

vivare

Volop
in beweging





“We blijven in **beweging**”

Voorwoord

In 2021 bestond Vivare twintig jaar. Als bestuurder van het eerste uur heb ik Vivare, ontstaan uit een fusie van vijf corporaties, in die jaren zien groeien. Ik ben trots op wat we in die twintig jaar hebben bereikt. We zijn een geolied team, dat sterk op elkaar ingespeeld is. Samen vormen we een krachtige schakel in de keten van leven en wonen voor onze huurders.

Maar behalve terugblikken, wil ik vooral ook vooruitkijken. Niet voor niets luidt het thema van dit jaarverslag ‘Volop in beweging’. We blijven investeren in onze mensen en expertise. Weten in coronatijd ondanks beperkter fysiek contact elkaar toch goed te vinden. Hybride werken, contactloze bezichtigingen, er is veel meer mogelijk dan we drie jaar geleden hadden kunnen bedenken. Alles om er te zijn voor onze huurders.

Dat neemt niet weg dat er nog genoeg is dat beter kan. Zo blijven we investeren in de betaalbaarheid, duurzaamheid en beschikbaarheid van woningen. Want de huidige ontwikkelingen stemmen tot zorg. Corona, de inflatie en de stijging van de energieprijzen leiden tot extra financiële zorgen bij onze huurders. De druk op de woningmarkt wordt steeds groter. Samen met onze ketenpartners proberen we daarom te doen wat binnen onze macht ligt om onze woningen binnen het bereik van iedereen te houden.

Deze zomer zwaai ik na 26 jaar dienst bij Vivare en haar voorgangers af. Ik ga met pensioen en verhuis naar een ander deel van het land. In Drenthe hoop ik samen met mijn vrouw nog vele mooie jaren te mogen beleven. En net als Vivare blijf ook ik volop in beweging. Tuinieren, fietsen, reizen, mensen leren kennen. Ik verheug me op deze nieuwe fase en wens jullie alle goeds.



Eric Angenent
Directeur-bestuurder Vivare

Inhoudsopgave



Volkshuisvestingsverslag





Betaalbaarheid

In 2021 zijn er ontwikkelingen geweest die veel van ons flink in de portemonnee hebben gevoeld. Natuurlijk heeft corona impact gehad. Mensen hebben tijdelijk minder kunnen werken of zijn zelfs hun baan kwijtgeraakt. Ook is er, onder meer door corona, inflatie ontstaan. Deze zal nog wel een aantal jaren aanhouden. Verder zijn de energieprijzen enorm gestegen. Het gevolg: veel hogere maandlasten voor de huurder.

Wij hebben geen invloed op deze ontwikkelingen. Toch willen wij als verhuurder niet stilzitten en afwachten wat de gevolgen zijn voor de betaalbaarheid van onze woningen. In 2021 hebben we ons bestaande huurbeleid voortgezet. We zijn doorgegaan met het verduurzamen van woningen, waardoor de warmtevraag en dus ook de maandelijkse energielasten lager worden. Daarnaast hebben we maatwerk geboden voor huurders die te maken hadden met inkomensverlies als gevolg van corona. Bijvoorbeeld met tijdelijke huurverlaging of uitstel van huur.



Eenmalige huurverlaging

In 2021 heeft de Rijksoverheid de Wet eenmalige huurverlaging ingevoerd. Hierdoor hebben huurders met langdurig inkomensverlies een aanvraag kunnen doen bij de woningbouwcorporatie om de huur te verlagen tot aan de aftoppingsgrens die hoort bij hun inkomen. Ook bij Vivare zijn in 2021 veel aanvragen voor huurverlaging binnengekomen. Wij hebben voor zo'n 4.800 huurders bij de Belastingdienst de inkomensindicaties opgevraagd. Daarvan kregen uiteindelijk bijna 1.700 huurders een huurverlaging.

Als verhuurder hebben wij voor deze huurverlagingen een eenmalige compensatie ontvangen van het Rijk. Maar omdat de huurverlaging blijvend is, zal deze de komende jaren nog effect hebben op onze inkomsten.

Geen huurverhoging

Niet alleen heeft het Rijk in 2021 de Wet eenmalige huurverlaging ingevoerd, ook heeft het Rijk besloten tot bevriezing van de huren dat jaar. Dit geldt voor alle sociale huurwoningen met een gereguleerd contract en voor alle woningtypen. Deze bevriezing geldt dus niet voor de vrije sector-woningen: in dit segment hebben we de huur verhoogd met maximaal 1,4 procent. Het gaat hierbij om ruim 400 huurders, dat is twee procent van onze totale woningportefeuille.

Verlaging energielasten

In 2021 zijn we gestart met het aanbieden van zonnepanelen aan huurders met een matig geïsoleerde woning waarvoor in de komende jaren geen groot onderhoud met energetische verbetering op de planning staat. Na aftrek van servicekosten leveren de zonnepanelen de komende tien jaar gemiddeld netto tweehonderd euro besparing per adres op.

Aandacht voor betalingsachterstanden

We vinden het van belang dat onze huurders goed in staat zijn om hun huur te betalen. In 2021 hebben we hier vanwege corona, net als in 2020, extra en proactief op gehandeld. Met afspraken over betalingen hebben we onze huurders in deze tijd maatwerk kunnen bieden. Bijvoorbeeld de huurders motiveren om met hulp meer inzicht te krijgen in de inkomsten en uitgaven. Zakelijke huurders gaven we in een paar gevallen huurkorting om het voortbestaan van de onderneming te ondersteunen. In sommige gevallen hebben we ook uitstel voor betalingen gegeven.

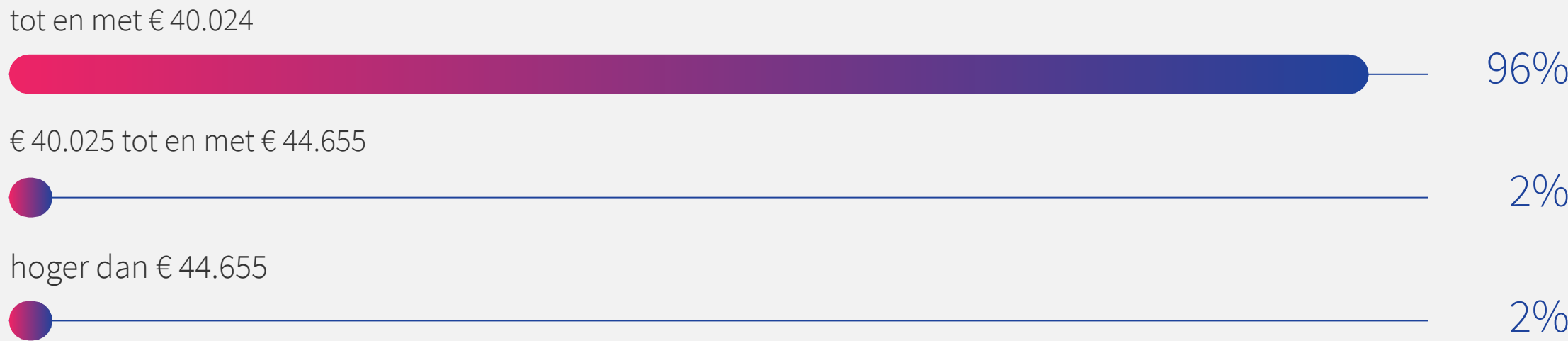


Woningtoewijzingen

In 2021 hebben we ruim 1.400 nieuwe (sociale) huurcontracten afgesloten. Dit doen we volgens de uitgangspunten van passend toewijzen, zodat huurders een woning huren die past bij hun inkomen. Van de nieuw verhuurde woningen is 98% toegewezen aan huurders met een jaarinkomen van maximaal

€ 44.655. 70% van de nieuwe huurders heeft recht gehad op huurtoeslag. In totaal hebben we 98% van de vrijkomende woningen passend toegewezen. Bij de woningen die niet passend zijn toegewezen, is er sprake van maatwerk. Bij 60% van de nieuwe huurcontracten was de nieuwe huurder een eenpersoonshuishouden.

Inkomensgroepen woningtoewijzingen 2021



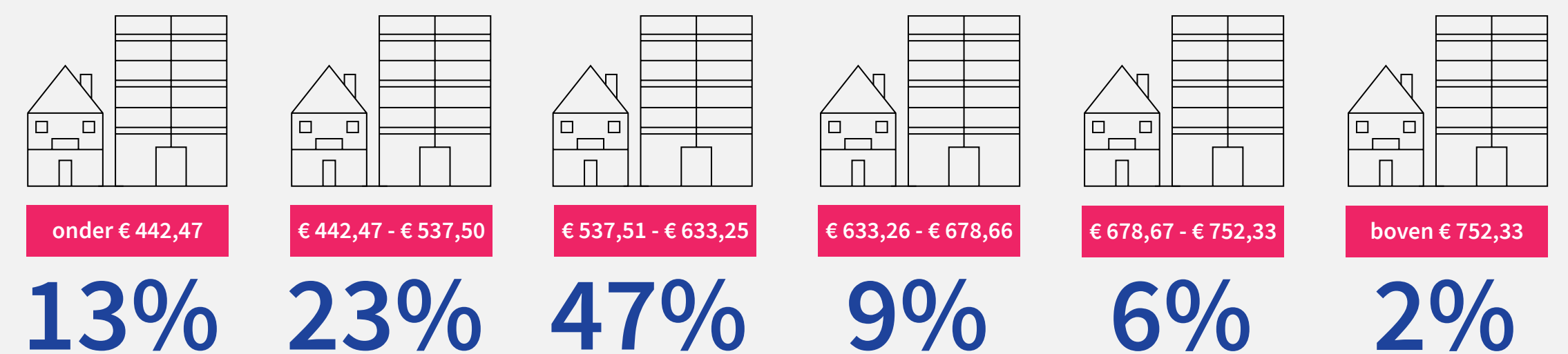


Vooruitblik 2022

Kijkend naar 2022, zien we veel uitdagingen als het gaat om het betaalbaar houden van de woningen. We zien het als onze taak om scherp te blijven op de energiearmoede die bij onze huurders kan ontstaan. Samen met gemeenten kijken we wat we daarin kunnen

betekenen en hoe we onze huurders daarin kunnen bereiken. We gaan gezamenlijk door met voorlichting over energieverbruik en blijven daarbij de energiecoach inzetten om mensen allerlei tips te geven over zaken als slim stoken en het tijdig vervangen van witgoed.

Aantal woningen per huurklasse 2021



Totaal 100%

The background image shows a residential area with a canal in the foreground. A concrete bridge spans the canal, and a white van with the 'vivare' logo is parked on it. The van has a circular logo on its side that says 'Vivare, dichtbij de mensen'. In the background, there are houses and bare trees. The image is overlaid with a semi-transparent blue and purple gradient. A white curved line separates the text area on the right from the image on the left.

Beschikbaarheid

We hebben de afgelopen jaren allemaal de huizenmarkt oververhit zien raken en de druk op de woningmarkt zien toenemen. Ook op de sociale huurmarkt neemt deze druk alleen maar toe. Naar verwachting blijft de behoefte aan sociale huurwoningen op korte termijn hoog. Daarna zal deze stabiliseren. Vooral op de korte en middellange termijn willen wij daarom ongeveer duizend woningen extra bouwen in ons werkgebied.

In totaal is onze woningportefeuille met 12 woningen afgenomen. We kochten vijf woningen aan, verkochten er tien en sloopten er zeven.

Eind 2021 zijn 68 woningen in aanbouw. Deze woningen worden in 2022 opgeleverd.



Samenwerken aan nieuwbouw

Wij richten ons in de nieuwbouw op betaalbare woningen voor een- of tweepersoonshuishoudens met een huurprijs tot de eerste aftoppingsgrens – dit was € 633,25 in 2021. De invloed van commerciële partijen op de woningmarkt wordt steeds groter. Daarom voelen wij de urgentie om samen met gemeenten te kijken hoe wij hier goed tegenwicht in kunnen bieden, bijvoorbeeld met bestemmingsplannen of vergunningverlening. In 2021 is het gelukt om tot definitieve plannen te komen voor 230 nieuwbouwwoningen. Daarnaast zijn we voor circa 800 tot 900 woningen in gesprek met ontwikkelaars en gemeenten in ons werkgebied.

Minder kans op geschikte woning

In 2021 is het aantal actief woningzoekenden in de regio sterk toegenomen. In 2021 zijn er maar liefst zestigduizend mensen actief op zoek geweest naar een woning. Dat is 8,7 procent meer dan het jaar ervoor. Hier staat tegenover dat het aantal woningen dat in 2021 in onze regio is vrijgekomen, bijna gelijk is gebleven. Daardoor is er minder kans voor woningzoekenden om een geschikte woning te vinden.

De mutatiegraad, ofwel het percentage woningen dat vrijkomt ten opzichte van onze woningvoorraad, is stabiel: 6,1 procent in 2021 ten opzichte van 5,9 procent in 2020.

Verhuurproces in coronatijd

Door corona hebben we ook in 2021 de werkwijze van het verhuurproces nog moeten aanpassen aan de richtlijnen van het RIVM. We hebben met name de fysieke contacten beperkt. Groepsbezoeken hebben we zo veel mogelijk vervangen door een-op-een bezoeken. Ook aannemers hebben de gevolgen van corona ondervonden. Door gebrek aan capaciteit bij de aannemers heeft het daardoor langer geduurd voordat een woning opnieuw de verhuur in kon. Om de leegstand zo kort mogelijk te houden hebben we extra mankracht ingezet. Met succes, want we hebben een bezettingsgraad van 98,5 % weten te bereiken.



Meer maatwerk

De vraag om specifieke doelgroepen met directe toewijzing te huisvesten wordt steeds groter. Dit staat op gespannen voet met de regel uit de huisvestingsverordening om maximaal 20 % van de woningen rechtstreeks toe te wijzen.

Voorals in Arnhem – dat als centrumgemeente in de regio fungeert voor maatschappelijke opvang en beschermd wonen – zijn er steeds meer directe toewijzingen voor specifieke doelgroepen. Vaak gaat het dan om huurders voor 55+ gelabelde complexen, uitstromers van beschermd wonen-programma’s en maatschappelijke opvang. In de toekomst worden deze vormen van speciaal wonen gedecentraliseerd naar de andere gemeenten.

Ook de woningen die we direct aan huurders verhuren, in het kader van het programma ‘Cement in de wijk’, vallen onder het maatwerk. In 2021 hebben wij 29 huurders in het kader van dit programma gehuisvest.

Urgentieaanvragen

Ook bij urgente situaties kiezen we er soms voor om met maatwerk een huurder of gezin te verhuizen

naar een meer passende woning of woonomgeving. In 2021 hebben 239 woningzoekenden ons met een urgentieverzoek benaderd. Uiteindelijk dienden wij 163 (2020: 175) urgentieaanvragen in bij de onafhankelijke Urgentiecommissie Woningmarktregio Arnhem- Nijmegen.

Huisvesting statushouders

Wij wijzen woningen voor statushouders conform de huisvestingsverordening rechtstreeks toe, zodat deze groep verspreid over de gemeenten wordt geplaatst en de kans op een goede integratie hoger is. In 2021 hebben we 233 statushouders moeten huisvesten. In totaal hebben we 186 statushouders huisvesting geboden, waarvan 56 na-reizigers. In 2021 zijn er 61 woningen beschikbaar gesteld voor deze doelgroep, 4,2 procent van alle verhuurde woningen.

Uitdaging

Het wordt steeds lastiger om binnen de maatwerknorm van 20 procent te blijven en woningen beschikbaar te houden voor een breed publiek. Daarom ziet Vivare het als een dringende opgave om hiermee op korte termijn aan de slag te gaan en samen met de gemeenten tot structurele oplossingen te komen.

Ons bezit	2021	2020
Zelfstandige woongelegenheid	22.621	22.622
Intramuraal zorgvastgoed	1.027	1.031
Onzelfstandige woongelegenheid	119	126
Bedrijfsruimte	122	127
Maatschappelijk vastgoed	1	1
Parkeervoorzieningen	748	748
Overig	234	235
Totaal	24.872	24.890



Duurzaamheid

Ons doel is duurzame en comfortabele, energiezuinige woningen te bieden in een prettige leefomgeving. Klimaatverandering en stijgende energieprijzen maken het belang van verduurzaming extra urgent.

Verduurzaming gaat niet alleen over de energietransitie, maar is veel breder. Het gaat over energie, CO₂-uitstoot verminderen, klimaatadaptatie en circulair gebruik van grondstoffen en bouwmaterialen.

Het verduurzamen van woningen kan een belangrijke bijdrage leveren aan de vermindering van de CO₂-uitstoot én de continue stijgende energielasten voor onze huurders verlichten. Vandaar dat duurzaamheid één van onze strategische doelstellingen is. We werken hierin samen met overheden, ketenpartners, en zeker niet de laatste plaats onze huurders.



Wat hebben we gedaan

Om onze woningen voor te bereiden op verwarmen zonder fossiel energieverbruik, werken we stapsgewijs toe naar een woningvoorraad met een steeds lagere warmtevraag en een hoger comfort. Hierbij zetten we vol in op de complexen met de slechtste energieprestaties en combineren we de verbeteringen zoveel mogelijk met werkzaamheden voor groot onderhoud. Daarnaast hebben we een aanzet gemaakt om ook met klimaatadaptatie en circulariteit aan de slag te gaan. Zo hebben we samen met gemeente en huurders meegedaan aan het project ‘Tegelwippen’ in ’t Broek in Arnhem. Op die manier willen we huurders bewuster maken van het belang van meer groen en minder verstening in de tuin.

Samen met onze ketenpartners hebben we het afgelopen jaar volop gewerkt aan het verduurzamen van ruim 600 woningen. Deze projecten vragen om grote investeringen en een brede inzet van onze organisatiecapaciteit en kunnen daarom niet overal tegelijk worden uitgevoerd. Voor onze huurders betekent dit dat we soms pas over een aantal jaar langskomen, terwijl ze nu met de hoge energieprijzen worden geconfronteerd. We zoeken daarom voortdurend naar een juiste balans tussen noodzakelijk onderhoud, duurzaamheidsinvesteringen en investeringen in kwaliteit.

Naast de stapsgewijze verduurzaming van onze woningen hebben we ook aandacht voor wat het betekent om wijkgericht van het aardgas af te gaan. In 2021 hebben we de voorbereiding van de ontwikkeling van nieuwe warmtenetten Smart Polder Kronenburg en rioolwaterzuiveringsinstallatie Elderveld in Arnhem weer een stap verder gebracht. Dit hebben we in nauwe samenwerking gedaan met verschillende stakeholders: gemeente Arnhem, woningcorporaties Volkshuisvesting en Portaal, Waterschap Rivierenland, Liander, Engie en Firan.

Gemeentelijke Transitievisie Warmte

In 2021 hebben de zes gemeenten waarin Vivare werkzaam is de verschillende Transitievisies Warmte opgesteld. Zij hebben Vivare hier als een belangrijke partner bij betrokken. Iedere gemeente heeft de visie op een andere manier, concreet of minder concreet, uitgewerkt. Maar we zien al wel de eerste contouren van de toekomstige warmte-infrastructuur. Stap voor stap krijgen we steeds meer inzicht in de mogelijkheden voor warmtenetten – of uitbreiding daarvan – en weten we waar we naar andere oplossingen moeten zoeken, zoals volledig elektrisch of groen gas.

Zonnepanelen

Sinds 2019 deden we in verschillende pilots al ervaring op met zonnepanelen. In 2021 hebben we dit op een grootschaliger manier doorgezet en veel van onze woningen van zonnepanelen voorzien. Tot en met 2024 gaan we hiermee door en plaatsen we op een kleine 4.000 woningen zonnepanelen.

In eerste instantie komen tweeduizend woningen aan de beurt die we de komende jaren nog niet ingrijpend isoleren en die dus in principe hogere energielasten zullen houden. Door deze woningen prioriteit te geven bij het plaatsen van zonnepanelen, kunnen we de energielasten voor de huurder toch wat verlagen. Ecorus is als partner gecontracteerd en we hebben in het vierde kwartaal ruim 1.200 huurders een aanbod gestuurd. Op 31 december 2021 hebben we ook bijna 400 akkoorden opgehaald en zo'n 200 installaties geplaatst.

Tussen 2022 en 2024 gaan we zonnepanelen plaatsen als onderdeel van projecten voor groot onderhoud en energetische verbeteringen. Het gaat dan om nog eens tweeduizend woningen. Dit doen we in nauwe samenwerking met onze ketenpartners en zonne-energiespecialist Ecorus.

Aan de Stationsweg in Oosterbeek hebben we in de loop van 2021 bij 41 appartementen groot onderhoud met energetische verbeteringen uitgevoerd. Daarbij

hebben wij ook het collectieve verwarmingssysteem verduurzaamd met in totaal 102 zonnepanelen. Verder hebben we warmtepompen in combinatie met een hr cv-ketel geplaatst.

Vooruitblik

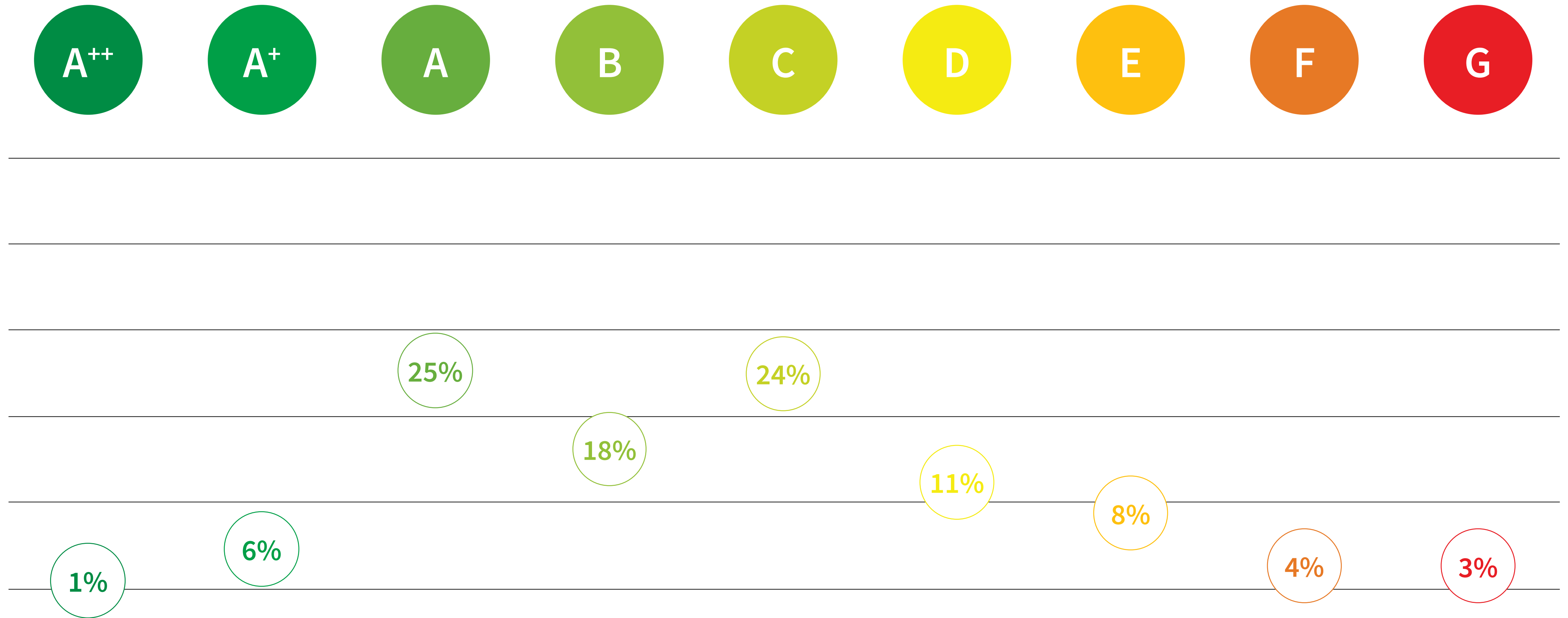
In de laatste maanden van 2021 zijn de energieprijzen fors gestegen, die van gas in het bijzonder. Hogere energieprijzen betekenen een hoger risico op energiearmoede. In 2022 staan we voor de uitdaging om samen met gemeenten huishoudens die het hardst zijn getroffen, te ondersteunen met energiebesparende maatregelen. Dit doen we onder andere met middelen die het Rijk beschikbaar heeft gesteld.

De stijgende energieprijzen laten eens te meer het belang zien van de verduurzaming van onze woningen. Vandaar dat we de komende jaren fors blijven inzetten op het isoleren van onze woningen en het plaatsen van zonnepanelen. Daarnaast willen we de cv-installaties verbeteren. Hiervoor gaan we in 2022 een strategie ontwikkelen.

Er is niet alleen een energietransitie nodig om de gevolgen van klimaatverandering zo veel mogelijk te beperken. Er moeten ook maatregelen komen om overlast van extreme weeromstandigheden in te perken. Daarom willen wij in 2022 maatregelen voor klimaatadaptatie en circulariteit in het kader van duurzaamheid verder concreet maken.



