

Maatschappelijke visitatie Vivare

definitief

Opdrachtgever: Vivare

Rotterdam, 29 april 2013



Maatschappelijke visitatie Vivare

definitief

Opdrachtgever: Vivare

Jan Prins
Wouter Vos
Marleen Roekx

Rotterdam, 29 april 2013

Over Ecorys

Met ons werk willen we een zinvolle bijdrage leveren aan maatschappelijke thema's. Wij bieden wereldwijd onderzoek, advies en projectmanagement en zijn gespecialiseerd in economische, maatschappelijke en ruimtelijke ontwikkeling. We richten ons met name op complexe markt-, beleids- en managementvraagstukken en bieden opdrachtgevers in de publieke, private en not-for-profit sectoren een uniek perspectief en hoogwaardige oplossingen. We zijn trots op onze 80-jarige bedrijfsgeschiedenis. Onze belangrijkste werkgebieden zijn: economie en concurrentiekracht; regio's, steden en vastgoed; energie en water; transport en mobiliteit; sociaal beleid, bestuur, onderwijs, en gezondheidszorg. Wij hechten grote waarde aan onze onafhankelijkheid, integriteit en samenwerkingspartners. Ecorys-medewerkers zijn betrokken experts met ruime ervaring in de academische wereld en adviespraktijk, die hun kennis en best practices binnen het bedrijf en met internationale samenwerkingspartners delen.

Ecorys Nederland voert een actief MVO-beleid en heeft een ISO14001-certificaat, de internationale standaard voor milieumanagementsystemen. Onze doelen op het gebied van duurzame bedrijfsvoering zijn vertaald in ons bedrijfsbeleid en in praktische maatregelen gericht op mensen, milieu en opbrengst. Zo gebruiken we 100% groene stroom, kopen we onze CO₂-uitstoot af, stimuleren we het OV-gebruik onder onze medewerkers, en printen we onze documenten op FSC- of PEFC-gecertificeerd papier. Door deze acties is onze CO₂-voetafdruk sinds 2007 met ca. 80% afgenomen.

ECORYS Nederland BV
Watermanweg 44
3067 GG Rotterdam

Postbus 4175
3006 AD Rotterdam
Nederland

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

W www.ecorys.nl

Inhoudsopgave

Voorwoord	5
Recensie en totaalbeeld	9
Vivare: gedreven en ambitieus	9
Totaalbeeld	11
Integrale scoretabel	15
1 Profiel Vivare	17
1.1 Vivare	17
1.2 Bezit	17
1.3 Organisatie	18
1.3.1 Organisatiestructuur	18
1.3.2 Verbindingen	19
2 Presteren naar Ambities	21
2.1 Inleiding	21
2.2 Prestaties	21
2.2.1 Huisvesten primaire doelgroep	21
2.2.2 Kwaliteit van woningen en woningbeheer	22
2.2.3 Huisvesten doelgroep met specifieke aanpassingen of voorzieningen	24
2.2.4 (Des)investeren in vastgoed	24
2.2.5 Kwaliteit van wijken en buurten	25
2.3 Beleidskader	26
2.3.1 Strategie 2009-2013 Vivare pakt aan!	26
2.3.2 Overig beleid	28
2.4 Prestaties en beoordeling	28
3 Presteren naar Opgaven	31
3.1 Inleiding	31
3.2 Beschrijving van het werkgebied	31
3.3 Regionale opgaven	32
3.4 Lokale opgaven	33
3.4.1 Arnhem	33
3.4.2 Duiven	33
3.4.3 Overbetuwe	34
3.4.4 Renkum	34
3.4.5 Rheden	34
3.4.6 Westervoort	35
3.5 Overige afspraken	35
3.6 Prestaties en beoordeling	36
4 Presteren volgens Belanghebbenden	37
4.1 Inleiding	37
4.2 Betrokkenheid van belanghebbenden bij de maatschappelijke visitatie	37
4.3 Prestaties en beoordeling	37
4.3.1 Huisvesten van de primaire doelgroep	38

4.3.2	Kwaliteit van woningen en woningbeheer	39
4.3.3	Huisvesten van doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen	39
4.3.4	(Des)investeren in vastgoed	40
4.3.5	Kwaliteit van wijken en buurten	40
4.4	De boodschap	41
4.4.1	Beeld van Vivare	41
4.4.2	Samenwerking, informatievoorziening en betrokkenheid	42
4.4.3	Houdt Vivare zich met de goede dingen bezig of laat zij nog zaken liggen?	42
4.4.4	Boodschap aan Vivare	43
5	Presteren naar Vermogen	45
5.1	Inleiding	45
5.2	Financiële continuïteit	45
5.3	Financieel beheer	47
5.3.1	Planning en control cyclus	48
5.3.2	Treasury	49
5.4	Doelmatigheid	49
5.4.1	Doelstellingen	50
5.4.2	Netto bedrijfslasten	50
5.5	Vermogensinzet	51
5.5.1	Visie op maatschappelijk rendement	51
5.5.2	Vergroten van vermogen	52
5.5.3	Maximale inzet van vermogen	52
5.6	Presteren naar vermogen	54
6	Governance	57
6.1	Inleiding	57
6.2	Besturing	57
6.3	Intern Toezicht	59
6.3.1	Functioneren van de Raad van Commissarissen	59
6.3.2	Toetsingskader	62
6.3.3	Governancecode	62
6.4	Externe legitimatie	63
6.5	Presteren ten aanzien van Governance	64
	Bijlagen	66
	Bijlage 1: Bronnenlijst	67
	Bijlage 2: Geïnterviewde personen intern en extern	68
	Bijlage 3: Uitwerking presteren naar ambities en presteren naar opgaven	69
	Bijlage 4: Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaring	108

Voorwoord

Het visitatiestelsel

Een aantal corporaties, verenigd in Het Woonnetwerk, heeft in 2005 het initiatief genomen te komen tot de ontwikkeling van een stelsel voor maatschappelijke visitatie. Medio 2006 was het visitatiestelsel op hoofdlijnen ontwikkeld en is een pilot van start gegaan, waarin maatschappelijke visitaties zijn uitgevoerd en de methodiek is doorontwikkeld. Deze pilot is in de eerste helft van 2008 afgerond. In september 2009 is de methodiek ondergebracht in de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, die onder meer belast is met de kwaliteitsbewaking van het visitatiestelsel. Sinds 2011 worden de maatschappelijke visitaties uitgevoerd conform de 4.0 methodiek.

Het doel van de maatschappelijke visitatie is als volgt verwoord:

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

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

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

De governance vormt hierin een bijzonder veld.

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

Maatschappelijke visitatie Vivare– de aanpak van Ecorys

Vivare heeft Ecorys in september 2012 opdracht gegeven voor het uitvoeren van een maatschappelijke visitatie. De maatschappelijke visitatie heeft plaatsgevonden in de periode november 2012 tot en met maart 2013. Het visitatieteam van Ecorys bestond uit Jan Prins, Wouter Vos en Marleen Roekx. De aanpak van Ecorys kende de volgende stappen:

1. Deskresearch
Op basis van beschikbare documenten is in november 2012 een inventarisatie gemaakt van de gegevens die relevant zijn in het kader van de maatschappelijke visitatie. Deze gegevens zijn bestudeerd en verwerkt in een (intern) werkdocument.
2. Startbijeenkomst
Op 3 december 2012 heeft onder leiding van Ecorys een startbijeenkomst plaatsgevonden met de directeur-bestuurder, een delegatie van de Raad van Commissarissen en het directieteam. Daarbij heeft Ecorys een korte toelichting gegeven op de doelstellingen en de aanpak van de maatschappelijke visitatie.

3. **Interne interviews**
De gesprekken met de delegatie van de Raad van Commissarissen en de directeur-bestuurder en het directieteam vonden plaats op 3 december 2012 en 14 januari 2013.
4. **Belanghebbendenbetrokkenheid**
De belanghebbenden zijn middels twee bijeenkomsten en telefonische interviews betrokken bij de maatschappelijke visitatie. De bijeenkomsten en telefonische interviews hebben in februari 2013 plaatsgevonden. In de bijlage wordt een overzicht gegeven van de bij de visitatie betrokken belanghebbenden. Daarnaast is een grotere groep huurders middels een digitale enquête bij de visitatie betrokken.
5. **Interne bijeenkomst visitatieteam Ecorys**
In maart 2013 heeft het visitatieteam van Ecorys intern overleg gevoerd. Daarbij zijn de bevindingen ten behoeve van de rapportage en de beoordeling van de geleverde prestaties besproken.
6. **Rapportage**
Aansluitend is de conceptrapportage maatschappelijke visitatie opgesteld. Deze is op 28 maart 2013 besproken bij Vivare. Na verwerking van tekstuele correcties is de definitieve rapportage opgesteld.

Beoordelen van de prestaties van de corporatie

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

- wij beschouwen terugkijkend de jaren 2009 tot en met 2012. Ecorys maakt zoveel mogelijk gebruik van feiten en cijfers, normeringen en oordelen van anderen. De *feitelijk geleverde prestaties* en de waargenomen belanghebbendenoordelen vormen steeds de basis van de beoordeling.
- wij bekijken ook de context waarin de prestaties zijn (worden) gerealiseerd. De context kan bijvoorbeeld verklaringen opleveren voor het achterblijven van prestaties. Deze verklarende context bepaalt niet de beoordeling van de feitelijk gerealiseerde prestaties, maar wordt als tekstuele aanvulling op de beoordeling geformuleerd.
- wij hebben ervoor gekozen de prestatiespinnenwebben te voorzien van tekstblokken die het oordeel in de spinnenwebben inkleuren. Op deze wijze ontstaat naar onze mening een evenwichtig beeld tussen kwantitatief oordeel en context/ argumentatie.

De meetschaal

Bij het geven van rapportcijfers geldt de onderstaande meetschaal conform de 4.0 versie van de methodiek. Kwalitatieve prestaties worden ook in het licht van deze schaal beoordeeld. Het ijkpunt is een 7: ruim voldoende.

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

Leeswijzer

Deel 1 omvat de totaalbeoordeling en recensie. Hierin zijn opgenomen de integrale scorekaart, de spinnenwebben en de recensie. Ook is een korte beschouwing opgenomen waarin een relatie is gelegd met de vorige visitatie.

Deel 2 bevat de daadwerkelijke rapportage van de maatschappelijke visitatie van Vivare en bestaat uit de volgende hoofdstukken:

1. Profiel van Vivare.
2. Presteren naar Ambities (PnA).
3. Presteren naar Opgaven (PnO).
4. Presteren volgens Belanghebbenden (PvB).
5. Presteren naar Vermogen (PnV).
6. Governance.

Bijlagen:

1. Bronnenlijst.
2. Betrokken personen (intern en extern).
3. Uitwerking presteren naar ambities en presteren naar opgaven.
4. Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaring.

De uitwerking van de prestaties ten aanzien van presteren naar ambities en presteren naar opgaven zijn samengenomen in een tabel en weergegeven in bijlage 3.

Tot slot

De leden van het visitatieteam van Ecorys danken allen die in de afgelopen maanden een bijdrage hebben geleverd aan de totstandkoming van deze maatschappelijke visitatie

Recensie en totaalbeeld

Vivare: gedreven en ambitieus

Vivare laat zich kenmerken als een ambitieuze corporatie. De corporatie heeft een stevige ambitie om prestaties in de maatschappij te leveren. We zien dat Vivare in staat is geweest om deze ambitie in de afgelopen jaren ook waar te maken. Men heeft een scherp oog voor ontwikkeling, zowel op lokaal en regionaal niveau, als ook op nationaal niveau. Men geeft blijk van haar betrokkenheid door hier ook expliciet invulling aan te geven. Op nationaal niveau betekent dit een duidelijk geluid afgeven. Op lokaal niveau betekent dit een heroriëntatie op de doelen en de portefeuilleontwikkeling. Hierin zien we dat Vivare zich, in lijn met de ontwikkelingen, meer en meer zal gaan richten op kwalitatieve groei, in plaats van kwantitatieve groei.

Vivare presteert in de breedte boven de norm. We zien evenwichtige scores over de diverse prestatievelden. Wat Vivare zich voorneemt wordt uitgevoerd. Daar waar Vivare constateert dat omstandigheden vragen om aangepast beleid, dan wordt het beleid aangepast. Hierdoor zien we dat Vivare in staat is geweest om de niet geringe woningbouwopgave ook te realiseren. Daarnaast is Vivare actief in wijken en buurten en geeft invulling aan de wens om er ook te zijn voor bijzondere doelgroepen. Binnen Vivare is men zich zeer bewust van veranderende omstandigheden. Men geeft er blijk van op een reële wijze te besluiten over nieuwe investeringen.

Het is deze manier van werken die Vivare misschien nog wel het beste typeert. Vivare is in staat om zich aan te passen aan de omstandigheden. Dit komt doordat hiervoor het juiste instrumentarium is ontwikkeld en geïmplementeerd. Het komt echter ook doordat de mensen die we in de visitatie hebben leren kennen een alertheid tentoon spreiden ten aanzien van de dynamiek in de samenleving. Zowel de Raad van commissarissen, als de bestuurder, als ook het management team geven blijk van de wens om beter te worden, om het werk zo goed mogelijk te doen. Men is hier ook expliciet in. Nieuwe gezichten hebben mede invulling gegeven aan deze gedrevenheid en passie. Goed is voor Vivare zelden goed genoeg. We rekenen er op dat het zelfkritisch vermogen van Vivare er voor zal zorgen dat de corporatie, ook na een complimenteuzere recensie, met voldoende scherpheid naar zichzelf blijft kijken.

De zelfreflectie die de organisatie typeert zien we zowel in de prestaties naar 'buiten', als ook in de focus op de eigen organisatie. We zien dat er in de afgelopen jaren op diverse onderdelen stappen zijn gemaakt om invulling te geven aan deze ambities. Er is sprake van een steeds verder vorderende professionaliteit. Deze aandacht voor toenemende professionaliteit lijkt de norm binnen Vivare. We constateren dat de beleidscyclus goed op orde is en dat er continue gewerkt wordt aan een verdere aanscherping. Doordat Vivare sterk inzet op het meten van prestaties is Vivare in staat om te sturen op de resultaten. Als resultaten tegenvallen wordt bijgestuurd. Er is een duidelijke relatie aanwezig tussen algemene doelstellingen, zoals deze zijn geformuleerd in het ondernemingsplan, en specifieke acties. De acties worden geëvalueerd en de resultaten krijgen een plek in de kwartaalrapportages. Hierdoor is er sturing mogelijk op het bereiken van de doelen.

Naast de bovengenoemde ambitie om zaken steeds beter voor elkaar te krijgen wordt er sterk gekeken naar de effectiviteit en de efficiëntie van de inzet. Vivare hanteert het adagium 'iedere euro raak'. Deze gevleugelde uitspraak leeft daadwerkelijk binnen de organisatie. Bij letterlijk alle gesprekken die we in de organisatie hebben gevoerd is dit door de mensen van Vivare naar voren gebracht.

Iedere euro raak betekent in ieder geval dat de organisatie iedere investering weegt ten opzichte van de investeringscapaciteit en de meerwaarde die een investering heeft voor de samenleving en de doelen van Vivare. Investeren is derhalve niet vanzelfsprekend. We constateren dat het Vivare echter ook niet beperkt in haar investeringskracht.

De manier waarop de visitatiecommissie Vivare heeft leren kennen geeft de indruk van maatschappelijke betrokken organisatie die haar ambitie op zakelijke wijze invult. Vivare is graag bereid te investeren, maar onder heldere voorwaarden. Hierbij hanteert ze een scherpe zakelijke afweging, zonder hierbij overigens onrecht te doen aan de maatschappelijke meerwaarde. Om hier grip op te kunnen houden is Vivare erg actief op gebied van maatschappelijk rendement. De organisatie is steeds op zoek naar het maatschappelijk rendement van investeringen. Dit is het kader waarlangs volkshuisvestelijke ambities en economische afwegingen samen gemeten kunnen worden. We constateren op basis van onze ervaring dat Vivare hiermee relatief ver gevorderd is.

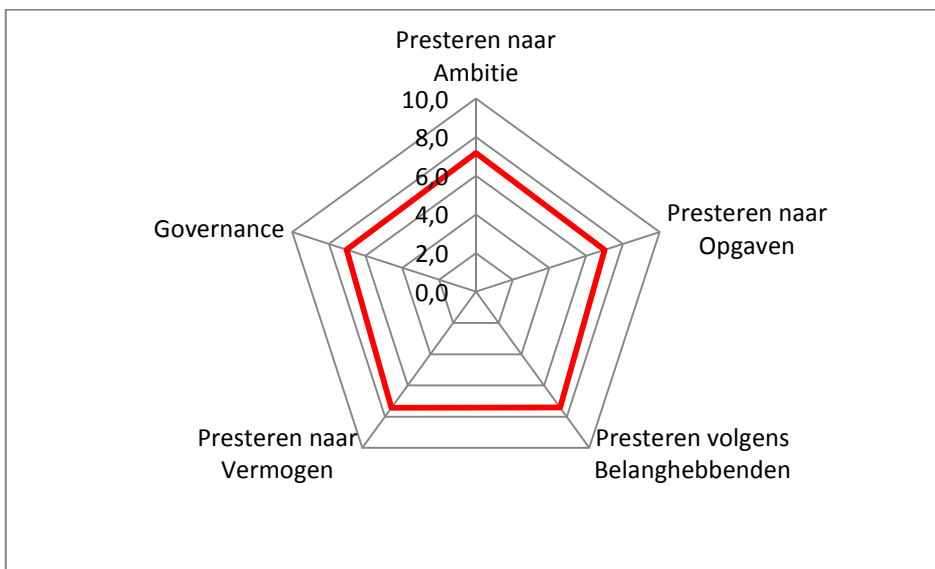
De zakelijke kant van Vivare wordt herkend door de maatschappelijke partners. Ook zij zien Vivare als een uitgesproken samenwerkingspartner die zegt wat ze doet en doet wat ze zegt. Huurders herkennen zich minder in de zakelijkheid van Vivare. Zij zien vooral een betrokken verhuurder. Huurders zijn positief over de organisatie. Ze typeren Vivare als vriendelijk en klantgericht. Zowel de professionele partners als de huurders geven aan dat Vivare zeer helder weet te formuleren wat ze wil. Vivare maakt keuzes en communiceert hierover. In een aantal gevallen hebben betrokken organisaties de behoefte om eerder in het proces door Vivare betrokken te worden. De visitatiecommissie herkent hierin een opgave voor Vivare om in de komende jaren meer dan tot nu toe de opgave samen met haar partners vast te stellen.

Totaalbeeld

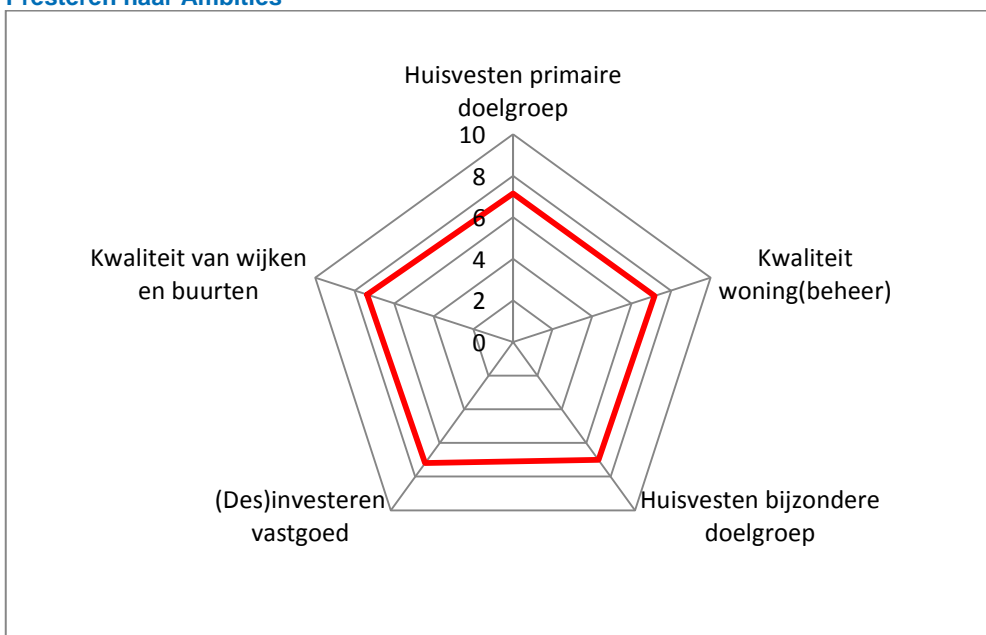
Vivare heeft gemiddeld over het geheel van de maatschappelijke visitatie het cijfer 7,3 behaald, wat betekent dat de maatschappelijke prestaties die Vivare levert in het licht van de visitatiemethodiek met ruim voldoende zijn beoordeeld. Vivare krijgt de volgende beoordelingen voor de verschillende onderdelen van de maatschappelijke visitatie:

- Ruim voldoende, indien het referentiekader Presteren naar Ambities is (7,2);
- Ruim voldoende, indien het referentiekader Presteren naar Opgaven is (7,0);
- Ruim voldoende tot goed, waar het Presteren volgens Belanghebbenden betreft (7,4);
- Goed, waar het gaat om Presteren naar Vermogen (7,5);
- Ruim voldoende, wat betreft de invulling van de Governance (7,2).

Opgemerkt dient te worden dat het cijfer 7 in de visitatiemethode 4.0 staat voor '100% gerealiseerd', terwijl dit in de methode 3.0 het cijfer 8 was. Samengevat ontstaat het volgende prestatiespinnenwebbeeld.

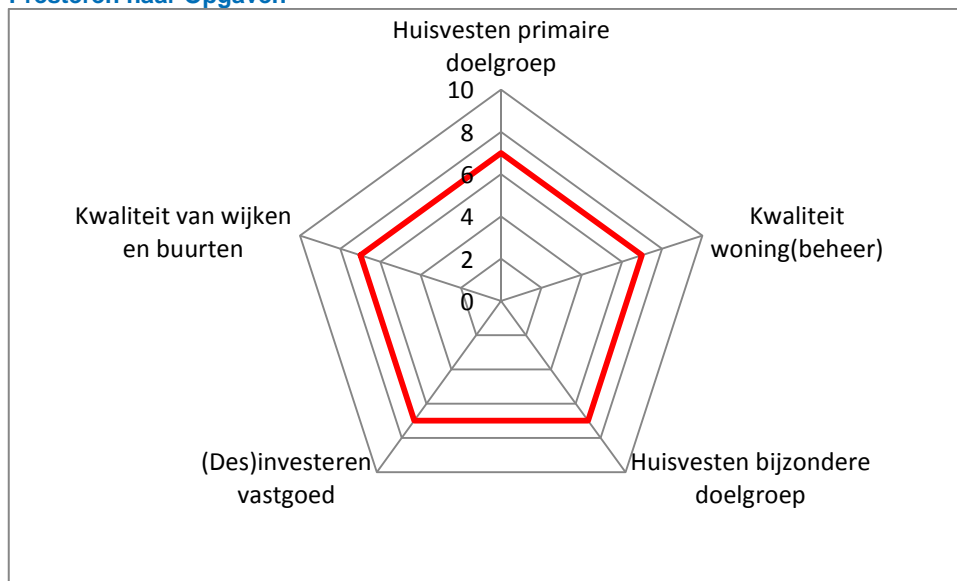


Presteren naar Ambities



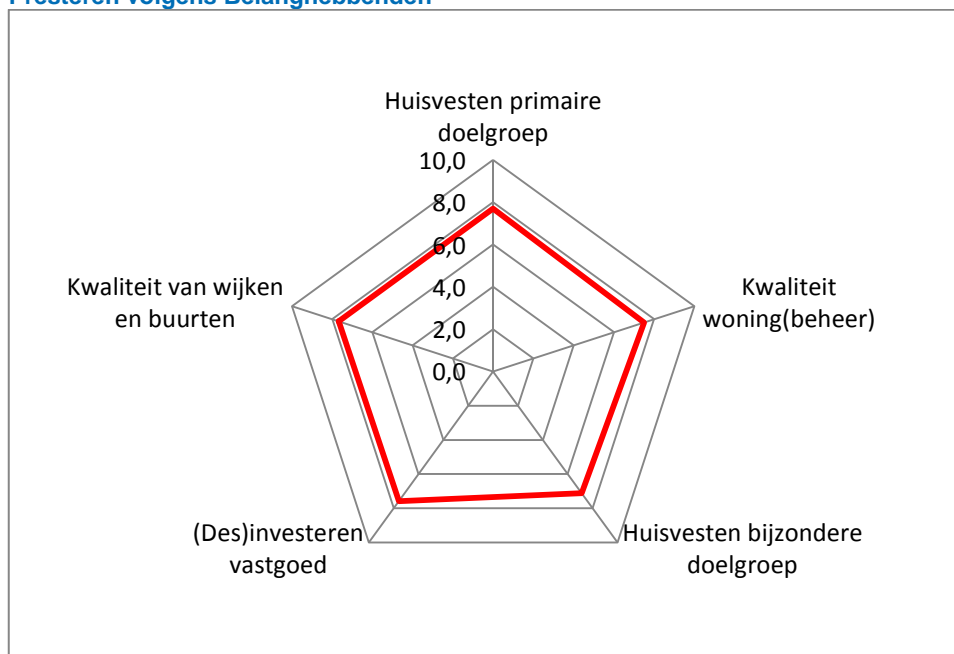
Vivare scoort met een 7,2 gemiddeld over alle prestatievelden boven de norm van de visitatiemethodiek, wat inhoudt dat Vivare haar eigen ambities ruim voldoende waarmaakt. Vivare heeft zichtbaar invulling gegeven aan de ambities die zij zichzelf heeft gesteld in de geldende strategie voor de periode 2009-2013. Op alle prestatievelden zijn prestaties zichtbaar. Vivare is naar mening van de visitatiecommissie een ambitieuze corporatie is, die zich voortdurend inzet om datgene zij zich voorneemt ook daadwerkelijk waar te maken, waarbij er een constante aandacht is voor leren en verbeteren. Dit is onder andere zichtbaar als het gaat om het aansturen van het onderhoud, de wijze waarop in wijken wordt geïnvesteerd en het huisvesten van bijzondere doelgroepen. De visitatiecommissie heeft bewondering voor het feit dat Vivare ook binnen het huidige tijdsgewricht invulling heeft kunnen geven haar bouwdoelstellingen. Vivare heeft in de periode waar de visitatie betrekking op heeft op professionele wijze het nodige aan vastgoed gerealiseerd, waarmee zij onder andere invulling heeft gegeven aan het huisvesten van de primaire doelgroep.

Presteren naar Opgaven



Vivare is werkzaam in zes verschillende gemeenten, wat gelijk de differentiatie in de opgave aangeeft. Vivare heeft met alle gemeenten binnen het werkgebied prestatieafspraken opgesteld en stelt zich daarin proactief op. De prestatieafspraken vormen het belangrijkste referentiekader om de prestaties van Vivare ten aanzien van de opgaven aan te toetsen. Vivare participeert ook in diverse wijkactieplannen. Omdat dit veelal uitvloeisels zijn van de prestatieafspraken, zijn zij niet apart beoordeeld, maar beschouwd als onderdeel van de prestatieafspraken. Vivare scoort in balans en op norm over alle prestatievelden. Er is weinig differentiatie in het oordeel zowel tussen de prestatievelden, als de prestaties die Vivare levert in de verschillende gemeenten. Dit geeft aan dat Vivare zich in de breedte inzet voor de opgaven die er liggen en daarin geen onderscheid maakt tussen de gemeenten waarin zij werkzaam is. Afspraken die zijn vastgelegd worden nagekomen. Omdat een deel van de prestatieafspraken zijn opgesteld in de vorm van procesafspraken of in mindere mate SMART zijn geformuleerd, bestaat er weinig ruimte om boven of onder de norm van de visitatiemethodiek te scoren. Desalniettemin is zichtbaar dat Vivare zich overtuigend inzet voor de opgaven in het werkgebied. Ook vanuit de consultatie met belanghebbenden komt naar voren dat Vivare op goede wijze invulling geeft aan de prestatieafspraken en daarin een betrouwbare samenwerkingspartner is.

Presteren volgens Belanghebbenden



Ten aanzien van het onderdeel presteren volgens belanghebbenden scoort Vivare met een gemiddeld cijfer 7,4 duidelijke boven de visitatienorm. Afgezien van het prestatieveld huisvesten van doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen krijgt Vivare op de andere prestatievelden zelfs een 7,5 of hoger. Belanghebbenden zijn over het algemeen tevreden over de maatschappelijke prestaties die de corporatie levert en beschrijven de corporatie in termen van degelijk, betrouwbaar, zakelijk en een goede samenwerkingspartner. Met betrekking tot de dienstverlening beschrijven huurders Vivare als klantvriendelijk, betrokken, behulpzaam, duidelijk en open. Belanghebbenden geven aan dat Vivare in de prestaties die zij levert dicht bij haar kerntaak blijft. Dat de focus op de kerntaak ligt- het huisvesten van de primaire doelgroep- vindt het merendeel van de belanghebbenden in het licht van het huidige tijdsgewricht begrijpelijk en ook belangrijk. Belanghebbenden uiten waardering over de wijze waarop Vivare in deze tijd invulling geeft aan de ambities en opgaven ten aanzien van nieuwbouw. Daarnaast is veel waardering voor de inzet van Vivare in wijken en buurten. Op een aantal vlakken worden ook aandachtspunten genoemd. Deze zijn bijvoorbeeld gericht op de opgave die er ligt ten aanzien van de bestaande voorraad. Het gaat dan om investeringen in energie en duurzaamheid en de toegankelijkheid van de voorraad voor ouderen.

Presteren naar Vermogen

Presteren naar Vermogen is conform de visitatiemethodiek beoordeeld langs de invalshoeken financiële continuïteit, financieel beheer, doelmatigheid en vermogensinzet. Vivare is een financieel gezonde corporatie, waar de financiële sturing en inzet van vermogen meer dan gemiddeld op professionele wijze is vormgegeven. Dit leidt dan ook tot een gemiddelde score van een 7,5 en daarmee goede beoordeling op dit onderdeel van de visitatie.

De vermogenspositie van Vivare is op orde en de kasstromen zijn duurzaam positief. Vivare stuurt nadrukkelijk op alle kasstromen. Daarvoor heeft Vivare voor de belangrijkste financiële parameters normen vastgesteld, waarbij zij zich niet alleen conformeert aan de eisen die de financieel toezichthouders stellen, maar in staat is om door middel van risicoanalyses de eigen noodzakelijke ondergrens te bepalen, die recht doet aan de individuele situatie van de corporatie.

Hiermee heeft Vivare goed zicht op de effecten van interne en externe beleidsontwikkelingen en de mogelijkheden om daar adequaat op te anticiperen, waarbij steeds sprake is van een beredeneerde kwalitatieve en kwantitatieve onderbouwing. De planning- en controlcyclus is goed op orde. Vivare beschikt over heldere kaders en tussentijdse rapportages, waarbij een constante aandacht is voor verbetering. Vivare is een actieve corporatie die haar vermogen zichtbaar aanwendt voor maatschappelijke prestaties. Rendementsdenken en waardesturing zijn daarbij begrippen waar Vivare actief vorm en inhoud aan geeft. Vivare stuurt op direct rendement, indirect rendement en maatschappelijk rendement en zet hiertoe verschillende instrumenten in. Dit stelt Vivare in staat om afwegingen te maken met betrekking tot het maatschappelijk rendement bij de inzet van haar middelen. Vivare werkt daarmee zichtbaar aan het steeds gericht inzetten van middelen en te komen tot expliciete, beleidsmatige keuzes voor onrendabele investeringen.

Presteren ten aanzien van Governance

Het onderdeel governance wordt conform de visitatiemethodiek beoordeeld in het licht van de besturing, het interne toezicht en de externe legitimatie. De governance is binnen Vivare ruim voldoende vormgegeven en Vivare scoort hierin boven de norm van de visitatiemethodiek. De beleidscyclus wordt bij Vivare adequaat gehanteerd. Er is een goed zicht op de (turbulente) omgeving waarin de woningcorporatie moet opereren. Via kwartaalrapportages wordt de begrotingsuitvoering gemonitord en er is nadrukkelijk aandacht voor de risico's. De noodzakelijke aanpassingen worden doorgevoerd om binnen de (aangepaste) doelstellingen te blijven. De Raad van Commissarissen heeft een verdere professionaliseringslag gemaakt. De personele vernieuwing heeft geleid tot een diversificatie in de samenstelling en is goed opgevangen in het collectief van de Raad. De instelling van twee commissies, audit en remuneratie, heeft het functioneren van de Raad als geheel verder verbeterd. De 'open' uitwisseling van argumenten in het debat tussen de Raad en de bestuurder wordt als een verbetering ervaren. De (meerjaren) begroting, treasurywet, investeringswet, de kwartaalrapportage en de andere financiële documenten geven de Raad de juiste instrumenten om de toezichhoudende taak goed te vervullen. Externe belanghouders worden door Vivare voldoende betrokken bij de beleidsvorming en de beleidsuitvoering, waarin een beredeneerde afweging is gemaakt.

Integrale scoretabel

Perspectief	1	2	3	4	5	6	Gemiddeld cijfer	Gewicht	Gewogen cijfer
<i>Presteren naar Ambities</i>									
	7,2	7,2	7,0	7,2	7,4	-	7,2	nvt	7,2
<i>Presteren naar Opgaven</i>									
	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	-	7,0	nvt	7,0
<i>Presteren volgens Belanghebbenden</i>									
	7,7	7,5	7,1	7,6	7,7	-	7,4	nvt	7,4
<i>Presteren naar Vermogen</i>									
Financiële continuïteit	Vermogenspositie						8,0	20%	1,53
	Liquiditeit						7,0		
	Integrale kasstroomsturing						8,0		
Financieel beheer	Planning- en controlcyclus						8,0	20%	1,50
	Treasurymanagement						7,0		
Doelmatigheid							7,0	20%	1,40
Vermogensinzet	Visie						8,0	40%	3,07
	Mogelijkheden						7,0		
	Maximalisatie						8,0		
<i>Eindcijfer voor Vermogen</i>									7,5
<i>Presteren ten aanzien van governance</i>									
Besturing	Plan						8,0	33%	2,5
	Check						7,0		
	Act						8,0		
Intern toezicht	Functioneren RvC						7,0	33%	2,4
	Toetsingskader						7,5		
	Toepassing governancecode						7,0		
Externe legitimatie							7,0	33%	2,3
<i>Eindcijfer voor Governance</i>									7,2
Geïntegreerd eindoordeel									7,3

Beschouwing ten aanzien van de vorige visitatie

Een zuivere vergelijking tussen de resultaten van deze visitatie en de voorgaande visitatie kan niet worden gemaakt, er zijn immers verschillen in de gehanteerde methodiek. Met name op de onderdelen presteren naar vermogen en governance zijn de grootste verschillen waarneembaar en is sprake van moeilijk vergelijkbare normen. Globaal kan een vergelijking echter wel worden gemaakt. Zoals eerder aangegeven is de meetschaal veranderd, waarbij 100% gerealiseerd niet langer met een 8, maar met een 7 wordt beoordeeld. Ook in 2008 heeft Vivare een gemiddeld goede score behaald ten aanzien van de maatschappelijke visitatie. Zetten we de 7,5 van 2008 tegenover het geïntegreerd eindoordeel van een 7,3 van de huidige visitatie dan kan niet anders dan geconcludeerd worden dat Vivare in wezen beter presteert. Kijken we dan naar de verschillende onderdelen van de visitatie, dan zien we dat Vivare ook nu de eigen ambities in grote mate waar maakt. Misschien belangrijker nog, zien we dat Vivare bij wijzigende omstandigheden de ambities actief bijstelt en verantwoord, wat leidt tot een beoordeling op of boven de norm. Ten aanzien van presteren naar opgaven geldt dat ook tijdens deze visitatie met alle gemeenten in het werkgebied prestatieafspraken zijn opgesteld, waar op goede wijze invulling aan wordt gegeven door Vivare. Presteren volgens belanghebbenden kent in de 4.0 methodiek een wat andere invulling dan in de 2.5 methodiek.

