

# Maatschappelijke visitatie Ymere

2015 tot en met 2018

Opdrachtgever: Ymere

Rotterdam, 16 juli 2019



# Maatschappelijke Visitatie

2015 tot en met 2018

**Opdrachtgever:**

Ymere

**Visitatiecommissie:**

Maarten Nieland

Robert Kievit

Rixt Bos

Rotterdam, 16 juli 2019

# Inhoudsopgave

Voorwoord	4
Deel 1: Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort	6
A. Recensie	7
B. Scorekaart	11
C. Samenvatting	12
D. Korte schets van de corporatie	14
Deel 2: Toelichtingen op de beoordelingen, per perspectief	16
1 Presteren naar Opgaven en Ambities	17
1.1 Inleiding	18
1.2 Beoordeling door visitatiecommissie	18
1.3 Beschrijving van de prestatieafspraken	18
1.4 Beoordeling van de kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces	21
1.5 Beoordeling van de maatschappelijke prestaties in relatie tot de prestatieafspraken	22
1.6 Beschrijving van de ambities	42
1.7 Ambities in relatie tot de opgaven	44
2 Presteren volgens Belanghebbenden	45
2.1 Inleiding	46
2.2 Beschrijving van de belangrijkste belanghebbenden	46
2.3 Beoordeling door belanghebbenden	46
2.4 Goede punten, verbeterpunten en boodschappen	55
2.5 Beoordeling kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces	58
3 Presteren naar Vermogen	60
3.1 Inleiding	61
3.2 Beoordeling voor visitatiecommissie	61
3.3 Vermogensinzet	61
4 Governance van maatschappelijk presteren	65
4.1 Inleiding	66
4.2 Beoordeling door visitatiecommissie	66
4.3 Strategievorming en prestatiesturing	66
4.4 Maatschappelijke rol Raad van Commissarissen	70
4.5 Externe legitimatie en openbare verantwoording	72
Deel 3: Bijlagen	76
Bijlage 1: Position Paper	77
Bijlage 2: Bestuurlijke reactie	82
Bijlage 3: Geïnterviewde personen	84
Bijlage 4: Onafhankelijkheidsverklaring Ecorys en visitatoren	86
Bijlage 5: Curricula Vitae van de visitatoren	88
Bijlage 6: Bronnenlijst	92
Bijlage 7: Prestatietabel	94

# Voorwoord

## De maatschappelijke visitatie

De maatschappelijke visitatie is een belangrijk instrument om de maatschappelijke waarde van een woningcorporatie zichtbaar en bespreekbaar te maken. Om de woningcorporaties zelf, de raad van commissarissen (RvC), de huurders, de gemeente(n) en andere belanghebbenden en belangstellenden inzicht te geven in de prestaties van een woningcorporatie. De maatschappelijke visitatie is een vorm van verantwoording van de corporatie naar haar belanghebbenden over haar maatschappelijke prestaties, maar uitdrukkelijk bedoeld om daarvan - met elkaar - te leren. Een maatschappelijke visitatie wordt uitgevoerd volgens een vaste methodiek. Momenteel is dat 'Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties 6.0.

De maatschappelijke visitatie brengt de maatschappelijke prestaties van de corporatie in beeld. Het gaat hierbij steeds om de feitelijk geleverde prestaties in de afgelopen vier jaar.

De beoordeling van de prestaties vindt plaats vanuit een aantal perspectieven:

- Presteren naar Opgaven en Ambities;
- Presteren volgens Belanghebbenden;
- Presteren naar Vermogen;
- Governance van maatschappelijk presteren.

Aan het begin van de maatschappelijke visitatie stelt de bestuurder een Position Paper op waarin wordt aangegeven waar de corporatie voor staat, wat de corporatie wil bereiken, waar de corporatie nu staat en hoe hij/zij het maatschappelijk functioneren van de corporatie en de lokale driehoek beoordeelt.

Aan het einde van de maatschappelijke visitatie schrijft de visitatiecommissie een reflectie op de corporatie, de zogenoemde 'recensie'. De recensie bevat een reflectie van de visitatiecommissie op de maatschappelijke prestaties van deze corporatie en de lokale context. Daarin komt onder meer naar voren wat de corporatie heeft geleerd van het verleden, of de corporatie de goede dingen doet en hoe de corporatie dat doet en hoe het maatschappelijk presteren in relatie tot de identiteit, de missie, de ambities en de context van de corporatie staat. Verder wordt aangegeven wat dat betekent voor de toekomst. De maatschappelijke visitatie resulteert verder in een kwantitatieve scorekaart en een toelichting op de beoordeling.

Na het afronden van het rapport voor de maatschappelijke visitatie formuleert de bestuurder samen met de raad van commissarissen, in overeenstemming met de Governancecode, een reactie op de beoordeling en de aanbevelingen uit het rapport.

## De visitatiecommissie

Ymere heeft Ecorys in 2018 opdracht gegeven voor het uitvoeren van een maatschappelijke visitatie. De maatschappelijke visitatie heeft plaatsgevonden in de periode januari tot en met juli 2019 en beslaat de jaren 2015 tot en met 2018. De visitatiecommissie bestond uit Maarten Nieland, Robert Kievit en Rixt Bos.

## De meetschaal

De visitatiecommissie gebruikt voor de beoordeling cijfers op onderstaande meetschaal van 1 tot en met 10. De meetschaal wordt tevens voorgelegd aan de belanghebbenden om hun beoordeling uit te spreken. De kwalitatieve prestaties worden eveneens in het licht van deze schaal beoordeeld. De corporatie scoort een voldoende als de prestaties in belangrijke mate de opgaven evenaren.

Cijfer	Prestatie	Cijfer	Prestatie
1.	Zeer slecht	6.	Voldoende
2.	Slecht	7.	Ruim voldoende
3.	Zeer onvoldoende	8.	Goed
4.	Ruim onvoldoende	9.	Zeer goed
5.	Onvoldoende	10.	Uitmuntend

In het beoordelingskader van methodiek 6.0 is per meetpunt aangegeven wat minimaal noodzakelijk is om een voldoende te scoren: het ijkpunt van een 6. De visitatiecommissie beoordeelt in eerste instantie of de corporatie aan het ijkpunt van een 6 voldoet. Vervolgens beoordeelt de visitatiecommissie in hoeverre de corporatie in positieve of negatieve zin afwijkt van het ijkpunt. Om richting te geven aan de mate waarin de corporatie een hogere score of een lagere score krijgt, zijn in het beoordelingskader handvatten of criteria voor plus- respectievelijk minpunten aangegeven.

## Leeswijzer

Het rapport voor de maatschappelijke visitatie is opgebouwd uit drie delen:

1. Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort
2. Toelichtingen op de beoordelingen, per perspectief
3. Bijlagen bij het rapport

Het eerste deel bevat de recensie, een scorekaart, een samenvatting van de beoordeling vanuit de vier perspectieven, een korte schets van de corporatie en een terugblik op de vorige maatschappelijke visitatie.

Het tweede deel vormt het hart van het rapport: een uitgebreide toelichting op de beoordeling vanuit de vier perspectieven.

Het derde deel bevat de bijlagen bij het rapport, waaronder de onafhankelijkheidsverklaringen, de cv's van de visitatoren, een overzicht van de betrokken personen, de bronnenlijst en een uitwerking van het perspectief 'Presteren naar Opgaven en Ambities'.

## Tot slot

De leden van de visitatiecommissie danken alle betrokkenen die een bijdrage hebben geleverd aan de maatschappelijke visitatie. In het bijzonder bedankt de visitatiecommissie contactpersonen Bart van Meurs, André van Diest en Marja Leek voor de prettige samenwerking.

# Deel 1: Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort



## A. Recensie

### Professioneel, bevlogen en bepalend

Ymere is één van de grootste woningcorporaties in Nederland en actief in een werkgebied gelegen in de Metropoolregio Amsterdam. Binnen de metropoolregio is Ymere zich gaan toespitsen op vijf gemeenten: Almere, Amsterdam, Haarlem, Haarlemmermeer en Weesp / Gooise Meren. Ymere kiest bewust voor dit werkgebied, omdat de woonmilieus binnen deze woningmarktregio elkaar aanvullen en versterken.

In de door de statutaire directie opgestelde position paper omschrijft Ymere zich als een 'wendbare en efficiënte' corporatie, die zich iedere dag inzet om bij te dragen aan goed wonen voor huishoudens met een bescheiden inkomen in de Metropoolregio Amsterdam. Ymere heeft daarbij met nadruk gekozen voor het beheren en het ontwikkelen van sociale huurwoningen, het zogenoemde DAEB-segment.

Voor Ymere zijn het realiseren van een betaalbare en beschikbare woningvoorraad de belangrijkste opgaven. Het toevoegen van woningen is door de beperkte investeringsruimte van Ymere de laatste jaren echter minder van de grond gekomen. Desalniettemin heeft Ymere gezocht naar mogelijkheden om toch een bijdrage te kunnen leveren. Ymere heeft bijvoorbeeld woningen buiten het werkgebied verkocht om in het werkgebied te kunnen investeren en besloten om het aantal sociale huurwoningen dat gerealiseerd gaat worden in Amsterdam te verdubbelen van 300 sociale huurwoningen naar 600.

Ymere heeft ook een omvangrijke opgave in het onderhouden en verduurzamen van woningen. Een aanzienlijk deel van de woningvoorraad van Ymere in bijvoorbeeld Haarlem en Amsterdam is 'oud en gestapeld' en een aanzienlijk deel is monumentaal. Voor wat betreft de leefbaarheid in de wijken en buurten wordt bijzondere aandacht gevraagd voor een aantal buurten en/of woningcomplexen. De samenwerking met gemeentelijke wijkteams en maatschappelijke organisaties is daarin belangrijk.

De visitatiecommissie is van mening dat Ymere in de position paper op juiste en volledige wijze de opgaven, de speerpunten van het beleid en de ontwikkeling van het beleid en van de organisatie heeft benoemd. Betaalbaarheid is bijvoorbeeld een duidelijk speerpunt van Ymere. Ook de wijze waarop Ymere samen met de belanghebbenden, aan de uitvoering wil werken wordt door de commissie herkend. Ymere is ook bij de visitatiecommissie overgekomen als een professionele organisatie waarbij ruim aandacht is voor de ontwikkeling van de medewerkers.

### Vorige visitatie

In het rapport van de vorige visitatie sprak de visitatiecommissie waardering uit voor de bestuurlijke vernieuwing en de volkshuisvestelijke prestaties. Ymere heeft in de vorige visitatieperiode een omvangrijk veranderproces ingezet onder de naam 'Ymere Vernieuwt', waarbij de interne organisatie ingrijpend is veranderd en de klantprocessen centraler zijn komen te staan.

In het oog springend zijn verder de beoordelingen van de vorige visitatiecommissie op de prestatievelden '(des)investeren in vastgoed' en 'kwaliteit van wijken en buurten'. De vorige visitatiecommissie beoordeelde deze prestatievelden met respectievelijk een 7,7 en een 8,0. Desalniettemin formuleerde de vorige visitatiecommissie een aantal verbeterpunten. De belangrijkste verbeterpunten waren:

- Het versterken van de positie van de regiomanagers en het zorgdragen dat zij goed zijn aangehaakt bij het centrale beleid van Ymere;
- Het versterken van het (in)formeel overleg met belanghebbenden en het beter 'managen' van de verwachtingen bij belanghebbenden;
- Het verbeteren van het inzicht in het behaalde resultaat en de geformuleerde doelstellingen als onderdeel van de openbare verantwoording en het opnemen van een meerjarenperspectief in het jaarverslag.

#### *De verbeterpunten zijn adequaat opgepakt in de visitatieperiode*

De visitatiecommissie constateert dat Ymere de verbeterpunten uit de vorige visitatie voortvarend heeft opgepakt. Ymere heeft bijvoorbeeld de positie van de regiomanagers verbeterd. Daarbij is tevens aandacht voor de eenduidigheid tussen de regiomanagers onderling en de aansluiting op het beleid van Ymere. Ymere is hierbij overgegaan naar een meer proces gestuurde organisatie, waarbij op het niveau van een gemeente als vanzelfsprekend wel ruimte is voor maatwerk dat via de betrokkenheid van de regiomanager kan worden geleverd.

Voor wat betreft het betrekken van huurders en andere belanghebbenden heeft Ymere in de Strategie Ymere 2016+ de doelstelling vastgelegd om 'nieuwe vormen van verbinding' te zoeken, 'zodat Ymere bij de huurders en de belanghebbenden betrokken is en zij bij Ymere'. Ymere treedt via verschillende vormen in contact met huurders. Naast het overleg met de Samenwerkende Huurdersorganisaties Ymere (SHY), de lokale huurdersorganisaties en de lokale adviesraden heeft Ymere in 2018 Platform Y geïntroduceerd: een netwerk van huurders van 18 tot en met 35 jaar, dat zes keer per jaar bij elkaar komt en advies geeft over de woonkwaliteit en de dienstverlening. Ymere maakt tevens gebruik van een digitaal huurderspanel en organiseert themamiddagen en excursies voor betrokken bewoners. Aan zogenaamde 'dialoogtafels' is bij het opstellen van de Strategie Ymere 2016+ met huurders en belanghebbenden gesproken over maatschappelijke thema's. Daarnaast organiseert Ymere 'in gesprek met'-avonden, waarbij Ymere bewoners gericht uitnodigt om gesprekken te voeren over de buurt en het woningcomplex.

Als laatste heeft Ymere in de openbare verantwoording, waaronder het jaarverslag, nadrukkelijk(er) de behaalde prestaties in het licht van de geformuleerde doelstellingen vastgelegd. In het jaarverslag wordt per strategische doelstelling een toelichting gegeven. Aanvullend blikt Ymere vooruit op het komende jaar of de komende jaren.

Daarnaast was voor de visitatiecommissie merkbaar dat de interne gegevensvoorziening bij Ymere goed op orde is. Ymere heeft de gevraagde informatie snel en met goede kwaliteit aangeleverd. De tijdige aanlevering van informatie was in de vorige visitatie nog een aandachtspunt.

#### **Huidige visitatie**

De visitatiecommissie concludeert dat Ymere een professionele woningcorporatie is die prestaties heeft geleverd die passen bij de volkshuisvestelijke opgaven in het werkgebied én de financiële mogelijkheden. Het volkshuisvestelijke hart van Ymere is duidelijk zichtbaar bij de prestaties die zijn geleverd ten aanzien van de betaalbaarheid van de woningvoorraad, de beschikbaarheid van de woningvoorraad (onder andere het bevorderen van doorstroming) en de aandacht voor goede wijken. In verschillende gemeenten heeft Ymere zich bijvoorbeeld hard gemaakt voor huurverlagingen voor hen die op het sociaal minimum zitten, waarbij huurders in de gelegenheid worden gesteld om een huurverlaging te verkrijgen. De professionaliteit van Ymere komt onder meer tot uitdrukking in de voortdurende aandacht voor de interne organisatie, waaronder ook de strakke planning en controlcyclus en goed ingericht governance structuur.



Het positieve beeld dat de visitatiecommissie heeft, is voor het grootste deel ook bevestigd in de beoordeling door de belanghebbenden van Ymere. Ook deze zijn over het algemeen tevreden over de prestaties van de corporatie. De belanghebbenden zien een sociale corporatie, die zich inzet voor de volkshuisvesting in de Metropoolregio Amsterdam. De prestaties ten aanzien van de betaalbaarheid van de woningvoorraad worden alom gewaardeerd. Er zijn echter ook kritische geluiden.

De Samenwerkende Huurdersorganisaties Ymere (SHY) zijn het meest kritisch over het huisvesten van verschillende (urgente) doelgroepen door Ymere. Zij zien enerzijds dat Ymere aandacht heeft voor het huisvesten van bijzondere doelgroepen en dat Ymere voldoet aan de gemaakte afspraken. Anderzijds zien zij dat het huisvesten van urgente doelgroepen de beschikbaarheid voor reguliere doelgroepen verder onder druk zet. SHY wenst dat Ymere daar een eigen visie op formuleert en keuzes in maakt.

De belanghebbenden waarderen de relatie en de communicatie met Ymere, maar zijn verdeeld over de invloed op het beleid van Ymere. Op basis van de gesprekken met de belanghebbenden ziet de visitatiecommissie een dunne lijn tussen enerzijds het zijn van een professionele woningcorporatie met een sterke visie en het delen van kennis en ervaring en anderzijds het tijdig en intensief betrekken van belanghebbenden en hen daadwerkelijk invloed geven op het beleid. Opmerkelijk hierbij is dat indien Ymere daartoe wordt gevraagd, de corporatie altijd bereid is kennis en ervaring te delen, maar dit wel vaker proactief zelf ook kan initiëren.

Het is de visitatiecommissie, en de belanghebbenden, duidelijk geworden dat Ymere de afgelopen jaren heeft geworsteld met de beperkte financiële ruimte en de invulling van de ambities ten aanzien van nieuwbouw en (grootschalige) renovatie. Deze situatie is ontstaan omdat Ymere van eind 2012 tot en met eind 2013, de voorgaande visitatieperiode, onder verscherpt toezicht was gesteld en een herstelplan heeft opgesteld. Als gevolg van dit herstelplan en de afspraken met de toezichthouders, had Ymere ook in de huidige visitatieperiode een beperkte financiële slagkracht. De afgelopen vier jaar heeft Ymere bijvoorbeeld voor ongeveer 500 miljoen euro aan leningen afgelost. Het gevolg is echter wel dat Ymere scherpe keuzes heeft gemaakt om haar bestedingsruimte goed in te vullen en deze ook goed heeft weten te onderbouwen vanuit de maatschappelijke opgaven.

Wat verder opvallend is, is dat bij de meer kapitaalintensieve opgaven, zoals het realiseren van nieuwbouw en het onderhouden/ verduurzamen van woningen, veel belanghebbenden wijzen op de financiële positie van Ymere. Daarbij is enerzijds sprake van begrip voor de situatie, maar wordt tegelijkertijd aangegeven dat Ymere creatiever zou mogen zijn in het zoeken naar oplossingen en dat de financiële positie niet als excuus mag blijven gelden.

#### [Rondrit langs bezit gaf inzicht in de uitwerking van de prestaties in de praktijk](#)

De visitatiecommissie heeft onder begeleiding van medewerkers van Ymere een rondrit gemaakt langs verschillende projecten en initiatieven binnen het werkgebied. Daarbij viel het de visitatiecommissie op dat Ymere continu zoekt naar het leveren van een passende bijdrage en het borgen van de lokale verankering. De medewerkers zijn betrokken en proberen zich te verplaatsen in de belevingswereld van bijvoorbeeld de huurders. Het inrichten van modelwoningen voor op handen zijnde renovaties en het organiseren van voorlichtingsbijeenkomsten en inzicht in de programmering zijn daar voorbeelden van.

Opvallend is echter dat wat betreft de lokale verankering er ondanks de intenties er grote verschillen zijn in hoe de belanghebbenden in de regio de aanwezigheid en betrokkenheid van Ymere ervaren. Haarlemmermeer geeft bijvoorbeeld aan dat Ymere lokaal betrokken is en goed

weet wat er speelt, terwijl de gemeente Haarlem bij voorkeur verbetering zou zien door een iets grotere betrokkenheid te tonen bij lokale bijeenkomsten zodat Ymere beter weet wat er speelt in de 'haarvaten' van de stad. Dit geluid onderstreept in de ogen van de visitatiecommissie de complexiteit van het binnen een divers werkgebied op passende wijze uitvoering te geven aan invloed op beleid en het tonen van lokale betrokkenheid. Het is de commissie immers opgevallen dat Ymere in alle gemeenten waar zij bezit heeft ook een passende rol wil spelen.

### Tot slot

De visitatiecommissie ziet dat de veranderende omstandigheden, die zich deels al manifesteerden in de vorige visitatieperiode, Ymere hebben beperkt in de mogelijkheden, met name op het gebied van nieuwbouw. Ymere heeft de voorbije periode heel veel aandacht besteed aan het verbeteren van de financiële positie en het uitdragen van de daaruit voortvloeiende beperkingen voor de corporatie.

De visitatiecommissie vindt het knap dat Ymere in een roerige tijd waarin men financieel heeft geherstructureerd en een reorganisatie van een regio-georganiseerde organisatie naar een proces gestuurde organisatie heeft doorgemaakt, toch ook (ruim) voldoende prestaties heeft geleverd op de volkshuisvestelijke en maatschappelijke thema's. Ook heeft Ymere de eerste stappen gezet om ook op het gebied van nieuwbouw meer te realiseren.

De visitatiecommissie wil Ymere de volgende punten meegeven om haar prestaties te verbeteren of te bestendigen:

- Blijf continu aandacht besteden aan het 'managen' van de verwachtingen bij belanghebbenden. De voorbije periode heeft Ymere de beperkingen als gevolg van de financiële positie uitgedragen en toegelicht bij belanghebbenden. Het beeld van de financiële positie van Ymere is inmiddels dusdanig sterk bij belanghebbenden dat er als vanzelfsprekend minder aandacht is voor de prestaties die Ymere wel levert of gaat leveren. De visitatiecommissie adviseert om deze reden om, zeker gezien de verbeterde positie, beter uit te dragen wat Ymere wel doet en waarom.
- Betrek belanghebbenden over het gehele werkgebied tijdig en intensief bij de ontwikkeling van beleid en uitvoering daarvan. De belanghebbenden waarderen over het algemeen de invloed die Ymere op het beleid geeft en de instrumenten die daarvoor worden ingezet, zoals cockpit sessies. Echter, de omvang en de professionaliteit van de organisatie zorgen er samen met de sterke visie voor dat belanghebbenden zich niet altijd gehoord voelen of daadwerkelijk ervaren invloed te hebben op het beleid van Ymere. Het tijdig betrekken van belanghebbenden kan tevens helpen om de overwegingen die Ymere op het niveau van de Metropoolregio Amsterdam maakt, beter over het voetlicht te brengen.

## B. Scorekaart

Perspectief	Thema 1	Thema 2	Thema 3	Thema 4	Thema 5	Thema 6	Thema 7	Gemiddeld cijfer	Weging	Eindcijfer
<b>Presteren naar Opgaven en Ambities</b>										
Prestaties in het licht van de prestatieafspraken Ambities in relatie tot de opgaven	7,4	7,3	7,4	6,4	7,6	6,9	7,0	7,1	75%	7,3
								8,0	25%	
<b>Presteren volgens Belanghebbenden</b>										
Prestaties	7,9	6,5	7,5	6,1	7,4	6,8	6,7	7,0	50%	7,3
Relatie en communicatie								8,1	25%	
Invloed op beleid								7,1	25%	
<b>Presteren naar Vermogen</b>										
Vermogensinzet								8,0	100%	8,0
<b>Governance van maatschappelijke presteren</b>										
Strategievorming en prestatiebesturing	Strategievorming						8,0	8,0	33%	8,0
	Prestatiebesturing						8,0			
Maatschappelijke rol raad van commissarissen								8,0	33%	
Externe legitimatie en openbare verantwoording	Externe legitimatie					8,0		8,0	33%	
	Openbare verantwoording					8,0				

### Toelichting nummering thema's:

- Thema 1 betaalbaarheid
- Thema 2 voorraad sociale huurwoningen
- Thema 3 gemengde wijken & wijkgericht werken
- Thema 4 nieuwbouw
- Thema 5 beschikbaarheid bestaande woningen
- Thema 6 kwaliteit en duurzaamheid
- Thema 7 doelgroepen

## C. Samenvatting

Ymere krijgt de volgende beoordelingen voor de verschillende perspectieven van de maatschappelijke visitatie.

Tabel 1 Beoordeling

Perspectief	Eindcijfer
Presteren naar Opgaven en Ambities	7,3
Presteren volgens Belanghebbenden	7,3
Presteren naar Vermogen	8,0
Governance van maatschappelijk presteren	8,0

### Presteren naar Opgaven en Ambities

**7,3** Ymere heeft in het licht van de opgaven in het werkgebied ruim voldoende gepresteerd. De prestaties op het gebied van de betaalbaarheid en de beschikbaarheid van de woningvoorraad en de gemengde wijken en wijkgericht werken springen in het oog. Ymere heeft bijvoorbeeld ingezet op woonlastenakkoorden, de aanpak van woonfraude, het bevorderen van doorstroming en op differentiatie in wijken waar nodig. Ymere krijgt de laagste score, een voldoende, voor de prestaties ten aanzien van nieuwbouw, hetgeen vanuit de financiële situatie verklaarbaar is. Bij het opstellen van de eigen ambities heeft Ymere belanghebbenden en de omgeving goed betrokken en wordt goed aangesloten bij de opgaven en eigen financiële mogelijkheden.

### Presteren volgens Belanghebbenden

**7,3** De belanghebbenden zijn over het algemeen tevreden met prestaties van Ymere. Met name op het onderwerp betaalbaarheid zijn alle belanghebbenden erg positief over de prestaties van Ymere. Daarnaast worden de prestaties van Ymere ten aanzien van beschikbaarheid en gemengde wijken en wijkgericht werken gewaardeerd. De belanghebbenden zijn iets minder tevreden over de nieuwbouwproductie, al begrijpt men de financiële situatie van Ymere. Daarnaast zijn de huurders kritisch op het onderwerp (specifieke) doelgroepen, omdat zij vinden dat Ymere hierin prioriteiten moet stellen. Zij zien dat Ymere de betreffende doelgroepen huisvest in overeenstemming met de afspraken met de gemeenten, maar zien tegelijkertijd dat de beschikbaarheid voor reguliere woningzoekenden verder onder druk komt te staan. Tot slot zijn de belanghebbenden zeer tevreden over de samenwerking en relatie met Ymere.

### Presteren naar Vermogen

**8,0** De visitatiecommissie is van mening dat Ymere de inzet van haar beschikbare vermogen voor maatschappelijke prestaties passend bij de externe opgaven en vermogenspositie goed verantwoord en motiveert. Ymere heeft vanwege het versterken van haar financiële positie, scherpe keuzes gemaakt over waar zij haar vermogen in investeert. De keuzes zijn goed onderbouwd en gekoppeld aan de opgaven in het werkgebied. De cockpit sessies die Ymere heeft georganiseerd op strategisch, tactisch en operationeel niveau worden gebruikt om de inzet van het vermogen te evalueren.

### Governance van maatschappelijk presteren

**8,0**

Ymere heeft op goede wijze en in het licht van de opgaven in het werkgebied en de financiële haar strategie bepaald. De belanghebbenden van Ymere zijn daarbij op goede wijze bij betrokken. Verder monitort Ymere of de strategieën ingevuld worden en stuurt, indien nodig, tijdig bij. De RvC geeft op een gestructureerde en degelijke wijze invulling aan de maatschappelijke rol, onder andere door een sterke visie op de maatschappelijke rol van de RvC, een goede betrokkenheid bij het inventariseren van de opgaven en het opstellen van de strategie en een actieve monitoring op het realiseren van de opgaven. De RvC is bovendien op gepaste wijze zichtbaar voor de belanghebbenden van Ymere.

Voor wat betreft de externe legitimering heeft Ymere een goede visie op de manier waarop zij belanghebbenden betreft bij beleid. Ymere zoekt actief naar innoverende samenwerkingen en oplossingen om de maatschappelijke opgaven gezamenlijk in te vullen. De openbare verantwoording van Ymere verloopt via verschillende kanalen en sluit aan op de verschillende doelgroepen.

## D. Korte schets van de corporatie

### *Ymere werkt in de Metropoolregio Amsterdam (MRA)*

Het werkgebied van Ymere betreft een deel van de Metropoolregio Amsterdam. Binnen deze regio is Ymere zich steeds verder gaan toespitsen op vijf gemeenten: Almere, Amsterdam, Haarlem, Haarlemmermeer en Weesp/Gooise Meren. Ymere kiest bewust voor een breed werkgebied, omdat woonmilieus binnen de metropoolregio elkaar aanvullen en versterken. Ymere heeft met haar regionale werkgebied een gevarieerde woningportefeuille, gedifferentieerd naar woninggrootte, woningtype, woonmilieu en prijs. Daarmee heeft de doelgroep keuze in het aanbod binnen de woningmarktregio.

### *Ymere bezit een groot aandeel sociale huurwoningen in de MRA*

Ymere heeft in 2018 ruim 66.000 zelfstandige DAEB-huurwoningen in bezit, verspreid over haar werkgebied. Meer dan de helft van het woningbezit is gelegen in Amsterdam. Ruim 97% van het bezit is gelegen in de gemeenten Almere, Amsterdam, Haarlem, Haarlemmermeer en Weesp.

**Tabel D.1: Aantal zelfstandige woonegelegenheden in bezit Ymere, in 2018, per gemeente**

	DAEB	Niet-DAEB <sup>1</sup>	Totaal
Alkmaar	0	34	<b>34</b>
Almere	6.888	398	<b>7.286</b>
Amsterdam	35.026	4.722	<b>39.748</b>
Haarlem	8.160	552	<b>8.712</b>
Haarlemmerliede en Spaarnwoude	410	73	<b>483</b>
Haarlemmermeer	11.636	1.087	<b>12.723</b>
Heemstede	1	57	<b>58</b>
Heerhugowaard	108	83	<b>191</b>
Hillegom	0	16	<b>16</b>
Leiden	80	70	<b>150</b>
Leiderdorp	29	0	<b>29</b>
Muiden	758	22	<b>780</b>
Teylingen	32	0	<b>32</b>
Weesp	2.889	132	<b>3.021</b>
Zaanstad	0	30	<b>30</b>
<b>Totaal</b>	<b>66.017</b>	<b>7.276</b>	<b>73.293</b>

Bron: Jaarverslag 2018, bijlage 2

### *Ymere kiest voor een administratieve scheiding DAEB/niet-DAEB*

In 2017 heeft Ymere toestemming gekregen voor een hybride scheiding van de toegelaten instelling (TI) Ymere in een DAEB-tak en een niet-DAEB-tak. 90% van de woningen van Ymere is bestemd voor de primaire doelgroep en valt onder de DAEB-tak. Daarnaast heeft de TI-Ymere circa 8% van haar woningen beschikbaar voor de secundaire doelgroep. Deze woningen vallen onder de niet-DAEB-tak van de TI. Tot slot heeft Ymere Yvastgoed opgericht onder de niet-DAEB-tak. Daarin zijn woningen ondergebracht die op basis van huurprijs of ligging buiten het primaire werkgebied niet bijdragen aan de ondernemingsstrategie (2%). Ymere investeert de opbrengsten uit Yvastgoed in de sociale huurwoningvoorraad.

<sup>1</sup> De niet-DAEB voorraad omvat 2.593 woningen met een sociale huurprijs onder de DAEB-grens.



### Ymere heeft gewerkt aan gezondere financiële randvoorwaarden

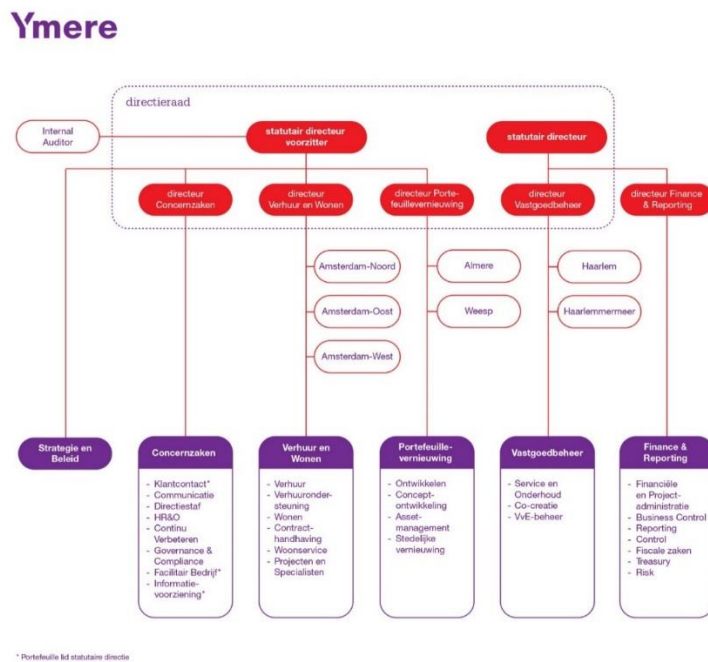
Ymere is eind 2012 tot en met eind 2013 onder verscherpt toezicht geplaatst vanwege zorgen van de toezichthouders over de financiële continuïteit. Als onderdeel van het met de toezichthouders overeengekomen herstelplan heeft Ymere in de periode 2014-2018 bijna 500 miljoen euro aan leningen afgelost, waardoor er een beperkte investeringscapaciteit resteerde voor de (kapitaalintensieve) volkshuisvestelijke opgaven, zoals het realiseren van nieuwbouw.

### Organisatiestructuur van Ymere

Ymere had aan het einde van 2018 866 werknemers in dienst, verdeeld over 819 fte. De leiding is in handen van de directieraad, bestaande uit een statutaire directie (twee leden) en een viertal procesdirecteuren (zie onderstaande figuur). De eindverantwoordelijkheid voor Ymere ligt bij de statutaire directie.

Daarnaast heeft Ymere voor de verschillende regio's of gemeenten regiomanagers aangesteld. Het werkgebied is verdeeld over vijf regiomanagers. Om de verschillende processen en regio's samen te laten komen heeft Ymere ervoor gekozen om de aansturing van de regiomanagers te verdelen over de drie procesdirecteuren Verhuur en Wonen, Portefeuillevernieuwing en Vastgoedbeheer. Om slagvaardiger te worden, heeft Ymere in de visitatieperiode een ontwikkeling in gang gezet van een meer regio-gestuurde organisatie naar een proces-gestuurde organisatie.

Tot slot bestaat de Raad van Commissarissen (RvC) van Ymere uit zes leden. Zij hebben de taak om toezicht te houden over Ymere en vervullen de werkgevers- en adviesrol voor de statutaire directie.



Bron: Website Ymere (2019)

### Ymere ontwikkelt haar organisatiestructuur om beter te kunnen inspelen op de behoefte

Ymere is in de voorbije periode steeds meer gaan sturen op een efficiënte en wendbare organisatie, door te kijken waar de organisatie verder kan worden geoptimaliseerd en/of gestroomlijnd en vervolgens de organisatiestructuur waar nodig aan te passen. Uiteindelijk is het de bedoeling dat er steeds meer integraal gewerkt gaat worden, waardoor er sneller en flexibeler ingespeeld kan worden op veranderende omgeving en de wensen van de huurder. Het (hogere) doel is om de tevredenheid van de huurders te verhogen.

## **Deel 2: Toelichtingen op de beoordelingen, per perspectief**

# 1 Presteren naar Opgaven en Ambities





## 1.1 Inleiding

Het eerste perspectief van waaruit het presteren van Ymere wordt beoordeeld is 'Presteren naar Opgaven en Ambities'. De visitatiecommissie beoordeelt de feitelijke maatschappelijke prestaties in de afgelopen vier jaar primair in het licht van de prestatieafspraken zoals die zijn vastgesteld in het lokale (tripartite) overleg met de lokale overheid en de huurdersorganisatie(s).

## 1.2 Beoordeling door visitatiecommissie

De onderstaande tabel geeft de beoordeling vanuit het perspectief 'Presteren naar Opgaven en Ambities' weer. In de volgende paragrafen wordt een toelichting gegeven op de beoordeling.

Tabel 1.1: Presteren naar Opgaven en Ambities

Perspectief	Thema 1	Thema 2	Thema 3	Thema 4	Thema 5	Thema 6	Thema 7	Gemiddeld cijfer	Weging	Eindcijfer
<b>Perspectief 1: Presteren naar Opgaven en Ambities</b>										
Prestaties in het licht van de prestatieafspraken	7,4	7,3	7,4	6,4	7,6	6,9	7,0	7,1	75%	<b>7,3</b>
Ambities in relatie tot de opgaven								8,0	25%	

### Toelichting nummering thema's:

- Thema 1 betaalbaarheid
- Thema 2 voorraad sociale huurwoningen
- Thema 3 gemengde wijken & wijkgericht werken
- Thema 4 nieuwbouw
- Thema 5 beschikbaarheid bestaande woningen
- Thema 6 kwaliteit en duurzaamheid
- Thema 7 doelgroepen

## 1.3 Beschrijving van de prestatieafspraken

Ymere heeft in de periode van 2015 tot en met 2018 verschillende prestatieafspraken opgesteld met gemeenten waar zij bezit heeft. In onderstaand schema zijn de prestatieafspraken per gemeente weergegeven. Daaronder volgt een beknopte beschrijving van de opgaven in de gemeente, op basis van de prestatieafspraken. In paragraaf 1.5 en bijlage 7 worden de opgaven voor Ymere toegelicht.

In tabel D.1 op pagina 14 is de verdeling van het bezit van Ymere weergegeven. Uit deze tabel blijkt dat ruim 97% van het bezit is gelegen in de gemeenten Almere, Amsterdam, Haarlem, Haarlemmermeer en Weesp. Ymere heeft in de andere 10 gemeenten relatief beperkt bezit. Om deze reden zijn die gemeenten buiten beschouwing gelaten.

**Tabel 1.2: Prestatieafspraken in het werkgebied van Ymere**

	2015	2016	2017	2018
<b>Almere</b>				
Prestatieafspraken 2015-2016				
Prestatieafspraken 2017-2018				
<b>Amsterdam</b>				
Samenwerkingsafspraken 2015-2019 <sup>2</sup>				
Uitwerking samenwerkingsafspraken 2015-2019 <sup>2</sup>				
<b>Haarlem</b>				
Lokaal Akkoord 2013-2016				
Prestatieafspraken 2017				
Prestatieafspraken 2018-2021				
<b>Haarlemmermeer</b>				
Prestatieafspraken 2013-2015				
Raamovereenkomst 2016-2020				
Prestatieafspraken 2016				
Prestatieafspraken 2017				
Prestatieafspraken 2018				
<b>Weesp</b>				
Jaarbrief 2015				
Jaarbrief 2016				
Prestatieafspraken 2017				
Prestatieafspraken 2018-2019				

### Prestatieafspraken Almere

In Almere zijn in de periode van 2015 tot en met 2018 twee keer prestatieafspraken gemaakt tussen de gemeente, de woningcorporaties en de huurdersorganisatie. In Almere is de belangrijkste opgave de beschikbaarheid van passende sociale huurwoningen. Huurders hebben in Almere vaak een hoge huur in vergelijking met het inkomen. De oorzaak hiervan ligt in de aard van de totale woningvoorraad in Almere, die hoofdzakelijk bestaat uit (duurdere) eengezinswoningen, in combinatie met inwoners met relatief lage inkomens. Tegelijkertijd verandert de bevolkingssamenstelling en ontstaat er een mismatch tussen de woningvraag en het woningaanbod. Daarnaast kent Almere inmiddels ook een opgave in stadsvernieuwing en wijkverbetering. In Almere zet men daarom in op:

- Het vergroten van de beschikbaarheid van betaalbare sociale huurwoningen via nieuwbouw, huurbeleid en doorstroming;
- Het aanbieden van voldoende beschikbare woningen voor woningzoekenden zonder voorrang op de woningmarkt;
- Het hebben van specifieke aandacht voor de huisvesting van verschillende doelgroepen, zoals jongeren, alleenstaanden, ouderen, mensen uit maatschappelijke zorg en statushouders;
- Het hebben van meer aandacht voor energiebesparing en duurzame energieopwekking;
- Een intensieve aanpak om de oudere wijken vitaal te houden of te maken.

### Prestatieafspraken Amsterdam

De woningcorporaties in Amsterdam zijn gezamenlijk verenigd in de Amsterdamse Federatie van Woningcorporaties (AFWC). De gemeente Amsterdam, AFWC en de Huurdersvereniging Amsterdam hebben gezamenlijk collectieve meerjarige samenwerkingsafspraken opgesteld over de periode halverwege 2015 tot en met 2019, die later specifiek zijn uitgewerkt. De belangrijkste

<sup>2</sup> De prestatieafspraken zijn halverwege 2015 ingegaan.

opgaven in Amsterdam hebben betrekking op de betaalbaarheid en de beschikbaarheid van passende sociale huurwoningen. Op hoofdlijnen gaan de opgaven in de prestatieafspraken in op de volgende hoofdthema's:

- Het betaalbaar en passend aanbieden en verhuren van woningen aan mensen met een laag inkomen;
- Het (zoveel mogelijk) voorkomen van huisuitzettingen (Vroeg er op Af);
- Het aanbieden van woningen aan het middensegment;
- Het aanbieden van tenminste 162.000 sociale huurwoningen op 1 januari 2019 door de Amsterdamse woningcorporaties, om vervolgens toe te werken naar een dynamisch evenwicht;
- Het realiseren van kansrijke milieus en het handhaven en verbeteren van de leefbaarheid door middel van gemengde wijken en wijkgericht werken;
- Het realiseren van nieuwbouw om te kunnen voorzien in de vraag van de groeiende stad en regio;
- Het beter benutten van de bestaande woningvoorraad, door doorstroming te bevorderen zodat er meer woningen vrijkomen voor mensen die deze nodig hebben;
- Het aanbieden van een woningvoorraad die duurzaam, energiezuinig en voldoende onderhouden is;
- Het bieden van betaalbare huisvesting voor mensen met een kwetsbare positie op de woningmarkt in Amsterdam. Doelgroepen als: statushouders, ouderen die zorg nodig hebben, ex-daklozen, mensen met een psychiatrische achtergrond, kwetsbare jongeren en anderen.

### **Prestatieafspraken Haarlem**

In Haarlem zijn er prestatieafspraken gemaakt tussen de gemeente, de woningcorporaties en de verenigde huurdersorganisaties. De belangrijkste opgave voor Haarlem ligt in de beschikbaarheid van sociale huurwoningen. De wachttijden voor sociale huurwoningen lopen op en de toegang tot de stad voor huishoudens met lage inkomens staat onder druk. De opgave is daarom om tot voldoende woningen te komen om woningzoekenden binnen een redelijke termijn aan een woning te helpen. Om deze reden is een toename van de sociale huurwoningvoorraad, door middel van nieuwbouw, noodzakelijk. Daarnaast kent Haarlem een opgave op het gebied van verduurzaming. Haarlem wil, door middel van een gebiedsgerichte aanpak, klimaatneutraal worden. Naast duurzaamheid en de beschikbaarheid en de betaalbaarheid zijn er afspraken gemaakt omtrent de aanpak in wijken en de huisvesting van bijzondere of urgente doelgroepen.

### **Prestatieafspraken Haarlemmermeer**

De gemeente Haarlemmermeer, de Vereniging Huurders Haarlemmermeer en Ymere hebben voor de periode 2016-2020 gezamenlijk een raamovereenkomst voor de sociale huisvesting en bijbehorende maatschappelijke opgaven opgesteld. De belangrijkste opgave in de gemeente ligt op het gebied van de beschikbaarheid van sociale huurwoningen voor de reguliere doelgroep. Mede door de vertraging in oplevering van nieuwbouwplannen en een groeiende groep te huisvesten urgente doelgroepen, staat de beschikbaarheid voor de reguliere doelgroep onder druk. Het realiseren van (tijdelijke) sociale huurwoningen kan bijdragen om de groeiende doelgroep urgente woningzoekers te huisvesten. Een derde belangrijke opgave in de visitatieperiode is het investeren in verduurzaming van de woningvoorraad.

### **Prestatieafspraken Weesp**

In Weesp zijn er prestatieafspraken gemaakt tussen de gemeente, de huurdersverenigingen de Vechtstroom en WMM en Ymere. In 2015 en 2016 waren er geen prestatieafspraken en stemde Ymere de voorgenomen prestaties af met de gemeente aan de hand van jaarbrieven. De belangrijkste opgave in Weesp is het aanbieden van voldoende en betaalbare woningen voor de sociale doelgroep. In dit kader zijn er afspraken gemaakt over de omvang en de beschikbaarheid van de sociale woningvoorraad, de woningvoorraadontwikkeling en de betaalbaarheid van de



woningvoorraad. Daarnaast ligt er in Weesp eveneens een opgave op het gebied van het verbeteren en verduurzamen van de woningvoorraad en zorg en welzijn.

## 1.4 Beoordeling van de kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces

### *Kwaliteit van de prestatieafspraken*

De visitatiecommissie concludeert dat de prestatieafspraken die Ymere in periode van 2014 tot en met 2018 in haar werkgebied heeft gemaakt, goed zijn onderbouwd. De prestatieafspraken sluiten aan bij de (volkshuisvestelijk) opgaven in de regio en de lokale woonvisies en samenwerkingsconvenanten. De prestatieafspraken zijn derhalve volledig en hebben betrekking op de passende thema's.

De visitatiecommissie ziet daarnaast dat de prestatieafspraken over het algemeen en in toenemende mate voldoende SMART zijn geformuleerd. Voor wat betreft collectieve afspraken, zoals in de gemeente Amsterdam, dient opgemerkt te worden dat het niet altijd duidelijk is wie verantwoordelijk is voor één of meerdere prestatieafspraken. In Amsterdam is bijvoorbeeld geen sprake van een 'naar rato'-verdeling. Desondanks is het een bewuste keuzes van de gemeente, de Amsterdamse corporaties en de huurdersorganisaties. Het opstellen van collectieve prestatieafspraken maakt dat de corporaties collectief aanspreekbaar zijn.

De lokale prestatieafspraken worden, vanaf 2017, ieder kwartaal gemonitord. De periodieke monitoring geeft de betrokken partijen de mogelijkheid om inzicht te verkrijgen in de voortgang en - indien noodzakelijk- bij te sturen.

### *Proces om te komen tot prestatieafspraken*

Ymere heeft in de gemeenten waar zij een substantieel bezit heeft, over de gehele visitatieperiode prestatieafspraken gemaakt. In de gemeenten waar Ymere beperkt bezit heeft, is Ymere met de gemeente en huurders overeengekomen om (nog) geen prestatieafspraken te maken, hetgeen schriftelijk is vastgelegd.

De prestatieafspraken zijn het resultaat van overleg tussen de lokale huurdersvereniging, de betreffende gemeente en, in de meeste gevallen, alle woningcorporaties actief in de gemeente. In Amsterdam worden er collectieve prestatieafspraken gemaakt met de gemeente door de woningcorporaties, vertegenwoordigd door de Amsterdamse Federatie van Woningcorporaties, en de huurders, vertegenwoordigd door de Huurdersvereniging Amsterdam.

Daarnaast heeft Ymere het proces van prestatieafspraken, gemaakt in de periode 2015 tot en met 2017, in 2018 geëvalueerd. De leerpunten die naar voren zijn gekomen zijn, indien mogelijk, meegenomen in de prestatieafspraken voor 2019. Daarnaast zijn er enkele middellange termijn verbeterpunten geconstateerd. De vier belangrijkste verbeterpunten voor het proces, op basis van deze evaluatie, zijn om te komen tot:

- Meerjarige (collectieve) afspraken gericht op het resultaat in plaats van concrete activiteiten;
- Wederkerige afspraken, om de opgaven te realiseren is ook een inspanning van gemeenten en huurdersorganisaties noodzakelijk: ook die inspanning wordt benoemd;
- Eenduidigheid van gezamenlijke definities en bronnen. Waar mogelijk ook in lijn met de eigen verantwoordingsinformatie van Ymere;
- Optimalisatie van de interne en externe samenwerking.

Ymere constateert dat deze punten ook grotendeels goed zijn opgepakt in het proces rond de afspraken in 2019. Er blijft nog aandacht nodig voor interne afstemming, het gebruik van eenduidige definities en het aansturen op het formuleren van resultaatafspraken.

### Oordeel visitatiecommissie

De visitatiecommissie ziet dat de kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces om er te komen in het werkgebied van Ymere de laatste jaren in ontwikkeling is. De prestatieafspraken worden in toenemende mate concreet en SMART geformuleerd. Daarnaast zijn partijen betrokken en worden de afspraken gemonitord, waardoor bijsturing of herformulering tijdig en in goed overleg kan plaatsvinden. Ymere evalueert de prestatieafspraken tevens inhoudelijk en procesmatig en neemt leerpunten mee in het vervolgproces. Het proces geeft een goede basis om de kwaliteit van de prestatieafspraken verder te ontwikkelen.

## 1.5 Beoordeling van de maatschappelijke prestaties in relatie tot de prestatieafspraken

De prestaties van de corporatie worden geordend op basis van de onderwerpen of thema's zoals die in de lokale prestatieafspraken zijn benoemd. De visitatiecommissie is voor wat betreft de ordening van de prestatieafspraken uitgegaan van de zeven thema's in de prestatieafspraken met de gemeente Amsterdam. Het grootste gedeelte van het woningbezit van Ymere is gelegen in Amsterdam. De thema's die zijn gebruikt in de prestatieafspraken in Amsterdam zijn tevens dekkend voor de prestatieafspraken in de andere gemeenten.

In de volgende paragrafen worden de opgaven en de daarbij behorende prestaties van Ymere op de zeven thema's nader toegelicht. De achterliggende detailinformatie op basis waarvan de beoordeling tot stand is gekomen, is terug te vinden in de prestatietabel in bijlage 7.

Om de leesbaarheid van de rapportage te verbeteren en omdat de wijze waarop Ymere uitvoering geeft aan de opgaven en de prestatieafspraken een duidelijke relatie heeft met de missie, de visie en de strategie, wordt per thema eerst kort ingegaan op de generieke opgaven en de visie van Ymere op het betreffende thema.

