

KWH

**Maak kennis
met kwaliteit**

Visitatierapport

KWH-Visitatie Woningcorporaties

Deel I: Maatschappelijke prestaties

Ymere

Rotterdam, versie 23 december 2010



Colofon

Kwaliteitscentrum Woningcorporaties Huursector (KWH)
Oostzeedijk 62
Postbus 4000
3006 AA ROTTERDAM
T 010 282 7088
F 010 213 3727
E kwh@kwh.nl
W www.kwh.nl

Visitatiecommissie:

- > Drs. Koos Parie (voorzitter)
- > Prof. Dr. Jan van der Schaar (visitator)
- > Dr. Marietta Haffner (secretaris)
- > Drs. Ing. Gerard van Bortel (secretaris)

Inhoudsopgave

Voorwoord

0 Samenvatting	6
0.1 Beoordeling per ratio	6
0.2 Beoordeling per prestatieveld	7
0.3 Samenvattende scorekaart	8
0.4 De prestaties van Ymere: een recensie	9
1 Inleiding	13
1.1 Visitaties in de corporatiesector	13
1.2 De KWH-aanpak van visitaties	15
1.3 Bijzondere aanpak visitatie Ymere	17
1.4 Ymere en haar werkgebied: een impressie	17
1.5 Leeswijzer	18
2 Presteren naar opgaven (PnO)	19
2.1 De maatschappelijke opgaven van Ymere in Almere, Amsterdam, Haarlem en Haarlemmermeer	19
2.2 Presteren naar Opgaven (PnO): I Prestaties	19
2.3 Presteren naar Opgaven (PnO): II Kennis en Inzicht	21
2.4 Presteren naar Opgaven (PnO): III Planning	22
2.5 Presteren naar Opgaven (PnO): IV Monitoring	22
2.6 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven (PnO)	23
3 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D)	24
3.1 Missie en ambities	24
3.2 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D): I Prestaties	24
3.3 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D): II Kennis en Inzicht	34
3.4 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D): III Planning	35
3.5 Presteren naar Ambities en Doelen (PnA/D): IV Monitoring	35
3.6 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D)	36
4 Presteren volgens Belanghouders (PvB)	38
4.1 De belangrijkste belanghouders van Ymere	38
4.2 Presteren volgens Belanghouders (PvB): I Prestaties	40
4.3 Presteren volgens Belanghouders (PvB): II Kennis en Inzicht	47
4.4 Presteren volgens Belanghouders (PvB): III Planning	49
4.5 Presteren volgens Belanghouders (PvB): IV Monitoring	49
4.6 Beoordeling visitatiecommissie: Prestaties volgens Belanghouders (PvB)	50
5 Presteren naar Vermogen (PnV)	51
5.1 Enkele kerngegevens	51
5.2 Presteren naar Vermogen (PnV): I Prestaties	52
5.3 Presteren naar Vermogen (PnV): II Visie	53
5.4 Presteren naar Vermogen (PnV): III Risicoprofiel	53
5.5 Presteren naar Vermogen (PnV): IV Bedrijfsvoering	54

5.6 Beoordeling visitatiecommissie: Prestaties naar Vermogen (PnV)	54
6 Governance	55
6.1 Goed bestuur	55
6.2 Onderdeel II Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding	56
6.3 Beoordeling visitatiecommissie: Governance	58

Bijlagen

- I. Presteren naar Opgaven (PnO): I Prestaties, uitsplitsingen naar vestigingen
- II. Onderzoeksverantwoording
- III. Samenstelling visitatiecommissie
- IV. Overzicht geïnterviewde personen
- V. Overzicht belanghouders die een enquête hebben ingevuld
- VI. Overzicht geraadpleegde documenten

Voorwoord

Voor u ligt de rapportage van de maatschappelijke visitatie van Ymere die is uitgevoerd op basis van de KWH-Visitatie methode. KWH is een door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland geaccrediteerde organisatie. Met behulp van deze visitatiemethode zijn de prestaties van Ymere, de kwaliteit van het maatschappelijk ondernemen en de borging hiervan beoordeeld.

De visitatie van Ymere is in meerdere opzichten bijzonder. Zo zijn bij de onderdelen *Presteren naar Ambities/Doelen (PnA/D)* en *Presteren naar Opgaven (PnO)* de resultaten op concernniveau en op het niveau van vier gemeenten waar Ymere het gros van haar woningen bezit (Almere, Amsterdam, Haarlem en Haarlemmermeer) in beeld gebracht. Tevens heeft de visitatiecommissie een raamwerk ontwikkeld waarmee de verschillende prestaties van de vestigingen en het concern gestructureerd konden worden en waarin Ymere zich ook grotendeels herkende. Een ander bijzonder element is het grote aantal belanghouders dat een enquête heeft ingevuld.

Ymere heeft zich bijzonder ingespannen om deze visitatie mogelijk te maken. Zij heeft haar 'ramen en deuren opengegooid', de visitatiecommissie toegang gegeven tot haar belanghouders, huurdersvertegenwoordigers, interne toezichthouders, medewerkers en niet te vergeten een groot aantal beleidsdocumenten. Zij heeft zich hiermee kwetsbaar durven opstellen. Dit getuigt van durf en ondernemerschap en de bereidheid om te leren en verantwoording af te leggen. Dit is zeker het geval wanneer we bedenken dat de fusie waaruit Ymere is ontstaan slechts twee jaar geleden plaats vond en de corporatie in die periode veel heeft geïnvesteerd in het implementeren van de fusie en het aanpassen van de organisatie. Ymere is parallel hieraan bezig met de vernieuwing en verbreding van haar producten en diensten en verbeteracties die van Ymere een betere en meer stuurbare organisatie moeten maken. Gezien het veranderproces waarin Ymere zich bevindt, heeft deze visitatie daarom sterk het karakter van een tussenevaluatie.

Ik wil Ymere hartelijk danken voor haar bijdrage aan deze KWH-Visitatie en veel succes wensen bij de verdere groei en ontwikkeling van haar maatschappelijk ondernemerschap. De uitkomsten van deze visitatie kunnen daaraan een bijdrage leveren.

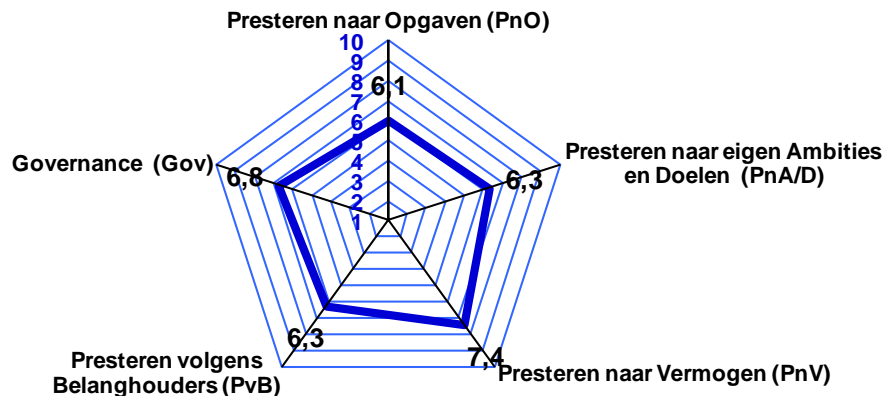
mr. Sjoerd Hooftman
directeur-bestuurder KWH

0 Samenvatting

In deze samenvatting geven wij in een notendop de uitkomsten van de maatschappelijke visitatie van Ymere.

0.1 Beoordeling per ratio

In onderstaande figuur staan de scores die Ymere haalt op de verschillende ratio's (dit zijn perspectieven) die we voor deze visitatie hanteren.



De prestaties van Ymere worden gemiddeld met een **6,6** gewaardeerd. De hoogste score van **7,4** wordt behaald op de ratio Presteren naar Vermogen. De laagste score van **6,1** wordt behaald op de ratio Presteren naar Opgaven.

Het beoordelen van de prestaties was lastig omdat Ymere veelal te weinig verbinding legt tussen opgaven en doelen aan de ene kant en activiteiten aan de andere. Daardoor ontbreekt regelmatig een duidelijk ijkpunt om te bepalen of een prestatie voldoende, goed of onvoldoende is. Een dergelijk ijkpunt is zeker voor Ymere belangrijk, omdat een corporatie van haar omvang al bijna per definitie veel activiteiten onderneemt, maar die activiteiten zonder een referentiekader moeilijk te waarderen zijn. In sommige gevallen heeft de commissie prestaties 'op de hand' gewogen. Dit betekent dat de commissie heeft beoordeeld of prestaties van Ymere redelijkerwijs passen bij een corporatie met de omvang van Ymere. Om te voorkomen dat wij bij dergelijke beoordelingen in herhaling vallen zijn de rapportcijfers die op deze manier tot stand zijn gekomen met een * gemarkeerd, bijvoorbeeld 6*. De commissie heeft in deze gevallen ook geen hogere beoordeling gegeven dan een 6, omdat de basis (het referentiekader) voor een hoger oordeel ontbrak.

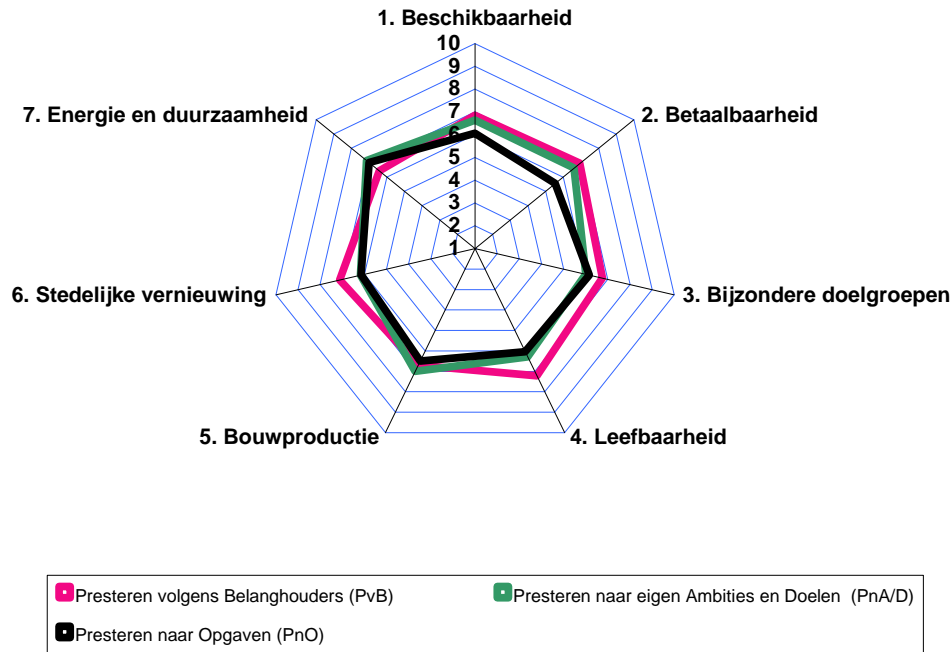
De visitatiemethodiek laat het toe om prestaties te beoordelen waarvoor vooraf geen doelen zijn geformuleerd, mits een alternatieve maatstaf voor het beoordelen van het resultaat aanwezig is. Successen zijn vaak niet vooraf gepland, maar daarvoor is wel een maatstaf nodig om de mate van succes te bepalen.

Ymere is een innovatieve organisatie die medewerkers 'in het veld' de mogelijkheid biedt om te experimenteren en fouten te maken. Dat komt tot onder andere tot uitdrukking in vernieuwende activiteiten op het gebied van leefbaarheid en woonruimteverdeling, maar innoveren en experimenteren zijn geen doelen op zichzelf.

Overigens onderkent Ymere dat er een hiaat bestaat tussen ambities/doelen en activiteiten en wordt actie ondernomen om dit te verbeteren. In deze visitatie worden de prestaties over de afgelopen vier jaar beoordeeld op basis van de daaraan gekoppelde ambities en doelen.

0.2 Beoordeling per prestatievelde

In de onderstaande figuur worden de beoordelingen per prestatievelde getoond. De ratio's Presteren naar eigen Ambities/Doelen (PnA/D), Presteren naar Opgaven (PnO) en Presteren volgens Belanghouder (PvB) zijn allen beoordeeld op basis van zeven onderstaande prestatievelden.



Toelichting

- > Wat opvalt aan de scores op de verschillende prestatievelden (zie ook de meest linker kolom in de samenvattende scoretabel in paragraaf 0.3) is dat Presteren volgens Belanghouders scoort met gemiddeld een 6,9 hoger dan Presteren naar Opgaven (cijfer van 6,4) en Presteren naar eigen Ambities en Doelen (cijfer van 6,6).
- > De scores op de verschillende deelgebieden van Presteren naar eigen Ambities/Doelen en Presteren naar Opgaven lopen parallel, maar Presteren naar eigen Ambities/Doelen scoort over de gehele linie net iets hoger.
- > De onderdelen planning en vooral monitoring krijgen een lage waardering. Dit wijst erop dat Ymere zich nog verder kan ontwikkelen in de vertaling van maatschappelijke opgaven en eigen ambities naar concrete prestatie-indicatoren en acties die worden doorvertaald naar de verschillende onderdelen van de eigen organisatie. Vervolgens dient Ymere de bewaking en evaluatie van ambities en opgaven nauwlettender te volgen.
- > De planning en monitoring van eigen doelen scoort iets hoger dan die van maatschappelijke opgaven.

0.3 Samenvattende scorekaart

In de onderstaande tabel is de beoordeling van Ymere in meer detail weergegeven. Een toelichting op de diverse onderdelen is opgenomen in de hoofdstukken 3 tot en met 6.