Het onderdeel externe legitimatie is onderdeel geworden van de governance en wordt niet langer beoordeeld als onderdeel van presteren volgens belanghebbenden. Vergelijken we de cijfers die belanghebbenden destijds en nu toekennen aan het maatschappelijk presteren van Vivare dan is een stijging zichtbaar van een 7,2 naar een 7,4. Deze ontwikkeling laat naar mening van de visitatiecommissie de waardering zien van belanghebbenden voor de geleverde inzet van de afgelopen jaren. Het normenkader ten aanzien van presteren naar vermogen is in de 4.0 methodiek verder uitgewerkt en aangescherpt. Door deze uitwerking is het binnen de huidige visitatiemethodiek niet eenvoudig om boven de norm van een 7 te scoren. Niet alleen ten opzichte van de vorige visitatie (7,0), maar ook vanuit de huidige optiek zet Vivare met een 7,5 een zeer goed resultaat neer op dit thema. Dit heeft met name te maken met de grote mate van professionalisering zoals die de laatste jaren is neergezet door Vivare ten aanzien van de financiële sturing en beheersing.

Governance werd ten tijden van de vorige visitatie wel beschreven, maar niet als apart onderdeel cijfermatig beoordeeld. Leggen we op meer kwalitatieve wijze de parallel, dan is verdere professionalisering ook hier een kernbegrip, als het gaat om de besturing, het toetsingskader, maar ook de wijze waarop het intern toezicht vorm wordt gegeven. Op dat vlak zijn en worden belangrijke slagen gemaakt.

Al met al laat Vivare op diverse onderdelen van de visitatiemethodiek een positieve ontwikkeling en verder professionalisering zien, wat samen gaat met de meer bedrijfsmatige en zakelijke koers.

1 Profiel Vivare

1.1 Vivare

Vivare is een woningcorporatie met een bezit van ca. 24.000 verhuureenheden, waarvan het overgrote deel uit woningen bestaat (ca. 23.500). De corporatie heeft een werkgebied bestaand uit zes gemeenten (Arnhem, Duiven, Overbetuwe, Renkum, Rheden en Westervoort) en achttien plaatsen (Arnhem, De Steeg, Dieren, Doorwerth, Duiven, Ellecom, Elst, Groessen, Heelsum, Heveadorp, Loo, Oosterbeek, Renkum, Rheden, Spankeren, Velp, Westervoort en Wolfheze). Het hoofdkantoor van de corporatie staat in Arnhem (Bestuur & Staf) en daarnaast heeft de corporatie nog vijf lokale vestigingen.

De corporatie behoort, volgens de systematiek van het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV), tot de referentiegroep met een gemiddeld profiel. In totaal worden 125 van de 400 corporaties tot deze groep gerekend.

1.2 Bezit

De woningvoorraad van Vivare bestaat voor ongeveer tweederde uit eengezinswoningen (67,2%) en dit percentage ligt aanzienlijk hoger dan het landelijk gemiddelde (42,8%). De corporatie heeft verder vooral meergezinswoningen met en zonder lift in haar portefeuille. Het bezit van Vivare bestaat voor slechts 3% uit hoogbouw.

Vivare heeft qua bouwperiode een gevarieerd bezit. Ten opzichte van het landelijke beeld is er sprake van een iets ruimere vertegenwoordiging van woningen gebouwd voor 1960, maar dat zelfde geldt ook voor de jaren '90 als bouwperiode.

Tabel 1.1 Woningvoorraad Vivare

	Vivare	Landelijk
Eengezinswoningen	66,8	43,2
Meergezinswoningen vier etages zonder lift	13,1	26,4
Meergezinswoningen met lift	11,4	13,7
Hoogbouw	3,5	11,1
Onzelfstandig overige wooneenheden	5,3	5,6
Totaal	100,0	100,0

Bron: Corporatie in perspectief, Vivare, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2012.

Het gemiddelde huurniveau ligt bij Vivare op € 423,- per maand. Dit is 69,7% van de maximaal toegestane huur. In vergelijking met de referentiegroep en het landelijk gemiddelde moet geconcludeerd worden, dat het gemiddeld huurniveau wat lager ligt. Het gemiddelde huurniveau ligt bij de referentiegroep op een niveau van € 435,- per maand en het landelijk gemiddelde ligt op € 433,- per maand. Het percentage maximaal toegestane huur ligt bij Vivare wat onder het niveau van zowel de referentiegroep (70,3%) als het landelijk gemiddelde (70,2%). Het gemiddelde aantal punten woningwaardering bij Vivare ligt met 143 punten op een vergelijkbaar niveau met dat van de referentiegroep (141 punten) en boven het landelijk gemiddelde (137 punten).

Het aandeel van het woningbezit dat valt onder de classificaties goedkope en betaalbare woningen bedroeg ultimo 2011 respectievelijk 15,6% en 74,2% (landelijk is dat 21,4% en 67,4%).

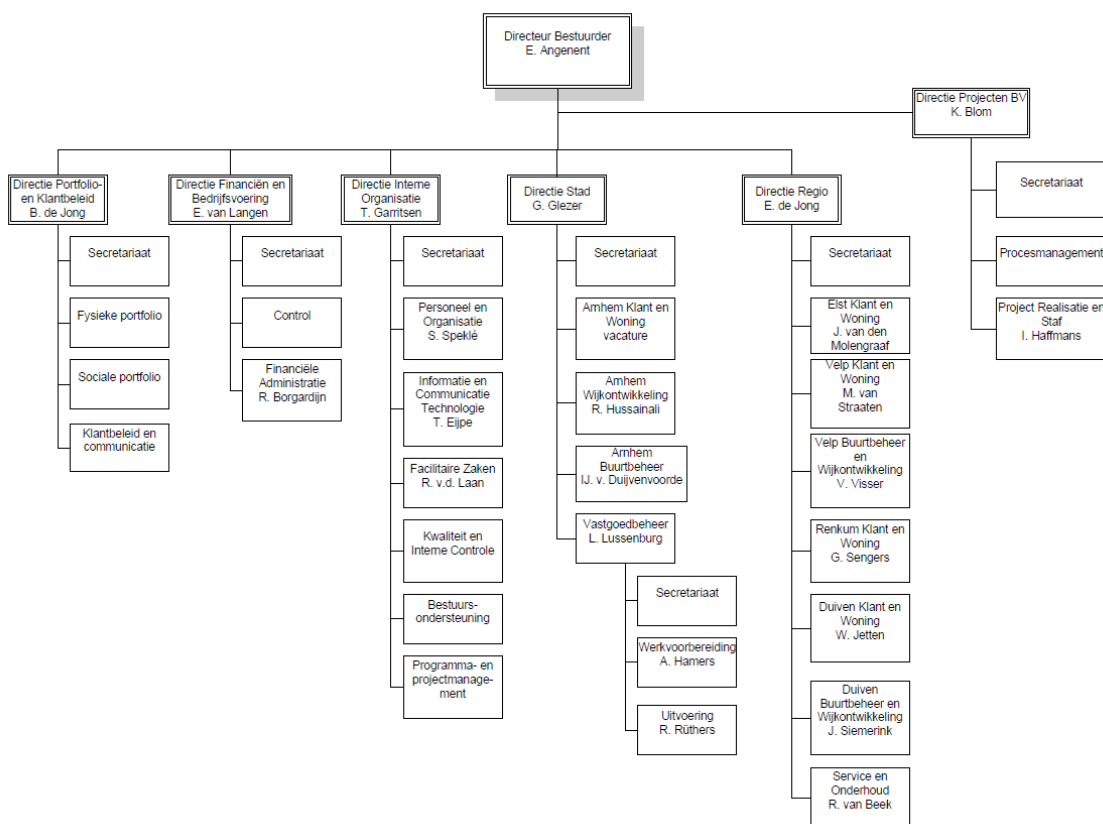
Het aandeel dure woningen onder de huurtoeslaggrens (8,8%) ligt tussen die van de referentiegroep (9,4%) en het landelijk gemiddelde (8,4%). Het aandeel dure woningen boven de huurtoeslaggrens bedraagt 1,3% en ligt beduidend lager dan de referentiegroepen laten zien (2,6% en 2,8%).

1.3 Organisatie

1.3.1 Organisatiestructuur

In 2012 heeft Vivare 330 medewerkers (ca. 296 fte's) in dienst. De corporatie wordt bestuurd door een directeur-bestuurder die bij zijn werkzaamheden wordt ondersteund door een directieteam. De Raad van Commissarissen houdt toezicht op de bedrijfsvoering en het gevoerde beleid. Het organogram ziet er als volgt uit.

Figuur 1.1 Organogram Vivare (maart 2012)



Bron: Vivare

De Vivare organisatie bestaat uit zes directies. Deze directies zijn de directie Regio, de directie Stad, de directie Portfolio en Klantbeleid (PenK), de directie Financiën en Bedrijfsvoering (FenB), de directie Interne Organisatie (IO) en de directie Vivare Projecten B.V.

De activiteiten worden verricht vanuit vijf locaties, te weten Arnhem, Velp, Duiven, Renkum en Elst. De stafdirecties zijn ondergebracht op de zesde locatie, Bestuur en Staf, in Arnhem.

Het directieteam wordt gevormd door de Directeur Bestuurder en de zes directeuren van de bovengenoemde directies. Elke directeur heeft een eigen expertise en verantwoordelijkheid maar gezamenlijk wordt gewerkt vanuit een gedeelde verantwoordelijkheid in het realiseren van de strategie.

De in 2010 ingezette structuurwijzigingen voor de afdelingen Financiële Administratie (FA), ICT en Facilitaire Zaken (FZ) zijn per 1 januari 2011 geëffectueerd. Door deze structuurverandering is de afdeling Financiële Administratie beter in staat zijn rol te pakken als een zelfstandige afdeling die verantwoordelijk is voor zowel de kwaliteit als een efficiënte uitvoering van de financiële administratie. Vivare is zich aan het omvormen tot een procesorganisatie. Er zijn 22 hoofdprocessen bestaande uit sturende processen, operationele processen en ondersteunende processen. Aan ieder proces is een proceseigenaar toegekend. Daarnaast zijn alle processen verdeeld onder een verantwoordelijke directeur.

De organisatiewijziging die vanaf 2009 is ingezet kent in praktijk een positieve uitwerking. Vivare opereert meer als een bedrijf, er is minder sprake van eilandvorming binnen de organisatie en de sturing verloopt effectiever en efficiënter. Daarnaast verloopt de samenwerking tussen de staf en de vestigingen beter. De lijnen zijn korter, wat ook de slagvaardigheid heeft vergroot. Vivare geeft zelf aan dat zij zich op dit vlak blijft ontwikkelen en voortdurend stuurt op de formatie en kijkt naar waar zaken slimmer en effectiever kunnen worden georganiseerd. Zo is Vivare bezig om het onderhoud anders in te richten en een overgang te maken naar integraal onderhoud en daarmee het onderhoud ook anders in de organisatie in te bedden.

1.3.2 Verbindingen

Vivare kent de volgende verbindingen:

- Vivare Holding BV – Stichting Vivare is 100% aandeelhouder en bestuurder;
- Vivare Projecten BV (ontwikkelen en renoveren van vastgoedprojecten in opdracht van Stichting Vivare) – Stichting Vivare is 100% aandeelhouder en bestuurder;
- Vivare Dienstverlening BV (het verlenen van diensten op het gebied van volkshuisvesting) – Stichting Vivare is 100% aandeelhouder en bestuurder;
- Bula BV (ontwikkelen van het gebied Sakser Weimar in Arnhem) – Stichting Vivare is 100% aandeelhouder en bestuurder;
- Rhynstroom BV (de ontwikkeling en realisatie van woningen, centrum- en sociaal culturele voorzieningen en dergelijke in het plangebied Schuytgraaf te Arnhem en voorts al datgene wat tot het voorgaande kan dienen, zulks in de ruimste zin. Het verstrekken van zekerheden voor schulden van rechtspersonen of andere vennootschappen die met haar in een groep verbonden zijn) - Stichting Vivare heeft een 38,5% belang in Rhynstroom BV;
- Schuytgraaf CV (de activiteiten bestaan uit de ontwikkeling en realisatie van woningen, centrumvoorzieningen en sociaal culturele voorzieningen e.d.) – Vivare heeft een 38,4% belang in Schuytgraaf CV;
- Stichting Enserve (samenwerkingsverband ten behoeve van woonruimteverdeling in omgeving Arnhem/Nijmegen);
- Stichting Bouw en Ontwikkeling Schuytgraaf (samenwerkingsverband ten behoeve van ontwikkeling Vinex-locatie Schuytgraaf;
- Groene Treden Beheer BV (het optreden als beherend vennoot van Groene Treden Ontwikkeling CV, de vennootschap is voorts bevoegd tot het verrichten van al hetgeen in de ruimste zin tot het bereiken van haar doel bevorderlijk kan zijn of daarmee verband houdt) – Stichting Vivare heeft een 50% belang in Groene Treden Beheer BV;
- Groene Treden Ontwikkeling CV (het ontwikkelen en het doen realiseren van het woningbouwproject 'De Groene Treden', projectnaam Saksen Weimar) – Stichting Vivare heeft een 49% belang in Groene Treden Ontwikkeling CV.

2 Presteren naar Ambities

2.1 Inleiding

Het eerste onderdeel waarop het presteren van Vivare wordt beoordeeld, is naar de eigen ambities. De feitelijke maatschappelijke prestaties van de afgelopen vier jaar worden beoordeeld in het licht van de zelf geformuleerde ambities en daaruit volgende doelstellingen. Hierbij wordt conform de visitatiemethodiek, per prestatieveld globaal omschreven wat de prestaties zijn. Naast de beoordeling worden de missie en visie van Vivare weergegeven.

2.2 Prestaties

Aan de hand van jaarverslagen, kwartaalrapportages en overige documenten zijn de belangrijkste prestaties op hoofdlijnen van de afgelopen vier jaar beschreven en gekoppeld aan de prestatievelden uit de visitatiemethodiek. Deze prestaties vormen ook de basis voor de beoordeling van de volgende twee hoofdstukken Presteren naar Opgaven en Presteren volgens Belanghebbenden. Een gedetailleerde koppeling van prestaties aan ambities staat weergegeven in bijlage drie.

2.2.1 Huisvesten primaire doelgroep

Het huisvesten van de primaire doelgroep behoort tot de kerntaak van Vivare. Vivare zet zich in om voor huishoudens met lage inkomens en kwetsbare groepen voldoende betaalbare woningen beschikbaar te houden. Zo heeft 93% van de woningen de mogelijkheid van huurtoeslag en 98% van het woningbezit behoort tot de categorie betaalbaar¹. Vivare wijst woningen toe binnen de huisvestingsverordening die geldt voor de Stadsregio Arnhem- Nijmegen. De verordening biedt Vivare de mogelijkheid om - buiten het aanbodgerichte woonruimteverdeelsysteem - voor een deel van de woningen op strikte voorwaarden aanvullende criteria te stellen. Dit maatwerk geldt voor maximaal 30% van de woningen. Vivare heeft ervoor gekozen om maximaal 20% van het woningaanbod beschikbaar te stellen voor bijzonder maatwerk, dit vanuit de gedachte voldoende keuzemogelijkheden voor de reguliere woningzoekende over te laten. Vivare wil steeds meer toe naar het sturen op woonlasten. Zowel binnen het huurbeleid als de aanpak ten aanzien van energie en duurzaamheid besteedt Vivare daar aandacht aan. Daartoe is in 2010 nieuw huurbeleid geformuleerd, waarin is vastgelegd dat Vivare 20% van de woningen tegen markthuren wil gaan verhuren en 80% voor de betaalbare voorraad behouden blijft. Naast het huisvesten van de primaire doelgroep spant Vivare zich ook in voor het huisvesten van urgenten en statushouders. Op dit vlak geeft Vivare invulling aan de afspraken ten aanzien van de taakstelling in de verschillende gemeenten waarin Vivare werkzaam is.

Sturen op woonlasten

De woningen die in het kader van het Energieproject zijn geselecteerd om te worden aangepakt, zijn de woningen met het slechtste energielabel. Deze woningen zijn geselecteerd omdat daar ook de mensen worden met de laagste inkomens. Deze huurders hebben het meest baat bij verlaging van de woonlasten. In een periode van 6 jaar worden de woningen naar een energielabel B gebracht en worden de woonlasten beheersbaar voor bewoners. Vivare rekent geen huurverhoging door ten aanzien van de investeringen.

¹ huurtoeslaggrens €664,66 (peildatum 01 januari 2012)

Vanuit het principe kwetsbare hebben een streepje voor zet Vivare zich in om huurachterstanden en huisuitzettingen zoveel mogelijk te beperken en te voorkomen. In 2009 is Vivare gestart met een taskforce huurachterstand om grip te krijgen op de huurachterstanden. In 2011 is het project Vroeg Erbij van start gegaan. Zodra Vivare huurachterstanden signaleert wordt dit doorgegeven aan maatschappelijk partner Rijnstad en wordt indien nodig schuldhulpverlening geboden. Daarnaast zet Vivare het Tweede Kansbeleid in om huurders opnieuw een kans te geven op een woning.

De Aanpakcentrale

De Aanpakcentrale van Vivare ondersteunt organisaties, die projecten voor jongeren op willen starten. Vivare doet dit omdat teveel jongeren in de regio Arnhem buiten de boot dreigen te vallen. Door schooluitval, werkloosheid of omdat ze geen dak boven hun hoofd hebben. De Aanpakcentrale levert daadkracht en organisatiekracht om van goede ideeën concrete projecten te maken. Die ideeën komen van de maatschappelijke partners van Vivare, zoals ROC's, jeugdhulpverleners, jongerenwerk en de gemeente. Vivare ondersteunt, brengt partijen bij elkaar, regelt huisvesting en draagt als het moet financieel bij. Vivare verbindt daarbij organisaties en activiteiten aan elkaar en fungeert op die manier als startmotor voor de projecten.

Door de verkoop van bestaande huurwoningen heeft Vivare vorm gegeven aan het bevorderen van het eigen woningbezit. In de periode waar de visitatie betrekking op heeft zijn circa 600 bestaande huurwoningen verkocht en voor een groot deel aan zittende huurders. Opbrengsten van verkoop worden geïnvesteerd in nieuwbouw, herstructurering en renovatie. Vivare heeft in 2010 in relatie tot de stagnerende koopwoningenmarkt proactief andere verkoopstrategieën onderzocht. Dit heeft ertoe geleid dat Vivare in 2011 nog eens rond de 500 woningen via complexgewijze verkoop heeft weten te verkopen.

2.2.2 Kwaliteit van woningen en woningbeheer

Het portfoliomanagement neemt bij Vivare een belangrijke plaats in en is vastgelegd in het Vivare Profiel. Hierin wordt het bestaande bezit afgezet tegen de wensportefeuille, wat richting geeft aan investeringen ten aanzien van onderhoud, renovatie en sloop/nieuwbouw. Ieder jaar wordt het hele bezit doorgenomen en het Vivareprofiel geactualiseerd. Vivare heeft daarin verschillende stuurmaatregelen ontwikkeld, waardoor zowel de continuïteit als de kwaliteit richting de toekomst gewaarborgd blijven. Met het portfoliomanagement stuurt Vivare op meer diversiteit in prijs en kwaliteit, waarbinnen mensen hun eigen keuzes kunnen maken, om zo ook de zelfregie van mensen te vergroten. De afgelopen jaren heeft Vivare jaarlijks in totaal tussen de € 35,- en € 45,- miljoen geïnvesteerd in onderhoud en heeft zo een kwaliteitsslag gemaakt in de bestaande voorraad. Op het gebied van onderhoud wil Vivare toe naar verlaging van de onderhoudslasten. Om dit te bereiken werkt Vivare aan het opzetten van integraal onderhoud. Dat betekent het efficiënter en effectiever organiseren van het onderhoud, zonder tekort te doen aan de output en de kwaliteit. Voor de komende beleidsperiode is het verder uitwerken hiervan een belangrijk speerpunt.

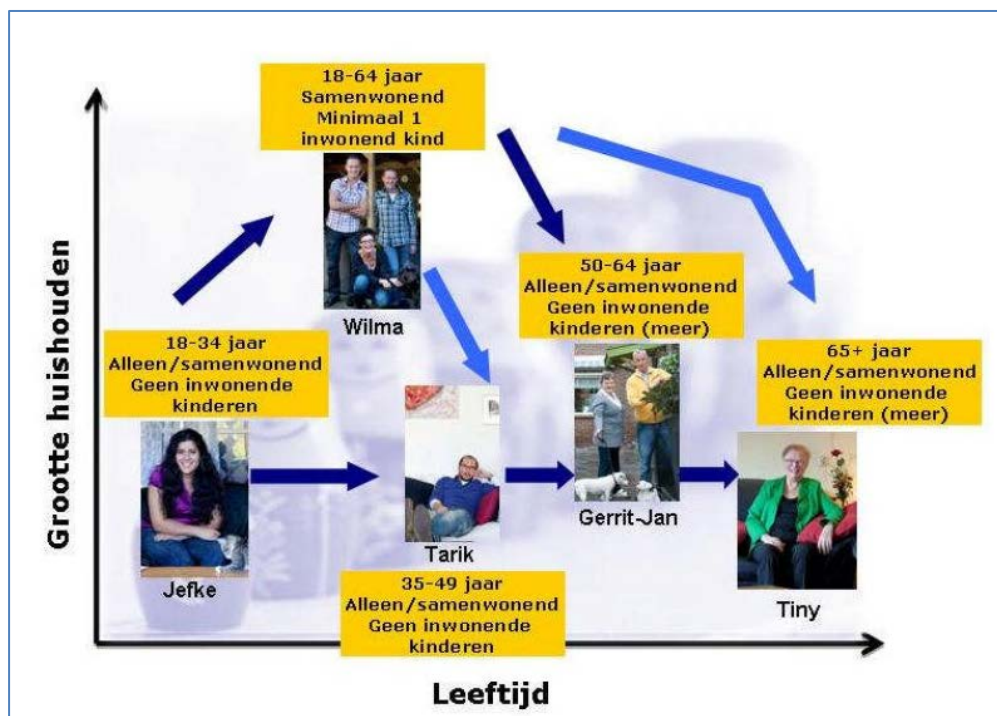
Naast investeringen in onderhoud heeft Vivare aandacht voor energie en duurzaamheid. Dit thema betreft voor Vivare een van de speerpunten van beleid. In 2009 is Vivare van start gegaan met het Energieproject en zijn er verschillende pilots opgezet en uitgevoerd. Op basis van deze pilots heeft Vivare de uitgangspunten van het beleid bijgesteld. Vivare stelt zicht en doel om tot 2018 een CO₂ reductie te realiseren van 25% ten opzichte van 2008. Vivare investeert daartoe 45 miljoen euro in isolatiepakketten voor woningen met de meest slechte energielabels. In 2011 zijn daartoe 1.500 woningen geselecteerd en is de aanpak van start gegaan. Niet alleen de fysieke aanpak, ook de bewustwording van bewoners ten aanzien van energie en duurzaamheid heeft de aandacht.

In samenwerking met de gemeente Rheden is de actie Energieservice aan Huis uitgevoerd en zijn circa 1.200 huishoudens voorzien van gratis energieadvies en een energiebox. In Duiven werkte Vivare mee aan het Project Energie voor School en Thuis, waarmee leerlingen, ouders en leraren werden gestimuleerd bewuster met energie om te gaan.

De klant centraal is voor Vivare een belangrijk uitgangspunt in het kader van de kwaliteit van de dienstverlening. Vivare is op diverse wijzen bezig om de wensen van de klant in kaart te brengen, klanten beter te leren kennen en zodoende de dienstverlening steeds beter op de klant af te stemmen.

Klantprofiel

In 2010 heeft Vivare de woonwensen van 7.000 huurders in kaart gebracht door de Woonwensenwijzer. De resultaten vanuit dit onderzoek zijn vervolgens vertaald naar vijf klantprofielen. In de ontwikkeling van de dienstverlening en producten stuurt Vivare op deze klantprofielen. Ieder klantprofiel heeft zijn kenmerken en stelt aldus andere wensen en eisen aan de dienstverlening. Een klant zal niet altijd tot hetzelfde klantprofiel blijven al naar gelang ontwikkelingen in leeftijd, inkomen en gezinssamenstelling.



Bron: Rapportage Klantprofielen Vivare

Vivare heeft in 2010 en 2012 een grootschalig wijkonderzoek uitgevoerd. Hierin is de waardering van de woning, de waardering van de wijk en de waardering van de dienstverlening gemeten op wijkniveau. De klantbeleving is op wijkniveau terug te vinden in het wijkdashboard, dat vervolgens fungeert als spiegel voor Vivare om initiatieven aan te kunnen toetsen. Naast grootschalige onderzoeken is Vivare ook in contact met haar klanten door het betrekken van bewoners bij onderhouds- en renovatieprojecten. Instrumenten die Vivare daartoe inzet zijn onder andere informatieavonden, workshops, individuele huisbezoeken, werkgroepbijeenkomsten, klantenpanels en een sociaal plan bij herhuisvesting.

2.2.3 Huisvesten doelgroep met specifieke aanpassingen of voorzieningen

Vanuit het principe kwetsbaren hebben een streepje voor, zet Vivare zich in voor het huisvesten van doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen. Op het gebied van de zorg heeft Vivare in de periode waar de visitatie betrekking op heeft een groot aantal projecten opgeleverd. Het jaar 2009 vormde daarin een hoogtepunt. In dat jaar heeft Vivare in totaal 307 eenheden gerealiseerd voor mensen die in meer of mindere mate zorg en/of begeleiding nodig hebben. Daarnaast zijn 316 woningen gerealiseerd die zonder meer geschikt zijn voor ouderen, waarvan 177 woningen speciaal worden toegewezen aan ouderen. Ook in de jaren daarna heeft Vivare diverse projecten ten aanzien van wonen en zorg opgeleverd, waaronder seniorenappartementen in Arnhem, wooneenheden voor verstandelijk gehandicapten in Renkum en woningen voor mensen met een verstandelijke en/of lichamelijke beperking in Westervoort.

Woonservicegebied 'buitengewoon thuis' in Duiven

Vivare heeft in de gemeente Duiven meegewerkt aan de realisatie van woonservicegebied 'buitengewoon thuis'. Vivare heeft ten behoeve van dit woonservicegebied in 2011 een verpleeghuisvoorziening gerealiseerd met daarin plaats voor 53 cliënten van Liemerijje en 14 cliënten van Zozijn. Daarnaast heeft Vivare in het gebied 16 eengezinswoningen, 15 seniorenwoningen en 44 zorgappartementen gerealiseerd. Ook zijn 136 woningen gerenoveerd.

Om de woonwensen van ouderen en de opgave op het gebied van wonen en zorg in kaart te brengen heeft Vivare in 2010 een groot onderzoek uitgevoerd naar de zorgmarkt. De resultaten zijn vertaald naar het WoonZorgProfiel dat Vivare in 2011 heeft vastgelegd. Het WoonZorgProfiel geeft enerzijds een beeld van de opgave in het werkgebied en het aandeel van Vivare daarin. Anderzijds zijn gefundeerde afwegingscriteria opgesteld ten aanzien van investeringen in zorgvastgoed. Vivare heeft het Zorgprofiel gepresenteerd aan alle zorgpartners en gemeenten in het werkgebied, om de afwegingen die Vivare maakt op dit vlak helder te communiceren. De invoering van nieuw beleid binnen Vivare ten aanzien van zorgvastgoed en ontwikkelingen in de regelgeving hebben ook geleid tot een heroverweging van projecten waaronder GOED Renkum, Beverode in Dieren en Lorentzhuis in Velp. Deze projecten zijn beëindigd in 2011.

Vivare richt zich niet alleen op het investeren in vastgoed als het gaat om het huisvesten van bijzondere doelgroepen, maar zet zich ook in om deze groepen kansen te bieden. Binnen het regionale samenwerkingsverband KR8 participeert Vivare in de Keten van Kansen. In dit kader heeft Vivare een bijdrage geleverd aan projecten als Dak & Thuis Arnhem (dak en thuisloze jongeren), Housing First (t.b.v. daklozen met multiproblematiek) en Investeren in Perspectief.

2.2.4 (Des)investeren in vastgoed

In de periode 2009-2012 heeft Vivare ruim 1.750 nieuwbouwwoningen opgeleverd. Eind 2009 eindigde de afspraak in KAN-verband voor de bouw van 2.500 nieuwe woningen (periode 2005-2010) en Vivare heeft deze target dan ook zo goed als behaald. Bovenstaande aantallen geven de inzet weer van Vivare aan op het gebied van investeren in vastgoed. In het licht van de recessie en politieke ontwikkelingen is het bewonderingswaardig dat Vivare de afgelopen jaren niet alleen haar eigen bouwdoelstellingen heeft weten te behalen, maar ook invulling heeft kunnen geven aan de prestatieafspraken met de gemeenten en opgaven in het werkgebied op dit vlak. Ook belanghebbenden spreken hiervoor hun waardering uit en geven aan dat Vivare ondanks het huidige tijdsgewricht de nieuwbouw op gang heeft weten te houden. Op het gebied van groot onderhoud en renovatie heeft Vivare jaarlijks tussen de circa 5 miljoen en 8 miljoen euro geïnvesteerd.

Blauwe Weide Presikhaaf, Arnhem

In 2010 heeft Vivare fase 1 van de omvangrijke nieuwbouwontwikkeling in Presikhaaf afgerond. In totaal ontwikkelt Vivare ruim 400 woningen in het herstructureringsproject Presikhaaf. In 2012 heeft Vivare fase 2 opgeleverd, bestaande uit 65 huurappartementen, 30 eengezinswoningen en een appartementengebouw. Daarnaast is in 2012 (vervroegd) gestart met de realisatie van fase 3 dat 66 huurappartementen en 26 eengezinswoningen omvat. Het project Het Podium in Presikhaaf won in 2012 de Heuvelinkprijs voor Architectuur, voor het beste gebouw opgeleverd in de periode 2008-2011 in Arnhem.



Vivare heeft niet alleen nieuwbouwhuurwoningen, maar ook nieuwbouwoopwoningen gerealiseerd. Door de stagnatie van met name de markt voor koopwoningen heeft Vivare actief ingezet om stagnerende verkoop vlot te trekken. Een belangrijk instrument daarin is de koopconstructie Koopgarant geweest.

2.2.5 Kwaliteit van wijken en buurten

Vivare investeert in de kwaliteit van wijken en buurten in haar werkgebied, zowel op het fysieke als het sociale vlak. Binnen Arnhem is Vivare actief in vier Krachtwijken en werkt daarin met andere partners samen binnen de wijkaanpak. Vivare heeft in de periode 2009-2012 voor circa 7,3 miljoen geïnvesteerd binnen de wijkaanpak Krachtwijken. Op het sociale vlak is geïnvesteerd in de pijlers wonen, werken, leren, veiligheid, integreren, Achter de Voordeur en Sport en Cultuur. Op het fysieke vlak investeert Vivare bijvoorbeeld in Presikhaaf in grootschalige wijkvernieuwing en realiseert in deze wijk bijna 400 (sloop)nieuwbouwwoningen.

Niet alleen in Arnhem ook in de andere gemeenten in het werkgebied zet Vivare zich in om de kwaliteit van wijken en buurten te vergroten. Vivare heeft in de periode waar de visitatie betrekking op heeft voor alle kwetsbare wijken binnen haar bezit wijkvisies opgesteld, die richting geven aan de interventies in wijken. Vivare werkt zo aan een integrale en duurzame aanpak in wijken. De wijkvisie schetst het beeld van de wijk van nu en de gewenste toekomstige wijk, met de doelstellingen die Vivare in vijf jaar wil bereiken. In de sociale begroting worden jaarlijks de activiteiten begroot waarmee Vivare de doelstellingen van de wijkvisies wil realiseren. Om de effectiviteit van interventies te meten worden effectmetingen gedaan, zodat een constante leer- en verbetercurve ontstaat. Daarnaast heeft Vivare de Toolkit Sociale Interventies opgesteld dat voor medewerkers fungeert als kennisdatabase. Vivare mag als koploper worden beschouwd als het gaat om deze manier van werken. Prestaties die voortvloeien uit de wijkaanpak hebben onder meer betrekking op Achter de Voordeur problematiek, acties in het kader van schoon, heel en veilig, inzet van buurtbemiddeling, interventies gericht het vergroten van de sociale cohesie, ontmoeting in de buurt, en zelfredzaamheid van bewoners.

2.3 Beleidskader

In deze paragraaf wordt ingegaan op de missie en visie van Vivare. In de toelichting wordt weergegeven op welke wijze de missie en visie zijn vertaald in ambities op concernniveau.

2.3.1 *Strategie 2009-2013 Vivare pakt aan!*

De strategie van Vivare voor de periode 2009-2013 is een herijking van de voorgaande strategie van de periode 2006-2010. Vivare geeft daarin aan dat zij verder gaat met wat zij goed doet, zoals de inzet op de speerpunten nieuwbouw, herstructurering, renovatie en wonen, welzijn en zorg. Daarnaast focust Vivare zich op een aantal thema's die zij gaat versnellen. Het gaat om de thema's duurzaamheid, maatschappelijk ondernemen en woonlasten. Vivare geeft aan dat haar kerntaak hetzelfde blijft, namelijk de verhuur, verkoop, beheer en onderhoud van huurwoningen. Vivare werkt vanuit onderstaande missie:

Vivare pakt aan!

We maken het verschil in:

- Prettig wonen;
- Schone, hele en veilige buurten en wijken;
- Mensen kansen bieden;
- Duurzaam wonen.

Dat doen we door:

- Respect te tonen;
- Te luisteren;
- Lef te tonen;
- Samen te werken;
- Resultaat te boeken.

De strategie van Vivare is opgebouwd uit de delen Vivare versnelt en Vivare pakt door. Onderstaand is op hoofdlijnen weergegeven welke ambities Vivare zichzelf stelt voor de periode 2009-2013.

Vivare versnelt!

Maatschappelijk ondernemen

In de afwegingen die Vivare maakt in het licht van maatschappelijk ondernemen zegt Vivare 'ja' tegen alles wat een relatie heeft met bouwen, verhuren en verkopen. Vivare zegt 'Ja, tenzij' tegen investeringen in de woonomgeving en in maatschappelijk vastgoed. Mocht het nodig zijn, dan is Vivare bereid de randen op te zoeken van wat kan en mag door middel van vernieuwing en experimenten. Vivare richt zich met wonen als uitgangspunt primair op acties die te maken hebben met:

- schoon, heel en veilig;
- (langer) zelfstandig wonen;
- duurzaamheid.

Vivare geeft invulling aan het maatschappelijk ondernemerschap door de sociale begroting en de wijkactieplannen en bouwt dit verder uit door het opstellen van ontwikkelvisies voor de wijken.

Duurzaamheid

Vivare heeft zich ten doel gesteld om begin 2009 te starten met het energieproject. In de woningvoorraad verbetert Vivare, daar waar het effectief is, de isolatie in zes jaar tijd (2009 – 2015)

op een bedrijfseconomische verantwoorde manier. Vivare investeert hierin € 90 miljoen, waarvan de helft hiervan via een huurverhoging in rekening wordt gebracht bij de huurders. Doel van het energieproject is het realiseren van een besparing op het totale gasverbruik van 20% ten opzichte van jaar 2008². Daarmee levert Vivare een bijdrage aan duurzaamheid, betaalbaarheid van wonen en wooncomfort. Voor de langere termijn zoekt Vivare naar samenwerking en/of experimenten die duurzaamheid structureel verhogen.