### 1.5.1 Thema 1: betaalbaarheid

**7,4**

**De visitatiecommissie ziet dat Ymere zich ruim voldoende heeft ingezet voor de betaalbaarheid van sociale huurwoningen in de MRA. Ymere heeft, via woonlastenakkoorden en huurverlagingen, onder meer gewerkt aan een meer passende match tussen de hurenpijzen en inkomens. Daarnaast heeft Ymere actief gestuurd op de toewijzing van goedkope en betaalbare sociale huurwoningen en vrijesectorhuurwoningen. Daarbij wordt er samengewerkt aan het verminderen van huurschulden en huissuitzettingen.**

#### **De betaalbaarheid in de Metropoolregio Amsterdam staat onder druk**

Ymere wordt in het werkgebied geconfronteerd met een omvangrijke doelgroep die nog niet altijd profiteert van de economische ontwikkeling van de voorbije jaren. Enerzijds zijn de woonlasten gestegen. Anderzijds zorgen de schaarste aan sociale huurwoningen en de geringe doorstroming op de woningmarkt voor druk op de sociale woningvoorraad. Deze ontwikkelingen hebben ervoor gezorgd dat veel huurders duur schief wonen; zij hebben relatief hoge woonlasten voor het inkomen dat zij hebben. In de prestatieafspraken is om deze reden nadrukkelijk aandacht voor de betaalbaarheid van de woningvoorraad. Daarnaast is goedkoop schiefwonen, waarbij huishoudens met een relatief hoog inkomen in een goedkope woning wonen, een opgave. Het doorstromen naar een meer passende woningen is in de metropoolregio voor deze doelgroep niet eenvoudig.

Ymere werkt vanuit haar strategie aan betaalbare woningen en passende huren. Ymere beziet de huurprijs van de woning, de kwaliteit van de woning en de locatie in samenhang. Daarbij werkt Ymere aan het actief matchen van de huur van woningen en het inkomen van de huurders, met als

doel dat huurders passend en betaalbaar kunnen wonen. Op deze wijze wil Ymere een gevarieerd, betaalbaar en gemengd woningaanbod in haar werkgebied realiseren. In de periode van 2015 tot en met 2018 heeft Ymere zich ingezet voor de betaalbaarheid van de woningvoorraad, door in het licht van de prestatieafspraken, onder andere de volgende prestaties te leveren:

- Ymere wijst vrijkomende woningen passend toe;
- Ymere kiest in haar huurbeleid voor differentiatie door woning- en bewonersbenadering;
- Ymere werkt woonlastenakkoorden uit om huurverlagingen te realiseren;
- Ymere zet actief in op het voorkomen en beperken van huurachterstanden.

#### *Ymere wijst vrijkomende woningen passend toe*

In het kader van de beschikbaarheid en de betaalbaarheid van de woningvoorraad wijst Ymere, in overeenstemming met de opgave(n) en het beleid, jaarlijks minimaal 70% en maximaal 80% van vrijgekomen woningen, die worden verhuurd als sociale huurwoningen, toe aan woningzoekenden met recht op huurtoeslag. Daarnaast wordt jaarlijks minimaal 20% en maximaal 30% van de vrijgekomen woningen toegewezen aan huurders met een inkomen tot €39.000. In het kader van de opgave rondom de vraag naar woningen vanuit middeninkomens zou Ymere jaarlijks minimaal 60% van vrijgekomen woningen in de vrije sector toewijzen aan huurders met een inkomen tot €45.000. In de periode van 2015 tot en met 2018 heeft Ymere in overeenstemming met de strategie en de lokale prestatieafspraken vrijgekomen woningen toegewezen.

Ymere was voor wat betreft het toewijzen van woningen verplicht om vanaf 2016 woningen 'passend toe te wijzen'. Dat wil zeggen: tenminste 95% van de huishoudens die recht hebben op huurtoeslag een passende woning met een rekenuur onder de aftoppingsgrens toewijzen. Ymere heeft in de periode 2016 tot en met 2018 ruim voldaan aan de opgave die is vastgelegd in de landelijke wet- en regelgeving: 99,2% in 2016, 99,6% in 2017 en 99% in 2018.

Daarnaast heeft Ymere in overeenstemming met de Staatsteunregeling, minimaal 90% (2015) successievelijk 80% (2016, 2017 en 2018), van de vrijkomende woningen toegewezen aan de primaire doelgroep met een inkomen tot de zogenaamde Europagrens (inkomen tot € 36.798, prijspeil 2018): 93,4% in 2015, 92,9% in 2016, 89,6% in 2017 en 89,9% in 2018. Hiermee voldoet Ymere in ruim voldoende mate aan de betreffende regeling.

In het kader van betaalbaarheid en beschikbaarheid heeft Ymere in 2018 in samenwerking met vijf andere corporaties het initiatief genomen voor het manifest *Passend Wonen; van foto naar film*. Het manifest is door 23 corporaties ondertekend. In het manifest pleiten corporaties ervoor om een beweging te maken van passend toewijzen naar passend wonen. Passend wonen betekent niet alleen de situatie van de huurder op het moment van toewijzing beoordelen, maar tevens in de huurperiode de passendheid mee laten bewegen en huurplafonds in bouwen. Daarbij moet worden gekozen voor maatwerk op basis van inkomens- en huishoudensontwikkeling. Het manifest leidde tot discussie in de politiek en tot zorgen bij de huurdersvereniging. Ymere is in gesprek met de huurders om elkaar beter te leren begrijpen en gezamenlijk tot een beter functionerende woningmarkt te komen.

Wat betreft de woningtoewijzing is, tot slot, de betaalbaarheid voor middeninkomens een opgave in het werkgebied van Ymere, met name in Amsterdam. Ymere heeft in de periode van 2015 tot en met 2018 in overeenstemming met de opgave vrijesectorhuurwoningen met voorrang toegewezen aan huishoudens met een middeninkomen. De corporaties hebben collectief jaarlijks 52-64% van de nieuw geliberaliseerde vrije sectorhuurwoningen verhuurd aan middeninkomens. Hiermee voldoen corporaties in Amsterdam, met uitzondering van 2018, niet aan de opgave om jaarlijks tenminste 65% van de vrijkomende zelfstandige huurwoningen, die na mutatie in de vrije sector

worden verhuurd, aan te bieden aan middeninkomens. In praktijk bleek dat er aanzienlijk meer mutaties plaatsvinden in het duurdere vrijesectorsegment, waardoor het aandeel scheeftrekt. Met de kennis van nu, hadden partijen de afspraak op een andere manier vormgegeven.

#### *Ymere kiest voor maatwerk in het huurbeleid*

In de periode van 2015 tot en met 2018 voldoet Ymere verder aan de lokale prestatieafspraken met betrekking tot de hoogte van de huurprijzen, de huurharmonisatie en de jaarlijks huurverhoging. De betaalbaarheid van woningen bij Ymere is de laatste jaren toegenomen. Mede doordat Ymere via het huurbeleid de streefhuren heeft verlaagd.

Daarnaast kijkt Ymere bij de toewijzing van woningen naar het inkomen van de huurder in het bepalen van de huurprijs. Bij huurprijzen boven de tweede aftoppingsgrens past Ymere de 'tweehuren-methode' toe, waarbij eenpersoonshuishoudens met een inkomen onder de € 22.700 en meerpersoonshuishoudens met een inkomen tot en met € 30.825 (prijspeil 2019) een verlaagde huur krijgen, passend bij het inkomen. Bij een inkomen boven deze grenzen betalen huurders de 'normale' huurprijs.

Verder heeft Ymere jaarlijks een inkomensafhankelijke huurverhoging doorgevoerd. Zo heeft Ymere in de periode 2015 tot en met 2017 de huurverhoging voor huishoudens met de laagste inkomens met een maandhuur vanaf € 576 (prijspeil 2015) stapsgewijs verlaagd naar 2%, 1% en 0% en de huurverhoging voor huishoudens met middeninkomens met een maandhuur van € 618 (prijspeil 2015) stapsgewijs verlaagd naar 2,5% en 1%. Voor hoge inkomens is de huurverhoging 4% tot 5%. SHY heeft continu positief geadviseerd over de huurverhoging.

#### *Ymere werkt woonlastenakkoorden uit om huurverlagingen te realiseren*

In lijn met de strategie van Ymere om de huurprijs van de woning en het inkomen van de huurder beter te matchen, heeft Ymere ingezet op huurverlagingen via, onder meer, woonlastenakkoorden. Ymere heeft, in samenwerking met collega corporaties en de gemeenten, geen huurverhoging doorgevoerd bij grote gezinnen die meerjarig in de bijstand zitten en een huur betalen van boven de tweede aftoppingsgrens. In 2017 en 2018 heeft Ymere de aanpak uitgebreid en in de gemeenten Amsterdam, Haarlemmermeer en Almere woonlastenakkoorden gesloten, waarmee 'duur' schief wonen gericht wordt tegengaan. De huurders met een laag inkomen (tot 120% van het sociaal minimum) en in verhouding een hoge huur (boven de geldende aftoppingsgrens) hebben een korting op de huur gekregen. Ymere heeft samen met de gemeenten een inventarisatie gemaakt van de huishoudens die wellicht in aanmerking komen voor huurverlaging. Ymere heeft op deze manier tot en met 2018 voor circa 2.570 huurders een korting op de huur kunnen realiseren.

Na het succes van de gesloten woonlastenakkoorden, werkt Ymere in de andere gemeenten eveneens aan het sluiten van een woonlastenakkoord. In Weesp is het akkoord in 2019 ondertekend en in Haarlem gaat de regeling naar verwachting in 2019 van start. Daarnaast wordt, in overeenstemming met de prestatieafspraken, in Almere een regeling 'van duur naar betaalbaar' uitgewerkt, om huishoudens die in verhouding naar het inkomen relatief duur wonen te stimuleren om te verhuizen naar een goedkopere woning. De verwachting is dat deze regeling in 2019 van start gaat in Almere.

#### *Ymere zet actief in op het voorkomen en beperken van huurachterstanden*

In het licht van de druk op de betaalbaarheid van de woningvoorraad is het terugdringen van huurachterstanden eveneens een opgave in het werkgebied van Ymere. Ymere wil huisuitzettingen op basis van huurachterstanden zo ver mogelijk terugdringen. In het kader van deze opgave zijn in verschillende gemeenten afspraken opgesteld rondom vroegsignalering, een preventieve aanpak om huurachterstanden tegen te gaan en huisuitzettingen te voorkomen. Ymere vindt het belangrijk

dat een dergelijke aanpak in samenwerking met maatschappelijke partners worden vormgegeven en ingevuld. Daarnaast heeft Ymere haar eigen huurincasso proces steeds verder ingericht op vroegsignalering.

In de periode van 2015 tot en met 2018 heeft Ymere in de gemeenten Amsterdam, Almere, Haarlem, Haarlemmermeer en Weesp meegewerkt aan de totstandkoming, dan wel de uitvoering, van het convenant 'Vroeg Eropaf'. Als onderdeel van het convenant worden huurders met een huurachterstand, waar Ymere geen contact mee kan krijgen, aangemeld voor 'Vroeg Eropaf'. Vervolgens gaan maatschappelijk werkers bij de betreffende huurders, waar de achterstand maximaal twee maanden bedraagt, langs om de situatie zo snel mogelijk te stabiliseren en te verbeteren. In de regio Gooi en Vechtstreek is een vergelijkbaar handboek Huisvesting Maatschappelijk Doelgroepen ondertekend, waarmee partijen krachten bundelen om huurders hulp te bieden.

Daarnaast heeft Ymere in het kader van het voorkomen van huisuitzettingen tevens zogenaamde 'Ontzorgcontracten' ontwikkeld en ingezet: in eerste instantie als pilot in Amsterdam en inmiddels als vast instrument om huisuitzettingen te voorkomen. Deze contracten worden, in samenwerking met de gemeenten en zorginstellingen, ingezet bij huurders die de huur wel willen maar door omstandigheden tijdelijk niet kunnen betalen. De huurders ontvangen via het contract hulp. Door huurders te laten werken in bijvoorbeeld de schoonmaak van portieken, wordt hen een langetermijnperspectief op financiële zelfredzaamheid geboden. Daarnaast heeft de samenwerking tussen de organisaties een positief effect op de betrokkenheid van partijen bij de huurder.

Een ander instrument dat Ymere inzet in de gemeente Amsterdam is de directe inhouding van de huur op een bijstandsuitkering wanneer er sprake is van een uitkering en zorgelijke huurachterstand. Naast de inhouding wordt er direct actief hulp geboden vanuit de hulpverlening.

Tot slot heeft Ymere het aanmaanproces steeds verder toegespitst op het betaalgedrag van de huurder. Hierbij werd ook onderzocht welke communicatiekanalen en instrumenten hiervoor het meest effectief zijn. Zo is Ymere WhatsApp, spreekuren en iDeal via sms en email gaan gebruiken. Daarnaast is het moment van aanmanen aangepast op het betaalgedrag van de huurder. Deze ontwikkeling heeft goede resultaten opgeleverd ten aanzien van de huurachterstand en verlaging van ontruimingen. Ymere zet de komende jaren deze ontwikkeling op dit gebied voort, onder meer met de implementatie van een nieuw automatiseringssysteem in 2019.

#### 1.5.2 Thema 2: voorraad sociale huurwoningen

**7,3** De visitatiecommissie constateert dat Ymere in ruim voldoende mate invulling heeft gegeven aan de sociale huurwoningvoorraad, zeker in het licht van de beperkte investeringsruimte. Ymere heeft in de meeste gemeenten in overeenstemming met afspraken de sociale huurwoningvoorraad tenminste in stand gehouden onder meer door nieuwbouw te realiseren en ruim binnen afgesproken marges te verkopen, te liberaliseren en te slopen.

#### **De beschikbaarheid van de woningvoorraad vraagt aandacht**

Ymere heeft in de Metropoolregio Amsterdam te maken met een hoge druk op de woningvoorraad. Het in stand houden en uitbreiden van de sociale huurwoningvoorraad is om deze reden van essentieel belang. De behoefte aan woningen in de metropoolregio is groot en de wachtlijsten voor sociale huurwoningen zijn lang. In de prestatieafspraken zijn afspraken gemaakt over de lokale voorraadontwikkeling.

Ymere heeft vanuit haar ondernemingsstrategie 2016+ een portefeuillestrategie opgezet waarin de gemeenten waar Ymere actief is strategisch zijn ingedeeld op basis van potentie en aandeel sociale huurwoningen. De vier strategieën die Ymere hierin onderscheidt zijn: investeren, differentiëren, optimaliseren en consolideren.

In de periode van 2015 tot en met 2018 heeft Ymere zich ingezet voor het in stand houden van de gehele sociale huurwoningvoorraad, door onder meer de volgende prestaties te leveren:

- Ymere heeft beperkt sociale huurwoningen onttrokken;
- Ymere heeft zich ingezet voor de sociale huurvoorraad.

#### *Ymere heeft beperkt sociale huurwoningen onttrokken*

Ymere heeft in overeenstemming met de prestatieafspraken beperkt woningen verkocht, woningen gesloopt en woningen geliberaliseerd door binnen de afgesproken aantallen te blijven. Ymere heeft de verkoop van sociale huurwoningen onder andere kunnen reduceren, omdat met de stijgende huizenprijs met minder verkopen de begroette opbrengsten gerealiseerd konden worden. In Haarlem-West heeft Ymere bijvoorbeeld ruim 800 woningen teruggehaald uit haar 'verkoopvijver', in het kader van beschikbaarheid. Deze maatregel heeft ertoe geleid dat Ymere jaarlijks nog ongeveer 7 woningen in Haarlem-West verkoopt, in tegenstelling tot de eerder geplande ruim 50 woningen per jaar. Daarnaast heeft Ymere bezit in Leiden en Heemstede bewust verkocht aan een woningcorporatie, zodat de sociale huurwoningvoorraad in deze gemeenten op peil bleef.

Verder heeft Ymere, in overeenstemming met de strategie, plannen voor het slopen van woningen omgezet in renovatieplannen, bijvoorbeeld project Delftlaan-Zuid in Haarlem, in de Reimerswaalbuurt in Amsterdam-West en de Lipkenstraat en omgeving in Hoofddorp. Ymere onttrekt, waar mogelijk, bewust niet-passende woningen en voegt passende woningen toe aan de sociale voorraad. Daarnaast heeft Ymere door middel van 'retourliberalisaties' vrije sectorhuurwoningen teruggebracht naar de sociale woningvoorraad. Deze maatregelen dragen bij aan behoud van de sociale huurwoningvoorraad en sluiten aan bij de opgave.

**Tabel 1.3: Verkoop en sloop van zelfstandige woonegelegenheden Ymere**

	Verkoop	Sloop
2015	1.286	4
2016	1.713 <sup>3</sup>	83
2017	685 <sup>4</sup>	1
2018	1.556 <sup>5</sup>	161
<b>Totaal</b>	<b>5.240</b>	<b>249</b>

De nieuwbouwprestaties zijn beoordeeld en toegelicht in thema 4.

#### *Ymere heeft zich ingezet voor de sociale huurwoningvoorraad*

Ymere heeft zich in overeenstemming met de prestatieafspraken ingezet voor de sociale woningvoorraad in de gemeenten Almere, Amsterdam, Haarlem, Haarlemmermeer en Weesp. In Amsterdam wordt voldaan aan de collectieve afspraken over de sociale huurvoorraad en de aanvullende toezegging aan de gemeente die Ymere heeft gedaan in het kader van de scheiding DAEB/niet-DAEB, om op 1 januari 2019 minimaal 34.950 sociale huurwoningen in de TI DAEB te hebben. In Haarlem en Haarlemmermeer is de sociale huurvoorraad in de visitatieperiode, in overeenstemming met de prestatieafpraak, iets afgenomen. Ymere zet zich wel in om de sociale huurvoorraad zoveel mogelijk in stand te houden, onder meer door sloopplannen om te zetten in

<sup>3</sup> Waarvan 1.123 woningen in Alkmaar en Langedijk aan een collega-corporatie.

<sup>4</sup> Waarvan 477 woningen bestaand bezit en 154 complexmatige verkopen van bezit onder andere in Heemstede en Lelystad.

<sup>5</sup> Waarvan 985 woningen complexmatige verkoop bestaand bezit, waarvan het grootste deel verkoop bezit in Leiden.



renovatie. In Haarlemmermeer heeft Ymere de woningvoorraad wel langzamer aangevuld dan in de afspraken opgenomen (zie nieuwbouw). In Weesp heeft Ymere zich voldoende ingezet om de sociale huurwoningvoorraad op peil te houden in de periode 2017 tot en met 2020, zoals afgesproken. In Almere is de sociale huurwoningvoorraad toegenomen. Hiermee voldoet Ymere ruim aan de afspraak om de sociale huurwoningvoorraad in stand te houden, door bijvoorbeeld het project Nobelhorst af te ronden en retourliberalisaties tot stand te brengen.

**Tabel 1.4: Aantal zelfstandige DAEB-woningen Ymere per gemeente**

	Totaal	Almere	Amsterdam	Haarlem	Haarlemmermeer	Weesp
2015	71.495	6.812	37.989	8.423	11.987	2.877
2016	69.981	6.844	37.708	8.387	11.843	2.846
2017	66.961	6.800	35.363	8.187	11.454	2.887
2018	66.017	6.888	35.026	8.160	11.636	2.889
<b>Ontwikkeling</b>	<b>-5.478</b>	<b>+ 76</b>	<b>-2.963</b>	<b>-263</b>	<b>- 351</b>	<b>+ 12</b>

De afname van de voorraad in 2017 wordt in Amsterdam, Haarlem en Haarlemmermeer grotendeels veroorzaakt door het eenmalig overhevelen van sociale huurwoningen naar de niet-DAEB tak via het scheidings- en splitsingsvoorstel. De sociale contracten behoren nog steeds tot de sociale voorraad. In Amsterdam gaat het bijvoorbeeld om 1.700 niet-DAEB sociale huurwoningen in 2018. Daarnaast is in 2018 de afname (gedeeltelijk) gecorrigeerd door de genoemde retourliberalisaties.

**Tabel 1.5: Aantal zelfstandige niet-DAEB-woningen Ymere per gemeente**

	Totaal	Almere	Amsterdam	Haarlem	Haarlemmermeer	Weesp
2015	5.057*	411*	2.750*	412*	849*	190*
2016	5.312*	446*	2.886*	424*	909*	185*
2017	7.809	467	4.843	596	1.276	139
2018	7.276	398	4.722	552	1.087	132
<b>Ontwikkeling</b>	<b>+ 2.219</b>	<b>-13</b>	<b>+ 1.972</b>	<b>+ 140</b>	<b>+ 238</b>	<b>-58</b>

\*vrijesectorhuurwoningen

### 1.5.3 Thema 3: gemengde wijken & wijkgericht werken

**7,4** De visitatiecommissie constateert dat Ymere zich heeft ingezet om differentiatie in wijken en buurten te bevorderen, indien nodig. Daarnaast werkt Ymere samen met maatschappelijke partners aan de omgevingskwaliteit en leefbaarheid van complexen en gebieden. Wat kenmerkend is, is dat Ymere voor beide opgaven ook innovaties zoekt om resultaat te bereiken, zowel in samenwerkingen als in aanpak.

#### De leefbaarheid in wijken en buurten vraagt aandacht

Op het gebied van gemengde wijken en wijkgericht werken, kent Ymere in haar werkgebied verschillende opgaven, die verder zijn geconcretiseerd in de lokale prestatieafspraken:

- Het realiseren van gedifferentieerde of gemengde wijken, om een inclusieve regio te realiseren waarin ook huishoudens met een laag inkomen mogelijkheid hebben om te wonen;
- Het verbeteren van de leefbaarheid en de woonkwaliteit aan de hand van een integrale wijkaanpak bij leefbaarheidsproblemen en overlast.

Ymere streeft er voor wat betreft differentiatie naar 'betaalbaar en goed wonen in gemengde wijken en buurten'. Ymere koestert een diversiteit aan mensen en gebieden in haar werkgebied, onder andere omdat de diversiteit zorgt voor een gevarieerde en dynamische regio met keuzes en kansen voor bewoners.

In de periode van 2015 tot en met 2018 heeft Ymere op het gebied van gemengde wijken in het licht van de prestatieopgaven, het volgende gepresteerd:

- Ymere heeft bijgedragen aan de differentiatie naar 'betaalbaar en goed wonen in gemengde wijken en buurten' door sturing van vastgoed en instroom.

#### *Ymere heeft bijgedragen aan de differentiatie door sturing van vastgoed en instroom*

In de periode van 2015 tot en met 2018 heeft Ymere zich in voldoende mate ingezet om differentiatie in wijken te realiseren. Ymere heeft bijvoorbeeld nieuwbouw gerealiseerd in bestaande wijken, die voor wat betreft woningtype een aanvulling is voor de wijk. Voorbeelden waar Ymere nieuwbouw geschikt voor senioren realiseert, zijn de wijken Kimwierde in Almere en Jonkheer van der Poll in Haarlemmermeer. Deze ontwikkeling zorgt er voor een gedifferentieerde wijk, waarbij de doelgroep binnen de wijk kan doorstromen van een eengezinswoning naar een meer passende woning. Daarnaast wordt er ook op andere manieren gestuurd op instroom via vastgoed, bijvoorbeeld door bepaalde huurklassen toe te voegen of te onttrekken, om wijken daadkrachtiger te maken.

Daarnaast heeft Ymere op differentiatie gestuurd met verkoop. Ymere heeft in de binnenstad van Haarlem bijvoorbeeld de verkopen beperkt, zodat hier voldoende aanbod sociale huurwoningen blijft bestaan. In Amsterdam zijn in wijken met hoge concentraties sociale huurwoningen verschillende gerenoveerde sociale huurwoningen juist verkocht, om differentiatie te bevorderen. Daarnaast heeft Ymere studentenwoningen omgezet naar starters- en/of jongerenwoningen, zodat een bredere doelgroep bediend kan worden.

Verder heeft Ymere in wijken en buurten waar leefbaarheid een opgave is, geprobeerd de instroom te reguleren, zodat er een gemengdere wijk ontstaat. Als innovatieve oplossing heeft Ymere in Haarlem een experiment uitgevoerd, waarbij tien woningen worden toegewezen aan onder andere leerkrachten. Deze doelgroep kan enerzijds moeilijk aan een woning komen in de regio, anderzijds heeft deze doelgroep een positief effect op de wijk. In Amsterdam heeft Ymere in de Van der Pekbuurt in samenwerking met Academie van de Stad tijdelijke verhuur aan studenten gerealiseerd om menging te realiseren en de leefbaarheid te vergroten. Deze studenten moeten vanuit de samenwerking een bijdrage leveren aan de leefbaarheid in de buurt, onder meer door sociale netwerken te bevorderen. Daarnaast wordt in wijken waar dit nodig is ook de instroom van urgenten gestuurd, bijvoorbeeld door de beperking van instroom in de wijk Kimwierde in Almere.

#### **Ymere zet in op fysiek en/of sociaal beheer**

Ymere heeft voor wat betreft het bevorderen van de leefbaarheid aandacht voor de kwaliteit van de wijken en buurten waar Ymere een substantieel deel van de woningen bezit. In haar ondernemingsstrategie schrijft Ymere dat zij aandacht heeft voor de leefbaarheid door middel van fysiek en/of sociaal beheer. In het kader van een passende inzet wil Ymere tevens samenwerken met haar maatschappelijke netwerkpartners in de wijken. Ymere vindt het belangrijker dat de leefbaarheid voor de huurders verbetert, dan wie dat doet. Daarbij wil Ymere experimenteren met nieuwe vormen van zelfbeheer. Verder zet Ymere ter verbetering van de leefbaarheid ook actief in op het toepassen van kunst en verbetering en/of toevoeging van groen.

In de periode van 2015 tot en met 2018 heeft Ymere in het kader van leefbaarheid op het gebied van wijkgericht werken onder meer de volgende prestaties geleverd in het kader van de prestatieafspraken:

- Ymere werkt samen met maatschappelijke partners aan gebiedsvisies en wijkaanpakken;
- Ymere op buurt en complexniveau monitort en buurtbemiddeling en integrale complexaanpakken inzet.

### *Ymere werkt samen met maatschappelijke partners aan gebiedsvisies en wijkaanpakken*

In de periode van 2015 tot en met 2018 heeft Ymere zich in overeenstemming met de prestatieafspraken ingezet om de kwaliteit van de wijken en buurten te bevorderen of in stand te houden. Hierin heeft Ymere nadrukkelijk de samenwerking opgezocht met maatschappelijke partners zoals de gemeenten, de sociale wijkteams en de politie. Ymere heeft in Amsterdam en Almere, conform de opgave, bijvoorbeeld meegewerkt aan het opstellen van gezamenlijke gebiedsplannen of –aanpak.

In Amsterdam blijkt dat de sociale leefkwaliteit van de woonomgeving is verbeterd, al blijft Amsterdam Zuidoost kwetsbaar. Voor Heesterveld in Amsterdam Zuidoost heeft Ymere bijvoorbeeld ingezet op de opening van de plinten, ter bevordering van de leefbaarheid. Daarnaast heeft Ymere in diverse buurten in Amsterdam een inbraakpreventieproject uitgevoerd in samenwerking met de politie, het stadsdeel en de bewoners. Dit leidde tot aanzienlijk minder inbraken in 2015 (54-64%).

In Almere Haven Binnenring heeft Ymere als onderdeel van de integrale wijkaanpak onder andere geïnvesteerd in de fysieke leefomgeving, renovatie, kunst, gebiedsbeheer, tuinonderhoud, veiligheid en nieuwbouw.

### *Ymere op buurt en complexniveau buurtbemiddeling en integrale complexaanpakken inzet*

Ymere zet in haar hele werkgebied buurtbemiddeling en circa 50 wijkbeheerders in bij woonoverlast en het signaleren hiervan. De wijkbeheerders worden in verschillende gemeenten tevens in de avonduren ingezet. Daarnaast werkt Ymere in de wijken en buurten die daarom vragen met een zogenoemde integrale complexaanpak. Vanuit deze aanpak wordt in samenwerking met de huurders, de gemeenten, de sociale teams en de politie de fysieke en sociale leefbaarheid in de directe woonomgeving van complexen en ‘Schoon, Heel en Veilig’ verbeterd. Ymere probeert daarbij steeds meer de huurders en de bewoners te betrekken en huurdersinitiatieven te stimuleren en te faciliteren. Onder meer door zelfbeheer en de huisvesting van studenten, via de eerdergenoemde samenwerking met Academie van de Stad.

Een voorbeeld van een complexaanpak is de Vrankendijke-aanpak, waarbij de bewoners van een complex gezamenlijk woonafspraken en leefregels maken die in het huurcontract zijn vastgelegd. Deze aanpak is in eerste instantie toegepast in nieuwe of gerenoveerde woningcomplexen en wordt inmiddels steeds vaker ingezet in bestaande woningcomplexen. Een ander voorbeeld is de samenwerking van Ymere met een zorgverzekeraar in drie buurten in Amsterdam, waarbij burenalarmsysteem Homies is opgestart: voor en door de huurders. Indien het alarm een onwenselijke situatie detecteert, wordt de buurt gewaarschuwd via WhatsApp en gevraagd om poolshoogte te nemen. Het doel van het alarmsysteem is om het gevoel van veiligheid te vergroten en de schadelasten te verlagen.

Om inzicht te verkrijgen in welke complexen Ymere moet inzetten op leefbaarheid en beheer, heeft Ymere in 2018 de complexmonitor ontwikkeld. Met de monitor worden actuele ontwikkelingen in complexen zichtbaar en worden effecten van handelingen zichtbaar. Dit helpt bij het bepalen waar Ymere, welke inzet moet plegen. Indien nodig draagt Ymere bij aan intensieve integrale aanpakken om buurten te verbeteren. Bijvoorbeeld in de eerdergenoemde wijken Heesterveld in Amsterdam, Kimwierde in Almere en Rozenprieel in Haarlem.

In de aanpak van woonoverlast werkt Ymere in diverse gemeenten samen met de gemeente en zorg- en welzijnspartijen aan het verminderen, voorkomen en aanpakken van woonoverlast. Zo wordt er bijvoorbeeld in Amsterdam samengewerkt conform het convenant Meldpunt Zorg en

Woonoverlast. In geval van drugs-gerelateerde overlast en woonfraude handelt Ymere in overeenstemming met lokaal geldende integrale convenanten en afspraken.

#### 1.5.4 Thema 4: nieuwbouw

**6,4**

**De prestaties en inzet van Ymere volgens de commissie voldoende, zeker gezien de beperkte investeringsruimte en vertaling hiervan in de strategie. In de periode van 2015 tot en met 2018 heeft Ymere nieuwbouwwoningen gerealiseerd in Amsterdam, Haarlemmermeer en Almere. In Weesp en Haarlem heeft Ymere zich wel goed ingezet om de afgesproken nieuwbouw van de grond te krijgen, maar is dit (nog) niet gelukt.**

##### **De behoefte aan nieuwbouw is groot**

De druk op de woningvoorraad in de Metropoolregio Amsterdam is zowel op de sociale woningvoorraad als de particuliere woningvoorraad aanzienlijk. De wachttijden lopen op en de doorstroming stukt. Het realiseren van nieuwbouw is dan ook nadrukkelijk een opgave.

Ymere zet zich in om de sociale huurwoningvoorraad uit te breiden en de beschikbaarheid te vergroten, door middel van nieuwbouw. In het licht van het verscherpt toezicht in 2012/2013 en de daaruit voortvloeiende afbouw van de lening portefeuille, heeft Ymere prioritering moeten aanbrengen in de investeringsopgaven. Dit heeft tot gevolg gehad dat nieuwbouwprojecten zijn uitgesteld, geannuleerd en dat grondposities zijn verkocht. Zoals eerder toegelicht, heeft Ymere in de periode 2016 tot en met 2018 hoofdzakelijk woningen toegevoegd aan de portefeuille in de benoemde investeringsgebieden uit de strategie, namelijk in Amsterdam en Haarlemmermeer. Desalniettemin heeft Ymere tevens investeringsplannen om te voldoen aan de lokale prestatieafspraken in de overige gemeenten en wordt er gewerkt aan het realiseren en afronden van overeengekomen nieuwbouwprojecten, bijvoorbeeld Nobelhorst in Almere.

In de periode van 2015 tot en met 2018 heeft Ymere op het gebied van nieuwbouw het volgende gepresteerd, in het licht van de prestatieafspraken:

- Ymere levert een goede bijdrage aan nieuwbouw in Amsterdam en Haarlemmermeer;
- Ymere loopt achter in de realisatie en start bouw van nieuwbouw in Almere, Haarlem en Weesp.

##### *Ymere levert een goede bijdrage aan nieuwbouw in Almere, Amsterdam en Haarlemmermeer*

Ymere heeft in de periode van 2015 tot en met 2018 666 sociale huurwoningen opgeleverd. Deze nieuwbouwwoningen liggen hoofdzakelijk in Almere, Amsterdam en Haarlemmermeer. De investeringen passen bij de strategie van Ymere.

Ymere heeft in een aantal gemeenten ook afspraken gemaakt over de start van het bouwen van nieuwbouwwoningen. Ymere loopt hierin iets achter. In Haarlem en Weesp loopt Ymere tevens achter in de realisatie van sociale huurwoningen zoals afgesproken in de prestatieafspraken. De vertraging komt met name door vertraagde procedures (juridisch van aard en door vertraging aansluiting Nutsvoorzieningen), gebrek aan draagvlak en een tekort aan beschikbare bouwlocaties. Daarnaast kiest Ymere in het kader van betaalbaarheid en beschikbaarheid, er steeds vaker voor om sloop-nieuwbouwplannen om te zetten in renovatieplannen.

Verder is Ymere in 2018 met de bouw van 281 nieuwe woningen gestart. Voor de komende jaren breidt Ymere het aantal nieuwbouwwoningen uit naar circa 500 woningen per jaar. Gezien de vraag in de metropoolregio naar voornamelijk woningen voor een- en tweepersoonshuishoudens bouwt Ymere vooral compacte woningen, waarbij ook de bouwkosten per woning worden beheerst. Voor de komende jaren ziet Ymere oplopende bouwkosten, de meerkosten van hoge duurzaamheidseisen en dure oplossingen voor gasloze nieuwbouw als grote bedreiging voor de

bouwproductie. De samenwerking met co-making partners helpt Ymere daarbij, maar kan dit risico niet geheel ondervangen. Daarnaast is het tempo van beschikbaar komen van nieuwbouwlocaties en de capaciteit bij de gemeenten en bij Ymere zelf van invloed op de realisatie van nieuwbouw.

**Tabel 1.6: Opgave en oplevering aantallen nieuwbouw sociale huurwoningen Ymere**

	Almere		Amsterdam		Haarlem		Haarlemmermeer		Weesp	
	Opgave	Realisatie	Opgave	Realisatie	Opgave	Realisatie	Opgave	Realisatie	Opgave	Realisatie
2015	119 <sup>6</sup>	25	86	241	n.v.t.	0	n.v.t.	93	n.v.t.	0
2016		43	86	23	n.v.t.	0	86 <sup>7</sup>	0	n.v.t.	0
2017		12	86	2	119 <sup>8</sup>	0	0	18	n.v.t.	0
2018		29	86	77		12	62	64	40 <sup>9</sup>	0
<b>Totaal</b>	<b>119</b>	<b>109</b>	<b>344</b>	<b>343</b>	<b>n.v.t.</b>	<b>12</b>	<b>n.v.t.</b>	<b>175</b>	<b>n.v.t.</b>	<b>0</b>

In Almere is Ymere in de periode 2014 tot en met 2018 gestart met de bouw van 165 woningen. Van de 165 woningen zijn in de visitatieperiode 109 woningen opgeleverd in Nobelhorst. Het resterende deel wordt in 2019 en 2020 opgeleverd. Het realiseren van nieuwbouw in Nobelhorst was reeds vastgelegd in de prestatieafspraken voor 2015-2016. In de prestatieafspraken 2017-2018 zijn afspraken gemaakt over het afronden en versnellen van project Nobelhorst fase 2 en het realiseren van sociale huurwoningen in fase 3. Ymere voldoet hiermee aan de afspraak voor het realiseren van nieuwbouw in Nobelhorst. Daarnaast is Ymere gestart met de bouw van seniorgeschikte nieuwbouwwoningen in de wijk Kimwierde.

In Amsterdam heeft Ymere in 2016 in voormalig kantoorpand 'De Maurits' 23 sociale huurwoningen gerealiseerd en aan de voorraad toegevoegd. In 2018 heeft Ymere onder meer project De Spreeuwen in de Houthavens 69 sociale huurwoningen opgeleverd. Verder is in 2018 de bouw gestart van project Overhoeks, waarin Ymere in 2017 heeft besloten om het aantal sociale huurwoningen dat gerealiseerd gaat worden te verdubbelen van 300 sociale huurwoningen naar 600. De Amsterdamse corporaties hebben gezamenlijk voldaan aan de collectieve afspraken.

In Haarlem heeft Ymere in de visitatieperiode 12 nieuwbouw sociale huurwoningen gerealiseerd. Ymere moet volgens de afspraken in totaal 119 nieuwbouw sociale huurwoningen opleveren in deze gemeente, in de periode 2017 tot en met 2021. Daarmee moet Ymere nog stappen maken om de afspraken te behalen. De achterstand wordt veroorzaakt door een tekort aan te verkrijgen grondposities, mede doordat Ymere in de crisis heeft doorgebouwd op haar beschikbare posities.

Daarnaast heeft Ymere in drie projecten in Haarlem gekozen voor renovatie in plaats van de geplande sloop-nieuwbouw, in het kader van betaalbaarheid. Verder voeren de Haarlemse woningcorporaties met de gemeente nieuwbouwoverleg om te kijken of het mogelijk is om het verkrijgen van gemeentelijke grondposities te versnellen en om in samenwerking met commerciële partijen projecten op te pakken. Dit heeft in 2019 echter nog niet tot resultaat geleid.

In Weesp is de opgave voor Ymere in 2017 om tot een plan voor realisatie van 40 nieuwbouw sociale huurappartementen en 40 koopappartementen te komen, op de locatie van de voormalige Kostverlorenflat. In 2018 is afgesproken dat Ymere in de periode tot en met 2021 tot realisatie van 40 sociale huurwoningen komt, om het dynamisch evenwicht in de sociale huurwoningvoorraad te bereiken. In de visitatieperiode heeft Ymere zich ingezet om, in plaats van 40 sociale huurwoningen en 40 koopwoningen, te komen tot realisatie van 66 huurappartementen en 37 koopappartementen op de locatie van de gesloopte Kostverlorenflat. Dit proces wordt echter vertraagd door beperkt

<sup>6</sup> Realisatie 2014 tot en met 2018.

<sup>7</sup> Waarvan 40 tijdelijke huurwoningen.

<sup>8</sup> Realisatie tot en met 2021.

draagvlak onder omwonenden. Ymere zet zich goed in om tot voldoende draagvlak te komen, door ontwerpen aan te passen en in gesprek te zijn.

Ymere heeft zich ruim voldoende ingezet voor de opgave van nieuwbouw sociale huurwoningen in Haarlemmermeer. In de periode van 2014 tot en met 2018 heeft Ymere in totaal 175 woningen opgeleverd, tegenover een opgave van opgeteld circa 148 woningen. De woningen in Haarlemmermeer die zijn opgeleverd in 2015, heeft Ymere versneld kunnen opleveren en behoorden tot de opgave in 2016. Daarnaast zijn in Haarlemmermeer in 2017 18 (tijdelijke) woningen gerealiseerd voor gescheiden ouders met kinderen in project 'De Estafette' en is gestart met de bouw van project Nieuwe Kom in Nieuw-Vennep dat in 2018 is opgeleverd. In 2018 waren er nog wel 60 woningen in aanbouw die in 2019 zijn opgeleverd. Ymere verwacht in 2020 in totaal 340 woningen opgeleverd te hebben en lijkt daarmee achter te blijven bij de opgave van 400 woningen in de periode 2015-2020. Ymere heeft zich wel ingezet om de woningen te realiseren. De realisatie van de tijdelijke woningen loopt vooral vertraging op vanwege lange proceduretijd binnen de gemeente.

#### 1.5.5 Thema 5: beschikbaarheid bestaande woningen

**7,6**

**De visitatiecommissie beoordeelt dat Ymere zich tijdens de visitatieperiode goed heeft ingezet voor de beschikbaarheid van sociale huurwoningen en dit vraagstuk ook innovatief benadert. Zo heeft Ymere onder meer diverse instrumenten voor doorstroming met succes ingezet en zelfs ontworpen. Daarnaast heeft Ymere actief woonfraude opgespoord en aangepakt, met als resultaat dat woningen vrijkwamen voor doelgroepen voor wie deze bedoeld zijn.**

#### **De druk op de woningvoorraad is toegenomen**

De druk op de woningmarkt zorgt voor een opgave op het gebied van beschikbaarheid van bestaande woningen in het werkgebied van Ymere. Op het gebied van beschikbaarheid van woningen zijn er twee belangrijke opgaven die zijn geconcretiseerd in de lokale prestatieafspraken:

- Het realiseren van doorstroming van huishoudens naar een passender woning, waardoor er passende woningen beschikbaar komen voor mensen die dit nodig hebben;
- Het aanpakken van woonfraude, om deze woningen weer beschikbaar te maken voor de bedoelde doelgroep.

De sociale huurwoningen in het werkgebied van Ymere kennen nauwelijks doorstroming, hetgeen bijdraagt aan het tekort aan beschikbare en betaalbare woningen voor mensen die deze woningen nodig hebben. Daardoor ontstaat meer dan eens een kwalitatieve mismatch tussen de vraag naar en het aanbod aan woningen.

Ymere wil vanuit haar strategie het huursysteem eerlijker en beter passend maken, door naast in te zetten op bijvoorbeeld passende huren, tevens doorstroming te bevorderen en verhuringen in het sociale segment te realiseren. De inzet op de betaalbaarheid, het bevorderen van doorstroming, en sociale verhuringen moeten er samen voor zorgen dat de woningvoorraad effectiever ingezet kan worden voor de doelgroep. Daarnaast moet het opsporen en aanpakken van woonfraude bijdragen aan de beschikbaarheid van sociale huurwoningen voor huishoudens voor wie de woningen bedoeld zijn.

De prestaties van Ymere ten aanzien van betaalbaarheid en passende toewijzing zijn in thema 1 uitgebreid toegelicht. Ymere heeft zich in de periode van 2015 tot en met 2018 in haar werkgebied goed ingezet om bij te dragen aan beschikbaarheid van sociale huurwoningen door middel van het bevorderen van doorstroming, waarmee is gewerkt aan de beschikbaarheid en een betere match

tussen de huurder en de woning, onder meer via het manifest passend wonen<sup>9</sup>. Verder heeft Ymere, in het kader van de prestatieafspraken, onder meer de volgende prestaties geleverd:

- Ymere stimuleert en realiseert doorstroming door inzet van diverse doorstromingsregelingen;
- Ymere stimuleert en begeleidt doorstroming door inzet van de eigen Match & Markt Makelaars;
- Ymere experimenteert met contractvormen om doorstroming en beschikbaarheid te vergroten;
- Ymere heeft een app ontwikkeld en breed uitgerold die woningruil faciliteert;
- Ymere denkt mee over nieuw regionaal woonruimte verdeelsysteem.

#### *Ymere stimuleert en realiseert doorstroming door inzet van diverse doorstromingsregelingen*

Ymere heeft in de periode van 2015 tot en met 2018 vanuit een voortrekkersrol gewerkt aan het ontwikkelen, het actief promoten, en het realiseren van bijvoorbeeld de regelingen 'Van Groot naar Beter', 'Van Hoog naar Laag', 'Woonswitch' en 'Maatwerk wonen senioren Haarlem'. Door deze regelingen worden bijvoorbeeld senioren gestimuleerd om te verhuizen naar een kleinere of meer passende woning. Senioren die een eengezinswoning achterlaten krijgen bijvoorbeeld voorrang bij het toewijzen van een seniorenwoning. Daarbij krijgen de doorstromende huishoudens een huurgarantie, waarbij zij niet meer gaan betalen voor de kleinere woning dan voor de verlaten grotere woning. Daarnaast levert een aantal gemeenten een bijdrage door een verhuisvergoeding beschikbaar te stellen. Via het concept Woonswitch kunnen huurders in Haarlem, die op zoek zijn naar een meer passend woning voorrang krijgen op een nieuwe woning. De woning die de huurder achterlaat bepaalt de slaagkans van de huurders. Huishoudens die een eengezinswoning achterlaten in een populaire buurt krijgen de meeste kans bij een reactie op een nieuwe woning.

De doorstromingsmaatregelen worden door Ymere actief gepromoot op regionale woonmarkten, bijvoorbeeld op de Haarlemse markt 'Thuis in de toekomst'. Ymere brengt bij nieuwbouw eveneens de doorstroomkansen in de buurt in kaart en benadert huurders die hiervoor in aanmerking komen actief. Voorbeelden hiervan zijn project Jonkheer van der Poll in de gemeente Haarlemmermeer en De Spreeuwen in de Amsterdamse Houthavens.

#### *Ymere stimuleert en begeleidt doorstroming door inzet van de eigen Match & Markt Makelaars*

Ymere zet ook haar 'Match & Markt'-makelaars in om doorstroming op gang te brengen. De makelaars benaderen huishoudens proactief, teneinde hen door te laten stromen naar een woning die beter past bij het inkomen, de gezinssamenstelling of de levenssituatie. Bijvoorbeeld naar een huurwoning in het middensegment, een kleinere woning of een goedkopere woning. Daarnaast worden de huishoudens die willen doorstromen naar een passender woning -indien wenselijk- proactief begeleid. In 2017 en 2018 realiseerde Ymere bijvoorbeeld respectievelijk 322 en 408 doorstroommatches.

#### *Ymere experimenteert met contractvormen om doorstroming en beschikbaarheid te vergroten*

Ymere heeft vormen van tijdelijke contracten voor bijvoorbeeld jongeren en statushouders onderzocht en toegepast. In 2018 heeft Ymere bijvoorbeeld tijdelijke contracten met voor een periode van vijf jaar ingezet bij het huisvesten van jongeren in verschillende woningcomplexen.

Daarnaast heeft Ymere een pilot met 'Friends'-contracten voorbereid en uitgevoerd, om tegemoet te komen aan de grote vraag naar kleinere woonruimtes. Onder deze contracten wordt een eengezinswoning verhuurd aan meerdere personen. Ymere heeft de contracten niet verder ontwikkeld of ingezet, door de hogere eisen die de gemeente stelde aan de bouw- en brandveiligheid van de woningen die Ymere hiervoor wilde inzetten.

---

<sup>9</sup> Beoordeeld onder het thema betaalbaarheid.



### *Ymere heeft een app ontwikkeld en breed uitgerold die woningruil faciliteert*

Ymere heeft ook geëxperimenteerd met woningruil. In 2017 heeft Ymere een platform voor woningruil, via de HuisjeHuisje-app, ontwikkeld en gelanceerd. Op deze manier kunnen huurders met elkaar in contact komen en woningen met elkaar ruilen. Andere woningcorporaties in de regio zijn eveneens aangesloten bij het platform, waardoor het bereik toeneemt. De eerste verhuizingen via het platform zijn in 2017 gerealiseerd. In 2018 ruilden er 219 huurders van woning.

Een ander woningruil experiment dat Ymere, in samenwerking met een collega corporatie, in 2017 heeft uitgevoerd, is de woningruilweek in Amsteldorp in Amsterdam. Gericht op huurders die wel willen verhuizen naar een passender woning, maar wel graag in de eigen buurt willen blijven.

### *Ymere denkt mee over nieuw regionaal woonruimte verdeelsysteem*

Tot slot heeft Ymere in 2018, met collega-corporaties en gemeenten, actief meegedacht over een alternatief voor het huidige woonruimte verdeelsysteem op basis van inschrijfduur, in de regio. Het huidige systeem belooft wachten, zet een rem op verhuizingen en bevoordeelt mensen die zich al op de regionale sociale huurwoningmarkt begeven. Een alternatief woonruimte verdeelsysteem zou (her)starters en spoedzoekers in de regio een betere kans op een sociale huurwoning moeten geven.

### **Ymere zet zich in om woonfraude te voorkomen**

De druk op de woningmarkt zorgt er, in combinatie met het grote verschil tussen sociale huurprijzen en markt huurprijzen, voor dat er in het werkgebied van Ymere ook woonfraude wordt gepleegd. In verschillende gemeenten zijn dan ook afspraken gemaakt over het tegengaan van woonfraude om zodoende de beschikbaarheid van huurwoningen te vergroten. In de periode van 2015 tot en met 2018 heeft Ymere zich ingezet in het licht van deze opgave:

- Ymere heeft woningen beschikbaar gemaakt door woonfraude op te sporen en aan te pakken.

### *Ymere heeft woningen beschikbaar gemaakt door woonfraude op te sporen en aan te pakken*

Op het gebied van woonfraude heeft Ymere zich, in samenwerking met andere partijen, ingezet om woonfraude actief op te sporen en aan te pakken. Op deze wijze zijn er in de visitatieperiode ruim 1.550 woningen weer beschikbaar gekomen voor de doelgroep.

