meetbare eenheden	Geplande doelen zijn uitgewerkt in meetbare eenheden, inclusief kosten	De corporatie geeft in voldoende mate inzicht	10%
IV. Corporatie beoordeelt jaarlijks het eigen presteren en trekt daaruit conclusies	Evaluatie van prestaties ten opzichte van ambities en doelen. Bij onderprestatie wordt een verbeterplan geformuleerd.	De corporatie geeft in voldoende mate inzicht	10%

Beoordeling Presteren naar Opgaven

Standaard	Operationele omschrijving	Norm	Wegingsfactor
I De feitelijke en geplande prestaties leiden ertoe dat aan de externe opgaven wordt voldaan.	De corporatie heeft de geplande prestaties, gebaseerd op de externe opgaven, in beeld gebracht en de feitelijke prestaties daarvan gemeten. Bij de meting van de feitelijke prestaties is gebruik gemaakt van dezelfde meteenheden en de meting heeft op vergelijkbare wijze plaatsgevonden. De feitelijke prestaties worden afgezet tegen de geplande prestaties.	De feitelijke prestaties komen overeen met de gestelde externe opgaven.	70%
II De corporatie heeft op elk van de prestatievelden gedegen inzicht in de opgaven die zich in het werkgebied, en voor zover relevant ook landelijk en regionaal voordoen.	De corporatie beschikt op de zeven prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden) over een overzicht van de lokale, regionale en landelijke opgaven en heeft deze in kwantitatieve en/of kwalitatieve variabelen uiteengezet. De corporatie brengt de voor het beleid relevante en/of beïnvloedbare variabelen systematisch en periodiek in beeld.	De corporatie geeft in voldoende mate inzicht.	10%
III De corporatie vertaalt de opgaven naar concrete doelen en verantwoordt extern de prioriteiten die daarbij zijn gesteld. De corporatie geeft aan welke samenwerking met andere organisaties en partijen benodigd is.	De corporatie heeft voor elk van de zeven prestatievelden (of een beredeneerd eigen selectie van prestatievelden) beschreven wat de opgaven zijn en wat de corporatie daarmee doet. De corporatie heeft meetbare doelen opgesteld en een prioritering aangebracht, zowel voor het gehele werkgebied van de corporatie als per prestatieveld.	De corporatie geeft in voldoende mate inzicht.	10%
IV De corporatie beoordeelt jaarlijks de voortgang en de realisatie van de opgaven op de prestatievelden en trekt daaruit conclusies.	De corporatie meet en beoordeelt de prestaties en geeft aan of de geplande prestaties wel of niet en in welke mate zijn gerealiseerd. De corporatie geeft bij onvoldoende realisatie aan wat zij gaat doen om de geplande doelen zo snel mogelijk alsnog te realiseren.	De corporatie geeft in voldoende mate inzicht.	10%

Beoordeling Presteren volgens Stakeholders

Standaard	Operationele omschrijving	Norm	Wegingsfactor
Ia De ambitie en doelen van de corporatie verhouden zich volgens de stakeholders tot de opgaven in het werkgebied en de financiële mogelijkheden van de corporatie (vermogen). Ib De feitelijke en geplande prestaties dragen aantoonbaar bij aan de realisatie van de verwachtingen, wensen en/of verlangens van de stakeholders.	De corporatie beschrijft in een managementdocument de verwachtingen, wensen en/of verlangens van de stakeholders en zet deze af tegen de eigen ambities en doelen en gerealiseerde prestaties. De corporatie licht eventuele verschillen toe.	Tevredenheid stakeholders	70%
II De corporatie kent alle relevante stakeholders op de prestatievelden en kent hun verwachtingen, wensen en/of verlangens.	De corporatie benoemt de voor haar relevante stakeholders op de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden) en voert met hen een dialoog over de uitvoering van beleid. Het benoemen van de stakeholders wordt extern gecommuniceerd. De corporatie beschrijft de verwachtingen, wensen en/of verlangens van de stakeholders en maakt deze openbaar.	De corporatie geeft in voldoende mate inzicht	10%
III De corporatie maakt duidelijk aan welke verwachtingen, wensen en/of verlangens van stakeholders kan worden voldaan en verwerkt deze op transparante wijze in het eigen beleid.	De corporatie maakt de in kaart gebrachte verwachtingen, wensen en/of verlangens van de belangrijkste stakeholders zichtbaar in haar eigen doelen op de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden).	De corporatie geeft in voldoende mate inzicht	10%
IV De corporatie betrekt de oordelen van de stakeholders (over de mate waarin de feitelijke en geplande prestaties aantoonbaar bijdragen aan de realisatie van hun verwachtingen, wensen en/of verlangens) aantoonbaar bij de formulering van toekomstige prestaties.	Bij het opstellen van de prestaties voert de corporatie overleg met de stakeholders over het presteren van de corporatie in voorgaande ja(a)r(en).	De corporatie geeft in voldoende mate inzicht	10%