Woonlasten

Vivare wil gaan sturen op woonlasten in plaats van op huur. Vivare zal hier onderzoek naar verrichten, daar het gaat om een nieuwe en andere wijze van verhuren. Een aspect van sturen op woonlasten valt samen met de inzet op duurzaamheid, namelijk het terugdringen van het aandeel energiekosten in de woonlasten. Een tweede route is het aanpassen van de woonlasten aan het inkomen. Vivare volgt de experimenten die in Nederland gaande zijn en brengt de mogelijkheden in beeld³.

Vivare pakt door!

Kwetsbare groepen hebben een streep voor

Hieronder verstaat Vivare mensen met een minimuminkomen en mensen die extra zorg of begeleiding nodig hebben en daarin zelf niet kunnen voorzien. Wonen, welzijn en zorg – en daarmee ouderen en gehandicapten – zijn bij Vivare al langer in beeld. Dat blijft zo.

Dit uit zich in steeds meer opleveringen van gebouwen met de combinatiefunctie wonen en zorg. Ook ten aanzien van andere kwetsbare groepen kiest Vivare voor pro-activiteit. Dit vertaalt zich in acties vanuit de sociale begrotingen en vanuit de Aanpakcentrale.

Iedereen kan huren

Iedereen kan bij Vivare huren. Uitgangspunt daarbij is dat Vivare streeft naar gedifferentieerde wijken en een evenwichtige prijs-kwaliteitverhouding van het aanbod. Dat leidt tot meer diversiteit in prijs en kwaliteit, waarbinnen mensen hun eigen keuzes kunnen maken (zelfregie). Voor huishoudens met lage inkomens en kwetsbare groepen blijven voldoende woningen beschikbaar waarvoor ze huurtoeslag kunnen krijgen.

Klant en klantwensen

Vivare wil een klantgerichte organisatie zijn. Vivare streeft naar tevreden klanten die plezierig kunnen wonen. Vivare wil meer inzicht verkrijgen in wat de klant wil, zodat zij daarop haar producten en diensten kan afstemmen. Daarvoor zet Vivare onder meer de woonwensenwijzer in. Persoonlijke aandacht voor klanten blijft belangrijk. Vivare benut informatie uit gesprekken aan de balie, exitinterviews, evaluaties na mutatie, klantenpanels, onderzoek na groot onderhoud/renovatie en huisbezoeken. Vivare vindt de input vanuit de huurders en wijken van groot belang. Op dat gebied wil Vivare nog extra stappen zetten. Het 'ervaringsleren' stimuleren. Vivare heeft steeds ogen en oren in de buurt: buurtbeheerders, woonmaatschappelijk werkers, de onderhoudsdienst en 'achter de voordeur'-projecten.

Vivare is een sociaal ontwikkelaar

Vivare wil een forse bijdrage leveren in het terugdringen van het woningtekort in de Stadsregio Arnhem–Nijmegen en in het bereiken van een gezonde en evenwichtige woningmarkt. Daarvoor investeert Vivare in het ontwikkelen van woningen en gebouwen met een sociale doelstelling.

² Vivare heeft op basis van de uitgevoerde pilotprojecten deze doelstellingen tussentijds bijgesteld. Zie bijlage prestaties

³ In het ondernemingsplan 2009-2013 is deze doelstelling oorspronkelijk opgenomen, waarna een herziening heeft plaatsgevonden en er geen verder vervolg aan is gegeven.

Vivare bouwt woningen voor andere doelgroepen (duurdere huur en koop) als dit nodig is om sociale woningen te kunnen realiseren.

2.3.2 Overig beleid

Verbonden aan de strategie heeft Vivare op verschillende deelterreinen beleid verder uitgewerkt waaronder:

- Beleid duurzaamheid 2010-2013;
- Notitie participatiebeleid (2010);
- Huurprijsbeleid (2012);
- Beleidsnotitie Energie in Nieuwbouw (2011);
- Klantbeleid;
- Geactualiseerd Vivare Profiel 2025 (2011);
- WoonZorgProfiel Vivare (2011);
- Verkoopbeleid (2011).

2.4 Prestaties en beoordeling

De beoordeling van de maatschappelijke prestaties van Vivare ten aanzien van de eigen ambities is gebaseerd op de volgende informatie:

- CFV-rapportages;
- Jaarverslagen 2009 tot en met 2012;
- Jaarlijkse Terug en Vooruitblik;
- Kwartaalrapportages 2009 tot en met 2012

De beoordeling van de ambities in relatie tot de prestaties van Vivare is in tabel 2.1 weergegeven. Bijlage drie bevat een verdere toelichting op de onderliggende ambities en prestaties.

Vivare scoort met een 7,2 gemiddeld over alle prestatievelden boven de norm van de visitatie-methodiek, wat inhoudt dat Vivare haar eigen ambities ruim voldoende waarmaakt. Daarbij dient te worden opgemerkt dat Vivare naar mening van de visitatiecommissie een ambitieuze corporatie is, die zich voortdurend inzet om datgeen zij zich voorneemt ook daadwerkelijk waar te maken, waarbij er een constante aandacht is voor leren en verbeteren. Deze intrinsieke drive naar verbetering is eigenlijk terug te vinden op alle prestatievelden. Vivare verwoordt dit zelf in het principe 'Iedere euro raak', dat zichtbaar ingebed is in de organisatie.

Ten aanzien van het huisvesten van de primaire doelgroep maakt Vivare de eigen ambities waar, als het gaat om de doelen die zijn geformuleerd in relatie tot beschikbaarheid, betaalbaarheid en woningtoewijzing. Bevorderen van het eigen woningbezit is boven de norm gewaardeerd omdat Vivare proactief is omgegaan met de stagnerende markt en terugval in verkoopaantallen. Door tijdig andere instrumenten te onderzoeken, waaronder complexgewijze verkoop, heeft Vivare de doelstellingen weten te behalen en op die manier ook haar investeringskracht op peil weten te houden.

'De klant centraal' is een beleidsuitgangspunt dat binnen het prestatieveld kwaliteit van woningen en woningbeheer duidelijk naar voren komt. Behalve dat Vivare op norm investeert in de kwaliteit van het woningbezit en investeringen ten aanzien van energie en duurzaamheid (waarbij begroting en realisatie grotendeels met elkaar in lijn liggen), steekt Vivare veel energie in het in kaart brengen en vertalen van klantwensen, om zo dienstverlening en producten beter op de klant af te stemmen. Gezien de wijze waarop Vivare dit vormt geeft, heeft de visitatiecommissie een score boven de norm toegekend.

Vivare heeft in de periode waar de visitatie betrekking op heeft, invulling gegeven aan het prestatieveld huisvesten van doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen, door het realiseren van bijzonder vastgoed. Een van de doelstellingen daarin was invulling geven aan de afspraken die er lagen m.b.t. het masterplan Wonen-Zorg voor Arnhem Zuid.

De prestaties ten aanzien van deze afspraken hebben onder druk gestaan gezien de beëindigde samenwerking met Pleyade voor een aantal projecten. De helderheid hierover in de verschillende rapportages hebben er toe geleid dat de prestaties op dit veld als ruim voldoende zijn beoordeeld. Vivare vindt de dienstverlening richting huurders van bijzonder vastgoed belangrijk. Teneinde de dienstverlening te verbeteren heeft Vivare hiervoor een apart project in het leven geroepen.

Ten aanzien van het prestatieveld (des)investeren in vastgoed heeft Vivare op goede wijze invulling gegeven aan haar eigen doelen en ambities. De visitatiecommissie heeft waardering voor de wijze waarop Vivare ondanks de huidige economische situatie de eigen ambities op dit vlak heeft weten te realiseren. Ook belanghebbenden spreken hier hun waardering voor uit. Vivare stuurt op dusdanig professionele wijze dat de nieuwbouwactiviteiten ook in dit tijdsgewricht doorgang hebben kunnen vinden.

Op het prestatieveld kwaliteit van wijken en buurten is in het licht van de eigen ambities de hoogste score behaald door Vivare. Dit heeft te maken met de manier waarop Vivare niet alleen investeert in wijken en buurten, maar interventies in wijken integraal vorm geeft, waarin het meten van effecten en zicht op maatschappelijk rendement van interventies een wezenlijk onderdeel is. De visitatiecommissie beschouwt Vivare hierin als een van de koplopers binnen haar branche.

De prestaties en ambities samengenomen voor de periode 2009-2012 leiden tot onderstaande beoordeling.

Tabel 2.1 Presteren naar Ambities

Prestatieveld	Beoordeling
Huisvesten van de primaire doelgroep	7,2
Kwaliteit woning en woningbeheer	7,2
Huisvesten doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen	7,0
(Des)investeren in vastgoed	7,2
Kwaliteit van wijken en buurten	7,4
Gemiddeld	7,2

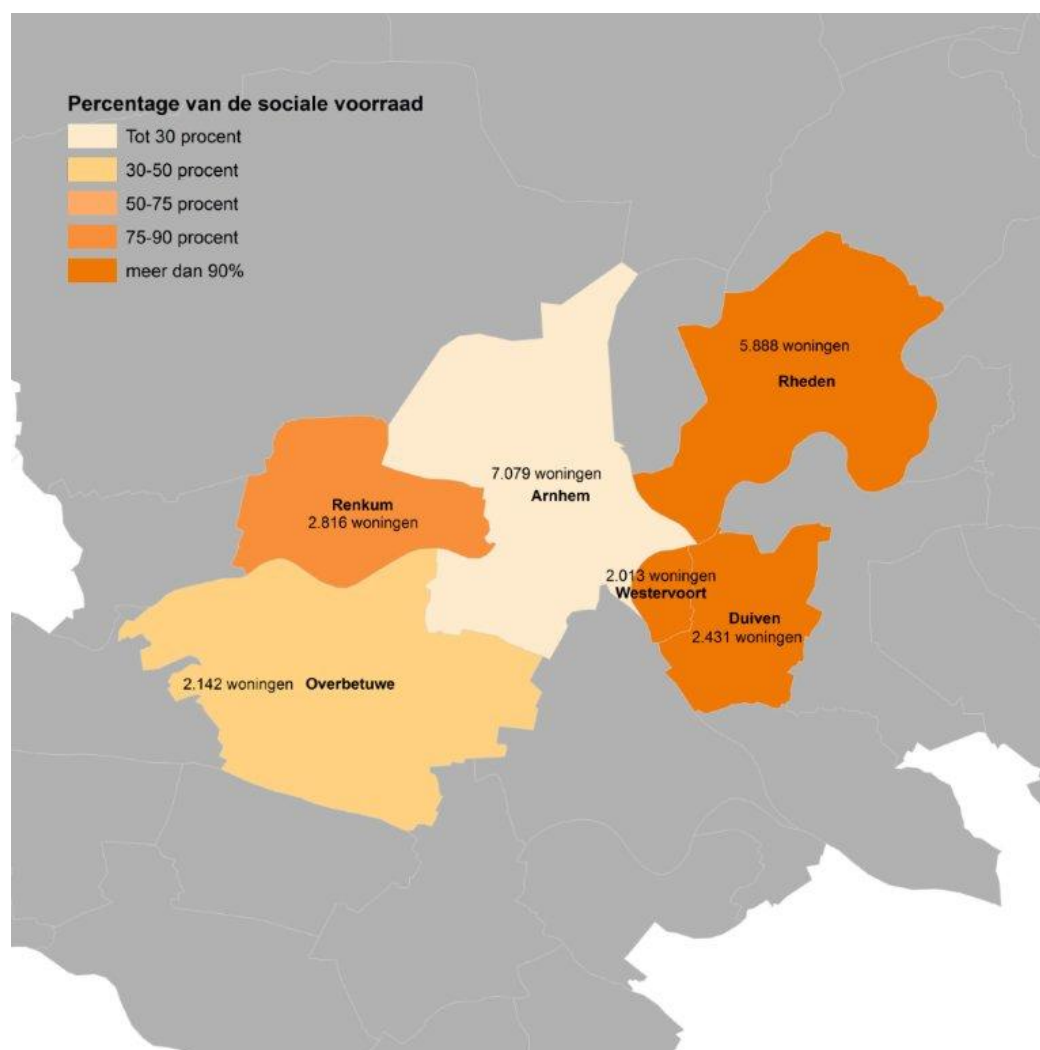
3 Presteren naar Opgaven

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk komen de afspraken tussen Vivare en haar belanghebbenden aan de orde. Het hoofdstuk start met een duiding van het werkgebied, waarna een overzicht wordt gegeven van de lokale en regionale opgaven. In de laatste paragraaf wordt de koppeling gelegd tussen de opgaven enerzijds en de prestaties van Vivare anderzijds, op basis waarvan de beoordeling wordt gemaakt. Als basisuitgangspunt wordt in de rapportage uitgegaan van de lokale afspraken (daarin verwerkt de landelijke en regionale uitgangspunten). Indien er geen lokale afspraken zijn gemaakt dan wordt er gekeken naar afspraken op regionaal niveau.

3.2 Beschrijving van het werkgebied

Het werkgebied van Vivare bestaat uit zes gemeenten (Arnhem, Duiven, Overbetuwe, Renkum, Rheden en Westervoort) en achtien plaatsen (Arnhem, De Steeg, Dieren, Doorwerth, Duiven, Ellecom, Elst, Groessen, Heelsum, Heveadorp, Loo, Oosterbeek, Renkum, Rheden, Spankeren, Velp, Westervoort en Wolfheze). Onderstaande kaart geeft enerzijds het woningbezit van Vivare in de verschillende gemeenten weer en anderzijds het aandeel van Vivare in de sociale voorraad.



Zichtbaar is dat Vivare bijvoorbeeld in Arnhem in absolute termen veel woningen bezit, maar haar aandeel in de opgave beperkter is dan in bijvoorbeeld Rheden of Duiven. In Arnhem zijn immers nog andere corporatie actief. In de beoordeling is rekening gehouden met het aandeel dat Vivare heeft in de opgave, om zo tot een evenwichtig totaaloordeel te kunnen komen.

Tabel 3.1 : Woningbezit van Vivare per gemeente en aandeel in de sociale voorraad.

Gemeente	Zelfstandige woningen in gemeente	Aandeel sociale huur	Voorraad sociale huurwoningen	Voorraad Vivare in gemeente	Aandeel Vivare in gemeente
Arnhem	68.127	38%	25.888	7.079	27%
Duiven	10.385	26%	2.700	2.431	90%
Overbetuwe	18.033	24%	4.328	2.142	49%
Renkum	14.553	22%	3.202	2.816	88%
Rheden	19.928	31%	6.178	5.888	95%
Westervoort	6.385	34%	2.171	2.013	93%

Bron: Regiorapportages CFV, 2012 en Stramienboekjes Vivare 2011

3.3 Regionale opgaven

Vivare maakt deel uit van de KR8-partners, een samenwerkingsverband van tien woningcorporaties in het Knooppunt Arnhem Nijmegen. De corporaties delen hun visie daar waar het gaat om de grote volkshuisvestelijke opgave in de regio. De KR8-corporaties zijn LarisWonen en Diensten, Oosterpoort Wooncombinatie, Portaal Arnhem, Portaal Nijmegen, StandvastWonen, Talis, Vivare, Volkshuisvesting Arnhem, LingewaardWonen en Woonservice IJsselland. De KR8-corporaties hebben in 2009 een gezamenlijke visie opgesteld: Kiezen voor Kwaliteit! Naar KR8-ige verstedelijkingsafspraken 2010-2020. Onderstaande tabel geeft een samenvatting van de thema's waarop de corporaties extra kwaliteit in willen zetten en onder welke voorwaarden.

Tabel 3.2 : Thema's verstedelijkingsafspraken 2010-2020

Thema	Opgaven	Voorwaarden
Bereikbare woonmilieus	Ontwikkelen aantrekkelijke woonmilieus	Snel investeren om verkeersinfarct te voorkomen en aanleg 2 ^e HOV-as
Binnenstedelijk bouwen	40% binnenstedelijk bouwen & tempo maken	Afspraken over snelle politieke besluitvormingsprocessen Ruimtelijke investeringsagenda & bijdragen knelpunten
Dubbel grondgebruik	Aanleg ondergrondse parkeervoorziening	Parkeerenvelop
Wonen en water	Experimenten wonen en water	<ul style="list-style-type: none"> Coördinatie betrokken stedelijke partners Aanwijzing experimenteergebieden
Ongedeelde regio	Oplossingen in de regio: <ul style="list-style-type: none"> Woonruimteverdeling Souterrain Betaalbare huur/koop 	Bindende regionale sturing op woningbouwprogrammering
Gedifferentieerde woonmilieus	Kwalitatief gedifferentieerde woonmilieus	<ul style="list-style-type: none"> Regionale afstemming en duidelijke keuzes in woonmilieus Coördinatie afstemming
Wonen-leren-werken	Integrale aanpak wijkvernieuwing via wonen-leren-werken	Regierol, sturing, organiserend vermogen en bevoegdheden optimaal benutten
Energie & duurzaamheid	<ul style="list-style-type: none"> Grootschalig experimenten energiezuinige woonwijken Energiekosten beperken 	Financiële ondersteuning voor experimenten energie

Een van de speerpunten van de samenwerking van KR8 is om samen iets te betekenen voor kwetsbare groepen aan de onderkant van de samenleving. In de Keten van Kansen maken de KR8-corporaties zich sterk voor passende huisvesting van kwetsbare groepen mensen in de regio Arnhem-Nijmegen. Voor KR8 stopt het niet als de huisvesting is georganiseerd. KR8 levert een bijdrage aan de ketenontwikkeling wonen-werken-leren-welzijn voor kwetsbare groepen in de samenleving. Daar waar het nodig is, initieert KR8 samenwerking ook op deze terreinen en neemt KR8 het op zich om de keten wonen-werken-leren-welzijn, samen met haar partners te ontwikkelen.

Woonruimteverdeelsysteem

Bij de toewijzing van woningen werkt Vivare met Entree, het woonruimteverdeelsysteem in de stadsregio Arnhem-Nijmegen. Vrijkomende woningen worden wekelijks geadverteerd in het EntreeMagazine en op de website van Entree. Hier staat het actuele aanbod van huurwoningen van Vivare en andere woningcorporaties in de Stadsregio Arnhem Nijmegen die via Entree hun woningen verhuren.

3.4 Lokale opgaven

Zoals eerder beschreven is Vivare actief in de gemeenten Arnhem, Duiven, Overbetuwe, Renkum, Rheden en Westervoort. Vivare heeft met al deze gemeenten inmiddels prestatieafspraken opgesteld. Deze prestatieafspraken beslaan niet altijd de gehele periode waar de visitatie betrekking op heeft. Vanwege lokale politieke ontwikkelingen, waaronder verkiezingen sluiten de prestatieafspraken niet altijd op elkaar aan. Wanneer prestatieafspraken niet op elkaar aansluiten is uitgegaan van de meest recente afspraken.

3.4.1 *Arnhem*

In gemeente Arnhem zijn prestatieafspraken opgesteld voor de periode 2005-2009 en vervolgens voor de periode 2011-2015.

De gemeente heeft aan de hand van de geactualiseerde Woonvisie en het Collegeprogramma 2010-2014 De Arnhemse Woonagenda 2011-2015 opgesteld. Op 1 april 2012 is het prestatiecontract 2011-2015 getekend met de thema's:

- Bouwen en beheren;
- Variatie en keuze;
- Wonen, welzijn en zorg;
- Sociaal investeren;
- Duurzaam wonen.

3.4.2 *Duiven*

Onder de naam Partners in Duiven zijn met gemeente Duiven prestatieafspraken opgesteld voor de periode 2010-2013. Deze prestatieafspraken zijn het vervolg op de vorige prestatieafspraken tussen gemeente en Vivare in het Woonconvenant Duiven 2002-2007. Tussen de gemeente en Vivare zijn op onderstaande thema's afspraken vastgesteld:

- Woningbouwopgave: Woningbouw kwantitatief en kwalitatief, duurzaamheid, bewonersparticipatie en vraaggericht bouwen;
- Doelgroepen: de primaire doelgroep, starters en bijzondere doelgroepen (statushouders);

- Wonen en zorg: Ouderen en mensen met een beperking, woonservicezones, fysieke voorzieningen, preventie, dienstenaanbod en bijzondere doelgroepen (maatschappelijke opvang);
- Wijken en leefbaarheid: Optimaliseren sociaal vangnet, Schoon, heel en veilig, jong en oud leven prettig samen en verbeteren toekomstperspectief kwetsbare jongeren.

3.4.3 Overbetuwe

Vivare heeft samen met Woningstichting Heteren en Woningstichting Valburg met de gemeente Overbetuwe prestatieafspraken gemaakt voor de periode 2006-2010. In 2011 zijn nieuwe prestatieafspraken overeengekomen voor de periode 2011-2015. De Woonvisie Overbetuwe 2010-2015 dient onder andere als kader voor de prestatieafspraken. Gemeente en corporaties hebben vijf gezamenlijke ambities geformuleerd waarbinnen de afspraken zijn opgesteld:

- corporaties en gemeenten zien elkaar als natuurlijke partners voor het beantwoorden van woonvraagstukken binnen de dorpen;
- we willen mensen de kans bieden binnen de dorpen de wooncarrière te doorlopen;
- we geven aandacht aan leefbaarheid en samenhangende dorpsgerichte ontwikkeling;
- we willen mensen die een steuntje in de rug nodig hebben een realistische kans bieden binnen de dorpen te blijven wonen;
- we geven aandacht aan duurzaamheid en energiebesparende maatregelen, zowel voor nieuwbouw als in de bestaande woningvoorraad.

3.4.4 Renkum

Met de gemeente Renkum zijn prestatieafspraken opgesteld voor de periode 2006-2009 en 2011-2014. Daarnaast is er een Woonvisie opgesteld voor de periode 2010-2014. De gemeente Renkum en Vivare hebben de gezamenlijke verantwoordelijkheid ten aanzien van de lokale volkshuisvesting. Om die reden werken gemeente en Vivare aan een integrale benadering, waarbij doelstellingen zijn geformuleerd op de thema's:

- woningbouwopgave;
- bestaande woningvoorraad;
- sociaal maatschappelijk veld;
- leefbaarheid.

De doelstellingen per thema zijn omgezet in SMART geformuleerde afspraken in de vorm van afsprakenkaarten.

3.4.5 Rheden

Vivare heeft met de gemeente Rheden prestatieafspraken opgesteld voor de periode 2005-2010 en 2011-2014. Als kader voor de laatstgenoemde afspraken fungeert de Woonvisie 2009-2013 'Wonen met toekomst'. Bij het opstellen van de prestatieafspraken hebben de gemeente en Vivare gezocht naar raakvlakken waarop gemeente en Vivare complementair zijn aan elkaar en samen meer bereiken dan afzonderlijk. Er zijn afspraken vastgesteld op onderstaande thema's:

- Woning, woningvoorraad en woningtoewijzing;
- Kwetsbaren hebben een streepje voor;
- Een leefbare woonomgeving;
- Duurzaamheid en woonlasten.

3.4.6 Westervoort

Gemeente Westervoort en Vivare hebben in 2010 het woonconvenant 2010-2014 'samenwerken aan wonen en leven' vastgesteld. De afspraken vloeien onder andere voort uit de Beleidsvisie Wonen die de gemeente in 2009 heeft vastgesteld. In de jaren voor 2010 zijn geen prestatieafspraken gemaakt. In het woonconvenant zijn afspraken opgesteld op de thema's:

- Woningbouw;
- Inzet naar doelgroepen;
- Duurzaamheid;
- Wonen, welzijn en zorg;
- Leefbaarheid.

De afspraken zijn vertaald naar een uitvoeringsprogramma, dat een werkplan betreft voor de periode van vier jaar. Het uitvoeringsprogramma wordt jaarlijks geactualiseerd als daar aanleiding toe is.

3.5 Overige afspraken

Wijkactieplannen

Voor verschillende wijken in Arnhem heeft de gemeente Wijkactieplannen geformuleerd. Het gaat om de voormalige krachtwijken 't Broek, Malburgen, Presikhaaf, Geitenkamp en Klarendal. Hierin worden acties omschreven om de leefbaarheid in de wijken te vergroten. Door het bezit van woningcorporaties in deze gebieden zijn zij betrokken bij deze Wijkactieplannen. In de wijkactieplannen wordt aandacht besteed aan: Wonen, Werken, Leren en opgroeien, Integreren, Sport en cultuur, Veiligheid en Achter de voordeur. Ook in de andere gemeente waar Vivare bezit heeft participeert zij in wijkactieplannen.

Wonen Welzijn Zorg Arnhem Zuid (2001)

Met partijen uit de ouderenzorg (Verpleeghuis Elderhoeve, Stichting Thuiszorg Midden Gelderland, Stichting Welzijn Ouderen Arnhem, Stichting Zorg Wonen Triade en later Philadelphia Zorg en RIBW Arnhem), woningcorporaties (Vivare, Volkshuisvesting en Portaal) en gemeente Arnhem is gezamenlijk de gewenste ontwikkeling van het aanbod voor ouderen in het zuidelijk deel van Arnhem opgeschreven. In het kader van de herstructurering in Arnhem Zuid liggen hier kansen om de huisvesting, dienstverlening, het welzijnsaanbod en de zorg voor ouderen te moderniseren

3.6 Prestaties en beoordeling

De beoordeling van de maatschappelijke prestaties van Vivare ten aanzien van de opgaven is gebaseerd op basis van de volgende informatie:

- CFV-rapportages;
- Jaarverslagen 2009 tot en met 2012;
- Kwartaalrapportages 2009-2012.

De beoordeling van de opgaven in relatie tot de prestaties van Vivare is in tabel 3.3 weergegeven. Bijlage 3 bevat een verdere toelichting op de onderliggende opgaven per gemeente en de geleverde prestaties.

Vivare zet zich over de breedte van de prestatievelden in voor de opgaven in het werkgebied. In eerste instantie zijn de scores op de prestatievelden, naar rato van het aandeel van Vivare in opgave per gemeente, gewogen. Daar waar Vivare een groter aandeel heeft in de opgave telt het cijfer zwaarder mee. Omdat er weinig tot geen differentiatie is opgetreden is in tabel 3.3 alleen het totaaloordeel opgenomen. Opvallend is dat Vivare gemiddeld op alle prestatievelden op norm scoort. De opgaven vloeien voort uit de prestatieafspraken die met alle gemeenten zijn opgesteld waar Vivare werkzaam is. Vivare conformeert zich aan de opgestelde afspraken en geeft daar invulling aan. Ofwel Vivare komt netjes na wat is vastgelegd in afspraken, wat leidt tot zeer weinig differentiatie in het oordeel en aldus een gemiddeld cijfer 7. Daar waar prestatieafspraken het karakter hebben van procesafspraken of in mindere mate SMART zijn geformuleerd bestaat weinig ruimte om boven of onder de norm van de visitatiemethodiek te scoren. Het is dan immers niet goed meetbaar of er juist meer of minder is gerealiseerd. Desalniettemin is zichtbaar dat Vivare zich in alle gemeenten inzet voor de opgaven die er liggen. De gemeenten geven zelf ook aan dat Vivare de afspraken die zijn gemaakt nakomt en daar op goede wijze invulling aan geeft. Vivare wordt door de gemeenten dan ook gezien en ervaren als een goede en betrouwbare samenwerkingspartner. Soms wordt op onderdelen een meer proactieve houding gewenst. Dit heeft echter meer te maken met verwachtingen over en weer, dan het achterblijven van prestaties ten aanzien van de opgaven.

Tabel 3.3: Presteren naar Opgaven

Prestatieveld	Beoordeling
Huisvesten van de primaire doelgroep	7,0
Kwaliteit woning en woningbeheer	7,0
Huisvesten doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen	7,0
(Des)investeren in vastgoed	7,0
Kwaliteit van wijken en buurten	7,0
Gemiddeld	7,0

4 Presteren volgens Belanghebbenden

4.1 Inleiding

Het hoofdstuk Presteren volgens Belanghebbenden bevat de uitkomsten van de bijeenkomsten, interviews en digitale enquête die zijn gehouden in het kader van de belanghebbenden-betrokkenheid bij de maatschappelijke visitatie van Vivare. De belanghebbenden zijn gevraagd naar hun oordeel over de prestaties van Vivare, beeld van Vivare en boodschap aan Vivare. In de bijlage twee is weergegeven met welke belanghebbenden gesproken is in het kader van de maatschappelijke visitatie.

4.2 Betrokkenheid van belanghebbenden bij de maatschappelijke visitatie

In overleg met Vivare is er voor gekozen de belanghebbenden door middel van zowel bijeenkomsten als telefonische interviews te betrekken bij de maatschappelijke visitatie. Met een afvaardiging van de huurdersverenigingen en met de maatschappelijke partners van Vivare zijn twee bijeenkomsten gehouden. Als aanvulling daarop zijn met enkele collega corporaties en de gemeenten op zowel bestuurlijk als ambtelijk niveau telefonische interviews gehouden. Om de interviews zo goed mogelijk te laten verlopen hebben de belanghebbenden van te voren informatie omtrent de corporatie en de maatschappelijke visitatie ontvangen. De huurders vormen als klanten van Vivare misschien wel de voornaamste groep belanghebbenden. Om deze groep breder dan alleen vanuit de huurdersverenigingen te betrekken bij de visitatie, is een digitale enquête gehouden. Door de hoge respons van bijna 600 huurders vormen de uitkomsten een betere afspiegeling van het oordeel van huurders over het presteren van Vivare, dan wanneer alleen de huurdersverenigingen worden gehoord. Zo is een goed beeld ontstaan van het oordeel van de huurders ten aanzien van het maatschappelijk presteren van Vivare. Tijdens de interviews is de belanghebbenden gevraagd naar hun mening omtrent de maatschappelijk prestaties die Vivare levert, beeld van Vivare, wijze waarop Vivare belanghebbenden informeert en betreft en boodschap aan Vivare. De beoordeling van de prestaties van Vivare op de vijf prestatievelden van de visitatiemethodiek is hierin het meest van belang. De beoordeling van de wijze waarop Vivare belanghebbenden informeert en betreft bij beleid en de boodschap aan Vivare zijn bedoeld als inkleuring van het oordeel van de belanghebbenden.

In onderstaande subparagrafen worden de meningen en oordelen van de belanghebbenden weergegeven. Het gaat hierbij om het oordeel van de belanghebbenden en niet om het oordeel van de visitatiecommissie.

4.3 Prestaties en beoordeling

De belanghebbenden zijn gevraagd om per prestatieveld de daadwerkelijke prestaties op de verschillende prestatievelden te beoordelen. In het onderstaande schema staan de gemiddelde resultaten weergegeven. Daarbij zijn de verschillende beoordelingen van belanghebbenden gewogen naar mate van belangrijkheid. Het oordeel van zowel de huurders als de gemeenten telt ieder voor 40% mee, de overige belanghebbenden hebben een gewicht van 20%.

Tabel 4.1 : Presteren volgens belanghebbenden

	Huurders	Gemeenten	Maatschappelijke partners	Totaal
Huisvesten van de primaire doelgroep	7,9	7,6	7,5	7,7
Kwaliteit van woningen en woningbeheer	7,9	7,3	7,0	7,5
Huisvesten van doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen	7,7	6,4	7,4	7,1
(Des)Investeren in vastgoed	7,7	7,6	7,3	7,6
Kwaliteit van wijken en buurten	8,0	7,5	7,5	7,7
Gemiddeld	7,8	7,3	7,3	7,5
Eindcijfer digitale enquête huurders	7,3			
Eindoordeel	7,6	7,3	7,3	7,4

De huurders die benaderd zijn door middel van een digitale enquête is alleen gevraagd om een totaaloordeel in de vorm van een rapportcijfer te geven over hoe zij vinden dat Vivare presteert. In totaal hebben 592 huurders de digitale enquête ingevuld. Het maatschappelijk presteren van Vivare beoordelen zij gemiddeld met een 7,3. Dit zijn cijfer is voor 50% meegewogen in het oordeel dat huurders toekennen aan het maatschappelijk presteren van Vivare. Het oordeel van alle belanghebbenden samen leidt tot een eindscore van een 7,4.

Om beter inzicht te geven in de uitkomsten van de digitale enquête is de opbouw van het rapportcijfer weergegeven. Bijna 80% geeft een cijfer 7 of hoger, een goede score, die de tevredenheid van de huurders over de maatschappelijke prestaties van Vivare weergeeft. Slechts 7% geeft een onvoldoende. De kwalitatieve informatie uit de digitale enquête is verwerkt in onderstaande paragrafen.

Tabel 4.2 : Uitkomsten digitale enquête

Oordeel	Aantal	Percentage
Cijfer 5 en lager	44	7,4 %
Cijfer 6	75	12,7 %
Cijfer 7	183	30,9 %
Meer dan cijfer 7,5	290	49,0 %
Totaal	592	100,0 %

4.3.1 Huisvesten van de primaire doelgroep

Het huisvesten van de primaire doelgroep wordt door belanghebbenden gemiddeld beoordeeld met een 7,7. Belanghebbenden geven aan dat Vivare dit 'gewoon goed doet'. Daarbij duiden zij aan dat het huisvesten van de primaire doelgroep voor Vivare een belangrijke kerntaak is. Belanghebbenden merken dat Vivare zich steeds meer richt op de kerntaak en zien daarin een verandering ten opzichte van het verleden. Vivare heeft aandacht voor haar huurders en springt als het nodig is ook op de bres voor haar huurders, bijvoorbeeld door de actie tegen de verhuurdersheffing. De huurders zijn tevreden over de aandacht die Vivare heeft voor haar huurders. Huurders worden door Vivare gehoord en zaken worden over het algemeen goed opgepakt. Over het geheel genomen wordt er snel gereageerd op vragen, worden zaken serieus genomen en worden problemen adequaat afgehandeld. Vivare wordt door de huurders omschreven als betrokken, klantvriendelijk en duidelijk. Ook de gemeenten en maatschappelijke partners zijn positief over de wijze waarop Vivare presteert ten aanzien van de primaire doelgroep. Prestatieafspraken die in dit kader zijn gemaakt worden goed nagekomen.

Vivare geeft op goede wijze invulling aan lokaal maatwerk en daarnaast is ook de nieuwbouw voor een groot deel gericht op het huisvesten van de primaire doelgroep. Door een deel van de belanghebbenden (zowel door huurders, gemeenten als maatschappelijke partners) wordt opgemerkt dat Vivare door het streefhuurbeleid zich meer naar het hogere huursegment begeeft. Met name vanuit de huurders worden zorgen geuit als het gaat om de betaalbaarheid van de woningen richting de toekomst.

4.3.2 *Kwaliteit van woningen en woningbeheer*

Als het gaat om de kwaliteit van woningen in relatie tot het onderhoud dan geven belanghebbenden aan dat Vivare daar voldoende in investeert en dat de kwaliteit over het geheel genomen op orde is. Hierin zijn nog wel wat verschillen merkbaar tussen de verschillende gemeenten, wat ten dele ook te maken heeft met de leeftijd van het bezit en samenhangend daarmee de opgave die er ligt. Vanuit de huurders wordt aangegeven dat Vivare de laatste jaren een inhaalslag heeft gemaakt en aan het maken is ten aanzien van het onderhoud. Daarbij geven zij aan dat Vivare bewoners betreft in het proces en actief informeert. Vivare heeft daarin ook laten zien dat zij heeft geleerd van de projecten waar de processen wat minder goed liepen. Vivare laat hierin haar lerend vermogen zien, wat tot waardering leidt. Vanuit de digitale enquête komt naar voren dat huurders over het algemeen tevreden zijn over de kwaliteit van de woningen, maar dat er meer aandacht zou kunnen zijn voor het binnen-onderhoud als het gaat om verouderde badkamers en keukens.