	I	II	III	IV	
	Prestaties	Kennis en Inzicht	Planning	Monitoring	Totaal
Wegingsfactor:	70%	10%	10%	10%	100%
Presteren naar Opgaven (PnO)	6,4	6,5	5,3	4,2	6,1
1. Beschikbaarheid	6,1				
2. Betaalbaarheid	6,2				
3. Bijzondere doelgroepen	6,2				
4. Leefbaarheid	6,0				
5. Bouwproductie	6,9				
6. Stedelijke vernieuwing	6,1				
7. Energie en duurzaamheid	7,0				
Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D)	6,6	6,6	5,7	4,6	6,3
1. Beschikbaarheid	6,6				
2. Betaalbaarheid	6,6				
3. Bijzondere doelgroepen	6,0				
4. Leefbaarheid	6,3				
5. Bouwproductie	7,0				
6. Stedelijke vernieuwing	6,2				
7. Energie en duurzaamheid	7,1				
Presteren volgens Belanghouders (PvB)	6,9	5,9	4,7	4,0	6,3
1. Beschikbaarheid	6,8				
2. Betaalbaarheid	6,9				
3. Bijzondere doelgroepen	6,8				
4. Leefbaarheid	7,2				
5. Bouwproductie	6,7				
6. Stedelijke vernieuwing	7,1				
7. Energie en duurzaamheid	6,4				
Totaal	6,5	6,3	5,3	4,1	6,2

	I	II	III	IV	
	Vermogens prestaties	Visie	Risico profiel	Bedrijfsvoering	Totaal
Wegingsfactor:	70%	10%	10%	10%	100%
Presteren naar Vermogen (PnV)	7,4	7,0	7,5	7,5	7,4

	I	II				
	Goed bestuur	Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding				Totaal
		Ambities en doelen	Opgaven in het werkgebied	Betrokkenheid belanghebbenden	Vermogen	
Wegingsfactor:	20%	20%	20%	20%	20%	100%
Governance (Gov)	7,4	7,3	6,0	5,0	8,0	6,8

0.4 De prestaties van Ymere: een recensie

De prestaties van Ymere: een recensie

In deze paragraaf geven wij een samenvattend oordeel over de prestaties van Ymere op de verschillende onderdelen van de maatschappelijke visitatie. Doet Ymere de goede dingen en doet ze deze goed? Ook komen de fusies kort aan de orde.

Een korte karakterschets

Ymere is het product van een aantal fusies. In 2004 fuseerde het Gemeentelijke Woningbedrijf Amsterdam (WBA) met WVA (Almere) tot Ymere. De fusie van januari 2008 verenigde Woonmaatschappij en "oud" Ymere. Daarmee ontstond de grootste woningcorporatie van Nederland met ruim 76.000 woningen in 15 gemeenten en een ontwikkelbedrijf dat jaarlijks circa 1.500 nieuwe huur- en koopwoningen produceert.

Met haar ondernemingsplannen "Van Stenen voor Mensen" (2007) en vooral "Met Ziel en Zakelijkheid" (2009) presenteert Ymere een duidelijke missie en visie, met de Noordvleugel van de Randstad als werkgebied, met een selectie van 13 prioriteitswijken en met daarbinnen een brede taakopvatting die invulling geeft aan het motto van Ymere: wonen, leven, groeien. Er is daardoor meer focus in de ambities van Ymere ontstaan. Ymere is nu niet meer gericht op uitbreiding van het werkgebied en concentreert zich nu veel meer op de wijken waar ze verschil kan maken. Ymere maakt daarmee de omslag van een op (commerciële) projectontwikkeling gericht bedrijf naar een corporatie die zich toelegt op wijkontwikkeling in de brede zin van het woord. Dit is voor de toekomst van Ymere een belangrijke en, gelet op de kenmerken van het werkgebied, ook een toe te juichen keuze die inmiddels duidelijk verankerd is in de organisatiecultuur en die bij de belanghouders ook waardering ontmoet.

De missie en visie worden nu geleidelijk in strategische doelen uitgewerkt en uitgerold over de organisatie. Dit proces is nog gaande, wat zo kort na de fusie ook wel begrijpelijk is. De visitatiecommissie moet tegelijk vaststellen dat Ymere in de periode waar de visitatie betrekking op heeft, de doeleinden niet SMART heeft gedefinieerd en dat de sturende kracht hiervan nog te beperkt is. De fusie heeft ook een complexe organisatie opgeleverd. De bevoegdheden zijn verspreid over een groot aantal afdelingen en hiërarchische niveaus. Hierdoor ontstaat een diffuus sturingsmodel dat het best omschreven kan worden als een permanent onderhandelingsproces tussen vestigingen en centrale organisatieonderdelen; een ongedefinieerde 'tussensfeer' die overigens veel ruimte biedt aan individueel initiatief en die velen ook erg comfortabel vinden. Hier is de oude cultuur uit het Amsterdamse nog terug te vinden. Daar was en is men gewend te functioneren in een politieke omgeving en te zoeken naar vrij abstracte beleidsovereenstemming. Nog steeds bestaat de neiging om uitkomsten van besluitvorming vaag te houden, om een geïnterviewde te citeren: "zodra het concreter wordt krijg je vaak problemen". Dit leidt intern tot veel overleg dat op consensus is gericht. De beoogde prestaties worden niet scherp benoemd.

Zowel vereenvoudiging van de organisatiestructuur, van de interne procesvoering, als de uitwerking van de prestatiedoelen zijn onderwerpen die door het bestuur en de Raad van Commissarissen zwaar worden gewogen. Ymere heeft ook acties opgestart om de efficiency van de organisatie te verbeteren.

De baten van de fusie

Het huidige Ymere heeft verschillende rechtsvoorgangers. Elk van deze rechtspersonen heeft in het verleden zijn eigen prioriteiten gesteld, afhankelijk van de lokale situatie en de eigen voorgeschiedenis. Zo werd bij Woonmaatschappij het belang van een no nonsense-cultuur benadrukt, gaf WVA een grote prioriteit aan leefbaarheidsactiviteiten en vond Ymere oud het van belang veel aandacht te besteden aan de verdere uitbouw van het eigen projectontwikkelbedrijf.

De fusie is soepel verlopen, er staat een stevige organisatie met vrij zelfstandige lokale vestigingen. Van eventuele 'bloedgroepen' van de Ymere's voorgangers heeft de visitatiecommissie weinig gemerkt. De fusiebeloften zijn in overgrote meerderheid gerealiseerd. De commissie concludeert dat de fusie niet tot verslechtering van de prestaties heeft geleid en op een aantal terreinen verbetering met zich bracht. De organisatie straalt elan en ambitie uit. De fusie heeft ook een bijzondere werkorganisatie opgeleverd, die in staat blijkt om getalenteerde jonge en bijzonder gemotiveerde mensen aan te trekken en die voor veel medewerkers ontplooiingskansen en carrièreperspectief biedt. Illustratief is het in 2008 opgerichte 'Young Ymere', een netwerk van circa 120 hoogopgeleide jonge medewerkers; een netwerk dat professionalisering, innovatie en kennis delen tot doel heeft.

De fusie bracht een forse schaalvergroting. Tegelijk werd, mede daardoor, ook schaalverkleining nodig om de lokale verankering te borgen. In totaal zijn er buiten Amsterdam nu drie vestigingen met een sterke lokale oriëntatie. Het oude Ymere in Amsterdam is in twee nieuwe vestigingen gesplitst. De verandering van de strategie van projectontwikkeling naar wijkontwikkeling is een beoogd resultaat van de fusie. In die wijkontwikkeling en leefbaarheid van wijken stopt Ymere veel geld en energie. De nu gevoelde noodzaak tot een scherpere prestatiebesturing en een vereenvoudiging van de interne structuur en procesvoering kan men ook als het resultaat van de fusie beschouwen. Er valt echter nog geen definitief oordeel te geven over de fusie effecten. Die zijn anno 2010 in belangrijke mate nog in potentie aanwezig. Het is in die zin een nog onvoltooide fusie.

Gewaardeerde maatschappelijke prestaties

Ymere levert prestaties die door veel belanghouders worden gewaardeerd. Ymere heeft, zoals eerder gesteld, haar ambities nog maar beperkt vertaald naar specifieke, tijdgebonden en meetbare doelen. Het nu geldende ondernemingsplan "Met Ziel en Zakelijkheid" bevat kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren die Ymere in de nabije toekomst wil operationaliseren en gebruiken voor haar bedrijfssturing. Voor haar vastgoedsturing gebruikt Ymere instrumenten zoals de strategische cockpit (allocatie van middelen en prioriteiten over de verschillende vestigingen) en de tactische cockpit (allocatie van middelen en vaststellen van vastgoedstrategieën binnen een vestiging). Dit laatste instrument was ten tijde van de visitatie nog grotendeels in ontwikkeling.

Ymere is een corporatie die veel onderneemt. Per saldo worden de prestaties van Ymere door de visitatiecommissie als bijna voldoende tot voldoende gewaardeerd. Maar Ymere doet zichzelf duidelijk tekort, doordat zij onvoldoende zichtbaar weet te maken in welke mate haar activiteiten aansluiten bij maatschappelijke opgaven en haar eigen ambities en doelen. Ymere doet naar het oordeel van de visitatiecommissie de goede dingen, zit op de goede koers, maar stuurt daar nog onvoldoende krachtig op.

Wanneer we de prestaties van Ymere op de diverse prestatievelden bekijken, komt een beeld naar voren van een organisatie die haar verhuurprocessen goed op orde heeft. Dat geldt ook voor projectontwikkeling en de beheersing van de daaraan verbonden risico's. Op het vlak van leefbaarheid en wijkaanpak hebben de activiteiten van Ymere een innovatief maar nog enigszins experimenteel karakter en is het zoeken naar wat werkt in wijken. De inzet van Ymere op deze terreinen wordt door belanghouders, vooral in Amsterdam en Almere, gewaardeerd. In Haarlem en Haarlemmermeer is men wat kritischer. De corporatie heeft aandacht voor de huisvesting van bijzondere doelengroepen, maar activiteiten op dit terrein zijn in de meeste gevallen niet zichtbaar gekoppeld aan programma's of plannen.

Wisselende betrokkenheid van belanghouders

Bij Ymere trof de visitatiecommissie op het vlak van belanghoudersparticipatie een naar type belanghouder verschillende situatie aan. De corporatie heeft bewonersparticipatie goed op orde, onder ander via periodiek overleg tussen Ymere en bewonersvertegenwoordigers in de werkgroep Beleid.

Met veel van de 15 gemeenten zijn prestatieafspraken gemaakt. In Amsterdam wordt het zicht op maatschappelijk opgaven en geleverde prestaties echter gehinderd doordat afspraken tussen de gemeente en de

Amsterdamse corporaties veelal een collectief karakter hebben en onvoldoende duidelijk worden doorvertaald naar opgaven per corporatie. Eveneens ontbreekt een zichtbare bewaking en bijsturen van afspraken op concernniveau.

Veel afspraken met ketenpartners (zoals collega-corporaties, zorg- en welzijnsorganisaties) zijn in contracten en overeenkomsten vastgelegd. Het ontbreekt Ymere echter aan een duidelijke 'boekhouding' van die afspraken en van de in dat kader geleverde prestaties. Een dergelijke vastlegging van afspraken kan de relatie tussen Ymere en haar belanghouders en ketenpartners verzakelijken en de wederkerigheid van afspraken bevorderen.

Op project- en wijkniveau heeft Ymere veel overleg met bewoners en andere partijen. Ymere staat op dat niveau open voor wensen en meningen van anderen. Ymere is bijzonder responsief. Op meer strategisch niveau is de invloed van belanghouders op het beleid van Ymere niet gestructureerd en gekoppeld aan de beleidscyclus, dat is zowel op vestigings- als op concernniveau het geval. Er is geen integrale 'belanghoudersboekhouding' met prestatieafspraken over de maatschappelijke opgaven in de werkgebieden van Ymere.

De participatie en invloed van overige belanghebbenden is nog erg in ontwikkeling en niet in de beleidscyclus geïntegreerd. Doelen noch prestaties worden met die belanghouders geëvalueerd. In haar jaarverslag presenteert Ymere een overzicht van doelen en resultaten, maar voor de vestigingen wordt volstaan met een bespreking van activiteiten. De analyse van verschillen tussen prestaties en doelen is op zijn hoogst summier. Deze koppeling is in de huidige situatie ook lastig te maken omdat Ymere haar eigen activiteiten nog niet zichtbaar heeft gekoppeld aan haar strategische koers. Het diffuse sturingsmodel mist ook hier zijn uitwerking niet. Locale vestigingen kunnen snel en enthousiast, soms ook een tikkeltje impulsief reageren op ideeën en wensen van belanghouders. Het is ook voorgekomen dat projecten abrupt zijn gestopt door een interventie vanuit de concern top.

Ymere is intussen in Haarlem en Haarlemmermeer bezig met het, naar Almeers voorbeeld, instellen van Adviesraden. In Almere heeft de adviesraad vooral het karakter van een klankbordgroep van betrokken burgers. De Adviesraad Almere is een waardevol overlegorgaan, deelnemers participeren echter op persoonlijke titel - zonder last of ruggespraak - in deze raad. Dit orgaan is daarom geen vervanging van een formele belanghoudersvertegenwoordiging. Ymere wekt bovendien de indruk dat zij een 'tell en sell' strategie hanteert en komt op belanghouders vaak gesloten en eigenzinnig over. De communicatie wordt als afstandelijk ervaren: er wordt door Ymere veel 'gezonden', maar minder 'ontvangen'. Ymere communiceert veel, maar speelt in de ogen van veel belanghouders en naar observaties van de visitatiecommissie nog een bescheiden rol in het publieke debat en is in beperkte mate agendavormend.