Beoordeling Presteren naar Vermogen[13]

Standaard	Operationele omschrijving	Norm	Wegingsfactor
Ia De corporatie geeft inzicht in de beschikbare investeringscapaciteit. Ib De corporatie heeft een duidelijk omschreven investeringsprogramma inclusief economische rendementseisen. Ic De corporatie geeft inzicht in hoe het vermogen maximaal wordt ingezet voor het leveren van maatschappelijke prestaties. Id De corporatie presteert naar de mogelijkheden van haar vermogen.	De corporatie heeft de gerealiseerde en voorgenomen investeringen in kaart gebracht. Het vermogen wordt adequaat ingezet om aan de opgave te voldoen.	De investeringen verhouden zich in belangrijke mate tot de opgaven in het werkgebied, de eigen doelen en ambities en de omvang van het vermogen.	70%
II De corporatie heeft een duidelijke visie en doelstelling ten aanzien van het beoogd economisch rendement op het vermogen.	In relevante documenten is een toelichting opgenomen.	Het rendement verhoudt zich in belangrijke mate tot de opgaven in het werkgebied en de eigen doelen en ambities.	10%
III De corporatie hanteert een solvabiliteitsdoelstelling die wordt verantwoord in het licht van het voorgenomen investeringsprogramma.	In relevante documenten is een toelichting opgenomen.	De solvabiliteit verhoudt zich in belangrijke mate tot de opgaven in het werkgebied en de eigen doelen en ambities.	10%
IV De corporatie hanteert een normering voor de bedrijfslasten.	In relevante documenten is een toelichting opgenomen.	De gerealiseerde en beoogde bedrijfslasten VHE komen overeen met die van de referentiegroep.	10%

[13] De versie 2.0 bevat een voorlopig beoordelingsschema, dat nog in ontwikkeling is.

Bijlage 2: Geïnterviewde personen Vivare

Naam	Functie
De heer R. Jansen	Voorzitter Raad van Bestuur
De heer E. Angenent	Lid Raad van Bestuur
De heer J. Bruil	Manager Finance & Control
De heer K. Blom	Directeur Vivare Projecten BV
De heer J.A. de Gier	Manager SMV
Mevrouw J. Siemerink	Manager vestiging Renkum
De heer A. Jongstra	Manager vestiging Velp
De heer E. van Ophoven	Manager vestiging Elst
De heer M. van Gessel	Manager vestiging Arnhem
De heer A. Ter Bogt	Manager vestiging Duiven
De heer J. Bos	Lid Raad van Commissarissen
Mevrouw M. Loupen	Lid Raad van Commissarissen
De heer H. Jansen	Lid Raad van Commissarissen