Belanghebbenden geven aan dat daar waar woningen onderhoud behoeven ook duurzaamheidsmaatregelen worden doorgevoerd. Belanghebbenden merken daarbij op dat Vivare aandacht besteedt aan energie en duurzaamheid en dat ook steeds meer gaat doen, maar dat de corporatie daarin geen koploper is. Op dit vlak kunnen zeker nog slagen worden gemaakt vinden belanghebbenden. Huurders geven aan dat Vivare meer kan doen op het gebied van alternatieve energiebronnen, bijvoorbeeld ten aanzien van zonne-energie, wellicht zou Vivare daarin een bemiddelende rol kunnen spelen. Gemeenten en maatschappelijke partners geven aan dat Vivare aandacht heeft voor energie en duurzaamheid, maar dat er nog zeker slagen te maken zijn. Deze belanghebbenden wijzen op de grote opgave die er richting de toekomst ligt ten aanzien van de bestaande voorraad en investeringen die dit vraagt.

4.3.3 *Huisvesten van doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen*

Hoewel Vivare ook ten aanzien van het huisvesten van doelgroepen met specifieke aanpassingen en voorzieningen een ruim voldoende scoort, worden de prestaties op dit vlak door belanghebbenden relatief het laagst beoordeeld. Dit wordt in belangrijke mate bepaald door het perspectief van waaruit belanghebbenden kijken naar dit prestatieveld. Verschillende elementen spelen een rol in de totstandkoming van het oordeel.

De huurders en maatschappelijke partners uiten hun waardering voor de prestaties die Vivare levert op dit vlak. Zo wordt bijvoorbeeld genoemd dat Vivare haar nek uitsteekt voor bijzondere doelgroepen en zich sterk maakt voor met name de onderkant van de samenleving. De projecten in het kader van de Aanpakcentrale worden hier als voorbeeld genoemd. Daarnaast is er over het geheel genomen waardering voor de nieuwbouwprojecten die Vivare de afgelopen jaren heeft gerealiseerd voor zowel senioren als mensen met een verstandelijke en/of lichamelijke beperking. De maatschappelijke partners geven aan dat de scheiding van wonen en zorg en de herbezinning van Vivare op onder andere het realiseren van bijzonder vastgoed er toe zal leiden dat er richting de toekomst minder projecten van de grond komen. Met de presentatie van het Zorgprofiel is hier een kentering in gekomen. Vivare kijkt kritisch naar nieuwe projecten en stelt zich behoudender op ten aanzien van risicovolle projecten. Met het afnemen van de investeringsruimte en de

complexiteit rondom de financiering van zorgvastgoed, is de verwachting dat de samenwerking op dat vlak zal afnemen. Vivare is open over haar beleid, positie en belangen. Hier is waardering voor. Verder geven maatschappelijke partners aan dat Vivare nog steeds bereid is om mee te kijken en te denken als het gaat om nieuwe investeringen, maar dat de gehanteerde kaders strakker zijn geformuleerd. Een aandachtspunt dat deze groep belanghebbenden meegeeft heeft is gericht op het beheer van bijzonder vastgoed. De dienstverlening van Vivare is onvoldoende afgestemd op de bijzondere doelgroepen en dan wordt generiek beleid toegepast. Waar er bij de realisatie van het vastgoed veelal maatwerk wordt toegepast, is daar bij het beheer geen sprake meer van. Belanghebbenden geven aan dat Vivare zich hiervan bewust is en een verbetertraject is gestart.

Kijken we naar de gemeenten als belanghebbenden dan zien we dat zij de prestaties van Vivare op dit onderdeel relatief laag beoordelen, zij het nog steeds voldoende. Dit heeft vooral te maken met de wijze waarop Vivare invulling geeft aan dit thema binnen de bestaande voorraad. Vivare zou meer kunnen doen om aangepaste woningen ook weer aan de juiste doelgroep te verhuren. Vivare zet vooral in op aansluitende verhuur om de leegstand te beperken. Vivare zou het proces beter vorm kunnen geven vinden enkele gemeenten. Daarnaast ligt er een behoorlijke opgave in het bezit als het gaat om de toegankelijkheid van woningen. Vivare stelt zich daarin wat afwachtend op en leunt wat meer op de WMO in dat kader. De gemeenten vinden dat Vivare daarin wat meer proactief haar taak zou kunnen oppakken. Bij renovaties zou Vivare vooruitlopend op de toekomst meer kunnen investeren in levensloopbestendig wonen (verbreden deuren, geen drempels, aanleg domotica). Dat vraagt om investeringen aan de voorkant, maar levert richting de toekomst besparingen op. Vivare weegt daarin op zakelijke wijze kosten en baten af en schiet daarin in zakelijkheid wat door.

4.3.4 *(Des)investeren in vastgoed*

Belanghebbenden zijn positief over de prestaties die Vivare levert betreffende investeren in vastgoed. Vivare wordt dan ook wel getypeerd als vastgoedcorporatie, bouwer, een goede ontwikkelaar en gericht op productie. Met betrekking tot de stad Arnhem zien belanghebbenden Vivare als een belangrijke motor onder de nieuwbouwproductie in de stad. Er is veel waardering voor bijvoorbeeld de grootschalige nieuwbouw in Presikhaaf, een van de krachtwijken van Arnhem. Belanghebbenden geven aan dat Vivare nieuwbouw op een professionele wijze realiseert met de nodige kennis, kunde en oog voor kwaliteit. Zij geven aan dat Vivare in principe altijd open staat voor nieuwe projecten en bereid is te investeren in de gemeenten in het werkgebied. Belanghebbenden merken wel dat Vivare de kaders ten aanzien van investeringen strakker heeft geformuleerd en ook in het realiseren van vastgoed meer teruggaat naar de kerntaak. Zij geven aan dat Vivare zich meer terughoudend opstelt ten aanzien van risicovolle projecten of type vastgoed, waaronder maatschappelijk vastgoed. Belanghebbenden tonen hiervoor overwegend begrip. Enkele belanghebbenden merken op dat Vivare vanuit haar portfolio-beleid vooral gericht is op de realisatie van eengezinswoningen. Zij uiten de zorg of Vivare daardoor niet een belangrijk deel van de opgave laat liggen, zeker in de meer stedelijke omgeving.

4.3.5 *Kwaliteit van wijken en buurten*

Vivare zet zich actief in voor de kwaliteit van wijken en buurten vinden belanghebbenden. Samen met het huisvesten van de primaire doelgroep krijgt Vivare op dit prestatieveld de hoogste beoordeling. Belanghebbenden zijn in hun oordeel over de prestaties van Vivare op dit vlak het meest consistent en het is hier dan ook niet zinvol om onderscheid te maken tussen de belanghebbenden. Allereerst geven belanghebbenden aan dat Vivare goed kijkt naar wat nodig is in de wijken, onder andere door het opstellen van wijkvisies. Interventies worden daarnaast beoordeeld op hun effectiviteit, zodat beschikbare middelen steeds meer gericht kunnen worden ingezet.

Belanghebbenden geven aan dat Vivare terugkijkend veel heeft geïnvesteerd in de wijken zowel fysiek als sociaal. Onder andere worden de prestaties in de wijk Presikhaaf genoemd, maar ook de wijze waarop Vivare deelneemt aan de wijkaanpak in Velp. In de manier waarop Vivare zich inzet voor de wijkaanpak, blijft zij dicht bij haar kerntaak.

Het principe schoon, heel en veilig is een belangrijk speerpunt voor Vivare. Enkele belanghebbenden noemen Vivare daarin vrij strak in de leer. Vivare is terughoudend in het opzoeken van de grenzen. De corporatie stelt zichzelf steeds de vraag: 'zijn wij daarvan?'. Belanghebbenden merken daarin een verandering ten opzichte van het verleden en aldus een sterker beroep op de kerntaak. Vivare wordt over het geheel genomen als echte partner ervaren in de wijkaanpak, die bereid is te investeren in wijken en de afspraken die worden gemaakt netjes nakomt. In deze samenwerkingen wordt Vivare ervaren als zakelijk en behoudend.

Vivare wordt beschouwd als een belangrijke schakel in het maatschappelijk middenveld. Bijvoorbeeld alleen al doordat Vivare ogen en oren achter de voordeur heeft. Er is waardering voor de samenwerking op dit vlak. De medewerkers van Vivare zijn betrokken en kundig. Partijen geven aan dat het goed zou zijn om (gezamenlijk) te blijven zoeken naar waar partijen elkaar kunnen aanvullen, en op welke vlakken je (ondanks beperking van middelen) wellicht nog meer voor elkaar kan betekenen. Het is goed om hier alert op te zijn en te blijven, zodat er een echte samenwerking ontstaat en niet enkel wanneer gelegenheden zich voordoen. Het betreft een gezamenlijke verantwoordelijkheid die niet alleen bij Vivare ligt.

4.4 De boodschap

4.4.1 *Beeld van Vivare*

De belanghebbenden zijn redelijk consistent in het beeld dat zij van Vivare hebben. Een opvallend verschil dat kan worden geïdentificeerd is die tussen het strategisch en operationele niveau. Vivare wordt door de belanghebbenden die een meer zakelijk relatie met de corporatie hebben omschreven als een zakelijke, bedrijfsmatige corporatie die opereert vanuit haar kerntaak en zorgvuldige afwegingen maakt. Kernwoorden daarbij zijn, degelijk, deugdelijk, betrouwbaar, open, respectvol en duidelijk in visie en handelen. Vivare is geen koploper, maar beslist geen achterblijver. Vivare is op het gebied van bijvoorbeeld innovatie niet experimenteel, maar neemt bewezen goede ideeën zeker over.



De huurders als klanten van Vivare beschrijven de corporatie veel meer in termen die gericht zijn op de dienstverlening van Vivare. Zij beschrijven Vivare als klantvriendelijk, betrokken, behulpzaam, duidelijk en open. Zij geven aan dat Vivare in vergelijking met andere corporaties een goede corporatie is, mensgericht en met aandacht voor de huurder.

Een deel van de belanghebbenden merkt op dat Vivare een grote corporatie is en een krachtige regionale speler, die zich ook in de landelijke discussies durft te mengen. Hier is overwegend bewondering en waardering voor.

4.4.2 *Samenwerking, informatievoorziening en betrokkenheid*

Belanghebbenden geven aan dat zij over het geheel genomen voldoende worden geïnformeerd en betrokken door de corporatie. De informatievoorziening is actief en tijdig. Hoewel er soms sprake kan zijn van incidenten waarin informatie niet tijdig wordt gegeven, dan kan hier goed het gesprek over worden gevoerd met de corporatie. Vivare is voldoende zelfkritisch en beschikt over voldoende zelf-reflecterend vermogen vinden belanghebbenden. Incidenten worden dan ook goed opgelost.

Belanghebbenden ervaren de samenwerking met Vivare als positief, prettig en open. Vivare is ondanks de grootte van de corporatie toegankelijk, laagdrempelig en bereikbaar. Ook ten aanzien van de samenwerking wordt het zakelijke karakter van de corporatie benadrukt. Die zakelijkheid wordt over het geheel genomen niet als negatief ervaren. Met name doordat Vivare open en duidelijk is over haar visie, werkwijze en standpunten. Belanghebbenden geven aan dat Vivare daarin wezenlijk verschilt van andere corporaties. Met betrekking tot de stad Arnhem is opgemerkt dat het goed is voor de stad dat er drie verschillende type corporaties werkzaam zijn, die een zekere aanvulling op elkaar kunnen betekenen.

Wat betreft het betrekken van belanghebbenden bij het beleid van de corporatie zijn de bevindingen wat verschillend. Dit heeft te maken met het feit dat niet alle belanghebbenden aan de voorkant worden betrokken bij het opstellen van beleid. Vivare maakt de keuze enkele strategische partners om input te vragen en zodoende betreft dat niet alle partners van de corporatie. Daarentegen is Vivare voortvarend in het informeren van belanghebbenden over nieuw beleid of strategische keuzes, bijvoorbeeld ten aanzien van het WoonZorgProfiel en de betekenis van het Regeerakkoord voor Vivare. Er is goed contact over het spanningsveld dat ontstaat tussen het waarmaken van ambities en het nemen van verantwoorde beslissingen.

Het contact van Vivare met de huurdersverenigingen is goed. Het overleg met hen vindt regelmatig en op goede wijze plaats. Vivare gaat respectvol om met haar huurders en huurders voelen zich gehoord. De lijnen met Vivare zijn kort en het is altijd mogelijk om, indien nodig met elkaar om tafel te gaan. Met het uiteenvallen van de huurderskoepel H5O is het contact meer op de vestigingen komen te liggen en is de afstand tot het bestuur wat groter geworden.

4.4.3 *Houdt Vivare zich met de goede dingen bezig of laat zij nog zaken liggen?*

Belanghebbenden geven aan dat Vivare zich overwegend met de goede dingen bezig houdt. Vivare is een degelijke en betrouwbare corporatie, die op goede wijze invulling geeft aan haar kerntaken en zogezegd geen gekke dingen doet. Dat de focus op de kerntaak ligt- het huisvesten van de primaire doelgroep- vindt het merendeel van de belanghebbenden in het licht van het huidige tijdsgewricht begrijpelijk en ook belangrijk. Op een aantal vlakken worden wel aandachtspunten genoemd. Een deel daarvan is gericht op de opgave die er ligt ten aanzien van de bestaande voorraad. Het gaat dan om investeringen in energie en duurzaamheid en de

toegankelijkheid van de voorraad voor ouderen. Verder vraagt een deel van de belanghebbenden aandacht voor de balans tussen de harde en de zachte kant. Laat het zakelijke niet doorslaan, houdt voldoende aandacht voor maatschappelijke betrokkenheid en de volkshuisvestelijke taak. Met betrekking tot de stad Arnhem geven belanghebbenden aan om actief de verbinding met de stad te blijven zoeken en niet teveel naar de achtergrond te treden.

Ook het merendeel van de huurders die benaderd zijn middels de digitale enquête geven aan dat Vivare zich met de goede dingen bezighoudt en geen belangrijke dingen laat liggen. Zoals een van de huurders het mooi formuleerde:

“Tuurlijk houden ze zich wel met de goede dingen bezig, ze zorgen maar mooi dat mensen een dak boven hun hoofd hebben”.

Aandachtspunten die door deze groep worden meegegeven hebben betrekking op maatregelen ten aanzien van energie en duurzaamheid, betaalbaarheid van de woningen, onderhoud binnenshuis, voldoende aanbod voor de doelgroep senioren, verbeteren van de communicatie (als het gaat om terugkoppeling bij klachten), meer persoonlijke en individuele aandacht (waaronder gebruik van sociale media) en aandacht voor de groep huurders die al meer dan 20 jaar huurt en weinig vraagt van de corporatie. Vivare zou op deze punten nog een tandje bij kunnen schakelen.

4.4.4 Boodschap aan Vivare

De belanghebbenden is gevraagd om nog een boodschap aan de corporatie mee te geven. Een samenvatting hiervan is onderstaand weergegeven.

- Vooral zo doorgaan:
 - met behoud van het goede;
 - met behoud van zelfstandigheid en vrijheid in de bedrijfsuitvoering;
 - naar gelang de financiële mogelijkheden;
 - en blijf slagvaardig en houdt de huurder hoog.
- Blijf lef tonen!
- Samen de handen ineenslaan om de primaire doelgroep door de winter te helpen. Met elkaar daarvoor alle zeilen bijzetten, nu de middelen beperkter worden. Het gaat dan niet alleen om de echte onderkant van de samenleving, maar ook de middeninkomens die tussen wal en schip vallen.
- Samen goed overleggen hoe de vergrote regie van de gemeenten op corporaties vanuit het regeerakkoord goed vorm kan worden gegeven.
- Het ontwikkelen van huisvesting voor specifieke doelgroepen wordt voortvarend opgepakt en veel in samengewerkt (projectmatig). Hier gaat het om maatwerk. De service daarna wordt minder positief ervaren. Dan mist Vivare kennis van de specifieke doelgroep en wordt generiek beleid toegepast. Er is niet langer sprake van maatwerk.
- Versoberen en herpositioneren hoeft niet te betekenen dat je minder zichtbaar bent in de stad. Positieve zichtbaarheid en geloofwaardigheid zijn belangrijk voor het functioneren van corporaties. Werk aan positieve zichtbaarheid.
- Samen meer verbindingen in buurten en wijken tot stand brengen en met bewoners/burgers werken aan een sterke, inclusieve samenwerking. Werken aan een samenwerkingsklimaat waarin we elkaar nog meer bevragen op deskundigheid, uitwisseling van informatie en het realiseren van duurzame resultaten op bijvoorbeeld sociale cohesie, zelfredzaamheid /mederedzaamheid, participatie etc.

- Met de maatschappij en met de stad Arnhem verbonden blijven. Niet alleen intern gericht zijn. Blijf denken vanuit de volkshuisvestelijke taak, laat dat de primaire drijfveer zijn en opereer niet primair bedrijfsmatig.
- Verbeteren van de communicatie (terugkoppeling en afhandeling bij klachten).
- Meer doen op het gebied van energie en duurzaamheid (isolatie, zonne-energie). Bewoners helpen met de aanschaf van alternatieve energie (vergunning, subsidie etc.) in de vorm van bemiddeling ten aanzien van verbeteringen op het gebied van energie en duurzaamheid.
- Hulp bieden bij aanpassingen in woningen voor mensen met een beperking (waar moeten de mensen zijn?).
- Blijf werken aan de communicatie en controle op onderaannemers.
- Huurprijsniveau laag houden, huren bij mutatie niet te sterk verhogen. Houdt oog voor betaalbaarheid.
- Meer aandacht voor senioren (nieuwbouw, aanpassingen in woningen, groepswoningen).
- Betere bereikbaarheid buiten kantooruren, gebruik van sociale media, online zaken afhandelen. Meer inspelen op individualiteit, meer persoonlijk contact.
- Meer aandacht voor binnen-onderhoud als het gaat om verouderde keukens en badkamers.
- Meer aandacht voor woonwensen en grotere keuzevrijheid.
- Aandacht voor de ouwe, trouwe huurder die er al meer dan 20 jaar woont. Laat ook iets naar hen terugvloeien.

5 Presteren naar Vermogen

5.1 Inleiding

Dit hoofdstuk bevat de beoordeling van de vermogenspositie van de corporatie en de wijze waarop dit vermogen wordt aangewend. Dit onderdeel wordt conform de visitatiemethodiek langs vier invalshoeken beoordeeld:

- financiële continuïteit;
- financieel beheer;
- doelmatigheid;
- vermogensinzet.

In onderstaande paragrafen gaan in op bovenstaande punten. De inhoudelijke beschrijvingen vormen de basis voor de cijfermatige beoordeling.

5.2 Financiële continuïteit

In deze paragraaf wordt gekeken of Vivare haar financiële continuïteit voldoende heeft geborgd waardoor zij duurzaam in staat is haar maatschappelijke functie te continueren. Hierbij wordt gekeken naar de vermogenspositie, middelen en sturing op kasstromen.

5.2.1 Vermogenspositie

Continuïteitsoordeel: Door middel van het continuïteitsoordeel worden de voorgenomen activiteiten in verband gebracht met de vermogenspositie. Op basis van de ingediende prognosegegevens 2012-2016 concludeert het Centraal Fonds Volkshuisvesting dat de voorgenomen activiteiten in financieel opzicht passen bij de vermogenspositie van Vivare. Op basis daarvan heeft de corporatie een A1 oordeel ontvangen. Vivare heeft over de gehele periode 2008-2011 een A oordeel ontvangen.

Solvabiliteitsoordeel: Op basis van het volkshuisvestelijk vermogen ultimo 2011 en de berekende waarde van het risico ultimo 2011, krijgt Vivare een voldoende solvabiliteitsoordeel. Dit betekent dat de corporatie financieel gezien in staat is haar woningbezit blijvend te verhuren zonder gedwongen verkoop. Ook in voorgaande jaren was er sprake van een positief solvabiliteitsoordeel.

De vermogenspositie wordt beïnvloed door de waarderingsgrondslag. Vivare waardeert haar bezit op basis van historische kostprijs. Met ingang van 1 januari 2012 is de nieuwe Richtlijn voor de Jaarverslaggeving voor Toegelaten instellingen volkshuisvesting (Richtlijn 645) van kracht. Vivare maakt van de mogelijkheid gebruik om de jaarrekening 2012 nog op basis van historische kostprijs op te stellen. De begrotingen over 2011 en 2012 zijn op basis van bedrijfswaarde opgesteld. In de jaarverslagen is de bedrijfswaarde wel opgenomen. Vivare wil uiteindelijk toe naar waardering tegen actuele waarde (marktwaarde in verhuurde staat). Hierdoor kan een scherpe relatie gelegd worden met de rendementsturing zoals nu plaatsvindt bij Vivare. Daarnaast geeft het meer objectivering aan de financieringsbehoefte en de interne sturing. Waarderen tegen actuele waarde betekent dat het berekende vermogen zal toenemen.

De vermogenspositie van Vivare is op orde en biedt de mogelijkheid duurzaam te blijven investeren in de opgave in het werkgebied.

5.2.2 Middelen

Wellicht nog belangrijker dan een voldoende vermogen is het kunnen beschikken over voldoende middelen. Voldoende liquide middelen maken het mogelijk investeringen te kunnen doen en rekeningen te kunnen betalen. De operationele kasstroom van Vivare is duurzaam positief. De investeringswens vraagt om additionele middelen. Het onder goede condities kunnen vergaren van middelen is derhalve belangrijk. Borging van leningen door het WSW is wenselijk.

Tabel 5.1 Kasstroomprognose

Kasstroom	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Operationeel	30.091	29.740	26.818	27.429	25.521	25.819	26.636	24.711	24.158	23.642
(Des)invest.	-77.565	-51.764	-57.952	-69.112	-73.171	-63.527	-44.932	-55.511	-62.312	-61.147
Financiering	43.029	22.024	31.134	41.682	47.649	37.709	18.296	30.800	38.154	37.505

Bron: Begroting 2012 Vivare.

Kredietwaardigheid: Volgens de normering van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw is Vivare in 2011 onveranderd kredietwaardig. De prognose van de operationele kasstromen over de periode 2011 tot en met 2021 laten positieve resultaten zien die voldoende zijn voor de twee procent normatieve aflossing die het WSW vereist.

De recente maatregelen van het WSW ten aanzien van de borging maken het voor Vivare lastig om de herfinancieringsopgave die in 2014 aan de orde gaat zijn op waarde te kunnen schatten. In 2013 en 2014 zal Vivare derhalve begrijpelijkerwijs voorzichtig zijn in het aangaan van nieuwe verplichtingen. Vivare gaat er vanuit dat zij geborgd kan herfinancieren.

Vivare heeft in verband met renterisicobeheer derivaten aangeschaft. In verband met de negatieve waardeontwikkeling dient Vivare extra margin aan te houden bij de bank, als onderpand. Vivare geeft aan dat dit onderpand in de overeenkomst is gemaximaliseerd tot € 35 miljoen. Dit niveau is inmiddels bereikt en Vivare loopt hierbij geen aanvullend liquiditeitsrisico.

Vivare is een financieel gezonde corporatie met een goede vermogenspositie en duurzaam positieve kasstroompositie. De kans dat Vivare door onvoldoende liquiditeit gedwongen zal zijn woningen te verkopen of externe financiering aan te trekken is dan ook zeer klein. De visitatiecommissie ziet geen aanleiding deze veronderstelling niet te onderschrijven.

5.2.3 Sturen op Kasstromen

Het kunnen sturen op kasstromen wordt steeds belangrijker. Zeker als voorgenomen rijksbeleid de toekomst onzeker maakt. De voorgestelde heffingen uit het regeerakkoord nemen veel van de investerings- en verdien capaciteit weg. Vivare heeft een wensportefeuille vastgesteld waarmee zij in de toekomst haar doelgroepen wil bedienen. Om de investeringen te kunnen doen die nodig zijn om de wensportefeuille te realiseren, was en is het nodig dat Vivare de kasstromen optimaliseert.

Vivare stuurt nadrukkelijk op de kasstromen. Dit is zichtbaar in de begrotingen en in de jaarlijkse afwegingskaders die voorafgaand aan de begroting worden opgesteld. De belangrijkste financiële kengetallen waar Vivare op stuurt zijn:

- rentedekkingsgraad (ICR);

- weerstandsvermogen (20% minimaal);
- voldoende operationele kasstroom om aan de aflossingsfictie van het WSW te voldoen.

Daarnaast worden ook de IDCR, loan to value en solvabiliteit gevolgd. Veel corporaties hanteren de vastgestelde normen van het WSW en het CFV. Vivare gaat hierin een stap verder en heeft voor zichzelf een risico-inschatting gemaakt en berekent wat een acceptabele ondergrens zou moeten zijn. Op basis van deze berekening is een minimale ICR vastgesteld op 1,53. De RvC formuleert als gewenst bestuursbeleid een ICR van 1,8 op lange termijn.

Tabel 5.2 Rentedeckingsgraad

	2008	2009	2010	2011
Vivare	1,7	1,7	1,9	2,1
Referentiegroep	1,8	1,6	1,8	2,1
Landelijk	1,5	1,5	1,8	1,8

Bron: CiP (2012), Vivare, Centraal Fonds van Volkshuisvesting.

In tabel 5.2 is de rentedeckingsgraad van Vivare over de periode 2008 tot en met 2011 vergeleken met die van het landelijke corporatiegemiddelde. De rentedeckingsgraad ligt over alle jaren boven het gemiddelde van de referentiegroep en het landelijk beeld en ligt ruim boven de ondergrens van 1,3 die het WSW hanteert. De eigen berekeningen van de rentedeckingsgraad wijken wat af van de cijfers zoals het Centraal Fonds deze berekent. Op basis van de uitgangspunten die Vivare hanteert ligt de rentedeckingsgraad in 2011 met 2,3 zelfs nog wat hoger. De jaarlijkse heffing die het kabinet corporaties wil opleggen als bijdrage aan de huurtoeslag bedraagt €6 miljoen, hetgeen de druk op de operationele kasstroom zal verhogen. Deze heffing is doorgerekend in de meerjarenbegroting van Vivare.

Naast aandacht voor de operationele kasstromen is er bij Vivare aandacht voor de portfolio-kasstroom en financieringskasstromen. De corporatie hanteert een IRR rendementseis voor te realiseren investeringen, gedifferentieerd naar type vastgoed. Naar aanleiding van de vastgestelde visie over waardesturing in februari 2011 worden alle vastgoedprojecten/aankopen getoetst aan de rendementsdoelstellingen van Vivare. De loan to value ligt binnen de norm die het WSW stelt.

Vivare analyseert jaarlijks haar risico's met behulp van scenario's die de financiële effecten op het vermogen en de operationele kasstroom weergeven. Niet alleen de risico's en effecten worden in beeld gebracht, maar ook mogelijke maatregelen die de financiële positie kunnen verbeteren. Middels scenario's zijn de effecten weergegeven van maatregelen die gericht zijn op het verhogen van de opbrengsten en het verlagen van investeringen. Op deze wijze heeft Vivare meer dan gemiddeld goed in beeld hoe gevoelig zij is voor mogelijke negatieve ontwikkelingen en hoe zij tijdig en adequaat kan bijsturen.

De visitatiecommissie is van mening dat Vivare op adequate wijze in staat is om te sturen op kasstromen.

5.3 Financieel beheer

In deze paragraaf beschrijven we de wijze waarop Vivare invulling geeft aan de financiële sturing en of Vivare de primaire procedures hieromtrent helder heeft beschreven. Conform de visitatiemethodiek kijken we naar de financiële planning en control cyclus en naar de treasury.

5.3.1 Planning en control cyclus

Een duidelijke planning en control cyclus begint bij duidelijkheid omtrent de financiële doelstellingen. In de vorige paragraaf is aangegeven welke financiële kaders Vivare hanteert om de doelstelling Vivare 'financieel gezond' te bewaken.

In de begroting 2012 heeft Vivare haar ambities doorgerekend, hetgeen geresulteerd heeft in de volgende indicatoren, die alle ruim binnen de norm blijven.

Tabel.5.3 Doorrekening ambities begroting 2012

Indicatoren	Norm	2012	2021
Weerstandsvermogen	20%	39%	29%
Operationele kasstroom – 2% aflossingsfictie	0	18,3 mln	5,7 mln
Interest Coverage Ratio	1,3	2,1	1,6

Bron: Begroting 2012 Vivare.

Een andere manier om te kijken naar planning en control is door de voorgenomen investeringen af te zetten tegen de gerealiseerde investeringen. De realisatie-index, zoals deze door het CFV wordt opgesteld, geeft het verschil weer tussen de door de corporatie opgegeven prognoses en feitelijke realisatie van nieuwbouw-, sloop- en verkoopprojecten. We realiseren ons dat lokale omstandigheden en marktontwikkelingen effect hebben op het kunnen realiseren van voorgenomen ambities. Een relatieve vergelijking met andere corporaties geeft echter wel een indicatie van de mate waarin Vivare in control is ten aanzien van de voorgenomen investeringen.

Tabel 5.4 Realisatie-index 2008-2011

	Vivare	Landelijk
Nieuwbouw	64%	62%
Sloop	59%	43%
Verkoop	68%	68%

Bron: CIP (2012), Vivare, Centraal Fonds Volkshuisvesting.

Uit bovenstaande tabel blijkt dat Vivare in vergelijkbare mate met andere corporaties in staat is om tot de voorgenomen investeringen te komen. Ten aanzien van de sloopopgave weet Vivare de ambities relatief beter waar te maken.

Kijkend naar de beschikbare financiële rapportage zien we dat onder andere gestuurd wordt op verhuur, verkopen en budgetuitputting. Het aantal geraamde verkopen is in de meerjarenbegroting verlaagd ten opzichte van het verleden. De accountant constateert dat de kwartaalrapportages sinds 2009 zijn verbeterd, met name ten aanzien van de financiële prognoses en de mate waarin de begroting en realisatie met elkaar in lijn liggen.

Daarbij geeft de accountant aan dat Vivare beschikt over een heldere tussentijdse rapportage die tijdig beschikbaar is en de directie en Raad van Commissarissen op duidelijke wijze vertelt wat de ontwikkelingen zijn. Tevens wordt beschreven dat Vivare een professionele aanpak met standaard fase-documenten en een programma van eisen hanteert.

Op basis van een advies van de accountant zijn vanaf 2012 naast de kwartaalrapportages aparte projectenrapportages in het leven geroepen. Deze geven een nog duidelijker beeld bij de belangrijkste ontwikkelingen.

Risicomanagement is een belangrijk thema binnen Vivare. We zien verschillende scenarioanalyses in het kader van de begroting, projectrisico's in beslisdocumenten en verschillende beleidsmatige stukken die hier nadrukkelijk bij stilstaan.

Daarbij zijn op diverse aandachtsgebieden risico's benoemd. Door de beschrijving kan er ook op worden gestuurd. Volgens de accountant is er ruimte voor verdere aanscherping door het risicomanagement op een meer integrale wijze vorm te geven. Vivare heeft deze handschoen opgepakt en een notitie integraal risicomanagement opgesteld.

De visitatiecommissie constateert dat Vivare de financiële planning en control op orde heeft. Hierbij zien we dat actief gewerkt wordt aan verdere aanscherping van deze cyclus. Men staat open voor verbeterpunten en pakt deze ook op.

5.3.2 Treasury

Treasury heeft betrekking op financiering van investeringen. Dit is een belangrijk gegeven gelet op de grote investeringssom waarmee corporaties werken. Binnen Vivare worden de risico's van de financiering van het woningbezit periodiek in een treasurycommissie beoordeeld. Vivare beschikt over een treasurystrategie, een -statuut en een -jaarplan. Het beleid voor het rente-looptijdenrisico beoogt het minimaliseren van de financieringskosten en het optimaliseren van de vervalkalender van de leningenportefeuille. In geen van de jaren tot 2021 komt het geprognosticeerde renterisico boven de genormeerde 15%.

Op basis van een constatering van het WSW in 2011 heeft Vivare haar treasuryprocedures tegen het licht laten houden door de accountant. Hieruit bleek dat Vivare de processen en procedures naar behoren heeft geborgd in de organisatie.

Belangrijke basiselementen hierbij zijn het treasurystatuut en het treasury jaarplan. Ieder kwartaal worden treasuryrapportages opgesteld en besproken in de treasurycommissie, waarin volgens het treasurystatuut de directeur bestuurder, directeur financiën en bedrijfsvoering, medewerker treasury en de treasury-agent deelnemen. Daarnaast nemen ook de directeur van de projecten BV en de controller deel aan de treasurycommissie.

Vivare heeft de uitvoering van de treasuryactiviteiten uitbesteed aan een treasury-agent. Het betreft hier met name de meer langlopende activiteiten rondom financiering en renterisicomanagement. Het meer kortlopende liquiditeitenbeheer wordt binnen Vivare uitgevoerd door de medewerker treasury. De controller is de proceseigenaar van de informatievoorziening van het financieel beheer en geeft leiding aan de afdeling Control. Enerzijds heeft deze afdeling een adviserende rol en anderzijds een controlerende rol. Er is veel energie gestoken in de adviserende rol van deze afdeling. In de IC rol moet men scherp kunnen zijn, en om die reden zijn op persoonsniveau de adviserende rol en IC rol strikt gescheiden .

De visitatiecommissie constateert mede op basis van de inventarisatie van de accountant dat de treasury binnen Vivare op adequate wijze is vormgegeven.

5.4 Doelmatigheid

De mate waarin de corporatie de geleverde prestaties op efficiënte wijze behaalt, weegt mee in het oordeel over het presteren naar vermogen. De door de corporatie gestelde doelstellingen ten aanzien van doelmatigheid en de netto bedrijfslasten vormen daarvoor in het visitatie-referentiekader de relevante maat.

5.4.1 Doelstellingen

Mede op basis van opmerkingen van het WSW is de aandacht voor bedrijfslasten bij Vivare aanwezig. Vivare is zich bewust van de noodzaak blijvend scherp te kijken naar de bedrijfslasten. In het beleid van Vivare zien we hier verschillende elementen over terugkomen. Zo lezen we dat teneinde de processen ten aanzien van portfoliomanagement en onderhoud doelmatig op elkaar afgestemd te krijgen, Vivare inzet op twee interne ontwikkeltrajecten met het gezamenlijke motto "elke euro raak". Deze twee trajecten komen ook terug in de meerjarenbegroting:

- de ontwikkeling van de onderhoudsnorm;
- de organisatie van Integraal Onderhoud.

Belangrijker wellicht nog dan het feit dat we beleid zien om te werken aan bedrijfslasten is het feit dat het begrippenkader van de mensen die we hebben gesproken in het kader van de visitatie gericht is op het streven naar efficiëntie. Het zit zogezegd 'tussen de oren'. Vooral het adagium 'elke euro raak' horen we veelvuldig terug. We constateren dat op structurele wijze wordt gekeken naar de organisatievorm en potentiële verbeterpunten hierin. Zo is de budgetverantwoordelijkheid lager in de organisatie komen te liggen. Dit heeft er volgens Vivare toe geleid dat mensen bewuster omgaan met budgetten.

Vivare richt zich op verschillende onderdelen, maar zeker ook op lagere kosten voor inhuur van flexwerkers en uitzendkrachten. Daarnaast wil Vivare de kosten van haar werkorganisatie verder verlagen. Zoals hierboven aangegeven wil men nadrukkelijk inzetten op een efficiëntere organisatie van het onderhoud. Hier worden de nodige besparingen van verwacht. In 2008/2009 is het planmatig onderhoud gecentraliseerd. Vivare wil toe naar integraal onderhoud, waarbij er integrale sturing en uitvoering plaatsvindt van het onderhoud. Ook wil men beter kijken naar wat de klant wil als het gaat om verbeteringen. Vivare heeft een onderhoudsnorm bepaald per vhe. Het is de bedoeling deze in de toekomst verder te differentiëren naar type vastgoed.