Woningbezit naar energielabel



Een greep uit onze verduurzamingsprojecten

Project	Investering	Groot onderhoud	Totaal 2021	Gemiddeld per woning
Dr. Schaepmanstraat e.o., Velp - 105 woningen	6.898.000	-	6.898.000	65.000
Buurtweg e.o., Rheden - 195 woningen	2.233.000	2.358.000	4.591.000	24.000
3e Molenbergstraat e.o., Elst - 59 woningen	3.225.000	-	3.225.000	55.000
Backerstraat e.o., Oosterbeek - 81 woningen	1.071.000	1.752.000	2.823.000	35.000
Vaalmanstraat e.o., Westervoort - 79 woningen	1.419.000	1.193.000	2.612.000	33.000
Koningin Emmastraat e.o., Elst - 92 woningen	2.359.000	12.000	2.371.000	26.000
Middenweg e.o., Arnhem - 313 woningen	1.019.000	1.024.000	2.043.000	7.000
Graswinckelstraat e.o., Arnhem - 36 woningen	1.000.000	938.000	1.938.000	54.000
Ds. Gewinweg e.o., Renkum - 45 woningen	949.000	824.000	1.773.000	39.000
Stationsweg, Oosterbeek - 41 woningen	1.523.000	-	1.523.000	37.000
Oranjeweg e.o., Rheden - 107 woningen	446.000	780.000	1.226.000	11.000
Vianenstraat e.o., Velp - 18 woningen	354.000	573.000	927.000	52.000
Zonnepanelen - 235 woningen	891.000	-	891.000	4.000



vivare

Kwaliteit

We willen dat onze huurders veilig, gezond en comfortabel kunnen wonen. Om onze kwaliteitsdoelstellingen te halen, hebben we het afgelopen jaar de huidige kwaliteit van onze woningen in beeld gebracht. Ook hebben we stappen gezet om efficiënter en klantgerichter met kwaliteit aan de slag te gaan en deze te verbeteren. Brandveiligheid heeft nog altijd prioriteit en zijn we voortdurend op alle samenwerkingsniveaus aan het professionaliseren.



Kwaliteitsverbeteringen

Onze ketenpartners hebben in 2021 opnieuw een groot aantal woningen onder handen genomen: zo'n 600 woningen voor groot onderhoud en energetische maatregelen en ruim 2.500 woningen voor planmatig (schil) onderhoud. De ingezette lijn om een extra kwaliteitsslag op interieurkwaliteit te maken is voortgezet. Er zijn ruim 1.900 badkamers, keukens en toiletten vervangen bij projecten en reparatie- en mutatieonderhoud. Er is ook een start gemaakt met het voorbereiden van een planmatige aanpak om badkamers, keukens en/of toiletten te vervangen. Hiermee verwachten we een grotere bijdrage te kunnen gaan leveren aan onze kwaliteitsdoelstellingen.

Meerjarenonderhoudsplan

Het is gelukt om het meerjarenonderhoudsplan in 2021 helemaal gevuld en op orde te krijgen. We hebben de Conditie Van Onderhoud (CVO)-scores in beeld gebracht van de buitenkant van alle woningen. Deze laten zien dat twee derde van ons bezit er gemiddeld genomen goed bij staat. Het overige deel heeft voornamelijk een redelijke (lees voldoende) conditie en wordt op kortere termijn onderhouden. Dankzij de nieuwe informatie over de schil van de woning kan het juiste onderhoud nu beter worden bepaald en kunnen we preciezer begroten. En omdat we technische gebreken en risico's in beeld hebben, kunnen we beter prioriteiten stellen op basis van onze uitgangspunten voor de woningkwaliteit, zoals veiligheid en gezondheid. De volgende stap is nu ook het interieur (zoals

keuken, badkamer, toilet) en installaties (meterkasten) op te nemen in het meerjarenonderhoudsplan. Zo kunnen we de verschillende vormen van onderhoud steeds beter integraal plannen.

Brandveiligheid

We blijven verhoogde aandacht houden voor brandveiligheid en werken aan het vergroten van ons brandveiligheidsbewustzijn. Daarvoor hebben we kennissessies georganiseerd. Medewerkers kunnen met vragen terecht bij de brandweer die tweewekelijks bij ons op kantoor is.

Een van onze eerste prioriteiten is dat we samen met onze bewoners ervoor zorgen dat de brandveiligheid in onze wooncomplexen beter wordt door algemene ruimten en galerijen vrij te houden. Hiervoor doen we inspecties en lopen we rond in de complexen, waarbij we onze bewoners aanspreken. Daar waar nodig bieden we een helpende hand. Ook gaan we in overleg met collega's als we onveilige situaties tegenkomen.

Ook zijn we begonnen een nieuw brandveiligheidsbeleid op te stellen. Dit geeft ons straks nog meer houvast bij de uitvoering en prioritering van de werkzaamheden die nodig zijn om de brandveiligheid van onze gebouwen verder te verbeteren. Hiervoor, en ook om goed te kunnen samenwerken met de brandweer, hebben we een nieuw Convenant Brandveilig Wonen uitgewerkt. Deze is in februari 2022 getekend.



“We maakten een **kwaliteitsslag**:
ruim 1.900 badkamers, keukens en
toiletten **zijn vervangen**”



“Volop aandacht voor **brandveiligheid**
en waar nodig **helpen** we de bewoner
een handje”



Rookmelders

Per 1 juli 2022 worden rookmelders verplicht in alle woningen. Vivare wacht niet tot die datum en is al gestart met het plaatsen van extra rookmelders. Onze ketenpartners Soople, De Variabele en Bumé gaan hiervoor in totaal 23.000 woningen bezoeken. De werkzaamheden zijn in september 2021 gestart en verlopen voorspoedig: in 2021 zijn al zo'n 9.000 woningen van nieuwe rookmelders voorzien. Hiermee liggen we mooi op koers om de klus op tijd te klaren.

Contract- en leveranciersmanagement

Begin 2021 is onze nieuwe afdeling contract- en leveranciersmanagement (CLM) gestart. CLM is erop gericht om onze contracten met externe leveranciers beter uit te nutten en de maximale waarde uit de markt te halen. Hiervoor hebben wij in de loop van het jaar alle servicecontracten naar CLM overgeheveld. In september hebben we een eerste, nieuwe overeenkomst met schoonmaakorganisatie Asito afgesloten. Hiervoor hebben we een uitgebreide aanbestedingsprocedure gevolgd. De dienstverlening van Asito richt zich meer op kwaliteit en beleving dan op het aantal vierkante meters en uren. De medewerkers van Asito zijn meer betrokken bij de wijk en hebben nauw contact met onze huurders en ketenpartners. Zo kunnen we flexibel inspelen op actuele situaties en houden we onze gebouwen schoon, heel en veilig.

Klantketen

Vivare is gestart met de werkmethode 'KPI's die wel werken'. In deze methode voor kritieke prestatie indicatoren (KPI's) staat de opzet van ketens centraal. We kijken daarbij niet meer naar grenzen van afdelingen en organisaties, maar naar de hele keten: van klantbehoefte tot het invullen van die klantbehoefte. De huurder staat dus centraal.

In 2021 hebben we de reparatieketen 'Van stuk naar heel' in beeld gebracht. Daarbij hebben we bepaald wanneer deze keten vanuit het perspectief van een huurder succesvol is. Dit hebben we mede gedaan op basis van klantonderzoeken en directe ervaringen met klanten. We meten het succes met behulp van KPI's in de hele keten. Het gaat dus om het gezamenlijke succes. Op die manier lossen we de knelpunten op die het meeste effect hebben. Zo willen we onze dienstverlening aan de huurder verder verbeteren.

Hoe de huurders de kwaliteit van de woning en onze dienstverlening ervaren, is en blijft een belangrijk thema. Veiligheid en gezondheid blijven hierbij steeds de hoogste prioriteit houden.



“Begin 2021 is onze nieuwe afdeling **contract- en leveranciersmanagement (CLM)** gestart.”



Planmatig onderhoud



Gemeente
Arnhem

€ 3.359.000

Gemiddeld
per woning

€ 4.800



Gemeente
Duiven

€ 496.000

Gemiddeld
per woning

€ 3.800



Gemeente
Overbetuwe

€ 733.000

Gemiddeld
per woning

€ 4.800



Gemeente
Renkum

€ 748.000

Gemiddeld
per woning

€ 2.500



Gemeente
Rheden

€ 1.871.000

Gemiddeld
per woning

€ 3.300



Gemeente
Westervoort

€ 434.000

Gemiddeld
per woning

€ 4.100



Leefbaarheid

Het aantal kwetsbare bewoners in onze wijken blijft toenemen. In sommige wijken staat de leefbaarheid onder druk. We willen vitale wijken, waar mensen prettig wonen en elkaar kennen. Samen met partners hebben we in 2021 een aantal mooie stappen gezet om dat te bereiken. We hebben contact met huurders over kansen en problemen. Dat kan gaan over overlast en verwaarloosde huizen of tuinen, maar ook over dagbesteding en het betalen van de huur. We wachten niet tot het mis gaat, maar zoeken met de huurder en partners direct naar oplossingen.

Mix in de wijk

Een diverse samenstelling van huishoudens draagt bij aan een vitale wijk, dus een goede mix van verschillende generaties, leefstijlen en inkomen. Daarom gaan we op zoek naar huurders die een positieve bijdrage leveren aan de leefbaarheid. Deze werkwijze passen we in steeds meer gemeenten toe onder de noemer ‘Cement in de wijk’. In 2021 zijn we een nieuw experiment gestart: ‘Mix in de wijk’. In bepaalde buurten verhogen we voor een aantal woningen de huurprijs. Zo hebben mensen met een middeninkomen meer kans om een woning te huren. En helpen we bouwen aan een diverse en sterke buurt.

Aandacht voor kwetsbare huurders

Soms hebben we te maken met een verward persoon die overlast veroorzaakt. Of maken burens zich zorgen over een bewoner. Soms weten we van een nieuwe huurder dat die kwetsbaar is. Het zijn situaties waar we steeds proactiever mee omgaan. In de gemeente Renkum zijn in 2021 twee zorgverbinders aangesteld. Deze zorgverbinders pakken de regie in een casus en schakelen met huisarts, sociaal team, hulpverleners en burens. Vivare werkt actief samen op casusniveau. Uiteindelijk moet de inzet van een zorgverbinder preventief gaan werken en kunnen we dit uitbreiden naar andere gemeenten.

Preventie door goed samen te werken

In 2021 hebben we de samenwerking met gemeenten, politie en welzijn verder versterkt en een goede basis gelegd om samen op te trekken. Daarbij kijken we samen naar wat de bewoners belangrijk vinden en hoe zij het leven in de buurt ervaren. Door een aantal buurten lopen wijkteams om in contact te komen en te blijven met bewoners en samen te bepalen waar extra inzet nodig is. Er zijn leuke activiteiten uit voortgekomen die te maken hebben met ontmoeting en het schoonhouden van de buurt. Vaak georganiseerd door de bewoners zelf. We gaan dit verder uitbouwen in 2022.

Bewoners beter voorbereiden op projecten

Voor kwetsbare huurders, die bijvoorbeeld slecht tegen prikkels kunnen, heeft het uitvoeren van groot onderhoud een enorme impact. Veel bewoners zien op tegen zo’n project. We kijken nu samen met de ketenpartner hoe we bewoners beter kunnen voorbereiden. Zo gaan we bij projecten groot onderhoud ruim voor de start van de werkzaamheden met de bewoners in gesprek. We nemen de tijd om waar nodig ook zorgpartners te betrekken. Na afloop zijn de bewoners vaak blij dat ze toch hebben meegewerkt aan het verduurzamen van hun woning.



“Bouwen aan **diverse**
en **sterke** buurten”



“**Samen met bewoners** op een positieve manier bijdragen aan een **prettige leefomgeving**”

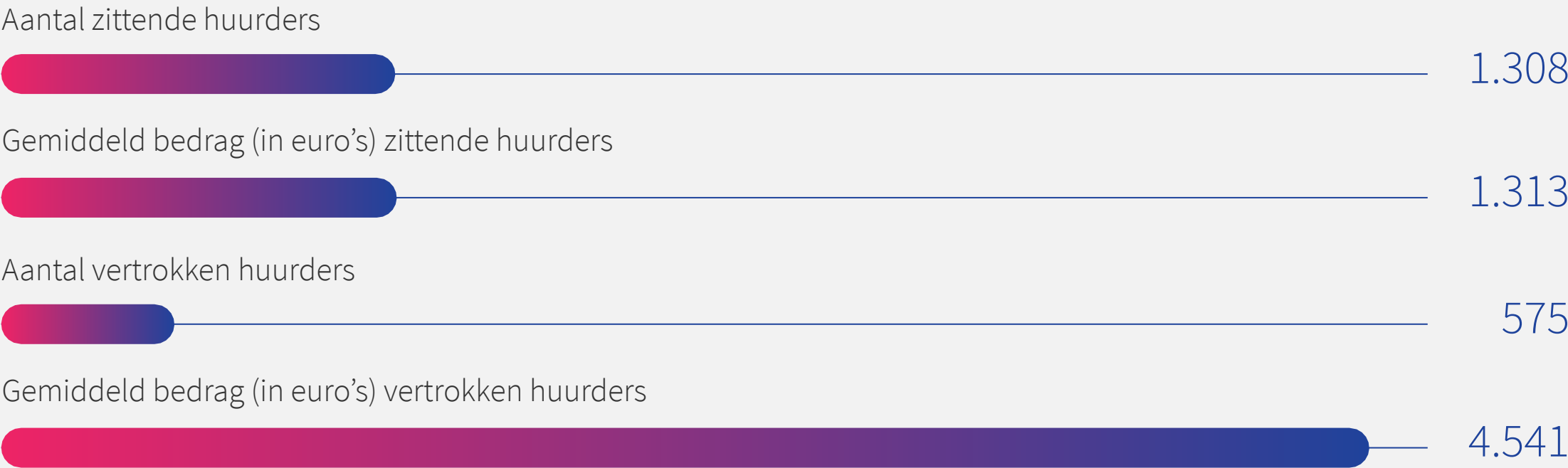
Bewoners werken aan groene en opgeruimde buurten

In 2021 hebben we verder ingezet op wijkbeheer. We stimuleren bewoners op een positieve manier om bij te dragen aan een prettige leefomgeving. Bijvoorbeeld door samen achterpaden op te schonen en tuinen aan te pakken. Ook organiseerden we in Arnhem de actie ‘Tegels eruit en plantjes erin!’ We gingen aan de slag in een wijk met veel versteende tuinen. Met hulp van studenten en Vivare hebben de bewoners van twee straten hun tuin groener gemaakt.

Samenwerken bij complexe schulden

Sinds 2021 hebben gemeenten meer mogelijkheden voor vroegsignalering. Dat houdt in dat Vivare casussen kan overdragen aan de gemeente. Bijvoorbeeld als er sprake is van meervoudige schuld of als we geen contact krijgen met de huurder die huurachterstand heeft. Gemeenten hebben een regiefunctie. We merken daarbij dat de opvolging verschilt. De ene gemeente gaat voortvarend aan de slag. Bij de andere gemeente kan het juist zorgen voor vertraging. In 2022 gaan we hierover met de gemeenten in gesprek. Want we zien zeker een toegevoegde waarde van deze aanpak om vroeg in het traject schulden te herkennen en te voorkomen.

Betalingsachterstanden op 31 december 2021



Ons doel: ontruimingen voorkomen

We bieden mensen een thuis. Dat betekent dat we er alles aan doen om te voorkomen dat mensen op straat komen te staan. Maar soms is er sprake van ernstige en langdurige overlast of criminele handelingen vanuit de woning. Dan vragen we de rechter om een ontruimingsvonnis.

Met huurders die een huurachterstand hebben, maken we afspraken. Is er sprake van onmacht? Dan volgt er geen ontruiming. Lopen onze pogingen om afspraken te maken op niets uit? Dan kan een ontruiming volgen. We schakelen hierover altijd met hulp- en zorginstanties.

Voor inwonende familie van een overleden huurder zoeken we altijd een oplossing. Dat is maatwerk. Gaat het om een enkel familielid of gezin? Is er sprake van een duurzame gemeenschappelijke huishouding? Soms kunnen we een huurcontract aanbieden. Anders geven wij advies over het vinden van een andere woning. Bewoners krijgen standaard zes maanden de tijd om woonruimte te vinden. Als dat niet lukt, kijken wij op dat moment opnieuw wat wij kunnen doen.

In 2021 waren er 36 ontruimingen. Huurachterstand was in deze situaties niet altijd de hoofdoorzaak. Daar waar het wel de hoofdoorzaak was, is het Vivare niet gelukt om samen met de gemeente en de huurder de situatie op te lossen.





A man with grey hair and a beard, wearing a dark jacket, is working on a window frame. He is holding a spray can in his right hand and applying it to the frame. The background shows a brick wall and a window with a curtain. The image has a purple and blue color overlay.

Onze dienstverlening

Onze dienstverlening gaat altijd door. Bij een verandering, van onze werkwijze of bereikbaarheid, houden we aandacht voor onze huurder. In 2021 hebben we de klantprocessen op verschillende manieren aangepast. Vaak was dat structureel en soms tijdelijk, vanwege corona.

In het proces ‘inkomend klantcontact’ en het proces ‘nieuwe huurders’ is ons rapportcijfer voor het tweede jaar op rij gestegen. Daar zijn we trots op. Want ook wij hadden te maken met periodes waarin de bezetting laag was door ziekte en quarantaine, zowel bij onszelf als bij onze ketenpartners. Met alle aanpassingen is het gelukt om onze huurders naar tevredenheid te bedienen.

In de processen ‘vertrokken huurders’ en ‘reparatieverzoeken’ zijn de cijfers in 2021 ongeveer hetzelfde als in 2020. Ook in deze processen hebben we verbeteringen doorgevoerd. We verwachten dat we daar in 2022 de effecten van zien.

Klanttevredenheid	2021	2020
Nieuwe huurovereenkomsten	7,8	7,6
Opzeggingen	6,8	6,9
Reparatieverzoeken	7,4	7,4
Inkomend klantcontact	7,6	7,3

Het klantcontact

We willen dat klanten een snelle reactie van ons krijgen als ze ons benaderen. Ook willen we dat hun vraag het liefst in één keer goed wordt beantwoord. In het klantexpertcentrum zijn we continu bezig om dit te verbeteren. We zien dit terug in de klanttevredenheid over het inkomend klantcontact.

Snel reactie

We beantwoorden digitale klantvragen binnen 48 uur. Hiervoor hebben we in 2021 de structuur aangepast van de afhandeling van vragen via mail en webformulieren. Medewerkers hebben aparte werkblokken voor telefoon

en voor mail. Daardoor kunnen we huurders die ons bellen of mailen, met meer aandacht helpen en sneller antwoord geven.

In één keer goed

We zorgen ervoor dat de klant snel een eenduidig antwoord krijgt. In ons kennissysteem ‘Antwoord op maat’ vinden onze klantexperts de juiste informatie voor de klant. In 2021 hebben we de informatievoorziening verder verbeterd. Dit zetten we door in 2022. Soms zijn vragen van huurders heel specifiek. Daarvoor is het belangrijk dat collega’s bereikbaar zijn. In de Week van de bereikbaarheid hebben we hier extra aandacht voor

gevraagd. Zo zorgen we dat we ook deze vragen goed kunnen beantwoorden.

Alert zijn en meedenken

We wachten niet altijd tot de huurder ons belt. Signaleren we bijvoorbeeld dat een termijn van een betalingsregeling niet is voldaan? Dan nemen we direct contact op met de huurder. Met maatwerk bepalen we de juiste maatregelen. En we maken het makkelijk voor de huurder om actie te ondernemen. Sinds 2020 kunnen huurders een achterstand betalen via een Tikkie. Hier maken we steeds meer gebruik van. Het werkt fijn voor ons en voor de huurder.

Aanpassingen in klantprocessen

Nieuwe huurders zijn vooral tevreden over de advertentie, de bezichtiging en de staat van de woning. Dit zijn onderdelen waar we in 2021 extra aandacht voor hebben gehad. We hebben de teksten van de advertenties duidelijker gemaakt. De bezichtigingen deden we niet in een groep, maar individueel. Dat vonden huurders prettig. En we hebben afspraken gemaakt met de ketenpartners over de staat van de woning bij oplevering. Verder is het nieuw dat we het huurcontract digitaal ondertekenen en dat de huurder

als welkomstgeschenk van Vivare twee chocoladerepen krijgt: één voor zichzelf en één om mee te nemen bij de kennismaking met de burens.

Ook als het gaat om vertrekkende huurders en reparatieverzoeken hebben we de processen aangepast. Dit heeft vooral met corona te maken, waardoor de aanpassingen vaak in het nadeel van de huurders zijn geweest. Vertrokken huurders hebben het persoonlijke contact gemist en hebben er last van gehad dat we niet altijd op tijd een nieuwe huurder konden vinden. Huurders met een reparatieverzoek hebben vaak langer moeten wachten tot de reparatie werd uitgevoerd. We hebben over deze aanpassingen goed gecommuniceerd. Daardoor hadden de huurders hier vaak begrip voor.

Vooruitblik 2022

In 2022 verwachten we terug te kunnen naar de normale situatie. Dan kunnen we reparaties weer sneller uitvoeren. Daarnaast verbeteren we onze processen op een aantal punten. We hebben aandacht voor: op tijd en duidelijk informatie geven, afspraken nakomen en persoonlijke aandacht geven aan de huurder. We gaan ervan uit dat dit met name bij vertrokken huurders leidt tot een hoger cijfer voor klanttevredenheid.



13

Leren van klachten en complimenten

Is een klant niet tevreden over onze dienstverlening? Dan willen we dit weten. Het geeft ons inzicht in onze werkwijze en de kans om dingen beter te doen. In 2021 hadden we hier extra aandacht voor. We registreerden niet alleen schriftelijke klachten, maar ook telefonische contacten met ontevreden huurders. Daardoor hebben we meer klachten geregistreerd dan in 2020. Zo kunnen we de afhandeling beter in de gaten houden en zien we waar knelpunten zitten. Natuurlijk leren we ook van klanten die juist wel tevreden zijn. Daarom leggen we ook complimenten vast. We analyseren klachten en complimenten en delen deze met elkaar. Zo weten we hoe we dingen beter kunnen doen, maar staan we ook vaker stil bij wat wel goed gaat. In 2022 gaan we nog meer inzetten op het delen van positieve resultaten en het vieren van successen.

Waarover we klachten ontvingen	2021	2020
Dienstverlening	270	184
Woning	38	30
Beleid	24	32
Bejegening door medewerker	13	12
Totaal	345	258

Klachtenbehandeling	2021	2020
Klachtenbehandeling door Vivare	327	246
Klachtenbehandeling door de klachtencommissie	11	12
Klachtenbehandeling door de Huurcommissie	7	2
Totaal	345	258



Resultaten per gemeente

De gemeente, de huurdersorganisatie en woningcorporatie(s) vormen gezamenlijk de lokale driehoek. De samenwerking tussen deze partijen is een bouwsteen om tot goede volkshuisvestelijke prestaties te komen op lokaal (of regionaal) niveau. Een nuttig instrument hiervoor zijn de prestatieafspraken. Daarin staat wat de plannen voor het woningbeleid zijn voor het komende jaar bijvoorbeeld over nieuwbouw van sociale huurwoningen.

Vrijheid in prestatieafspraken

De gemeente, de huurdersorganisatie en woningcorporatie(s) hebben de vrijheid om een lokaal passend proces voor prestatieafspraken in te richten. Dit betekent dat meerjarige afspraken wettelijk mogelijk zijn en lokale partijen de ruimte hebben om het proces in te richten op een manier die voor hen het meest werkbaar is. Zo kan men bijvoorbeeld ook andere partijen bij de prestatieafspraken betrekken zoals zorg- en welzijnspartijen. Belangrijk is om steeds het doel van de prestatieafspraken voor ogen te houden.

