



vivare

Maatschappelijke visitatie Van 2022 tot 2025

Bennekom, 8 april 2026

Datum volgende visitatie 19 mei 2030

Een rapport van **raeflex**
&

Visitaties zijn een waardevol instrument tot verbetering

Raeflex is een onafhankelijk visitatiebureau dat exclusief voor woningcorporaties visitaties uitvoert. Tijdens deze visitaties wordt het maatschappelijk presteren van de corporatie op het gebied van wonen beoordeeld.

Raeflex

Kierkamperweg 17B
6721 TE Bennekom
secretariaat@raeflex.nl
www.raeflex.nl

Visitatiecommissie

De heer A.H. Grashof | voorzitter
Mevrouw M. Nijhuis | algemeen commissielid
De heer D. van Ginkel | algemeen commissielid
Mevrouw A. de Klerk | secretaris

Bennekom, 8 april 2026

In opdracht van Vivare heeft Raeflex de maatschappelijke visitatie woningcorporaties uitgevoerd. Vivare beheert ruim 24.000 woningen, waarvan circa 23.000 zelfstandige woningen. De corporatie is werkzaam in zeven gemeenten Arnhem, Duiven, Overbetuwe, Renkum, Rheden, Westervoort en Rozendaal.

Deze visitatie is conform Methodiek 7, zoals opgesteld door Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland. Hierin staan vier visitatievelden centraal 'Maatschappelijke Waarde', 'Maatschappelijke Verankering', 'Besturing' en 'Maatschappelijke capaciteit'. Aan de hand van deze methodiek heeft een onafhankelijke commissie de maatschappelijke activiteiten van Vivare onderzocht. Daarvoor heeft de commissie documenten bestudeerd en gesprekken gevoerd met tal van belanghebbenden binnen en buiten de corporatie. Op basis daarvan heeft de commissie dit rapport opgesteld.

Het rapport bevat verschillende onderdelen: zoals een position paper van het bestuur van Vivare, de recensie van de commissie met de belangrijkste uitkomsten en leerpunten voor de toekomst, en het samenvattende oordeel van de commissie. De hoofdstukken daarna bevatten de bevindingen per visitatieveld. Tot slot bevat het rapport een bestuurlijke reactie van Vivare en een maatschappelijke reactie.

De visitatie is uitgevoerd door Raeflex: een van de geaccrediteerde visitatiebureaus. Raeflex staat voor professionele, onafhankelijke, externe visitaties bij woningcorporaties. Wij werken met externe visitatoren: allen professionals uit de wetenschap, de overheid, het maatschappelijk middenveld of het bedrijfsleven. Visiteren is de enige activiteit van Raeflex. Dit doen wij vanuit de overtuiging om onafhankelijk te willen zijn. Vanaf 2002 hebben wij meer dan 400 visitaties afgerond.

Namens Raeflex wil ik iedereen die heeft bijgedragen aan deze visitatie hartelijk bedanken!

drs. Alex Grashof
directeur Raeflex

Inhoudsopgave

1	Position Paper en factsheet	3
2	Recensie en samenvatting	6
3	Maatschappelijke waarde	11
4	Maatschappelijke verankering	18
5	Besturing	22
6	Maatschappelijke capaciteit	25
7	Bestuurlijke reactie	28
8	Maatschappelijke reactie	29
	BIJLAGE: Lijst geïnterviewde personen	30



1 Position Paper en factsheet



Notitie

onderwerp
Position paper Visitatie 2026
van
RvB

datum
November 2025

aan
Raeflex

Inleiding

De vierjaarlijkse visitatie is een belangrijk moment van reflectie, verantwoording en leren. Met deze position paper kijkt Vivare terug op de periode 2022-2025, reflecteert op de beoordeling en lessen uit de vorige visitatie en geeft richting aan de komende jaren. Ons werkgebied – Arnhem en omliggende gemeenten – kent uiteenlopende opgaven: stedelijke problematiek in Arnhem, plattelandsvraagstukken in de randgemeenten. Dit vraagt om lokaal maatwerk en nauwe samenwerking met gemeenten, huurders en maatschappelijke partners.

De maatschappelijke uitdagingen zijn groot: betaalbaarheid en beschikbaarheid van woningen, verduurzaming van de voorraad, leefbaarheid in wijken en huisvesting van bijzondere doelgroepen. Tegelijkertijd is de druk op de woningmarkt fors toegenomen en zijn financiële kaders beperkt. Binnen deze context wil Vivare haar rol als volkshuisvester waarmaken en bijdragen aan een veerkrachtige, inclusieve samenleving.

Beeld vorige visitatie

De visitatiecommissie beoordeelde Vivare op alle perspectieven ruim voldoende of goed.

- Het perspectief Presteren naar opgaven en ambities scoorde een 7,1.
- Het perspectief Presteren volgens belanghebbenden scoorde een 6,8.
- Het perspectief Presteren naar vermogen scoorde een 8,0.
- Het perspectief Governance van maatschappelijk presteren scoorde een 7,7.

Opvallend waren de grote verschillen tussen de beoordelingen van de huurdersverenigingen. Daarbij gaven huurdersverenigingen en ook gemeenten aan meer invloed te willen op het beleid van Vivare.

Ook werd geconstateerd dat de prestaties op duurzaamheid (gemiddeld label B in 2021 en het plaatsen van zonnepanelen) achterbleven. Op de overige terreinen werd aan de prestatieafspraken voldaan.

Verder werd een sterk punt gezien in de transparantie van de inzet van het vermogen in opgaven. En in de governance binnen Vivare, waaronder de vertaling van de strategie in begrotingen en portefeuille, gebieds-, wijk- en complexplannen. Ook de maatschappelijke inzet van de RvC werd als sterk beoordeeld.

Belangrijkste lessen en aanbevelingen

- Vergroot zichtbaarheid in gemeenten en wijken.
- Betrek belanghebbenden eerder en geef meer inzicht in beleidskeuzes.
- Versnel verduurzaming en verhoog ambitie.
- Toon meer innovatie en creativiteit bij nieuwbouw en leefbaarheid.
- Blijf werken aan netwerkorganisatie en samenwerking.

Terugblik 2022 – 2025

Medio 2022 heeft een bestuurswissel plaatsgevonden bij Vivare. In de periode 2022 – 2025 heeft Vivare een transitie doorgeemaakt, waarin nadrukkelijk de lessen uit de laatste visitatie zijn meegenomen:

- In 2023 is in aanvulling op het ondernemingsplan een nieuwe missie en visie vastgesteld, met als doel meer scherpheid aan te brengen in keuzes. De nadruk is hiermee gelegd op het sterker denken en werken vanuit het perspectief van huurders en bewoners, in plaats van het werken vanuit het perspectief van het uniforme beleid en de bedrijfsvoering van Vivare. In vervolg hierop zijn ook de visie en strategie op onze portefeuillesturing (2024), leefbaarheidsinzet (2024) en dienstverlening (2025) herzien.
 - Via een transitieprogramma is binnen Vivare een verandering in gang gezet in:
 - o de zachte kant van sturing: werken vanuit *Durven, Verbinden, Doen, Versnellen*, waarbij management coachend en faciliterend is, en
 - o de harde kant van sturing: van afdelingsprocessen naar sturing op ketens vanuit huurderswaarde met betere informatievoorziening.
- Om de gewenste manier van werken ook richting de toekomst te bestendigen is per 1 januari 2025 de organisatiestructuur aangepast.
- In 2025 is tot slot een nieuw koersplan ontwikkeld dat in december 2025 wordt vastgesteld.

Concrete resultaten

In de afgelopen jaren is het tempo op verschillende terreinen opgevoerd om onze maatschappelijke bijdrage zo hoog mogelijk te maken:

- We hebben in de afgelopen jaren grote hoeveelheden zonnepanelen op onze woningen aangebracht.
- We hebben het tempo in (de voorbereiding van) nieuwbouw verhoogd. In de afgelopen en de komende jaren is een opwaartse trend te zien in het aantal nieuwbouwwoningen dat we realiseren.
- We zijn gestart met buurtvrienden (bewoners die in de wijk gesprekken voeren met bewoners, signaleren en nauw contact met Vivare onderhouden).
- We voerden een verdichtingsonderzoek uit en hebben de nodige projecten gestart (optoppen, splitsen, woningdelen, herstructurering) om het aantal woongelegenheden in de bestaande omgeving te vergroten. Ook onderzoeken we met de gemeente Rheden, de provincie en het Rijk de mogelijkheid om op grote schaal onze hoekwoningaanpak uit te voeren, waarbij we één eengezinswoning vervangen door drie appartementen.
- We zijn op diverse plekken gestart met gezamenlijke spreekuren met partners, zoals welzijnspartijen en handhaving.
- We hebben de aanpak ontwikkeld om de woningen met een EFG label voor 2029 te verbeteren. We liggen op schema om dit tijdig af te ronden.
- We zien in het huurdersoordeel in de Aedes benchmark een duidelijke verbetering op onze dienstverlening.
- We zijn in verschillende gemeenten met zorg- en welzijnspartijen gestart met het ontwikkelen van zorgzame, inclusieve buurten en wijken. Hiermee geven we een vervolg aan de Blijfwijk in Duiven die we enkele jaren geleden al opstartten.

Naast de concrete resultaten buiten hebben we de verbinding met huurders en stakeholders versterkt door:

- Een huurderspanel op te zetten waar we geregeld vraagstukken aan voorleggen.
- In projecten de participatie van huurders en omwonenden te vergroten.
- Meer openheid richting huurdersverenigingen en partners te geven over ons beleid. We doen dit onder andere door de begroting jaarlijks ook met de huurdersverenigingen te delen.
- Een nieuwe overlegstructuur met de huurdersverenigingen. Deze hebben we per 2025 ingevoerd.
- Bij de ontwikkeling van strategie en beleid meer stakeholderbijeenkomsten en bijeenkomsten met het huurderspanel te organiseren zodat ze meer invloed kunnen uitoefenen op ons beleid.

Op het presteren naar vermogen en de governance hebben we de lijn van de afgelopen jaren doorgetrokken. Wel hebben we, zoals beschreven de interne sturing aangepast, om onze organisatie mee te laten bewegen met de doelstellingen.

Reflectie en vooruitkijken

We hebben de afgelopen jaren veel bereikt. Veel binnen Vivare gaat goed. We zijn blij met de beweging die we in de organisatie zien en de verbetering die dat oplevert in bijvoorbeeld onze scores op dienstverlening. We horen ook terug van onze stakeholders en huurders dat deze beweging zichtbaar is.

Tegelijk willen we graag verder versnellen en zien we aanknopingspunten voor verbetering. Het zijn de speerpunten van ons nieuwe koersplan:

- *Een thuis als fundament:* Het tempo mag verder omhoog. Het gaat dan met name op de nieuwbouwopgave en bijvoorbeeld het toepassen van woningdelen of conceptueel bouwen. We willen hierin graag de snelheid waarmee we ons aanpassen op kansen en uitdagingen verhogen. Ook willen we meer vanuit doelgroepen en woonvormen ontwikkelen, waarbij de focus ligt op de bijdrage van nieuwbouw meer komt te liggen op alle maatschappelijke opgaven, en minder op enkel de beschikbaarheidsdoelstelling.
- *Bewoners zijn de spil van de buurt:* We willen doorgroeien in het werken vanuit de beleving en het perspectief van huurders en bewoners. We werken op dit moment soms nog te veel vanuit ons eigen systeem en beleid. Daarom zetten we in op het versterken van netwerken op buurtniveau, waarbij we veel meer proberen te denken en werken vanuit de kracht van bewoners in plaats van vanuit de ontzorging door instanties. Gemeenschapsbouw en zelf vaker een stapje terug doen mogen daarbij meer verankerd worden in onze organisatie.
- *Samen maken we het verschil:* de beweging die we ingezet hebben met de transitie willen we doorzetten. We willen dat collega's meer initiatief nemen, verantwoordelijkheid nemen en in verbinding met andere collega's met oplossingen komen. Met name de verbinding en het gevoel dat de ruimte er is om dit te doen is nog niet altijd bij iedereen aanwezig. Leidinggevend hebben een cruciale rol in het faciliteren van deze beweging.

Voor het realiseren van de speerpunten zetten we in op *dichtbij zijn* en op *samen ondernemend zijn*. Dit vragen we van al onze collega's. Daarbij sturen we op gedrag via de eerder genoemde begrippen *Durven, Verbinden, Doen, Versnellen*. We hopen daarmee een woningcorporatie te zijn die in de regio door huurders, bewoners en partners gezien wordt als een betrouwbare partner.

Leervragen

Voor de visitatie hebben we de volgende leervragen:

- Herkennen onze stakeholders dat we in de afgelopen jaren een ontwikkeling hebben doorgeemaakt, waarmee we ondernemender zijn geworden en meer in verbinding staan met onze omgeving?
- Herkennen onze stakeholders dat ze meer inzicht in, en invloed op ons beleid hebben?
- Herkennen huurders(verenigingen) dat onze dienstverlening verbetert?
- Welke aanbevelingen hebben stakeholders voor ons in het waarmaken van de speerpunten van onze nieuwe strategie?

Samen naar de toekomst

Tot slot willen we alle mensen die bijdragen aan deze visitatie van harte bedanken. We kijken er naar uit in de toekomst samen vorm te geven aan een thuis, nu en later!

Alfred van den Bosch, bestuurder

Arnhem, november 2025

Aedesbenchmark 2025

Huurders-oordeel

Nieuwe huurders: 7,5 (B)
Bij reparatieverzoeken: 8,1 (A)
Vertrekkende huurders: 7,0 (C)

Duurzaamheid

Energieprestatie: 181,3 (C)
CO2-uitstoot: 14,5 (B)
Isolatieprestatie: 35,6 (B)

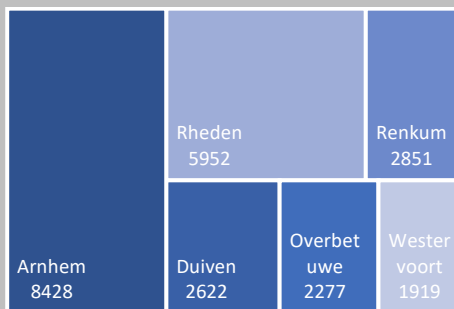
Onderhoud en verbetering

Ervaren woonkwaliteit: 6,8 (C)
Energetische prestaties: 181,3 (C)
Instandhoudingskosten '19-'23:
€ 3.951/vhe (B)

Bedrijfslasten

€ 1.152 / vhe (B)

Ruim 24.000 woningen in 7 gemeenten (en in 18 van de 31 kernen)*



* Door aankoop van 45 eengezinswoningen is Vivare sinds 2024 actief in de gemeente Rozendaal

Toename 2022-2025

Nieuwbouw
'22-'25



362

Aankoop
'22-'24 (minus
verkoop)



131

Sloop
'22-'24



-45

Verduurzamingsprojecten (2.300 won. in 2022-2024)

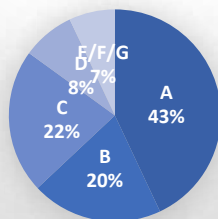
Arnhem: 811 woningen
Duiven: 202 woningen
Overbetuwe: 426 woningen
Renkum: 119 woningen
Rheden: 520 woningen
Westervoort: 227 woningen
Op 1.954 woningen zonnepanelen geplaatst

Leefbaarheidsprojecten:

Buurtvrienden, woongemeenschap Merwijde,
leefbaarheidsacties, veiligheid, Dichtbij huurders,
bewonerskracht

Energielabels 2024

Vergelijkbaar met sectorgemiddelde



63%
heeft A
of B
label

Overlastmeldingen:

van 2.194 in 2023 naar 1.760 in 2024

Ontruimingen:

Van 26 in 2022 (25 in 2023) naar 48 in 2024

Woningzoekenden 2024

Inschrijftijden starters:
9 jaar

Doorstromers:
Woonduur: 24 jaar
Zoektijd doorstr.: 2 jaar



Huurachterstanden 2024

1.480 zittende huurders
(6% van alle huurders)
560 vertrokken huurders
(2% van alle huurders)

Totaal: € 4,56 miljoen
Achterstand gedaald t.o.v.
2023 met € 445.000

Huisuitzettingen wegens betalingsproblemen: 7

Leefbaarheidsuitgaven
in 2025: € 225 / vhe
(NL: € 177)

Gemiddelde huurprijs (2024)

€ 608

=60,4% van max. redelijk
(NL: 61,7%)

Mutatiegraad 2024: 4-6%

Vivare is actief in de volgende plaatsen (in zeven gemeenten): Arnhem, De Steeg, Dieren, Doorwerth, Duiven, Ellecom, Elst, Groessen, Heelsum, Heveadorp, Loo, Oosterbeek, Renkum, Rheden, Rozendaal, Spankeren, Velp, Westervoort en Wolfheze. In 2024 is Vivare gestart met een Huurderspanel. Er zijn vijf huurdersverenigingen: De Brug voor Arnhem, RHV voor gem. Renkum, HVR voor gem. Rheden, HvOB voor Overbetuwe, HvTS voor Tweestromenland (Duiven en Westervoort).