5.4.2 Netto bedrijfslasten

De netto bedrijfslasten per verhuureenheid vormen in het visitatiereferentiekader een belangrijke indicator voor de graad van efficiency. Uit de tabel hieronder blijkt dat Vivare lagere bedrijfslasten per verhuureenheid (vhe) heeft dan het landelijk gemiddelde, en op een nagenoeg gelijk niveau zit als de referentiegroep. De personeelskosten per full time employment (fte) liggen bij Vivare duidelijk lager dan bij de referentiegroepen. Het aantal VHE per fte is echter lager dan bij andere corporaties.

Tabel 5.5 Netto bedrijfslasten en ontwikkeling netto bedrijfslasten, 2008-2011

	2008	2009	2010	2011	Toename 2008-2011 in %
Vivare	1.259	1.411	1.263	1.331	5,7%
Referentiegroep	1.356	1.362	1.327	1.350	-0,4%
Landelijk	1.340	1.404	1.356	1.393	4,0%

Bron: CiP (2012), Vivare, Centraal Fonds Volkshuisvesting

Tabel 5.6 Netto bedrijfslasten, 2008-2011

	Vivare	Referentiegroep	Landelijk
Netto bedrijfslasten	1.331	1.327	1.407
Personeelskosten per fte	54.190	65.306	64.279
Aantal VHE per fte	83	92	88

Bron: CiP (2012), Vivare, Centraal Fonds Volkshuisvesting.

5.5 Vermogensinzet

De vermogensinzet wordt beoordeeld aan de hand van drie elementen. We kijken naar de visie die de corporatie hanteert op maatschappelijk rendement. Daarnaast kijken we naar het vergroten van de investeringscapaciteit. Tenslotte bezien we of de corporatie haar vermogen maximaal in weet te zetten.

5.5.1 Visie op maatschappelijk rendement

In 2010 heeft Vivare het onderwerp waardesturing op de agenda gehad, waarbij het uitgangspunt 'Vivare als (maatschappelijk) belegger van het vastgoed' voorop stond. Vivare heeft de volgende definitie van waardesturing opgesteld:

Het proces om vastgoedwaarde te creëren, vertaald in financieel en maatschappelijk rendement, en bewust hierop te sturen waardoor op lange termijn financiële middelen worden gegeneerd om investeringen te kunnen blijven doen voor de primaire doelgroep.

Rendementsdenken en waardesturing zijn volgens Vivare onlosmakelijk met elkaar verbonden. Om dit nader te preciseren worden door Vivare drie vormen van rendement onderscheiden:

- direct rendement;
- indirect rendement;
- maatschappelijk rendement (afslag op het direct rendement als gevolg van het gevoerde (sociale) beleid).

Tabel 5.7 Rendementseisen per type vastgoed

Categorie	Wat	Rendementseis (IRR)
Sociaal	Sloop/nieuwbouw woningen <647	3,5%
Sociaal	Nieuwbouwwoningen < 647	4,5%
Sociaal	Nieuwbouw zorgvastgoed met woonfunctie	5,5%
Commercieel	Nieuwbouwwoningen > 647	6,5%
Sociaal	Specifiek Zorgvastgoed (BOG)	6,5%
Sociaal	Nieuwbouw BOG, maatschappelijk vastgoed	6,5%
Commercieel	Nieuwbouw BOG	8,5%
Commercieel	Parkeren	5,5%

Bron: Vivare.

Investeringen zullen –naast zaken als solvabiliteit en liquiditeit- worden beoordeeld op:

- verwacht rendement (direct en indirect) en risico;
- bijdrage aan portefeuilledoelstellingen, maatschappelijke doelstellingen en kwaliteitsdoelstellingen.

Betere sturing op financieel rendement schept de voorwaarde om meer te investeren in maatschappelijk rendement. Dit kader geeft Vivare de nodige handvatten om keuzes te maken tussen projecten en de waarde van maatschappelijke investeringen te duiden. Vivare neemt daarnaast deel aan Aedex. Hierbij wordt extra data ingekocht voor de waardebeoordeling van het vastgoed. Een volgende stap die Vivare wil maken is het in beeld brengen van het rendement op complexniveau. De data vanuit Aedex wordt omgerekend naar de eigen complexen. Vivare werkt aan een stoplichtenmodel op basis van klant (huurniveau), pand (onderhoud) en geld (rendement) om op deze wijze te kunnen differentiëren naar complexen gelinkt aan de verschillende klantgroepen. Een uitdaging richting de toekomst is om een koppeling te maken tussen het rendement op complexniveau en de gewenste vermogensontwikkeling.

Om nog beter te kunnen sturen op maatschappelijk rendement worden effecten van interventies gemeten. De effecten van interventies worden in effectenkaarten vastgelegd. Na afloop worden interventies geëvalueerd en wordt gekeken of verwachte effecten ook zijn gerealiseerd. De opgedane kennis wordt vastgelegd in de Toolkit Sociale Interventies die als kennisbank voor medewerkers fungeert. Vivare is hierin een van de koplopers binnen Nederland. Binnen Vivare is het principe van Richting, Ruimte en Rekenschap van kracht. Werknemers worden uitgedaagd als ondernemers te werken. De strategie geeft de richting, de ruimte wordt aan de hand van kaders bepaald en er wordt verantwoording afgelegd over hetgeen ondernomen is.

De visitatiecommissie constateert dat het denken in termen van maatschappelijk rendement wezenlijk onderdeel is in de werkcultuur van Vivare. We zien het op papier en we horen het in gesprekken. De corporatie weet precies wat belangrijk is binnen projecten en hoe de verschillende elementen kunnen worden gewogen. Deze transparantie kan naar de buitenwereld toe verder worden uitgedragen.

5.5.2 Vergroten van vermogen

Vivare heeft als gevolg van de financiële planning en control cyclus goed zicht op de financiële positie. De kaders zijn helder omschreven. Daarmee heeft de corporatie tevens goed zicht op de mogelijkheden die zij heeft ten aanzien van het vergroten van het vermogen. Via het kasstroomoverzicht is er goed zicht op de financieringsbehoefte. Middels het investeringsstatuut en het treasurystatuut is Vivare in staat op gestructureerde wijze het vermogen te verruimen indien nodig. Er wordt gezocht naar een goed evenwicht tussen ambitie en financiële continuïteit. De visitatiecommissie heeft het gevoel dat Vivare op passende wijze omgaat met het verruimen van het vermogen.

5.5.3 Maximale inzet van vermogen

Om een beeld te geven van de inzet van het vermogen in de afgelopen en komende jaren wordt hieronder een korte beschrijving gegeven van de investeringen die Vivare heeft gedaan in de bestaande voorraad en leefbaarheid. Ook wordt een beeld geschetst van de nieuwbouwplannen. Vivare wordt vergeleken met de benchmark⁴. Daarnaast wordt een toelichting gegeven op deze cijfers.

De uitgaven voor het totale onderhoud zijn in 2011 hoger dan het landelijk gemiddelde en het gemiddelde van de referentiegroep. Dit heeft vooral te maken met de hogere uitgaven voor planmatig onderhoud vergeleken met de referentiegroepen.

Tabel 5.8 Onderhoudskosten Vivare 2008-2011

Onderhoud	In totalen x €1.000			In €vhe 2011		
	2008	2009	2010	Vivare	Referentie	Landelijk
Klachtenonderhoud	262	276	279	305	312	325
Mutatie onderhoud	0	86	98	234	210	186
Planmatig onderhoud	1.470	1.358	1.477	1.150	920	832
Totaal	1.732	1.720	1.854	1.689	1.422	1.343

Bron: CiP (2012), Vivare, Centraal Fonds Volkshuisvesting.

Uit het jaarverslag van 2011 blijkt dat in 2011 is gewerkt met een nieuwe onderhoudsnorm. Hierdoor is aan planmatig onderhoud ten opzichte van 2010 € 1,78 miljoen minder uitgegeven.

⁴ Landelijk gemiddelde op basis van CFV rapportage

Verschoven planmatig onderhoud valt € 0,62 miljoen lager uit. Minder groot onderhoud en renovatieprojecten leiden tot een daling van € 2,47 miljoen.

In 2011 is volgens Corporatie in Perspectief € 4.582,- per investering aan energiemaatregelen uitgegeven. In totaal heeft Vivare in dat jaar 55 afzonderlijke investeringen in energie gedaan. In vergelijking met de referentiegroep en het landelijk gemiddelde kan vastgesteld worden, dat Vivare op passend niveau investeert in energie en duurzaamheid (€ 3.780,- referentiegroep en € 6.217,- landelijk gemiddelde).

Door middel van de cijfers in de onderstaande tabel kan de dynamiek in de woningvoorraad worden weergegeven. De cijfers in de tabel zeggen iets over hoe actief de corporatie is ten aanzien van de vernieuwing van haar woningvoorraad. In algemene zin is Vivare ten opzichte van andere corporaties relatief actief geweest, met name wat nieuwbouw van koopwoningen betreft. Richting de toekomst is zichtbaar dat Vivare blijft investeren in nieuwbouw van huurwoningen. Daarnaast worden de aandacht en de daarmee gepaarde investeringen verlegd naar de bestaande voorraad.

Tabel 5.9 Nieuwbouw en mutaties in bezit, 2009-2011 en 2012-2016 (jaargem. in % voorraad 2011)

	Realisatie 2009-2011			Prognose 2012-2016		
	Vivare	Referentie	Landelijk	Vivare	Referentie	Landelijk
Nieuwbouw huur	1,2	1,1	1,3	1,0	1,9	1,2
Sloop huur	0,7	0,8	0,6	0,3	0,7	0,6
Aankoop huur	0,2	0,1	0,2	0,0	0,0	0,1
Verkoop huur	1,6	2,0	0,8	0,3	0,8	0,8
Nieuwbouw koop	2,4	1,3	0,6	0,0	0,4	0,4

Bron: CiP (2012), Vivare, Centraal Fonds Volkshuisvesting.

De uitgaven aan leefbaarheid zijn in de CFV-gegevens gesplitst in sociale en fysieke activiteiten. Het totaal aan leefbaarheidsuitgaven ligt fors hoger dan de referentiegroep en het landelijk gemiddelde. Dit geldt met name voor de uitgaven voor fysieke activiteiten.

Tabel 5.10 Uitgaven Leefbaarheid

	Vivare	Referentie	Landelijk
Sociale activiteiten	70	87	65
Fysieke activiteiten	81	56	50
Totaal	151	143	115

Bron: CiP (2012), Vivare, Centraal Fonds Volkshuisvesting.

In algemene zin constateert de visitatiecommissie dat Vivare een actieve corporatie is die een intrinsieke investeringsbereidheid tentoonspreidt. Huidige omstandigheden nopen tot enige contemplatie. Desalniettemin zien we dat Vivare een stevige ambitie heeft voor de komende periode. Dit past bij de financiële ruimte die er is. We zien dat Vivare bewust zoekt naar investeringsmogelijkheden die ambities en doelstellingen dichterbij brengen.

5.6 Presteren naar vermogen

De onderstaande beoordeling is gebaseerd op het beoordelingsschema uit de 4.0 versie van de visitatiemethodiek. Ingevuld voor Vivare resulteert het volgende beeld.

Tabel 5.11 Presteren naar Vermogen

Meetpunt	Vivare	Beoor- deling	Weging	Gewogen eindcijfer
<i>Financiële continuïteit</i>				
Vermogenspositie	Vivare heeft over alle jaren een continuïteitsoordeel A. Vivare waardeert haar bezit tegen bedrijfswaarde en onderzoekt de mogelijkheden om te waarderen tegen actuele waarde. Vivare heeft beredeneerde doelstellingen ten aanzien van het vermogen vastgesteld in meerjarenperspectief en heeft zicht op de ontwikkeling van het vermogen, waarbij risico's goed in beeld zijn. De vermogenspositie van Vivare is op orde en biedt de mogelijkheid duurzaam te blijven investeren in de opgave in het werkgebied.	8	20%	1,5
Middelen	Vivare heeft over alle jaren een positief Kredietwaardigheidsoordeel gekregen van het WSW en maakt inzichtelijk welke middelen beschikbaar zijn om geplande uitgaven, investeringen en herfinancieringen te kunnen betalen.	7		
Sturing op kasstromen	Vivare stuurt op alle kasstromen en heeft scenario's beschikbaar waaruit de effecten van interne en externe beleidskeuzes blijken voor zowel het weerstandvermogen als operationele kasstroom. Hetzelfde geldt voor maatregelen die weerstand bieden tegen negatieve financiële ontwikkelingen. Vivare stuurt op de belangrijkste financiële kengetallen en conformeert zich niet alleen aan de normen die de financieel toezichthouders stellen, maar is in staat daarin een eigen beredeneerde ondergrens vast te stellen, die recht doet aan de individuele situatie van de corporatie.	8		
<i>Financieel beheer</i>				
Planning- en controlcyclus	Investeringen en ambities voortvloeiend uit de strategie, portfoliebeleid en opgaven worden door Vivare vertaald naar financiële meerjarenramingen. Begroting en realisatie op verschillende onderdelen liggen grotendeels met elkaar in lijn. Vivare beschikt over heldere tussentijdse rapportages die tijdig beschikbaar zijn. Aanbevelingen van de	8	20%	1,5

Meetpunt	Vivare	Beoor- deling	Weging	Gewogen eindcijfer
	accountant worden zichtbaar opgevolgd. Risicomanagement is een belangrijk thema binnen Vivare. We zien verschillende scenarioanalyses die hier nadrukkelijk bijilstaan. Vanaf 2012 werkt Vivare aan integraal risicomanagement.			
Treasurymanagement	Vivare beschikt over een treasurystrategie, een -statuut en een -jaarplan. Op basis van een constatering van het WSW in 2011 heeft Vivare haar treasuryprocedures tegen het licht laten houden door de accountant. Hieruit blijkt dat Vivare de processen en procedures naar behoren heeft geborgd in de organisatie.	7		
<i>Doelmatigheid</i>				
Doelmatigheid	Vivare heeft doelstellingen geformuleerd voor het vergroten van de efficiëntie in de organisatie en streeft deze aantoonbaar na. De indicatoren ten aanzien van efficiëntie liggen lager of gelijk aan de benchmark.	7	20%	1,4
<i>Vermogensinzet</i>				
Visie op maatschappelijk rendement	Vivare heeft een goed onderbouwde visie op de inzet van haar middelen naar maatschappelijk rendement. Vivare maakt daarbij gebruik van effectmetingen bij interventies en het borgen van deze kennis in de organisatie. Daarnaast neemt Vivare deel aan Aedex. Dit stelt Vivare in staat om afwegingen te maken met betrekking tot het maatschappelijk rendement bij de inzet van haar middelen. Vivare werkt daarmee zichtbaar aan het steeds gericht inzetten van middelen en komt tot expliciete, beleidsmatige keuzes voor onrendabele investeringen.	8		
Vergroten van vermogen	Vivare heeft als gevolg van de financiële planning en control cyclus goed zicht op de financiële positie. Via het kasstroomoverzicht is er goed zicht op de financieringsbehoefte. Middels het investeringsstatuut en het treasurystatuut is Vivare in staat op gestructureerde wijze het vermogen te verruimen indien nodig.	7	40%	3,1
Maximale inzet vermogen	In algemene zin constateert de visitatiecommissie dat Vivare een actieve corporatie is die een intrinsieke investeringsbereidheid tentoonspreidt die zichtbaar is in de investeringen in nieuwbouw, bestaande voorraad en	8		

Meetpunt	Vivare	Beoor- deling	Weging	Gewogen eindcijfer
	<p>investeringen in wijken. Vivare heeft een stevige ambitie voor de komende periode, die past bij de financiële ruimte die er is. We zien dat Vivare bewust zoekt naar investeringsmogelijkheden die ambities en doelstellingen dichterbij brengen.</p>			
Presteren naar Vermogen				7,5

6 Governance

6.1 Inleiding

In de maatschappelijke visitatie is de governance een apart prestatieveld, waarbij een drietal onderdelen wordt beoordeeld:

- besturing;
- het interne toezicht;
- externe legitimatie.

De visitatiecommissie heeft het oordeel over governance gebaseerd op de wijze waarop Vivare omgaat met de governancecode en op de rol en invulling van het interne toezicht. Daartoe zijn agenda's en verslagen van vergaderingen bestudeerd en interviews gehouden met de directeur-bestuurder en leden van de Raad van Commissarissen.

6.2 Besturing

Dit onderdeel wordt beoordeeld in het licht van de strategievorming en het sturen op prestaties. Het gaat hierbij specifiek om de onderdelen 'Plan', 'Check' en 'Act' in de cyclus. Het onderdeel 'Do' is in de voorgaande hoofdstukken toegelicht.

Plan

Vivare stelt in haar meerjarenperspectief (2012) het volgende:

Vivare is als maatschappelijk ondernemer werkzaam op het gebied van de volkshuisvesting en wil de best presterende corporatie van Nederland zijn. Om dit te bereiken staat in onze strategie de klant centraal en is onze klant het uitgangspunt voor ons portfolio-beleid. Van daaruit wordt de verbinding gelegd naar de diverse beleidsterreinen. Sociale en duurzame doelstellingen, waardesturing en een financieel gezonde organisatie dragen bij aan de invulling van het maatschappelijk ondernemerschap. We doen dit door te bouwen aan een onderscheidende organisatie waar medewerkers van Vivare trots op zijn en die door onze belanghouders hoog wordt gewaardeerd.

In het volgende schema zijn de samenhang van doel, strategie, beleid en uitvoering bij elkaar gebracht:

Doel	Maatschappelijk ondernemen			Waardesturing	Financieel Gezond
Strategie	De klant centraal				
	Portfolio				
Beleid	Integraal Onderhoud	Toekomstbestendige Wijken			
	Duurzaamheid	Huren			
Uitvoering	Onderscheidende organisatie				
	Lange termijn gerichtheid	Open en actiegericht	Continue verbetering		
	Hoge kwaliteit medewerkers				
	Hoge kwaliteit management				

Bron: Begroting Vivare 2012.

In de strategie Vivare pakt Aan! 2009-2013 zijn de ambities voor de voorliggende beleidsperiode vastgelegd op hoofdlijnen. Met het maken van de jaarbegroting, de sociale begroting en wijkplannen geeft Vivare vorm aan een actuele en passende vertaling van de strategie.

Vivare heeft kennis van en een visie op relevante omgevingsontwikkelingen (inclusief kansen en bedreigingen), risico's, de opgaven en de eigen sterkten en zwakten en maakt op basis hiervan een realistische vertaling van strategische doelen naar tactische doelen en operationele activiteiten. Voorafgaand aan de meerjarenbegroting stelt Vivare jaarlijks een afwegingskader op. Hierin zijn de belangrijkste actuele ontwikkelingen binnen de verschillende beleidsdomeinen geïnventariseerd voor de onderdelen van de operationele kasstroom (huur, onderhoud, leefbaarheid en werkorganisatie) en de investeringskasstroom (portfolio en verkopen). Vivare geeft daarbij aan dat door op deze wijze voortdurend na te denken over de impact van wijzigingen binnen de beleidsterreinen en de mogelijkheden om bij te sturen, er binnen het begrotingsproces (plan) tijdig goede afwegingen kunnen worden gemaakt.

In de jaarbegroting en meerjarenbegroting is nadrukkelijk aandacht voor risico's. Vivare beschrijft daarin de belangrijkste risico's en geeft door middel van scenario's weer wat de effecten zijn op de belangrijkste sturingsparameters. Vivare werkt vanuit een door de Raad van Commissarissen en bestuur goedgekeurde en gedeelde visie. Beleid en planning worden besproken en getoetst door de Raad van Commissarissen.

Het jaar 2012 heeft in het teken gestaan van het vormen van een nieuwe strategie. Daartoe is input gevraagd van een aantal strategisch belanghebbenden. De realisatie van plannen wordt door middel van het jaarverslag en de jaarlijkse terug- en vooruitblik aan belanghebbenden teruggekoppeld. De input vanuit klanttevredenheidsonderzoeken en klantenpanels wordt verwerkt in beleid en ingezet om de dienstverlening te verbeteren en nieuwe producten te ontwikkelen.

Bovenstaande geeft aan dat Vivare de zaken op orde heeft ten aanzien van het onderdeel plan.

Check

De doelstellingen zoals geformuleerd in de strategie en de jaarbegroting worden gemonitord in de kwartaalrapportages en het jaarverslag. De accountant geeft aan dat Vivare beschikt over een adequate beleidscyclus. Rapportage vindt plaats in de kwartaalrapportages en het jaarverslag. Verantwoording en toezicht maken nadrukkelijk deel uit van de rapportages en beleidsmatige stukken van Vivare, hetgeen onder andere blijkt uit het delen van informatie met de Raad van Commissarissen aangaande waardering van vastgoed, het financieel kader en van de begroting. De voorgenomen en gerealiseerde prestaties staan in samenhang vermeld in een goed leesbaar en transparant jaarverslag. Hierin worden ook eventuele afwijkingen van voorgenomen doelen toegelicht en verantwoord.

Vanaf 2012 heeft Vivare in de kwartaalrapportages een dashboard ingevoerd in de vorm van een stoplichtenoverzicht waarin in één oogopslag zichtbaar is wat de stand van zaken is op de belangrijkste begrotingsonderdelen, met een verwijzing naar de pagina's in de kwartaalrapportage waar de uitleg en onderbouwing terug te vinden is. In 2013 zal Vivare hier nog verder vorm en inhoud aan geven. Kijken we naar het budget dat is opgenomen in de begroting en de besteding daarvan, dan liggen in deze in hoge mate met elkaar in lijn. Vanaf 2009 zijn de kwartaalrapportages verbeterd, met name ten aanzien van de financiële prognoses en de mate waarin de begroting en realisatie met elkaar in lijn liggen. Alleen ten aanzien van het leefbaarheidsbudget constateren we hierin een afwijking. Dit komt door de wijze waarop tot voor kort werd begroot. De besteding van het leefbaarheidsbudget blijft jaarlijks achter bij de begroting. Dit heeft te maken met het feit dat het

leefbaarheidsbudget op activiteitsniveau wordt begroot. De activiteiten worden vervolgens niet altijd uitgevoerd, of worden doorgeschoven. Het leefbaarheidsbudget is dan ook jaarlijks naar beneden bijgesteld. In 2012 is een financieel kader voor de sociale begroting opgesteld, waarmee op andere wijze wordt begroot.

Act

Vivare stuurt aantoonbaar bij indien zich afwijkingen ten opzichte van oorspronkelijke planningen of begrotingen voordoen. Dit is mogelijk doordat Vivare zicht heeft op ontwikkelingen die de corporatie raken. Zowel in het jaarverslag, in de kwartaalrapportages als ook de meerjarenbegroting is zichtbaar wanneer Vivare bijstuurt, bijvoorbeeld in het naar beneden bijstellen van de woningverkoop. Vivare stelt niet alleen bij, maar reageert ook proactief op de marktomstandigheden door andere instrumenten in te zetten zoals complexgewijze verkoop. De afgelopen jaren heeft Vivare de kaders waarop zij stuurt strakker geformuleerd in termen van rendement (zowel financieel als maatschappelijk) en risico's. Dit heeft ertoe geleid dat er ten aanzien van de projectenportefeuille bijvoorbeeld als het gaat om bijzonder vastgoed andere keuzes zijn gemaakt en enkele projecten geen doorgang hebben gevonden. Belanghebbenden die worden geraakt door deze bijstellingen zijn adequaat geïnformeerd. Ook op het gebied van onderhoud werkt Vivare aan een betere sturing om de effectiviteit en efficiency te vergroten. Op het gebied van energie en duurzaamheid heeft Vivare eerste pilots uitgevoerd en op basis van de resultaten beredeneerd en zichtbaar haar doelstellingen bijgesteld. De visitatiecommissie constateert dat Vivare daarin steeds weloverwogen keuzes maakt en deze ook helder communiceert richting de buitenwereld.

Vivare geeft daarnaast actief en zichtbaar opvolging aan verbeterpunten vanuit de managementletter van de accountant. In de kwartaalrapportages worden de acties in dit kader omschreven en de wijze waarop hier invulling aan wordt gegeven. Ook dit geeft aan hoe Vivare actief vorm en inhoud geeft aan leren en verbeteren.

6.3 Intern Toezicht

Het intern toezicht wordt beoordeeld in het licht van de criteria die door de VTW worden gehanteerd voor goed toezicht door de Raad van Commissarissen, op het hanteren van een toetsingskader en op het toepassen van de governancecode.

6.3.1 *Functioneren van de Raad van Commissarissen*

In de visitatiemethodiek wordt onder het goed functioneren van de Raad van Commissarissen verstaan dat de Raad van Commissarissen een goed functionerend team vormt, waardoor het besluitvormingsproces op een professionele wijze tot stand kan komen en het toezicht op professionele wijze kan worden uitgeoefend. Om hier een oordeel over te kunnen vormen wordt ingegaan op de samenstelling van de Raad, de cultuur binnen de Raad, het reflecterend vermogen van de Raad en de rolopvatting als toezichthouder, werkgever en klankbord.

Samenstelling Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen van Vivare heeft zeven leden. De Raad van Commissarissen van Vivare kent al enige jaren een verscheidenheid in samenstelling met een diversiteit aan leeftijd, geslacht en achtergrond. Eind 2011 liep de maximale zittingstermijn van drie leden van de Raad af. Om de vacatures op te vullen, startte de Raad van Commissarissen in het najaar van 2011 met een intensief wervings- en selectieproces. Daarin was talent het selectie criterium en diversiteit het doel. De integratie van vijf nieuwe leden in twee jaar is soepel gegaan. Bij het aanstellen van de nieuwe leden is uitgegaan van onder andere verjonging en diversiteit. Met het aftreden van oude leden

heeft geen verlies van collectief geheugen plaatsgevonden. Dit is ondervangen door een zorgvuldig inwerktraject en de grote kennis bij de nieuwe leden ten aanzien van de volkshuisvesting. De vernieuwing heeft geresulteerd in verjonging, verkleuring en vervrouwing van de Raad, zoals op voorhand gewenst was. De zittingstermijn is aangepast aan de governancecode. Het rooster van aftreden conformeert zich hieraan.

In de jaarverslagen geeft Vivare op duidelijke wijze weer welke expertisevelden bij een of meerdere commissarissen aanwezig zijn. De Raad van Commissarissen heeft een profielschets vastgelegd die past bij de aard en activiteiten van de corporatie. De volgende expertisevelden zijn onderscheiden:

- Volkshuisvesting en corporaties;
- Maatschappelijke context;
- Woningmarkt;
- Marketing;
- Financiën, economie en risicomanagement;
- HRM, bedrijfskunde, organisatiekunde;
- Projectontwikkeling;
- Strategie en beleidsontwikkeling;
- Juridische en fiscale aangelegenheden;
- Welzijn en gezondheidszorg;
- Klantbeleid en communicatie.

Vanuit zowel de gesprekken met de leden van de Raad als hetgeen de notulen weergeven, is het de visitatiecommissie duidelijk geworden dat er ten aanzien van de governance een professionaliseringsslag heeft plaatsgevonden. Hier wordt met betrekking tot de cultuur en het toetsingskader later op teruggekomen. Een grote kracht van de huidige samenstelling is gelegen in de professionaliteit van de verschillende commissies en werkgroepen. Vanuit de Raad van Commissarissen zijn twee commissies ingesteld, de auditcommissie en remuneratiecommissie. Het instellen van commissies laat onverlet dat de hele Raad verantwoordelijk is. Er kunnen geen bevoegdheden liggen bij de commissies, deze hebben een adviesfunctie. De Raad van Commissarissen is zich hiervan bewust en staat daar nadrukkelijk bij stil. Daarnaast zijn op een aantal thema's werkgroepen in het leven geroepen. In deze werkgroepen hebben enkele leden van de Raad, de directeur-bestuurder en iemand uit de organisatie zitting. Het gaat om de werkgroepen:

- Governance: zorgen dat de governance solide en consistent is vormgegeven. Uitrollen van het toezichtsplan;
- Scenarioplanning: het verder gestructureerd gaan werken met scenarioplanning. Er wordt gekeken naar het principe Strategic Control. Het gaat om het professionaliseren van intern toezicht op strategievorming;
- Legitimatie: het scherper vormgeven van de stakeholdersanalyse en het meer aan de voorkant betrekken van de stakeholders bij het vormgeven van beleid.

Open cultuur

Door de gewijzigde samenstelling van de Raad worden de discussies ten opzichte van het verleden steviger gevoerd, als het gaat om het uitwisselen van argumenten en (positief) kritische houding, zowel onderling als richting de directeur-bestuurder. Daarnaast is een slag gemaakt ten aanzien van de processen, waarbij deze meer gestructureerd worden gevolgd. Ook geeft de Raad aan dat zij toe groeit naar een andere manier van vergaderen. Er vindt nu meer discussie plaats tussen leden van de Raad in aanwezigheid van de directeur-bestuurder. Voor beide partijen is dit prettig.

De directeur-bestuurder krijgt de gelegenheid alle meningen aan te horen en de Raad kan op deze wijze komen tot een gezamenlijk standpunt en meer gerichte vragen richting de directeur-bestuurder. Uit de verslagen van de vergaderingen van de Raad van Commissarissen en uit de gesprekken blijkt dat er sprake is van een open cultuur waarin afwijkende meningen gehoord worden. Er is voldoende openheid en ruimte voor kritische vragen en verschillen van mening.

Zelfreflexie

De Raad van Commissarissen houdt ieder jaar een zelfevaluatie. Met de wijzigingen in de samenstelling van de Raad is in 2012 nadrukkelijk aandacht besteed aan de zelfevaluatie en is in twee etappes uitgevoerd. In mei heeft een sessie van een hele dag plaatsgevonden, als startbijeenkomst en teambuilding, onder begeleiding van een extern adviseur. Door de integratie van nieuwe leden is aandacht besteed aan het smeden van een nieuw team. In december 2012 heeft de voorzitter bilaterale gesprekken gevoerd met de leden. Een lid van de remuneratie-commissie heeft informatie verzameld bij de leden over het functioneren van de voorzitter. De bevindingen zijn gedeeld en besproken in de vergadering van 17 december. In de jaarverslagen zijn in het verslag van de Raad van Commissarissen de belangrijkste bevindingen van de zelfevaluatie transparant weergegeven.

Rolopvatting als toezichthouder, werkgever en klankbord

De Raad van Commissarissen van Vivare stelt de arbeidsvoorwaarden van de directeur-bestuurder vast. Voor het bepalen van de hoogte van de beloning van de directeur-bestuurder volgt de Raad de 'Sectorbrede Beloningscode Bestuurders Woningcorporaties' zoals die is opgesteld door de Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW) en de Nederlandse Vereniging Bestuurders Woningcorporaties (NVBW). De beloning van de directeur-bestuurder is vormgegeven conform de richtlijnen. Daarnaast worden jaarlijks prestatieafspraken vastgesteld met de directeur-bestuurder. Gelijk met de 'Sectorbrede Beloningscode Bestuurders Woningcorporaties' heeft de Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW) de 'Honoreringcode Commissarissen' opgesteld. Deze code geldt ook sinds 1 juli 2010 en hanteert voor het vaststellen van de functiezwaarte van het commissariaat dezelfde methodiek als in de beloningscode voor bestuurders.

In het Reglement van de Raad van Commissarissen is ten aanzien van het toezicht het volgende opgenomen:

De Raad van Commissarissen vervult de toezichtsrol vanuit verbondenheid met de hoofddoelstellingen van de organisatie en committeert zich samen met de Raad van Bestuur aan de missie, strategie en doelstellingen van beleid. De Raad van Commissarissen draagt vanuit de eigen rol mede verantwoordelijkheid voor de hoofddoelstellingen van Vivare en vult dit in door meedenken, adviseren en klankborden met de Raad van Bestuur en door het volgen en toetsen van de uitwerking daarvan. Daarbij vraagt de Raad van Bestuur bij de besluiten over onderwerpen die worden genoemd in artikel 9 lid 5 van de statuten van Vivare expliciete goedkeuring vooraf aan de Raad van Commissarissen. Deze besluiten bieden de Raad van Commissarissen het referentiekader voor het toezicht achteraf op de algehele gang van zaken. Het algehele toezicht komt uiteindelijk tot uitdrukking in de werkgeversrol van de Raad van Commissarissen jegens de Raad van Bestuur.

De Raad van Commissarissen heeft continu aandacht voor de invulling van haar rol als toezichthouder. Zij werkt conform hetgeen in bovenstaand artikel is vastgelegd. In de loop van 2013 wordt haar rol verder uitgekristalliseerd op basis van de drie eerder genoemde werkgroepen.

Door de verschillende affaires in het land wordt er ook steeds kritischer gekeken naar de rol van de toezichthouders. Een voorspelbare reactie is dat de houding van de toezichthouders scherper en meer risicomijdend is geworden, vooral op financieel gebied. Het gevaar ligt op de loer dat de toezichthouders daarmee teveel in het domein van de directeur-bestuurder terecht kunnen komen. De Raad heeft in het verleden op een aantal momenten een stevige discussie met de directeur-bestuurder gevoerd. Daarin was niet altijd duidelijk waar de toezichtsrol begon en eindigde. Door het in de breedte vaststellen van scherpere kaders ten aanzien van investeringen is het voor de Raad nu beter mogelijk te sturen op de kaders. De visitatiecommissie constateert dan ook dat er in steeds hogere mate sprake is van die juiste balans. De visitatiecommissie constateert dat de Raad van Commissarissen voldoende en tijdig wordt geïnformeerd. De kwaliteit van de informatie is dusdanig dat de Raad haar rol als toezichthouder goed kan vervullen. Daarnaast heeft de Raad zelfstandig toegang tot de organisatie en daarmee het directieteam en de controller. De Raad van Commissarissen van Vivare is zich bewust van haar rol als toezichthouder en werkgever en is zich daarmee ook bewust van het vinden van de juiste balans in de relatie met de directeur-bestuurder.

De visitatiecommissie is van mening dat Vivare continu aandacht heeft voor de invulling en ontwikkeling van de governancestructuur.

6.3.2 Toetsingskader

In het jaarverslag is het gehanteerde toetsingskader helder omschreven. Hierin wordt onderscheid gemaakt in het toezicht op de maatschappelijke taak en het toezicht op de financiële positie. Het toezicht op de maatschappelijke taak wordt vormgegeven door het functioneren van Vivare te toetsen aan de doelstellingen, de strategie en de begroting van Vivare. De Raad toetst of in de strategie en de begroting de volkshuisvestelijke opgaven van Vivare voldoende duidelijk zijn opgenomen en of alle wettelijke kaders (BBSH) er voldoende weerslag in vinden. De Raad controleert of de realisatie van strategie en plannen de gewenste voortgang hebben en passen binnen de begroting, onder meer aan de hand van kwartaalrapportages en het jaarverslag. Het toezicht op de financiële positie van Vivare omvat met name de financiële continuïteit en (financiële) risicobeheersing. Jaarlijks worden de normen door het bestuur geformuleerd in het afwegingskader voor de begroting en meerjarenbegroting. Na goedkeuring hiervan stelt de directeur-bestuurder de (meerjaren-) begroting op. De Raad geeft goedkeuring aan de (meerjaren-) begroting, het treasurystatuut, het treasuryjaarplan en de jaarrekening. Samen vormen deze documenten het kader waarbinnen het toezicht wordt uitgevoerd. Over de financiële continuïteit laat de Raad zich informeren door middel van kwartaalrapportages en het jaarverslag. Voorts laat de Raad zich door de directeur-bestuurder informeren over de investeringen en de (bouw)projecten. In 2012 is in dat licht een aparte projectenrapportage aan de kwartaalrapportages toegevoegd. Daarnaast neemt de Raad kennis van alle relevante informatie die vanuit de toezichthoudende instanties wordt aangeleverd waaronder het WSW en CFV. Zoals eerder genoemd heeft er een professionalisering van het toetsingskader plaatsgevonden ten aanzien van investeringen. In het investeringsstatuut, financieel kader voor de sociale begroting en het WoonZorgProfiel zijn duidelijke financiële en maatschappelijk parameters vastgesteld waaraan investeringen kunnen worden getoetst.