**Tabel 1.7: Gerealiseerde vrijkomende woningen op basis van woonfraude (ontruiming en huuropzeggingen)**

	Totaal	Almere	Amsterdam	Haarlem	Haarlemmermeer	Weesp
<b>Ontruiming</b>	202	25	127	20	21	9
<b>Huuropzeggingen</b>	994	87	672	111	97	27
<b>Niet uitgesplitst</b>	362	23	258	37	34	10
<b>Totaal</b>	<b>1.558</b>	<b>135</b>	<b>1.057</b>	<b>168</b>	<b>152</b>	<b>46</b>

#### 1.5.6 Thema 6: kwaliteit & duurzaamheid

**6,9**

**De visitatiecommissie ziet dat Ymere zich ruim voldoende heeft ingezet voor de verduurzaming en kwaliteit van woningen. Ymere kende een achterstand op beide onderdelen, die ze in de visitatieperiode heeft ingelopen. Zo heeft Ymere geïnvesteerd in verduurzaming en zoekt Ymere daarin een optimum met andere opgaven als betaalbaarheid en woningkwaliteit. Met deze visie heeft Ymere in de meeste gemeenten voldaan aan de afspraken voor de te maken labelstappen, de verkenningen om gasloos te renoveren en bouwen en de actieve bijdrage aan het stimuleren van bewust energiegedrag van huurders. Ook heeft Ymere stappen gezet in het verbeteren en op peil houden van de woningkwaliteit.**

## Het verduurzamen van de woningvoorraad als opgave

Het verduurzamen van de woningvoorraad is voor Ymere een even nadrukkelijke als vanzelfsprekende opgave. Ymere kent ten aanzien van de kwaliteit van de woningvoorraad twee opgaven, die lokaal zijn uitgewerkt in de prestatieafspraken:

- Het op peil krijgen en behouden van de woningkwaliteit in het werkgebied;
- Het verduurzamen van woningen en het terug dringen van de gemiddelde energie-index.

In het licht van de kwaliteit en de duurzaamheid van de woningvoorraad is het onderdeel van de strategie van Ymere, om meer aandacht te besteden aan het onderhoud van de woning, met als doel om meer kwaliteit te kunnen bieden aan de huurders. Om de beoogde kwaliteit van de woningvoorraad te bereiken, zonder de kosten te laten stijgen voor de huurders, heeft Ymere in de periode van 2015 tot en met 2017 gewerkt aan het opzetten van co-making samenwerkingen op het gebied van onderhoud, renovatie, verduurzaming en nieuwbouw, met onder andere projectontwikkelaars en bouwbedrijven. Deze intensieve en vernieuwende manier van samenwerking, stimuleert partijen om creatief te denken, er worden vaardigheden en expertises samengebracht en gecombineerd en wordt er gestreefd naar innovatie, met als doel om meerwaarde voor de huurder te creëren. Bijkomend voordeel is dat Ymere op deze wijze toch betrouwbare partners heeft die de werkzaamheden uit kunnen voeren, in de huidige krappe markt.

Ymere ziet verduurzaming als een integraal onderdeel van haar opgave; duurzaamheid is geen doel op zich, maar moet altijd bijdragen aan bijvoorbeeld betaalbaarheid of een betere woningkwaliteit. Ymere heeft in 2017 een duurzaamheidsvisie vastgesteld.

In het kader van het verduurzamen van de woningvoorraad heeft Ymere een eigen kortetermijndoelstelling gesteld: 50% van de woningen van Ymere hebben in 2020 gemiddeld label B. Deze doelstelling is minder ambitieus dan het sector brede convenant om de woningvoorraad gemiddeld op label B te krijgen in 2020. Ymere kiest hiervoor omdat zij relatief veel woningen (bijna 6.000) hebben in oudere binnensteden en/of woningen met een monumentale status, waardoor verduurzaming ingewikkelder en kostbaarder is en het landelijke convenant niet haalbaar wordt geacht. In de prestatieafspraken is de doelstelling uit het Convenant Energiebesparing Huursector dan ook niet opgenomen als opgave voor Ymere.

De prestatieafspraken over verduurzaming gaan voornamelijk in op een minimaal aantal te behalen labelstappen. Daarnaast zijn er in verschillende gemeenten afspraken gemaakt over het plaatsen van zonnepanelen, over het uitfasen van gasgestookte toestellen en over de overgang naar nieuwe warmtenetten.

Ymere heeft in het licht van de prestatieafspraken rondom deze opgaven, onder meer de volgende prestaties geleverd:

- Ymere heeft voldoende labelstappen gemaakt;
- Ymere heeft ESCO Iederzon opgezet en draagt hiermee goed bij aan de plaatsing van zonnepanelen;
- Ymere werkt volgens afspraken mee aan verkenningen van energie neutrale en gasloze nieuwbouw en renovatie;
- Ymere zet maatregelen en energiecoaches in om energiebewust gedrag bij huurders te stimuleren.

### *Ymere heeft voldoende labelstappen gemaakt*

Ymere maakt labelstappen in de bestaande voorraad bij de realisatie van renovaties, verbeteringen en onderhoud. Daarnaast heeft Ymere stappen gemaakt door de realisatie van nieuwbouw. In gemeentelijke- en rijksmonumenten van Ymere is het lastiger om labelstappen te realiseren. In

totaal heeft Ymere in de visitatieperiode 68.199 labelstappen gerealiseerd. In de realisatie van labelstappen en het verlagen van de energie-index ligt Ymere op schema, of voldoet Ymere al aan de afspraken in de gemeenten Almere, Amsterdam, Haarlem, Haarlemmermeer en Weesp.

Ymere heeft in haar visie op duurzaamheid aandacht voor het feit dat labelstappen vaak niet leiden tot minder verbruik. Ymere ontwikkelt daarom een datamodel, waarmee dit fenomeen voor het eigen bezit nog eens nader is onderzocht. Dit model wordt uitgebouwd naar een CO2-monitor, waarmee Ymere meer inzicht krijgt in de daadwerkelijke CO2-reductie van de inspanningen die op het gebied van duurzaamheid worden gepleegd.

Om tegemoet te komen aan de vraag-gestuurde duurzaamheidsmaatregelen heeft Ymere een 'Y-store' geopend, waarin huurders verzoeken kunnen doen voor duurzaamheidsmaatregelen tegen huurverhoging. Daarnaast werkt Ymere bij de renovatie en woningverbetering conform de Amsterdamse Kaderafspraken vernieuwing en verbetering, in relatie tot de huurders.

#### *Ymere heeft ESCO lederzon opgezet en draagt hiermee goed bij aan de plaatsing van zonnepanelen*

In het kader van verduurzaming heeft Ymere heeft zich in de periode van 2015 tot en met 2018 gericht op het oprichten van en de samenwerking met de ESCo lederzon, naar voorbeeld van het gemeentelijk bedrijf Tegenstroom, met wie Ymere eerder, in 2015 en 2016, in totaal ruim 1.000 eengezinswoningen in Haarlemmermeer voorzag van zonnepanelen. Via lederzon worden in totaal uiteindelijk 8.000 woningen in het werkgebied van Ymere voorzien van zonnepanelen, al gaat deze realisatie langzamer dan door Ymere gehoopt. Daarnaast is Ymere in 2017 gestart met de modulaire aanpak Duurzame daken, met als doel om het energieverbruik van woningen terug te dringen. Bij deze aanpak is voor vergelijkbare daken in bezit van Ymere, voornamelijk platte daken, één isolatieconcept ontwikkeld en versneld aangebracht op deze daken.

#### *Ymere werkt volgens afspraken mee aan verkenningen en realisatie van energie neutrale en gasloze nieuwbouw en renovatie*

Ymere onderzoekt, in overeenstemming met de opgave, bij verschillende nieuwbouw- en renovatieprojecten of energieneutraliteit en gasloos een optie is. In 2017 bleek dit nog niet uit te kunnen in de lopende projecten. Ymere blijft in samenwerking met andere partners en co-makers de mogelijkheden voor energieneutraliteit en gasloos onderzoeken bij projecten. Zo heeft Ymere in Nobelhorst 12 ZEN-woningen (zeer energiezuinige woningen) opgeleverd.

Daarnaast werkt Ymere mee aan de onderzoeken naar warmtenetten in verschillende gemeenten. In Haarlem heeft Ymere bijvoorbeeld met onder andere de gemeente, de collega corporaties en de energieleveranciers een Samenwerkingsovereenkomst ondertekend voor een warmtenet in Schalkwijk. In Amsterdam streeft de City Deal naar een aardgasloze stad in 2050. In dit kader heeft Ymere 2.500 woningen aangewezen waarbij het gas wordt uit gefaseerd als proeftuin. Ymere is hiermee goed aan de slag gegaan en in 2019 worden in De Gentiaan de eerste 38 woningen opgeleverd. In dit project zijn de woningen gerenoveerd en worden ze aangesloten op het stadswarmtenet.

#### *Ymere zet maatregelen en energiecoaches in om energiebewust gedrag bij huurders te stimuleren*

In de prestatieafspraken zijn in alle gemeenten ook afspraken gemaakt over het stimuleren van energiebewust gedrag van bewoners. Ymere heeft zich in de visitatieperiode hiervoor in ruim voldoende mate ingezet. In 2017 heeft Ymere bijvoorbeeld de Academie van de stad opdracht gegeven om succesvolle initiatieven op dit vlak te verzamelen. Ymere heeft in de visitatieperiode, mede op basis van deze analyse, diverse maatregelen ingezet om energiebewust gedrag bij huurders te bevorderen.

Een van de maatregelen die Ymere heeft uitgevoerd in haar werkgebied is de werving, de training en de inzet van energiecoaches. In enkele gemeenten doet Ymere dit in samenwerking met de gemeente en de collega-corporaties. De energiecoaches geven huurders advies rondom energiebesparing. Bij de oplevering van nieuwbouwwoningen komt de energiecoach enige tijd na oplevering bij de huurder langs om hen te adviseren over het gebruik van de woning en energiebesparing. Daarnaast stimuleert Ymere huurders om bijvoorbeeld over te gaan op elektrisch koken. Bijvoorbeeld door een elektriciteitspunt en een elektrische kookplaat te installeren of een nieuwe pannenset aan te bieden.

Ymere heeft tevens op lokaal niveau initiatieven geïnitieerd of gefaciliteerd. In 2017 heeft Ymere bijvoorbeeld in Haarlem de 'wattstrijd' georganiseerd. Een wedstrijd tussen huurders in de Waddenstraat, die meedoen aan de energiebesparende maatregelen en het aanpassen van gedrag, teneinde energie te besparen. In 2015 is in Haarlem het 'Watt voor Watt'-project afgerond, waarin er kennisuitwisseling en bewustwording rondom energiegedrag onder Haarlemse bewoners tot stand is gekomen. In de Schildersbuurt in Weesp heeft Ymere samen met buurtkinderen 184.000 regenwormen vrijgelaten tegen wateroverlast. De dieren zorgen ervoor dat de grond weer luchtig wordt waardoor regenwater makkelijk wegzakt.

Naast het verduurzamen van de woningvoorraad heeft Ymere tevens aandacht voor een eigen duurzame gedragsverandering. Ymere heeft de doelstelling om ieder jaar 10% minder CO2 uit te stoten. In het jaarverslag wordt aan de hand van de 'milieubarometer' de voortgang gemonitord.

#### **Ymere werkt aan de kwaliteit van de woningvoorraad**

Ymere heeft op het gebied van onderhoud en de kwaliteit van woningen haar bezit in de categorieën 'goed', 'matig' en 'slecht' ingedeeld. Ymere heeft de ambitie om in 2020 80% van het bezit (casco van woningen) in de klassen 'goed' en 'matig' te hebben. In 2018 is Ymere goed op dreef om aan deze ambitie te voldoen.

In verschillende gemeenten heeft Ymere tevens prestatieafspraken gemaakt op het gebied van woningkwaliteit. Deze afspraken zijn regelmatig onderdeel van de afspraken ten aanzien van het verduurzamen van de woningvoorraad, maar er zijn tevens afspraken specifiek voor woningkwaliteit. Er zijn bijvoorbeeld afspraken gemaakt over het maken van een kwaliteitsslag in de woningvoorraad, gericht op een proces of intenties. Om deze reden is de visitatiecommissie op dit onderdeel uitgegaan van de genoemde opgave in het position paper van Ymere. Verder zijn in de meeste gemeenten de afspraken met name gericht op woningveiligheid: asbest, koolmonoxide en brandgevaar.

Ymere heeft zich, in het licht van de prestatieafspraken, ingezet om risico's te verminderen en kwaliteit te verbeteren:

- Ymere werkt middels woningrenovaties en woningverbeteringen aan inhaalslag woningkwaliteit;
- Ymere realiseert veilige woningen: het verwijderen van open verbrandingstoestellen en asbest en het aanbrengen van rookmelders.

#### *Ymere werkt middels woningrenovaties en woningverbeteringen aan inhaalslag woningkwaliteit*

Ymere heeft in haar position paper opgenomen dat ze werken aan een inhaalslag in de verbetering van de woningkwaliteit middels woningverbeteringen en renovaties, om de woningkwaliteit in het werkgebied op peil te krijgen en behouden. In verschillende lokale opgaven zijn afspraken gemaakt over het proces om te komen tot een verbetering in de woningkwaliteit. In de visitatieperiode heeft Ymere haar achterstand in woningkwaliteit bijna weggewerkt door renovatie en projectmatige woningverbeteringen uit te voeren.

**Tabel 1.8: Opgeleverde aantallen woningrenovaties en woningverbeteringen per jaar**

Renovaties en woningverbeteringen	
2015	257
2016	486
2017	476
2018	397
<b>Totaal</b>	<b>1.616</b>

Het resultaat is dat in 2018 73% van het woningbezit van Ymere een goed casco heeft, volgens de geïntroduceerde indeling. Ymere ligt goed op schema om in 2020 de eigen ambitie van 80% van het bezit in de categorie goed te hebben. In één van de Woningverbeter-projecten heeft Ymere in 2018 alle inkomende en uitgaande materiaalstromen in kaart gebracht en onderzocht de materialen hergebruikt kunnen worden (circulaire materialen).

Daarnaast is Ymere gestart met experimenten met sensing en drones om in real-time en efficiënter de kwaliteit van het woningbezit te kunnen bepalen. Aanvullend zijn er sturingsmodellen ontwikkeld voor gevels, daken, installaties en asbest zodat Ymere beter kan sturen op het behoud van de kwaliteit. In 2019 wordt dit model uitgebreid met brandveiligheid.

Tot slot heeft Ymere in 2018 SIGRID opgezet, een team dat werkt aan: 'slim investeren; gerichte innovaties in duurzaamheid'. Met SIGRID zet Ymere stappen in data-gestuurde onderhoudsprogrammering.

#### *Ymere realiseert in haar bezit veilige verwarmingstoestellen, brandmelders en asbestvrije woningen*

Ymere heeft in 2018 het project 'Veilig Verwarmen' afgerond, waarmee zo veel mogelijk open verbrandingstoestellen in huurwoningen van Ymere zijn vervangen. Indien het verbrandingstoestel niet is vervangen is een CO<sup>2</sup>-meter geplaatst. In 2018 is gewerkt aan een 'Proof of Concept' waarin 10 woningen met infrarood worden verwarmd.

Daarnaast is Ymere een project gestart om asbest te inventariseren en indien nodig te saneren. Op het gebied van brandveiligheid heeft Ymere in 2018 vrijwel alle woningen van rookmelders voorzien. Woningen waar huurders meerdere malen niet thuis waren of geen medewerking wilden verlenen uitgezonderd. Aanvullend heeft Ymere brandoverslagrisico's in woningen gereduceerd, door kieren te dichten en brandwerende platen te plaatsen en rookgasafvoerkanalen vervangen.

#### 1.5.7 Thema 7: doelgroepen

**7,0** De visitatiecommissie constateert dat Ymere zich heeft ingezet voor de huisvesting van specifieke doelgroepen. Ymere heeft urgente en kwetsbare doelgroepen in 2017 en 2018 conform afspraken gehuisvest en de achterstanden van eerdere jaren daarmee deels ingelopen. Daarnaast heeft Ymere een bijdrage geleverd aan de huisvestingsopgaven van senioren, studenten, jongeren en starters en wonen en zorg.

#### **Een toenemende vraag vanuit van urgente doelgroepen**

Het werkgebied van Ymere kent naast het huisvesten van de primaire doelgroep en middeninkomens nadrukkelijk opgaven op het gebied van het huisvesten van urgente en kwetsbare doelgroepen, studenten en jongeren, senioren en rondom wonen en zorg.

Ymere heeft in 2018 een Visie, strategie en uitwerkingsopgaven voor het wonen voor ouderen en kwetsbare doelgroepen vastgesteld. Hierin splitst Ymere de huisvesting van mensen met een

lichamelijke beperking en mensen met een psychische beperking. Voor de huisvesting van de doelgroep met een lichamelijke beperking werkt Ymere aan: het actief matchen van levensfasen, faciliteren van kleine woningaanpassingen en maatwerk bij nieuwbouw. Voor de huisvesting van de doelgroep met een psychische beperking werkt Ymere aan: aandacht voor plaatsing en monitoring van de instroom, de optimalisatie van externe samenwerking en het omvormen van intramuraal vastgoed en reguliere nieuwbouw.

In het kader van de prestatieafspraken streeft Ymere naar het behalen van de taakstellingen voor de huisvesting van urgente doelgroepen, zoals mensen die versneld uitstromen uit Maatschappelijke Opvang en Beschermd Wonen, statushouders en overige urgenten, zoals afgesproken in de gemeenten. Onderdeel van Strategie Ymere 2016+ is dat Ymere zich richt op het huisvesten van een brede groep huurders. Voor het exploiteren van woningen die uitsluitend geschikt zijn voor een bepaalde klantgroep, zoals cliënten met intramurale zorg, is specialistische kennis nodig, hetgeen andere partijen beter kunnen. Het huisvesten van deze doelgroepen laat Ymere bewust aan andere partijen.

In de periode van 2015 tot en met 2018 heeft Ymere zich ingezet voor de prestatieafspraken met betrekking tot het huisvesten van specifieke doelgroepen:

- Ymere heeft conform afspraken urgente en kwetsbare doelgroepen gehuisvest;
- Ymere realiseert een tijdelijk woonconcept voor spoedzoekers in Haarlemmermeer;
- Ymere handhaaft studentenwoningen in Almere en Amsterdam;
- Ymere realiseert nieuwbouw geschikt voor senioren, conform afspraken;
- Ymere werkt samen met maatschappelijke partners aan wonen & zorg.

#### *Ymere heeft conform afspraken urgente en kwetsbare doelgroepen gehuisvest*

In de prestatieafspraken en lokale convenanten zijn afspraken over de huisvesting en begeleiding van urgente doelgroepen, bijvoorbeeld uitstromers uit maatschappelijke opvang en statushouders, gemaakt. Voor Ymere betekent dit dat zij in de regio's een opgave heeft voor het huisvesten van urgente doelgroepen. In de lokale afspraken is uitgediept over welke doelgroepen het gaat, waardoor er geen sprake is van eenduidige doelgroep definities voor de urgente en/of kwetsbare doelgroepen. In de prestatietabel zijn de specifieke gerealiseerde huisvestingsaantallen bij de diverse opgaven weergegeven en getoetst.

In 2015 en 2016 had Ymere moeite om in alle gemeenten de urgente doelgroepen te huisvesten. Dit had te maken met de invoering van passend toewijzen, de beperkte mutatiegraad in combinatie met de passendheid van beschikbaar komende woningen. Daarnaast waren er lokale ontwikkelingen die meespeelden en om bijsturing vroegen. Bijvoorbeeld in Amsterdam waar de gemeente de focus verplaatste van statushouders naar de doelgroep Uitstroom Maatschappelijke Opvang en Beschermd Wonen. Hierdoor huisvestte Ymere in 2016 en 2017 op verzoek van de gemeente minder statushouders en juist meer uitstromers.

In 2017 en 2018 heeft Ymere voldaan aan de taakstellingen voor het huisvesten van urgente en kwetsbare doelgroepen, zoals afgesproken met de gemeenten. Daarnaast zijn ook gemeentelijke achterstanden in het huisvesten van statushouders uit 2016 ingelopen, bijvoorbeeld in Haarlemmermeer door grotere gezinnen te huisvesten.

Soms zijn er door de gemeenten minder statushouders aangedragen dan de taakstelling van de betreffende gemeente. Indien Ymere in dergelijke gevallen alle aangedragen statushouders heeft gehuisvest, is aan de opgave voldaan en is in tabel 1.9 een 'v' opgenomen. Voor sommige gemeenten is de exacte taakstelling van de gemeente of het deel voor Ymere niet bekend (n.b. in



de tabel), maar is door Ymere wel voldaan aan de taakstelling omdat alle aangedragen statushouders zijn gehuisvest. Ook in die gevallen is dit met 'v' aangegeven in de tabel.

**Tabel 1.9: Taakstelling gemeente en realisatie huisvesting statushouders Ymere (aantallen statushouders) (v = voldaan aan opgave/afspraken)**

	Almere		Amsterdam		Haarlem		Haarlemmermeer		Weesp	
	Taak- stelling	Realisatie	Taak- stelling	Realisatie	Taak- stelling	Realisatie	Taak- stelling	Realisatie	Taak- stelling	Realisatie
2015	135	114 (v)	n.b.	n.b.	100	87	175	v	n.b.	32 (v)
2016	216	187	228	200	163	100	135	110	47	48
2017	n.b.	v	n.b.	137 (v)	100	v	260	v	25	v
2018	n.b.	v	n.b.	v	135	138	90	v	31	v

Ymere zet zich samen met maatschappelijke partners in voor de integratie en begeleiding van gehuisveste kwetsbaardere doelgroepen. Een voorbeeld is dat de wijkbeheerders van Ymere welkomsgesprekken voeren, waarin ze uitleg geven over de woning en bijkomende praktische zaken rondom wonen. In Amsterdam is in dit kader het convenant Amsterdam Vluchtelingenwerk opgesteld.

Daarnaast zijn er in Amsterdam in 2017, onder de noemer Thuis in de Wijk, gezamenlijke werkafspraken geformuleerd om kwetsbare doelgroepen passend te laten wonen met woonzorgbegeleiding op maat. De woningcorporaties, gemeente en zorgaanbieders werken vanaf 2018 volgens deze afspraken om de ambitie te bereiken. Onderdeel van de afspraak is dat Ymere evaluatiegesprekken voert met de geplaatste kandidaten.

Tot slot stelt Ymere ook wooneenheden beschikbaar aan (zorg)partijen, zodat zij cliënten kunnen huisvesten. Het gaat om circa 40 intermediaire hurende partijen, zoals het Leger des Heils en HVO Querido, die naar schatting ongeveer 2.000 zelfstandige en onzelfstandige wooneenheden huren in het werkgebied van Ymere, ten behoeve van hun cliënten.

#### *Ymere realiseert een tijdelijk woonconcept voor spoedzoekers in Haarlemmermeer*

In Haarlemmermeer heeft Ymere, in overeenstemming met de opgave, een tijdelijk woonconcept voor urgente eenoudergezinnen gerealiseerd in een schoolgebouw, De Estafette Haarlemmermeer. Ymere verhuurt 18 woningen voor maximaal twee jaar aan de doelgroep. Ymere werkt daarnaast met de Ruggesteunregeling om deze doelgroep met een tijdelijk contract extra inschrijfduur toe te kennen, zodat ze ook na twee jaar een betere kans hebben op een woning.

#### *Ymere handhaaft studentenwoningen in Almere en Amsterdam*

Ymere zet vanuit haar strategie niet specifiek in op het huisvesten van studenten. Ymere heeft echter wel studentenwoningen in bezit en lokaal prestatieafspraken gemaakt rondom de studenten- en/of jongerenhuisvesting, zoals in Almere en Amsterdam. Ymere draagt binnen haar mogelijkheden bij aan de huisvesting van studenten, maar investeert hier niet in.

In Amsterdam gaat het om collectieve afspraken die een collega corporatie oppakt. In Almere heeft Ymere de studentenwoningvoorraad niet allemaal in exploitatie voor studenten kunnen houden, toch zijn deze woningen nog wel onderdeel van de voorraad. Ymere heeft zich in overeenstemming met de afspraak goed ingezet om de studentenwoningen aan de Odeonstraat te behouden. Daarnaast heeft Ymere, indien mogelijk, tijdelijke jongerencontracten ingezet. Hierbij ziet Ymere een bijvangst, omdat de huisvesting van jongeren bijdraagt aan de leefbaarheid, in complexen waar deze onder druk staat.

Naast de studentenwoningen die Ymere zelf verhuurt heeft de corporatie tevens twee panden, 112 verhuureenheden, in Amsterdam ontwikkeld (voor de visitatieperiode) die worden verhuurd aan de stichting Jan Pietersz en woonruimte bieden aan conservatoriumstudenten. Daarnaast heeft Ymere een woningcomplex voor topsportstudenten aan de Laan van Spartaan dat Ymere verhuurt aan Topsport Amsterdam.

Daarnaast heeft Ymere in Haarlemmermeer, Kaj Munnik en Hoofdweg, heeft Ymere plannen gemaakt voor tijdelijke woningen voor jongeren, starters en statushouders. Deze worden in 2019 opgeleverd. Verder heeft Ymere in Haarlem juist 200 studentenwoningen omgelabeld naar jongerenwoning, omdat de slaagkans voor studenten veel hoger was dan die voor jongeren.

#### *Ymere realiseert nieuwbouw geschikt voor senioren*

In verschillende gemeenten heeft Ymere afspraken om nieuwbouwwoningen voor senioren te realiseren. In dit kader heeft Ymere onder meer in Almere nieuwbouw voorbereid van 40 seniorgeschikte woningen in de wijk De Wierden. Hiermee draagt Ymere conform afspraken bij aan de opgave dat de woningvoorraad van Ymere op termijn voldoende seniorgeschikte woningen bevat.

In Weesp is de afspraak dat Ymere in een veertiental complexen de woningen met voorrang aanbiedt aan senioren. Ymere heeft, conform afspraak, de woningen in de complexen met voorrang aangeboden aan senioren. Dit doet Ymere in haar hele werkgebied met woningen op de begane grond, woningen op de eerste verdieping, woningen bereikbaar per lift en woningen in seniorencomplexen.

Ymere zet vanuit haar strategie primair op matchingsconcepten in de huisvesting van senioren, in plaats van op specifieke nieuwbouw voor deze doelgroep. Wel brengt Ymere reeds enkele jaren kosteloos kleine (WMO)voorzieningen aan op aanvraag (+- 300.000 euro's per jaar), waardoor ouderen langer zelfstandig kunnen blijven wonen.

#### *Ymere werkt samen met maatschappelijke partners aan wonen & zorg*

In het kader van wonen en zorg werkt Ymere, zoals genoemd, vanaf 2018 actief aan het matchen van levensfasen, faciliteren van kleine woningaanpassingen en maatwerk bij nieuwbouw, voor de huisvesting van doelgroepen met een lichamelijke beperking. Dit doet Ymere door in te zetten op, onder meer, het informeren over en het optimaliseren van matchingsconcepten, het aanbod in de Ystore, het vastleggen van woningaanpassingen, de labeling van woningen en tot slot lokale prestatieafspraken gezamenlijk inkleuren of uitwerken.

Voor de huisvesting van de doelgroep met een psychische beperking werkt Ymere actief aan: aandacht voor plaatsing en monitoring instroom, optimalisatie externe samenwerking en het omvormen van intramuraal vastgoed en nieuwbouw als regulier vastgoed. In dit kader werkt Ymere onder meer aan de optimalisatie van de externe samenwerking en interne organisatie, inzicht in instroom en visie op spreiding en het verkennen van de opties voor transformatie in bestaand bezit.

Concreet in relatie tot prestatieafspraken werkt Ymere in haar werkgebied samen met maatschappelijke partners om vraag en aanbod te inventariseren en de toewijzing te bemiddelen. De Match & Markt Makelaars van Ymere werken bijvoorbeeld aan matches van aangepaste woningen en huurders die deze aanpassingen nodig hebben.

## 1.6 Beschrijving van de ambities

Ymere heeft haar ambities voor maatschappelijk presteren in de visitatieperiode vastgelegd in twee ondernemingsplannen.

### Ondernemingsstrategie 2010-2015

Ymere heeft in 2010 een ondernemingsstrategie vastgesteld met de titel 'Met ziel en zakelijkheid'. Het huisvesten van mensen uit de lagere en middeninkomens, in woningen en buurten van goede kwaliteit, ziet Ymere in deze periode als haar kerntaak. Hierbij heeft Ymere de volgende missie geformuleerd:

Ymere werkt als maatschappelijke onderneming aan wijken met perspectief, waar bewoners willen wonen, leven en groeien.

Ymere werkte aan deze missie vanuit het strategisch kader, de 'Ymere-piramide'. Om de missie uiteindelijk waar te maken heeft Ymere de onderstaande ambities geformuleerd op het gebied van de klant en samenleving en op het gebied van medewerkers en organisatie.

**Figuur 1.1 Ambities Ymere 2010-2015**

Klant en samenleving	Medewerkers en organisatie
Goede woningen en diensten op maat	Ambities in balans
Woongenot in leefbare wijken	Betrokken, inspirerend, ondernemend en samenwerkend
Keuzevrijheid en wooncarrières	Goed werkgeverschap en zelfleiderschap
Talentontwikkeling en sociale stijging	Verbindend, efficiënt en transparant
Ontwikkelkracht voor sociaal duurzame wijken	Continuïteit en financierbaarheid

### Ondernemingsstrategie 2016+

In 2015 heeft Ymere, samen met huurders en andere belanghebbenden, gewerkt aan een nieuwe ondernemingsstrategie voor de komende jaren. In 2016 is deze strategie uiteindelijk vastgesteld. In de ondernemingsstrategie benoemt Ymere de volgende missie of opgave voor de komende periode:

Ymere zorgt voor goede en betaalbare woningen voor mensen met een bescheiden inkomen in de Metropoolregio Amsterdam. Onze belangrijkste maatschappelijke opgave is te zorgen dat er in dit gewilde woongebied ook voor onze huurders een plek is.

Ymere streeft hierbij naar een bijdrage aan een solidaire en dynamische regio, waar plek is voor iedereen. Om dit te bereiken is er inzet van veel verschillende partijen nodig in de regio. Ymere levert een bijdrage aan het betaalbaar en goed wonen.

Op basis van de opgaven en uitdagingen in het werkgebied van Ymere, in combinatie met haar eigen missie en visie, heeft Ymere een beoogde bijdrage geformuleerd. Ymere wil de komende jaren een bijdrage leveren op het gebied van: tevreden huurders, goede woningen, betaalbare woningen en goede wijken. In het ondernemingsplan werkt Ymere zeven strategieën uit voor de komende jaren, om de bijdrage te bereiken. Hierbij benoemt Ymere ook de kaders, gevormd door de doelgroep, organisatie en financiële ratio's.

De strategieën waar Ymere aan werkt:

1. Actief matchen van vraag en aanbod van huur en inkomen: zodat huurders passend en betaalbaar wonen;
2. Prijs-kwaliteit hangt samen met locatie: zodat Ymere huurders meer variatie kan bieden;
3. Meer aandacht voor onderhoud van de woning: om meer kwaliteit te bieden aan huurders;
4. Samen werken aan de wijken: om het woongenot van de huurders te vergroten;
5. Nieuwe vormen van verbinding: zodat Ymere bij de huurders en stakeholders betrokken is en zij bij Ymere;
6. Duurzaam denken en doen: zodat Ymere er ook in de toekomst voor huurders kan zijn;
7. Een wendbare en efficiënte organisatie: zodat Ymere kan blijven inspelen op de wensen van huurders.

## 1.7 Ambities in relatie tot de opgaven

**8,0**

**In methodiek 6.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de corporatie eigen ambities en doelstellingen voor de maatschappelijke prestaties heeft en deze bij de externe opgaven in het werkgebied passen. De visitatiecommissie stelt vast dat wordt voldaan aan het ijkpunt. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de aansluiting bij de opgaven in het werkgebied en de financiële mogelijkheden. Daarnaast heeft Ymere haar omgeving betrokken, bijvoorbeeld aan de hand van cockpitsessies.**

Ymere heeft bij het opstellen van haar strategie bewust van buiten naar binnen gewerkt, om oog te hebben voor wat er speelt in haar omgeving. De opgaven, de uitgangspunten en de koers zijn besproken en getoetst met huurders, via de huurdersorganisaties en het digitale klantenpanel en via dialoogtafels. In de dialoogtafels heeft Ymere zich laten inspireren door een uiteenlopende groep belanghebbenden, waaronder huurders, wethouders, trendwatchers en hoogleraren. Daarnaast is ook de Raad van Commissarissen betrokken.

Verder heeft Ymere geformuleerd wat zij ziet als haar belangrijkste opgaven en welke bijdrage Ymere daaraan gaat leveren. De globale thema's en onderwerpen uit de lokale prestatieafspraken komen terug in de strategie van Ymere binnen de zeven benoemde strategieën voor de komende periode. Ymere sluit hiermee goed aan bij de opgaven in het werkgebied van Ymere. Daarnaast neemt Ymere ook de eigen interne mogelijkheden en ontwikkeling mee. De cockpitsturing helpt Ymere om ook lokale verschillen zijn weerslag te laten vinden in strategische keuzes, waarbij men ook rekening kan houden met de eigen (financiële) mogelijkheden. Zo kiest Ymere bijvoorbeeld in het kader van betaalbaarheid bewust voor een bijsturing door vaker in te zetten op renovatie in plaats van op sloop-nieuwbouw.

Een concretere uitwerking en doelstelling van de strategie is beknopt aanwezig in de Strategie Ymere 2016+, op de onderwerpen: tevreden huurder, goede woning, betaalbare woning en goede wijk. In de cockpitsturing en de jaarlijkse strategiebrieven en jaarplannen maakt en onderbouwt Ymere wel concreet hoe zij haar ambities gaat bereiken. De doorwerking van de strategie in diverse sturings-, beleids- en uitvoeringsdocumenten, maakt het actief hanteren van de strategie duidelijk. Daarnaast maakt het werken met jaarlijkse strategiebrieven aanvulling, bijsturing en actualisatie mogelijk voor Ymere. Daarnaast heeft Ymere eind 2018 de tussenstand opgemaakt in de realisatie van gestelde doelen.

Al met al is de visitatiecommissie van mening dat Ymere goed presteert op het vlak van de ambities in relatie tot de opgaven. Ymere sluit goed aan bij signalen uit de omgeving, de ambities zijn onderbouwd, de ambities en doelstellingen zijn tijdig geactualiseerd en worden in de organisatie in verschillende lagen actief gehanteerd.



## 2 Presteren volgens Belanghebbenden





## 2.1 Inleiding

Het tweede perspectief van waaruit het presteren van Ymere wordt beoordeeld is 'Presteren volgens Belanghebbenden'. In het hoofdstuk Presteren volgens Belanghebbenden geven de belanghebbenden een oordeel over de mate waarin zij tevreden zijn over de maatschappelijke prestaties van Ymere, de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie en de invloed op het beleid van de corporatie. Daarnaast geven belanghebbenden aan wat de corporatie nog kan/moet verbeteren om aan de verwachtingen te voldoen dan wel de verwachtingen te overtreffen. Als laatste geven de gemeente(n) en de huurders hun mening over de kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces in de lokale driehoek.

**In het hoofdstuk 'Presteren volgens Belanghebbenden' wordt de beoordeling van de belanghebbenden weergegeven. Het gaat hierbij om het oordeel van de belanghebbenden en niet om het oordeel van de visitatiecommissie.**

In de volgende paragrafen wordt een toelichting gegeven op de beoordeling door de belanghebbenden.

## 2.2 Beschrijving van de belangrijkste belanghebbenden

De belangrijke belanghebbenden van Ymere zijn onder meer de huurders, de gemeenten en de collega-corporaties in het werkgebied. Bijzondere belanghebbenden zijn verder de organisaties waarmee Ymere een intensieve co-makingsamenwerking heeft en Academie van de Stad waarmee Ymere opgaven op het gebied van leefbaarheid invult.

De lokale huurdersorganisaties van Ymere zijn vertegenwoordigd in de Samenwerkende Huurdersorganisatie Ymere, oftewel: SHY. In het kader van de visitatie heeft er dan ook een interview plaatsgevonden met het bestuur van SHY. Voor wat betreft de collega corporaties is er gesproken met drie corporaties, die actief zijn in verschillende gemeenten. Daarnaast is ook de Amsterdamse Federatie Woningcorporaties (AFWC) gesproken.

In bijlage 3 is een overzicht met de betrokken belanghebbenden opgenomen.

## 2.3 Beoordeling door belanghebbenden

De visitatiecommissie heeft de belanghebbenden gevraagd om hun oordeel weer te geven in een rapportcijfer van 1-10. In onderstaande tabel is het oordeel van belanghebbenden op de verschillende onderdelen weergegeven. Daarbij is onderscheid gemaakt tussen huurders, gemeente(n) en overige belanghebbenden. Het gemiddelde cijfer komt tot stand door weging van de scores van de huurders (1/3), gemeente (1/3) en overige belanghebbenden (1/3). Het eindoordeel komt als volgt tot stand:

- Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties van de corporatie (50%);
- Tevredenheid over de relatie en wijze van communicatie met de corporatie (25%);
- Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie (25%).

De onderstaande tabel geeft de beoordeling vanuit het perspectief 'Presteren volgens Belanghebbenden' weer. In de volgende paragrafen wordt een toelichting gegeven op de beoordeling.

**Tabel 2.1 Presteren volgens Belanghebbenden**

Prestatieveld	Huurders	Gemeente(n)	Overig	Eindcijfer
<b>Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties van de corporatie</b>				
Thema 1: betaalbaarheid	8,0	7,9	7,9	7,9
Thema 2: voorraad sociale huurwoningen	6,0	6,3	7,1	6,5
Thema 3: gemengde wijken & wijkgericht werken	7,5	7,6	7,4	7,5
Thema 4: nieuwbouw	6,0	5,7	6,7	6,1
Thema 5: beschikbaarheid bestaande woningen	7,0	7,8	7,4	7,4
Thema 6: kwaliteit & duurzaamheid	6,0	6,8	7,6	6,8
Thema 7: doelgroepen	5,0	7,8	7,2	6,7
<b>Tevredenheid over de relatie en wijze van communicatie met de corporatie</b>				
Relatie en communicatie	8,5	7,5	8,4	8,1
<b>Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie</b>				
Invloed op beleid	7,0	6,8	7,5	7,1
<b>Gemiddeld</b>				<b>7,3</b>

#### Thema 1: betaalbaarheid

**7,9**

De belanghebbenden beoordelen de prestaties ten aanzien van het thema betaalbaarheid als goed.

#### *Samenwerkende Huurdersorganisaties Ymere*

SHY is erg tevreden over de prestaties van Ymere ten aanzien van de betaalbaarheid van de woningvoorraad. SHY geeft aan dat Ymere duidelijk aandacht heeft voor de betaalbaarheid. Als voorbeeld noemt SHY de inzet van Ymere op het tot stand komen van woonlastenakkoorden met verschillende gemeenten in haar werkgebied. Over het resultaat van de stevige onderhandelingen rondom de jaarlijkse huurverhoging is SHY eveneens tevreden.

#### *Gemeenten*

De gemeenten zijn unaniem positief over de prestaties van Ymere met betrekking tot de betaalbaarheid van de woningvoorraad. De betaalbaarheid is een sterk punt van de corporatie. Ymere zet zich bijvoorbeeld in om scheefwonen te voorkomen, Ymere voert een tweehurenbeleid bij nieuwe verhuringen en Ymere zet actief in op huurschuldenaanpak en preventie.

#### *Overige belanghebbenden*

De overige belanghebbenden, die daadwerkelijk zicht hebben op de prestaties van Ymere, zijn erg tevreden over de inzet van Ymere op het gebied van betaalbaarheid van de woningvoorraad. Ymere zet zich goed en verantwoord in voor de betaalbaarheid van de woningvoorraad, hetgeen onder andere blijkt uit het twee-hurenbeleid en het woonlastenbeleid dat Ymere uitvoert. Daarnaast werkt Ymere goed samen met collega-corporaties op strategisch niveau.

Voor wat betreft de niet-DAEB-voorraad wijken de visies van Ymere en collega-corporaties soms af. De indruk bestaat dat Ymere een deel van de niet-DAEB-voorraad beschouwt als commercieel, terwijl andere corporaties de middeninkomens als doelgroep van dergelijk beleid zien.

## Thema 2: voorraad sociale huurwoningen

6,5

De belanghebbenden beoordelen de prestaties ten aanzien van de voorraad van sociale huurwoningen met een ruim voldoende.

### *Samenwerkende Huurdersorganisaties Ymere*

SHY waardeert de prestaties van Ymere ten aanzien van de sociale woningvoorraad met een voldoende. SHY geeft aan dat de discussie met Ymere met betrekking tot de ontwikkeling van de woningvoorraad soms schuurt. Enerzijds begrijpt de SHY de beperkte investeringsmogelijkheden van Ymere en de hoogte van de grondprijzen. Anderzijds begrijpt SHY de keuzes die Ymere maakt niet altijd. Ymere verkoopt bijvoorbeeld nog wel sociale huurwoningen, terwijl er minder nieuwbouw gerealiseerd wordt dan verwacht. Daarnaast zijn de nieuwbouwwoningen vaak kleiner dan de woningen die worden onttrokken.

### *Gemeenten*

De gemeenten waarderen de prestaties van Ymere ten aanzien van de sociale woningvoorraad met een ruim voldoende. De gemeente Amsterdam is kritisch en geeft aan dat zij het als storend ervaart dat Ymere het beleid heeft om woningen te verkopen, maar tegelijkertijd zeer weinig (terug)bouwt.

De gemeenten Haarlem en Haarlemmermeer geven aan dat Ymere voldoende investeert in de bestaande voorraad. Het tempo waarmee wordt geïnvesteerd kan echter duidelijk hoger. Het wordt gewaardeerd dat Ymere de verkoopdoelstellingen naar beneden heeft bijgesteld. De gemeente Almere heeft het idee dat Ymere 'intelligent' onttrekt in de gemeente, maar vraagt zich wel af of men überhaupt moet verkopen als men weinig toevoegt.

De gemeente Weesp geeft aan dat Ymere meer wil verkopen dan de gemeente. Ymere wil de sociale woningvoorraad (netto) gelijk houden. Ymere maakt gebruik van de term 'dynamisch evenwicht', waarbij het saldo uitkomt op nul. In het licht van de opgave zou de sociale woningvoorraad echter met 400 woningen moeten groeien.

### *Overige belanghebbenden*

De overige belanghebbenden zijn over het algemeen tevreden over prestaties van Ymere ten aanzien van de sociale huurvoorraad. Opgemerkt wordt wel dat de belanghebbenden de indruk hebben dat Ymere, gezien de beperkte(re) investeringsruimte, minder kan doen dan zij zou willen. Ymere kan beperkt investeren in nieuwbouw, maar heeft wel woningen moeten verkopen om de leningen af te kunnen lossen.

Tegelijkertijd wordt opgemerkt dat de discussie met Ymere momenteel vooral gevoerd wordt over de (financiële) middelen in plaats van de doelen, terwijl juist de doelen leidend zouden moeten zijn. In dit kader zou Ymere meer mogen doen aan de ontwikkeling van de sociale woningvoorraad.

## Thema 3: gemengde wijken & wijkgericht werken

7,5

De belanghebbenden beoordelen de prestaties ten aanzien van gemengde wijken en wijkgericht werken met een goed.

### *Samenwerkende Huurdersorganisaties Ymere*

SHY is tevreden over de prestaties van Ymere ten aanzien van gemengde wijken en wijkgericht werken. Ymere zet zich goed in voor de wijken en buurten, aldus SHY. Ymere heeft oog voor wijkgericht werken en presteert goed. Verder wordt het gewaardeerd dat Ymere tevens gesprekken

aangaat met huurders die problemen hebben en vervolgens, waar mogelijk, ook probeert regelingen te treffen.

SHY vraagt zich wel af waarom een woningcorporatie zich in deze mate moet inzetten voor de leefbaarheid. De leefbaarheid in de openbare ruimte zou primair moeten worden opgepakt en gefinancierd door overheden. Woningcorporaties zouden hier betrokken bij moeten worden. De indruk bestaat dat het momenteel andersom is. SHY zou om deze reden bij voorkeur zien dat Ymere steviger inzet op het gesprek met de overheden hierover, om te zorgen dat deze partijen ook weer meer hun verantwoordelijkheden pakken.

#### *Gemeenten*

De gemeenten zijn tevreden over de prestaties van Ymere met betrekking tot gemengde wijken en wijkgericht werken. De gemeenten zien dat Ymere zich goed inzet voor de wijken en buurten. Tegelijkertijd wordt wel aangegeven dat het jammer is dat Ymere de voortrekkersrol uit het verleden heeft opgegeven en minder is gaan inzetten op het onderwerp. De gemeenten vinden dat Ymere zich goed inzet voor het nastreven van de gemengde wijken en wijkgericht werken. Opgemerkt wordt dat Ymere echter ook niet tegen werkt. Recentelijk lijkt het erop dat Ymere weer wat meer wil gaan doen, hetgeen als een positieve ontwikkeling wordt gezien door de gemeente Amsterdam

Aanvullend spreken gemeenten waardering uit voor het feit dat Ymere de inzet samen met de bewoners afstemt en uitvoert. Hierdoor wordt op goede wijze betrokkenheid vanuit de wijk gerealiseerd.

#### *Overige belanghebbenden*

De meningen van de overige belanghebbenden over de prestaties van Ymere ten aanzien van gemengde wijken en wijkgericht werken lopen uiteen. Men is het erover eens dat Ymere erg actief is (geweest) in de wijken en buurten, onder meer met de wijkaanpakken. Daarin heeft Ymere zich echt onderscheiden, onder andere ook door de samenwerking met partners op te zoeken.

Verder wordt opgemerkt dat Ymere nadrukkelijk aandacht heeft voor de differentiatie, segregatie en gentrificatie in wijken. Ymere heeft zich ingezet om gemengde wijken te realiseren en daarbij samengewerkt met de andere betrokken partijen. Opgemerkt wordt echter wel dat Ymere meer een volger is dan een kartrekker. Men komt ook niet met vernieuwende oplossingen en deelt ook niet snel de ervaringen die men heeft in andere steden binnen het werkgebied.

De belanghebbenden merken verder op dat Ymere momenteel aan het zoeken is naar haar nieuwe rol op het gebied van wijkgericht werken. Een belanghebbende heeft het idee dat de organisatie van Ymere misschien ook wel weer meer zou willen doen dan de top toestaat. Daarnaast zoekt Ymere niet de grenzen op van wat mogelijk is binnen de wet- en regelgeving. Opgemerkt wordt dat Ymere hierbij, om een bijdrage te leveren, nog meer gebruik zou kunnen maken van bestaande netwerken en partners.

#### **Thema 4: nieuwbouw**

**6,1**

**De belanghebbenden beoordelen de prestaties ten aanzien van nieuwbouw met een voldoende.**

#### *Samenwerkende Huurdersorganisaties Ymere*

SHY is van mening dat Ymere zich, gezien de financiële mogelijkheden, voldoende in heeft gezet om nieuwbouw te realiseren. De SHY ziet dat Ymere wel de intentie heeft om woningen toe te voegen, maar dat het lastig is om de intenties om te zetten in daadwerkelijke realisatie. Zowel

interne als externe zaken en ontwikkelingen beïnvloeden de mogelijkheden sterk. SHY begrijpt de situatie, maar geeft aan dat Ymere zelf ook invloed op heeft (gehad) op de beperkte (financiële) mogelijkheden. Opgemerkt wordt dat Ymere voor wat betreft de aantallen nieuwbouw dan ook achter blijft bij de vraag in de regio.

#### *Gemeenten*

De gemeenten zijn van mening dat Ymere een grotere bijdrage kan leveren aan de nieuwbouwpoging. Ymere heeft weliswaar een beperkte financiële investeringskracht, maar kan ook op andere wijze een bijdrage leveren. De gemeente Amsterdam ziet bijvoorbeeld dat de financiële situatie een verklaring is, maar geeft aan dat het geen excuus is of mag zijn. De gemeente ziet daarom bij voorkeur dat Ymere actiever naar andere manieren zoekt om bij te dragen aan de bouwpoging in Amsterdam. Bijvoorbeeld door hulp te vragen aan corporaties die wel investeringskracht hebben.

#### *Overige belanghebbenden*

De overige belanghebbenden geven aan dat Ymere in verhouding minder nieuwbouw heeft gerealiseerd dan collega-corporaties en dan, gezien de maatschappelijke opgaven, noodzakelijk is. De overige belanghebbenden hebben hier over het algemeen, gezien de financiële situatie van Ymere in combinatie met de beperkte beschikbaarheid van bouwlocaties en de hoge(re) bouwkosten, wel begrip voor. Zij hebben de indruk dat Ymere de kansen die er zijn wel aanpakt en de intentie heeft om een bijdrage te leveren aan het realiseren van nieuwbouw, bijvoorbeeld door co-making partnerschappen aan te gaan en door samen met collega corporaties de beschikbaarheid van bouwlocaties aan te kaarten bij de gemeente(n).