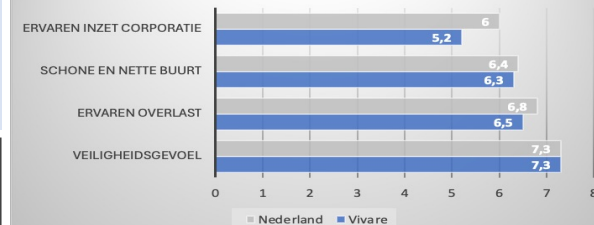
Nieuwbouwopgave 2024-2033:

- 1850 sociale huurwoningen
- 500 midden huurwoningen
- Grotendeels levensloopgeschikt

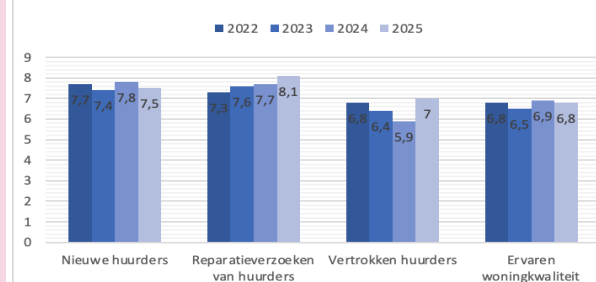
Enkele grote bouwlocaties (deels gestart):

Flexwoningen Merwijde, De Pas te Elst,
Velperwaarde/ IJsseldistrict, Velp-Zuid

Aedesbenchmark Leefbaarheid 2025



Huurdersoordeel



vivare

FACTSHEET visitatie 2022-2025

Bronnen: AedesBenchmark, Jaarverslagen Vivare, nieuwbouwprojecten Vivare.nl,
Portefeuilleplan 2024-2033
Versie 16 december 2025

2 Recensie en samenvatting

Vivare is een woningcorporatie die in stedelijke én dorpse gebieden in de regio Arnhem actief is. Ze heeft bezit in zeven gemeenten: Arnhem, Duiven, Overbetuwe, Renkum, Rheden, Westervoort en (sinds kort) Rozendaal.

Binnen deze gemeenten ligt het bezit van Vivare verspreid over negentien kernen. Vivare huisvest met ongeveer 23.800 woningen circa 55.000 huurders en is hiermee een belangrijke huisvester in de regio Arnhem naast andere collega-corporaties. Haar werkgebied is verdeeld over vijf verschillende gebieden, met ieder een eigen huurdersvereniging en ketenpartners voor onderhoud en verduurzaming.

Terugblik op de vorige visitatie 2017 tot en met 2021

De commissie concludeerde bij de vorige visitatie dat Vivare in de periode 2017 – 2021 op alle onderdelen voldoende tot goed had gepresteerd. De corporatie liet zien dat zij haar maatschappelijke taak serieus nam en had belangrijke stappen gezet in het verbreden van haar taakopvatting. Vivare had op verschillende thema's voortgang geboekt, onder meer in verduurzaming, de voorbereiding van een nieuwbouwprogramma en het leveren van lokaal maatwerk. De strategie, vermogensinzet en governance werden als goed beoordeeld. De onderdelen prestaties, relatie en communicatie en externe legitimatie kregen een ruime voldoende.

Het viel de commissie op dat de meeste belanghebbenden positief waren over de samenwerking met Vivare, maar dat enkele van de vijf huurdersverenigingen kritische geluiden lieten horen. Ook gaven sommige regiogemeenten aan dat zij het gevoel hadden dat Vivare beleid uit Arnhem wilde doorvertalen naar hun gemeenten, zonder daar met hen vooraf goed overleg over te voeren. Vivare had deze signalen destijds al opgepakt en sprak de ambitie uit zich verder te ontwikkelen tot een netwerkorganisatie met een sterke verbinding met het maatschappelijk veld.

De commissie formuleerde een beleidsagenda die zich onder meer richtte op het versterken van de relatie met huurdersvertegenwoordigers, het vergroten van de invloed van belanghebbenden

op beleid en het beter inzichtelijk maken van de investeringsstrategie. Vivare heeft deze aanbevelingen ter harte genomen en stakeholders herkennen de verandering en zijn positief.

Daarnaast heeft Vivare het advies van de commissie om te verkennen hoe zorg en welzijnspartijen betrokken kunnen worden ter harte genomen. Ook het in gesprek blijven met gemeenten en marktpartijen over kansen voor nieuwbouw werd als aandachtspunt meegegeven. Het belang van dit laatste is met de groter wordende nieuwbouwopgaven de afgelopen jaren alleen maar toegenomen.

Huidige visitatieperiode 2022-2025

Van een corporatie op afstand naar corporatie in verbinding én voor de hele regio

In de afgelopen vier jaar heeft de organisatie een duidelijke koerswijziging doorgemaakt.

Waar Vivare eerder vooral als beheercorporatie op afstand werd ervaren, zien partners nu een corporatie die nadrukkelijk de verbinding zoekt, zichtbaarder is in de wijken en zich sterker richt op maatschappelijke opgaven. De koerswijziging van Vivare, die uitgebreider in de position paper is toegelicht, is herkenbaar, merkbaar en wekt vertrouwen bij stakeholders. De commissie heeft enthousiasme gezien over de nieuwe koers. De vraag die Vivare in haar position paper heeft gesteld, namelijk of de stakeholders de ontwikkelingen van de afgelopen jaren herkennen, kan de commissie dus positief beantwoorden. Partners roepen Vivare bovendien op de ingezette koers door te zetten, de aanwezigheid in wijken en netwerken verder uit te bouwen en structureel te blijven investeren in sterke, gelijkwaardige samenwerking.

Waar in het verleden de indruk bestond dat Vivare vooral op Arnhem was gericht, ervaren partners nu een bredere lokale en regionale inzet. Gesprekken met Vivare ervaren ze als open, constructief en gelijkwaardig. Zowel zorg- en welzijnspartners als collega-corporaties benadrukken dat Vivare meer initiatief toont in regionale vraagstukken rond wonen, zorg, welzijn en sociale problematiek. Collega-corporaties in de regio merken dat Vivare een belangrijke rol speelt in de regionale samenwerkingsverbanden, thema's agendeert, kennis deelt en gezamenlijke projecten oppakt. Partners waarderen de collegiale manier van werken en de wijze waarop Vivare opgaven gezamenlijk op wil pakken. De commissie constateert wel dat deze nieuwe koers in de komende jaren bestendig moet worden om de hoge verwachtingen waar te maken en tot resultaten te komen. Er blijft werk te doen in de doorvertaling van strategie naar dagelijkse praktijk en in het versterken van de uitvoering.

Van beheer naar ontwikkeling

In het tweede deel van de vorige visitatieperiode (2017 – 2021) is Vivare begonnen met een omslag van beheer naar nieuwbouw en uitbreiding van de woningvoorraad. De druk op de woningmarkt is verder toegenomen. Met de Woondeal 2.0 (maart 2023) is de uitbreidingsopgave verder gegroeid naar 2.350 nieuwbouwwoningen. De corporatie heeft de afgelopen jaren nieuwbouw gerealiseerd, maar nog te beperkt gezien de opgave. Wel heeft ze veel werk verricht aan acquisitie en voorbereiding. Ze verwacht de komende jaren een aanzienlijk groter aantal nieuwbouwprojecten op te leveren. Vivare gaat zich naast sociale huurwoningen ook op middenhuur richten. Daarnaast is de corporatie de afgelopen jaren gestart met het maken van een inhaalslag in het verduurzamen van de bestaande voorraad. Eveneens zoekt ze naar kansen om binnen de bestaande woningvoorraad het aantal woningen te vergroten door deling, splitsing en het nieuwe concept van hoekwoningen.

Nabijheid, zichtbaarheid en lokaal maatwerk in de wijk

Een aantal huurdersorganisaties signaleert dat Vivare de afgelopen jaren een duidelijke stap naar de wijk heeft gemaakt. Ze zien Vivare-bussen in de wijken. Medewerkers zijn vaker aanwezig, tonen enthousiasme en zoeken actief contact met bewoners en partners voor samenwerking op wijkniveau. Het streven om meer in de buurt zichtbaar te zijn en sociale problemen op te pakken zien zij als een belangrijke en positieve verandering. De keuze om gebiedsgericht met ketenpartners te werken juichen de huurdersverenigingen toe. Tegelijkertijd ervaren ze nog niet overal dat de dienstverlening daadwerkelijk is verbeterd. Met name de communicatie via de ingehuurd ketenpartners en onderaannemers wordt nog regelmatig als onvoldoende ervaren, waardoor klachten of reparatieverzoeken soms van het ene loket naar het andere worden doorgestuurd en opvolging op zich laat wachten. De zichtbaarheid van Vivare verschilt daarnaast per gebied. In sommige gemeenten, bijvoorbeeld in Renkum waar Vivare een gemeenschappelijk loket met wijkpartners heeft, worden de korte lijnen in samenwerking en nabijheid sterk gewaardeerd. Daarnaast levert Vivare bij enkele innovatieve projecten maatwerk zoals de community building bij de nieuwe flexwoningen in Merwilde en een verduurzamingsproject in Presikhaaf. Op andere plekken is de organisatie soms nog relatief onbekend onder huurders, aldus huurderorganisaties. Partners zien de hernieuwde wijkgerichtheid als een noodzakelijke beweging waarvan de eerste resultaten zichtbaar zijn, maar benadrukken dat het tijd kost voordat deze ook breder is uitgerold naar alle werkgebieden en door huurders wordt gevoeld en nabijheid wordt ervaren.

Scherp aan de wind met een organisatie in ontwikkeling

Vivare is financieel draagkrachtig. Om de grote opgaven te realiseren gaat ze scherper aan de wind varen. De commissie vindt dit positief en ziet dat Vivare op verantwoorde wijze omgaat met risico's. Vivare investeert fors in uitbreiding en verbetering van het bezit en hanteert bewust

een hoger risicoprofiel (ICR 1,6 → 1,4). Risicomanagement is solide en de corporatie benut haar schaalgrootte effectief. Bovendien helpt ze andere corporaties in de regio (financieel) bij nieuwbouw (Bastion Wonen), door eigen expertise te delen (Wst. Heteren) en door de aankoop van sociale huurwoningen in Rozendaal (Portaal). Via resultaatgericht samenwerken met ketenpartners, industriële bouw en strakke projectsturing, streeft Vivare naar kostenreductie, grotere doelmatigheid en een toekomstbestendig financieel model.

De commissie constateert dat Vivare een duidelijke visie heeft en de financiën op verantwoorde wijze inzet, maar dat de interne organisatie nog niet overal in hetzelfde tempo meebeweegt. De directie en management delen de visie maar op tactisch niveau is deze visie nog niet altijd 'geland' in processen, waardoor stakeholders verschil in aanpak ervaren. Verdere stroomlijning van processen is dan ook van belang.

Toezicht steeds meer op de 'bedoeling'

De governance is op orde en de commissie heeft een stevige raad van commissarissen (RvC) gezien. Er wordt nu veel meer van de corporatie gevraagd dan vier jaar geleden. De dynamiek is toegenomen, de opgaven en investeringen zijn groter en de risico's en het benodigde tempo ook. De commissie signaleert dat het 'wat' (de bedoeling) de corporatie wil bereiken helder is en door stakeholders onderschreven wordt. We zien dat het 'hoe' voor een groot deel gaandeweg invulling krijgt samen met partners. Dat betekent, zoals de corporatie zelf zegt, dat 'ze al werkende weg haar grenzen verken'. De commissie vindt de beweging die Vivare maakt sterk en dit vraagt van de RvC een andere vorm van toezicht dan tot nu toe is ingericht. Het accent ligt meer en meer op strategisch sparren met het bestuur, het samen beschouwen van de dynamiek en de integrale afwegingen die daarbij horen.

De RvC houdt daarmee, naast vastgoed en financiën, in toenemende mate toezicht op de 'bedoeling' en de maatschappelijke effecten voor de huurders en de wijken. De waarden en 'kijkrichting' bij toezicht is verschoven van 'stenen en financiën' naar bouwen voor gemeenschappen en maatschappelijke opgaven zoals verwoord in 'Stip op de stoep'. De commissie ziet dat de RvC hiervoor stretcht in haar rol als toezichthouder.

Beleidsagenda voor de toekomst

Voorafgaand aan de visitatie was Vivare bezig met het opstellen van een nieuw koersplan, waarbij ze actief haar belanghebbenden heeft betrokken. De visitatie is enerzijds een terugblik en reflectie en anderzijds biedt het een verdieping voor het nieuwe koersplan. De beleidsagenda die de commissie hiervoor meegeeft is:

- **De ingeslagen weg doorzetten:** Samenwerkingspartners omarmen de nieuwe koers 'Stip op de stoep' van Vivare en waarderen de energie en samenwerkingsbereidheid van Vivare. De opgaven zijn groot maar de eerste resultaten smaken naar meer en de oproep is om de ingeslagen weg door te zetten.
- **Versterken responsiviteit van de organisatie, data en sturingsmodel:** De nieuwe koers (wat is lokaal nodig?) vraagt veel van de organisatie. Op dit moment vindt – passend bij die koers – een omslag in werkwijze plaats en is Vivare samen gaan werken met ketenpartners in woningverbetering. Ga verder met het doorontwikkelen van sturing, datakwaliteit en aanspreekpunten per werkgebied. Daarnaast is organisatorische capaciteit nodig om in de toekomst responsief te blijven en voorspelbaarder te kunnen werken.
- **Verder versterken van maatwerk per gebied:** Mogelijkheden en beperkingen bij projecten en locatiekeuzes herkenbaarder meenemen in de beleidskeuzes en afwegingen om wel of niet te investeren beter uitleggen.
- **Versterken en verbreden van wijkgerichte aanpak:** De inzet in wijken – zoals Team Renkum, wonen met zorgconcepten, sociaal incassobeleid en preventieve ondersteuning – verder uitrollen, stroomlijnen en verankeren in alle gebieden.
- **Versterken transparantie en afstemming bij strategische keuzes nieuwbouw:** Er is behoefte bij partners om strategische opgaven (zoals nieuwbouw en herstructurering) vaker in regionaal verband af te stemmen met collega-corporaties en gemeenten, waarbij transparantie (richting lokale partners) over besluiten om wel of juist niet te investeren van belang is.
- **Toezicht op beweging:** De RvC heeft aan een nieuwe Visie op Toezicht gewerkt. Onder andere vanuit het besef dat de omgeving veranderlijker is geworden en je vaker dilemma's tegenkomt. Waar in die omstandigheid samen met partners koers houden/vinden belangrijker wordt, is de uitdaging voor de RvC om – met behoud van formele verantwoordelijkheden – strategisch sparringpartnerschap vorm te geven in de komende jaren.