6.3.3 Governancecode

Vivare onderschrijft de Aedescode en de governancecode Woningcorporaties. In 2011 is aandacht besteed aan het opstellen van een vernieuwd reglement voor de Raad van Commissarissen en wijzigingen in de statuten, waarin de principes van de geactualiseerde governancecode zijn verwerkt. Deze hebben betrekking op de zittingsduur van commissarissen, het opstellen van een

investeringsstatuut en verbodingsstatuut en relatie met belanghebbenden. Op deze punten is aangesloten op de governancecode. Het aangepaste Reglement is vastgesteld in december 2011.

Naast de governancecode zijn de door Vivare gehanteerde corporate governance principes in de volgende afzonderlijke documenten neergelegd:

- Statuten Stichting Vivare
- Reglement voor de Raad van Commissarissen met de volgende bijlagen:
 - bijlage 1: Profielschets Raad van Commissarissen;
 - bijlage 2: Voordracht commissaris vanuit huurdersorganisaties;
 - bijlage 3: Vivare Reglement Remuneratiecommissie;
 - bijlage 4: Vivare Reglement Auditcommissie.
- Rooster van aftreden RvC
- Integriteitcode Vivare
- Meldprocedure misstanden

Al deze documenten zijn gepubliceerd op de website van Vivare. Vivare volgt de governancecode. De governancecode beveelt aan bestuurders voor maximaal vier jaar te benoemen, waarna herbenoeming telkens voor een periode van maximaal vier jaar kan plaatsvinden. De directeur bestuurder is voor onbepaalde tijd benoemd. De benoeming heeft plaatsgevonden voordat de vier jaar bepaling in de governancecode van kracht was, en deze geldt alleen voor nieuwe aanstellingen.

6.4 Externe legitimatie

Bij Vivare zijn verschillende vormen aanwezig waarin belanghebbenden bij het werk en de beleidsvorming worden betrokken. Zo kent iedere vestiging driejaarlijkse 'luister en vertel' bijeenkomsten, waarbij belanghebbenden de mogelijkheid krijgen zich uit te spreken over de strategie en/of projecten van Vivare. In 2012 is gewerkt aan het vormgeven van de nieuwe strategie. Een groep van strategisch belanghebbenden heeft daar input voor kunnen leveren. Daarnaast heeft Vivare regelmatig bilateraal contact met haar belanghebbenden om te onderzoeken hoe de verschillende organisaties elkaar kunnen helpen in het realiseren van ieders eigen opgave. In 2010 is een extra inspanning geleverd waarin de vestigingen in hun eigen gemeente bijeenkomsten hebben gehouden met wethouders, raadsleden en ambtenaren om hen bekend te maken met het werkveld van Vivare, daar er vanwege de verkiezingen in veel gemeenten nieuwe wethouders en raadsleden zijn aangesteld.

Vivare overlegt, na het uiteenvallen van de huurderskoepel H5O in 2009, goed en constructief met de vijf afzonderlijke huurdersverenigingen zowel op centraal als lokaal niveau. Vivare heeft in 2010 met alle vijf de afzonderlijke huurdersbelangenverenigingen een samenwerkingsovereenkomst afgesloten conform de Overlegwet. Deze is in 2011 geëvalueerd en er is vastgesteld dat een en ander naar tevredenheid werkt. De Raad van Commissarissen heeft regelmatig contact met de huurdersbelangenverenigingen. Daarnaast worden klantenpanels en/of complexcommissies betrokken in keuzes en plannen bij bijvoorbeeld onderhoud en renovatie. Een afvaardiging van de huurdersverenigingen wordt betrokken bij het aanstellen van nieuwe leden van de Raad. Door deze wijze van werken zijn alle commissarissen in die zin huurderscommissarissen. Dit werkt voor beide partijen prettig.

Vivare heeft op bestuurlijk als op uitvoerend niveau contacten met partners zoals gemeenten, collega-corporaties, zorg- en welzijnsorganisaties, politie en hulpverlenersinstanties. Met de gemeenten in het werkgebied heeft Vivare prestatieafspraken opgesteld. Daarnaast participeert Vivare in diverse overleg- en netwerkstructuren op zowel regionaal als lokaal niveau.

Bij de koersbepaling van Vivare worden de partijen betrokken die op dat moment door Vivare daarbij van belang worden geacht. Vivare bepaalt sterk haar eigen koers. Dat leidt tot de situatie dat een aantal belanghebbenden, naar hun mening, weinig inbreng op het te voeren beleid kan leveren. Over het beleid dat Vivare voert is de corporatie helder en duidelijk. Vivare informeert belanghebbenden daarover actief.

6.5 Presteren ten aanzien van Governance

Het beoordelingsschema uit de 4.0 versie van de visitatiemethodiek is als bijlage bijgevoegd. Ingevuld voor Vivare resulteert het volgende beeld.

Tabel 6.1 Presteren ten aanzien van Governance

Meetpunt	Vivare	Beoor- deling	Weging	Gewogen eindcijfer
<i>Besturing</i>				
Plan: professioneel planningsproces	Vivare heeft kennis van relevante omgevingsontwikkelingen, risico's, de opgaven en de eigen sterkten en zwakten en maakt op basis hiervan een realistische vertaling van strategische doelen naar tactische doelen en operationele activiteiten. In de begrotingen is nadrukkelijk aandacht voor risico's. Vivare beschrijft daarin de belangrijkste risico's en geeft door middel van scenario's weer wat de effecten zijn op de belangrijkste sturingsparameters. Vivare werkt vanuit een door de Raad van Commissarissen en bestuur goedgekeurde en gedeelde visie.	8		
Check: periodieke monitoring Verantwoording in openbare publicatie	De doelstellingen zoals geformuleerd in de strategie en de jaarbegroting worden gemonitord in de kwartaalrapportages en het jaarverslag. Daarbij is continu aandacht voor verbetering. Aanbevelingen van de accountant worden zichtbaar opgevolgd. Zo is vanaf 2012 een dashboard opgenomen in de kwartaalrapportages en is er een aparte projectenrapportage ingesteld, waarin aandacht is voor risico's.	7	33%	2,5
Act: actieve bijsturing	Vivare stuurt aantoonbaar bij indien zich afwijkingen ten opzichte van oorspronkelijke plannings of begrotingen voordoen. Dit is zichtbaar in de kwartaalrapportages en het jaarverslag. Daarnaast reageert Vivare proactief op wijzigende omstandigheden, bijvoorbeeld ten aanzien van woningverkoop.	8		
<i>Intern Toezicht</i>				

Meetpunt	Vivare	Beoor- deling	Weging	Gewogen eindcijfer
Functioneren RvC Samenstelling	De integratie van vijf nieuwe leden in twee jaar is goed verlopen. Er is effectief ingezet op vervroewing, verjonging en verkleuring. De Raad heeft een zichtbare professionaliseringslag gemaakt. De instelling van twee commissies, audit en remuneratie, heeft het functioneren van de Raad als geheel verder verbeterd. Er is sprake van een 'open' uitwisseling van argumenten in het debat. De Raad is zich bewust van de juiste rolverdeling tussen Raad en bestuurder. Zelfevaluatie vindt jaarlijks plaats en regelmatig onder leiding van een extern deskundige.	7	33%	2,4
Open cultuur				
Rolopvatting				
Zelfreflectie				
		7,5		
Toetsingskader	De (meerjaren-) begroting, treasurystatuut, investeringsstatuut, de kwartaalrapportage en de andere financiële documenten geven de Raad de juiste instrumenten om de toezichhoudende taak goed te vervullen. Ten aanzien van investeringen heeft een professionalisering van het toetsingskader plaatsgevonden. In het investeringsstatuut, financieel kader voor de sociale begroting en het WoonZorgProfiel zijn duidelijke financiële en maatschappelijk parameters vastgesteld waaraan investeringen kunnen worden getoetst.			
Governancecode	Er wordt invulling gegeven aan de governancecode conform het principe pas toe of leg uit.	7		
<i>Externe legitimatie</i>				
Beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden	Bij Vivare zijn verschillende vormen aanwezig waarin belanghebbenden bij het werk en de beleidsvorming worden betrokken. Bij de koersbepaling van Vivare worden de partijen betrokken die op dat moment door Vivare daarbij van belang worden geacht.	7	33%	2,3
Presteren naar Governance				7,2

Bijlagen

Bijlage 1: Bronnenlijst

Blok	Documenten
Algemeen beeld	Publicatie CFV: Corporatie in Perspectief
A. Missie, visie, leiderschap doelstellingen	Strategisch beleid, fusiedocument, werkplannen Jaarverslagen 2008, 2009, 2010, 2011 Toezichtsrol - statuten, mandateringsregeling, inzicht in discussies met RvC/RvT (notulen vergaderingen) Beleidsnotities over specifieke onderwerpen (zoals wonen en zorg, voorraadbeleid, Milieu- en duurzaamheid, leefbaarheid, etc.)
B. Maatschappelijke opgaven	Prestatieafspraken Convenanten, contracten Eigen documenten waarin doelstellingen verwoord zijn (ook op deelterreinen zoals zorg, maatschappelijke opvang, milieu etc.) Documenten over maatschappelijk rendement of dividend Eigen woningmarktonderzoeken Strategisch voorraadbeleid
C. Maatschappelijke omgeving	Huurders, leden, gemeenten, andere stakeholders (corporaties, marktpartijen, zorgpartners, maatschappelijke partners) Stakeholderregister Structurering/formalisering van contacten Verslagen, onderzoeken (KWH, USP etc.) Prestatieafspraken, convenanten e.d.
D. Vermogen en efficiëntie	Jaarrekeningen 2008, 2009, 2010, 2011 Begroting Meerjarenbegrotingen/Financiële meerjarenramingen Verslagen/brieven accountant Managementletters Brieven CFV Eigen stukken betreffende financiële sturing en efficiency WSW correspondentie
E. Prestaties	Documentatie over monitoring van prestaties, tegen de achtergrond van eigen doelen en ambities + prestatiecontracten Brieven minister VROM inzake prestaties en toezicht

Bijlage 2: Geïnterviewde personen intern en extern

Naam	Functie
Eric Angenent	Directeur-Bestuurder
Karel Blom	Directeur Projecten B.V.
Tonita Garritsen	Directeur Interne Organisatie en wnd. directeur Klantbeleid en Communicatie
Els van Langen	Directeur Financiën en Bedrijfsvoering
Ger Glezer	Directeur Stad en wnd. directeur Wijkontwikkeling
Eline de Jong	Directeur Regio en wnd. directeur Portfoliobeleid
Willem van Leeuwen	Voorzitter Raad van Commissarissen
Marian Louppen	Lid Raad van Commissarissen
Jamal Elghoul	Lid Raad van Commissarissen

Naam	Organisatie
De heer König	Gemeente Rheden
De heer Boone	Gemeente Westervoort
De heer Nijland	Gemeente Duiven
De heer Van Heugten	Gemeente Duiven
De heer Elferink	Gemeente Arnhem
De heer Jans	Gemeente Arnhem
Mevrouw Peters	Stichting Liemerije
Mevrouw Van Doormalen	Stichting Solidez, welzijn in uitvoering
De heer Van Velp	Stichting Attent WWZ
De heer Jonkergouw	Stichting Pleyade
De heer Bes	Huurdersvereniging Rheden
De heer Berends	Huurdersvereniging Rheden
Mevrouw Bakker	Huurdersvereniging Tweestromenland
De heer Bruxvoort	Huurdersvereniging Renkum Huurt
Mevrouw Raams	Huurdersvereniging Renkum Huurt
De heer Sanders	Huurdersvereniging De Brug
De heer Schlaman	Huurdersvereniging De Brug
De heer Brood	Wijkraad
Huurdersbestand: 592 huurders middels digitale enquête	

Bijlage 3: Uitwerking presteren naar ambities en presteren naar opgaven

Huisvesten van primaire doelgroep

Prestaties	Ambitie	Cijfer	Opgave	Cijfer
Beschikbaarheid				
Lokaal maatwerk	Strategie 2009-2013	7	Prestatieafspraken gemeente Arnhem 2011-2015	7
De huisvestingsverordening wil alle woningzoekenden in de Stadsregio Arnhem-Nijmegen een eerlijke kans geven op een woning. De verordening biedt Vivare de mogelijkheid om - buiten het aanbodgerichte woonruimteverdeelsysteem - voor een deel van de woningen op strikte voorwaarden aanvullende criteria te stellen. Dit maatwerk geldt voor maximaal 30% van de woningen. Vivare heeft ervoor gekozen maximaal 20% van het woningaanbod beschikbaar te stellen voor bijzonder maatwerk, dit vanuit de gedachte voldoende keuzemogelijkheden voor de reguliere woningzoekende over te laten. Elke vestiging gebruikt deze vrije ruimte onder meer om invulling te geven aan de lokale prestatieafspraken met de verschillende gemeenten.	Voor huishoudens met lage inkomens en kwetsbare groepen blijven voldoende woningen beschikbaar waarvoor ze huurtoeslag kunnen krijgen. Daarmee blijven er voldoende betaalbare woningen.		Samen optrekken bij nieuw woonruimteverdeelsysteem en huisvestingsverordening, partijen informeren elkaar	
			Prestatieafspraken gemeente Duiven 2010-2013 Gemeente Duiven en Vivare continueren de inzet van Lokaal Maatwerk voor het huisvesten van bijzondere doelgroepen. Starters blijven de aandacht krijgen.	7
			Prestatieafspraken gemeente Renkum 2011-2014 Het lokaal maatwerk evalueren en indien nodig aanpassen en verlengen.	7
			Prestatieafspraken gemeente Rheden 2011-2014 Vivare reserveert maximaal 20% van haar mutatiewoningen voor lokaal maatwerk. Nog eens 10% wordt gereserveerd voor het aanbieden van woningen in nieuwbouwprojecten.	7
			Prestatieafspraken gemeente Westervoort 2010-2013	7
			<ul style="list-style-type: none"> Als blijkt dat minder dan 30% van het vrijkomend huuraanbod toegewezen wordt aan starters, maken gemeente en Vivare afspraken om dit aandelen via lokaal maatwerk te vergroten. Jaarlijks maken de gemeente en Vivare afspraken over lokaal maatwerk: starters, 	

Prestaties	Ambitie	Cijfer	Opgave	Cijfer
			<p>asielzoekers, mensen met een verstandelijke beperking en cliënten van de RIBW.</p> <p>Gemeente Over-Betuwe</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2006-2010:Voldoende huisvestingsmogelijkheden voor urgenten • 2011-2015:Partijen zetten in op betaalbaarheid en bereikbaarheid van wonen. Er worden bilaterale afspraken gemaakt over voldoende sociale huurwoningen, woonlasten-benadering en lokaal maatwerk. 	7

Prestaties	Ambitie	Cijfer	Opgave	Cijfer
<p>Woningvoorraad</p> <p>93% van de woningen hebben een mogelijkheid van huurtoeslag (afhankelijk van de hoogte van het inkomen), en 98% van het woningbezit behoort tot de categorie betaalbaar (huurtoeslaggrens € 664,66 (peildatum 01 januari 2012))</p>	<p>Strategie 2009-2013</p> <p>Voor huishoudens met lage inkomens en kwetsbare groepen blijven voldoende woningen beschikbaar waarvoor ze huurtoeslag kunnen krijgen. Daarmee blijven er voldoende betaalbare woningen.</p>	7	<p>Prestatieafspraken gemeente Arnhem 2011-2015</p> <p>Kernvoorraad van minimaal 22.000 woningen</p> <p>Prestatieafspraken gemeente Renkum 2011-2014</p> <p>Vivare houdt 2.800 woningen van haar voorraad bereikbaar voor de doelgroep.</p> <p>Prestatieafspraken gemeente Westervoort 2010-2013</p> <p>In totaal horen ca. 1.470 huishoudens tot de doelgroep van beleid. Vivare en gemeente zorgen voor voldoende betaalbare woningen.</p> <p>Prestatieafspraken gemeente Over-Betuwe 2006-2010</p> <p>Minimaal 60% van de woningvoorraad bereikbaar houden</p>	7
Woningtoewijzing				
<ul style="list-style-type: none"> • 2009: 84,9% van de vrijgekomen woningen is verhuurd aan de primaire doelgroep (inkomen tot 33.000) • 2010: 88,2% van de vrijgekomen woningen is verhuurd aan mensen met een inkomen tot € 33.614 • 2011: Per eind december 2011 heeft Vivare 91,79% van haar vrijgekomen woningen toegewezen aan inkomens tot €33.614, op basis van de beschikbare informatie bij verhuring. Bij de interim controle heeft de accountant vastgesteld dat 25% van de dossiers niet op orde was om achteraf te kunnen toetsen 	<p>Kwartaalrapportage 2010</p> <p>Op 1 januari 2011 is de 'Tijdelijke regeling diensten van algemeen economisch belang (DAEB) toegelaten instellingen volkshuisvesting' van kracht geworden. De toewijzing van vrijkomende sociale huurwoningen (90%-regel) aan huishoudens met een inkomen lager dan € 33.614</p> <p>Vivare legt, vooruitlopend op de invoering van de regeling, sinds juli 2010 inkomens vast bij toewijzing van huurwoningen.</p> <p>Kwartaalrapportage 2012</p> <p>Vanaf 1 januari 2011 moet Vivare 90% van de</p>	7	<p>Prestatieafspraken gemeente Over-Betuwe 2011-2015</p> <p>Vivare rapporteert gemeente jaarlijkse over woningtoewijzing (o.a. monitoring 90%-regeling).</p> <p>Prestatieafspraken gemeente Rheden 2010-2014</p> <p>Vivare geeft jaarlijks inzicht in de resultaten van woningtoewijzing. Gemeente en Vivare houden zich aan de Regionale Huisvestingsverordening en spannen zich in voor het behoud van een regionale woonruimteverdeling</p> <p>Prestatieafspraken gemeente Renkum 2011-2014</p>	7

Prestaties	Ambitie	Cijfer	Opgave	Cijfer
<p>hoe de toewijzing heeft plaatsgevonden.</p> <ul style="list-style-type: none"> 2012: In 2012 wordt een 100% controle op de toewijzingen uitgevoerd door een extern bureau. Toewijzingspercentage nog niet inzichtelijk. <p>CFV 2012: In de periode 2008-2011 heeft Vivare 80% van de woningen passend toegewezen.</p>	<p>sociale huurwoningen (€ 664,66) verhuren aan huishoudens met een maximaal jaarlijks huishoudinkomen van € 34.085 per jaar. Maandelijks wordt middels een interne controle getoetst of de vastgelegde gegevens met betrekking tot huishoudinkomen volledig en juist zijn.</p>		<p>Vivare geeft jaarlijks inzicht in de resultaten van de woningtoewijzing op het gebied van aanbod en acceptatie</p>	7
<p>Woonlastenbeleid</p> <p>Vivare onderzoekt het woonlastenbeleid. In 2010 heeft Vivare gekeken naar mogelijkheden om mensen met een hoger inkomen ook wat meer huur te laten betalen. In dat kader hebben is nieuw huurbeleid geformuleerd: 20% van de woningen wil Vivare tegen markthuren gaan verhuren, aan mensen met hogere inkomens. De andere tachtig procent van de woningen houdt Vivare betaalbaar, zodat er voldoende goedkope woningen zijn voor de huisvesting van mensen met lagere inkomens. Dat blijft een van de belangrijkste verantwoordelijkheden: huisvesting bieden aan mensen die niet zoveel te besteden hebben.</p> <p>In de jaarlijkse portfoliomanagementcyclus wordt de huidige woningvoorraad van Vivare afgezet tegen de gewenste voorraad in de toekomst. Op basis van een marktorientatie wordt het profiel geactualiseerd. In 2012 zijn de klantprofielen die Vivare heeft opgesteld daarin verwerkt, waarmee doelgroepen zijn bepaald op basis van huishoudenssamenstelling</p>	<p>Strategie 2009-2013</p> <ul style="list-style-type: none"> We zijn er voor betaalbaar wonen, de huur is slechts een deel van de woonlasten. Vivare wil gaan sturen op woonlasten in plaats van op huur. Dat is nieuw. We gaan de komende tijd onderzoeken hoe we dat kunnen doen. Een tweede route is het aanpassen van woonlasten naar inkomen. Zo zijn er in het land al experimenten. Wij volgen alle experimenten en brengen de mogelijkheden in beeld. Daarna gaan we keuzes maken, er mee experimenteren en het uitvoeren. We gaan met portfoliomanagement doelgroepgericht sturen. We zorgen voor voldoende aanbod voor de lage inkomensgroepen (tot b 33.000), harmoniseren een deel van de bestaande voorraad en bouwen meer dure huur voor de doelgroep 33.000 -40.000 en vragen markthuren aan huurders met inkomens boven de 40.000. Hoe dat precies handen en voeten krijgt, werken we uit in het portfoliobeleid; 	7	<p>Prestatieafspraken gemeente Duiven 2010-2013</p> <p>Vivare neemt het voortouw in de uitwerking van een woonlastenbeleid en start hiermee in 2010. Vivare betreft de gemeente daarbij, maar blijft eindverantwoordelijk, totdat Vivare haar nieuwe woonlastenbeleid invulling heeft gegeven blijft 90% van de voorraad bereikbaar voor de doelgroep (2045 woningen per 1 juli 2008).</p> <p>Prestatieafspraken gemeente Over-Betuwe 2011-2015</p> <p>Vivare onderzoekt de mogelijkheid om te sturen op woonlasten in plaats van op huur en deelt de resultaten van dit onderzoek met gemeente en de andere corporaties</p> <p>Prestatieafspraken gemeente Rheden 2011-2014</p> <p>Minimaal 80% van de woningvoorraad valt met de huurprijs binnen de huurtoeslaggrens. Vivare neemt het initiatief in de uitwerking van een woonlastenbeleid.</p> <p>Prestatieafspraken gemeente Renkum 2011-2014</p>	7 7 7

Prestaties	Ambitie	Cijfer	Opgave	Cijfer
en inkomen.			<p>Vivare neemt het initiatief in de uitwerking van een woonlastenbeleid en start hiermee in 2011.</p> <p>Prestatieafspraken gemeente Westervoort 2010-2013</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vivare geeft invulling aan haar woonlastenbeleid. Vivare betreft de gemeente hierbij. • De sociale voorraad trekt mensen met een laag inkomen aan uit Arnhem. Vivare en gemeente onderzoeken de effecten hiervan. 	7
Vivare monitort de slaagkans van starter. Van de woningzoekenden die geslaagd zijn in het vinden van een woning, was in 2009 36,2% starter en 63,8% doorstromer (met uitzondering van speciale doelgroepen).	Er is geen ambitie zichtbaar	nvt	<p>Prestatieafspraken gemeente Westervoort 2010-2013</p> <p>Gemeente en Vivare gaan jaarlijks de slaagkans van starters monitoren.</p>	7
Vanuit het Ministerie van BZK wordt er een taakstelling aangegeven voor de huisvesting van statushouders. Deze taakstelling wordt per gemeente geformuleerd en Vivare neemt daarvan een deel voor haar rekening. Onderstaand resultaten voor 2009-2012. Arnhem: Sinds januari 2008 zijn er slechts sporadisch statushouders actief gehuisvest. Arnhem heeft in het verleden een grote voorsprong genomen op de taakstelling door veel meer asielzoekers/statushouders te huisvesten dan noodzakelijk. Er is een voorsprong van 268 plaatsen.	Naast het huisvesten van de primaire doelgroep spant Vivare zich ook in voor diverse andere bijzondere doelgroepen (deze krijgen urgentie). Het regionale woonruimteverdeelmodel kent vier urgentiecategorieën (sociaal/medisch urgente, stadsvernieuwingskandidaten, asielzoekers/statushouders en rolstoelgebruikers).	7,5	<p>Prestatieafspraken gemeente Duiven 2010-2013</p> <p>Vivare huisvest de statushouders en gepardonnerden waarvoor de gemeente verplicht in huisvesting moet voorzien. Dit doet Vivare vanuit haar rol als maatschappelijk ondernemer. Vivare benut daarbij de mogelijkheden die het lokaal maatwerk binnen de regionale huisvestingsverordening biedt.</p> <p>Prestatieafspraken gemeente Over-Betuwe</p> <p>Vivare en Gemeente maken afspraken over halfjaarlijkse huisvesting van statushouders. Vivare voert de afspraken uit.</p>	7

Prestaties	Ambitie	Cijfer	Opgave	Cijfer
<p>In Renkum heeft Vivare volledig voldaan aan de taakstelling. Jaarlijks wordt dit besproken en wordt de werkwijze met de gemeente Renkum afgestemd.</p> <p>De afspraken met de gemeente Rheden voor de huisvesting van statushouders zijn alle jaren volledig nagekomen. In 2012 kon worden volstaan met 7 woningtoewijzingen voor de statushouders. In 2011 betrof dit 25 woningen.</p> <p>In gemeente Overbetuwe is in 2009 en 2010 niet aan de taakstelling voldaan. Er waren te weinig gegadigden die in Overbetuwe wilden wonen. In 2011 is het gelukt de taakstelling te behalen en de grote achterstand van 2010 weg te werken. Ook in 2012 is de taakstelling behaald.</p> <p>Gemeente Duiven/Westervoort: Vivare heeft voor alle jaren aan de taakstelling voldaan. In 2012 is in Duiven 1 statushouder teveel gehuisvest.</p>			<p>Prestatieafspraken gemeente Renkum 2011-2015 Vivare en gemeente maken afspraken over de invulling van de huisvesting statushouders met als doelstelling de taakstelling volledig te realiseren.</p> <p>Prestatieafspraken gemeente Rheden 2011-2014 Vivare huisvest naar rato de statushouders waarvoor de gemeente verplicht in huisvesting moet voorzien.</p>	<p>7</p> <p>7</p>
Betaalbaarheid				
<p>Vivare biedt de producten Huurvast en Huurzeker Het uitgangspunt bij Huurvast en Huurzeker is een meerjarige afspraak tussen huurder en verhuurder over de huurverhoging of -prijs. Huurvast gaat uit van een vaste huurprijs voor vijf jaar na een éénmalige huurverhoging van 4,2%. Huurzeker van een gelijke huurverhoging voor een periode van vijf jaar, jaarlijks 1,35% huurverhoging. Eind 2010 waren er 916 deelnemers (2009: 801), het aantal deelnemers is in 2010 licht gestegen na een aantal</p>	<p>Huurders hebben keuze (2009) Vivare houdt rekening met de wensen van haar huurders, dus werkt Vivare aan het verbeteren en vergroten van het aantal producten en diensten. Vivare streeft naar het mogelijk maken van individuele keuzes op allerlei gebied. Daarom biedt Vivare u de mogelijkheid te kiezen uit drie verschillende huurvormen om zo aan individuele wensen tegemoet te komen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • De huurovereenkomst blijft ongewijzigd • Huren volgens Huurvast; 	7	Er is geen opgave geformuleerd	nvt

Prestaties	Ambitie	Cijfer	Opgave	Cijfer
jaren van daling.	<ul style="list-style-type: none"> • huren volgens Huurzeker. 			
<p>In 2009 is Vivare gestart met de taskforce voor huurachterstanden om grip te krijgen op de huurachterstanden.</p> <p>In 2010 is het proces huurincasso volledig beschreven om zo tot verbeteringen te komen en achterstanden zoveel mogelijk te voorkomen.</p> <p>2011: Project Vroeg Erbij i.s.m. maatschappelijk partner Rijnstad. Zodra Vivare huurachterstanden signaleert bij bewoners wordt dat doorgegeven aan Rijnstad en zo nodig schuldhulpverlening aangeboden.</p>	<p>Strategie 2009-2013: kwetsbare hebben een streepje voor.</p> <p>Vivare heeft een sociaal hart. Maatschappelijk kwetsbare groepen hebben bij ons een streep voor. Hieronder verstaan we mensen met een minimuminkomen en mensen die extra zorg of begeleiding nodig hebben en daarin zelf niet kunnen voorzien.</p> <p>Kwartaalrapportage 2009</p> <p>In tijden van oplopende werkloosheid en economische crisis zijn huurachterstanden bij kwetsbare groepen huurders een signaal van zorg voor Vivare. In de eerste twee kwartalen van 2009 liepen de huurachterstanden bij huurders van met name de vestiging Arnhem fors op. Als reactie is Vivare in de zomer van 2009 gestart met de Taskforce voor huurincasso. Met de oprichting van deze Taskforce werd als doel gesteld grip te krijgen op de ontwikkeling van deze achterstandscijfers.</p>	7	<p>Prestatieafspraken gemeente Duiven 2010-2013 Huurincassobeleid en proactieve verwijzing naar de schuldhulpverlening voortzetten, evenals verwijzing naar andere hulpverleningsorganisaties.</p> <p>Prestatieafspraken gemeente Over-Betuwe 2011-2015 Vivare en gemeente sluiten een convenant schuldhulpverlening.</p> <p>Prestatieafspraken gemeente Rheden gemeente 2011-2014 Vivare hanteert een strak incassobeleid en zet huisbezoeken door Maatschappelijk Werk in om mensen actief door te verwijzen naar de juiste instanties voor schuldhulpverlening</p> <p>Prestatieafspraken gemeente Westervoort 2010-2013 Voor de ondersteuning van huishoudens met financiële problemen zet de gemeente schuldhulpverlening in en voert Vivare een actief incassobeleid en worden huishoudens doorverwezen naar schulphulp en andere hulpverlenende instanties.</p>	7 7 7
Vivare zet tweede kansbeleid in om het aantal ontruimingen te verminderen door preventieve aanpak en geven huurders een kans opnieuw voor een woning in aanmerking te komen. In 2009 is het			<p>Prestatieafspraken gemeente Duiven 2010-2013 Pilot preventief tweede kansbeleid afronden en conclusies voor het vervolg trekken.</p>	7

Prestaties	Ambitie	Cijfer	Opgave	Cijfer
<p>beleid ook ingevoerd voor de gemeenten Duiven en Westervoort⁵. T.o.v. 2008 is het aantal ontruiming gedaald. In 2010 is het aantal ontruiming gestegen t.o.v. 2009. In 2011 is het aantal ontruiming fors gedaald door de extra inzet bij huurachterstanden.</p> <p>In Duiven is de pilot Verhaal achter de Voordeur uitgevoerd.</p>			<p>Prestatieafspraken gemeente Renkum 2011-2014 Voor de burgers die desondanks in onoverkomelijke problemen komen wordt het tweede kans beleid ingezet.</p> <p>Prestatieafspraken gemeente Rheden 2011-2014 Voor bewoners die in onoverkomelijke problemen komen, wordt het tweede kansbeleid voortgezet.</p> <p>Prestatieafspraken gemeente Westervoort 2010-2013 Evalueren gevoerde tweede kansbeleid.</p> <p>Prestatieafspraken gemeente Over-Betuwe 2006-2010 Invoeren tweede kansbeleid</p>	<p>7</p> <p>7</p> <p>7</p> <p>7</p>
Bevorderen eigen woningbezit				
<p>Verkoop bestaande huurwoningen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2009: 227 woningen (85% door huurders gekocht) • 2010: 191 woningen (80% door huurders gekocht) • 2011: 117 woningen aan particulieren en 501 woningen via complexgewijze verkoop. • In 2012 zijn 37 woningen verkocht <p>Vivare heeft i.r.t. de stagnerende koopwoningenmarkt in 2010 proactief andere verkoopstrategieën onderzocht waaronder complexgewijze verkoop. Dit instrument is in 2010 in gang gezet voor diverse complexen.</p>	<p>Verkoop bestaande huurwoningen begroot</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2009: 200 woningen • 2010: 250 woningen • 2011: Met behaalde verkoopresultaten loopt Vivare financieel 1,9% achter op de netto verkoopdoelstelling, waarin € 61,6 mln. werd begroot en € 60,5 mln. werd behaald. • 2012: Oorspronkelijk is de verkoop van ca. 75 woningen begroot, dit is in het eerste kwartaal 2012 bijgesteld naar ca. 30 woningen 	8	<p>Prestatieafspraken gemeente Arnhem 2011-2015 Te koop staande woningen staan maximaal 6 maanden leeg</p> <p>Prestatieafspraken gemeente Renkum 2011-2014 Vivare informeert de gemeente jaarlijks over de verkoop</p> <p>Prestatieafspraken gemeente Duiven 2010-2013</p> <ul style="list-style-type: none"> • In de gevallen waar de afzet van nieuwbouwwoningen stagneert zet Vivare incidenteel KoopGarant in. Dit heeft een positief effect heeft op de bereikbaarheid van de woningen voor de doelgroep starters. 	<p>-</p> <p>7</p> <p>7</p>

⁵ In de gemeenten Renkum, Rheden, Overbetuwe en Arnhem is het Tweede Kansbeleid reeds geïmplementeerd.