Ymere presteert naar vermogen en werkt aan meer inzicht in haar maatschappelijk rendement

Ymere presteert naar vermogen. Zij heeft *en* biedt goed inzicht in de omvang en de inzet van haar vermogen. Zij heeft per type investering (bijvoorbeeld sociale huur en vrije sector huur) duidelijk vastgelegd welke investeringsrendementen zij verwacht. Ymere identificeert en beheerst in voldoende mate de risico's die zijn verbonden aan haar activiteiten. Door een stevige verkoopportefeuille en huurharmonisatiebeleid activeert Ymere haar vermogen. De corporatie vaart financieel scherp aan de wind. Dat is mogelijk omdat Ymere op een bijzonder heldere manier zichtbaar heeft gemaakt welk eigen vermogen nodig is voor het opvangen van risico's. De aanwending van het vermogen kan nog enigszins verbeterd worden door een betere sturing op de rendementen van de diverse investeringsprogramma's.

Ymere is initiatiefrijk en proactief, ook waar het gaat om de inzet van haar vermogen. De bedrijfslasten zijn in vergelijking met de sector niet hoog, maar er zijn nog volop mogelijkheden tot verhoging van de efficiency. Ymere investeert in het versterken van het inzicht in het maatschappelijk rendement tussen haar activiteiten door middel van maatschappelijke kosten baten analyses.

Goed ontwikkeld intern toezicht

Ymere wil op gebied van governance 'best of class' zijn en op veel terreinen geeft zij ook invulling aan die ambitie. De Raad van Commissarissen van Ymere heeft een hoog professioneel gehalte. De Raad van Commissarissen heeft een heldere visie op de toezichthoudende rol. De samenwerking tussen de Raad van Commissarissen en het bestuur is goed en scherp. De verantwoording van de Raad van Commissarissen in het jaarverslag is helder, voldoende rijk aan informatie en geeft voldoende inzicht in het functioneren van het interne toezicht. In 2009 en 2010 zijn diverse thematische commissies (zoals volkshuisvesting en projectontwikkeling) in het leven geroepen waarin commissarissen, bestuurders en andere leidinggevenden participeren. Deze structuur versterkt het zicht van de Raad van Commissarissen op en de contacten met de organisatie. Het biedt daarnaast meer ruimte voor de adviesrol van de Raad van Commissarissen.

Het interne toezicht is met name sterk ontwikkeld op het vlak van financiën en risicobeheersing. Er is binnen de Raad van Commissarissen aandacht voor maatschappelijk presteren; de instrumenten om hier toezicht op te houden zijn nog in ontwikkeling. De Raad van Commissarissen richt zich vooral op systeemtoezicht: bewaken of de organisatie in voldoende mate systemen op orde heeft voor onder andere een adequaat vermogensbeheer, treasury, risicomanagement planning en control en een groeiende aandacht voor maatschappelijk presteren. De Raad van Commissarissen onderhoudt periodieke contacten met huurdersorganisaties en de ondernemingsraad. De Raad ontvangt informatie over de mening van belanghouders, onder andere via een knipselkrant, de reputatiemonitor en rapportages van het bestuur. Naar de mening van de visitatiecommissie is de Raad van Commissarissen onvoldoende expliciet en actief in haar toezicht op de betrokkenheid van belanghouders (huurdersorganisaties uitgezonderd). Daarbij gaat het om de kennis over de afweging die het bestuur maakt bij het systematisch integreren van de invloed van belanghouders in de beleidscyclus; of meer in het algemeen het bijhouden van een prestatieboekhouding.

Een veelbelovende toekomst

Ymere heeft met haar ondernemingsplan "Met Ziel en Zakelijkheid" een koers uitgezet die goed aansluit bij de maatschappelijke opgave. De hierin verwoorde missie en visie kunnen op heel veel draagvlak en enthousiasme bij de medewerkers rekenen. Het is nog wel de vraag in hoeverre de uitgezette koers houdbaar en haalbaar is in het licht van de nieuwe regels over Europa (woningtoewijzing, WSW-borging en betrokkenheid van corporaties bij commerciële of hybride maatschappelijk/commerciële projecten).

Ymere is een veelbelovende organisatie. De fusie is goed verlopen en deze biedt uitzicht op een nog efficiëntere en slagvaardige organisatie mits Ymere in staat blijkt haar beleidscyclus te sluiten en de kloof tussen haar visie en haar activiteiten zichtbaar te overbruggen. Een tweede belangrijk aandachtspunt is versterking van de externe verankering van het beleid.

1 Inleiding

1.1 Visitaties in de corporatiesector

De samenleving heeft het laatste woord als het gaat over het maatschappelijk presteren van corporaties, niet de overheid, maar ook corporaties zelf niet. Verticaal toezicht door de overheid maakt plaats voor 'horizontale' verantwoording aan de samenleving. Huurders, gemeenten en andere belanghouders kunnen nu gefundeerd hun maatschappelijk oordeel uitspreken over prestaties van woningcorporaties. Een nieuw systeem van maatschappelijke visitatie biedt daarvoor alle handvatten. Het nieuwe visitatiestelsel maakt objectief zichtbaar en meetbaar wat corporaties nu en straks kunnen betekenen voor bestuurders, toezichthouders, de rijksoverheid en vooral voor de huurders, de buurten en andere belanghouders.

Werking

Deelname aan maatschappelijke visitaties is verplicht voor corporaties die lid zijn van brancheorganisatie Aedes. Corporaties dienen zich eenmaal in de vier jaar te laten visiteren. Eens per vier jaar krijgt elke corporatie een deskundige visitatiecommissie op bezoek, samengesteld door een geaccrediteerd bureau. Die commissie licht de corporatie door vanuit het perspectief van de opgaven in het werkgebied en vanuit de verwachtingen van gemeente, huurders en andere belanghouders in de directe omgeving. Wat presteert de corporatie werkelijk? Welk vermogen is daarvoor echt beschikbaar? Wordt dat vermogen voldoende benut? Wat vinden belanghebbenden van het presteren van de corporatie? Hoe worden zij in de dagelijkse praktijk betrokken bij het beleid? Ook telt mee welke doelen de corporatie zelf heeft en of ze wel alles doet wat in haar vermogen ligt om deze doelen te realiseren. De bevindingen worden zo veel mogelijk meetbaar gemaakt, geanalyseerd, beoordeeld en gerapporteerd volgens een uniforme methodiek. Het visitatierapport is openbaar. De beoordeling van de prestaties heeft plaatsgevonden op basis van een uitgebreid stelsel van normen en meetpunten. In de onderstaande tabel is weergegeven hoe de beoordeling tot stand is gekomen.

Normstelling prestatiebeoordeling

Beoordeling in rapportcijfers	Kwantitatieve meetpunten	Kwalitatieve meetpunten
Rapportcijfer 10	De prestatie overtreft de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking meer dan +75%	De corporatie voldoet geheel aan de norm: "Ja, en ..." De corporatie overstijgt deze op een inventieve en creatieve manier. De prestatie van de corporatie kan als best-practice voor de gehele branche gelden.
Rapportcijfer 9	De prestatie overtreft de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking +50% tot +75%	De corporatie voldoet geheel aan de norm en overstijgt deze: "Ja, en..."
Rapportcijfer 8	De prestatie overtreft de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking +25% tot +50%	De corporatie voldoet geheel aan de norm en is bezig haar prestatie nog verder te verbeteren: "Ja, en .."
Rapportcijfer 7	De prestatie is gelijk of enigszins hoger dan de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking 0% tot +25%	De corporatie voldoet aan de norm,: "Ja"
Rapportcijfer 6	De prestatie komt bijna overeen met de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking 0% tot - 10%	De corporatie voldoet bijna aan de norm, en voert maatregelen door om binnen een jaar aan de norm te voldoen: "Ja, maar..."
Rapportcijfer 5	De prestatie is aanzienlijk lager dan de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking - 10% tot - 25%	De corporatie voldoet niet aan de norm, maar is bezig met het doorvoeren van verbeteringen: "Nee, maar..."
Rapportcijfer 4	De prestatie is aanzienlijk lager dan de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking - 25% tot - 50%	De corporatie voldoet niet aan de norm, maar overweegt maatregelen om haar prestaties te verbeteren: "Nee, maar..."
Rapportcijfer 3	De prestatie is zeer aanzienlijk lager dan de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking - 50% tot -75%	De corporatie voldoet niet aan de norm en is zich hiervan bewust, maar heeft (nog) geen maatregelen genomen om haar prestaties te verbeteren: "Nee"
Rapportcijfer 2	Er zijn vrijwel geen prestaties geleverd die passen bij de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking - 75% tot - 100%	De corporatie voldoet niet aan de norm en is zich niet bewust dat op dit punt van haar prestaties worden verwacht: "Nee"
Rapportcijfer 1	Er zijn geen prestaties geleverd die passen bij de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders, of zijn zelfs schadelijk voor de doelstelling: afwijking meer dan -100%	De corporatie voldoet volkomen niet aan de norm en onttrekt zich bewust aan het leveren van prestaties op dit terrein: "Nee, en ..."

1.2 De KWH-aanpak van visitaties

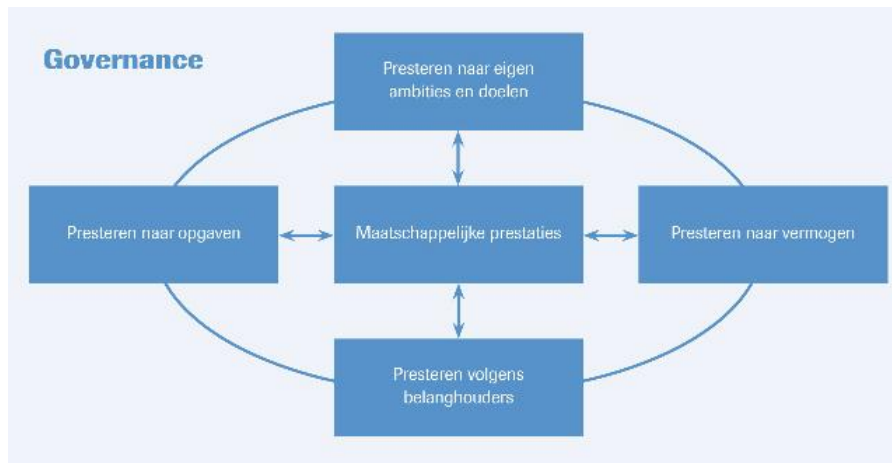
Ymere heeft haar prestaties, haar beleids- en bedrijfsproces laten beoordelen op basis van de KWH-Visitatie methode. Deze methode bestaat uit twee delen. Deel I beoordeelt de prestaties van Ymere conform het visitatiestelsel “Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties” versie 3.0. Dit stelsel wordt hieronder nader toegelicht. Deel II geeft concrete aanknopingspunten voor leren en verbeteren vanuit vijf perspectieven: de klant, bewonersparticipatie, belanghouders, intern toezicht en medewerkers. De scores in beide delen zijn gebaseerd op een beoordeling van de prestaties van Ymere door een visitatiecommissie. Meer informatie over samenstelling van de commissie is opgenomen in de bijlagen.

Deel I: beoordeling op basis van het visitatiestelsel “Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties” versie 3.0

Het onderzoek in deel I van het rapport omvat een beoordeling van geleverde prestaties afgezet tegen vijf ratio's: ten eerste de opgaven in het werkgebied zoals deze zijn vastgelegd in prestatieafspraken en de woonvisie van de gemeente. Daarnaast is gekeken naar de eigen prestaties in relatie tot de doelen en ambities van de corporatie, prestaties volgens belanghouders, het presteren naar (financieel) vermogen en ten slotte de kwaliteit van de besluitvorming / governance (zie figuur 1).

De beoordeling heeft plaatsgevonden op basis van documentanalyses, gesprekken met belanghouders, zoals de gemeente, zorg- en welzijnsinstellingen, wijkraden en bewonersvertegenwoordigers. Eveneens is gesproken met interne toezichthouders, directieleden, leidinggevendenden, medewerkers en met de accountant van Ymere. Als onderdeel van de visitatie heeft Ymere een zelfevaluatie opgesteld en gegevens verzameld over de opgaven in haar werkgebied, haar doelen en ambities en de door haar geleverde prestaties. Ymere diende alle gegevens te onderbouwen met oorspronkelijke documenten, zoals beleidsplannen en jaarverslagen. Een nadere toelichting op de structuur en werkwijze van deze KWH-Visitatie is opgenomen in de onderzoeksverantwoording in de bijlagen.

Figuur 1. Structuur visitatiestelsel “Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties” versie 3.0

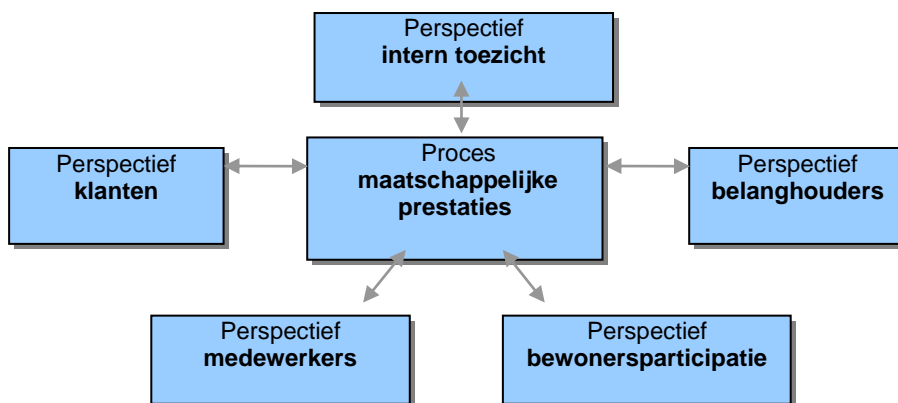


Het visitatiestelsel versie 3.0 gebruikt de uitdrukking *Presteren volgens Stakeholders (PvS)*. KWH is van mening dat het Nederlandse woord *belanghouders* een volwaardig alternatief is en gebruikt daarom de omschrijving *Presteren volgens Belanghouders* en de afkorting *PvB*.