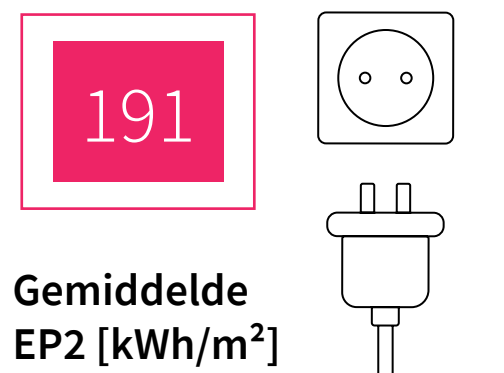
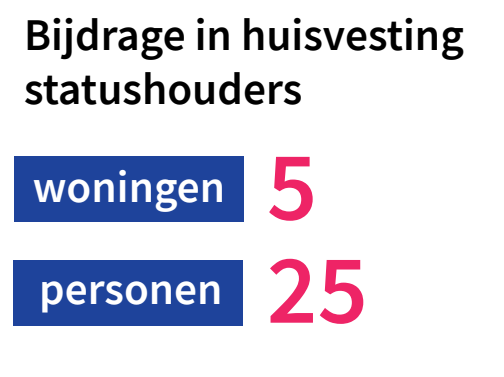
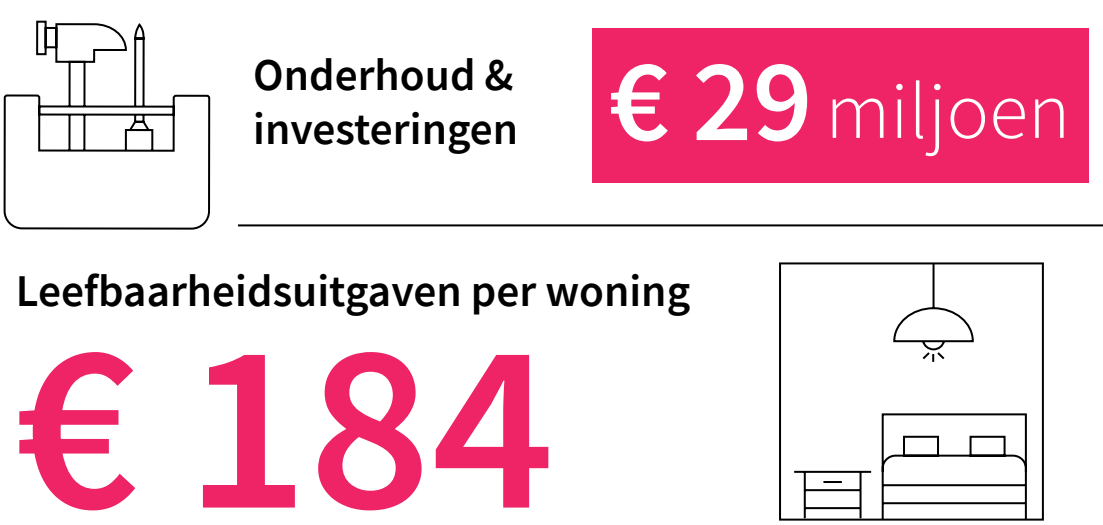
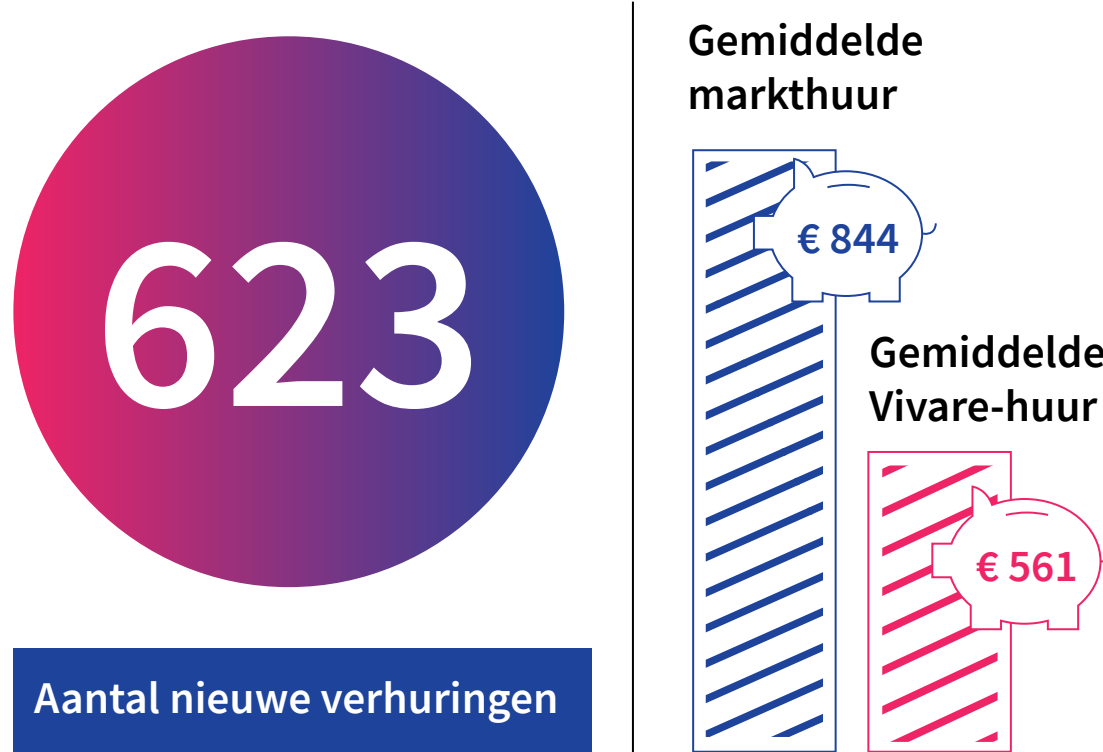
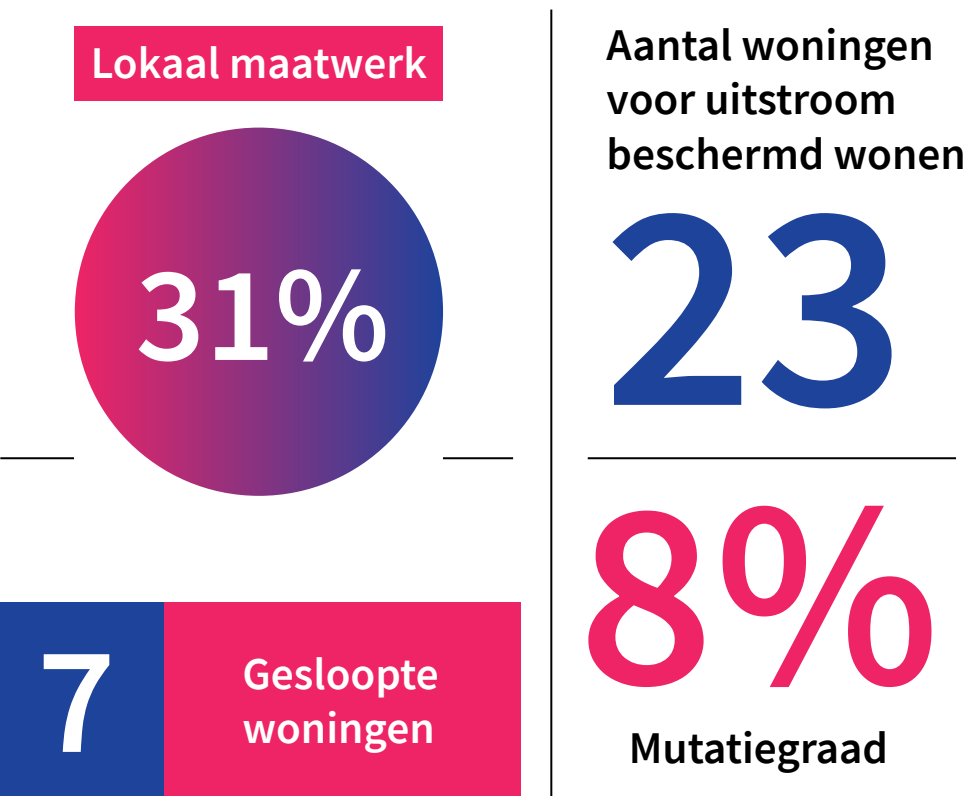
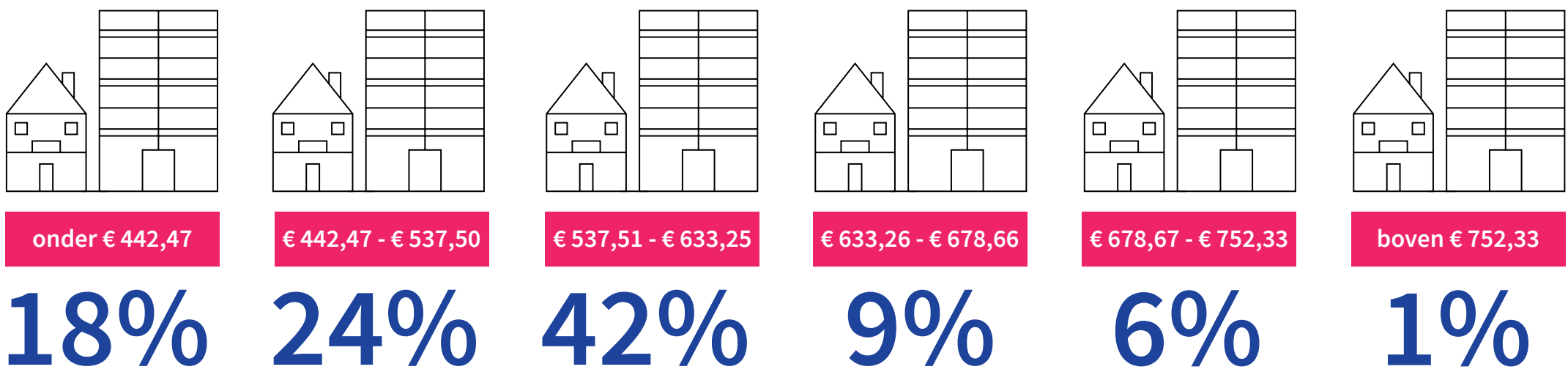
Voortgang, evaluatie en herijking

Net zoals voorgaande jaren zijn ook in 2021, met alle gemeenten en huurdersverenigingen in het werkgebied, regelmatig gesprekken gevoerd. Gesprekken over de voortgang, evaluatie en eventuele herijking van de prestatieafspraken. Eind 2021 of begin 2022 zijn voor de zes gemeenten de prestatieafspraken 2022 en verder weer ondertekend. Naast de prestatieafspraken hebben we tijdens reguliere ambtelijke en bestuurlijke overleggen de opgaven op het gebied van volkshuisvesting besproken. Terugkerende thema's zijn betaalbaarheid, beschikbaarheid, duurzaamheid, kwaliteit en leefbaarheid.

Daarnaast hebben onze huurdersverenigingen viermaal gezamenlijk met onze directeur-bestuurder overlegd. We hebben een thema-avond over duurzaamheid georganiseerd en een avond over het financiële huishoudboekje en de financiële sturing van Vivare. Daarnaast stonden onderwerpen als het huurbeleid en huurverhoging op de agenda.



Resultaten gemeente Arnhem

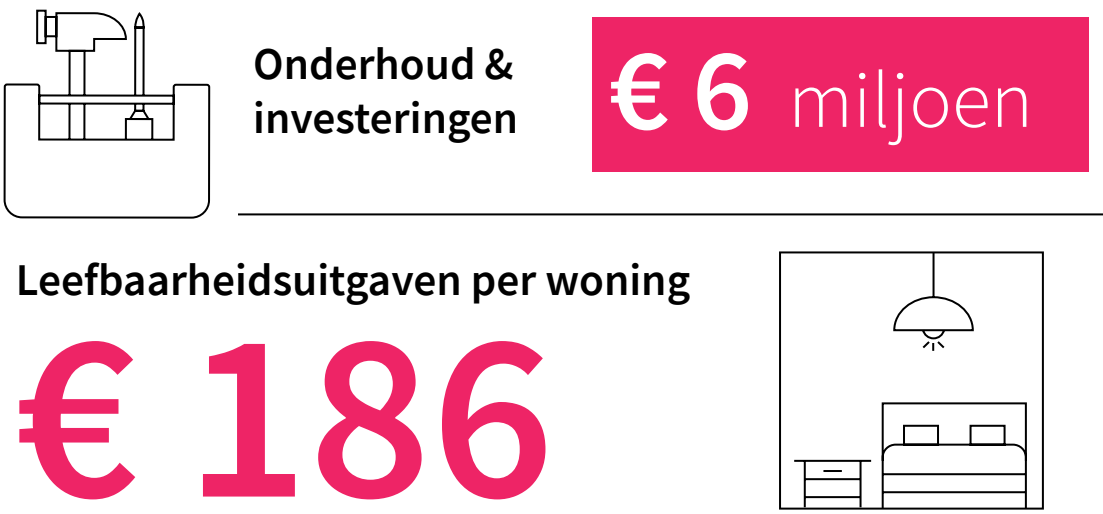
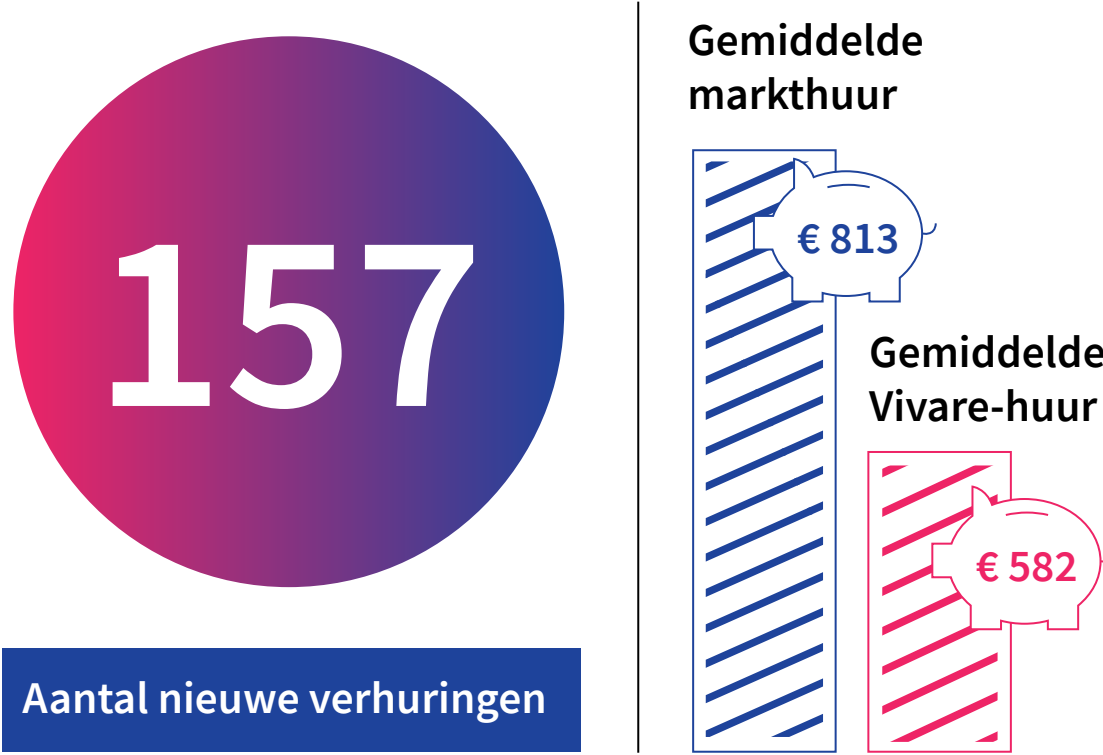
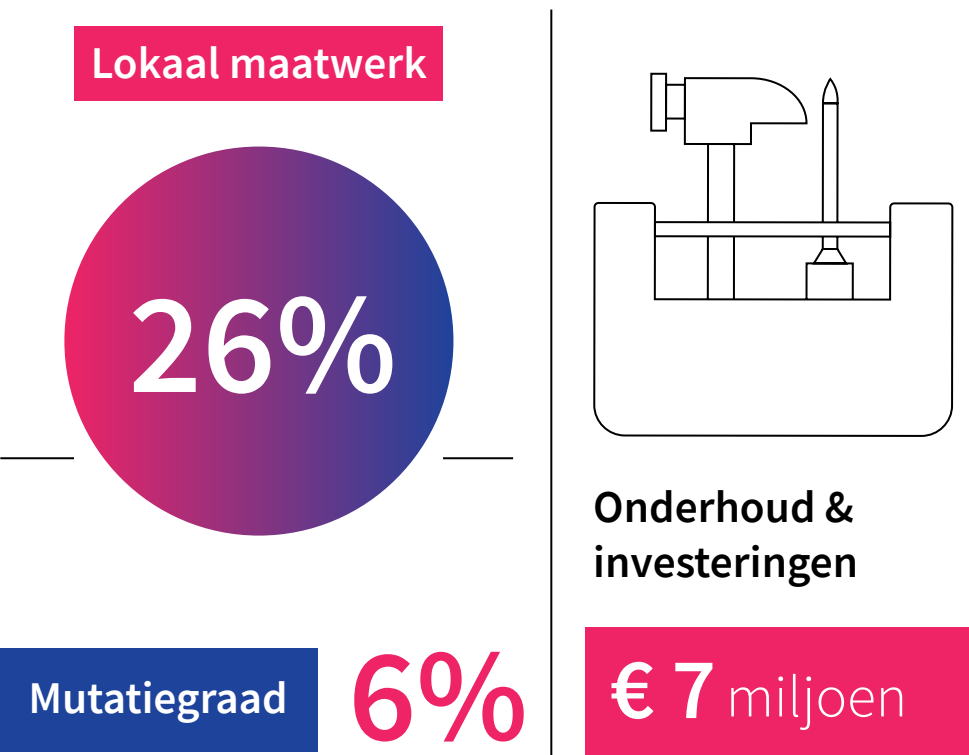
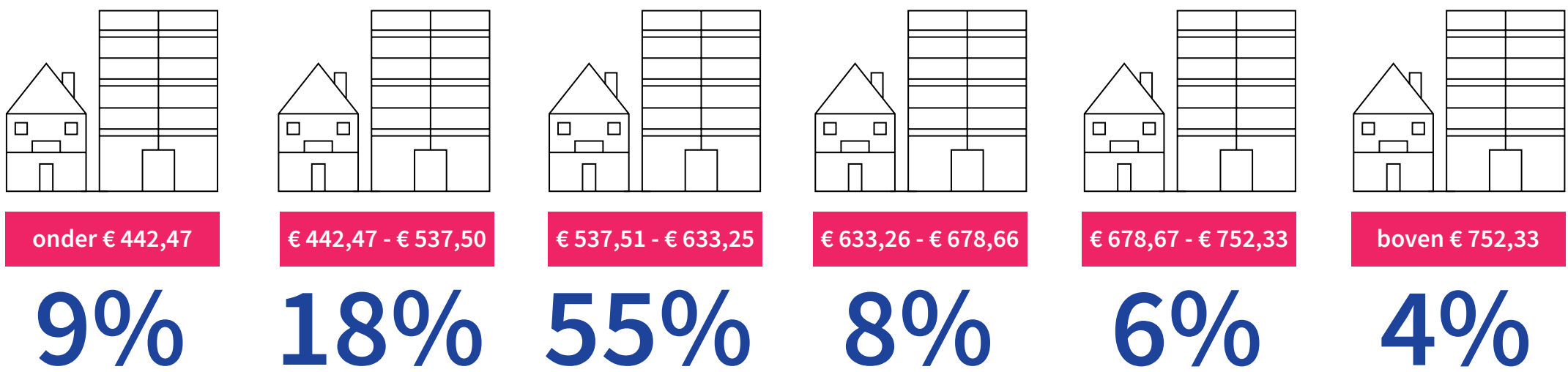


Eind 2020 hebben we in goede samenwerking prestatieafspraken opgesteld in een nieuwe stijl: 'Betaalbaar en duurzaam wonen in een leefbare stad'. In 2021 hebben we opnieuw sterk ingezet op leefbaarheid. In de wijken Geitenkamp, Immerloo en Het Duifje hebben we meer dan voorheen samen met de wijk aan leefbaarheid gewerkt. Ook lukt het steeds beter om programma's te vertalen in concrete uitvoering. Een mooi voorbeeld hiervan is het verhuurproces in Geitenkamp. Daar adverteren de drie grote corporaties met dezelfde teksten en voeren ze een persoonlijk gesprek met de kandidaten voordat ze tot verhuur overgaan.

We hebben ons in 2021 ingespannen om woningen toe te voegen aan de sociale voorraad. Dat blijft lastig, maar we komen stapje voor stapje verder. Zo zijn de voorbereidingen voor de bouw van 103 woningen in de wijk Schuytgraaf gestart. Ook zijn we met verschillende ontwikkelaars in gesprek over het toevoegen van sociale huurwoningen in projecten. We hebben actief meegewerkt aan het ontwikkelen van de doelgroepenverordening en het stadsakkoord. Dit gaat ons zeker helpen om de groeiambitie waar te maken.

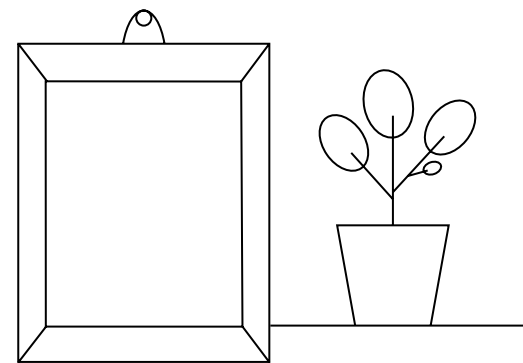
In 2021 hebben we ruim 500 woningen energetisch verbeterd. Daarmee zijn de woningen met een laag energielabel verduurzaamd. Ook de komende jaren zetten wij ons in om de woningen met lage labels te verduurzamen en zo de energielasten van onze huurders te laten dalen en energiearmoede tegen te gaan.

Resultaten gemeente Duiven



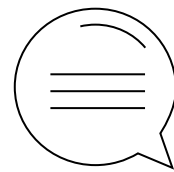
2.605

Aantal woningen



Aantal ontruimingen

1



247

Aantal meldingen overlast

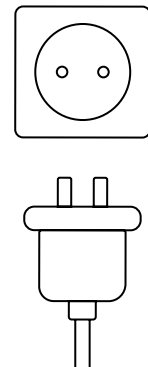
Bijdrage in huisvesting statushouders

woningen 6

personen 27

173

Gemiddelde EP2 [kWh/m²]



Samen met de gemeente hebben we gewerkt aan het uitbreiden van de sociale woningvoorraad. Aan de Weidekervel in Duiven worden medio 2022 twaalf sociale huurwoningen opgeleverd.

Samen met de gemeente tekenden we twee intententieovereenkomsten: namelijk voor De Timp in Duiven en de Sint Anthoniusstraat in Loo. Voor de Timp betreft het de aankoop van vijf sociale huurwoningen waarvan de bouw van deze huizen waarschijnlijk gaat starten in 2023. Voor de Sint Anthoniusstraat in Loo betreft het de sloop van twee woningen en de nieuwbouw van vijf sociale huurwoningen.

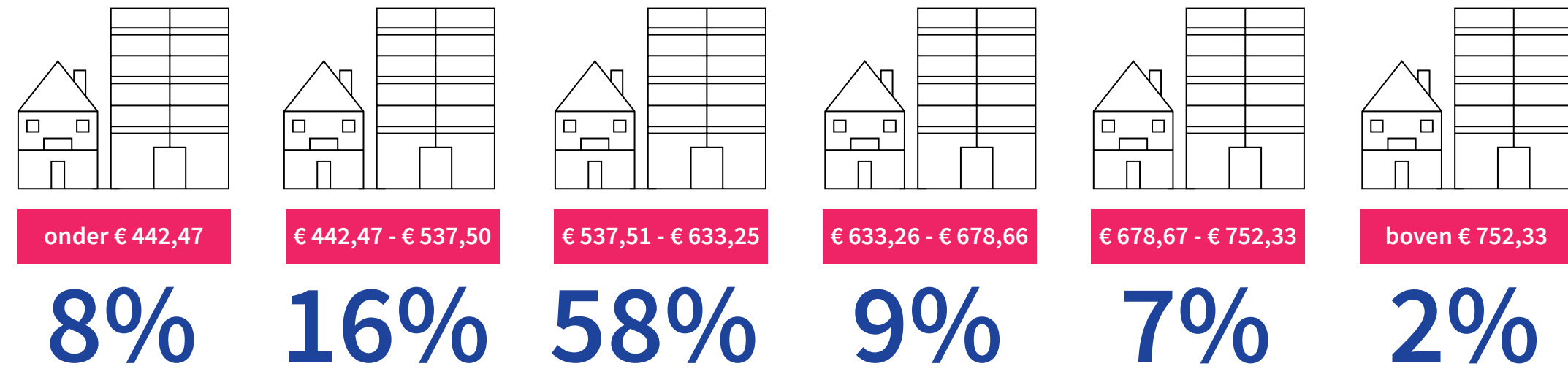
Wij bundelden samen met gemeente Duiven en Westervoort de krachten voor een pilot voor starters. Hierdoor hebben acht starters met voorrang woningen toegewezen gekregen via lokaal maatwerk.

Ook hebben we de leefbaarheid verbeterd in de buurt Duiven Oud-Zuid door lokaal maatwerk. Door dit én een gerichte buurtaanpak zijn de overlastmeldingen afgenomen. De bewoners zijn weer trots op hun buurt.

Voor het Woonzorgconcept Blijf-wijk komt in 2022, op basis van haalbaarheidsonderzoeken, een uitvoeringsplan. Het idee is dat huurders gedurende alle levensfasen in de wijk kunnen blijven wonen. Ze wonen in een passende woonruimte met de voorzieningen en zorg die daarbij nodig zijn.

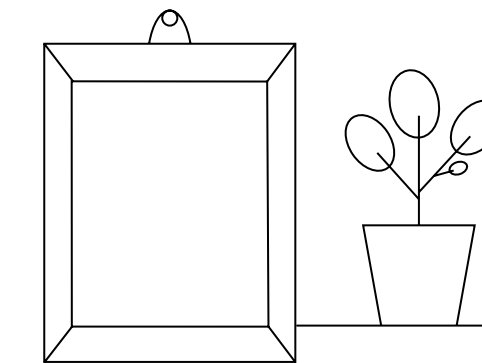
Dit jaar maakten we werkafspraken over de uitstroom beschermd wonen. Hiermee moet het gemakkelijker worden om de stap te maken naar weer thuis wonen in de gemeente Duiven.