Tegelijkertijd wordt vanuit verschillende overige belanghebbenden opgemerkt dat Ymere meer creativiteit zou mogen tonen ten aanzien van de financiële situatie. Ymere heeft bijvoorbeeld enkele bouwlocaties verkocht. Ymere zou dus ook, in de huidige context, nog wel meer inzet mogen tonen. Voor wat betreft de kwaliteit van de nieuwbouw wordt opgemerkt dat de woningen van goede kwaliteit zijn. Daarbij is het zichtbaar dat Ymere duidelijke keuzes maakt in wat zij wil ontwikkelen.

### **Thema 5: beschikbaarheid bestaande woningen**

**7,4** De belanghebbenden beoordelen de prestaties ten aanzien van beschikbaarheid van bestaande woningen met een ruim voldoende.

#### *Samenwerkende Huurdersorganisaties Ymere*

SHY is in ruim voldoende mate tevreden over de prestaties van Ymere op het vlak van beschikbaarheid van bestaande woningen. Zij zien dat het daadwerkelijk realiseren van doorstroming in een werkgebied waar beperkte alternatieven aanwezig zijn niet eenvoudig is. SHY spreekt wel waardering uit voor de inzet die Ymere pleegt om de doorstroming te bevorderen en de beschikbaarheid te vergroten. Voorbeelden die worden genoemd zijn het ontwikkelen en inzetten van de Huisje-Huisje-app, Van Groot Naar Beter en Van Hoog Naar Laag, en het beperken in huurverhoging bij doorstroming. Desalniettemin zijn deze maatregelen in de ogen van de SHY slechts druppels op een gloeiende plaat.

#### *Gemeenten*

De gemeenten zijn tevreden over de prestaties van Ymere met betrekking tot de beschikbaarheid van bestaande woningen. Voorbeelden van gewaardeerde initiatieven zijn de Huisje-Huisje-app, Van Groot Naar Beter en Van Hoog Naar Laag. Aan de hand van de betreffende initiatieven werkt Ymere gericht en gestructureerd om meer verhuisbewegingen te realiseren. Daarnaast maakt Ymere actief gebruik van de wooncoach, hetgeen werkt. De gemeenten zijn tevens positief over de

prestaties die Ymere levert voor het bestrijden van woonfraude. Het bestrijden van woonfraude heeft eveneens een positief effect op de beschikbaarheid van sociale huurwoningen.

#### *Overige belanghebbenden*

De overige belanghebbenden geven aan dat Ymere zich ruim voldoende inzet voor de beschikbaarheid van bestaande woningen. Ymere neemt goede initiatieven op het gebied van doorstroming, bijvoorbeeld met ontwikkeling van de Huisje-Huisje-app, waar veel andere corporaties bij zijn aangesloten. Daarnaast neemt Ymere, evenals andere corporaties en in overeenstemming met de prestatieafspraken, deel aan doorstroommaatregelen als bijvoorbeeld Van Groot Naar Beter en Van Hoog Naar Laag.

### **Thema 6: kwaliteit & duurzaamheid**

**6,8**

**De belanghebbenden beoordelen de prestaties ten aanzien van kwaliteit en duurzaamheid met een ruim voldoende.**

#### *Samenwerkende Huurdersorganisaties Ymere*

SHY waardeert de prestaties van Ymere ten aanzien van de kwaliteit en de duurzaamheid van woningen met een voldoende. SHY geeft aan dat er een periode is geweest waarin Ymere weinig aan onderhoud deed. De afgelopen jaren heeft Ymere binnen de mogelijkheden die ze heeft, zich net voldoende ingezet voor het verduurzamen en onderhouden van de woningvoorraad. SHY geeft aan dat de prestatie niet onvoldoende is, omdat Ymere goed uitlegt wat zij doet en waarom zij het doet als SHY daarom vraagt. SHY begrijpt het beleid van Ymere.

Desalniettemin geeft de SHY aan dat Ymere echter nog steeds maar beperkte aandacht voor heeft voor het verduurzamen van het woningbezit. Enerzijds begrijpt SHY dat Ymere kiest voor het doorvoeren van no-regret maatregelen en heeft begrip voor de beperkingen die voortvloeien uit het woningbezit van Ymere (monumentaal, binnenstedelijk en oud). Anderzijds heeft SHY de indruk dat Ymere erg blijft redeneren vanuit de cijfers en fysieke mogelijkheden. Ymere zou beleidsmatig nog meer kunnen realiseren ten aanzien van energie en duurzaamheid, bijvoorbeeld door een routekaart te realiseren waarin is vastgelegd hoe de doelen bereikt gaan worden. Daarnaast moet Ymere volgens SHY nog stappen maken in het realiseren van draagvlak onder huurders om daadwerkelijk te kunnen verduurzamen.

#### *Gemeenten*

De gemeenten waarderen de prestaties van Ymere ten aanzien van de kwaliteit en de duurzaamheid van de woningvoorraad met een ruim voldoende. Opgemerkt wordt dat Ymere onder andere in Amsterdam te maken heeft met een grotendeels verouderd bezit, mede als gevolg van de overname van de woningen van het gemeentelijk woningbedrijf. Het verouderde woningbezit vertoont regelmatig achterstallig onderhoud. Het is positief dat Ymere hier aandacht voor heeft.

De gemeenten zijn tevreden over de prestaties van Ymere met betrekking tot duurzaamheid. Ymere zet bijvoorbeeld in Amsterdam in op grootschalige renovaties, waarbij ook duurzaamheid wordt meegenomen. Een voorbeeld betreft de Van der Pek buurt in Amsterdam Noord. De gemeenten Amsterdam, Almere en Haarlemmermeer vinden het tevens positief dat Ymere is gestart met het plaatsen van zonnepanelen via een Energy Service Company (ESCO) en inzet op het realiseren van gasloze woningen.

De gemeente Haarlem is kritischer. Het wordt als positief ervaren dat Ymere bij renovaties de woningen geschikt maakt voor aansluiting op een warmtenet, maar het gemeentelijk



duurzaamheidsbeleid gaat echter vaak verder dan hetgeen Ymere kan leveren. Een voorbeeld betreft het plaatsen van zonnepanelen. Ymere had beter meekunnen doen aan het initiatief van de gemeente.

#### *Overige belanghebbenden*

De overige belanghebbenden vinden de inzet van Ymere op het gebied van de kwaliteit en duurzaamheid van woningen over het algemeen ruim voldoende. Ymere zet zich in om de kwaliteit van de woningvoorraad op peil te krijgen en te behouden. Ymere heeft hiervoor de bijzondere co-maker samenwerkingen opgezet en hiermee ervoor gezorgd dat er gedeelde verantwoordelijkheid is om dit doel te bereiken.

De no-regret strategie die Ymere voert in de verduurzaming, is gezien de investeringsruimte, in de ogen van belanghebbenden, een goede en verstandige keuze. Met deze maatregelen levert Ymere ruim voldoende bijdrage aan de verduurzamingsopgave. Daarnaast deelt Ymere ook actief ervaringen op het gebied van verduurzamingsmaatregelen en –beleid.

Een van de belanghebbenden geeft aan dat Ymere nog nadrukkelijker actief dergelijke samenwerkingen op zou mogen zoeken. Met name omdat Ymere hiervoor het volume, de omvang en de kennis heeft om iets voor de sector te betekenen.

#### **Thema 7: doelgroepen**

**6,7**

**De belanghebbenden beoordelen de prestaties ten aanzien van het thema doelgroepen met een ruim voldoende.**

#### *Samenwerkende Huurdersorganisaties Ymere*

SHY beoordeelt de prestaties van Ymere ten aanzien van het huisvesten van doelgroepen met een onvoldoende. SHY geeft aan dat Ymere doet wat men heeft afgesproken met de gemeente(n). SHY is echter van mening dat Ymere, in het licht van de beperkte beschikbaarheid van sociale huurwoningen voor reguliere woningzoekenden, niet alle bijzondere doelgroepen met urgentie kan blijven huisvesten. Om deze reden geeft de SHY als advies aan dat Ymere kritisch zou moeten overwegen welke bijzondere doelgroepen daadwerkelijk urgentie nodig hebben en aan het huisvesten van welke doelgroepen Ymere wil bijdragen. Vervolgens zou Ymere dat moeten uitdragen in de richting van de gemeente(n).

Verder merkt SHY op dat Ymere woningen die geschikt waren voor ouderen heeft onttrokken. In het licht van de ontwikkeling inzake langer zelfstandig thuiswoningen zijn dergelijke woningen juist nodig. Ymere bouwt voornamelijk kleinere woningen terug. SHY is huiverig voor deze ontwikkeling en geeft aan dat Ymere hierop eveneens een duidelijke visie zou mogen formuleren.

#### *Gemeenten*

De gemeenten zijn over het algemeen (zeer) positief over de prestaties van Ymere voor de specifieke doelgroepen. Ymere loopt niet weg voor haar verantwoordelijkheid bij het huisvesten van mensen die uitstromen uit de maatschappelijke opvang. Daarnaast heeft Ymere ingezet op het huisvesten van statushouders en jongeren. Het wordt als positief ervaren dat Ymere vaak ook met eigen initiatieven op deze onderwerpen komt.

Als kanttekening geeft de gemeente Amsterdam aan dat Ymere doet wat is afgesproken (30% toewijzen aan kwetsbare doelgroepen), maar dat de eigen prestaties vaak niet zijn afgestemd en men ook niet snel iets aanvullens doet boven de taakstelling. Als voorbeeld wordt het realiseren

van tijdelijke huisvesting bij de toegenomen stroom asielzoekers genoemd. Als gevolg hiervan heeft de gemeente meer inzet moeten plegen om de huisvesting te laten realiseren.

#### *Overige belanghebbenden*

De overige belanghebbenden geven, voor zover zij daar zicht op hebben, aan dat Ymere op het gebied van doelgroepen doet wat is afgesproken. Ymere doet minder mee aan opgaven die gaandeweg verschijnen, bijvoorbeeld plotselinge instroom van statushouders. Het feit dat Ymere niets extra's meer doet wordt gezien als een duidelijke trendbreuk met het verleden, waarbij Ymere er juist altijd was voor de bewoners die extra ondersteuning nodig hadden.

Daarnaast wordt door één van de belanghebbenden opgemerkt dat Ymere nog meer gebruik zou kunnen maken van de beschikbare sociale structuur in de wijken en buurten. Als voorbeeld worden de studenten die in het kader van een leefbaarheidsproject reeds zijn gehuisvest in de wijken en buurten en die verbonden zijn met de bewoners genoemd. De partijen voeren momenteel gesprekken over hoe de sociale structuur ingezet kan worden voor een signaleringsfunctie op andere gebieden dan leefbaarheid, bijvoorbeeld woonfraude.

#### 2.3.1 *Relatie en communicatie*

**8,1**

**De belanghebbenden beoordelen de relatie en communicatie met Ymere goed.**

#### *Samenwerkende Huurdersorganisaties Ymere*

SHY is erg tevreden met de relatie en communicatie met Ymere. Ymere is voor hen toegankelijk, benaderbaar en betrouwbaar. Daarnaast is het contact laagdrempelig en zijn de werknemers van Ymere altijd goed bereikbaar. Op bestuurlijk niveau weet men elkaar eveneens goed te vinden, hetgeen prettig werkt. Daarnaast loopt de communicatie van Ymere met de lokale huurdersverenigingen naar tevredenheid

SHY plaatst wel de kanttekening dat de verticaal lopende communicatie soms moeizamer verloopt. Het komt meer dan eens voor dat SHY iets afsprekt met de directeur-bestuurder en het managementteam, maar dat dit vervolgens in de praktijk niet wordt opgepakt of uitgevoerd of elders in de organisatie onbekend is. Hierdoor is voor SHY de communicatie met haar achterban ook lastiger. SHY geeft in de richting van de achterban aan dat iets opgepakt zal worden door Ymere, maar vervolgens zien de huurders daar niets van terug. SHY heeft de indruk dat meer aandacht voor inwerkdocumentatie, hulp en instructie voor medewerkers op nieuwe plekken na roulatie hierbij zou kunnen helpen. Aanvullend geeft SHY mee dat de communicatie vanuit Ymere met reguliere huurders soms nog te wensen over laat. Het gebeurt regelmatig dat huurders lang moeten wachten op antwoord.

#### *Gemeenten*

De gemeenten zijn tevreden met Ymere als samenwerkingspartner. Het contact verloopt goed en Ymere is benaderbaar en goed aanspreekbaar, zowel op bestuurlijk niveau als in de uitvoering. Ymere komt ook tijdig en adequaat op onderwerpen terug. Daarnaast heeft Ymere ook de lokale context goed op het netvlies. Een kanttekening is dat soms een langere tijd nodig is in de besluitvorming omdat geschakeld moet worden met het hoofdkantoor in Amsterdam.

#### *Overige belanghebbenden*

De overige belanghebbenden zijn erg positief over de relatie en communicatie met Ymere. Ymere is open en transparant en prettig in de samenwerking. Daarnaast kan men snel schakelen met Ymere, zowel op management als op uitvoeringsniveau.

De collega corporaties geven aan dat de relatie en communicatie op bestuurlijk niveau erg goed en prettig verloopt. Men heeft intensief contact met elkaar, waarbij ook ruimte is voor kritische meningen, meningsverschillen en klankborden. Zo houdt men elkaar scherp.

Opgemerkt wordt wel dat er een gelaagdheid zichtbaar is in de samenwerking. Ymere is vanwege haar omvang geen eenvoudige corporatie. Het is logischerwijs lastig om continu eenduidigheid en een zelfde richting bij de medewerkers te krijgen. Daarnaast zorgt de gelaagdheid er ook voor dat sommige zaken die op lokaal niveau worden besproken, toch niet door kunnen gaan omdat één en ander botst met het beleid van Ymere. Op uitvoeringsniveau hebben deze zaken daarom effect op de effectiviteit van de samenwerking.

### 2.3.2 Invloed op beleid

7,1

**De belanghebbenden beoordelen de invloed op beleid van Ymere met een ruim voldoende.**

#### *Samenwerkende Huurdersorganisaties Ymere*

SHY beoordeelt de invloed op beleid bij Ymere als ruim voldoende. SHY geeft aan dat zij goed meegenomen wordt in het beleid van Ymere en voelt zich hierbij serieus genomen. Men heeft goede gesprekken met elkaar, bijvoorbeeld over de huurverhoging. Ymere maakt ook steeds meer de verbinding met haar achterban. Als voorbeeld wordt genoemd dat Ymere opgaven steeds meer gezamenlijk oppakt en dat de participatie zich ontwikkeld. Ymere luistert steeds beter naar punten die huurders aandragen en handelt hier vervolgens naar. SHY heeft er vertrouwen in dat de directeur-bestuurder deze positieve ontwikkeling voortzet.

SHY zou in de breedte nog wel eerder meegenomen willen worden door Ymere, of in ieder geval eerder worden geïnformeerd. SHY merkt op dat als zij dat aangeeft bij Ymere, dan staan Ymere en de RvC hier wel goed voor open. Als voorbeeld wordt het Passend Wonen manifest genoemd. Om op een hogere waardering uit te komen voor wat betreft 'invloed op beleid' moet Ymere ook voor de overige 40% van de projecten huurders op tijd gaan betrekken (in 60% gaat het nu al goed).

#### *Gemeenten*

De gemeenten verschillen van mening voor wat betreft de invloed van het beleid van Ymere. De gemeente Amsterdam geeft bijvoorbeeld aan dat Ymere altijd bereid is te luisteren, maar wel traag over gaat tot handelen. De gemeente heeft ook het gevoel dat Ymere nog erg bezig is het hoofd boven water te houden. Daarnaast wordt het jammer gevonden dat Ymere soms op eigen initiatief zaken onderneemt en deze niet met de gemeente heeft afgestemd. Een voorbeeld is het manifest Passend Wonen. De gemeente zou ook graag naar een situatie toewerken dat er meer in gezamenlijkheid over de volkshuisvestelijke opgaven en uitdagingen in de stad wordt nagedacht. Een positief initiatief daaromtrent zijn de cockpitsessies die Ymere heeft georganiseerd, waarmee Ymere heeft aangegeven te willen luisteren naar de belanghebbenden.

De gemeente Haarlem heeft het idee dat Ymere niet erg aangehaakt is bij de lokale samenleving en daardoor in de ogen van de gemeente ook niet goed op de hoogte is van wat er nodig is in Haarlem. Ymere is bijvoorbeeld weinig aanwezig op bijeenkomsten met samenwerkende partijen binnen Haarlem. De initiatieven die Ymere onderneemt lijken daardoor vaak vooral bedacht vanuit de overkoepelende Ymere strategie. Op onderdelen werkt Ymere echter wel vaak mee aan het beleid van de gemeente, bijvoorbeeld op het gebied van doorstroming.

De gemeente geeft aan dat de gemeente en Ymere meer standpunten uitwisselen dan invloed hebben op elkaars beleid. De standpunten van Ymere en de gemeente lopen weleens uiteen. Dan wordt het lastiger om bij elkaar te komen. Ymere staat wel open voor de invloed vanuit de gemeente Weesp, maar tegelijkertijd voelt de gemeente Weesp weerstand. De indruk bestaat wel dat Ymere lokaal betrokken wil zijn en aandacht heeft voor de opgaven in Weesp. Ymere wil wel strategieën die bewezen zijn uitrollen in de regio. Bijvoorbeeld het aanbieden van tijdelijke jongerencontracten.

De gemeenten Haarlemmermeer en Almere zijn positiever over de invloed op het beleid. Ymere is lokaal betrokken, weet goed wat er speelt en denkt vanuit die positie goed mee over ontwikkelingen. Als kanttekening wordt wel aangegeven door Almere dat de communicatie rondom de afwegingen die gemaakt zijn in de strategie niet altijd goed begrepen wordt. Men begrijpt niet hoe Ymere van het resultaat van de cockpitessie naar de keuzes in de strategie is gekomen.

#### *Overige belanghebbenden*

De overige belanghebbenden zijn over het algemeen in ruim voldoende mate tevreden over de invloed op beleid bij Ymere. De belanghebbenden geven aan dat Ymere open staat voor invloed op beleid en dat zij oog heeft voor de doelen van belanghebbenden. Hierbij vraagt Ymere ook altijd goed door, om de doelen en consequenties te kunnen doorgronden en het gesprek hierover te kunnen voeren.

Verschillende belanghebbenden merken op dat de gelaagdheid van Ymere hierin ook een rol speelt. Op lokaal niveau ervaart men weinig invloed op het overkoepelende Ymere beleid, waardoor men meer meegenomen zou willen worden door Ymere. Tegelijkertijd wordt aangegeven dat Ymere wel altijd open staat om mee te denken en op zoek te gaan naar invloeden vanuit de (lokale) omgeving. Daarnaast wordt opgemerkt dat het voor corporaties in het algemeen waardevol zou zijn als ze elkaar meer zouden meenemen in de overwegingen en keuzes die ze maken.

Verder trekt Ymere op een aantal onderwerpen echt samen op met andere partijen, in visievorming en afstemming, bijvoorbeeld met betrekking tot het manifest Passend Wonen en de City Deal en in de co-making samenwerkingen. Opgemerkt wordt dat voor wat betreft projectontwikkeling nog wel meer samenwerking en afstemming plaats zou mogen vinden met collega corporaties. Hierin zou Ymere meer toonaangevend mogen zijn.

## 2.4 Goede punten, verbeterpunten en boodschappen

De visitatiecommissie heeft de belanghebbenden, aan de hand van een aantal open vragen, in staat gesteld om goede punten, leer- en verbeterpunten en een boodschap aan de corporatie mee te geven.

### 2.4.1 Goede- en verbeterpunten

Samenvattend geven de belanghebbenden de volgende 'goede punten' en 'leer- en verbeterpunten' mee, waarmee zij aangeven wat Ymere vooral vast moet houden en op welke wijze de corporatie nog kan/moet verbeteren om aan de verwachtingen te voldoen.

#### **Goede punten**

##### *Samenwerkende Huurdersorganisaties Ymere*

- Ymere is een toegankelijke, benaderbare en betrouwbare woningcorporatie;
- Ymere heeft een goede ontwikkeling ingezet in het betrekken van huurders in beleid en keuzes die gemaakt worden.

### *Gemeenten*

- Ymere is bereid om met de gemeente mee te denken over maatschappelijke vraagstukken, ook als dit niet direct hun belang raakt;
- Ymere zet goed in op betaalbaarheid;
- Ymere voert een preventief beleid om huurachterstanden te voorkomen;
- De aanpak van Rozenprieel doet Ymere goed;
- Ymere is goed betrokken bij wijkaanpak;
- Ymere voert een goed crisismanagement bij geweld en overlast situaties;
- Ymere heeft goede initiatieven op het gebied van duurzaamheid;
- Ymere heeft het boetekleed aangetrokken bij de opening van projecten die vertraging kenden;
- Ymere heeft aandacht gehad voor funderingsproblematiek in een bepaalde wijk. Ymere heeft in het verleden woningen verkocht in de wijk, waardoor gespikkeld bezit is ontstaan. Ymere heeft zich zeer coöperatief opgesteld door onder meer de particuliere bewoners onderdak te bieden en te wachten met het funderingsherstel totdat de particuliere woningeigenaren de financiering rond hadden. Deze aanpak heeft geleid tot een goede verstandhouding in de wijk. Opgemerkt wordt wel dat het jammer is dat bij deze woningen bij een dergelijke grote investering niet direct verduurzamingsmaatregelen zijn getroffen aan de begane grondvloer.
- Ymere heeft een brede kijk op de doelgroepen, Ymere bedient meerdere (sociale) doelgroepen.

### *Overige belanghebbenden*

- Ymere is organisatie met realisme. Ze hebben zichzelf goed opgepakt en zijn stug doorgegaan;
- Ymere is erg benaderbaar en transparant;
- Ymere is professioneel en hanteert een plezierige zakelijkheid.
- Ymere heeft de communicatie goed op orde en weet de prestaties goed te belichten;
- De kennis en kunde van professionals van Ymere wordt goed gedeeld met medewerkers van andere organisaties;
- Het is goed dat Ymere keuzes heeft gemaakt in het verkleinen van het werkgebied, gezien de opgaven;
- Ymere blijft zich inzetten voor lokale verankering, onder meer door het aanstellen van regiomanager en ontwikkelmanager.
- Ymere heeft een sterke visie op de volkshuisvesting;
- De samenwerking en verbinding met alle stakeholders doet Ymere erg goed. Op dit vlak gaat niet alleen het samenwerken goed, maar ook het daadwerkelijk bereiken van hoge doelen door middel van deze partnerschappen. Dit is echt onderscheidend in de markt.
- Ymere is een open en transparant bedrijf. Hierdoor is er ook bij co-makers sprake van een uitdaging en innovatie. Deze voorwaarden en omgeving creëert Ymere als organisatie;
- Ymere is sterk in de manier van samenwerken en het betrekken van partners bij hun beleid op een innovatieve en vruchtbare manier. Ze weten medestanders te vinden en deze mee te nemen in verantwoordelijkheid in het realiseren van het beleid van Ymere: iedereen streeft dezelfde doelen na, op basis van gelijkwaardigheid. Dit is bijzonder en toonaangevend in de sector.
- Ymere is een voorloper om zaken aan te kaarten, ook vermeende verworvenheden/misstanden. Ze doen hun best om de sociale woningen in te kunnen zetten voor de doelgroep waar deze voor bedoeld is. Dat is ook op andere zaken zo. Ymere is een corporatie die doorzet om echt iets te realiseren. Soms ook als ze er minder geliefd van worden. Bijvoorbeeld woonfraude. Ze handelen door een rechtszaak aan te spannen als zaken buiten de bedoeling gaan. Dat is positief.

## Leer- en verbeterpunten

### *Samenwerkende Huurdersorganisaties Ymere*

- Ymere zou meer mogen ageren tegen bepaalde beperkingen die men opgelegd krijgt. Dat zijn zij als Ymere aan hun stand, en vanuit hun maatschappelijke verantwoordelijkheid, verplicht.

### *Gemeenten*

- De communicatie met bewoners moet beter, omdat veel bewoners te lang in onzekerheid leven over de gevolgen van onderhoud en renovatie van de woning op hun woonplezier. Laat bijvoorbeeld ook duidelijk weten wat er wel en niet mogelijk is, zoek hiervoor ook actief de media op om het verhaal te brengen;
- Probeer meer van nature een samenwerkingspartner te worden van de gemeente, zodat er sprake is van een toenemende betrokkenheid over en weer. Spreek daarbij beter wensen en eisen over een weer uit.
- Ymere kan nog beter uitleggen waarom en hoe men na een proces tot keuzes komt. Leg de afwegingen en keuzes beter uit. Daarbij zou Ymere meer gebiedsgericht moeten kijken. Ymere zou zich moeten focussen op de specifieke opgaven en oplossingen en niet in een generieke oplossing;
- Het afstemmen met het regionale Ymere beleid, vertraagt besluitvorming en samenwerking;
- Denk na over manieren om zonder nieuwbouw toch bij te dragen aan het vergroten van de (toegankelijkheid) van de woningvoorraad in Haarlemmermeer. Bijvoorbeeld door nog meer in te zetten op doorstroming;
- Ymere is weliswaar bezig te bepalen op welke doelgroepen men zich op wil richten, maar komt hierbij niet tot scherpe keuzes;
- Probeer beter de samenhang te bewaken van de eisen/opgaven binnen het werkgebied. Het lijkt namelijk soms of Ymere dit overzicht niet heeft;
- Men loopt er tegenaan dat Ymere niet alle data die men nodig heeft voor monitoring prestatieafspraken opneemt in de jaarverslagen. Het zou helpen als Ymere een exercitie doet om direct op dit niveau te rapporteren;
- Ymere zou zich nog meer bewust van de volkshuisvestelijke taak kunnen laten zien en de grondposities daarvoor kunnen gebruiken. Verkoop woningen en grondposities alleen aan andere corporaties, zodat deze behouden blijven voor de sociale woningbouw.

### *Overige belanghebbenden*

- Ymere zou nog meer actief kennis en ervaringen met collega corporaties mogen delen en gezamenlijk op mogen trekken met collega-corporaties om te zien hoe de regionale opgaven gezamenlijk in te vullen zijn. Een beweging van het eigen territorium naar gedeelde oplossingen. Het eigen bedrijf ondergeschikt maken aan de regio.
- Pas op dat er niet een in Amsterdam bedacht beleid wordt 'uitgerold' in de andere gemeenten van het werkgebied: probeer wat soepeler met maatwerkoplossingen om te gaan;
- Betrek je partners eerder in het proces van beleidsvorming;
- Ymere zou op sommige onderdelen meer daadkracht kunnen tonen. De dienstbaarheid doet Ymere goed, maar vervolgens de daadkracht om zaken echt te realiseren is soms lastiger. Hierin kan de organisatie nog ontwikkelen, in samenwerking met de co-makers;
- Ymere zou nog stappen kunnen maken op het luisteren naar en betrekken van de huurders in bijvoorbeeld onderhoud en renovatieprojecten. De huurder echt als uitgangspunt nemen, in plaats van de vasthoudendheid op het onderwerp betaalbaarheid;
- Ymere zou nog meer profijt kunnen hebben van de bestaande infrastructuur en relaties die ze hebben, bij nieuwe uitdagingen zoals de energietransitie. Verbinding tussen onderdelen en opgaven. Gebruik maken van de ervaring en expertise die er al is;
- Zet in Haarlem meer in op leefbaarheidsvraagstukken;

#### 2.4.2 Overige boodschappen / adviezen

De belanghebbenden geven tot slot nog de volgende 'boodschappen' mee.

##### *Samenwerkende Huurdersorganisaties Ymere*

- Ymere is actief in een veranderende wereld, wat opgaven met zich meebrengt. Men moet hier een weg in zoeken, om hun handelen en keuzes uit te kunnen blijven leggen;
- Zet de ontwikkeling, om meer verbinding te zoeken, door;
- Ymere is ook goed actief in het land, zichtbaar en aanwezig, bijvoorbeeld in Aedes-verband. Ymere laat haar stem in dit verband ook horen wanneer zij het ergens niet mee eens is. Dat is ook nodig om tot verandering te komen;

##### *Gemeenten*

- Ymere heeft in de ogen van de gemeente een financieel probleem gehad, die de investeringsmogelijkheden de afgelopen jaren hebben gedrukt. Tot op heden heeft de gemeente echter geen creatieve of innovatieve oplossingen gezien om ondanks de financiële beperking, toch een bijdrage te leveren aan bijvoorbeeld nieuwbouw die past bij de omvang en statuur van Ymere. Ymere lijkt vast te zitten in de bestaande kaders, die vooral gekenmerkt lijken te worden door onmogelijkheden.
- Ymere zou de lokale politiek nog beter mee kunnen nemen, om draagvlak en verankering te versterken. Dit kan zijn op beleid, op een thema of rondom een opgave.

##### *Overige belanghebbenden*

- Voor de toekomst zou het meerwaarde hebben om belanghebbende en andere co-makers meer te betrekken en meenemen in het beleid dat Ymere voert. Zodat deze partijen echt kunnen verbinden met Ymere en ook in staat worden gesteld om beter mee te bewegen. Dit zou een mooie volgende stap zijn;
- Ga zo door, en blijf de fijne samenwerking in stand houden.

## 2.5 Beoordeling kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces

De visitatiecommissie heeft de huurders en de gemeente(n), aan de hand van een aantal open vragen, gevraagd om hun mening te geven over de kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces om te komen tot prestatieafspraken in de lokale driehoek.

##### *Samenwerkende Huurdersorganisaties Ymere*

De prestatieafspraken worden lokaal in de bezitsgemeenten gemaakt. Over het algemeen zijn deze van voldoende kwaliteit en heeft SHY de voor de huurders belangrijke punten mee kunnen nemen in de prestatieafspraken. Er is inzicht in de monitoring van de prestatieafspraken, maar SHY is niet altijd op de hoogte van de prestaties van de gemeenten in de prestatieafspraken. Daarnaast wordt opgemerkt dat de monitoring op corporatieniveau in Amsterdam niet beschikbaar is. Hierdoor is het lastig om de prestaties van individuele corporaties te beoordelen.

Het proces om de prestatieafspraken in Amsterdam te vernieuwen loopt momenteel en dat gaat over het algemeen goed. De actualiteit van de afspraken is zo geborgd omdat er sprake is van een gestructureerd proces dat jaarlijks wordt doorlopen. DE SHY is daarom tevreden over het actuele gehalte van de afspraken.

Amsterdam moet er echter wel in de ogen van SHY aan wennen dat er aan de werkzaamheden van de verenigde huurdersorganisaties ook financiering ten grondslag moet liggen, zodat zij hun werk goed kunnen doen. Het opstellen van de prestatieafspraken is immers een intensief en tijdrovend proces.



In Amsterdam is sprake van een collectief proces dat namens de corporaties door de AFWC wordt gevoerd. Een kanttekening is dat Ymere SHY niet betrokken heeft om de inbreng in de gemeente Amsterdam te bespreken, iets wat bij andere corporaties wel gebeurt. SHY zou Ymere hier graag stappen in zien maken de komende tijd.

#### *Gemeenten*

In Amsterdam is een uitgebreid en collectief proces doorlopen waarbij de corporaties door de AFWC zijn vertegenwoordigd. Het proces was intensief, maar heeft er wel toe geleid dat de volledigheid van de afspraken goed is. Ook uit de gesprekken met de andere bezitsgemeenten blijkt dat deze over het algemeen tevreden zijn over het proces en de kwaliteit van de gemaakte afspraken. De afspraken sluiten aan op de woonvisies en zijn meestal ook in voldoende mate concreet. De afspraken worden ook goed actueel gehouden door de jaarlijkse herijking.

De concreetheid en wederkerigheid kan echter in sommige gevallen beter. De gemeente Haarlemmermeer plaatst bijvoorbeeld de kanttekening dat voor de komende perioden de afspraken wat aangescherpt kunnen worden om duidelijker in beeld te krijgen wat nodig is en wat ieders rol daarbij is.

### 3 Presteren naar Vermogen



### 3.1 Inleiding

Het derde perspectief van waaruit het presteren van Ymere wordt beoordeeld is 'Presteren naar Vermogen'. De visitatiecommissie beoordeelt de *vermogensinzet*, dat wil zeggen of de corporatie voor het realiseren van maatschappelijke prestaties haar vermogen verantwoord inzet en optimaal gebruik maakt van haar financiële mogelijkheden, gebaseerd op een onderbouwde visie en zonder het voortbestaan op het spel te zetten.

### 3.2 Beoordeling voor visitatiecommissie

De onderstaande tabel geeft de beoordeling vanuit het perspectief 'Presteren naar Vermogen' weer. In de volgende paragrafen wordt een toelichting gegeven op de beoordeling.

Tabel 3.1 Presteren naar Vermogen

Perspectief	Gemiddeld cijfer	Weging	Eindcijfer	
<b>Perspectief 3: Presteren naar Vermogen</b>				
Vermogensinzet	8,0	100%	8,0	

### 3.3 Vermogensinzet

**8,0** In methodiek 6.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de corporatie de inzet van haar beschikbare vermogen voor maatschappelijke prestaties passende bij de externe opgaven en de vermogenspositie verantwoordt en motiveert. De visitatiecommissie constateert dat aan het ijkpunt wordt voldaan. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de duidelijke wijze waarop Ymere de opgaven bij haar vermogensinzet betreft en deze transparant onderbouwt door een afweging tussen de maatschappelijke ambities (effectiviteit), het rendement van het vastgoed (efficiëntie) en een financieel gezonde organisatie (financiële continuïteit).

#### *Vermogensinzet in relatie tot wettelijke kaders en herstelplan*

Ymere houdt bij haar vermogensinzet ook duidelijk rekening met de diverse wettelijke kaders. Het implementeren van de Strategie 2016+ vindt bijvoorbeeld plaats tegen een achtergrond waarin blijvend voldaan moet worden aan het wettelijke kader zoals het scheidings-/splitsingsplan en de consequenties van de regiovorming. Ook heeft Ymere de afgelopen jaren te maken gehad met beperkte financiële ruimte omdat ingezet is op het aflossen van leningen om haar financiële positie te versterken, zoals opgenomen in het herstelplan. Ymere heeft dit plan opgesteld omdat zij in de periode eind 2012 tot en met eind 2013 onder verscherpt toezicht stond.

Deze omstandigheden hebben hun weerslag op de financiële huishouding, waarbij balans moet worden gezocht tussen enerzijds het behalen van de doelstellingen van Ymere zoals opgenomen in de Strategie Ymere 2016+ en prestatieafspraken en anderzijds het voldoen aan de vereisten zoals



weergegeven door de financiële kengetallen van de externe toezichthouder. Al deze factoren hebben het kader gecreëerd voor de vermogensinzet.

#### *Vertaling opgaven naar meerjarenbegroting*

Ymere heeft haar opgaven vertaald naar een financieel meerjarenplan (FMP). Het FMP 2018-2022 geeft bijvoorbeeld een financiële vertaling van het geconsolideerde beleid van Ymere voor de komende vijf jaar. Het FMP is elk jaar de basis voor de prognose aan de Autoriteit woningcorporaties (Aw), het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW), het ministerie en het activiteitenoverzicht dat Ymere per gemeente presenteert.

De jaarbegrotingen zijn vervolgens een invulling van een jaarschijf van het FMP. In het FMP werkt Ymere ook diverse scenario's uit bijvoorbeeld om de invloed van een verkleining van het werkgebied, aangepaste verhuurderheffing en aangepaste verkoopdoelstellingen te onderzoeken. Daarnaast maakt Ymere jaarlijks een risicoprofiel waarin de financiële gevolgen van de risico's in kaart worden gebracht.

De visitatiecommissie heeft vastgesteld dat de meerjarenbegroting gedetailleerd en goed onderbouwd is. Duidelijk wordt aangegeven welke opgaven ingerekend zijn en voor welke bedragen. Een kleine kanttekening is dat de opbouw nog overwegend financieel operationeel van aard is. Er wordt weliswaar verwezen naar de opgaven, maar de FMP volgt niet de strategische thema's van Ymere. Deze relatie wordt overigens wel in het jaarplan / strategiebrieven gelegd.

#### *Ymere gebruikt het driekamermodel om haar vermogensinzet zichtbaar te maken*

Om haar missie te kunnen waarmaken, maakt Ymere voortdurend een afweging tussen de maatschappelijke ambities (effectiviteit), het rendement van het vastgoed (efficiëntie) en een financieel gezonde organisatie (financiële continuïteit). Aan de hand van het voor corporaties ontwikkelde DrieKamerModel maakt men de verschillende geldstromen ten behoeve van deze drie ambities zichtbaar. Door gebruik te maken van dit model heeft Ymere in principe een goed inzicht in haar vermogensinzet. Hierdoor weet Ymere wat haar maatschappelijke bijdrage is en welke overwegingen hieraan ten grondslag lagen. De maatschappelijke bijdrage is hierbij ook uitgedrukt in een concreet getal. Over 2017 was dit bijvoorbeeld € 356,3 miljoen. Het bedrag is ook te zien als het financiële offer van Ymere voor het leveren van de maatschappelijke bijdrage.

#### *Maatschappelijke kamer*

Het realiseren van de maatschappelijke ambities vindt plaats in de Maatschappelijke kamer. Deze kamer is verantwoordelijk voor de effectieve besteding van het budget dat Ymere beschikbaar stelt via de Vermogenskamer. Ymere verantwoordt hierbij ook duidelijk de omvang van het budget en de wijze van besteding en geeft ook de omvang van het offer aan.

Voor 2017 is bijvoorbeeld aangegeven dat het maatschappelijke budget ingezet wordt voor:

- Leefbaarheid en voor het realiseren van betaalbare woningen voor de primaire doelgroep middels huurverlagingen (t.o.v. de markthuur),
- Een bijdrage aan de exploitatie
- Een bijdrage aan investeringen.

Vanuit de Vermogenskamer is in 2017 € 356 miljoen (2016: € 281 miljoen) beschikbaar gesteld aan de Maatschappelijke Kamer. Dit bedrag wordt door Ymere onderbouwd en verantwoord. Het grootste gedeelte van de maatschappelijke bijdrage komt doordat Ymere woningen verhuurt tegen een betaalbare huurprijs in plaats van de huurprijs die op de vrije markt voor de woning gevraagd kan worden. In totaal gaat het om een huurverlaging van € 234,2 miljoen ten opzichte van de markthuur (2016: € 168,3 miljoen).

### Vastgoedkamer

Het realiseren van een efficiënte exploitatie en de transformatie van het vastgoed vindt plaats in de Vastgoedkamer. In de Vastgoedkamer streeft Ymere naar een marktconform rendement en marktconforme kosten. Vanwege de maatschappelijke ambities is dit echter niet altijd wenselijk. Daarom kiest Ymere niet voor een maximaal rendement maar in plaats daarvan voor het geven van huurverlagingen of het maken van extra beheerkosten. In die gevallen compenseert de maatschappelijke kamer de mindere opbrengsten of hogere uitgaven. Ook deze bedragen worden goed onderbouwd en gespecificeerd.

Het marktconforme rendement in de Vastgoedkamer bedraagt bijvoorbeeld in 2017 € 545,9 miljoen (2016: € 491,0 miljoen). De marktconforme investeringen in de Vastgoedkamer bedragen € 110,8 miljoen (2016: € 85,0 miljoen). De opbrengst vanuit verkoop bedraagt € 253,5 miljoen (2016: € 273,0 miljoen).

### Vermogenskamer

Het behouden van de financiële continuïteit is de verantwoordelijkheid van de Vermogenskamer. Hierin bewaakt Ymere de kasstromen en zorgt dat niet meer wordt uitgeven dan beschikbaar is, zodat borgbaarheid door het WSW niet in gevaar komt.

Ook stuurt Ymere in de Vermogenskamer op de gewenste ontwikkeling van haar vermogen en de verhouding tussen eigen en vreemd vermogen. Deze verhouding moet gezond zijn, zodat Ymere financiële risico's kan opvangen. De Vermogenskamer ontvangt dividend van de Vastgoedkamer. Dit wordt ingezet voor:

- Het behouden van financiële continuïteit;
- Het aan de Vastgoedkamer beschikbaar stellen van budget voor het marktconforme deel van de investeringen;
- Nieuwbouw en renovatie;
- Het beschikbaar stellen van maatschappelijk budget voor de Maatschappelijke kamer.

Hierbij speelt de omstandigheid dat de indicatieve bestedingsruimte al een aantal jaren nihil is, omdat het leningsvolume boven de 3,5 miljard euro uitkomt. De vermogenskamer is daarom vooral gericht op het bewaken van de wijze waarop de beschikbare middelen binnen de kasstromen zo goed mogelijk ingezet kunnen worden. Ymere heeft hiertoe ook haar verdienmodel geüpdatet en de uitkomsten verwerkt in de Financiële meerjarenplanning.

Ymere is transparant in de bedragen die worden beschikbaar gesteld en de gekozen inzet daarvan. Zo wordt bijvoorbeeld aangegeven dat het ontvangen dividend in 2017 € 799,4 miljoen bedraagt (2016: € 764 miljoen) en dat de Vermogenskamer dit inzet voor een daling van de leningen en liquide middelen met € 174,2 miljoen (2016: € 235 miljoen), betaling van de rentelasten (€ 153,9 miljoen versus € 158 miljoen in 2016) en overige bedrijfslasten (€ 4,2 miljoen versus € 5 miljoen in 2016), marktconforme investeringen van € 110,8 miljoen, en voor het maatschappelijke budget voor de Maatschappelijke kamer van € 356,3 miljoen.

### *Ymere evalueert investeringsuitkomsten*

Door middel van zogenoemde 'Decharge besluiten' wordt door Ymere ook goed teruggekeken op de wat men wilde bereiken en wat de uitkomsten van een project zijn geweest. Deze informatie wordt gebruikt om bij nieuwe projecten een betere inschatting te kunnen maken van de verwachte en te realiseren uitkomsten.

#### *Uitkomst Aedes-benchmark onderdeel bedrijfslasten*

Ymere heeft gedurende de visitatieperiode voor de jaren 2015, 2016 en 2018 een A-score behaald in de Aedes-benchmark op het onderdeel bedrijfslasten. In het jaar 2017 is een B-score behaald. Nadere analyse toont echter aan dat het kostenniveau in 2017 nagenoeg gelijk was aan dat van 2016. Andere corporaties hebben echter een grotere daling laten zien, waardoor de relatieve benchmarkpositie van Ymere een andere score kreeg. De uitkomsten van de benchmark benadrukken in de ogen van de visitatiecommissie de aandacht voor een efficiënte bedrijfsvoering. Dit heeft een gunstig effect op de bestedingsruimte voor de maatschappelijke taken.

#### *Integrale beoordeling Aw toont geen bijzonderheden*

De Autoriteit woningcorporaties (Aw) beoordeelt op basis van artikel 61 lid 3 van de Woningwet 2015 jaarlijks integraal het beleid en beheer en het functioneren van de corporaties. De Aw beoordeelt of de corporatie voldoet en naar verwachting in de toekomst blijft voldoen aan de vereisten op het gebied van good governance, integriteit, rechtmatigheid en financiële continuïteit. Daarbij beoordeelt de Aw ook of het maatschappelijk gebonden vermogen voldoende wordt beschermd. De Aw beoordeelt integraal. Dit betekent dat de verschillende risicogebieden in onderlinge samenhang worden beoordeeld.

Uit de door de Aw in april 2018 opgestelde oordeelsbrief naar aanleiding van de integrale beoordeling over 2017 zijn geen bijzonderheden gebleken die voor de visitatie relevant zijn.

#### **Oordeel visitatiecommissie**

Ymere heeft de afgelopen vier jaar gewerkt aan het versterken van haar financiële positie. Hierdoor was haar bestedingsruimte beperkt. Het gevolg is echter wel dat Ymere scherpe keuzes heeft gemaakt om haar bestedingsruimte goed in te vullen en deze ook goed heeft weten te onderbouwen vanuit de maatschappelijke opgaven. De visitatiecommissie is daarom van mening dat Ymere de inzet van haar beschikbare vermogen voor maatschappelijke prestaties passend bij de externe opgaven en vermogenspositie goed verantwoordt en motiveert



## 4 Governance van maatschappelijk presteren



## 4.1 Inleiding

Het vierde perspectief van waaruit het presteren van Ymere wordt beoordeeld is 'Governance van maatschappelijk presteren'. De visitatiecommissie beoordeelt drie onderdelen:

- Strategievorming en sturing op prestaties;
- Intern toezicht;
- Externe legitimatie en verantwoording.

## 4.2 Beoordeling door visitatiecommissie

De onderstaande tabel geeft de beoordeling vanuit het perspectief 'Governance van maatschappelijk presteren' weer. In de volgende paragrafen wordt een toelichting gegeven op de beoordeling.

Perspectief		Gemiddeld cijfer	Weging	Eindcijfer	
<b>Perspectief 4: Governance van maatschappelijke presteren</b>					
Strategievorming en prestatiesturing	Strategievorming	8,0	8,0	33%	8,0
	Prestatiesturing	8,0			
Maatschappelijke rol raad van commissarissen		8,0	8,0	33%	
Externe legitimatie en openbare verantwoording	Externe legitimatie	8,0	8,0	33%	
	Openbare verantwoording	8,0			

## 4.3 Strategievorming en prestatiesturing

De visitatiecommissie beoordeelt de strategievorming van de corporatie als organisatie met een maatschappelijke functie en positie in het lokale netwerk (plan) en kwaliteit en de resultaten van het proces van prestatiesturing (check en act).

### 4.3.1 Strategievorming

**8,0**

In methodiek 6.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de corporatie een actuele langetermijnvisie op haar eigen positie en toekomstig functioneren voor het realiseren van maatschappelijke prestaties heeft en deze zodanig vastgelegd en vertaald is naar doelen en activiteiten dat deze te monitoren zijn. De visitatiecommissie stelt vast dat wordt voldaan aan het ijkpunt van een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de uitgebreide wijze waarop belanghebbenden zijn betrokken bij de totstandkoming van de strategie, de duidelijke wijze waarop strategie is vertaald naar doelstellingen, het zichtbaar leggen van het verband tussen de opgaven en de prestaties en het tijdig bijsturen via uitgebreide informatiesystemen en rapportages.



### *Ymere heeft een ondernemingsstrategie opgesteld*

Ymere heeft een visie op haar eigen positie en toekomstig functioneren vastgelegd in ondernemingsplannen. In 2015 heeft Ymere de ondernemingsstrategie 2016+ opgesteld. Ymere heeft daarbij van buiten naar binnen gekeken. Ymere heeft het gesprek gevoerd met de huurders, via de huurdersorganisaties en de digitale klantenpanels. Daarnaast zijn dialoogtafels georganiseerd, waarbij allerlei belanghebbenden zijn betrokken: van wethouder tot trendwatcher, van huurder tot hoogleraar. Als vanzelfsprekend zijn tevens de interne organisatie en de Raad van Commissarissen betrokken. Het is de visitatiecommissie opgevallen dat de ondernemingsstrategie of het 'rode boekje' binnen de organisatie leeft en dat de medewerkers zich bewust zijn van de geformuleerde visie en doelstellingen.

In de ondernemingsstrategie is de volgende missie geformuleerd:

***Ymere zorgt voor goede en betaalbare woningen voor mensen met een bescheiden inkomen in de Metropoolregio Amsterdam. Onze belangrijkste maatschappelijke opgave is te zorgen dat er in dit gewilde woongebied ook voor onze huurders een plek is.***

Op basis van de missie en de opgaven en de ontwikkelingen zijn in het werkgebied zeven strategieën bepaald:

1. Actief matchen van vraag en aanbod, van huur en inkomen;
2. Prijs-kwaliteit hangt samen met locatie;
3. Meer aandacht voor onderhoud van de woning;
4. Samenwerken aan de wijken;
5. Nieuwe vormen van verbinding;
6. Duurzaam denken en doen;
7. Een wendbare en efficiënte organisatie.

Het succes van de missie is meetbaar gemaakt aan de hand van vier thema's met daarbij behorende SMART-geformuleerde doelstellingen:

- Een tevreden huurder;
- Een goede woning.
- Een betaalbare woning;
- Een goede wijk.

### *Ymere werkt de ondernemingsstrategie uit in een jaarlijkse Strategiebrieven*

De Strategiebrieven beschrijft de situatie intern en extern, geeft aan waar die situatie aanleiding geeft voor aanpassingen in of accenten op de ondernemingsstrategie. Daarmee vormt de strategiebrieven het beleidsmatige en financiële kader voor de jaarplannen en de begroting.

De Strategiebrieven geeft per proces de uitwerking van de ondernemingsstrategie en de ingrediënten voor het jaarplan en de begroting. De Strategiebrieven sluit af met een samenvatting van de 'opdrachten' voor het betreffende jaar samen met een financieel kader. In het financieel kader wordt de ondernemingsstrategie afgezet tegen de accenten in de Strategiebrieven.