Deel II: de perspectieven van KWH

In het tweede deel van de KWH-Visitatie wordt de waardering van klanten en belanghouders voor het maatschappelijk presteren van de corporatie in beeld gebracht. Deze waardering wordt gemeten met delen van KWH-meetproducten zoals het KWH-Participatielabel, het KWH-Maatschappijlabel en KWH-Huurlabel. De meerwaarde van deel II van het rapport is dat naast het oordeel over prestaties ook een oordeel wordt gegeven over het beleidsproces van de corporatie en de mate waarin belanghouders tevreden zijn hierover aangevuld met de tevredenheid van klanten over de dienstverlening van de corporatie. Doordat gebruik wordt gemaakt van hele concrete normen en meetpunten, geeft het tweede deel van het rapport concrete aanknopingspunten voor leren en verbeteren.

Figuur 2. De perspectieven van KWH in schema



De visitatiecommissie zoekt in deel II verklaringen voor prestaties of het uitblijven daarvan. De sleutel kan bijvoorbeeld liggen in het interne toezicht, in de mate waarin de structuur, de bedrijfsvoering en de cultuur van de werkorganisatie zijn afgestemd op de ambities en externe opgave en uitdagingen van de corporatie, of in de frequentie en de diepgang van het overleg met de belanghouders. De visitatiecommissie kijkt niet alleen naar wat al is bereikt. Ze beoordeelt ook of er voldoende waarborgen zijn voor goed presteren in de nabije toekomst. Het is aan de visitatiecommissie om het presteren in perspectief te plaatsen en te komen tot een wijs en communiceerbaar oordeel.

De beoordeling van Ymere in het tweede deel van dit onderzoek heeft plaatsgevonden op basis van een uitgebreid stelsel van normen en meetpunten. In de onderzoeksverantwoording in de bijlagen is weergegeven hoe de beoordeling tot stand is gekomen.

1.3 Bijzondere aanpak visitatie Ymere

Voor de visitatie van Ymere hebben wij een aantal bijzondere elementen ingebouwd. Zo hebben wij voor het presteren van de onderdelen *Presteren naar Ambities/Doelen (PnA/D)* en *Presteren naar Opgaven (PnO)* gekeken naar de resultaten op concernniveau en op het niveau van vier gemeenten waar Ymere het gros van haar woningen heeft, namelijk Almere, Amsterdam, Haarlem en Haarlemmermeer.

Bij deze exercitie heeft de visitatiecommissie aan de hand van de strategiekaart van Ymere van de afgelopen periode de eigen ambities en doelen op dezelfde wijze geordend, zowel voor het concern als voor de vestigingen, aangevuld met een ordening die ontstond uit de doelen van de strategiekaart 2010-2015 voor zover deze doelen handvaten boden voor de door Ymere genoemde prestaties (zie bijlagen).

Een ander bijzonder element is dat wij voor deze visitatie een flink aantal enquêtes onder belanghouders hebben uitgezet (zie bijlagen). Dit biedt ons de mogelijkheid om de oordelen van belanghouders uit te splitsen naar verschillende groepen belanghouders. Door de omvang van Ymere is de visitatie uitgevoerd met een commissie die uit vier personen bestond, waarvan twee secretarissen.

1.4 Ymere en haar werkgebied: een impressie

Werkgebied

Ymere bezit ruim 76.000 woningen (83.000 verhuureenheden) in 15 gemeenten, voornamelijk in het noordelijk deel van de Randstad. Het betreft de gemeenten: Almere, Alphen a/d Rijn, Amstelveen, Amsterdam, Haarlem, Haarlemmermeer, Haarlemmerliede en Spaarnwoude, Heemstede, Hillegom, Leiden, Leiderdorp, Lelystad, Purmerend, Teylingen en Weesp. Het gros van Ymere's woningbezit is geconcentreerd in vier gemeenten: Amsterdam (45.445 woningen), Almere (7.225), Haarlem (9.460 woningen) en Haarlemmermeer (13.336 woningen). Het ontwikkelbedrijf van Ymere produceert jaarlijks circa 1.500 nieuwe huur- en koopwoningen.

Missie

In het fusiedocument *Van stenen voor mensen* (2007, p.2) wordt de missie van Ymere als volgt verwoord:

“de fusieorganisatie [Ymere] is een (daad)krachtige en innovatieve woningcorporatie die wooncarrières, keuzemogelijkheden en een variëteit aan hoogwaardige producten en diensten gerelateerd aan het vastgoed biedt en ontwikkeld voor mensen in die in de Noordvleugel van de Randstad (willen) wonen. Samen met haar klanten en met de lokale partners werkt de fusieorganisatie [Ymere] –als zelfstandige risicodragende onderneming– aan perspectievolle buurten en aan kansen van de verschillende (in het bijzonder de kwetsbare) klantgroepen. Samen met bedrijven, instellingen en overheid werkt de fusieorganisatie [Ymere] aan verbindingen tussen wonen, economie en leefbaarheid. Zij draagt daarmee actief bij aan de kracht van de regio.”

Deze missie was leidend voor Ymere in de afgelopen periode en daarmee ook voor de visitatiecommissie. Sinds 2010 luidt de missie:

“Ymere werkt als maatschappelijke onderneming aan wijken met perspectief, waar bewoners willen wonen, leven en groeien” (Met Ziel en Zakelijkheid, 2010, p.8).

Organisatie

Ymere is opgebouwd uit vier organisatieonderdelen: Wonen, Gebieds- en Projectontwikkeling, de Concernstaf en het bedrijfsonderdeel Waardesturing, Financiën en Ondersteuning. De organisatie staat onder leiding van een vierkoppige Raad van Bestuur, waarvan elk lid de verantwoordelijkheid draagt voor een van de bedrijfsonderdelen

De dienstverlening vindt plaats vanuit 7 vestigingen, waarvan 4 in Amsterdam. Daarnaast zijn er vestigingen in Almere, Haarlem en Haarlemmermeer. Naast deze zeven locaties kent Ymere vijf productmarktcombinaties (PMC's). Dit zijn afdelingen die expertise bezitten over specifieke doelgroepen, maar ook gericht zijn op innovatie. Het gaat om de volgende PMC's: Sociale Huur, Wonen & Stijl (vrijesectorhuur), Zorg & Wonen, Student & Wonen en Bedrijven & Onroerend Goed. Het bedrijfsonderdeel Gebieds- en Projectontwikkeling heeft drie op specifieke regio's gerichte projectontwikkelingsafdelingen: Noordwest, Zuidoost en Midden. Sinds 2008 kent Ymere een Taskforce Wijkaanpak om vestigingen te ondersteunen bij de ontwikkeling van programma's en de vertaling van programma's in concrete projecten en investeringen.

Ymere kent een bedrijfscultuur waarin vier kernwaarden centraal staan: Betrokken, Inspirerend, Ondernemend en Samenwerkend (BIOS).

1.5 Leeswijzer

Dit rapport bestaat uit twee delen. In deel I worden de prestaties van Ymere beoordeeld op basis van de visitatiemethodiek zoals die wordt beheerd door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN). Dit deel toetst vooral de 'harde' prestaties en hoe deze door belanghouders worden gewaardeerd. In hoofdstuk 2 tot en met 5 bespreken wij de prestaties van Ymere vanuit diverse invalshoeken: de opgaven in het werkgebied van Ymere (PnO), de eigen ambities en doelen (PnA/D), de verwachtingen van belanghouders (PvB), de financiële mogelijkheden (PnV). In hoofdstuk 5 worden de kwaliteit van het bestuur en de mogelijkheden tot beïnvloeding van Ymere beoordeeld (Gov).

Deel II verdiept dit beeld door een aantal aanvullende perspectieven te belichten, namelijk dat van de klanten, belanghouders, bewonersorganisaties, intern toezicht en medewerkers. Dit deel belicht meer de 'zachte' kant van Ymere. Er komen vragen aanbod zoals: hoe worden de producten en diensten van Ymere gewaardeerd door haar klanten, hoe beoordelen belanghouders de samenwerking met Ymere, voelen bewonersorganisaties zich voldoende ondersteund en serieus genomen, hoe geeft de Raad van Commissarissen invulling aan haar rol van toezichthouder en adviseur, krijgen medewerkers voldoende ondersteuning en richting om een bijdrage te leveren aan de maatschappelijke prestaties van de organisatie. Deze vragen komen in deel II aan bod in hoofdstuk 7. We sluiten het visitatierapport af met conclusies en aanbevelingen in hoofdstuk 8.

2 Presteren naar opgaven (PnO)

2.1 De maatschappelijke opgaven van Ymere in Almere, Amsterdam, Haarlem en Haarlemmermeer

In het kader van de eigen prestatie-evaluatie levert de corporatie een overzicht aan van opgaven in het werkgebied op elk van de prestatievelden. Per prestatieveld benoemt de corporatie de opgaven, geeft aan waar (in welke documenten) we deze opgaven kunnen terugvinden en in welke mate prestaties zijn gerealiseerd die bijdragen aan een oplossing voor deze opgaven.

Maatschappelijke opgaven op het terrein van wonen - maar dat geldt voor alle opgaven in de publieke sector - zijn moeilijk objectief te maken. De benoeming van een bepaalde situatie tot een maatschappelijke opgave en een aandachtspunt voor het woonbeleid vergt altijd een besluitvormingsproces waarbij een belangrijke rol is weggelegd voor democratisch gelegitimeerde instellingen. Op het gebied van wonen is dit vooral de gemeenteraad. Voor het beoordelen van de prestaties naar opgaven hebben we daarom aansluiting gezocht bij beleidsdocumenten die door de gemeenteraden van Almere, Amsterdam, Haarlem, Haarlemmermeer zijn vastgesteld. De maatschappelijke opgaven en de door Ymere geleverde bijdragen hebben wij in paragraaf 2.2 per prestatieveld en werkgebied kort toegelicht. Bijlage I biedt de onderleggers voor de beoordelingen van de visitatiecommissie.

2.2 Presteren naar Opgaven (PnO): I Prestaties

In het overzicht op de volgende pagina lichten we toe hoe de scores op de Prestaties naar Opgaven tot stand komen. De maatschappelijke opgaven zijn ontleend aan gemeentelijke beleidsnota's en de prestatieafspraken die Ymere heeft afgesloten met de gemeenten Almere, Amsterdam, Haarlem, Haarlemmermeer.

Ymere heeft in haar prestatie-evaluatie de opgaven per gemeente geformuleerd, niet op concernniveau. In Amsterdam bestaat de bijzondere situatie dat de afspraken een stedelijk karakter hebben. Afspraken zijn gemaakt tussen de gemeente Amsterdam en de Amsterdamse Federatie van Woningcorporaties (AWFC). Deze afspraken zijn niet expliciet doorvertaald naar de afzonderlijke corporaties.

PnO: Oordeel van de visitatiecommissie

De prestaties naar opgaven zijn beoordeeld per gemeente. Per prestatieveld en per gemeente geven wij een in het navolgende een toelichting op de beoordeling. De beoordeling is gebaseerd op een gedetailleerde door Ymere uitgevoerde prestatie-evaluatie. In dit hoofdstuk geven wij hiervan een samenvatting. In het overzicht in bijlage I is een meer gedetailleerd overzicht opgenomen.

Specificatie beoordeling Presteren naar Opgaven (PnO) per prestatieveld en per vestiging

		Almere	Amsterdam	Haarlem	Haarlemmeer	Totaal
<i>Wegingsfactor</i>		10%	60%	13%	18%	100%
<i>Aantal VHE's</i>		7.225	45.445	9.460	13.336	75.466
Prestatieveld		Beoordeling				
1.	Beschikbaarheid	6,0	6,0	6,4	6,0	6,1
2.	Betaalbaarheid	7,0	6,0*	7,2	6,0*	6,2
3.	Bijzondere doelgroepen	6,5	6,0*	7,0	6,0*	6,2
4.	Leefbaarheid	6,5	6,0*	6,0*	6,0*	6,0
5.	Bouwproductie	8,0	7,0	7,0	6,0	6,9
6.	Stedelijke vernieuwing	6,3	6,0	-	6,5	6,1
7.	Energie en duurzaamheid	7,0	-	-	-	7,0
Totaal		6,8	6,2	6,7	6,1	6,4

-) Ymere heeft geen meetbare prestaties en/of opgaven aangeleverd in de voor de visitatie relevante periode.

Toelichting

- > Over de onderscheiden beleidsvelden en vestigingen behaalt Ymere per saldo een voldoende (een totaalscore van 6,4).
- > Het prestatieveld *Energie en Duurzaamheid* scoort met een 7,0 het hoogst. De prestaties naar opgaven konden alleen op het niveau van geheel Ymere beoordeeld worden.
- > Van de prestatievelden die de visitatiecommissie per kerngemeente kon beoordelen, scoort *Bouwproductie* het hoogst met een 6,9. In drie van de vier kerngemeenten scoort Ymere op het vlak van bouwproductie ruim voldoende tot goed. De prestaties in Amsterdam wegen hier zwaar door. Hier leverde Ymere in de periode 2007 t/m 2009 meer dan evenredig een bijdrage aan de bouw van nieuwe woningen.
- > Almere scoort als kerngemeente met een totaalscore van 6,8 het hoogst als alle beleidsvelden in de beschouwing worden betrokken. Vooral de goede beoordeling van de prestaties op de bouwproductie trekt het gemiddelde omhoog.
- > Haarlemmeer scoort een gemiddeld cijfer van 6,1 het laagst van de kerngemeenten. Amsterdam scoort met een 6,2 net iets beter.