Resultaten gemeente Overbetuwe



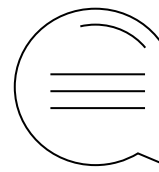
2.277

Aantal woningen



Aantal ontruiming

2



144

Aantal meldingen overlast

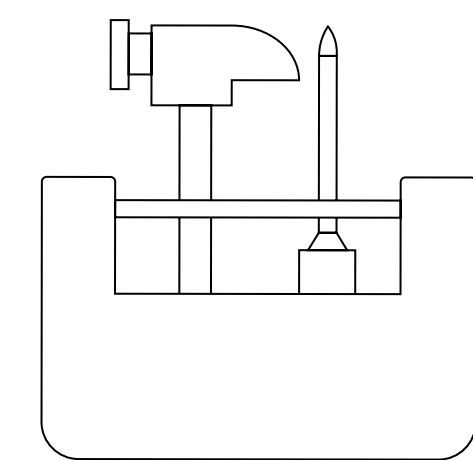
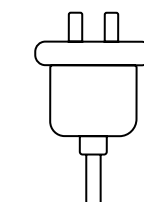
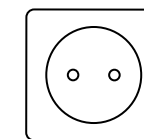
Bijdrage in huisvesting
statushouders

woningen 11

personen 36

214

Gemiddelde
EP2 [kWh/m²]



Onderhoud &
investerings

€ 11 miljoen

Gemiddelde
markthuur



Gemiddelde
Vivare-huur

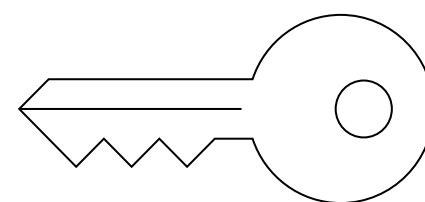
€ 584

93

Aantal nieuwe verhuringen

Lokaal maatwerk

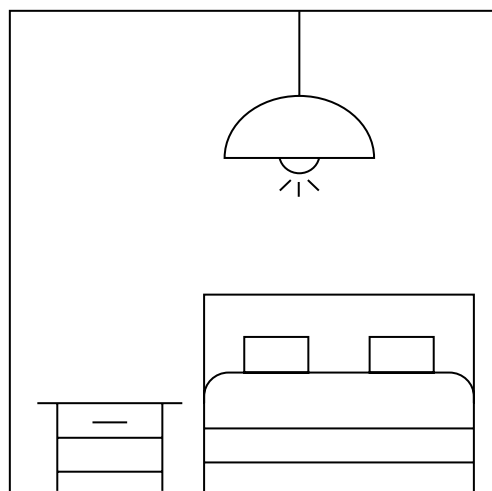
16%



Mutatiegraad 4%

Leefbaarheidsuitgaven
per woning

€ 161



In samenwerking met gemeente Overbetuwe zijn er prestatieafspraken gemaakt voor het volgende jaar en kaderafspraken voor de periode 2022-2025. Ook Woningstichting Valburg, Woningstichting Heteren en drie huurdersverenigingen participeerden hierin.

We hebben ons ingespannen om nieuwbouwwoningen toe te voegen aan de sociale huurvoorraad. Hierbij ligt de nadruk op betaalbare woningen voor een- en tweepersoonshuishoudens. Via een tweejaarlijks bestuurlijk overleg willen we nieuwbouwprocessen versnellen en versoepelen. Daarnaast hebben we afgesproken dat een toewijzing op de prioriteitenlijst alleen nog kan met een intentieovereenkomst tussen de directe spelers, dus ontwikkelaars en corporatie. Ook hiermee willen we de bouwprojecten versnellen.

Er zijn intentieovereenkomsten afgesloten voor de locaties De Pas en Lingezicht in Elst voor de realisatie van 30 % sociale huurwoningen. Voor De Pas zijn de onderhandelingen begonnen over de realisatie, gewenste kwaliteit en financiën.

Er is in 2021 geen voortgang geboekt voor de locaties Spoorzone en Vriezenenck in Elst.

In de Koninginnenbuurt zijn we gestart met het groot onderhoud van 150 woningen. Ook zijn de energetische verbeteringen in gang gezet. Andere woningen in deze buurt zijn in de voorgaande jaren al aangepakt en ook in de komende jaren pakken we hier nog meer woningen aan. De Koninginnenbuurt is een van de startwijken in de warmtetransitievisie van de gemeente. Hiervoor stelt de gemeente vanaf 2022 samen met andere partijen actieplannen op.

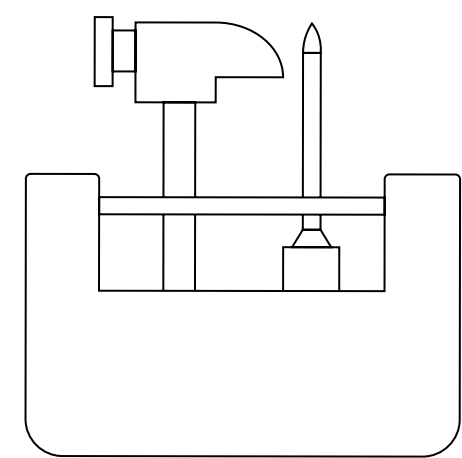
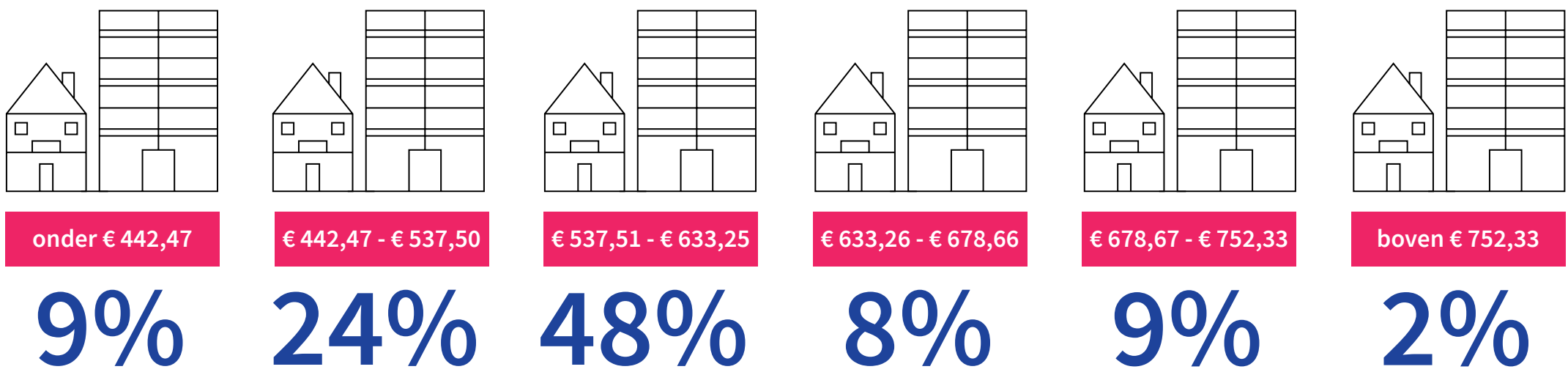


In het vierde kwartaal gaven we zo'n 1.200 huurders een mogelijkheid om tegen een kleine maandelijkse vergoeding gebruik te kunnen maken van zonnepanelen. Hierdoor wordt hun netto maandlast verlaagd. Op 31 december 2021 hadden we bijna 400 akkoorden opgehaald en ruim 200 installaties geplaatst.

De opstapregeling is ingevoerd om het voor mensen gemakkelijker te maken om vanuit beschermd wonen weer zelfstandig thuis te wonen. Dit doen we onder meer door:

- structureel te overleggen en lokaal maatwerk te bieden;
- doorstroom te versnellen;
- gesprekken te voeren en begeleiding te bieden aan oudere huurders die een verhuishwens hebben;
- bij nieuwbouw niet specifiek op starterswoningen te richten maar juist in te zetten op deze doorstroom.

Resultaten gemeente Renkum



Onderhoud & investeringen

€ 14 miljoen

Gemiddelde markthuur



Gemiddelde Vivare-huur

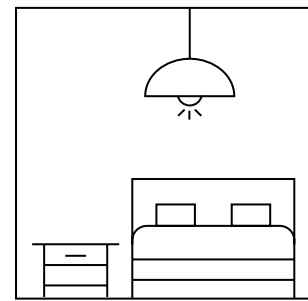


Mutatiegraad 5%

Verkochte woningen 1

Leefbaarheidsuitgaven per woning

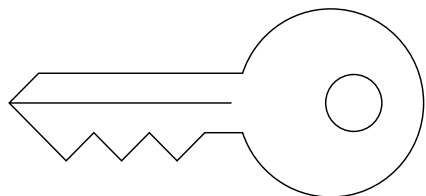
€ 135



Aantal nieuwe verhuringen

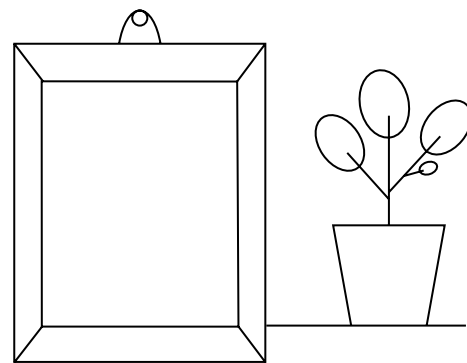
Lokaal maatwerk

20%



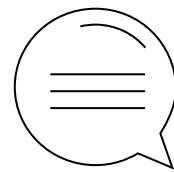
2.854

Aantal woningen



Aantal ontruiming

1



311

Aantal meldingen overlast

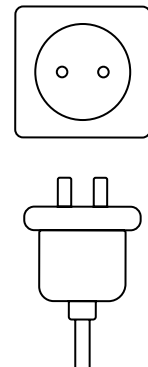
Bijdrage in huisvesting statushouders

woningen 14

personen 34

237

Gemiddelde EP2 [kWh/m²]



In samenwerking met de gemeente Renkum zijn we een pilot gestart voor zorg en welzijn waarin we samenwerken en leren van elkaar. In 2022 krijgt dit een vervolg.

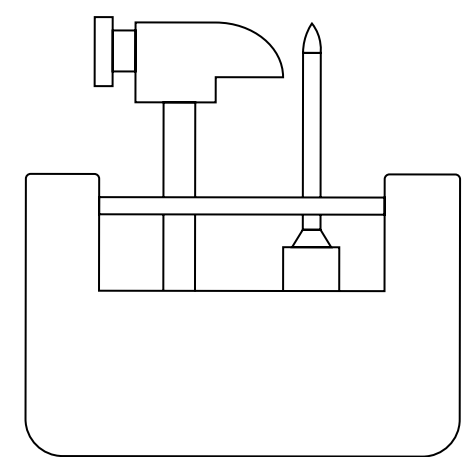
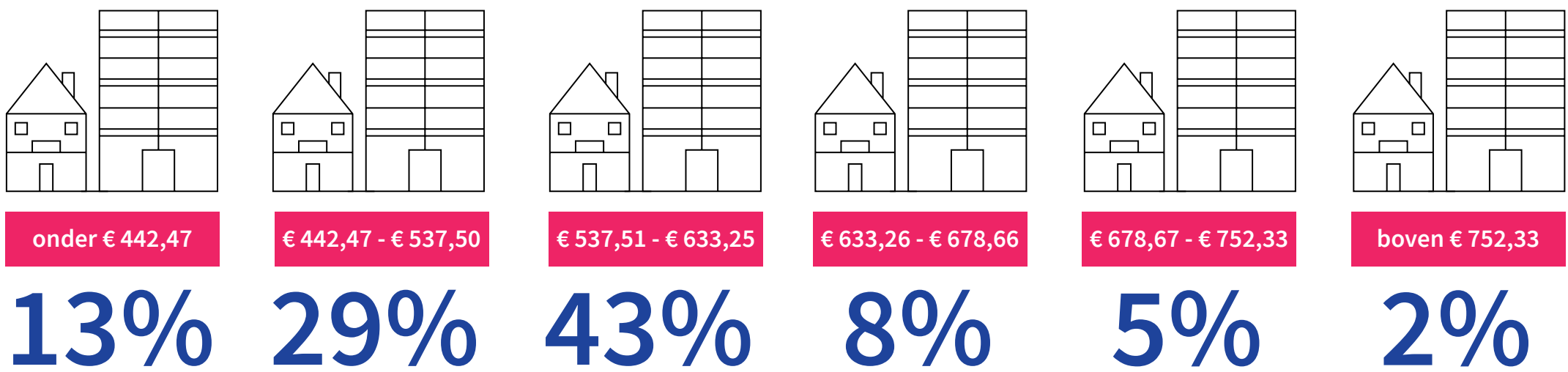
Na een succesvolle pilot in 2020 heeft de gemeente twee reguliere functionarissen aangesteld als zorgverbinders.

Voor de Meester van Grolweg zijn samen met de gemeente de leefbaarheidsproblemen in kaart gebracht. Er zijn aanbevelingen gedaan voor verbetering in het kader van het project 'Kwetsbare wijk'. De uitkomsten en aanbevelingen zijn gepresenteerd. Dit krijgt in 2022 een vervolg.

Aan de Stationsweg in Oosterbeek realiseerden we in een verduurzamingsproject ook een scootmobielstalling voor acht scootmobielen.

Er zijn diverse projecten met de gemeente uitgevoerd. Deze projecten zijn volgens planning voorbereid en uitgevoerd. De gesprekken met de gemeente en de Renkumse Huurders Vereniging zijn het afgelopen jaar op een goede manier op gang gekomen. Alle partijen hebben geïnvesteerd in de samenwerking en dat heeft onder meer geleid tot een goed proces rondom de prestatieafspraken. We zijn in gesprek over diverse nieuwbouwlocaties en het huisvesten van statushouders. Ook in de gemeente Renkum hebben we hier nog een forse opgave liggen.

Resultaten gemeente Rheden



Onderhoud & investeringen

€ 29 miljoen

Gemiddelde markthuur



Gemiddelde Vivare-huur



Aantal nieuwe verhuringen

Verkochte woningen

3

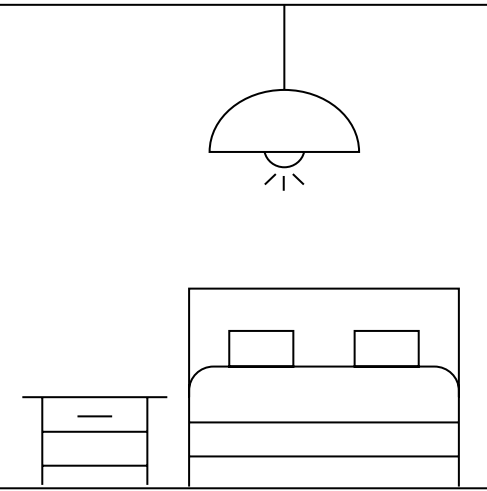
Lokaal maatwerk

16%

Mutatiegraad 6%

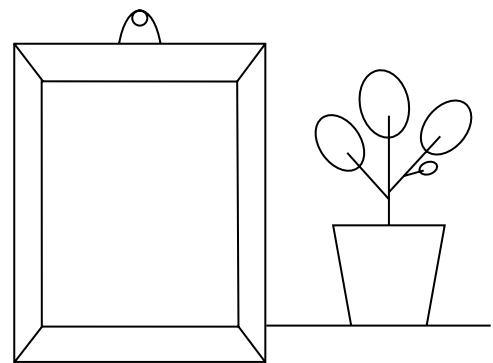
Leefbaarheidsuitgaven per woning

€ 157



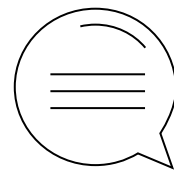
5.861

Aantal woningen



Aantal ontruimingen

9



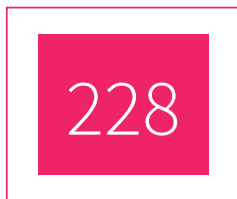
687

Aantal meldingen overlast

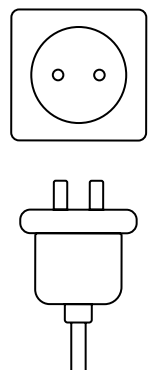
Bijdrage in huisvesting statushouders

woningen 18

personen 44



Gemiddelde EP2 [kWh/m²]



Met de gemeente Rheden hebben we weer hard gewerkt aan onze gezamenlijke opgave. Bestaande afspraken hebben we goed voortgezet. Tegenvallers waren de vele personele wisselingen en uitval door ziekte, van beide kanten. Toch lopen de prestatieafspraken in 2022 tot nu toe prima.

In Velp-Zuid is in juni 2021 het sociaal plan voor verandergebied Dr. Schaepmanstaat en omgeving gestart. Dit is een belangrijke stap in de laatste fase van de herontwikkeling Velp-Zuid. De huurders van 35 woningen moeten uiterlijk 1 juni 2022 verhuisd zijn naar een wisselwoning of een definitieve woning ergens anders. De uithuizing verloopt heel soepel, het grootste deel van de huurders is inmiddels verhuisd. De laatste stap, sloop en vervangende nieuwbouw, volgt later dit jaar. De plannen hiervoor liggen klaar. Het project groot onderhoud inclusief energetische maatregelen van 105 woningen is in 2021 gestart en bijna afgerond. Dit project is volgens planning verlopen.

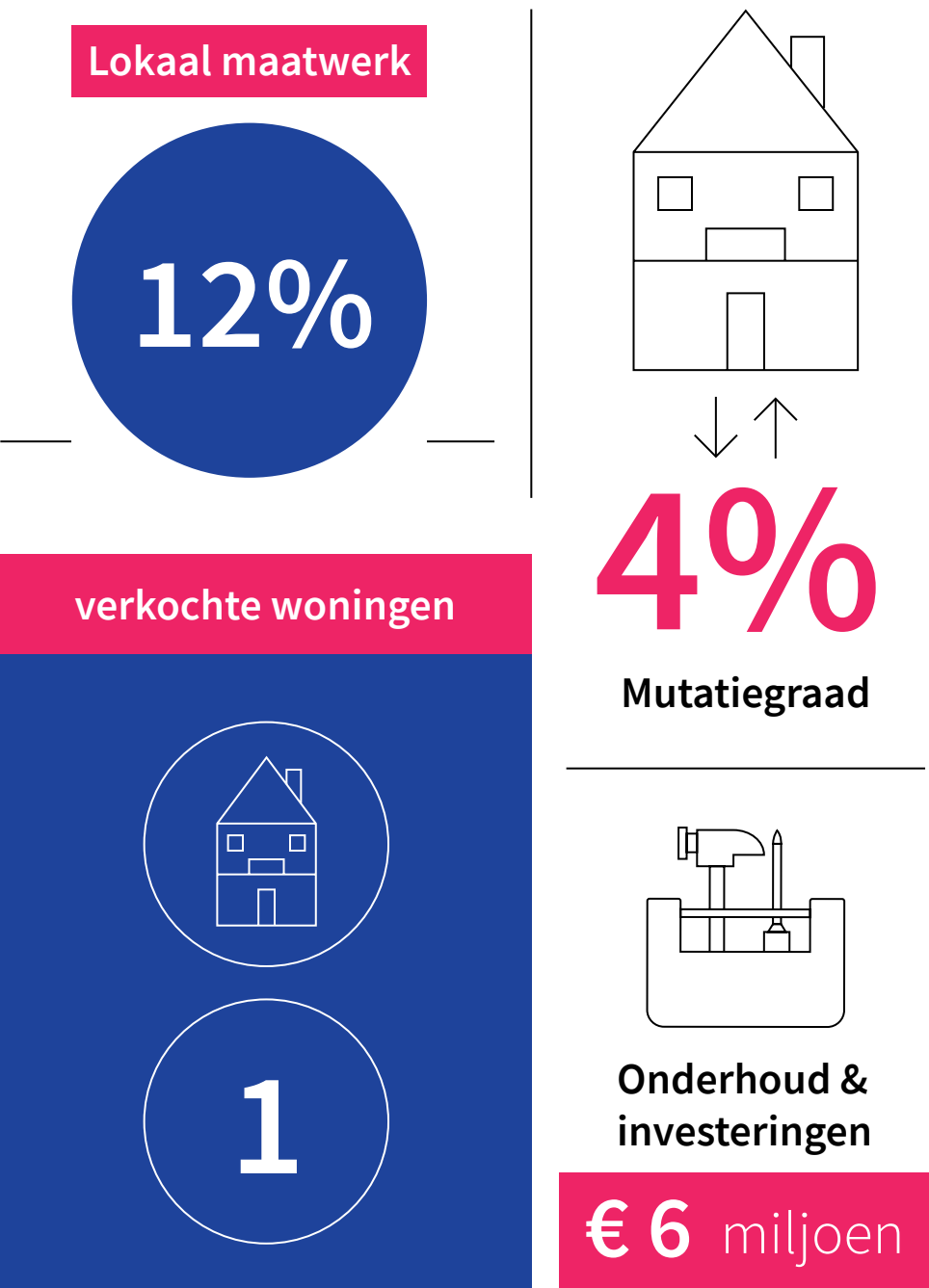
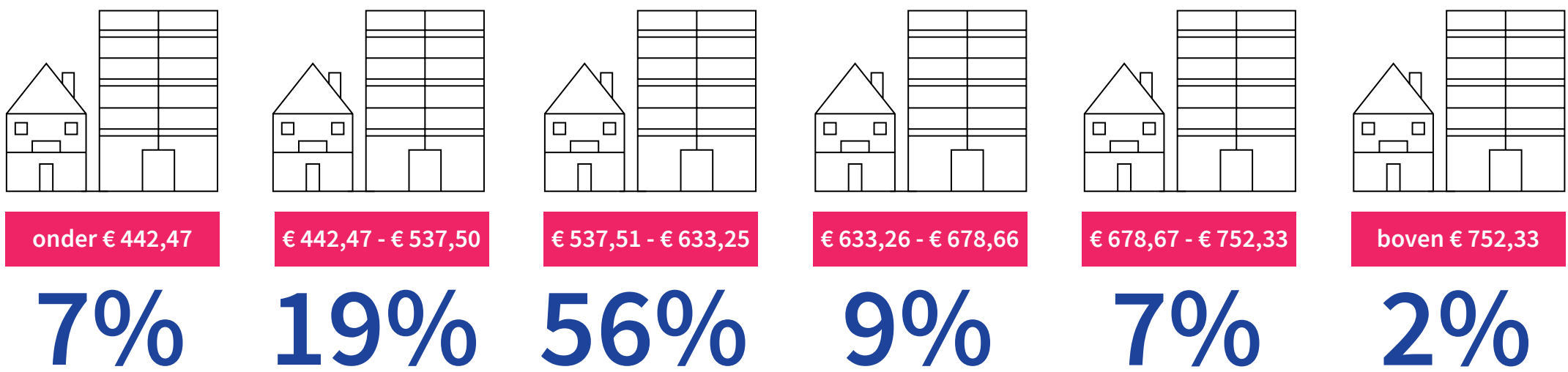
Aan de Oranjeweg en omgeving in Rheden zijn we voor 195 woningen begonnen met groot onderhoud en energetische maatregelen. In 2022 ronden we dit project af. Bij deze projecten hebben we samen met maatschappelijk werk en politie voortdurend nauw contact onderhouden met bewoners. Door in gesprek te gaan met de bewoners weten we wat er speelt en kunnen we zo nodig snel actie ondernemen.



Door een goede samenwerking met de wijk hebben we een aantal langlopende gevallen van multi-problematiek kunnen afsluiten in 2021. Daarmee is de situatie op tijd gede-escaléerd. Dit deden we met extra hulpverlening of door juridische procedures te starten. Deze werkwijze zetten we door in 2022.

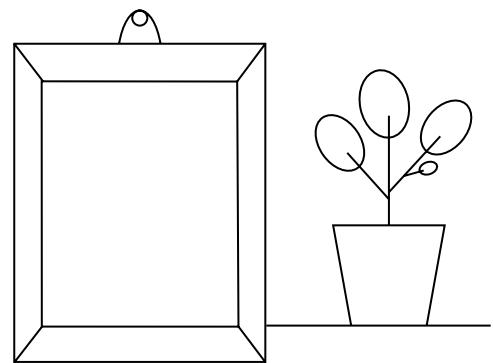
De onderzoeken naar veerkracht in kwetsbare wijken zijn afgerond. Dit heeft tot goede gesprekken en betere inzichten geleid. Een belangrijke vervolgstap is dat we opnieuw zijn gestart met het onderzoek naar herontwikkeling van de wijk Stenfert. We hebben verschillende onderzoeken gedaan en veel verkend met elkaar. Al met al een jaar waarin we veel kennis tot ons genomen hebben en wat de komende tijd de vruchten moet afwerpen.