### *Ymere stelt jaarplannen op, voor Ymere en per proces*

Ymere stelt jaarlijks een jaarplan op met de doelstellingen voor het betreffende jaar. In het jaarplan is iedere strategie uit de ondernemingsstrategie vertaald naar een doelstelling, één of meerdere kritische prestatie-indicatoren, normen, acties, een deadline, een trekker en de betreffende afdeling.

**Figuur 2: Uitsnede van jaarplan (2018)**

1. Actief matchen van vraag en aanbod, van huur en inkomen. Zodat onze huurders passend en betaalbaar wonen							
Gols	Strategie	KPI's	Norm	Acties	Deadline	Trekker	Relatie
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Passend verhuren</li> <li>- Taakstelling halen</li> <li>- Doorstrooming bevorderen</li> <li>- Scheefwonen verminderen</li> </ul>	i. Wij verhuren onze vrijgekomen woningen passend naar inkomen. Door het voeren van een passend huur- en toewijzingsbeleid Eigenaar: directeur V&W	A. EU-inkomens (% conform norm) B. Huurtoeslag-ontvangers (% conform norm) C. Passendheid (% conform norm) D. Middensegment (% conform norm)	≥ 90 ≥ 75 ≥ 95 ≥ 60	1. Doorvertaling regionale visie woonruimteverdeling naar Ymere 2. Goed borgen passend verhuren in procedures en systemen	T1-T3 T3	Mng V&W Mng O&S	S&B TRM CZ (Communic)
	ii. Wij leveren onze bijdrage aan de huisvesting van kwetsbare doelgroepen. Door te voldoen aan onze taakstellingen UMO's en statushouders Eigenaar: directeur V&W	A. Amsterdam B. H' meer C. Haarlem D. Almere E. Weesp	≥ 95%	1. Afspraken met gemeenten uniformeren (op basis van beheerlijn kwetsbare doelgroepen) en monitoring automatiseren	T1	Mng M&M	TRM
	iii. Wij pakken niet passend/scheefwonen naar inkomen, levensfase en situatie aan. Door aanpak woonfraude, actief matchen en individuele huur aanpassingen Eigenaar: directeur V&W	A. Maar passende verhuuring: actief vrij gekregen woningen (in aantal woningen) B. Aanpak scheef wonen: doorstroom-matches goedkope scheefwonders (in aantal woningen) C. Aanpak woonfraude (in aantal woningen)	≥ 300 ≥ 50 (vs 300) ≥ 400	1. Nieuw instrumentarium (HuisjeHuisje en PAM) implementeren, promoten en monitoren 2. Vraag- aanbodanalyse actief matchen: wat hebben we nodig? Hoe krijgen we die woningen beschikbaar? 3. Evaluatie en doorontwikkeling huidige doorstromings-matchingsconcepten	T1 T2-3 T3	Mng M&M * *	S&B VGB CZ TRM
				1. Opzetten pilot huurgewinning midden- en hogere inkomers 2. Opzetten pilot Flexuren/Wooncontract 3. Analyse scheefwonders (mbv big data) 4. Doorontwikkelen KPI Scheefwonen	T1 T3 T2 T3	Mng V&W * * *	S&B CZ
				1. Analyse op (type) woningen per regio ten behoeve van prioriteitstelling: waar gaan we op af? (mbv big data)	T1	Mng Woon-fraude & overlast	CZ

Bron: Jaarplan 2018, Ymere (2018)

### Ymere werkt met een strategische, een tactische en een operationele cockpit

Cockpitsturing is een werkwijze waarin de Strategie Ymere 2016+ wordt omgezet in portefeuilledoelstellingen, met een werkbare koppeling naar de drie processen: Vastgoedbeheer, Verhuur en Wonen en Portefeuillevernieuwing. Cockpitsturing vindt plaats op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Op ieder niveau wordt vanuit het zakelijke en het maatschappelijke perspectief gekeken naar de kenmerken van het vastgoed en de gebieden. Ymere heeft een maatschappelijke doelstelling en het vastgoed is daarbij het belangrijkste instrument.

De toegevoegde waarde van cockpitsturing is met name gelegen in de integrale, gebiedsgerichte benadering van de opgave. Ymere stuurt primair op processen, maar in de cockpits worden deze op het juiste niveau met elkaar geconfronteerd. Dat kan ertoe leiden dat de processen situationeel een andere invulling krijgen dan zuiver vanuit procesmatige optiek logisch is.

De cockpit zorgt voor gebiedsgerichte horizontale afstemming tussen processen en optimaliseert zo het bedrijfsresultaat. De cockpitsturing is ook cyclisch. Ymere moet meebewegen met de trends in de buitenwereld, omgaan met de kansen en bedreigingen in de gebieden zelf, dit altijd in relatie tot de eigen mogelijkheden. Daarom is er eens in de vier jaar een strategische, eens in de twee jaar een tactische en jaarlijks een operationele cockpit.

Het resultaat van de Strategische Cockpit is een vertaling van de Strategie Ymere 2016+ naar een strategie voor een termijn van 4-5 jaar. In de uitwerking is per woonmilieugebied een strategie gedefinieerd. Hierbij is zowel gekeken naar de kenmerken van het vastgoed (prijs, plek, product) als naar de situatie in het gebied (aandeel/concentratie sociale huur en de potentie van het gebied). Voor de precieze invulling van de verschillende portefeuillestrategieën, is een volledige cockpitcyclus noodzakelijk (strategisch, tactisch en operationeel). Ymere heeft de uitkomsten van de cockpits ook gebruikt voor de evaluatie van haar sturingsmodel.

Ymere hanteert de regel dat na de Strategische Cockpit eerst de Tactische Cockpit plaatsvindt om de regionale verfijning verder invulling te geven. De uitkomsten van de Tactische Cockpit dienen vervolgens als input voor de Operationele Cockpit zodat op complexniveau het beleid ten aanzien van huur, verkoop, onderhoud en investeringen bepaald kan worden.

#### Ymere betreft belanghebbenden bij de cockpits

Zoals bij de strategische cockpits stakeholders van twee ministeries, twee provincies, een grote werkgevers- en een huurdersvertegenwoordiger aanwezig waren, zo waren bij de tactische cockpits enerzijds wethouders, directeuren en/of adviseurs en anderzijds een afvaardiging van de lokale huurderskoepels aanwezig. Die betrokkenheid van stakeholders is van grote waarde. Het draagt immers bij aan het robuuster maken van keuzes. Dit sluit bovendien aan op de strategie 'nieuwe vormen van verbinding, zodat wij bij onze huurders en stakeholders betrokken zijn, en zij bij ons'.

#### Integrale beoordeling Aw over 2017/2018

In april 2018 heeft Aw de integrale oordeelsbrief over 2017 gepubliceerd. Hieruit blijkt dat er geen aanleiding is tot het doen van interventies.

#### 4.3.2 Sturing op prestaties

**8,0** In methodiek 6.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de corporatie periodiek en systematisch de vorderingen van de voorgenomen maatschappelijke prestaties volgt en indien zij afwijkingen heeft geconstateerd bijstuurt. De visitatiecommissie stelt vast dat wordt voldaan aan het ijkpunt van een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de gestructureerde wijze van monitoren, gekoppeld aan de missie, visie en strategie en vervolgens actief en adequaat bijsturen.

Ymere monitort de voortgang op de voorgenomen maatschappelijke prestaties aan de hand van tertiaalrapportages. In de T-rapportages worden de doelstelling die in het jaarplan per strategie zijn opgesteld gemonitord. Aan de hand van een Balanced Score Card worden zowel de gerealiseerde prestaties als de geprognosticeerde prestaties inzichtelijk gemaakt.

Figuur 3: Uitsnede van T-rapportage (2018)

KPI	Realisatie	Prognose T2	Prognose T1
<b>STRATEGIE 1: ACTIEF MATCHEN</b>			
Passend verhuren	●	●	●
Taakstelling	●	●	●
Doorstromen	●	●	●
Jaarplan acties	●	●	●

Bron: T-rapportage T2 2018, Ymere (2018)

Na de Balanced Score Card worden de ontwikkelingen en de resultaten per strategie toegelicht.

Aansluitend wordt een analyse en een oordeel gegeven. Indien de voorgenomen prestaties afwijken van de gerealiseerde prestaties wordt een toelichting gegeven. Daarnaast wordt de afwijking besproken in het bijeenkomsten van het managementteam die binnen de verschillende processen zijn belegd. Iedere directeur is verantwoordelijk voor een aantal 'DR-kpi's', en afdelingsmanagers voor de onderliggende tactische en operationele kpi's.

Deze verantwoordelijkheden bepalen tevens wie dient te zorgen voor het signaleren van afwijken, het bespreken van afwijken en het bijsturen bij afwijken. Enerzijds komt het voor dat maatregelen direct worden geëffectueerd, bijvoorbeeld als blijkt dat samenwerking met een belanghebbenden niet goed verloopt en interventie van hogerhand gewenst is. Anderzijds kan een bijsturing leiden tot aanpassing die op langere termijn wordt geëffectueerd. De vertraging bij nieuwbouwprojecten heeft bijvoorbeeld geleid tot de inrichting van een programma 'Goed opdrachtgeverschap' om de kwaliteit van de projectontwikkeling en daarbij behorende procesvoering te verbeteren.

Aanvullend op de monitoring aan de hand van T-rapportage heeft Ymere aan het einde van 2018 de realisatie van de doelstellingen uit de strategie 2016+, aan de hand van de meetbare vertalingen van de doelen conform OGSM<sup>10</sup>-systematiek, tussentijds geëvalueerd.

De tertiaalrapportages worden gedeeld met RvC, de SHY en de organisatie. Naast de tertiaalrapportages beschikken de processen over eigen operationele dashboards die maandelijks worden bijgewerkt en besproken.

#### 4.4 Maatschappelijke rol Raad van Commissarissen

De visitatiecommissie beoordeelt hoe actief, zorgvuldig en transparant de raad van commissarissen (of raad van toezicht) vormgeeft aan zijn functie als toezichthouder van een maatschappelijke organisatie in het lokale netwerk.

##### 4.4.1 Maatschappelijke rol van de Raad van Commissarissen

**8,0**

**In methodiek 6.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de RvC zich aantoonbaar bewust is van zijn maatschappelijke rol als toezichthouder van een maatschappelijke organisatie in een lokaal netwerk en deze professioneel vorm geeft. De visitatiecommissie stelt vast dat wordt voldaan aan het ijkpunt. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de duidelijke visie op de maatschappelijke rol, de aandacht voor het uitvoeren van deze rol en de betrokkenheid bij de formulering van de opgaven en de realisatie daarvan.**

##### *Visie op de maatschappelijke rol*

De RvC van Ymere heeft een duidelijke en vastgelegde visie op haar maatschappelijke rol. Dit komt bijvoorbeeld tot uitdrukking in het nadrukkelijk aandacht hebben voor het realiseren van de maatschappelijke opgaven van Ymere. De visie is gevoed door de intrinsieke motivatie bij de leden dat het belangrijk is een bijdrage te leveren aan maatschappelijke ontwikkelingen door het tonen en van maatschappelijke betrokkenheid. De commissarissen zijn daarom ook op andere wijze actief in de maatschappij, zowel publiek als privaat. Ook zijn meerdere leden actief in VTW-verband.

De maatschappelijke rol en motivatie komt ook aan de orde in de sollicitatiegesprekken voor het benoemen van een nieuwe commissaris. Daarbij wordt in het profiel ook aandacht gegeven aan de ontwikkeling van de maatschappelijke rol door in het profiel in te gaan op nieuwe thema's die in de samenleving ontstaan.

De RvC gebruikt de zelfevaluatie om haar maatschappelijke rol te evalueren en te bepalen aan welke thema's extra aandacht moet worden besteed, zoals digitalisering en duurzaamheid.

##### *Betrokkenheid bij strategisch beleid en prestatieafspraken*

De RvC is intensief en tijdig betrokken bij de ontwikkeling van de strategie. Vanaf de analysefase, aan de voorkant van het proces, tot aan de ontwikkeling van het ondernemingsplan, heeft men inbreng gehad en discussie gevoerd. Daarbij zijn tevens belanghebbenden aanwezig geweest. De RvC vindt het belangrijk Ymere te positioneren als een luisterende organisatie, waarbij tegelijkertijd informatie werd verkregen vanuit belanghebbenden.

Daarnaast is een keer per jaar een strategische sessie, waarin wordt ingegaan op een specifieke thema's of uitdagingen. Zoals bijvoorbeeld de integrale ontwikkeling ten aanzien van stedenbouw en de inclusieve samenleving.

---

<sup>10</sup> Objective Goals, Strategies, Measures



### *Betrokkenheid bij de realisatie van de opgaven in de regio*

De RvC vindt het belangrijk goed op de hoogte te zijn van wat er speelt in het werkgebied. Regelmatig maakt men daarom een rondrit langs het bezit in een regio. Om hierbij de blik open te houden voor ontwikkelingen, wordt ook regelmatig gezocht naar ontwikkelingen buiten dit werkgebied. Bijvoorbeeld door een werkbezoek in Zuid-Limburg.

Het toezicht op de realisatie van de maatschappelijke doelstellingen is geïntegreerd in het toezicht. De financiële situatie en bijbehorende normen zijn belangrijke randvoorwaarden, maar primair gaat het om de realisatie van de maatschappelijke doelstellingen. In de tijd dat het voor Ymere financieel lastiger was te investeren, is het de RvC zo toch gelukt om een brede blik te behouden en een goede balans te bewaken in het toezicht. De RvC heeft bijvoorbeeld gesproken met de directie over het afbouwen van de leningenportefeuille tot een niveau zodat er weer meer maatschappelijk bijgedragen kan worden.

### *Besluitvorming in de RvC*

De visitatiecommissie heeft aan de hand van de bestudeerde documentatie en het gesprek met de RvC vastgesteld dat de RvC nadrukkelijk aandacht heeft voor de discussie 'achter de feiten', over de keuzes ten aanzien van opgaven en de trends. De besluitvorming richt zich daarom niet enkel op traditionele elementen als financiële parameters en risico's, maar gaat uitgebreid in op de beoogde maatschappelijke effecten. Deze maatschappelijke effecten zijn altijd een integraal onderdeel van de besluitvormingsdocumenten.

Aan de hand van de sterk geprofessionaliseerde en gestructureerde PDCA-cyclus kan de RvC goed volgen of de opgaven worden gerealiseerd.

### *Betrokkenheid bij het lokale netwerk*

Uit het gesprek met de RvC en de bestudeerde documentatie blijkt dat de RvC uitgebreid aandacht heeft voor de relaties en de communicatie met belanghebbenden, en ervoor zorgt op passende wijze zelf zichtbaar te zijn. De RvC heeft ook duidelijk aandacht voor de wijze waarop men zichtbaar is. De RvC is bijvoorbeeld wel bereikbaar voor wethouders, maar voert bijvoorbeeld geen overleggen met de wethouders. De relatie ligt bij de directeur-bestuurder en regiomanagers. De leden van de RvC zijn nadrukkelijker de dynamiek in de MRA gaan volgen.

Hierbij heeft men niet alleen aandacht voor effectiviteit, maar ook voor het bredere stakeholdermanagement. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om zaken als welke belanghebbenden er zijn en hoe het contact met hen verloopt.

Verder heeft de RvC middels de huurderscommissarissen overleg met de huurders, krijgt men presentaties van medewerkers uit het veld, voert jaarlijks een rondrit uit langs bezit, bezoekt het KCC en trekt ook regelmatig een dag met een servicemonteur op. Deze activiteiten vergroten de externe en interne zichtbaarheid van de RvC en vergroten het zicht op wat maatschappelijke gewenst is. De indrukken die worden opgedaan worden met elkaar gedeeld en zo mogelijk meegenomen in de besluitvorming.

De RvC vindt het ook belangrijk dat de directie van Ymere goede contacten heeft op ministeries en de leden van de Tweede Kamer. Dit aspect is goed verzorgd.

## 4.5 Externe legitimatie en openbare verantwoording

De visitatiecommissie beoordeelt de wijze waarop de corporatie belanghebbenden betreft bij beleidsvorming en voert met hen een dialoog over de uitvoering van het beleid (externe legitimering). Daarnaast beoordeelt de visitatiecommissie de wijze waarop de corporatie inzicht geeft in de realisatie van de beleidsdoelstellingen en hierover communiceert met relevante belanghebbenden.

### 4.5.1 Externe legitimatie

**8,0**

**In methodiek 6.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de corporatie zich maatschappelijk verantwoordt en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden mogelijk maakt. De visitatiecommissie stelt vast dat wordt voldaan aan het ijkpunt van een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de visie die Ymere heeft op het betrekken van belanghebbenden bij haar beleid, de manier waarop Ymere hier in praktijk aan werkt en dit rapporteert en het actief inzetten op innoverende samenwerkingen en oplossingen om uiteindelijk maatschappelijke opgaven te realiseren.**

#### *Ymere werkt aan samenwerkingen om maatschappelijke opgaven in te vullen*

Ymere voert in het kader van externe legitimering regelmatig overleg met onder meer de huurders, gemeenten, lokale adviesraden, collega corporaties, co-makers en partijen die bezig zijn met vernieuwing van kennis en beleid. Deze partijen ziet Ymere als haar belangrijkste stakeholders. Daarnaast zijn er ook lokaal op uitvoeringsniveau partijen waar Ymere regelmatig overleg mee voert. Ymere heeft onder meer in de jaarverslagen vastgelegd hoe de stakeholders betrokken zijn. Vanuit haar strategie is Ymere ook bezig de samenwerkingen te innoveren en verder uit te bouwen. Daarnaast zijn de huurders en de andere belanghebbenden betrokken bij de ontwikkeling van Strategie 2016+. Ymere heeft met de SHY gewerkt aan een Huurdersvisie.

Een voorbeeld waarbij Ymere een brede groep belanghebbenden betreft, is de door Ymere georganiseerde stakeholdersbijeenkomst 'Thuis in de Metropool'. Tijdens deze bijeenkomst hebben bestuurders, kennisexperts, huurders en gemeentelijke vertegenwoordigers gezamenlijk de uitdagingen op het gebied van wonen in de Metropoolregio Amsterdam onderzocht, zodat iedereen zich thuis voelt. De inzichten die hieruit voort zijn gekomen, heeft Ymere meegenomen in 2018. Het pleidooi 'Verhuizen zonder grenzen: hekken weg' komt hieruit voort. Een ander voorbeeld is een bijeenkomst met belanghebbenden over de inclusieve stad.

#### *Ymere werkt intensief samen met huurders op verschillende niveaus*

Ymere kent zes lokale huurdersverenigingen in haar werkgebied. Deze huurdersverenigingen hebben zich verenigd in de Samenwerkende Huurdersorganisaties Ymere (SHY). Ymere voert jaarlijks regelmatig overleg op bestuurlijk niveau met SHY, bijvoorbeeld over het huurbeleid, de huurverhoging en de jaar- en beleidsplannen. Ymere betreft SHY bij beleidsvorming voordat de adviesaanvraag formeel wordt ingediend, om de huurders echt mee te nemen in de planvorming. Daarnaast wordt er onder meer ook gesproken over terugkerende verantwoordingsonderwerpen, incidentele vragen, operationele Cockpit en veranderingen in wet- en regelgeving.

SHY heeft daarnaast jaarlijks formeel en informeel overleg met de RvC. In de regel zijn bij deze overleggen in ieder geval de commissarissen aanwezig die op voordracht van SHY zijn benoemd. Daarnaast sluit ook de voorzitter van de RvC aan. Vanaf 2018 wordt er ook jaarlijks een bijeenkomst georganiseerd waarbij de voltallige Raad van Commissarissen en SHY aanwezig zijn.

De lokale huurdersorganisaties hebben jaarlijks een aantal keer overleg met de regiomanagers, over de lokale aandachtspunten en lopende projecten. De huurdersorganisaties en bewonerscommissies worden middels themabijeenkomsten geïnformeerd over Ymere-brede onderwerpen. De huurdersorganisaties worden betrokken bij de prestatieafspraken in de betreffende gemeenten. Daarnaast vindt er ook overleg plaats met de 200 bewonerscommissies over zaken op complexniveau, zoals schoonmaak, planmatig onderhoud en servicekosten.

Daarnaast zoeken Ymere en SHY actief naar een manier om een bredere groep (toekomstige) huurders te betrekken bij de beleidsvorming. De groep die zich niet thuis voelt in de huurdersparticipatie via verenigingen, maar wel wil meedenken. Ymere heeft in de visitatieperiode aan een nieuw participatiebeleid gewerkt, om ook de betrokkenheid van deze groep huurders te vergroten. Eén van de vormen is dat Ymere een Digitaal Huurderspanel heeft opgezet en heeft laten groeien. Ymere en SHY zetten het Huurderspanel in om beleid te toetsen bij een brede groep huurders. Naar aanleiding van de Huurderspanels organiseert Ymere tevens bijeenkomsten om het onderwerp verder uit te diepen met een groep panelleden. De uitkomsten van de Huurderspanels zijn terug te vinden op de website van Ymere. In 2018 heeft Ymere daarnaast Platform Y ontwikkeld. Platform Y is een netwerk van jonge huurders van 18 tot en met 35 jaar, dat zes keer per jaar samenkomt om nieuwe ideeën te verzamelen en uit te werken.

#### *Ymere betreft overheden en collega corporaties rondom woonopgaven*

Verder heeft Ymere intensief contact met gemeenten in haar werkgebied om haar maatschappelijke doelen te kunnen bereiken, zowel bestuurlijk als ambtelijk. Met overige overheden als BZK, ILT, Aw, MRA en de provincie heeft Ymere periodiek overleg over onderwerpen die het werkveld van Ymere raken. Ymere organiseert tevens werkbezoeken voor politici en ambtenaren uit Den Haag.

Daarnaast participeert Ymere in landelijke en regionale netwerken van woningcorporaties en is Ymere lid van branchevereniging Aedes en van De Vernieuwde Stad. Een voorbeeld van een uitkomst van een dergelijke samenwerking is het opstellen van het manifest 'Passend wonen'.

#### *Ymere werkt met co-makership aan nieuwe vormen van samenwerking en verantwoordelijkheid*

Vanuit haar strategie is Ymere ook op zoek naar nieuwe vormen van samenwerking met haar maatschappelijke partners in het werkgebied. Zo ontwikkelt Ymere samen met projectontwikkelaars en bouwbedrijven co-makership, van waaruit beide partners werken aan en zich verantwoordelijk voelen voor de maatschappelijke opgave(n). Dit is een innovatieve vorm van samenwerking en Ymere creëert de mogelijkheid om dit tot stand te brengen.

#### 4.5.2 Openbare verantwoording

**8,0**

**In methodiek 6.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de gerealiseerde prestaties staan vermeld in een openbare publicatie, waarbij ook belangrijke afwijkingen worden toegelicht. De visitatiecommissie stelt vast dat wordt voldaan aan het ijkpunt van een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de actieve wijze waarop Ymere haar prestaties toegankelijk maakt voor haar huurders en zakelijke partners en hierbij ook oog heeft voor de samenhang van prestaties en maatschappelijke opgaven. Bewonderenswaardig is ook het feit dat Ymere huurders op adresniveau in de gelegenheid stelt om inzicht te verkrijgen in het geplande onderhoud aan de woningen.**

#### *Ymere legt prestaties op een toegankelijke wijze en in samenhang uit*

De visitatiecommissie constateert dat Ymere helder en transparant is in de prestaties die zij levert. Op de website zijn onder meer de jaarverslagen en jaarplannen te vinden, waarin Ymere helder en

duidelijk uitlegt wat de plannen en resultaten zijn. In de jaarverslagen publiceert Ymere daarnaast een beknopt jaaroverzicht, waarin voornamelijk met beelden en cijfers het jaar in vogelvlucht wordt weergegeven. Daarnaast publiceert Ymere regelmatig nieuwsartikelen op haar website, in de Ymere-newsroom. Ymere koppelt in deze nieuwsberichten duidelijk de prestatie met de maatschappelijke opgave en overweging. Een voorbeeld is de realisatie van nieuwbouw, waarin Ymere uitlegt dat ze hebben gekozen voor compactere nieuwbouw, met oog op de beperkte ruimte voor nieuwbouwmogelijkheden en de veranderen bevolkingssamenstelling en een nieuw type woningvraag die hieruit voortkomt.

#### *Ymere publiceert de uitkomsten van de klantenpanels*

Een ander voorbeeld dat de openbare verantwoording van Ymere laat zien, is dat Ymere op haar website de resultaten van de Digitale Klantenpanels op beknopte en inzichtelijke wijze publiceert, door gebruik te maken van beelden en grafieken. Daarnaast legt Ymere op de pagina ook goed uit waarom klantenpanels en het deelnemen hieraan van belang is.

Naast publicaties op de website maakt Ymere gebruik van haar Youtube-kanaal, waarop korte reportages over prestaties, bijvoorbeeld een nieuwbouwproject, worden geplaatst, maar ook toegankelijke instructie-filmpjes staan voor kleine taken in en rond het huis. Verder maakt Ymere ook actief gebruik van Twitter, Facebook en LinkedIn.

Verder verzorgt Ymere tweemaal jaarlijks voor haar huurders het digitale magazine 'Ymere ontmoet', waarin onder meer actuele huurdersinformatie, nieuws, woontips, huurdersverhalen en achtergronden bij beleid zijn opgenomen. De artikelen zijn toegankelijk en prettig geschreven en Ymere zorgt hierdoor voor een verbinding tussen informatie verschaffen en de bredere maatschappelijke context.

Voor zakelijke relaties publiceert Ymere driemaal jaarlijks het digitale magazine 'Ymere werkt', met nieuws, actuele thema- en verdiepingsartikelen.

Bewonderenswaardig is verder dat Ymere huurders via de website in de gelegenheid stelt om inzicht te krijgen in het geplande onderhoud aan de woning. Hierdoor weten huurders beter wanneer hun woning op de rol staat om bijvoorbeeld groot onderhoud te krijgen.



## Deel 3: Bijlagen



## Bijlage 1: Position Paper

### Inleiding

De wortels van Ymere liggen in de Vereeniging ten behoeve der Arbeidersklasse uit 1852. We zijn ooit opgericht om de erbarmelijke omstandigheden waaronder arbeiders in de negentiende eeuw in Amsterdam woonden te verbeteren. Een duidelijke maatschappelijke urgentie, die grotendeels door inzet van woningcorporaties in de loop van de tijd is opgelost. Voor ons strategisch kader Strategie Ymere 2016+ hebben we ons afgevraagd wat nu maatschappelijk urgent is. Dat is ervoor zorgen dat in ons zo populaire werkgebied ook voor huishoudens met een bescheiden inkomen een plek is om te wonen. Daarmee dragen we bij aan een inclusieve maatschappij en het tegengaan van ruimtelijke segregatie zoals we die in andere metropolen zien.

Het zorgen voor goede en betaalbare woningen voor mensen met een bescheiden inkomen hebben we van huis uit meegekregen. Na verschillende fusies bestrijkt ons werkgebied een groot deel van de Amsterdamse Metropoolregio – van Haarlem in het westen, via Haarlemmermeer, Amsterdam, Weesp en Gooise Meren tot Almere in het oosten. We focussen primair op huishoudens met een inkomen tot 36.798 euro per jaar (2018). Het overgrote deel van onze woningen is voor hen beschikbaar en betaalbaar. Onze duurdere woningen verhuren we, als de huurprijs van de woning dat toelaat, aan onze secundaire doelgroep met een inkomen tot 48.000 euro per jaar (2018).

### We zijn er voor huurders met een bescheiden inkomen

In onze Strategie Ymere 2016+ kiezen we nadrukkelijk voor het beheren en ontwikkelen van sociale huurwoningen. Het verhuren van een variëteit aan producten en het ontwikkelen van vastgoed voor een brede doelgroep hebben we losgelaten.

### Betaalbaarheid en doorstroming

Bij de jaarlijkse huurverhoging hanteren we in overleg met onze huurderskoepel SHY een staffel waarbij de huurders met een laag inkomen in een relatief dure woning worden ontzien en huurders met een hoger inkomen en een lage huur een wat hogere huurverhoging krijgen. Voor de allerlaagste inkomens is er een woonlastenakkoord. Sinds 2015 hebben we voor ruim 2600 huishoudens de huurprijs tot de aftoppingsgrens verlaagd.

Naast een inkomensafhankelijke huurverhoging blijven we zoeken naar mogelijkheden om sociale huurwoningen beter te laten passen bij het inkomen en de huishoudensgrootte van huurders. Door het manifest 'Passend wonen: van foto naar film' bijvoorbeeld. Een initiatief van 6 woningcorporaties waaronder Ymere om niet alleen bij toewijzing naar de passendheid van woning en huishouden te kijken maar ook tijdens de rit. Het roept in de sector en bij onze huurders de nodige discussie op; met oog voor elkaars standpunten blijven we in gesprek. Daarnaast benaderen we actief huishoudens waarvan we vermoeden dat de match tussen woning en huishouden beter kan. Hierbij zetten we instrumenten in als 'Van hoog naar laag', 'Van groot naar beter' en 'HuisjeHuisje'. De afgelopen vier jaar bemiddelden we op deze wijze ruim 900 huishoudens naar een beter passende woning.

We zijn er niet alleen voor de huidige huurders, maar hebben ook oog voor de talrijke woningzoekenden in onze regio. Een belangrijk probleem is daar dat door de grote druk op de woningmarkt de doorstroming stilvalt. Om het verschil tussen insiders en outsiders minder groot te maken, werken we actief aan een nieuw model van woonruimteverdeling. Samen met gemeenten en collega-corporaties zoeken we naar alternatieven voor het huidige systeem dat wordt gedomineerd door inschrijfduur en een rem zet op verhuizingen. De druk op de woningmarkt zorgt er helaas ook voor dat fraude veelvuldig voorkomt. Sinds 2015 ontruimden we 1559 woningen vanwege woonfraude. Dat komt overeen met 8,5% van onze nieuwe verhuringen.

### **Onze dienstverlening past bij onze huurders en bij onze producten**

We willen dat onze huurders weten wat ze aan ons hebben. Onze medewerkers vragen we daarom in het contact vanuit dezelfde principes te werken. Helder voor onze huurders én voor ons. Die helderheid proberen we ook aan te brengen in de inzet in onze wijken en buurten. We hebben de beweging gemaakt van een brede inzet op wijkniveau naar een gerichte aanpak van complexen waar dat nodig is.

### **In contact met onze huurders**

Afgelopen jaren verbreedden we ons pallet aan communicatiekanalen, bijvoorbeeld door het toevoegen van Whatsapp. Dat wordt positief gewaardeerd. Onze huurders zijn met name tevreden over het uitvoeren van reparaties. Kritisch zijn ze over het tempo van reageren van onze medewerkers. In 2019 gaan we over op een nieuw ERP-systeem. De contacten met onze huurders kunnen we dan meer digitaliseren en personaliseren. Direct en snel contact van huurders met de juiste medewerker van Ymere verbetert daardoor.

Met de SHY zijn we in gesprek over (ver)nieuwe(nde) vormen van participatie en zoeken we naar nieuwe vormen van verbinding met een brede groep huurders en woningzoekenden. Zo zetten we bijvoorbeeld ons digitaal huurderspanel in. Ons contact met de SHY is goed. Soms schuurt het en zijn we het niet met elkaar eens, maar altijd in goed overleg en met respect voor elkaars invalshoeken. Tegelijkertijd werken we samen aan het versterken en verbreden van de huurdersorganisaties naar al onze bewoners en woningzoekenden.

### **Samenwerken in de wijk**

Gelukkig is in veel van de wijken waar onze woningen staan de leefbaarheid goed. Een aantal buurten en complexen vraagt wel bijzondere aandacht. Vooral daar waar de mutatiegraad hoog is en er daardoor veel urgenten uit extramuralisering, statushouders en andere soms kwetsbare groepen komen wonen. Hier werken we met gemeentelijke wijkteams en instanties samen. Die samenwerking hebben we na de decentralisatie vorm moeten geven. Soms is dat nog zoeken. Met onze leefbaarheidsinterventies bereiken we mooie resultaten. Door proactief en tijdig te interveniëren, weten we bijvoorbeeld het aantal huisuitzettingen als gevolg van huurschuld steeds verder omlaag te brengen.

### **We werken aan een betaalbare, passende voorraad**

Onze woningen moeten in goede staat zijn en passen bij de wensen en financiële mogelijkheden van onze huurders. En we zetten in op de beschikbaarheid van die woningen. Door te sturen op de juiste match tussen huurder en woning, maar ook door (nieuwe) betaalbare woningen aan onze portefeuille toe te voegen.

### **Verbeteren voorraad**

De staat van onderhoud van onze woningen verbeteren we met een fors programma projectmatige woningverbetering en renovatie. Dat geeft een stevige impuls, maar we zijn nog bezig met een inhaalslag. Voor een aantal complexen hebben we voorgenomen sloop-nieuwbouw gewijzigd naar renovatie. Soms zijn huurders en andere stakeholders daarover teleurgesteld. Dat begrijpen we. Toch staan we achter onze keuze omdat het woningen betreft die goed aansluiten bij de vraag. Bovendien vraagt het minder beslag op onze middelen. Zo zijn we voor meer huurders en woningzoekenden van betekenis.

### **Nieuwbouw**

Onze nieuwbouwproductie vertoonde de afgelopen jaren een dip, met name als gevolg van de crisis, de verhuurderheffing en de onder toezichtstelling. Inmiddels weten we die geleidelijk op gang te brengen. Daarbij kiezen we voor het bouwen van woningen die passen bij de vraag en de plek.

Op populaire locaties leidt dat tot compacte(re), betaalbare woningen. Het bouwen van koopwoningen doen we niet meer, tenzij we hiervoor in een eerder stadium verplichtingen zijn aangegaan. Daar waar mogelijk proberen we locaties voor koopwoningen om te zetten in sociale huur. We zijn er trots op dat ons dat op een prachtige locatie als Overhoeks in Amsterdam gelukt is.

Met ons voorgenomen nieuwbouwprogramma van 2.000 sociale huurwoningen in de komende jaren, dragen we flink bij aan de maatschappelijke woningvraag naar betaalbare woningen in de Metropoolregio. We investeren naar vermogen en proberen de beschikbare investeringen zo goed mogelijk verdeeld in ons werkgebied in te zetten. We maken ons zorgen over de bouwcapaciteit in de markt, de oplopende bouwprijzen, de capaciteit bij onszelf, bij gemeentes en de lange en ingewikkelde juridisch planologische procedures. De door ons beoogde productie kan hierdoor lager uitvallen. Hetzelfde geldt overigens voor het verbeteren van onze woningen. Onze keuze om in co-making te werken, is een goede geweest omdat we daarmee een deel van onze nieuwbouw en woningverbetering kunnen garanderen.

### **Verduurzamen**

Onze ambitie is dat in 2025 80% van ons bezit minimaal label B heeft. Om dat te bereiken hebben we een extra investeringsprogramma voor verduurzaming ingezet. Een groot deel van ons bezit in Haarlem en Amsterdam is oud en gestapeld. En een aanzienlijk deel monumentaal. Dat maakt verduurzamen ingewikkeld en relatief kostbaar. Toch liggen we op koers. Ons uitgangspunt is een no regret filosofie. We zetten vooral in op het isoleren van onze woningen en willen technologische vernieuwing de tijd geven. We experimenteren met het aardgasloos maken van bestaande woningen. Dat is nog niet zo eenvoudig, ook gelet op de positie van nutsbedrijven, particuliere eigenaren die een stem opeisen en onze huurders die twijfels hebben bij de gekozen oplossingen. We merken dat de ambities van onze gemeentelijke stakeholders soms verder gaan dan wij verstandig vinden, onze huurders willen en bij ons financieel kader past.

### **Heldere doelen, meetbare resultaten, duidelijke sturing**

In onze Strategie Ymere 2016+ die we samen met stakeholders ontwikkelden, hebben we helder gemaakt wat onze huurders en stakeholders van ons mogen verwachten en waar zij ons op mogen aanspreken. Dat vraagt een effectieve organisatie die in kan spelen op veranderende omstandigheden en tegelijk op meetbare resultaten stuurt. Nu we drie jaar volgens deze strategie aan het werk zijn, zien we op de meeste van onze doelen een duidelijke voortgang. Op een aantal blijkt dat we te ambitieuze doelen of niet zo goed meetbare resultaten hebben geformuleerd. Dat alles hebben we in beeld gebracht en waar nodig stellen en sturen we bij.

### **Investeren naar vermogen**

Ymere is financieel gezond. We opereren binnen het kader van de ratio's zoals die door toezichthouders AW en WSW worden gehanteerd. Ons doel is om naar vermogen te investeren in verbeteren en verduurzamen van ons bestaande bezit en in nieuwbouw en om tegelijkertijd de huren betaalbaar te houden. Dat betekent dat we keuzes moeten maken. Binnen die voorwaarde van betaalbare huren, lukt het ons de komende jaren toch om op te schalen van circa 140 miljoen naar circa 200 miljoen aan investeringen per jaar.

Een belangrijke financiële pijler voor onze investeringen is de kasstroom uit verkoop van bestaand bezit. We hebben bezit buiten ons kerngebied (Alkmaar, Leiden, Lelystad) verkocht. Ook verkopen we ongeveer 1% van onze bestaande woningen aan particulieren. Dat bezit past niet goed bij de sociale voorraad, zit in VvE's waarin we een minderheid hebben of staat in gebieden met een hoog percentage sociale huurwoningen waar verkoop een bijdrage levert aan een gemengde bevolkingssamenstelling. Een toenemende druk van gemeentes om verkopen te minderen, baart ons in het licht van onze investeringscapaciteit zorgen. Net als de oplopende lastendruk. In 2015 droegen we

54 miljoen euro aan verhuurderheffing af. Het totale lastenpakket aan heffingen loopt in 2023 op naar 117 miljoen euro. Naast ATAD en VPB is met name de koppeling van de verhuurderheffing aan de WOZ, die in ons werkgebied sterk stijgt, hier een belangrijke oorzaak van.

### **Samenwerken aan prestatieafspraken**

Het wettelijk verankerde proces om tot prestatieafspraken te komen is arbeidsintensief. De ervaring is dat alle drie betrokken partijen veel willen afspreken en vastleggen. Soms zelfs op detailniveau en teveel gericht op middelen in plaats van doelen. Ook wijzelf. Inmiddels steken we ons 'bod' – het activiteitenoverzicht – meer in vanuit de hoofdlijn van onze maatschappelijke volkshuisvestelijke prestaties. En proberen we meer wederkerigheid te vinden door gezamenlijk expliciet de rol en bijdrage van elke partij afzonderlijk te benoemen. Tot slot werken we eraan meerjarige afspraken te maken of meerjarige kaderafspraken die jaarlijks specifiek worden ingevuld. Dit om de werkbelasting van een jaarlijkse cyclus voor alle partijen enigszins te beteugelen en focus te houden.

In alle gemeentes in ons werkgebied maakten we de afgelopen jaren met huurders, gemeente en corporatie(s) prestatieafspraken. In meeste gemeenten waar meerdere corporaties actief zijn, trokken we gezamenlijk op om afspraken voor de totale maatschappelijke volkshuisvestelijke prestatie in de gemeente te maken. In een enkel geval (Gooise Meren) lukte het (nog) niet om tot afspraken te komen. En met een aantal gemeentes waarin we zeer weinig bezit hebben, kwamen we overeen geen afspraken te maken.

### **Wendbaar en efficiënt**

De afgelopen jaren kenmerkten zich door een serie van ingrijpende wijzigingen voor de organisatie en onze medewerkers. Eind 2012 werd Ymere in de staart van de crisis onder verscherpt toezicht gesteld, een jaar later werd dit opgeheven. In 2013 voerden we een grote herstructurering en reorganisatie uit. In 2015 implementeerden we de nieuwe Woningwet, met als sluitstuk in 2016 de Daeb/Niet Daeb scheiding. Inmiddels zijn deze organisatorische vraagstukken naar de achtergrond verschoven en kunnen we ons weer volledig richten op onze volkshuisvestelijke prestaties. In onze raad van commissarissen vinden we een betrokken sparringpartner die ons steunt en op verschillende vlakken uitdaagt. Beide waarderen we.

Ymere verhuurt woningen aan ruim 75.000 huishoudens. We willen de schaalvoordelen van die omvang benutten en tegelijkertijd onze lokale binding borgen. Onze operationele activiteiten hebben we daarom centraal ingericht en laten we samenkomen in wijkteams, waarin medewerkers vanuit de verschillende operationele processen gebiedsgericht samenwerken. Om ook fysiek dichtbij onze huurders en stakeholders te zijn, hebben we regiokantoren waar de wijkteams hun thuisbasis vinden en regiomanagers nauw samenwerken met gemeenten en andere lokale stakeholders. Onze omvang stelt ons in staat vorm te geven aan een professionele organisatie en daarmee creatieve en innovatieve oplossingen te vinden ten dienste van de maatschappelijke taak die we vervullen. Aansprekende voorbeelden zijn de app 'HuisjeHuisje' waarmee we het ruilen van huurhuizen makkelijker maken of de ESCo Lederzon waarmee met externe financiering woningen van zonnepanelen en LED-verlichting worden voorzien.

Onze bedrijfslasten per vhe volgens de Aedes benchmark zijn lager dan het gemiddelde in de sector. Natuurlijk blijven we optimaliseren. Daarbij zetten we bijvoorbeeld nieuwe werkvormen (scrum en agile werken) in. We merken dat dat onze medewerkers op een goede manier activeert en focust. Ymere heeft een samenwerkingsgerichte cultuur. Dat brengt ons veel, maar staat soms slagkracht en efficiency in de weg. Belangrijk is de focus op resultaat. Daaraan blijven we werken, onder andere door het trainen van onze medewerkers in resultaatgericht werken. We zijn er trots op dat de actieve medewerkersbetrokkenheid is gestegen van 36% in 2014 naar 55% in 2017.

### **Kortom**

Elke dag zetten we ons in om bij te dragen aan goed wonen voor huishoudens met een bescheiden inkomen in de Metropoolregio Amsterdam. In onze Strategie Ymere 2016+ hebben we keuzen gemaakt die hierbij een goede leidraad zijn. Dagelijks hebben we ook te maken met lastige dilemma's. Daarin proberen we gewetensvol, realistisch en resultaatgericht keuzes te maken met open oog en oor voor onze huurders en onze omgeving. We zijn trots op onze resultaten en gemotiveerd om die verder te verbeteren.

## Bijlage 2: Bestuurlijke reactie

Elke dag zetten we ons in om bij te dragen aan goed wonen voor huishoudens met een bescheiden inkomen in de Metropoolregio Amsterdam. Daarin proberen we gewetensvol, realistisch en resultaatgericht keuzen te maken met open oog en oor voor onze huurders en onze omgeving. Of en hoe we daar in de periode 2015-2018 in zijn geslaagd, is onderzocht door een onafhankelijke visitatiecommissie van Ecorys.

### We zijn er voor huurders met een bescheiden inkomen

We zijn er trots op dat de visitatiecommissie constateert dat belanghebbenden onze koers herkennen en dat zij onze maatschappelijke prestaties hoger waarderen dan zij de vorige visitatieperiode deden. Ook in ons presteren naar vermogen en onze governance hebben we stappen gezet, die goed zichtbaar zijn en tot een hogere waardering leiden. Ymere is er voor huurders met een bescheiden inkomen en het realiseren van een beschikbare betaalbare woningvoorraad is onze belangrijkste opgave. De visitatiecommissie bevestigt dat we onze focus op de juiste opgaven richten, en geeft aan dat we op een goede manier, samen met belanghebbenden, aan onze opgaven hebben gewerkt en werken. We zijn blij met het positieve oordeel van onze huurderskoepel. Opvallend is dat zij het meest kritisch zijn over de omvang van de toewijzing aan doelgroepen (statushouders en uitstroom maatschappelijke opvang). Dat is gemeentelijk beleid waaraan wij gehouden zijn, maar een terecht punt van zorg.

### Sociaal en professioneel

Volgens de visitatiecommissie heeft Ymere goed gepresteerd. Hebben we prestaties geleverd die én bij de volkshuisvestelijke opgaven in ons werkgebied én onze financiële mogelijkheden passen. De belanghebbenden noemen Ymere een sociale woningcorporatie, de commissie roemt onze professionaliteit en betrokkenheid. De commissie heeft veel waardering voor de volwassen wijze hoe Ymere haar governance vormgeeft. Het is mooi te zien dat onze visie en inzet worden gewaardeerd en beloond. We zijn een regionale corporatie en actief binnen meerdere gemeentes. De commissie ziet een krachtige organisatie met ruimte voor lokaal maatwerk. Dat lokale maatwerk betekent niet dat we alles overal doen, maar dat we vanuit het perspectief van onze regionale opgave lokaal invulling geven aan het beschikbaar maken en houden van betaalbare woningen. In Amsterdam, waar die beschikbaarheid het meest onder druk staat, heeft Ymere de afgelopen jaren weinig nieuwbouwwoningen opgeleverd. De gemeente is daar kritisch over. Tegelijkertijd hebben we ons de afgelopen jaren vol ingezet om de komende jaren juist op mooie, populaire locaties in die stad flinke volumes sociale huurwoningen toe te kunnen voegen. De bouw daarvan is inmiddels gestart. Gelukkig zien veel belanghebbenden onze stappen om hier en elders meer nieuwbouw te realiseren. Het waarmaken van onze nieuwbouwambitie heeft onze volle aandacht.

### Aanbevelingen

Het rapport bevat allerlei observaties en lokale inzichten. Waar nodig bespreken we die zelf met onze belanghebbenden. Daarnaast draagt de visitatiecommissie twee verbeterpunten aan. Die nemen we ter harte.

*De visitatiecommissie beveelt aan belanghebbenden over het gehele werkgebied tijdig en intensief te betrekken bij de ontwikkeling van beleid en uitvoering daarvan. De belanghebbenden waarderen over het algemeen de invloed die Ymere op het beleid geeft en de instrumenten die daarvoor worden ingezet, zoals cockpitsessies. Echter, de omvang en de professionaliteit van de organisatie zorgen er samen met de sterke visie voor dat belanghebbenden zich niet altijd gehoord voelen of*



*daadwerkelijk ervaren invloed te hebben op het beleid van Ymere. Het tijdig betrekken van belanghebbenden kan tevens helpen om de overwegingen die Ymere op het niveau van de Metropoolregio Amsterdam maakt, beter over het voetlicht te brengen.*

We merken dat het soms lastig is om belanghebbenden op het juiste moment te betrekken. De aanbeveling van de commissie nemen we mee in de verdere uitwerking van ons participatiebeleid. Daarnaast onderzoeken we wanneer we input voor onze strategische keuzen bij onze belanghebbenden ophalen en we ze over de uitkomsten daarvan informeren, of op welke momenten we hen bij de uitwerking daarvan op tactisch en operationeel niveau betrekken. De eerste stap zetten we in de optimalisatie van onze cockpitsturing, waarin we periodiek in gesprek willen gaan met onze belanghebbenden over de ontwikkelingen en voortgang op het vlak van beschikbaarheid, betaalbaarheid, kwaliteit en duurzaamheid in de metropoolregio en de specifieke gemeenten.

*De visitatiecommissie beveelt aan continu aandacht te blijven besteden aan het ‘managen’ van de verwachtingen bij belanghebbenden. De voorbije periode heeft Ymere de beperkingen als gevolg van de financiële positie uitgedragen en toegelicht bij belanghebbenden. Het beeld van de financiële positie van Ymere is inmiddels dusdanig sterk bij belanghebbenden dat er als vanzelfsprekend minder aandacht is voor de prestaties die Ymere wel levert of gaat leveren. De visitatiecommissie adviseert om deze reden om, zeker gezien de verbeterde positie, beter uit te dragen wat Ymere wel doet en waarom.*

Een mooi inzicht dat past bij de huidige positie van Ymere naar een nieuwe stap in de beweging die we maken. Tijdens de vorige visitatieperiode werd Ymere ervaren als naar binnen gericht. De stap naar buiten is gezet, we hebben goed uitgelegd waar we in het licht van onze nieuwe strategie niet meer aan werken. Dat was ook nodig gelet op de focus in de Strategie Ymere 2016+. Nu moeten we helder en consistent uitleggen wat we wél doen, en hoe. We gaan nog actiever het gesprek opzoeken en blijven inzetten op de vernieuwing van huurderscommunicatie en -participatie.

### **Kortom**

We waarderen de bijdrage van de vele belanghebbenden, medewerkers en betrokkenen aan het onderzoek van de visitatiecommissie enorm. De aanbevelingen die zo tot stand kwamen, zijn voor ons waardevolle reflecties die ons helpen ons werk beter te doen. We zijn blij met de uitkomsten van het visitatierapport. Ze motiveren ons om met dezelfde inzet en betrokkenheid te blijven werken aan onze missie. Juist in een tijd waarin beschikbaarheid en betaalbaarheid van woningen voor onze (toekomstige) huurders nog meer onder druk komt te staan, geen eenvoudige klus. De aanbevelingen helpen ons onze inzet en middelen aan onze maatschappelijke doelen zo goed mogelijk in te zetten. Hieraan gaan we met enthousiasme aan de slag en wij gaan met onze belanghebbenden in gesprek.