Samenvattend oordeel

Maatschappelijke waarde: naar behoren

Vivare presteert naar behoren, de geleverde resultaten zijn in verhouding tot de maatschappelijke opgaven.

Sterke punten

- + Heldere en gedragen koers met focus op leefwereld, betaalbaarheid en buurtgericht werken.
- + Verduurzaming bestaand bezit in uitvoering.
- + Duidelijke ambitie en professionele voorbereiding van nieuwbouw.
- + Slimmer benutten bestaande voorraad via innovatieve concepten zoals de hoekwoningaanpak en flexwoningen.
- + Heldere en gedragen koers met focus op leefwereld, betaalbaarheid en buurtgericht werken.
- + Zichtbare aanwezigheid in wijken door 'Buurtvrienden', spreekuren (samen met andere wijkpartijen).
- + Samenwerking met zorg- en welzijnspartners over toekomst wijken.
- + Verbeterde dienstverlening door vernieuwde samenwerking met ketenpartners met hogere klanttevredenheid.

Leer- en aandachtspunten

- Verder uitrollen en versterken van inzet in en voor wijken en nieuwbouw.
- Aandacht bij verduurzaming voor energielasten en woongenot.
- Verder versterken communicatie bij klantprocessen.

Maatschappelijke verankering: goed

Vivare is zichtbaarder, neemt verantwoordelijkheid in alle gemeenten en werkt nabij in wijken.

Sterke punten

- + Verbeterde samenwerking met huurdersverenigingen.
- + Positieve, open, collegiale en benaderbare houding richting alle partners.
- + Bereid om het voortouw te nemen op verschillende gebieden.
- + Sterkere zichtbaarheid en aanwezigheid in wijken en gemeenten.
- + Betrouwbare partner voor gemeenten en collega-corporaties; denkt vanuit gezamenlijke opgaven en lange termijn.
- + Professionele koers en duidelijke visie op maatschappelijke verankering (o.a. Koersplan 'Stip op de stoep').
- + Verbindend en ondernemend in regionaal netwerk.

Leer- en aandachtspunten

- Duidelijke informatievoorziening aan huurdersverenigingen over projecten.
- Verder versterken regionale afstemming met collega-corporaties; bij strategische keuzes en gezamenlijke nieuwbouwopgaven.
- Meer transparantie over keuzes, (nieuwbouw)projecten en afwegingen (om iets niet te doen).

Besturing

Sterke punten

- + Duidelijke en gedragen koers die aansluit bij eerdere ontwikkelingen, nieuwe opgaven en met brede steun.
- + Sterke gerichtheid op huurders en wijken, met focus op leefwereld, maatwerk en nabijheid.
- + Goede managementinformatie met een verschuiving naar sturen op doelen en impact.
- + Verbeterde realisatiekracht, dankzij professionalisering en scherper projectbeheer.
- + Maatschappelijk betrokken en deskundige RvC, met goede kracht–tegenkracht en strategische klankbordrol.

Leer- en aandachtspunten

- Naar een dynamischer sturings- en toezichtmodel gericht op gesprek over maatschappelijke dilemma's.
- Aanspreekpunten per werkgebied verduidelijken voor partners en gemeenten.
- Aandacht van (en informatievoorziening voor) RvC verbreden naar wonen, leefbaarheid en huurderservaring.

Maatschappelijke capaciteit

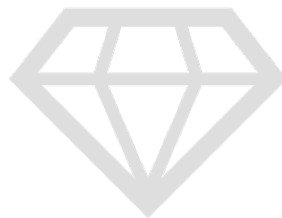
Vivare is financieel en organisatorisch sterk en vernieuwt structuur en cultuur van de organisatie en werkt effectief met ketenpartners aan optimaal woningonderhoud.

Sterke punten

- + Organisatie is gegroeid in professionaliteit en capaciteiten.
- + Goede samenwerking met partners, die Vivare's transparantie en ingezette koers waarderen.
- + Focus op de bedoeling, met ruimte voor meer verantwoordelijkheid laag in de organisatie.
- + Toekomstgericht bestuur en directie met nieuwe kwaliteiten passend bij de lokale en regionale opgaven in stedelijke omgeving en kleinere kernen.
- + Sterke regionale positionering met lokale aanwezigheid in gemeenten.
- + Integraal vastgoedonderhoud met vaste partners voor continuïteit, betere samenwerking, efficiëntie, kostenreductie en klanttevredenheid.
- + Grotere (financiële) wendbaarheid, realistisch, maar minder behoudend dan voorheen met volkshuisvestelijke doelen als uitgangspunt.
- + Realisatie van projecten en vergroten woningvoorraad is toegenomen.
- + Vivare stuurt scherper op haalbaarheid.

Leer- en aandachtspunten

- De organisatiebrede transitie en hoge ambities vraagt om meer wendbaarheid en gebiedsgericht maatwerk.
- Verder verankeren van de nieuwe koers in de organisatie en bij onderhoudsteams.
- Datakwaliteit over de woningvoorraad verbeteren om beter te kunnen sturen en prognosticeren.



3 Maatschappelijke waarde

Het visitatieveld Maatschappelijke waarde richt zich op de prestaties van de corporaties, in verhouding tot de maatschappelijke en volkshuisvestelijke opgaven.

Commissie en corporatie hebben afgesproken om de maatschappelijke waarde van Vivare te onderzoeken door relevante thema's te benoemen die zowel terugblikken als aansluiten bij het nieuwe koersplan (2025). De opgaven zijn:

1. **Betaalbaar wonen**
2. **Duurzame woningen**
3. **Goed wonen: een thuis als fundament**
(1e speerpunt van het nieuwe koersplan)
4. **Fijne woonbuurten: de bewoners zijn de spil**
(2e speerpunt van het nieuwe koersplan)
5. **Uitstekende dienstverlening: verschil maken voor de huurder**
(3e speerpunt van het nieuwe koersplan)

Er zijn vijf huurdersverenigingen actief, elk verbonden aan een eigen gemeente of cluster van gemeenten. De commissie heeft met alle huurdersverenigingen gesproken in twee verschillende gesprekken. Aan een gesprek namen deel: de huurdersvereniging Rheden (HVR) – gemeente Rheden en; de huurdersvereniging Over-Betuwe (HVOB) – gemeente Overbetuwe. In een tweede gesprek sprak de commissie met een vertegenwoordiging van: de huurdersvereniging De Brug – gemeente Arnhem (onlangs opnieuw opgestart); huurdersvereniging Twee Stromenland (HVTS) – gemeenten Duiven en Westervoort en; de Renkumse Huurdersvereniging (RHV) – gemeente Renkum.

Naast de huurdersverenigingen heeft de commissie gesproken met vijf gemeenten uit het werkgebied, samenwerkingspartners uit de zorg- en welzijnssector en met collega-corporaties uit de regio. De commissie heeft hen hun waardering gevraagd voor de bijdrage en maatschappelijke waarde van Vivare bij bovengenoemde thema's.

Bevindingen commissie

Opgave 1: Betaalbaar wonen

Beschrijving opgave

Vivare had zich in haar ondernemingsplan uit 2021 tot doel gesteld te zorgen voor passende en betaalbare woningen. Dit wilde zij doen door de bouw van meer kleinere en betaalbare woningen, het verruimen van de toewijzingsmogelijkheden voor middeninkomens en het verlagen van de streefhuren voor lage inkomens. Daarnaast wilde Vivare de woonlasten verminderen door te investeren in isolatie en het aanbieden van zonnepanelen, vooral in complexen waar op korte termijn geen andere duurzaamheidsmaatregelen gepland stonden.

Ondernomen acties en resultaten opgave

Vivare verhuurt haar woningen gemiddeld voor €608, vergelijkbaar met andere corporaties, maar biedt daarbij een iets betere prijs kwaliteitverhouding: de huren liggen op 60,4% van de maximaal redelijke huur, tegenover 61,7% in de sector. Het huurbeleid van Vivare (2024) werkt met vijf huurprijsklassen om betaalbaarheid en gelijke slaagkansen te waarborgen voor verschillende inkomensgroepen en zo gemengde wijken te bevorderen. Vivare let op de prijs kwaliteitverhouding bij streefhuren en past inkomensafhankelijke huurverhogingen toe met ruimte voor maatwerk. Door inflatie kwamen huurders vaker in financiële problemen; Vivare ondersteunt hen via duurzame betalingsregelingen en verwijst naar partners voor budgethulp.

Waardering huurdersverenigingen

Huurdersverenigingen herkennen de inzet van Vivare, maar ze beleven de betaalbaarheid zeer verschillend, variërend van onvoldoende (HVR-Rheden en HVOB-Overbetuwe) tot goed (De Brug Arnhem). De twee andere huurdersverenigingen, RHV (Renkum) en HVTS, zijn van mening dat Vivare naar behoren presteert op 'betaalbaar wonen'.

Bij de HVR en HVOB is sprake van onvrede over de prijskwaliteitverhouding van sommige woningen. Zij vinden dat Vivare woningen te vaak richting de maximale huurprijs verhuurt, ook bij woningen met lage energielabels (EFG). Zij hebben de indruk dat zittende huurders – door jaarlijkse huurverhogingen – hierdoor soms meer betalen dan nieuwe huurders. Beide huurdersverenigingen geven Vivare op 'betaalbaar wonen' daarom onvoldoende. Tegelijk zien zij wel dat Vivare soms huurverlagingen of betalingsregelingen aanbiedt, maar zij hebben weinig zicht op de omvang hiervan.

De Brug (Arnhem) waardeert de resultaten van Vivare aanzienlijk positiever. Zij ziet dat de corporatie luistert naar haar zorgen, onder meer door twee jaar lang geen huurverhoging toe te passen voor EFG-labelwoningen. De Brug beoordeelt betaalbaarheid als naar behoren tot goed en vindt dat Vivare doet wat binnen het systeem mogelijk is, vooral gezien landelijke regels. Voor de huurdersverenigingen in Renkum (HVR) en Tweestromenland (HVTS) is de waardering naar behoren, maar met kanttekeningen. Men ziet inspanning, maar wijst op hoge servicekosten, beperkte doorstroming en een verouderd bezit waar huren soms niet in verhouding staan tot de kwaliteit.

Waardering overige samenwerkingspartners

Samenwerkingspartners beoordelen Vivare's inzet voor 'betaalbaar wonen' overwegend als naar behoren, met per gemeente verschillen in ambitie, tempo en uitvoeringskracht. Gemeente Arnhem ontvangt geen signalen van te hoge huren. Gemeente Rheden beoordeelt Vivare met een 'naar behoren' tot 'goed'. Vivare heeft in deze gemeente te maken met relatief oud bezit en er is de afgelopen jaren nauwelijks nieuwbouw gerealiseerd. De gemeente Renkum ziet dat Vivare inspanning levert, maar noemt de resultaten nog onvoldoende, door weinig nieuwbouw, trage projectvoortgang en beperkte uitleg bij besluitvorming wanneer ze een project afwijzen. De gemeente Westervoort vindt dat het huurbeleid goed is, er zijn geen bezwaren en er wordt op woonlasten gelet. De gemeenten Duiven en Overbetuwe noemen de prestaties naar behoren en prijzen Vivare's bereidheid om nieuwe plannen op te pakken.

Zorgorganisaties hebben beperkt zicht op de bijdrage van Vivare bij 'betaalbaar wonen', maar noemen Vivare realistisch en oplossingsgericht in casussen rond zorgvastgoed. Collega-corporaties herkennen Vivare's inzet en zien dat Vivare qua huurbeleid niet afwijkt van regionale normen. Welzijnspartners vinden betaalbaarheid lastiger te beoordelen, maar signaleren dat Vivare in het incassobeleid socialer is geworden en actief deelneemt aan schuldhulpnetwerken. Ze noemen echter ook situaties waarin Vivare te strikt kan zijn, zoals hoge eindafrekeningen bij mutatie of starheid bij ontstane achterstanden.

Waardering commissie

De commissie beoordeelt Vivare op het thema 'betaalbaar wonen' als 'naar behoren'. Vivare voert een consequent en sociaal huurbeleid met aandacht voor betaalbaarheid, onder meer via lagere streefhuren, inkomensafhankelijke verhogingen, maatwerk bij financiële problemen en twee jaar geen huurverhoging voor EFG-labelwoningen. Vivare laat volgens de commissie geen steken vallen, maar er zijn ook geen grote pluspunten die duidelijk boven het sectorgemiddelde uitstijgen. De basis is op orde en de corporatie levert wat van een woningcorporatie verwacht mag worden. De commissie ziet kansen om door samenwerking met gemeente en andere organisaties het huurincassobeleid verder te verbeteren, zodat kwetsbare huurders tijdiger worden bereikt en

begeleid en het aantal ontruimingen weer daalt. Daarnaast zijn de hoge energielasten van huurders in EFG-labelwoningen een probleem volgens huurdersorganisaties. De commissie ziet dat Vivare door betere communicatie danwel door versnelling en/of het beter afstemmen van huurprijzen op energieprestaties hieraan aandacht kan geven.

Opgave 2: Duurzame woningen

Beschrijving opgave

In de Landelijke Prestatieafspraken staat dat corporaties uiterlijk in 2028 geen huurwoningen meer mogen hebben met de slechtste energielabels (EFG). Alle circa 1.500 woningen met EFG-label wil Vivare uiterlijk 2029 minstens verbeteren naar energielabel D. Daarnaast is afgesproken dat corporaties hun woningen 'spijtvrij transitiegereed' maken volgens de Standaard voor isolatiewaarde. Voor Vivare betekent dit dat rond de 7.000 woningen vóór 2030 op dit niveau moeten worden gebracht. Dit vormt een aanzienlijke extra opgave. Op de lange termijn streeft Vivare naar een CO₂neutrale en klimaatadaptieve portefeuille in 2050. In 2023 sorteerde Vivare al voor op deze maatregelen in de Visie op duurzaamheid met de drie thema's energietransitie, circulariteit en klimaatadaptatie. Deze inzet is verder uitgewerkt in het Portefeuilleplan 2024 – 2033.

Ondernomen acties en resultaten opgave

Vivare heeft de afgelopen jaren (2022-2024) zo'n 2.300 woningen verduurzaamd. Ze heeft dit naast isolatiemaatregelen onder andere gedaan door op bijna 2.000 woningen zonnepanelen te plaatsen. Begin 2025 had 7% van de woningvoorraad nog een EFG-label en bestond 63% van de woningvoorraad uit een hoog energielabel A of B.

Waardering huurdersverenigingen

De waardering van huurdersverenigingen voor de bijdrage van Vivare op het thema 'duurzame woningen' varieert van 'voor verbetering vatbaar' tot 'naar behoren'. Deels komt de variatie in waardering door verschil in ouderdom van het bezit per gemeenten. Daar waar sprake is van oud bezit is de waardering lager. Huurdersverenigingen zien dat Vivare stappen zet in de verduurzaming, maar vinden dat de voortgang te langzaam en te technisch gedreven verloopt. HvOB, HVR en RHV zijn het meest kritisch. Ze maken zich zorgen over de grote aantallen EFG-labels die nog weggewerkt moeten worden. Ze waarderen dat Vivare vorderingen maakt, maar vinden het tempo mondjesmaat en een duidelijke planning ontbreken. Dit leidt tot waarderingen in de sfeer van 'onvoldoende' tot 'naar behoren'. Huurdersverenigingen wijzen er daarnaast op dat verduurzaming nu soms beperkt blijft tot het vervangen van cv-ketels, zonder noodzakelijke maatregelen zoals ventilatie en dubbel glas. Hun advies aan Vivare is om grondiger te investeren en woningen in één keer goed aan te pakken. Zij noemen voorbeelden waar hoekwoningen wel worden aangepakt, maar waar tussenwoningen – ondanks een label D – nauwelijks worden meegenomen, terwijl bewoners

toch met hoge energielasten kampen. De Brug en HVTS geven een iets hogere waardering, voldoende, omdat Vivare daar minder oud bezit heeft.