Resultaten gemeente Westervoort



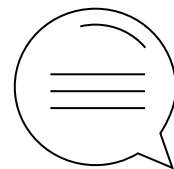
1.920

Aantal woningen



Aantal ontruimingen

1



201

Aantal meldingen overlast

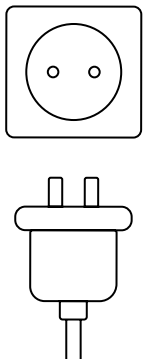
Bijdrage in huisvesting statushouders

woningen 7

personen 20

183

Gemiddelde EP2 [kWh/m²]



Met de gemeente zijn we gestart met de bouw van 24 sociale huurwoningen op een inbreidingslocatie in Westervoort. Hiervoor hebben we de randvoorwaarden en uitgangspunten geformuleerd.

Zes woningen in Het Rode dorp worden gesloopt om plaats te maken voor nieuwbouw. Het gaat om de eerste huurwoningen (1920) uit Westervoort. De footprint en bouwstijl van deze woningen zijn daarmee van cultuurhistorische waarde. Bij de nieuwbouw houden we dan ook rekening met het terug laten keren van deze cultuurhistorische waarden.

Wij bundelden samen met gemeente Westervoort en Duiven de krachten in een pilot voor starters. Hierdoor hebben acht starters met voorrang woningen toegewezen gekregen via lokaal maatwerk.

Dit jaar maakten we werkafspraken over de uitstroom beschermd wonen. Hiermee moet het gemakkelijker worden om de stap te maken naar weer thuis wonen in de gemeente Westervoort.

Voor de buurt Broeklanden in Westervoort is de aanpak ‘Wijkgericht werken’ doorgezet. Samen met de gemeente zijn we gericht in deze wijk aan de slag gegaan. Ondanks corona hebben we toch een aantal opruimacties kunnen organiseren. Zo konden we toch ‘live’ met onze huurders in gesprek komen. Omdat bewoners en professionals aangeven dat er langdurige aandacht nodig is, zetten we de aanpak ook volgend jaar nog door. Bovendien kijken we of we de aanpak een structureel karakter kunnen geven.

Bestuursverslag



Focus op risico's

De rode draad van ons jaarverslag is ‘Volop in beweging’. Vooruitkijken vinden we belangrijker dan ons laten leiden door de waan van de dag. Onze huurders willen niet alleen vandaag en morgen betaalbaar wonen, maar ook over vijf jaar. We zijn typisch Nederlands: nuchter en met beide benen op de grond. Onze doelgroep een betaalbaar, passend (t)huis bieden in een wijk waar het prettig wonen is. Dat is wat we doen. Daar passen geen grote bedrijfsrisico's bij. Die accepteren we niet. Ook niet als onze omgeving erom vraagt.

Dat we risico's managen, biedt geen absolute garantie dat ze zich niet voordoen. Maar we besteden er wel voortdurend aandacht aan bij de aansturing van en de besluitvorming binnen onze organisatie. Zo doen we er alles aan om de negatieve (financiële) gevolgen van onverwachte gebeurtenissen zo beperkt mogelijk te houden.

Ons interne risicobeheersings- en controlesysteem

Met ons interne risicobeheersings- en controlesysteem houden we in de gaten of we onze strategische, operationele en financiële doelen bereiken. Daarnaast gebruiken we dit systeem voor een betrouwbare financiële verslaglegging. En om te checken of we werken volgens de wet- en regelgeving. Onze belangrijkste controle-instrumenten zijn:

Een immuunsysteem met drie beschermlagen

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

1. De operationele laag. Onze afdelingen en teams, met daarbinnen een belangrijke plek voor het management. Onze managers zijn verantwoordelijk voor het uitvoeren van de processen door hun teams en het beheersen van de risico's die zich hierbij voordoen.
2. De interne controle. Collega's die de eerste laag ondersteunen, adviseren en coördineren. Zij controleren ook of de managers hun verantwoordelijkheden nemen.
3. De interne auditfunctie. Dit is een onafhankelijke functie. Met audits toetsen we of het samenspel tussen de eerste twee lagen soepel verloopt. Waar nodig, leidt dit tot aanbevelingen voor verbetering.

Soft controls

We willen dat collega's problemen bespreekbaar maken, elkaar aanspreken op ongewenst gedrag en dat ze acteren in lijn met de visie en strategie van Vivare. Deze vormen van gedrag zijn voorbeelden van goed werkende 'soft controls', waardoor we echt grip krijgen op risico's. Soft controls zijn dus een onlosmakelijk onderdeel van de set beheersingsmaatregelen waar we continu aandacht aan besteden.

Risicomanagementproces

Het risicomanagementproces richt zich allereerst op het vaststellen en analyseren van risico's. Daarnaast is er in dit proces aandacht voor de uitvoering en bewaking van de interne beheersingsmaatregelen om risico's te verkleinen. Onze managers zijn verantwoordelijk voor de risicobeheersing en rapporteren hier regelmatig over. Voor risicobeheersing bij de uitvoering van projecten werken we met een afzonderlijk projectrisicomanagementsysteem.

Planning- en controlcyclus

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

- Een meerjaren- en jaarbegroting.
- Een treasuryjaarplan.
- Tertiaalrapportages. Hierin staan onder andere jaarprognoses en een rapportage over de belangrijkste risico's en de interne beheersingsmaatregelen daarvoor.
- Ieder kwartaal een treasuryrapportage.
- Maandelijkse financiële en operationele managementrapportages.
- Volkshuisvestingsverslag, bestuursverslag, jaarrekening en Verantwoordingsinformatie (dVi).

Financiële verslaggeving

We werken met een gestructureerd financieel maand-

en jaarafsluitingsproces. De externe accountant beoordeelt bij de jaarrekeningcontrole de interne beheersingsmaatregelen over deze financiële informatie. Hij rapporteert zijn bevindingen met aanbevelingen voor verbetering in de jaarlijkse managementletter en in het accountantsverslag aan de directeur-bestuurder, de auditcommissie en de raad van commissarissen. Wij rapporteren in iedere tertiaalrapportage hoe we de aanbevelingen van de externe accountant opvolgen.

Interne audits

Interne audits zijn een essentieel onderdeel van onze planning- en controlcyclus. Een interne audit is meer dan een controlemiddel; het is vooral een waardevol verbeterinstrument dat bijdraagt aan een kwaliteitsbewuste en lerende organisatie. De audit zorgt voor geïnformeerd vertrouwen dat de zaken goed verlopen binnen Vivare. Bovendien halen we er nuttige informatie mee boven water. Door aan de slag te gaan met problemen en risico's verbeteren we de bedrijfsprocessen en bouwen we aan kwaliteitsbewustzijn. De uitkomsten van de interne audits bespreken we met het management. In onze auditrapportages besteden we niet alleen aandacht aan de bevindingen, maar ook aan aanbevelingen voor verbetering. We bespreken jaarlijks het interne auditjaarplan met de auditcommissie en externe accountant.

Overige instrumenten

Andere controle-instrumenten die we inzetten zijn:

- een integriteitscode;
- een meldprocedure misstanden;
- een procedure datalekken;
- beschrijvingen van onze administratieve organisatie en interne beheersing voor belangrijke processen;
- een treasury- en investeringsstatuut;
- een reglement financieel beleid en beheer.

Onze risicobereidheid en risicostrategieën

De risicobereidheid geeft de grondhouding aan van waaruit wij bereid zijn risico's te lopen. Voor zwaarwegende risico's hebben we interne beheersingsmaatregelen vastgesteld. Andere risico's vragen om een wat hogere risicobereidheid. Dit geldt bijvoorbeeld voor innovatieve projecten. Hier stellen we kaders aan vanuit het bewustzijn van onze maatschappelijke taak. Op basis van een goede risicoafweging stellen we een business case op. Daarmee nemen we een go/no-go-beslissing.

Voor de risico's die we inventariseren, stellen we vast op welke manier we ermee willen omgaan. Hierbij zijn er vier risicostrategieën mogelijk: vermijden, accepteren, beheersen en overdragen.

Onze risico's en risicobeheersing

Discontinuiteit en fraude zijn twee thema's die bij het publiek regelmatig discussie opleveren als deze zich

voordoen. We hebben aandacht voor de belangrijkste risico's die we lopen, de gevolgen van bijna twee jaar corona én de fraudepreventie en -beheersing binnen onze organisatie. Hierbij onderscheiden we vier frauderisicogebieden met een verhoogd risico: werknemersfraude, woonfraude (huurder), leveranciersfraude en cyberincidenten.

Bijna twee jaar corona

In maart 2020 kregen Nederland en grote delen van Europa te kampen met de gevolgen van corona. Hierdoor leven we in een nieuwe, onzekere werkelijkheid. Bijna twee jaar lang hebben we onze bedrijfsprocessen continu aangepast en afgestemd op de maatregelen van het RIVM en de rijksoverheid. Met onze eigen maatregelen richten we ons op het beschermen van de gezondheid van onze medewerkers, huurders en relaties. En op het zoveel mogelijk door laten gaan van de dienstverlening aan onze huurders.

Daarnaast zijn we alert op de risico's van corona. In eerste instantie leken die voornamelijk te liggen bij leefbaarheid in de wijken, uitval van medewerkers, langere wachttijden voor reparaties en inspecties en langere leegstand van woningen. De financiële impact van deze risico's is klein gebleken. Inmiddels lijkt het einde van de coronapandemie in zicht. We blijven rekening houden met verrassingen, maar we verwachten geen grote risico's meer.



Vermijden

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



Beheersen

Oorzaak en gevolg van het risico afzwakken.



Accepteren

Voldoende weerstand bieden om de gevolgen op te kunnen vangen.



Overdragen

Het risico onderbrengen bij een andere partij.

Aandacht voor integriteitsrisico's

Integer handelen is een van onze kernwaarden. Onze risicobereidheid op interne fraude is nihil. Alle signalen van niet integer gedrag worden serieus genomen. Geconstateerde fraude wordt binnen de hiervoor gestelde termijnen onderzocht en afgehandeld en er worden maatregelen genomen om nieuwe gevallen te voorkomen. Integer handelen is dan ook een belangrijk onderdeel in het werk van alle medewerkers. We verwachten van alle medewerkers, maar ook van partijen die namens ons optreden, dat zij integer handelen. In de integriteitscode van Vivare hebben we vastgelegd welk gedrag daarbij hoort. Deze code draagt bij aan het voorkomen van ongewenst gedrag, agressie en geweld. Het doel is respectvol gedrag. Het is van belang dat we met elkaar in gesprek blijven, elkaar aanspreken, scherp blijven en stilstaan bij voorbeeldgedrag. We besteden hier continu aandacht aan, onder andere in afdelings- en werkoverleggen. Dit voorbeeldgedrag is een belangrijke soft control bij het beheersen van integriteitsrisico's, zoals interne en externe fraude, belangenverstrengeling, cybercriminaliteit en maatschappelijk ongepast gedrag.

Daarnaast nemen we in onze processen harde interne beheersingsmaatregelen voor het verkleinen van integriteitsrisico's, waaronder frauderisico's. In interne audits toetsen we de aanwezigheid en werking van

deze interne beheersingsmaatregelen. We beoordelen bijvoorbeeld of de minimaal vereiste functiescheidingen in de (kritische) processen aanwezig zijn en hoe deze bevoegdheden in de aanwezige IT-systemen zijn ingericht. Verder toetsen we bijvoorbeeld hoe inkooprijzen vorm krijgen en of toewijzings- en verkoopregels worden nageleefd. In onze auditrapportages nemen we standaard een paragraaf frauderisico's op.

Kortom, het management van Vivare treft veel maatregelen om integriteits- en frauderisico's te voorkomen. Vanuit deze maatregelen zijn er geen indicaties van niet-integer handelen en/of fraude die onze organisatie of onze (financiële) verslaggeving raken.

Andere resultaten in 2021

Ons risicomanagementsysteem vormt het kader voor het uitvoeren van het risicomanagementproces. Met dit systeem zorgen we dat de kwaliteit van het proces goed blijft. Daarom is het onderdeel van het dagelijkse (lijn)management. In 2021 hebben we de volgende resultaten geboekt:

- We namen de risico's, waaronder integriteits- en frauderisico's, voor onze corporatie onder de loep. In werksessies bogen we ons over de onzekerheden waar we mee te maken hebben en stelden we interne beheersingsmaatregelen vast. Daarbij richtten we ons met name op onze klant- en vastgoedprocessen.

- In ons risicobehandelplan geven we aan voor welke cyber- en informatiebeveiligingsrisico's we maatregelen vaststelden die deze risico's naar een aanvaardbaar niveau (restrisico) verlagen. We beoordelen deze maatregelen periodiek. Door een toename van het aantal aanvallen met ransomware (gijzelsoftware) in Nederland trainden we onze werknemers (extra) in het herkennen van valse email (phishingmail) en wat zij kunnen doen tegen phishing.
- We deden onderzoek naar de functionaliteit van ons ERP-systeem en de bijbehorende dienstverlening door onze ICT-partner. Dit geeft ons een goed inzicht in de mogelijkheden en knelpunten in ons primaire systeem. Samen met onze ICT-partner stelden we een verbeterplan op en startten we met het oplossen van de knelpunten.

Vooruitblik 2022

Helaas worden sommige van onze woningen gebruikt om strafbare feiten te plegen. Denk aan illegaal onderverhuren - soms zelfs per kamer om prostitutie mogelijk te maken - kweken van hennep en het maken van drugs. Om te beginnen kan dit tot direct gevaar leiden voor omwonenden. Daarnaast geeft het een gevoel van onveiligheid als er veel aanloop is van allerlei mensen die niet in je straat wonen. Bovendien zijn de betreffende woningen hierdoor niet beschikbaar voor de huurders, die

er met veel plezier zouden kunnen wonen. In 2022 geven we de aanpak van woonfraude meer aandacht om dit soort praktijken terug te dringen.

Het komende jaar richten we ons ook op het verbeteren van de samenhang tussen de elementen in ons risicomangement. Daarnaast geven we meer aandacht aan soft controls. Door te werken aan meer samenhang en inbedding in de organisatie, verwachten we risico's nog beter te kunnen beheersen. Ook onderzoeken we of software voor governance, risk en compliance ons hierbij kan ondersteunen. Naast een goede registratie van risico's, waaronder integriteits- en frauderisico's, geeft een centraal (geautomatiseerd) systeem ook op ieder moment de gewenste (fraude)risico informatie die nodig is om de juiste besluiten te nemen.

Verder starten we in 2022 met het uitvoeren van thema-audits. Daarmee onderzoeken we hoe we een bepaald (strategisch) thema binnen Vivare vertalen naar de praktijk.

Onze belangrijkste risico's

Risico's		Beheersingsmaatregelen	
Strategisch	Onzeker en ingrijpend overheidsbeleid	Portfoliobeleid • Focus op het domein wonen en DAEB-activiteiten • Risicoscenario's berekenen en financiële normering verdienmodel actualiseren • Kostenbeheersing per verhuureenheid	
	Veranderende wet- en regelgeving	Professionele organisatie • Processen op orde	
	Onzekerheid vastgoedkwaliteit (asbest, brandveiligheid, grondvervuiling, verzakking en vocht)	Regie en professioneel opdrachtgeverschap • Vastgoed in beeld hebben: meerjarenonderhoudsplan, complexplannen, effecten onderzoekrapport brandveiligheid, enzovoorts.	
	Cumulatie van kwetsbare huishoudens in wijken	Gebruik maken van maatwerk • Agenderen bij stakeholders • Pilotprojecten	
	Afhankelijkheid ketenpartners en SAP Business Partner	Contract- en leveranciersmanagement	
Operationeel	Arbeidsmarktrisico	Aantrekkelijk werkgeverschap	
	Cyber- en securityincidenten	Uitvoeren van informatiebeveiligingscyclus • Borgen toegangsbeveiliging en beheer van rechten	
	Welzijnschade door coronapandemie	Monitoren en volgen welzijn werknemers, (keten)partners en huurders	
	Onvoldoende effectieve ondersteuning primair systeem	Oplossen knelpunten aan de hand van verbeterplan • Professionele (beheer)organisatie	
Financiële positie	Rente- en financieringsrisico	Treasurystatuut en treasuryjaarplan • Norm WSW: max 15% van de leningenportefeuille • Rente herzieningsmomenten spreiden in de tijd	
	Wijzigingen in de vennootschapsbelasting	Horizontaal toezicht en afstemmen Belastingdienst • Scenarioberekeningen op uitgangspunten vennootschapsbelasting	
	Niet benutten en borgen subsidiemogelijkheden en andere regelingen	Projectadministratie en -planning voor vastgoedprojecten • Centrale registratie en bewaking van subsidies of regelingen en de voorwaarden daarbij	
Wet- en regelgeving	Niet voldoen aan Algemene verordening gegevensbescherming (AVG)	Uitvoeren van informatiebeveiligingscyclus • Gegevensbeveiliging • Borgen toegangsbeveiliging en beheerrechten	
	Niet voldoen aan normen externe toezichthouders	Toetsen realisatie norm passend toewijzen en staatssteunnorm 80-10-10 • Toetsen transactievoorstellen in treasurycomité • Toets financiële normen meerjarenbegroting	
	Inkomenstoets bij toewijzing	Duidelijke instructie passend toewijzen • Integrale controle inkomenstoetsen • Contractuele bepalingen met intermediairs	
		Beheersen	
		Vermijden	

Onze organisatie

Hybride werken

Als gevolg van corona is hybride werken in een stroomversnelling gekomen. Wij omarmen deze nieuwe manier van werken met een flexibele werkplek. Tijdens teambijeenkomsten en verrassingsontmoetingen hebben we uitgebreid stilgestaan bij wat flexibel werken voor ons betekent en hoe we hier invulling aan willen geven, aansluitend bij onze normen en waarden. Oftewel, samen zijn we op weg naar hybride werken, waarbij we uitproberen, ervaren en aanpassen. Uiteindelijk met als doel samen in verbinding en prettig kunnen werken.

Daarnaast ondersteunen we het hybride werken op andere manieren. We geven medewerkers maximaal regie en flexibiliteit bij de inzet van hun secundaire arbeidsvoorwaarden. Per 1 januari 2022 is er een vergoeding voor thuiswerken en verdubbelden we de tegemoetkoming voor reiskosten per gemaakte kilometer. Ons kantoor is verbouwd, zodat er meer ruimte is voor samenwerken en ontmoeten. En om een gezonde en veilige werkplek voor de medewerkers thuis te creëren, bieden we een uitgebreid pakket thuiswerkplekvoorzieningen.

‘Voel je Welkom’-programma

We hebben het ‘Voel je Welkom’-programma gelanceerd om nieuwe collega’s een warm welkom te geven. Dit is een mooie aanvulling op het digitale HR-informatieplein, waar (nieuwe) collega’s interessante informatie vinden over Vivare. Zo zorgen we ervoor dat nieuwe medewerkers Vivare goed leren kennen en snel contact maken met collega’s.

Betrokkenheid en werkplezier

Om de betrokkenheid en het werkplezier van de medewerkers te vergroten, hebben we in 2021 de ‘Goed in Gesprek’-methode in het leven geroepen. Hiermee hebben we afscheid genomen van de HR-cyclus met drie formele gesprekken in het jaar. De kracht van onze ‘Goed in Gesprek’-methode is de focus op talenten en de ontwikkeling van de medewerker, waarbij de frequentie en gespreksvorm vrij staan. En er wordt alleen vastgelegd wat echt noodzakelijk is.

Er zijn inspiratiesessies georganiseerd om werkplezier nog meer aandacht te geven. Om dit samen te ontdekken hebben leidinggevenden en medewerkers

ideeën uitgewisseld, onder begeleiding van een externe deskundige. Werkplezier bevorderen is een continu proces waar Vivare verschillende optimalisaties op gaat inzetten de komende tijd.

Daarnaast zorgen coaches voor extra ondersteuning in mentale weerbaarheid en veerkracht voor de medewerkers.

Risico-Inventarisatie en Evaluatie

We hebben in 2021 een QuickScan Risico-Inventarisatie en Evaluatie uitgevoerd om een beeld te krijgen van de belangrijkste risico’s op het gebied van veilig en gezond werken. Met vragenlijsten hebben we medewerkers hun mening gevraagd over onderwerpen als veiligheidsrisico’s, omgevingsrisico’s, bedrijfsinrichting, inrichting van de (thuis)werkplek, klimaat, psychosociale aspecten en bedrijfshulpverlening. Op basis van de uitkomsten hebben we acties opgenomen in het Arbojaarplan. Deze pakken we op in volgorde van prioriteit.