2.3 Presteren naar Opgaven (PnO): II Kennis en Inzicht

Onderdelen	Cijfer
II De corporatie heeft op ieder van de prestatievelden gedegen inzicht in de opgaven die zich in het werkgebied en voor zover relevant ook landelijk en regionaal voordoen.	6,5
II.1 De corporatie beschikt op de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden) over een overzicht in lokale, regionale en landelijke opgaven en heeft deze in kwantitatieve en/of kwalitatieve variabelen uiteengezet.	7,0
II.2 De corporatie brengt de ontwikkeling van -voor het beleid- relevante en/of beïnvloedbare omgevingsvariabelen (zie II.1) systematisch en periodiek in beeld.	6,0

Toelichting

- > **II.1:** Ymere werkt nog volop aan de ontwikkeling van een beleidscyclus om externe opgaven in beeld te brengen en op basis daarvan eigen beleid te ontwikkelen. De werkwijze met zogenaamde strategische en tactische cockpits is veelbelovend. De strategische cockpit richt zich op het in beeld brengen van de opgaven in het hele werkgebied. De tactische cockpit zoomt in op de opgaven binnen een specifieke vestiging. Er wordt hierbij gebruik gemaakt van een groot aantal variabelen om de lokale en regionale opgaven in beeld te brengen, bijvoorbeeld met behulp van gegevens uit *de Leefbaarometer*, gegevens over de (onderhouds)conditie van het woningbezit, de sociaal/economische positie van bewoners, de activiteiten van Ymere en van andere verhuurders. De opvattingen van bewoners, gemeenten en andere belanghouders worden betrokken bij de beleidsvorming. Gegevens worden gecombineerd en op een inzichtelijk manier gepresenteerd op plattegronden van het werkgebied. De werkwijze in de 'cockpits' biedt een duidelijke structuur voor de visie- en beleidsvorming.
- > De tactische cockpit heeft vooral tot doel om binnen Ymere te komen tot gedeelde conclusies over veranderopgave in de vestigingen. De uitkomsten zijn vooralsnog kwalitatief en nog niet specifiek, meetbaar en tijdgebonden.
- > **II.2:** De werkwijze met de strategische en tactische cockpits is bij Ymere nog in ontwikkeling, maar het is de intentie om deze beleidsexercities periodiek en systematisch uit te voeren. Voor de activiteiten van de afgelopen periode heeft een dergelijke inventarisatie niet plaatsgevonden. In 2010 wordt voor alle vestigingen een tactische cockpit afgerond. Vervolgens worden de conclusies getoetst aan de prioriteiten tussen de regio's, het huidige strategisch voorraadbeleid, de overige vastgoedportefeuilledoelen en de investeringsruimte.

2.4 Presteren naar Opgaven (PnO): III Planning

Onderdelen		Cijfer
III	De corporatie vertaalt de opgaven naar concrete doelen op de prestatievelden en verantwoordt extern de prioriteiten die daarbij zijn gesteld. De corporatie geeft aan welke samenwerking met andere organisaties en partijen benodigd is.	5,3
III.1	De corporatie heeft voor ieder van de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden) beschreven wat de opgaven zijn en wat de corporatie daarmee doet.	6,0
III.2	De corporatie heeft meetbare doelen opgesteld en een prioritering aangebracht, zowel voor het hele werkgebied van de corporatie als per prestatieveld.	3,0
III.3	De corporatie geeft aan welke samenwerking met andere organisaties en partijen nodig is, zowel voor het hele werkgebied van de corporatie als per prestatieveld.	7,0

Toelichting

- > **III.1:** Ymere heeft in algemene termen, in haar ondernemingsplannen aangegeven wat de opgaven zijn en wat zij daarmee gaat doen. Ymere heeft dat in "Met Ziel en Zakelijkheid" vertaald in een aantal ambities, namelijk zorgen voor goede woningen en diensten op maat, woongenot in leefbare wijken, keuzevrijheid en wooncarrières, talentontwikkeling en sociale stijging en ontwikkelkracht voor sociaal duurzame wijken. Deze ambities zijn vooralsnog algemeen geformuleerd. Op het terrein wordt betaalbaarheid door Ymere vooral uitgewerkt in haar huurharmonisatiebeleid waarin zij een goede prijs/kwaliteit-verhouding nastreeft die past bij de lokale marktomstandigheden. Het begrip duurzaamheid wordt door Ymere vooral vertaald in sociale duurzaamheid van wijken, maar heeft daarnaast ook aandacht voor energetische duurzaamheid. Sociale duurzaamheid is een innovatief concept dat Ymere onder andere gebruikt bij de ontwikkeling van nieuwe wijken, zoals Almere Hout Noord.
- > **III.2:** Ymere heeft nog maar in beperkt haar ambities vertaald in meetbare doelen. Er is nog geen sluitende verbinding gelegd tussen die ambities en de activiteiten van de corporatie. De concretisering en prioritering van doelen is nog volop in ontwikkeling, onder andere door middel van strategische en tactische 'cockpits' en de vertaling naar jaarplannen met prestatie-indicatoren en doelen.
- > **III.3:** Ymere heeft een voldoende beeld van de samenwerkingspartners die nodig zijn voor het aanpakken van de opgaven.

2.5 Presteren naar Opgaven (PnO): IV Monitoring

Onderdelen		Cijfer
IV	De corporatie beoordeelt jaarlijks de voortgang en de realisatie van de opgaven op de prestatievelden en trekt daaruit conclusies.	4,2
IV.1	De corporatie meet en beoordeelt de prestaties en geeft aan of de geplande prestaties wel of niet en in welke mate zijn gerealiseerd.	4,4
IV.2	De corporatie geeft bij onvoldoende realisatie aan wat zij gaat doen om de geplande doelen zo snel mogelijk alsnog te realiseren.	4,0

Toelichting

- > **IV.1:** Ymere heeft moeite met het in beeld brengen van de geleverde prestaties in samenhang met de geformuleerde doelstellingen. Dit met uitzondering van terreinen als bouwproductie en renovatie. In haar jaarverslagen presenteert Ymere steeds vaker een overzicht van doelen en resultaten, maar dit is slechts een beperkte selectie gezien de omvang van Ymere's activiteiten en de door haar geformuleerde ambities. Inzicht in de mate van doelrealisatie op vestigingsniveau is ook uit de jaarverslagen zeer moeilijk te verkrijgen. Bij de door Ymere in het kader van deze visitatie uitgevoerde prestatie-evaluatie, bleek de corporatie op veel terreinen niet in staat om doelen bij geformuleerde prestaties te plaatsen en andersom: prestaties bij geformuleerde doelstellingen.

- > **IV.2:** de visitatiecommissie heeft geen voorbeelden aangetroffen waarbij bij het onvoldoende realiseren van maatschappelijk opgaven verbeteracties zijn geformuleerd.

2.6 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven (PnO)

I Prestaties	70%	6,4
II Kennis en inzicht	10%	6,5
III Planning	10%	5,3
IV Monitoring	10%	4,2
Totaal		6,3

Toelichting

- > Ymere is niet sterk in de planmatige aanpak waarin opgaven worden geïntegreerd met de eigen doelstelling en vervolgens worden doorvertaald naar de betrokken afdelingen binnen de organisatie.
- > Ymere werkt nog volop aan de ontwikkeling van een beleidscyclus om externe opgaven in beeld te brengen en op basis daarvan eigen beleid te ontwikkelen.
- > De concretisering en prioritering van doelen is nog volop in ontwikkeling, onder andere door middel van strategische en tactische 'cockpits' en concrete jaarplannen.
- > Aangezien de koppeling tussen taakstelling en prestaties veelvuldig nog ontbreekt, is er ook op het terrein van de monitoring van de realisatie van de opgaven nog een wereld te winnen.

3 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D)

3.1 Missie en ambities

In het fusiedocument Van stenen voor mensen (2007, p.2) wordt de missie van Ymere als volgt verwoord:

“de fusieorganisatie [Ymere] is een (daad)krachtige en innovatieve woningcorporatie die wooncarrières, keuzemogelijkheden en een variëteit aan hoogwaardige producten en diensten gerelateerd aan het vastgoed biedt en ontwikkeld voor mensen in die in de Noordvleugel van de Randstad (willen) wonen. Samen met haar klanten en met de lokale partners werkt de fusieorganisatie [Ymere] –als zelfstandige risicodragende onderneming– aan perspectiefvolle buurten en aan kansen van de verschillende (in het bijzonder de kwetsbare) klantgroepen. Samen met bedrijven, instellingen en overheid werkt de fusieorganisatie [Ymere] aan verbindingen tussen wonen, economie en leefbaarheid. Zij draagt daarmee actief bij aan de kracht van de regio.”

Deze missie was leidend voor Ymere in de afgelopen periode en daarmee ook voor de visitatiecommissie. Sinds 2010 luidt de missie: *Ymere werkt als maatschappelijke onderneming aan wijken met perspectief, waar bewoners willen wonen, leven en groeien.*” (Met Ziel en Zakelijkheid, 2010, p.8).

3.2 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D): I Prestaties

In het overzicht op de volgende pagina lichten wij toe hoe de scores op de Prestaties naar eigen Ambities en Doelen tot stand komen. Het overzicht is door Ymere aangeleverd en door de commissie getoetst. Echter, omdat de betrokken vestigingen en het concern op verschillende manieren over de doelen en prestaties rapporteerden, heeft de visitatiecommissie de gerapporteerde doelen en prestaties op een gelijke manier gestructureerd door een eenduidig raamwerk te maken dat vervolgens aan Ymere is voorgelegd en waarin zij zich naar eigen zeggen grotendeels herkende. Voor deze exercitie heeft de commissie de strategiekaart van Ymere van de afgelopen periode gebruikt, aangevuld met de ordening van de doelen die ontstond uit de doelen van de strategiekaart 2010-2015 voor zover deze doelen handvaten boden voor de door Ymere genoemde prestaties (zie bijlage II).

Op basis van de geleverde prestaties in verhouding tot de eigen doelen en ambities van Ymere komt de visitatiecommissie tot de onderstaande beoordeling.

PnA/D: Beoordeling prestaties naar eigen doelen en ambities

Voor de beoordeling van doelen en ambities hebben wij de prestaties beoordeeld op 5 gebieden: de door Ymere geformuleerde ambities op concernniveau en de ambities geformuleerd voor de vier werkgebieden waar Ymere de meeste woningen heeft, namelijk Almere, Amsterdam, Haarlem en Haarlemmermeer. Voor Amsterdam hebben wij de doelen en ambities van de vier Amsterdamse vestigingen samengevoegd. De eindbeoordeling van de prestaties hebben wij gewogen naar rato van het woningbezit. De prestaties ten opzichte van ambities en doelstellingen op concernniveau bepalen voor 50% het eindoordeel.

Specificatie beoordeling Prestaties naar Ambities en Doelen per prestatieveld en vestiging.

Ymere heeft zowel voor heel Ymere als voor individuele werkgebieden en vestigingen doelen en ambities geformuleerd. Op verzoek van Ymere zijn deze separaat gewaardeerd. Om tot een totaaloordeel te komen heeft de verschillende scores een weging gegeven (zie onderstaande tabel). De scores die het niveau van individuele werkgebieden of vestigingen overstijgen (Ymere concern) weegt voor 50% mee. De scores van ambities en doelen die zijn te herleiden naar specifieke werkgebieden wegen mee naar rato van het aantal VHE's. De prestaties op het vlak van Energie en duurzaamheid worden vooral vanuit het concernniveau aangestuurd en zijn daarom uitsluitend op dit niveau beoordeeld.

Vestigingen		Ymere concern	Almere	Amsterdam	Haarlem	Haarlemmer meer	Totaal
<i>Wegingsfactor</i>		50%	5%	30%	6%	9%	100%
<i>Aantal VHE's</i>			7.225	45.445	9.460	13.336	75.466
Prestatieveld		Beoordeling					
1.	Beschikbaarheid	6,9	6,4	6,3	6,4	6,4	6,6
2.	Betaalbaarheid	7,0	7,0	6,0*	6,0*	6,0*	6,6
3.	Bijzondere doelgroepen	6,0*	6,0*	6,0*	6,0*	6,0*	6,0
4.	Leefbaarheid	6,6	6,0*	6,0*	6,0*	6,0*	6,3
5.	Bouwproductie	7,0	-	-	-	-	7,0
6.	Stedelijke vernieuwing	6,3	6,3	6,0*	6,0*	6,0*	6,2
7.	Energie en duurzaamheid	7,1	-	-	-	-	7,1
Totaal		6,7	6,3	6,1	6,1	6,1	6,6

-) Hier wordt alleen de prestatie van het concern meegewogen, niet de prestatie van de vestigingen. Meest komt de laatste uit op 6*, zoals in de tekst wordt uitgelegd.

Hierna volgt per prestatieveld een toelichting op het presteren naar ambities/doelen. Daarbij presenteren wij de beoordeling voor **geheel Ymere**, en geven wij vervolgens een toelichting op de belangrijkste prestaties **op concernniveau** en de prestaties van **individuele werkgebieden/vestigingen** wanneer deze in positieve of negatieve zin afwijken van het algemene beeld.

