

Visitatierapport

Vivare

periode 2013-2016



Rapportinformatie

Auteur : Visitatiecommissie
Versie : 1.0
Status : definitief
Datum : 9 januari 2018

Versiebeheer

Versie	Gewijzigd door	Opmerking
0.9	Opgesteld door visitatiecommissie	Concept ter bespreking met corporatie Niet bestemd voor publicatie
1.0 concept	Visitatiecommissie	Versie beoordeling aan Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland Niet bestemd voor publicatie
1.0 definitief	Visitatiecommissie	Definitief rapport na controle van SVWN op het correct toepassen van de geldende methodiek en de transparantie van de beoordeling Bestemd voor publicatie

Visitatiecommissie

Joos Jacobs (voorzitter)
Bert-Jan Karrenbeld
Germa Reivers

Inhoudsopgave

Inleiding	5
1 Vivare, haar ambities, bestuur en toezicht en werkgebied.....	6
1.1 Vivare	6
1.2 Interne organisatie en toezicht	7
1.3 Het werkgebied	7
Deel I Maatschappelijk presteren in het kort.....	9
2 Het maatschappelijk presteren van Vivare.....	11
2.1 Recensie: Rentmeester verken uw Heerlijkheid	11
2.2 Scorekaart van maatschappelijke prestaties	14
2.3 Samenvatting per perspectief	15
Deel II Toelichting per perspectief	23
3 Presteren naar Opgaven en Ambities	25
3.1 De opgaven in het werkgebied.....	25
3.2 Huisvesting van de primaire doelgroep.....	27
3.3 Huisvesting van bijzondere doelgroepen	28
3.4 Kwaliteit van woningen en woningbeheer	30
3.5 (Des)investeringen in vastgoed.....	31
3.6 Kwaliteit van wijken en buurten.....	32
3.7 Ambities.....	33
3.8 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar Opgaven en Ambities.....	34
4 Belanghebbenden	35
4.1 De belangrijkste belanghebbenden van Vivare	35
4.2 Huisvesting primaire doelgroep volgens belanghebbenden	36
4.3 Huisvesting bijzondere doelgroepen volgens belanghebbenden	37
4.4 Kwaliteit van woningen en woningbeheer volgens belanghebbenden	38
4.5 (Des)investeringen in vastgoed volgens belanghebbenden	38
4.6 Kwaliteit van wijken en buurten volgens belanghebbenden	39
4.7 Tevredenheid over de relatie en communicatie met de corporatie volgens belanghebbenden	40
4.8 Tevredenheid over de mate van invloed op het corporatiebeleid volgens belanghebbenden.....	40
4.9 Verbeterpunten voor de corporatie volgens belanghebbenden.....	41
4.10 Oordeel presteren volgens belanghebbenden.....	44
5 Presteren naar vermogen.....	45
5.1 Financiële continuïteit.....	45
5.2 Doelmatigheid	49
5.3 Vermogensinzet	52
5.4 Oordeel presteren naar Vermogen	53
6 Governance.....	54
6.1 Besturing	54
6.2 Intern toezicht.....	56
6.3 Externe legitimatie en verantwoording.....	59
6.4 Oordeel over Governance.....	60

Deel III Bijlagen.....	61
Bijlage 1 Visiterend bureau en visitatiecommissie.....	62
Bijlage 3 Bronnenlijst.....	70
Bijlage 4 In- en externe deelnemers aan interviews en dialogen.....	73
Bijlage 5 Position Paper Vivare	75
Bijlage 6 Tabellen bij hoofdstuk 3	80
Bijlage 7 Visitatieaanpak	105
Bijlage 8 Wijze van beoordeling	110

Inleiding

Voorwoord

Dit visitatierapport geeft inzicht in het maatschappelijk presteren van Vivare. De visitatie is uitgevoerd door Pentascope in de periode van september tot en met december 2017.

Vivare heeft er veel aan gedaan om de visitatiecommissie haar werk te laten doen. Ze heeft documenten geleverd, ze heeft ons in contact gebracht met haar medewerkers en belanghebbenden en heeft het proces uitstekend gefaciliteerd. De visitatiecommissie waardeert Vivare voor haar medewerking tijdens de visitatie en wenst haar veel succes toe in de realisatie van haar ambities.

De visitatie

Vivare gebruikt de visitatie als verantwoording naar haar belanghebbenden. Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de versie 5.0 van Maatschappelijke visitatie woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland). Voor de beoordeling hanteren we de normen zoals die in het visitatiekader zijn vastgelegd voor corporaties groter dan 1.000 verhuureenheden.

Juni 2017 heeft Vivare Pentascope opdracht gegeven om een visitatie uit te voeren. De visitatiecommissie bestond uit Joos Jacobs (voorzitter), Bert-Jan Karrenbeld en Germa Reivers visitator (visitatoren). In bijlage 1 zijn de curriculae vita van de commissieleden opgenomen.

De visitatie omvat de periode 2013 tot en met 2016.

De methodiek van de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland bevat voorschriften ten aanzien van de te gebruiken waardering en de ijkpunten. Voor de beoordelingen hanteert Pentascope conform deze eisen een 10-puntsschaal waarbij de volgende normering geldt.

- 'Presteren naar Opgaven en ambities' gaat volgens de meetschaal die is opgenomen in bijlage 8. Hierbij wordt een 7 toegekend als de prestaties volgens afspraak zijn gerealiseerd.
- De belanghebbenden hebben bij 'Presteren volgens belanghebbenden' cijfers gegeven conform de eerste twee kolommen van de tabel in bijlage 8.
- Bij 'Presteren naar Vermogen' en 'Governance' is een 6 het ijkpunt als voldaan is aan de gestelde voorwaarden.

De wijze van beoordeling wordt in bijlage 8 verder toegelicht. Het proces, de stappen en het kader van de visitatie zijn in bijlage 7 beschreven.

Opbouw van het rapport

De opbouw van dit rapport is als volgt.

- In hoofdstuk 1 wordt een beschrijving gegeven van Vivare, de organisatie en het werkgebied.
- In Deel I wordt het maatschappelijk presteren in het kort weergegeven.
 - In hoofdstuk 2 staat een samenvatting van de oordelen in de vorm van de recensietekst, de prestaties in beeld met de integrale scorekaart en de spinnenwebben, en een korte samenvatting van de oordelen op de vier perspectieven.
- In Deel II zijn de oordelen onderbouwd.
 - In hoofdstuk 3 worden de prestaties van Vivare ten opzichte van de landelijke en lokale opgaven beoordeeld en tevens de mate waarin haar ambities in lijn zijn met deze opgaven.
 - In hoofdstuk 4 wordt het oordeel van de belanghebbenden van Vivare weergegeven.
 - In hoofdstuk 5 wordt het oordeel gegeven over het presteren naar vermogen.
 - In hoofdstuk 6 staat het oordeel over governance.
- In Deel III zijn de bijlagen opgenomen.

1 Vivare, haar ambities, bestuur en toezicht en werkgebied

1.1 Vivare

Vivare is een corporatie met 23.646 woongelegenheden. Haar bezit bestaat voor het grootste deel uit eengezinswoningen (62,4%). Daarnaast heeft ze 15,3% meergezinswoningbouw zonder lift, 16,9% met lift, geen hoogbouw en 5,4% onzelfstandige overige wooneenheden. (bron CiP over verslagjaar 2015, versie 1)

In haar strategie 2013-2017 'Aanpakken en waarmaken' geeft Vivare het volgende aan: *"De strategie van Vivare is gebaseerd op het eerder geformuleerde uitdagend doel van Vivare, het Hart van Vivare: Vivare biedt haar klanten keuzes in wonen, in een omgeving waar het goed leven is. Om dit steeds beter te doen zorgen we ervoor dat iedere euro raak is."*

Daarbij kiest Vivare voor de klant als leidend principe, benoemt zij efficiëntie als randvoorwaarde, en beperkt zij haar activiteiten tot het domein wonen. *"We willen maximaal rendement voor de klant, en voldoende financieel rendement. Hoe we die waarde willen creëren, werken we uit in drie facetten: de wijk, ons vastgoed en in de dienstverlening en daarbij behorende organisatieontwikkeling."*

Ze heeft strategische doelstellingen geformuleerd om de waardencreatie op drie facetten te realiseren.

Waardecreatie in wijken

- *De klant leidend maken bij alle beleidsbeslissingen, waarbij efficiëntie als randvoorwaarde geldt.*
- *Basis maatschappelijke taakopvatting (schoon en heel) leidend maken in de wijken.*
- *In 'hot-spot'- gebieden effectiever handelen door integraal chirurgisch ingrijpen waarbij de kracht van het netwerk centraal staat.*
- *Samenwerking in de keten en in het netwerk centraler zetten door een actiever stakeholdersmanagement.*

Waardecreatie in vastgoed

- *De klant leidend maken bij alle beleidsbeslissingen, waarbij efficiëntie als randvoorwaarde geldt.*
- *Middeninkomens (€ 34.000,- tot € 43.000,-) beter ondersteunen met onderzoek en politieke lobby, met als doel wet- en regelgeving positief te beïnvloeden.*
- *Meer differentiatie in huurprijzen waarbij prijs- en kwaliteit beter in balans zijn gebracht.*
- *Een duurzaam, stabiel verdienmodel realiseren.*
- *Investerings in DAEB met name in bestaand bezit realiseren.*
- *Portfoliomanagement blijft leidend, waarbij maximaal klantrendement en voldoende financieel rendement randvoorwaardelijk zijn bij investeringsbeslissingen.*
- *Vastgoedbeslissingen beter in samenhang organiseren.*

Waardecreatie in dienstverlening:

- *De klant leidend maken bij alle beleidsbeslissingen, waarbij efficiëntie als randvoorwaarde geldt.*
- *Processen klantgestuurd inrichten.*
- *Een bereikbaar en kwalitatief goed basisproduct van excellente dienstverlening realiseren.*
- *Vaker maatwerkoplossingen bieden op basis van specifieke klantspecificaties.*
- *Plaats- en tijdonafhankelijke dienstverlening realiseren.*
- *Transitie van matrix- naar procesgestuurde organisatie voltooien.*

Kernwaarden

Vivare is:

- *bezield*
- *aanspreekbaar - doordacht*
- *integer*

De bijbehorende kernkwaliteiten

De Vivare medewerker is sensitief, pakt aan, werkt samen en biedt oplossingen

Door het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV) is Vivare tot 2015 ingedeeld in de referentiegroep Gemiddeld profiel met krimpende portefeuille (cijfers over 2013 en 2014). De indeling in een referentiegroep is gebaseerd op verhuur, kwaliteit, bedrijfsvoering, vernieuwing van de portefeuille enz. In deze referentiegroep zitten (in 2014) 12 van de in totaal 374 corporaties. Vanaf 2015 is Vivare door het CBC ingedeeld in de grootteklasse 10.001-25.000 vhe's.

1.2 Interne organisatie en toezicht

Vivare is een stichting. Het toezicht op Vivare wordt uitgevoerd door de Raad van Commissarissen. Deze bestaat eind 2016 uit 5 leden.

Bij Vivare werken eind 2016 231 medewerkers in 207,3 fte. De corporatie wordt geleid door één bestuurder.

1.3 Het werkgebied

Vivare is actief in de gemeenten Arnhem, Duiven, Overbetuwe, Renkum, Rheden en Westervoort. Binnen deze gemeenten heeft Vivare woningbezit in 18 plaatsen: Arnhem, De Steeg, Dieren, Doorwerth, Duiven, Ellecom, Elst, Groessen, Heelsum, Heveadorp, Loo, Oosterbeek, Renkum, Rheden, Spankeren, Velp, Westervoort en Wolfheze.

Naast Vivare zijn in deze gemeenten andere corporaties actief:

- Arnhem: Omnia Wonen, Mooiland, Portaal, Stichting Volkshuisvesting Arnhem;
- Duiven: Woonzorg Nederland;
- Overbetuwe: Woningstichting Heteren, Woningstichting Valburg, Habion, Mooiland, Vestia;
- Renkum: Woonzorg Nederland, Mooiland Vestia Renkum;
- Rheden: Portaal, Sprengenland Wonen, Habion, Mooiland, De Woonplaats, Vestia Rheden;
- Westervoort: Woonzorg Nederland, Plavei.

Het bezit van Vivare is eind 2016 grotendeels (23.646 woningen) gelegen in de gemeenten Arnhem en Rheden. Het aantal inwoners en het aantal vhe's van Vivare per gemeente is eind 2016 als volgt.

Gemeente	Inwoners	Vhe's	Vhe's als % van aantal inwoners
Arnhem	155.686	8.076	5,2%
Duiven	25.404	2.610	10,3%
Overbetuwe	47.390	2.242	4,7%
Renkum	31.358	2.879	9,2%
Rheden	43.673	5.944	13,6%
Westervoort	15.027	1.895	12,6%
Totaal	318.538	23.646	7,4%

Bronnen: vhe's uit jaarverslag 2016 Vivare; aantal inwoners CBS online.

In paragraaf 3.1. wordt verder ingegaan op de kenmerken van het werkgebied en de specifieke opgaven binnen het werkgebied.



Woorden van externe belanghouders over het maatschappelijk presteren van Vivare

2 Het maatschappelijk presteren van Vivare

Dit hoofdstuk bevat het oordeel van de visitatiecommissie over het maatschappelijk presteren van Vivare in het kort. Eerst volgt de recensie waarin de visitatiecommissie een beschouwing geeft over het maatschappelijk functioneren van de corporatie. Daarna is het oordeel in een scorekaart weergegeven. Tot slot volgt een samenvatting van de oordelen op de vier perspectieven.

2.1 Recensie: Rentmeester verken uw Heerlijkheid¹

Er is veel gebeurd en gerealiseerd bij Vivare in de afgelopen vier jaar. Vivare heeft haar organisatiestructuur gewijzigd en de organisatie stevig ingekrompen. De organisatie is medio 2015 gehuisvest op één plek in Arnhem in plaats van verspreid in het werkgebied. Vivare heeft ongeveer 700 woningen verkocht die niet pasten in de toekomstige wensportefeuille of niet aansloten bij de sociale doelstelling. Waardecreatie in de wijk, waardecreatie in het vastgoed en waardecreatie in de dienstverlening zijn de drie lijnen waarlangs Vivare haar werkzaamheden invult.

De scores van Vivare in dit visitatierapport zijn meer dan voldoende. Vivare doet wat ze met zichzelf en haar omgeving heeft afgesproken en ook de belanghebbenden geven Vivare gemiddeld een zeven voor haar prestaties. Bij presteren naar vermogen scoort het onderdeel financiële continuïteit het hoogst en dat past prima bij het rentmeesterschap. Ook op de besturing en het interne toezicht in Governance scoort Vivare ruim voldoende. In positieve zin valt op dat de ze een heldere strategie heeft en deze in herkenbare en meetbare doelen vastlegt waardoor ze op 'plan' een acht scoort. Datzelfde geldt voor het onderdeel toepassen governancecode. Al met al scores die heel goed passen bij het door Vivare in de position paper beschreven profiel.

Hart voor de traditionele waarden in de volkshuisvesting en de rol van rentmeester zijn termen die Vivare voor zichzelf gebruikt in de position paper. Deze termen zijn voor de visitatiecommissie zichtbaar in wat de corporatie doet. Het rentmeesterschap maakt Vivare tot een financieel gezonde corporatie die voldoende vermogen heeft om de opgaven die er liggen te realiseren. Het is een degelijke en ook een enigszins behoudende corporatie, passend bij een rol als rentmeester. Ze gaat geen experimenten aan en de visitatiecommissie acht de kans erg klein dat ze grote risico's neemt. Vivare is er heel expliciet in dat ze haar taak ziet in het domein wonen, aansluitend op de Woningwet.

In het vorige visitatierapport uit 2013 heeft Vivare heel mooie en evenwichtige scores behaald. Ze wordt geprezen omdat ze in staat is zich aan te passen aan de omstandigheden en alert is ten aanzien van de dynamiek in de samenleving. De doelmatigheid van de interne organisatie (iedere Euro raak) is zichtbaar in de hele organisatie. En dat is nog steeds zo. De ontwikkelingen in de sector en de reorganisatie hebben Vivare wel meer naar binnen getrokken. De belanghebbenden geven dat ook terug: het is een goede corporatie die echter de afgelopen vier jaar veel met zichzelf bezig is geweest.

Er zit een grote conceptuele denkkraft in de organisatie en in de raad van commissarissen. Die is onder andere zichtbaar in de portefeuilleplannen en in de gebieds- en wijkplannen. Wij hebben als commissie nog nooit zulke integrale en complete wijkplannen gezien.

En zoals altijd zit er ook een andere kant aan. Vivare heeft zoals gezegd geweldige wijkplannen. De commissie was verbaasd dat de wethouder en ambtenaar van één van de gemeenten in het werkgebied wisten dat deze plannen bestonden, maar hier nog nooit met Vivare over in gesprek waren geweest. Ook bij andere plannen en ontwikkelingen had de commissie de indruk dat ze intern op een slimme manier ontwikkeld zijn, maar dat er niet altijd ruimte is geweest voor de buitenwereld om daar ook iets van te vinden. Dat typeert Vivare. Ze wil het eerst zelf heel goed en zeker weten

¹ Heerlijkheid: het gebied en bezittingen van een leenheer waaraan bepaalde rechten verbonden zijn. In het feodale tijdvak werd een bezit (Heerlijkheid) beheerd door een rentmeester als de leenheer langdurig afwezig was.

voordat ze er mee naar buiten gaat. Dat heeft tot gevolg dat haar opvattingen soms weinig ruimte voor discussie laten. Zo geeft Vivare haar eigen invulling aan dat zij 'alleen van wonen is'. Een eenvoudig voorbeeld is dat Vivare zegt dat ze van schoon en heel is en niet van veilig (daar gaat de politie over). Qua veiligheid vat Vivare haar rol op als signalerend. Daarmee legitimeert ze bepaalde keuzes en tegelijk trekt ze daarmee haar handen van bepaalde vraagstukken af, bijvoorbeeld dat huurders zich onveilig voelen. Het is bovendien een standpunt dat niet meer ter discussie lijkt te staan. Een ander voorbeeld is de manier waarop Vivare het Driekamermodel hanteert. Ze gebruikt het bij de berekening van de inzet van het vermogen voor de maatschappelijke doelstelling. Dat doet ze door uit te rekenen wat Vivare had kunnen verdienen als ze met een commerciële bril naar de huurprijs en het vastgoed had gekeken. Het verschil met het bedrag dat ze nu aan sociale verhuur vraagt is het vermogen dat Vivare voor de maatschappelijke doelstelling inzet. Feitelijk klopt die redenering wel, maar is het wat kort door de bocht. Het Driekamermodel is ook bedoeld om over de afwegingen tussen de maatschappelijke, financiële en vastgoed keuzes transparant met elkaar en met de stakeholders in gesprek te gaan. En dat gebeurt veel minder of niet.

Bij het huisvesten van bijzondere doelgroepen heeft Vivare in de afgelopen vier jaar de bewuste keuze gemaakt om geen initiatieven te ontwikkelen voor intramuraal en beschermd wonen. Achtergrond hiervoor waren de verwachte vraagontwikkeling en de risico's die zij liep in de complexen voor intramurale zorg doordat de continuïteit van deze zorgorganisaties onzeker was. Die risico's zijn goed in beeld gebracht en er zijn oplossingen voor gevonden.

In de afgelopen periode heeft Vivare haar kantoren in de verschillende gemeenten gesloten en is naar één locatie aan de rand van Arnhem gegaan. Daarbij werkt ze met een Klantexpertisecentrum, stimuleert ze het digitale contact tussen huurders en de corporatie en komt Vivare op afspraak bij de mensen thuis. Daarnaast zijn er wijkbeheerders in de wijken die aanspreekpunt zijn voor de mensen in de wijk. Voor de huurders lijkt dit allemaal wat snel gegaan en is het door personele wisselingen ook niet altijd duidelijk wie het aanspreekpunt in de wijk is. Vivare lijkt niet heel dicht bij haar individuele huurders te staan. Ze staat letterlijk op (fysieke) afstand en heeft nog niet echt een manier gevonden om dat anders in te vullen.

Ook sommige gemeenten vinden dat Vivare op afstand staat. Ze is niet zichtbaar bij gebeurtenissen of evenementen in de gemeente. Zij is weliswaar gedegen en betrouwbaar maar loopt niet voorop in het met elkaar ontwikkelen en vernieuwen, met name in het sociale domein. Daarin zou ze meer initiatief kunnen tonen. Ook herkennen niet alle gemeenten zichzelf in het algemene of regionale beleid van Vivare. Ze voelen zich niet altijd gehoord in hun specifieke opgaven.

De combinatie van intern heel goed zijn en weinig samen met de omgeving ontwikkelen, maakt van Vivare een wat onzichtbare en afstandelijke corporatie. De visitatiecommissie heeft de afstandelijkheid in haar werk ook ervaren. De benadering was altijd correct, maar ook heel formeel.

Vivare heeft een strakke interne PDCA cyclus waarin ze heldere doelen stelt en deze goed volgt. Alle documenten waarin het beleid en de keuzes beschreven worden blinken uit in helderheid en volledigheid. Ook de vertaling van strategisch naar tactisch en operationeel wordt telkens en op volgbare wijze gemaakt.

Extern ziet dat er iets anders uit. Op het gebied van leefbaarheid heeft Vivare in de prestatieafspraken afspraken gemaakt en vastgelegd. Opvallend is dat de voortgang van deze afspraken niet of nauwelijks gemonitord werd. Niet door Vivare en niet door de gemeenten. In de laatste 2 jaar, is daar conform de woningwet, verbetering in gekomen.

Op het gebied van klanttevredenheid variëren de metingen en de normen in de visitatieperiode. Dat maakt het lastig om te beoordelen of de norm gehaald is, of er voortgang is en hoe er bij wordt bijgestuurd. De klanttevredenheid is vanwege de centralisatie en digitalisering in de afgelopen periode gedaald en in het laatste jaar weer aan het stijgen. In de gesprekken met de huurders is dat nog niet merkbaar. Vivare werkt met een digitaal klantvolgsysteem dat er toe moet leiden dat huurders veel persoonlijker, specifiek en pro-actiever te woord worden gestaan.

De visitatiecommissie is onder de indruk van de knowhow en de werkwijze binnen Vivare. Deze excellentie zou haar ook het lef kunnen geven om haar belanghebbenden veel meer vanaf het begin mee te nemen in de ontwikkelingen op allerlei gebied. Daar heeft ze wel stappen in te maken.

Verbeterpunten

De visitatiecommissie heeft voor Vivare de volgende verbeterpunten:

- Laat je gezicht meer buiten zien in het werkgebied, “de Heerlijkheid” waar Vivare rentmeester van is.
- Vergroot daarbij de zichtbaarheid van Vivare in gemeenten, wijken en kernen.
- Wees trots op je wijkplannen, laat ze aan iedereen zien die het maar wil, en ontwikkel ze zo verder.
- Betrek externe belanghouders eerder bij de plannen en ontwikkel meer samen met de buitenwereld.
- Gebruik de interne kennis om het goede gesprek met buiten te voeren, in plaats van te overtuigen.
- Vivare is een grote corporatie. Ze kan meer vooroplopen in het werkgebied dan ze tot nu toe doet en aanjager zijn voor initiatieven. De belanghouders nodigen Vivare daar ook toe uit.
- Er zit veel conceptuele denkracht bij Vivare. Gebruik deze ook om bredere maatschappelijke vraagstukken in relatie tot volkshuisvesting samen met anderen aan te pakken.
- Ga organisatiebreed en met belanghebbenden de discussie aan over de rolopvatting van Vivare. Waar moet Vivare binnen de lijntjes blijven, en waar durft Vivare op, of zelf iets buiten de lijntjes te kleuren (bijvoorbeeld op thema’s als duurzaamheid/energietransitie). Zet meer focus op kwetsbare, maatschappelijke doelgroepen in plaats van op financiële rendementen.
- Onderzoek wat er mogelijk is om de nabijheid van Vivare voor huurders te vergroten.
- Maak het algemene beleid specifiek per gemeente en zorg ervoor dat elke gemeente zich hierin herkent en gehoord voelt.
- Blijf aanspreekbaar op de statements (wij zijn niet van veilig) en blijf bereid ze te heroverwegen.

2.2 Scorekaart van maatschappelijke prestaties

De integrale scorekaart van Vivare ziet er als volgt uit.

Perspectief	Prestatievelden *					Gemiddeld cijfer	Weging	Eindcijfer per perspectief	
	1	2	3	4	5				
Presteren naar Opgaven en Ambities									
Prestaties in het licht van de opgaven	7,2	7,0	6,7	6,8	6,7	6,9	75%	6,9	
Ambities in relatie tot de opgaven						7	25%		
Presteren volgens Belanghebbenden									
Prestaties naar het oordeel van de belanghebbenden	6,7	7,1	6,7	7,4	6,1	6,8	50%	6,9	
Relatie en communicatie						7,2	25%		
Invloed op beleid						6,7	25%		
Presteren naar Vermogen									
Financiële continuïteit						9	30 %	7,3	
Doelmatigheid						6	30 %		
Vermogensinzet						7	40 %		
Governance									
Besturing	Plan					8	7,3	33%	7,1
	Check					7			
	Act					7			
Intern toezicht	Functioneren RvC					7,7	7,6	33%	
	Toetsingskader					7			
	Toepassen Governancecode					8			
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie					6	6,5	33%	
	Openbare verantwoording					7			

* De vijf prestatievelden zijn:

1. Huisvesting primaire doelgroep
2. Huisvesting bijzondere doelgroepen
3. Kwaliteit van woningen en woningbeheer
4. (Des-)investeringen in vastgoed
5. Kwaliteit van wijken en buurten

Hierna volgt een samenvatting van de oordelen op de vijf perspectieven.

2.3 Samenvatting per perspectief

Presteren naar Opgaven en Ambities

De prestatie op dit perspectief wordt door de visitatiecommissie beoordeeld met een 6,9. De commissie vindt dat Vivare haar voorgenomen prestaties ruim voldoende realiseert.

De visitatiecommissie kent een 7,2 toe voor de prestaties van Vivare op het gebied van Huisvesting van de primaire doelgroep. Vivare realiseert de opgaven en ambities die ze op dit terrein heeft. Ze werkt aan een meer passende woningvoorraad, wijst volgens de geldende regels toe en zet in op meer betaalbare woningen. Als aandachtspunt is door de organisatie benoemd om over meer goedkope woningen te beschikken om zodoende nog passender te kunnen toewijzen.

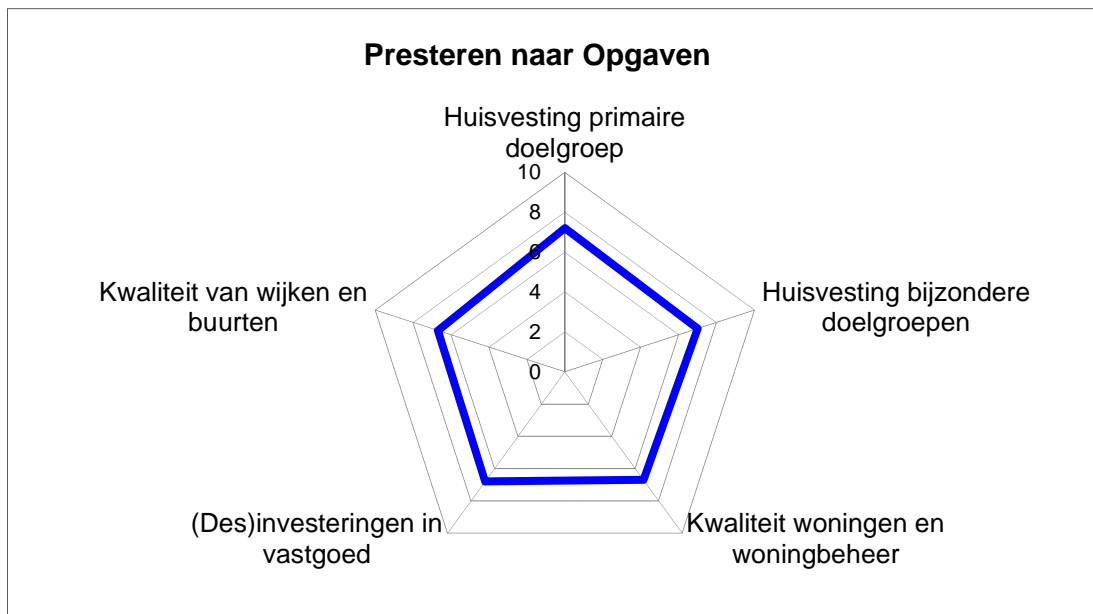
Op het gebied van Huisvesting van bijzondere doelgroepen kent de visitatiecommissie een 7,0 toe. Mede op basis van een onderzoek naar de woonbehoeften van mensen met een bijzondere woonvraag heeft Vivare haar wonen en zorgbeleid in 2014 herijkt. Hierbij is gekozen voor een soberdere invulling van intramuraal en beschermd wonen, op basis van de verwachte toekomstige behoefte nieuwe initiatieven niet te realiseren en risico's met betrekking tot het huidige bezit afbouwen. De organisatie is goed bewust van de bijzondere doelgroepen. Als aandachtspunt ziet men dat de huisvesting voor bijzondere doelgroepen nog beter kan, en dat ambitie en flexibiliteit nodig is aangaande kwetsbaren.

Voor de prestaties van Vivare op het gebied van Kwaliteit van woningen en woningbeheer kent de visitatiecommissie een 6,7 toe. Vivare stuurt actief vanuit het portfoliebeleid en assortimentsbeleid op een balans tussen woningtype en kwaliteit binnen de kaders van de huurklassen. Vivare presteert ruim voldoende op kwaliteit van de dienstverlening. In de strategie 2013 – 2017 is er bijzondere aandacht voor het verbeteren van de dienstverlening op basis van gedefinieerde servicelevels. Op het gebied van duurzaamheid scoort Vivare ruim voldoende.

De visitatiecommissie kent een 6,8 toe voor de prestaties van Vivare op het gebied van (Des)investeringen in vastgoed. De geplande nieuwbouw is in onvoldoende mate gerealiseerd. Vivare geeft als oorzaak hiervan aan de crisistijd en de introductie van de verhuurdersheffing. Omdat de visitatiecommissie niet heeft kunnen vaststellen dat de doelstellingen door Vivare zijn bijgesteld, blijft het oordeel 'onvoldoende'. De ambities op het gebied van sloop van woningen heeft Vivare gerealiseerd, die op het gebied van renovatie/groot onderhoud van het bestaande bezit niet volledig. In 2013 zijn enkele renovatieprojecten gedeeltelijk doorgeschoven. De doelstellingen met betrekking tot verkoop van bezit heeft Vivare ruim voldoende gerealiseerd. Vivare is trots op de uitgevoerde projecten in de tijd van de crisis en tijdens de reorganisatie.

Op het gebied van Kwaliteit van wijken en buurten kent de visitatiecommissie een 6,7 toe. Op leefbaarheid presteert Vivare voldoende. Vivare focust op het domein wonen, maar in wijken waar het niet prettig wonen is maakt Vivare samen met partners afspraken over de wijkaanpak. De leefbaarheidsuitgaven zijn in de visitatieperiode onder het begrote bedrag gebleven. Op wijk- en buurtbeheer presteert Vivare ruim voldoende, onder andere door de inzet van buurtbeheerders en buurtbemiddelaars. Overlast pakt Vivare aan en sociale meldingen worden afgehandeld. Uit de dialoog kwam als aanbeveling het onderzoeken van de rol die Vivare in wil nemen bij het verbeteren van leefbaarheid, en de rol van andere partijen hierbij.

De visitatiecommissie beoordeelt de ambities van Vivare met een 7. De commissie heeft geconstateerd dat Vivare op veel gebieden haar ambities heeft verwoord. Het portefeuilleplan, gebiedsplan, wijkplannen zijn gedegen, uitgebreid en gedetailleerd. Het beleid wordt actief gehanteerd bij de besluitvorming. Daarnaast herijkt Vivare jaarlijks de ambities en doelstellingen, en beoordeelt de financiële consequenties hiervan. Over de vraag of de ambities passen bij de opgaven heeft de commissie een positief oordeel.



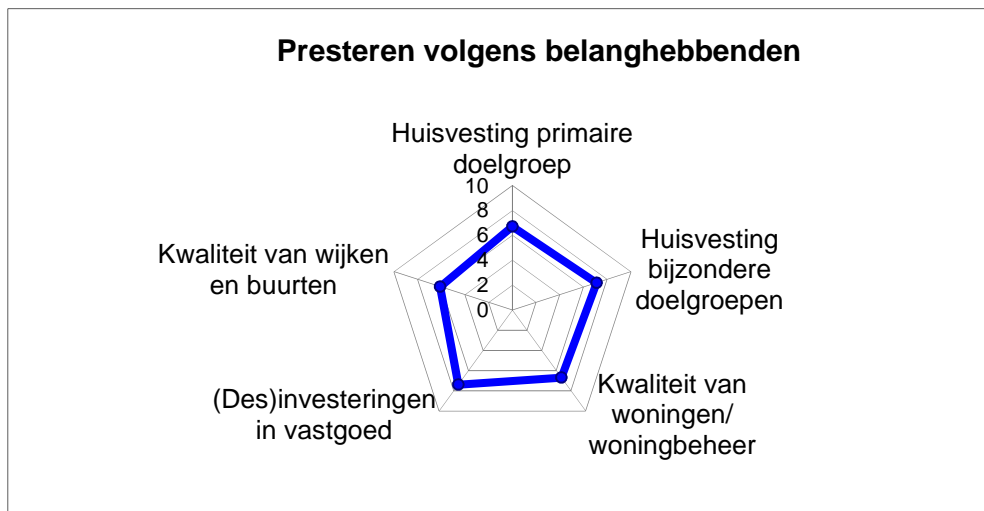
Presteren volgens Belanghebbenden

De prestatie op dit perspectief wordt door de belanghebbenden beoordeeld met een 6,9. De belanghebbenden zijn in het algemeen ruim voldoende tevreden over de prestaties van Vivare.

De Huisvesting van de primaire doelgroep is gewaardeerd met een 6,7. De belanghebbenden waarderen de prestaties op dit gebied positief; de aanpak van huurachterstanden, de huisvesting van mensen die uitstromen uit zorginstellingen, het feit dat dit indien mogelijk binnen 1 kilometer van de zorginstelling gebeurt en de huisvesting van de statushouders, zijn met name genoemd. Men maakt zich zorgen over de beschikbaarheid van voldoende woningen voor de korte termijn, met name voor de jeugd en starters. De Huisvesting bijzondere doelgroepen wordt gewaardeerd met een 7,1. Voor zover de belanghebbenden een beeld hebben van dit prestatiegebied zijn ze tevreden. De zorgpartijen hebben er vooral behoefte aan om een gezamenlijke visie te ontwikkelen op het samenleven van verschillende doelgroepen in wijken. De Kwaliteit van woningen en woningbeheer is gewaardeerd met een 6,7. De belanghebbenden waarderen de kwaliteit van de woningen als ruim voldoende. De huurders(verenigingen) zijn uitgesproken kritisch over de dienstverlening van Vivare: de bereikbaarheid, het vinden van de juiste persoon binnen Vivare en de uitbesteding van onderhoud kunnen beter. Op het gebied van energie en duurzaamheid verwachten de belanghebbenden meer van Vivare, zeker gezien haar omvang. Het prestatieveld (Des)investeringen in vastgoed is gewaardeerd met een 7,4. De belanghebbenden waarderen de renovatieprojecten, waaronder de herontwikkeling van het oude kantoor van Vivare, positief. Men is minder tevreden over het gebrek aan nieuwbouw: er is wel begrip maar het resultaat is een tekort aan woningen. De huurdersverenigingen zijn tevreden over het behoud van woningen door het besluit van Vivare niet meer te verkopen en te slopen. De Kwaliteit van wijken en buurten is gewaardeerd met een 6,1. De huurders(verenigingen) geven hiervoor hun laagste score. Men is ontevreden over de zichtbaarheid van de wijk- en buurtbeheerders terwijl in hun ogen de problematiek door de huisvesting van kwetsbare mensen is toegenomen. Men is blij dat Vivare na een aanvankelijk sterk terugtrekkende beweging weer meer aanwezig is op dit gebied.

De belanghebbenden zijn in het algemeen met een 7,2 tevreden over de relatie en de communicatie met Vivare. De huurdersverenigingen zijn kritisch over de relatie en de communicatie tijdens en na de reorganisatie: voor de reorganisatie was er minder afstand en meer contact. Ook de gemeenten hebben een dip in de relatie ervaren tijdens de reorganisatie maar ze zijn nu weer meer tevreden. Een aantal wil graag eerder worden geïnformeerd over beleid door Vivare. De overige partijen en met name de andere corporaties zijn tevreden over de relatie en samenwerking met Vivare.

De belanghebbenden geven een 6,7 voor hun mate van invloed op het beleid van de corporatie. De huurdersverenigingen geven aan meer grip te hebben bij het maken van prestatieafspraken. Ze zijn minder tevreden over hun invloed op de complexgewijze verkoop. Sommige gemeenten zijn tevreden over de invloed op het beleid door het maken van prestatieafspraken. Andere gemeenten zijn minder tevreden omdat er te weinig nieuwbouw plaatsvindt en te weinig voortgang op duurzaamheid is. De overige partijen zijn tevreden en willen graag meer gezamenlijke visieontwikkeling.



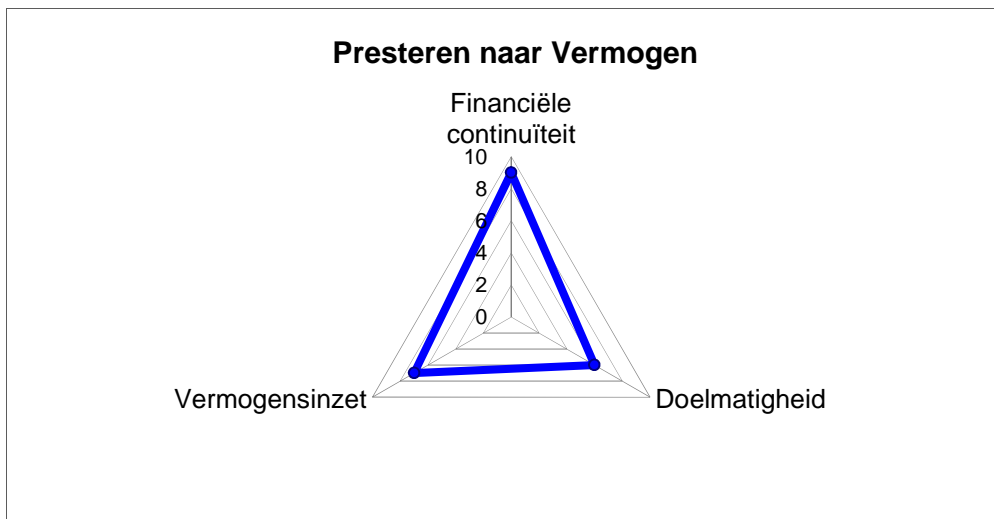
Presteren naar Vermogen

De prestatie op dit perspectief wordt door de visitatiecommissie beoordeeld met een 7,3.

De financiële continuïteit van Vivare is in de visitatieperiode ruimschoots op orde. Vivare heeft in de visitatieperiode een positief toezichtsoordeel ontvangen van de Aw. Dit betekent dat Vivare financieel gezien in staat is haar woningbezit blijvend te verhuren zonder gedwongen verkoop en dat de voorgenomen activiteiten passen bij haar vermogenspositie. Ze heeft structureel voldaan aan de toezichtterreinen van de Aw en voldoet aan alle kredietwaardigheidseisen van het WSW. We zien dat de financiële uitgangspositie van Vivare in de visitatieperiode zeer goed is.

De doelmatigheid van Vivare beoordeelt de visitatiecommissie als voldoende. De netto bedrijfslasten van Vivare liggen in de (vergelijkbare) jaren 2014 – 2015 hoger dan de referentiecorporaties en het landelijk gemiddelde. Wel is een afname van de bedrijfslasten zichtbaar, mede als gevolg van de ingezette reorganisatie. Vivare heeft specifieke eigen doelstellingen geformuleerd ten aanzien van de bedrijfsvoering en ze monitort deze in de kwartaal/trimesterrapportages. Waar nodig stuurt ze bij.