Waardering overige samenwerkingspartners

Samenwerkingspartners waarderen dat Vivare de afgelopen jaren serieuze stappen heeft gezet in de verduurzaming van de woningvoorraad. Hun oordeel varieert van 'voor verbetering vatbaar', 'naar behoren' tot 'goed', afhankelijk van regio, ouderdom bezit en samenwerking.

De gemeenten verschillen sterk in hun oordeel. Arnhem ziet een duidelijke inhaalslag, maar vindt dat Vivare niet vooroploopt en dat zij warmtetransitie nog beperkt invult. Renkum vindt de uitvoering goed, terwijl Rheden aangeeft dat de staat van het bezit nog achterblijft en Vivare meer kan doen in collectieve verduurzaming van hele wijken. Overbetuwe, Westervoort en Duiven zien zichtbaar resultaat, vooral in het snel terugdringen van F en G labels, maar zien geen voorttrekkersrol.

Zorgorganisaties waarderen de verduurzaming van reguliere woningen, maar vragen om betere samenwerking bij zorgvastgoed, waar verduurzaming complexer is, maar nodig om extra gelden binnen te krijgen. Welzijnspartners, zoals Incluzio, zien dat Vivare hard werkt aan verduurzaming en wijk voor wijk een duidelijke inhaalslag maakt. Zij ervaren de inzet als effectief en bewonersgericht. Wel vragen ze aandacht voor gecombineerde aanpak van technische verduurzaming en sociale problematiek in oudere wijken (bijvoorbeeld geluidsisolatie).

Collega-corporaties zien dat Vivare grote aantallen woningen verduurzaamt en de EFG-labels actief aanpakt. Zij geven hiervoor waarderingen als 'naar behoren', met verwijzingen naar projecten zoals de Koninginnebuurt en grootschalige isolatieacties. Een collega-corporatie merkt op dat Vivare zowel verduurzaming als nieuwbouw tegelijkertijd oppakt. Andere corporaties vinden dat het tempo iets hoger kan en dat strategische afstemming, zoals bij warmtetransitie en investeringskeuzes, beter kan.

Waardering commissie

De commissie ziet dat Vivare naast nieuwbouwprojecten een inhaalslag maakt met het verbeteren van EFG-labels. Vivare doet wat ze moet doen, maar loopt niet voorop voor duurzame gebiedsoplossingen op lange termijn. Ze presteert daarom volgens de commissie op dit thema 'naar behoren'. Volgens de commissie kan de corporatie bij verduurzaming van woningen niet alleen letten op het wegwerken van de EFG-energielabels, maar expliciet ook op meekoppelkansen voor het verlagen van energielasten of andere zaken zoals geluidsisolatie tussen woningen.

Opgave 3: Goed Wonen: een thuis als fundament

Beschrijving opgave

'Goed Wonen: een thuis als fundament' is het eerste speerpunt van het nieuwe Koersplan (2025) van Vivare. De uitbreidingsopgave is de afgelopen jaren aanzienlijk toegenomen. Waar eerdere plannen nog van een beperkte groei uitgingen, committeert Vivare zich in de portefeuillestrategie 2024 – 2030 aan de Woondeal 2.0, met een opgave van circa 1.925 nieuwe sociale huurwoningen. Na eerdere toevoegingen resteert een opgave van ongeveer 1.850 woningen. Vivare zet hiervoor in op acquisitie van locaties en verdichting van bestaand bezit, eventueel aangevuld met beperkte middenhuur. De beoogde productie groeit daarmee naar 400 nieuwbouwwoningen per jaar. Dit wil Vivare combineren met de verdichting van bestaand bezit onder andere door de hoekwoningaanpak, woningsplitsing, woningdelen, op- en ondertoppen. Ook ontwikkelt Vivare nieuwe woonvormen voor zorgbehoevenden en kwetsbare groepen.

Ondernomen acties en resultaten opgave

Vivare heeft de afgelopen jaren haar acquisitie en voorbereidingen voor nieuwbouwproductie verhoogd. Tijdens de visitatieperiode zijn 362 nieuwe woningen gerealiseerd en 131 woningen aangekocht. Grote projecten, zoals Merwijde, De Pas in Elst, IJsseldistrict en Velp-Zuid, markeren deze groei. Hoewel de productie nog achterblijft bij de totale opgave, verwacht Vivare de komende jaren de vruchten te plukken van de huidige intensieve acquisitie- en voorbereidingsinspanningen.

Voor het optoppen, splitsen en delen van woningen loopt in Elst een pilot. Met de gemeente Rheden onderzoekt Vivare de mogelijkheid om op grote schaal de hoekwoningaanpak uit te voeren. In 2024 onderzocht Vivare ook woningdelen en kamergewijze verhuur, onder meer voor jonge statushouders om doorstroming te versnellen.

Waardering huurdersverenigingen

Huurdersverenigingen zien dat Vivare stappen zet om de kwaliteit van woningen te verbeteren. Overall varieert de waardering voor Vivare van 'naar behoren' tot 'goed'. Het thema woningdelen wordt gezien als veelbelovend, maar staat nog in de kinderschoenen. De huurdersverenigingen geven aan dat gemeentelijke vergunningstrajecten de voortgang remmen. Ze vragen Vivare vooral om meer gas te geven waar mogelijk. HVR geeft aan dat onderhoud in het verleden gestructureerder werd uitgevoerd. Tegelijk is er waardering voor projecten zoals Stenfert te Dieren.

Waardering overige samenwerkingspartners

Samenwerkingspartners zien dat Vivare zich actief inzet voor 'goed wonen', met een duidelijke ambitie om passende woningen te realiseren.

Gemeenten beoordelen Vivare als ‘voldoende’ tot ‘goed’. Arnhem geeft aan graag met corporaties te werken aan de uitbreidingsopgave en wenst dat Vivare meer ondernemerschap toont bij nieuwbouw(locaties) dan nu het geval is. Rheden zet in op het ontwikkelen van nieuwbouwlocaties samen met Vivare en prijst de wijze waarop Vivare werkt aan wonen en zorg in wijken. Een mooie samenwerking zijn de AZC-woningen die de gemeente huurt van Vivare en gebouwd zijn op gemeentegrond. Renkum vindt het positief dat Vivare zoekt naar innovatieve woonoplossingen, zoals kamerdelen, optoppen en het opvullen van algemene ruimten. Overbetuwe, Duiven en Westervoort ervaren Vivare soms als behoedzaam, bijvoorbeeld bij woningsplitsing of het tempo van projecten zoals de schoollocatie en Biezenkampen in Duiven, maar men erkent dat Vivare zijn aandeel levert binnen de regio. Westervoort zou het toejuichen als successen en vernieuwingen, zoals het hoekwoningenconcept, eerder worden opgeschaald.

Collega-corporaties, zoals Volkshuisvesting Arnhem en Portaal, waarderen Vivare als constructief, maatschappelijk gedreven en gericht op de opgave. Zij zien dat Vivare investeert in projecten zoals Rijnpark, Arnhem Oost en Merwilde, en beoordelen de bijdrage als ‘goed’. Tegelijk bestaan zorgen over de breedte van het koersplan, de forse nieuwbouwopgave en de vraag of het intern goed uitvoerbaar blijft. WaardWonen, Wst. Heteren, Baston waarderen Vivare’s pragmatische en opgavegerichte houding. Vivare neemt een stevige positie in in de regio en zoekt actief samenwerking om kennis en slagkracht voor de volkshuisvestingsopgave te bundelen.

Zij zien goede ontwikkelingen, zoals de uitrol van deelwoningen en de bereidheid om mee te bouwen waar ruimte is, maar benadrukken dat de impact nog moet blijken.

Zorgpartners, zoals Attent en Pleyade, zijn zeer positief en waarderen Vivare’s creativiteit en bereidheid om mee te denken in zorggeschikte woonconcepten; zij beoordelen de bijdrage als goed tot uitstekend. Welzijnspartners zijn positief over Vivare’s intenties en zien kansen voor meer vernieuwing. Zij vinden dat Vivare meedenkt in woonconcepten voor jongeren en kwetsbare groepen, maar dat dit nog verder ontwikkeld moet worden. De waardering loopt van ‘voldoende’ tot ‘goed’.

Waardering commissie

De commissie ziet dat Vivare zich op het thema ‘goed wonen’ gedurende de visitatieperiode heeft ontwikkeld van ‘voor verbetering vatbaar’ naar ‘goed’, met daarbij de constatering dat de ambities breder en de opgaven groter zijn geworden. Sterke punten zijn volgens de commissie de duidelijke ambitie, de voorbereiding en programmering van nieuwbouw en de bereidheid om te vernieuwen in de bestaande voorraad. Vivare probeert nieuwe vormen voor het intensiever benutten van het bestaande bezit, zoals de hoekwoningenaanpak. Ook de experimenten en vernieuwende concepten – zoals in Merwilde – tonen aan dat Vivare haar voorraad slimmer en creatiever probeert in te zetten. Tegelijkertijd zijn de concrete uitbreidingsresultaten vooralsnog beperkt. Veel woningbouwplannen zitten nog in de pijplijn.

Opgave 4: Fijne woonbuurten: de bewoners zijn de spil

Beschrijving opgave

In het Ondernemingsplan 2021 heeft Vivare zich tot doel gesteld dat huurders zich thuis moeten voelen in een schone, veilige en sociale woonomgeving. Vivare zet daarom extra in op wijken waar dit nodig is, werkt intensiever samen met netwerkpartners en benut – waar mogelijk – ruimte om een gezonde mix van doelgroepen en inkomens te realiseren. Vivare streeft naar gemengde wijken met 30 – 60% sociale huur. Omdat vraagstukken in wijken complexer worden, kiest Vivare voor multidisciplinaire samenwerking en voor zichtbaarheid in de leefwereld van huurders: via huisbezoeken, spreekuren, wijkbijeenkomsten en het oppakken van signalen achter de voordeur. Het Koersplan 2025-2029 bouwt hierop voort met het speerpunt ‘fijne woonbuurten: de bewoners zijn de spil’. De corporatie staat dichtbij bewoners, luistert om te begrijpen en denkt mee, eveneens wanneer oplossingen nog niet direct voorhanden zijn. Sociale samenhang is essentieel voor veiligheid en welzijn. Daarom ondersteunt Vivare bewonersinitiatieven, stimuleert ontmoeting en bouwt aan gemeenschappen, met maatwerk per buurt. Via leefbaarheidsmonitors, bewonersscans en intensieve samenwerking met formele en informele partners richt Vivare zich op buurten waar de inzet het meest nodig is.



Ondernomen acties en resultaten opgave

Vivare heeft de afgelopen periode stappen gezet om de betrokkenheid in buurten te vergroten en de leefbaarheid te versterken. Een belangrijk initiatief is de inzet van Buurtvrienden: bewoners die signalen oppakken, gesprekken voeren in de wijk en direct contact onderhouden met Vivare. Daarnaast zijn op meerdere locaties gezamenlijke spreekuren gestart met partners zoals welzijnsorganisaties en handhaving, waardoor problemen sneller en integraal kunnen worden gesignaleerd en in gezamenlijkheid opgelost (bijvoorbeeld in Renkum). Vivare werkt in verschillende gemeenten samen met zorg- en welzijnspartijen aan zorgzame, inclusieve buurten, voortbouwend op eerdere ervaringen zoals de Blijfwijk in Duiven.

Intern is de verbinding met huurders versterkt via een huurderspanel en meer participatie bij projecten. Een aansprekend voorbeeld is Merwijde: 148 duurzame, modulaire flexwoningen in Arnhem met een gemeenschappelijke ruimte en binnentuin, ontwikkeld met partners. De bewoners van de woningen vormen een diverse, hechte gemeenschap met ondersteuning van een community builder en sociaal beheerder. In 2024 trokken de eerste bewoners erin.

Waardering huurdersverenigingen

Huurdersverenigingen zien dat Vivare werkt om buurten fijner, veiliger en socialer te maken, maar ervaren dat de resultaten nog wisselend zichtbaar zijn. HVR en HvOB zijn kritisch, maar onthouden zich vooralsnog van een waardering. Zij vinden plannen soms te abstract, missen uitleg en zien in sommige wijken nog onvoldoende resultaat van initiatieven zoals Buurtvrienden. De inzet van Vivare wordt door de andere huurdersverenigingen over het algemeen gewaardeerd als 'naar behoren' tot 'goed'. Ze waarderen vooral de beweging die Vivare maakt. Buurtvrienden projecten en meer aanwezigheid in de wijk vinden ze positief, al zijn de resultaten nog pril. De waardering is goed en vooral bedoeld als aanmoediging om ermee door te gaan. Zij ervaren nog knelpunten in de uitvoering, zoals trage opvolging bij complexe sociale problematiek. Huurdersverenigingen maken zich zorgen over draagkracht van wijken, verward gedrag en sociale cohesie, en willen hierover meer gezamenlijke reflectie met Vivare. Zo uiten ze bijvoorbeeld hun zorgen over de mismatch tussen woningtypen en doelgroepen wanneer seniorenwoningen aan jongeren worden toegewezen en wanneer de doorstroming stokt.

Waardering overige samenwerkingspartners

Samenwerkingspartners zien dat Vivare de afgelopen jaren duidelijk is gegroeid in haar bijdrage aan fijne woonbuurten en waarderen Vivare op dit thema gemiddeld met een voldoende tot goed.

Gemeenten zien Vivare als een betrokken en aanwezige wijkpartner. Ze benadrukken dat Vivare op de goede weg is, maar dat concrete resultaten op sommige plekken nog achterblijven.

Welzijnsorganisaties, zoals Rijnstad en Incluzio, zien een duidelijke inhoudelijke ontwikkeling.

Vivare beweegt zich meer van beheer van stenen naar het actief bijdragen aan sociale samenhang, leefbaarheid en buurtontwikkeling. De inzet in wijken zoals Stenfert te Dieren waarderen ze positief. Partners waarderen de nabijheid, de laagdrempelige houding en het meedenken over complexe vraagstukken, al benoemen ze dat consistent resultaat in sommige wijken nog moet groeien.

Zorgorganisaties, zoals Attent en Pleyade, beoordelen Vivare als een organisatie die maatschappelijke opgaven goed begrijpt en de rol van wonen in veiligheid, gezondheid en welzijn serieus neemt. Ze omschrijven de samenwerking als 'uitstekend', met open gesprekken over dilemma's en toekomstbeelden.

Collega-corporaties waarderen Vivare als een betrouwbare en constructieve partner, die steeds vaker vanuit de gezamenlijke opgave werkt. Bij projecten zoals Merwijde en gebiedsontwikkelingen zoals Rijnpark, trekken ze goed samen op en zien ze Vivare als een partij die luistert, afstemt en bereid is mee te bewegen.

Waardering commissie

De commissie waardeert dat Vivare duidelijke ambities heeft voor 'fijne woonbuurten'. Er zijn inspirerende voorbeelden, zoals Team Renkum en Merwijde, waar zichtbaar wordt hoe buurtgericht werken vorm krijgt. Eveneens denkt Vivare samen met partners na over de toekomst van wonen en zorg in de wijken. Deze voorbeelden tonen potentie, maar zijn nog te beperkt aanwezig om te spreken van een Vivare-brede aanpak. Vivare laat volgens de commissie zien dat zij wil leren, partners actief betreft en nadenkt over nieuwe vormen van samenwerking. Tegelijkertijd moet de praktische uitwerking nog groeien. De commissie vindt de ingeslagen weg goed, maar beoordeelt dit thema 'voor verbetering vatbaar', vooral bedoeld als aanmoediging om voort te bouwen op de best practices die Vivare al heeft: de inzet van dedicated wijkteams, een cultuur van samenwerken, aandacht voor bestrijden van overlast, samen ondersteunen van kwetsbare bewoners, preventie en een aanpak die aansluit bij het lokale karakter van buurten – dorpser waar het kan, stedelijker waar het nodig is.