Beschikbaarheid

	Prestatieveld	Ambities / Doelen	Prestaties
1	Beschikbaarheid	Ymere heeft diverse ambities geformuleerd op het vlak van beschikbaarheid, onder andere voldoende betaalbare woningen, het ontwikkelen van instrumenten van voor de woonruimteverdeling die doorstroming bevorderen en het tegengaan van onrechtmatige bewoning. Ymere heeft ook de ambitie geformuleerd om een hoogwaardige basiskwaliteit voor iedereen te bieden (zowel kwaliteit van woning als dienstverlening). Deze ambitie hebben wij ook onder het prestatieveld beschikbaarheid gewaardeerd.	Ymere heeft een voldoende voorraad betaalbare woningen, levert goede prestaties om de doorstroming op de woningmarkt te bevorderen. Dat geldt ook voor de prestaties gericht op het bestrijden van onrechtmatige bewoning. De inspanningen om de onderhoudskwaliteit van de bestaande woningvoorraad te verbeteren zijn bijna voldoende. Ymere heeft haar doelstelling behaald om het KWH-Huurlabel te behouden.
		Score	6,6

Toelichting

- > Ymere heeft in haar concernstrategie een voldoende kernvoorraad van betaalbare woningen als ambitie opgenomen. In de prestatie-evaluatie heeft de visitatiecommissie op concernniveau geen specificatie van deze ambitie aangetroffen, op vestigingsniveau zijn die specificaties er in de regel wel. Voor de prestatie op concernniveau heeft de commissie deze ambitie geoperationaliseerd als: de omvang van de kernvoorraad goedkope en betaalbare woningen moet minimaal gelijk aan de referentiecorporatie in de Corporatie in Perspectief 2009 rapportage. Ymere (90,1%) scoort op dit punt iets onder de referentiecorporatie (91,0%). Deze prestatie waarderen wij met een **voldoende**, ofwel een **6,0**.
- > Ook het passend toewijzen van vrijkomende woningen is een door Ymere geformuleerde ambitie die niet op concernniveau is uitgewerkt. Ter toetsing van de resultaten hebben wij gekeken naar het percentage passend toegewezen woningen ten opzichte van de referentiecorporatie. Ymere heeft in de periode 2005 - 2008 90,2% van haar woningen passend toegewezen. Het percentage passende toewijzingen lag voor de referentiecorporatie op 89,7%. De score van Ymere is dus iets beter. De overige corporaties in de Top-5 van de Stadsregio Amsterdam hebben 85,9% van de woningen passend toegewezen. Ook hier scoort Ymere dus iets beter. Wij waarderen deze prestatie met een **ruime voldoende (7,0)**.
- > Ymere heeft de kwaliteit van haar woningen uitgedrukt in een cijfer voor de onderhoudsconditie. Een hoger cijfer staat voor een slechtere onderhoudsconditie. Voor 2009 had Ymere als doel geformuleerd dat de gemiddelde onderhoudsconditie van haar woningen lager moest zijn dan 2,6. Het geleverde resultaat is een conditie van 2,5; een ruim voldoende prestatie. Echter, een hieraan gekoppeld doel wordt niet gehaald. Ymere streefde in 2009 namelijk naar maximaal 5% woningen met een relatief slechte onderhoudsconditie > 3,5. Eind 2009 voldoet 17% van de woningen niet aan deze doelstelling. Beide prestaties gecombineerd waarderen wij met een **bijna voldoende (5,5)**.
- > Ymere werkt sinds enige jaren met een zeer succesvolle Taskforce Onrechtmatige Bewoning Ymere (TOBY). TOBY heeft in de periode 2007-2009 bijna 1.200 woningen op basis van woonfraude vrij gekregen. Ymere heeft haar doelstellingen op dit punt met 4% overschreden. Het bestrijden van woonfraude draagt bij aan een hogere beschikbaarheid van woningen voor de primaire doelgroep. Het aanpakken van woonfraude is een lastig en intensief proces. Ymere doet dit op een doortastende en zorgvuldige manier. De prestaties op dit onderdeel worden gewaardeerd met een **goed (8,0)**.
- > Aansluitend bij haar ambitie heeft Ymere diverse experimenten uitgevoerd op het gebied van woonruimteverdeling en woonlastenbeleid, zoals dé Woonswitch, de Woonversnelling en Huur op Maat. De schaal van deze experimenten is nog bescheiden, maar de initiatieven van Ymere zijn vernieuwend en dragen bij aan het vergroten van doorstroming, het creëren van keuzemogelijkheden en het faciliteren van wooncarrières. Door de experimenten te evalueren door externe onafhankelijke partijen spant Ymere zich in om van deze experimenten te leren. De visitatiecommissie waardeert de prestaties van Ymere op dit terrein als **goed (8,0)**.
- > Ymere heeft circa 300 sociale huurwoningen uit haar woningbezit vrij gekregen door het bouwen van vrije sector huurwoningen. Wij beoordelen de prestatie met een **ruime voldoende (7,0)**.

- > Ymere heeft haar doelstelling om het KWH-Huurlabel te behouden ook gerealiseerd. De beoordeling is een **ruim voldoende (7,0)**. Ymere heeft voorgesteld om het behoud van het KWH-Huurlabel niet bij het onderdeel beschikbaarheid te beoordelen, maar in de categorie 'overige' te plaatsen, onder andere met het argument dat het een interne bedrijfsdoelstelling betreft. De visitatiecommissie heeft dit voorstel niet overgenomen, omdat het KWH-Huurlabel in haar ogen een maatschappelijk relevante prestatie is (en niet alleen een intern organisatiedoel). Daarnaast geeft de kwaliteit van de dienstverlening die met het KWH-Huurlabel wordt gemeten in combinatie met de beschikbaarheid van voldoende aantallen betaalbare woningen en de kwaliteit van die woningen een meer compleet beeld van de prestaties op het prestatieveld beschikbaarheid.
- > De beoordeling van de individuele vestingen ligt wat lager dan de resultaten op concernniveau. Dit wordt vooral veroorzaakt doordat prestaties met een 6* zijn gewaardeerd.

Betaalbaarheid

	Prestatieveld	Ambities / Doelen	Prestaties
2	Betaalbaarheid	Ymere streeft naar een betere verhouding tussen de prijs en de kwaliteit van haar woningen. De corporatie heeft dit uitgewerkt in haar huurbeleid door per vestiging streefhuren te formuleren die zijn uitgedrukt in een percentage van de maximale huur en die zijn gekoppeld aan de oppervlakte van de woning en de populariteit.	Het huurbeleid van Ymere draagt bij tot een betere prijs/kwaliteitverhouding, maar niet noodzakelijkerwijs tot een goede betaalbaarheid van haar woningen. Om de betaalbaarheid te toetsen heeft de visitatiecommissie twee ijkpunten toegevoegd om na te gaan, namelijk de gemiddelde huurstijging in de afgelopen jaren en de gemiddelde prijs-kwaliteitverhouding.
		Score	6,6

Toelichting

- > Het huurprijsbeleid van Ymere leidt in veel gevallen tot huurprijsverhogingen bij nieuwe verhuren en tot een betere prijs/kwaliteit-verhouding. Op dit moment hanteert Ymere drie streefhuurcategorieën op basis van populariteit. Aan elke categorie is een percentage van de maximale huur gekoppeld. Bij een nieuwe verhuring wordt de prijs opgetrokken naar streefhuurniveau. Ymere hanteert de volgende streefhuren (in percentage van de maximale huur):

	Amsterdam en Haarlem			Almere en Haarlemmermeer		
	Populariteit			Populariteit		
	Matig	Gemiddeld	Hoog	Matig	Gemiddeld	Hoog
Woningen kleiner dan 80 m2	80%	80-100%	100%	70%	70-90%	90%
Woningen groter dan 80 m2:	maximaal 80%	maximaal 80%	100% bij hoge populariteit	70%	70-90%	90%

- > Voor de individuele werkgebieden zijn de prestaties op het vlak van betaalbaarheid in de regel met een 6* gewaardeerd.
- > Almere krijgt een hogere beoordeling vanwege de in 2009 gestarte Huur op Maat pilot bij het aanbieden van 47 nieuwbouwappartementen. Uit de SEV-evaluatie blijkt dat de jongeren die een woning in het nieuwbouw complex hebben gekregen een huurquote hebben van 23%; dat ligt aanzienlijk onder de norm die SEV als aanvaardbaar had geformuleerd (28%) voor het experiment (SEV Tussenevaluatie Huur op Maat, RIGO, 2010). Deze prestatie beoordeelt de visitatiecommissie met een **ruime voldoende (7,0)**.
- > Op zichzelf draagt het huurharmonisatiebeleid van Ymere niet bij tot een betere betaalbaarheid; woningen worden per saldo duurder. Daarom moet deze doelstelling vooral worden beoordeeld in combinatie met de

eerder genoemde doelen op het vlak van beschikbaarheid en door de huurprijs en huurprijsontwikkeling van Ymere te vergelijken met andere corporaties op basis van CFV-gegevens:

- De huurprijsontwikkeling van Ymere lag in de periode 2005 - 2008 iets onder dat van vergelijkbare corporaties (Ymere: huurstijging 2005 - 2009: 10%, referentiacorporatie: 11%).
 - De prijs-kwaliteitverhouding van Ymere, uitgedrukt in een percentage van de maximale huur, was in 2008 gelijk aan dat van de referentiacorporatie (namelijk 75,7%), maar minder gunstig dan het landelijk gemiddelde in de corporatiesector (71%). Gezien het feit dat de woningen van Ymere gemiddeld kleiner zijn is dit geen verrassende uitkomst.
- > Op basis van deze benchmark-gegevens beoordelen wij de prestaties op het vlak van betaalbaarheid op concernniveau met een **7,0 (ruim voldoende)**.

Bijzondere doelgroepen

Prestatieveld		Ambities / Doelen	Prestaties
3	Bijzondere doelgroepen	Bevorderen van de doorstroming van afgestudeerde studenten met een campuscontract naar een vrije sector huurwoning met ingroei huur.	Campuscontracten dragen bij aan de doorstroming omdat studenten in de regel na beëindiging van hun studie de woonruimte moeten verlaten. In 2009 hadden 320 studenteneenheden (van totaal 1.726) een campuscontract.
		Realiseren van kleinschalige woonvoorzieningen voor bijzondere doelgroepen.	De doelstelling is onvoldoende concreet geformuleerd. Ymere heeft in 2008 en 2009 diverse kleinschalige woonvoorzieningen opgeleverd, zoals een woonservicepunt, zorgwoningen voor gehandicapten, aanpasbare woningen en groepswoningen, waardoor de visitatiecommissie van mening is dat de doelstelling een ruime voldoende heeft gehaald.
			Score

Toelichting

- > Ymere levert zeker prestaties op het vlak van bijzondere doelgroepen, zoals de huisvesting van gehandicapten en ouderen. De prestaties van de meeste werkgebieden zijn met een 6,0* gewaardeerd.
- > Om de prestaties van Ymere in perspectief te plaatsen, heeft de visitatiecommissie gebruik gemaakt van benchmark-gegevens, de gegevens die corporaties jaarlijks per gemeente aan de overheid aanleveren over hun aantallen toegankelijke woningen, ouderen- en gehandicapten woningen en woningen voor overige bijzondere doelgroepen (BBSH-gegevens 2008). Wij hebben voor de gemeenten Almere, Amsterdam, Haarlem en Haarlemmermeer het aandeel van deze bijzondere woonvormen in deze gemeenten afgezet tegen het aandeel dat de overige corporaties hebben. Onderstaande tabel geeft een overzicht.
- > Op basis van de benchmark-gegevens constateert de visitatiecommissie dat Ymere per saldo lager scoort dan andere corporaties in haar werkgebied als het gaat om de aandelen in het bezit van de verschillende woonvormen voor bijzondere doelgroepen. Deze gegevens zijn bedoeld om de prestaties van Ymere in perspectief te plaatsen en maken geen onderdeel uit van de cijfermatige beoordeling.