De visitatiecommissie beoordeelt de vermogensinzet van Vivare als ruim voldoende. Vivare verantwoordt de inzet van haar vermogen in de meerjarenbegroting, de jaarbegrotingen, de kwartaal/trimesterrapportages en in de jaarverslagen. Vivare heeft in de visitatieperiode haar vermogen naar behoren ingezet, weliswaar is de inzet op onderdelen achtergebleven bij het vastgestelde ambitieniveau. Specifiek de realisatie van nieuwbouw en het planmatig onderhoud is achtergebleven bij de doelstellingen. Vivare geeft als oorzaken hiervoor de crisistijd, de introductie van de verhuurdersheffing en de interne reorganisatie. Vivare is zich bewust van haar mogelijkheden en zoekt naar optimalisatie ten aanzien van haar maatschappelijke meerwaarde, specifiek door zich te richten op betaalbaarheid. Ze is goed in staat om de consequenties van activiteiten financieel door te rekenen, onder andere door gebruik te maken van scenarioanalyses. De visitatiecommissie ziet dat de vermogensinzet sterk gekoppeld is aan een actueel portefeuille beleid en de meerjarenramingen.



Governance

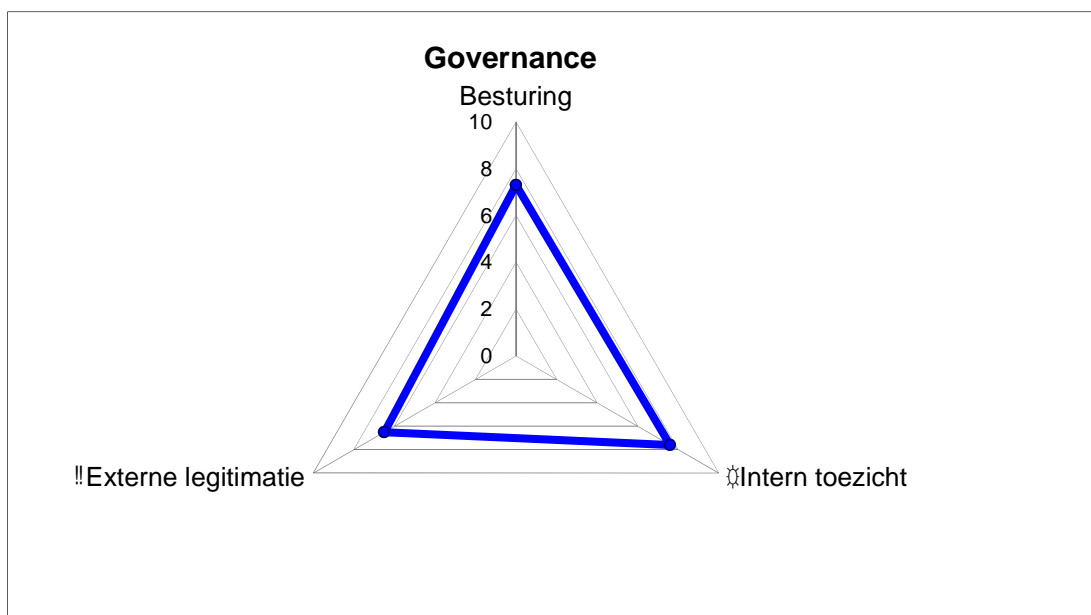
De prestatie op dit perspectief wordt door de visitatiecommissie beoordeeld met een 7,1.

Het onderdeel besturing (plan, check act) waardeert de visitatiecommissie met een 7,3. De visitatiecommissie is te spreken over de opbouw van de beleidscyclus en de verantwoording die Vivare hiermee aflegt aan zichzelf en de buitenwereld. De visie is actueel, geeft richting aan het huidige en toekomstig handelen van de corporatie. Vivare kent haar sterktes en zwaktes en stuurt actief op de kwaliteit van de organisatie en de financiële uitgangspunten om de visie en ambities waar te kunnen maken. De plannen zijn helder vertaald naar doelen en verder uitgewerkt in onder andere het jaarlijkse afwegingskader, begroting, gebieds- en wijkplannen, het portefeuilleplan en de realisatieplannen met betrekking tot de interne organisatie. De documenten zijn actueel. Met de periodieke rapportages beschikt Vivare over een passend monitoring- en rapportage systeem. De rapportages geven een goed en compleet beeld over de voorgenomen volkshuisvestelijke en financiële prestaties van de Vivare.

Vivare stuurt actief bij op basis van haar periodieke rapportages en formuleert op basis van geconstateerde achterstanden op de meeste aspecten vervolgcacties voor de komende periode. Daarnaast zien we dat de aanpassingen en bijstellingen direct samenhangen met de beoogde doelen en ambities, in lijn met de geformuleerde visie en uitgangspunten.

Het interne toezicht wordt door de visitatiecommissie gewaardeerd met een 7,6. De samenstelling van de Raad van Commissarissen komt overeen met de in de profielschets beoogde deskundigheden. De leeftijden, de vakgebieden en maatschappelijke betrokkenheid variëren en er is voldoende deskundigheid op de verschillende vakgebieden aanwezig. De leden van de raad nemen deel aan diverse bijeenkomsten in het kader van deskundigheidsbevordering en leveren daar zelf ook een bijdrage aan. De rolopvatting van de raad is helder en uitgesproken. De raad ontwikkelt haar rol in de richting van werken vanuit vertrouwen en waarden. Ze is bewust bezig met informatievoorziening die daar recht aan doet. De raad draagt er zorg voor dat ze naast schriftelijke informatie ook voeling heeft met de organisatie en de belanghebbenden. Ze formuleert actief welke informatie zij nodig heeft. Ze overlegt regelmatig met de OR en de huurdersorganisatie en vraagt opstellers van documenten deze in de raad toe te lichten. Met de bestuurder vinden jaarlijks gesprekken plaats over het functioneren. De raad is reflectief en kritisch op zichzelf. Dat leidt soms tot een lange lijst met verbeterpunten. Het toetsingskader en alle documenten die daarvoor de basis vormen zijn aanwezig en van goede kwaliteit. Het ontbreekt nog aan een vastgelegde visie op het toezicht waarmee de verschillende documenten met elkaar verbonden worden. Deze is in ontwikkeling en in de gesprekken is overeenstemming over de richting. Vivare hanteert de Governancecode in de sector op een actieve wijze.

De externe legitimering en verantwoording van Vivare beoordeelt de visitatiecommissie met een 6,5. In het werkgebied is Vivare een belangrijke partij. Ze neemt ze niet altijd de rol die daarbij hoort naar buiten. Het algemene gevoel is dat belanghouders in een eerder stadium betrokken willen worden en dat de afwegingen van Vivare als zakelijk ervaren worden. De website van Vivare is volledig en bevat alle relevante informatie.



Toegankelijk

Betaalbaar

Doordacht

Afgewogen

Duurzaam

Betaalbaarheid

Sociaal

Ondersteuning

Leefbaarheid

Wonen versus woningen

Onmisbaar

Prijs/kwaliteit

Matiging

Woorden van interne belanghouders over het maatschappelijk presteren van Vivare

3 Presteren naar Opgaven en Ambities

In dit hoofdstuk is beoordeeld hoe de prestaties van Vivare op de vijf prestatievelden uit het visitiekader bijdragen aan de realisatie van de opgaven. Daarnaast is beoordeeld of de eigen ambities passen bij de opgaven. De vijf prestatievelden zijn:

- huisvesting primaire doelgroepen;
- huisvesting bijzondere doelgroepen;
- kwaliteit van woningen en woningbeheer;
- (des)investeringen in vastgoed;
- kwaliteit van wijken en buurten.

In de position paper, de zelfevaluatie, de interne validatiegesprekken en de organisatiedialoog heeft Vivare haar eigen beeld over haar functioneren en de prestatievelden gegeven. Het oordeel van de visitatiecommissie is gebaseerd op de feitelijke prestaties. De verificatie van deze prestaties heeft plaatsgevonden aan de hand van documentatie van de corporatie en de interviews.

Het hoofdstuk begint met de belangrijkste opgaven in het werkgebied.

Daarna zijn per prestatieveld beschreven:

- de opgaven en de prestaties;
- het oordeel van visitatiecommissie;
- het zelfbeeld van Vivare.

De feitelijke prestaties van Vivare zijn opgenomen in tabellen. Deze zijn terug te vinden in bijlage 6. De waardering is gebaseerd op de tabel in bijlage 8. De cijfers in de tabellen zijn eerst per regel (een opgave of daarvan afgeleide ambitie) toegekend en daarna gemiddeld tot een cijfer per onderwerp. Het gemiddelde van deze laatste cijfers is het oordeel per prestatieveld.

In paragraaf 3.7 is aangegeven in welke mate de ambities van Vivare passen bij de opgaven en of de afwijkingen voldoende zijn verklaard.

Het hoofdstuk sluit af met een totaaloverzicht van het presteren naar Opgaven en Ambities.

3.1 De opgaven in het werkgebied

Vivare is in zes gemeenten een belangrijke corporatie. Met deze gemeenten zijn in de visitatieperiode prestatieafspraken gemaakt. In de visitatieperiode heeft Vivare samen met gemeenten en huurdersverenigingen prestatieafspraken gemaakt. Bij het maken van de prestatieafspraken doet Vivare een 'bod' op de woonvisie van de gemeente. In dit bod staan de activiteiten beschreven die Vivare het daaropvolgende jaar wil ondernemen op het gebied van verkoop, nieuwbouw, kwaliteit en betaalbaarheid van woningen, huisvesting van bijzonder doelgroepen en leefbaarheid. Vervolgens maken gemeente, de huurdersvereniging en Vivare gezamenlijk afspraken.

Binnen het portefeuilleplan heeft Vivare het werkgebied in drie delen gedeeld: het gebied DWO (Duiven, Westervoort en Overbetuwe, het gebied Arnhem, en het gebied Renkum Rheden). Hieronder worden de belangrijkste kenmerken en opgaven per werkgebied weergegeven.

Gebied DWO

Het gebied DWO bestaat uit de drie gemeenten Duiven, Westervoort en Overbetuwe.

De gemeente Westervoort heeft ongeveer 15.000 inwoners. In Westervoort stagneert de huishoudensgroei. Op dit moment is er een ontspannen woningmarkt, deze gaat naar verwachting richting 2030 over in een krimpende markt. Westervoort heeft te maken gehad met een contingering waardoor uitbreiding niet aan de orde was. Dat is aan het veranderen, waardoor er weer mag worden bijgebouwd.

In Duiven wonen er circa 24.000 inwoners en in de kernen Loo en Groessen ongeveer 1.000 inwoners. In Duiven is net als in Westervoort sprake van een krimpende markt rond 2030, met meer aanbod dan vraag.

Vivare heeft alleen bezit in Elst, wat deel uitmaakt van gemeente Overbetuwe. In de afgelopen jaren is er relatief weinig gebouwd. In Elst is er vergeleken met Duiven en Westervoort de meeste groei te verwachten. Dit komt omdat Elst een centrale ligging heeft tussen de grote steden Arnhem en Nijmegen. Bovendien is de kern goed ontsloten voor treinreizigers en automobilisten.

De aanwezige voorraad in het gebied DWO kenmerkt zich door relatief grote en nieuwe woningen. Dit komt doordat het gebied vooral in de jaren '70 en '80 van de vorige eeuw is uitgebreid. De voorraad heeft veel huurpotentie. In het gebied is er geen sprake van een herstructureringsopgave.

Het bedrijfs- en maatschappelijk vastgoed in dit gebied kent geen specifieke aandachtspunten. In het gebied is nog behoefte aan Verzorgd Wonen woningen. Qua leefbaarheid zijn er in het gebied geen wijken die extra aandacht behoeven. In de gemeente Westervoort is er sprake van veel armoede.

Gebied Arnhem

Het gebied Arnhem bestaat uit de stad Arnhem. Het gebied is verdeeld in 8 stadsdelen op basis waarvan de woonvisie is geformuleerd en de wijkactieplannen zijn gemaakt.

Binnen Arnhem is er een duidelijke scheiding tussen het noordelijk deel en het zuidelijk deel. In het noorden ligt de oudere woningvoorraad van Arnhem. In het zuiden kenmerkt de voorraad zich grotendeels door een typische jaren '70 en '80 bouw van de vorige eeuw. In Arnhem bezit Vivare relatief veel appartementen die relatief oud zijn en lage maximale huren hebben. In het gebied Arnhem is nog een groei-opgave. Op dit moment is er, mede door een grote groep bewoners met een hoog inkomen, sprake van een gespannen woningmarkt. Een groei van de portefeuille behoort voor Vivare tot de mogelijkheden.

Het bedrijfs- en maatschappelijk vastgoed in Arnhem kent geen specifieke aandachtspunten. Aandacht wordt er gevraagd voor het thema 'Langer Zelfstandig Wonen'. In Arnhem is er krapte in het aanbod van levensloopgeschikte woningen. Er zijn diverse wijken die extra aandacht qua leefbaarheid behoeven, o.a. Arnhemse Broek, Elderveld, De Laar, Malburgen (Geldersplein), Geitenkamp, Kronenburg en Presikhaaf.

Gebied Renkum Rheden

Het gebied bestaat uit meerdere dorpen die in een bosrijke omgeving liggen. De ruimtelijk mogelijkheden om uit te breiden zijn daarom niet of nauwelijks aanwezig. Het gebied bevat veel bezit uit de jaren '50 en '60 van de vorige eeuw. Het bezit is in de huidige staat niet courant waardoor er een grote transformatieopgave speelt.

Binnen de kernen van gemeente Renkum is er sprake van vergrijzing, maar door grote herstructureringswijken is in de laatste decennia het aantal jongeren toegenomen. De bouw van nieuwe woningen blijft achter omdat er weinig grond beschikbaar is. Naast het huisvesten van statushouders vormt het stimuleren van de sociale samenhang en de rol die woningcorporaties daarin willen en kunnen spelen een thema.

De gemeente Rheden kent net als Renkum nog een kleine huishoudensgroei van circa 5%. De omvang van de doelgroep die Vivare in 2030 voorziet is kleiner dan haar huidige portefeuille in Renkum en Rheden. Op dit moment woont er echter een grote groep hoge inkomens in de sociale woningvoorraad, waardoor er sprake is van een gespannen woningmarkt. Daarom behoort een lichte groei van de portefeuille van Vivare tot de mogelijkheden.

Het bedrijfs- en maatschappelijk vastgoed in dit gebied kent geen specifieke aandachtspunten. Er wordt extra aandacht gevraagd voor het thema 'Langer Zelfstandig thuis Wonen'. In Rheden en Renkum is de doelgroep ouder en zijn er veel oudere woningen die niet geschikt zijn voor senioren en/of andere zorgbehoevenden. Qua leefbaarheid is meer inzet van buurtbeheerders gevraagd in onder andere Velp Zuid, Stenfert en Dieren West. In gemeente Renkum is er behoefte om het sociale netwerk te activeren.

3.2 Huisvesting van de primaire doelgroep

3.2.1 Oordeel, opgaven en prestaties

De visitatiecommissie kent een 7,2 toe voor de prestaties van Vivare op het gebied van Huisvesting van de primaire doelgroep. Vivare realiseert de opgaven en ambities die ze op dit terrein heeft. Hiermee presteert ze ruim voldoende.

Vivare heeft in de visitatieperiode op dit gebied de volgende opgaven, ambities (afgeleid van de opgaven) en prestaties. Dit is een samenvatting van tabel 1 in bijlage 6.

Woningtoewijzing en doorstroming

- De omvang van de woningvoorraad van Vivare is lager dan de wensvoorraad. Er is meer behoefte aan grondgebonden woningen (3 en >4 kamers) in plaats van appartementen. Op termijn neemt het negatieve verschil ten opzichte van de wensvoorraad af, mede door een wijziging van de berekeningswijze van de vraag 2030. Ook is de woningvoorraad meer passend.
- Vivare wijst volgens de geldende regels passend toe. Ze wijst meer dan gevraagd passend toe aan de primaire doelgroep. Haar prestaties op dit gebied zijn goed.
- Vivare heeft samen met gemeente Rheden afspraken gemaakt over het tegengaan van woonfraude. Gemiddeld scoort Vivare ruim voldoende.
- Vivare monitort jaarlijks de huurvraag en slaagkans in relatie tot de portefeuille. Dit is in beeld gebracht bij het Portefeuilleplan 2015 en 2016. Vivare heeft geen expliciete norm ten aanzien van wachttijden en slaagkans. Wel stuurt ze op doorstroming met name bij ouderen. Sinds 2013 zijn er afspraken gemaakt over het toewijzen van woningen met een lotingmodel voor regionale huisvesting in Regio Nijmegen – Arnhem. 15% van alle toewijzingen dient via loting plaats te vinden. In 2013 en 2014 heeft Vivare nagenoeg aan de norm voldaan. In 2015 en 2016 is een lager percentage gerealiseerd. Vivare scoort voldoende.
- Vivare heeft de geformuleerde minimale normen van de mutatiegraad in 2014 -2015 gerealiseerd.
- De huurderiving als gevolg van leegstand ligt gedurende de visitatieperiode gemiddeld onder de maximale norm. Vivare presteert goed op dit punt.
- Voor specifieke doelgroepen zoals starters, statushouders en jongeren heeft Vivare per gemeente prestatieafspraken gemaakt. De afspraken zijn deels meetbaar, en deels generiek benoemd. De opgaven voor het huisvesten van statushouders in Arnhem, Duiven, Rheden, Renkum en Westervoort zijn nagenoeg in elk jaar gerealiseerd. In de jaren waarin het niet is gelukt heeft een andere corporatie de taakstelling overgenomen, of is de taakstelling in een ander jaar gecompenseerd. In de gemeente Overbetuwe (Elst) heeft Vivare niet aan de taakstelling voldaan. Op de toetsbare onderdelen presteert Vivare ruim voldoende.

Betaalbaarheid

- Vivare hanteert in 2014 – 2016 als streefhuur een huurprijs van 76,5% van maximaal redelijk (in 2013: 80%). Het gerealiseerde percentage ligt in de visitatieperiode tussen 70% en 83%. Er is een neerwaartse trend zichtbaar. Bij mutatie van een woning wordt de nieuwe huurprijs gelijkgesteld

aan de streefhuur. Vivare heeft in 2013 en 2014 een maximale huurverhoging toegepast, in 2015 een gematigde verhoging, en in 2016 alleen het inflatiepercentage. In 2016 is geen inkomensafhankelijke huurverhoging toegepast onder andere vanwege de onduidelijkheid over het wel of niet kunnen gebruiken van de inkomensgegevens van huurders.

Vivare streeft naar differentie in huurprijzen binnen de portefeuille. Daarom zijn in 2015 de streefhuren over het algemeen verlaagd om voldoende woningen beschikbaar te houden voor de primaire doelgroep. Qua huurprijsbeleid scoort Vivare ruim voldoende.

- In de visitatieperiode is het aandeel goedkope(re) woningen toegenomen, en het aandeel duurdere woningen afgenomen. Deze verschuiving is in overeenstemming met de doelstellingen van Vivare om meer goedkope / betaalbare woningen beschikbaar te stellen. De geformuleerde minimale doelstellingen (2014 – 2016) voor de jaarlijkse realisatie van de transopgave portfolio en assortiment heeft Vivare in 2015 en 2016 gerealiseerd, in 2014 niet. Per gemeente heeft Vivare prestatieafspraken gemaakt over het kernvoorraadbeleid. Voor zover er gegevens beschikbaar zijn om de afspraken te beoordelen heeft Vivare hier aan voldaan. In Duiven heeft de gewenste stimulering van de doorstroming senioren zich vertaald in het huurprijsbeleid. Vivare presteert op het kernvoorraadbeleid ruim voldoende.
- Met gemeenten zijn procesafspraken gemaakt over de aanpak van huurachterstanden. Vivare heeft in de visitatieperiode gerichte acties ondernomen om de huurachterstanden terug te brengen en te voorkomen. Bijvoorbeeld door belacties, huisbezoeken in samenwerking met gemeente en welzijnsorganisaties, en het afsluiten van betalingsregelingen. In 2015 was er door de reorganisatie verminderde aandacht waardoor de achterstand is opgelopen. In 2016 is de samenwerking met netwerkpartners geïntensiveerd om huurachterstanden te voorkomen. Vivare presteert op de aanpak van huurachterstanden ruim voldoende.
- Het aantal ontruiming is in 2015 en 2016 lager dan de intern gestelde maximale norm. Vivare presteert hierop goed.

3.2.2 Zelfbeeld over Huisvesting van de primaire doelgroep²

Vivare beoordeelt haar prestaties op dit prestatieveld met een 7, en dat is ook het gewenste cijfer. Ze vindt dat er meer wordt gedaan dan wat men zou mogen verwachten van een woningcorporatie. Vivare is tevreden over het passend toewijzen, tegengaan van woonfraude, de aanpak van de leegstand, de maatregelen voor starters en doorstromers en de huisvesting van de statushouders. In de organisatiedialoog is aangegeven dat er veel oog is voor het toewijzen van een passende plek. Vivare heeft in de goedkope klassen differentiatie toegepast waardoor mensen kunnen kiezen op prijs/kwaliteitsverhouding. De processen zijn ingericht van portfolio, naar wijk naar complex om het aanbod passender te krijgen. Ook heeft Vivare haar best gedaan om statushouders te huisvesten.

In de organisatiedialoog zien ze als aandachtspunt de relatie met de zorg. Er ontstaat een nieuwe doelgroep bestaande uit kwetsbare personen zonder indicatie die nu in reguliere woningen komen via regulier toewijzing. Ook is aandacht gevraagd voor meer goedkope woningen om zodoende nog passender te kunnen toewijzen.

3.3 Huisvesting van bijzondere doelgroepen

3.3.1 Oordeel, opgaven en prestaties

De visitatiecommissie kent een 7,0 toe voor de prestaties van Vivare op het gebied van Huisvesting van bijzondere doelgroepen. Hiermee presteert ze ruim voldoende.

² Het zelfbeeld is geen onderdeel van de visitatiemethodiek en is niet meegenomen in de beoordeling door de visitatiecommissie. In bijlage 8 onder het kopje 'lerende organisatie' is toegelicht waarom dit is opgenomen.

Vivare heeft in de visitatieperiode op dit gebied de volgende opgaven, ambities (afgeleid van de opgaven) en prestaties. Dit is een samenvatting van tabel 2 in bijlage 6.

Algemeen

- Mede op basis van een onderzoek naar de woonbehoeften van mensen met een bijzondere woonvraag heeft Vivare haar wonen en zorgbeleid in 2014 herijkt. Hierbij heeft Vivare gekozen voor een soberdere invulling van intramuraal en beschermd wonen, op basis van de verwachte toekomstige vraag nieuwe initiatieven niet te realiseren en risico's met betrekking tot het huidige bezit afbouwen. Daarnaast heeft Vivare ervoor gekozen dat doorstroming voorgaat op het aanpassen van een woning, en samenwerken met partners bij problemen met betrekking tot bijzondere doelgroepen.
- Voor alle zorgcomplexen is een risicoanalyse opgesteld en een advies opgenomen in de wijkplannen 2016.
- Per gemeente heeft Vivare prestatieafspraken gemaakt over huisvesting van bijzondere doelgroepen.
- Vivare presteert algemeen gezien ruim voldoende.

Ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoeften

- Met de gemeenten heeft Vivare afspraken gemaakt over ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoeften. De afspraken gaan onder andere over het aantal beschikbare woningen en het type voorzieningen in de woningen waardoor ouderen zo lang mogelijk zelfstandig kunnen wonen. In de visitatieperiode heeft Vivare nieuw te realiseren woningen levensloopgeschikt gebouwd. Hiermee zijn de afspraken per gemeente gerealiseerd. Binnen het initiatief 'Mijn huis, mijn toekomst' heeft Vivare samen met de gemeenten financieel bijgedragen voor preventieve voorzieningen die zijn aangebracht door bewoners. In Overbetuwe is een overleg opgericht met diverse partners ter coördinatie en stimulering van activiteiten op het gebied van welzijn, zorg en huisvesting.
- Vivare presteert hierop ruim voldoende.

Personen met een (lichamelijke, psychiatrische of verstandelijke) beperking

- Met gemeente Arnhem heeft Vivare afspraken gemaakt over het minimaal aantal te realiseren extra woningen voor verstandelijk en/of lichamelijk gehandicapten.
- Met gemeente Renkum heeft Vivare afspraken gemaakt over rolstoeltoegankelijkheid en doorgankelijkheid. Dit heeft Vivare gerealiseerd in diverse projecten.
- Vivare presteert hierop ruim voldoende.

Overige personen die zorg en/of begeleiding nodig hebben

- In de regio Arnhem Nijmegen heeft Vivare samen met andere woningcorporaties, jeugdhulpverlening en gemeente Arnhem afspraken gemaakt over het uitbreiden van huisvesting en kansen voor dak- en thuislozen. Dit heeft geresulteerd in de verhuur van woningen aan ex-dak- en thuislozen in 2013 – 2015 via de projecten Housing First en Jongeren in Perspectief.
- Vivare presteert hierop ruim voldoende.

3.3.2 Zelfbeeld over Huisvesting van bijzondere doelgroepen

Vivare scoort haar eigen prestaties op dit prestatieveld zelf met een 7, en dat is ook het gewenste cijfer. De organisatie is goed bewust van de bijzondere doelgroepen van Vivare en het feit dat deze bijzondere aandacht nodig hebben bij de contactmomenten met Vivare. Ze geeft aan dat de zorgcomplexen nu goed lopen.

In de organisatiedialoog is opgemerkt dat Vivare conform haar beleidskeuze geen nieuwe initiatieven heeft ontwikkeld voor bijzondere doelgroepen. Door een formele houding op dit punt heeft Vivare kansen laten lopen. Als aanbeveling ziet men dat de huisvesting voor bijzondere doelgroepen nog beter kan, en dat ambitie en flexibiliteit nodig is aangaande kwetsbaren. Bij de afwegingen zou niet alleen het financieel rendement moeten tellen, maar ook het faciliteren en meedenken. Aangezien het

complexe materie met snelle ontwikkelingen is vraagt het om (meer) samen te werken en te faciliteren met zorginstellingen en gemeenten en corporatie.

3.4 Kwaliteit van woningen en woningbeheer

3.4.1 Oordeel, opgaven en prestaties

De visitatiecommissie kent een 6,7 toe voor de prestaties van Vivare op het gebied van Kwaliteit van woningen en woningbeheer. Vivare realiseert de opgaven en ambities die ze op dit terrein afspreekt ruim voldoende.

Vivare heeft in de visitatieperiode op dit gebied de volgende opgaven, ambities (afgeleid van de opgaven) en prestaties. Dit is een samenvatting van tabel 3 in bijlage 6.

Kwaliteit van de woningen

- De gemiddelde puntprijs van Vivare is nagenoeg gelijk aan die van de referentiecorporatie (zoals blijkt uit de CiP-rapportages over 2013, 2014 en 2015). Daarmee hebben de woningen een relatief vergelijkbare prijskwaliteitverhouding. Het aantal WWS-punten is hoger ten opzichte van de referentiecorporaties. Dit is met name te verklaren doordat Vivare over relatief grotere woningen beschikt.
- Vivare stuurt actief vanuit het portfoliobeleid en assortimentsbeleid op een balans tussen woningtype en kwaliteit binnen de kaders van de huurklassen. Vivare beschikt niet over kwaliteits-indicatoren van woningen, maar werkt hierbij met courantheid.
- Vivare scoort op dit punt ruim voldoende.

Kwaliteit dienstverlening

- In de strategie 2013 – 2017 is er bijzondere aandacht voor het verbeteren van de dienstverlening op basis van gedefinieerde servicelevels uitgaande van de randvoorwaarden: goede bereikbaarheid, snelle klantbediening, effectief oplossen van klantvragen, verwachtingen van de klant managen en houding en taal (klantvriendelijkheid en klantgericht). Vivare heeft een klantmonitor gerealiseerd waarin de dienstverlening op verschillende onderdelen (zoals verhuur, niet planmatig onderhoud, huurincasso) wordt gemonitord.
- Vivare heeft in de visitatieperiode de ambitie om in 2015 en 2016 een gemiddeld klanttevredenheidscijfer van 7,0 te realiseren tegen minimale kosten. In de periode 2015 – 2016 is het gelukt. De klanttevredenheid bedroeg respectievelijk 7,2 en 7,3.
- Vivare presteert ruim voldoende op kwaliteit van de dienstverlening.

Beleid en uitvoering duurzaamheid

- In de prestatieafspraken zijn jaarlijks doelstellingen geformuleerd ten aanzien van duurzaamheid. Deze zijn overal conform afspraak uitgevoerd.
- Vivare heeft in 2015 ernaar gestreefd dat 60% van de huizen een A/B/C label heeft. Deze doelstelling heeft Vivare gerealiseerd (61,3%).
- In 2016 heeft Vivare als doelstelling in onderhoud en transformatie het kiezen voor marktconforme en courante producten. Daarnaast is als doel gesteld een verduurzaming van de portefeuille naar een gemiddeld label B in 2020. In de periode 2014 – 2016 heeft Vivare geïnvesteerd in woningen waardoor deze een labelsprong maakten van G naar A of B. De nieuwe woningen die Vivare in 2016 heeft opgeleverd beschikken over een energielabel A-plus.
- Met diverse partijen in de regio heeft Vivare een Groen akkoord afgesloten. Het akkoord behelst de bouw van meer woningen met energiebesparende maatregelen, meer gebruik maken van duurzame energie en minder van milieubelastende materialen, dit in combinatie met een hoog comfort en betere gebruikskwaliteit.
- Vivare heeft zich als doel gesteld om het energieverbruik te verlagen door een afname van de warmtevraag van de woningen als gevolg van het aanbrengen van isolatie. Dit heeft geresulteerd het aanbrengen van energiebesparende maatregelen in woningen en het vervangen van slecht

geïsoleerde woningen door energiezuinige woningen. Dit heeft in 2016 geresulteerd in een daling van de gemiddelde energie index van 1,6 naar 1,54.

- Vivare scoort op dit punt ruim voldoende.

3.4.2 Zelfbeeld over Kwaliteit van woningen en woningbeheer

Vivare scoort haar prestaties op dit prestatievelde zelf met een 7 conform het gewenste cijfer. Vivare vindt klanttevredenheid belangrijk. Voor de kwaliteit van dienstverlening hanteert Vivare als ambitie een 7 tegen zo laag mogelijke kosten. Hierbij is in de dialoog opgemerkt dat medewerkers het lastig vinden om nee te zeggen, maar dat het er wel bij hoort. Een 7 als ambitie wordt wel als laag gezien.

In de dialoog is opgemerkt dat het uitgevoerde onderhoud vooral gericht is op de buitenkant van de woningen en minder op de binnenkant (zoals keukens, badkamers en leefklimaat). Men beveelt aan op het gebied van kwaliteit en woningbeheer meer vraag gestuurd te gaan werken in plaats van technisch gestuurd. Verder beveelt men aan om het technisch beheer sneller uit te voeren, en meldingen voortvarend(er) op te pakken. Dit ziet de klant direct en heeft een positief effect op de tevredenheid.

3.5 (Des)investeringen in vastgoed

3.5.1 Oordeel, opgaven en prestaties

De visitatiecommissie kent een 6,8 toe voor de prestaties van Vivare op het gebied van (Des)investeringen in vastgoed. Vivare realiseert de opgaven en ambities die ze op dit terrein afsprekt bijna helemaal. Hiermee presteert ze ruim voldoende.

Vivare heeft in de visitatieperiode op dit gebied de volgende opgaven, ambities (afgeleid van de opgaven) en prestaties. Dit is een samenvatting van tabel 4 in bijlage 6.

Nieuwbouw

- Per gemeente heeft Vivare prestatieafspraken gemaakt over de realisatie van nieuwe woningen. Niet alle afspraken zijn gekwantificeerd. In Arnhem en Renkum heeft Vivare de doelstellingen gerealiseerd.
- Vivare had gepland om in de visitatieperiode 1119 woningen te realiseren. Deze plannen zijn met de bouw van 897 woningen in onvoldoende mate gerealiseerd. Vivare benoemt als oorzaak van de lagere realisatie onder andere de crisis en de introductie van de verhuurdersheffing. Omdat de visitatiecommissie niet heeft kunnen vaststellen dat de doelstellingen zijn bijgesteld, blijft het oordeel 'onvoldoende'.

Sloop/samenvoeging

- Vivare had als ambitie om de periode 2015 – 2025 1280 woningen te slopen, gemiddeld 128 woningen per jaar (gemiddelde doelstelling voor de visitatieperiode 512 woningen). Uiteindelijk zijn er in de periode 2013 – 2016 602 woningen gesloopt waardoor gemiddeld gezien de prestaties ruim voldoende zijn.

Renovatie/groot onderhoud

- In 2013 -2016 is het begrote bedrag voor renovatie/groot onderhoud van het bestaande bezit niet gerealiseerd. In 2013 zijn enkele renovatieprojecten gedeeltelijk doorgeschoven. De prestaties zijn voldoende.

Maatschappelijk vastgoed

- Voor maatschappelijk vastgoed heeft Vivare een terughoudend beleid. Er zijn geen gegevens beschikbaar om de prestatie op het gebied van maatschappelijk vastgoed te beoordelen.

Verkoop

- Over de periode 2013-2016 had Vivare het voornemen om in totaal 922 woningen te verkopen. Dit is inclusief de verkoop van aangewezen complexgewijze woningen uit 2013. Uiteindelijk zijn er 826 woningen verkocht. Hiermee scoort Vivare ruim voldoende.

3.5.2 Zelfbeeld over (des-)investeringen in vastgoed

Vivare scoort haar prestaties op dit prestatieveld zelf met een 7 en dat is ook de gewenste score. Ze geeft aan dat het beleid gericht is op het tegengaan van veroudering en differentiatie van het bezit. Dit is uitgewerkt in de portefeuillestrategie. Ze is trots op de uitgevoerde projecten in de tijd van de crisis, en tijdens de reorganisatie. Uit de dialoogsessie komt als aanbeveling naar voren om meer te focussen op kwetsbare en maatschappelijke doelgroepen in plaats van te focussen op financiële rendementen.

3.6 Kwaliteit van wijken en buurten

3.6.1 Oordeel, opgaven en prestaties

De visitatiecommissie kent een 6,7 toe voor de prestaties van Vivare op het gebied van Kwaliteit van wijken en buurten. Vivare realiseert de opgaven en ambities die ze op dit terrein afspreekt en tot haar taken rekent ruim voldoende.

Vivare heeft in de visitatieperiode op dit gebied de volgende opgaven, ambities (afgeleid van de opgaven) en prestaties. Dit is een samenvatting van tabel 5 in bijlage 6.

Leefbaarheid

- Vivare focust op het domein wonen, maar in wijken waar het niet prettig wonen is maakt Vivare samen met partners afspraken over de wijkaanpak. Hierbij wordt gewerkt met sociale begrotingen. Van de sociale begroting is in 2013 – 2016 variërend van 40% – 110% van de begroting gerealiseerd.
- In 2016 zijn integrale wijkplannen opgesteld waarin de visie op de wijk is geformuleerd. Het wijkplan gaat in op de ontwikkelingsrichting van de wijk, geeft informatie over de woonomgeving, het klantperspectief, de woningportefeuille, transformatieopgaven, de financiën, het bedrijfsmatig en maatschappelijk vastgoed en bevat een SWOT-analyse.
- In Arnhem heeft Vivare in 2014 meegewerkt aan het opstellen van 22 wijkactieplannen.
- In de visitatieperiode heeft Vivare de wijkmonitor geactualiseerd, buurtbeheerders ingezet, en verder onder andere steun verleend aan een educatief programma 'wonen doe je zo' voor basisscholen gericht op een betere leefomgeving en een moestuin voor kinderopvang.
- De leefbaarheidsuitgaven zijn in de visitatieperiode onder het begrote bedrag gebleven. In 2013 zijn de begrote uitgaven niet volledig gerealiseerd vanwege de veranderde maatschappelijke taakopvatting.
- Op leefbaarheid presteert Vivare voldoende.

Wijk- en buurtbeheer

- In Arnhem en Renkum heeft Vivare met gemeente en samenwerkingspartners meegewerkt aan het opstellen van wijkactieplannen. Het initiatief lag bij de gemeenten.
- In het kader van wijk- en buurtbeheer heeft Vivare buurtbeheerders ingezet. De functie hiervan is veranderd naar preventief, problemen zien te voorkomen, het signaleren, en zorgen dat problemen worden opgelost. De buurtbeheerder voert geen technische werkzaamheden meer uit. Bij overlast zet Vivare in al haar wijken getrainde buurtbemiddelaars in.
- Vivare stelt jaarlijks een wijkbudget beschikbaar voor sponsoring activiteiten. Deze budgetten zijn nagenoeg besteed. Vanaf 1 juli 2015 is sponsoring niet meer toegestaan volgens de woningwet. Vivare dient de aangegane sponsorcontracten voor 1 juli 2015 uit.
- Op wijk- en buurtbeheer presteert Vivare ruim voldoende.

Aanpak overlast

- Vivare heeft alle sociale meldingen van overlast in 2013 - 2015 afgehandeld. Een deel van de meldingen in 2016 waren eind 2016 nog niet afgehandeld. De stijging van overlastmeldingen in de visitatieperiode heeft onder andere een psychische oorzaak. Dit heeft Vivare in 2017 opgepakt samen met zorgpartners.
- Per gemeente heeft Vivare specifieke afspraken gemaakt over de aanpak van overlast. De meeste afspraken en acties waren gericht op de gezamenlijk aanpak van conflictsituaties in wijken en buurten, en de aanpak van overlast gevende gezinnen.
- De visitatiecommissie waardeert deze prestaties als ruim voldoende.

3.6.2 Zelfbeeld over Kwaliteit van wijken en buurten

Vivare scoort haar prestaties op dit prestatieveld met een 7, overeenkomstig met de gewenste score. Ze is trots op de inzet van klantmedewerkers en de ontwikkeling hiervan. Er is door Vivare mooie nieuwbouw gerealiseerd waardoor de kwaliteit van buurten omhoog is gegaan. De opgestelde wijkplannen helpen bij het verbeteren van de kwaliteit en het beschikbare bedrag komt dan ook terecht waar de meeste behoefte is.

Bij de dialoog is aangegeven dat Vivare veel kennis van de wijken had en dat deze nu grotendeels weg is. Verder is opgemerkt dat de rolopvatting van Vivare over haar bijdrage aan leefbaarheid is gewijzigd. Vanuit de overheid is namelijk gestimuleerd om meer in woningen te denken in plaats van in wonen. De rol die Vivare op zich had genomen is voor een deel door andere partijen overgenomen. Uit de dialoog kwam als aanbeveling het onderzoeken van de rol die Vivare in wil nemen bij het verbeteren van leefbaarheid, en de rol van andere partijen hierbij.

3.7 Ambities

De eerste vraag voor deze beoordeling is of Vivare haar eigen ambities heeft geformuleerd. De visitatiecommissie heeft geconstateerd dat Vivare op veel gebieden haar ambities heeft verwoord: portefeuillestrategie, huurbeleid, zorg- en maatschappelijk vastgoed, leefbaarheid, belanghouders, duurzaamheid etc. Met name het portefeuilleplan, gebiedsplan, wijkplannen zijn gedegen, uitgebreid en gedetailleerd.