Opgave 5 Uitstekende dienstverlening: verschil maken voor de huurder

Beschrijving opgave

'Uitstekende dienstverlening: verschil maken voor de huurder' is het derde speerpunt van het nieuwe koersplan (2025) van Vivare. Hiermee beoogt Vivare een organisatie te worden die nog sterker denkt en handelt vanuit de huurder. Vivare wil een hoge standaard van dienstverlening bieden, met persoonlijke aandacht als uitgangspunt. Geen one size fits all, maar maatwerk:

een extra reparatie, een bezoekje of een klein gebaar wanneer dat helpt. Tegelijk durft Vivare ook bewust een stap terug te doen om huurders of partners ruimte te geven. Als er keuzes gemaakt moeten worden of wensen niet kunnen worden vervuld, wil Vivare open en eerlijk zijn over de afwegingen. Organisatorisch wil Vivare steeds meer ketengericht werken, om efficiëntie, kostenreductie en klanttevredenheid te vergroten. Daarnaast onderzoekt de corporatie of zij fysieke plekken in buurten kan creëren om beter zichtbaar te zijn, ontmoeting te stimuleren en nauwer samen te werken met bewoners en formele en informele netwerken.

Ondernomen acties en resultaten opgave

Sinds 1 januari 2025 heeft Vivare met een vijftal ketenpartners afspraken gemaakt om het onderhoud te verbeteren. De klanttevredenheid (AedesBenchmark) laat een positieve ontwikkeling zien bij reparatieverzoeken. Waardeerden de huurders deze in 2022 nog met een gemiddelde 7,3 in 2025 was dit gemiddeld 8,1, bovengemiddeld in de sector. De waardering bij vertrekkende huurders was in 2024 nog voor verbetering vatbaar (gemiddeld 5,9), maar heeft de corporatie in een jaar tijd weten op te trekken naar een 7. Het oordeel van nieuwe huurders varieerde de afgelopen jaren rond de 7,5 en 7,8; een gemiddelde score in de sector.

Waardering huurdersverenigingen

Lokale spreekuren voor huurders zien de verenigingen als positief. Daarnaast waarderen ze de nieuwe aanpak met ketenpartners en de zichtbare inzet op het verbeteren van de klanttevredenheid. Deze positieve ontwikkeling is in gang gezet, maar moet nog verder worden doorontwikkeld om in de volle breedte haar vruchten af te werpen, vinden ze. Huurdersverenigingen vinden de dienstverlening nu nog onvoldoende stabiel en voor verbetering vatbaar. Zij noemen vooral de bereikbaarheid voor huurders als problematisch. Lange wachttijden bij telefoontjes en beloofde terugbelafspraken die niet worden nagekomen, leiden tot frustratie, zeker in een vergrijzende gemeente waar veel bewoners afhankelijk zijn van telefonisch contact. Huurdersverenigingen beoordelen de organisatie van Vivare daarbij iets hoger dan de ketenpartners. Ze zeggen dat de kwaliteit van de ingehuurd bedrijven sterk varieert en dat communicatie tussen onderaannemers vaak tekortschiet. Bij complexere reparaties worden bewoners soms van bedrijf naar bedrijf gestuurd. Problemen zitten vooral in communicatie, opvolging en samenwerking tussen bedrijven. De mutatieprocessen krijgen ook kritiek. Woningen staan te lang leeg, overnamebeleid is afgeschaft waardoor nieuwe en vertrekkende huurders geen contact hebben en afspraken over onderhoudsniveau worden niet altijd nagekomen. De verenigingen wijzen op veel personeelwisselingen bij Vivare, waardoor informatie verloren gaat en bewoners zich onvoldoende gehoord voelen. Ondanks deze punten zien huurdersverenigingen dat Vivare op de goede weg is. De basis is gelegd; nu is het zaak om de ingezette ontwikkeling stevig af te maken, zodat dienstverlening structureel beter, voorspelbaarder en klantgerichter wordt.

Waardering overige samenwerkingspartners

Samenwerkingspartners zien dat Vivare zichtbaar ontwikkelt in de richting van betere dienstverlening. Zij geven een aanzienlijk hogere beoordeling dan de huurdersverenigingen voor de dienstverlening, namelijk gemiddeld 'goed'. De dienstverlening ontwikkelt zich volgens hen duidelijk positief, met sterke voorbeelden in de wijk en goede bestuurlijke samenwerking, maar de uitvoering is nog niet overal stabiel en vergt verdere versterking.

Gemeenten vinden Vivare doorgaans goed bereikbaar en aanspreekbaar en zien in projecten zoals Merwilde dat de corporatie sterk presteert. Tegelijkertijd signaleren enkele gemeenten organisatorische onrust en wisselingen in teams, waardoor de kwaliteit op uitvoeringsniveau nog niet altijd stabiel is.

Welzijnspartners ervaren Vivare als een waardevolle partner in de wijk. Met name huismeesters en sociaal beheerders zien zij als schakels die snel signalen oppakken en goed samenwerken met opbouwwerk en zorgteams. Er zijn verbeterpunten rondom mutatiewerkzaamheden, maar partners waarderen de korte lijnen, snelheid van schakelen en betrokkenheid achter de voordeur.

Zorgorganisaties zijn zeer positief. Zij ervaren een organisatie die oprecht betrokken is, consistent communiceert en op alle niveaus dezelfde waarden uitstraalt.

Collega-corporaties zijn positief: zij wijzen op het sterke verbeterde huurdersoordeel (8,1) bij reparaties. WaardWonen en Wst. Heteren benadrukken dat Vivare meer eigenaarschap laag in de organisatie legt en dat de richting voor een uitstekende dienstverlening overtuigend is, al is het eindresultaat nog niet goed meetbaar en in ontwikkeling.

Waardering commissie

De commissie ziet dat Vivare een aanpak heeft ingezet met veel potentie. Vivare laat zien dat zij serieus werkt aan verbetering en dat deze inspanningen beginnen te landen in de praktijk. De commissie ziet dat Vivare structureel evalueert met ketenpartners en dat dit leidt tot betere samenwerking en betere afhandeling van reparaties. Tijdens werkbezoeken constateerde de commissie dat deze verbeteringen daadwerkelijk zichtbaar zijn. De Aedes Benchmark wordt daarbij als een knappe prestatie gezien: Vivare en ketenpartners monitoren actief. Vivare scoort goed op klanttevredenheid bij reparaties en toont een klantvriendelijke uitstraling. Toch merkt de commissie op basis van de gesprekken op dat de processen nog verder verbeterd kunnen worden. Het betreft vooral communicatie (terugbellen, dossiervorming, etc). Een specifiek verbeterpunt is daarnaast het mutatieproces. De commissie beoordeelt de dienstverlening van Vivare daarom als 'naar behoren', met een duidelijk positieve trend. De commissie ziet passie bij Vivare en de ketenpartners om de klanttevredenheid te verbeteren en is er veel potentie om dit de komende jaren te realiseren.

Totaaloordeel commissie

Belangrijkste bevindingen

Vivare presteert **naar behoren**, de geleverde resultaten zijn in verhouding tot de maatschappelijke opgaven.

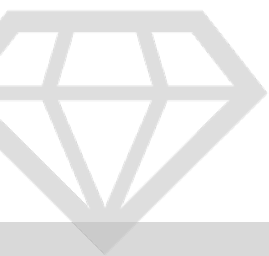
De commissie beoordeelt Vivare op het thema 'goed wonen' als naar behoren en ziet een duidelijke ontwikkeling gedurende de visitatieperiode van voor verbetering vatbaar naar goed. Vivare voert een sociaal en consistent huurbeleid, met aandacht voor betaalbaarheid via lagere streefhuren, inkomensafhankelijke huurverhogingen, maatwerk en twee jaar geen huurverhoging voor EFG-label woningen. De basis is stevig, maar de corporatie onderscheidt zich nog niet duidelijk boven het sectorgemiddelde. De corporatie doet bij 'duurzame woningen' wat ze moet doen, naar behoren. De commissie ziet kansen om nog meer te denken bij de plannen aan wat het betekent voor huurders in energielasten en woongenot. Vivare laat ambitie en vernieuwing zien in het benutten van de bestaande voorraad, bijvoorbeeld via Rijnpark, de hoekwoningenaanpak, samenwerking met Baston Wonen en vernieuwende concepten zoals Merwijde. De daadwerkelijke uitbreiding is nog in voorbereiding en de meeste vruchten worden naar verwachting de komende jaren geplukt. Op het gebied van 'fijne woonbuurten' zijn er inspirerende voorbeelden en ziet de commissie kansen deze wijkgerichte aanpak breder (in meer wijken) uit te rollen. In de dienstverlening is sprake van een positieve trend, zichtbaar in betere reparatieafhandeling, verbeterde samenwerking met ketenpartners en goede prestaties in de Aedes Benchmark, al blijven mutatieprocessen en communicatie aandachtspunten. De koers is goed, de vooruitgang zichtbaar en de impact moet verder groeien. Duidelijk zichtbaar is dat Vivare daaraan werkt.

Sterke punten:

- + Heldere en gedragen koers met focus op leefwereld, betaalbaarheid en buurtgericht werken.
- + Verduurzaming bestaand bezit in uitvoering.
- + Duidelijke ambitie en professionele voorbereiding van nieuwbouw.
- + Slimmer benutten bestaande voorraad via innovatieve concepten zoals de hoekwoningenaanpak en flexwoningen.
- + Zichtbare aanwezigheid in wijken door 'Buurtvrienden' en spreekuren (samen met andere wijkpartijen).
- + Samenwerking met zorg- en welzijnspartners over toekomst wijken.
- + Verbeterde dienstverlening door vernieuwde samenwerking met ketenpartners met hogere klanttevredenheid.

Leer- en aandachtspunten:

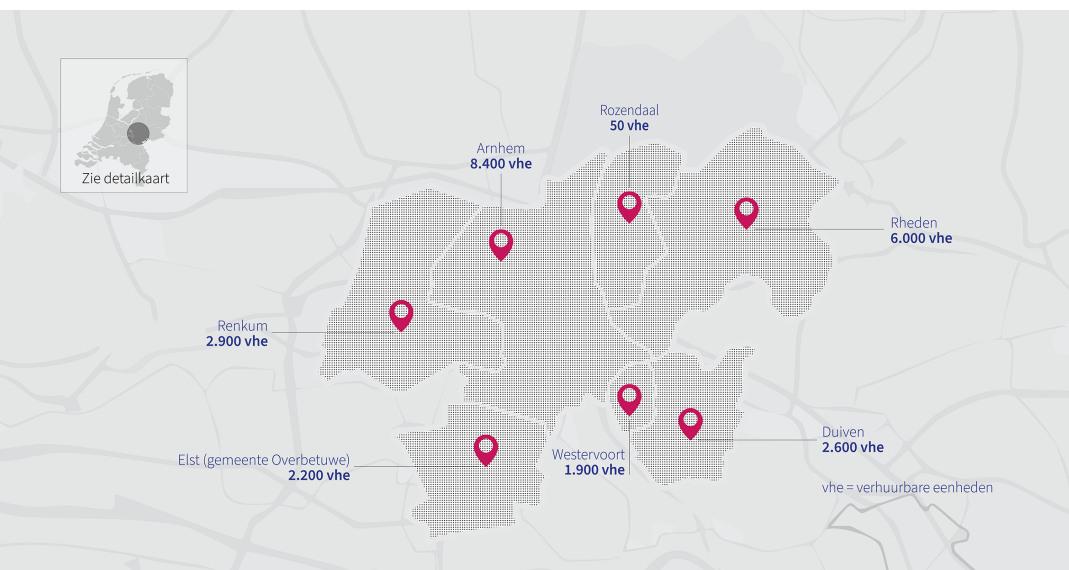
- Verder uitrollen en versterken van inzet in en voor wijken (bewezen pilots verbreden) en nieuwbouw.
- Aandacht bij verduurzaming voor energielasten en woongenot.
- Verder versterken communicatie bij klantprocessen.



4 Maatschappelijke verankering



Het visitatieveld maatschappelijke verankering richt zich op de invloed van huurders, huurdersorganisatie(s) en andere belanghebbenden op de corporatie, en hoe concreet en tastbaar deze is.



Vivare heeft bezit in de gemeenten Arnhem, Rheden, Renkum, Westervoort, Overbetuwe, Duiven en Rozendaal

Werkgebied en samenwerkingspartners

Vivare werkt in zeven gemeenten en negentien kernen samen met gemeenten, collega-corporaties, vijf huurdersverenigingen en zorg- en welzijnsorganisaties. De corporatie kiest in haar nieuwe koersplan (2025) nadrukkelijk voor samen ondernemen: naast partners staan, verantwoordelijkheden delen, risico's gezamenlijk dragen en successen samen vieren. Vivare

wil open kijken naar ideeën en kansen van partners en pakt die op, ook als ze nog niet volledig zijn uitgewerkt. De commissie constateert dat samenwerkingspartners Vivare herkennen in dit beeld. 'Al werkende weg bepalen we de grenzen,' stelde Vivare in de startbijeenkomst van de visitatie. Wat werkt wordt opgeschaald, wat niet werkt levert leerervaringen op. Daarbij wil Vivare betrouwbaar zijn: doen wat zij zegt, transparante keuzes maken en maatwerk toe te passen als situaties daarom vragen.

Bevindingen commissie

Samenwerking met en invloed huurders(verenigingen)

Vivare werkt samen met vijf huurdersverenigingen, ieder actief in eigen gemeente(n). De commissie constateert dat er merkbare verschillen tussen deze huurdersverenigingen zijn. Waar een deel van hen vindt dat Vivare maatschappelijk goed verankerd is, blijven andere verenigingen kritischer op de relatie. Desalniettemin waarderen ze Vivare wel met een voldoende. De verschillen tussen de verenigingen zijn zichtbaar bij de jaarlijkse huuraanpassing en het huurbeleid. Sommige huurdersverenigingen richten zich sterk op de belangen van zittende huurders, waardoor gesprekken over bredere volkshuisvestelijke opgaven soms moeizaam op gang komen. Onderlinge verschillen tussen de huurdersverenigingen maken gezamenlijke overleggen bovendien ingewikkeld. Hierdoor komt volgens de corporatie een breder strategisch gesprek over gezamenlijke uitdagingen en toekomstig beleid niet altijd goed van de grond.

Uit de gesprekken blijkt dat veel huurdersverenigingen duidelijk merken dat Vivare de samenwerking versterkt heeft. Er is initiatief ontwikkeld om ook in Arnhem, waar Vivare de meeste woningen heeft, de huurdersvereniging De Brug opnieuw op te starten. De Brug is samen met de HVTs en RHV positief over de relatie, voelt zich serieus genomen en waardeert de open houding van Vivare. Vivare betreft bestuursleden actief bij beleid en projecten, reageert snel op vragen en is bereid om mee te denken.

De Brug ziet dat Vivare écht betrokken is en omarmt de visie 'Stip op de stoep'. Vivare heeft de huurdersvereniging de Brug in Arnhem stevig geholpen om zichtbaar te worden. Ook noemen de verenigingen snelle en welwillende reacties van wijkregisseurs en medewerkers. Tegelijkertijd zijn er ook constructieve aandachtspunten die huurdersverenigingen graag verbeterd zien. HVR en HvOB wensen meer duidelijkheid en transparantie en een betere communicatie,



bijvoorbeeld over bepaalde keuzes. Zowel HvOB als HVR geven aan dat het helpt als Vivare de keuze voor bepaalde huurklassen uitlegt of waarom een project vertraging heeft of wel of niet kan. Ook de behoefte aan betere communicatie over projecten in de gemeente en structurelere verslaglegging van overleggen komt naar voren, evenals het consequent delen van documenten zoals de begroting.