Prestaties	Ambitie	Cijfer	Opgave	Cijfer
<p>In de periode 2008-2010 heeft Vivare 193 nieuwbouwwoningen verkocht met Koopgarant.</p> <p>Opbrengsten van verkoop worden geïnvesteerd in nieuwbouw, herstructurering en renovatie</p> <p>Duiven: Er zijn in de periode 2009-2012 45 woningen verkocht.</p>			<ul style="list-style-type: none"> In 2009 heeft Vivare in Duiven in de bestaande voorraad 337 eengezinswoningen en 49 appartementen aangewezen voor verkoop. In de periode tot 2013 is het streven om er circa 20 per jaar te verkopen. <p>Prestatieafspraken gemeente Rheden 2011-2014 Vivare biedt haar klanten keuzevrijheid om te huren of kopen. Vivare breed streeft Vivare naar de verkoop van ca. 200 woningen per jaar.</p> <p>Prestatieafspraken gemeente Westervoort 2010-2013 Vivare verkoopt in Westervoort tot 2020 circa 100 huurwoningen. Er wordt inzichtelijk gemaakt aan welke doelgroep de woningen worden verkocht (starters, zittende huurders, doorstromers)</p> <p>Prestatieafspraken gemeente Over-Betuwe</p> <ul style="list-style-type: none"> 2006-2010: Gericht woningen verkopen in het kader van het Strategisch Voorraadbeleid. Koopwoningen betaalbaar houden door het bieden van KoopGoedkoop, Koopgarant of MGE. 2011-2015: Corporaties bieden inzicht in het verkoopprogramma bestaand bezit. 	<p>7</p> <p>7</p> <p>7</p>
Gemiddeld		7,2		7,0

Prestaties	Ambitie	Cijfer	Opgave	Cijfer
Planmatig onderhoud: <ul style="list-style-type: none"> • 2009: € 33.708.000 • 2010: € 29.250.892 • 2011: € 26.326.000 • 2012: € 22.482.000 	Planmatig onderhoud begroot: <ul style="list-style-type: none"> • 2009: € 40.826.000 • 2010: € 29.893.096 • 2011: € 25.092.000 • 2012: € 24. 962.000 		met daarin de planning voor het komende jaar onder andere op het gebied van onderhoud, investeringen, sloop en verkoop van woningen bij voorkeur in meerjarenperspectief.	
Kwaliteit dienstverlening				
Bewoners en omwonenden worden betrokken bij de planvorming van projecten middels een eigen ontwikkelde methode voor bewonersparticipatie. <ul style="list-style-type: none"> • informatieavonden • workshops • werkgroepbijeenkomsten • individuele huisbezoeken (bij ieder project alle huishoudens) • sociaal plan bij herhuisvesting Concrete projecten waar bewoners bij betrokken zijn, worden jaarlijks weergegeven in de jaarverslagen.	Bedrijfsplan 2009-2013 Vivare blijft gebruik maken van onderzoeks- en participatie-instrumenten om klanten te betrekken en hun wensen in beeld te brengen. <ul style="list-style-type: none"> • klanttevredenheidsonderzoek • woonwensenwijzer • klantenpanels, • bewonersbijeenkomsten • deelname aan bewonerscommissies en wijkcommissies 	8	Prestatieafspraken gemeente Westervoort Bij ingrijpende projecten in woning en of woonomgeving stemmen Vivare en de gemeente aan de voorkant af hoe bewoners bij het proces betrokken kunnen worden. Centraal staat dat de burger/klant echt moet kunnen participeren.	7
Om de wensen en behoeften van klanten in kaart te brengen houdt Vivare klantenpanels: <ul style="list-style-type: none"> • 2009: 4 klantenpanels (leefbaarheid en woongedrag in Presikhaaf), woonwensen 55+, leefbaarheid en woonomgeving Duiven en Westervoort, kopen, van een huurwoning). Verslagen zijn na te lezen op een aparte website. Per brief krijgen deelnemers terugkoppeling over wat Vivare concreet met de uitkomsten doet). 			Prestatieafspraken gemeente Duiven 2010-2013 Bij het (her)ontwikkelen van relevante ruimtelijke- en beheerplannen stellen gemeente en Vivare een gezamenlijk participatie en communicatieplan op.	7
			Prestatieafspraken gemeente Renkum 2011-2014 <ul style="list-style-type: none"> • De gemeente en Vivare betrekken bewoners bij projecten op het gebied van wonen en woonomgeving. Vanaf 2011 geldt als pilot het project Dennenkamp. • Partijen wisselen kennis ten aanzien van de woonbehoefte van burgers uit. Vivare: klantenpanels, onderzoek na onderhoud en renovatie, huisbezoeken etc. 	7

Prestaties	Ambitie	Cijfer	Opgave	Cijfer
<ul style="list-style-type: none"> 2010: 4 klantenpanels (nieuwe woning Presikhaaf, duurzaamheid, stille huurders, reparatieverzoek). 2011: 2 klantenpanels (middeninkomens en tuinenonderhoud voor mensen die daar niet meer toe in staat zijn) 				
KWH 2009: Gemiddeld cijfer 7,7. Besluit om in 2010 op andere wijze de klanttevredenheid te meten.				
In 2010 zijn de woonwensen van 7.000 huurders uit de Woonwensenwijzer van Wooncheck geanalyseerd en gebundeld in een klantprofiel.				
<p>In 2010 is een grootschalig telefonisch en digitaal wijkonderzoek gehouden in 2012 is dit onderzoek herhaald. Ontwikkeling van de resultaten:</p> <ul style="list-style-type: none"> Woning: 6,96 naar 7,01 in 2012 Wijk: 6,91 naar 6,85 in 2012 Dienstverlening: 8,5 naar 8,7 in 2012 Imago 7,2 naar 7,9 in 2012 <p>De klantbeleving is op wijkniveau terug te vinden in het wijkdashboard op de wijkvisie website. Het wijkdashboard fungeert als spiegel waar Vivare initiatieven aan kan toetsen.</p>				
Energie en duurzaamheid				
<p>Energieproject</p> <ul style="list-style-type: none"> 2009 start energieproject: voorbereiding pilotprojecten 2010: oplevering van 3 pilotprojecten <p>Lessen uit de projecten hebben geleid tot herformulering van de uitgangspunten. O.a. Vivare investeert € 45 miljoen in isolatiepakketten voor de woningen met de slechtste</p>	<p>Bedrijfsplan 2009-2013</p> <p>Energieproject: Vivare isoleert in de periode 2009-2015 haar 24.000 woningen waar nodig en zinvol. Doel is het realiseren van een besparing van 20% op de CO₂ uitstoot t.o.v. 2008. In 2009 starten pilotprojecten en in 2010 is Vivare op stoom.</p>	7	<p>Prestatieafspraken gemeente Arnhem 2011-2015</p> <p>De corporaties zetten in op 20 tot 25% reductie CO₂ in de periode 2008-2018. Bij voorkeur hebben de woningen met de slechtste labels prioriteit.</p> <p>Prestatieafspraken gemeente Duiven 2010-2013</p> <ul style="list-style-type: none"> Vivare investeert in energiebesparende maatregelen die het mogelijk maken om de 	7

Prestaties	Ambitie	Cijfer	Opgave	Cijfer
<p>energielabels.</p> <ul style="list-style-type: none"> 2011: selectie van 1.500 woningen met een slechte energieprestatie die worden aangepakt. Deze woningen zijn geselecteerd omdat daar huurders wonen met de laagste inkomens. In een periode van 6 jaar gaan de woningen naar label B en worden de woonlasten beheersbaar voor bewoners. 2012: start aanpak van 1.550 van de slechts geïsoleerde woningen. In 2012 zijn geselecteerde complexen aan de Kloosterstraat in Arnhem, project Bongerd in Westervoort en Kerkallee in Velp aangepakt. Bij het project Bongerd te Westervoort zullen nog enkele werkzaamheden in 2013 afgerond worden en vinden er in 2013 betalingen plaats van de onderhoudstermijn. 	<p>Ambitie 2008-2018 25% CO₂reductie</p> <p>Vivare zet zich in om het wonen betaalbaar te houden. Met het energieproject wil Vivare de woonlasten drukken.</p> <p>Binnen de doelstelling om 1.500 woningen aan te pakken voor de periode 2012-2018 zijn voor 2012 gepland:</p> <ul style="list-style-type: none"> 50% van complex 20.01.06.01- Kloosterstraat te Arnhem 100% van complex 30.02.04.01- Bongerd Vaneg te Westervoort 100% van complex 60.00.15.01- Kerkallee te Velp 		<p>CO₂ uitstoot van haar totale woningbezit met 20% te reduceren (periode tot 2018). Uitgangspunt daarbij is dat de huurder 50% van de kosten betaald (wordt verrekend in de huurprijs).</p> <ul style="list-style-type: none"> Vivare investeert eveneens in duurzame nieuwbouw door ruime, courante woningen te bouwen met een plattegrond die eenvoudig aan te passen is aan de wensen van de doelgroep die er intrekt. <p>Prestatieafspraken gemeente Over-Betuwe 2011-2015.</p> <p>De corporaties onderschrijven de noodzaak om meer energiebesparende maatregelen in hun voorraad te treffen en zullen komende jaren substantieel bijdragen aan de doelstellingen van de gemeente.</p> <p>Alle corporaties brengen de energielabels in beeld.</p> <p>Prestatieafspraken gemeente Renkum 2011-2014</p> <ul style="list-style-type: none"> Vivare investeert in energiebesparende maatregelen om de CO₂ uitstoot met 20% te reduceren tot 2018. Bruikbaar stellen van energielabel aan bewoners vanaf 2010 <p>Prestatieafspraken gemeente Rheden 2011-2014</p> <ul style="list-style-type: none"> Met het Energieproject investeert Vivare in energiebesparende maatregelen die het mogelijk maken om de CO₂ uitstoot van haar woningbezit in de periode 2008-2018 ,met 25% 	<p>7</p> <p>7</p> <p>7</p>

Prestaties	Ambitie	Cijfer	Opgave	Cijfer
			<p>te reduceren.</p> <ul style="list-style-type: none"> Vivare breed wordt 45 miljoen geïnvesteerd in isolatiepakketten. Vivare geeft aan welke complexen in Rheden worden aangepakt. Vivare stelt het energielabel aan bewoners beschikbaar <p>Prestatieafspraken gemeente Westervoort 2010-2013</p> <ul style="list-style-type: none"> Vivare investeert in energiebesparende maatregelen die het mogelijk maken om de CO₂ uitstoot van haar totale bezit tot 2018 met 20% te reduceren. Vivare deelt de uitkomsten van pilots elders met de gemeente. 	7
<p>In 2009 en 2010 is het PVE voor nieuwbouw aangepast en is er meer aandacht voor duurzaamheid en het creëren van technische voorwaarde om woonlastenreductie te bewerkstelligen. In 2009 zijn 2 bijzondere projecten in het kader van duurzaamheid opgeleverd:</p> <ul style="list-style-type: none"> Middelgraafpad Arnhem: collectief WKO systeem De Vergert Duiven: collectief WKO-systeem met betonkernactivering <p>In 2010:</p> <ul style="list-style-type: none"> Collectieve WKO-systemen in projecten Grinthuizen Rheden en Droo-Zuid Duiven Individuele warmtepompen project Daalhuizerweg Rheden <p>2012</p> <ul style="list-style-type: none"> Pilot Energie neutrale nieuwbouw: In 2012 zijn 3 partijen geselecteerd voor de pilot 	<p>Bedrijfsplan 2009-2013</p> <p>Vivare checkt het standaard programma van eisen op duurzaamheidsaspecten en past waar nodig aan</p> <p>Vivare zal met andere partijen experimenteren in de ontwikkeling en het aanbod van alternatieve energiebronnen en materialen.</p>	7	<p>Prestatieafspraken gemeente Arnhem 2011-2015</p> <p>De corporaties nemen ook de thema's milieu, gezondheid, gebruikskwaliteit en toekomstwaarde mee in hun plannen met betrekking tot nieuwbouw en renovatie</p> <p>Prestatieafspraken gemeente Duiven 2010-2013</p> <p>Bij de nieuwbouw houdt Vivare zich aan het convenant Duurzaam bouwen van de stadsregio.</p> <p>Prestatieafspraken gemeente Rheden 2011-2015</p> <ul style="list-style-type: none"> Vivare concentreert haar aandacht gedurende het bouwproces en exploitatiefase op de aspecten energiezuinigheid en milieubelasting. Vivare hanteert haar standaard PVE dat in 2010 een EPC van 0,6 voorschrijft. Vivare heeft het voornemen om aan de 	7 7 7

Prestaties	Ambitie	Cijfer	Opgave	Cijfer
<p>'Scherpenhofseweg'. In 2013 wordt verder gewerkt aan dit pilot.</p>			<p>Scherpenhofseweg in Rheden in de vorm van een eerste pilotproject energie neutrale woningen te realiseren</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vivare past in al haar nieuwbouwprojecten FSC-hout toe <p>Prestatieafspraken gemeente Westervoort 2010-2013</p> <p>Alle nieuwbouw moet in basis duurzaam, toegankelijk, aanpasbaar en veilig zijn. Vivare heeft de eisen verwerkt in een PVE.</p> <p>Prestatieafspraken gemeente Over-Betuwe</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2006-2010: Alle woningen bouwen conform Bouwbesluit en KAN convenant Duurzaam Bouwen. • 2011-2015: Partijen maken bilaterale afspraken over duurzame nieuwbouw. Partijen onderzoeken de mogelijkheden voor een pilotproject duurzaam wonen, waarbij gestreefd wordt naar een EPC van 0,0. <p>Prestatieafspraken gemeente Renkum 2011-2014</p> <p>Vivare houdt zich aan het KAN convenant Duurzaam bouwen en aan duurzame stedenbouw.</p>	<p>7</p> <p>7</p> <p>7</p>

Prestaties	Ambitie	Cijfer	Opgave	Cijfer
<p>Energie en duurzaamheid: bewustwording</p> <p>2011: Project Energie voor School en Thuis in Duiven: leerlingen, ouders en leraren worden gestimuleerd bewuster met energie om te gaan.</p> <p>Het energieproject in samenwerking met gemeente Rheden is afgerond. De doelstelling: 1200 gratis adviezen uitbrengen over energiebesparing bij huishoudens met een laag inkomen, is behaald. De evaluatie vindt plaats in januari 2011.</p> <p>Vivare investeert met voorlichting ook in bewustwording van klanten en eigen medewerkers zodat ook zij de juiste keuzes kunnen maken.</p> <p>Hiervoor is samenwerking gezocht met de Hogeschool Arnhem en Nijmegen. Deze onderdelen verkeren in de onderzoeksfase. De komende jaren zal hier verder uitwerking en invulling aan worden gegeven.</p>	<p>Beleid duurzaamheid 2010-2013</p> <p>Aandacht besteden aan de voorlichting van klanten en medewerkers is opgenomen in het beleid duurzaamheid 2010-2013. Een concreet plan over de wijze waarop Vivare huurders tegemoet wil treden ten aanzien van de bewustwording van energiegebruik in woningen zal nog worden opgesteld.</p>	7	<p>In 2009 zijn gemeente Rheden, Vivare en Stichting Collusie gestart met de actie Energieservice aan Huis, waarbij huishoudens een gratis energieadvies en energiebox ontvingen. In 2011 wordt het project geëvalueerd. Vivare en gemeente bekijken de mogelijkheden om gezamenlijk een vervolg te geven aan deze of andere bewustwordings-voorlichtingscampagnes.</p> <p>Prestatieafspraken gemeente Westervoort 2010-2013 Gemeente en Vivare gaan samen onderzoeken op welke wijze energiezuinig gedrag van bewoners kan worden gestimuleerd.</p> <p>Prestatieafspraken gemeente Renkum 2011-2014</p> <ul style="list-style-type: none"> • Project opzetten om het energiegedrag onder burgers vergroten. <p>Prestatieafspraken gemeente Over-Betuwe 2011-2015 Corporaties richten zich op energiezuinig gedrag door zowel continue informatieverstrekking als kortlopende campagnes.</p>	<p>7</p> <p>7</p> <p>7</p>
Gemiddeld		7,2		7,0

Huisvesten doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen

Prestaties	Ambitie	Cijfer	Opgave
Realisatie nieuwbouw voor mensen met een specifieke zorg- en huisvestingsbehoefte			
<p>2009:</p> <ul style="list-style-type: none"> Oplevering 6 zorgprojecten waarin specifieke voorzieningen zijn opgenomen voor zorgpartijen en cliënten Oplevering 6 projecten met appartementen geschikt voor ouderen Totaal 307 eenheden voor mensen die in meer of mindere mate zorg en/of begeleiding nodig hebben. Daarnaast zijn 361 woningen gerealiseerd die zonder meer geschikt zijn voor ouderen om in te wonen. 177 van deze woningen wordt speciaal toegewezen aan ouderen. <p>2010:</p> <ul style="list-style-type: none"> Klimroos/Mosterdhof, 16 eenheden voor st. Philadelphia, Westervoort Westerraam, 6 woningen voor mensen met een psychische of fysieke beperking, Elst Mozartstraat, 10 seniorenwoningen, Elst. Schuytgraaf, 49 seniorenappartementen, Arnhem <p>2011:</p> <ul style="list-style-type: none"> Villa Margaretha, 18 wooneenheden t.b.v. verstandelijk gehandicapten, Renkum Beekenoord, 18 woningen t.b.v. mensen met een verstandelijke en/of lichamelijke beperking, Westervoort 	<p>Bedrijfsplan 2009-2013</p> <p>Voorzetten van de uitvoering van de (master)plannen wonen, welzijn en zorg. <i>In het kader van het masterplan Wonen-Zorg voor Arnhem Zuid heeft Vivare in de afgelopen jaren een viertal projecten gerealiseerd waarbij specifiek zorgvastgoed voor Pleyade een belangrijk onderdeel was (Eldenstaete, Malburgstaete, Eilandstaete, Polderhof). In het kader van dat masterplan stonden nog 2 projecten gepland: nieuwbouw in Schuytgraaf en herontwikkeling van Martinushof. Deze projecten hebben geen doorgang gevonden. Dit is in overeenstemming tussen partijen besloten en leidt niet dan ook niet tot een neerwaartse bijstelling van het cijfer.</i></p> <p>Terug en vooruitblik 2010-2011 Nadat we jaren achtereen nieuwe woonzorgcomplexen opleverden, is het op dat front nu wat rustiger. Maar we zitten niet stil. Met de zorgpartijen in de regio zijn we voortdurend in overleg over nieuwe mogelijkheden.</p> <p>Zie ook ambities investeren in vastgoed.</p>	<p>7</p>	<p>Prestatieafspraken gemeente Arnhem 2011-2015</p> <p>Opgave gezamenlijk</p> <ul style="list-style-type: none"> Realisatie minimaal 110 zorgwoningen in verplegings- en verzorgingshuizen (plus: 55 extra) Realisatie minimaal 485 woningen geschikt voor ouderen (plus: 254 extra woningen) Realisatie minimaal 140 woningen voor verstandelijk en/of lichamelijk gehandicapten (plus: 70 woningen) Streven naar een spreiding van verschillende bijzondere doelgroepen over de stad. Zoeken naar 1 of 2 aanvullende locaties voor Anders Wonen <p>Prestatieafspraken gemeente Duiven 2010-2013</p> <ul style="list-style-type: none"> In Droo-Zuid realiseert Vivare 62 clusterwoningen (verpleeghuis) <p>Prestatieafspraken gemeente Renkum 2011-2014</p> <ul style="list-style-type: none"> Villa Margaretha 18 zorgappartementen sociale huur <p>Prestatieafspraken gemeente Westervoort 2010-2013</p> <p>Gemeente en Vivare trekken samen op bij het in kaart brengen van voor senioren geschikte nieuwbouwlocaties.</p>

Prestaties	Ambitie	Cijfer	Opgave	
<ul style="list-style-type: none"> Droo-Zuid, verpleeghuis en appartementen in Duiven (93 wooneenheden). <p>2012:</p> <ul style="list-style-type: none"> Blauwe Weide fase 2, 21 onzelfstandige eenheden beschermd wonen, Arnhem (RIBW) 			Prestatieafspraken gemeente Over-Betuwe <ul style="list-style-type: none"> 2006-2010: Diverse projecten op het gebied van WZW (gezamenlijk), waaronder woonservicezones Westerraam en Elst Centrum (woningen en voorzieningen), 2011-2015: Partijen zetten gezamenlijk in op het vergroten van het aanbod wonen, welzijn en zorg. Partijen zetten zich in voor een nota Wonen, Zorg Welzijn en conformeren zich aan de activiteiten die worden afgesproken. 	7
Ouderen				
<p>Onderzoek in kaart brengen woonwensen ouderen:</p> <ul style="list-style-type: none"> In 2010 deelname SEV experiment naar de woonbehoeften van senioren In 2010 is een groot marktonderzoek uitgevoerd naar de zorgmarkt. In 2011 is het WoonZorgProfiel 2025 vastgesteld. Dit profiel geeft een beeld van de toekomstige zorgvraag en het aanbod van zorgvastgoed door zowel Vivare als andere aanbieders. Daarmee is inzichtelijk in hoeverre vraag en aanbod op elkaar zijn afgestemd en in welk aandeel Vivare wil voorzien. <p>Ouderenhuisvesting is waar mogelijk gerealiseerd, zoals bv Oosterbeek Hoog en Haeghendal. Er ligt nog een plan voor de realisatie Dennenkampweg, hieraan liggen voorafgaand eerst nog besluiten door de Raad en dan nog de bestemmingsplancycclus, voordat er gebouwd kan worden. Verder spelen de nieuwe</p>	<p>Terug en vooruitblik 2011-2012</p> <p>In Nederland bepaalt elke zorgorganisatie zelf wat ze nodig heeft aan vastgoed. Er is echter geen overkoepelende regie. Vivare wil grip hebben op het bouwen van de juiste zorgvoorzieningen, waaraan klanten in het werkgebied behoefte hebben. Om die reden laat Vivare de 'woonzorgbehoefte' integraal onderzoeken.</p>	7	Prestatieafspraken gemeente Duiven 2010-2013 Vivare en gemeente inventariseren gezamenlijk de behoefte aan de diverse woonvormen die ouderen en mensen met een beperking geschikt zijn.	7
			Prestatieafspraken gemeente Renkum 2011-2014 Meewerken aan realiseren en beheer van kleinschalige ouderenhuisvesting. Behoefte afstemmen o.b.v. woonvisie 2010-2014	7

Prestaties	Ambitie	Cijfer	Opgave	
<p>huisvestingsverordening bij de realisatie van toekomstige complexen en afwegingen een rol (geen labeling voor senioren). Vivare denkt mee met de plannen van de gemeente en zoekt de gemeente als het gaat om kansen die Vivare ziet in brede ontwikkeling (bv het aanbod van het dienstencentrum De Hucht in Heelsum, dat Vivare samen met de gemeente verbreed tot een visie voor het hele gebied, Dorrestijnwoningen en -appartementen, deel deelplan 3B4 en de clustering van de scholen en de vrijkomende ruimte)</p>				
<p>Woonservicezone</p> <ul style="list-style-type: none"> In 2009 zijn intentieafspraken opgesteld om in Dieren tot een woonservicezone te komen. In 2011 zijn concrete afspraken opgesteld. 2011. Dieren, Beverode: Gedurende het traject is gebleken dat nieuwbouw van een woonservicezone op de locatie van Beverode niet realiseerbaar is. De partijen hebben gezamenlijk geconcludeerd dat het project financieel niet haalbaar is. Velp, Lorentzhuis: In 2011 heeft Vivare op basis van het vastgestelde beleid ten aanzien van zorgvastgoed, uitgangspunten vastgesteld voor het project Lorentzhuis (samenwerking met zorgaanbieder Innoforte). Juist voor het einde van het jaar werd duidelijk dat Innoforte niet in kan stemmen met deze uitgangspunten. Dit betekent dat het project vervalt. <p>In Renkum heeft Vivare haar expertise, ingezet,</p>	<p>Terug en vooruitblik 2010-2011</p> <p>Woonservicezone Beverode wordt concreet in Dieren:</p> <p>In 2011 zet Vivare de afspraken voor samenwerking met RIBW, Attent, Carion en de gemeente op papier; er moeten handtekeningen onder de plannen worden gezet.</p>	7	<p>Prestatieafspraken gemeente Rheden 2011-2014</p> <p>Lorentzhuis Velp en Beverode Dieren. Vivare wil hier in samenwerking met Innoforte en Attent woonservicezones realiseren.</p>	6,5
			<p>Prestatieafspraken gemeente Renkum 2011-2014</p> <p>Meedenken met realiseren woonservicezones</p>	7

Prestaties	Ambitie	Cijfer	Opgave
<p>heeft meegedacht en -gepraat. Op dit moment is er een pilot wijkgericht werken gestart door de gemeente, waar de pilot woonservicegebied Oosterbeek onder valt. Hierin participeert Vivare niet actief, maar heeft zich wel aangemeld met de vraag "als hier wijkgericht wordt gewerkt, welke rol kan Vivare dan invullen?" Vivare is bereid te participeren indien de gemeente dat wenst.</p> <p>In 2012 is het Woonservice Gebied Droo-Zuid in Duiven geopend. Vivare, gemeente Duiven, Liemerij en Zozijn hebben de afgelopen jaren samengewerkt aan de realisatie van dit gebied. Naast nieuwbouw zijn 136 woningen gerenoveerd.</p>			<p>Prestatieafspraken gemeente Duiven 2010-2013</p> <p>Bijdrage leveren aan aanbod van geschikte woningen voor deze ouderen. Bij renovatie van woningen, met name binnen woonservicegebieden, worden deze afhankelijk van de vraag aangepast. Vivare honoreert de vraag.</p> <p>7</p>
<p>De woningen die in het kader van de WMO zijn aangepast worden altijd geadverteerd waarbij van de kandidaat-huurders een WMO indicatie is vereist. Dit is de werkwijze conform huisvestingsverordening. Deze woningen worden incidenteel gemeld bij de gemeenten, dit is bijv. het geval als er voor een heel specifieke kandidaat met een heel specifieke zorgvraag een bijzondere woning wordt gezocht. Dan is er voor dat specifieke geval vaak veelvuldig contact en kan toewijzing plaatsvinden via lokaal maatwerk. Voor ouderen geschikte woningen werden tot de nieuwe huisvestingsverordening gelabeld (seniorenlabel 55+). Vanaf 1 januari 2013 is dit niet meer het geval (alleen in uitzonderingssituaties en dan is het lokaal maatwerk). De markt selecteert zichzelf echter, de senioren hebben door de lange woonduur meer</p>	Geen ambitie zichtbaar		<p>Prestatieafspraken gemeente Duiven 2010-2013</p> <p>Woningen aangepast met WMO-middelen worden bij een volgende verhuur zoveel mogelijk aangeboden aan mensen met een vergelijkbare beperking.</p> <p>Prestatieafspraken gemeente Arnhem 2011-2015:</p> <p>Beschikbaar houden van aangepaste woningen voor ouderen.</p> <p>7</p>

Prestaties	Ambitie	Cijfer	Opgave
<p>kansen op de voor hen erg geschikte woningen.</p> <p>Vivare is in 2009 in samenwerking met gemeenten Duiven en Westervoort de pilot 'VertrouwdWonen' gestart om oudere mensen langer thuis te laten wonen.</p> <p>2011: VertrouwdWonen (gemeentelijk overleggen met o.a. Duiven, Renkum en Westervoort)</p> <p>De aanpak van VertrouwdWonen is in de gemeente Rheden onder een andere naam uitgevoerd als pilot, zijnde Mijn huis, Mijn toekomst. Deze pilot is alleen uitgevoerd in de kern Dieren. De gemeente Rheden had hierbij de regierol en Vivare een faciliterende rol in de organisatie van de woningaanpassingen voor de huurders.</p> <p>In de gemeente Renkum participeert Vivare in het project opplussen. Vivare zet haar expertise in en is aanwezig bij markten e.d. Vivare stelt geen budgetten beschikbaar.</p>			<p>Prestatieafspraken gemeente Duiven 2010-2013</p> <ul style="list-style-type: none"> Vivare participeert (met een eigen pilot) in het programma Vertrouwd Wonen dat is gericht op de doelgroep 55+ om de woning met kleine aanpassingen geschikt te maken voor ouderen. <p>Prestatieafspraken gemeente Rheden</p> <ul style="list-style-type: none"> 2005-2010: Er zullen in de bestaande voorraad 100 woningen worden aangepast voor senioren. Projecten Heuvelstraat, Kraaienmaat en Pr. Kennedylaan in Velp 2011-2014: De gemeente en Vivare gaan de resultaten van het in 2010 in gemeente Duiven gestarte pilot Vertrouwd Wonen bespreken en kijken of deze aanpak in Rheden ook wenselijk is <p>Prestatieafspraken gemeente Westervoort 2010-2013</p> <ul style="list-style-type: none"> Gemeente en Vivare investeren samen in het beter geschikt maken van de bestaande woningvoorraad. Vivare besluit na evaluatie van de pilot vertrouwd wonen (eind 2010) of zij de pilot de komende jaren blijft ondersteunen <p>Prestatieafspraken gemeente Renkum 2010-2014</p> <ul style="list-style-type: none"> Bewoners bewust maken door kleine aanpassingen in de woning het wooncomfort kan worden vergroot. Vivare besluit in 2011 mee te doen aan het project opplussen

Prestaties	Ambitie	Cijfer	Opgave
			<ul style="list-style-type: none"> Vivare is bereid om bij nieuwbouwprojecten minimaal 1 eengezinswoning rolstoel toe- en doorgankelijk te maken mits gemeente een geschikte kandidaat aandraagt.
Overige personen die zorg en/of begeleiding nodig hebben of speciale eisen stellen			
<p>Keten van kansen. Ketenaanpak en samenwerking tussen partijen om kwetsbare groepen te helpen.</p> <p>Projecten 2009-2012:</p> <ul style="list-style-type: none"> bijdrage Dak & Thuis Arnhem (leveren woningen en dagbesteding voor jongeren) Pilot Housing first: eerst wonen dan de zorg voor daklozen met multiproblematiek Aanpak onaangepaste gezinnen: realiseren onconventioneel wonen aan de rand van de stad. Een samenwerkingsovereenkomst met 2Switch voor het leveren van werk zodat 8 jongeren per jaar werkervaring op kunnen doen. In kaart brengen van multiprobleemgroepen. KR8-corporaties maken zich sterk om samen met jeugdzorgorganisatie de wachtlijsten terug te dringen. I.s.m. met Pactum heeft Vivare in 2010 gezocht naar panden en mogelijke huisvestingsconcepten. 	<p>Begroting 2009</p> <p>Kwetsbare groepen hebben een streepje voor. Samen met de maatschappelijk hulpverlening en gemeenten probeert Vivare sectorale grenzen te doorbreken om kwetsbare mensen in de samenleving een betere kans te bieden. Vanuit onze visie dat mensen zoveel mogelijk zelf de regie over hun leven moeten hebben/nemen, neemt Vivare initiatieven om dat voor kwetsbaren te realiseren. Vivare geeft dit vorm door de Aanpakcentralen maak ook door de betrokkenheid in KR8-verband in de Keten van Kansen, waarbij de betrokken KR8-corporaties projecten voor kwetsbaren in de samenleving realiseert, samen met andere organisaties. De Keten van Kansen is vooral gericht op de keten in de hulpverlening.</p>	7	<p>Prestatieafspraken gemeente Arnhem 2011-2015</p> <p>De corporaties bieden meer plekken (leerwerkplekken, binnen de eigen organisatie) meer opdrachten tot buurtserviceklussen en bemiddelt binnen de eigen organisatie en bij toeleveranciers voor uitstroom naar betaald werk.</p> <p>Prestatieafspraken gemeente Rheden 2011-2014</p> <p>Vivare is actief met experimenten en pilots om kwetsbaren betere mogelijkheden te bieden langer zelfregie over hun leven te houden.</p>
<p>2009:</p> <p>Realisatie vijf woonunits Renkum: Er zijn vijf woonunits geplaatst voor mensen die niet geschikt zijn om in een rijtjeswoning te wonen.</p>			
<p>Opvang daklozen.</p> <p>Het stoelenproject De Duif is een laagdrempelige nachtopvang voor daklozen in het centrum van</p>			

Prestaties	Ambitie	Cijfer	Opgave
Arnhem. Elke nacht biedt het aan ongeveer 20 daklozen gratis een dak, warmte en iets te eten. Vivare steunt het initiatief al een aantal jaren.			
Gemiddeld		7,0	7,0

(Des)investeren in vastgoed

Prestaties	Ambitie	Cijfer	Opgave
Nieuwbouw			
Eind 2009 eindigde de afspraak in KAN-verband voor de bouw van 2.500 nieuwe woningen door Vivare. Eind 2009 zijn 2.332 woningen gerealiseerd.	Te realiseren nieuwbouwwoningen 2005-2010 2.397	7	Afspraak in KAN-verband. Realisatie 2.500 nieuwbouwwoningen in de periode 2005-2010.
<p>Realisatie nieuwbouw:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2009: 865 nieuwbouwwoningen (532 huur, 295 koopwoningen en 38 kavels) • 2010: 198 woningen opgeleverd (174 huur en 22 koopwoningen) • 2011: oplevering van 230 woningen • 2012: oplevering 493 woningen <p>Onder de gerealiseerde woningaantallen bevinden zich alle projecten zoals opgenomen in de prestatieafspraken met de gemeenten. Alleen het project Dennenkamp heeft vertraging opgelopen wegens de bestemmingsplanprocedure.</p>	<p>Nieuwbouw begroot:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2009: 935 nieuwe woningen (doelstelling zichtbaar bijgesteld naar 841 woningen) • 2010: 230 woningen • 2011: 227 woningen • 2012: 409 woningen 	8	<p>Prestatieafspraken Arnhem: in de periode 2011-2015 bouw van 2.000 woningen (alle corporaties). Voornemen Vivare:</p> <p>2011:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Herstructurering woonwagens Merwede <p>2012</p> <ul style="list-style-type: none"> • Blauwe Weide fase 2 136 woningen, 21 RIBW, 20 SLAK • Podium 2 69 woningen <p>2013</p> <ul style="list-style-type: none"> • Blauwe Weide fase 3 92 woningen • Saksen Weimar 135 woningen <p>2014</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presikhaaf 2 99 woningen • Larikshof 31 woningen • Martinushof 60 woningen <p>Prestatieafspraken gemeente Duiven 2010-2013</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vivare ontwikkelt en realiseert in de periode tot

Prestaties	Ambitie	Cijfer	Opgave
<p>Vivare heeft in 2009 en 2010 In Rheden 191 woningen opgeleverd</p> <p>Vivare heeft in gemeente Over-Betuwe in 2009-2010 106 woningen opgeleverd.</p>			<p>2012 ruim 316 woningen in de projecten Kloosterkamp, Rijksweg 15, De Vergert, Lombok en Droo-Zuid.</p> <p>Prestatieafspraken gemeente Renkum 2011-2014 Vivare realiseert de projecten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bergerhof 68 sociale woningen en 66 koopwoningen • 't Haeghendal 23 woningen • Weverstraat 2 appartementen • Oosterbeek Hoog 24 appartementen • Dennenkamp 14 appartementen <p>Prestatieafspraken gemeente Rheden</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2005-2010: Vivare bouwt in totaal 500 nieuwe woningen • 2011-2014: Daalhuizerweg Velp 60 woningen en Grinthuizen Rheden <p>Prestatieafspraken gemeente Westervoort 2010-2013 Behalve de ontwikkeling op de Paepestraat zal Vivare geen nieuwe projecten ontwikkelen in Westervoort.</p> <p>Prestatieafspraken gemeente Over-Betuwe</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2006-2010: Bouwopgave Vivare 2005-2010 308 woningen. • 2011-2015: In bilaterale afspraken wordt de productie van nieuwbouwwoningen nader geconcretiseerd.

Prestaties	Ambitie	Cijfer	Opgave	
Op de nieuwbouwlocatie Bergerhof in Renkum heeft Vivare 12 kavel te koop aangeboden die ontwikkeld kunnen worden middels CPO	Er is geen ambities zichtbaar		<p>Prestatieafspraken Duiven 2010-2013</p> <p>Vraaggericht bouwen: Als zich een bewonerscollectief meldt dan wil Vivare dit initiatief faciliteren mits dit past binnen de (financiële) kaders van Vivare. Uitgangspunt is dat Vivare de kosten van begeleiding doorberekend aan het CPO.</p>	7
			<p>Prestatieafspraken gemeente Over-Betuwe 2011-2015</p> <p>Corporaties en gemeente onderzoeken de mogelijkheden om bewoners meer invloed te geven over hun woning en woonomgeving en starten pilot-activiteiten om de keuzevrijheid te bevorderen, bijvoorbeeld CPO.</p>	-
Sloop / samenvoeging				
<p>Sloop:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2009: 0 woningen • 2010: 344 flats en portiekflats • 2011: 0 woningen • 2012: 91 woningen 	<p>Jaarverslag 2010</p> <p>Voor 2010 werden 571 te slopen verhuureenheden verwacht</p>	7	<p>Prestatieafspraken gemeente Arnhem 2011-2015</p> <p>De corporaties slopen maximaal 565 woningen tot en met 2015</p>	7
Verkoop nieuwbouw				
<p>Verkoop nieuwbouw:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Begin 2009 waren 151 woningen onverkocht en in aanbouw. Er is maximale inspanning geleverd om de stagnerende verkoop van nieuwbouwwoningen vlot te trekken, zoals het voeren van korte mediacampagnes, het organiseren van open dagen, het inrichten van modelwoningen en het geven van kortingen. Belangrijkste middel is de koopconstructie KoopGarant, Bijna alle woningen zijn daardoor 	<p>Begroting 2010</p> <p>Voor 6 nieuwbouwprojecten (174 woningen) blijkt een gedeelte van de verkoopwoningen moeilijk verkoopbaar. Deze woningen worden onder Koopgarant verkocht.</p>	7	<p>Prestatieafspraken gemeente Duiven 2010-2013</p> <p>In de gevallen waar de afzet van nieuwbouwwoningen stagneert zet Vivare incidenteel KoopGarant in. Dit heeft een positief effect op de bereikbaarheid van woningen voor starters.</p>	7

Prestaties	Ambitie	Cijfer	Opgave
verkocht. <ul style="list-style-type: none"> In 2010 zijn 26 van de 36 woningen verkocht. In 2011 zijn 6 van de 10 woningen verkocht 			
Verbetering bestaand bezit			
Groot onderhoud en renovatie <ul style="list-style-type: none"> 2009: € 7.471.000 2010: € 7.994.414 2011: € 5.521.000 2012: € 4.677.000 <p>Waaronder de projecten: Schuttersberg, Serviceflat Elderveld, Beheergebied P2 en Schweer bey der Beckehof.</p> <p>In 2009 wordt de onderuitputting van het budget veroorzaakt door vertraging ten aanzien van het project Schuttersberg.</p> <p>In 2011 heeft de onderuitputting met name te maken met behaald kostenvoordeel ten aanzien van de gewijzigde btw-regeling.</p>	Groot onderhoud en renovatie: <ul style="list-style-type: none"> 2009: € 14.375.000 2010: € 8.739.303 2011: € 7.023.000 2012: € 5.029.000 	7	Prestatieafspraken Arnhem 2011-2015: Groot onderhoud en renovatie <ul style="list-style-type: none"> Schuttersberg 137 woningen (2011) Serviceflat Elderveld 165 woningen (2012) Beheergebied P2 102 woningen (2013) <p>Prestatieafspraken gemeente Rheden</p> <ul style="list-style-type: none"> 2005-2010: Er worden 400 woningen gerenoveerd, verkocht of gesloopt 2011-2014: Schweer bey der Beckehof Dieren. Vivare renoveert 34 woningen in het complex. <p>Prestatieafspraken gemeente Over-Betuwe 2011-2015</p> <p>Corporaties bieden inzicht in de herstructureringsopgave</p>
Maatschappelijk vastgoed			
<ul style="list-style-type: none"> Weverstraat Oosterbeek: renovatie monumentale woningen tot 2 huurwoningen, cultureel centrum met een niet-commercieel restaurant en expositieruimte Theehuis Presikhaaf: De zeshoekige koepel uit 1954 staat in park Presikhaaf. Vivare schonk het van de NS overgenomen gebouw symbolisch aan de wijk Presikhaaf. Kuiper Bouw zorgde voor de herbouw en voegde een aanbouw toe om als theehuis te functioneren. Het casco is overgedragen aan Siza, die het T- 	-		Prestatieafspraken gemeente Arnhem 2011-2015 <ul style="list-style-type: none"> Er wordt geïnvesteerd in maatschappelijk vastgoed: School 3, het Gildenhuis, de Brede School Klarendal, ontmoetingscentrum Weerdjesstraat. <p>Wijkaanpak</p> <ul style="list-style-type: none"> Investering T-huis Presikhaaf. Het voormalig koepelgebouw van NS station Arnhem (entree Sonsbeekzijde) wordt herbouwd in Park Presikhaaf. Siza Dorpgroep zorgt voor de exploitatie van dit T-huis.