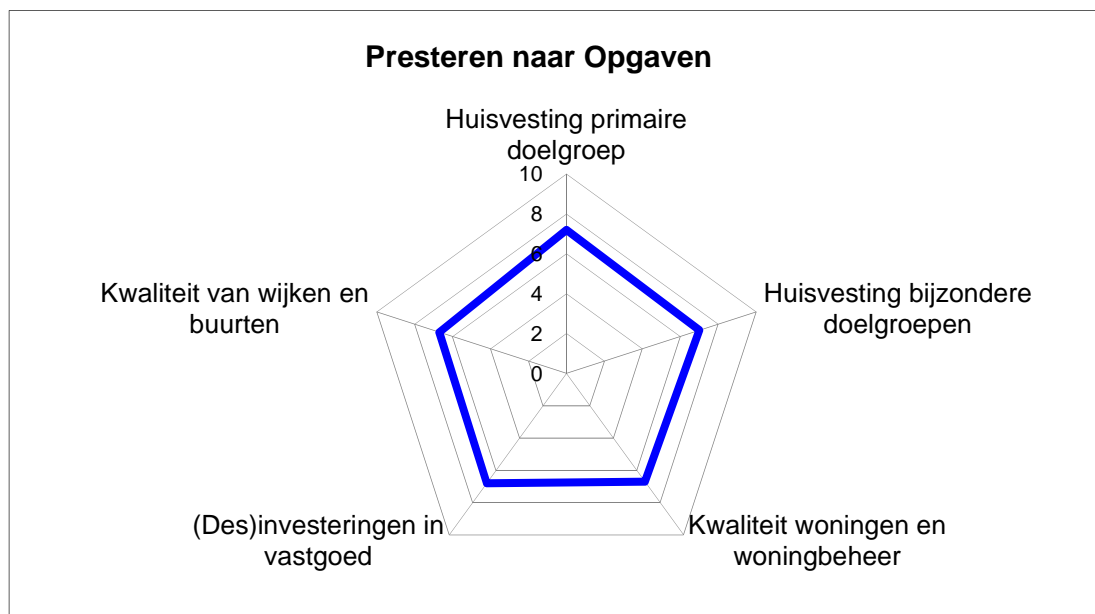
Over de vraag of de ambities passen bij de opgaven heeft de commissie een positief oordeel. We hebben geconstateerd dat Vivare in deze visitatieperiode heeft gewerkt aan de opgaven en aan de realisatie van de organisatiedoelen. De koers van Vivare is helder en wordt gerealiseerd. Bij het bepalen van deze koers heeft ze rekening gehouden met de wensen en mogelijkheden van haar belangrijkste partners: de huurders en de gemeenten. Ook sluit het beleid aan op veranderingen in wetgeving, de directe omgeving en de eigen (financiële) mogelijkheden.

Daarmee beoordeelt de visitatiecommissie de ambities met een 7. Vivare heeft beleid geformuleerd dat past bij de opgaven. Ze voldoet daarmee aan het ijkpunt. Bovendien is de portefeuillestrategie sterk gebaseerd op externe signalen en onderbouwd met externe onderzoeken. Het beleid wordt actief gehanteerd bij de besluitvorming. Daarnaast herijkt Vivare jaarlijks de ambities en doelstellingen, en beoordeelt de financiële consequenties hiervan.

3.8 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar Opgaven en Ambities

De visitatiecommissie beoordeelt het presteren naar opgaven en ambities van Vivare met 6,9.

Presteren naar Opgaven en Ambities	Per prestatieveld	Oordeel	Weging in eindoordeel
Presteren naar opgaven			
• Huisvesting primaire doelgroep	7,2	6,9	75%
• Huisvesting bijzondere doelgroepen	7,0		
• Kwaliteit van woningen en woningbeheer	6,7		
• (Des)investeringen in vastgoed	6,8		
• Kwaliteit van wijken en buurten	6,7		
Ambities		7,0	25%
Eindoordeel presteren naar Opgaven en Ambities		6,9	



4 Belanghebbenden

De vraag die volgens het visitatiekader moet worden beantwoord, is in welke mate de belanghebbenden tevreden zijn over:

- de maatschappelijke prestaties van de corporatie;
- de relatie met de en wijze van communiceren van de corporatie;
- de mate van invloed op het beleid van de corporatie.

Bovendien kunnen de belanghebbenden conform het visitatiestelsel aangeven wat de corporatie in de toekomst kan/moet verbeteren om aan de verwachtingen te voldoen of die te overtreffen.

In deze visitatie zijn de volgende personen betrokken door middel van individuele gesprekken over het maatschappelijk presteren van Vivare: de wethouders van de gemeenten Arnhem, Duiven, Overbetuwe, Renkum, Rheden en Westervoort (soms vergezeld van een ambtenaar), vertegenwoordigers van de huurdersverenigingen De Brug (Arnhem), Tweestromenland (Duiven en Westervoort), Overbetuwe, Renkum en Rheden. Daarnaast zijn er twee ketendialogen gehouden. Bij de eerste waren zorg- en welzijnsorganisaties en collega-corporaties aanwezig. Bij de tweede waren huurders aanwezig die vier maanden voorafgaand aan de visitatie contact hebben gehad met Vivare. Vivare had er 400 uitgenodigd, 9 personen zijn gekomen.

Het overzicht van de externe belanghebbenden met wie de visitatiecommissie heeft gesproken, is te vinden in Bijlage 4 'In- en externe deelnemers aan interviews en dialogen'.

Drie opmerkingen vooraf bij dit hoofdstuk.

- Zoals het visitatiestelsel vraagt, zijn in dit hoofdstuk de meningen van de belanghebbenden weergegeven zoals zij die naar voren hebben gebracht tijdens de gesprekken en dialogen. De commissie beoordeelt deze niet in dit hoofdstuk (conform het stelsel).
- Aanvullend op de visitatiemethodiek is aan externe gesprekspartners gevraagd om de prestaties te beoordelen naar 'huidig' en 'gewenst'. Hierbij gaat het om de beoordeling van de geleverde prestaties (huidig) en de wensen ten aanzien van het onderwerp achteraf bezien over de beoordeelde periode (gewenst). Vooral het verschil tussen 'huidig' en 'gewenst' is belangrijk; bij een groot verschil is de beoordelaar meer (on)tevreden dan bij een klein verschil. De scores zijn dus altijd relatief ten opzichte van elkaar. Het cijfer voor 'gewenst' heeft geen invloed op de beoordeling van de prestaties door de belanghebbenden zoals in dit hoofdstuk weergegeven. In onze visie geeft het cijfer voor 'gewenst' kleur aan de cijfers zoals die door de belanghebbenden zijn gegeven voor de huidige situatie en neutraliseert het enigszins het feit dat elke beoordelaar een eigen voorkeur heeft voor bepaalde cijfers. In de gesprekken en dialogen gebruiken we eventuele verschillen tussen de cijfers voor 'huidig' en 'gewenst' om door te vragen naar wat de corporatie in de ogen van de gesprekspartners te veel of te weinig heeft gedaan.
- Tijdens de huurdersdialoog was er bij de huurders vooral behoefte om ervaringen te delen over de contacten met en handelswijze van Vivare. Daarnaast zijn alle prestatievelden en relatievragen aan de orde geweest. De aanwezigen hebben geen cijfers gegeven. Hun opmerkingen zijn verwerkt bij de oordelen van de huurders. Daar is onderscheid gemaakt tussen de huurdersverenigingen en de huurders van de huurdersdialoog.

4.1 De belangrijkste belanghebbenden van Vivare

Vivare noemt als haar belangrijkste belanghebbenden:

- de gemeenten Arnhem, Duiven, Overbetuwe, Renkum, Rheden en Westervoort;
- de huurdersverenigingen HV De Brug (Arnhem), HV Tweestromenland (Duiven en Westervoort), HV Overbetuwe, HV Rheden en Renkumse HV;
- de zorgorganisaties Pleyade, Attent, RIBW, Lindenhout;
- de welzijnsorganisatie Rijnstad;
- de collega-corporaties Volkshuisvesting Arnhem en Portaal;

- de politie;
- Enserve, de dienstverlener woonruimteverdeling.

De gemeenten Arnhem, Duiven, Overbetuwe, Renkum, Rheden en Westervoort zijn belangrijke gesprekspartners voor Vivare. Het gehele bezit van Vivare staat in deze gemeenten. In Arnhem is Vivare een belangrijke sociale verhuurder. In de andere gemeenten de grootste of de enige. Met alle gemeenten zijn er regelmatig contacten op bestuurlijk en ambtelijk niveau.

In elke gemeente is een huurdersvereniging actief. HV De Brug in Arnhem, HV Tweestromenland (HVTS) in Duiven en Westervoort, en HV Overbetuwe (HVOB), Renkumse HV (RHV) en HV Rheden (HVR) in de betreffende gemeenten. Met alle huurdersverenigingen heeft Vivare samenwerkingsovereenkomsten. Op bestuurlijk niveau overlegt Vivare minimaal jaarlijks met de huurdersverenigingen. Ook is er overleg tussen de huurdersverenigingen en de RvC.

Met de zorgorganisaties Pleyade, Attent en RIBW is er contact over de beschikbaarheid van woningen, de dienstverlening en samenwerking in het kader van de huisvesting van bijzondere doelgroepen.

Met Lindenhout en Rijnstad is er overleg over leefbaarheid, veiligheid en begeleiding van bewoners in wijken.

Met de collega-corporaties Volkshuisvesting Arnhem en Portaal worden de volkshuisvestelijke opgaven in Arnhem gerealiseerd en is er collegiaal overleg.

Met de politie werkt Vivare samen in het kader van de leefbaarheid en veiligheid in de wijken.

Enserve is de dienstverlener die de woonruimteverdeling in het werkgebied van Vivare ondersteunt.

4.2 Huisvesting primaire doelgroep volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurders	6,2	8,1
Gemeenten	6,4	7,5
Overige partijen	7,5	8
Gemiddeld	6,7	7,9

De belanghebbenden waarderen de prestaties van Vivare op dit gebied ruim voldoende. Het gemiddelde cijfer is een 6,7, waarbij er een spreiding in de individuele waardering is van 4 tot 8.

De huurdersverenigingen geven een 6,2. In het algemeen zijn ze redelijk tevreden over de prestaties van Vivare op dit vlak. De Brug geeft aan dat Vivare veel bouwt. Er zijn wel kanttekeningen bij gemaakt: HVTS en HVOB geven aan dat er meer woningen nodig zijn. In Elst kan er niet gebouwd worden omdat er geen grond beschikbaar is (HVOB). De slaagkans voor starters vinden ze te laag, onder andere door het hanteren van de meettijd waarbij alle jaren dat je zelfstandig woont meetellen. Een enkeling vindt dat de huisvesting van statushouders teveel woningen vraagt. De huurders vinden de regels rondom mutatie en toewijzing niet heel duidelijk. Ze zijn positief over hoe Vivare huurachterstand afhandelt.

De gemeenten waarderen de prestaties met een 6,4. Ze zijn hierover in het algemeen redelijk tevreden. De beschikbaarheid van sociale huurwoningen is volgens veel gemeenten te laag: vaak ervaren ze een tekort voor de komende 10-20 jaar. De complexgewijze verkoop van woningen heeft volgens enkele gemeenten bijgedragen aan het tekort. Sommige gemeenten geven aan dat het tekort deels veroorzaakt is door gebrek aan bouwgrond. Ze geven aan dat het met name effect heeft op de huisvesting van statushouders en jongeren/starters. De huisvesting van statushouders (ook van de

AMA's die volwassen geworden zijn) wordt in het algemeen heel positief gewaardeerd. De inzet van Vivare op betaalbaarheid vindt men positief maar er zijn wat zorgen over de afname van het aantal woningen in het laagste segment door herstructurering.

De overige partijen geven gemiddeld een 7,5. Zij zijn tevreden over de prestaties van Vivare. Men is positief over de manier waarop wordt omgegaan met de uitstroom uit zorgvoorzieningen en de toewijzing binnen 1 kilometer van de zorgorganisatie. Ze geven aan dat het passend toewijzen gevolgen heeft voor de draagkracht van wijken en dat differentiatie binnen een buurt dus heel belangrijk is.

De belanghebbenden kennen gemiddeld een 6,7 toe voor de prestaties van Vivare voor Huisvesting van de primaire doelgroep. De gewenste waardering is 7,9. Het verschil komt volgens de huurdersverenigingen vooral omdat er op sommige plaatsen te weinig woningen zijn voor starters. Volgens de gemeenten zijn er vooral op korte termijn meer woningen nodig. De overige partijen geven aan dat het toewijzen aan mensen die uitstromen, meer aandacht en tijd nodig heeft dan normaal en dat Vivare iets actiever kan omgaan met vragen vanuit Arnhem.

4.3 Huisvesting bijzondere doelgroepen volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurders	8	8
Gemeenten	6,7	7,3
Overige partijen	6,5	7,4
Gemiddeld	7,1	7,6

De belanghebbenden waarderen de prestaties van Vivare op dit gebied als ruim voldoende. Het gemiddelde cijfer is een 7,1, waarbij er een spreiding in de individuele scores is van 5 tot 8.

Eén huurdersvereniging vindt dat Vivare dit goed doet, andere geven aan dat ze er te weinig zicht op hebben om dit prestatieveld te kunnen beoordelen.

De gemeenten waarderen de geleverde prestaties met een 6,7. Ze zijn tevreden voor zover ze een beeld hebben van de prestaties van Vivare op dit gebied. Er is waardering voor het leveren van woningen om het contingent in te vullen en de zorgcomplexen in Duiven. De aansluiting met het sociale team in een gemeente kan worden verbeterd en in Rheden had Vivare meer kunnen doen om de onzekerheid van bewoners door de complexgewijze verkoop van hun woningen te verminderen.

De overige partijen waarderen de inzet en prestaties van Vivare met een 6,5. Men begrijpt de terugtrekkende beweging van Vivare op dit gebied (met name de intramurale zorg), maar heeft Vivare ook gemist om gezamenlijk te bepalen wat de behoefte van de oudere bewoners is. De andere corporaties geven aan dat Vivare haar deel heeft geleverd in de huisvesting van bijzondere doelgroepen.

De belanghebbenden kennen gemiddeld een 7,1 toe voor de prestaties van Vivare voor Huisvesting van bijzondere doelgroepen. Het verschil met de gewenste waardering (7,6) is niet groot. De huurdersverenigingen geven aan dat de aanvragen voor huisvesting gebundeld moeten worden om meer zicht op het speelveld te krijgen. De overige partijen willen graag gezamenlijk een visie ontwikkelen op het samenleven van verschillende doelgroepen in de wijken en er met elkaar aan werken.

4.4 Kwaliteit van woningen en woningbeheer volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurders	5,7	8,2
Gemeenten	7	8,2
Overige partijen	7,3	7,8
Gemiddeld	6,7	8,1

De belanghebbenden waarderen de kwaliteit van woningen en het woningbeheer ruim voldoende. Ze geven gemiddeld een 6,7 met een spreiding in de individuele waarderungen van 4 tot 9.

De huurdersverenigingen waarderen dit met een 5,7. De kwaliteit van de woningen wordt als (ruim) voldoende beoordeeld. Over de dienstverlening zijn de huurdersverenigingen niet tevreden: lange telefonische wachttijden en bij projecten wordt er te weinig gecommuniceerd. Men geeft aan dat Vivare onzichtbaar is en slecht bereikbaar. Men waardeert positief dat de technische staat van alle woningen nu wordt opgenomen. Ook de huurders zijn kritisch over de dienstverlening: het is moeilijk om binnen Vivare de juiste persoon te vinden, het werk van derden laat vaak lang op zich wachten en wordt te weinig gecontroleerd, en bovendien vindt een aantal dat ze een speelbal worden tussen Vivare en de derde partij. Men is wel tevreden over de dienstverlening bij reparaties. De huurders zijn minder tevreden over de duurzaamheid van hun woning.

De gemeenten waarderen de kwaliteit van de woningen gemiddeld met een 7. In het algemeen zijn de gemeenten tevreden over de kwaliteit van de woningen, het meest in de gemeenten waar het bezit jonger is. Duurzaamheid is een punt waarin de meeste gemeenten meer van Vivare verwachten: enerzijds om de sectorafspraken te halen, anderzijds omdat de ambities van de gemeente hoger liggen en er een visie op de verdere toekomst wordt gevraagd. Het woningbeheer dat door Vivare zelf wordt uitgevoerd, wordt positief gewaardeerd.

De overige partijen waarderen de kwaliteit van de woningen met een 7,3. Ze beoordelen de kwaliteit van de woningen als ruim voldoende. Een partij vraagt aandacht voor de bouwtechnische kwaliteit van woningen omdat die oorzaak kan zijn van overlast. De dienstverlening is minder geweest maar is nu weer beter (nog niet voor iedereen op niveau). Eén corporatie geeft aan dat op haar kantoor vragen van huurders van Vivare binnenkomen omdat Vivare lastig te bereiken zou zijn. Ook is de vraag gesteld of de strategie van Vivare om bewezen technieken voor verduurzaming toe te passen en niet mee te gaan in experimenten, de juiste is voor een corporatie met haar grootte.

De belanghebbenden kennen gemiddeld een 6,7 toe voor de prestaties van Vivare op het prestatieveld Kwaliteit van woningen en woningbeheer. Het verschil met de gewenste score (8,1) is voor de huurdersverenigingen groot en heeft vooral te maken met de in hun ogen geringe kwaliteit van de dienstverlening. Volgens de gemeenten zit het verschil met name op de duurzaamheid en de reactie op klachten van huurders.

4.5 (Des)investeringen in vastgoed volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurders	7,8	8,7
Gemeenten	6,5	7,7
Overige partijen	7,7	7,8
Gemiddeld	7,4	8,1

De belanghebbenden waarderen de (Des-)investeringen in vastgoed gemiddeld met een 7,4 met een spreiding in de individuele waardering van 6 tot 10.

De huurdersverenigingen geven gemiddeld een 7,8, met 6 en 10 als uitersten. Men is positief dat er niet wordt gesloopt en niet wordt verkocht om de voorraad zoveel mogelijk te behouden. Men is negatief dat er niet wordt gebouwd maar wijt dit vooral aan de gemeente. Over de renovatie in Velp-Zuid is men positief. De huurders geven aan dat er geruchten gaan dat woningen in de buurt verkocht gaan worden en dat Vivare daarom geen onderhoud meer pleegt.

De gemeenten waarderen de prestaties op dit gebied met een 6,5. De gemeenten begrijpen de terughoudendheid van Vivare op het gebied van nieuwbouw, maar zijn met de resultaten op dit gebied niet tevreden. Men voorziet een probleem met name op de korte termijn door de bevolkingsontwikkeling. Er is expliciet waardering voor de transformatie van het oude kantoor en men wil dat Vivare actief meer creatieve oplossingen voor tijdelijke woongelegenheden zoekt. Men is positief over de renovaties in combinatie met duurzaamheidsmaatregelen die Vivare uitvoert, ook over de communicatie daarover. De complexgewijze verkoop wordt door de gemeenten verschillend gewaardeerd.

De overige partijen waarderen de prestaties met 7,7. Ze vinden dat Vivare mooie renovatieprojecten heeft uitgevoerd in een tijd waarin er ook werd gereorganiseerd.

De belanghebbenden kennen gemiddeld een 7,4 toe voor de prestaties van Vivare op het prestatieveld (Des)investeringen in vastgoed. Het verschil met de gewenste score (8,1) is niet heel groot. De huurdersverenigingen geven aan graag meer overleg te willen over verkoop en meer nieuwbouw om de wachttijden te verkorten. De gemeenten willen graag meer nieuwbouw.

4.6 Kwaliteit van wijken en buurten volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurders	4,4	9,1
Gemeenten	7,1	7,6
Overige partijen	6,8	8,4
Gemiddeld	6,1	8,4

De belanghebbenden geven gemiddeld een 6,1 voor de prestaties van Vivare op het gebied van Kwaliteit van wijken en buurten met een spreiding in de individuele scores van 4 tot 8.

De huurdersverenigingen waarderen de prestaties van Vivare met een 4,4. Daarmee krijgt dit prestatieveld van hun de laagste waardering. Men geeft aan dat Vivare onzichtbaar is in de wijken en minder doet, terwijl de problematiek door de huisvesting van kwetsbare mensen juist groter is geworden. De huurders onderschrijven dit beeld. De huurders geven aan dat wijk- en buurtbeheer ook een taak van de gemeente is.

De gemeenten waarderen de prestaties met een 7,1. Ze zijn tevreden over de inzet van Vivare, één noemt de goede inzet van wijkcoördinatoren en anderen het initiatief van Cement in de wijk. Vrij algemeen is de opvatting dat Vivare verkrampd heeft gereageerd op de aangescherpte regelgeving en zich daar strak aan houdt. Vivare wordt uitgenodigd om weer meer de maatschappelijke rol te nemen en actiever in de wijken aanwezig te zijn.

De overige partijen waarderen de inzet van Vivare op dit gebied met een 6,8. Ze geven aan dat de problematiek groot is, dat Vivare zich een tijd lang heeft teruggetrokken en dat er nu weer meer beweging en elan in de organisatie zit op dit gebied.

De belanghebbenden geven gemiddeld een 6,1 voor de prestaties van Vivare op het prestatieveld Kwaliteit van wijken en buurten. Het verschil met de gewenste score (8,4) is groot, vooral voor de huurdersverenigingen. Zij geven aan dat Vivare meer moet doen, meer zichtbaar moet zijn in de

wijken en mensen meer moet aanspreken. De gemeente zien graag dat Vivare op dit gebied weer wat meer inzet laat zien. De overige partijen geven aan dat Vivare de opgaande lijn van betrokkenheid mag doorzetten en zich weer meer als partner in de wijk mag opstellen.

4.7 Tevredenheid over de relatie en communicatie met de corporatie volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurders	7,1	8
Gemeenten	7,3	8,2
Overige partijen	7,2	8
Gemiddeld	7,2	8,1

De huurdersverenigingen zijn tevreden over de relatie met Vivare. Ze maken een onderscheid in de periode vóór en na de reorganisatie. Over de periode ervóór is men positiever dan erna. Men waardeert het contact met het management positief. Door de personele wisselingen is de communicatie onder druk komen staan, zowel met de huurdersverenigingen als met de huurders. Ook door de fysieke afstand tot het nieuwe kantoor van Vivare vindt men het lastig om goed contact te houden. De huurdersverenigingen waren graag beter geïnformeerd over de personele wisselingen en niet alle huurdersverenigingen zijn tevreden over de contactpersoon. De huurders geven aan dat Vivare duidelijker kan communiceren over wat de regels zijn en wat de rol van Vivare is, met name bij wijk- en buurtbeheer. Daarmee wordt het voor de huurders ook duidelijker wat ze zelf moeten doen. En volgens sommige huurders mag Vivare de huurders daar ook meer op aanspreken.

De gemeenten geven in het algemeen aan dat de relatie met Vivare goed is. De meeste hebben ervaren dat door de reorganisatie het contact een hele tijd minder was, ook door het ontbreken van een vaste contactpersoon. Dat is daarna weer beter geworden. Een aantal gemeenten geeft aan dat door de verhuizing de aanwezigheid van Vivare in de gemeente en het contact met de huurders lastiger is geworden. De communicatie met de huurders is een aantal keren genoemd als een verbeterpunt: meer bereikbaarheid voor huurders, beter uitleggen wat de achtergrond van de besluiten is. Een aantal gemeenten wil graag in een eerder stadium geïnformeerd worden over beleid van Vivare.

De overige partijen zijn ook tevreden over de relatie met Vivare en de communicatie. Na de reorganisatie is het weer duidelijker wie de contactpersonen zijn en is de bereikbaarheid weer beter. De corporaties zijn tevreden over de samenwerking en de communicatie.

De tevredenheid over de relatie en de communicatie wordt door de belanghebbenden gewaardeerd met gemiddeld een 7,2.

4.8 Tevredenheid over de mate van invloed op het corporatiebeleid volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurders	7	7,8
Gemeenten	6,2	7,9
Overige partijen	7	8,5
Gemiddeld	6,7	8,1

De huurdersverenigingen zijn tevreden over de mate van invloed op het beleid en geven aan de laatste tijd meer grip te hebben bij het maken van de prestatieafspraken. Ze zijn ontevreden over hun rol en invloed bij de complexgewijze verkoop en geven aan dat Vivare weer meer als sociale ondernemer moet gaan functioneren.

Een aantal gemeenten is tevreden over de invloed op het beleid (Arnhem, Renkum en Rheden). De prestatieafspraken hebben daar volgens hen een positief effect op gehad. De beelden over de gewenste ontwikkelingen zijn meer gedeeld en de afspraken zijn concreter. De andere gemeenten zijn minder tevreden, met name de resultaten laten in hun ogen te wensen over: te weinig woningbouw en te weinig voortgang op duurzaamheid. Westervoort wil graag wederzijdse betrokkenheid bij visieontwikkeling.

De overige partijen zijn tevreden over de mate van invloed. Wel wil men graag meer dialoog over inhoudelijke onderwerpen om inzicht te geven in elkaars overwegingen en gezamenlijke visieontwikkeling over zorg, wonen en leefbaarheid.

De belanghebbenden beoordelen de mate van invloed op het beleid met gemiddeld een 6,7.

4.9 Verbeterpunten voor de corporatie volgens belanghebbenden

Hieronder staat eerst een lijst met verbeterpunten per groep belanghebbenden. Daarna volgt een lijst met uitspraken die belanghebbenden hebben gedaan op de vragen waarin Vivare uitblinkt en waarin Vivare kan verbeteren.

Huurdersverenigingen en huurders

- Pas de meettijd aan
- De huisvesting van bijzondere doelgroepen moet goed gekanaliseerd worden in de prestatieafspraken.
- Verkoop moet meer onderwerp van verleg zijn met huurdersvertegenwoordiging
- Meer samenwerking tussen verschillende partijen op het gebied van leefbaarheid zou fijn zijn
- Maak wijkbeheerders meer openbaar/bekend en laten we overleggen over hun rol en taken.
- Instemmingsrecht
- Vivare mag kritischer zijn op huurders: wat zijn de taken van Vivare en wat de taken van de huurders en of derde partijen. Wees helder tegenover huurders in wat je als Vivare wel/niet doet en stimuleer huurders om dingen zelf op te pakken. Maak gemeenschappelijke onderdelen van complex wel schoon of pak de (derde) partij aan die het moet doen.
- En wees ook kritisch op jezelf: wees zuinig op je eigen geld, zeker in relatie met derde partijen. Aannemers, en algemeen de inzet van derden, moeten beter gecontroleerd worden door Vivare; de inzet is te omslachtig en duurt te lang.
- Regels kennen en doen: consistentie van naleven van regels is niet altijd even groot, het maakt uit wie je spreekt. Voor wat betreft de regels voor toewijzen is het goed dat daar soms van afgeweken wordt. Geef regels voor het uiterlijk van een huis.
- Kijk naar een beloningssysteem voor actieve huurders.
- Communicatie met huurders: zet antwoorden op de website; en ook hoe wijk- en buurtbeheer is geregeld. Als je met iets komt en Vivare doet er niks aan, verwijst dan door, dan ben ik wel geholpen. Geef mensen uit bijzondere doelgroepen één contactpersoon. Houd rekening met hun bijzonder situatie en doe dan wat anders. Met huurdersvertegenwoordiging: maak bekend als er wisselingen in het personeel zijn en wie de contactpersonen zijn: we willen er graag één met een direct nummer voor het bellen.

Gemeenten

- Kijk op het gebied van duurzaamheid verder dan de afspraken voor 2020, neem 2030 als focus en wees ambitieuzer.
- Wees creatiever in het toevoegen van woningen en bouw meer woningen. Ook voor lage middeninkomens zijn er te weinig woningen en de marktpartijen pakken dat niet op. Voor de gemeente zou het fijn zijn als corporaties daar meer ruimte nemen en krijgen en krijgen van het rijk. Daar mogen ze wat meer durf in tonen.

- Laten we gezamenlijk agenderen op het sociale domein; pak weer meer de maatschappelijke rol op en durf daar meer te vernieuwen: laten we samen optrekken in wat maatschappelijk nodig is. Maak je zelf weer een maatschappelijke organisatie in plaats van een bedrijf.
- Volg niet altijd de regels zo strikt als er een probleem is in de huisvesting van mensen.
- Heb wat meer lef en wees proactief en denk niet altijd vanuit het economische belang.
- Doe een stapje meer op het gebied van wijk- en buurtbeheer.
- Ondersteun de huurdersbelangenverenigingen voldoende zodat ze hun taken kunnen blijven doen.
- Ken de lokale situatie van de gemeenten beter en handel daar meer naar. Neem ons mee in de afwegingen die je als Vivare maakt.

Overige belanghebbenden

- Blijf de ruimte zoeken ondanks de regelgeving (zoals bijvoorbeeld in het stuk over Cement) of met andere partijen de grens zoeken. Zorg er samen met andere partijen (o.a. corporaties, RIBW, sociale wijkteams) voor dat in wijken en buurten goed kan worden samengeleefd door alle verschillende doelgroepen. Neem in de wijken weer je maatschappelijke rol op. Thema voor corporaties is hoe we het in de wijken doen vanuit de knellende regelgeving (passend toewijzen en inclusieve samenleving) voor mensen die er komen wonen en die er al wonen. Werk aan een gedeelde visie op hoe je dit wil aanpakken met andere partijen: niet alleen op de doelgroepen maar op de hele wijk. En leg de power neer bij de mensen in de buurten die het werk doen.
- En we moeten nadenken over type woningen, differentiatie, andere partners (belegger). Kijk daarbij ook structureel naar bouwtechnische oorzaken van overlast. Het is zinvol om iets meer door elkaar bouwen. Werk bij renovatie samen met aannemer, buurtbeheerder en hulpverlener zodat je achter de voordeur kijkt en meer kan signaleren.
- Maak met zorgpartijen beleid voor langer thuis wonen. De grens wordt bereikt in langer thuis wonen: we moeten met een gezamenlijke visie tegendruk geven op het huidige beleid in de vorm van zoiets als een "verzorgingshuis" (gaat vooral over extramuraal). De huidige woningvoorraad voldoet daarin niet: te weinig woningen op de goede plekken. Hoe gaan we wijken toekomstbestendig maken en veiligheid bevorderen o.a. met domotica. Daarbij speelt ook hoe we in kleinschalige voorzieningen veiligheid en 24-uurs begeleiding kunnen bieden. Doe het vanuit de visie op de wijk. Daar heb je als corporatie ook beleggers en verzekeraars bij nodig. Kijk eens wat minder zakelijk naar de contracten voor bijzondere doelgroepen en werk meer vanuit gezamenlijk belang.
- Duurzaamheid: fungeer als grote corporatie als vliegwiel voor innovaties. Het is belangrijk om als grote corporatie innovaties op duurzaamheid te doen om te laten zien hoe het werkt.
- Vanuit drijfveren naar gezamenlijk belang kijken; niet alleen afspraken maken en zakelijk zijn met elkaar. Dat ligt bij ons allemaal. Ga op zoek naar andere vormen om de doelstelling te halen; goed denkend vanuit het vastgoed, maar probeer het ook eens anders. De power van Vivare is daarin interessant. De cijfers kloppen en het hart gaat steeds luider kloppen. Hart gaat en moet luider kloppen. Kijk met het vernieuwde zelfbewustzijn naar de samenwerking tussen verschillende partners.
- We hebben als corporaties in Arnhem afspraken over differentiatie gemaakt. Kunnen we het onderling wat spannender maken? Bijvoorbeeld per gebied gewenste ontwikkelingen opener en gericht delen. En wat is ieders aandeel en hoe spreken we elkaar daarop aan.
- Maak een aparte telefonische ingang voor professionele partners. Als ik ook zelfde telefonisch kanaal moet gebruiken is dat niet prettig

De visitatiecommissie heeft aan belanghebbenden gevraagd waarin Vivare uitblinkt en waarop ze zich nog kan verbeteren. Hieronder de uitspraken.

Waar is Vivare goed in?

“Organisatie- en omgevingsverandering doorvoeren en toch prestaties halen”
“De insteek op leefbaarheid”
“Vastgoed prestaties
“Housing First en buurtcirkels”
“Correcte benadering door de medewerkers”
“Heel tevreden; hoge verwachtingen van de website”
“Snel reageren op reparatieverzoek”
“Gelukkig met mijn huis”
“Vriendelijke benadering van de medewerkers en mooi huis gevonden”
“Een degelijke corporatie die de dingen goed voor elkaar heeft”
“Als ik bel, wordt ik aangehoord en die begrijpt waar het over gaat”
“Als mijn vraag op de juiste plek in de organisatie ligt, lossen ze het goed op”
“Vivare is financieel heel degelijk en daar zijn we blij mee”
“Ze bouwen goede huizen”
“Degelijke corporatie, heeft de dingen goed voor elkaar”
“De communicatie is prima”
“De huisvesting van statushouders en AMA’s die meerderjarig worden, is ongelooflijk goed gegaan met Vivare”
“We zijn heel kritisch, maar we kunnen met iedereen in gesprek gaan”
“Vivare is een oerdegelijke corporatie. Bedrijfsfilosofie zorgt ervoor dat ze in de toekomst niet in de problemen komen”

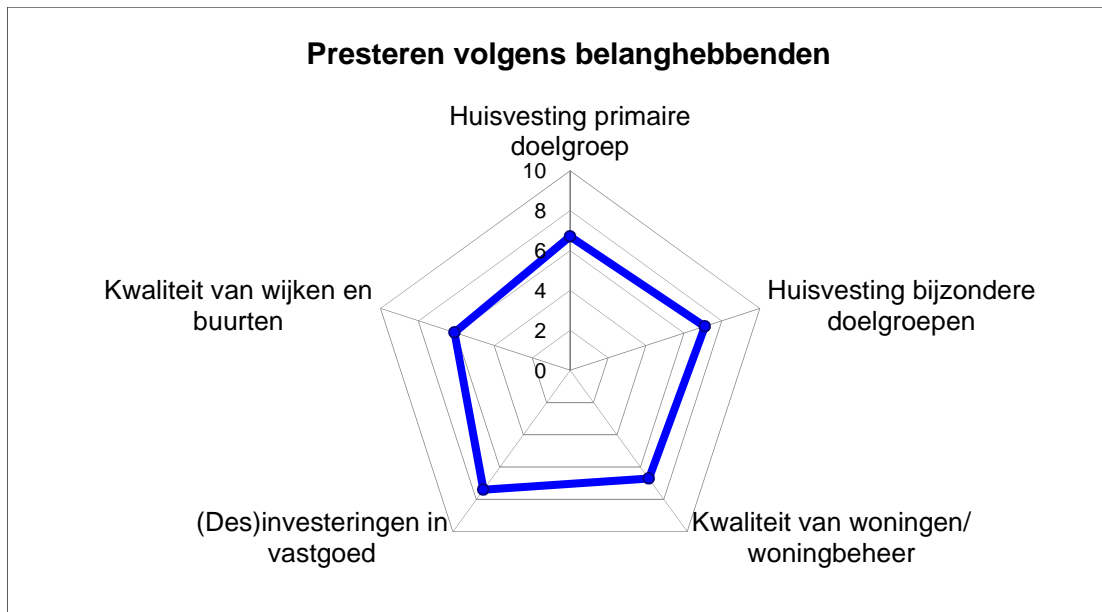
Wat kan Vivare beter doen?

“Zet vooral de prestaties door”
“Hoe we het samen doen in de wijken”
“Meer zichtbaar zijn in de wijken”
“Vergroot de buurtcirkels”
“Communicatie met derde partijen; niet alleen aanhoren wat problemen zijn maar ook actie ondernemen en laat het weten wat er gebeurt”
“Communicatie naar huurders en derde partijen: meer uitleggen en niet overvallen van de huurders”
“Als je een project start, luister naar de huurders (en vooral de vrouwen, want die zijn veel praktischer)”
“Communiqueer bijvoorbeeld bij een renovatieproject vooral digitaal”
“Als je huizen aanbiedt, zet er dan een plattegrond bij (soms staat die erbij, vaak niet)”
“Communicatie verbeteren met derde partijen en met huurders”
“Kom eens kijken als er een klacht is en luister”
“Doet zo’n huurdersbijeenkomst vaker met dezelfde mensen, dan gaan de perikelen ook afnemen”
“Koester je huurdersorganisatie, die is heel actief in de gemeenschap”
“De uitdaging voor Vivare is dat ze weer wat meer durf vertoont in de maatschappelijke rol”
“Steek wat meer de nek uit om de problemen van vandaag op te lossen”
“Denk niet alleen vanuit de regio maar ook vanuit de lokale, gemeentelijke situatie”
“Heb een steunpunt in het dorp”

4.10 Oordeel presteren volgens belanghebbenden

De belanghebbenden beoordelen het presteren volgens belanghebbenden als volgt.

Presteren volgens belanghebbenden	Huurders	Gemeenten	Overige partijen	Gemiddeld	Totaal gemiddeld
Presteren op het gebied van					
• Huisvesting primaire doelgroep	6,2	6,4	7,5	6,7	6,8
• Huisvesting bijzondere doelgroepen	8	6,7	6,5	7,1	
• Kwaliteit van woningen en woningbeheer	5,7	7	7,3	6,7	
• (Des)investeringen in vastgoed	7,9	6,5	7,7	7,4	
• Kwaliteit van wijken en buurten	4,4	7,1	6,8	6,1	
Relatie en communicatie met corporatie	7,1	7,3	7,2	7,2	7,2
Invloed op corporatiebeleid	7	6,2	7	6,7	6,7
Eindoordeel presteren volgens belanghebbenden					6,9³



³ De waardering van de prestaties telt voor 50% mee in het cijfer en de andere twee onderdelen voor elk 25%.

5 Presteren naar vermogen

In dit hoofdstuk wordt de beoordeling van het presteren naar vermogen weergegeven. De vraag wordt beantwoord in hoeverre Vivare haar vermogen optimaal aanwendt - gebaseerd op een onderbouwde visie - ten behoeve van maatschappelijke prestaties zonder haar (financiële) continuïteit in het geding te brengen.

Bij 'Presteren naar Vermogen' is een 6 het ijkpunt als voldaan is aan de gestelde voorwaarden. Er kunnen pluspunten of minpunten worden toegekend. Deze worden toegelicht.

De visitatiemethodiek kiest de volgende invalshoeken om een goed en volledig oordeel te geven over het Presteren naar Vermogen:

- de financiële continuïteit en beheer: de corporatie houdt haar maatschappelijk vermogen in voldoende mate duurzaam op peil;
- de doelmatigheid: de corporatie heeft een sobere en doelmatige bedrijfsvoering;
- vermogensinzet: de corporatie zet haar vermogen verantwoord in voor maatschappelijke prestaties.

De visitatiecommissie heeft bewust voor een beschouwende functie gekozen. Dit betekent dat gezocht is naar materiaal van derden dat zoveel mogelijk aspecten van het visitatiekader raakt. Hierdoor wordt geborgd dat de visitaties van corporaties op elkaar zijn afgestemd en dat vergelijkingen met referentiecorporaties valide zijn. Deze externe referentie is gevonden in de rapportages van de Aw (Inspectie voor Leefomgeving en Transport - Autoriteit Woningcorporaties), het WSW en de management letters van de accountant. Met name de rapportage 'Corporatie in Perspectief' is een belangrijk toetsingskader.

Bij het schrijven van dit hoofdstuk was de jaarrekening 2016 en de AEDES-benchmark 2017 beschikbaar, maar de financiële cijfers over 2016 van Corporatie in Perspectief (CIP) niet. Bij de beoordeling van de financiële continuïteit en doelmatigheid zijn daarom nagenoeg alleen de cijfers gebruikt over de jaren 2013 tot en met 2015.

5.1 Financiële continuïteit

Bij dit onderdeel wordt beoordeeld hoe de corporatie haar financiële positie als maatschappelijke onderneming in voldoende mate duurzaam op peil houdt. De beoordeling is gebaseerd op managementdocumenten, gesprekken met bestuur, management, controller en de Raad van Commissarissen, oordelen en beschikbare cijfers van de Aw en WSW, CiP en Centrum Corporatie Benchmark (CBC).

5.1.1 Oordelen WSW

Het WSW beoordeelt de corporatie jaarlijks onder andere op basis van vijf 'financial risks' (financiële ratio's). In deze paragraaf worden de financiële ratio's waaraan WSW normen heeft verbonden toegelicht en vergeleken met de referentiegroep. De vijf financiële ratio's die het WSW hanteert zijn achtereenvolgens:

- ICR - Interest Coverage;
- DSCR - Debt Service Coverage Ratio;
- LtV - Loan to value;
- Solvabiliteit;
- Dekkingsratio.