Samenwerking met en invloed van gemeenten

Gemeenten zien Vivare als een betrouwbare, ontwikkelgerichte en steeds beter samenwerkende corporatie, die de afgelopen jaren belangrijke stappen heeft gezet in nabijheid, dialoog en gezamenlijk optrekken. Ze zijn positief over de ingezette koers en waarderen de maatschappelijke verankering als ‘voldoende’ tot ‘goed’. De gemeente Rheden geeft aan dat de beleidsdialoog die gevoerd is om tot prestatieafspraken te komen waardevol was. Tegelijkertijd geven gemeenten aan dat veel resultaten nog waargemaakt moeten worden. Arnhem ziet een corporatie die steeds dichterbij in de wijken werkt en de wens heeft om haar kantoor vanuit een bedrijventerrein naar een meer passende plek in de stad te verplaatsen. Rheden geeft aan dat Vivare zich ontwikkelt van een uitvoerende beheerorganisatie naar een partner die actief meedenkt in complexe opgaven. Renkum wenst dat Vivare ook bij kleinere inbreidingslocaties sociale woningbouw zal toevoegen. Westervoort wil dat Vivare de nieuwe koers en profilering om dichterbij de lokale problematiek te handelen, ook echt in de praktijk brengt. Westervoort wenst meer maatwerk en proactie, zoals bij het verbeteren van de huisvestingssituatie van woonwagenvolwoningbewoners.

Gemeenten wensen dat beleidskeuzes op strategisch niveau nog beter worden vertaald naar en aansluiten bij wat er speelt, bijvoorbeeld bij de warmtetransitie en opgaven in kwetsbare wijken. In Rheden speelt daarbij dat de inzet tussen Arnhem en de regiogemeenten soms als ongelijk wordt ervaren, waarbij Rheden graag meer focus op haar eigen wijken ziet. Westervoort, Overbetuwe en Duiven geven alledrie een waardering naar behoren. Men ziet verbeterde communicatie en betrokkenheid, mede door verbeterde ‘tone of voice’ en een zichtbaar effect van de nieuwe bestuurlijke koers. Overbetuwe ervaart dat Vivare nog sterk vasthoudt aan eigen programma’s en soms weinig flexibel is in herstructurering of woningtypologie. Duiven ziet Vivare als meedenkend en constructief, met bereidheid tot sloop-nieuwbouw en samenwerking in nieuwe projecten. Westervoort ervaart goede afstemming binnen wijkteams en ziet ruimte voor verbetering in de opvolging van incidenten en leefbaarheidsvraagstukken. Gemeenten geven aan dat Vivare steeds meer de verbinding zoekt en openstaat voor regionale samenwerking in de Groene Metropoolregio. In de regio speelt Vivare een stevige rol als partner – betrouwbaar, meewerkend en betrokken – en zien gemeenten potentie voor Vivare om daarin een nog meer trekkende, innoverende rol te pakken.

Samenwerking met en invloed van zorg- en welzijnsorganisaties

Overall hebben zorg- en welzijnsorganisaties een positief beeld van een betrokken, lerende en betrouwbare partner die haar maatschappelijke rol de afgelopen jaren sterk heeft verdiept. Ze ervaren de samenwerking als positief en elkaar versterkend. Ze zien een corporatie die steeds beter luistert naar bewoners, werkt vanuit een helder koersplan en drempels verlaagt richting ondersteuning. Hun waardering voor ‘maatschappelijke verankering’ is ‘goed’ tot ‘uitstekend’. Rijnstad waardeert de maatschappelijke verbondenheid en constateert dat de duidelijkere koers helpt in de wijkgerichte samenwerking. Ze zien hiermee een goede basis om nieuwe thema’s vaker gezamenlijk te verkennen met bestuurders, managers en uitvoerders. Vivare denkt volgens Includio niet langer alleen vanuit vastgoed, maar vanuit leefbaarheid. De samenwerking in Stenfert te Dieren geldt als voorbeeld, wat begon met discussies over ‘wie wat betaalt’, is inmiddels veranderd in een gedeeld gevoel van verantwoordelijkheid. Deze werkwijze zet Vivare ook door in andere wijken zoals Dieren-West. Team Renkum en de politie ervaren de samenwerking als ‘sterk’ tot ‘uitstekend’, met Vivare als zichtbare, betrouwbare partner in de wijk. Dat levert efficiëntie, betere oplossingen en slagkracht op voor alle organisaties en gezamenlijk zichtbaar zijn voor de inwoners. Ook zorgorganisaties ervaren Vivare als toegankelijk, meedenkend en strategisch betrokken bij de toekomst van wonen en zorg. Attent beoordeelt de samenwerking als ‘uitstekend’ en ziet dat Vivare dilemma’s open bespreekt en strategisch vooruitkijkt, al kan de afstemming rond verduurzaming sterker. Pleyade en Santé Partners waarderen Vivare’s brede maatschappelijke blik en ontwikkelbereidheid.

Samenwerking in de regio en met collega-corporaties

Collega-corporaties waarderen de ‘maatschappelijke verankering’ van Vivare als ‘goed’. De algemene indruk is dat Vivare zich de afgelopen jaren ontwikkeld heeft tot een professionele, toegankelijke en goed samenwerkende corporatie, die haar regionale verantwoordelijkheid serieus neemt en met collega-corporaties op een gelijkwaardige en constructieve manier optrekt. Partners zien een corporatie die wil luisteren, wil leren en steeds beter in staat is om gezamenlijk impact te maken in de regio.

Regionaal neemt Vivare een steeds grotere rol op zich, onder andere binnen Woonkracht en in de Woondeal. De corporatie beweegt van een eigen programma naar het gezamenlijke regionale programma en laat daarbij in houding en gedrag zien dat zij deze verantwoordelijkheid serieus neemt. Dit uit zich in het samen afstemmen van investeringen, het bespreken van mogelijkheden om opgavegericht te bouwen en het zoeken naar gezamenlijke oplossingen wanneer gemeenten beperkte capaciteit of grondposities hebben. De bestuurder is iemand die snel in regionale netwerken instapt, overzicht creëert, verbindend is en samenwerking vooruithelpt. Dit wordt gezien als inspirerend en als een belangrijke reden waarom regionale samenwerking de afgelopen jaren soepeler is gaan lopen.

Volkshuisvesting Arnhem waardeert dat Vivare zich heeft verbonden met de stedelijke opgaven, onder meer in gebiedsontwikkeling zoals Rijnpark, waar beide corporaties elkaar aanvullen in expertise en uitvoering. Ook in bredere programma’s, zoals het Nationaal Programma Arnhem Oost, zien zij Vivare als een belangrijke partij. Andere corporaties, die werkzaam zijn in de regio Arnhem, zoals WaardWonen, Wst. Heteren en Baston Wonen, waarderen de open houding van Vivare, vooral in de gezamenlijke aanpak van de forse woningbouwopgave. Zij ervaren Vivare als een corporatie die meedenkt, deuren opent, ruimte biedt om aan te sluiten en actief bijdraagt aan regionale bouwstromen.

Er zijn ook punten waarop samenwerking nog verder kan verdiepen, zoals het eerder delen van strategische afwegingen – bijvoorbeeld over investeringen buiten het eigen werkgebied – en het gezamenlijk ontwikkelen van een bredere regionale portefeuillestrategie, waarin verduurzaming en nieuwbouw beter op elkaar worden afgestemd. Deze aandachtspunten noemen zij steeds in een positieve context: als kansen om de samenwerking, die al sterk is, nog verder te versterken.

Totaaloordeel commissie

Belangrijkste bevindingen

Overall beoordelen commissieleden de maatschappelijke verankering als **goed**, met mogelijkheden om deze nog verder te verdiepen.

De commissie ziet dat de maatschappelijke verankering van Vivare de afgelopen jaren duidelijk is verbeterd. De toon, zichtbaarheid en betrokkenheid van de corporatie ervaren stakeholders als positief. Vivare laat zien dat zij in alle gemeenten verantwoordelijkheid wil nemen voor de volkshuisvestelijke opgaven en bereid is om breed bij te dragen aan leefbaarheid, nieuwbouw en verduurzaming.

Tegelijkertijd blijft er discussie over de vraag of Vivare haar maatschappelijke capaciteit overal voldoende inzet, vooral in gemeenten waar in het verleden weinig woningbouw heeft plaatsgevonden en waar de woningvoorraad inmiddels verouderd is. De commissie benadrukt dat de noodzakelijke inhaalslag in deze gemeenten niet alleen bij Vivare ligt, maar ook nadrukkelijk bij de lokale overheden.

Gemeenten als Rheden, Overbetuwe en Renkum vinden dat Vivare meer zou kunnen doen, ondanks bestaande prestatieafspraken. De uitdaging ligt hier vooral in het gezamenlijk aanscherpen van ambities en het expliciet toelichten van keuzes, bijvoorbeeld wanneer projecten niet passen binnen het portefeuillebeleid. Heldere communicatie voorkomt misverstanden en vergroot wederzijds vertrouwen.

De commissie waardeert dat Vivare in bestaande wijken werkt met steunpunten, waar Vivare samenwerkt met wijkgerichte organisaties en spreekuur houdt, wat bijdraagt aan nabijheid en leefbaarheid. Huurdersverenigingen zien eveneens meer aanwezigheid, maar verschillen in waardering blijven bestaan.

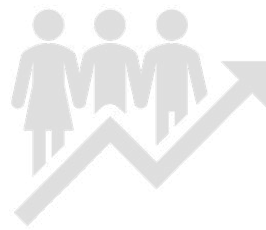
Sterke punten:

- + Verbeterde samenwerking met huurdersverenigingen.
- + Positieve, open, collegiale en benaderbare houding richting alle partners.
- + Sterkere zichtbaarheid en aanwezigheid in wijken en gemeenten.
- + Betrouwbare partner voor gemeenten en collega-corporaties; denkt vanuit gezamenlijke opgaven en lange termijn.
- + Professionele koers en duidelijke visie op maatschappelijke verankering (o.a. Koersplan 'Stip op de stoep').
- + Verbindend en ondernemend in regionaal netwerk.

Leer- en aandachtspunten:

- Duidelijke informatievoorziening aan huurdersverenigingen over projecten.
- Verder versterken regionale afstemming met collega-corporaties bij strategische keuzes en gezamenlijke nieuwbouwopgaven.
- Meer transparantie over keuzes, (nieuwbouw) projecten en afwegingen (om iets niet te doen).





5 Besturing

Het visitatieveld Besturing richt zich op het proces van strategievorming en sturing op prestaties. De visitatiecommissie kijkt daarbij naar de kwaliteit van dat proces en of dit de goede mix van robuustheid en adaptiviteit heeft.

Bevindingen commissie

Strategie

In 2021 bestond Vivare twintig jaar en keek de organisatie terug op een periode van stevige interne ontwikkeling. In het ondernemingsplan 'Verbinden en Samenwerken' (2021) richtte Vivare de blik opnieuw naar buiten. De corporatie streefde ernaar meer zichtbaar aanwezig te zijn in de wijken, te zorgen voor duurzame woningen en leefbare buurten en voldoende betaalbare woningen. Met het koersplan 2025 zet Vivare deze lijn door en scherpt de corporatie haar ambities aan met 'Stip op de Stoep'. Vivare wil nog meer werken vanuit de overtuiging dat het echte verschil nú wordt gemaakt, aan de voordeur van de huurders. De corporatie staat voor een thuis als fundament, bouwt door, benut bestaande woningen slimmer en investeert in veilige, groene en veerkrachtige buurten. Bewoners zijn de spil van de wijk en Vivare zet in op ontmoeting, sociale samenhang en maatwerk per buurt. Intern wil Vivare steeds meer vanuit de leefwereld van de huurder handelen. Collega's krijgen ruimte om te vernieuwen en samen met partners slimme, duurzame oplossingen te verkennen en te realiseren. De commissie constateert dat de nieuwe koers goed aansluit bij de beweging die Vivare eerder heeft ingezet en de huurdersverenigingen en andere samenwerkingspartners omarmen deze koers. Ga vooral door om deze beweging af te maken, is de boodschap van hen aan Vivare.

De commissie ziet dat Vivare meer opgaven dan de afgelopen jaren heeft te behappen. Naast de beweging om dichterbij de huurders te staan is er de uitbreidingsopgave. Deze is met de Woondeal 2.0 aanzienlijk toegenomen. Waar eerdere plannen nog van een beperkte groei uitgingen, committeert Vivare zich in de portefeuillestrategie 2024 – 2030 een opgave productie van 400 nieuwbouwwoningen per jaar. De nieuwe koers is breder en groter dan voorheen, maar volgens de commissie wel passend in het werkgebied van Vivare waar zowel stad als regio bediend worden.

Sturing en ontwikkeling

Vivare geeft aan lange tijd te hebben gewerkt met een uitgebreid, gedetailleerd beleid dat via veel schijven liep. Dat zorgde voor zorgvuldigheid, maar remde de snelheid om te doen wat nú nodig is voor huurders. Deze manier van werken is losgelaten; de nadruk ligt steeds meer op handelen en sneller schakelen vanuit de bedoeling. Vivare stuurt op een consistente, goed onderbouwde en doelgerichte manier van werken. De commissie constateert dat dit goed zichtbaar is op strategisch organisatorisch en financieel niveau en bij projecten. De organisatie is de afgelopen jaren wendbaar gebleken bij nieuwe opgaven, zoals de Woondeal 2.0, de samenwerking met Baston Wonen, het delen van expertise met collega-corporaties en de overname van sociale huurwoningen van Portaal in Rozendaal. Financieel toont Vivare daadkracht: de corporatie kent haar grenzen, heeft haar 'polsstok' bewust verlengd en tijdig bijgestuurd waar dat nodig was. De directie is vernieuwd met drie nieuwe directeuren, waardoor nieuwe kwaliteiten zijn toegevoegd die passen bij de huidige opgaven. Vivare profileert zich steeds sterker als een regionale corporatie met aandacht voor de lokale situatie. Dat uit zich in steeds meer lokale aanwezigheid en samenwerking met partners. Tegelijk verschuift de besturing van 'sturen op financiële kaders' naar 'sturen op regionale en lokale doelen en impact'. De precieze werkwijze zal nog doorontwikkeld en intern doorleefd moet worden, ook bij de collega's in de uitvoering.

De commissie vindt de managementrapportages overzichtelijk. Bijsturing vindt plaats via een stevige planning-en-controlcyclus, met aandacht voor risicomanagement en jaarlijkse actieplannen. Daarmee bouwt Vivare verder aan een organisatie die toekomstvast, responsief en in control is. Vivare heeft in 2024 een belangrijke professionaliseringsslag gemaakt door alleen harde projecten in de meerjarenbegroting op te nemen. Hierdoor steeg de realisatiegraad van 29% naar 68%, wat de haalbaarheid van de uitbreidingsopgave tot 2030 aanzienlijk versterkt. De aansluiting van het portefeuilleplan op de Nationale Prestatieafspraken en de focus op procesoptimalisatie en vroegtijdige samenwerking vindt de commissie positief. Daarmee is de haalbaarheid van de uitbreidingsopgave tot 2030 versterkt, al blijven er risico's en afhankelijkheden die aandacht vragen. De beschikbare plancapaciteit geeft vertrouwen, maar het gebrek aan eigen grondposities maakt Vivare afhankelijk van turnkey-projecten en brengt hogere kosten met zich mee. Ook vertragingen en annuleringen van projecten blijven een risico. Om hierop te anticiperen, is de interne slagkracht vergroot door uitbreiding van de acquisitiecapaciteit, inzet van beheersmaatregelen en intensievere samenwerking met gemeenten en marktpartijen.