	Almere	Amsterdam	Haarlem	Haarlemmermeer	Ymere totaal
Toegankelijke woningen					
Aandeel Ymere	26,0%	25,1%	26,4%	16,2%	23,8%
Aandeel overige corporaties	24,0%	26,6%	24,4%	22,7%	26,2%
<i>Afwijking Ymere</i>	8,3%	<i>-5,7%</i>	8,4%	<i>-28,8%</i>	<i>-9,2%</i>
Ouderen- en gehandicaptenwoningen					
Aandeel Ymere	13,1%	5,8%	13,8%	12,7%	8,7%

	Almere	Amsterdam	Haarlem	Haarlemmer- meer	Ymere totaal
Aandeel overige corporaties	16,6%	7,8%	11,7%	22,7%	8,9%
Afwijking Ymere	-21,1%	-25,6%	17,8%	-44,2%	-2,3%
Overige [bijzondere] doelgroepen					
Aandeel Ymere	0,4%	0,3%	0,4%	0,2%	0,3%
Aandeel overige corporaties	0,6%	0,7%	1,4%	0,0%	0,8%
Afwijking Ymere	-40,1%	-57,7%	-69,8%	200%	-59,5%

Bron: BBSH 2008 gegevens

Leefbaarheid

	Prestatieveld	Ambities / Doelen	Prestaties
4	Leefbaarheid	Ambities en doelen voor 2009: Budget: leefbaarheid reguliere projecten: € 11,6 miljoen. Budget leefbaarheid 13 wijken: € 4 miljoen.	Realisatie: € 10,2 miljoen. Realisatie: € 4,6 miljoen.
		Activeren bewoners om verantwoordelijkheid voor de buurt te nemen.	Enkele voorbeelden van prestaties in 2009: > 66 buurtgerichte initiatieven hoofdzakelijk gericht op het activeren van bewoners in de buurt > Uitschrijven Betere Buurt Prijsvraag: 900 inzendingen > In Amsterdam en Almere heeft Ymere 12-maal de Betere Buurtprijs uitgereikt.
		Investeren in schoon heel en veilig.	Initiatieven op het gebied van schoon, heel en veilig (onderdeel van leefbaarheid): € 5 miljoen.
		Investeren in speel, sport, cultuur en groen.	Enkele voorbeelden van prestaties in 2009: > Samen met NAI in 3 buurten het project Maak je Buurt georganiseerd. > Samen met Next Events het initiatief genomen voor het project Squashing Kids. > Geslaagde samenwerking met o.a. het Bijlmerparktheater, Stichting de Bakkerij en Stichting Suikeroom. > In (samenwerkings)projecten op het gebied van kunst en ontwerp: € 648.000. > Uitgegeven aan projecten op het gebied van groen: € 414.000. > 17 atelierruimtes in de Greinerschool (Haarlem) en het kinderdagverblijf in Europakwartier (Almere) opgeleverd.
		Sturen op maatschappelijk rendement.	Ymere heeft een plan van aanpak Maatschappelijke Kosten Batenanalyses (MKBA's), er zijn al een aantal MKBA's opgesteld.
		Score	6,3

Toelichting

- > De leefbaarheidsbudgetten zijn in 2009 vrijwel geheel benut. Voor daaraan voorafgaande jaren heeft Ymere geen doelen aangeleverd. Beoordeling: **7 (ruim voldoende)**.
- > Ymere onderneemt veel initiatieven op het vlak van leefbaarheid, zoals het ondersteunen van vele tientallen buurtgerichte projecten hoofdzakelijk gericht op het activeren van bewoners in de buurt. Die activering komt ook tot uitdrukking in de Betere Buurt Prijsvraag die Ymere jaarlijks uitschrijft. Op basis van het grote aantal initiatieven vindt de visitatiecommissie dat Ymere op het prestatieveld leefbaarheid voldoende bijdraagt aan de door haar geformuleerde ambities: speel, sport, cultuur en groen, het activeren van bewoners om verantwoordelijkheid voor de buurt te nemen en schoon, heel en veilig.
- > Ymere besteedt niet alleen aandacht aan het activeren van bewoners, maar ondersteunt ook initiatieven op het vlak van werk, wijkconomie en ondernemerschap en kunst en cultuur.
- > De bijdrage van Ymere aan het zichtbaar maken van maatschappelijke effecten van investeringen in leefbaarheid is lovenswaardig. Zij is hiermee een van de koplopers in de corporatiesector. Op zichzelf levert deze activiteit nog geen maatschappelijke prestatie op, maar helpt wel om deze op termijn beter zichtbaar maken. Beoordeling: **8,0 (goed)**.
- > De prestaties voor de individuele werkgebieden zijn beoordeeld met een 6*.
- > Om de prestaties van Ymere in perspectief te plaatsen, heeft de visitatiecommissie ook gekeken naar leefbaarheidsuitgaven zoals gepresenteerd door het CFV. In 2008 besteedde Ymere gemiddeld € 141 per verhuureenheid aan fysieke en sociale leefbaarheidsprojecten. Dit ligt lager dan de bestedingen van de groep referentiecorporaties op dit terrein (€ 192), maar aanzienlijk hoger dan het landelijk gemiddelde van € 112 per verhuureenheid. Ten opzichte van de vier andere grote corporaties in de Stadsregio Amsterdam scoort Ymere aanzienlijk lager (CFV gepubliceerde rapportage voor de Stadsregio Amsterdam). Het gemiddelde ligt op € 220 per woning, de uitgaven van Ymere liggen 36% lager. De gegevens zijn niet meegewogen in de cijfermatige beoordeling.

Bouwproductie

	Prestatieveld	Ambities / Doelen	Prestaties
5	Bouwproductie	Door Ymere geformuleerde ambitie: verbeteren en herstructureren van de bestaande voorraad. <ul style="list-style-type: none"> > Ingrijpende verbetering van woningen: 1.312 (2008). > Te slopen woningen: 709 (2008). > Te slopen woningen: 1.126 (2009). 	Behaalde prestaties: <ul style="list-style-type: none"> > Ingrijpend verbeterde woningen in 2008: 751. > Gerenoveerde woningen (2008). > Gesloopte woningen: 817 (2008). > Gesloopte woningen: 517 (2009).
		Start bouw: <ul style="list-style-type: none"> > Huurwoningen: 1.848 (2009). > Koopwoningen: 1.473 (2009). 	Behaalde prestaties: <ul style="list-style-type: none"> > Start bouw huurwoningen: 1.286 (2008). > Start bouw huurwoningen: 1.001 (2009). > Start bouw koopwoningen: 494 (2009). > Start bouw koopwoningen: 364 (2008).
		Opleveringen: <ul style="list-style-type: none"> > 831 nieuwe huurwoningen (2008). > 856 nieuwe huurwoningen (2009). > 703 nieuwe koopwoningen (2008). > 417 nieuwe koopwoningen (2009). 	Behaalde prestaties: <ul style="list-style-type: none"> > 859 huurwoningen. > 1.008 huurwoningen. > 624 koopwoningen. > 537 koopwoningen.
		Score	7,0

Toelichting

- > Per werkgebied heeft Ymere een aantal opgeleverde of gestarte projecten aangeleverd. Door het ontbreken van een duidelijke meetlat, zouden wij deze prestaties met een 6* moeten beoordelen. Dit vindt de visitatiecommissie geen recht doen aan de prestaties van Ymere. Daarom hebben wij besloten op de prestaties uitsluitend op concernniveau te beoordelen. Gemiddeld komt het cijfer dan uit op een **ruime voldoende (7,0)**.
- > De doelstelling voor de bouwproductie heeft Ymere in tweeën gesplitst. Op de eerste plaats zijn er ambities op het terrein van het verbeteren en herstructureren van de bestaande voorraad. Hier vindt doelonderschrijding plaats. Het gecombineerde oordeel voor dit doel voor 2008 en 2009 zou neerkomen op een 5,0 als rapportcijfer. Gezien de moeilijke marktomstandigheden is de visitatiecommissie van mening dat dit als een **voldoende (6,0)** prestatie beschouwd kan worden.
- > Op de tweede plaats hanteert Ymere als doelstelling voor de bouwproductie het 'verhogen van de bouwproductie'. Deze doelstelling hebben wij (evenals Ymere) niet letterlijk genomen, maar op verschillende manieren geoperationaliseerd.
- > Twee van deze operationalisaties zijn het aantal woningen waarvan de bouw is gestart en het aantal opgeleverde woningen. Het aantal woningen waarvan de bouw is gestart ligt aanzienlijk lager dan de ambitie was. Gezien de moeilijke marktomstandigheden meent de visitatiecommissie dat dit een ruim **voldoende prestatie (7,0)** is.
- > Over de periode 2008 en 2009 had Ymere zich als doel gesteld om 2.800 huur- en koopwoningen op te leveren. Dat zijn er in werkelijkheid ruim 3.000 geworden. Gezien de moeilijke markt vindt de visitatiecommissie dit een **goede (8,0)** prestatie.
- > Om te kunnen bouwen hebben corporaties ook locaties nodig. Ymere heeft zich ingespannen om bouwmogelijkheden te verwerven. Dit heeft ertoe geleid dat Ymere de competitie heeft gewonnen voor de ontwikkeling van Almere Hout Noord (4200 woningen en 100.000 m2 maatschappelijk en commercieel vastgoed) en geselecteerd is voor de ontwikkeling van Toolenburg-Zuid in Hoofddorp (1.300 woningen en 9.700 m2 maatschappelijk en commercieel vastgoed).

Stedelijke vernieuwing

	Prestatieveld	Ambities / Doelen	Prestaties
6	Stedelijke vernieuwing	Investeren in gedifferentieerde voorraad: mengen van goedkoop en duur en van koop en huur.	Ymere noemt verschillende prestaties: <ul style="list-style-type: none"> > Investering in de verbetering van bestaand bezit: € 88 miljoen (2008); € 108 miljoen (2009). > Verbeterde woningen ihkv herstructurering: 829 (2008); 711 (2009). > Niet-ingrijpende verbeteringen: 634 woningen (2008). > 190 woningen ingrijpend gerenoveerd en 1.059 woningen niet-ingrijpend (excl. Mutatieonderhoud) (2009).
		Ondersteunen woon-werk-scholings-arrangementen / Wijkaanpak van de 13 aandachtswijken: talentontwikkeling, wijkeconomie en ontmoeting.	Wijkaanpak: in totaal 85 projecten, waarvan 20 ihkv speerpunt Werk, wijkeconomie en ondernemerschap, 36 ihkv Talentontwikkeling en Bewoners in Balans en 29 ihkv Ontmoeten.
		Verkoopwoningen uit bestaand bezit.	In 2008 en 2009 werd het doel onderschreden.
		Transformatie van de voorraad via sloop en verkoop van bestaande woningen minimaal gelijk aan dat van de referentiecorporatie (CFV-CIP 2009).	Het aandeel woningen dat door sloop of verkoop aan de voorraad werd onttrokken lag in de periode 2006-2008 voor Ymere op 1,3%, Voor de referentiecorporaties en het landelijk gemiddelde bedroeg het resultaat voor beide groepen 2%.

Prestatieveld	Ambities / Doelen	Prestaties
	Productievoornemens Ymere uitgedrukt in aandeel woningen in zwakke wijken is minimaal gelijk aan dat van andere corporaties in de regio (CFV-CIP 2009).	<p>Ymere is op basis van de classificatie van het CFV actief in drie woningmarktgebieden.</p> <p>In de regio Amsterdam heeft Ymere voor de periode 2009-2013 voor 33,4% van haar woningbezit in, door het CFV, als zwak gekwalificeerde wijken productievoornemens geformuleerd (zoals nieuwbouw, sloop, aankoop of verkoop). Dit is lager dan het totaal van de productievoornemens van corporaties die in de regio Amsterdam (38,9% van de woningvoorraad in zwakke wijken). Ymere levert hier in vergelijking met corporaties in die regio dus een lager dan gemiddelde inspanning. Echter, het landelijk gemiddelde ligt op 31,2%.</p> <p>Voor de regio Zuid-Kennemerland (o.a. de gemeente Haarlem) liggen de productievoornemens van Ymere op 86,2% van haar woningbezit. Het gemiddelde voor de regio ligt op 58,9%.</p> <p>In Amstelland/ Meerlanden (o.a. de gemeente Haarlemmermeer) liggen de gemiddelde productievoornemens in procenten van het woningbezit op 28%. Voor Ymere op 40%.</p>
	Productievoornemens Ymere uitgedrukt in aandeel woningen in Vogelaar wijken is minimaal gelijk aan dat van andere corporaties in de regio (CFV-CIP 2009).	Ymere heeft voor 40,6% van haar woningbezit aan productievoornemens geformuleerd. Gemiddeld hebben de corporaties in de regio met bezit in de aandachtwijken voor 42,8% van het woningbezit productievoornemens in de periode 2009-2013. Landelijk ligt dit percentage op 36,4%.
	Score	6,2

Toelichting

- > De prestaties van Ymere op het vlak van de verbetering van het woningbezit beoordeelt de visitatiecommissie gemiddeld met een **6,2**.
- > Bij de verkoop van woningen uit het bestaande bezit werd het doel in 2008 en in 2009 onderschreden. Rekening houdend met de moeilijke omstandigheden op de woning(bouw)markt waardeert de visitatiecommissie de prestaties met **5,5 (bijna voldoende)** in plaats van met een 5,0.
- > Ymere levert dus zeker prestaties op het vlak van stedelijke vernieuwing, maar heeft haar doelstellingen weinig toetsbaar geformuleerd. Daarom heeft de visitatiecommissie gebruik gemaakt van benchmark gegevens om de prestaties van Ymere te toetsen (CFV-CIP 2009).
 - o De prestaties op basis van de inzet van Ymere in de aandachtwijken zoals dat naar voren komt in de CIP-rapportages van het CFV, blijkt dat wij dit onderdeel kunnen beoordelen als **goed (8,0)**. Dit oordeel baseren wij op het volgende: Ymere is op basis van de classificatie van het CFV actief in drie woningmarktgebieden. R19 (Amsterdam), R21 (Zuid Kennemerland, o.a. de gemeente Haarlem) en R23 (Amstelland/Meerlanden, o.a. de gemeente Haarlemmermeer). In de regio Amsterdam heeft Ymere voor de periode 2009-2013 voor 33,4% van haar woningbezit in, door het CFV, als zwak gekwalificeerde wijken productievoornemens geformuleerd (zoals nieuwbouw, sloop, aankoop of verkoop). Dit is lager dan het totaal van de productievoornemens van corporaties die in de regio Amsterdam (38,9% van de woningvoorraad in zwakke wijken). Ymere levert hier in vergelijking met corporaties in die regio dus een lager dan gemiddelde inspanning. Echter, het landelijk gemiddelde ligt op 31,2%. Voor de regio Zuid-Kennemerland liggen de productievoornemens van Ymere op 86,2% van haar woningbezit. Het gemiddelde voor de regio ligt op 58,9%. In de stadsregio Amsterdam liggen de gemiddelde productievoornemens in procenten van het woningbezit op 28%. Voor Ymere op 40%.