ICR (rentedekkingsgraad)

De ICR maakt inzichtelijk in hoeverre de renteverplichtingen op het vreemd vermogen vanuit de operationele kasstromen kunnen worden voldaan. Het WSW hanteert een ondergrens van 1,4. Hoe hoger de ratio, hoe beter de corporatie in staat is om haar renteverplichtingen te voldoen. Vivare hanteert intern bij het opstellen van de meerjarenbegroting een hogere minimale norm. In de visitatieperiode 2013 - 2016 bedroeg de interne minimale norm 1,8.

ICR	2013	2014	2015	2016	Norm WSW
Vivare	2,79	2,38	2,99	-	> 1,4
Referentiecorporatie	2,17	1,99	2,31	-	
Landelijk	2,61	2,28	2,67	-	

Bron: *Corporatie in Perspectief*

In de periode van 2012 - 2015 bedraagt de ICR van Vivare tussen de 2,38 tot 2,99. In 2015 neemt de ICR toe tot 2,99. De ICR van Vivare voldeed hiermee over de periode 2013 tot en met 2015 zeer goed aan de minimale norm van het WSW (1,4).

DSCR

De DSCR geeft aan of er voldoende operationele kasstromen worden gegenereerd voor rente en aflossing van leningen. Het WSW stelt een ondergrens van 1,0. Onderstaande tabel geeft de hoogte van de DSCR per jaar weer.

DSCR	2013	2014	2015	2016	Norm WSW
Vivare	1,7	1,8	1,9	-	> 1,0

In 2013 - 2015 lag de DSCR van Vivare in toenemende mate ruim boven de gestelde norm van het WSW. De gegevens maken duidelijk dat Vivare over de afgelopen periode en naar de nabije toekomst ruim in staat zal zijn om te voldoen aan de rente- en aflossingsverplichtingen.

Loan-To-Value (LTV)

De LTV is de verhouding tussen de leningen en de waarde van het eigen bezit op basis van bedrijfswaarde (volkshuisvestelijke exploitatiewaarde). De ratio meet in hoeverre de kasstroom genererende capaciteit van de geëxploiteerde vastgoedportefeuille op lange termijn in een gezonde verhouding staat tot de schuldpositie. Het WSW hanteert een bovengrens van 75% voor de LTV. Naarmate deze ratio lager is neemt de financiële continuïteit toe.

Loan-to-Value	2013	2014	2015	2016	Norm WSW
Vivare	50%	51%	46%	-	< 75%
Referentiecorporatie	66%	67%	63%	-	
Landelijk	66%	66%	62%	-	

Bron: *Corporatie in Perspectief*

Uit de tabel blijkt dat de LTV van Vivare in de periode 2013 tot en met 2015 afneemt van 50% naar 46% in 2015. In geen enkel jaar wordt de maximale norm van het WSW (75%) overschreden. Vivare presteert hierop zeer goed. De afname van de LTV wordt veroorzaakt door een afname van de langlopende schulden enerzijds, en een toenemende bedrijfswaarde anderzijds. Dit vergroot de financieringsmogelijkheden voor de investeringsactiviteiten van Vivare.

Solvabiliteit

De solvabiliteit geeft de verhouding weer tussen het volkshuisvestelijk vermogen in relatie tot het totale vermogen (balanstotaal). De solvabiliteit is hiermee een maatstaf in hoeverre een corporatie in

staat is om aan haar lange termijn verplichtingen te blijven voldoen en om risico's op te vangen. Het WSW hanteert een ondergrens van 20% op basis van bedrijfswaarde.

Solvabiliteit	2013	2014	2015	2016	Norm WSW
Vivare	46,9%	46,8%	49,0%	-	>20%
Referentiecorporatie	37,3%	35,2%	38,8%	-	
Landelijk	32,1%	33,0%	36,1%	-	

Bron: *Corporatie in Perspectief*

Uit de tabel blijkt dat de solvabiliteit van Vivare in de periode 2013 tot en met 2015 is toegenomen. De solvabiliteit van Vivare bevindt zich in alle jaren ruim boven de norm van het WSW (20%). De solvabiliteit van Vivare ligt ruim boven het gemiddelde van de referentiecorporatie. Vivare scoort zeer goed op gebied van solvabiliteit.

Dekkingsratio

De dekkingsratio geeft de verhouding weer van het schuldrestant van door WSW geborgde leningen ten opzichte van de onderpandwaarde van het bij WSW ingezet onderpand. Het WSW hanteert hierbij een maximale norm van 50%. De dekkingsratio zoals opgenomen in *Corporatie in Perspectief* geeft een benadering van deze ratio. Deze geeft de verhouding weer tussen de langlopende schulden en de WOZ-waarde.

Dekkingsratio	2013	2014	2015	2016	Norm WSW
Vivare	17%	18%	16%	-	< 50%
Referentiecorporatie	22%	27%	26%	-	
Landelijk	23%	24%	22%	-	

Bron: *Corporatie in Perspectief (definitie: langlopende schulden / WOZ-waarde)*

Uit bovenstaande tabel blijkt dat Vivare in 2013 – 2015 voldoet aan de maximale norm. De dekkingsratio is lager ten opzichte van de referentiecorporatie. Dit betekent dat Vivare relatief minder leningen heeft opgenomen ten opzichte van de WOZ-waarde.

Kasstromen

Het WSW hanteerde tot 2014 als belangrijke indicator dat de operationele kasstroom minus 2% aflossing van de leningenportefeuille voor de komende vijf jaar positief moet zijn. Dit is één van de normen waarop het WSW een oordeel geeft over de kredietwaardigheid en het faciliteringsvolume (borgingsplafond) van een corporatie. Vivare heeft in de periode 2013 – 2014 aan deze norm voldaan.

5.1.2 Oordelen Aw

Hieronder gaan we in op de toezichtsoordelen die door de Aw zijn afgegeven over Vivare.

Toezichtoordeel

De Aw beoordeelt jaarlijks integraal de woningcorporatie. Het integrale toezicht is gericht op de governance, integriteit, rechtmatigheid en de bescherming van het maatschappelijk vermogen. Hierbij wordt het functioneren van de corporatie in samenhang gezien en afgezet tegen normen (vanuit wetgeving en beleidsregels) en het risicoprofiel van de corporatie. De beoordeling van de Aw van deze toezichtsterreinen heeft niet geleid tot het doen van interventies hierop in de periode 2013 – 2016.

Met betrekking tot bescherming van het maatschappelijk vermogen beoordeelt Aw onder andere het omvalrisico en daarmee de financiële continuïteit. Bij het toezichtveld omvalrisico beoordeelt Aw de volgende ratio's⁴:

- Debt Service Cover Ratio (DSCR);
- LTV (volkshuisvestelijke exploitatiewaarde in %);
- Solvabiliteit op basis van VHV-exploitatiewaarde (in %);
- Dekkingsratio (LTV o.b.v. marktwaarde);
- Volkshuisvestelijk vermogen per gewogen verhuureenheid (in €);
- Buffer per gewogen verhuureenheid (in €).

De eerste vier ratio's worden ook door het WSW beoordeeld. Deze staan toegelicht in bovenstaande paragraaf 5.1.1. Hieronder worden de ratio's volkshuisvestelijk vermogen en risicobuffer per gewogen verhuureenheid beoordeeld.

Volkshuisvestelijk vermogen per VHE	2013	2014	2015	2016
Vivare	23.480	23.438	25.189	-
Referentiecorporatie	19.193	18.669	21.507	-
Landelijk	18.415	18.861	21.152	-

Risicobuffer per VHE	2013	2014	2015	2016
Vivare	5.047	6.891	7.820	-
Referentiecorporatie	5.814	7.723	9.088	-
Landelijk	7.534	8.375	9.572	-

Op basis van het volkshuisvestelijk vermogen en de berekende waarde van de risicobuffers is het oordeel over de solvabiliteit van Vivare in de visitatieperiode positief. Het volkshuisvestelijk vermogen is hoger dan de benodigde risicobuffers.

Het volkshuisvestelijk vermogen per vhe van Vivare neemt toe in de visitatieperiode. Het volkshuisvestelijk vermogen van Vivare ligt in de jaren 2013 - 2015 boven de referentiecorporatie en het landelijk beeld, waardoor de financiële continuïteit van Vivare beter gewaarborgd is dan de referentiecorporatie en landelijk. De risicobuffer per vhe van Vivare stijgt gedurende de jaren, en is in elk jaar lager ten opzichte van de referentiecorporaties en het landelijk beeld. Dit betekent dat het risico van Vivare relatief lager is ten opzichte van de referentiecorporatie en landelijk.

5.1.3 Hoe hanteert Vivare deze financiële indicatoren?

Bij het jaarlijks opstellen van het afwegingskader voor de meerjarenbegroting hanteert Vivare het DrieKamerModel. Dit is een integraal, strategisch sturingsconcept waarin de effectiviteit, efficiëntie en financiële continuïteit in beeld wordt gebracht. In het model wordt de vastgoedsturing, de maatschappelijke sturing en de financiële sturing in een afzonderlijke kamer ondergebracht. In het proces om te komen tot het afwegingskader brengt Vivare de onderlinge relaties in beeld en worden strategische beleidskeuze gemaakt. Deze keuzes worden gemaakt door de financiële mogelijkheden en het bereiken van de doelstelling op het gebied van vastgoed, dienstverlening en wijken af te wegen.

⁴ Aw beoordeelt ook de ratio's solvabiliteit op basis van marktwaarde (in %) en dekkingsratio (LTV o.b.v. leegwaarde, in %). Corporatie in Perspectief (CIP) bevat geen benchmark van deze ratio's. Derhalve zijn deze niet opgenomen in dit rapport.

In de vermogenskamer (financiële sturing) hanteert Vivare als uitgangspunten een minimale ICR, rentabiliteit van het vermogen, en de normen die extern toezichthouders hanteren zoals WSW en het CFV. Deze financiële kengetallen zijn binnen de uitwerking voor Vivare randvoorwaardelijk. In de afwegingskaders ligt de focus op de ICR, de voor Vivare belangrijkste ratio. In de meerjarenbegroting worden voor de vermogenskamer alle kengetallen die WSW / CFV hanteren uitgewerkt. Deze zijn opgenomen als bijlage in de jaarbegroting.

In de jaarverslagen en de kwartaal/ trimesterrapportages verantwoordt Vivare het financiële kengetal ICR. De overige ratio's van CFV en WSW zijn niet opgenomen in de verslagen en rapportages. In de kwartaal/ trimesterrapportages zijn wel toetsingsnormen opgenomen die zijn afgeleid van de normen van WSW en CFV. Bijvoorbeeld een operationele kasstroom in euro's, en een maximum norm voor specifieke kosten op jaarbasis (bijvoorbeeld personeelskosten).

De dashboards in de periodieke rapportages om de financiële positie te monitoren zijn overzichtelijk en geven inzicht in de belangrijkste waarden. De meest actuele gegevens worden afgezet tegen de jaarbegroting. In de rapportage worden de belangrijkste afwijkingen verklaard, waarbij Vivare op onderdelen een vervolgactie heeft gedefinieerd. Niet bij alle (negatieve) afwijkingen is echter een vervolgactie gedefinieerd.

In het jaarlijkse afwegingskader voert Vivare een risicoanalyse uit. Deze bestaat uit gedefinieerde scenario's waarbij de belangrijkste risico's vertaald worden naar het effect op de ICR.

5.1.4 Oordeel financiële continuïteit

De visitatiecommissie beoordeelt de financiële continuïteit op een 9. Vivare voldoet aan het ijkpunt omdat:

- ze in de visitatieperiode een positief toezichtsoordeel heeft ontvangen van de Aw. Dit betekent dat Vivare financieel gezien in staat is haar woningbezit blijvend te verhuren zonder gedwongen verkoop en dat de voorgenomen activiteiten passen bij haar vermogenspositie;
- ze voldaan heeft aan de toezichtterreinen van de Aw en er geen interventies zijn gedaan door de Aw;
- ze voldaan heeft aan alle kredietwaardigheidseisen van het WSW.

Daarnaast krijgt Vivare pluspunten omdat:

- ze op alle onderdelen zeer goed boven de gestelde norm scoort en een positieve ontwikkeling laat zien in haar ratio's;
- ze in het jaarlijks afwegingskader, begroting en de rapportages zichtbaar stuurt op kasstromen;
- ze op een actieve wijze een vermogensbeleid hanteert waarbij ze gebruik maakt van scenario's om de consequenties te overzien van keuzes;
- ze bij het jaarlijks opstellen van het afwegingskader expliciet de normen van toezichthouder doorrekent en beoordeeld.

5.2 Doelmatigheid

Bij dit onderdeel wordt beoordeeld of Vivare een gezonde, sobere en doelmatige bedrijfsvoering heeft en efficiënt omgaat met de beschikbare middelen. Deze beoordeling is gedaan op basis van managementdocumenten, benchmarkgegevens (CIP en Aedes) en gesprekken met de bestuurder, het management, de controller en de Raad van Commissarissen.

Vivare heeft in 2012 de Strategie 2013 – 2017 vastgesteld. Het verbeteren van de doelmatigheid staat hierin centraal. De kern van de strategie is maximaal klantrendement en voldoende financieel rendement. Belangrijkste punten uit de strategie om de doelmatigheid te verbeteren zijn de volgende:

- Het gefaseerd doorvoeren van een reorganisatie waarbij wordt toegewerkt naar een kleinere, flexibelere en kennisintensievere organisatie. Doelstelling hierbij is om in de periode 2014-2017 de formatie met minimaal 50 fte te reduceren. De leidende uitgangspunten voor het

vaststellen van de formatie blijft hierbij voor Vivare 'klanttevredenheid 7 tegen minimale kosten' en 'iedere investering dient aantoonbaar terugverdiend te worden'. In 2014 is het sociaal plan voor de reorganisatie vastgesteld. Voor de kosten die samenhangen met de reorganisatie is een reorganisatie voorziening gevormd in 2014.

- Het inrichten van een nieuw dienstverleningsmodel waarmee voor Vivare relatief forse investeringen waren gemoeid, specifiek in ICT.
- De locaties die Vivare in elke gemeente had sluiten en de organisatie centraal huisvesten in Arnhem met als doel het besparen op personele en facilitaire kosten.

5.2.1 De netto bedrijfslasten per vhe en de ontwikkeling

De netto bedrijfslasten bestaan uit de bruto bedrijfslasten verminderd met de ontvangen vergoedingen voor geleverde diensten, de overige bedrijfsopbrengsten en de geactiveerde productie voor het eigen bedrijf. Bedragen in onderstaande tabel zijn exclusief leefbaarheidsuitgaven.

Ontwikkeling bedrijfslasten (€ per vhe)	2013	2014	2015	2016
Vivare	1.286	1.270	1.005	857
Referentiecorporatie	1.351	932	853	-
Landelijk	1.316	923	853	-

Bron: Corporatie in Perspectief 2013 - 2015; in 2014 is een andere systematiek geïntroduceerd (Aedes Benchmark) en zijn alleen de geharmoniseerde beïnvloedbare netto bedrijfslasten opgenomen. Daarmee zijn de cijfers 2013 niet vergelijkbaar met die van 2014 – 2016. De netto bedrijfslasten 2016 zijn gebaseerd op de Aedesbenchmark 2017 o.b.v. cijfers 2016.

De netto bedrijfslasten van Vivare liggen in de (vergelijkbare) jaren 2014 – 2015 hoger dan de referentiecorporatie en het landelijk gemiddelde. Een deel daarvan wordt veroorzaakt door de getroffen reorganisatievoorziening en de verstrekte garanties via Dutch International Guarantees for Housing (DIGH). In 2015 en 2016 zijn de kosten afgenomen, mede als gevolg van de reorganisatie.

In de Aedes Benchmark is Vivare in de jaren 2013 - 2015 geclassificeerd als een C-corporatie. De visitatiecommissie ziet dat Vivare vanaf 2015 actief stuurt op doelmatigheid door de ingezette reorganisatie en dat ze de doelmatigheid van de organisatie tot een blijvend thema heeft gemaakt. Het verbeteren van de doelmatigheid is terug te zien in de Aedes Benchmark 2017 (analyse o.b.v. cijfers 2016). Hierin is Vivare geclassificeerd als een B-corporatie. De positie is ten opzichte van voorgaande jaren verbeterd.

5.2.2 Aantal vhe's per fte en personeelskosten

Naast de netto bedrijfslasten komt soberheid en doelmatigheid tot uitdrukking in de omvang van de formatie. In dit kader wordt de formatie uitgedrukt in het aantal vhe's per fte (zie tabel).

Aantal vhe's per fte	2013	2014	2015	2016
Vivare	94	92	106	-
Referentiecorporatie	93	100	106	-
Landelijk	97	102	106	-

Bron: Corporatie in Perspectief

Het aantal vhe's per fte ligt bij Vivare op basis van de CiP-rapportage in 2013 en 2015 nagenoeg gelijk aan de referentiegroep, en in 2014 lager dan de referentiecorporatie. In 2015 is het aantal vhe's per fte gelijk aan het landelijk gemiddelde.

Sober en doelmatigheid komt ook tot uitdrukking in de gemiddelde personeelslasten. In de volgende tabel worden de gemiddelde personeelslasten vergeleken met die van de referentiecorporatie en het landelijk beeld.

Ontwikkeling personeelslasten (€ per vhe)	2013	2014	2015	2016
Vivare	658	489	376	-
Referentiecorporatie	715	378	348	-
Landelijk	744	392	357	-

Bron: Corporatie in Perspectief (personeelslasten in 2014 – 2015 zijn geharmoniseerd, in 2013 niet. Daarmee zijn de cijfers 2013 niet vergelijkbaar met de 2014 – 2015)

Uit de tabel blijkt dat de personeelskosten per vhe in 2013 lager zijn dan de referentiecorporatie en het landelijk gemiddelde. In 2014 – 2015 zijn de kosten hoger, waarbij in 2015 het verschil ten opzichte van de referentiecorporatie en het landelijk gemiddelde is afgenomen.

De personeelslasten van Vivare per vhe laten een structureel dalende lijn zien. Hiermee laat Vivare zien zich bewust te zijn van de wens om sober en doelmatig te werken aan de opgave in het werkgebied. De ontwikkeling van de personeelslasten wordt in de kwartaal-/trimesterrapportage voldoende gemonitord. Afwijkingen zoals de relatief hoge verzuim-cijfers worden verklaard. Het is in de rapportages niet consequent zichtbaar welke acties op basis van de bevindingen worden ondernomen.

5.2.3 Oordeel doelmatigheid

Het ijkpunt voor het doelmatigheidscijfer is een 6, en lager dan een 6 naar mate van (negatieve) afwijkingen op de benchmarkscores als indicatoren voor het niet bevorderen van de doelmatigheid en soberheid. Op basis van de benchmarkscores wijkt Vivare prestaties op het gebied van doelmatigheid negatief af.

Ondanks de lagere benchmarkscores beoordeelt de visitatiecommissie de doelmatigheid van Vivare met een 6 omdat:

- Vivare actief bezig is met doelmatigheid, mede door de ingezette reorganisatie, en dit breed in de organisatie verankert;
- de personeels- en bedrijfslasten blijven dalen;
- ze specifieke eigen doelstellingen heeft geformuleerd ten aanzien van de bedrijfsvoering en ze deze monitort in de kwartaal/trimesterrapportages.

5.3 Vermogensinzet

Bij vermogensinzet beoordeelt de visitatiecommissie of, en op basis waarvan, de corporatie de inzet van haar vermogen voor maatschappelijke prestaties verantwoordt. De belangrijkste instrumenten die worden gehanteerd om te bewaken dat de vermogenspositie aansluit bij de beoogde koers en strategische doelstellingen zijn het afwegingskader, de jaarbegroting, de managementrapportages, het jaarverslag en de toezichtsoordelen van de Aw en WSW.

In haar strategie 2013 – 2017 is voor Vivare de balans tussen de elementen klant, pand, woonomgeving en geld bepalend. Ze ziet haar rol als rentmeester: zinnig en zorgvuldig. Met investeringen in vastgoed en onderhoud wil Vivare een maximaal klantrendement realiseren met een voldoende financieel rendement. Hierbij streeft Vivare naar een stabiel verdienmodel. Jaarlijks stelt Vivare een afwegingskader op voor het opstellen van de jaarbegroting.

Zoals aangegeven in paragraaf 5.1.3 hanteert Vivare bij het opstellen van het afwegingskader voor de meerjarenbegroting het DrieKamerModel. Met het model worden de afwegingen tussen de maatschappelijke, financiële en vastgoed keuzes gemaakt. Vivare berekent hierbij de inzet van het vermogen voor de maatschappelijke doelstelling. Dat doet ze door onder ander uit te rekenen wat Vivare had kunnen verdienen als ze met een commerciële bril naar de huurprijs en het vastgoed had gekeken. De nadruk die Vivare op betaalbaarheid legt leidt er toe, dat het grootste gedeelte van het maatschappelijk budget (circa 50%) uit het verschil tussen de gevraagde huren en markthuren bestaat.

In de kwartaal- trimesterrapportages monitort Vivare de realisatie van de doelstellingen. Op basis van deze rapportages constateert de visitatiecommissie dat Vivare een groot deel van haar vermogen ingezet heeft voor haar maatschappelijke opgaven ten aanzien van de beschikbaarheid, de betaalbaarheid en verduurzaming van woningen. Wel zijn de voorgenomen investeringen in nieuwbouw / aankoop, instandhouding en groot onderhoud elk jaar achtergebleven op de begroting. Vivare geeft als oorzaak hiervoor onder andere de crisistijd, de introductie van de verhuurdersheffing en de interne reorganisatie.

WSW oordeelde in 2016 dat Vivare op een voorzichtige wijze is bestuurd hetgeen mede geleid heeft tot een sterke financiële positie. WSW vroeg zich daarbij af hoe Vivare de financiële middelen inzet t.b.v. de volkshuisvestelijke opgave. In 2016 heeft Vivare de meerjarenbegroting voor 2017 en verdere jaren opgesteld en mede naar aanleiding van de vraag van WSW daarin verder geëxpliciteerd hoe ze haar financiële middelen wil zetten. Aandacht voor betaalbaarheid en duurzaamheid van de bestaande portefeuille heeft de komende jaren prioriteit, waarbij in overspannen marktdelen wel geïnvesteerd wordt (krapte in gemeenten Arnhem, Rheden, Renkum en Overbetuwe). Vivare ziet een grote opgave voor zich om de bestaande woningvoorraad kwalitatief verder te verbeteren. Met het verduurzamen en extra aandacht voor onderhoud wil Vivare de woningvoorraad voldoende toekomstbestendig maken/houden. Vivare ziet geen grote nieuwbouw en herstructureringsopgaven voor zich. De kwaliteit en omvang van de huidige voorraad vraagt niet om een grote transformatie. Daarnaast verwacht Vivare een daling van de omvang van de doelgroep op lange termijn. Als maatschappelijke organisatie ziet Vivare slechts een beperkte niet-DAEB-opgave voor zich. Vivare richt zich op haar kerntaak en stoot de portefeuille bedrijfstvastgoed af. Met betrekking tot maatschappelijk en zorgvastgoed wordt doorgedaan met de huidige portefeuille.

De visitatiecommissie constateert dat deze afwegingen herkenbaar zijn terug te vinden in de meerjarenraming 2017 – 2025 die is opgesteld in 2016. In de periode 2017 – 2021 is een toename in uitgaven voor onderhoud, herstructurering en investeringen in bestaand bezit opgenomen. Ook wordt een deel ingezet voor het betaalbaar houden van woningen.

5.3.1 Oordeel vermogensinzet

De visitatiecommissie beoordeelt de vermogensinzet van Vivare met een 7. Vivare voldoet aan het ijkpunt omdat ze de inzet van haar vermogen voldoende verantwoordt in de meerjarenbegroting, de jaarbegrotingen, de kwartaal/trimesterrapportages en in de jaarverslagen. Vivare heeft in de

visitatieperiode haar vermogen naar behoren ingezet, weliswaar is de inzet op onderdelen achtergebleven bij het vastgestelde ambitieniveau. Specifiek de realisatie van nieuwbouw en het planmatig onderhoud zijn achtergebleven bij de doelstellingen.

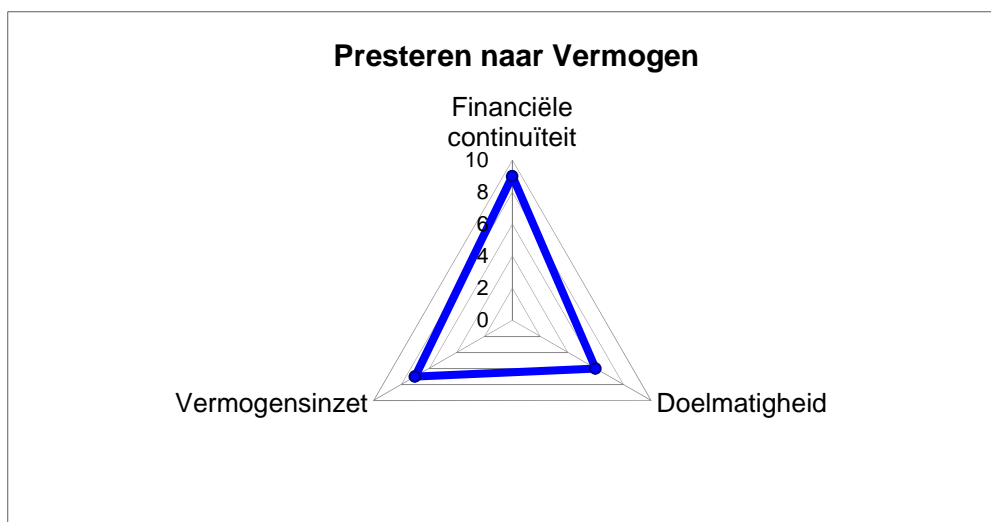
Daarnaast krijgt Vivare een pluspunt omdat:

- ze zich bewust is van haar mogelijkheden en zoekt naar optimalisatie ten aanzien van haar maatschappelijke meerwaarde, specifiek door zich te richten op betaalbaarheid/huurverlaging en een passende betaalbare woningvoorraad;
- ze goed in staat is om de consequenties van activiteiten financieel door te kunnen rekenen;
- we zien dat de vermogensinzet sterk gekoppeld is aan een actueel portefeuillebeleid en de meerjarenramingen.

5.4 Oordeel presteren naar Vermogen

De visitatiecommissie beoordeelt het presteren naar vermogen van Vivare met een 7,3.

Presteren naar vermogen	Weging	Cijfer
• Financiële continuïteit	30%	9
• Doelmatigheid	30%	6
• Vermogensinzet	40%	7
Eindoordeel presteren naar vermogen		7,3



6 Governance

In dit hoofdstuk wordt een oordeel gegeven over de vraag of de corporatie goed en verantwoord wordt geleid. De visitatiecommissie heeft hiertoe drie onderdelen beoordeeld:

1. besturing van de corporatie, oftewel de PDCA-cyclus;
2. intern toezicht;
3. externe legitimatie.

Hieronder zijn de bevindingen van de visitatiecommissie in beeld gebracht. Bij de beoordeling gelden het visitatiekader, de Governancecode en de VTW-criteria als referentie.

Bij 'Governance' is een 6 het ijkpunt als voldaan is aan de gestelde voorwaarden. Er kunnen pluspunten of minpunten worden toegekend. Deze worden toegelicht.

6.1 Besturing

In deze paragraaf is de besturing overeenkomstig het visitatiekader beoordeeld in het licht van de strategievorming en prestatiebesturing. Het gaat hierbij om 'Plan', 'Check' en 'Act'. 'Do' is beoordeeld bij Presteren naar Opgaven en Ambities en Presteren volgens Belanghebbenden.

Plan

Plan/visie

De beleidscyclus van Vivare kent een termijn van vijf jaar. Voor de periode 2013 - 2017 betreft dit het strategiedocument 'Aanpakken en waarmaken', opgesteld in oktober 2012. Het document is op een heldere wijze geschreven, en gepubliceerd op de website van Vivare.

In het strategiedocument zijn strategische doelstellingen geformuleerd rondom drie pijlers: waardecreatie in wijken, waardecreatie in vastgoed en waardecreatie in dienstverlening. Vivare formuleert de doelstellingen per pijler. In het strategiedocument is een duidelijke relatie gelegd met externe ontwikkelingen.

Er is een verband tussen de visie, de strategische en tactische doelen en de beoogde operationele activiteiten (op hoofdlijnen). Hiermee wordt in een oogopslag duidelijk aan welke doelen de verschillende activiteiten zouden moeten bijdragen. In het strategiedocument is Vivare zeer expliciet over ze wel gaat doen, en wat expliciet niet.

De geformuleerde doelen zijn in lijn met de opgave in het werkgebied. De opgaven in het werkgebied worden jaarlijks herijkt in een actualisatie van het portefeuilleplan. Dit plan wordt mede opgesteld op basis van externe informatie zoals een periodiek woonwensenonderzoek, CBS-gegevens, prognosemodel Socrates en inputs vanuit de stakeholders. Vivare heeft daarmee een scherp beeld van haar positie en rol in het werkgebied en geeft blijk van een volledig beeld van de toekomstige opgaven.

Bij het formuleren van de doelstellingen is Vivare zich bewust van de kracht en zwaktes in haar eigen organisatie. Hierin heeft Vivare de afgelopen jaren stevig ingegrepen door middel van een reorganisatie, en geïnvesteerd om efficiënter en klantgerichter te kunnen werken.

De beleidsuitgangspunten zijn zichtbaar leidend bij het besluitvormingsproces in de organisatie en de RvC. Doordat doelstellingen structureel worden geactualiseerd (tenminste jaarlijks bij het opstellen van het afwegingskader voor de meerjarenbegroting, en actualisatie van het portefeuille en gebiedsplan) is er sprake van een beleidscyclus die daadwerkelijk richting geeft aan het handelen van Vivare.

De visitatiecommissie is te spreken over de opbouw van de beleidscyclus en de verantwoording die de corporatie hiermee aflegt aan zichzelf en de buitenwereld. De visie is actueel en geeft richting aan het huidige en toekomstig handelen van de corporatie. Vivare voldoet hiermee aan het ijkpunt en scoort pluspunten voor de mate waarin en wijze waarop de beleidscyclus jaarlijks wordt

geactualiseerd. Vivare kent haar sterktes en zwaktes en stuurt actief op de kwaliteit van de organisatie en de financiële uitgangspunten om de visie en ambities waar te kunnen maken. We beoordelen dit onderdeel met een 8.

Plan/Vertaling doelen

In de jaarbegroting wordt door Vivare breed en per pijler (vastgoed, dienstverlening en wijken) doelstellingen met daarbij KPI's geformuleerd. Per KPI is aangegeven wanneer deze wordt gemonitord, in het jaarverslag of de periodieke rapportage. In de begroting licht Vivare de KPI's op tactisch niveau toe. Deze KPI's dragen bij aan de prestatiemeting en sturing op de relevante domeinen en processen.

In onder andere de gebieds- en wijkplannen zijn de strategische doelstellingen verder uitgewerkt. De wijzigingen in de organisatiestructuur die prominent deel uitmaken van de strategie 2013 – 2017 heeft Vivare uitgewerkt in concrete en gedetailleerde realisatieplannen.

De omvang en impact van de belangrijkste risico's zijn bepaald aan de hand van scenarioanalyses in het jaarlijkse afwegingskader en de begroting.

Al met al is de visitatiecommissie tevreden over de wijze waarop Vivare haar beleidscyclus heeft ingericht en vastgelegd. De documenten zijn actueel, sluiten op elkaar aan en geven duidelijk richting aan de verschillende onderdelen van de organisatie. We zien een duidelijke focus in het handelen van de organisatie.

Verantwoordelijkheden en taken zijn helder belegd binnen Vivare. Doelen zijn zo SMART mogelijk geformuleerd waardoor geen onduidelijkheid bestaat over de ambitie. Daarbij maakt de koppeling met begroting en onderliggende plannen dat doelen haalbaar geacht mogen worden met de daarvoor gereserveerde middelen.

De visitatiecommissie waardeert het onderdeel vertaling doelen in Besturing/Plan met een 8. Vivare voldoet aan het ijkpunt en krijgt pluspunten voor de scherp uitgewerkte beleidscyclus waarin de ambitie op strategisch, tactisch en operationeel niveau in samenhang is uitgewerkt. Daarnaast constateren we een actieve houding ten aanzien van de beleidscyclus waardoor deze actueel is, en verder wordt verbeterd en aangescherpt.

Gemiddeld scoort Vivare daarmee in Besturing/Plan met een 8,0

Check

Vivare volgt de voortgang op haar doelstellingen in periodieke rapportages. Tot 2016 rapporteerde Vivare op kwartaalbasis, in 2016 is Vivare overgestapt op trimesterrapportages, in combinatie met vrij bondige MT-maandrapportages. In de kwartaal- trimesterrapportage maakt Vivare gebruik van het scorecard overzicht. Dit bevat alle KPI's per directie die in het begrotingsproces zijn vastgesteld. In het scorecard overzicht worden de uitkomsten van de KPI's per trimester opgenomen alsmede de eindejaarverwachting. Vivare hanteert hierbij een stoplichtenmodel om de status van ieder onderdeel te kunnen volgen.

Met deze rapportages beschikt Vivare over een passend monitoring- en rapportage systeem. De rapportages kennen een vaste en heldere indeling die nagenoeg overeenkomt met de opzet van de jaarbegroting. Dit maakt het volgen van doelstellingen op alle niveaus overzichtelijk en transparant. De rapportages worden besproken binnen het managementteam en de Raad van Commissarissen. De rapportages geven een goed en compleet beeld over de voorgenomen volkshuisvestelijke en financiële prestaties van de Vivare

De visitatiecommissie constateert dat Vivare intern het onderdeel 'check' goed op orde heeft. Jaarlijks maakt Vivare prestatieafspraken met gemeenten, welke periodiek worden geëvalueerd op bestuurlijk niveau. Mede in het licht van de nieuwe woningwet wenst Vivare in 2017 de overlegstructuur opnieuw

in te richten. Tot 2016 zijn de afspraken op onderdelen van een hoog abstractieniveau en niet meetbaar geformuleerd. De documentatie over de periode 2013 – 2015 ontbreekt grotendeels. In 2017 heeft Vivare de vastlegging en monitoring van prestatieafspraken verbeterd. De afspraken en prestaties worden periodiek vastgelegd per gemeente.

De commissie waardeert het onderdeel Besturing/Check met een 7. Ze voldoet aan het ijkpunt en de periodieke rapportages en het jaarverslag hebben een eenduidige relatie met de jaarbegroting. De geformuleerde doelen en ambities in de jaarbegroting kunnen daardoor aantoonbaar gevolgd worden. Ze krijgt een pluspunt, omdat de visitatiecommissie constateert dat Vivare intern de zaken ruim voldoende op orde heeft, en de rapportagecyclus heeft verbeterd. Met name de compleetheid en onderlinge samenhang, alsmede de actieve manier waarop het systeem gebruikt wordt in de organisatie leidt tot veel waardering.

Act

Op basis van de kwartaal-/ trimesterrapportages stuurt Vivare bij als zij afwijkingen constateert. Het rapportageformat is in 2016 verbeterd waardoor afwijkingen en acties overzichtelijker zijn weergegeven. In de rapportage wordt per directie / onderdeel een bondige toelichting gegeven op de afwijking van KPI's en daar aangekoppelde vervolgacties. Bij enkele onderdelen ontbreekt een helder geformuleerde vervolgactie. Voor iedere KPI uit het scorecard overzicht waarbij de realisatie /eindejaarsverwachting meer dan 5% afwijkt van de norm is een aparte pagina opgenomen met een nadere toelichting. De afwijking wordt door de proceseigenaar toegelicht.

De visitatiecommissie constateert dat er feitelijk wordt bijgestuurd op basis van geconstateerde achterstanden in de balanced scorecard of de jaarbegroting. Bijsturing vindt meestal plaats in het managementoverleg.

De visitatiecommissie beoordeelt de prestaties van Vivare op dit onderdeel met een 7. Ze voldoet aan het ijkpunt en krijgt een pluspunt omdat ze actief bijstuurt bij op basis van haar periodieke rapportages en vervolgacties formuleert voor de komende periode. Daarnaast zien we dat de aanpassingen en bijstellingen direct samenhangen met de beoogde doelen en ambities, in lijn met de geformuleerde visie en uitgangspunten.

6.2 Intern toezicht

Het functioneren van de Raad van Commissarissen

De samenstelling van de Raad van Commissarissen

De raad van Vivare bestaat eind 2016 uit vijf leden. In de visitatieperiode is de omvang van de raad in 2013 van zeven naar zes leden en eind 2014 naar vijf leden teruggebracht. De redenen daarvoor zijn dat de raad daarmee aansloot bij de inkrimping van de organisatie en dat het totale profiel van de raad ook met vijf mensen kloppend kan zijn. Twee leden van de raad zijn benoemd op voordracht van de huurders. Een van de vacatures die niet opnieuw werd ingevuld was een zetel op voordracht van de huurders. In overleg met de huurders is toen een van de zittende commissarissen benoemd op voordracht van de huurders. Vivare beschikt in de visitatieperiode over een duidelijke en heldere profielschets van de raad en heeft deze als uitgangspunt gebruikt bij de toetsing van het profiel van de kleinere raad. De visitatiecommissie beoordeelt de diversiteit in de raad als positief ondanks het gegeven dat er op dit moment maar één vrouw in de raad zit. In de werving en in de keuze van de selectiebureaus (zoals Colourful People) laat Vivare zien dat zij diversiteit in de brede zin van het woord nastreeft en daar ook in slaagt. De leeftijden van de commissarissen variëren, evenals de vakgebieden en maatschappelijke betrokkenheid. Er is kennis en ervaring in de volkshuisvesting, juridisch, financiën, vastgoed, organisatieontwikkeling en zorg. De leden nemen deel aan diverse bijeenkomsten en opleidingsactiviteiten in de sector en leveren daar ook zelf een bijdrage aan. Ook voldoen de individuele leden aan het vereiste aantal PE punten. Wat nog ontbreekt is een opleidingsplan dat is gebaseerd op een gezamenlijke visie over wat de raad als geheel en het individuele lid in relatie tot Vivare kan leren. Onafhankelijkheid staat expliciet op de agenda en verantwoord in het jaarverslag. Het is zichtbaar in de notulen dat er een praktijk is waar mogelijke

verstrengeling van belangen vooraf gemeld wordt in de raad. De nevenfuncties zijn zichtbaar in het jaarverslag. Alle leden van de raad zijn lid van de VTW en er zijn afspraken gemaakt over de educatie. Sinds 2015 worden de behaalde PE-punten van de bestuurder en de PE-punten van de commissarissen gepubliceerd in het jaarverslag. Er wordt gewerkt met een actueel introductieprogramma voor nieuwe leden van de raad inclusief een meeloopactiviteit in de organisatie en een rondleiding langs een deel van het bezit.

De visitatiecommissie beoordeelt Vivare op dit onderdeel met een 8. Ze voldoet aan het ijkpunt en krijgt twee pluspunten. Zo heeft ze een duidelijke en heldere profielschets die actief en aantoonbaar gehanteerd wordt bij de benoeming van nieuwe leden. De raad is bewust op zoek naar diversiteit op meerdere gebieden. Ook het actief bijdragen aan de sector is meegewogen.

Rolopvatting van de Raad van Commissarissen

De raad van Vivare heeft een heldere rolopvatting en deze opvatting ontwikkelt mee met de ontwikkelingen in de sector en het vak van toezichthouder. Na periode waarin alles hiërarchisch en volgens regels georganiseerd was, komt de raad in haar rol nu dichterbij de bestuurder en de organisatie. Ze gaat in dialoog, volgt het proces en is transparant. Wat er moet gebeuren conform de statutaire verantwoordelijkheden doet ze ultrakort. Ze ontwikkelt van vinken naar vonken, van controlerend en interveniërend naar betrokken (vroeg in het proces). De raad wil meer inspireren en toevoegen. De raad geeft aan dat ze in de organisatie meer wil werken vanuit de bedoeling en daarover vanuit haar klankbordrol in gesprek is. De raad daagt de organisatie daarmee ook uit om zich verder te ontwikkelen. Een voorbeeld daarvan is passend toewijzen. De accountant controleert dat en dat kun je helemaal dichtregelen. De insteek van de raad is dat het een prima uitgangspunt is dat er toegewezen wordt vanuit de maatschappelijke opgave en dat je daarna kijkt of het past binnen de regels. Dat kan betekenen dat er achteraf een norm niet gehaald wordt. De raad heeft veel vertrouwen in de organisatie en de uitgangspunten die gekozen zijn. Dat maakt dat zij de verantwoordelijkheid durft te nemen voor (gedeelde) keuzes die achteraf niet lijken te voldoen aan de normen. De raad is unaniem in haar opvatting hierover.