Governance

De commissie concludeert dat de Raad van Commissarissen (RvC) zichtbaar en actief toezicht houdt. Er is sprake van een stevig samenspel van kracht en tegenkracht, zowel richting de bestuurder als in het contact met huurdersverenigingen. De commissie is het eens met de RvC dat ze een uitgebalanceerd team vormt met brede expertise, variërend van financiën en vastgoed tot zorg, maatschappelijke opgaven en governance. De samenwerking met de bestuurder wordt als sterk ervaren. De bestuurder geeft richting én heeft nu meer ruimte om extern te acteren dankzij een krachtiger directieteam. Professionals en huurdersorganisaties ondersteunen zijn herbenoeming (in 2026).

De commissie constateert verder dat RvC functioneert als een betrokken, deskundig en evenwichtig toezichtsorgaan dat goed is aangesloten op de grote transitie waarin de organisatie zich bevindt. Ze herkennen dat Vivare in beweging is en waarderen dat bestuur en organisatie scherper aan de wind varen om de groeiende opgaven waar te kunnen maken. Volgens de commissarissen heeft Vivare de afgelopen jaren aantoonbaar stappen gezet in realisatiekracht, verduurzaming en investeringsvolume, mede dankzij duidelijke keuzes. Wel signaleert de commissie dat de traditionele insteek van sommige huurdersorganisaties soms spanning geeft met Vivare's vernieuwingsrichting.

De RvC heeft recent haar Visie op Toezicht geactualiseerd vanuit het besef dat de omgeving veranderlijker is geworden. Hierin staat dat de dynamiek van de maatschappelijke opgaven eisen stelt aan de wendbaarheid van de organisatie, van het bestuur en van het interne toezicht. Bestuur en RvC zien het als hun opdracht om met elkaar in gesprek te zijn, en elkaar vanuit onze verschillende rollen en verantwoordelijkheden uit te dagen. De commissie vindt deze beweging positief en moedigt de toezichthouders en bestuurder aan deze in de praktijk verder vorm te geven. In dit kader ziet de commissie aandachtspunten. De RvC richt zich nu vooral op thema's die financieel en vastgoed gerelateerd zijn. Het thema wonen komt minder aan bod. Deels heeft dit te maken met de personen die zij aan tafel krijgen tijdens vergaderingen. Aandacht is nodig om ook meer input te krijgen op woonthema's, zeker gezien de nieuwe koers die is ingezet door Vivare. Denk aan klantprocessen, klanttevredenheid, onderhoudsresultaten en lokale verschillen en maatwerk. De commissie signaleert dat het belang van de huurder en het oog voor lokale omstandigheden de visie is van Vivare, maar dat systeemwereld en leefwereld in de praktijk nog beter op elkaar afgestemd kunnen worden. Bijvoorbeeld wat zijn de daadwerkelijke effecten voor huurders van het nieuwe huurprijsbeleid en wat zijn de effecten van verduurzamingskeuzes op energielasten en verouderd bezit? Het is de commissie opgevallen dat de informatie en personen die de RvC ontvangt voornamelijk financieel en vastgoedgerelateerd zijn. De commissie pleit ervoor in de vergaderingen en gesprekken nadrukkelijker de leefwereld van huurders een plek te geven, bijvoorbeeld door vaker met de directie wonen van gedachten te wisselen.

Totaaloordeel commissie

Belangrijkste bevindingen

De commissie constateert dat de nieuwe strategische koers van Vivare goed aansluit bij de beweging die zij reeds heeft ingezet. De corporatie is van plan om haar zichtbaarheid in wijken en focus op leefbaarheid, duurzaamheid en betaalbaarheid verder te versterken. De organisatie bouwt door, benut bestaande woningen slimmer en investeert in veerkrachtige buurten, met bewoners als spil. De strategie wordt zowel intern als door partners en huurdersverenigingen breed gedragen. Tegelijk neemt de opgave toe: de Woondeal 2.0 vraagt een groei naar 400 nieuwbouwwoningen per jaar. In de sturing toont Vivare professionaliteit en wendbaarheid. Vivare verschuift van sturen op financiële kaders naar sturen op doelen en impact. Managementinformatie is overzichtelijk.

De commissie waardeert het dat bij Vivare de regionale opgaven centraal staan. Goede voorbeelden hiervan zijn: de aankoop van woningen in Rozendaal en het helpen van Baston Wonen bij nieuwbouw en het collegiaal delen van deskundigheid met andere corporaties uit de regio. De realisatiegraad steeg door betere projectselectie en procesoptimalisatie, al vragen afhankelijkheid van turnkey-projecten en externe vertragingen om blijvende aandacht.

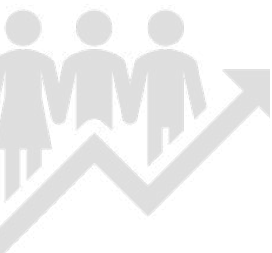
De RvC is actief en evenwichtig, met goede kracht en tegenkracht richting de bestuurder. De RvC houdt deskundig en scherp toezicht en kan in kracht winnen door de leefwereld van huurders nog nadrukkelijker te betrekken in haar toezicht en door bredere informatie en voeding te organiseren vanuit de directie Wonen.

Sterke punten:

- + Duidelijke en gedragen koers die aansluit bij eerdere ontwikkelingen, nieuwe opgaven en met brede steun.
- + Sterke gerichtheid op huurders en wijken, met focus op leefwereld, maatwerk en nabijheid.
- + Goede managementinformatie met een verschuiving naar sturen op doelen en impact.
- + Verbeterde realisatiekracht, dankzij professionalisering en scherper projectbeheer.
- + Maatschappelijk betrokken en deskundige RvC, met goede kracht–tegenkracht en strategische klankbordrol.

Leer- en aandachtspunten:

- Naar een dynamischer sturings- en toezichtsmodel gericht op gesprek over maatschappelijke dilemma's.
- Aanspreekpunten per werkgebied verduidelijken voor partners en gemeenten.
- Aandacht van (en informatievoorziening aan) RvC verbreden naar wonen, leefbaarheid en huurderservaring.





6 Maatschappelijke capaciteit

Het visitatieveld Maatschappelijke capaciteit onderzoekt de randvoorwaarden voor het maatschappelijk presteren. Het gaat over de vraag of de corporatie voldoende is toegerust voor de opgaven, zowel financieel als de manier waarop de organisatie zelf klaar is voor de opgaven.

Bevindingen commissie

Organisatorische capaciteit

Vivare bevindt zich in een grote organisatiebrede transitie waarin zowel de zachte als de harde kant van sturing veranderd. In de afgelopen jaren zijn bakens verzet en werkt de corporatie aan een nieuwe koers voor de lange termijn, een stip op de horizon. Of zoals de titel van het nieuwe koersplan (2025) zegt: 'Stip op de stoep. Dit staat voor: 'nu doen wat we beloven, dichtbij en voelbaar voor onze huurders'. In de afgelopen jaren is de organisatiestructuur aangepast om deze manier van werken blijvend te ondersteunen: minder managementlagen, meer verantwoordelijkheid lager in de organisatie en een sterkere oriëntatie op wat belangrijk is voor de huurders. De acquisitiekracht voor nieuwbouwlocaties is versterkt evenals de zichtbaarheid in de verschillende kernen en wijken. Vivare wil haar doelen bereiken met een coachende en faciliterende rol van de directie en het management.

Daarnaast stuurt de corporatie op waardeketens in plaats van afdelingen, met een sterkere focus op huurderswaarde en betere informatievoorziening. Uiteraard kost deze koersverandering tijd. De organisatie is in de afgelopen jaren flink gegroeid in expertise, competenties en aantal medewerkers (van 213 naar 272 personeelsleden en van 188 naar 229 fte). Het hoge ziekteverzuim is gehalveerd, maar werkdruk blijft een aandachtspunt.

De commissie signaleert evenals het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) dat Vivare met deze transitie veel vraagt van de organisatie. Vivare werkt met een rollenhuis in plaats van een functiehuis, wat meer flexibiliteit geeft, maar ook vraagt om duidelijke focus. De focus is 'de

bedoeling', hetgeen medewerkers meer ruimte dan voorheen biedt om te handelen. Partners herkennen en omarmen het nieuwe koersplan en zien het als bevestiging van wat al in gang is gezet.

Het is de commissie in de gesprekken opgevallen dat in de top de visie sterk en met passie wordt uitgedragen, maar dieper in de organisatie het beeld divers is. Soms is de nieuwe koers al duidelijk zichtbaar bij medewerkers in de uitvoering; soms nog niet. Bestuur, management en directie zijn zich hiervan bewust. In de klantprocessen is vooruitgang geboekt, verdere kwaliteitsverbetering is nodig om nog consequenter aan te sluiten bij wensen van huurders. Het vliegwiel is nu in gang gezet en heeft zijn werking. Ten aanzien van de veelheid aan opgaven en projecten in het diverse werkgebied, ziet de commissie een uitdaging voor de organisatie om op termijn voldoende capaciteit en ruimte te hebben om maatwerk te leveren. Nog dichterbij en vanuit de basis organiseren van activiteiten kan een oplossingsrichting zijn.

Integraal vastgoedonderhoud met ketenpartnerschap

Vanaf 1 januari 2025 zijn de vijf ketenpartners, De Variabele, Hagemans, Hemink, Nijhuis en Talen samen met Vivare gestart volgens het principe van integraal vastgoedonderhoud. Elk werkgebied van Vivare heeft nu één vaste onderhoudspartner die verantwoordelijk is voor: reparaties, mutaties, planmatig en groot onderhoud. Door alle onderhoudsströmen in een werkgebied bij één partner neer te leggen, leren ze de woningen en het gebied goed kennen. Men hoopt dat dit zorgt voor kortere lijnen tussen Vivare, partners en de huurders. Het beoogde resultaat is: sneller en beter onderhoud en reparaties aan woningen. Doelen zijn: het verbeteren van de huurderstevredenheid, lagere onderhoudskosten en woningen met een EFG-label te verduurzamen.

De betrokken ketenpartners werken vrijwel allemaal al jarenlang voor woningcorporaties. Over de nieuwe ketenaanpak zijn de partners positief: ze waarderen de lange termijncontracten van acht jaar, waardoor investeren in samenwerking, data en processen loont. De inrichting van tactische teams en gebiedsdriehoeken leidt tot betere afstemming, minder reizen en efficiënter onderhoud. Wel zien zij dat de teams in de uitvoering nog moeten wennen aan de nieuwe werkwijze. Transparantie van Vivare wordt gewaardeerd, maar systemen en informatievoorziening (zoals woningdata) zijn nog niet op het gewenste detailniveau om integraal, voorspelbaar onderhoud te prognosticeren en te sturen. Onafhankelijke kostentoetsing geeft vertrouwen, maar kan ook inefficiëntie veroorzaken. Ondanks uitdagingen zien partners kansen: de gezamenlijke

reductieopgave (20% in meerdere jaren) wordt als haalbaar gezien door slimmer te werken. Vivare wordt getypeerd als ambitieus, open, samenwerkingsgericht, dynamisch en soms onrustig, met duidelijke visie maar een organisatie die nog in beweging is om deze waar te maken. Het Waarborgfonds Sociale woningbouw (WSW) ziet het gewijzigde onderhoudsproces als een stevige basis en verwacht evenals de ketenpartners een beter inzicht in de technische kwaliteit van het bezit, zodat op basis hiervan een verdere uitwerking van meerjarige complexstrategieën gemaakt kan worden.

Inzet van financiële middelen

In de portefeuillestrategie 2024 – 2033 en met de regionale Woondeal 2.0 neemt het aantal potentiële nieuwbouw- en transformatieprojecten van Vivare snel toe. Vivare staat voor een grote uitbreidingsopgave en verbetert tegelijkertijd bestaand bezit. De commissie constateert dat de corporatie meer verantwoordelijkheid toont dan voorheen, zowel lokaal als regionaal. Ze ondersteunt andere corporaties bij nieuwbouw (Bastion Wonen) en heeft sociale huurwoningen in Rozendaal gekocht. Vivare heeft voldoende financiële slagkracht, gaat daarom scherper aan de wind varen en accepteert een minder behoudend risicoprofiel dan voorheen. Een enkel jaar gebruikt Vivare volgens haar begroting de ‘vluchtstrook’ naar een ICR van 1,4.

De Autoriteit woningcorporaties (Aw) beoordeelt de risico's van de corporatie als laag en ziet dat Vivare gedurende de visitatieperiode veel heeft gewerkt aan organisatieontwikkeling en risicobeheersing. De Aw constateert dat het risicomangement in de basis goed op orde is: er is een actuele risicostrategie, jaarlijkse inventarisaties, bespreking in managementteam en RvC en een duidelijke rolverdeling. Bovendien, zo constateert de commissie, werkt Vivare aan de nieuwe aanpak met ketenpartners toe naar een kostenreductie in onderhoud van bestaand bezit zonder daarbij in te boeten op de kwaliteit. Om kosten te besparen op nieuwbouw stuurt Vivare aan op industriële bouw waar mogelijk. Vivare investeert – zoals hierboven aangegeven – maximaal binnen de financiële kaders, maar werkt tegelijk toe naar een duurzaam, toekomstbestendig prestatieproces. Eveneens is de realisatie van begrote projecten aantoonbaar verbeterd. Belangrijk is dat Vivare blijft toetsen of de opgaven financieel haalbaar zijn, welke scenario's worden doorgerekend, en wanneer de grenzen van de financiële ruimte worden bereikt.

De commissie is van mening dat Vivare haar schaalgrootte slim en goed benut: financieel krachtig waar nodig, maar lokaal kleinschalig en nabij in de uitvoering. De corporatie werkt doelmatiger door de ketenpartners te versterken en toont daarbij lef, ondernemerschap en innovatiekracht. Ook de ondersteuning aan andere corporaties en het vermogen om gelijkwaardige samenwerkingen op te bouwen worden breed gewaardeerd.



Totaaloordeel commissie

Belangrijkste bevindingen

De commissie ziet dat Vivare organisatorisch en financieel is toegerust op de opgaven. Vivare bevindt zich midden in een grote organisatiebrede transitie, waarbij ze zowel structuur als cultuur vernieuwd. De nieuwe koers – ‘Stip op de stoep’ – richt zich op nabijheid, huurderswaarde en meer verantwoordelijkheid in de uitvoering. De organisatie groeide fors in omvang en professionaliteit. De commissie snapt dat die nodig was voor het inzetten van de nieuwe koers en de groter wordende opgaven aan te kunnen. De top draagt de visie duidelijk uit, terwijl deze in de uitvoering nog wisselend zichtbaar is. Verdere verbetering van klantprocessen en informatievoorziening blijft nodig. Tegelijkertijd ziet de commissie dat er reeds veel van de medewerkers gevraagd wordt, gezien de groter geworden opgaven, en dat dit in de toekomst waarschijnlijk nog meer zal zijn.

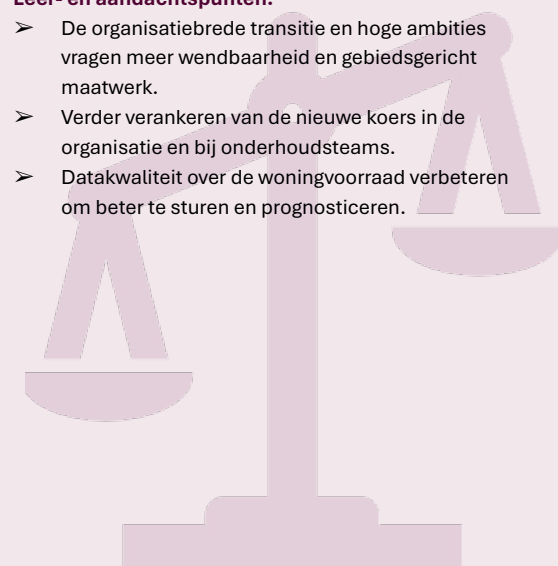
Sinds 2025 werkt Vivare met vaste ketenpartners voor integraal vastgoedonderhoud. De commissie vindt het positief dat Vivare hierbij een goede mix van doelen probeert te bereiken. Een lange looptijd van acht jaar geeft ruimte voor investering in samenwerking, efficiëntere processen en betere huurdergerichtheid. Partners zijn positief, maar wijzen op uitdagingen zoals datakwaliteit, voorspelbaarheid en soms inefficiënte kostentoetsing. Wel zien zij kansen voor kostenreductie door slimmer te werken. Risicomanagement is op orde en de corporatie werkt naar een duurzaam prestatieproces met lagere onderhoudskosten en haalbare nieuwbouwopgaven. Financieel staat Vivare stevig, ook als ze scherper aan de wind gaat varen. Ze is financieel krachtig waar nodig, maar lokaal kleinschalig en nabij in de uitvoering.