Prestaties	Ambitie	Cijfer	Opgave
HUIS gaat exploiteren			
Gemiddeld		7,2	7,0

Kwaliteit van wijken en buurten

Prestaties	Ambitie	Cijfer	Opgave
<ul style="list-style-type: none"> In 2009 heeft Vivare voor de kwetsbare wijken in het bezit 26 wijkvisies opgesteld. Om tot deze wijkvisies te komen hebben er wijkshouwen plaatsgevonden. In 2010 zijn de wijkvisies de basis geweest voor interventies. In 2010 is een pilot gestart in Dieren Noord m.b.t. de integratie van en de afweging tussen sociale en fysieke activiteiten. In 2011 is Vivare verder gegaan met het opstellen van sociale wijkvisies In 2012 is het opstellen van de sociale wijkvisies gereed <p><i>Renkum:</i> Op 26 april 2011 is door de vestiging samen met PenK een effectenarena georganiseerd met een brede vertegenwoordiging van de Gemeente Renkum en 2Switch.</p> <p>Het was voor Vivare een experiment om te kijken of deze vorm geschikt is om meer grip te krijgen op de maatschappelijke effecten van activiteiten in de wijken.</p> <p>Vivare werkt op onderstaande manier aan een integrale aanpak in wijken. De wijkvisie schetst het beeld van de wijk van nu en de gewenste</p>	<p>Bedrijfsplan 2009-2013</p> <ul style="list-style-type: none"> Voor de wijken waar Vivare substantieel bezit heeft worden wijkvisies ontwikkeld De goede dingen doen: Evalueren van acties, bijslipen van de aanpak en behouden van het goede. Effectmeting sociale interventies in wijken 	9	<p>Prestatieafspraken gemeente Duiven 2010-2013 Gezamenlijk monitorsysteem afspreken, politie en Mikado hierbij betrekken. Vivare brengt Landkaart Kwetsbare Wijken en wijkvisies in, politie de gebiedsscan.</p> <p>Prestatieafspraken gemeente Over-Betuwe</p> <ul style="list-style-type: none"> 2006-2010: Inbreng knowhow bij ontwikkeling wijkvisies en leefbaarheidsinitiatieven. 2011-2015: Vivare deelt gegevens uit haar wijkmonitor en wijkvisies voor Elst met de gemeente. Corporaties en gemeenten onderzoeken welke activiteiten binnen dorpsgericht werken bijdragen aan meer betrokkenheid bij en waardering voor de leefomgeving. <p>Prestatieafspraken gemeente Renkum 2011-2015</p> <ul style="list-style-type: none"> Vivare wil de doelen uit de sociale wijkvisies realiseren. Deze worden met de gemeente gedeeld. In 2011 themabijeenkomst maatschappelijk investeren organiseren <p>Prestatieafspraken gemeente Rheden 2011-2014 Vivare en de gemeente willen de problemen in</p>

Prestaties	Ambitie	Cijfer	Opgave	
<p>toekomstige wijk, met de doelstellingen die Vivare in vijf jaar wil bereiken. In de sociale begroting worden jaarlijks de activiteiten begroot waarmee Vivare de doelstellingen van de wijkvisies wil realiseren. Om de effectiviteit van interventies te meten worden effectmetingen gedaan, zodat een constante leer- en verbetercurve ontstaat. Daarnaast heeft Vivare de Toolkit Sociale Interventies opgesteld dat voor medewerkers fungeert als kennisdatabase. Interventies die werken worden op die manier vastgelegd voor alle medewerkers. Daarnaast ontsluit Vivare de kennis voor maatschappelijke partners.</p>			<p>wijken goed in beeld brengen. Vivare is bereid de kennis vanuit haar wijkvisies te delen.</p> <p>Prestatieafspraken gemeente Westervoort 2010-2013</p> <p>Als opmaat naar wijkplannen gaan Vivare en de gemeente benoemen welke wijken de komende jaren de meeste aandacht vragen en wat de gewenste inzet van de wijk is op zowel fysiek als sociaal vlak.</p>	
<p>Investerings in leefbaarheid:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2009: € 4.694.277 (€ 2.454.410 sociaal en € 2.239.867 fysiek) • 2010: € 4.724.169 (€ 2.270.687 sociaal en € 2.453.481 fysiek) • 2011: € 2.714.864 (€ 1.578.717 sociaal en € 1.136.147 fysiek) • 2012: 2.023.000 (1256.000 sociaal, 1579.000 fysiek) <p>De onderuitputting van het leefbaarheidsbudget heeft te maken met de wijze waarop deze begroting tot stand komt. De neerwaartse trend in de uitgaven die ten laste van de sociale begroting komen zijn een direct gevolg van professionalisering op dit vlak. Door effectmetingen is er meer zicht op de problematiek en gerichte aanpak, maar ook re-allocatie van budgetten. In 2012 heeft Vivare het financieel kader sociale</p>	<p>Sociale begroting</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2009: € 6.185.000 • 2010: € 6.641.943 • 2011: € 5.713.000 • 2012: € 4.147.000 	7	<p>Prestatieafspraken gemeente Over-Betuwe 2006-2010</p> <p>Jaarlijkse reservering van gericht in te zetten budgetten voor leefbaarheid en woonomgeving</p>	7

Prestaties	Ambitie	Cijfer	Opgave	
begroting opgesteld, waarmee niet langer op activiteiten wordt begroot, maar op wijkgebonden investeringen.				
<p>Vivare is in Arnhem actief in vier krachtwijken: Het Broek, Klarendal, Malburgen en Presikhaaf. Op het sociale vlak is geïnvesteerd in de pijlers wonen, werken, leren, veiligheid, integreren, Achter de Voordeur en Sport en cultuur:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ? • 2010: € 1.526.980 • 2011: € 1.046.313 • 2012: € 763.324 <p>Uit visitatierapport wijkenaanpak 2010 Bewoners en professionals zijn in het algemeen positief over wat de wijkenaanpak heeft opgeleverd. De aanpak heeft een positieve uitwerking gehad op de samenwerking tussen de gemeente en corporaties. Door de extra gelden zijn nieuwe groepen bewoners aangesloten. Door de aanpak is de nadruk ook sterker komen liggen op het sociale domein (achter de voordeur, toeleiding naar werk, veiligheid, etc.), waardoor de deelname van wijkbewoners aan de samenleving is vergroot. Ook in de wijk actieve organisaties uit het sociale domein hebben de verbinding naar de wijkenaanpak gezocht. Hoewel er nog een lange weg te gaan is om de wijken er weer bovenop te helpen, stelt de commissie vast dat Arnhem na 2 jaar uitvoering op koers ligt. Na een moeizame start, is de uitvoering op stoom gekomen en beginnen de eerste resultaten zichtbaar te</p>	<p>In de Wijkactieplannen staan de fysieke en sociale acties die Vivare inzet in de vier Krachtwijken van Arnhem: Broek, Klarendal, Malburgen en Presikhaaf. Deze acties zijn bedoeld om deze krachtwijken een vernieuwingsdan wel een verbeterimpuls te geven waardoor de leefbaarheid in deze krachtwijken op een zevental thema's aanzienlijk verbeterd. De zeven thema's zijn afgeleid van de vijf thema's die het Ministerie van VROM hanteert om de leefbaarheid van wijken te meten. Deze thema's zijn: Wonen, Werken, Leren & Opgroeien, Veiligheid en Integratie. De gemeente Arnhem, regisseur van het krachtwijkenbeleid Arnhem, heeft twee thema's toegevoegd, namelijk Sport & Cultuur en Achter de voordeur.</p> <p>De inzet van Vivare concentreert zich op:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Schoon-Heel-Veilig: we zetten voort waar we goed in zijn • extra inzet op voorkomen en snel oplossen van overlast • onze ervaring gebruiken om interventies steeds richter in te zetten; naast ervaring maken we daarbij ook gebruik van de kennis die we opdoen door effectmetingen, onderzoek (ISW, e.a.) en 'best practices' elders verdere inbedding van Vivare pakt aan! 	7	<p>Prestatieafspraken gemeente Arnhem 2011-2015</p> <ul style="list-style-type: none"> • De afspraken in de charters voor de Krachtwijken worden nagekomen met uitzondering van de financiële paragraaf. • Er wordt prioriteit gegeven aan de Preventiewijken/GSO3 in de analyse en het opstellen en uitvoeren van de wijkvisies 	7

Prestaties	Ambitie	Cijfer	Opgave	
worden2. De commissie is onder de indruk van de manier waarop gemeente en corporaties als partners samenwerken aan de verbetering van de wijken.	Begroot Wijkaanpak Krachtwijken <ul style="list-style-type: none"> • 2009: € 2.263.000 • 2010: € 1.665.325 • 2011: € 2.300.000 • 2012: € 1.100.054 			
Onderstaande prestaties zijn een uitvloeisel van hetgeen is vastgelegd in wijkvisies en afspraken in het kader van de wijkactieplannen. Deze geven een beeld van de activiteiten die Vivare in het kader van kwaliteit van wijken en buurten realiseert. Gezien de grootte van de corporatie en het werkgebied waarin zij werkzaam zijn hier niet alle afzonderlijke prestaties weergegeven, maar is een globaal beeld geschetst, wat afdoende zicht biedt op de mate waarin Vivare haar eigen ambities realiseert als de mate waarin Vivare invulling geeft aan de opgaven in het werkgebied.				
Vivare stimuleert bewoners zelf aan de slag te gaan. Voorbeelden: In 2009: <ul style="list-style-type: none"> • Buurt in Actie • Groente en fruitmarkt Duiven • Leve de Buurt • Kan wel. In 2010: <ul style="list-style-type: none"> • Beschilderen bouwboarden Duiven • Kijk en Doe-route Duiven • Achterpaden en erfafscheidingen i.s.m. bewoners verbeterd in Arnhem • Aanpak balkons i.s.m. bewoners in Arnhem 2011: <ul style="list-style-type: none"> • Buren voor buren • Stenfert maakt Stenfert wijzer • Activiteiten gericht op ontmoeting 2012 <ul style="list-style-type: none"> • Buren in Actie • Ontmoeting en activering van bewoners is een doelstelling vanuit de wijkvisie Oud Velp Zuid. Het inloophuis is hier een goed voorbeeld van. 	Bedrijfsplan 2009-2013 Voorzetten bewonersacties in de buurt	7	Prestatieafspraken gemeente Duiven 2010-2013 Bevorderen zelfinitiatief bewoners voor de leefbaarheid. Gezamenlijk bewonersinitiatieven stimuleren, waarbij zelfregie en verantwoordelijkheid bewoners uitgangspunt is. Prestatieafspraken gemeente Rheden 2011-2014 Vivare en gemeente dragen bij aan een schone, hele en veilige woningen woonomgeving, waarbij bewoners worden gestimuleerd tot een bijdrage aan de sociale cohesie in wijken.	7 7

Prestaties	Ambitie	Cijfer	Opgave	
<p>Op 16 maart 2012 heeft de opening van het Inloophuis Velp-Zuid plaatsgevonden.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arnhem: Vivare werkte mee aan het Project Samenleven doe je zo van VMBO 't Venster. Doel is een bijdrage leveren aan de kennis en beeldvorming van een multiculturele samenleving. • Green kids Duiven. Meer dan 100 basisschool leerlingen knapten samen met bewoners de tuinen op in Duiven Zuid-Oost. Er deden 130 medewerkers van Vivare mee aan de actie. 				
<p>In 2009 heeft Vivare de inzet van buurtbeheerders verhoogd. Buurtbeheerders worden ingezet om de betrokkenheid van bewoners te stimuleren en problemen en kansen te signaleren en daarnaar te handelen. In 2010, 2011 en 2012 voortzetting.</p> <p>In 2010 hebben alle vestigingen straat en portiekgesprekken gehouden.</p> <p>De vesting Duiven heeft in 2012 geïnvesteerd in het houden van 'straat en portiekgesprekken' in verschillende wijken binnen hun gebied.</p> <p>De aanpak probleemuishoudens Westervoort is een succes gebleken. De doelstellingen zijn behaald. De gemeente Westervoort heeft het project geadopteerd en zet het vervolg ervan in met Vivare niet meer in de trekkers rol.</p>	<p>Bedrijfsplan 2009-2013</p> <p>Voortzetten contact in de buurt: Buurtbeheerders, portiekgesprekken, ontmoetingsacties</p>	7	<p>Prestatieafspraken gemeente Duiven 2010-2013 Voortzetten inzet buurtbeheerder.</p> <p>Prestatieafspraken gemeente Rheden 2011-2014 Vivare zet in de gemeente Rheden buurtbeheerders in, om ertoe bij te dragen dat wijken schoon, heel en veilig zijn.</p> <p>Prestatieafspraken gemeente Westervoort 2010-2013</p> <ul style="list-style-type: none"> • Waar nodig inzet van een buurtbeheerder • Voeren van portiek/straatgesprekken 	7 7 7
<p>In 2009 organisatie van wijkraden in Duiven en Westervoort. Uitleg over wat je samen kunt doen als wijkraad met Vivare.</p> <p>In 2011 heeft Vivare geparticipeerd in de evaluatie</p>	<p>Bedrijfsplan 2009-2013</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inzet op zelfregie in de buurt • Contact in de buurt 	7	<p>Prestatieafspraken gemeente Duiven 2010-2013 Financiële ondersteuning initiatieven wijkraden</p> <p>Prestatieafspraken gemeente Westervoort 2010-2013</p>	7 7

Prestaties	Ambitie	Cijfer	Opgave
van het wijkgericht werken in Westervoort.			In 2011 starten pilot om het wijkgericht werken en opstellen van gedragen wijkplannen verder in te vullen. Binnen dit pilot wordt een passende werkwijze, waarin interactie met de wijkraad en bewoners centraal staat verder uitgewerkt.
In 2011 is Vivare van start gegaan met een nieuwe vorm van dienstverlening in de vorm van een Wooncoach. Deze maakt nieuwe bewoners wegwijs in de buurt.			Prestatieafspraken gemeente Over-Betuwe 2011-2015 Vivare en gemeente onderzoeken hoe ze mensen die vanuit een kwetsbare situatie in een nieuwe omgeving komen, passende begeleidingsmogelijkheden kunnen bieden.
Schoon, heel en veilig: In 2009-2012 investeerde Vivare in het verlichten van achterpaden, het beveiligen van woningen en woonschoonacties. De woonomgevingsploegen (reageren op meldingen en houden de woningen en directe leefomgeving schoon, heel en veilig) rukten veelvuldig uit.	Bedrijfsplan 2009-2013 Voortzetten veilig en rustig in de buurt: buurtbemiddeling, casus overleggen, woonmaatschappelijke ondersteuning, extra hang- en sluitwerk	7	Prestatieafspraken gemeente Duiven 2010-2013 <ul style="list-style-type: none"> • Voortzetten inzetten woonomgevingsploegen in buurten waar Vivare bezit heeft • Voortzetten onderhoud Vivare-groen • Voorzetten aanpak overlast (inclusief tuinen) • Gezamenlijk voortzetten buurtbemiddeling
Inzet buurtbemiddeling bij burenruzies en overlast.	Voortzetten schoon en heel in de buurt: extra inzet op woonomgeving en woonomgevingsploegen		Prestatieafspraken gemeente Renkum 2011-2014 <ul style="list-style-type: none"> • Waarborgen van de veiligheid en sociale wijkaanpak door participatie van Vivare in netwerkstructuur • Voortzetten buurtbemiddeling
Voorbeeld inzet op tuinonderhoud en kwaliteit van de leefomgeving: Schuttingen in Arnhemse Broek. Nader onderzoek, 1op1-huisbezoeken en afstemming met gemeente en andere wijkprofessionals bracht aan het licht dat vele bewoners fysiek of financieel			Prestatieafspraken gemeente Rheden 2011-2014 <ul style="list-style-type: none"> • Vivare en gemeente dragen bij aan een schone, hele en veilige woningen woonomgeving. Vivare brengt veilig hang en

Prestaties	Ambitie	Cijfer	Opgave	
niet in staat zijn hun tuin te onderhouden. Om deze vicieuze cirkel te doorbreken bleek interventie van Vivare nodig te zijn. Door het aanbieden van schuttingen: tussenschuttingen en achterschuttingen en de persoonlijke aandacht, bleken bewoners meer mee te werken aan het onderhouden van hun tuin en van hun woonomgeving.			<p>sluitwerk aan.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Het project buurtbemiddeling wordt voortgezet • Gemeente en Vivare nemen deel aan de gebiedsteams <p>Prestatieafspraken gemeente Westervoort 2010-2013</p> <ul style="list-style-type: none"> • Voortzetten buurtbemiddeling onder voorbehoud van beschikbaar budget en betrokkenheid pilotpartners • Vivare staat voor schoon, heel en veilig in de wijken waar zij bezit heeft. Zij zet waar nodig woonomgevingsploegen in, investeert in Vivare-groen, aanpak van overlast. • Onderzoeken of en hoe bewoners mede verantwoordelijkheid kunnen dragen voor het onderhoud van openbaar groen. <p>Prestatieafspraken gemeente Over-Betuwe 2006-2010</p> <p>Voor 2012 zijn alle woningen voorzien van inbraakwerende voorzieningen.</p>	7
Achter de voordeur: In 2009 en 2010 verwees Vivare mensen naar het Budget Advies Centrum (BAC), hielden alle vestigingen straat- en portiekgesprekken, nam Vivare deel aan 'achter de voordeur'-projecten in Geitenkamp en de krachtwijken en huurde Vivare aanvullende expertise in om de problematiek van multiprobleemgezinnen beter aan te kunnen pakken.	Bedrijfsplan 2009-2013 Voortzetten zelfregie in de buurt: 'achter de voordeur' projecten	7	<p>Prestatieafspraken gemeente Duiven 2010-2013</p> <p>Vivare signaleert via haar medewerkers huurders die eenzaam zijn, zichzelf verwaarlozen of zichzelf terugtrekken. Deze signalen worden doorverwezen of aangemeld.</p> <p>Prestatieafspraken gemeente Rheden 2011-2014</p> <ul style="list-style-type: none"> • De gemeente en Vivare zijn bereid om daar waar dit toegestaan is informatie te delen over achter de voordeurproblematiek en ieder voor 	7
				?

Prestaties	Ambitie	Cijfer	Opgave
<p>Vanuit de onderhoudsdienst loopt al enkelen jaren een 'ogen en oren'-principe. Gestart als project, maar nu regulier geworden, zodat achter de voordeur signalen ook vanuit die kant worden opgepakt. Dit proces is een doorlopend proces dat goed verloopt.</p> <p>Door daadwerkelijk achter de voordeur in gesprek te gaan, worden onzichtbare problemen van huurders zichtbaar. Samen met welzijnsorganisaties werken woonconsulenten en woonbegeleiders aan oplossingen voor de huurders.</p>			<p>zijn eigen deel de opvolging daarvan adequaat aan te pakken.</p> <ul style="list-style-type: none"> Voor kwetsbare klanten zet Vivare woonbegeleiders in, zodat zorgmijders kunnen worden toegeleid naar zorginstanties of dat de zelfregie van de klant vergroot door tijdelijke begeleiding <p>Prestatieafspraken gemeente Westervoort 2010-2013</p> <ul style="list-style-type: none"> Ogen en oren functie door met name de service- en onderhoudsdienst Verwijsfunctie naar relevante instanties <p>Prestatieafspraken gemeente Renkum 2011-2014</p> <p>Voor kwetsbare klanten zet Vivare woonbegeleiders in, zodat zorgmijders kunnen worden toegeleid naar zorginstanties of dat de zelfregie van de klant vergroot door tijdelijke begeleiding.</p>
<p>De Aanpakcentrale:</p> <p>De Aanpakcentrale geeft opstartondersteuning bij projecten voor de kwetsbare jongeren.</p> <p>Organisaties zoals jeugdzorg, onderwijs, welzijn, sportverenigingen en gemeenten kunnen projectvoorstellen doen aan de Aanpakcentrale.</p> <p>Vivare verbindt daarbij organisaties en activiteiten aan elkaar en fungeert op die manier als startmotor voor de projecten.</p> <p>Projecten 2009</p> <ul style="list-style-type: none"> Het Torentje (leerwerkcentrum) Bouwketen Arnhem 	<p>Bedrijfsplan 2009-2013</p> <ul style="list-style-type: none"> Ook bij andere kwetsbare groepen wachten we niet met aanpakken tot er een probleem is, maar kiezen we voor pro-activiteit. Acties uit onze sociale begrotingen en vanuit De Aanpakcentrale zijn hier voorbeelden van. Steeds meer zetten we daarbij in op trajecten gericht op wonen-lerenwerken; levensgebieden die essentieel blijken bij het kunnen groeien voor mensen, die mensen in staat stellen zelfregie te pakken. 	8	<p>Prestatieafspraken gemeente Arnhem 2011-2015</p> <ul style="list-style-type: none"> Wonen en werken combineren: mogelijkheden in de projecten Saksen Weimar, de Transformatie en Kamp Koningsweg Noord De corporaties bieden meer plekken (leerwerkplekken, binnen de eigen werkorganisatie) meer opdrachten tot buurtserviceklossen en bemiddelt binnen de eigen organisatie en bij toeleveranciers voor uitstroom naar betaald werk <p>Prestatieafspraken gemeente Duiven 2010-2013</p>

Prestaties	Ambitie	Cijfer	Opgave
<ul style="list-style-type: none"> Buurtservicecentrum Geitenkamp Jonge moeders Plaza Ondernemend Presikhaaf <p>Projecten 2010:</p> <ul style="list-style-type: none"> Bouwketen Arnhem: 35 deelnemers stroomden in en 20 werden bemiddeld naar een plek in de bouwketen. Realisatie stageplaatsen bij project Weverstraat in Renkum. En bij de sloopectiviteiten in de Bergerhof kregen 2 werklozen een leerwerkplek aangeboden. Jonge moeders: PvA voor opvangvoorziening kwam gereed Plaza Arnhem Roompotstraat Arnhem: zoeken naar ideeën en projectpartners om lege bedrijfspanden een nieuwe invulling te geven Nieuwland Oosterbeek: aanpak overlastgevende jeugd <p>2011-2012: Voorzetten van projecten binnen de Aanpakcentrale. De Aanpakcentrale is geen apart project meer binnen Vivare, maar is een integraal onderdeel van de bedrijfsprocessen geworden. Vivare werkt daarin verbindend tussen initiatieven en partijen.</p> <p>In 2012 startte Vivare, samen met Schilder'sCool Nijmegen een nieuw leerproject in Rheden. Het samenwerkingsverband is een win-winsituatie: het biedt Schilder'sCool continuïteit binnen de</p>	<ul style="list-style-type: none"> Voortzetten inzet Aanpakcentrale 		<p>Het verbeteren van toekomstperspectief van kwetsbare jongeren door:</p> <ul style="list-style-type: none"> Aanpakcentrale. Wonen-leren-werken projecten. Gericht huisvesting van kwetsbare jongeren <p>Prestatieafspraken gemeente Renkum 2011-2014</p> <ul style="list-style-type: none"> Het verbeteren van het toekomstperspectief van kwetsbare jongeren door in samenwerking met gemeente, Solidez en politie problematiek binnen netwerkstructuur te bespreken. Vivare biedt kansen voor kandidaten middels werk/leer/ervaringsplekken om de kans op reguliere arbeidsplaats te vergroten. Vivare realiseert leerwerkplekken bij het project Bergerhof. <p>Prestatieafspraken gemeente Rheden 2011-2014</p> <p>Vivare spant zich in om voor bijzondere groepen bij Vivare mogelijkheden te creëren om met leerwerkplekken hun kans op de arbeidsmarkt te vergroten. Vivare brengt potentiële projecten in om verbindingen te leggen d.m.v. de Aanpakcentralen. Vivare spant zich in om leerwerkplekken te realiseren in de wijkvernieuwing Velp-Zuid.</p>
			7
			7

Prestaties	Ambitie	Cijfer	Opgave	
<p>schildersopleiding: de leerlingen kunnen het jaar rond werken. Daarnaast helpt het aan het oplossen van het tekort aan goed opgeleide vakmensen voor het gevelonderhoud.</p> <p>Leerlingbouwplaatsen: Vivare draagt actief bij aan ruimte voor opleiding van toekomstige vaklieden in de bouw met leerlingwerkplaatsen. Zo zijn onder meer de projecten Blauwe Weide 2 en 3 en Droom Zuid leerlingbouwplaatsen. Met de betrokken aannemers is afgesproken dat er een minimum aantal plaatsen beschikbaar is voor leerlingen uit het reguliere beroepsonderwijs. In het leerbedrijf van Service en Onderhoud geeft Vivare mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een kans om werk ervaring/werkritme op te doen tijdens een stageperiode. Vivare doet dit in samenwerking met onder andere de gemeente Duiven, Arnhem, Arbeidsbeurs de Liemers, re-integratiebureaus, Presikhaaf en ROC RijnIJssel.</p> <p>Stage: In onze kennisintensieve samenleving wil Vivare mensen de kans bieden werkervaring op te doen, en helpen de verbinding te maken tussen school en praktijk. Dat doet Vivare met reguliere stageplekken en afstudeerplekken. En door mogelijkheden voor maatschappelijke stages en werkervaringsplaatsen te bieden, bijvoorbeeld voor Wajongers.</p>				
<p>Vivare treedt actief op tegen hennepkwekerijen in woningen: Wanneer Vivare een kwekerij in één van</p>	<p>Er is geen ambitie zichtbaar</p>	<p>nvt</p>	<p>Prestatieafspraken gemeente Rheden 2011-2014 Vivare voert een actief ontruimingsbeleid bij de</p>	<p>7</p>

Prestaties	Ambitie	Cijfer	Opgave	
haar woningen aantreft, worden direct juridische stappen ondernomen om de huurovereenkomst met de bewoner te ontbinden.			aanpak van hennepkwekerijen. Prestatieafspraken gemeente Westervoort 2010-2013 Vivare zet zich in voor de aanpak van hennepkwekerijen	7
Vivare slaat samen met de woningcorporaties Volkshuisvesting en Portaal en met de gemeente Arnhem de handen ineen om woonfraude in de stad aan te pakken. De corporaties staan voor eerlijke woonruimteverdeling en maken nu een aanzet de woonfraude aan te pakken. Er wordt begonnen met een analyse van het bezit. De vier partijen wisselen adresgegevens uit de Gemeentelijke Basis Administratie (GBA) en de administratie van de corporaties uit. Zo kunnen misstanden als illegale onderhuur, overbewoning en andere vormen van woonfraude worden gesignaleerd en daadkrachtig worden aangepakt.	Er is geen ambitie zichtbaar	nvt	Prestatieafspraken gemeente Rheden 2011-2014 De gemeente en Vivare gaan samen na of en op welke schaal woonfraude voorkomt. In 2011 wordt een plan van aanpak opgesteld.	7
Gemiddeld		7,4		7,0

Bijlage 4: Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaring

Functie voorzitter

Naam, titel, voorletters:

Prins, drs. J.H.A.A.

Geboorteplaats en –datum:

Schoonebeek, 23-01-1955

Woonplaats:

Capelle aan den IJssel

Huidige functie:

Associate Partner Ecorys NL

Onderwijs:

2005/2006 : Commissarissen en Toezichhouders (post-doctoraal), EUR
1975 – 1984 : Doctoraal Staatkundige Economie, EUR

Loopbaan:

09/2011 - heden Associate Partner Ecorys NL
06/2006 - 01/2011 Directievoorzitter Kristal NV
01/2003 - 06/2006 Prins & Partners BV
03/1991 - 01/2003 Directeur Blauwhoed/Eurowoningen
06/1990 - 03/1991 Commercieel directeur Rabobank Rotterdam
05/1986 - 05/1990 Wethouder gemeente Capelle
03/1984 - 05/1986 Ministerie van Financiën, IRF

Nevenfuncties:

01/2009 - heden : Voorzitter van de Raad van Commissarissen Rabobank Rotterdam
04/2011 - heden : Voorzitter Raad van Commissarissen Cyclus NV
01/2006 - heden : Lid Raad van Toezicht IJsselland Ziekenhuis

Profielchets:

Ik ben als Associate Partner verbonden aan Ecorys en ik houd mij vooral bezig met strategische adviesopdrachten voor gemeenten, woningcorporaties en marktpartijen in de vastgoedsector. Ik beschik over een ruime ervaring in publiek-private samenwerkingen en als mediator in (vastgoed) samenwerkingen.

Bij visitatieprojecten vervul ik de rol van voorzitter van de visitatiecommissie.

Projectleider

Naam, titel, voorletters:

Vos, drs., W.

Geboorteplaats en –datum:

Boskoop, 11 juli 1979

Woonplaats:

Gouda

Huidige functie:

Manager Ecorys Vastgoed

Partner Ecorys Nederland

Onderwijs:

1997 – 2003: Sociale en institutionele economie, Universiteit Utrecht

1991 – 1997: VWO, Coenecoop College Waddinxveen

Loopbaan:

2009 – heden: Ecorys Vastgoed, Manager/Partner

2003 – 2009: Ecorys, diverse functies

Profielchets:

Wouter Vos is als manager en partner bij Ecorys betrokken bij allerlei activiteiten, die ontplooid worden op het gebied van de vastgoedmarkt. Wouter Vos houdt zich onder meer bezig met gebiedsontwikkeling, project- / procesmanagement, stedelijke vernieuwingsprojecten, procesanalyses, maatschappelijke kosten-batenanalyses en beleidsvisies. Wouter is tevens verantwoordelijk voor alle door Ecorys uitgevoerde visitaties en is actief betrokken bij de methodiekontwikkeling en het overleg tussen alle geaccrediteerde bureaus. Binnen de maatschappelijke visitaties vervult Wouter Vos de rol van voorzitter dan wel projectleider, waarbij zijn kennis van de vastgoedmarkt en procesmanagement een goede basis vormen voor het beoordelen van de maatschappelijke prestaties van woningcorporaties.

Functie algemeen commissielid

Naam, titel, voorletters:

Roekx, MSc., M.

Geboorteplaats en –datum:

Maassluis, 24 januari 1981

Woonplaats:

Mijnsheerenland

Huidige functie:

Junior Consultant

Onderwijs:

- 2012- lopend Corporatie en vastgoed (ASRE, Amsterdam)
- 2004 – 2007: Master Regionale Geografie, Universiteit Utrecht
- 2004 – 2007: Bachelor Sociale Geografie en Planologie, Universiteit Utrecht
- 2002 – 2003: Sociaal Pedagogisch Medewerker (3), ROC Zadkine Rotterdam
- 1999 – 2000: VWO ROC-Zadkine, Capelle a/d IJssel
- 1994 – 1999: Rudolf Steiner College, Rotterdam

Loopbaan:

- 2008 – heden: Ecorys Vastgoed, consultant
- 2001 – 2004: Pedagogisch medewerker St. Kinderopvang Mundo

Profielchets:

Marleen is binnen Ecorys vanuit de afdeling vastgoed betrokken bij het uitvoeren van maatschappelijke visitaties. Andere werkzaamheden zijn onder andere het uitvoeren van woningmarktonderzoeken. Naast kennis van de woningmarkt heeft Marleen zich met de Master Regionale Geografie gericht op het fenomeen krimp. Een thema dat in Nederland steeds meer aandacht krijgt. Ook binnen de maatschappelijke visitaties komt dit thema terug. Marleen heeft verschillende visitaties mede uitgevoerd, zowel bij grote als kleine corporaties, in de stad en op het platteland in verschillende delen van Nederland.

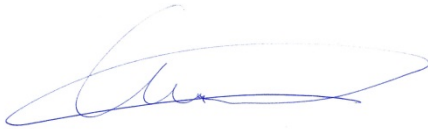
Onafhankelijkheidsverklaring Ecorys

Ecorys verklaart hierbij dat de visitatie van Vivare in 2012 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

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

In de vier jaar voorafgaand aan de visitatie heeft Ecorys geen advies- en/of interim opdrachten of werkzaamheden uitgevoerd voor de corporatie op beleidsterreinen die de visitatie raken. In de komende twee jaar zal Ecorys geen advies- en/of interim opdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij Vivare op beleidsterreinen die de visitatie raken.

Rotterdam, april 2013



Wouter Vos
Partner

Onafhankelijkheidsverklaring van de visitatiecommissie

Ondergetekenden, leden van de visitatiecommissie van:

Vivare

Visitatieperiode (oktober 2012 – maart 2013)

verklaren hierbij dat a) de maatschappelijke visitatie van bovengenoemde corporatie in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden, b) geen relaties, privé noch zakelijk, te onderhouden die de onafhankelijkheid ten positieve dan wel ten negatieve kunnen beïnvloeden en c) in de vier jaar voorafgaand aan de visitatie geen advies- en/of interim-opdrachten te hebben uitgevoerd op beleidsterreinen die de visitatie raken en deze in de komende twee jaar ook niet te zullen uitvoeren bij deze corporatie.

Naam en handtekening:

Wouter Vos



Naam en handtekening:

Jan Prins



Naam en handtekening:

Marleen Roekx



Plaats:

Rotterdam

Datum:

29 april 2013



Postbus 4175
3006 AD Rotterdam
Nederland

Watermanweg 44
3067 GG Rotterdam
Nederland

T 010 453 88 00
F 010 453 07 68
E netherlands@ecorys.com

W www.ecorys.nl

Sound analysis, inspiring ideas