De raad laat regelmatig zien dat zij actief is in het verbeteren van de informatie die zij nodig heeft. Voorbeelden daarvan zijn de projectplannen, de vraag om daar een afwegingskader aan toe te voegen en om de afzonderlijke projectplannen in de totale strategie te plaatsen. De raad heeft een praktijk waarin ze actief vraagt om samenstellers van documenten zelf de toelichting op de stukken te laten geven. Dat is een van de manieren waarop de raad voeling houdt met de organisatie, de deskundigheid en de cultuur. Verder overlegt zij jaarlijks met de OR en de huurdersorganisatie. De relatie van de raad met de externe stakeholders is onderwerp van gesprek. Een deel van de raad heeft in 2016 deelgenomen aan een externe bijeenkomst die door Vivare georganiseerd was. De raad wil niet in de positie komen dat zij de gesprekspartner is. Tot nu toe is de relatie extern door de bestuurder ingevuld en dat was een bewuste keuze. Het is onderwerp van gesprek hoe de raad dit verder in wil vullen. Een aantal leden van de raad heeft in de Auditcommissie contact met de directeur financiën en met de controller. Er vindt geen apart gesprek van de raad met de controller plaats. De raad geeft aan dat er wel ruimte voor is als dat nodig mocht zijn en geeft tegelijk aan dat het mogelijk beter is om die gelegenheid te organiseren. De raad voert jaarlijks een gesprek met de bestuurder over zijn functioneren. De honorering van de bestuurder valt binnen de kaders van de WNT (dwz de overgangsregeling die geldt vanaf 2015). De prestaties van de bestuurder worden afgeleid van de jaarlijkse doelstellingen en prestatieafspraken. Er is een heldere profielschets die in het jaargesprek met de bestuurder besproken en getoetst wordt.

We beoordelen de prestaties van Vivare op dit onderwerp met een 8. Ze voldoet aan het ijkpunt. Ze krijgt twee pluspunten omdat de visitatiecommissie constateert dat de raad actief bezig is met de manier waarop ze haar rol als toezichthouder invult en dat deze in ontwikkeling blijft. Bovendien daagt ze de organisatie uit om zich verder te ontwikkelen. De commissie waardeert de open en constructieve manier waarop de raad met haar informatiebehoefte omgaat.

Zelfreflectie

De raad heeft in de visitatieperiode vier keer een zelfevaluatie uitgevoerd, waarvan twee keer met externe begeleiding. De raad is daarin kritisch op zichzelf en het persoonlijke functioneren heeft aandacht. Ook in de manier waarop de raad met de visitatiecommissie het gesprek hierover voert is dat merkbaar. Ze spaart zichzelf in de zelfevaluaties niet en lijkt de lat hoog te leggen. Dat leidt er soms toe dat er een lange lijst met actiepunten volgt. De punten uit de zelfevaluatie worden deels gevolgd doordat ze in een aparte notitie in de raad aan de orde komen of doordat in de zelfevaluatie de punten uit de vorige evaluatie als startpunt worden meegenomen. Daarnaast geeft de raad aan dat een aantal van de voornemens en afspraken uit de raad niet op een vinklijstje staan maar onderdeel worden van de dagelijkse praktijk van werken en omgaan met elkaar. En ze constateert dat een aantal punten minder strak opgevolgd wordt. De onderwerpen in de zelfevaluatie zijn breed, ze gaan over de vergadercultuur, de rol van de voorzitter, de relatie met de stakeholders, de manier waarop ze met de bestuurder omgaan enz. Een terugkerend thema is de toezichtvisie. In 2013 is er een toezichtplan opgesteld. In 2017 constateert de raad dat zij haar visie niet expliciet heeft gemaakt en dat ze die gaat formuleren. Tegelijk zien we dat in het gesprek met de raad en in de zelfevaluaties de opvattingen van de raad over haar visie op toezicht houden onderwerp van gesprek is en de opvattingen daarover actief gedeeld worden. Inmiddels is de toezichtvisie vastgelegd.

We beoordelen Vivare op dit punt met een 7. De raad voldoet aan het ijkpunt, ze heeft regelmatig evaluaties gehouden, ook met externe begeleiding. Er is een pluspunt toegekend omdat de raad laat zien dat ze actief omgaat met de uitkomsten van de zelfreflectie en deze niet beperkt tot de daartoe geëigende momenten.

Toetsingskader

In 2013 is er een tijdelijke commissie in de raad ingesteld die een toezichtplan heeft opgesteld. In 2016 staat het opnieuw op de agenda van de zelfevaluatie als punt ter verbetering. Dat plan heeft ze wel 'geleefd' en de raad zelf concludeert eind 2014 dat ze dit niet als vinklijstje gehanteerd heeft. In 2017 constateert de raad dat ze daar nog geen vervolg aan heeft gegeven. Ze constateert dat het afwegingskader, het driekamermodel en de begroting het toezichtskader vormen. Dat klinkt als een pragmatische invulling voor een 'ontbrekend' document. Als we wat verder kijken als commissie zien we dat dat niet het geval is. De notulen en gesprekken met de raad getuigen van het belang en een praktijk van het hanteren van een gedeelde visie en een gedeeld kader. Die visie kan verder uitgewerkt en ingevuld worden door de raad. Voor een corporatie met de omvang van Vivare is het logisch om dat ook vast te leggen. Het gaat dan om het expliciteren en vastleggen van de praktijk die daarin ontwikkeld is (richting toezicht met passie enz.). Want die is er. En niet omgekeerd, dat er geen kader is en dat dat ontwikkeld zou moeten worden. Inmiddels is de visie op toezicht vastgelegd. Alle documenten die het toetsingskader vormen zijn aanwezig bij Vivare en van goede kwaliteit. Er is een praktijk waarin aan deze documenten gerefereerd wordt. Daarnaast constateert de raad dat sturen op cijfers, op begrotingen en afspraken soms in de weg staat van wat de bedoeling van een corporatie hoort te zijn. Die ruimte, om daar waar nodig af te wijken om redenen van de bedoeling, geeft de raad nadrukkelijk aan de organisatie. Het gesprek over de afwijking is dan belangrijker dan beoordelen of het precies overeen komt met het toetsingskader.

We beoordelen Vivare op dit onderdeel met een 7. Ze voldoet aan het ijkpunt. Ze krijgt een pluspunt omdat er voldoende en kwalitatief goede documenten zijn die als toetsingskader dienen. Bovendien worden deze documenten gehanteerd bij de besluitvorming. Het is aan te bevelen de samenhang van deze documenten in relatie tot de visie vast te leggen.

Toepassing Governancecode

Vivare hanteert de governancecode actief en op de site van Vivare is de volledige governancestructuur beschikbaar zoals de statuten, reglement, rooster van aftreden, profielschets, integriteitscode klokkenluidersregeling, bestuursreglement en het visitatierapport. Het in het Governance Auditrapport van ILT/Aw van 18-1-2016 genoemde aandachtspunt dat Vivare de rolverdeling en de besluitvorming over majeure onderwerpen in een bestuursreglement moet

vastleggen, is opgevolgd en in de statuten vastgelegd. Alle documenten staan overzichtelijk op de site.

We beoordelen de prestaties van Vivare met een 8. Ze voldoet aan het ijkpunt. Ze krijgt pluspunten voor de mate waarin ze actief de uitgangspunten hanteert zoals deze zijn opgenomen en bedoeld in de governancecode en ze de volledige en transparante governancestructuur op de website vermeld heeft. De Governancecode is onderwerp van gesprek.

6.3 Externe legitimatie en verantwoording

Externe legitimatie

De visitatiecommissie ziet dat Vivare grotendeels gelegitimeerd is in haar omgeving. Zo zijn de belanghebbenden van Vivare betrokken geweest bij de totstandkoming van het strategie document. Vivare heeft een helder beeld van wie haar belanghebbenden zijn en onderhoudt daarmee regelmatig en op prettige wijze contact. Vivare wordt in de regio gezien als een belangrijke partij omdat ze in een aantal wijken in Arnhem en in een aantal gemeenten een substantieel aantal woningen heeft. De belanghouders vinden dat Vivare veel en goede dingen doet. Veel belanghouders geven aan dat Vivare in de afgelopen periode wat veel intern gericht is geweest en geven de reorganisatie en verhuizing daarvoor als oorzaak aan. Gemeenten geven aan dat ze graag eerder bij ontwikkeling van plannen betrokken willen worden. Als visitatiecommissie hebben wij de prachtige wijkplannen gezien die Vivare gemaakt heeft en waren wij verbaasd dat een van de gemeenten aangaf dat die nog niet met hun besproken en gedeeld zijn. Vivare heeft de neiging om dingen eerst zelf goed uit te werken en pas daarna ermee naar buiten te gaan. Belanghebbenden geven aan dat ze graag eerder in dit proces betrokken willen worden. Vivare werkt in meerdere gemeenten en in haar cijfers werkt ze met gemiddelden voor de regio. Dat betekent dat sommige gemeenten vinden dat hun belang in het gemiddelde verdwijnt. Als Vivare een gemiddeld B label realiseert, zoals de sector dat vraagt, is dat niet altijd voor elke gemeente het geval. En dat is voor afzonderlijke gemeenten wel van degelijk van belang. Met de aanscherping van de prestatieafspraken is daar verbetering in te zien. De RvC van Vivare heeft regelmatig contact met de huurdersorganisaties en heeft in de afgelopen periode op verschillende manieren invulling gegeven aan haar eigen relatie met de belanghebbenden. De huurdersorganisatie heeft regelmatig overleg met Vivare en beschouwt Vivare als zakelijk. Door de reorganisatie zijn er wijzigingen in de contactpersonen gekomen en het kost tijd om weer een nieuwe relatie op te bouwen. Het algemene gevoel is dat belanghouders in een eerder stadium betrokken willen worden en dat de afwegingen van Vivare als zakelijk ervaren worden.

Vivare scoort op dit onderdeel een 6. Ze voldoet aan het ijkpunt. Ze kan haar belanghebbenden in een eerder stadium bij haar plannen betrekken.

Openbare verantwoording

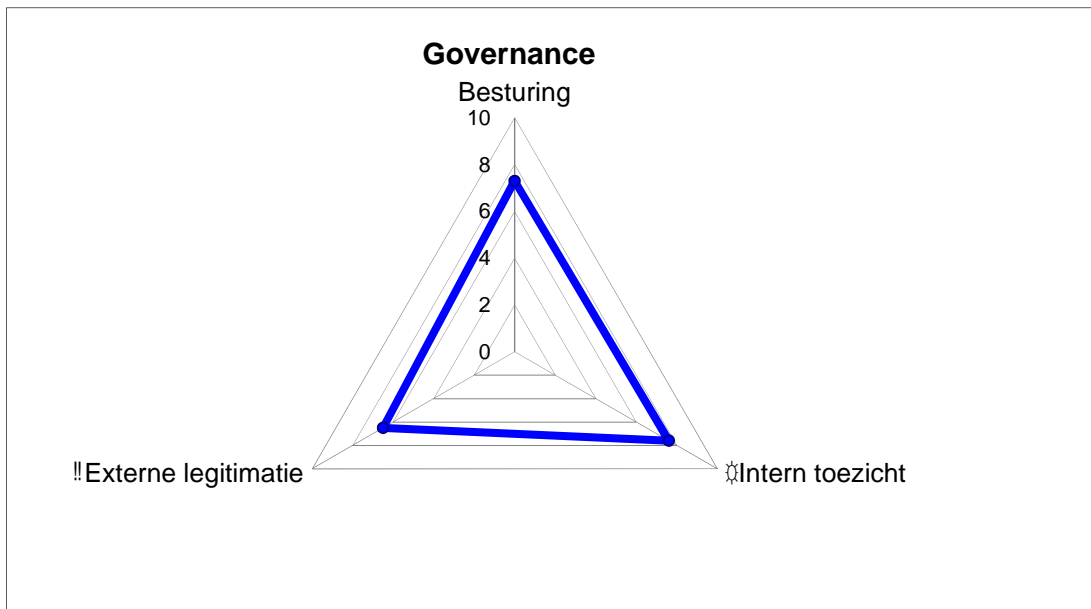
Met betrekking tot de openbare verantwoording constateert de visitatiecommissie dat Vivare alle relevante informatie met betrekking tot de gerealiseerde prestaties beschrijft in het jaarverslag en deze op haar website publiceert. Het jaarverslag 2016 staat in digitale vorm (met doorklikmogelijkheden) op de site. Actuele projecten staan op de site. De informatie voor de huurders is helder en toegankelijk. Alle relevante informatie is goed te vinden op de site, zowel voor huurders als over het beleid en zeggenschap.

We beoordelen de prestaties van Vivare met een 7. Men voldoet aan het ijkpunt. Pluspunt is dat alle informatie actueel, helder en toegankelijk is.

6.4 Oordeel over Governance

Op basis van het visitatiekader beoordeelt de visitatiecommissie de Governance van Vivare over het algemeen met een 7,1.

Governance		Oordeel	Weging	Gemiddeld	
• Besturing	Plan	8	33%	7,3	
		8			
	Check	7			
	Act	7			
• Intern toezicht	Functioneren RvC	7,7	33%	7,6	
	• Samenstelling				8
	• Rolopvatting				8
	• Zelfreflectie	7			
	Toetsingskader	7			
	Toepassen Governancecode	8			
• Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie	6	33%	6,5	
	Openbare verantwoording	7			
Eindoordeel Governance				7,1	




Bijlage 1 Visiterend bureau en visitatiecommissie

Onafhankelijkheidsverklaring Pentascope

Pentascopel verklaart hierbij dat de visitatie van Vivare in 2017 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Pentascopel heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de twee kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Pentascopel geen enkele zakelijke relatie met deze corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Pentascopel geen enkele zakelijke relatie met Vivare hebben.

Plaats	Datum	Naam, functie, handtekening
Amersfoort,	1-6-2017	 Joos Jacobs, Directeur Pentascopel

Onafhankelijkheidsverklaring Joos Jacobs

Joos Jacobs verklaart hierbij dat de visitatie van Vivare in 2017 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Joos Jacobs heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Joos Jacobs geen enkele zakelijke noch persoonlijke relatie gehad met de corporatie. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Joos Jacobs geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met Vivare hebben.

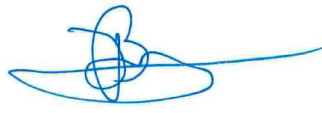
Plaats	Datum	Naam, handtekening
Amersfoort,	1-6-2017	 Joos Jacobs

Onafhankelijkheidsverklaring Bert-Jan Karrenbeld

Bert-Jan Karrenbeld verklaart hierbij dat de visitatie van Vivare in 2017 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Bert-Jan Karrenbeld heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Bert-Jan Karrenbeld geen enkele zakelijke noch persoonlijke relatie gehad met de corporatie. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Bert-Jan Karrenbeld geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met Vivare hebben.


Plaats	Datum	Naam, handtekening
Amersfoort,	1-6-2017	 Bert-Jan Karrenbeld

Onafhankelijkheidsverklaring Germa Reivers

Germa Reivers verklaart hierbij dat de visitatie van Vivare in 2017 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Germa Reivers heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Germa Reivers geen enkele zakelijke noch persoonlijke relatie gehad met de corporatie. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Germa Reivers geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met Vivare hebben.

Plaats	Datum	Naam, handtekening
Amersfoort,	1-6-2017	 Germa Reivers

Bijlage 2 CV's visitatoren

CV Joos Jacobs



Curriculum Vitae



Joos Jacobs

Woonplaats : Maastricht
Geboortedatum : 16-01-1959

Ervaring bij:

Woningcorporaties

- Visitaties (voorzitter visitatiecommissie)
- Voorzitter stakeholders-dialogen
- Organisatie-ontwikkeling
- Effectiviteit en efficiency
- Fusiebegeleiding

Gemeente & overheid

- Samenwerking corporaties en prestatieafspraken
- Projectleiding Provincie Limburg

Industrie

- Training en advies
- Mobiliteit-reorganisatie begeleiding

Arbeidsmarkt

- Toekomstscenario gemeente Maastricht

Brainport Eindhoven

- Shared facility center
- Teamsamenstelling

Zorginstellingen

- Implementatie nieuw beleid

Persoonlijk profiel

Enthousiast en gedreven. kritisch reflecterend en verbindend, vanuit verwondering vragen stellen. "Omdat ik de oplossingen niet weet, zoek ik zo mee dat je ze zelf vindt."

Ze heeft het vermogen om in alle geleidingen van organisaties mensen positief aan het denken te zetten. Haar managementervaring gebruikt ze om de dagelijkse realiteit te verbinden met de toekomst. Op een resultaatgerichte manier. "Joos geeft je het gevoel dat het goed komt".

Specialiteit

Vraagstukken waarbij een integrale benadering gevraagd wordt. Procesbegeleiding met resultaat, verandering die je zelf teweeg hebt gebracht.

Ontwikkeling

Na de sociale academie volgde zij een organisatieadviesopleiding en een postdoctorale opleiding verandermanagement. Diverse trainingen; sales, management, projectleiding enz.

Rollen:

- Voorzitter dialogen/symposia
- Interim manager
- Programma-manager
- Voorzitter visitatie-commissie
- Sparring partner

Ervaring & Resultaten (diverse relevante projecten)

Pentascopel

Begeleiden directeuren woningcorporaties en wethouders
Gemeente Eindhoven in samenwerking en prestatieafspraken vanuit
visie ontwikkeling stad (2011)

Voorzitter einddialoog visitatie en toetsing koersplan Woonbedrijf
Eindhoven (2011)

Projectleider project mobiliteit in kader ToekomstVastLimburg
Provincie Limburg (2011)

Voorzitter visitatiecommissie Woonbron Rotterdam (experimentfase
2007)

Ontwikkeling en invulling van prestatiegerichte dialoog tussen
bestuur, directie en vestigingen Woonbedrijf Eindhoven (2010)

Voorheen

Adviesrol

Senior consultant CapConsult (2005-2006)

Vraagstukken met betrekking tot employability, leidinggeven en
ontwikkeling van mensen en organisaties

Senior adviseur woningcorporaties
(Atrivé, Linos Advies, Heerlen, 1993-1999)

Ten tijde van de invoering van het BBSH begeleiden van veranderingen
ten gevolge hiervan.

Welke keuzes maken we en hoe geven we hieraan vorm?

Fusiebegeleiding, kwaliteitsprojecten, ondernemingsplanning,
organisatieontwikkeling.

Managementrol

Regiodirecteur Zuid-Nederland Capability (1999-2005)

Commercieel en operationeel verantwoordelijk voor de vestigingen in
zuid Nederland

Trainersrol

Trainer/adviseur (Odyssee, 1982-1993)

Profit sector

Ondersteunen van mensen in organisaties bij de -verdere- ontwikkeling
van vaardigheden en creativiteit

Daarnaast

Lid van de Raad van Toezicht Woningcorporatie Wonen Zuid

CV Bert-Jan Karrenbeld

Curriculum Vitae	B.J. Karrenbeld
<i>Bedrijfsnaam</i>	Rebel Strategy & Finance bv
<i>Naam van de expert</i>	Karrenbeld, Bert-Jan
<i>Beroep</i>	Adviseur
<i>Geboortedatum</i>	29 november 1981

Opleiding

2003 – 2008	Entrepreneurship, Strategy and Organisation, Erasmus Universiteit Rotterdam
1999 – 2003	Bedrijfseconomie, Hogeschool Windesheim Zwolle

Cursussen

2011	Jong VWS, Summerschool 'De Nederlandse Zorgmarkt'
2010 – 2011	Opleidingsinstituut De Baak, Driebergen, training adviesvaardigheden en communicatie
1999 – 2003	F1F9, New Delhi India, cursus financieel modeleren

Werkervaring

2013 - heden	Adviseur, Rebel Strategy & Finance	Rotterdam
2009 - 2013	Adviseur, RebelGroup Advisory	Rotterdam
2007 - 2008	Junior Consultant, RebelGroup Advisory	Rotterdam
2006 – 2007	Projectmedewerker, Stichting gezondheidscentrum Oude Westen & Cool	Rotterdam
2006 - 2007	Projectmedewerker, Stichting Wijkgezondheidscentrum Randweg	Rotterdam
2005 - 2007	Medewerker financiën, Stichting Zorg op Zuid	Rotterdam

Talen

	<i>Spreken</i>	<i>Lezen</i>	<i>Schrijven</i>
<i>Engels</i>	Goed	Goed	Goed
<i>Duits</i>	Redelijk	Redelijk	Redelijk
<i>Nederlands</i>	Moedertaal	Uitstekend	Uitstekend

Selectie aandachtsvelden:

- Business cases opstellen en beoordelen;
- Financiële haalbaarheid onderzoeken;
- Financiering structureren en arrangeren;
- Maatschappelijke visitaties Woningbouwcorporaties;
- (Maatschappelijke) kostenbatenanalyse.

Projectervaring (selectie)

Maatschappelijke visitatie woningstichting Ons Doel

Risicoanalyse, DSW Zorgverzekeraar Schiedam

Vastgoedstrategie ZuidOostZorg

Audit op samenwerkingsovereenkomst Development Company Greenport Venlo en Gemeente Venlo

Onafhankelijke toets businesscase Development Company Greenport Venlo (DCGV)

Kosten-Baten Analyse School 23, ROC Eindhoven

Analyse maatschappelijke effecten De Utrechtse School, Utrecht

Financiering en WfZ-borging nieuwbouw fase II Westfriesgasthuis

Financiering nieuwbouw Ommelander Ziekenhuis Groep Groningen

Financiering nieuwbouw Medisch Spectrum Twente

Business case fusie Onze Lieve Vrouwe Gasthuis en Lucas-Andreas Ziekenhuis

Business case fusie Westfriesgasthuis en Waterlandziekenhuis



Germa Reivers (v)

Woonplaats : Voorburg
Geboortedatum : 21 januari 1957

Ervaring bij:

- Anva
- College Bouw
- Ziekenhuisvoorzieningen
- Bloemenveiling Aalsmeer
- Woningcorporaties:
 - Portaal
 - Delftwonen
 - Woonbron
 - Wel Wonen
 - Woonbedrijf
 - Weller
 - Veenendaalse Woningstichting
- Waarborgfonds Sociale Woningbouw
- Gemeente Sittard-Geleen
- A&O Services
- Telecom:
 - SNT Callbedrijf
 - KPN Telecom Vaste Net
 - Research
 - TOS
 - CSN
 - Uniworld
- PTT Post Bedrijfservice
- Postkantoren BV
- Banken en verzekeringen:
 - ABN-AMRO
 - Ohra
- LNV, Directie Beheer Landbouwgronden

Persoonlijke verbinding

Germa werkt reeds vele jaren op het gebied waar mensen in organisaties met processen en systemen een doel realiseren. Ze houdt van een combinatie van inhoud (kennis en deskundigheid) en proces (de weg naar het resultaat, het draagvlak en de acceptatie, de politiek): ze brengt mensen graag bij elkaar om samen de voorliggende vraagstukken op te lossen. Vervolgens zet ze snel een gedegen aanpak of uitwerking op papier waardoor de vaart erin blijft.

Ze gaat graag in dialoog op zoek naar de kern: van de organisatie, van het project, van de uitdagingen. Ze heeft een onafhankelijke oordeel en een scherpe waarneming (van het geheel en de details). Ze is loyaal, resultaatgericht en doet wat nodig is om het gewenste te bereiken.

Zij wordt omschreven als positief kritisch en vervult vaak de rol van 'geweten van het project': doen we nog de goede dingen en doen we die ook goed, zijn we klaar of moet er nog wat gebeuren? Het blijft daarbij niet bij het stellen van vragen; ze geeft ook vorm aan alternatieven.

Ze heeft ervaring in het zoekproces rondom strategische vraagstukken en cultuurverandering: waar willen we heen, wat zijn mogelijkheden en belemmeringen en hoe gaan we de gewenste situatie bereiken. Tevens vervult ze de rol van auditor: visitaties bij woningcorporaties, second opinion bij A&O Services en hoe loopt ons proces bij College Bouw Ziekenhuisvoorzieningen.

De laatste jaren vervult ze tevens een rol als coach, zowel binnen als buiten onze organisatie. Hierbij gebruikt ze zowel haar inhoudelijke kennis als haar vaardigheden op het gebied van procesbegeleiding. Ook heeft ze leidinggevende ervaring als competentie manager/teamleider bij Pentascopel: consultants helpen hun kracht te ontwikkelen, ook ten behoeve van Pentascopel.

Germa heeft meegewerkt aan de boeken 'Implementeren. Het speelveld in de praktijk' en 'Emoties bij veranderingen'.

Ontwikkeling

Klinische psychologie, Arbeid- & en organisatiepsychologie, omscholing informatica, Leergang Bestuurlijke Informatieverzorging en administratieve organisatie; diverse trainingen op het gebied van coaching, kernkwaliteiten, spiritualiteit en werk, projectmanagement, systeemontwikkeling, gegevensbeheer

Rollen:

- Managementconsultant
- Implementatieleider
- Project(bege)leider
- Procesontwerper
- Coach
- Visitor
- woningcorporaties

Germa Reivers

Ervaring & Resultaten (diverse relevante projecten)

Visitatie woningcorporatie Veenendaalse Woningstichting (2011)

De visitatie volgens de methode volgens Pentascopie uitgevoerd. Dit gaat volgens de aanpak van de vierde generatie-evaluatie waarin dialoog een belangrijk middel is.

Resultaat:

Loopt nog

Visitatie woningcorporatie Weller (2010 - 2011)

De visitatie volgens de methode volgens Pentascopie uitgevoerd. Dit gaat volgens de aanpak van de vierde generatie-evaluatie waarin dialoog een belangrijk middel is.

Resultaat:

Een door de Visitatiestichting goedgekeurd visitatierapport.

Rondom de visitatie van Woonbedrijf (2010)

Toetsen van het nieuwe koersplan bij de belanghouders en het voorzitten van interne en externe dialogen ten behoeve van de visitatie door Raeflex.

Resultaat:

Meer betrokkenheid van medewerkers bij de visitatie, meer focus op maatschappelijk presteren, visitatie en toets koersplan met elkaar in verbinding, beleidsagenda voor toekomst getoetst, constructieve dialoog met omgeving, belanghouders die zich betrokken voelen.

Anva (maart 2009-maart 2010)

Cultuurtraject waarbij met het MT is gewerkt aan teamvorming, samenwerking en cultuur, verbetereteams zijn ondersteund in het realiseren van de gewenste verandering en de organisatie als geheel is betrokken in kwartaalsessies en communicatietraining.

Resultaat:

Gerealiseerde veranderingen in werkwijze, andere manier van samenwerken, meer open en resultaatgerichte cultuur.

Districtsbezoeken Woonbedrijf (2009 - 2010)

Op basis van het visitatiekader de districtsbezoeken van de directie aan de districten opnieuw ingericht en gepilot.

Resultaat:

Werkwijze en kader voor districtsbezoeken die meer aansluiten bij ambities Woonbedrijf en districten meer resultaatgericht laten communiceren.

Visitatie woningcorporatie Wel Wonen (2008 - begin 2009)

De visitatie volgens de methode volgens Pentascopie uitgevoerd. Dit gaat volgens de aanpak van de vierde generatie-evaluatie waarin dialoog een belangrijk middel is.

Resultaat:

Een door de Auditraad goedgekeurd visitatierapport.

Competentiemanager Pentascopie (begin 2007 - juli 2008)

Samen met de branchetrekker verantwoordelijk voor het reilen en zeilen binnen het brancheteam overheid Den Haag. Verantwoordelijk voor de competentie-ontwikkeling en de resultaatafspraken van de consultants.

Resultaat:

Consultants die in hun kracht zitten en verbonden zijn met Pentascopie.

Visitatie woningcorporatie Woonbron (eind 2006 - begin 2007)

De methode van visiteren volgens Pentascopie mee vormgegeven en tevens in de pilotfase een visitatie uitgevoerd. Dit is gebeurd volgens de aanpak van de vierde generatie-evaluatie waarin dialoog een belangrijk middel is.

Resultaat:

Een door de Auditraad goedgekeurd visitatierapport.

Implementatiemanager processen en systemen bij WSW (begin 2006)

Implementatie voorbereid en meegewerkt aan overkoepelend projectplan waarin implementatiewerkzaamheden zijn geïntegreerd. Tevens veel aandacht besteed aan samenwerking tussen verschillende partijen. Operationele taken verricht in het kader van testen van ASP-kantoorautomatiseringsomgeving.

Resultaat:

Projectplan en verbeterde relaties.

Bijlage 3 Bronnenlijst

Onderstaand is een overzicht gegeven van de referentiedocumenten, zoals ontvangen en gebruikt door de visitatiecommissie.

Presteren naar Opgaven en ambities
Position Paper 2017
Aedes benchmark 2014, 2015, 2016, 2017
Corporatie in Perspectief 2012, 2013, 2014, 2015
Duurzaamheidsbeleid 2016, 2017
Duurzaamheidprogrammplan 2012-2013
Huurbeleid, 2013-2014, 2014, 2015, 2016, 2017
Verhuurcijfers jongeren 2017
Klantbeleid 2013, 2015, 2016
Leefbaarheidsbeleid 2013, 2014, 2015, 2016, 2017
Presentatie leefbaarheid 2016, 2017
Verslag Gebiedsteam Leefomgeving Dieren 2017
Samenwerkingsconvenant veiligheidshuizen West Veluwe Vallei en Regio Arnhem
Convenant Arnhemse corporaties en gemeente Arnhem 2017
Samenwerkingsovereenkomst gegevensuitwisseling woonoverlast Fluitersheuvel 2016
Geactualiseerd Vivare Profiel, 2013
Strategische vastgoeddoelstellingen 2014, 2016
Portefeuilleplan 2015, 2016
Afwegingskader 2016
Gebiedsplannen 2016, 2017
Projectreferentiekaarten voor Delta, GO 102 Nieuwe Vaart, NKG en Blauwe Weide
Samenwerkingsconvenant Meldpunt Ontruiming 2012
Overeenkomst gemeente Arnhem verwijdering inboedels 2017
Handleiding verwijdering inboedels Arnhem 2017
Convenant Vroegsignalering Arnhem 2017
Service Level Agreement De Klerk en Vis 2017
Werkafspraken Vivare - Schuldhulpverlening gemeente Rheden 2016
DVO woningcorporaties woningmarktregio Arnhem-Nijmegen - Enserve B.V. 2017-2022
DVO urgentie commissie woonruimteverdeling 2017-2022
Service Level Agreement Enserve 2017
Overzicht rapportages managementinformatiesysteem Domis 2017
Model Huisvestingsverordening 2016
Samenwerkingsovereenkomst regionale woonruimteverdeling tussen de deelnemende corporaties in de Woningmarktregio Arnhem - Nijmegen 2017
Stemverhouding 2017
Convenant Gegevensuitwisseling woningcorporaties - gemeente Arnhem 2016
Armoedeconvenant 2016
Rapport verkoopbeleid 2011
Notitie verkoopvoorraad 2013
Projectplan Complexgewijze verkoop 2013
Realisatieplan Complexgewijze verkoop 2014
Verkoopvoorraad 2015
Wijkplannen voor Arnhem Presikhaaf, Duiven, Elst, Renkum, Velp en Westervoort 2016
Onderzoek Woonbehoeften van mensen met een bijzondere woonvraag, Zorgbelang Gelderland, 2011
Woonzorgprofiel 2030
Notitie Visie Wonen en Zorg 2016
Wonen en Zorg Samenvatting 2016
Plan van Aanpak Wonen en zorg 2017
Partnership Samen voor de Stad Arnhem 2011-2015

Woonvisie gemeente Arnhem 2015-2025
Regionale Huisvestingsverordening Stadsregio Arnhem Nijmegen 2013
Prestatieafspraken Arnhem 2017
Woonvisie gemeente Duiven 2017-2022
Prestatieafspraken Duiven 2010-2013
Jaaragenda Wonen Overbetuwe 2017
Woonagenda Overbetuwe 2016-2020
Prestatieafspraken Overbetuwe 2011-2015
Jaarafspraken Overbetuwe 2013, 2015
Nota Wonen Renkum 2014
Strategische Visie Renkum 2010-2040
Prestatieafspraken Renkum 2011-2014, 2015-2018
Evaluatie prestatieafspraken Renkum 2017
Woonvisie Rheden 2014-2020
Visie wonen welzijn zorg Rheden 2016
Prestatieafspraken Rheden 2011-2014, 2016-2020
Verlenging prestatieafspraken 2015, 2016
Voortgangsrapportage prestatieafspraken Rheden 2016
Prestatieafspraken Westervoort 2010-2014, 2017
Verlenging prestatieafspraken Westervoort 2014-nieuwe afspraken
Communicatieplan 2012
Inrichting managementlaag 2014
Realisatieplan Inrichting directie Klant 2014
Inrichtingsplan Portfolio en Beleid 2015
Inrichting Managementondersteuning 2015
Realisatieplan Buurtbeheer 2015
Inrichting managementlaag 2014
Realisatieplan Inrichting directie Klant 2014
Inrichtingsplan Portfolio en Beleid 2015
Notitie Inrichting managementondersteuning 2015
Realisatieplan Buurtbeheer 2015
Realisatieplan Facilitaire Ondersteuning 2015
Realisatieplan Financiën 2015
Evaluatie directie Klant Managementlaag directie Klant 2016
Evaluatie directie Klant-formatie directie Klant-niet zijnde management 2016
Inrichtingsdocument Vastgoedregie 2016
Realisatieplan Directie Vastgoedregie 2016
Realisatieplan Communicatie 2016
Realisatieplan Management Vastgoedregie 2016
Vivare organogram

Verslagen ambtelijke overleggen gemeente Duiven, Westervoort, Renkum en Rheden in 2016 en 2017
Verslagen bestuurlijke overleggen gemeente Arnhem, Duiven, Overbetuwe, Renkum, Rheden en Westervoort in 2016 en 2017
Monitoring prestatieafspraken gemeente Rheden en Westervoort, 2017
Presentatie gemeenten over jaarverslag, 2015
Intentieverklaring over de samenwerking tussen huurderverenigingen en Vivare 2016
SO Vivare - De Brug HBV [Arnhem]
SO Vivare - HV Over-Betuwe [Elst]
SO Vivare - HV Twee Stromenland [Duiven]
SO Vivare - HVR [Velp]
SO Vivare - RHV [Renkum]
Verslagen overleg Vivare - huurdersverenigingen 2013, 2014, 2016, 2017
Klantonderzoek kick-off presentatie 2016
Presentatie klantcontact 2016

Wijkmonitor en klantmonitor, aanvullende informatie t.b.v. de visitatiecommissie 2017
Klantmonitor overzicht respons-resultaat
Rapportage Wijkmonitor Vivare Totaal - ICSB Marketing en Strategie 2014
Rapportage Wijkmonitor Vivare Totaal - ICSB Marketing en Strategie 2016
RvC en stakeholdermanagement
Strategisch stakeholdermanagement bij Vivare 2015

Begroting 2013, 2014, 2015, 2016, 2017
Afwegingskader meerjarenbegroting 2014, 2015, 2016, 2017
Managementletter 2013, 2014, 2015, 2016
EY Accountantsverslag 2013, 2014, 2015, 2016
CFV Toezichtbrief 2013, 2014
Oordeelsbrief AW verslagjaar 2012, 2013, 2014, 2015
Auditrapport AW 2016
Reactiebrief oordeel AW 2015, 2016
Plannen van aanpak n.a.v. systeemgericht onderzoek 2015
WSW beoordeling kredietwaardigheid Vivare 2014
WSW borgingsplafond en borgbaarheid Vivare 2015, 2016
WSW beoordelingsbrief 2016
Jaarrekening 2013, 2014, 2015, 2016
Jaarverslag 2013, 2014, 2015, 2016
Kwartaalrapportages 2013, 2014, 2015
Tertiaalrapportages 2016, 2017
Onderhoudsmonitor juni 2017
Huurmonitor september 2017
Incassomonitor september 2017
Investeringsstatuut 2014, 2015, 2016, 2017
Treasurystatuut 2014, 2015, 2016, 2017
Reglement Financieel beheer en beleid 2016, 2017
Interne controleplan 2012-2015
Interne auditplan 2015, 2016, 2017
Notitie risico-inventarisatie zorgvastgoed 2016
Notitie Risicomanagement Vivare 2016, 2017
Risicoprofiel Vivare 2016
Auditprogramma 2017
Richtlijnen interne auditing 2017

Algemeen Toezichtsplan RvC Vivare 2013
Verslagen RvC 2013, 2014, 2015, 2016, 2017
Renumeratierapport 2014, 2015, 2017
RvC reglement 2016
Zelfevaluatie RvC 2013, 2014, 2016, 2017
Integriteitscode Vivare
Meldprocedure Misstanden 2010
Statuten Stichting Vivare 2016
Reglement Klachtencommissie Woningcorporaties
Maatschappelijk visitatie Vivare 2013
MRE-Notitie tbv VB - 20170413
MRE-Notitie vergoedingen - 20170413
MRE-Renovatiereglement - 20170413
MRE-Sloopreglement met terugkeer - 20170413
MRE-Sloopreglement zonder terugkeer - 20170413
Hoofdstructuur en besturingsfilosofie 2014
Schematisch overzicht structuur per 2016 2014
Beleidsregels Bestuursbesluit en bijlagen 2016

Bijlage 4 In- en externe deelnemers aan interviews en dialogen

Tabel Deelnemers interviews en dialoog intern

Naam	Functie
Dhr. Mr. W.D. Willem van Leeuwen	Voorzitter RvC
Dhr. H.J.W. Hein van Nieuwenhuijze	Lid, voorzitter commissie Vastgoed
Mw. Mr. A. Anneke Bouwmeester	Lid, namens de huurders, lid commissie Vastgoed
Dhr. Drs. R. Rudolf Bosveld	Lid, lid Auditcommissie
Dhr. J. Jamal Elghoul	Lid, lid Auditcommissie, voorzitter Remuneratiecommissie
Dhr. Eric Angenent	Directeur-bestuurder
Dhr. Freek Beijers	Controller
Mw. Els van Langen	Directeur Financiën
Mw. Eline de Jong	Directeur Klant
Dhr. Pieter Rademakers	Manager Klantmaatwerk Arnhem
Mw. Gerda Sengers	Manager Klantmaatwerk Westervoort Overbetuwe
Mw. Tonita Garritsen	Directeur Portfolio en Organisatie
Dhr. Pieter Duif	Directeur Vastgoedregie
Mw. Tanja Koenen	Manager Portfolio en Beleid
Mw. Sandra van Vreeswijk	Communicatie Expert
Dhr. Pieter Keeman	Adviseur Assetmanagement.
Dhr. Ben Zylicz	Projectleider Vastgoed
Mw. Linda Haanappel	Secretaresse
Dhr. Helmut Muller	Medewerker Documentenbeheer
Dhr. Sander Weijl	Proces- en Informatiemanagementexpert
Mw. Jasmien Sanders	Klantconsulent
Dhr. Gert-Jan Stegeman	Strategisch adviseur Financiën
Dhr. Philip Crum	Buurtbeheerder
Dhr. Arjen van der Woude	Administrateur
Dhr. Bernard Peppelman	Relatiebeheerder BMZ enVvE
Dhr. Wim Wijnhoud	Conceptontwikkelaar

Tabel Externe deelnemers interviews en dialoog

Naam	Functie	Organisatie
Geert Ritsema	Wethouder	Gemeente Arnhem
Gert van Putten	Strategisch bestuursadviseur wonen	Gemeente Arnhem
Sjef van Groningen	Wethouder	Gemeente Duiven
Jan van Baal	Wethouder	Gemeente Overbetuwe
Jasper Verstand	Wethouder	Gemeente Renkum
Lisette Aries	Beleidsmedewerker wonen	Gemeente Renkum
Nicole Olland	Wethouder	Gemeente Rheden
Geke Blokland	Beleidsmedewerker wonen	Gemeente Rheden
Theo Kampschreur	Wethouder	Gemeente Westervoort
Tim Nijs	Beleidsmedewerker	Gemeente Westervoort
Leo de Wijs	Voorzitter	Huurdersvereniging Overbetuwe
Ben Hendriks	2 ^e secretaris	Huurdersvereniging Overbetuwe
Jos Janssen	Voorzitter	Huurdersvereniging Twee Stroomland (Duiven en Westervoort)
Willem Sanders	Vicevoorzitter	De Brug huurdersbelangenvereniging (Arnhem)
Wim Jongejan	Voorzitter	Huurdersvereniging Rheden
John Berends	Secretaris	Huurdersvereniging Rheden
Ad van den Dikkenberg	Penningmeester	Renkumse Huurders Vereniging
Johan Noppe	Manager volkshuisvesting	Portaal
Berry Kessels	Manager Wonen	Volkshuisvesting Arnhem
Kees Stunnenberg	Directeur	SSH&
Hillegonde van den Berg	Bestuurder	RIBW
Berend van der Ploeg	Bestuurder	Attent Zorg en Behandeling
Karin Veldkamp	Overlast en zorgcoördinator	Rijnstad
Melissa Diesveld	Coördinator	Rijnstad
Corina Verweij	Huurder Dieren	n.v.t.
Fenny Koenders	Huurder Dieren	n.v.t.
Gert-Jan Hilberink	Huurder Dieren	n.v.t.
Dieneke Knaape	Huurder Elst	n.v.t.
Frans van Rooy	Huurder Elst	n.v.t.
Rolinka de Graaf	Huurder Arnhem	n.v.t.
Ilse Arnts	Huurder Arnhem	n.v.t.
Ilse Delwig	Huurder Arnhem	n.v.t.
Irene Engelhard	Huurder Arnhem	n.v.t.
Nelie Baarslag	Huurder Duiven	n.v.t.
Cor Vonk	Huurder Velp	n.v.t.