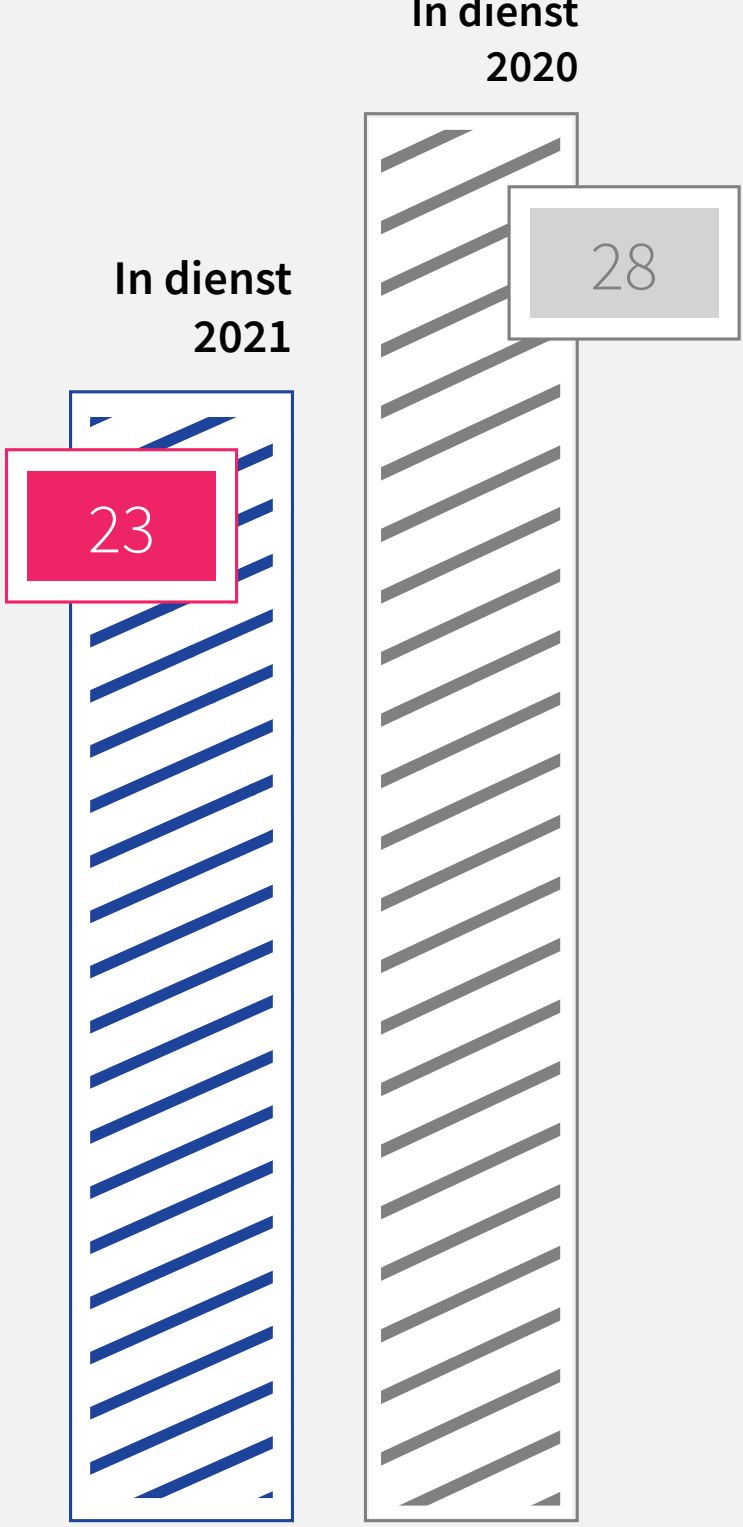
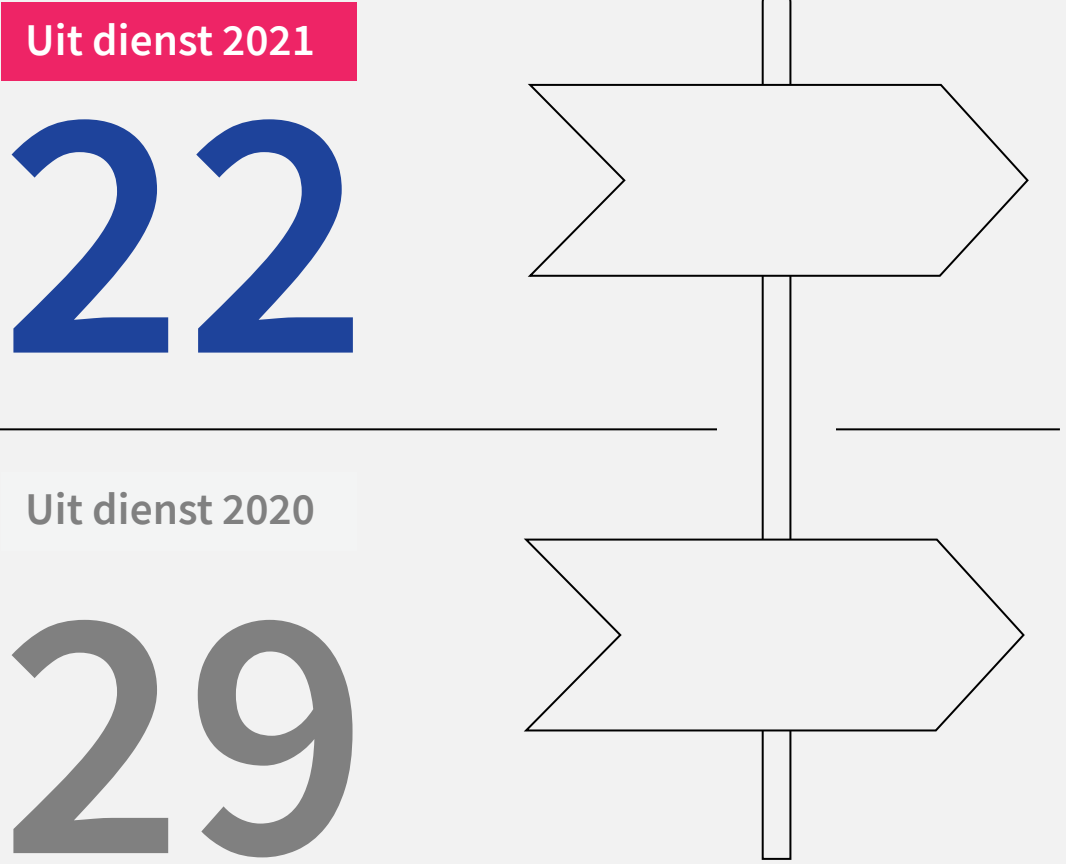
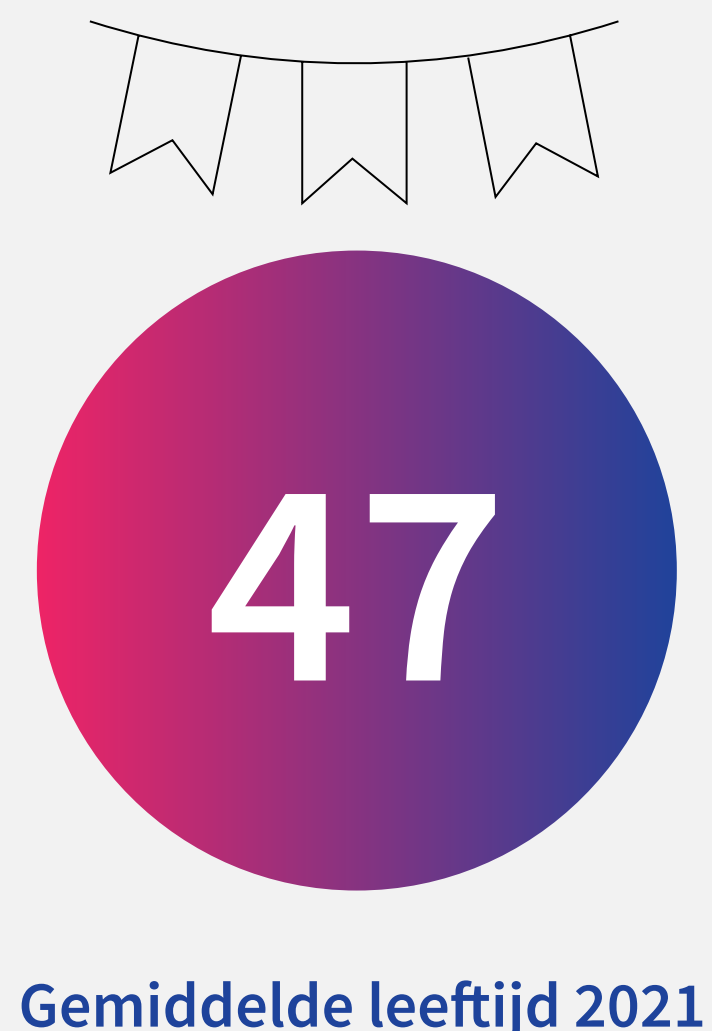
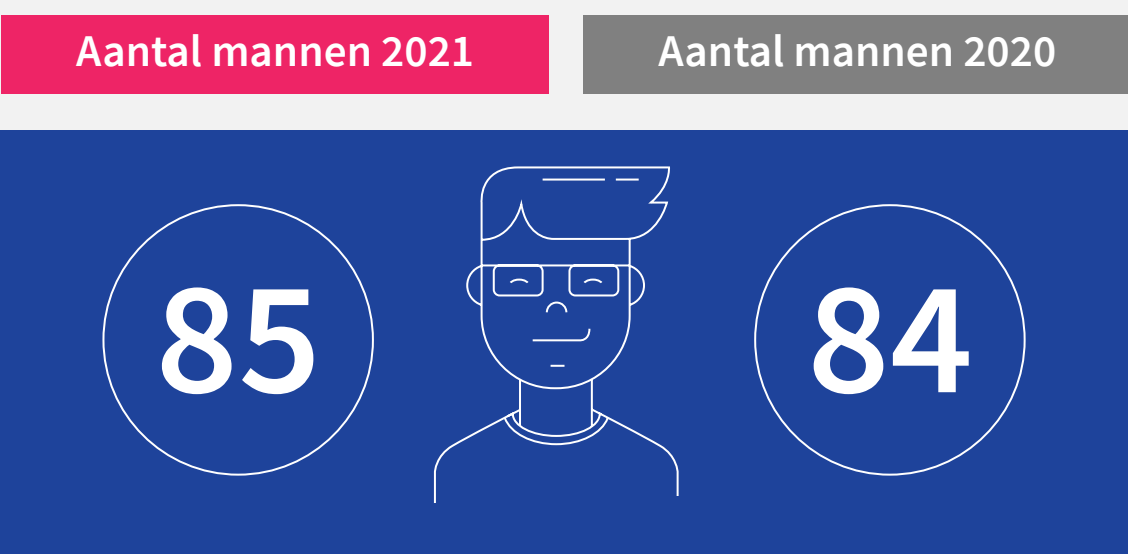
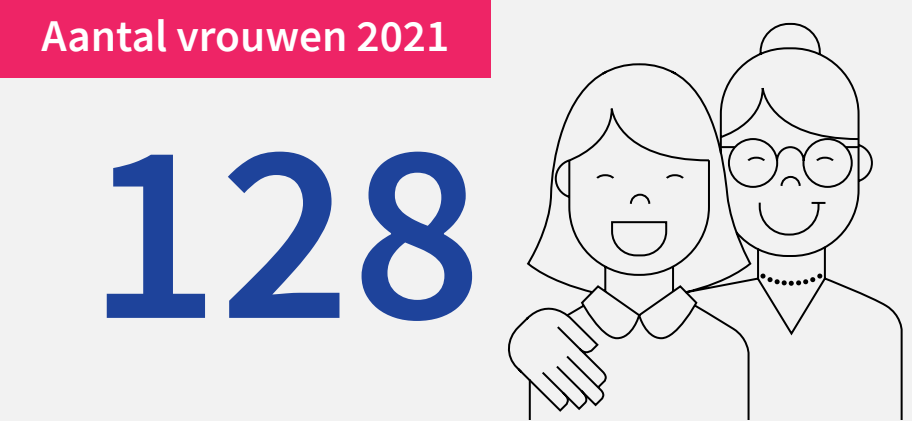
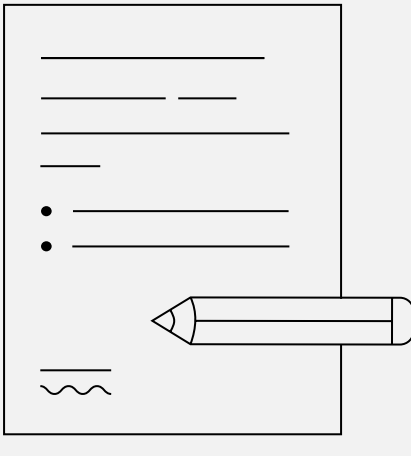
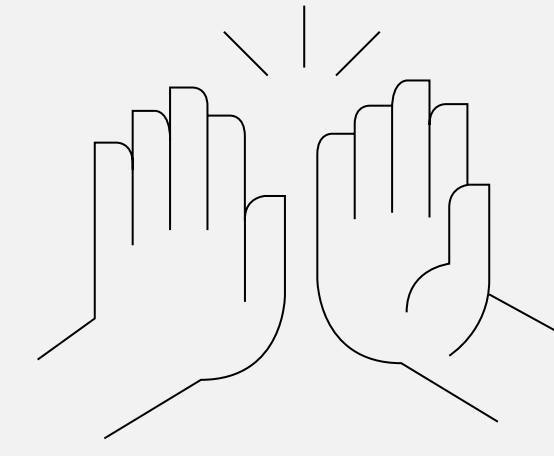
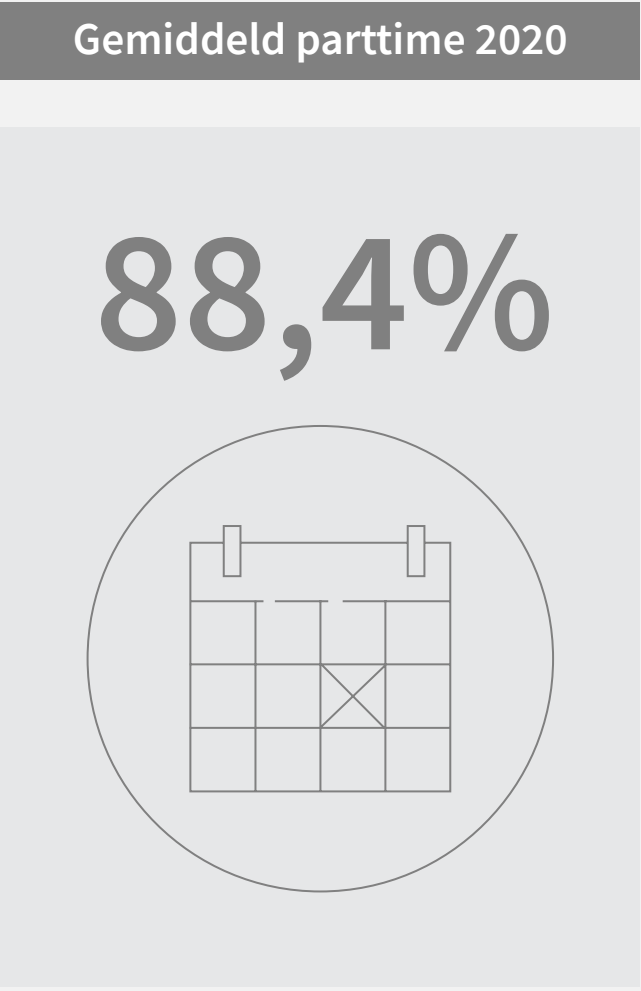
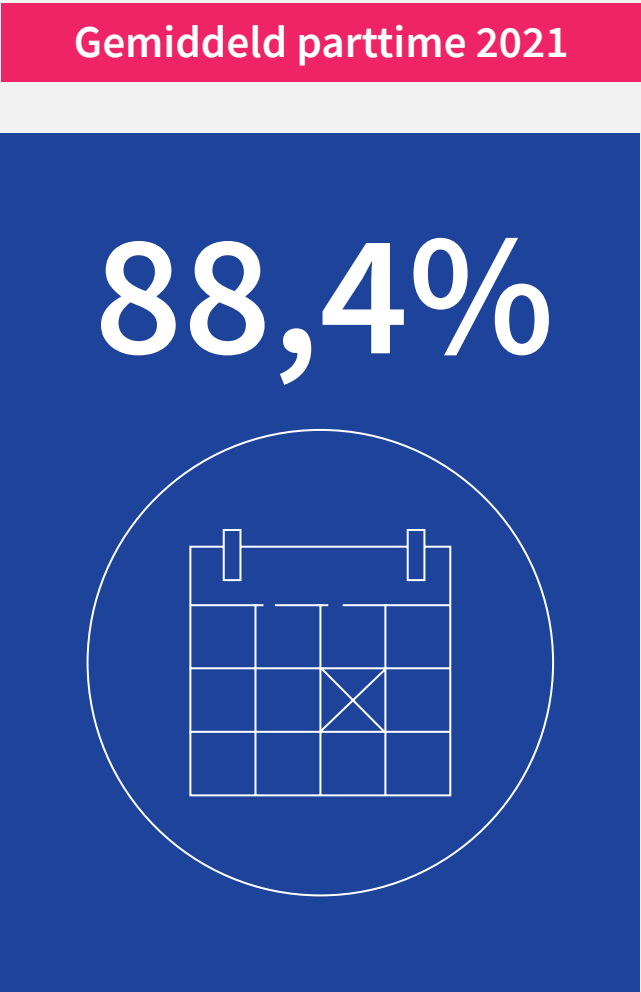
Strategische personeelsplanning

Voor de strategische personeelsplanning heeft HR samen met de leidinggevenden Vivare-breed een kwalitatieve analyse gedaan op: de kernkwaliteiten, leidinggevende competenties, ontwikkelpotentieel en de ‘fit’ met de functie. Het resultaat: talentscans per team, afgezet tegen het medewerkers- en leidinggevendenprofiel van de toekomst. In het vervolgprogramma richten we ons op: investeren in de kernkwaliteit ‘samenwerken’, binden en boeien van onze talentvolle medewerkers en investeren in medewerkers die hun kernkwaliteiten en overeenstemming met de functie willen verbeteren.

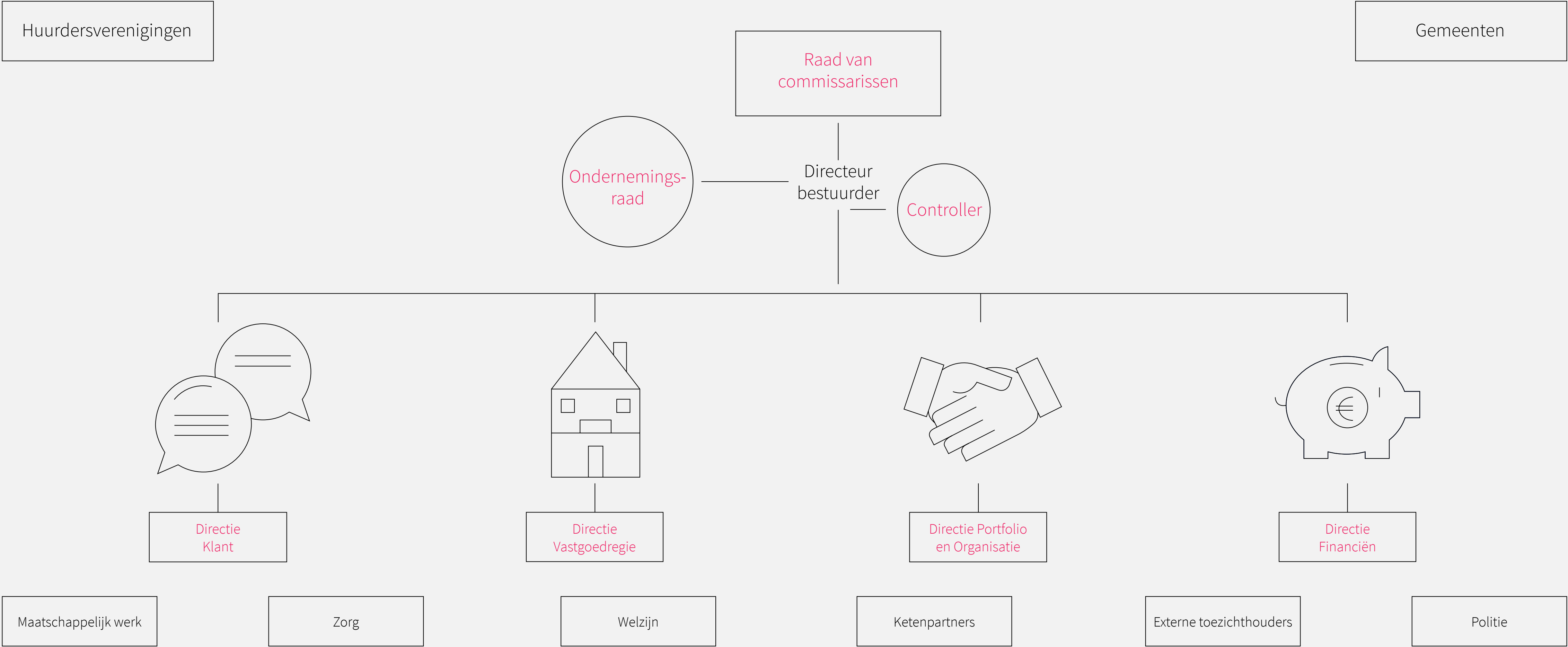
Vooruitblik 2022

Leren en ontwikkelen is een van de belangrijkste speerpunten bij Vivare. Hierin gaan we een nieuwe stap zetten door ons aanbod nog beter af te stemmen op de verschillende leerbehoeftes. Dit doen we met een digitale leeromgeving: de Vivare academie.

Personeel in cijfers



Organogram Vivare





Van de ondernemingsraad

Overlegfrequentie

In 2021 overlegde de ondernemingsraad eenmaal per vier weken. Daarnaast hadden we vier overlegvergaderingen met de directeur-bestuurder. Bij de laatste overlegvergadering was ook de raad van commissarissen aanwezig. De Arbo-en HR-commissie overleggen eenmaal per kwartaal met de manager HR en facilitaire organisatie.

Adviesaanvragen

In 2021 ontvingen we een adviesaanvraag voor een nieuw lid voor de raad van commissarissen. Het gevraagde advies hebben we ook gegeven.

Instemmingsaanvragen

In 2021 ontvingen we twee instemmingsaanvragen: de 'Goed in gesprek-methode' en 'Mijn Vivare Thuiswerkplek'. We stemden met deze twee in en ook met de aanvraag 'Leerlijnen Vivare' die we eind 2020 ontvingen.

Secundaire arbeidsvoorwaarden

Na overleg met de ondernemingsraad en de directeur-bestuurder is er overeenstemming bereikt over nieuwe secundaire arbeidsvoorwaarden. Deze zijn vastgesteld voor 2022.

Opleiding

Er werd dit jaar een tweedaagse training gevolgd. Daarin kwamen alle facetten van het werk van de ondernemingsraad aan bod, met de nadruk op samenwerken en hoe wij als team daar ons voordeel mee kunnen doen.

Overig

Corona heeft van 2021 weer een bijzonder jaar gemaakt. We hebben online overlegd en veel verschillende thema's behandeld die door corona op ons pad kwamen, zoals een veilig kantoor en thuiswerken.



Onze ondernemingsraad

Onze deelnemingen en verbindingen

In 2021 zijn we geen nieuwe verbindingen met andere rechtspersonen en vennootschappen aangegaan. Wel hadden we vanzelfsprekend te maken met een aantal bestaande verbindingen. Stichting Vivare is de moedermaatschappij van de gelijknamige groep. Eind 2021 heeft Stichting Vivare een 100%-belang in de besloten vennootschap Bula B.V. Deze dochter treedt op als vennoot in de commanditaire vennootschap Groene Treden Ontwikkeling C.V. Verder hebben we een 50%-deelneming in Groene Treden Beheer B.V.

	Bula B.V.	Groene Treden Beheer B.V.	Groene Treden Ontwikkeling C.V.
Vestigingsplaats	Arnhem	Arnhem	Arnhem
Oprichtingsdatum	30 juli 2009	27 juli 2009	6 augustus 2009
Doelstelling	Ontwikkelen van gebied Saksen Weimar te Arnhem	Het optreden als beherend vennoot voor Groene Treden Ontwikkeling C.V.	Het ontwikkelen en doen realiseren van woningbouwproject “De Groene Treden”, projectnaam “Saksen Weimar”
Aandeelhouder(s)	Vivare 100%	Vivare 50% Westerbeek Vastgoed 50%	Bula B.V. 49% Zwaluwstaart Vastgoed II B.V. 49% Groene Treden Beheer B.V. 2%
Ingekocht kapitaal	€ 18.000	€ 9.000	€ 9.000
Eigen vermogen verbinding	- € 555.000	- € 28.000	- € 1.167.000
Omzet verbinding	-	-	€ 420.000
Resultaat verbinding	- € 668.000	- € 30.000	-
Overige informatie	De gegevens van Bula B.V. zijn van te verwaarlozen betekenis op het geheel, waardoor we gebruik maken van de vrijstelling van consolidatie.		-

Goed bestuur

We zijn open en transparant

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

De code van goed bestuur

Als commissarissen, directeur-bestuurder en medewerkers van Vivare houden we ons aan de normen en waarden uit de Governancecode woningcorporaties: zorgen voor goed, betaalbaar en veilig wonen voor huidige en toekomstige huurders in Nederland. Deze code van goed bestuur komt terug in onze statuten, onze gezamenlijke visie op besturen en toezicht houden, het reglement voor de raad van commissarissen, de integriteitscode en meldregeling vermoeden van misstanden, het reglement financieel beleid en beheer, het investerings-, verbindings- en treasurystatuut, en het inkoop- en aanbestedingsbeleid.

We wijken van één bepaling van de Governancecode woningcorporaties af: onze directeur-bestuurder is benoemd voor onbepaalde tijd, in plaats van voor vier jaar met kans op herbenoeming voor weer vier jaar. Dit komt doordat deze vierjaarbepaling er nog niet was op het moment van de benoeming van onze bestuurder. In 2022 neemt onze huidige directeur-bestuurder afscheid van Vivare. De nieuwe bestuurder gaan we in lijn met de Woningwet en de Governancecode benoemen voor maximaal vier jaar.

Visitatie

In het najaar van 2021 hebben we Ecorys opdracht gegeven om een maatschappelijke visitatie uit te voeren. De vorige visitatie ging over de jaren 2013 tot en met 2016. In overleg met de opdrachtnemer is besloten om deze keer de visitatie niet zoals gebruikelijk over vier jaar te doen, maar over vijf jaar: 2017 tot en met 2021. In april 2022 ontvingen we het visitatierapport; vier jaar en drie maanden later dan het vorige rapport. We zijn ons ervan bewust dat we hierdoor formeel niet aan de verplichting voldoen om minimaal eens per vier jaar een visitatie te laten uitvoeren.

Onze bestuursstructuur

Rechtsvorm	Stichting
Directeur-bestuurder	De heer drs. W.J.M. Angenent
PE-punten in 2021	87,5
Relevante nevenfuncties in 2021	Geen

Onze raad van commissarissen

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

Het Reglement raad van commissarissen beschrijft situaties waarin sprake kan zijn van belangenverstrengeling. Doet een dergelijke situatie zich voor, dan wordt dit gemeld bij de voorzitter van de raad van commissarissen. In 2021 is dit niet gebeurd; de raad van commissarissen was geheel onafhankelijk.

Nieuw lid benoemd: de heer Reijnders

In december 2021 liep de maximale zittingstermijn van de heer van Nieuwenhuijze af. In het najaar startte de raad, samen met de huurdersbelangenverenigingen, de werving- en selectieprocedure. Een selectiecommissie heeft deze procedure uitgevoerd. In deze commissie zaten de voorzitter raad van commissarissen, een lid van

de commissie vastgoedregie en twee vertegenwoordigers van de huurdersbelangenverenigingen. Een wervings- en selectiebureau ondersteunde de commissie. Ook kreeg de commissie advies van de directeur-bestuurder. In november 2021 leidde deze procedure tot de voorgenomen benoeming van de heer Reijnders vanaf 1 januari 2022. De heer Reijnders past goed in het op vastgoed gerichte profiel voor deze vacature. Op 9 december 2021 ontvingen we een positieve zienswijze op ons voornemen en per 1 januari 2022 hebben we de benoeming bekrachtigd.

Tijdelijke uitbreiding van de raad

Ook de komende jaren heeft Vivare te maken met verschillende grote uitdagingen: de duurzaamheids-opgave, druk op de betaalbaarheid van onze woningen, ontwikkeling van bouwkosten, krappe arbeidsmarkt, IT-ontwikkelingen, belastingen en daarmee financiële continuïteit. Om deze uitdagingen aan te gaan, is het wenselijk de raad van commissarissen te verstevigen. De raad besloot daarom in 2020 om tijdelijk uit te breiden naar zes zetels. Zo hebben we ook de hoeveelheid werk voor de commissies en werkgroepen op een acceptabel niveau gehouden. In 2021 bespraken de commissarissen de argumenten voor tijdelijke uitbreiding van de

raad opnieuw. De conclusie: uitbreiding is nog steeds wenselijk. Bovendien vond de raad het noodzakelijk om het vastgoedprofiel goed in te vullen. Met de benoeming van de heer Reijnders heeft de raad dan ook besloten om ook de komende jaren zes zetels te houden. Dit past binnen de statuten van Vivare.