Raad van commissarissen en statutaire directie Ymere  
Amsterdam, augustus 2019

## Bijlage 3: Geïnterviewde personen

### Ymere

Naam	Functie
De heer van Woerkom	Raad van Commissarissen
Mevrouw van Galen	Raad van Commissarissen
Mevrouw de Graaf	Raad van Commissarissen
Mevrouw Laglas	Voorzitter statutaire directie
Mevrouw Pragt	Lid statutaire directie
De heer van Kaam	Directeur Verhuur en Wonen
Mevrouw Louwerens	Directeur Vastgoedbeheer
Mevrouw Sas	Directeur Concernzaken
Mevrouw Blok	Regiomanager Haarlem en Noord-Kennemerland
Mevrouw Ronner	Regiomanager Almere, Weesp en Gooise Meren
De heer Pols	Regiomanager Haarlemmermeer en Leiden
De heer Pettersson	Regiomanager Amsterdam-Noord, Centrum en Oost
Mevrouw Cazemier	Regiomanager Amsterdam-West, Zuid en Zuidoost
Mevrouw Kolstein	Bestuursadviseur
De heer Ubink	Manager Strategie en Beleid
De heer Kraak	Strategisch adviseur
Mevrouw van Duren	Lid van de ondernemingsraad
Mevrouw Baard	Ambtelijk secretaris van de ondernemingsraad

## Belanghebbenden

Naam	Organisatie en functie
<i>Huurdersvertegenwoordiging</i>	
Mevrouw van Lijf	Voorzitter SHY
De heer Weppner	Bestuurslid SHY
De heer Fenenga	Bestuurslid SHY
<i>Gemeenten</i>	
De heer Ivens	Wethouder gemeente Amsterdam
De heer van Engen	Directeur wonen gemeente Amsterdam
De heer Roduner	Wethouder gemeente Haarlem
Mevrouw M. Meijs	Wethouder gemeente Haarlem
Mevrouw Hillege	Beleidsmedewerker wonen gemeente Haarlem
Mevrouw Booij	Wethouder gemeente Haarlemmermeer
De heer Ruis	Directeur wonen gemeente Haarlemmermeer
De heer Nip	Beleidsmedewerker wonen gemeente Almere
De heer Vos	Wethouder gemeente Weesp
De heer Heidecker	Beleidsmedewerker gemeente Amsterdam
De heer Capel	Voorzitter stadsdeel Amsterdam Zuid
Mevrouw Berends	Voorzitter stadsdeel Amsterdam Noord
De heer Kok	Beleidsmedewerker wonen stadsdeel Amsterdam Noord
<i>Overige belanghebbenden</i>	
De heer de Langen	Directeur-bestuurder Stadgenoot
De heer Haans	Directeur-bestuurder Alliantie
Mevrouw Huntjens	Directeur-bestuurder Pré Wonen
De heer Köster	Divisiedirecteur Dura Vermeer
De heer Lenferink	Directeur Lenferink
De heer Fischer	Directeur Academie van de stad
De heer de Vries	Directeur AFWC

## Bijlage 4: Onafhankelijkheidsverklaring Ecorys en visitatoren

### Onafhankelijkheidsverklaring Ecorys

Ecorys verklaart hierbij dat de visitatie van Ymere in 2019 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Ecorys heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie. In de twee kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Ecorys geen zakelijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Ecorys geen enkele zakelijke relatie met Ymere hebben.

Rotterdam, 1 januari 2019

Maarten Nieland

Principal consultant en coördinator maatschappelijke visitaties

### Onafhankelijkheidsverklaring voorzitter

Maarten Nieland verklaart hierbij dat de visitatie van Ymere in 2019 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Maarten Nieland heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie. In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Maarten Nieland geen zakelijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Maarten Nieland geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij Ymere.

Rotterdam, 1 januari 2019

Maarten Nieland

### Onafhankelijkheidsverklaring secretaris

Robert Kievit verklaart hierbij dat de visitatie van Ymere in 2019 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Robert Kievit heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie. In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Robert Kievit geen zakelijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Robert Kievit geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij Ymere.

Rotterdam, 1 januari 2019

Robert Kievit

### **Onafhankelijkheidsverklaring commissielid**

Rixt Bos verklaart hierbij dat de visitatie van Ymere in 2019 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Rixt Bos heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie. In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Rixt Bos geen zakelijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Rixt Bos geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij Ymere.

Rotterdam, 1 januari 2019

Rixt Bos

## Bijlage 5: Curricula Vitae van de visitatoren



## Voorzitter

Maarten Nieland

### Naam, titel, voorletters:

Nieland, Drs., RA, M.

### Geboorteplaats en –datum:

Hilversum, 26 februari 1968

### Huidige functie:

Principal Consultant



### Onderwijs:

1994 – 1998 Postdoctoraal Registeraccountant, VU Amsterdam

1990 - 1994 Doctoraal Bedrijfseconomie, VU Amsterdam

### Loopbaan:

Sinds april 2017 Principal Consultant Ecorys Regions & Cities, voorzitter en projectleider visitaties woningcorporaties

2012 – 2016 Senior Manager EY, branchgroep Woningcorporaties

2011 - 2011 Senior Manager Deloitte Real Estate

1994 - 2011 Principal Manager PwC

### Profielchets:

Na zijn afstuderen aan de faculteit Bedrijfseconomie is Maarten gaan werken bij PricewaterhouseCoopers (PwC). Daar heeft hij ook de postdoctorale opleiding tot Registeraccountant voltooid. In 1998 is Maarten overgestapt naar de adviespraktijk van PwC en heeft zich daar gericht op met adviesopdracht bij instellingen in de gehandicaptensector. Hij was betrokken bij een aantal landelijke benchmarks die in de gezondheidszorgsector en woningcorporatiesector die door PwC werden uitgevoerd.

Sinds 2005 is Maarten betrokken bij de ontwikkeling en uitvoering van visitaties. Inmiddels heeft hij ongeveer 70 visitaties uitgevoerd. Naast visitaties heeft Maarten zich gericht op beleidsmatige en strategische vraagstukken bij woningcorporaties. In 2006 is hij verantwoordelijk geworden voor de door PwC uit te voeren visitaties. In 2012 heeft hij deze rol bij EY ook op zich genomen en daar ongeveer 30 visitaties begeleid. Sinds april 2017 is Maarten verbonden aan Ecorys, alwaar hij zich ook op de maatschappelijke visitaties richt.

Bij Ecorys werkt Maarten als Principal Consultant op de afdeling Location Development. Met zijn achtergrond in maatschappelijke visitaties en advieservaring met beleidsmatige, strategische en financiële vraagstuk bij woningcorporaties vormt hij een belangrijke schakel in het uitvoeren van de maatschappelijke visitaties bij woningcorporaties. Maarten beheerst alle onderdelen van de visitatie.

Kernvaardigheden waarover Maarten beschikt zijn onder andere het procesmatig begeleiden van complexe processen, het optreden als facilitator bij verandertrajecten, het functioneren als klankbord en sparringpartner voor Raden van Bestuur en Raden van Toezicht.

## Secretaris

Robert Kievit

### Naam, titel, voorletters:

Kievit, Ir./MSc, R.H.A.

### Geboorteplaats en –datum:

Zwijndrecht, 30 september 1985

### Huidige functie:

Senior Consultant



### Onderwijs:

2011 - 2013 Master Real Estate & Housing, Technische Universiteit Delft  
2005 - 2011 Bachelor Bouwkunde, Technische Universiteit Delft  
1998 - 2004 Vwo, Walburg College Zwijndrecht

### Loopbaan:

Sinds 2015 Consultant Regions & Cities, Ecorys  
2014 - 2015 Vastgoedadviseur, PVM Rotterdam  
2013 - 2014 Projectmedewerker Vastgoedbeheer, Portaal

### Profielchets:

Robert is na zijn studie aan de Technische Universiteit Delft als projectmedewerker aan de slag gegaan bij woningcorporatie Portaal te Utrecht. Binnen Portaal is Robert actief geweest op de afdeling Vastgoedbeheer, alwaar hij zich onder andere heeft beziggehouden met de ontwikkeling van beleid. Na zijn overstap naar PVM Rotterdam is Robert zich gaan inzetten voor de ontwikkeling van risicomangement binnen woningcorporaties. Robert is coauteur van het boek *Code Rood: Risicomangement voor woningcorporaties*. Het boek is ontwikkeld in samenwerking met een achttal woningcorporaties. Daarnaast heeft hij gefunctioneerd als projectleider van verschillende projecten voor woningcorporaties en overheden.

Als consultant binnen Ecorys voert Robert verschillende advies- en onderzoeksopdrachten uit op het gebied van de woningmarkt en werklocaties (zowel kantoren als bedrijventerreinen), voor zowel publieke als private opdrachtgevers. Daarnaast is hij betrokken bij het uitvoeren van maatschappelijke visitaties. Op basis van zijn achtergrond in de volkshuisvesting en zijn bredere kennis van de woningmarkt levert hij een belangrijke bijdrage aan het doorgronden van woningcorporaties en de volkshuisvestelijke opgaven waar zij voor staan.

Kernwaarden waarover Robert beschikt zijn onder andere het functioneren als spin in het web/teamspeeler, het functioneren als (kritisch) klankbord, het samenbrengen van personen en het behouden van overzicht. Robert is zorgvuldig, verantwoordelijk, sociaalvaardig en kritisch.

## Commissielid

Rixt Bos



### Naam, titel, voorletters:

Bos, MSc, R.A.

### Geboorteplaats en –datum:

Hengelo, 9 maart 1993

### Huidige functie:

Consultant

### Onderwijs:

2016 - 2017	Master Urban and Regional Planning, Universiteit van Amsterdam
2015 - 2016	Premaster Spatial, Transport, and Environmental Economics, Vrije Universiteit Amsterdam (7 maanden)
2012 - 2016	Bachelor Sociale Geografie en Planologie, Rijksuniversiteit Groningen
2014 - 2015	Minorvakken buitenland, Lunds Universitet in Zweden (5 maanden)
2005 - 2011	Atheneum, Montessori College Twente

### Loopbaan:

Sinds 2017	Consultant Regions and Cities, Ecorys
April - juni 2017	Afstudeerstagiaire Omgevingswet, Rho Adviseurs voor Leefruimte
Maart - juli 2016	Stagiaire Actieprogramma Slim Ruimtegebruik, Provincie Zuid-Holland

### Profielchets:

*Rixt Bos MSc* is commissielid. Rixt is gespecialiseerd in ruimtelijke vraagstukken en planologie. Recent heeft zij onderzoek gedaan naar de verantwoordelijkheden binnen lokale overheden rond de Omgevingswet in het kader van integraal werken.

Vanuit haar studie en werkervaring heeft Rixt kennis van en ervaring met het organiseren en uitvoeren van onderzoek naar vraagstukken waarin de uiteenlopende invalshoeken en belangen van stakeholders samenkomen. Ze heeft een brede interesse in ruimtelijke vraagstukken in het publieke domein, is analytisch sterk en is in staat om te verbinden.

Deze achtergrond en eigenschappen zet zij als consultant bij Ecorys in bij verscheidene onderzoeks- en adviesopdrachten. Rixt werkt voor woningcorporaties, lokale overheden, regio's en ministeries. Zij voert onder andere onderzoek uit met betrekking tot flexwonen en wonen & zorg.

## Bijlage 6: Bronnenlijst

Documenten – zo mogelijk over de afgelopen vier jaar	
Ambities en Presteren naar Opgaven	<p>Position paper Ymere (2019)</p> <p>Prestatieafspraken Almere 2015-2016, 2017-2018</p> <p>Samenwerkingsafspraken en Uitvoeringsafspraken Amsterdam 2015-2019</p> <p>Lokaal akkoord en Prestatieafspraken Haarlem 2013-2016, 2017, 2018-2021</p> <p>Prestatieafspraken en Raamovereenkomst Haarlemmermeer 2013-2015, 2016, 2017, 2018, 2016-2020</p> <p>Jaarbrieven en Prestatieafspraken Weesp 2015, 2016, 2017, 2018-2019</p> <p>Ondernemingsstrategieën Ymere: Strategie 2016+, Strategie 2010-2015</p> <p>Jaarplannen en Strategiebrieven 2015 t/m 2018</p> <p>Jaarverslagen 2015 t/m 2018</p> <p>Monitoren prestatieafspraken Ymere 2017, 2018</p> <p>Evaluaties prestatieafspraken Ymere 2017 t/m 2019</p> <p>Optimalisatie proces prestatieafspraken 2015-2017</p> <p>Evaluatie strategie Ymere 2018</p> <p>AFWC-jaarberichten en tabellen 2015 t/m 2018</p> <p>Tertiaalrapportages 2015 t/m 2018</p> <p>Beleidsdocumenten over specifieke onderwerpen, o.a.: Duurzaamheidsvisie, Huurdersvisie, Manifest Passend Wonen, Ontzorgcontracten, Visie Wonen Ouderen en Kwetsbaren.</p> <p>Lokale, regionale of landelijke convenanten o.a. op het gebied van: Verkoop sociale huurwoningen, Wonen, Zorg en Overlast, Huisvesting Kwetsbare doelgroepen, Kaderafspraken vernieuwing en verbetering, City Deal, Thuis in de Wijk, Vroegsignalering.</p>
Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)	Verslagen van gesprekken met belanghebbenden
Presteren naar Vermogen (PnV)	<p>Oordeels-/beoordelingsbrieven Aw en WSW 2014 t/m 2018</p> <p>Overige correspondentie Aw en WSW 2014 t/m 2018</p> <p>Aedesbenchmarkcentrum (ABC): kengetallen</p> <p>Jaarverslagen en jaarrekeningen 2015 t/m 2018</p> <p>Accountantsverslagen 2015 t/m 2018</p> <p>Managementletters 2015 t/m 2018</p> <p>Begrotingen 2015 t/m 2019</p> <p>Financiële meerjarenplannen 2015-2019, 2016-2020, 2017-2021, 2018-2022, 2019-2023</p> <p>Tertiaalrapportages 2015 t/m 2018</p> <p>dPi en dVi 2015 t/m 2018</p> <p>Treasury beleidsstukken, breaks PvA, jaarplannen en tertiaalrapportages</p> <p>Documentatie Ymere aan het stuur</p> <p>Financieel reglement</p>
Governance van maatschappelijk presteren	<p>Position Paper Ymere (2019)</p> <p>Ondernemingsstrategieën Ymere: Strategie 2016+, Strategie 2010-2015</p> <p>Documentatie Cockpitsessies</p> <p>Jaarplannen en Strategiebrieven 2015 t/m 2018</p> <p>Jaarverslagen 2015 t/m 2018</p> <p>Tertiaalrapportages 2015 t/m 2018</p> <p>Documentatie toezicht, o.a. notulen RvC-vergaderingen 2015 t/m 2018</p>



## Bijlage 7: Prestatietabel

### Thema 1: betaalbaarheid

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<b>Almere</b>	<b>Almere</b>	<b>7,7</b>
<p>Ymere biedt in 2015 en 2016 ten minste 60% van de beschikbaar komende huurwoningen betaalbaar aanbieden (PA Almere 2015-2016, p.6)</p> <p>In 2017 is afgesproken dat tenminste 65% van de huurwoningen met een betaalbare huur wordt aangeboden (PA Almere 2017-2018, p.7). Ymere draagt naar rato bij en zal minimaal 70% betaalbaar aanbieden (PAM 2017).</p>	<p>Ymere heeft in 2016 tot en met 2018 conform afspraken woningen betaalbaar aangeboden. In 2015 heeft Ymere de minimaal 60% net niet gehaald. Betaalbaar aangeboden in Almere:</p> <p>2015: 57% (JV 2015, p.36)</p> <p>2016: 70% (JV 2016, p.39)</p> <p>2017: T1 87,2%, T2 83,3% en T3 85,2% (Monitor PA 2017) 2018: T1 89,3%, T2 89,0% en T3 88,3% (Monitor PA 2018)</p>	8
<p>Minimaal 5% van de vrijkomende woningen heeft een huur onder de kwaliteitskortingsgrens in de periode 2015 tot en met 2018 (PA Almere 2016-2017, p.6; 2017-2018, p.7).</p>	<p>Ymere heeft in Almere conform afspraken jaarlijks minimaal 5% van de vrijkomende woningen aangeboden met een huur onder de kwaliteitskortingsgrens. Goedkoop aangeboden in Almere:</p> <p>2015: n.b.</p> <p>2016: 10% (JV 2016, p.69)</p> <p>2017: voldaan, T1 14,6%, T2 15,9% en T3 16,0% (Monitor 2017)</p> <p>2018: voldaan, T1 10,3%, T2 5,41% en T3 7,25% (Monitor 2018)</p>	8
<p>Gemeente Almere, corporaties en de huurdersorganisaties werken de pilot 'Van duur naar betaalbaar' uit, om zittende huurders met een minimuminkomen, een te hoge huur en een te ruime woning (in vergelijking met huishoudensomvang), te laten verhuizen naar een passende woning (PA Almere 2015-2016, p.6; 2017-2018, p.7).</p>	<p>In 2017 heeft de betreffende werkgroep contouren voor een de regeling opgesteld, die verder uitgewerkt zijn in 2018 (Monitor PA 2017). Ymere heeft zich samen met de gemeente Almere, de collega-corporaties en de huurdersorganisaties nadrukkelijk ingezet om de pilot van de grond te krijgen. Nu ligt de regeling en verhuisvergoeding nog bij de gemeente om het echt van de grond te krijgen. De verwachting is dat het in de loop van 2019 van start gaat (toelichting Ymere).</p>	7
<p>De drie corporaties en de gemeente Almere, starten in 2017, in samenwerking met Zorggroep en Plangroep, met de werkwijze Vroeg-Eropaf om huurachterstanden terug te dringen. Deze samenwerking wordt vastgelegd in een convenant (PA Almere 2017-2018, p.7).</p>	<p>In 2017 is een convenant vastgesteld en in uitvoering gebracht. Vroeg-Eropaf is eind 2017 geïntegreerd in de werkprocessen en positief bevonden tijdens de evaluatie. Huurders met wie Ymere geen contact krijgt worden aangemeld aan Vroeg-Eropaf, waarna huurders met een achterstand van maximaal twee maanden met maatschappelijk werk werken aan hun financiële situatie (Monitor PA 2017; 2018).</p> <p>Ontruiming op basis van huurschulden:</p> <p>2015: 17 woningen (JV 2015, p.40)</p> <p>2016: 6 woningen (dVi 2016)</p> <p>2017: 17 woningen (dVi 2017)</p> <p>2018: 6 woningen (dVi 2018)</p> <p>Naast de inspanningen rondom Vroeg-Eropaf, heeft Ymere in het kader van het voorkomen en beperken van huurschulden het aanmaanproces steeds verder</p>	8



Opgaven	Prestaties	Cijfer
<p>De drie corporaties en de gemeente Almere, startten in 2017, in samenwerking met GGD Flevoland, het Leger des Heils en Kwintes, samenwerking EropAf!: een aanpak om ontruiming te voorkomen (Almere 2017-2018, p.7).</p>	<p>toegesplitst op het betaalgedrag van de huurder. Hierbij werd ook onderzocht welke communicatiekanalen en instrumenten hiervoor het meest effectief zijn. Zo is Ymere WhatsApp, spreekuren en iDeal via sms en email gaan gebruiken. Daarnaast is het moment van aanmanen aangepast op het betaalgedrag van de huurder. Deze ontwikkeling heeft goede resultaten opgeleverd ten aanzien van de huurachterstand en verlaging van ontruiming. Ymere zet de komende jaren deze ontwikkeling op dit gebied voort, onder meer met de implementatie van een nieuw automatiseringssysteem in 2019.</p> <p>Het convenant EropAf! is in 2017 getekend en in uitvoering (Monitor PA 2017; 2018).</p>	
<p>In 2015 zal Ymere een eenmalige financiële tegemoetkoming geven aan minima gezinnen die meerjarig in de bijstand zitten en een hogere huur hebben boven de tweede aftoppingsgrens, in samenwerking met de gemeente (PA Almere 2015-2016, p.7).</p> <p>Ymere maakt de huurkorting voor minima gezinnen definitief. Gemeente en Ymere onderzoeken gezamenlijk of de doelgroep voor korting uitgebreid kan worden (PA Almere 2017-2018, p.8).</p>	<p>In 2015 en 2016 heeft Ymere de huurverhoging gecompenseerd voor gezinnen die langer dan twee jaar in de bijstand zitten met een huur boven de tweede aftoppingsgrens (toelichting Ymere).</p> <p>Wat betreft een huurverlaging, maakte een uitspraak van de Aw, eind 2017, een tijdelijke huurverlaging onmogelijk, tenzij de gemeente deze betaald. Dit bleek niet haalbaar. Uiteindelijk heeft Ymere per 1 augustus 2018 voor 380 adressen een huurverlaging ingevoerd (Monitor PA 2017; 2018; toelichting Ymere).</p> <p>Ymere sluit in 2018 in samenwerking met de gemeente ook een woonlastenakkoord in Almere, om de doelgroep voor huurverlagingen te vergroten (toelichting Ymere).</p>	8
<p>Ymere beperkt in 2015 de jaarlijkse huurverhoging voor huurders (PA Almere 2015-2016):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Laagste inkomens (&lt; € 34.229, prijspeil 2015): huurverhoging van 2,5% vanaf een maandhuur van € 576 (prijspeil 2015), wordt trapsgewijs verlaagd naar 2%, 1% en 0%;</li> <li>• Inkomens tussen de € 34.229 en €43.768 (prijspeil 2015): huurverhoging van 3% vanaf een maandhuur van € 618 (prijspeil 2015), wordt trapsgewijs verlaagd naar 2,5% en 1%.</li> </ul> <p>Ymere voert in 2017 en 2018 inkomensafhankelijke huurverhoging door: inkomens boven de € 39.000 (prijspeil 2017) krijgen meer huurverhoging, zodat lagere inkomens worden ontzien (PA Almere 2017-2018, p.8).</p>	<p>Ymere heeft conform opgave de huurverhoging voor huishoudens met de laagste inkomens met een maandhuur vanaf € 576 (prijspeil 2015) stapsgewijs verlaagd naar 2%, 1% en 0% en de huurverhoging voor huishoudens met middeninkomens met een maandhuur van € 618 (prijspeil 2015) stapsgewijs verlaagd naar 2,5% en 1%. Voor hoge inkomens is de huurverhoging 4-5% (JV 2015, p.33; JV 2016, p.37; JV 2017, p.29).</p> <p>In 2017 en 2018 is een inkomensafhankelijke huurverhoging doorgevoerd voor hoge inkomens (Monitor PA 2017; 2018).</p>	7
<b>Amsterdam</b>		<b>7,4</b>

Opgaven	Prestaties	Cijfer
Tenminste 75% van de vrijkomende sociale huurwoningen, die na mutatie worden verhuurd in het sociale segment, wordt aangeboden onder de tweede aftoppingsgrens (€ 640 prijspeil 2018) (PA Amsterdam 2015-2019, p.7).	<p>De corporaties hebben in Amsterdam gezamenlijk in ruim voldoende mate voldaan aan de opgave in alle jaren, met uitzondering van 2015. Dit komt omdat de afspraken pas halverwege 2015 zijn vastgesteld en Ymere op basis hiervan moest bijsturen.</p> <p>Aangeboden woningen onder de tweede aftoppingsgrens totaal alle corporaties in Amsterdam:  2015: 62% (JB WAK 2018, p.9)  2016: 85% (JB WAK 2018, p.9)  2017: 84% (JB WAK 2018, p.9)  2018: n.b.</p>	7
<p>Tenminste 65% van de vrijkomende zelfstandige huurwoningen, die na mutatie worden verhuurd in de vrije sector, wordt aangeboden in het middensegment (&lt; € 971, prijspeil 2015) (PA Amsterdam 2015-2019, p.7).</p> <p>De gemiddelde huur van de middensegment woningen bedraagt &lt; €850 (prijspeil 2015) (PA Amsterdam 2015-2019, p.7).</p> <p>De woningen in het middensegment worden met voorrang aangeboden aan huishoudens met een laag middeninkomen (tot € 43.786, prijspeil 2015) (PA Amsterdam 2015-2019, p.7).</p>	<p>Ymere zet zich in voor de midden huur (tot € 1.000 per maand). In praktijk blijkt echter dat er aanzienlijk meer mutaties plaatsvinden in de vrijesectorwoningen met een huur &gt; € 1.000, dan in de vrijesectorwoningen met een huur daaronder, waardoor het percentage van ten minste 65% moeilijk te behalen is. Met de kennis van nu hadden partijen de afspraak anders vormgegeven (toelichting Ymere).</p> <p>Aandeel voormalig sociale huurwoning verhuurd in middensegment totaal alle corporaties in Amsterdam, per jaar:  2015: 64% (JB WAK 2016, p.13)  2016: 61% (JB WAK 2017, p.12)  2017: 52% (JB WAK 2018, p.11)  2018: behaald (toelichting Ymere)</p> <p>Gemiddelde huur middensegment verhuringen Ymere in Amsterdam:  2015: n.b.  2016: € 850 (JV 2016, p.60)  2017: T1 € 896,53, T2 € 884,26 en T3 €856,11 (Monitor PA 2017)  2018: € 904,01 (toelichting Ymere)</p> <p>Ymere biedt woningen in het middensegment in Amsterdam met voorrang aan, aan huishoudens met een middeninkomen (Monitor PA 2018), conform afspraak. Daarnaast is Ymere medeoprichter van het Platform Amsterdam Middenhuur, waarmee de deelnemende partijen zorgen voor meer woningen in het middensegment (JV 2017, p.47).</p>	6
Corporaties, maatschappelijke dienstverlening en de gemeente intensiveren de aanpak om het aantal woningontbruimingen verder terug te dringen (Uitwerking PA Amsterdam 2015-2019, p.4).	<p>Ymere heeft zich ruim voldoende ingezet op dit vlak. Bijvoorbeeld door de inzet van Ontzorgcontracten en werken conform convenant Vroegeropaf!</p> <p>Ymere kent het Ontzorgcontract, waarbij huurders die de huur wel willen, maar door omstandigheden niet kunnen</p>	8

Opgaven	Prestaties	Cijfer
	<p>betalen, bij ontruiming worden ontzien (JV 2016, p.50; JV 2017, p.39). Deze contracten zijn ontwikkeld in Amsterdam als pilot en worden nu uitgerold in de andere regio's waar Ymere actief is (toelichting Ymere). De huurders ontvangen via het contract hulp. Door huurders te laten werken in bijvoorbeeld de schoonmaak van portieken, wordt ze een langer termijnperspectief geboden op financiële zelfredzaamheid. Daarnaast heeft de samenwerking tussen de organisaties een positief effect op de betrokkenheid van partijen bij de huurder (Adviesaanvraag Ontzorgcontracten).</p> <p>Daarnaast wordt er in Amsterdam gewerkt aan vroegsignalering conform het convenant Vroegeropaf! om huurachterstanden zo snel mogelijk terug te dringen en uiteindelijk woningontruiming te voorkomen (toelichting Ymere).</p> <p>Een ander instrument dat Ymere inzet in de gemeente Amsterdam is de directe inhouding van de huur op een bijstandsuitkering wanneer er sprake is van een uitkering en zorgelijke huurachterstand. Naast de inhouding wordt er direct actief hulp geboden vanuit de hulpverlening.</p> <p>Tot slot heeft Ymere het aanmaanproces steeds verder toegespitst op het betaalgedrag van de huurder. Hierbij werd ook onderzocht welke communicatiekanalen en instrumenten hiervoor het meest effectief zijn. Zo is Ymere WhatsApp, spreekuren en iDeal via sms en email gaan gebruiken. Daarnaast is het moment van aanmanen aangepast op het betaalgedrag van de huurder. Deze ontwikkeling heeft goede resultaten opgeleverd ten aanzien van de huurachterstand en verlaging van ontruiming. Ymere zet de komende jaren deze ontwikkeling op dit gebied voort, onder meer met de implementatie van een nieuw automatiseringssysteem in 2019.</p>	
<p>Ymere faciliteert een huurverlaging voor huishoudens met een langdurig laag inkomen en een relatief hoge huur (PA Amsterdam 2015-2019).</p>	<p>Ymere heeft in 2017 met de gemeente Amsterdam een woonlastenakkoord gesloten, om huurders met een laag inkomen en hoge huur een huurverlaging aan te kunnen bieden. De gemeente heeft inzicht in de inkomensgegevens en schrijft de doelgroep aan. Ymere benaderd de doelgroep die heeft gereageerd op het bericht van de gemeente. Uiteindelijk hebben circa 2.000 Amsterdamse inkomens een huurverlaging gekregen, van gemiddeld € 47 per maand (JV 2017, p.14; nieuwsbericht Ymere). Hiermee voldoet Ymere in goede mate aan de opgave.</p>	<p>8</p>

Opgaven	Prestaties	Cijfer
VroegEropAf! wordt voortgezet om mensen met schulden beter te helpen (PA Amsterdam 2015-2019, p.13).	<p>Ymere heeft zich conform opgave ingezet om huishoudens met schulden te helpen.</p> <p>Het convenant VroegEropAf! is vernieuwd en getekend (Monitor PA 2017). Huurders met wie Ymere geen contact krijgt worden aangemeld aan VroegEropAf!, waarna huurders met een achterstand van maximaal twee maanden met maatschappelijk werk werken aan hun financiële situatie (JV 2016, p.41; JV 2017, p.39).</p> <p>De samenwerking verloopt goed en er vinden structurele overleggen plaats om de samenwerking verder te verbeteren (Monitor PA 2018).</p> <p>Verder heeft Ymere een pilot huurschuldreductie gedaan in de Genetiaanbuurt. Huurders zouden daarbij een korting op de huurschuld krijgen. De pilot is niet doorgezet omdat het juridisch toch lastig bleek. Wel is er in 2017-2018 een pilot uitgevoerd met tijdelijke huurverlaging voor huurders die het tijdelijk moeilijk hebben. van de 12 aanvragen zijn er 4 gehonoreerd. De regeling is niet verder doorgezet, door bezwaar vanuit de Aw (toelichting Ymere).</p>	8
<b>Haarlem</b>	<b>Haarlem</b>	<b>7,0</b>
De corporaties zorgen ervoor dat het aantal betaalbare woningen in de stad boven de 18.000 blijft (LA Haarlem 2013-2016, p.12).	<p>Ymere heeft samen met de collega-corporaties aan de afspraken voldaan. Wel beseften partijen dat het aantal onder druk stond, met name in 2015.</p> <p>2015: voldaan (JV 2015, p.251; Monitor LAH 2015)</p> <p>2016: voldaan (JV 2016, p.63; Monitor LAH 2016)</p>	7
Waar energiebesparende maatregelen worden ingezet, streven partijen minimaal naar behoud van gelijke woonlasten voor de huurder (PA Haarlem 2018-2021, p.16).	<p>Hiermee voldoet hiermee in ruim voldoende mate aan de opgave.</p> <p>Bij complexgewijze verduurzaming berekent Ymere geen huurverhoging door, terwijl de huurders hierna minder woonlasten gaan betalen. Ook bij het plaatsen van zonnepanelen en het plaatsen van ledverlichting via lederzon gaan huurders er in woonlasten minimaal niet op achteruit (website Y-store; toelichting Ymere).</p> <p>Bij individuele RV-verzoeken (rendabele verbetering) is de investering leidend voor huurverhoging. Bij planmatig onderhoud en projectmatige woningverbeteringen wordt isolerend-glas steeds vaker zonder huurverhoging geplaatst (Monitor PA 2018).</p> <p>Bij verduurzamingsmaatregelen betreft Ymere Stichting Wonen en / of de Woonbond om een onafhankelijk inzicht in de effecten en reductie (Stichting Wonen) te geven (toelichting Ymere). Dit laat een goede inzet zien.</p>	7
<b>Haarlemmermeer</b>	<b>Haarlemmermeer</b>	<b>7,3</b>

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<p>Ymere zal de wettelijke mogelijkheden benutten een hogere huurverhoging te vragen aan de hogere inkomens, om lagere inkomens te ontzien. Hierbij wordt de huursombenadering toegepast (Raamovereenkomst Haarlemmermeer 2016-2020, p.11; PA Haarlemmermeer 2017, p.5).</p>	<p>Ymere heeft via het centraal beleid, in 2016, 2017 en 2018, een inkomensafhankelijke huurverhoging doorgevoerd voor hoge inkomens, waarbij rekening is gehouden met de huursombenadering (JV 2016, p.37; JV 2017, p.29). Hiermee is voldaan aan de opgave.</p>	7
<p>Ymere biedt compensatie van de huurverhoging aan gezinnen die langer dan 2 jaar op een minimuminkomen/bijstand leven en een huur boven de tweede aftoppingsgrens betalen (PA Haarlemmermeer 2016, p.3; 2017, p.6; 2018, p.5).</p>	<p>Ymere zet zich goed in door het sluiten van een woonlastenakkoord waarmee ze verder gaat in de benadering van doelgroepen dan de afspraak.</p> <p>In 2017 heeft Ymere de betreffende huishoudens samen met de gemeente geïnventariseerd. Vanaf december 2017 heeft deze doelgroep van circa 400 huurders een huurverlaging ontvangen. Enkele 'nadruppelaars' worden verzameld en ontvangen een verlaging in februari 2018 (Monitor PA 2017).</p> <p>Eind 2018 is een nieuwe inventarisatie gedaan, waarbij niet alleen bijstandontvangers, maar ook ontvangers van bijzondere bijstand in aanmerking kunnen komen voor verlaging. Ook inwoners van de voormalige gemeente Haarlemmerliede en Spaarnwoude zijn benaderd om deel te nemen. In 2018 kwamen bijna 450 huishoudens in aanmerking, waarvan ongeveer 2/3 medewerking aan huurverlaging verleend (toelichting Ymere).</p>	8
<p>Ymere zet in op preventieve aanpak van huurachterstanden middels het vroegtijdig signaleren en aanschrijven van bewoners met een huurschuld (huur-incassoteam) (Raamovereenkomst Haarlemmermeer 2016-2020, p.11).</p> <p>De gemeente en Ymere zetten hun samenwerking rond schuldhulpverlening, via onder meer Vroegeropaf voort. Het doel is grotere financiële problemen en huisuitzetting te voorkomen (Raamovereenkomst Haarlemmermeer 2016-2020, p.14; PA Haarlemmermeer 2018, p.6).</p>	<p>Ymere zet zich voldoende in. Zo organiseert Ymere spreekuren om huurschulden terug te dringen, door huurders meer inzicht te geven in de financiële situatie (JV 2015, p.243).</p> <p>Daarnaast is het convenant Vroegeropaf Haarlemmermeer in 2016 en 2017 voorbereid en in 2017 getekend en geïntegreerd in de werkprocessen (JV 2016, p.41; JV 2017, p.39; Monitor PA 2017). In 2018 wordt de samenwerking continu verbeterd (Monitor PA 2018).</p>	7
<b>Weesp</b>	<b>Weesp</b>	<b>7,5</b>
<p>Ymere streeft naar een juiste match tussen de huur van de woningen en het inkomen van de huurder. Het is afgesproken dat inkomens boven de € 39.000 een hogere huurverhoging krijgen, zodat lagere inkomens kunnen worden ontzien (PA Weesp 2017, p.13; 2018-2019, p.14).</p>	<p>Ymere heeft conform de afspraak inkomensafhankelijke huurverhoging toegepast in 2017 en 2018. Hierbij krijgen hogere inkomens een hogere verhoging, om de lagere inkomens zoveel mogelijk te ontzien (Monitor PA 2017).</p> <p>Ymere heeft de huurverhoging voor huishoudens met de laagste inkomens met een maandhuur vanaf € 576 (prijsspeil 2015) stapsgewijs verlaagd naar 2%, 1% en 0% en de huurverhoging voor huishoudens met middeninkomens met een maandhuur van € 618 (prijsspeil 2015) stapsgewijs verlaagd naar 2,5% en 1%.</p>	8

Opgaven	Prestaties	Cijfer
	<p>Voor hoge inkomens is de huurverhoging 4-5% (JV 2015, p.33; JV 2016, p.37; JV 2017, p.29).</p> <p>Ymere heeft daarnaast ingezet op het van de grond krijgen van het Woonlastenakkoord in Weesp, door gesprekken te voeren met onder meer de gemeente. Uiteindelijk is dit akkoord in 2019 ondertekend (toelichting Ymere).</p>	
In Weesp rekent Ymere in 2018 niet meer dan 90% van de maximaal redelijke huur bij nieuwe verhuringen in het sociale segment (PA Weesp 2018-2019, p.14)	Ymere hanteert het harmonisatiepercentage in Weesp op 90% van de maximaal redelijke huur, conform opgave (Monitor PA 2018).	7
<b>Organisatiebreed</b>		<b>7,5</b>
<u>EU-regelgeving:</u> Woningcorporaties moeten 90% (2015) successievelijk 80% (2016, 2017 en 2018) van de vrijkomende woningen toewijzen aan huishoudens met een inkomen tot aan de zogenaamde Europagrens, de maximale inkomensgrens voor huurtoeslag.	<p>Ymere (alle regio's) heeft woningen in de visitatieperiode toegewezen conform de EU-regelgeving aan de primaire doelgroep:</p> <p>2015: 93,4% (JV 2015, p.25)  2016: 92,9% (JV 2016, p 26)  2017: 89,6% (JV 2017, p 32)  2018: 89,9% (huurmonitor Ymere)</p>	7
<u>Passend toewijzen:</u> Woningcorporaties moeten per 1 januari 2016 tenminste 95% van de huishoudens die recht hebben op huurtoeslag een passende woning met een rekenhuur onder de aftoppingsgrens toewijzen. Voor een- en tweepersoonshuishoudens is de rekenhuur € 597,30. Voor drie- en meerpersoonshuishoudens is de rekenhuur € 640,14 (Prijspeil 2018).	<p>Ymere (alle regio's) heeft woningen passend toegewezen, conform de wettelijke norm:</p> <p>2016: 99,2% (JV 2016, p.46)  2017: 99,6% (JV 2017, p.27)  2018: 99% (huurmonitor Ymere)</p> <p>Ymere heeft in 2018 in samenwerking met vijf andere corporaties het initiatief genomen voor het manifest <i>Passend Wonen: van foto naar film</i>, wat door 23 corporaties wordt ondersteund. In het manifest pleiten corporaties ervoor om bij toewijzing niet alleen de situatie van de huurder op het moment van toewijzing te beoordelen, maar ook de passendheid daarna, in de huurperiode. Door maatwerk op basis van inkomens- en huishoudensontwikkeling toe te passen. Het manifest leidde tot discussie in de politieke arena en tot zorgen bij de huurdersvereniging. Ymere is in gesprek met de huurders om elkaar beter te leren begrijpen en gezamenlijk tot een beter functionerende woningmarkt te komen (toelichting Ymere; manifest Passend toewijzen; JV 2018, p.20).</p> <p>Daarnaast kijkt Ymere bij de toewijzing van woningen naar het inkomen van de huurder in het bepalen van de huurprijs. Bij huurprijzen boven de tweede aftoppingsgrens past Ymere de 'twee-huren-methode' toe, waarbij eenpersoonshuishoudens met een inkomen onder de € 22.700 en meerpersoonshuishoudens met een inkomen tot en met € 30.825 (prijspeil 2019) een verlaagde huur krijgen, passend bij het inkomen. Bij een</p>	8



Opgaven	Prestaties	Cijfer
	inkomen boven deze grenzen betalen huurders de 'normale' huurprijs.	
<b>Beoordeling visitatiecommissie</b>		
De visitatiecommissie ziet dat Ymere zich ruim voldoende heeft ingezet voor de betaalbaarheid van sociale huurwoningen in de MRA. Ymere heeft, via woonlastenakkoorden en huurverlagingen, onder meer gewerkt aan een meer passende match tussen de huren prijzen en inkomens. Daarnaast heeft Ymere actief gestuurd op de toewijzing van goedkope en betaalbare sociale huurwoningen en vrijesectorhuurwoningen. Daarbij wordt er samengewerkt aan het verminderen van huurschulden en huissuitzettingen.		
<b>Gemiddelde beoordeling</b>		<b>7,4</b>

## Thema 2: voorraad sociale huurwoningen

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<b>Almere</b>	<b>Almere</b>	<b>7,0</b>
Ymere zal de voorraad sociale huurwoningen niet af laten nemen in Almere in de periode 2017-2018. Er wordt gestreefd naar dynamisch evenwicht (PA Almere 2017-2018).	De sociale huurvoorraad van Ymere in Almere is in de visitatieperiode toegenomen. Met het oog op de strategie optimaliseren, als vastgesteld voor Almere door Ymere, heeft Ymere zich ruim voldoende ingezet voor de opgave. Binnen de investeringsruimte doet Ymere wat ze kunnen. Zo is project Nobelhorst afgemaakt en zijn verkopen nodig om te kunnen differentiëren en investeren (toelichting Ymere).  Sociale huurvoorraad (zelfstandige DAEB-voorraad) Ymere in Almere: 2015: 6.812 woningen (JV 2015, p.25) 2016: 6.844 woningen (JV 2016, p.26) 2017: 6.800 woningen (JV 2017, p.32) 2018: 6.888 woningen (JV 2018, bijlage 2)	7
<b>Amsterdam</b>		<b>7,5</b>
De voorraad sociale huurwoningen in bezit van de Amsterdamse woningcorporaties is per 1 januari 2019 ten minste 162.000 woningen groot (PA Amsterdam 2015-2019, p.7). Voor Ymere komt deze opgave neer op een gemiddelde jaarlijkse krimp van 708 woningen per jaar over de periode 2015 tot en met 2019 (toelichting Ymere).	In Amsterdam wordt voldaan aan de collectieve afspraken over de sociale huurvoorraad. De voorraad sociale huurwoningen (DAEB zelfstandig) van Ymere in Amsterdam in 2018 is een ruim voldoende bijdrage aan de opgave. Ymere heeft actief beleidsmatige keuzes gemaakt om minder woningen te verkopen dan verwacht, ten behoeve van beschikbaarheid: 2014 (referentie): 38.630 woningen (JV 2014, p.39) 2015: 37.989 woningen (JV 2015, p.25) 2016: 37.708 woningen (JV 2016, p.26) 2017: 35.363 woningen (JV 2017, p.32) 2018: 35.026 woningen (JV 2018, bijlage 2)  Daarnaast heeft Ymere in het traject rondom de zienswijze van de scheiding DAEB/niet-DAEB aan de gemeente toegezegd dat ze 34.950 sociale huurwoningen in de TI-DAEB in 2019 zouden verzorgen. Dit is een aanvullende toezegging, waarin Ymere ook in ruime voldoende mate voldoet (toelichting Ymere).	7

Opgaven	Prestaties	Cijfer
	Na de scheiding in 2017 heeft Ymere in de niet-DAEB-tak in Amsterdam in 2018 circa 1.700 sociale huurwoningen die pas bij mutatie naar de vrije sector gaan. Dit is onderdeel van de overheveling van DAEB naar de niet-DAEB tak, in lijn met de positieve zienswijze van de gemeente Amsterdam op onze scheiding. Dit verklaart het verschil van ruim 2.400 woningen tussen 2016 en 2017 (toelichting Ymere).	
<p>Gemiddeld over de hele periode 2015 tot en met 2019 mogen in Amsterdam in totaal 2.000 sociale huurwoningen per jaar worden verkocht en gemiddeld 1.000 sociale huurwoningen per jaar geliberaliseerd, verdeeld over de corporaties (PA Amsterdam 2015-2019, p.8).</p> <p>Maximale verkoop Ymere in Amsterdam per jaar:  2015: 617 woningen (Monitor PA 2018)  2016: 617 woningen (Monitor PA 2018)  2017: 617 woningen (Monitor PA 2017)  2018: 720 woningen (Monitor PA 2018)</p> <p>Convenant Verkoop wordt voortgezet (PA Amsterdam 2015-2019, p.8).</p> <p>Maximale liberalisaties Ymere in Amsterdam per jaar:  2015: 104 woningen (Monitor PA 2018)  2016: 104 woningen (Monitor PA 2018)  2017: 104 woningen (Monitor PA 2017)  2018: 83 woningen (Monitor PA 2018)</p> <p>Maximaal te slopen woningen Ymere in Amsterdam per jaar:  2015: 73 woningen (Monitor PA 2018)  2016: 73 woningen (Monitor PA 2018)  2017: 73 woningen (Monitor PA 2017)  2018: 0 woningen (Monitor PA 2018)</p>	<p>Ymere heeft in Amsterdam in de visitatieperiode aanzienlijk minder woningen onttrokken uit de sociale huurvoorraad middels verkoop, liberalisatie en sloop, dan opgenomen in de opgave. Dit komt met name doordat Ymere met minder verkopen en liberalisaties de beoogde opbrengsten bereikte en doordat Ymere veelal gekozen heeft voor renovatie in plaats van sloop(-nieuwbouw).</p> <p>Verkochte woningen Ymere in Amsterdam:  2015: 675 woningen (JV 2015)  2016: circa 480 woningen (JV 2016, p.60)  2017: 401 woningen (Monitor PA 2017)  2018: 241 woningen* (Rapportage verkoop 2018)  *exclusief complexmatige verkoop</p> <p>Toen bleek dat er minder woningen verkocht hoefden te worden, heeft Ymere de te verkopen woningen strategisch opnieuw tegen het licht gehouden (toelichting Ymere).</p> <p>De verkopen zijn conform convenant uitgevoerd (Monitor PA 2017; 2018).</p> <p>Geliberaliseerde woningen Ymere in Amsterdam:  2015: n.b.  2016: 50 woningen (JV 2016, p.60)  2017: circa 50 woningen (JV 2016, p.60)  2018: 40 woningen (Monitor PA 2018)</p> <p>Sloop Ymere in Amsterdam:  2015: n.b.  2016: enkele woningen (JV 2016, p.60)  2017: 0 woningen (JV 2017, p.32)  2018: 81 VHE (Monitor PA 2018)</p> <p>In de ondernemingsstrategie uit 2016 kiest Ymere uitdrukkelijk voor renovatie in plaats van sloop, waar mogelijk. Dit heeft ervoor gezorgd dat het aantal te slopen woningen ruim binnen de afspraken is gebleven (toelichting Ymere).</p>	8

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<b>Haarlem</b>	<b>Haarlem</b>	<b>7,5</b>
<p>De sociale voorraad neemt in Haarlem iets af tot en met 2020, om daarna tot en met 2025 weer toe te nemen. In 2020 bestaat de sociale voorraad van de drie corporaties in Haarlem uit 20.100 huurwoningen (PA Haarlem 2017, p.5).</p> <p>Sociale huurvoorraad ontwikkeling Ymere in Haarlem: 2016: 8.678 woningen (PA Haarlem 2017, p.17) 2020: 8.092 woningen (PA Haarlem 2017, p.17)</p>	<p>De sociale huurvoorraad is in de visitatieperiode met circa 260 woningen afgenomen, overeenkomstig de opgave. Ymere zet zich wel in om de sociale huurvoorraad zoveel mogelijk in stand te houden.</p> <p>Sociale huurvoorraad (zelfstandige DAEB-voorraad) Ymere in Haarlem: 2015: 8.423 woningen (JV 2015, p.25) 2016: 8.387 woningen (JV 2016, p.26) 2017: 8.187 woningen (JV 2017, p.32) 2018: 8.160 woningen (JV 2018, bijlage 2)</p> <p>Ymere heeft in 2017 de verkoop van sociale huurwoningen gereduceerd en sloopplannen omgezet in renovatieplannen. Zo is het plan voor sloop van Delftlaan-Zuid omgezet naar renovatie van 72 huurwoningen (JV 2017, p.47)</p>	7
De corporaties zijn terughoudend met de verkoop van huurwoningen behorend tot de sociale voorraad in Haarlem-West (PA Haarlem 2018-2021, p.22).	<p>Ymere is conform opgave terughoudend geweest in het verkopen van sociale huurwoningen in Haarlem-West en heeft ruim 800 woningen teruggehaald uit haar 'verkoopvijfer' in deze buurt. Dit heeft er toe geleid dat Ymere jaarlijks nog ongeveer 7 woningen in Haarlem-West verkoopt, in tegenstelling tot de eerder geplande ruim 50 woningen per jaar. Er zijn een aantal woningen in deze buurt verkocht, die voldeden aan de afgesproken uitzonderingsvoorwaarden (Monitor PA 2017; toelichting Ymere)).</p> <p>Ook in de rest van Haarlem heeft Ymere terughoudend verkocht in het kader van beschikbaarheid (toelichting Ymere).</p>	8
<b>Haarlemmermeer</b>	<b>Haarlemmermeer</b>	<b>7,5</b>
De druk op de sociale huurwoningvoorraad blijft onverminderd groot. Ymere laat na jaren van krimp, vanaf 2019 de sociale huurwoningvoorraad weer groeien.	<p>Ymere heeft de sociale huurwoningvoorraad in Haarlemmermeer in de visitatieperiode licht laten afnemen, conform genoemd in de prestatieafspraken. In 2018 is alweer een stijging te zien. Ymere heeft de woningvoorraad iets langzamer aangevuld dan verwacht (zie nieuwbouw).</p> <p>Sociale huurvoorraad (zelfstandige DAEB-voorraad) Ymere in Haarlemmermeer: 2015: 11.987 woningen (JV 2015, p.25) 2016: 11.843 woningen (JV 2016, p.26) 2017: 11.454 woningen (JV 2017, p.32) 2018: 11.636 woningen (JV 2018, bijlage 2)</p> <p>De afname in 2017 wordt vooral veroorzaakt door het eenmalig overhevelen van sociale huurwoningen naar de vrije sector via het scheidings- en splitsingsvoorstel</p>	7