Bijlage 5 Position Paper Vivare

Bestaansrecht

Vivare is een echte woningcorporatie. Volkshuisvesting is onze business. In onze statuten staat dat wij een bijzondere taak hebben: bij voorrang huisvesten van hen die niet of onvoldoende in staat zijn om op eigen kracht een passende woning te verwerven. Al onze medewerkers ervaren dat als een belangrijke opdracht en geven daar elke dag met hart en ziel invulling aan.

Strategie

Onze strategie heeft als motto "aanpakken en waarmaken" en dat hebben wij de afgelopen vier jaar gedaan. Wij kozen de klant als leidend principe, benoemden efficiëntie als randvoorwaarde en we gingen voor voldoende klantrendement tegen minimale kosten.

Eind 2015 hebben wij de belofte aan onze klanten, medewerkers en stakeholders verder geconcretiseerd in een ambitieuze positionering. Dit is waar Vivare voor gaat en wat we waar willen maken samen met onze medewerkers en partners in de regio.

Positionering

Vivare staat midden in de maatschappij en weet wat er speelt. Met een solide en professionele organisatie zijn we zichtbaar aanwezig in de wijken en staan we dichtbij de mensen. Bij Vivare bieden wij 55.000 mensen een passend en betaalbaar (t)huis, nu en in de toekomst. Oplossingsgerichte medewerkers maken ons bestaansrecht waar. Met hart voor onze regio dragen wij bij aan een omgeving waar het prettig wonen is. Dat is waar wij voor staan, in goede samenwerking met partners en met een dienstverlening van deze tijd.

Kernwaarden en kernkwaliteiten

In onze werkwijze zijn we herkenbaar op onze kernwaarden: bezielde, aanspreekbaar, doordacht en integer. Elke Vivare medewerker is herkenbaar op zijn of haar kernkwaliteiten: is sensitief, pakt aan, werkt samen en biedt oplossingen.

Klaar voor de toekomst

In de afgelopen vier jaar heeft iedereen bij Vivare hard gewerkt om op al de hiervoor genoemde aspecten zichtbaar een ontwikkeling door te maken. We hebben als organisatie een omvangrijke transitie doorgemaakt. Daarvoor hebben we geen "make-over team" ingeschakeld. We hebben dat zelf en samen gedaan. Ik ben daar super trots op.

We zijn een heel eind op de goede weg om te zijn wie we willen zijn en te doen wat we willen doen. We zijn een eigentijdse woningcorporatie, met hart voor de traditionele waarden van de volkshuisvesting. En we zijn klaar om ook de volgende stappen te zetten die de komende jaren nodig zijn om te blijven voldoen aan wat de maatschappij van ons vraagt.

Onze thema's

Een wendbare woningvoorraad die passend, beschikbaar, duurzaam en betaalbaar is. In een omgeving die leefbaar is zodat het prettig wonen is. Met een wendbare organisatie en dienstverlening die past bij deze tijd en samenwerkt met haar partners. En een solide, gezonde financiële positie. Dat zijn de thema's waar we dagelijks aan werken. En daarin hebben we de afgelopen jaren veel bereikt.

Passend, betaalbaar en beschikbaar

We zien dat de samenleving verandert. En daarmee ook de doelgroepen voor onze woningen. De afhankelijkheid van goedkope sociale huurwoningen neemt toe. Daarom ben ik blij om te constateren dat onze woningvoorraad steeds socialer wordt.

96% van onze woningen heeft een maandelijkse huur tot en met 710 euro. We doen er alles aan om woningen voor onze doelgroepen betaalbaar te houden. Ook de laagste inkomens moeten een woning kunnen vinden. Om dat te bereiken hebben we steeds meer woningen naar een streefhuur tot en met 586 euro (68%) en 628 euro (83%) gebracht. Daarmee werpt ons huurbeleid zijn vruchten af.

Ook aan de toenemende vraag voor huisvesting van statushouders, mensen met urgentie, dak en thuislozen en andere bijzondere doelgroepen kunnen we voldoen. We werken daarbij goed samen met onze partners als zorgpartijen en gemeenten. En ondanks de toegenomen vraag is de gemiddelde zoektijd voor woningzoekenden in onze regio nagenoeg gelijk gebleven. Dat is een mooi resultaat.

Duurzaam

De kwaliteit van onze woningen staat ook hoog op onze agenda. We besteden daarom een flink deel van onze middelen aan onderhoud. We kennen verschillende soorten onderhoud. Bijvoorbeeld planmatig (groot) onderhoud en reparatieonderhoud. Door nog beter, samen met onze ketenpartners, integrale afwegingen te maken kunnen we de komende jaren onze middelen hiervoor nog efficiënter en effectiever inzetten en optimaal gebruik maken van innovaties uit de markt.

Belangrijk uitgangspunt voor de kwaliteit van onze woningen is dat we verduurzamen. We zetten vooral in op het beperken van het energieverbruik door het naar beneden brengen van de warmtevraag van onze woningen. Zo goed mogelijk isoleren (wij noemen dat "de warme jas") betekent voor onze huurders dat zij comfortabeler wonen met een lagere energierekening.

Aan het eind van 2020 heeft onze totale woningvoorraad een gemiddeld label B. Al onze nieuwbouw en herstructureringsprojecten leveren we nu al op met een label A. Uitvoeren van energiebesparende maatregelen bij (groot) onderhoud doen we zonder huurverhoging voor de zittende huurder. Vorig jaar leverden we 277 nieuwbouw woningen op met een A-plus energielabel. En in Renkum leverden we de allereerste 45 zeer energiezuinige nieuwbouwwoningen op, die nu al voldoen aan de eisen van de toekomst. We houden ons aan het 'Aedes energieconvenant 2012'. Daar gaan we voor.

Leefbaar

We geloven dat we de leefbaarheid in wijken alleen kunnen verbeteren door samen te werken met betrokkenen uit de dagelijkse praktijk. Met bewoners, gemeenten, politie en zorg- en welzijnsorganisaties. In onze wijken zijn onze buurtbeheerders en medewerkers Klantmaatwerk actief. Zij signaleren problemen als vervuiling van woongebouwen en -omgevingen. Zij proberen deze op te lossen of helemaal te voorkomen.

In de afgelopen periode van reorganisatie en inrichting van ons nieuwe dienstverleningsmodel was onze aandacht wat meer gericht op onze interne organisatie. Dat horen wij ook van onze partners en klanten. Onze opgave en uitdaging voor de komende tijd is dan ook om weer meer zichtbaar aanwezig te zijn in onze wijken en onze netwerken. De dreigende eenzijdige samenstelling van wijken met vooral kwetsbare bewoners vraagt om een daadkrachtige gezamenlijke aanpak.

Dienstverlening

Onze huurders willen een betaalbare, passende woning. Daarnaast willen ze gewoon snel en goed geholpen worden. Dat vinden we logisch. Maar wel tegen de laagst mogelijke kosten. Zo zorgen we namelijk dat de huur betaalbaar blijft.

We vinden het belangrijk om te weten hoe onze huurders ons waarderen. Daarom monitoren we dat actief. Dit zijn de cijfers uit ons laatste jaarverslag over hoe huurders ons waarderen in 2016 (2015) :

- 7,3 (7,1) Nieuwe huurovereenkomsten (nieuwe huurders)
- 6,9 (6,9) Opzeggingen (vertrokken huurders)
- 7,5 (7,1) Reparatieverzoeken
- 7,6 (7,5) Betalingsregelingen

Ik ben zeer tevreden met deze cijfers en de positieve ontwikkeling die daarin te zien is.

De invoering van ons nieuwe dienstverleningsmodel begint zijn vruchten af te werpen. In het begin hadden we aanloopproblemen en was de telefonische wachttijd veel te lang. Daar klaagden onze huurders over. Over de inhoudelijke beantwoording waren de huurders wel tevreden. Uitgangspunt is dat we snel en adequaat met oplossingen van problemen komen. Dat valt of staat bij het eerste contact dat huurders en ook toekomstige huurders met ons hebben.

Alle vragen of klachten komen binnen op één centrale plek: het klant expertcentrum (KEC). Dat begint voor ons met luisteren en vragen stellen. Ik ben trots op de manier waarop de medewerkers van ons KEC dat in de afgelopen twee jaar hebben neergezet. Onze experts gaven op tachtig procent van alle vragen direct antwoord. Eind 2016 kregen bellers gemiddeld binnen twee minuten een klantexpert aan de lijn. En we willen dat nog beter doen.

Een belangrijke ontwikkeling is dat onze huurders en relaties zelf willen bepalen wanneer en hoe zij contact met ons zoeken. Digitaal waar het kan, persoonlijk waar het moet. Daarom werken we er aan om in de toekomst meer contact en dienstverlening via de website en sociale media te kunnen aanbieden.

Organisatie

Genoeg betaalbare woningen voor onze huurders, nu en in de komende jaren. Dat betekent ook dat we met zorg omgaan met onze (personeels-) kosten. Om de doelstellingen uit onze strategie te kunnen realiseren, te kunnen werken tegen minimale kosten en daarmee een financieel gezonde organisatie te zijn en te blijven, zijn we vanaf 2013 op weg naar een kleinere organisatie. Al onze directies zijn gereorganiseerd.

De directie Klant is ingericht om het nieuwe dienstverleningsmodel te kunnen laten werken. De directie Portfolio en Organisatie werkt aan de ondersteunende processen Personeel, Facilitair en Communicatie en daarnaast aan de (strategische) beleidsontwikkeling en sturende vastgoed- en leefbaarheidsprocessen. De directie Vastgoedregie is opnieuw neergezet om te kunnen werken vanuit de principes van regie en ketensamenwerking. De directie Financiën is klaar om de organisatie op het gebied van (interne) controle, risicomanagement en financiële administratie optimaal te ondersteunen.

Onze organisatie is op geen enkele manier meer vergelijkbaar met die van vier jaar geleden. De transitie waar ik eerder over sprak, hebben wij geleidelijk doorgemaakt. Ik ben zeer tevreden over het resultaat. Ons sturingsmodel werkt goed. Beleid en uitvoering zijn gescheiden en door de proces gestuurde organisatie is er interne afhankelijkheid en kan niemand "op eigen houtje" te werk gaan.

Financieel beleid

Ons financieel beleid is gedegen en flexibel en kan tegen een stootje. We accepteren geen grote risico's. Onze doelgroep een betaalbaar, passend (t)huis bieden in een wijk waar het prettig wonen is. Dat is onze rode draad. Daar passen dan ook geen grote bedrijfsrisico's bij. Ook niet als onze omgeving daar wel om vraagt. Niet de waan van de dag maar vooruit kijken is belangrijk. Want betaalbaar wonen, dat willen onze huurders niet alleen vandaag en morgen, maar ook nog over vijftien jaar.

De interne risicobeheersings- en controlesystemen geven ons daarbij een redelijke mate van zekerheid. We analyseren onze risico's en bewaken de uitvoering van de interne beheersingsmaatregelen die deze risico's verminderen. En met een adequate planning & control-cyclus sturen wij effectief op het realiseren van onze doelstellingen, het bewaken van de financiële kaders en kengetallen en daarmee het financieel gezond blijven van onze organisatie.

Governance

Onze governance is op orde. De codes van goed bestuur komen terug in onze eigen statuten, reglementen en codes. We verantwoorden ons als maatschappelijke onderneming open en transparant naar onze omgeving. Met stakeholders praten we over ons beleid. Gemeenten en huurdersverenigingen zijn gelijkwaardige partners bij het maken van prestatieafspraken. Ik ervaar onze samenwerkingen als positief en opbouwend.

Tot slot

Vivare staat er goed voor. Onze woningvoorraad wordt steeds passender en betaalbaar. Op duurzaamheid halen we onze doelstellingen en we zijn financieel gezond en flexibel. In onze

dienstverlening staat de klant centraal en we groeien daarin nog dagelijks. De implementatie van de strategie en de daarbij behorende reorganisaties hebben we voortvarend en succesvol opgepakt. Er staat een organisatie die klaar is voor de toekomst.

Daarmee staan we aan de vooravond van een volgende strategische periode. Daarin zien wij nieuwe uitdagingen op ons afkomen. Door de huidige regelgeving in de volkshuisvesting wonen steeds meer kwetsbare groepen bij elkaar. Het zogenaamde cement in de wijk (de gezinnen) dreigt te verdwijnen. Dat vraagt van ons meer dan ooit een verbindende rol te spelen in onze netwerken en in de samenwerking met onze stakeholders om onze wijken ook in de toekomst gevarieerd en leefbaar te houden.

Een andere opgave ligt in het blijven werken aan een woningvoorraad die blijft voldoen aan de eisen van de tijd, met een werkwijze waarin we vooral de regie nemen, de ketensamenwerking met onze partners vervolmaken en slimme innovaties uit de markt halen. Met een dienstverlening waarin de klant ook zelf de regie kan nemen (kanalen kiezen) en wij vooral reageren vanuit de specifieke klantvraag (aandacht voor bijzonderheid).

We gaan samen met onze stakeholders de accenten voor de komende vier jaar beschrijven. Ik heb er vertrouwen in dat wij daar voortvarend en met passie aan blijven werken. Opdat wij het rentmeesterschap over de aan ons toevertrouwde volkshuisvesting zorgvuldig blijven vervullen. Ook voor de generaties die na ons komen.

Arnhem, 4 juli 2017
Eric Angenent
Directeur bestuurder Vivare

Bijlage 6 Tabellen bij hoofdstuk 3

Gebruikte afkortingen:

PA'n	Prestatieafspraken
ARN	Arnhem
DUI	Duiven
OVE	Overbetuwe
REN	Renkum
RHE	Rheden
WES	Westervoort
GGW	Grondgebonden woningen (ook EGW- Eengezinswoningen)
KWW	Klantwaarderingsswaarde
n.t.b.	Niet te beoordelen

De feitelijke prestaties van Vivare zijn per prestatieveld opgenomen in de volgende tabellen. De waardering is gebaseerd op de tabel in bijlage 8.

De cijfers in de tabellen zijn eerst per regel (een opgave of daarvan afgeleide ambitie) toegekend en daarna gemiddeld tot een cijfer per onderwerp (**vet** weergegeven). Het gemiddelde van deze gemiddelde cijfers is het oordeel per prestatieveld.

Huisvesting van de primaire doelgroep kent een extra niveau: de tweedeling tussen 'Woningtoewijzing' en 'doorstroming' en 'Betaalbaarheid'; weergegeven in **VET** met hoofdletters. Het eindcijfer van dit prestatieveld is het gemiddelde tussen de cijfers op deze twee deelgebieden.

Tabel 1 Opgaven/vertaling in ambities en prestaties Huisvesting primaire doelgroep

Opgaven en daarvan afgeleide ambities op gebied van	Feitelijke resultaten	Oordeel/Toelichting																																																																																				
Eindcijfer Huisvesting primaire doelgroep		7,2																																																																																				
WONINGTOEWIJZING EN DOORSTROMING		7,1																																																																																				
Beschikbaarheid woningen		7,0																																																																																				
Strat. doel 2015: marktaandeel minimaal Vivare handhaven om zoveel mogelijk klanten te bedienen (niet in 2016)	Geen gegevens beschikbaar	n.t.b.																																																																																				
Omvang woningvoorraad Wensportefeuille (uit 2013 en 2014) en aanwezige voorraad in 2011 en 2015		7,0 Het tekort neemt op termijn af, de samenstelling groeit toe naar de gewenste samenstelling van de portefeuille.																																																																																				
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Vivare 2025</th> <th></th> <th>Woningvraag in de regio</th> <th>Woningvoorraad 2011</th> <th>Tekort/Overschot 2011 (tov 2025)</th> <th>Tekort/Overschot 2014 (tov 2030)</th> <th>Woningvoorraad 2015</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Appartement</td> <td>2-3 kamers m/z lift</td> <td>301</td> <td>2.141</td> <td>+1.840</td> <td>+ 552</td> <td>2.159</td> </tr> <tr> <td>Appartement</td> <td>3-4 kamers met lift</td> <td>6.259</td> <td>2.667</td> <td>- 3.592</td> <td>+ 165</td> <td>3.244</td> </tr> <tr> <td>Appartement</td> <td>3-4 kamers zonder lift</td> <td>1.753</td> <td>2.529</td> <td>+ 776</td> <td>+ 1.766</td> <td>2.646</td> </tr> <tr> <td>GGW</td> <td>2 kamers</td> <td>157</td> <td>608</td> <td>+ 451</td> <td>+ 5</td> <td>609</td> </tr> <tr> <td>GGW</td> <td>3 kamers</td> <td>1.709</td> <td>2.848</td> <td>+1.139</td> <td>- 681</td> <td>2.773</td> </tr> <tr> <td>GGW</td> <td>> 4 kamers</td> <td>17.223</td> <td>11.274</td> <td>- 5.949</td> <td>- 3.346</td> <td>11.468</td> </tr> <tr> <td>Totaal</td> <td></td> <td>27.402</td> <td>22.067</td> <td>- 5.335</td> <td>- 1.539</td> <td>22.899</td> </tr> <tr> <td>Zorgwoningen</td> <td>Intramuraal</td> <td></td> <td></td> <td>- 77</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Zorgwoningen</td> <td>Beschermd</td> <td></td> <td></td> <td>- 18</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Zorgwoningen</td> <td>Verzorgd</td> <td></td> <td></td> <td>- 275</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Zorgwoningen</td> <td>Levensloopgeschikt</td> <td></td> <td></td> <td>- 453</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Vivare 2025		Woningvraag in de regio	Woningvoorraad 2011	Tekort/Overschot 2011 (tov 2025)	Tekort/Overschot 2014 (tov 2030)	Woningvoorraad 2015	Appartement	2-3 kamers m/z lift	301	2.141	+1.840	+ 552	2.159	Appartement	3-4 kamers met lift	6.259	2.667	- 3.592	+ 165	3.244	Appartement	3-4 kamers zonder lift	1.753	2.529	+ 776	+ 1.766	2.646	GGW	2 kamers	157	608	+ 451	+ 5	609	GGW	3 kamers	1.709	2.848	+1.139	- 681	2.773	GGW	> 4 kamers	17.223	11.274	- 5.949	- 3.346	11.468	Totaal		27.402	22.067	- 5.335	- 1.539	22.899	Zorgwoningen	Intramuraal			- 77			Zorgwoningen	Beschermd			- 18			Zorgwoningen	Verzorgd			- 275			Zorgwoningen	Levensloopgeschikt			- 453				
Vivare 2025		Woningvraag in de regio	Woningvoorraad 2011	Tekort/Overschot 2011 (tov 2025)	Tekort/Overschot 2014 (tov 2030)	Woningvoorraad 2015																																																																																
Appartement	2-3 kamers m/z lift	301	2.141	+1.840	+ 552	2.159																																																																																
Appartement	3-4 kamers met lift	6.259	2.667	- 3.592	+ 165	3.244																																																																																
Appartement	3-4 kamers zonder lift	1.753	2.529	+ 776	+ 1.766	2.646																																																																																
GGW	2 kamers	157	608	+ 451	+ 5	609																																																																																
GGW	3 kamers	1.709	2.848	+1.139	- 681	2.773																																																																																
GGW	> 4 kamers	17.223	11.274	- 5.949	- 3.346	11.468																																																																																
Totaal		27.402	22.067	- 5.335	- 1.539	22.899																																																																																
Zorgwoningen	Intramuraal			- 77																																																																																		
Zorgwoningen	Beschermd			- 18																																																																																		
Zorgwoningen	Verzorgd			- 275																																																																																		
Zorgwoningen	Levensloopgeschikt			- 453																																																																																		
Berekende vraag 2030 kleiner door nieuwe berekeningswijze.																																																																																						
Passend toewijzen		8,0																																																																																				
Strat. doel Doelgroep: nieuwe verhuringen voor doelgroep tot € 39.874 tot 2020; doelgroep tussen € 39.874 en € 4.786 alleen in Vivare Select (2016)		8,0																																																																																				
<ul style="list-style-type: none"> • 2016: 80% passend aan primaire doelgroep • 2015: > 90% aan doelgroep • 2014: 90% aan doelgroep • 2013: 90% aan doelgroep 	<ul style="list-style-type: none"> • 2016: 92,0% • 2015: 95,0% • 2014: 91,6% • 2013: 95,4% 																																																																																					
Tegengaan woonfraude		7,0																																																																																				
RHE: gemeente en Vivare stellen plan van aanpak op om woonfraude tegen te gaan (2011)	<ul style="list-style-type: none"> • 2016: totaal aangepakt Vivare: 81 (ARN: 30; DUi: 6; OVE: 6; REN: 8; RHE: 23; WES: 3) • 2013: RHE workshop woonfraude met gemeente; afspraken gemaakt bij vermoedens omtrent woonfraude 	7,0																																																																																				

Opgaven en daarvan afgeleide ambities op gebied van	Feitelijke resultaten	Oordeel/Toelichting																																																										
Keuzevrijheid voor doelgroepen		n.t.b.																																																										
nvt		n.t.b.																																																										
Wachtlijst/slaagkans		6,0																																																										
PA'n <ul style="list-style-type: none"> Sinds 2013: Lotingmodel regionale huisvesting Regio Nijmegen- Arnhem: 15% van alle toewijzingen via loting 	2016 <ul style="list-style-type: none"> Via loting gemiddeld 9,79% <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Percentage Lotingsmodel</th> <th colspan="3">Cumulatief t/m december 2016</th> </tr> <tr> <th>Loting</th> <th>Totaal</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Totaal Vivare gemeente Arnhem</td> <td>56</td> <td>568</td> <td>9,86%</td> </tr> <tr> <td>Totaal Vivare gemeente Duiven</td> <td>16</td> <td>153</td> <td>10,46%</td> </tr> <tr> <td>Totaal Vivare gemeente Overbetuwe</td> <td>10</td> <td>128</td> <td>7,81%</td> </tr> <tr> <td>Totaal Vivare gemeente Renkum</td> <td>15</td> <td>232</td> <td>6,47%</td> </tr> <tr> <td>Totaal Vivare gemeente Rheden</td> <td>46</td> <td>379</td> <td>12,14%</td> </tr> <tr> <td>Totaal Vivare gemeente Westervoort</td> <td>9</td> <td>75</td> <td>12,00%</td> </tr> </tbody> </table> 2015 <ul style="list-style-type: none"> Via loting gemiddeld 10,56% <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Percentage Lotingsmodel</th> <th colspan="3">December 2015</th> </tr> <tr> <th>Loting</th> <th>Totaal</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Totaal Vivare vestiging Arnhem</td> <td>56</td> <td>525</td> <td>10,67%</td> </tr> <tr> <td>Totaal Vivare vestiging Duiven</td> <td>28</td> <td>267</td> <td>10,49%</td> </tr> <tr> <td>Totaal Vivare vestiging Elst</td> <td>8</td> <td>90</td> <td>8,89%</td> </tr> <tr> <td>Totaal Vivare vestiging Renkum</td> <td>14</td> <td>151</td> <td>9,27%</td> </tr> <tr> <td>Totaal Vivare vestiging Velp</td> <td>51</td> <td>378</td> <td>13,49%</td> </tr> </tbody> </table> <ul style="list-style-type: none"> Vivare heeft 22% van haar betaalbare woningen aangeboden via advertenties in Entree (samenwerkingsverband van 20 wooncorporaties regio Arnhem Nijmegen) 2014 <ul style="list-style-type: none"> tussen 10,7% en 19,2% via loting aangeboden (norm was 13 – 17%). Percentages zijn moeilijk te sturen omdat aantal vrijkomende woningen lastig is te voorspellen. Vivare heeft 25,1% van haar betaalbare woningen aangeboden via advertenties in Entree (regio Arnhem Nijmegen) 2013 <ul style="list-style-type: none"> tussen 11,5% en 15,7%, conclusie: lotingmodel werkt, starters maken meer kans op een woning 	Percentage Lotingsmodel	Cumulatief t/m december 2016			Loting	Totaal	Percentage	Totaal Vivare gemeente Arnhem	56	568	9,86%	Totaal Vivare gemeente Duiven	16	153	10,46%	Totaal Vivare gemeente Overbetuwe	10	128	7,81%	Totaal Vivare gemeente Renkum	15	232	6,47%	Totaal Vivare gemeente Rheden	46	379	12,14%	Totaal Vivare gemeente Westervoort	9	75	12,00%	Percentage Lotingsmodel	December 2015			Loting	Totaal	Percentage	Totaal Vivare vestiging Arnhem	56	525	10,67%	Totaal Vivare vestiging Duiven	28	267	10,49%	Totaal Vivare vestiging Elst	8	90	8,89%	Totaal Vivare vestiging Renkum	14	151	9,27%	Totaal Vivare vestiging Velp	51	378	13,49%	5,0 Het percentage via loting neemt jaarlijks af in visitatieperiode
Percentage Lotingsmodel	Cumulatief t/m december 2016																																																											
	Loting	Totaal	Percentage																																																									
Totaal Vivare gemeente Arnhem	56	568	9,86%																																																									
Totaal Vivare gemeente Duiven	16	153	10,46%																																																									
Totaal Vivare gemeente Overbetuwe	10	128	7,81%																																																									
Totaal Vivare gemeente Renkum	15	232	6,47%																																																									
Totaal Vivare gemeente Rheden	46	379	12,14%																																																									
Totaal Vivare gemeente Westervoort	9	75	12,00%																																																									
Percentage Lotingsmodel	December 2015																																																											
	Loting	Totaal	Percentage																																																									
Totaal Vivare vestiging Arnhem	56	525	10,67%																																																									
Totaal Vivare vestiging Duiven	28	267	10,49%																																																									
Totaal Vivare vestiging Elst	8	90	8,89%																																																									
Totaal Vivare vestiging Renkum	14	151	9,27%																																																									
Totaal Vivare vestiging Velp	51	378	13,49%																																																									
Strat. doel: er zijn voor de doelgroep <ul style="list-style-type: none"> 2016: jaarlijks monitoren huurvraag en slaagkans irt portefeuille 2015: sturen op doorstroming bestaand bezit 	<ul style="list-style-type: none"> In beeld gebracht bij Portefeuilleplan 2015 en 2016 Doorstroming met name bij ouderen 	7,0																																																										

Opgaven en daarvan afgeleide ambities op gebied van	Feitelijke resultaten	Oordeel/Toelichting												
Mutatiegraad 2016: geen gegevens beschikbaar 2015: 7,5% 2014: 7,0% 2013: 6,0%	Mutatiegraad <ul style="list-style-type: none"> • 2016: 9,8% (verklaard door hoger mutatiegraad a.g.v. complexverkoop) • 2015: 8,0% • 2014: 8,9% • 2013: 7,9% 2016: 1.834 nieuw verhuringen, groei van 6% (t.o.v. 2015) 2015: 1.728 nieuwe verhuringen, afname 22% (tov 2014). Reden minder opzeggingen en minder opgeleverde nieuwbouwwoningen 2014: 2.409 nieuw verhuringen particuliere huishoudens, afname 14%. Reden is dat studentenwoningen door Stichting SSHN worden verhuurd en beheerd 2013: 2.414 nieuwe verhuringen particuliere huurders (tegen 2.272 in 2012): groei van 6%													
PA'n <ul style="list-style-type: none"> • WES: jaarlijks monitoren beschikbaarheid slaagkans op woningmarkt van doelgroep 	<ul style="list-style-type: none"> • geen gegevens beschikbaar 	n.t.b.												
Leegstand		8,0												
Huurderving 2016: 1,0% 2015: 1,0% 2014: 1,0% 2013: 1,0%	Resultaten <ul style="list-style-type: none"> • 2016: € 863.000 (0,7%) • 2015: € 1.399.000 (0,9%)* • 2014: € 1.000.000 (0,7%) • 2013: € 1.318.000 (0,9%) *huurderving in 2015 is hoger omdat de gemiddelde huurprijs hoger is dan in 2014. Het aantal dagen leegstand is nagenoeg gelijk	8,0												
ARN 11 – 15: te koop staande (huur)woningen staan maximaal 6 maanden leeg. Bij langere leegstand worden ze weer in verhuur genomen.	geen gegevens beschikbaar	n.t.b.												
RHE: bij leegstand van verkoopwoningen wordt onderhoud tuin gecontroleerd en evt. bijgehouden	geen gegevens beschikbaar	n.t.b.												
Maatregelen voor specifieke doelgroepen zoals starters, statushouders of jongeren		6,7												
PA'n ARN 11 – 15: <ul style="list-style-type: none"> • Wonen en werken combineren: Saksen Weimar (kazerne), de Transformatie en Kamp Koningsweg Noord • Minimaal 1055 woningen voor studenten (alle corp) 	geen gegevens beschikbaar	n.t.b.												
REN: <ul style="list-style-type: none"> • Monitoren beschikbaarheid huurwoningen voor jongeren in leeftijd van 19 t/m 23 en 24 t/m 35 jaar. Onder aandacht brengen lotingsysteem bij jongeren -> hebben grotere kans omdat meentijd niet leidend is • Frequent overleg over huisvesting statushouders 	REN Agendapunten bij overleggen over monitor en prestatie afspraken (ca 3x per jaar). % verhuringen <23/tot aantal verhuringen ; % actieven <23/totaal aantal actieven <table border="1"> <tbody> <tr> <td>2016</td> <td>4,0</td> <td>6,7</td> </tr> <tr> <td>2015</td> <td>1,7</td> <td>7,2</td> </tr> <tr> <td>2014</td> <td>4,8</td> <td>6,4</td> </tr> <tr> <td>2013</td> <td>9,2</td> <td>8,1</td> </tr> </tbody> </table>	2016	4,0	6,7	2015	1,7	7,2	2014	4,8	6,4	2013	9,2	8,1	n.t.b.
2016	4,0	6,7												
2015	1,7	7,2												
2014	4,8	6,4												
2013	9,2	8,1												

Opgaven en daarvan afgeleide ambities op gebied van	Feitelijke resultaten	Oordeel/Toelichting																																																																																									
RHE <ul style="list-style-type: none"> Maximaal 20% van de mutatiewoningen wordt gereserveerd voor lokaal maatwerk (kwetsbare groepen) 10% nieuwbouwprojecten wordt gereserveerd voor lokale woningzoekenden voldoet aan verplichting rato huisvesting statushouders, gemeente en Vivare evalueren jaarlijks afspraken en stellen waarnodig bij 	<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Percentage Maatwerk</th> <th colspan="3">Cumulatief t/m december 2016</th> </tr> <tr> <th>Maatwerk</th> <th>Totaal</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Totaal Vivare gemeente Arnhem</td> <td>21</td> <td>568</td> <td>3,7%</td> </tr> <tr> <td>Totaal Vivare gemeente Duiven</td> <td>8</td> <td>153</td> <td>5,2%</td> </tr> <tr> <td>Totaal Vivare gemeente Overbetuwe</td> <td>4</td> <td>128</td> <td>3,1%</td> </tr> <tr> <td>Totaal Vivare gemeente Renkum</td> <td>6</td> <td>232</td> <td>2,6%</td> </tr> <tr> <td>Totaal Vivare gemeente Rheden</td> <td>25</td> <td>379</td> <td>6,6%</td> </tr> <tr> <td>Totaal Vivare gemeente Westervoort</td> <td>4</td> <td>75</td> <td>5,3%</td> </tr> </tbody> </table>	Percentage Maatwerk	Cumulatief t/m december 2016			Maatwerk	Totaal	Percentage	Totaal Vivare gemeente Arnhem	21	568	3,7%	Totaal Vivare gemeente Duiven	8	153	5,2%	Totaal Vivare gemeente Overbetuwe	4	128	3,1%	Totaal Vivare gemeente Renkum	6	232	2,6%	Totaal Vivare gemeente Rheden	25	379	6,6%	Totaal Vivare gemeente Westervoort	4	75	5,3%	n.t.b.																																																										
Percentage Maatwerk	Cumulatief t/m december 2016																																																																																										
	Maatwerk	Totaal	Percentage																																																																																								
Totaal Vivare gemeente Arnhem	21	568	3,7%																																																																																								
Totaal Vivare gemeente Duiven	8	153	5,2%																																																																																								
Totaal Vivare gemeente Overbetuwe	4	128	3,1%																																																																																								
Totaal Vivare gemeente Renkum	6	232	2,6%																																																																																								
Totaal Vivare gemeente Rheden	25	379	6,6%																																																																																								
Totaal Vivare gemeente Westervoort	4	75	5,3%																																																																																								
WES <ul style="list-style-type: none"> jaarlijks monitoren slaagkans starters Lokaal maatwerk om minimaal 30% van vrijgekomen woningen te reserveren voor starters 	Geen gegevens beschikbaar	n.t.b.																																																																																									
Huisvesten mensen met urgentie	<ul style="list-style-type: none"> 2016: 327 vragen voor urgentie ontvangen, doorverwezen naar de onafhankelijke urgentiecommissie woningmarktregio Arnhem Nijmegen. Deze kreeg uiteindelijk 99 verzoeken, waarvan er 79 zijn toegekend. 	7,0																																																																																									
Huisvesting statushouders <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Jaar</th> <th colspan="2">ARN</th> <th colspan="2">DUJ</th> <th colspan="2">OVE</th> <th colspan="2">REN</th> <th colspan="2">RHE</th> <th colspan="2">WES</th> <th colspan="2">TOTAAL</th> </tr> <tr> <th>O</th> <th>R</th> <th>O</th> <th>R</th> <th>O</th> <th>R</th> <th>O</th> <th>R</th> <th>O</th> <th>R</th> <th>O</th> <th>R</th> <th>O</th> <th>R</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2016</td> <td>118</td> <td>118</td> <td>57</td> <td>57</td> <td>60</td> <td>24</td> <td>80</td> <td>61</td> <td>111</td> <td>133</td> <td>39</td> <td>39</td> <td>465</td> <td>432</td> </tr> <tr> <td>2015</td> <td>94</td> <td>78</td> <td>44</td> <td>42</td> <td>41</td> <td>23</td> <td>54</td> <td>54</td> <td>75</td> <td>76</td> <td>27</td> <td>26</td> <td>335</td> <td>299</td> </tr> <tr> <td>2014</td> <td>22</td> <td>22</td> <td>24</td> <td>24</td> <td>21</td> <td>22</td> <td>30</td> <td>35</td> <td>44</td> <td>44</td> <td>7</td> <td>5</td> <td>148</td> <td>149</td> </tr> <tr> <td>2013</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>13</td> <td>10</td> <td>27</td> <td>16</td> <td>20</td> <td>20</td> <td>28</td> <td>13</td> <td>6</td> <td>6</td> <td>94</td> <td>64</td> </tr> </tbody> </table> <p>O: opgave R: realisatie</p> <p>Opmerkingen: 2015: collega corporatie heeft een deel van taakstelling ARN overgenomen. In OVE (Elst) kwamen te weinig woningen vrij om aan taakstelling te voldoen 2014: in de gemeente Westervoort heeft Vivare niet aan haar taakstelling kunnen voldoen. Dit wordt in 2015 gecompenseerd. 2013: in ARN 0 omdat voorgaande jaren meer statushouders zijn gehuisvest dan voor de taakstelling nodig was.</p>	Jaar	ARN		DUJ		OVE		REN		RHE		WES		TOTAAL		O	R	O	R	O	R	O	R	O	R	O	R	O	R	2016	118	118	57	57	60	24	80	61	111	133	39	39	465	432	2015	94	78	44	42	41	23	54	54	75	76	27	26	335	299	2014	22	22	24	24	21	22	30	35	44	44	7	5	148	149	2013	0	0	13	10	27	16	20	20	28	13	6	6	94	64		6,0
Jaar		ARN		DUJ		OVE		REN		RHE		WES		TOTAAL																																																																													
	O	R	O	R	O	R	O	R	O	R	O	R	O	R																																																																													
2016	118	118	57	57	60	24	80	61	111	133	39	39	465	432																																																																													
2015	94	78	44	42	41	23	54	54	75	76	27	26	335	299																																																																													
2014	22	22	24	24	21	22	30	35	44	44	7	5	148	149																																																																													
2013	0	0	13	10	27	16	20	20	28	13	6	6	94	64																																																																													
2015: overleg met gemeenten hoe te komen tot passende oplossing voor omgaan met grotere taakstelling huisvesting statushouders in relatie tot vraag andere woningzoekenden	Is overlegd	7,0																																																																																									
BETAALBAARHEID		7,3																																																																																									
Huurprijsbeleid		7,0																																																																																									
Strat. doel: betaalbaarheid <ul style="list-style-type: none"> 2013: herijken huurprijsbeleid (huurbeleid 2013-2014). Jaarlijkse huurprijsverhoging is inflatievolgend 	Resultaat <ul style="list-style-type: none"> Vivare heeft in 2013 P&K opdracht gegeven het huurprijsbeleid te herijken & 2014 vastgesteld: Meer balans tussen prijs en kwaliteit, waardoor er differentiatie in huurprijzen binnen de portefeuille ontstaat. Vanaf 2016 inflatievolgend huurbeleid toegepast 	7,0																																																																																									