Sterke punten:

- + Organisatie is gegroeid in professionaliteit, expertise en omvang.
- + Goede samenwerking met partners, die Vivare's transparantie en koers waarderen.
- + Focus op de bedoeling, met ruimte voor meer verantwoordelijkheid laag in de organisatie.
- + Toekomstgericht bestuur en directie met nieuwe kwaliteiten passend bij de lokale en regionale opgaven in stedelijke omgeving kleinere kernen.
- + Sterke regionale positionering met lokale aanwezigheid in gemeenten.
- + Integraal vastgoedonderhoud met vaste partners voor continuïteit, betere samenwerking, efficiëntie, kostenreductie en klanttevredenheid.
- + Grotere (financiële) wendbaarheid, realistisch, maar minder behoudend dan voorheen met volkshuisvestelijke doelen als uitgangspunt.
- + Realisatie van projecten en vergroten woningvoorraad is toegenomen.
- + Vivare stuurt scherper op haalbaarheid.

Leer- en aandachtspunten:

- De organisatiebrede transitie en hoge ambities vragen meer wendbaarheid en gebiedsgericht maatwerk.
- Verder verankeren van de nieuwe koers in de organisatie en bij onderhoudsteams.
- Datakwaliteit over de woningvoorraad verbeteren om beter te sturen en prognosticeren.



7 Bestuurlijke reactie

vivare

vivare

Onderwerp
Bestuurlijke reactie op visitatie Vivare 2026

Datum
28 mei 2026

Inleiding

In de periode december 2025 tot april 2026 bracht Raeflex met een visitatie het maatschappelijk presteren van Vivare in de periode 2022 t/m 2025 in beeld. In de visitatie wilden we graag onderzoeken of onze stakeholders herkennen dat we in de afgelopen jaren meerdere ontwikkelingen hebben ingezet. Om onze dienstverlening te verbeteren, om volkshuisvestelijk ondernemender te worden en om meer in verbinding te staan met onze omgeving.

De visitatie is voor ons een waardevol moment. We voelen ons, voor dit moment, comfortabel "op onze plek" zoals beschreven in het rapport. We zijn blij met de schets dat we in beweging zijn. We zijn de haven uit en op weg naar onze volgende bestemming. Dat voelen wij zelf en lezen we terug in de bijdrage van onze partners. We herkennen ook dat we er nog niet zijn. Die constatering ondersteunt onze ambities voor de komende jaren. Die staan in ons koersplan 2026-2029 'Stip op de stoep'. Doorzetten en versterken zijn de woorden in het visitatierapport die daarbij aanspreken en aansporen om met de volgende stappen aan de slag te gaan.

De resultaten

Het rapport vertelt goed hoe we de organisatie van Vivare de afgelopen jaren hebben ontwikkeld. Op bestuurlijk- en managementniveau en met alle medewerkers. Fijn dat dit buiten al zichtbaar is in diverse initiatieven. Tegelijk hebben we nog stappen te zetten. Bijvoorbeeld door succesvolle initiatieven te ontwikkelen tot standaard werkwijze. Daarbij is interactie tussen ketengericht werken en wijkgericht werken heel belangrijk. Door verder te professionaliseren in werkmethoden en processen kunnen we het nog beter doen voor onze huurders en met onze partners. En vooral door het goed benutten van de verschillende perspectieven binnen en buiten de organisatie en deze te zien als kracht in plaats van belemmering.

Daarin schuilt tegelijk de grootste en meest uitdagende opgave voor de komende jaren. Het vinden van de goede balans tussen maatwerk en efficiëntie, waarbij alle collega's van Vivare bij keuzes altijd de beleving van bewoners mee laten wegen. Zodat huurders echt voelen dat we naast ze staan.

We willen onze huurders betaalbaar huisvesten. Bovenal willen we dat mensen plezierig wonen en sociaal aarden. Dat laatste is moeilijk tastbaar te maken. We proberen dat zo goed mogelijk te doen. Door gebiedsgericht te werken met onze wijkteams. Door te decentraliseren waar het kan, en centraal te organiseren waar het moet. We dragen nadrukkelijk bij aan de regionale opgaven. We vinden dat onze verantwoordelijkheid voor de volkshuisvesting verder reikt dan alleen onze eigen huurders. Partners ervaren gelukkig al meer invloed op ons beleid en zien dat onze dienstverlening en maatschappelijke verankering verbetert.

Op betaalbaarheid en duurzaamheid hebben we een minder uitgesproken profiel. We doen wat van ons verwacht mag worden. We onderscheiden ons op deze onderwerpen minder dan op andere terreinen. Dat past bij de keuzes die we hierover de afgelopen jaren hebben gemaakt. Dat wil niet zeggen dat we deze thema's niet belangrijk vinden. We gaan goed kijken hoe we het verhaal van onze huurders nog meer kunnen vertellen en we blijven onze keuzes uitleggen.

De aanbevelingen in het visitatierapport geven ons een mooi fundament om Vivare de komende vier jaar verder te versterken. Daar is geen blauwdruk voor en het vraagt van ons dat we ons werk blijven ontwikkelen. Door vol goede moed nieuwe wegen te onderzoeken én uit te proberen en continue te

blijven verbeteren. Richting onze huurders en richting onze gemeentes en andere stakeholders. De visitatiecommissie ziet veel pluspunten op onze inzet op maatschappelijke capaciteit en risicobereidheid. Dat voelt goed, en willen we vasthouden. Zodat onze organisatie de opgaven van de toekomst ook aankan.

De aanbevelingen

De visitatiecommissie heeft ons op basis van de input van onze samenwerkingspartners in het visitatierapport een aantal mooie aanbevelingen meegegeven. Een aantal daarvan zijn in het voorgaande al aan de orde geweest. We zijn blij met deze aanbevelingen en we formuleren daar voor onszelf een aantal actiepunten bij:

- De RvC gaat zich nog nadrukkelijker richten op de maatschappelijke beweging en de wonen-gerelateerde onderwerpen zoals wijkgericht werken, leefbaarheid en huurderservaringen.
- In de interne organisatie gaan we door met professionaliseren. Dat doen we door de afstemming en interactie tussen ketengericht en wijkgericht werken te verbeteren. Door een goede balans te vinden tussen efficiëntie en maatwerk. En door het verbeteren van de datakwaliteit, zodat we steeds meer data gedreven werken.
- Strategische keuzes en nieuwbouwprojecten stemmen we altijd regionaal af. We zijn hierin transparant richting onze partners. Belangenafwegingen zijn navolgbaar en herkenbaar en voor alle belanghebbenden inzichtelijk. We gaan alternatieven om sneller te verduurzamen onderzoeken.
- Verankering in onze wijken blijft essentieel en gaan we verbreden. Met de samenwerkingspartners willen we werken aan stabiele teams per gemeente, wijk of buurt. Wisselingen hierin geven we meer aandacht.
- Met de huurdersverenigingen gaan we de informatievoorziening rondom projecten verbeteren. En gaan we reflecteren op de ontwikkeling van de draagkracht in de wijken.

Tot slot

Wij bedanken Raeflex en de visitatiecommissie heel hartelijk voor de plezierige samenwerking, het uitvoeren van deze visitatie, het duidelijke visitatierapport en de herkenbare resultaten en aanbevelingen. We zijn ook dankbaar voor de bijdragen van onze partners en collega's aan deze visitatie.

Arnhem, 28 mei 2026

Vivare

Alfred van den Bosch

bestuurder

Jacobine Geel

voorzitter Raad van Commissarissen

8 Maatschappelijke reactie

Visitatie 2022–2025: Gezamenlijke reactie van alle vijf de huurdersverenigingen

De vijf huurdersverenigingen in het werkgebied van Vivare te weten: De Brug (Arnhem), HVR (Rheden), HVTs (Duiven/Westervoort), RHV (Renkum) en HVOB (Overbetuwe) danken de visitatiecommissie voor het uitgevoerde onderzoek over de periode 2022 – 2025. Wij herkennen ons in de bevindingen en waarderen dat de commissie oog heeft gehad voor de verschillen tussen gemeenten en voor de uiteenlopende ervaringen van huurders

1. Positieve ontwikkelingen

Wij zien dat Vivare de afgelopen jaren zichtbaarder is geworden in de wijken en meer dan voorheen de verbinding zoekt met huurders en hun vertegenwoordigers. De inzet op wijkgericht werken, de grotere aanwezigheid van medewerkers en de open houding in gesprekken worden door ons herkend. De huurdersverenigingen zouden wel graag zien dat Vivare de verenigingen in een vroeg stadium betreft bij beleid en projecten.

2. Betaalbaarheid

De visitatiecommissie benoemt terecht dat de waardering voor betaalbaarheid per gemeente verschilt. Dat herkennen wij. In sommige gebieden ervaren huurders dat de huurprijs niet altijd in verhouding staat tot de kwaliteit of het energielabel, terwijl in andere gebieden juist positieve stappen worden gezien. Overal wordt het bevroren van de huurverhogingen voor EFG-labelwoningen als positief ervaren. Wij benadrukken dat betaalbaarheid gaat over de totale woonlasten, inclusief energie- en servicekosten. Wij zouden graag zien dat Vivare een gebiedsgericht beleid voert en een transparante uitleg geeft over gemaakte keuzes.

3. Dienstverlening en communicatie

Hoewel de zichtbaarheid in de wijk is toegenomen, ervaren huurders nog te vaak dat de dienstverlening via ketenpartners niet consistent is. Reparatieverzoeken worden soms onvoldoende opgevolgd en terugkoppeling ontbreekt. Wij ondersteunen daarom de aanbeveling om duidelijke aanspreekpunten per werkgebied te organiseren en de communicatie met huurders en huurdersorganisaties verder te verbeteren.

4. Wijkgericht werken

De wijkgerichte aanpak wordt door ons gezien als een noodzakelijke en positieve ontwikkeling, maar de uitwerking verschilt per gemeente. In sommige gebieden zijn de korte lijnen en de samenwerking sterk, terwijl Vivare elders nog relatief onbekend is onder huurders. Wij zouden graag zien dat Vivare deze aanpak verder versterkt, verspreidt en structureel verankert.

5. Nieuwbouw, verduurzaming en transparantie

Wij zien dat Vivare ambities heeft op het gebied van nieuwbouw en verduurzaming. Tegelijkertijd is de onderbouwing van keuzes – waarom een project wel of niet doorgaat – niet altijd duidelijk. Wij vragen om vroegtijdige en volledige informatie over projecten, transparantie over afwegingen en aandacht voor energielasten en woongenot bij verduurzaming.

6. Samenwerking Vivare/ Huurdersverenigingen

De samenwerking is verbeterd, maar verdere professionalisering is nodig. Wij vragen Vivare om huurdersverenigingen tijdig te betrekken bij beleidsontwikkeling, informatie volledig en vroegtijdig te delen en de samenwerking te baseren op gelijkwaardigheid en wederzijds vertrouwen.

Slotverklaring

De vijf huurdersverenigingen zien een Vivare dat belangrijke stappen heeft gezet, maar ook een corporatie die nog veel werk te verzetten heeft om de maatschappelijke opgaven in alle gemeenten waar te maken. Wij blijven ons inzetten voor een constructieve samenwerking, met als doel een betaalbare, duurzame en leefbare woonomgeving voor alle huurders in het werkgebied.

BIJLAGE 1

Lijst geïnterviewde personen

Interne gesprekken

Raad van commissarissen

Jacobine Geel (voorzitter)
Johan de Boer (lid)
Jan-Henk Janssen (lid o.v.v. huurdersver.)
Evelyn Lindeman (lid)
Jaap Reijnders (lid)
Paul Matthieu (lid o.v.v. huurdersver.)

Directeur-bestuurder

Alfred van den Bosch

Directieteam en controller

Wouter Müller (directeur Strategie)
Eline de Jong (directeur Wonen)
Joost Wools (directeur Vastgoed)
Frank Roerdinkholder (directeur Financiën en Bedrijfsvoering)
Freek Beijers (controller)

Managementteam

Sanne Rosalina (manager communicatie)
Ildie van Duijvenvoorde (manager wooncontact)
Jacqueline Sprooten (manager dagelijks onderhoud)
Maaïke Hulshoff (manager verhuren)
Nadine Schaart (manager inkoop & contracten)
Peter Aalbers (manager administratie)

OR

Thomas Rouw (wnd voorzitter, concept-ontwikkelaar)
Trudy Winkelhorst (klantconsulent)
Matthijs Hanepen (klantconsulent)
Angelique Martina (projectleider)

Ketenpartners

Talen, Martijn van der Wal (vestigingsdirecteur)
Hagemans, Simon Ruijs (directeur)
Hemink, Rutger Vrielink (directeur)
Nijhuis Bouw, Mink Jaap Ypma (directeur)
De Variabele, Rolf Ruthers (directeur)

Huurdersorganisaties

Huurdersverenigingen HVR en HvOB

John Berends (voorzitter HVR Rheden)
Ethel Jochemsen (bestuurslid HVR)
André van de Horst (bestuurslid HVR)
Ben Hendriks (voorzitter HvOB)
Lia Stevens (bestuurslid HvOB)
Theo van Beuningen (bestuurslid HvOB)

Huurdersverenigingen De Brug, HvTS en RHV

Frits van Zeist (voorzitter De Brug Arnhem)
Fatima El Bouzatti (bestuurslid De Brug)
Anja Vermeulen (bestuurslid De Brug)
John Vijchen (bestuurslid De Brug)
Anke Bakker (voorzitter HvTS)
Arthur van Hees (voorzitter RHV Renkum)
Ineke Groenberg (lid RHV)
Erik van Oostveen (ondersteuning De Brug, HvTS en RHV)

Samenwerkingspartners

Gemeenten Arnhem

Wethouder Paul Smulders
Carolien Philips (accountmanager corporaties afdeling Wonen)
Joep Peters (strateeg wonen)

Gemeenten Rheden

Wethouder Paul Hofman

Gemeente Renkum

Wethouder Daniëlle van Bentem (via Teams)

Gemeenten Duiven en Overbetuwe

Wethouder Geert-Jan Schrijner (Gem. Duiven)
Wethouder Karel Grimm (Gem. Overbetuwe)

Gemeente Westervoort

Wethouder Laura Kaper
Dick Boschman (progr. coördinator RO) (Teams)
Ken Jeurissen (progr. coördinator 1stroom) (Teams)

Collega-corporaties uit de regio

Liesbeth van Asten (directeur-bestuurder Volkshuisvesting)
Geert Meijering (regiomanager Portaal) (via Teams)
Bram Lipsch (directeur-bestuurder Baston Wonen)
Ruud Maatman (directeur-bestuurder Woningst. Heteren)
Eric Cuppens (directeur-bestuurder WaardWonen)

Zorgorganisaties

Hilda Barnhoorn (bestuurder Attent)
John Olde Olthof (bestuurder Pleyade)
Anne-Marie Laeven De Boer (vz RvB Santé Partners) (via Teams)

Welzijnsorganisaties

Maudy Hylkema (directeur-bestuurder Rijnstad)
Ruud Noteboom (regiomanager Rheden Inluzio)

Team Renkum

Marloes Waaijbergen (gemeente Renkum)
Frits van Zeist (vz. huurdersver. Renkum)
Ylke Vaassen (gemeente Renkum)
Christiaan Groot Jebbink (Politie)