Opgaven	Prestaties	Cijfer
	met DAEB en niet-DAEB-woningen. In 2018 is dit gecorrigeerd door bijna 150 vrije sector contracten weer sociaal te maken (toelichting Ymere).	
<p>Ymere blijft investeren in de sociale huurvoorraad. Om dit mogelijk te maken zal Ymere bestaand bezit verkopen. In de periode 2016 tot en met 2020 zal Ymere maximaal 600 woningen verkopen uit bestaand bezit (Raamovereenkomst Haarlemmermeer 2016-2020, p.9).</p> <p>Maximale aantallen verkoop Ymere in Haarlemmermeer per jaar:  2016: 110 woningen (PA Haarlemmermeer 2016, p.2)  2017: 100 woningen* (PA Haarlemmermeer 2017, p.5)  2018: 70 woningen* (PA Haarlemmermeer 2018, p.4)  *exclusief verkoop aan zittende huurders en verkoop van gebouwde koopwoningen die nooit sociaal zijn verhuurd.</p> <p>Ymere zal gedurende de looptijd van deze overeenkomst maximaal 380 woningen liberaliseren, om bij te dragen aan de vrije sector (Raamovereenkomst Haarlemmermeer 2016-2020, p.9).</p> <p>Maximaal te liberaliseren woningen door Ymere in Haarlemmermeer per jaar:  2016: n.v.t.  2017: 65 woningen (PA Haarlemmermeer 2017, p.5)  2018: 20 woningen (PA Haarlemmermeer 2018, p.5)</p>	<p>Ymere heeft in de visitatieperiode ruim binnen de opgave woningen verkocht. De opgave ging uit van maximaal 280 woningen in de periode 2016-2018. Uiteindelijk heeft Ymere 150 woningen verkocht. De verkoop is mede beperkt door de marktomstandigheden, waardoor de opbrengsten hoger waren dan verwacht.</p> <p>Verkopen van woningen sociale huurwoningen aan derden:  2016: 64 woningen (JV 2016)  2017: 36 woningen (Monitor PA 2017)  2018: 46 woningen (Monitor PA 2018)</p> <p>In totaal heeft Ymere in de periode 2016-2018 172 woningen (netto 131 woningen) geliberaliseerd, waarmee ze nog ruim binnen de maximale marge van 380 woningen in de periode 2016-2020 kan blijven. Op jaar niveau heeft Ymere in 2017 en 2018 echter (iets) meer woningen geliberaliseerd dan maximaal afgesproken. In 2017 blijft Ymere netto (inclusief omzetting liberalisaties naar gereguleerde woningen) echter binnen de marge.</p> <p>Geliberaliseerde sociale huurwoningen:  2016: 52 woningen (JV 2016, p.64)  2017: 95 woningen (Monitor PA 2017)  2018: 25 woningen (Monitor PA 2018)</p> <p>Ymere heeft in 2017 ook 41 retourliberalisaties doorgevoerd, waarbij geliberaliseerde woningen weer gereguleerd worden (Monitor PA 2017).</p>	8
<b>Weesp</b>	<b>Weesp</b>	<b>7,0</b>
<p>Partijen zorgen samen voor een dynamisch evenwicht in de sociale woningvoorraad in de periode 2017-2020: de investeringen (nieuwbouw en renovatie) zijn in evenwicht met de inkomsten (verkopen). Hierbij is het uitgangspunt dat de sociale voorraad minimaal op peil blijft in Weesp (PA Weesp 2017, p.9; 2018-2019, p.9).</p>	<p>Ymere heeft in overeenstemming met de opgave de voorraad sociale huurwoningen in de visitatieperiode in stand gehouden.</p> <p>Sociale huurvoorraad (zelfstandige DAEB-voorraad) Ymere in Weesp:  2015: 2.877 woningen (JV 2015, p.25)  2016: 2.846 woningen (JV 2016, p.26)  2017: 2.887 woningen (JV 2017, p.32)  2018: 2.889 woningen (JV 2018, bijlage 2)</p>	7

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<p><b>Verkoop</b></p> <p>Verkoop van sociale huurwoningen door Ymere in Weesp:</p> <p>2015: minimaal 15 woningen (Jaarbrief 2015, p.3)</p> <p>2016: n.b.</p> <p>2017-2020: maximaal 40 woningen (PA Weesp 2017, p.9; 2018-2019, p.9).</p> <p><b>Liberalisaties</b></p> <p>In 2017 zijn er afspraken gemaakt over het maximaal aantal liberalisaties dat Ymere in Weesp mag uitvoeren. Het maximale aantal is 9 woningen (PA Weesp 2017, p.10).</p> <p>In 2018 is afgesproken dat Ymere 4% van haar bezit in Weesp geliberaliseerd mag zijn. Daarnaast is afgesproken dat er circa 10 vrijesectorhuurwoningen weer gereguleerd verhuurd gaan worden: retourliberalisatie (PA Weesp 2018-2019, p.9).</p> <p><i>Opgave op het gebied van nieuwbouw is onder nieuwbouw opgenomen.</i></p>	<p><b>Verkoop</b></p> <p>Ymere is in de visitatieperiode ruim binnen de afspraken gebleven rondom de verkoop van sociale huurwoningen. Verkoop sociale huurwoningen Ymere in Weesp:</p> <p>2015: 53 woningen (Documentatie Ymere)</p> <p>2016: 2 woningen (JV 2016, p.66)</p> <p>2017: 5 woningen (Monitor PA 2017)</p> <p>2018: 5 woningen (Monitor PA 2018)</p> <p><b>Liberalisaties</b></p> <p>In 2017 en 2018 heeft Ymere conform de afspraken woningen geliberaliseerd. In 2017 zijn er geen woningen geliberaliseerd en in 2018 2 woningen. Wel hebben er overhevelingen plaatsgevonden van de TI naar de niet-DAEB tak. Bij mutatie wordt de huur van deze woningen pas verhoogd.</p> <p>In 2018 is het aandeel geliberaliseerde woningen circa 4%. Daarnaast zijn er 9 woningen vanuit liberalisatie weer in de sociale huursector opgenomen (Monitor PA 2018). 2 woningen geliberaliseerd (Monitor PA 2018).</p>	
<p><b>Beoordeling visitatiecommissie</b></p> <p>De visitatiecommissie constateert dat Ymere in ruim voldoende mate invulling heeft gegeven aan de sociale huurwoningvoorraad, zeker in het licht van de beperkte investeringsruimte. Ymere heeft in de meeste gemeenten in overeenstemming met afspraken de sociale huurwoningvoorraad tenminste in stand gehouden onder meer door nieuwbouw te realiseren en ruim binnen afgesproken marges te verkopen, te liberaliseren en te slopen.</p>		
<b>Gemiddelde beoordeling</b>		<b>7,3</b>

### Thema 3: gemengde wijken & wijkgericht werken

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<b>Almere</b>	<b>Almere</b>	<b>7,0</b>
<p>De programma's voor nieuwbouw zorgen onder meer voor doorstroming in de buurt. Bijvoorbeeld de mogelijkheid om voor jongeren een eerste stap in de woon carrière te bieden of senioren de mogelijkheid te bieden kleiner te gaan wonen. Dit doen partijen onder de noemer 'Bouwen voor de buurt' (PA Almere 2017-2018, p.6).</p>	<p>Ymere heeft zich ingezet om bij te dragen aan doorstroming in de buurt door middel van nieuwbouw. Bijvoorbeeld met de bouw van Kimwierde, geschikt voor bewoning door ouderen, wordt doorstroming in de buurt gefaciliteerd (toelichting Ymere).</p>	7
<p>De integrale wijkaanpak Bouwmeesterbuurt (Ymere) wordt in 2015 afgerond (PA Almere 2015-2016, p.8).</p> <p>Gemeente en corporaties stellen gezamenlijk een plan op voor wijken/delen van wijken waar de leefbaarheid onder druk staat (PA Almere 2017-2018, p.10).</p>	<p>Tijdens de visitatieperiode (2015 tot en met 2018) is er een gezamenlijk plan voor de Binnenring Haven in uitvoering. Daarnaast wordt er overleg gevoerd over een gezamenlijke integrale aanpak in de wijken: Bouwmeesterbuurt (plintontwikkeling van Eesterenplein), Europakwartier, Stedenwijk en Odeonpark. Ondanks het overleg is het opstellen van integrale wijkaanpakken nog niet voltooid. Het initiatief daarvoor ligt bij de gemeente. Derhalve is nog niet voldaan aan de opgave. Ymere heeft zich wel ingezet</p>	7

Opgaven	Prestaties	Cijfer
	om de woon- en leef kwaliteit in de betreffende stadsdelen te verbeteren, onder andere door fysieke investeringen (Monitor PA 2017; 2018; toelichting Ymere).	
Partijen blijven buurtbemiddeling inzetten bij woonoverlast. De corporaties betalen de verwijzing en bemiddeling van hun eigen huurders (PA Almere 2015-2016, p.9; 2017-2018, p.10).	Ymere zet in haar hele werkgebied buurtbemiddeling en wijkbeheerders in bij woonoverlast en het signaleren hiervan. De wijkbeheerders worden in Almere ook in de avond ingezet. Hiermee draagt Ymere ruim voldoende bij aan de afspraak rondom inzet voor woonoverlast (Monitor PA 2017; 2018).	7
In Almere is veelvuldig sprake van hennepsteelt, waarvoor een integrale aanpak nodig is. Het Hennepconvenant wordt door de gemeente en corporaties uitgevoerd. Als blijkt dat er sprake is van een hennepkwekerij in een huurwoning, gaat de corporatie over tot ontruiming (PA Almere 2015-2016).	Overlastmeldingen afgehandeld door buurtbemiddeling in Almere: 2015: 50 meldingen (toelichting Ymere) 2016: 45 meldingen (toelichting Ymere) 2017: 48 meldingen (toelichting Ymere) 2018: 41 meldingen (toelichting Ymere)  Ymere heeft woningen waar sprake is van Hennepsteelt ontruimt in de visitatieperiode, conform opgave.  Ontruiming op basis van Hennep: 2015: 14 woningen (JV 2015, p.40) 2016: 7 woningen (JV 2016, p.42) 2017: 15 woningen (JV 2017, p.41) 2018: 7 woningen (toelichting Ymere)	
<b>Amsterdam</b>	<b>Amsterdam</b>	<b>8,0</b>
Alle Amsterdamse wijken scoren in 2018 een ruimte voldoende (minimaal 6,5) op het gebied van fysieke en sociale leefkwaliteit van de woonomgeving. Er worden gezamenlijk plannen voor de aanpak van de meest kwetsbare wijken opgesteld (PA Amsterdam 2015-2019, p.9).	Er zijn gezamenlijk gebiedsplannen opgesteld en deze zijn in uitvoering. De scores in Amsterdamse wijken zijn goed en stijgende. Amsterdam Zuidoost blijft kwetsbaar (Monitor PA 2018). Voor Heesterveld in Amsterdam Zuidoost heeft Ymere bijvoorbeeld ingezet op de opening van de plinten, ter bevordering van de leefbaarheid. Daarnaast heeft Ymere in diverse buurten in Amsterdam een inbraakpreventieproject uitgevoerd in samenwerking met de politie, het stadsdeel en de bewoners. Dit leidde tot aanzienlijk minder inbraken in 2015 (54-64%) (toelichting Ymere).  Ymere zet in haar complexen een buurtgerichte integrale aanpak (fysiek en sociaal) in om de algemene ruimte en directe woonomgeving van complexen te verbeteren. De beheerrol werd geïntensiveerd in buurten waar de leefbaarheid onder druk stond, bijvoorbeeld in Floradorp, Waterlandplein, Laan van Spartaan, Heesterveld, de Van der Pekbuurt en Gentiaanbuurt (JV 2015, p.44; JV 2016, p.48; JV 2017, p.38).  Daarnaast past Ymere steeds vaker de complexgerichte aanpak toe, waarbinnen veel wordt samengewerkt met partners en huurders in de complexen. Een voorbeeld is	8



Opgaven	Prestaties	Cijfer
	<p>de Frankendijk-aanpak, waarbij de bewoners van een complex gezamenlijk woonafspraken en leefregels maken die in het huurcontract worden opgenomen. Deze aanpak is in eerste instantie toegepast in nieuwe of gerenoveerde complexen en wordt nu ook steeds vaker ingezet in bestaande gebouwen (toelichting Ymere).</p> <p>Een ander voorbeeld is dat Ymere in drie buurten in Amsterdam in samenwerking met zorgverzekeraar Achmea een burenalarmsysteem Homies heeft opgestart, voor en door de huurders. Wanneer het alarm iets detecteert wat niet in de haak is, wordt de buurt gewaarschuwd via WhatsApp en gevraagd om poolshoogte te nemen. Doel is het gevoel van veiligheid te verhogen en schadelasten te verlagen (JV 2016, p.49; JV 2017, p.39).</p> <p>Daarnaast heeft Ymere in Amsterdam, in samenwerking met Academie van de Stad, bijvoorbeeld studenten gehuisvest in de Van der Pekbuurt. Deze studenten konden tijdelijk, relatief goedkoop in deze buurt wonen, waar tegenover stond dat zij een bijdrage moesten leveren aan de leefbaarheid (toelichting Ymere). Dit draagt ook bij aan het realiseren van gemengde(re) buurten.</p> <p>Tot slot wordt in Amsterdam samengewerkt conform het convenant Meldpunt Zorg en Woonoverlast. Vanuit dit convenant werken gemeente, woningcorporaties en welzijns- en zorgpartijen vanaf 2015 aan het verminderen, voorkomen en aanpakken van Woonoverlast (convenant Meldpunt Zorg en Woonoverlast).</p>	
<b>Haarlem</b>	<b>Haarlem</b>	<b>7,5</b>
<p>In Haarlem wordt gestuurd op een ongedeelde stad. Om dit te bereiken wordt er gestreefd naar gemengde wijken.</p>	<p>Ymere zet zich in om een bijdrage te leveren aan de opgave om een ongedeelde stad te bereiken. Zo zijn de verkopen in de binnenstad beperkt, zodat hier ook voldoende aanbod sociale huurwoningen blijft bestaan. Andersom worden in wijken met een concentratie sociale huur ook juist woningen gelabeld voor verkoop. Daarnaast heeft Ymere in dit kader studentenwoningen omgelabeld naar starterswoningen, zodat de doelgroep breder wordt (toelichting Ymere).</p> <p>Ook in wijken en buurten waar leefbaarheid een opgave is probeert Ymere de instroom te reguleren, zodat er een gemengdere wijk ontstaat. Zo heeft Ymere een experiment uitgevoerd, door 10 woningen toe te wijzen</p>	8

Opgaven	Prestaties	Cijfer
	aan leraren, een doelgroep die moeilijk aan een woning kan komen in Haarlem (toelichting Ymere).	
De corporaties geven signalen door aan het sociaal wijkteam (PA Haarlem 2018-2021, p.18).	Ymere werkt in 2018 conform de gemaakte afspraken. In 2019 worden de samenwerking met het sociaal wijkteam en de kansen daarin verder uitgewerkt (Monitor PA 2018).  Daarnaast werkt en investeert Ymere ook wijkgericht en complexgericht in Haarlem, vaak in samenwerking met de gemeente. Bijvoorbeeld in de wijk Rozenprieel waar sprake is van diverse problematieken (toelichting Ymere).	7
<b>Haarlemmermeer</b>	<b>Haarlemmermeer</b>	<b>7,0</b>
Gemeente, huurders en Ymere werken samen aan het vergroten van de veiligheid en leefbaarheid in wijken en buurten. Hierbij is er aandacht voor het voorkomen van inbraken, overlast en het creëren van een grotere mate van sociale veiligheid (Raamovereenkomst Haarlemmermeer 2016-2020, p.14; PA Haarlemmermeer 2017, p.7; 2018, p.7).	Ymere zet complexgerichte aanpak in waar nodig. Zo is in samenwerking met de politie en gemeente bij Graan voor Visch en Liesbos een complexgerichte aanpak ingezet (JV 2017, p.48; Monitor PA 2017).  Op het gebied van overlast werkt Ymere goed samen met Buurtbemiddeling. Daarnaast wordt gewerkt aan een integraal plan om de aanpak van overlast te verbeteren, met name gericht op preventie en samenwerking met maatschappelijke instellingen (Monitor PA 2017).	7
<b>Weesp</b>	<b>Weesp</b>	<b>7,5</b>
Ymere zet zich samen met huurders in voor initiatieven op het gebied van behoud en/of verbetering van de leefbaarheid in de complexen en buurten waar Ymere actief is (Jaarbrief 2016, p.5; PA Weesp 2017, p.17; 2018-2019, p.20).	Ymere heeft zich ruim voldoende ingezet voor de leefbaarheid in complexen en buurten, onder meer door zelfbeheer en huurdersinitiatieven te stimuleren en begeleiden. Ook in de buurten waar leefbaarheid onder druk staat is Ymere in de visitatieperiode actief aanwezig.  Ymere stimuleert zelfbeheer en heeft daarvoor menukaarten ontwikkeld. Bij complexgerichte aanpak gaat Ymere met bewoners in gesprek over groenbeheer. Dit is bijvoorbeeld toegepast en geëvalueerd bij Broshuizen, Meidoorneiland en Nelson Mandelahof (Monitor PA 2017).  Daarnaast ondersteunt Ymere ook huurdersinitiatieven in Weesp via Buurtpanel Bijeenkomsten, Bewonerscommissies of via Betere Buurt Plannen. In 2017 zijn er drie Betere Buurt Plannen opgesteld (Monitor PA 2017; 2018). Daarnaast heeft Ymere ook enkele informatieavonden gehouden, waarin bewoners konden aangeven wat ze positief vinden in Weesp en wat ze graag zouden willen veranderen (toelichting Ymere).	8

Opgaven	Prestaties	Cijfer
In complexen waar de leefbaarheid onder druk staat, in Hogeweij en de Schilders- en Dichtersbuurt, zet Ymere zich in om deze weer te bevorderen. Ymere voert het opgestelde plan van aanpak rondom Schoon, Heel en Veilig uit en organiseert bewonersbijeenkomsten ter bevordering van de sociale cohesie (Jaarbrief 2016, p.5; PA Weesp 2017, p.17; 2018-2019, p.20).	Ymere heeft in 2016 en 2017 alle huurders in Hogeweij en de Schilders/Dichtersbuurt benaderd via complexgesprekken, sterk gericht op veiligheid. Ook hebben de gemeente en Ymere samen op de markt gesprekken gevoerd over veiligheid. Naar aanleiding van deze gesprekken heeft Ymere diverse activiteiten en fysieke maatregelen getroffen. Dit projectplan is in 2017 afgerond. In 2018 zijn er wederom leefbaarheids gesprekken gevoerd en technische zaken opgepakt ter verbetering van de leefbaarheid (Monitor PA 2017; 2018).	
In 2015 zetten Ymere, de gemeente en Versa buurtbemiddeling op in Weesp (Jaarbrief 2015, p.2). In 2017 is opgenomen in de afspraken dat buurtbemiddeling door Ymere wordt aangeboden bij conflicten tussen bewoners in de buurt (PA Weesp 2017, p.17; 2018-2019, p.20).	In Weesp zet Ymere samen met de gemeente en Versa buurtbemiddeling in tijdens de visitatieperiode (JV 2015, p.238; 2016, p.62; 2017, p.15).	7
<b>Beoordeling visitatiecommissie</b> De visitatiecommissie ziet dat Ymere zich heeft ingezet om differentiatie in wijken en buurten te bevorderen, indien nodig. Daarnaast werkt Ymere samen met maatschappelijke partners aan de omgevingskwaliteit en leefbaarheid van complexen en gebieden. Wat kenmerkend is, is dat Ymere voor beide opgaven ook innovaties zoekt om resultaat te bereiken, zowel in samenwerkingen als in aanpak.		
<b>Gemiddelde beoordeling</b>		<b>7,4</b>

#### Thema 4: nieuwbouw

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<b>Almere</b>	<b>Almere</b>	<b>7,0</b>
In de periode 2014 tot en met 2018 start Ymere met de bouw van 176 sociale huurwoningen, waarvan er 119 woningen in deze periode worden opgeleverd (PA Almere 2015-2016, p.6).	In de periode 2014 tot en met 2018 is Ymere gestart met de bouw van 165 woningen. Ymere heeft in deze periode in totaal 109 woningen opgeleverd in Nobelhorst. Hiermee wordt net niet voldaan aan de afgesproken aantallen. Binnen de mogelijkheden en prestatieafspraken heeft Ymere zich echter ruim voldoende ingezet.  Start bouw/realisatie nieuwbouw sociale huurwoningen in Almere: 2014: 25 woningen / 0 woningen (JV 2014, p.41) 2015: 44 woningen / 25 woningen (JV 2015, p.29) 2016: 12 woningen / 43 woningen (JV 2016, p.31) 2017: 28 woningen / 12 woningen (JV 2017, p.34) 2018: 56 woningen / 29 woningen (JV 2018, p.198)	7
Ymere en de gemeente hebben de gezamenlijke ambitie om project Nobelhorst af te maken en het concept door te zetten (PA Almere 2017-2018, p.6)	In 2018 heeft Ymere een allonge bij de overeenkomst met de gemeente getekend, waardoor ze gaan versnellen in Nobelhorst fase 2. Voor fase 3 heeft Ymere uitgesproken de ontwikkeling van sociale huur voor haar rekening te nemen (Monitor PA 2017; 2018). Het verschil in aantallen is te verklaren vanuit het feit dat het plan is bijgesteld.	

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<b>Amsterdam</b>		<b>6,0</b>
<p>Corporaties bouwen in alle delen van Amsterdam nieuwe sociale huurwoningen. In totaal gaat het om gemiddeld 1.200 woningen per jaar, waarvan 800 reguliere (niet studentenwoningen) sociale huurwoningen, verdeeld over de corporaties (PA Amsterdam 2015-2019, p.9). Deze opgave komt voor Ymere in Amsterdam neer op gemiddeld 86 nieuwbouwwoningen per jaar in de periode 2015 tot en met 2019 (toelichting Ymere).</p>	<p>Ymere heeft in Amsterdam 343 woningen gerealiseerd in de visitatieperiode. Ymere heeft hiermee tot nu toe voldaan aan de opgave om jaarlijks gemiddeld 86 woningen op te leveren. Daarnaast hebben de Amsterdamse corporaties gezamenlijk ook voldaan aan de afspraken, door gemiddeld over deze periode jaarlijks 800 sociale huurwoningen toe te voegen middels nieuwbouw.</p> <p>Start bouw/realisatie nieuwbouw sociale huurwoningen in Amsterdam door Ymere:  2015: 0 woningen / 241 woningen (JV 2015, p.29)  2016: 2 woningen / 23 woningen (transformatie) (JV 2016, p.31)  2017: 77 woningen/ 2 woningen (JV 2017, p.34)  2018: 133 woningen / 77 woningen (toelichting Ymere)</p> <p>In 2017 is besloten dat project Overhoeks een verdubbeling van het aantal sociale huurwoningen wordt gerealiseerd: 600 woningen in plaats van 300. De bouw is in 2018 gestart (JV 2017, p.47). Daarnaast start in 2019 de bouw van 144 woningen (toelichting Ymere).</p> <p>Nieuwbouw sociale huurwoningen totaal alle corporaties Amsterdam:  2015: 1.812 woningen, waarvan 628 reguliere sociale huur (JB N&amp;K 2016, p.9)  2016: 2.290 woningen, waarvan 858 reguliere sociale huur (JB N&amp;K 2017, p.7)  2017: 2.135 woningen, waarvan 1.259 reguliere sociale huur (JB N&amp;K 2018, p.9)  2018: n.b.</p>	6
<b>Haarlem</b>	<b>Haarlem</b>	<b>6,0</b>
<p>Ymere realiseert in de periode 2017 tot en met 2021 in Haarlem 119 nieuwbouw sociale huurwoningen (PA Haarlem 2018-2021, p.10).</p>	<p>Ymere heeft in de visitatieperiode 12 nieuwbouw sociale huurwoningen opgeleverd. Ymere loopt achter op de opgave. Wel zet Ymere zich voldoende in om tot samenwerkingen en daarmee tot realisaties te komen.</p> <p>Start bouw/realisatie sociale huurwoningen in Haarlem:  2015: 0 woningen / 0 woningen (JV 2015, p.29)  2016: 0 woningen / 0 woningen (JV 2016, p.31)  2017: 30 woningen / 0 woningen (JV 2017, p.34)  2018: 0 woningen / 12 woningen (toelichting Ymere, Excel)</p> <p>De achterstand wordt veroorzaakt door een tekort aan grondposities en te verkrijgen grondposities, mede doordat Ymere in de crisis heeft doorgebouwd. Er worden gesprekken gevoerd om in samenwerking met</p>	6

Opgaven	Prestaties	Cijfer
	commerciële partijen projecten op te pakken, maar dit heeft nog niet tot resultaat geleid in 2019. Daarnaast speelt betaalbaarheid ook een steeds belangrijkere rol in de regio, waardoor Ymere steeds vaker kiest voor renovatie in plaats van sloop-nieuwbouw (toelichting Ymere).	
<b>Haarlemmermeer</b>	<b>Haarlemmermeer</b>	<b>7,0</b>
<p>Ymere investeert de komende jaren in nieuwe sociale huurwoningen om de sociale woningvoorraad zoveel mogelijk op peil te houden. Het streven is minimaal 400 sociale huurwoningen op te leveren in de periode 2015-2020 (Raamovereenkomst Haarlemmermeer 2016-2020, p.9).</p> <p>Jaarlijks op te leveren nieuwbouw sociale huurwoningen door Ymere in Haarlemmermeer:</p> <p>2015: n.v.t. (toelichting Ymere)</p> <p>2016: 86 woningen* (PA Haarlemmermeer 2016, p.2)</p> <p>2017: 0 woningen (PA Haarlemmermeer 2017, p.4)</p> <p>2018: 62 woningen (PA Haarlemmermeer 2017, p.4)</p> <p>* waarvan 40 tijdelijke huurwoningen</p>	<p>Ymere heeft ruim voldoende inzet gepleegd om nieuwbouw in Haarlemmermeer te realiseren. Ymere heeft in de visitatieperiode in totaal 175 woningen opgeleverd, tegenover een opgave van opgeteld circa 148 woningen. In 2018 waren er nog 60 woningen in aanbouw die in 2019 zijn opgeleverd. Ymere verwacht in 2020 in totaal 340 woningen opgeleverd te hebben en voldoet hiermee ook aan het streven naar de 400 nieuwbouwwoningen in 2020. Ymere gaat het aantal van 400 woningen echter niet halen (toelichting Ymere).</p> <p>Start bouw/realisatie sociale huurwoningen in Haarlemmermeer:</p> <p>2015: 4 woningen / 93 woningen (JV 2015, p.29)</p> <p>2016: 0 woningen / 0 woningen (JV 2016, p.31)</p> <p>2017: 82 woningen / 18 woningen (JV 2017, p.34)</p> <p>2018: 60 woningen / 64 woningen (toelichting Ymere)</p> <p>De woningen in 2015 zijn versneld opgeleverd en behoren tot de opgave in 2016. De realisatie van de tijdelijke woningen loopt vertraging op. Niet alleen vanwege lange procedure tijd binnen de gemeente maar ook door de vertraging bij de netbeheerder om nutsvoorzieningen aan te leggen. (JV 2017, p.48; Monitor PA 2017; toelichting Ymere).</p>	7
<b>Weesp</b>	<b>Weesp</b>	<b>6,0</b>
<p>Ymere werkt een bouwplan uit voor nieuwbouw van 40 sociale huurappartementen en 40 koopappartementen op de locatie van de Kostverlorenflat (PA Weesp 2017, p.9).</p> <p>Ymere zet in op de realisatie van 40 sociale huurwoningen in de periode tot en met 2021, om het gewenste dynamische evenwicht te bereiken in de sociale huurwoningvoorraad (PA Weesp 2018-2019, p.9).</p>	<p>Ymere heeft geen nieuwbouw sociale huurwoningen gerealiseerd in de visitatieperiode in Weesp, maar heeft zich wel ingezet om tot realisatie van nieuwbouw te kunnen komen.</p> <p>De nieuwbouw Kostverloren is vertraagd, door beperkt draagvlak onder omwonenden. Ymere heeft zich goed ingezet om toch tot realisatie te kunnen komen. Ymere heeft in 2017 een plan ontwikkeld voor de locatie Kostverlorenflat, dat voorziet in 66 huurappartementen en circa 37 koopappartementen. De ontwerpen zijn op verschillende momenten en op verschillende wijzen meerdere malen gepresenteerd en toegelicht aan de gemeente en omwonenden. Hiervoor heeft Ymere bijvoorbeeld 'Rondjes Weesp' georganiseerd, waarbij ze het college, de raad, huurdersverenigingen, direct omwonenden en indirect omwonenden (met</p>	6

Opgaven	Prestaties	Cijfer
	<p>informatieavonden) de plannen hebben gepresenteerd en ook de mogelijkheid hebben geboden hierop te reageren. Ook is er een nieuwsbrief uitgegeven om inwoners te informeren. Op basis van de bijeenkomsten zijn de plannen deels aangepast om draagvlak te creëren bij omwonenden. De plannen worden in 2019 aan de gemeenteraad voorgelegd. De realisatie wordt verwacht in 2019 (Monitor PA 2017; JV 2017, p.49; toelichting Ymere).</p> <p>Ook op een andere locatie zijn de nieuwbouwambities van de Ymere vertraagd door beperkt draagvlak in de buurt, waardoor het lastig is om de plannen door de gemeenteraad te krijgen. Ymere zet zich in om de omwonenden en gemeenteraad toch mee te krijgen in de plannen om nieuwbouwwoningen te realiseren (toelichting Ymere).</p>	
<p><b>Beoordeling visitatiecommissie</b></p> <p>De prestaties en inzet van Ymere volgens de commissie ruim voldoende, zeker gezien de beperkte investeringsruimte en vertaling hiervan in de strategie. In de periode van 2015 tot en met 2018 heeft Ymere conform opgaven nieuwbouwwoningen gerealiseerd in Amsterdam, Haarlemmermeer en Almere. In Weesp en Haarlem heeft Ymere zich wel goed ingezet om de afgesproken nieuwbouw van de grond te krijgen, maar is dit (nog) niet gelukt.</p>		
<b>Gemiddelde beoordeling</b>		<b>6,4</b>

#### Thema 5: beschikbaarheid bestaande woningen

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<b>Almere</b>	<b>Almere</b>	<b>7,5</b>
In 2017 onderzoeken partijen, gemeente Almere, corporaties en huurdersorganisaties, hoe voldoende woningen beschikbaar kunnen komen voor 'gewone' woningzoekenden (PA Almere 2017-2018, p.7).	De gemeente en corporaties hebben een onderzoek uitgevoerd naar hoe te komen tot voldoende beschikbare woningen voor reguliere woningzoekenden. Eind 2017 zijn de maatregelen vastgesteld en is begonnen aan de uitwerking van de implementatie (Monitor PA 2017). Er wordt toegewerkt naar een verdeling van 30% toewijzing voor urgenten op woningnet. Van de overige 70% voor reguliere woningzoekenden, is 50% op basis van loting en 50% op basis van inschrijfduur. Implementatie is vertraagd door de invoering van het nieuwe platform Woningnet (toelichting Ymere).	7
Woonfraude komt veelvuldig voor in het werkgebied van Ymere, door de druk op de woningmarkt.	Ymere heeft woonfraude in haar werkgebied actief aangepakt om op deze manier woningen weer vrij te krijgen voor de doelgroep waarvoor deze bedoelt is. Vrijgespeelde woningen door woningontruimingen / huuropzeggingen op basis van woonfraude in Almere: 2015: 13 woningen / 24 woningen (JV 2016, p.42) 2016: 3 woningen / 27 woningen (JV 2016, p.42) 2017: 9 woningen / 36 woningen (JV 2017, p.41) 2018: totaal 45 woningen (JV 2018, p.32)	8
<b>Amsterdam</b>		<b>7,3</b>



Opgaven	Prestaties	Cijfer
Uitgangspunt is minimaal 50% van de sociale verhuringen toe te wijzen aan regulier woningzoekenden (PA Amsterdam 2015-2019, p.12).	Ymere heeft conform afspraken minimaal 50% van de sociale verhuringen gedaan aan reguliere woningzoekenden in Amsterdam. Toewijzingen sociale verhuringen aan regulier woningzoekenden: 2015: 2.203 toewijzingen (dVi 2015) 2016: behaald (JV 2016, p.60) 2017: T1 54%, T2 52% en T3 49,2% (Monitor PA 2017) 2018: ruimschoots behaald (Monitor PA 2018)	7
Maximaal 33% van het reguliere aanbod in Amsterdam wordt met voorrang aan jongeren en starters (tot 28 jaar) aangeboden. Binnen deze 33% van het reguliere aanbod kunnen de corporaties het jongerencontract inzetten (Uitwerking PA Amsterdam 2015-2019, p.8).	Ymere wijst ruim onder de 33% van de vrijkomende woningen toe aan jongeren en starters tot 28 jaar (Monitor PA 2017; 2018). Binnen de AFWC zijn er collega corporaties die zich expliciet inzetten voor de huisvesting van jongeren (toelichting Ymere).	7
Corporaties passen de regelingen 'Van Groot Naar Beter' en 'Van Hoog Naar Laag' toe, om doorstroming te realiseren (PA Amsterdam 2015-2019, p.10). De federatie streeft naar 100 verhuringen per regeling per jaar (Monitor PA 2017).	Ymere heeft zich in de visitatieperiode goed ingezet om doorstroming naar een passender woning te bevorderen en sociale huurwoningen vrij te spelen. Onder meer door de regelingen 'Van Groot Naar Beter' en 'Van Hoog Naar Laag' in te zetten. Daarnaast heeft Ymere ook de Match en markt opgezet ter bevordering van doorstroming. Ook zet Ymere actief in op het opsporen van woonfraude om woningen vrij te spelen en weer sociaal te kunnen verhuren.  Gerealiseerde doorstromingen 'Van Groot Naar Beter' / 'Van Hoog Naar Laag' en bijdrage totaal streven door Ymere (totaal alle regio's): 2015: n.b. 2016: 41 / 9 verhuringen (JV 2016, p.44; toelichting Ymere) 2017: 53 / 21 verhuringen (toelichting Ymere); Amsterdam: 9 / 19 verhuringen, aandeel 28% (Monitor PA 2017) 2018: 94 / 64 verhuringen (toelichting Ymere); Amsterdam: 93 / 59 verhuringen (toelichting Ymere)  Vrijgespeelde woningen Ymere in Amsterdam door woningontuimingen / huuropzeggingen op basis van woonfraude: 2015: 51 woningen / 196 woningen (JV 2016, p.42) 2016: 35 woningen / 260 woningen (JV 2016, p.42) 2017: 41 woningen / 216 woningen (JV 2017, p.41) 2018: totaal 258 woningen (JV 2018, p.32)	8
<b>Haarlem</b>	<b>Haarlem</b>	<b>7,3</b>
De corporaties zetten zich in om minstens 1.000 sociale verhuringen per jaar te realiseren (PA Haarlem 2017, p.6; 2018-2021, p.12).	Ymere heeft in 2017 en 2018 naar rato ruim voldoende sociale verhuringen gerealiseerd in Haarlem en voldoet hiermee aan de opgave (Monitor PA 2017; 2018).  Sociale verhuringen Ymere in Haarlem: 2017: 714 verhuringen (Monitor PA 2017) 2018: 697 verhuringen (Monitor PA 2018)	7

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<p>De corporaties zullen 70% van de vrijkomende sociale huurwoningen toewijzen aan huishoudens die in aanmerking komen voor huurtoeslag (PA Haarlem 2017, p.6; 2018-2021, p.12). De overige 30% van de vrijkomende sociale huurwoningen wordt vanaf 2018 verhuurd aan de sociale groep die geen huurtoeslag ontvangt (secundaire doelgroep) (PA Haarlem 2018-2021, p.12).</p>	<p>Ymere heeft een goede bijdrage geleverd in Haarlem, door ruim conform opgave, in 2017 en 2018 vrijkomende huurwoningen woningen toe te wijzen aan huishoudens met huurtoeslag:</p> <p>2017: ruim 80% (JV 2017, p.47) 2018: ruim boven 70%, behaald (Monitor PA 2018)</p> <p>Ymere gaat in 2018 bewust richting de 70% om collega corporaties mee te krijgen (toelichting Ymere).</p>	7
<p>De gemeente, corporaties en huurders zetten zich in om doorstroming te bevorderen, door middel van de volgende instrumenten (PA Haarlem 2017, p.6; 2018-2021, p.11):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pilot 'Maatwerk wonen senioren Haarlem';</li> <li>• Tijdelijke huurcontracten op basis van de Wet Doorstroming Huurmarkt (van 5 jaar, voor jongeren van 18 t/m 27 jaar);</li> <li>• Friendscontracten waarmee niet-DAEB woningen en grotere sociale huurwoningen, sociaal kunnen worden verhuurd aan meerdere personen.</li> </ul>	<p>Ymere heeft zich goed ingezet voor de afspraken, door doorstromingsinstrumenten in te zetten in Haarlem en doorstroming te bevorderen. Met name de regeling 'Maatwerk wonen senioren Haarlem' en tijdelijke jongerencontracten lijken bij te dragen aan doorstroming. De doorstromingsmaatregelen worden door Ymere ook actief gepromoot op regionale woonmarkten, bijvoorbeeld op de Haarlemse markt 'Thuis in de toekomst'.</p> <p>De regeling 'Maatwerk wonen senioren Haarlem' is in 2018 met succes doorgevoerd (Monitor PA 2018). Met collega corporaties wordt de mogelijkheid geboden om ouderen in een woning met trap door te laten stromen naar een appartement met behoud van huur, verhuiskostenvergoeding en begeleiding indien dit gewenst is (toelichting Ymere).</p> <p>Via het concept Woonswitch kunnen huurders in Haarlem, die opzoek zijn naar een nieuwe woning voorrang krijgen op een nieuwe woning, op basis van de eigenschappen en locatie van de huidige woning. Huishoudens die een eengezinswoning achterlaten krijgen de meeste kans bij een reactie op een nieuwe woning (toelichting Ymere; Website Ymere).</p> <p>In 2017 heeft Ymere een onderzoek naar tijdelijke contracten voor jongeren en statushouders uitgevoerd (Monitor PA 2017). In 2018 heeft Ymere tijdelijke vijfjarencontracten voor jongeren ingevoerd en toegepast (Monitor PA 2018).</p> <p>Ymere heeft in 2016 door een mismatch in beschikbare woningtypen en statushouders de pilot met friendscontracten voorbereid. In de pilot delen meerdere statushouders één woning. De doelgroep wilde hier echter niet aan meewerken doordat er verwachtingen waren gewekt dat ze recht hadden op een zelfstandige huurwoning voor individueel gebruik (JV 2016, p.63). In 2017 was de urgentie weg voor het inzetten van friendscontracten omdat Ymere de huishoudens kon</p>	8

Opgaven	Prestaties	Cijfer
	<p>huisvesten in de bestaande sociale voorraad (Monitor PA 2017). Ook voor andere doelgroepen is dit concept uiteindelijk niet ingezet, door ervaringen elders en bouwen brandveiligheidseisen van de gemeente (toelichting Ymere).</p> <p>In het kader van doorstroming heeft Ymere ook in 2017 het woningruilplatform Huisje-Huisje ontwikkeld en gelanceerd (Monitor PA 2017).</p>	
Corporaties zetten zich in om woonfraude aan te pakken en op te sporen (LA Haarlem 2013-2016, p.28).	<p>Ymere heeft zich met de andere corporaties in Haarlem ingezet om woonfraude op te sporen en aan te pakken, conform opgave (Monitor LAH 2016). Op deze manier zijn er veel woningen vrijgekomen die opnieuw sociaal verhuurd kunnen worden.</p> <p>Aantal woningontruimingen op basis van woonfraude / huuropzegging in verband met woonfraude (minnelijke schikking) door Ymere in Haarlem:  2015: 4 woningen / 46 woningen (JV 2016, p.42)  2016: 10 woningen / 37 woningen (JV 2016, p.42)  2017: 6 woningen / 28 woningen (JV 2017, p.41)  2018: Totaal 37 woningen (JV 2018, p.32)</p>	8
Corporaties zetten hun niet-DAEB bezit zoveel mogelijk in voor huishoudens met een middeninkomen (€ 36.135 - € 45.600, prijspeil 2017), waarbij maatwerk qua huishouden en inkomen wordt ingezet bij de toewijzing (PA Haarlem 2018-2021, p.12)	Ymere heeft in 2018 de vrijkomende vrijsectorhuurwoningen met voorrang aangeboden aan middeninkomens (Monitor PA 2018). Ymere voldoet hiermee aan de opgave.	7
Maximaal 20% van de vrijkomende sociale huurwoningen wordt verhuurd aan statushouders (PA Haarlem 2017, p.10; 2018-2021, p.19).	<p>Ymere is ruim binnen de afgesproken marge van maximaal 20% toewijzing aan statushouders gebleven. Aandeel vrijkomende sociale huurwoningen met urgentie verhuurd aan statushouders door Ymere in Haarlem:  2017: 8,2% (Monitor PA 2017)  2018: voldaan</p>	7
<b>Haarlemmermeer</b>	<b>Haarlemmermeer</b>	<b>7,7</b>
Ymere stelt in 2016 72% van vrijkomende sociale huurwoningen beschikbaar aan de sociale doelgroep met een huur tot de liberalisatiegrens (PA Haarlemmermeer 2016, p.1). In 2017 en 2018 is de opgave verhoogd naar 75% (PA Haarlemmermeer 2017, p.3; 2018, p.3).	<p>Ymere voldoet in ruim voldoende mate aan de opgave. Aandeel vrijkomende huurwoningen Ymere opnieuw sociaal verhuurd in Haarlemmermeer:  2015: 72% (Rapportage prestatieafspraken 2015)  2016: 78% (Rapportage prestatieafspraken 2016)  2017: 88% (Rapportage prestatieafspraken 2017)  2018: 91% (Concept rapportage prestatieafspraken 2018)</p>	7
Partijen bevorderen de doorstroming. Het gaat om doorstroming van kleinere en/of oudere huishoudens die in een grote woning wonen naar een kleinere meer levensloopbestendige woning, maar ook om scheefwoners naar een vrije sector- of koopwoning (Raamovereenkomst Haarlemmermeer 2016-2020, p.8; PA Haarlemmermeer 2017, p.3):	<p>Ymere heeft zich ingezet om doorstroming van senioren en scheefwoners te stimuleren, realiseren en begeleiden:</p> <p><i>Promoten Van Groot Naar Beter:</i> Ymere heeft Van Groot Naar Beter actief gepromoot, onder meer in 'Ymere Ontmoet' en op diverse woningmarkten. Daarnaast heeft Ymere een inventarisatie gemaakt van ouderen in een</p>	8

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ymere informeert bij nieuwbouwprojecten in de gemeente actief huurders om te verhuizen (PA Haarlemmermeer 2016, p.2; 2017, p.3);</li> <li>• Ymere promoot 'Van Groot Naar Beter' onder huurders en zet huurgarantie in, waarmee huurders de huur uit de achtergelaten woningen mee kunnen nemen naar de nieuwe woning (PA Haarlemmermeer 2016, p.2; 2017, p.3; 2018, p.3);</li> <li>• Ymere zet Match &amp; Markt makelaars in, die zich toeleggen op een proactieve begeleiding van doorstroming naar een meer passende woning (PA Haarlemmermeer 2017, p.3; 2018, p.3).</li> <li>• Ymere ontwikkelt het platform voor woningruil Huisje-Huisje (door) (PA Haarlemmermeer 2017, p.4; 2018, p.3).</li> </ul>	<p>eengezinswoning. Ymere is in 2018 een pilot gestart om deze senioren te verleiden naar een kleinere woning (Monitor PA 2017; 2018). De pilot is met succes uitgevoerd en de belangstelling is groter dan gerealiseerd kan worden. De gemeente draagt bij met een verhuisvergoeding (toelichting Ymere).</p> <p><i>Realiseren Van Groot Naar Beter:</i> Ymere geeft doorstromers bij Van Groot Naar Beter huurgarantie. In 2015 heeft Ymere deze vorm van doorstroming gerealiseerd met de nieuwbouwprojecten Tudorpark en het Leegwaterkwartier (JV 2015, p.243). Ook in Vijfhuizen realiseert Ymere een nieuwbouw appartementenblok voor senioren en jongeren, waarbij senioren die een eengezinswoning achterlaten voorrang krijgen (Van Groot Naar Beter). Oplevering wordt verwacht in 2019 (Monitor PA 2017).</p> <p><i>Match &amp; Markt makelaars:</i> Ymere zet de Match &amp; Markt makelaars in voor proactieve begeleiding van doorstromers (Monitor PA 2017; 2018).</p> <p><i>Woningruil platform:</i> Ymere heeft in 2017 het woningruilplatform Huisje-Huisje ontwikkeld en gelanceerd (Monitor PA 2017).</p> <p>De doorstromingsmaatregelen worden door Ymere actief gepromoot op regionale woonmarkten. Ook bij nieuwbouw brengt Ymere de doorstroomkansen in de buurt in kaart en benaderd huurders die hiervoor in aanmerking komen actief. Voorbeelden hiervan zijn project Jonkheer van der Poll.</p>	
<p>Partijen zetten zich gezamenlijk in om woonfraude aan te pakken. Ymere zet zich actief in om woonfraude op te sporen en monitort het aantal woningen dat op deze wijze vrijkomt (Raamovereenkomst Haarlemmermeer 2016-2020, p.9; PA Haarlemmermeer 2016, p.2; 2017, p.3; 2018, p.4).</p>	<p>Ymere heeft zich ingezet om woonfraude aan te pakken en op te sporen. In 2016 heeft Ymere bijvoorbeeld het project 'Complexgerichte aanpak' uitgevoerd in de Haarlemmermeer. Hier zijn 208 huisbezoeken afgelegd (veelal buiten kantoortijd) met 24 concrete huuropzeggingen als resultaat (JV 2016, p.43). In 2017 heeft Ymere 360 uur extra capaciteit ingezet voor de aanpak van Woonfraude in Haarlemmermeer (Monitor PA 2017).</p> <p>Vrijgespeelde woningen door woningontuimingen / huuropzeggingen op basis van woonfraude:  2015: 12 woningen / 16 woningen (JV 2016, p.42)  2016: 7 woningen / 49 woningen (JV 2016, p.42)  2017: 2 woningen / 32 woningen (JV 2017, p.41)  2018: totaal 34 woningen (JV 2018, p.32)</p>	8
<b>Weesp</b>	<b>Weesp</b>	<b>8,0</b>

Opgaven	Prestaties	Cijfer
Ymere ontwikkelt een app voor woningruil, om huurders die een andere woning zoeken te kunnen matchen (PA Weesp 2017, p.10).	Het platform voor woningruil is ontwikkeld en uitgerold in 2017. Het is gericht op de MRA (Metropool Regio Amsterdam) en er zijn in 2017 bijna 30 corporaties aangesloten (Monitor PA 2017). Hiermee heeft Ymere aan de afspraak voldaan.	8
Ymere zet actief in op het opsporen en aanpakken van woonfraude, om te borgen dat de sociale huurvoorraad beschikbaar blijft voor de doelgroep (PA Weesp 2017, p.10; 2018-2019, p.10).	Ymere blijft actief inzetten op de aanpak van woonfraude. Meldingen die binnenkomen worden opgepakt (Monitor PA 2017; 2018).  Woning ontruiming / huuropzeggingen op basis van woonfraude door Ymere in Weesp: 2015: 6 woningen / 6 woningen (JV 2016, p.42) 2016: 2 woningen / 10 woningen (JV 2016, p.42) 2017: 1 woning / 11 woningen (JV 2017, p.41) 2018: totaal 10 woningen (JV 2018, p.32)	8
In Weesp is afgesproken in te zetten op doorstroming en de begeleiding hiervan, om meer geschikte woningen beschikbaar te krijgen voor de doelgroep. Hierbij gaat het om doorstroming van onder meer senioren vanuit eengezinswoningen naar meer levensloopbestendige woningen, scheefhuurders naar een vrije sectorhuur- of koopwoning of huurders die om andere redenen in een niet passende woning wonen (PA Weesp 2017, p.12; 2018-2019, p.12).	Ymere heeft haar doorstromingsmaatregelen ingezet in Weesp. Onder meer de Match & Markt Makelaar, die doorstroming stimuleert, bevordert en begeleid (Monitor PA 2017).  Daarnaast heeft Ymere ook regelingen als Van Groot Naar Beter in toegepast in Weesp (Monitor PA 2018). Door inzet van de doorstromingsmaatregelen heeft Ymere doorstroming naar meer passende woningen gerealiseerd in Weesp (toelichting Ymere).	8
<b>Beoordeling visitatiecommissie</b>		
De visitatiecommissie beoordeelt dat Ymere zich tijdens de visitatieperiode goed heeft ingezet voor de beschikbaarheid van sociale huurwoningen en dit vraagstuk ook innovatief benaderd. Zo heeft Ymere onder meer diverse instrumenten voor doorstroming met succes ingezet en zelfs ontworpen. Daarnaast heeft Ymere actief woonfraude opgespoord en aangepakt, met als resultaat dat woningen vrijkwamen voor doelgroepen voor wie deze bedoeld zijn.		
<b>Gemiddelde beoordeling</b>		<b>7,6</b>