Opgaven en daarvan afgeleide ambities op gebied van	Feitelijke resultaten	Oordeel/Toelichting																				
Huurprijs in % van max. redelijk <ul style="list-style-type: none"> • 2016: 76,5% • 2015: 76,5% • 2014: 76,5% • 2013: 80,0% 	Gerealiseerde huurprijs in % van max. redelijk 2016: 73,0% 2015: 74,8% 2014: 70,2% 2013: 83% (bij mutatie excl studenten, zie Q4 2013 rapportage)	6,0 Realisatie wijkt af van doelstelling																				
Streefhuur <ul style="list-style-type: none"> • Verhuur bij mutatie; als de woning muteert is de nieuwe huurprijs gelijk aan de streefhuur. • Bij jaarlijkse huurverhoging; de streefhuur vormt de bovengrens voor de jaarlijkse huurverhoging voor de betreffende woning 	<ul style="list-style-type: none"> • Huurprijs bij mutatie aangepast • Streefhuur als bovengrens gehanteerd • 2015: Streefhuren over het algemeen verlaagd om voldoende woningen beschikbaar te houden voor de primaire doelgroep. Als gevolg van de verlaging van de streefhuren zitten er meer woningen met de huidige huur boven streefhuur. 	7,0																				
Jaarlijkse huurverhoging <ul style="list-style-type: none"> • Maximale huurverhoging 2013 en 2014, gematigd in 2015, inflatie% in 2016 • 2014 inkomensafhankelijke huurverhoging, in 2015 huursombenadering 	Jaarlijkse huurverhogingen <table border="1"> <thead> <tr> <th>Jaar</th> <th>Inkomen (I) < € 34.229</th> <th>Inkomen (II) € 34.229 - € 43.786</th> <th>Inkomen (III) > € 43.786</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1-7-2013</td> <td>3,9%</td> <td>4,3%</td> <td>6,3%</td> </tr> <tr> <td>1-7-2014</td> <td>3,7%</td> <td>4,2%</td> <td>6,2%</td> </tr> <tr> <td>1-7-2015</td> <td>2,0%</td> <td>2,4%</td> <td>5,0%</td> </tr> <tr> <td>1-7-2016</td> <td>0,6%</td> <td>0,6%</td> <td>0,6%</td> </tr> </tbody> </table> <ul style="list-style-type: none"> • Huren inkomens I en II werden afgetopt bij streefhuur, III bij 100% maximaal redelijk 2016 • Jaarlijkse huurverhoging doorgevoerd als onderdeel van de huursombenadering. Vanwege de onduidelijkheid over het wel of niet kunnen gebruiken van de inkomensgegevens van de huurders gekozen voor een overgangsjaar, waarin inkomen geen rol speelt bij de huurverhoging: prijsinflatievolgende huurverhoging en bij een huur boven de streefhuur geen huurverhoging. 2015 <ul style="list-style-type: none"> • 32% van de huishoudens krijgen alleen prijsinflatie, omdat streefhuur van de woning al is bereikt. • 4% van de huishoudens krijgt een verhoging die lager is dan de maximale huurverhoging, zij zitten bijna op de streefhuur en krijgen de verhoging tot de streefhuur is bereikt. • 64% van de huishoudens heeft de streefhuur van hun woning nog niet bereikt en krijgt de maximale huurverhoging horende bij hun inkomensgroep. 	Jaar	Inkomen (I) < € 34.229	Inkomen (II) € 34.229 - € 43.786	Inkomen (III) > € 43.786	1-7-2013	3,9%	4,3%	6,3%	1-7-2014	3,7%	4,2%	6,2%	1-7-2015	2,0%	2,4%	5,0%	1-7-2016	0,6%	0,6%	0,6%	8,0
Jaar	Inkomen (I) < € 34.229	Inkomen (II) € 34.229 - € 43.786	Inkomen (III) > € 43.786																			
1-7-2013	3,9%	4,3%	6,3%																			
1-7-2014	3,7%	4,2%	6,2%																			
1-7-2015	2,0%	2,4%	5,0%																			
1-7-2016	0,6%	0,6%	0,6%																			

Opgaven en daarvan afgeleide ambities op gebied van	Feitelijke resultaten	Oordeel/Toelichting																																																																																																																																						
Kernvoorraad(beleid)		7,3																																																																																																																																						
<p>Strat. doel: Er zijn de doelgroep en Betaalbaarheid 2016:</p> <p>Gewenste verdeling bezit over huurklassen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 5% in huurklasse Goedkoop/Betaalbaar Ia – grens € 409 • 65% in huurklasse Betaalbaar Ib – grens € 586 • 10% in huurklasse Betaalbaar Ic – grens € 628 • 15% in huurklasse Betaalbaar II • 5% in huurklasse Vivare Select <p>2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 90% onder liberalisatiegrens voor inkomens < € 34.000 • 10% ook voor inkomens tussen € 34.000 en € 43.000 <p>Dus gewenste verdeling bezit over huurklassen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 15% in huurklasse Goedkoop/Betaalbaar Ia – grens € 409 • 40% in huurklasse Betaalbaar Ib – grens € 586 • 15% in huurklasse Betaalbaar Ic – grens € 628 • 20% in huurklasse Betaalbaar II • 10% in huurklasse Vivare Select <p>2014:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 90% van de voorraad blijft in sociale huur (<€ 681,04), • 10% boven liberalisatiegrens (>€ 681,04) 	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Huurklasse</th> <th>ARN</th> <th>DUI</th> <th>OVE</th> <th>REN</th> <th>RHE</th> <th>WES</th> <th>Totaal</th> <th>%</th> <th>Jaar</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Betaalbaar I</td> <td>6.532</td> <td>2.138</td> <td>1.897</td> <td>2.310</td> <td>5.157</td> <td>1.654</td> <td>19.688</td> <td>83%</td> <td rowspan="3">2016</td> </tr> <tr> <td>Betaalbaar II</td> <td>1311</td> <td>311</td> <td>247</td> <td>471</td> <td>550</td> <td>174</td> <td>3.064</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>Vrije sector</td> <td>233</td> <td>161</td> <td>98</td> <td>98</td> <td>237</td> <td>67</td> <td>894</td> <td>3%</td> </tr> <tr> <td>Betaalbaar I</td> <td>6.430</td> <td>2.049</td> <td>1.800</td> <td>2.236</td> <td>5.044</td> <td>1.712</td> <td>19.271</td> <td>80%</td> <td rowspan="3">2015</td> </tr> <tr> <td>Betaalbaar II</td> <td>1.533</td> <td>470</td> <td>346</td> <td>605</td> <td>835</td> <td>295</td> <td>4.084</td> <td>17%</td> </tr> <tr> <td>Vrije sector</td> <td>261</td> <td>103</td> <td>79</td> <td>54</td> <td>186</td> <td>45</td> <td>728</td> <td>3%</td> </tr> <tr> <td>Betaalbaar I</td> <td>6.159</td> <td>1.950</td> <td>1.638</td> <td>2.123</td> <td>4.792</td> <td>1.592</td> <td>18.254</td> <td>75%</td> <td rowspan="3">2014</td> </tr> <tr> <td>Betaalbaar II</td> <td>1.610</td> <td>543</td> <td>440</td> <td>713</td> <td>1.043</td> <td>378</td> <td>4.727</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>Vrije sector</td> <td>624</td> <td>128</td> <td>155</td> <td>83</td> <td>234</td> <td>83</td> <td>1.307</td> <td>5%</td> </tr> <tr> <td>Betaalbaar I</td> <td>6.421</td> <td>1.987</td> <td>1.764</td> <td>2.224</td> <td>5.029</td> <td>1.676</td> <td>19.101</td> <td>79%</td> <td rowspan="3">2013</td> </tr> <tr> <td>Betaalbaar II</td> <td>1.295</td> <td>530</td> <td>414</td> <td>650</td> <td>955</td> <td>347</td> <td>4.191</td> <td>17%</td> </tr> <tr> <td>Vrije sector</td> <td>542</td> <td>81</td> <td>58</td> <td>35</td> <td>126</td> <td>37</td> <td>879</td> <td>3%</td> </tr> </tbody> </table> <p>In 2015 is de wijze waarop de huurklasse wordt bepaald, door nieuwe regelgeving gewijzigd. Een vergelijking met voorgaande jaar is daardoor lastig.</p> <p>Woningen Betaalbaar I verder onderverdeeld in 2015</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2015</th> <th>2016</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Betaalbaar Ia</td> <td>2.936 (12,2%)</td> <td>2.762 (11,7%)</td> </tr> <tr> <td>Betaalbaar Ib</td> <td>13.061 (54,2%)</td> <td>13.391 (56,7%)</td> </tr> <tr> <td>Betaalbaar Ic</td> <td>3.270 (13,6%)</td> <td>3.535 (14,9%)</td> </tr> </tbody> </table>	Huurklasse	ARN	DUI	OVE	REN	RHE	WES	Totaal	%	Jaar	Betaalbaar I	6.532	2.138	1.897	2.310	5.157	1.654	19.688	83%	2016	Betaalbaar II	1311	311	247	471	550	174	3.064	14%	Vrije sector	233	161	98	98	237	67	894	3%	Betaalbaar I	6.430	2.049	1.800	2.236	5.044	1.712	19.271	80%	2015	Betaalbaar II	1.533	470	346	605	835	295	4.084	17%	Vrije sector	261	103	79	54	186	45	728	3%	Betaalbaar I	6.159	1.950	1.638	2.123	4.792	1.592	18.254	75%	2014	Betaalbaar II	1.610	543	440	713	1.043	378	4.727	20%	Vrije sector	624	128	155	83	234	83	1.307	5%	Betaalbaar I	6.421	1.987	1.764	2.224	5.029	1.676	19.101	79%	2013	Betaalbaar II	1.295	530	414	650	955	347	4.191	17%	Vrije sector	542	81	58	35	126	37	879	3%		2015	2016	Betaalbaar Ia	2.936 (12,2%)	2.762 (11,7%)	Betaalbaar Ib	13.061 (54,2%)	13.391 (56,7%)	Betaalbaar Ic	3.270 (13,6%)	3.535 (14,9%)	7,0
Huurklasse	ARN	DUI	OVE	REN	RHE	WES	Totaal	%	Jaar																																																																																																																															
Betaalbaar I	6.532	2.138	1.897	2.310	5.157	1.654	19.688	83%	2016																																																																																																																															
Betaalbaar II	1311	311	247	471	550	174	3.064	14%																																																																																																																																
Vrije sector	233	161	98	98	237	67	894	3%																																																																																																																																
Betaalbaar I	6.430	2.049	1.800	2.236	5.044	1.712	19.271	80%	2015																																																																																																																															
Betaalbaar II	1.533	470	346	605	835	295	4.084	17%																																																																																																																																
Vrije sector	261	103	79	54	186	45	728	3%																																																																																																																																
Betaalbaar I	6.159	1.950	1.638	2.123	4.792	1.592	18.254	75%	2014																																																																																																																															
Betaalbaar II	1.610	543	440	713	1.043	378	4.727	20%																																																																																																																																
Vrije sector	624	128	155	83	234	83	1.307	5%																																																																																																																																
Betaalbaar I	6.421	1.987	1.764	2.224	5.029	1.676	19.101	79%	2013																																																																																																																															
Betaalbaar II	1.295	530	414	650	955	347	4.191	17%																																																																																																																																
Vrije sector	542	81	58	35	126	37	879	3%																																																																																																																																
	2015	2016																																																																																																																																						
Betaalbaar Ia	2.936 (12,2%)	2.762 (11,7%)																																																																																																																																						
Betaalbaar Ib	13.061 (54,2%)	13.391 (56,7%)																																																																																																																																						
Betaalbaar Ic	3.270 (13,6%)	3.535 (14,9%)																																																																																																																																						
<p>Jaarlijks % realisatie transitieopgave portfolio en assortiment:</p> <p>2016: 10%</p> <p>2015: minimaal 10% (in begroting 2015 vastgesteld op 8,9%)</p> <p>2014: minimaal 5%</p>	<p>Resultaat</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2016: 20,0% • 2015: 11,4% • 2014: 3,0% 	8,0																																																																																																																																						
<p>PA'n</p> <ul style="list-style-type: none"> • ARN 11 – 15: minimaal 22.000 woningen (alle corp) tot € 554,76 (1/1/11) • DUI: Geen groei, afname mogelijk. Gaat naar ontspannen markt. Stimuleer doorstroming senioren (2015) • REN: Minimaal 100 sociale huurwoningen meer tot 2018 	<p>ARN: geen gegevens beschikbaar</p> <p>DUI: Doorstroming senioren vertaald in streefhuurbeleid (geschikte woningen in betaalbaar 1B/1C)</p> <p>REN: wordt aan gewerkt; evaluatie 2017 +59</p>	7,0																																																																																																																																						
<p>2015: ARN Presikhaaf</p> <ul style="list-style-type: none"> • Differentiatie en verschuiving van huurklasse 1a naar 1b <p>2015: DUI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Overschot voorraad voor onze doelgroep. Mogelijkheid voor uitbreiden huurklasse II en Vivare select. • Onderzoeken mogelijkheden doorstroming senioren. (is er voldoende aanbod voor senioren?) <p>2015 OVE (Elst):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Het huidige streefhuurbeleid Elst wijkt af van de vivarebrede doelstelling 2016 door een relatief hoog % Vivare Select; er wonen veel hoge inkomensklassen en 	<p>ARN: geen gegevens beschikbaar</p> <p>DUI:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Geen gegevens beschikbaar • Doorstroming senioren vertaald in streefhuurbeleid (geschikte woningen in betaalbaar 1B/1C) <p>OVE:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Streefhuurbeleid afwijkend door andere bevolkingssamenstelling 	7,0																																																																																																																																						

Opgaven en daarvan afgeleide ambities op gebied van	Feitelijke resultaten	Oordeel/Toelichting									
<p>een hoog percentage scheefwoners (32%).</p> <p>2015 REN</p> <ul style="list-style-type: none"> In het huidige streefhuurbeleid ligt de focus op huurklasse II en Vivare Select. De VHe's vanaf € 710,- zijn lastig te verhuren. Veel scheefwonen (28%) en vergrijzing. Focus huurklasse 1 betaalbaarheidsdoelstelling 2016 hanteren. Doorstroming stimuleren. <p>2015 RHE (Velp)</p> <ul style="list-style-type: none"> Focus op primaire doelgroep, huurklasse 1. Huidige streefhuurbeleid heeft een hoog % Vivare Select (11%) Dit wijkt af van de doelstelling. VS in Velp Noord lijkt logisch, VS in Velp onder spoorlijn kritisch bekijken. Hierbij uitgangspunt VS max 3% conform prestatie afspraak gemeente. Onderzoeken welke investeerders er actief zijn in Velp om mogelijkheden differentiatie wijk te onderzoeken. Licht groeien in EGW <p>2015 WES</p> <ul style="list-style-type: none"> Inzetten op huurklasse 2 en Vivare Select. Verdeling huurklassen ligt in lijn. VS vraag meer kwaliteit (uitstraling, interieur) dan nu aangeboden wordt. Veel scheefwoners (35%) Ruim voldoende bezit voor onze doelgroep. Daarom mogelijkheden voor verkoop bekijken. 	<ul style="list-style-type: none"> Percentage 1b ligt in lijn met doelstelling en is passend. <p>REN: geen gegevens beschikbaar</p> <p>RHE:</p> <ul style="list-style-type: none"> Is vertaald in streefhuurbeleid Actieve investeerders worden met gemeente besproken in projectenoverleg. <p>WES:</p> <ul style="list-style-type: none"> Is vertaald in streefhuurbeleid 										
Aanpak huurachterstanden		7,5									
<p>2016: normen huurachterstand</p> <ul style="list-style-type: none"> < 0,8% zittende huurders < 0,8% vertrokken huurders doorlichten huurincasso op basis van dienstverlening, effectief en tegen klanttevredenheid score 7 <p>2015: normen huurachterstand</p> <ul style="list-style-type: none"> < 1,1% zittende huurders < 1,4% vertrokken huurders 	<ul style="list-style-type: none"> % huurachterstand <table border="1" data-bbox="927 927 1509 1018"> <thead> <tr> <th></th> <th>2016</th> <th>2015</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Zittende huurders</td> <td>0,9%</td> <td>1,1%</td> </tr> <tr> <td>Vertrokken huurders</td> <td>0,8%</td> <td>0,9%</td> </tr> </tbody> </table> Gemiddelde in NLD is 1,07% huurachterstand bij zittende huurders (benchmark 2013) 2016: belacties, nieuwe SLA deurwaarder en intensivering samenwerking netwerkpartners om huurachterstanden te voorkomen. 2015: door organisatieverandering was er minder aandacht voor bewoners met huurachterstanden vandaar dat die iets zijn opgelopen, ondanks de lopende acties als jaren ervoor. Er zijn minder huurders vertrokken met een betaalachterstand; 1,4% voor achterstand incl mutatiekosten 2014: gerichte acties om huurachterstand terug te brengen en te voorkomen (belacties, huisbezoeken i.s.m. gemeente en welzijnsorganisaties) en afsluiten betalingsregelingen. Afname betalingsachterstand bij 420 (22%) zittende huurders. Toename betalingsachterstand vertrokken huurders o.m. door ontruimingen 2013: gerichte acties om huurachterstand terug te brengen + opschoonactie oude oninbare vorderingen; 6% meer huurders met betalingsachterstand dan in 2012. Toename betalingsregeling, schuldhulpverlening en deurwaarderszaken 		2016	2015	Zittende huurders	0,9%	1,1%	Vertrokken huurders	0,8%	0,9%	7,0
	2016	2015									
Zittende huurders	0,9%	1,1%									
Vertrokken huurders	0,8%	0,9%									

<i>Opgaven en daarvan afgeleide ambities op gebied van</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/Toelichting</i>
Ontruimingen <ul style="list-style-type: none"> • 2016: < 74 2015: < 72 	Ontruimingen 2016: 52 2015: 46, waarvan 39 huurachterstand, 4 hennep en 3 overlast 2014: 96, waarvan 91 huurachterstand en 5 hennep 2013: 60, waarvan 42 huurachterstand, 8 hennep en 10 woonfraude	8,0
PA'n DUI <ul style="list-style-type: none"> • Huurincassobeleid en proactieve doorverwijzing naar (schuld)hulpverleningsorganisaties REN: <ul style="list-style-type: none"> • Actualiseren uitvoeringsafspraken t.a.v. huurachterstand en schuldhulpverlening RHE: <ul style="list-style-type: none"> • strak incassobeleid en huisbezoeken Maatschappelijk Werk met verwijzing naar schuldhulpverlening 	Geen gegevens beschikbaar	n.t.b.

Tabel 2 Opgaven/vertaling in ambities en prestaties Huisvesting bijzondere doelgroepen

Opgaven en daarvan afgeleide ambities op het gebied van	Feitelijke resultaten	Oordeel/Toelichting
Eindcijfer Huisvesting bijzondere doelgroepen		7,0
Algemeen		7,0
<p>2014 Herijking beleid ten aanzien van bijzondere doelgroepen. Kern: Spoor 1 soberder invulling (intramuraal en beschermd wonen), geen nieuwe initiatieven t/m 2017 en risico huidige complexen afbouwen Spoor 2 eerst doorstromen vóór aanpassen woning en samenwerken met partners bij problemen</p> <p>2013</p> <ul style="list-style-type: none"> herijking woonzorgprofiel en traject nieuwe visie op sturing zorgcomplexen en gevolgen extramuralisering voor wijk Onderhoud in complexen Bethaan, Busehoek, Eilandstaete, Eldenstaete, Malburgstaete, Tertzio, Vergert, Waalstaete (2013 – 2014): € 3,5 mln 	<p>2016</p> <ul style="list-style-type: none"> Risico-inventarisatie zorgvastgoed (hoog risico) en vermindering aandeel geformuleerd in alle wijkplannen 2016 is advies op zorgvastgoed opgenomen <p>2014</p> <ul style="list-style-type: none"> vaststellen visie en uitwerking beleid Risico-analyse alle zorgcomplexen gerealiseerd 17 nieuwe contracten met intermediairs (zorg- en welzijnpartners) 475 woonegelegenheden via intermediairs verhuurd in totaal 1151 vhe verhuurd aan zorg & welzijnpartners <p>2013</p> <ul style="list-style-type: none"> 18 nieuwe contracten met intermediairs (zorg- en welzijnpartners) 442 woonegelegenheden via intermediairs verhuurd Onderhoud in complexen Bethaan, Busehoek, Eilandstaete, Eldenstaete, Malburgstaete, Tertzio, Vergert, Waalstaete deels gerealiseerd. Deels doorgeschoven. Extra benodigd € 1,0 mln. 	7,0
<p>PA'en ARN 11 -15:</p> <ul style="list-style-type: none"> Minimaal 110 extra zorgwoningen Hemonylaan, Hoogstedelaan, Martinushof, Veld 15 Schuytgraaf, Monnikensteeg en Larikshof (alle corp) + 55 extra woningen Spreiding bijzondere doelgroepen over de stad Beschikbaar houden van aangepaste woningen: Gemeente wijst actief daarop bij vrijkomen woning <p>DUI</p> <ul style="list-style-type: none"> Vivare signaleert via medewerkers huurders die vereenzamen, verwaarlozen en/of terugtrekken. Signalen aan ouderenadviseurs. <p>REN</p> <ul style="list-style-type: none"> Uitvoeringsafspraken maken met gemeente hoe aangepaste woningen voor juiste doelgroep kunnen worden ingezet <p>RHE</p> <ul style="list-style-type: none"> Jaarlijkse inspanningsafspraken maatschappelijke zorginstellingen voor passende huisvesting kwetsbare groepen <p>WES</p> <ul style="list-style-type: none"> Jaarlijks afspraken gemaakt voor specifieke doelgroepen 	<p>Geen informatie beschikbaar</p> <p>Geen informatie beschikbaar</p> <p>REN:</p> <ul style="list-style-type: none"> met het een goede afstemming over de indicering van cliënten voor aangepaste woningen en het adverteren van deze woningen <p>Geen informatie beschikbaar</p> <p>Geen informatie beschikbaar</p>	n.t.b. Te beperkte informatie beschikbaar

Opgaven en daarvan afgeleide ambities op het gebied van	Feitelijke resultaten	Oordeel/Toelichting
Ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoeften		7,0
PA'en ARN <ul style="list-style-type: none"> Minimaal 485 extra woningen voor ouderen (alle corp) + 245 extra woningen REN <ul style="list-style-type: none"> Alle nieuw te realiseren woningen zijn levensloop geschikt Aanpassingen in kader van WMO om langer zelfstandig te kunnen blijven wonen worden door Vivare overgenomen RHE <ul style="list-style-type: none"> Vivare en gemeente creëren mogelijkheden dat ouder langdurig zelfstandig kunnen blijven wonen. Concreet zetten zij samenwerking voort in woonservicegebieden Beverode (Dieren) en Lorentzhuis (Velp) Woningen aangepast met WMO-middelen worden bij volgende verhuur zoveel mogelijk aangeboden aan mensen met vergelijkbare beperking Evaluatie pilot project Vertrouwd Wonen (Duiven) woningaanpassingen senioren en in hoeverre dat ook in Rhenen wenselijk is Inzet en financiering woonbegeleiders voor ouderen/zorgmijders om zelfregie te vergroten WES <ul style="list-style-type: none"> Alle nieuwbouwhuurwoningen conform PvE eisen waardoor ouderen zo lang mogelijk zelfstandig kunnen wonen, inclusief domotica In kaart brengen nieuwbouwlocaties voor ouderen 	Geen gegevens over voortgang/verdeling corporaties bekend REN: <ul style="list-style-type: none"> Alle nieuw te realiseren woningen levensloopgeschikt Overname WMO aanpassingen is afspraak met gemeente en is geïntegreerd in ons mutatieproces én wettelijk verplicht. RHE: <ul style="list-style-type: none"> 'Mijn huis, mijn toekomst', levensloop bestendig maken van woningen voor 55+ers (financiële middelen gereserveerd) 'Woonomgeving tot aan de voordeur' gerealiseerd. Evaluatie samenwerkingsafspraken WMO, verbeterpunten geïmplementeerd; meer sturen op levensloopgeschikte woningen (categorie 1 en 2) Vertrouwd wonen Duiven is in Rheden ondergebracht in initiatief Mijn huis Mijn Toekomst. Dit door preventief bewoners in de gelegenheid te stellen voorzieningen in/ aan de woning aan te brengen waarbij Gemeente/ Vivare financiële bijdrage leveren WES: <ul style="list-style-type: none"> Appartementen levensloopgeschikt gebouwd, staat in PvE Vivare. Kaders uit Regionale Huisvestingsverordening zijn hierin overgenomen. 2015 <ul style="list-style-type: none"> OVE: Mozartstraat Elst 21 levensloopgeschikte woningen opgeleverd REN: Munninghoflaaf 14 appartementen met eventuele zorgindicatie 2014: <ul style="list-style-type: none"> OVE: activiteiten in kader WMO afgerond, instelling overleg met diverse partners is opgericht ter coördinatie en stimulering activiteiten welzijn, zorg en wonen 2013: <ul style="list-style-type: none"> DUI & WES: project Vertrouwd Wonen voortgezet voor 55+ aanpassing in woning DUI: oplevering 42 appartementen in woningservicegebied Droo-Zuid. 	7,0
Bewoners met een (lichamelijke, psychiatrische of verstandelijke) beperking		7,0
PA'n ARN 11 -15 <ul style="list-style-type: none"> Minimaal 110 extra woningen verstandelijk en/of lichamenlijk gehandicapten + 70 extra woningen (alle corp) REN: <ul style="list-style-type: none"> bij ieder nieuwbouwcomplex is minimaal één woning rolstoel toegankelijk en doorgankelijk 	REN: <ul style="list-style-type: none"> Gerealiseerd in projecten Hogenkampseweg, Bergerhof, Dennekamp 	7,0

<i>Opgaven en daarvan afgeleide ambities op het gebied van</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/Toelichting</i>
Overige personen die zorg en/of begeleiding nodig hebben of speciale eisen aan woning stellen		7,0
<ul style="list-style-type: none"> • 2014: Woonprogramma 2014-2015 kwetsbare jongeren'. Doel uitbreiden huisvesting voor dak- en thuislozen ism KR8-corporaties, jeugdhulpverlening en gemeente Arnhem • 2013: KR8, samenwerking 10 wooncorporaties in regio Arnhem Nijmegen voor kansen dak- en thuislozen 	Resultaten <ul style="list-style-type: none"> • 2015: 2 woningen verhuurd aan ex-dak- en thuislozen (Housing First) • 2014: 4 woningen verhuurd aan ex-dak- en thuislozen (Housing First), project Jongeren in Perspectief (ARN) • 2013: 6 woningen verhuurd aan ex-dak- en thuislozen en ex-gedetineerden (Housing First Arnhem); deelname dak- en thuisproject zelfstandig wonen-leren-werken jonge dak- en thuislozen.. 	7,0

Tabel 3 Opgaven/vertaling in ambities en prestaties Kwaliteit woningen en woningbeheer

Opgaven en daarvan afgeleide ambities op het gebied van	Feitelijke resultaten	Oordeel/Toelichting
Eindcijfer Kwaliteit van woningen en woningbeheer		6,7
Prijskwaliteit verhouding		7,0
	<p>Gemiddelde huurprijs 2015: € 535 (ref. corp.: € 499) 2014: € 505 (ref. corp.: € 484) 2013: € 477 (ref. corp.: € 475)</p> <p>Gemiddelde puntprijs 2015: € 3,51, ref. corp.: € 3,50 (DAEB); € 4,29, ref. corp.: € 4,32 (niet DAEB) 2014: € 3,45, ref. corp.: € 3,44 (DAEB); € 4,34, ref. corp.: € 4,19 (niet DAEB) 2013: € 3,33, ref. corp.: € 3,32 (DAEB); € 4,08, ref. corp.: € 4,08 (niet DAEB)</p> <p>Gemiddeld aantal punten 2015: 152, ref. corp.: 143 (DAEB); 186, ref. corp.: 187 (niet DAEB) 2014: 144, ref. corp.: 140 (DAEB); 176, ref. corp.: 184 (niet DAEB) 2013: 143, ref. corp.: 142 (DAEB); 176, ref. corp.: 177 (niet DAEB) (uit CiP)</p> <p>DAEB: gemiddelde huurprijs hoger dan referentiecorporatie; puntprijs op gemiddelde; aantal punten hoger dan referentiecorporatie.</p>	7,0
Strat. doel Betaalbaarheid (2015): betaalbare woning voor mensen die niet zelfstandig in woonruimte kunnen voorzien. Prijs en kwaliteit in balans	Actieve sturing vanuit portfoliebeleid en assortimentsbeleid op balans tussen woningtype en kwaliteit binnen de kaders van de huurklassen (goedkoop, betaalbaar I, betaalbaar II, Vivare Select)	7,0
Conditie en onderhoudstoestand		6,5
Ambities Niet-planmatig onderhoud 2016: € 10.050.000 2015: € 13.173.000 2014: € 13.060.000 2013: € 7.648.000	<p>Realisatie 2016: € 12.600.000; hoger uitgave door 4.500 meer reparatieverzoeken en duurder mutatieonderhoud bij 97 woningen 2015: € 10.757.000; lager door verhuizing naar een pand, centralisering en meer uniforme aanpak en vanwege minder opzeggingen. 2014: € 11.641.000; 800 minder reparatieverzoeken dan begroot (totaal ca 17.800) en scherper letten op kosten 2013: € 7.891.000</p>	6,0
2016: Vivare voert onderhoud efficiënt en effectief uit: Efficiency ratio: 24%	2016: Efficiency ratio: 23%	7,0
Differentiatie naar woningsoort en uitrustingsniveau		7,0
2015: Tot 2030 gaat Vivare 32% van woningvoorraad aanpassen (renoveren of verbeteren), 8% afstoten (verkopen of slopen) en 8% vernieuwen (nieuw bouwen of aankopen) om zo gewenste woningvoorraad te verwezenlijken	<p>2016: Strategisch portefeuilleplan Vivare</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arnhem: bevat relatief veel appartementen. Het betreft tevens een relatief oud deel van de voorraad met lage maximale huren. De transformatieopgave zal vooral gericht zijn op inbreidingslocaties (herstructurering). • Duiven/Westervoort/Overbetuwe; Dit gebied kenmerkt zich door relatief grote en nieuwe woningen. De voorraad heeft veel huurpotentie. Het betaalbaar houden van 	n.t.b. Niet te beoordelen omdat deze niet aansluiten bij geformuleerde opgave

Opgaven en daarvan afgeleide ambities op het gebied van	Feitelijke resultaten	Oordeel/Toelichting																																													
	<p>deze woningen vraagt een hogere maatschappelijke bijdrage van Vivare dan in de andere gebieden. De investeringsopgave is beperkt.</p> <ul style="list-style-type: none"> Rheden/Renkum; Dit gebied bevat veel bezit uit de jaren '50 en '60 van de vorige eeuw, waarbij de plattegrond van de woningen niet voldoet aan de (toekomstige) woonwensen. Om veroudering van de portefeuille tegen te gaan moeten de meeste maatregelen worden ingezet in Rheden-Renkum. <p>2014:</p> <ul style="list-style-type: none"> circa 3.300 woningen in urgente (slechter presterende) complexen geanalyseerd op de aspecten klant, pand, geld en leefomgeving. Voor deze complexen wordt een aanpak voorgesteld die moet leiden tot een betere financiële en/of maatschappelijke prestatie van het complex. 																																														
	<p>Leeftijd bezit (% van het bezit) (uit CiP)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Vivare (2013)</th> <th>Ref. corp. (2013)</th> <th>Vivare (2015)</th> <th>Ref. corp. (2015)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Bouwperiode tot 1945</td> <td>11,6</td> <td>8,3</td> <td>11,1</td> <td>5,9</td> </tr> <tr> <td>Bouwperiode 1945-1959</td> <td>13,6</td> <td>17,5</td> <td>13,4</td> <td>13,4</td> </tr> <tr> <td>Bouwperiode 1960-1969</td> <td>16,2</td> <td>16,2</td> <td>15,3</td> <td>15,3</td> </tr> <tr> <td>Bouwperiode 1970-1979</td> <td>15,6</td> <td>18,4</td> <td>15,5</td> <td>18,4</td> </tr> <tr> <td>Bouwperiode 1980-1989</td> <td>18,3</td> <td>16,1</td> <td>18,3</td> <td>18,8</td> </tr> <tr> <td>Bouwperiode 1990-1999</td> <td>11,0</td> <td>10,5</td> <td>10,9</td> <td>10,7</td> </tr> <tr> <td>Bouwperiode 2000-2009</td> <td>8,8</td> <td>8,0</td> <td>9,1</td> <td>8,4</td> </tr> <tr> <td>Bouwperiode 2010 en later</td> <td>4,9</td> <td>4,7</td> <td>6,2</td> <td>6,1</td> </tr> </tbody> </table> <p>Vrij gelijkmatige verdeling met accent op periode 1960-1990.</p>		Vivare (2013)	Ref. corp. (2013)	Vivare (2015)	Ref. corp. (2015)	Bouwperiode tot 1945	11,6	8,3	11,1	5,9	Bouwperiode 1945-1959	13,6	17,5	13,4	13,4	Bouwperiode 1960-1969	16,2	16,2	15,3	15,3	Bouwperiode 1970-1979	15,6	18,4	15,5	18,4	Bouwperiode 1980-1989	18,3	16,1	18,3	18,8	Bouwperiode 1990-1999	11,0	10,5	10,9	10,7	Bouwperiode 2000-2009	8,8	8,0	9,1	8,4	Bouwperiode 2010 en later	4,9	4,7	6,2	6,1	n.t.b.
	Vivare (2013)	Ref. corp. (2013)	Vivare (2015)	Ref. corp. (2015)																																											
Bouwperiode tot 1945	11,6	8,3	11,1	5,9																																											
Bouwperiode 1945-1959	13,6	17,5	13,4	13,4																																											
Bouwperiode 1960-1969	16,2	16,2	15,3	15,3																																											
Bouwperiode 1970-1979	15,6	18,4	15,5	18,4																																											
Bouwperiode 1980-1989	18,3	16,1	18,3	18,8																																											
Bouwperiode 1990-1999	11,0	10,5	10,9	10,7																																											
Bouwperiode 2000-2009	8,8	8,0	9,1	8,4																																											
Bouwperiode 2010 en later	4,9	4,7	6,2	6,1																																											
Kwaliteit dienstverlening		6,8																																													
2013 - 2017: Klant centraal - optimaliseren en meetbaar maken van de dienstverlening door middel van vooraf gedefinieerde servicelevels uitgaande van de volgende randvoorwaarden: goede bereikbaarheid, snelle klantbediening, effectief oplossen van klantvragen, verwachtingen van de klant managen en houding en taal (klantvriendelijk en klantgericht)	Klantmonitor gerealiseerd	7,0																																													
<p>2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> De klant herkent de kernwaarden: aanspreekbaar, beziel, doordacht, integer en klantgerichtheid > 70% Efficiency ratio: 14,4% KWW score Nieuwe Huurders: 30 KWW score Vertrokken Huurders: 0 KWW score Niet Planmatig Onderhoud: 0 KWW score Huurincasso: 0 <p>2015:</p>	<p>2016</p> <ul style="list-style-type: none"> Kernwaarden herkend: 'sensitief' = 83%, 'biedt oplossing' = 79% Efficiency ratio: 13,7% Gemiddelde wachttijd telefoon van 2,8 naar 2 minuten KWW Verhuur nieuwe huurders: 16 KWW vertrokken huurders: -3; onder niveau, maar wel stijgende in de loop van het jaar, KWW Niet Planmatig Onderhoud: 14; boven de norm KWW Huurincasso: 5; score boven de norm. 	7,0																																													

Opgaven en daarvan afgeleide ambities op het gebied van	Feitelijke resultaten	Oordeel/Toelichting
<ul style="list-style-type: none"> • nieuw dienstverleningsmodel naar klanten, waarmee dienstverlening omhoog gaat en kosten gereduceerd, • Efficiency ratio: 18,8% • pilot Rheden nieuwe prestatieafspraken <p>2014</p> <ul style="list-style-type: none"> • <p>2013:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aanpassen klantbeleid en activiteitenagenda • Opleveren visiedocument kanaalmanagement en -sturing 	<p>2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rapportage over het niveau van de servicelevels en randvoorwaarden voor optimaliseren en meetbaar maken dienstverlening . KPI KWW meet 3 processen Verhuur, Niet Planmatig Onderhoud en Huurincasso bij nieuwe huurders • Efficiency ratio: 14,4% • Pilot nieuwe werkwijze Rheden om samen met huurdersverenigingen en gemeente tot goede prestatieafspraken te komen. In 2016 gaan wij in alle gemeenten op deze manier werken. Vivare doet jaarlijks een 'bod' op de woonvisie van de gemeente. Dit bod doen wij in overleg met de huurdersvereniging in de gemeente. In het bod staan de activiteiten beschreven die Vivare het volgende jaar wil ondernemen op het gebied van verkoop, nieuwbouw, kwaliteit en betaalbaarheid van de woningen, huisvesting van bijzondere doelgroepen en leefbaarheid. Vervolgens maken gemeente, de huurdersvereniging en Vivare gezamenlijk prestatieafspraken. <p>2014:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Huurders scoren Vivare 88% op vriendelijkheid en 63% op in een keer goed geholpen 	
	<p>Resultaten Aedes Benchmark op huurdersoordeel</p> <p>2016: C 2015: C 2014: B</p>	<p>6,0 Neerwaartse trend in benchmark</p>
<p>Klanttevredenheid</p> <p>2016: 7,0 als gemiddeld klanttevredenheidscijfer</p> <p>2015: 7,0 als gemiddeld klanttevredenheidscijfer</p>	<p>Resultaten</p> <p>2016: gemiddeld 7,3 klanttevredenheid</p> <p>2015: gemiddeld 7,2 klanttevredenheid</p> <p>2014: gemiddeld 7,3 klanttevredenheid</p> <p>Afhandeling klachten:</p> <p>2016: 49 klachten, 44 onderling met bewoners afgehandeld</p> <p>2015: 40 klachten, 28 onderling met bewoners afgehandeld</p> <p>2014: 31 klachten, 27 afgehandeld naar tevredenheid</p> <p>2013: 41 klachten, 37 afgehandeld naar tevredenheid</p>	<p>7,0</p>

Opgaven en daarvan afgeleide ambities op het gebied van	Feitelijke resultaten	Oordeel/Toelichting																																	
Voldoen aan energienormen/beleid inzake energielabels		6,0																																	
<p>PA'en</p> <p>2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Strat. doel verduurzaming gemiddeld label B in 2020 • wendbaarheid in portefeuille door in onderhoud en transformatie kiezen voor marktconforme en courante producten <p>2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Strat. doel duurzaamheid: toekomstbestendig maken woningen 80% ABC label in 2018 • 60% van de huizen heeft A/B/C label/40% lager. • Vivare heeft haar doelstelling 80% ABC label 2018 bijgesteld naar 75% ABC label in 2025 omdat dit beter past in totale plaatje van doelstellingen, in 2030: 80% <p>Uit eerdere jaren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 20 – 25% CO2 reductie • In periode 2008 - 2018 1550 woningen met G/F/E label naar B brengen (Plan Energieproject Bestaande Voorraad, 2011) 	<p>Energielabel 2015 (uit CiP)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Aantal</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Energielabel AAA</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Energielabel AA</td> <td>48</td> <td>0,2</td> </tr> <tr> <td>Energielabel A</td> <td>1.854</td> <td>7,7</td> </tr> <tr> <td>Energielabel B</td> <td>4.142</td> <td>17,2</td> </tr> <tr> <td>Energielabel C</td> <td>8.694</td> <td>36,2</td> </tr> <tr> <td>Energielabel D</td> <td>5.298</td> <td>22,0</td> </tr> <tr> <td>Energielabel E</td> <td>2.481</td> <td>10,3</td> </tr> <tr> <td>Energielabel F</td> <td>867</td> <td>3,6</td> </tr> <tr> <td>Energielabel G</td> <td>409</td> <td>1,7</td> </tr> <tr> <td>Energielabel onbekend</td> <td>289</td> <td>1,2</td> </tr> </tbody> </table> <ul style="list-style-type: none"> • 2016: 277 woningen opgeleverd met energielabel A-plus, waarvan 45 zeer energiezuinige woningen in Renkum • 2015: 58% van de huizen heeft een groen label (2025: 75%; 2030: 80%) • 2015: 48 appartementen (ARN) van label G naar A • 2014: 58 woningen van gemiddeld label G naar label B (Doorwerth, Oosterbeek, Renkum) 		Aantal	%	Energielabel AAA	0	0	Energielabel AA	48	0,2	Energielabel A	1.854	7,7	Energielabel B	4.142	17,2	Energielabel C	8.694	36,2	Energielabel D	5.298	22,0	Energielabel E	2.481	10,3	Energielabel F	867	3,6	Energielabel G	409	1,7	Energielabel onbekend	289	1,2	<p>6,0</p> <p>Op basis van realisatie t/m 2015 is naar verwachting een forse inzet nodig om de doelstelling in 2020 te realiseren.</p>
	Aantal	%																																	
Energielabel AAA	0	0																																	
Energielabel AA	48	0,2																																	
Energielabel A	1.854	7,7																																	
Energielabel B	4.142	17,2																																	
Energielabel C	8.694	36,2																																	
Energielabel D	5.298	22,0																																	
Energielabel E	2.481	10,3																																	
Energielabel F	867	3,6																																	
Energielabel G	409	1,7																																	
Energielabel onbekend	289	1,2																																	
Beleid en uitvoering duurzaamheid		7,0																																	
<p>2013: Groen akkoord Stadsregio Stadsregio ArnhemNijmegen, Bouwend Nederland, Giesbers Arnhem, G5 en de KR8 corporaties</p> <p>2013:</p> <ul style="list-style-type: none"> • energiezuinig bouwen en exploiteren nieuwbouwwoningen • energieproject bestaande woningen • onderzoek/beïnvloeding energieverbruik klanten/medwerkers (door de HAN) • onderzoek/omlaag brengen milieubelasting bij bouwprojecten en wonen • Investering € 10,4 mln. duurzaamheidsmaatregelen (281 VHE, € 36.934 per woning gemiddeld) <p>ARN 11- 15:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Centrum Oost naar EPL >8 • Energieneutraal project AH (Van Muylwijkstraat) • Corporaties optimaliseren nieuwbouw en renovatieplannen niet alleen op thema's energie, maar ook milieu, gezondheid, gebruikskwaliteit en toekomstwaarde <p>DUI</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2015: 5% stijging groen label (80% -> 85% in 2020) <p>OVE</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2015: Verbeteren duurzaamheid (22%) en levensduur (2020) 	<p>2013 Groen akkoord: meer woningen met energiebesparende maatregelen bouwen, duurzame energie. Minder milieubelastende materialen, hoog comfort en betere gebruikskwaliteit</p> <p>Deze worden overal conform afspraak uitgevoerd.</p>	<p>7,0</p>																																	