Herbenoeming

Op 14 maart 2022 loopt de eerste termijn van de heer Janssen af als lid en huurderscommissaris. Eind 2021 heeft de raad het profiel voor deze zetel besproken. Vervolgens heeft de voorzitter van de raad van commissarissen gesprekken gevoerd met de overige leden, de directeur-bestuurder en de heer Janssen zelf. Daarnaast hebben we een zienswijze gevraagd aan de huurdersverenigingen. Zij hebben in januari 2022 een positief advies gegeven. Dit alles heeft begin 2022 tot een herbenoemingsvoorstel geleid. Op 3 maart 2022 hebben we een positieve zienswijze op dit voorstel ontvangen van de Autoriteit woningcorporaties. De heer Janssen is dan ook herbenoemd voor een tweede termijn.

De leden van de raad van commissarissen

Hier geven we een overzicht van alle leden van de raad van commissarissen in 2021, met hun deskundigheden, hoofdfunctie en relevante nevenfuncties en zittingsperiode. Daarnaast geven we per lid aan hoeveel punten zij behaald hebben voor permanente educatie (PE-punten).

Permanente educatie

De commissarissen werken continu aan de ontwikkeling van competenties en/of vakkennis en beroepsvaardigheden die relevant zijn voor hun functie als corporatiecommissaris. Ze wonen bijeenkomsten van externe organisaties bij en verwerven inzichten uit vakliteratuur. Hiermee behalen ze PE-punten. Een corporatiecommissaris besteedt minimaal vijf uren per kalenderjaar aan permanente educatie; dit zijn vijf PE-punten.

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

Leeftijd: 58 jaar

Deskundigheden

Governance, het sociaal-politieke domein.

Hoofdfunctie

Voorzitter van het College voor de Rechten van de Mens (vanaf 1 september 2021); bestuursvoorzitter GGZ Nederland (tot 1 september 2021); programmamaker KRO-NCRV.

Nevenfuncties in 2021

Lid raad van toezicht Algemene Werkgeversvereniging Nederland (AWVN); lid raad van toezicht Hogeschool iPabo Amsterdam en Alkmaar; voorzitter raad van toezicht Oikocredit Nederland; voorzitter bestuur Stichting Het Witte Bos; commissaris Stichting Petje af Nederland; commissaris Stichting tot steun aan christelijk pedagogisch studiecentrum; voorzitter commissie Uitvoering Regeling Chroom 6 van de Gemeente Tilburg; voorzitter raad van commissarissen Stichting Stadgenoot.

Behaalde PE-punten in 2021

5 punten

Mevrouw Geel is benoemd op 1 januari 2019 en treedt af per 1 januari 2023. Zij komt in aanmerking voor herbenoeming tot 2027.

Mevrouw mr. A. (Anneke) Bouwmeester - lid

Leeftijd: 55 jaar

Benoemd op voordracht huurdersverenigingen.

Deskundigheden

Governance, juridische zaken, organisatieontwikkeling.

Hoofdfunctie

Bestuursvoorzitter Zorggroep Apeldoorn en omstreken.

Nevenfuncties in 2021

Eigenaar organisatie-adviesbureau A. Bouwmeester; lid bestuur WGV Zorg en Welzijn.

Behaalde PE-punten in 2021

12 punten

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

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

Leeftijd: 54 jaar

Benoemd op voordracht huurdersverenigingen.

Deskundigheden

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

Hoofdfunctie

Lid raad van bestuur Amerpoort (vanaf 1 oktober 2021); algemeen directeur Laborijn (tot 1 oktober 2021).

Nevenfuncties in 2021

Eigenaar organisatie-adviesbureau Ligar; bestuurder Mabeon ‘De Achterhoek’ Holding; voorzitter bestuur Stichting Werken in Gelderland; bestuurder Stichting Stadsklooster Arnhem.

Behaalde PE-punten in 2021

42 punten

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

De heer H. (Harun) Kedilioglu - lid

Leeftijd: 40 jaar

Deskundigheden

Financiën en control, risicomanagement.

Hoofdfunctie

Zelfstandig werkzaam als interim manager en adviseur.

Nevenfuncties in 2021

Niet van toepassing.

Behaalde PE-punten in 2021

7 punten

De heer Kedilioglu is benoemd op 9 januari 2020 en treedt af per 9 januari 2024. Hij komt in aanmerking voor herbenoeming tot 2028.

Mevrouw E. (Evelyn) Lindeman - lid

Leeftijd: 61 jaar

Deskundigheden

Governance, financiën en control, sociaal domein, organisatieontwikkeling.

Hoofdfunctie

Voorzitter raad van bestuur Stichting Rijndam Revalidatie.

Nevenfuncties in 2021

Bestuurder Stichting tot Beheer van de Gebouwen voor Stichting Rijndam Revalidatie en Mytyschool De Brug te Rotterdam; lid raad van toezicht Stichting Zuidwester; lid adviescommissie investering ENECO gelden van de Gemeente Rotterdam.

Behaalde PE-punten in 2021

7 punten

Mevrouw Lindeman is benoemd op 6 februari 2020 en treedt af per 6 januari 2024. Zij komt in aanmerking voor herbenoeming tot 2028.

De heer H.J.W. (Heine) van Nieuwenhuijze - lid

Leeftijd: 59 jaar

Deskundigheden

Vastgoedontwikkeling, vastgoedbeheer.

Hoofdfunctie

Directeur van D&M Properties.

Nevenfuncties in 2021

Commissaris Wonen Limburg; bestuurder Kiwanis Club Noviomagus; bestuurder Stichting Vierdaagse Camping Kiwanis Noviomagus; bestuurder Vereniging van (onder) eigenaars appartementencomplex De Silo te Nijmegen.

Behaalde PE-punten in 2021

24 punten

De heer van Nieuwenhuijze is benoemd op 18 december 2013, herbenoemd per 18 december 2017 en is afgetreden per 18 december 2021.



“Continue **werken** aan ontwikkeling van competenties, **vakkennis** en beroepsvaardigheden”

Activiteiten van de raad van commissarissen

De raad van commissarissen heeft in 2021 vijf keer regulier vergaderd en overleg gevoerd met de directeur-bestuurder. Naast vaste agendapunten uit de planning- en controlcyclus (tertiaalrapportages, afwegingskader, meerjarenbegroting, volkshuisvestings- en bestuursverslag, jaarrekening en managementletter) zijn de volgende onderwerpen besproken:

- actieagenda wonen;
- voortgang bedrijfsvoering Vivare in coronatijd;
- voortgang resultaatgericht samenwerken binnen Vivare;
- cybersecurity en privacy;
- overleg met de externe accountant;
- contact met de huurdersverenigingen;
- governance-gerelateerde onderwerpen, zoals: zelfevaluatie, remuneratie, beoordeling bestuurder en informatie van de externe toezichthouders Waarborgfonds Sociale Woningbouw en Autoriteit woningcorporaties.

Naast deze reguliere vergaderingen zijn er drie extra overleggen geweest. Deze stonden in het teken van:

- het ‘Voorstel structurele oplossing woningcorporatie Vestia’ van Aedes, waaronder de voorgestelde leningenruil;
- de dilemma’s en keuzes in het afwegingskader;
- de biedingen aan de gemeenten.

Door de coronamaatregelen heeft de raad van commissarissen slechts één van in totaal acht vergaderingen fysiek gehouden. De rest van de bijeenkomsten vond online plaats. Ook de vergaderingen van de commissies waren online. De jaarlijkse themadag kon dit jaar gelukkig wel als fysiek evenement doorgaan. Het thema van deze dag was ‘resultaatgericht samen’. De commissarissen, directeur-bestuurder, directeuren en ketenpartners hebben elkaar uitgebreid leren kennen op deze dag. Ook hebben ze een aantal projectlocaties bezocht. Daar spraken ze medewerkers van Vivare én van ketenpartners over hun ervaringen met resultaatgericht samenwerken bij nieuwbouw, verduurzaming, planmatig en/of dagelijks onderhoud.

De huurderscommissarissen overlegden in 2021 eenmaal met alle huurdersverenigingen gezamenlijk. Ook zette de huurderscommissarissen hun bezoekronde aan de huurdersverenigingen voort. Verder was er een avond met de huurdersverenigingen, directeur-bestuurder en de hele raad van commissarissen. Tijdens dit overleg zijn naast de algemene gang van zaken ook de samenwerking besproken en informatie en ervaringen uitgewisseld.

Themabijeenkomst ‘organisatienetwerken’

In september organiseerde de raad van commissarissen samen met haar collega commissarissen van Volkshuisvesting Arnhem en

Portaal een themabijeenkomst over samenwerken in organisatienetwerken. Ook de bestuurders en directeuren van de drie corporaties waren bij deze themabijeenkomst aanwezig, waarin professor dr. Kenis, hoogleraar aan de Universiteit van Tilburg, sprak over inter- en intra-organisationale relaties en (de effectiviteit van) beleidsnetwerken. Aan de hand van een praktijkcasus is de relatie tussen samenwerken en het realiseren van wijkdoelen verder verdiept. De conclusie van deze bijeenkomst was dat de focus van organiseren en toezichthouden meer-en-meer verschuift van span of control naar span of collaboration. Dit vraagt onder andere een (verdere) ontwikkeling van de competenties van de commissarissen in die richting. Na deze leerzame thema- en netwerkbijeenkomst spraken de commissarissen van de drie corporaties af elkaar op de hoogte te houden van de ontwikkelingen op dit thema. Om zo van elkaar te (blijven) leren en inspireren.

Zelfevaluatie

In het kader van zelfevaluatie heeft de raad van commissarissen in 2021 een vervolg gegeven aan de teambuildingsbijeenkomst van vorig jaar. Onder externe begeleiding sprak de raad over hun onderlinge samenwerking, de balans en het vertrouwen in het team, de relatie met de directeur-bestuurder en de rol van de bestuurssecretaris.

Governance-inspectie

De Autoriteit woningcorporaties voert als toezichthouder elke drie à vier jaar een governance-inspectie uit bij woningcorporaties. In december 2021 was Vivare aan de beurt. De raad van commissarissen voerde in dit kader een gesprek met de inspecteur van de Autoriteit woningcorporaties. De Autoriteit woningcorporaties heeft de indruk dat er sprake is van een open relatie tussen de directeur-bestuurder en de raad van commissarissen. Dat maakt goede discussies mogelijk. Een ander sterk punt van de raad vinden zij de diversiteit in competenties en vakgebieden van de commissarissen. De inspecteur proefde in zijn gesprek met de raad van commissarissen een gezonde onderling kritische houding. Om het intern toezicht goed te laten werken, is het belangrijk dat de directeur-bestuurder de juiste hoeveelheid tegenkracht krijgt van de raad. De Autoriteit woningcorporaties concludeert uit de gevoerde gesprekken dat deze kracht en tegenkracht bij Vivare in balans is. Als raad van commissarissen zijn we blij met deze bevindingen.

Goedgekeurde bestuursbesluiten

In 2021 heeft de raad van commissarissen goedkeuring gegeven aan:

- het (des)investeringsstatuut en het verbindingsstatuut;
- het volkshuisvestingsverslag, bestuursverslag en de jaarrekening 2020;

- de biedingen prestatieafspraken 2022 met de gemeenten;
- de (meerjaren)begroting 2022 en het treasuryjaarplan;
- het treasurystatuut;
- de remuneratie bestuurder en commissarissen;
- het projectplan verduurzamen 59 woningen aan de 3e Molenbergstraat en omgeving in Elst;
- het projectplan nieuwbouw 23 woningen Schuytgraaf (veld 2H) in Arnhem;
- het projectplan sloop-nieuwbouw 38 woningen aan de Dr. Schaepmanstraat in Velp;
- het projectplan verduurzamen 305 woningen en 19 bedrijfsruimten aan de Middenweg en omgeving in Arnhem;
- het projectplan verduurzamen 24 woningen aan de Evers-, Prins- en Pastoorstraat in Loo;
- het projectplan ‘2.000 woningen voorzien van zonnepanelen’ en de aangepaste Internal rate of return (IRR) van dit project;
- het projectplan verduurzamen 92 woningen aan de Koningin Emmastraat en omgeving in Elst;
- het projectplan nieuwbouw 28 woningen Schuytgraaf (veld 24) in Arnhem;
- het projectplan verduurzamen 60 woningen aan de Tellegenlaan en omgeving in Dieren.

Commissie	Leden	Wat doet de commissie
Remuneratie- en governancecommissie Aantal overleggen in 2021: regelmatig	De heer Van Nieuwenhuijze (voorzitter) en mevrouw Geel	• Voorbereiden beoordeling functioneren directeur-bestuurder door de raad (jaarlijks). • Voorbereiden besluitvorming over beloning en arbeidsvoorwaarden directeur-bestuurder en commissarissen (remuneratierapport). • Werving en selectie van commissarissen. • Voorbereiden zelfevaluatie, ontwikkeling toezichtsvisie en andere governance gerelateerde onderwerpen.
Auditcommissie Aantal vergaderingen in 2021: vijf	De heer Janssen (voorzitter), de heer Kedilioglu en mevrouw Lindeman	• Voorbereiden toezicht op financieel beleid met de volgende aandachtsgebieden: interne risicobeheersing- en controlesystemen, financiële informatieverschaffing, fiscaliteit en wijzigingen in financieel beleid en wet- en regelgeving. • Voorbereiden bespreking managementletter, accountantsverslag, jaarrekening, jaarverslag en (meerjaren)begroting. • Beoordelen functioneren externe accountant.
Commissie vastgoedregie Aantal vergaderingen in 2021: vijf	De heer Van Nieuwenhuijze (voorzitter) en mevrouw Bouwmeester	• Voorbereiden besluitvorming over vastgoedbeslissingen (goedkeuring investeringen boven € 3 miljoen). • Volgen planning vastgoedprojecten en organisatie-ontwikkeling directie vastgoedregie.

Afwezigheid en verhindering van commissarissen

In de statuten van Vivare is geregeld hoe we handelen in geval van vacatures en/of belet of ontstentenis van (leden van) de raad. Een niet-voltallige raad behoudt zijn bevoegdheden. In 2021 was geen sprake van afwezigheid of verhindering van commissarissen.

Commissies van de raad

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

Beoordeling functioneren directeur-bestuurder

Jaarlijks beoordeelt de raad het functioneren van de directeur-bestuurder. De remuneratie- en governancecommissie bereidt dit voor. De commissie heeft hiervoor inbreng opgehaald bij alle commissarissen. Daarnaast heeft de commissie een functioneringsgesprek gevoerd met de directeur-bestuurder. De afspraken uit dit gesprek zijn vastgelegd in een persoonlijke brief aan de directeur-bestuurder.

De directeur-bestuurder heeft aangegeven per 1 juni 2022 te vertrekken bij Vivare. Daarmee komt na 26 jaar een eind aan zijn werk voor Vivare en haar voorgangers. De raad van commissarissen heeft zorgvuldig een functieprofiel opgesteld voor een nieuwe directeur-bestuurder. De huurdersverenigingen brachten ook hun ideeën in. Daarnaast hebben we in samenwerking met een executive search bureau het werving- en selectietraject gestart. Dit traject heeft in 2022 geleid tot het aanstellen van de heer Van den Bosch als nieuwe directeur-bestuurder van Vivare.

Remuneratierapport

Sinds 1 januari 2013 is de WNT (Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector) van toepassing op Vivare. Daarnaast geldt sinds 1 januari 2014 de Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen toegelaten instellingen volkshuisvesting. In 2021 was de beloning van de directeur-bestuurder niet hoger dan het bezoldigingsmaximum van € 209.000.

De vergoedingen van commissarissen vallen ook onder de WNT en de Regeling. Onze raad houdt zich aan de beroepsregel van de Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties, waarin de beloning van commissarissen is vastgesteld. In 2021 was dat voor de voorzitter € 25.150 per jaar en voor een lid € 16.850. Deze beloning is lager dan het wettelijk maximum van de WNT.



Financieel beleid

Gedegen en flexibel

Ons financieel beleid kan tegen een stootje, het is gedegen. Tegelijkertijd willen we onze doelstellingen op het gebied van betaalbare, beschikbare woningen blijven realiseren en moeten we meebewegen met veranderingen in de wetgeving. Met onze huuropbrengsten investeren we in de betaalbaarheid, beschikbaarheid, duurzaamheid en leefbaarheid van onze woningen. Zo zorgen we voor een wendbare en diverse woningvoorraad en behouden onze woningen hun waarde.

Stelselwijziging

Bij investeringen in bestaande complexen is sprake van een verlieslatend contract als de verwachte uitgaven van de investering hoger zijn dan de verwachte stijging van de marktwaarde van het complex als gevolg van deze investering. Bij een nieuwbouwproject is sprake van een verlieslatend contract als de investering in het vastgoed in ontwikkeling hoger is dan de verwachte marktwaarde van het vastgoed bij oplevering. Met ingang van boekjaar 2021 voeren we een voorziening in voor het totale verschil tussen de investering en de verwachte stijging van de marktwaarde respectievelijk de marktwaarde bij oplevering. Zolang het project nog loopt, brengen we deze voorziening in mindering op de bestede kosten. Deze stelselwijziging hebben we met terugwerkende

kracht verwerkt met 1 januari 2020 als datum van eerste toepassing. De vergelijkende cijfers zijn hierop aangepast. Deze stelselwijziging heeft geen effect op ons eigen vermogen per 1 januari 2020 en ons resultaat over 2020.

Resultaat versus kasstromen

Ons geld zit voor het grootste deel in stenen. Onze woningen worden gewaardeerd tegen een marktwaarde in verhuurde staat. Ons jaarresultaat 2021 is € 437 miljoen positief. Dit komt vooral door de waardestijging van ons vastgoed. Dit betekent niet dat deze waardestijging op onze bankrekening is bijgeschreven. We kunnen deze waardestijging alleen verzilveren door ons vastgoed te verkopen. In 2021 zijn onze geldmiddelen toegenomen met € 1 miljoen. Dat komt door:

- Een positieve kasstroom van € 16 miljoen uit ontvangen (huur)opbrengsten na aftrek van uitgaven voor beheer, onderhoud, rente, heffingen en belastingen.
- Hiertegenover staan investeringen in nieuwbouw en woningverbeteringen. Dit leidde in totaal tot € 26 miljoen aan uitgaven.
- Ontvangsten uit verkoop van ons vastgoed van € 5 miljoen.
- Een positieve kasstroom uit financieringsactiviteiten van € 7 miljoen door meer af te lossen dan opnieuw bij te lenen.

Ons jaarresultaat 2021

We hebben 2021 afgesloten met een positief resultaat van € 437 miljoen. Dit heeft onder andere de volgende oorzaken:

- Het resultaat exploitatie vastgoedportefeuille 2021 is ten opzichte van 2020 gestegen met € 1 miljoen. Dit komt vooral door hogere huuropbrengsten van € 2 miljoen. Dit is het gevolg van de huurverhoging per 1 september 2020 en huurmutaties in 2021, verminderd met de eenmalige huurverlaging voor huishoudens met huurtoeslag die volgens de nieuwe regels een te hoge huurprijs hadden.
- De waardeverandering van onze woningvoorraad bedroeg in 2021 positief € 449 miljoen (2020: positief € 278 miljoen). Dit komt door de positieve ontwikkeling op de woning- en beleggersmarkt in 2021.
- De overige waardeveranderingen van onze vastgoedportefeuille, negatief € 35 miljoen (2020: negatief € 17 miljoen), zijn het gevolg van onze onrendabele investeringen in onze bestaande woningen en nieuwbouw, en van sloop.
- De overige organisatiekosten zijn gestegen met € 11 miljoen door de agio die is betaald bij de leningenruil met Vestia.
- De financiële baten en lasten zijn afgenomen met € 2 miljoen ten opzichte van 2020.

- De te betalen belastingen over het resultaat 2021 bedroegen € 9 miljoen (2020: € 9 miljoen).
- We hebben latente belastingvorderingen en -verplichtingen gevormd voor tijdelijke verschillen tussen de waardering volgens de jaarrekening en de fiscale aangifte. De mutatie van deze (latente) vorderingen en verplichtingen loopt via het resultaat. In 2021 bedroeg deze mutatie positief € 12 miljoen ten opzichte van positief € 6 miljoen in 2020. De mutatie in 2021 wordt vooral veroorzaakt door het verschil tussen de begin- en eindstand van de onderhoudsvoorziening en door de latenties voor het fiscaal afschrijvingspotentieel én als gevolg van de leningenruil met Vestia die we in 2021 vormden.

Jaarresultaat (in duizenden euro's)	2021	2020
Resultaat exploitatie vastgoedportefeuille	56.814	55.652
Resultaat verkoop vastgoedportefeuille	861	608
Waardeveranderingen vastgoedportefeuille	414.867	261.289
Resultaat overige activiteiten	122	-113
Overige organisatiekosten	-16.371	-5.816
Leefbaarheid	-3.928	-3.903
Financiële baten en lasten	-17.049	-19.257
Resultaat voor belastingen	435.316	288.460
Belastingen	2.137	-4.884
Aandeel in resultaat van deelnemingen	-683	-386
Resultaat na belastingen	436.770	283.190
Exploitatieresultaat	20.449	27.171



Exploitatieresultaat

Vivare heeft een exploitatieresultaat 2021 voor belastingen van € 20 miljoen (2020: € 27 miljoen). Het exploitatieresultaat is gelijk aan de bedrijfsopbrengsten verminderd met de exploitatiekosten. Ten opzichte van 2020 is het exploitatieresultaat € 7 miljoen lager door:

- hogere overige organisatiekosten van € 11 miljoen door de betaalde agio bij de leningenruil met Vestia;
- een afname van de financiële baten en lasten van € 2 miljoen.

Waardeveranderingen vastgoedportefeuille

De waardeveranderingen van onze vastgoedportefeuille in 2021 bedragen € 449 miljoen (2020: € 278 miljoen).

Deze waardeveranderingen kunnen we niet verzilveren zonder ons vastgoed te verkopen. Per 31 december 2021 zit er in totaal € 2.705 miljoen aan ongerealiseerde herwaarderingen in ons eigen vermogen (2020: € 2.304 miljoen). Dit is het positieve verschil tussen de marktwaarde in verhuurde staat van ons vastgoed en de historische kostprijs. Voor dit bedrag hebben we een herwaarderingsreserve ingevoerd. Hiermee benadrukken we dat dit deel van ons eigen vermogen op het waarderingsmoment nog niet is gerealiseerd.

Financiële kengetallen

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

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

De toezichthouders Autoriteit woningcorporaties en Waarborgfonds Sociale Woningbouw beoordelen onze financiële positie aan de hand van vijf kengetallen: de rentedekkingsgraad (ICR), de loan-to-value (LTV) op beleidswaarde, de solvabiliteit op beleidswaarde, de dekkingsgraad op marktwaarde en de onderpandratio. De ICR is een maat voor het betalen van de rente uit de kasstromen. De andere kengetallen laten op basis van het vermogen zien of er voldoende financieringsruimte is. De LTV op beleidswaarde geeft de verhouding weer tussen de omvang van de schuld en de waarde van

het vastgoed. De solvabiliteit geeft de verhouding weer tussen ons eigen vermogen en het balanstotaal. De dekkingsgraad geeft aan of de (markt)waarde van het onderpand in geval van discontinuïteit voldoende is om onze schulden af te lossen. De onderpandratio bepaalt of bij discontinuïteit de (markt)waarde van het onderpand (waarop het Waarborgfonds Sociale Woningbouw hypotheek heeft gevestigd) voldoende is om de geborgde schulden af te lossen.