#### Thema 6: kwaliteit en duurzaamheid

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<b>Algemeen</b>	<b>Algemeen</b>	<b>7,0</b>
Ymere heeft in haar position paper opgenomen dat ze werken aan een inhaalslag in de verbetering van de woningkwaliteit middels woningverbeteringen en renovaties, om de woningkwaliteit in het werkgebied op peil te krijgen en behouden. Ook in diverse lokale opgaven zijn afspraken gemaakt over het proces om te komen tot een verbetering in de woningkwaliteit.	In de visitatieperiode heeft Ymere haar achterstand in woningkwaliteit bijna weggewerkt door renovatie en projectmatige woningverbeteringen uit te voeren.  Opgeleverde aantallen woningrenovaties en woningverbeteringen per jaar: 2015: 257 2016: 486 2017: 476 2018: 397  Het resultaat is dat in 2018 73% van het woningbezit van Ymere een goed casco heeft, volgens de geïntroduceerde indeling. Ymere ligt goed op schema	7

Opgaven	Prestaties	Cijfer
	<p>om in 2020 de eigen ambitie van 80% van het bezit in de categorie goed te hebben.</p> <p>Daarnaast is Ymere gestart met experimenten met sensing en drones om in real-time en efficiënter de kwaliteit van het woningbezit te kunnen bepalen. Ook zijn er sturingsmodellen ontwikkeld voor gevels, daken, installaties en asbest zodat Ymere beter kan sturen op het behoud van de kwaliteit. In 2019 wordt dit model uitgebreid met brandveiligheid.</p> <p>Tot slot heeft Ymere in 2018 SIGRID opgezet, een team dat werkt aan: 'slim investeren; gerichte innovaties in duurzaamheid'. Met SIGRID zet Ymere stappen in data-gestuurde onderhoudsprogrammering.</p>	
<b>Almere</b>	<b>Almere</b>	<b>6,7</b>
<p>Ymere gaat fors investeren in de woningverbetering in de De Wierden/De Hoven: 544 woningen worden aangepakt. Conform uitvoeringsovereenkomst De Wierden (PA Almere 2015-2016, p.8).</p>	<p>Bijna alle 544 woningen in De Wierden zijn aangepakt in 2016 door Ymere als onderdeel van de integrale wijkaanpak ter bevordering van leefbaarheid (JV 2016, p.70).</p> <p>Ook in 2017 en 2018 heeft Ymere nog circa 75 woningen in de Wierden aangepakt middels planmatige woningverbetering.</p> <p><i>(De inzet voor leefbaarheid is beoordeeld onder gemengde wijken en buurten)</i></p>	7
<p>Corporaties streven ernaar om in 2020 een woningvoorraad met gemiddeld energielabel B (energie-index 1,25) te hebben (PA Almere 2017-2018, p.9).</p> <p>Om dit te bereiken zijn de volgende afspraken gemaakt, relevant voor Ymere (PA Almere 2017-2018, p.9):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Naast energiezuinige nieuwbouw investeren corporaties op natuurlijke momenten (bij renovaties) in energiebesparende maatregelen.</li> <li>• Ymere zal een stap maken in de woningvoorraad: van 40% label B, naar 50% label B.</li> </ul>	<p>Ymere heeft voldoende gepresteerd in het licht van de opgaven. Ymere voert duurzaamheidsmaatregelen door bij renovatie en woningverbeteringen. Dit is echter niet voldoende om individueel aan de opgave als afgesproken met de gemeente, om label B te bereiken in 2020, te voldoen. Ymere voldoet echter wel ruim aan de opgave rondom het aandeel bezit met label B.</p> <p>Minimaal label B: 2017: T2 46%, T3 n.b. (Monitor PA 2017) 2018: 64% (Monitor PA 2018)</p> <p>Ymere investeert in energiebesparende maatregelen bij woningverbetering en renovatie. In 2017 en 2018 hebben er geen renovaties plaatsgevonden in Almere. Er zijn wel maatregelen doorgevoerd bij woningverbetering, bijvoorbeeld isolatieglas in project de Wierden (Monitor PA 2017; 2018).</p> <p>In nieuwbouwproject Nobelhorst zijn 12 ZEN- (zeer energiezuinige) woningen opgeleverd in 2017 (Monitor PA 2018). Ymere onderzoekt samen met de gemeente</p>	6

Opgaven	Prestaties	Cijfer
	naar mogelijkheden om de woningen ook van het gas af te halen (toelichting Ymere).	
Ymere zet energiecoaches in om met goede en energiezuinige tips in en rond het huis bewustwording te creëren bij huurders (PA Almere 2017-2018, p.9).	Ymere heeft conform afspraak energiecoaches in Almere geworven, getraind en ingezet voor adviesgesprekken bij huurders: 2017: 22 energiecoaches en 40 huisbezoeken (Monitor PA 2017) 2018: 23 energiecoaches en 117 huisbezoeken (Monitor PA 2018).  Bij nieuwbouwwoningen wordt het gesprek aangegaan over het gebruik van de woning op een energiezuinige/duurzame manier. Dit doet Ymere bewust enige tijd na oplevering gevoerd, zodat huurders het ook oppakken (toelichting Ymere)	7
<b>Amsterdam</b>		<b>7,0</b>
Corporaties zorgen ervoor dat in hun woningen de open verbrandingstoestellen (geisers) zijn vervangen door gesloten verbrandingstoestellen (PA Amsterdam 2015-2019, p.11).	In 2018 heeft Ymere in alle woningen de open verbrandingstoestellen vervangen, met uitzondering van woningen waar de huurder geen medewerking verleende of woningen die via een andere planning worden meegenomen (Monitor PA 2018). Om de veiligheid te waarborgen heeft Ymere in deze woningen wel CO-melders aangebracht (toelichting Ymere).	7
Corporaties realiseren gezamenlijk zeker 25.000 labelstappen, onder meer via woningrenovaties en planmatig onderhoud (Uitwerking PA Amsterdam 2015-2019, p.9).  De corporaties spannen zich in om daar waar mogelijk groot onderhoud en renovatie te benutten om tot een energietransitie te komen (Amsterdamse City Deal 2016, p.5).  Bij woningvernieuwing en verbetering werkt Ymere in Amsterdam conform de gemaakte kaderafspraken. In	Ymere heeft in de visitatieperiode in totaal 68.199 labelstappen gerealiseerd in haar werkgebied, onder meer via (kleinschalig) onderhoud en renovaties. In Amsterdam heeft Ymere een ruim voldoende aandeel geleverd aan de collectieve opgave. Hiermee heeft Ymere een ruim voldoende bijdrage geleverd aan de opgaven.  Gerealiseerde renovaties/labelstappen in sociale huurvoorraad Ymere in Amsterdam: 2015: 161 woningen (JV 2015, p.29) / n.b. labelstappen 2016: 444 woningen (JV 2016, p.31) / ruim 5.000 labelstappen (JV 2016, p.61) 2017: 211 woningen / n.b. labelstappen (niet uitgesplitst) 2018: n.b. woningen / n.b. labelstappen (niet uitgesplitst)  In de gemeentelijke- en rijksmonumenten in bezit van Ymere is het lastiger om labelstappen te realiseren (toelichting Ymere).  Daarnaast heeft Ymere een zogenoemde 'Y-store' geopend, waarbij duurzaamheidsmaatregelen meer vraag gestuurd doorgevoerd kunnen worden op verzoek van de huurder, tegen huurverhoging (toelichting Ymere).  Ymere heeft conform de kaderafspraken gewerkt bij renovatie en sloop-nieuwbouw in Amsterdam.	7



Opgaven	Prestaties	Cijfer
deze afspraken staat de relatie tussen de huurder en corporatie centraal, met de rechten en plichten die zij hebben (Kaderafspraken vernieuwing en verbetering).		
Om het doel 'Naar een stad zonder aardgas' te bereiken hebben diverse partijen de Amsterdamse City Deal ondertekend, waarin afspraken zijn gemaakt om via een gebiedsgerichte aanpak tot dat doel te komen. Met de corporaties is afgesproken dat zij voor 2018 gezamenlijk 10.000 bestaande woningen aanwijzen voor het omzetten naar een aardgasloze warmtevoorziening. In de periode 2016-2019 zullen de eerste 2.500 aardgasloze bestaande woningen worden gerealiseerd. Voor 2018 zijn er ook projecten ontwikkeld om de overige 7.500 woningen aardgasloos te maken. De uitvoering hiervan start uiterlijk 2020 (Uitwerking PA Amsterdam 2015-2019, p.10; Amsterdamse City Deal 2016, p.5).	In 2017 is er onderzoek gedaan naar gasloze renovatie in vier complexen van Ymere. In dit kader heeft Ymere 2.500 woningen aangewezen waarbij gas wordt uit gefaseerd, als proeftuin. In 2018 is de renovatie van de eerste 270 woningen gestart. In 2019 worden in De Gentiaan de eerste 38 woningen opgeleverd. In dit project zijn de woningen gerenoveerd en worden ze aangesloten op het stadswarmtenet (Monitor PA 2017; 2018; toelichting Ymere). De ambitie dat uiterlijk in 2019 alle woningen worden aangepakt is te hoog (Monitor PA 2017; 2018). Dit komt met name door een complexe ondergrond context, waarin veel verschillende partijen en belangen een rol spelen. Het afstemmen hiervan en het komen tot passende oplossingen voor deze complexe (fysieke) situatie kost meer tijd dan verwacht door de partijen die de City Deal ondertekenden (toelichting Ymere).	7
Corporaties dragen bij aan het Uitvoeringsplan Zon, door op hun daken zonne-energiesystemen te realiseren. Het streven voor de corporaties is om gezamenlijk 80 MW te realiseren tot en met 2020 (Uitwerking PA Amsterdam 2015-2019, p.10).	Ymere is eind 2017 gestart met het installeren van zonnepanelen in samenwerking met Lederzon (Energy Service Company). Ymere stelt daken beschikbaar en Lederzon draagt zorg voor de financiering en realisatie van de zonnepanelen. Huurders kunnen vervolgens zonnepanelen huren (JV 2017, p.50). Verwachting is dat Ymere tussen de 10-12 MW gaat realiseren met de zonnepanelen in de periode 2018-2021 (Monitor PA 2017).  Gaandeweg blijkt dat niet op alle geschikte daken voor zonnepanelen ook daadwerkelijk zonnepanelen geplaatst kunnen worden. Regelgeving beperkt bijvoorbeeld de mogelijkheden om zonnepanelen te plaatsen op (gemeentelijke)monumenten (toelichting Ymere).	7
<b>Haarlem</b>	<b>Haarlem</b>	<b>6,7</b>
Nieuwbouw wordt in de periode 2015-2017 met een GPR van minimaal 7,5 gerealiseerd en in 2018 met een gemiddelde GPR van 8 (Lokaal Akkoord Haarlem 2013-2016; PA Haarlem 2017, p.15; 2018-2021, p.16).	Ymere heeft nieuwbouw gerealiseerd conform de gestelde gemiddelde GPR van 8 in 2018. In de jaren ervoor is er door Ymere geen nieuwbouw opgeleverd.  GPR van nieuwbouw Ymere in Haarlem: 2015: niet van toepassing, geen nieuwbouw 2016: niet van toepassing, geen nieuwbouw 2017: niet van toepassing, geen nieuwbouw 2018: 8 (Monitor PA 2018)	6
Gemeenten, woningcorporaties en huurdersorganisaties zetten zich in om huurders meer bewust te maken van hun energiegelgedrag (PA Haarlem 2017, p.15; 2018-2021, p.16).	Ymere heeft in ruim voldoende mate voldaan aan de opgave om te werken aan energiebewust gedrag onder huurders en de huurders te stimuleren om mee te gaan in de energietransitie.	7

Opgaven	Prestaties	Cijfer
	<p>Zo heeft Ymere in 2017 Academie van de stad opdracht gegeven om succesvolle initiatieven op dit vlak te verzamelen. Ymere heeft hieruit in Haarlem twee interventies toegepast in 2017 en 2018 (Monitor PA 2017; 2018; JV 2017, p.47):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wedstrijd, de 'wattstrijd', in 2017. Een wedstrijd tussen huurders in de Waddenstraat, die meedoen aan de energiebesparende maatregelen en het aanpassen van gedrag, om de meeste energie te besparen;</li> <li>• Pilot met een energiecoaches: in samenwerking met de gemeente en collega-corporaties opgezet in 2017, uitgevoerd met 24 energiecoaches in 2018.</li> </ul> <p>Ook voor de opgave was Ymere al actief om huurders bewust te maken van het energiegedrag. Zo is in 2015 het Watt voor Watt project afgerond (Haarlemse uitwerking van het landelijke subsidieproject Blok voor Blok), waarin er kennisuitwisseling en bewustwording rondom energiegedrag onder Haarlemse bewoners tot stand is gekomen (JV 2015, p.248).</p> <p>Daarnaast stimuleert Ymere huurders om bijvoorbeeld over te gaan op elektrisch koken. Bijvoorbeeld door het elektriciteitspunt, de kookplaat en een nieuwe pannenset te organiseren (toelichting Ymere).</p>	
<p>De 'Routekaart Haarlem Klimaatneutraal 2030' gaat uit van een gemiddelde energie-index verbetering van de Haarlemse woningcorporaties van 1,78 eind 2016 naar 1,56 in 2021 en naar verwachting 1,49 in 2026 (PA Haarlem 2018-2021, p.15).</p> <p>Ontwikkeling energetische kwaliteit Ymere in Haarlem: 2016: EI 1,85 (PA Haarlem 2018-2021, p.27) 2017-2021: EI 1,66 (PA Haarlem 2018-2021, p.27)</p>	<p>De gemiddelde energie-index van het bezit van Ymere in Haarlem is in de periode 2017 en 2018 verder afgenomen. Ymere moet nog stappen maken om een gemiddelde energie-index van 1,66 te bereiken in 2021.</p> <p>Ontwikkeling energie-index Ymere in Haarlem: 2017: 2,61 (toelichting Ymere) 2018: 1,91 (toelichting Ymere)</p> <p>Ymere onderzoekt of energieneutraliteit bij nieuwbouw en gasloos bij nieuwbouw en renovatie een optie is. In 2017 bleek dit nog niet uit te kunnen in de lopende projecten (Monitor PA 2017). Daarnaast heeft Ymere met onder meer de gemeente, collega corporaties, energieleverancier een Samenwerkingsovereenkomst ondertekend voor een warmtenet in Schalkwijk. In 2018 is de marktconsultatie voor een warmteleverancier voorbereid (Monitor PA 2017; 2018). De gemeente neemt echt de regierol om een warmtenet te realiseren, Ymere werkt hier goed aan mee (toelichting Ymere).</p>	7
<b>Haarlemmermeer</b>	<b>Haarlemmermeer</b>	<b>7,0</b>
Ymere zet programma's en middelen in om risico's op het gebied van koolmonoxidevergiftiging,	Ymere heeft zich in de visitatieperiode voldoende ingezet om risico's te verminderen op het gebied van	7

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<p>asbestbesmetting en brandgevaar te voorkomen, in het kader van veiligheid in de woning (Raamovereenkomst Haarlemmermeer 2016-2020, p.12).</p>	<p>koolmonoxidevergiftiging, asbestbesmetting en brandgevaar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ymere heeft het project Veilig Verwarmen in 2018 afgerond. Hiermee zijn alle openverbrandingstoestellen in huurwoningen van Ymere in Haarlemmermeer vervangen (Monitor PA 2017).</li> <li>• Ymere heeft zich ingezet om asbest te saneren. Zo is bijvoorbeeld in 2017 een project ingezet en uitgevoerd rondom het inventariseren en waar nodig saneren van asbest (Monitor PA 2017; JV 2015, p.242).</li> <li>• Ymere heeft in 2015 het Brandconvenant afgerond. Dit betekent dat in de afgesproken 2.924 woningen de brandoverslagrisico's verminderd zijn, door kieren te dichten en brandwerende platen te plaatsen (JV 2015, p.242).</li> <li>• Ymere heeft in 2018 het project afgerond, waarin alle woningen van rookmelders worden voorzien. Dit is gelukt, met uitzondering van de woningen waar huurders meerdere malen niet thuis waren of geen medewerking wilden verlenen (Monitor PA 2018).</li> </ul>	
<p>Ymere start een project om slecht onderhouden tuinen op te knappen (PA Haarlemmermeer 2017, p.7).</p>	<p>Ymere maakt vanaf 2017 ieder jaar een ronde door het bezit in het kader van het handhaven van de huurovereenkomst. Daar waar verwaarloosde tuinen worden aangetroffen spreekt Ymere de huurder hierop aan. Daarnaast handhaaft gebiedsbeheer ook op verwaarloosde tuinen. Ymere pakt de tuinen niet zelf aan (Monitor PA 2017).</p>	7
<p>Partijen zetten zich in om bewustwording te bevorderen onder huurders van hun eigen gedrag en gevolgen voor hun energieverbruik (Raamovereenkomst Haarlemmermeer 2016-2020, p.13).</p>	<p>Ymere heeft voorlichting gegeven aan bewonerscommissies en energiecoaches ingezet bij woningverbetering Grote Belt/Sont (Monitor PA 2017).</p>	7
<p>Ymere streeft naar het halen van de doelstellingen uit het landelijke Energieakkoord (1.000 energielabelstappen per jaar) (Raamovereenkomst Haarlemmermeer 2016-2020, p.13).</p> <p>Ymere zal jaarlijks de volgende aantallen labelstappen maken via woningverbetering (excl. zonnepanelen):  2015: 1.000 labelstappen* (PA Haarlemmermeer 2013-2015, p.6)  2016: 400 labelstappen (PA Haarlemmermeer 2016, p.3)  2017: 400 labelstappen (PA Haarlemmermeer 2017, p.6)  2018: n.v.t. (toelichting Ymere)</p>	<p>Ymere heeft in de visitatieperiode jaarlijks de beoogde labelstappen door middel van woningverbetering behaald (excl. zonnepanelen), met uitzondering van 2015. De focus van de gemeente en Ymere gaat wat betreft verduurzaming steeds meer richting het meten van CO2-uitstoot in plaats van via labelstappen (toelichting Ymere).</p> <p>Gerealiseerde labelstappen door Ymere in Haarlemmermeer per jaar (excl. labelstappen door plaatsing zonnepanelen):  2015: 899 labelstappen* (JV 2015, p.243)  2016: 425 labelstappen (JV 2016, p.65)  2017: volgens planning (Monitor PA 2017)  2018: circa 1.200 labelstappen (toelichting Ymere)  *door middel van nieuwbouw en woningverbeteringen</p>	6

Opgaven	Prestaties	Cijfer
*door middel van nieuwbouw en woningverbeteringen		
Ymere en de gemeente installeren in 2016 minimaal 250 nieuwe zonnepaneelsystemen op individuele woningen (PA Haarlemmermeer 2016, p.3). In 2018 voorziet Ymere minimaal 1 dak van een collectief complex van zonnepanelen, in combinatie met verduurzaming van het dak (PA Haarlemmermeer 2018, p.7). Daarnaast start Ymere via lederZon met het aanbieden van zonnepanelen aan individuele huurders (PA Haarlemmermeer 2018, p.7).	<p>Ymere heeft zich goed ingezet in het licht van de opgave, door het aanbieden en aanbrengen van zonnepanelen op de daken van haar sociale huurwoningen en het organiseren van de ESCo/lederZon.</p> <p>In 2015 en 2016 zijn, in samenwerking met de gemeente en Tegenstroom, in totaal ruim 1.000 eengezinswoningen van Ymere voorzien van zonnepanelen. Dit leidt tot minder CO2-uitstoot en een gemiddelde besparing van € 35 - € 60 per huishouden (JV 2015, p.32; p.242; JV 2016, p.36). In 2018 heeft Ymere diverse collectieve complexen van zonnepanelen voorzien. Daarnaast zijn er meerdere daken verduurzaamd (Monitor PA 2018).</p> <p>De ESCo/lederZon van Ymere is in Haarlemmermeer begonnen, naar inspiratie van het gemeentelijkbedrijf Tegenstroom (toelichting Ymere). ESCo/lederZon biedt in Haarlemmermeer zonnepanelen aan, aan individuele huurders (Monitor PA 2017; 2018). In 2016 is het aantal geïnstalleerde individuele systemen op 125 blijven steken, omdat niet meer huurders belangstelling hadden voor een individueel systeem (JV 2016, p.65). De werkwijze wordt nu over het hele werkgebied van Ymere uitgerold (toelichting Ymere).</p>	8
<b>Weesp</b>	<b>Weesp</b>	<b>6,8</b>
Ymere voert in 2017 het noodzakelijke funderingsherstel en de renovatie van de Talmastraat in Weesp uit, in het kader van de veiligheid van de huurders (PA Weesp 2017, p.15).	In 2017 zijn de plannen verder uitgewerkt en is er een co-maker geselecteerd. De uitvoering is vertraagd omdat de co-maker uiteindelijk niet aan de voorwaarden kon voldoen (Monitor PA 2017). Er is in 2018 een nieuwe co-maker geselecteerd en de werkzaamheden zijn gestart. Oplevering vindt plaats in 2019 (Monitor PA 2018). Hiermee voldoet Ymere, vertraagd, aan de afspraak.	6
<p>Ymere voert in de visitatieperiode onder meer de volgende activiteiten uit om de kwaliteit van woningen in Weesp te verbeteren (Jaarbrief 2015, p.2; 2016, p.5; PA Weesp 2017, p.15; 2018-2019, p.16):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planmatig onderhoud (dak- en gevelonderhoud) (2015: circa 1.600 woningen; 2017: voor een investering van € 1 miljoen);</li> <li>• Eind 2018 zijn alle woningen voorzien van rookmelders;</li> <li>• Vervangen van open verbrandingsketels door HR-ketels (gestart in 2016, loopt door in 2018).</li> </ul>	<p>Ymere heeft zich ruim voldoende ingezet om de kwaliteit van woningen in Weesp te verbeteren en de relatieve achterstand in te halen, conform de afspraken.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planmatig onderhoud: Onder meer is in 2015 bij 35% van het bezit onderhoudswerkzaamheden gepleegd (JV 2015, p.238). In 2016 is voor bijna € 3 miljoen. Onder andere in Aetsveld en Hogewei. In 2017 is in Weesp € 1.500.000 geïnvesteerd in planmatig onderhoud. In 2018 heeft Ymere in verschillende projecten planmatig onderhoud uitgevoerd. Bijvoorbeeld dakisolatie aan de H. Marsmanstraat (Monitor PA 2018);</li> <li>• Brandmelders: In 2018 zijn alle woningen van Ymere voorzien van rookmelders (Monitor PA 2018).</li> </ul>	7

Opgaven	Prestaties	Cijfer
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verbrandingsketels: In 2018 ligt Ymere op koers in het vervangen van verbrandingstoestellen (Monitor PA 2018).</li> </ul> <p>Daarnaast maakt Ymere een kwaliteitsslag door realisatie woningrenovaties en verwacht men verbetering met de geplande nieuwbouw (toelichting Ymere).</p>	
Ymere heeft aandacht voor schotelantennes en slecht onderhouden tuinen (Jaarbrief 2015, p.2; 2016, p.5). De tuinen worden in 2017 aangepakt door Ymere (PA Weesp 2017, p.16; 2018-2019, p.20).	<p>Ymere heeft zich voldoende ingezet op deze opgave:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Schotelantennes: Ymere heeft in 2016 de aanpak schotelantennes succesvol afgerond, waarmee de schotels in goed overleg verwijderd zijn (JV 2015, p.238).</li> <li>Tuinen: Ymere onderhoud algemeen groen en binnentuinen in Weesp. Alle tuinen worden minimaal eenmaal per drie jaar gecontroleerd door een wijkbeheerder. In 2018 is de opgave onder controle en waar mogelijk wordt zelfbeheer geadviseerd (Monitor PA 2017; 2018).</li> </ul>	7
In 2020 heeft 50% van het totale bezit van Ymere minimaal energielabel B (PA Weesp 2017, p.15; 2018-2019, p.15).	<p>Ymere realiseert verbetering van de energie labels van de bestaande voorraad bij uitvoering van woningverbeteringsprojecten, woningverbetering bij mutatie en individuele woningverbeteringen.</p> <p>Ymere moet nog enkele labelstappen maken om aan de opgave in 2020 te voldoen. Aandeel label B in bezit Ymere in Weesp: 2017: loopt volgens planning (Monitor PA 2017) 2018: 40% (Monitor PA 2018)</p>	6
In 2020 heeft minimaal 90% van de woningen een goede verwarmingsinstallatie (aangescherpte afspraak t.o.v. 2017) (PA Weesp 2017, p.15; 2018-2019, p.16).	Tijdens de visitatieperiode heeft Ymere aan het project veilig verwarmen gewerkt en is in 2018 afgerond. Dit betekent dat bijna alle woningen van Ymere in Weesp een goede verwarmingsinstallatie heeft, met uitzondering van huurders die weigeren of in een andere planning worden meegenomen (JV 2016, p.66; Monitor PA 2018). Ymere voldoet ruim voldoende aan de afspraak.	8
<p><b>Beoordeling visitatiecommissie</b></p> <p>De visitatiecommissie ziet dat Ymere zich ruim voldoende heeft ingezet voor de verduurzaming en kwaliteit van woningen. Ymere kende een achterstand op beide onderdelen, die ze in de visitatieperiode heeft ingelopen. Zo heeft Ymere geïnvesteerd in verduurzaming en zoekt Ymere daarin een optimum met andere opgaven als betaalbaarheid en woningkwaliteit. Met deze visie heeft Ymere in de meeste gemeenten voldaan aan de afspraken voor de te maken labelstappen, de verkenningen om gasloos te renoveren en bouwen en de actieve bijdrage aan het stimuleren van bewust energiegedrag van huurders. Ook heeft Ymere stappen gezet in het verbeteren en op peil houden van de woningkwaliteit.</p>		
<b>Gemiddelde beoordeling</b>		<b>6,9</b>

### Thema 7: doelgroepen

Opgaven	Prestaties	Cijfer
Almere	Almere	6,8

Opgaven	Prestaties	Cijfer
Gemeente Almere, corporaties en huurdersorganisaties willen de slaagkansen voor een sociale huurwoning voor jongeren tot 23 jaar vergroten (PA Almere 2017-2018, p.7).	Een gezamenlijke werkgroep heeft in 2017 een memo opgesteld met maatregelen om de slaagkansen voor deze doelgroep te vergroten. In het bestuurlijk overleg blijkt dat veel maatregelen niet haalbaar of wenselijk zijn. Ymere is aan de slag gegaan met tijdelijke contracten voor jongeren tot 23 jaar (Monitor PA 2017) en heeft deze vanaf 2018 toegepast waar mogelijk. Dit zorgt voor minimaal 20% mutatie en op termijn voor meer aanbod voor jongeren. Ymere ziet dat deze contracten bijvangst hebben doordat ze bijdragen aan de leefbaarheid in complexen waar deze onder druk staat (toelichting Ymere).	7
<u>Wonen en zorg</u> Begin 2017 inventariseren partijen hoe vraag en aanbod van zorgwoningen zich tot elkaar verhouden in kwantiteit en kwaliteit. Ook wordt er een prioritering aangebracht om te bepalen welke doelgroepen als eerste geholpen moeten worden. Deze wordt als basis gebruikt voor een afweging bij verzoeken voor woonruimte. Er wordt een regiegroep ingesteld om deze afweging te maken (PA Almere 2017-2018, p.11).	In 2017 is er een Stuurgroep Wonen & Zorg opgericht om de verhuur van kwetsbare doelgroepen beter te stroomlijnen. Binnen deze stuurgroep is er door de regiegroep woonzorginitiatieven een afwegingskader ontwikkeld om de verhuur aan doelgroepen te prioriteren. Hier valt ook de inventarisatie vraag en aanbod onder (Monitor PA 2017; 2018).	7
<u>Seniorenhuisvesting</u> Partijen nemen in 2017 maatregelen om (op termijn) voldoende geschikte woonruimte voor senioren te hebben. Dit doen zij bijvoorbeeld door nieuwbouw en aanpassing van de bestaande voorraad (PA Almere 2017-2018).	Ymere bereidt de bouw voor van 40 voor seniorengeschikte nieuwbouwwoningen in de wijk Kimwierde (JV 2017, p.47).  Ymere brengt daarnaast reeds enkele jaren kosteloos kleine (WMO)voorzieningen aan op aanvraag (Ymere-breed circa 300.000 per jaar), waardoor ouderen langer zelfstandig kunnen blijven wonen (toelichting Ymere).	7
<u>Studentenhuysvesting</u> Corporaties handhaven de voorraad studentenwoningen. Voor Ymere zijn dit zelfstandige studentenwoningen in Almere (PA Almere 2017-2018, p.11).  De gemeente en Ymere spannen zich binnen hun mogelijkheden in om de locatie en woningen voor de doelgroep Odeonstraat, een gewilde tijdelijke locatie voor 80 studentenwoningen, te behouden. De vergunning loopt tot 25 oktober 2019 (PA Almere 2017-2018, p.11).	De visitatiecommissie ziet dat Ymere zich voldoende heeft ingezet voor deze opgave. Ymere heeft het aantal zelfstandige studentenwoningen in Almere in exploitatie weliswaar niet kunnen handhaven. Doordat de toekomst van het complex Odeonstraat (enige complex met zelfstandige studentenwoningen) onduidelijk was, zijn er woningen in gebruik gegeven, in plaats van aan studenten verhuurd. Toch zijn de studentenwoningen nog wel onderdeel van de voorraad (toelichting Ymere).  Voorraad studentenwoningen Ymere in Almere in exploitatie: 2017: 72 vhe (Monitor PA 2018) 2018: 64 vhe (Monitor PA 2018)  In 2017 en 2018 heeft Ymere overleg gevoerd met de gemeente over de locatie aan de Odeonstraat. In eerste instantie wilde de gemeente de vergunning voor Ymere niet verlengen. Midden 2018 heeft de gemeente haar standpunt gewijzigd en werkt zij mee aan handhaving van het complex voor 10 tot 15 jaar, mits het complex	6

Opgaven	Prestaties	Cijfer
	aan de huidige regelgeving gaat voldoen (Monitor PA 2017; 2018). Het complex blijft in tact (toelichting Ymere), en Ymere heeft zich conform opgave ingezet.	
<p><u>Statushouders</u></p> <p>Taakstelling te huisvesten statushouders door Ymere in Almere:</p> <p>2015: 135 statushouders (JV 2015, p.235)</p> <p>2016: 216 statushouders (JV 2016, p.47)</p> <p>2017: n.b.</p> <p>2018: n.b.</p>	<p>Ymere heeft in de visitatieperiode jaarlijks voldaan aan de afspraken met de gemeente, met uitzondering van 2016. Ymere heeft geen aanvullende maatregelen hoeven doorvoeren om aan de taakstelling te voldoen (toelichting Ymere).</p> <p>Realisatie huisvesting statushouders door Ymere in Almere:</p> <p>2015: 114 statushouders (JV 2015, p.235)</p> <p>2016: 187 statushouders (JV 2016, p.47)</p> <p>2017: voldaan</p> <p>2018: voldaan</p> <p>In 2016 was de passendheid van het woningaanbod een probleem (JV 2016). In 2015 is de realisatie lager dan de taakstelling doordat er minder statushouders zijn aangedragen door de gemeente (JV 2015, p.235).</p> <p>Wanneer statushouders in hun woning trekken, houden de wijkbeheerders welkomsgesprekken met de nieuwe bewoners, waarin ze uitleg geven over de woning en bijkomende praktische zaken, als wat te doen met het vuilnis (toelichting Ymere).</p>	7
<b>Amsterdam</b>	<b>Amsterdam</b>	<b>7,0</b>
<p>In Amsterdam wordt 30% van de sociale verhuringen toegewezen aan kwetsbare doelgroepen, met een minimumaanbod van in totaal (alle corporaties) 1.500 woningen per jaar (PA Amsterdam 2015-2019, p.12; Uitwerking PA Amsterdam 2015-2019, p.6).</p> <p>Realiseren taakstelling statushouders en uitstroom maatschappelijke instellingen (conform Programma Huisvesting Kwetsbare Doelgroepen) (Monitor PA 2017).</p> <p>Taakstelling Ymere huisvesting statushouders in Amsterdam:</p> <p>2015: 219 woningen (Excel huisvesting kwetsbare doelgroepen 2015)</p>	<p>Ymere streeft ernaar om 30% van de vrijkomende sociale huurwoningen beschikbaar te stellen aan de kwetsbare doelgroepen (Monitor PA 2018). Ymere heeft een voldoende bijdrage geleverd aan de huisvesting van kwetsbare doelgroepen in Amsterdam. Ymere heeft in 2018 de statushouders conform afspraken gehuisvest en in 2016 en 2017 minder statushouders gehuisvest in overleg met de gemeente om een grotere bijdrage te kunnen leveren aan de huisvesting van uitstromers.</p> <p>Aandeel beschikbaar gesteld aan kwetsbare doelgroepen door Ymere:</p> <p>2015: n.b.</p> <p>2016: 381 woningen, behaald (JV 2016, p.46; Jaarcijfers plaatsing kwetsbare doelgroepen 2016, p.2)</p> <p>2017: 392 woningen (KPI V&amp;W 2017)</p> <p>2018: 447 woningen, behaald (Monitor Programma Kwetsbare doelgroepen 2017, p.3; Monitor PA 2018)</p> <p>Gerealiseerde huisvesting statushouders door Ymere:</p> <p>2015: 195 woningen, niet behaald (Jaarcijfers plaatsing kwetsbare doelgroepen 2016, p.17)</p> <p>2016: 200 statushouders (JV 2016, p.47)</p>	7



Opgaven	Prestaties	Cijfer
<p>2016: 228 statushouders (JV 2016, p.47)</p> <p>2017: n.b.</p> <p>2018: n.b.</p>	<p>2017: 137 statushouders (t/m 1 december 2017) (Monitor PA 2017)</p> <p>2018: behaald (Monitor PA 2018)</p> <p>Op verzoek van de gemeente huisvestte Ymere in 2016 en 2017 minder statushouders en meer uitstromers uit de maatschappelijke opvang (Monitor PA 2017; JV 2016, p.47). Daarnaast was er in 2016 sprake van een mismatch in het type vrijkomende woningen en de geschiktheid voor de doelgroep (JV 2016, p.60).</p> <p>In 2016 heeft Ymere het oude kantoor aan de Mauritskade voor huisvesting van statushouders en jonge starters ingezet (JV 2016, p.47).</p> <p>Gerealiseerde huisvesting uitstroom door Ymere:  2015: 55 woningen beschikbaar gesteld, niet behaald (Jaarcijfers plaatsing kwetsbare doelgroepen 2016, p.16)  2016: 90 woningen beschikbaar gesteld (Jaarcijfers plaatsing kwetsbare doelgroepen 2016, p.5)  2017: 203 uitstromers (t/m 1 december 2017) (Monitor PA 2017)  2018: behaald (Monitor PA 2018)</p> <p>Daarnaast zijn er in Amsterdam in 2017, onder de noemer Thuis in de Wijk, gezamenlijke werkafspraken geformuleerd om kwetsbare doelgroepen passend te laten wonen met woonzorgbegeleiding op maat. De woningcorporaties, gemeente en zorgaanbieders werken vanaf 2018 volgens deze afspraken om de ambitie te bereiken (Convenant Thuis in de Wijk).</p>	
<p>Herhuisvesting van huishoudens die te maken krijgen met stedelijke vernieuwing (sloop of renovatie) krijgt voorrang, waarbij wordt gestreefd naar een aandeel SV-urgente van maximaal 15% (PA Amsterdam 2015-2019, p.12).</p>	<p>Ymere heeft ruim binnen de 15% toegewezen aan stedelijke vernieuwingsurgente. Stedelijke vernieuwingsurgente als aandeel van de totale verhuuringen door Ymere:</p> <p>2015: n.b.</p> <p>2016: behaald (JV 2016, p.60)</p> <p>2017: T1 3%, T2 2,5% en T3 2,7% (Monitor PA 2017)</p> <p>2018: T1 7,4%, T2 2,8% en T3 3,7% (Monitor PA 2018)</p>	7
<b>Haarlem</b>	<b>Haarlem</b>	<b>7,0</b>
<p>Woningcorporaties spannen zich in om in grote mate een bijdrage te leveren aan de taakstelling van de gemeente voor de huisvesting van statushouders (PA Haarlem 2017, p.10; 2018-2021, p.19).</p> <p>Taakstelling huisvesting statushouders door Ymere in Haarlem:</p>	<p>Ymere heeft in de visitatieperiode in voldoende mate voldaan aan de opgave om de taakstelling voor het huishouden van statushouders te realiseren. Daarnaast is in ruim voldoende mate voldaan aan het maximaal aandeel toe te wijzen woningen aan statushouders in 2017 en 2018.</p> <p>Realisatie huisvesting statushouders door Ymere in Haarlem:</p>	7

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<p>2015: 100 statushouders (JV 2015, p.249)</p> <p>2016: 163 statushouders (JV 2016, p.47)</p> <p>2017: 100 statushouders (KPI V&amp;W 2018)</p> <p>2018: 135 statushouders (KPI V&amp;W 2018)</p>	<p>2015: 87 statushouders (JV 2017, p.249)</p> <p>2016: 100 statushouders (JV 2016, p.47)</p> <p>2017: voor op target (Monitor PA 2017)</p> <p>2018: 138 statushouders (KPI V&amp;W 2018)</p> <p>De gemeenschappelijke taakstelling is in 2015 en 2016 niet behaald door de mismatch tussen huishoudengrootte (vaak eenpersoonshuishoudens) en de beschikbaar komende woningen (vaak meergezinswoningen). Ymere heeft daarop de pilot met friendscontracten voorbereid. Deze pilot werd geen succes door de verwachtingen van de doelgroep (JV 2016, p.63). <i>(eerder toegelicht onder doorstroming).</i></p>	
<p>Woningcorporaties in Zuid-Kennemerland stellen jaarlijks maximaal 52 woningen ter beschikking voor de huisvesting van cliënten die uitstromen uit een intramurale of residentiële voorziening en maximaal 10 woningen ter beschikking voor economisch dakloze gezinnen met kinderen (PA Haarlem 2017, p.12).</p>	<p>Naar rato moest Ymere in 2017 22 woningen beschikbaar stellen voor de huisvesting van uitstromers uit intramurale of residentiële voorzieningen. Ymere heeft voldaan aan deze opgave door 30 woningen beschikbaar te stellen aan deze doelgroep (Monitor PA 2017).</p> <p>Voor de huisvesting van dergelijke bijzondere doelgroepen werkt Ymere samen met de RIBW die de begeleiding van deze personen organiseert. Ymere heeft aangedrongen op aanscherping van de begeleiding, waarop RIBW een casemanager heeft ingesteld (toelichting Ymere).</p> <p>Wat betreft de huisvesting van economisch dakloze gezinnen zijn er geen gegevens bekend.</p>	7
<p>Vrijkomende woningen waarin maatwerkvoorzieningen zijn aangebracht worden zo snel mogelijk gematcht met woningzoekenden die een aanpassing nodig hebben, de overige woningen waarin maatwerkvoorzieningen zijn aangebracht worden aangeboden als WMO-woning (PA Haarlem 2017, p.11).</p>	<p>Ymere zet de eigen Match &amp; Markt makelaars in, waardoor huurders die aanpassingen nodig hebben gematcht worden met de aangepaste woningen (Monitor PA 2017).</p>	7
<b>Haarlemmermeer</b>	<b>Haarlemmermeer</b>	<b>7,3</b>
<p>De gemeente en Ymere faciliteren de huisvesting van personen komend uit onder andere de maatschappelijke opvang en jeugdzorg zo veel mogelijk. Zij bieden daarbij maatwerk (Raamovereenkomst Haarlemmermeer 2016-2020, p.14).</p>	<p>Ymere heeft in de visitatieperiode bijzondere doelgroepen gehuisvest, waaronder uitstromers uit maatschappelijke opvang en jeugdzorg. Ymere heeft zich in het speelveld van huisvesting van statushouders en beperkte beschikbaarheid ruim voldoende ingezet voor deze doelgroep.</p> <p>Het gaat jaarlijks om de volgende aantallen woningen toegewezen aan bijzondere doelgroepen, met daarbij het aandeel van deze toewijzingen ten opzichte van de gemuteerde sociale huurwoningen:</p> <p>2015: 291 woningen = 49% (Rapportage Prestatieafspraken 2015)</p>	7

Opgaven	Prestaties	Cijfer
	<p>2016: 232 woningen = 42% (Rapportage Prestatieafspraken 2016)</p> <p>2017: 206 woningen = 34% (Rapportage Prestatieafspraken 2017)</p> <p>2018: 215 woningen = 29% (Lokale opgave)</p>	
<p>Ymere streeft er naar maximaal 50% van de in 2018 gemuteerde huurwoningen in te zetten voor de huisvesting van bijzondere doelgroepen inclusief urgenten en huurders die via de vrije beleidsruimte worden gehuisvest (PA Haarlemmermeer 2018, p.9).</p> <p>Maximaal aantal woningen beschikbaar te stellen door Ymere voor de uitstromers uit maatschappelijke instellingen:</p> <p>2018: 60 woningen (PA Haarlemmermeer 2018, p.9)</p>	<p>In 2018 heeft Ymere, binnen de maximale beschikbaar te stellen marges, woningen beschikbaar gesteld voor kwetsbare doelgroepen. Hierbinnen zijn ook de maximale aantallen voor de huisvesting van de uitstromers uit maatschappelijke instellingen niet overschreden (Monitor PA 2018).</p>	7
<p>Ymere draagt bij aan de taakstelling van de gemeente in het huisvesten van statushouders.</p> <p>Aantallen te huisvesten statushouders door Ymere in Haarlemmermeer:</p> <p>2015: 175 statushouders (JV 2015, p.244)</p> <p>2016: 135 statushouders (JV 2016, p.47)</p> <p>2017: 260 statushouders (Monitor PA 2017)</p> <p>2018: 90 statushouders (PA Haarlemmermeer 2018, p.8)</p> <p>Partijen verkennen alle denkbare en realistische mogelijkheden om statushouders te huisvesten. Onder meer realisatie van tijdelijke of semi-permanente huisvestingsconcepten en de mogelijkheid voor alternatieve contractvormen (bijvoorbeeld tijdelijke huurcontracten en kamergewijze verhuur) (Raamovereenkomst Haarlemmermeer 2016-2020, p.15).</p>	<p>Ymere heeft zich voldoende ingezet voor de huisvesting van statushouders in de gemeente Haarlemmermeer. In 2015, 2017 en 2018 is de opgave behaald. In 2016 is de opgave niet behaald door een tekort aan geschikte woningen en geschikte kandidaten (gezinnen) (JV 2016, p.65). De achterstand is echter in 2017 ingelopen door grotere gezinnen te huisvesten (toelichting Ymere).</p> <p>Realisatie huisvesting statushouders door Ymere in Haarlemmermeer:</p> <p>2015: voldaan (JV 2015, p.244)</p> <p>2016: 110 statushouders (JV 2016, p.47)</p> <p>2017: voldaan (JV 2017, p.47)</p> <p>2018: voldaan (Monitor PA 2018)</p> <p>Ymere heeft in samenwerking met de gemeente onderzocht hoe er tijdelijke woningen kunnen worden gerealiseerd voor starters op de woningmarkt, waaronder ook statushouders. Eind 2015 is de planvorming voor 90 tijdelijke woningen concreet gemaakt (JV 2015, p.244) en zijn begin 2019 uiteindelijk 60 tijdelijke woningen opgeleverd. Vertraging ontstond door vergunningprocedures en de realisatie van het energienetwerk (toelichting Ymere).</p>	7
<p>Ymere zet tijdelijke huurcontracten in, in het bijzonder voor bepaalde doelgroepen, te starten met gebroken gezinnen aan de Fanny Blankers-Koenlaan (PA Haarlemmermeer 2017, p.3).</p>	<p>Ymere heeft in 2017 Midstay Haarlemmermeer aan de Fanny Blankers-Koenlaan gerealiseerd in een oud schoolgebouw. Er worden 18 woningen verhuurd met tijdelijke contracten van 2 jaar aan de doelgroep semi-urgente éénouder gezinnen (Monitor PA 2017).</p> <p>Ymere heeft in 2018 gewerkt aan een regeling om de huurders met een tijdelijk contract aan een reguliere woning te helpen. Dit mondde uit in een</p>	8

Opgaven	Prestaties	Cijfer
	Ruggensteunregeling waarin extra inschrijfduur wordt gegeven om betere kansen te hebben bij de inschrijving op een woning. De eerste verhuizingen vonden hierdoor plaats (toelichting Ymere).	
<b>Weesp</b>	<b>Weesp</b>	<b>7</b>
Ymere stelt woningen beschikbaar voor de huisvesting van statushouders door gemeenten (Jaarbrief 2016, p.3; PA Weesp 2017, p.12).	Ymere heeft conform afspraken woningen beschikbaar gesteld voor de huisvesting van statushouders in Weesp.	7
Taakstelling huisvesting statushouders door Ymere in Weesp: 2015: n.b. 2016: 47 statushouders (JV 2016, p.47) 2017: 25 statushouders (KPI V&W 2017) 2018: 31 statushouders (KPI V&W 2017)	Realisatie huisvesting statushouders door Ymere in Weesp: 2015: 32 statushouders, behaald (JV 2015, p.240) 2016: 48 statushouders, behaald (JV 2016, p.47) 2017: behaald (Monitor PA 2017) 2018: behaald (Monitor PA 2018)	
Ymere heeft een veertiental seniorencomplexen in de sociale huurvoorraad beschikbaar die met voorrang worden aangeboden aan senioren (65+) (PA Weesp 2017, p.12; 2018-2019, p.12).	Ymere biedt, conform afspraak, de woningen in de complexen met voorrang aan, aan senioren. Dit loopt goed (Monitor PA 2017; 2018).	7
<b>Beoordeling visitatiecommissie</b>		
De visitatiecommissie ziet dat Ymere zich heeft ingezet voor de huisvesting van specifieke doelgroepen. Ymere heeft urgente en kwetsbare doelgroepen in 2017 en 2018 conform afspraken gehuisvest en de achterstanden van eerdere jaren daarmee deels ingelopen. Daarnaast heeft Ymere een bijdrage geleverd aan de huisvestingsopgaven van senioren, studenten, jongeren en starters en wonen en zorg.		
<b>Gemiddelde beoordeling</b>		<b>7,0</b>

## Over Ecorys

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

Ecorys voert een actief MVO-beleid en heeft een ISO14001-certificaat, de internationale standaard voor milieumanagementsystemen. Onze doelen op het gebied van duurzame bedrijfsvoering zijn vertaald in ons bedrijfsbeleid en in praktische maatregelen gericht op mensen, milieu en opbrengst. Zo gebruiken we 100% groene stroom, kopen we onze CO<sub>2</sub>-uitstoot af, stimuleren we het ov-gebruik onder onze medewerkers, en printen we onze documenten op FSC- of PEFC-gecertificeerd papier. Door deze acties is onze CO<sub>2</sub>-voetafdruk sinds 2007 met ca. 80% afgenomen.

De vastgoedexpertise binnen ons bedrijf bestaat uit ca. 30 specialisten op het gebied van wonen, winkels, leisure, kantoren, bedrijventerreinen en maatschappelijk vastgoed, inclusief grond- en vastgoedstrategie, financiële advisering, contractering, project-, proces- en interim-management, organisatieadvies (inclusief maatschappelijke visitaties), communicatieadvies en gebiedsbranding. We werken onder meer voor ontwikkelaars, beleggers, financiële instellingen, woningcorporaties, gemeenten, regio's, provincies en nationale overheden in binnen- en buitenland.

ECORYS Nederland B.V.  
Watermanweg 44  
3067 GG Rotterdam

Postbus 4175  
3006 AD Rotterdam  
Nederland

T 010 453 88 00  
F 010 453 07 68  
E [netherlands@ecorys.com](mailto:netherlands@ecorys.com)  
K.v.K. nr. 24316726

**W [www.ecorys.nl](http://www.ecorys.nl)**



Postbus 4175  
3006 AD Rotterdam  
Nederland

Watermanweg 44  
3067 GG Rotterdam  
Nederland

T 010 453 88 00  
F 010 453 07 68  
E [netherlands@ecorys.com](mailto:netherlands@ecorys.com)

**W** [www.ecorys.nl](http://www.ecorys.nl)

***Sound analysis, inspiring ideas***