Opgaven en daarvan afgeleide ambities op het gebied van	Feitelijke resultaten	Oordeel/Toelichting
<p>REN</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2015: Alle nieuw te realiseren woningen hebben een GPR score van gemiddeld 7 op alle thema's • zoeken 2 complexen waar collectieve opwekking van zonne-energie mogelijk is • bij 70 woningen energieverbetering naar minimaal label C • bewoners huurwoningen mogen zelf zonnepanelen installeren • Verbeteren duurzaamheid (34%) <p>RHE</p> <ul style="list-style-type: none"> • ambitie in 2013 bij nieuwbouwwoningen EPC van < 0,4 • Pilot Scherpenhofseweg nieuwbouwwoningen energieneutraal • Gebruik van FSC-hout in alle woningen • Voorlichtingscampagne / inzicht individuele bewoners t.a.v. energieverbruik en energieadvies, inzichtelijk in huurprijs • 2015 (Velp): Verbeteren duurzaamheid (25%), bij gepland onderhoud haalt Vivare 83%-score. <p>WES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Onderzoek naar bevorderen energiezuinig gedrag bewoners • Delen uitkomsten pilot project CO2-reductie • 2015: Voorraad nu 80% gemiddeld groen. Kansen om labelsprong te combineren bij gepland onderhoud zijn toereikend om de doelstelling (en meer) te realiseren 	<p>RHE: 2013: aankoop 8 energieneutrale 4-kamerwoningen</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Beperken energieverbruik door naar beneden brengen warmtevraag van de woningen • Zo goed mogelijk isoleren 	<p>Resultaten</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2016: Gemiddelde energieindex gedaald van 1,6 naar 1,54. Aantal slecht geïsoleerde woningen is gesloopt en energiezuinige voor teruggekomen + diverse andere energiemaatregelen • 2015: 215 woningen energiebesparende maatregelen aangebracht • 2014: € 3.000 sponsoring Borneo Corporatiefonds (FSC-hout) • 2013: afname gasverbruik met 14% naar 26,2 miljoen m3 per jaar • Integrale aanpak isoleren van complexen bij het aanbrengen van duurzaamheidsmaatregelen 	7,0

Tabel 4 Opgaven/vertaling in ambities en prestaties (Des)investeringen in vastgoed

Opgaven en daarvan afgeleide ambities op het gebied van	Feitelijke resultaten	Oordeel/Toelichting
Eindcijfer (Des)investeringen in vastgoed		6,8
Algemeen		7,0
Strat. doel Kwaliteit: veroudering portefeuille tegengaan en gedifferentieerde portefeuille <ul style="list-style-type: none"> 2016: Gedifferentieerde, wendbare portefeuille: keuzes voor courant, duurzaam en toekomstbestendig 2015: 1,5% voorraad jaarlijks inzetten voor aanpassingen 	<ul style="list-style-type: none"> Uitgewerkt in portefeuillebeleid 	7,0
Strat. doel Doelgroep/Betaalbaarheid (2016): <ul style="list-style-type: none"> in ontspannen markt is afname acceptabel en kan Vivare select toenemen in overspannen markt is stabiel houden uitgangspunt en Vivare Select 	<ul style="list-style-type: none"> Uitgewerkt in portefeuillebeleid 	7,0
Nieuwbouw		6,6
Aantal huurwoningen nieuwbouw <ul style="list-style-type: none"> 2016: 315 2015: 124 2014: 374 2013: 306 	<p>Totaal aantal opgeleverd</p> <ul style="list-style-type: none"> 2016: 325, inclusief herstructurering* 2015: 88 2014: 204 2013: 280, o.a. door versnelling (in 2012) en verschuiving deel naar 2014 <p>*o.a. De Nieuwe Vaart (83 EGW en 16 appartementen), totale project nu afgerond; Twee projecten met energetisch zeer duurzame woningen: 45 EGW in Renkum (Hogenkampseweg) en 66 EGW Malburgen; Project Eimersweide achter op planning: vanwege vervuiling, wordt 2017/2018.</p>	5,0 Opgeleverde aantal huurwoningen wijkt af t.o.v. ambities
2015: tot 2025 ca. 800 woningen verwerven (>4 kamers/klasse betaalbaar 2) om tot gewenste portefeuille te komen	Verwervingen: Door middel van nieuwbouw <ul style="list-style-type: none"> 2013: 5 (REN) 	n.t.b.
PA'n ARN <ul style="list-style-type: none"> 2016: 83 (sociale huur/zorg) 2015: 88 (sociale huur) 2014: 178 (sociale huur) + 12 (dure huur) 2013: 195 (sociale huur) + 6 (dure huur) + 26 (overig) 	<ul style="list-style-type: none"> 2016: 213 2015: 16 2014: 171 2013: 191 	7,0
PA'n OVE <ul style="list-style-type: none"> periode 11 – 15: 300 nieuwbouwwoningen (Woonvisie), corporaties nieuwbouwprogramma: 150. Bilateraal worden afspraken gemaakt over totaal 	<ul style="list-style-type: none"> 2016: 21 2015: 3 2014 en 2013: 0 	5,0
PA'n REN <ul style="list-style-type: none"> 2016: 45 2015: 14 	<ul style="list-style-type: none"> 2016: 59 2015: 14 2014: 10 2013: 0 	9,0

Opgaven en daarvan afgeleide ambities op het gebied van	Feitelijke resultaten	Oordeel/Toelichting
PA'n WES <ul style="list-style-type: none"> periode 10 – 20: 620 nieuwbouwwoningen waarvan 35% sociaal (Vivare) nieuwbouw Paepestraat woningmarktonderzoek door gemeente waarin Vivare participeert (2011-2012) bij nieuwbouw/verbeteringsprojecten moeten bewoners betrokken worden en kunnen participeren 	<ul style="list-style-type: none"> Nieuwbouw Paepestraat opgeleverd in 2011 Regionaal woningmarktonderzoek, gedeeld met alle corporaties. 	7,0
	DUI <ul style="list-style-type: none"> 2016: 7 2015: 0 2014: 15 2013: 63 	n.t.b.
	RHE <ul style="list-style-type: none"> 2016: 25 2015: 55 2014: 8 2013: 26 	n.t.b.
Sloop, samenvoeging		7,0
<ul style="list-style-type: none"> 2016: -146 woningen Totaal aantal te slopen: - 674, in 2015 bijstelling naar: -1280 woningen (2015-2025), waarvan -330 in periode (2014-2017) ARN 11 – 15: -565 woningen REN: -38 woningen	<ul style="list-style-type: none"> 2016: -146 woningen 2015: -291 woningen 2014: - 78 woningen 2013: - 87 woningen REN: Hogenkampseweg	7,0
Verbetering bestaand woningbezit: (renovatie/groot onderhoud)		6,5
ARN 11 -15 <ul style="list-style-type: none"> Particulieren kunnen meedoen met woningverbeteringsprogramma's van corporaties (stimuleringsfonds SVn) Ambitie: transformatie kantoren tot woningen 	Geen gegevens beschikbaar	n.t.b.
Begroot bedrag planmatig onderhoud <ul style="list-style-type: none"> 2016: € 26.325.000 2015: € 23.103.000 2014: € 32.379.000 2013: € 24.778.000 	Gerealiseerd <ul style="list-style-type: none"> 2016: € 21.888.000 2015: € 21.057.000 2014: € 30.896.000, 2013: € 20.612.000, enkele renovatieprojecten zijn (gedeeltelijk) doorgeschoven 	6,0
2016 <ul style="list-style-type: none"> 155 woningen worden gerenoveerd extra kosten voor asbest dak- en brandveiligheid (n.t.b.) sanering asbest: € 4,8 mln 	Gerenoveerd 2016: 19 <ul style="list-style-type: none"> De gebudgetteerde € 4,8 mln voor asbest bleek niet nodig. 2015: 401	7,0

Opgaven en daarvan afgeleide ambities op het gebied van	Feitelijke resultaten	Oordeel/Toelichting
2015 <ul style="list-style-type: none"> 8.304 woningen worden gerenoveerd in periode tot 2025, waarvan 530 in periode 2014- 2017 	<ul style="list-style-type: none"> Velp Zuid, 't Broek, Presikhaaf, Dieren 2014: 330 <ul style="list-style-type: none"> Troelstralaan en omgeving; De Nieuwe Vaart; Energetische projecten 2013: 505 <ul style="list-style-type: none"> Arnhem: De Nieuwe Vaart, Blauwe Weide fase3, Deltakwartier, Larikshof, Tuin van Elden; Duiven: De Ploen Zuid Terp 4, Rijksweg 15; Renkum: de Sparrenstaat; Rheden: Scherpenhofseweg; Velp: Troelstrastraat en omgeving, Willem Beijerstraat, Van Limburg Stirumstraat 	
Maatschappelijk vastgoed		n.t.b.
ARN <ul style="list-style-type: none"> Corporaties investeren in School III, het Gildehuis, de Brede School Klarendal en ontmoetingscentrum Weerdjesstraat. 	Geen gegevens beschikbaar	n.t.b.
Verkoop		7,0
2013: In het kader van portfoliobeleid zijn 703 woningen + 2 BOG-projecten aangemerkt om te verkopen dmv complexgewijze verkoop. In 2014 bijgesteld naar 685. Aantal te verkopen woningen <ul style="list-style-type: none"> 2016: 40 (afwegingskader (2015)) 2015: 30 (afwegingskader 2015) 2014: 704 (inclusief de aangewezen complexgewijze woningen uit 2013) 2013: 848 (inclusief ca 700 complexgewijze woningen) 	Verkochte woningen <ul style="list-style-type: none"> 2016: 626, waarvan 610 door complexgewijze verkoop 2015: 17 2014: 22 2013: 161 	7,0
WES: Verkoop van 100 woningen (tot 2020)	Geen gegevens beschikbaar	n.t.b.
Aan- en verkoop koopgarant	Terugkoopverplichting over aantal woningen: <ul style="list-style-type: none"> 2016: 119 nieuwbouwkooptoningen 2015: 137 nieuwbouwkooptoningen 2014: 151 nieuwbouwkooptoningen 2013: 165 nieuwbouwkooptoningen Mutaties koopgarantwoningen <ul style="list-style-type: none"> 2016: 18 woningen terugkoop / 9 woningen verkoop 2015: 14 woningen terugkoop / 0 woningen verkoop 2014: 14 woningen terugkoop / 0 woningen verkoop 2013: 11 woningen terugkoop / 2 woningen verkoop 	n.t.b., geen specifieke ambitie op geformuleerd

Tabel 5 Opgaven/vertaling in ambities en prestaties Kwaliteit van wijken en buurten

Opgaven en daarvan afgeleide ambities op het gebied van	Feitelijke resultaten	Oordeel/Toelichting																																													
Eindcijfer Kwaliteit van wijken en buurten		6,7																																													
Algemeen		7,0																																													
<ul style="list-style-type: none"> 2013-2017 Focus op het domein wonen, maar in wijken waar het niet prettig wonen is maken we samen met partners afspraken over de wijkaanpak Werken met sociale begrotingen (deels vraaggestuurd) 	<ul style="list-style-type: none"> In 2016 integrale wijkplannen (Arnhem Presikhaaf, Elst, Renkum, Duiven, Velp, Westervoort) opgesteld waarin integrale visie op de wijk is geformuleerd. activiteiten adhv sociale begroting Realisatie sociale begroting <ul style="list-style-type: none"> 2016 40% 2015 62% 2014 realisatie 46% 2013 63% begroting gerealiseerd (ten opzichte van correctie halverwege jaar adhv activiteiten 110% gerealiseerd) KWW score waardering wijk <ul style="list-style-type: none"> 2016 rapportcijfer 6,71 en in 2014 rapportcijfer 6,72 Klantwaardering wijk 2014 -26 	7,0																																													
Leefbaarheid		6,0																																													
2016 <ul style="list-style-type: none"> Presentatie wat doet Vivare aan Leefbaarheid 2015: <ul style="list-style-type: none"> Geen specifieke doelstellingen 2014 <ul style="list-style-type: none"> Focus op de woonkant van leefbaarheid. In wijken waar het minder prettig is, gezamenlijke plannen wijkaanpak met bewoners en instanties 2013 <ul style="list-style-type: none"> Actualiseren van de wijkmonitor (52 wijken) over wonen en leefomgeving 	2016: <ul style="list-style-type: none"> Presentatie Leefbaarheid wat mag en wat doet Vivare aan leefbaarheid in de wijken. Vivare geeft € 100,- per VHE uit aan leefbaarheid, Mogen meer uitgeven dan € 126,25 (DAEB-tak) wanneer er specifieke prestatieafspraken met gemeente of huurdersvereniging zijn gemaakt. 2014: <ul style="list-style-type: none"> Onderzoek stuurmaatregel bloemkoolwijken van aantal jaren heeft geen concrete plannen opgeleverd, waarmee financieel kader (€1,3 mln) is geschrapt inzet buurtbeheerders Stimulering eigen inzet van bewoners (Velp –Zuid) 2013: <ul style="list-style-type: none"> Wijkmonitor actueel Steun educatief programma 'wonen doe je zo' voor basisscholen voor betere leefomgeving Moestuin voor kinderopvang op braakliggend terrein Uitgaven leefbaarheid (bedragen x € 1.000) <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>ARN</th> <th>DUI</th> <th>OVE</th> <th>REN</th> <th>RHE</th> <th>WES</th> <th>Totaal</th> <th>Begroot</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2016</td> <td>1.191</td> <td>17</td> <td>3</td> <td>15</td> <td>40</td> <td>21</td> <td>1.287</td> <td>1.495</td> </tr> <tr> <td>2015</td> <td>783</td> <td>77</td> <td>51</td> <td>24</td> <td>153</td> <td>47</td> <td>1.135</td> <td>1.458</td> </tr> <tr> <td>2014</td> <td>780</td> <td>66</td> <td>43</td> <td>123</td> <td>189</td> <td>48</td> <td>1.250</td> <td>1.857</td> </tr> <tr> <td>2013</td> <td>786</td> <td>94</td> <td>103</td> <td>171</td> <td>361</td> <td>57</td> <td>1.572</td> <td>2.533</td> </tr> </tbody> </table>		ARN	DUI	OVE	REN	RHE	WES	Totaal	Begroot	2016	1.191	17	3	15	40	21	1.287	1.495	2015	783	77	51	24	153	47	1.135	1.458	2014	780	66	43	123	189	48	1.250	1.857	2013	786	94	103	171	361	57	1.572	2.533	6,0
	ARN	DUI	OVE	REN	RHE	WES	Totaal	Begroot																																							
2016	1.191	17	3	15	40	21	1.287	1.495																																							
2015	783	77	51	24	153	47	1.135	1.458																																							
2014	780	66	43	123	189	48	1.250	1.857																																							
2013	786	94	103	171	361	57	1.572	2.533																																							
PA'n	2013: uitgaven vanwege veranderde taakopvatting ca € 1 miljoen minder	n.t.b.																																													

Opgaven en daarvan afgeleide ambities op het gebied van	Feitelijke resultaten	Oordeel/Toelichting
<p>ARN 11 - 15</p> <ul style="list-style-type: none"> Blijven nakomen afspraken uit charter KR8wijken Jaarlijkse bijeenkomst gemeente met corporaties om breed woningmarktinformatie te delen Delen analyses + visies op de wijken en betere afstemming uitvoering acties waar mogelijk tussen gemeente en corporaties. Prioriteit: Kronenburg/Vredenburg, De Laar, Elderveld, Geitenkamp en St Marten/Spoorhoek. Jeugdwerkloosheid: corporaties bieden meer leerwerk- en werkervaringsplekken aan, nog meer opdrachten tot buurtservice klussen en actieve bemiddeling naar passend werk in eigen organisatie; gemeente zorgt binnen 4 weken voor geschikte kandidaten en op maat gesneden begeleiding Flats Immerloo: extra beheer gericht op veiligheid <p>2015</p> <ul style="list-style-type: none"> Hotspot benadering Presikhaaf 3 (La Comble/ Karel Doorman en Nes-/ Kamp-/ Van der Goesstraat) aanpak zwerfvuil, anonimiteit, hoge mutatiegraad, veel achterstand, woonfraude en hennep. Presikhaaf 1 (m.n. de Lekstraat, Maaslaan Vrij Nederlandstraat en IJssellaan): veel nieuwbouw maar leefbaarheid verslechterd. veel sociale problematiek door specifieke doelgroepen zoals RIBW en mensen onder bewindvoering, verslaving en dealen 	<p>2016</p> <ul style="list-style-type: none"> Na de renovatie van de Witte Woningen werden bergingen, schuttingen en gangpaden aangepakt en maakten kinderen een mozaïek kunstwerk op de muur van Stadhoudersstraat <p>2014</p> <ul style="list-style-type: none"> mee opstellen 22 wijkactieplannen van de gemeente Arnhem 	
<p>DUI</p> <ul style="list-style-type: none"> Aanpakcentrale Wonen-leren-werken projecten 2015: algemeen goede wijken, vinger aan de pols Duiven Noord 		n.t.b.
<p>OVE</p> <ul style="list-style-type: none"> 2015: Inzet op samenwerking (zorg)netwerk 		n.t.b.
<p>REN</p> <ul style="list-style-type: none"> 2015: Inzet op samenwerking (zorg)netwerk m.n. Renkum Noord/ Heelsum en wijk Fluitersheuvel 		n.t.b.
<p>RHE</p> <ul style="list-style-type: none"> Vivare spant zich in om bijzondere doelgroepen via leer/werkstages naar reguliere banen te leiden, bijvoorbeeld via de Aanpakcentrale wijkvernieuwingsprojecten (Velp Zuid) en bij groencontracten Jaarlijkse workshop Vivare en afdelingen fysiek en sociaal gemeente kennis te delen en afspraken te maken voor kwalitatieve en kwantitatieve meerwaarde; verbinding maken tussen allerlei specifieke programma's waarbij Vivare wordt betrokken 2015 (Velp): aandacht Velp Zuid onder de spoorlijn; meer inzet buurtbeheerders 		n.t.b.
<p>WES 2015:</p>		n.t.b.

Opgaven en daarvan afgeleide ambities op het gebied van	Feitelijke resultaten	Oordeel/Toelichting
<ul style="list-style-type: none"> meer inzet buurtbeheerder in Lange Maat. 		
Wijk- en buurtbeheer		6,7
2015: Plan van aanpak buurtbeheerders: <ul style="list-style-type: none"> Buurtbeheerder richt zich vooral op de wijken en straten die geen hotspot zijn maar wel aandacht behoeven Waar mogelijk stoppen met de inzet en in rekening brengen van huismeestertaken 2014 <ul style="list-style-type: none"> Continueren woonomgevingsploegen om wijk schoon en heel te houden 	2015 <ul style="list-style-type: none"> functie van buurtbeheerder is veranderd naar preventief: problemen zien te voorkomen, te signaleren en zorgen dat ze opgelost worden en geen technische werkzaamheden meer uit te voeren Vivare zet in al haar wijken bij overlast buurtbemiddelaars in. Goed getrainde vrijwilligers die bemiddelen bij conflicten tussen burens 2014 <ul style="list-style-type: none"> Wijkmonitor: bewoners scoren wijk op 6,7 (2012: 6,6); 82% voelt zich thuis en 62% kent de gezichten in de wijk 2013 <ul style="list-style-type: none"> ARN wijkactieplannen opgesteld met gemeente en samenwerkingspartners Inzet buurtbeheerders en woonomgevingsploegen (vervuiling voorkomen, sneller signaleren, oplossen en aanspreken bewoners, opschoonacties met de buurt of 2Switch) de leefbaarheid wijk Fluitersheuvel (REN), Pand 31 Dieren (buurthuis) inloophuis 't Trefpunt (Velp Zuid) en buurthuis 't Pluspunt (ARN), 	7,0
Wijkbudget voor sponsoring activiteiten in wijk en/of buurt 2016: € 53.000 2015: € 47.000* 2014: € 14.000 2013: € 55.000 * per 1 juli 2015 is sponsoring volgens de Woningwet niet langer toegestaan. Sponsorcontracten aangegaan vóór 1 juli 2015 mogen worden uitgediend. Zij mogen niet worden verlengd.	Realisatie 2016: € 54.550 2015: € 46.620 2014: € 17.000 2013: € 55.000	7,0
DUI: <ul style="list-style-type: none"> Woonomgevingsploegen, buurtbeheerder Onderhoud Vivare groen 		n.t.b.
REN: <ul style="list-style-type: none"> Vivare maakt voor iedere wijk een wijkplan Met verschillende partijen overleg over het creëren van een goede leefomgeving Bewoners krijgen ruimte binnen de kaders hun directe woonomgeving zelf in te richten en te beheren 	Wijkplannen zijn gemaakt in 2016	6,0
RHE: <ul style="list-style-type: none"> Actief aandragen van projecten die kunnen bijdragen tot integrale wijkvernieuwing (wonen-leren-werken) Inzet buurtbeheerders om wijken heel, schoon en veilig te houden Deelname aan gebiedsteams buurten Afspraken onderhoudsniveaus openbare ruimte en tuinen 		n.t.b.
WES <ul style="list-style-type: none"> Woonomgevingsploegen Onderhoud Vivare groen 		

Opgaven en daarvan afgeleide ambities op het gebied van	Feitelijke resultaten	Oordeel/Toelichting
<ul style="list-style-type: none"> Onderzoeken of bewoners mede verantwoordelijkheid willen dragen voor openbaar groen in hun buurt (2012) 		
Aanpak overlast		7,0
Algemeen	Door goede samenwerking met netwerkpartners hoeft er minder ingezet te worden in 2 ^e kansbeleid	
Sociale meldingen afhandelen <ul style="list-style-type: none"> 2016: 1.065 2015: 1.016 2014: 827 2013: 1.021 	Overlastmeldingen 2016: 576 gereed, 47 lopend. (31-12-2106) Grote stijging overlastmeldingen met psychische oorzaak. In 2017 prioriteit om samen met zorgpartners aan te pakken. 2015: 1.016 (o.a. andere manier van registreren ook dat wat partners oppakken) 2014: 827 (waarvan 103 psychische problematiek) <ul style="list-style-type: none"> daling van 19%. Stijging van burenruzies, en vermindering tuin- en geluidsoverlast, komt met name door andere manier van bijhouden. Daarnaast stijging overlast bewoners met psychische problemen vanwege vermindering begeleiding. Met zorgpartners zullen daar goede afspraken over gemaakt moeten worden. 2013: 1.021 (waarvan 69 psychische problematiek)	7,0
ARN 2014: <ul style="list-style-type: none"> Begeleiding multiprobleem huishoudens, focus De Nieuwe Vaart en De Witte huizen 	2013 Housing first gerealiseerd en wijkactieplannen 2014 Samenwerking diverse partners in wijkteams hiervoor opgetuigd.	7,0
DUI: <ul style="list-style-type: none"> aanpak overlast actieve aanpak hennepkwekerijen portiek/straatgespreken Signalerende rol bij multi-probleemgezinnen, pilot 2^e kansbeleid Deelname aan sociaal vangnet 	<ul style="list-style-type: none"> Akkoord 2015 – 2017 getekend voor vroeg oplossen van conflictsituaties in wijken en buurten 	n.t.b.
REN <ul style="list-style-type: none"> 2015: evaluatie afspraken buurtbemiddeling Begeleiding multiprobleem huishoudens, Fluitersheuvel 	<ul style="list-style-type: none"> 2015 Buurtbemiddeling geëvalueerd en voortgezet in 2016 2014: gezamenlijke aanpak multiprobleem huishoudens. Evaluatie en (nieuwe) insteek vanuit Vivare voor nieuwe prestatieafspraken met gemeente (2015) 2013: De gezamenlijke aanpak van overlast gevende gezinnen heeft samenwerking met de gemeente versterkt 	7,0
RHE <ul style="list-style-type: none"> 'lik op stuk' beleid bij ernstige overlast actief ontruimingsbeleid bij hennepkwekerijen project buurtbemiddeling wordt voortgezet, jaarlijks evaluatie delen informatie over 'achter de voordeur' problematiek 2^e kans beleid wordt voortgezet voor bewoners met onoverkomelijke problemen 		n.t.b.
	<ul style="list-style-type: none"> WES: akkoord Buurtbemiddeling 2015 – 2017 getekend voor vroeg oplossen van conflictsituaties in wijken en buurten 	n.t.b.

Bijlage 7 Visitatieaanpak

1. Achtergrond maatschappelijk visiteren

De corporatiesector is onderwerp van maatschappelijke discussie. Er is behoefte aan transparantie over het maatschappelijk presteren. Er is behoefte aan inzicht in de effectiviteit en efficiency waarmee corporaties hun vermogen inzetten voor (lokale) maatschappelijke vraagstukken en problemen.

De Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland heeft het doel van een maatschappelijke visitatie bij woningcorporaties in het visitatiestelsel omschreven als:

Het visitatiesysteem is primair bedoeld om voor de 'maatschappij' zichtbaar te maken wat de corporatie heeft gepresteerd. Daarnaast is het voor de corporatie ook een spiegel die wordt voorgehouden en die kan bijdragen aan een leer- en verbetertraject.

Het visitatiestelsel heeft zich in de afgelopen jaren onder verantwoordelijkheid van de Auditraad en de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland ontwikkeld tot een volwaardige visitatiemethode. Pentascope is als onafhankelijke visitorator vanaf het begin betrokken en heeft bijgedragen aan de ontwikkeling van het stelsel. De maatschappelijke visitatie is in de Woningwet opgenomen als een verplicht instrument voor woningcorporaties. Maatschappelijke visitatie heeft een structurele plek gekregen in de sector.

2. Opdracht

Vivare heeft Pentascope de opdracht gegeven om een gestructureerde beoordeling uit te voeren ten aanzien van het maatschappelijk presteren van de corporatie conform het visitatiestelsel 5.0.

3. Opdrachtgever, opdrachtnemer, visitatiecommissie, taakverdeling en integriteitscode

Opdrachtgever en opdrachtnemer

De opdrachtgever voor de visitatie zijn de bestuurders en de Raad van Toezicht. Het rapport wordt opgeleverd aan de bestuurders en de Raad van Toezicht.

Pentascopel is opdrachtnemer voor deze visitatie en verantwoordelijk voor het uitvoeren van de visitatie conform de opdracht en het kader zoals opgesteld door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland.

Visitatiecommissie

De visitatiecommissie van bestaat uit drie leden. Joos Jacobs, voorzitter visitatiecommissie, Germa Reivers en Bert-Jan Karrenbeld, visitoratoren.

4. Visitatie aanpak

Pentascopel hanteert de volgende uitgangspunten bij een visitatie.

Normen voor de maatschappelijke prestatie

Verantwoording kan plaatsvinden ten opzichte van een objectieve norm, een meetlat. In het werkveld van een corporatie bestaat een aantal objectieve normen, met name op het financiële terrein. Er is ook sprake van een 'social construction of reality': de betrokken partijen hebben een beeld over elkaar en elkaars functioneren. Op basis van deze beelden ontstaat een norm; dit is een intersubjectieve norm die afhankelijk is van context en betrokken personen. De aanpak in deze visitatie zorgt ervoor dat de betrokken partijen met elkaar in gesprek komen. De visie van de partijen op dezelfde onderwerpen zal verschillend zijn. Door in gesprek te zijn, ontstaat er een oordeel vanuit de groep en de context van de corporatie.

Dialogen

In een open dialoog over de oordelen en de maat hebben de deelnemende partijen invloed op diezelfde maat. Tijdens het proces ontwikkelen de partijen samen de normstelling. De normstelling zal in veel gevallen gebaseerd zijn op wederzijdse verwachtingen. Daarmee stopt de visitatiecommissie het oordeel er niet in, maar haalt het eruit.

Lerende organisatie

De visitatie is tevens gericht op het verhogen van het vermogen van een corporatie om op het eigen handelen te reflecteren en daarvan te leren. Visitatie is een krachtig middel om bevindingen open te leggen. De aanpak voor de visitatie ondersteunt het leerproces: alle oordeelsvorming wordt tijdens de totstandkoming gedeeld. Bovendien wordt de corporatie gevraagd een zelfbeeld op te stellen over haar opgaven, ambities en prestaties en daar een oordeel over te geven. Dit ondersteunt in onze visie en analoog aan de methode voor 360° feedback het draagvlak binnen de organisatie voor de resultaten van de visitatie.

Aanpak

Deze uitgangspunten zijn vertaald naar de volgende aanpak.



Figuur Aanpak visitatieproces

Verkenningfase

- Op basis van brononderzoek, beschikbare informatie en door Vivare aangereikte documenten is een eerste verkenning gemaakt van de corporatie.
- Tevens zijn de prestatievelden en kwesties in de context benoemd in samenspraak met de bestuurder.
- Op basis van het brononderzoek heeft Pentascop een vragenlijst opgesteld en uitgezet voor de interne analyse, de opbouw van het zelfbeeld en de factsheets.

Onderzoeksfase

- Vivare heeft een position paper opgesteld en aan de hand van de vragenlijst een zelfbeeld ingevuld. Dit is een reflectie op het eigen handelen die leidt tot het zelfbeeld dat verder in de interne en externe dialogen wordt getoetst.
- Op basis van de position paper en ingevulde vragenlijst zijn validatiegesprekken gevoerd met de bestuurder, de volledige Raad van Toezicht, de controller, de directeuren Klant, Vastgoedregie, Portfolio en Organisatie, twee managers Klantmaatwerk en de manager Portfolio en Beleid.
- De prestatievelden zijn onderzocht door middel van een analyse van de organisatie met behulp van de aangeleverde documenten en een organisatiedialoog waaraan 12 medewerkers hebben deelgenomen.
- In de interviews uit de externe analyse zijn 17 belanghebbenden van Vivare gevraagd naar hun oordeel over de corporatie: de wethouders van de gemeenten Arnhem, Duiven, Overbetuwe, Renkum, Rheden en Westervoort, soms vergezeld door een ambtenaar Wonen, 7 personen uit de besturen van de huurdersverenigingen Overbetuwe, Twee Stroomland, De Brug, Rheden en Renkum. In de gesprekken zijn de volgende onderwerpen aan de orde gekomen:
 - huisvesting primaire doelgroep;
 - huisvesting bijzondere doelgroepen;
 - kwaliteit van woningen en woningbeheer;
 - (des)investeringen in vastgoed;
 - kwaliteit van wijken en buurten;
 - tevredenheid over de relatie en communicatie;
 - tevredenheid over de invloed op het beleid van Vivare.
- In een dialoog met externe ketenpartners zijn dezelfde onderwerpen getoetst en aangevuld als in de organisatiedialoog. Daarbij waren vertegenwoordigers zorg- en welzijnsorganisaties en 3 collega-corporaties aanwezig.
- In een huurdersdialoog waren 9 huurders aanwezig uit Dieren, Elst, Arnhem, Duiven en Velp. We hebben gesproken over dezelfde onderwerpen als in de organisatiedialoog aan de hand van hun recente ervaringen met Vivare. De huurders hebben geen cijfers gegeven omdat er vooral behoefte was om ervaringen te delen.

Eindbevindingenfase

- De visitatiecommissie heeft de oordelen naast elkaar gelegd en conclusies geformuleerd.
- De bestuurders en de projectleider van de visitatie hebben gereageerd op feitelijke onjuistheden in de rapportage.
- De rapportage is ter beoordeling voorgelegd aan de Stichting Visitaties Woningcorporaties Nederland.
- Tot slot is het rapport aangeboden aan de bestuurders en de Raad van Commissarissen.

5. Opbouw van het oordeel

Het oordeel over het maatschappelijk presteren van Vivare gaat over de volgende gebieden, in het visitatiestelsel ook wel de perspectieven genoemd. Op elk van deze perspectieven zijn door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland beoordelingscriteria vastgesteld.

Opgaven en ambities De feitelijke maatschappelijke prestaties van de afgelopen vier jaar worden beoordeeld in het licht van de externe opgaven in het werkgebied (zoals vastgelegd in prestatieafspraken of beleidsdocumenten van de (lokale, regionale of landelijke) overheid, zorg- en welzijnsinstellingen, huurdersorganisaties, brancheorganisaties, politie, samenwerkingsverbanden enzovoorts).

De ambities die de corporatie heeft geformuleerd voor haar maatschappelijke prestaties van de afgelopen vier jaar worden beoordeeld in het licht van de externe opgaven.

Belanghebbenden De belanghebbenden geven hun oordeel in de vorm van een rapportcijfer voor de mate waarin zij tevreden zijn over de maatschappelijke prestaties van de corporatie, de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie en de mate van invloed op het beleid.

Vermogen De visitatiecommissie beoordeelt of de corporatie voor het realiseren van haar maatschappelijke prestaties optimaal gebruik maakt van haar financiële mogelijkheden, deze inzet op basis van een onderbouwde visie en zonder haar voortbestaan op het spel te zetten.

Governance De kwaliteit van de besturing, van het toezicht en de externe legitimatie zijn van dien aard dat goed maatschappelijk presteren geborgd is.

Het oordeel is gebaseerd op het visitatiekader 5.0.

In overleg met de corporatie heeft de visitatiecommissie de prestatievelden van het visitatiekader, die mede zijn gebaseerd op de taakvelden vanuit het BBSH, getoetst op passendheid bij het werkgebied. Dit heeft geleid tot de volgende vijf standaard prestatievelden.

- | | |
|---|---|
| Huisvesting primaire doelgroep | <ul style="list-style-type: none"> - Woningtoewijzing en doorstroming: beschikbaarheid woningen, passend toewijzen, tegengaan woonfraude, keuzevrijheid voor doelgroepen, wachtlijst/slaagkans, leegstand, maatregelen voor specifieke doelgroepen zoals starters, statushouders of jongeren. - Betaalbaarheid: huurprijsbeleid, kernvoorraad(beleid), overige woonlasten, aanpak huurachterstanden. |
| Huisvesting bijzondere doelgroepen | <ul style="list-style-type: none"> - Prestaties op het gebied van wonen, zorg en welzijn (combinatie huisvesting – dienstverlening) ten behoeve van onder andere de volgende doelgroepen: <ul style="list-style-type: none"> o ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoefte o bewoners met een (lichamelijke, psychiatrische of verstandelijke) beperking o overige huishoudens die zorg en/of begeleiding nodig hebben of speciale eisen aan hun woning stellen |

- Kwaliteit woningen en woningbeheer**
 - Woningkwaliteit: prijs-kwaliteitverhouding, conditie en onderhoudstoestand, differentiatie aanbod naar woningsoort en uitrustingsniveau.
 - Kwaliteit dienstverlening.
 - Energie en duurzaamheid: voldoen aan energienormen/beleid inzake energielabels, beleid en uitvoering duurzaamheidsmaatregelen.

- (Des)investeringen in vastgoed**
 - Nieuwbouw
 - Sloop, samenvoeging
 - Verbetering bestaand woningbezit (renovatie/groot onderhoud)
 - Maatschappelijk vastgoed
 - Verkoop

- Kwaliteit van wijken en buurten**
 - Leefbaarheid
 - Wijk- en buurt beheer
 - Aanpak overlast

Het oordeel van de visitatiecommissie is opgebouwd in een aantal stappen:

- Vivare heeft een zelfbeeld geformuleerd;
- door middel van de interne analyse (bestuderen van aangeleverde documenten en het houden van interviews) en een organisatiedialoog is dit zelfbeeld geverifieerd;
- de belanghebbenden hebben een oordeel gegeven in de gesprekken en twee dialogen;
- de visitatiecommissie heeft de gegevens van de interne analyse, het oordeel van de belanghebbenden en het zelfbeeld van Vivare naast elkaar gelegd, heeft de consistentie onderzocht en is tot een gewogen eindoordeel gekomen.

Bijlage 8 Wijze van beoordeling

De spinnenwebben en scorekaart

Het eindoordeel wordt cijfermatig weergegeven in de scorekaart in hoofdstuk 2. In de hoofdstukken 3 tot en met 6 in deel II worden de scores nader onderbouwd en is per perspectief een spinnenweb opgenomen.

Het oordeel is opgebouwd van detail naar algemeen. Eerst zijn de oordelen op de prestatievelen geformuleerd, daarna zijn de oordelen samengevat tot de vier perspectieven.

De cijfers voor de oordelen visitatiecommissie, belanghebbenden en zelfbeeld

De belanghebbenden en Vivare hebben in de vragenlijst, de dialogen en de gesprekken oordelen gegeven op basis van schoolcijfers (de eerste twee kolommen van onderstaande tabel). De oordelen van de visitatiecommissie zijn ook in schoolcijfers en waar mogelijk gebaseerd op de kwantitatieve prestaties (volgens de kolommen 3 en 4). De indeling is als volgt.

Rapportcijfer	Toelichting	Kwantitatieve prestatie	Afwijking
10	Uitmuntend	Prestatie overtreft norm aanzienlijk	Meer dan 35%
9	Zeer goed	Prestatie overtreft norm behoorlijk	+20% tot +35%
8	Goed	Prestatie overtreft norm	+5% tot +20%
7	Ruim voldoende	Prestatie gelijk aan norm	-5% tot +5%
6	Voldoende	Prestatie wat lager dan norm	-5% tot -15%
5	Onvoldoende	Prestatie significant lager dan norm	-15% tot -30
4	Ruim onvoldoende	Prestatie aanzienlijk lager dan norm	-30% tot -45%
3	Zeer onvoldoende	Prestatie zeer aanzienlijk lager dan norm	-45% tot -60%
2	Slecht	Vrijwel geen prestatie geleverd	-60% tot -75%
1	Zeer slecht	Geen prestatie geleverd	Meer dan -75%

Toelichting beoordeling naar 'huidig' en 'gewenst'

Daarnaast is steeds aan zowel interne als externe gesprekspartners gevraagd om de prestaties te beoordelen naar 'huidig' en 'gewenst'. Hierbij gaat het om de beoordeling van de geleverde prestaties (huidig) en de wensen ten aanzien van het onderwerp achteraf bezien over de beoordeelde periode (gewenst). Met dat laatste wordt tevens de norm aangegeven. Het is vooral van belang om het verschil tussen huidig en gewenst te beschouwen; bij een groot verschil is de beoordelaar meer (on)tevreden dan bij een klein verschil. De scores zijn dus altijd relatief ten opzichte van elkaar. Dit heeft geen invloed op de beoordeling van de prestaties op opgaven en ambities door de visitatiecommissie en ook niet op de beoordeling van de prestaties door de belanghebbenden. Het cijfer voor gewenst geeft kleur aan de cijfers zoals die door de corporatie en de belanghebbenden zijn gegeven voor de huidige situatie en neutraliseert enigszins het feit dat elke beoordelaar een eigen voorkeur heeft voor bepaalde cijfers. In de gesprekken en dialogen gebruiken we eventuele verschillen tussen de cijfers voor huidig en gewenst om door te vragen naar wat de corporatie in de ogen van de gesprekspartners te veel of te weinig heeft gedaan.