Bijlage 3: Betrokken stakeholders

Organisatie	Naam
Stakeholdersbijeenkomst Elst	
Gemeente Overbetuwe	De heer R. Noij
Huurdersvereniging	De heer H. ten Westenend
Huurdersvereniging	De heer L. de Wijs
STUW	De heer R. Verheijen
Woningstichting Heteren	De heer W. van Koppenhagen
Politie	De heer M. Jansen
Stakeholdersbijeenkomst Velp	
Gemeente Rheden	De heer L. Kuiper
Gemeente Rheden	Mevrouw M. Loeven
Gemeente Rheden	Mevrouw M. Huijskens
Huurdersvereniging	De heer H.J. Kok
Huurdersvereniging	Mevrouw J. Zweers
Siza Dorpgroep	De heer R. Vermeulen
Innoforte	Mevrouw Ch. Welling
Wijkplatform Velp Zuid	Mevrouw E. Romeijn
SWR/Carion	Mevrouw E. Heer
SWR/Carion	De heer M. Donk
RIBW	Mevrouw A. Kranendonk
Politie	De heer H. Jansen
Stakeholdersbijeenkomst Renkum	
Gemeente Renkum	De heer E. Heinrich
Gemeente Renkum	Mevrouw L. Ariës
Huurdersvereniging	De heer F. van Bruxvoort
Vilente	De heer J. Schreiber
De Bries	Mevrouw H. Plantinga
VAC	Mevrouw E. Alberti
Dorpsplatform Heveadorp	De heer S. Meijer
Dorpsplatform Oosterbeek	De heer H. Alen
Stakeholdersbijeenkomst Arnhem	
Gemeente Arnhem	Mevrouw M. van der Veen
Gemeente Arnhem	De heer J. Jans
Gemeente Arnhem	De heer S. van Bodegraven
Gemeente Arnhem	Mevrouw A. Nijmen
Gemeente Arnhem	De heer H. Haarler
Gemeente Arnhem	De heer C. Zeevenhooven
Stichting Pleyade	Mevrouw T. de Boeff
Volkshuisvesting Arnhem	De heer G. Breeman
ROC Rijn en IJssel	De heer A. Bresser
Het Huurdershuis	De heer G. Roelofs
RIBW	Mevrouw H. Jansen
Rijnstad	Mevrouw L. van den Brand

Organisatie	Naam
Telefonische interviews (vestiging Duiven)	
Gemeente Duiven	De heer Verlaan
Provincie Gelderland	De heer Hummel
Stichting Zozijn	De heer Verhoeven
Alysis Verpleeghuis	Mevrouw Peters
Diafaan	De heer Ten Westeneind
Mikado	Mevrouw Knorren
RIBW	Mevrouw Assink
Stichting Gehandicaptenraad Westervoort	Mevrouw Van Bladel
Wijkraad Duiven Zuid	De heer Bonnikhorst
Persoonlijke interviews (vestiging Duiven)	
Gemeente Duiven	De heer Zomerdijk
Gemeente Duiven	De heer Velhorst en de heer Bosman
Gemeente Westervoort	De heer Van Egmond, de heer Breunissen, mevrouw Wobma, mevrouw Van Straten
Telefonische interviews (aanvullend vestiging Arnhem)	
Portaal	De heer De Wilde
Telefonische interviews (aanvullend vestiging Renkum)	
Dorpsplatform Wolfheze	De heer Stevens
Telefonische interviews (aanvullend vestiging Elst)	
Tertzio	De heer Hummelink
Woningstichting Valburg	Mevrouw De Waard en mevrouw Gerritsen
Telefonische interviews (Vivare-breed)	
2Switch	De heer Peper
AM Wonen	De heer Jagtman
H5O	De heer Welsing
Stadsregio Arnhem Nijmegen	De heer De Jong
STMG	Mevrouw Bergsma

Bijlage 4: Documentatie

Documenten
Strategisch Plan 2003-2007
Kiezen voor Samen Wonen 2006-2010
Terugblik op 2004
Jaarverslag 2004, 2005, 2006
Kwartaalrapportages 2004, 2005, 2006, 2007
Geconsolideerd Rapportage aug. 2007
Geconsolideerd Rapportage jul. 2007
Treasurystatuut 2008
Beleidsplan financiën 2007
Dispositienotitie herziening 12 dec. 2007
Matrix Aandachtsgebieden en Succesfactoren
Notitie aanbevelingen imago-onderzoek
Notitie gebruik Aedex
Notitie invloed stakeholders op strategie
Werkplannen 2004, 2005, 2006, 2007, 2008 alle afdelingen en lokale vestigingen
Verslagen RvC-vergaderingen maart 2004-september 2007
Notitie Veilige Woning, Vivare
Advies Sociale Begroting 2008, Vivare
Toelichting Sociale begroting 2008, Vivare (Toelichting wijk- en buurtbeheer, verbeteringen in het kader van de woon- en leefomgeving en aan het gehuurde)
Integriteit- en gedragscode bij Vivare
Achtergrondnotitie Vivares Aanpakcentrale
Acquisitiekalender 2007
Communicatiebeleid 2006-2010
Eindrapport Herijking SMB
Eindrapport Profiel Vivare 2020
Harmonisatiebeleid Vivare
Jaarlijkse Huurverhoging 2008
Oplegnotitie Acquisitiekader
Sponsorbeleid 2007-2010
Artikel “Wat willen senioren?”
Beleidsnotitie Energie
Stakeholders 2006 (alle vestigingen)
Stakeholders 2006 (BS)
Samenvatting en Conclusies Vivare Imago-onderzoek
Toetsingskader WWZ Nieuwbouwprojecten
Voorstel tot aanpak van de Landkaartwijken
HR visie jan. 2008
PVA Samenwerking woco-vaklieden
Verslag ‘Visiedocument Service & Onderhoudsdienst’
Brief minister inzake prestaties 2003, 2004, 2006, 2007
KWH Huurlabel 2007
Verslag RvC over 2007
Samenwerkingsovereenkomst Vivare-H5O
Brief R. Jansen Functioneren H5O
Functioneren H5O -> reactie H5O