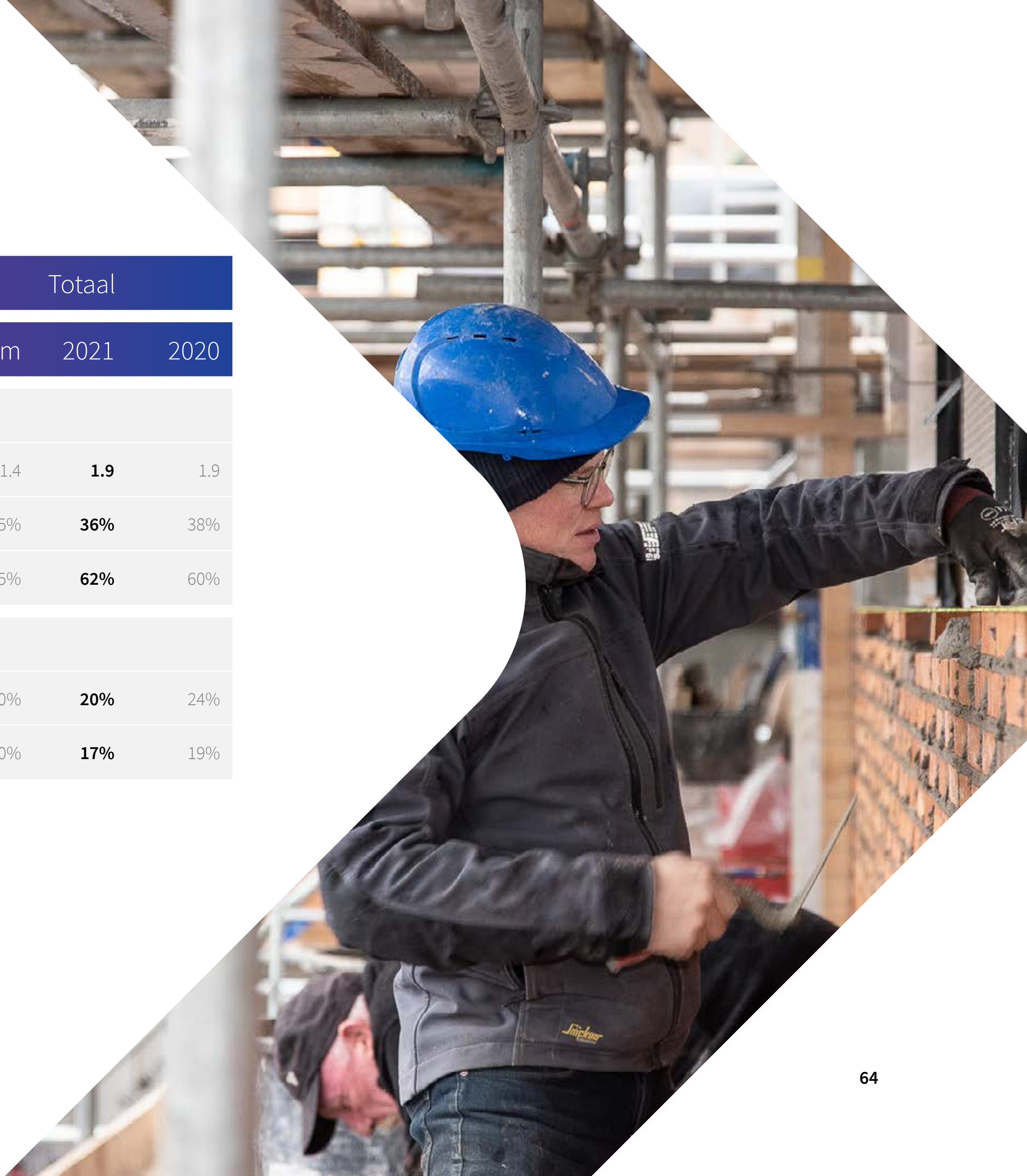
Interest Coverage Ratio

ICR is voor onze financiële sturing ons belangrijkste kengetal. In de begrotingscyclus bepalen we voor onze belangrijkste risico's het financiële effect op de ICR. De ICR stelt vast hoe vaak we uit het geld dat binnenkomt op onze bankrekening (zoals huurinkomsten) de rente kunnen betalen die we voor onze leningen aan de bank verschuldigd zijn. De begrote ICR voldeed aan onze eigen norm van 1.6 voor onze kerntaken, de zogeheten DAEB-activiteiten (diensten van algemeen belang). Deze norm is hoger dan de door de Autoriteit woningcorporaties en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw minimaal vereiste waarde van 1.4. We houden een risicobuffer aan voor onverwachte risico's – ook omdat we in de toekomst onze eigen keuzes willen blijven maken. Eind 2021 bedroeg onze ICR 1.9 (2020: 1.9).

Extern beoordelingskader

De financiële kengetallen van Vivare voldoen ruimschoots aan de normen van de Autoriteit woningcorporaties. Ten opzichte van 2020 verbeterden het vermogenskengetal solvabiliteit door een hogere beleidswaarde. De LTV nam licht af doordat we iets meer leenden bij financiers. Onze ICR is gelijk aan vorig jaar.

DAEB				niet-DAEB			Totaal		
Kengetallen	norm	2021	2020	norm	2021	2020	norm	2021	2020
Continuïteitsratio's									
Rentedekkingsgraad (ICR)	> 1.4	1.7	1.8	> 1.8	5.7	4.1	> 1.4	1.9	1.9
Loan to Value (LTV)	< 85%	40%	41%	< 75%	8%	14%	< 85%	36%	38%
Solvabiliteit	> 15%	63%	61%	> 40%	83%	78%	> 15%	62%	60%
Discontinuïteitsratio's									
Dekkingsratio	< 70%	21%	25%	< 70%	6%	10%	< 70%	20%	24%
Onderpandratio	-	-	-	-	-	-	< 70%	17%	19%



Marktwaaarde versus beleidswaaarde

De marktwaaarde heeft zich in 2021 positief ontwikkeld. De belangrijkste oorzaak hiervoor is de positieve ontwikkeling op de woning- en beleggersmarkt in 2021.

De beleidswaaarde vormt een brug tussen de fictie van de markt (marktwaaarde) en de ‘echte’ verwachting van de waarde van onze vastgoedportefeuille op basis van het beleid. In deze beleidswaaarde wordt rekening gehouden met beleidseffecten van de corporatie.

De beleidswaaarde van ons vastgoed is een afgeleide van de marktwaaarde in verhuurde staat. Per 31 december 2021 bedraagt de ongerealiseerde herwaardering € 2.653 miljoen (2020: € 2.227 miljoen) op basis van de waardering van het vastgoed tegen marktwaaarde in verhuurde staat. In hoeverre we deze ongerealiseerde herwaardering kunnen realiseren, is sterk afhankelijk van het beleid dat we voeren. Dit is terug te zien in de verschillen tussen de marktwaaarde in verhuurde staat en de beleidswaaarde. Dit betreft:

- Beschikbaarheid: bij mutatie houden we (vrijwel) alle woningen in bezit en blijven we deze exploiteren. We verkopen bij mutatie niet. In de beleidswaaarde hanteren we daarom alleen de marktwaaarde volgens het scenario waarin we blijven exploiteren.

Dit heeft een effect van positief € 641 miljoen op de marktwaaarde. Dat komt vooral doordat in de beleidswaaarde met een percentage van overdrachtskosten van nul wordt gerekend en in de marktwaaarde met negen procent.

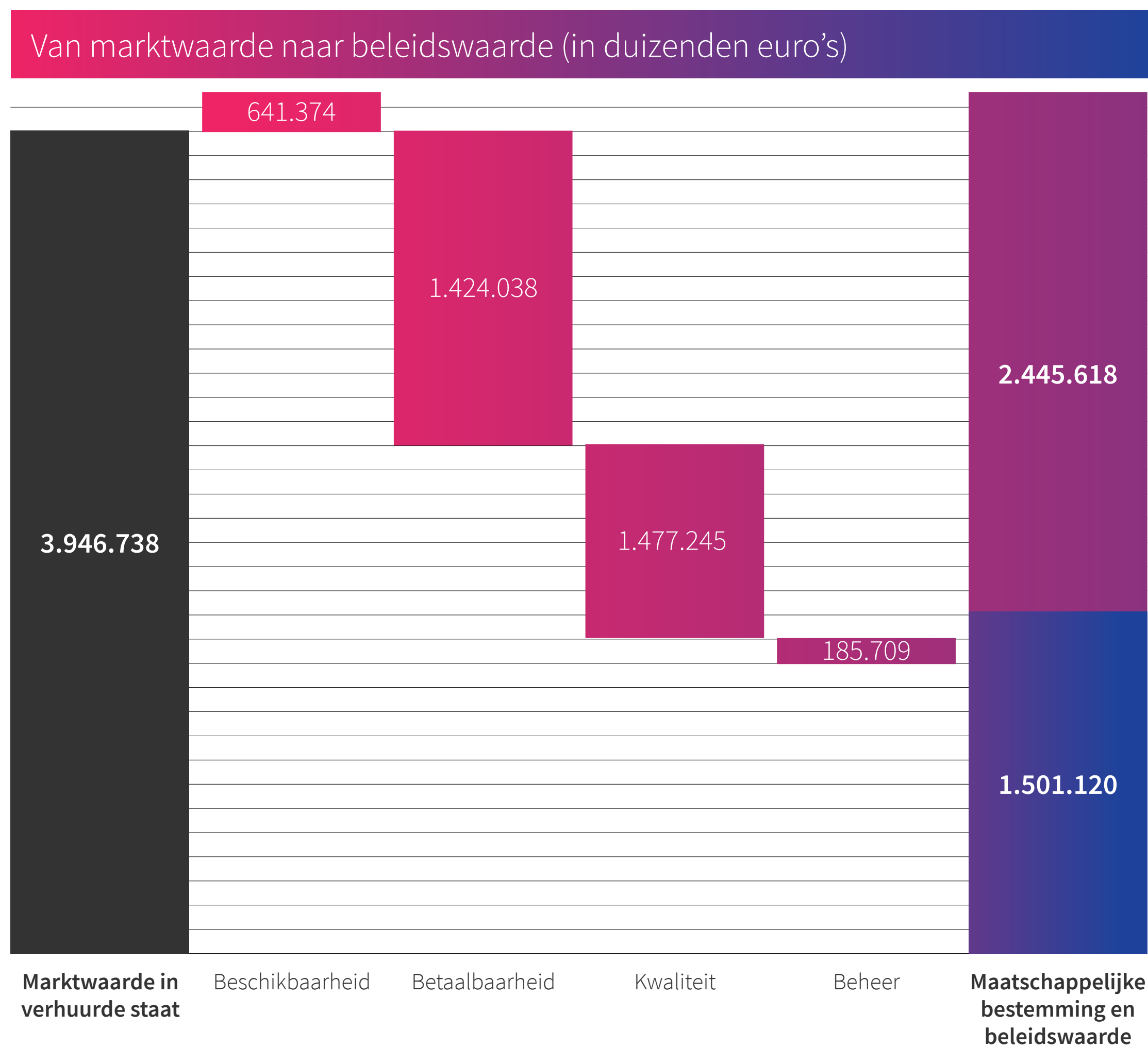
- Betaalbaarheid: we willen woningen betaalbaar houden voor onze doelgroep. De (streef)huren van onze woningen liggen daarom ruim onder de markthuur waarmee in de marktwaaarde is gerekend. Daarnaast dragen we verhuurderheffing af op onze sociale woningvoorraad. Deze lagere opbrengsten en extra kosten hebben een effect van negatief € 1.424 miljoen op de marktwaaarde.
- Kwaliteit: we geven meer geld uit aan onderhoud dan commerciële partijen om onze woningen bij de tijd te houden. We kiezen bewust voor een hogere kwaliteit van onze woningvoorraad dan gemiddeld op de markt wordt bereikt bij dezelfde huur. Dit heeft een effect van negatief € 1.477 miljoen.
- Beheer: onze beheerkosten, de organisatiekosten die we toerekenen aan onze verhuur- en beheeractiviteiten, liggen in lijn met de markt. Het effect hiervan is negatief € 185 miljoen.

Per 31 december 2021 bedroeg de marktwaaarde in verhuurde staat van ons vastgoed € 3.947 miljoen (2020:

€ 3.498 miljoen) en de beleidswaaarde € 1.501 miljoen (2020: € 1.382 miljoen); een verschil van € 2.446 miljoen (2020: € 2.116 miljoen) op ons eigen vermogen.

De beleidswaaarde voor 2021 is € 119 miljoen hoger dan eind 2020. De disconteringsvoet is in 2021 met 0,6 procent verlaagd naar 5,0 procent. Dit heeft een positief effect van € 167 miljoen op de beleidswaaarde. De verlaging van de verhuurderheffing heeft een positief effect van € 249 miljoen op de beleidswaaarde. De beleidswaaarde nam met € 296 miljoen af door een hogere onderhoudsnorm in 2021.





Het bestuur van Vivare heeft een inschatting gemaakt van het gedeelte van het eigen vermogen dat bij ongewijzigd beleid niet of pas op zeer lange termijn realiseerbaar is. De schatting ligt in lijn met het verschil tussen de beleidswaarde van ons vastgoed en de marktwaarde in verhuurde staat en bedraagt circa € 2.446 miljoen. Dit betekent dat circa 71% van het totale eigen vermogen niet of pas op zeer lange termijn realiseerbaar is.

Prioriteiten in onze meerjarenbegroting

In onze meerjarenbegroting geven we prioriteit aan de betaalbaarheid, gangbaarheid, kwaliteit en duurzaamheid van onze bestaande woningvoorraad. Omdat we verwachten dat onze doelgroep groter wordt, richten we ons daarnaast op groei. We moeten de komende jaren wel meer lenen om onze doelstellingen op het gebied van betaalbaarheid, beschikbaarheid en duurzaamheid te kunnen financieren. De kengetallen waarop we onze financiële positie beoordelen nemen hierdoor af, maar blijven ruim boven de normen van de Autoriteit woningcorporaties en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw. We houden dus een gedegen financiële positie (de ICR blijft boven de 1.4). Dat betekent dat we wendbaar zijn en veranderingen van buitenaf kunnen opvangen.

Ontwikkelingen en doelstellingen leningen

Eind 2021 hadden we € 541 miljoen aan leningen ten opzichte van € 522 miljoen eind 2020: een toename van € 19 miljoen. Per saldo hebben we € 104 miljoen afgelost op de leningen en sloten we in 2021 voor € 123 miljoen aan nieuwe leningen af.

In 2022 gaan we € 44 miljoen aflossen en investeren we naar verwachting € 71 miljoen in onze woningvoorraad. Deze investeringen financieren we uit onze operationele kasstroom en door meer te lenen.

Volgens onze meerjarenbegroting 2022 investeren we de komende tien jaar in totaal € 743 miljoen, waarvan € 437 miljoen in duurzaamheidsverbeteringen. Deze investeringen financieren we vanuit de operationele kasstromen (€ 361 miljoen) en door meer te lenen (€ 377 miljoen). Deze extra leningen passen binnen de financiële (toekomstige) kengetallen waar onze toezichthouders op beoordelen.

WSW borgstelling en obligolening

Vivare heeft als deelnemer van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw in 2021 een obligolening aangetrokken. De lening sluit aan op hetgeen is vereist.

Dit betekent dat de hoofdsom overeenkomt met 2,6 procent van het geborgd schuldrestant ultimo 2020. Op deze lening kan alleen een trekking worden gedaan als het Waarborgfonds Sociale Woningbouw daartoe een verzoek heeft gedaan én Vivare niet binnen tien werkdagen na dit verzoek kan storten. Een dergelijk verzoek van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw is pas aan de orde als het jaarlijks obligo niet toereikend is. Op basis van de prognoses van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw is dit op basis van de huidige verplichtingen niet aan de orde.

In het geval van een eventuele storting, zal deze rechtstreeks ten gunste van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw worden uitbetaald en nadien moeten worden afgelost door Vivare. Per 31 december 2021 heeft Vivare een gecommiteerd obligo van € 13 miljoen.

Leningruil Vestia

Ondanks eerdere financiële steun en tien jaar saneren blijkt het voor Stichting Vestia niet mogelijk om voldoende te herstellen en de noodzakelijke taken voor volkshuisvesting uit te voeren. Door een groot aantal dure leningen waren de rentelasten van Vestia in vergelijking met collega-corporaties bijna twee keer zo hoog. Hierdoor presteerde Vestia onvoldoende. Daar lijden huurders en gemeenten onder. Daarnaast leverde Vestia door haar omvang en de leningen te veel risico

voor het borgingstelsel (onderlinge financiële garantie) van de corporatiesector. In dat systeem staan allereerst corporaties en vervolgens gemeenten en het Rijk garant voor corporaties die niet meer kunnen voldoen aan hun financiële verplichtingen.

Een ruime meerderheid van de corporatiebestuurders, waaronder Vivare, stemde op het Aedes-congres van 9 februari 2021 in met het verzoek van Aedes om Stichting Vestia uit de financiële problemen te helpen. Dit leidde tot de ‘leningruil Vestia’ in 2021. Als collega-corporaties verlaagden we door deze ruil de hoge rentelasten van Vestia structureel. We ruilden dure leningen (met een hoge rente) van Vestia voor nieuwe eigen leningen met een marktconforme rente. Vivare trok in 2021 voor € 7 miljoen nieuwe leningen aan. We ontvingen van Vestia leningen ter waarde van € 19 miljoen terug. Dit leidt voor Vivare tot een hogere rentelast van € 324.000 per jaar.

Renteswaps

We voeren actief beleid om het risico op wijziging van toekomstige rentekasstromen uit leningen af te dekken. Daarom zijn we in het verleden een aantal renteswapcontracten als hedge-instrument aangegaan. Nieuwe swapcontracten moeten voldoen aan de eisen en kaders in het treasurystatuut en -jaarplan. In 2021 hebben we geen nieuwe swapcontracten afgesloten.

Treasurycomité voor beheersing van de financiële continuïteit

Voor onze financiële continuïteit is zekerheid over de beschikbaarheid van financiering en de beheersing van de rentelasten en -risico's van groot belang. Daarom vindt periodiek overleg plaats over treasurybeleid en -uitvoering in het treasurycomité. Dit comité bestaat uit de directeur-bestuurder, de directeur financiën, de directeur vastgoedregie, de controller en een medewerker planning en control. Thésor, een onafhankelijk specialist op het gebied van treasury, ondersteunt ons hierbij. De bevoegdheden, taken en verantwoordelijkheden van de leden zijn beschreven in een treasurystatuut.

Treasuryjaarplan

Het treasuryjaarplan heeft jaarlijks de goedkeuring nodig van de raad van commissarissen. De raad moet ook wijzigingen in het treasurystatuut goedkeuren. In 2021 is het treasurystatuut bijgewerkt. Het statuut voldoet aan de eisen van de Woningwet.

Frequentie en inhoud overleg treasurycomité

Het treasurycomité overlegt minimaal viermaal per jaar. Belangrijke onderwerpen die dit comité in reguliere vergaderingen behandelt, zijn:

- ontwikkelingen en financiële transacties over de afgelopen periode;

- het borgingsplafond en financiële ratio's van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw;
- liquiditeitsprognoses;
- risicoanalyse;
- renteontwikkelingen en -verwachtingen;
- renteconversies en opslagherziening van roll-over leningen en basisrenteleningen;
- transactievoorstellen.

Besluiten die passen binnen het treasurystatuut en -jaarplan neemt de directeur-bestuurder. Besluiten die niet voldoen aan het statuut en het jaarplan moeten door de raad van commissarissen worden goedgekeurd. De leden van het treasurycomité adviseren de directeur-bestuurder gevraagd en ongevraagd over treasuryvraagstukken. De overwegingen die tot het besluit hebben geleid, worden genotuleerd.

Verantwoording: jaarrekening en tertiaalrapportages

Extern verantwoorden we het gevoerde treasurybeleid en de gerealiseerde (trans)acties onder andere in de jaarrekening. Intern doen we dit in de tertiaalrapportages voor de directeur-bestuurder en de raad van commissarissen. Het treasurybeleid, het treasuryjaarplan en de tertiaalrapportages vormen een onderdeel van de totale planning- en controlcyclus. De externe accountant besteedt bij de controle van de jaarrekening ook aandacht aan de beheersing van financiële risico's en kijkt daarbij of we

het treasurystatuut goed toegepast hebben. Eventuele specifieke bevindingen van de accountant wat betreft treasury worden in het treasurycomité besproken.

Beleggingen, leningen en garantiestellingen

Samenstelling en omvang van de derivatenportefeuille

We hebben 12 swaps van in totaal € 210 miljoen om risico's van renteschommelingen af te dekken. Dit zijn allemaal payerswaps. Deze financiële instrumenten lichten we toe in de jaarrekening. Een belangrijk risico van deze swaps is de hoogte van de marktwaarde. Deze wordt bepaald door de actuele rentestand te vergelijken met de werkelijk te betalen rente. Voor onze portefeuille is de te betalen rente hoger dan de huidige rente. Hierdoor is de marktwaarde van de swaps negatief.

Eind 2021 was dat negatief € 123 miljoen (2020: negatief € 155 miljoen). Voor 6 van de 12 swaps moeten wij tussentijds de marktwaarde verrekenen door geld als onderpand te storten. De marktwaarde van deze swaps is negatief € 65 miljoen (2020: negatief € 81 miljoen). Het gestorte onderpand is gemaximaliseerd op € 35 miljoen. Dit bedrag stond gedurende heel 2021 gestort bij de tegenpartij.

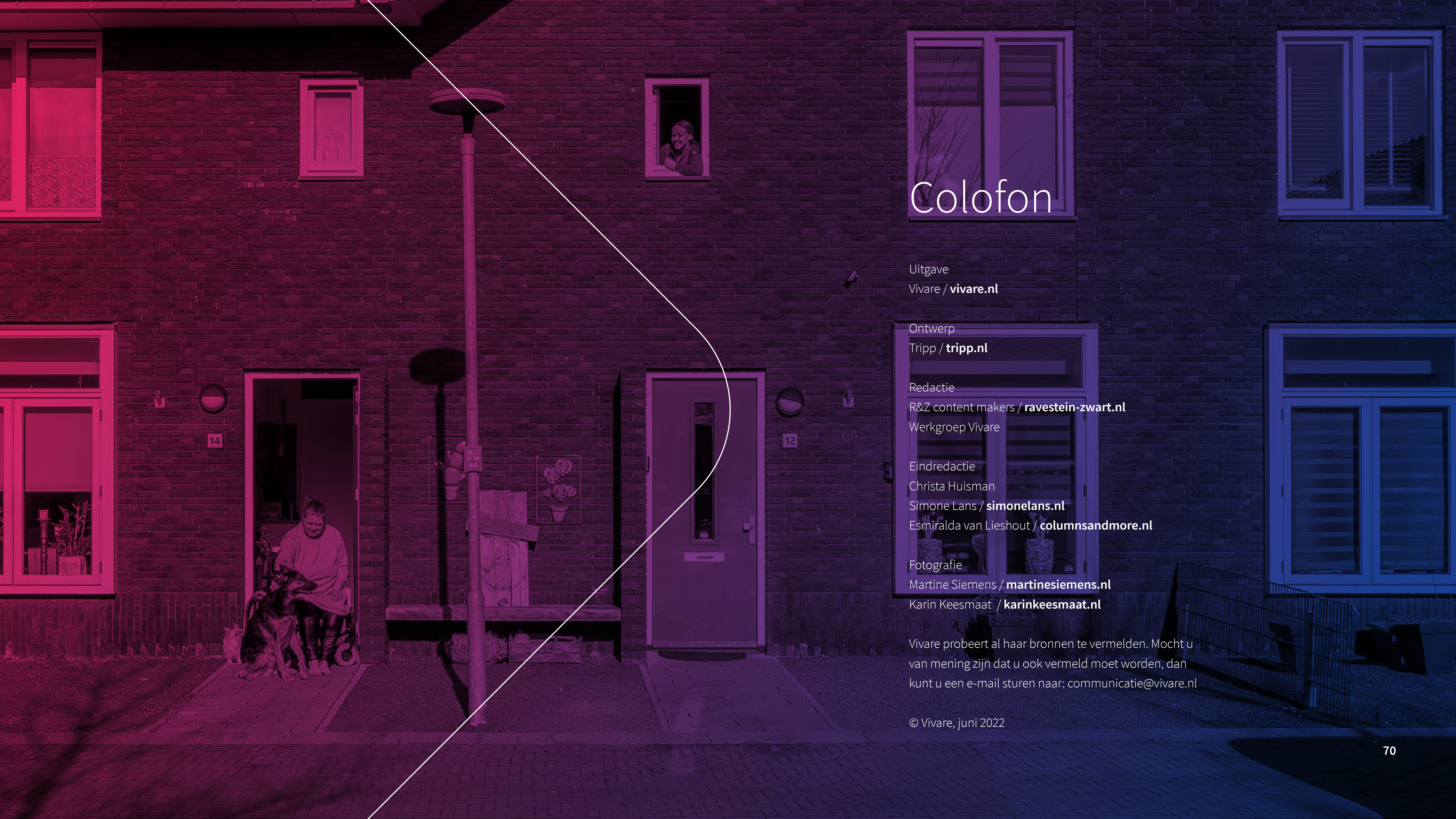
Samenstelling en omvang van verstrekte leningen

In het verleden hebben we leningen verstrekt aan Woonzorgcentrum Pleyade voor betaald meerwerk in de door hun gehuurde panden. Eind 2021 hadden we hiervoor nog € 0,9 miljoen (2020: € 0,9 miljoen) openstaan.

Liquiditeitsbuffer

Om extra financiële zekerheid in te bouwen, houden we een liquiditeitsbuffer aan. Deze moet groot genoeg zijn om te kunnen voldoen aan de liquiditeitsverplichting die volgt uit de derivatenportefeuille als de vaste rente in de markt met 2%-punt daalt. Bij het bepalen van deze buffer hebben we ook rekening gehouden met verplichtingen door andere bedrijfsrisico's. De liquiditeitsbuffer is gemaximaliseerd op € 35 miljoen; het maximale onderpand dat we moeten storten. Wanneer en zolang deze buffer te klein is om de liquiditeitsverplichtingen uit onze derivatenportefeuille te voldoen bij een daling van de vaste rente met 1%-punt, mogen we geen nieuwe payerswaps aantrekken.





Colofon

Uitgave

Vivare / **vivare.nl**

Ontwerp

Tripp / **tripp.nl**

Redactie

R&Z content makers / **ravestein-zwart.nl**

Werkgroep Vivare

Eindredactie

Christa Huisman

Simone Lans / **simonelans.nl**

Esmiralda van Lieshout / **columnsandmore.nl**

Fotografie

Martine Siemens / **martinesiemens.nl**

Karin Keesmaat / **karinkeesmaat.nl**

Vivare probeert al haar bronnen te vermelden. Mocht u van mening zijn dat u ook vermeld moet worden, dan kunt u een e-mail sturen naar: communicatie@vivare.nl

© Vivare, juni 2022