Documenten
Artikel 'Uit het verslag (nog niet door H5O gezien/goedgekeurd) van de reguliere overlegvergadering H5O-Vivare op 1 april 2007'
Verslag Vivare congres WWZ
Interne notitie Financiële Polsstok
Ondernemingsplan Vivare Projecten BV
Stichting Vivare management letter 2004, 2005
Corporatie in Perspectief Analyse 2007
Corporatie in Perspectief Bijlage 2007
Corporatie in Perspectief Samenvatting 2007
Corporatie in Perspectief Toelichting 2007
Intentieverklaring GOW Arnhem
Maatschappelijk Akkoord KR8-KAN
Prestatieafspraken Renkum 2006-2009
Prestatieafspraken Rheden 2005-2010
Prestatieovereenkomst Nijmegen 2006-2009
Prestatieovereenkomst Overbetuwe 2006-2010
Samenwerking GOW Arnhem III
Woonconvenant Duiven 2002-2007
Woonconvenant Duiven 2004-2008
Woonvisie 2004-2010 Gemeente Overbetuwe
Voortgangsverslag over 2004-2005 van de woonvisie 2004-2010 Gemeente Overbetuwe
Samenwerkingsovereenkomst voor de inzet van woonomgevingploegen (tussen 2Switch-Vivare)
Startnotitie Woonvisie
Woonvisie Nijmegen 2005
Plan van Aanpak budgethulpverlening
Actielijst woonconvenant Duiven maart 2008
Actielijst Samenvatting afspraken uit Woonconvenant oktober 2007
Voortgang prestatieovereenkomst "Werk in uitvoering" (vestiging Elst)
Manifest 'CONSTRUCTIEF INVESTEREN IN KNOOPPUNT ARNHEM NIJMEGEN'
Thuis in Eigen Buurt
Masterplan Netwerk Ouderenzorg Rheden
Masterplan Wonen Arnhem
Nota Wonen en Werken gemeente Westervoort
Ondernemingsplan Wonen, Welzijn en Zorg Arnhem-Noord
Plan van aanpak vroegtijdig signaleren cq voorkomen huurachterstand
Preambule partnership Pleyade en Vivare
Prestatieovereenkomst Vivare-Nijmegen
Programmalijn Wonen-Welzijn-Zorg Renkum
Samen voor de stad, aanbod Arnhemse woningcorporaties 2005-2009
Snelbinder wonen, welzijn en zorg Duiven
Startnotitie actualisering woonvisie Nijmegen 2008-2012
Voortgang afspraken Vivare en gemeente Rheden 2006 - juni 2007
Tussenbalans Arnhemse Woonvisie 2015
Verslag groepsgesprekken over onderhoud Renkum
Verslag groepsgesprekken Senioren
Verslag groepsgesprekken Studenten
Verslag groepsgesprekken Starters

Documenten
Verslag groepsgesprekken over Communicatie
Verslag groepsgesprekken Jongeren (bijlagen)
Verslag groepsgesprekken Jongeren (concept)
Verslag groepsgesprekken over reparatieverzoeken
Stakeholders Arnhem overzicht
Stakeholders Duiven overzicht
Stakeholders Elst overzicht
Stakeholders Velp overzicht
Stakeholders Renkum overzicht
Uitkomsten ‘Samenspel’ vestiging Velp
Samenspel vestiging Duiven. Verantwoording jul. 2007
Verslag Luister- en Vertelbijeenkomst vestiging Renkum 20-09-2007
Resultaten samenspel Overbetuwe