- Ymere heeft ten opzichte van het landelijk beeld hogere ambities wat de productievoornemens betreft; ten opzichte van corporaties in de regio zijn die ambities lager. De score ten opzichte van de regio is maatgevend voor de beoordeling. De doelonderschrijding van 5% levert de volgende beoordeling: **voldoende (6,0)**.
- > De prestaties voor de individuele werkgebieden zijn beoordeeld met een 6*, behalve voor Almere. Almere scoort hoger mede door het introduceren van is Web in de Wijk in de Wierden en Tussen de Vaarten vanaf 2007 en het deelnemen aan de Almeerse *Dag van de Dialoog* in 2006, 2007 en 2008.
 - Door steun van Ymere kunnen bewoners van Tussen de Vaarten en een wijkaanpak-wijk (de Wierden) gratis kennis laten maken met de computer en met *Web in de Wijk* eigen websites leren bouwen. Ymere wil met het project stimuleren dat bewoners elkaar leren en hun leefomgeving beter leren kennen. Er zijn cursussen en kleine evenementen rond de verhalen die bewoners elkaar over de Wierden aan het meer vertellen.
 - Het doel van de *Dag van de Dialoog* is het leggen van nieuwe verbindingen door middel van de dialoog, waardoor nieuwe inzichten, ideeën, kansen en concrete initiatieven ontstaan, die de betrokkenheid en de maatschappelijke samenhang in de stad bevorderen. Ymere zorgt voor tal van tafels op verschillende locaties voor gespreksleiders uit eigen organisatie.

Energie en duurzaamheid

	Prestatieveld	Ambities / Doelen	Prestaties
7	Energie en Duurzaamheid	Isoleren van 1.000 woningen (2009).	1.250 woningen geïsoleerd.
		2009-2019: Proberen om het gas- en elektriciteitsverbruik voor de totale voorraad met 10% terug te dringen. In 2009 het gasverbruik met 2,5% terugdringen t.o.v. 2008.	Via onder andere bewonersbeïnvloeding is 1½% op het totale energieverbruik bespaard. Het gasverbruik is in 2009 met 2,5% verminderd.
		2009-2019: Verhogen van het niveau van de energielabels voor de totale voorraad met minimaal 50.000 'stappen'.	In 2009 zijn via een divers pakket aan maatregelen circa 7.000 labelstappen gemaakt (sloop/nieuwbouw nog uitgezonderd).
		2009-2019: Streven naar een gelijkblijvend niveau van energielasten (referentiejaar 2008).	Ymere heeft voor al haar kleinverbruikaansluitingen en een deel van haar grootverbruikaansluitingen een nieuw natuurstroom en gascontract gesloten en bespaart daarmee bijna 20% op de energieprijzen (en vermijdt ruim 6.000.000 kg CO2 uitstoot).
		2009: Minimaal 3 innovatieve, energiebesparende of duurzame energieopwekkende projecten opstarten.	Er zijn 2 projecten met zon PV in uitvoering; een project rond een gasloze woning is voorbereid en wordt in 2010 in uitvoering genomen; er is een windturbine aangeschaft. Het is nog wachten op een vergunning voor de plaatsing.
		2009: Starten met een energiebewustwordings- en besparingscampagne voor bewoners.	Ymere heeft veel activiteiten ondernomen om energiebewustwording te vergroten via deelname aan manifestaties als Amsterdam Duurzaam en de duurzame markt in Haarlem. In 2008 is het project Step2Save gestart (energieadvies aan huis) om energiebewustwording te vergroten. Dit project is in 2009 afgerond.
		2009: Monitoring en rapportage in samenwerking met Aedes.	Een energierapportage over 2009 is in de maak en vormt de basis voor de monitoring van de prestaties van Ymere in 2009.
		Score	7,1

Toelichting

- > De prestaties naar ambitie/doelen op het vlak van Energie en Duurzaamheid hebben wij alleen op concernniveau. Op dit niveau konden wij prestaties afzetten tegen een concreet geformuleerde prestatie-indicator.
- > Ymere heeft haar doelen meer dan gehaald als het gaat om het isoleren van woningen. Positief en innovatief beoordelen we de poging om energiebesparing niet alleen na te streven via fysieke investeringen, maar ook via gedragsbeïnvloeding. De geformuleerde doelstellingen zijn bepaald. Vanwege het innovatieve karakter wordt de prestatie met een **goed (8,0)** gewaardeerd.
- > Wat betreft het streven naar gelijkblijvende energielasten en de innovatieve projecten, leveren de door Ymere genoemde prestaties een **ruim voldoende (7,0)** bijdrage aan de doelstelling.
- > Wat betreft de doelstelling van energiebewustwordingscampagne voor bewoners en de energierapportage met Aedes geven we een **voldoende (6,0)** omdat de doelstellingen bijna zijn behaald.

Overige opgaven

Relevante prestaties op overige prestatievelden hebben we alleen in Almere aangetroffen: Ymere neemt deel aan de Futuregroup. In deze groep hebben diverse maatschappelijk instellingen zich verenigd om de vitaliteit van de (bestaande) stad te verbeteren. In 'Aan de slag in Almere' zijn doelen en ambities verwoord (2009). Ymere zet onder andere in op een buurtbeheerbedrijf in de Bouwmeesterbuurt en het inzetten van beheer en participatietools van Almere Hout Noord in bestaande wijken. Ymere neemt daarmee **goede (8,0)** initiatieven die de organisatie van het maatschappelijk middenveld in Almere versterken.

3.3 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D): II Kennis en Inzicht

	Normen en meetpunten	Cijfer
II	De corporatie werkt vanuit een gedocumenteerde ambitie (missie en visie) en heeft eigen doelen geformuleerd die passen bij de rol als corporatie en passen bij het werkgebied waarin de corporatie actief is	6,6
II.1	De corporatie heeft haar eigen streefbeelden voor de toekomst beschreven en een vertaling gemaakt naar eigen meetbare doelstellingen.	6.6

Toelichting

- > Ymere heeft in 2008 het ondernemingsplan "Van Stenen voor mensen" gepresenteerd en in 2010 "Met Ziel en Zakelijkheid". Ymere heeft haar missie en visie vertaald in ambities, maar nog maar beperkt in meetbare doelen.
- > In het nieuwste ondernemingsplan "Met Ziel en Zakelijkheid" is aangegeven waaraan zij haar resultaten wil toetsen, zoals de tevredenheid van klanten (o.a. via klanttevredenheidsmetingen en Leefbarometer), tevredenheid samenleving, tevredenheid financiers (bijvoorbeeld: cashflow indicator en solvabiliteit). Dit heeft betrekking op de activiteiten van Ymere na het verschijnen van het ondernemingsplan in 2010, maar is niet maatgevend voor periode daarvoor.
- > Ymere heeft de missie en visie intern gecommuniceerd. De missie en visie zoals verwoord in "Met Ziel en Zakelijkheid" kan rekenen op veel draagvlak binnen de organisatie. Er wordt met veel waardering gesproken over de roadshows die hebben plaatsgevonden om de inhoud van het nieuwe ondernemingsplan te presenteren.

3.4 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D): III Planning

Onderdelen	Cijfer
III De corporatie heeft de doelen die zij wil bereiken geoperationaliseerd in een concreet plan, inclusief financiële onderbouwing. De doelen zijn in meetbare eenheden opgesteld op de prestatievelden.	5,7
III.1 De corporatie heeft de geplande doelen op de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden) uitgewerkt in meetbare eenheden, zodat het doelbereik ook als zodanig kan worden gemeten.	5,0
III.2 De corporatie heeft bij haar doelstellingen een kostenoverzicht met bijbehorende dekking opgenomen.	6,4

Toelichting

- > **III.1:** Ymere heeft haar ambities slechts beperkt uitgewerkt in meetbare eenheden. Voor bouwproductie (nieuwbouw, verkoop van bestaande woningen, kwaliteit en duurzaamheid van het woningbezit) zijn op concernniveau *output* doelen geformuleerd (bijvoorbeeld aantallen woningen). Deze doelen en de resultaten zijn in het jaarverslag 2009 gepresenteerd. Op het gebied van leefbaarheid en stedelijke vernieuwing wordt volstaan met *input* doelstellingen, zoals een 'schoon, heel en veilig' budget van 5 euro miljoen en een budget voor leefbaarheid en wijkaanpak van 16 miljoen euro in 2009. Op vestigingsniveau hebben wij weinig minder meetbare doelen aangetroffen. *Outcome* doelen, zoals de verwachte impact van activiteiten voor bewoners of voor de maatschappij, zijn bij Ymere schaars. Overigens geldt dit laatste ook voor veel andere corporaties. Het jaarverslag bevat weinig concrete doelen op het vlak van betaalbaarheid en beschikbaarheid. Per saldo is het voor Ymere in veel gevallen moeilijk te bepalen of zij haar doelen in voldoende mate heeft gerealiseerd.
- > **III.2:** Ymere heeft voor veel van haar ambities ook een financiële dekking bepaald en een specifiek budget beschikbaar gesteld. Deze budgetten zijn vooral gespecificeerd voor de terreinen waar out-of-pocket-uitgaven of investeringen nodig zijn, zoals stedelijke vernieuwing, bouwproductie en leefbaarheid. Een dergelijke specificatie is minder terug te vinden voor de overige prestatievelden, zoals betaalbaarheid en beschikbaarheid.

3.5 Presteren naar Ambities en Doelen (PnA/D): IV Monitoring

Onderdelen	Cijfer
IV De corporatie beoordeelt jaarlijks het eigen presteren naar doelen en ambities en trekt daaruit conclusies.	4,6
IV.1 De corporatie evalueert jaarlijks het eigen presteren naar doelen en ambities op de prestatievelden.	5,3
IV.2 Bij onderpresteren formuleert de corporatie verbeteracties.	4,0

Toelichting

- > **IV:** Omdat bij Ymere door de wijze van plannen en monitoren het doelbereik vaak moeilijk is vast te stellen, heeft de visitatiecommissie op het onderdeel monitoring niet met een voldoende kunnen beoordelen.
- > **IV.1:** Ymere evalueert haar presteren naar ambities en doelen slechts in beperkte mate. Bij het formuleren van het nieuwe ondernemingsplan "Met Ziel en Zakelijkheid" zijn de efficiency doelen uit het voorgaande ondernemingsplan geëvalueerd, maar heeft de visitatiecommissie geen evaluatie aangetroffen van de mate waarin maatschappelijke doelen zijn gerealiseerd. Het ondernemingsplan "Van Stenen voor Mensen" is

- slechts voor een korte duur de leidraad van Ymere geweest, maar zelfs dan is naar het oordeel van de visitatiecommissie een evaluatie van de maatschappelijke effectiviteit van je activiteiten gewenst.
- > Ymere drukt in het jaarverslag haar maatschappelijke prestatie uit in een samenvattend geldbedrag, namelijk 284 miljoen euro in 2009 en 246 miljoen euro in 2008. Dit zijn bedragen voor onder andere de onrendabele investeringen in nieuwbouw van sociale huurwoningen, de investeringen in leefbaarheid. Een dergelijk bedrag geeft een compact beeld van de financiële opofferingen van Ymere maar geeft weinig zicht op de maatschappelijke effecten.
 - > De visitatiecommissie constateert dat Ymere in haar jaarverslag over 2009 haar doelstellingen en gerealiseerde prestaties op concernniveau op een aantal prestatievelden op een toetsbare manier presenteert en eveneens aangeeft of de doelen zijn gehaald. Dit doet Ymere voor prestatievelden als nieuwbouw van huur- en koopwoningen, verkoop bestaande woningen, sloop van woningen en financiële doelen. Voor prestatievelden zoals wijkaanpak en leefbaarheid worden doelstellingen minder meetbaar gepresenteerd. Voor prestatievelden als leefbaarheid en stedelijke vernieuwing ligt de nadruk vooral op de ondernomen activiteiten of geïnvesteerde bedragen. Er wordt geen verbinding gelegd tussen activiteiten en hun bijdrage aan maatschappelijke doelen, als deze al zijn geformuleerd.
 - > **IV.2:** de visitatiecommissie heeft nauwelijks expliciete evaluaties aangetroffen waarbij een geconstateerde onderprestatie op een van de prestatievelden werd gekoppeld aan verbeteracties. Omdat bij Ymere het doelbereik veelal moeilijk te bepalen was, is ook onderpresteren op maatschappelijk prestatievelden moeilijk te onderscheiden. Ymere doet veel, onderneemt ook veel innovatieve en aansprekende initiatieven, maar door het veelal ontbreken van specifieke prestatie-indicatoren bestaat het gevaar dat de activiteiten op zichzelf de prestatie worden en niet een middel tot een doel. Ymere experimenteert wel met maatschappelijke kosten/ batenanalyses(MKBA's) en het gebruik van gegevens uit de Leefbarometer, bijvoorbeeld voor de impact van de renovatie van de Timorschool in Amsterdam op de leefbaarheid en de wijk economie. Het gebruik van deze instrumenten door Ymere is nu nog beperkt, maar zal naar verwachting in de komende jaren een hogere vlucht krijgen.

3.6 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D)

Onderdeel	Wegingsfactor	Beoordeling
I Prestaties	70%	6,6
II Kennis en inzicht	10%	6,6
III Planning	10%	5,7
IV Monitoring	10%	4,6
Totaal		6,3

Toelichting

- > De visitatiecommissie beoordeelt het presteren van Ymere naar eigen ambities en doelen als voldoende. De beoordeling wordt negatief beïnvloed door een onvoldoende kwaliteit in het specificeren van doelen en het monitoren van resultaten op een wijze waarop de mate van doelbereik valt vast te stellen.
- > De magere scores op planning en monitoring heeft ook een negatieve invloed gehad op de beoordeling van harde prestaties. Een aanzienlijk aantal inspanningen van Ymere kon simpelweg niet beoordeeld worden omdat een maatstaf voor succes of falen ontbrak. Activiteiten op zichzelf bieden weinig inzicht in presteren als een toetsingskader ontbreekt. De visitatiecommissie heeft Ymere meermalen in de gelegenheid gesteld om de hiaten in dit toetsingskader aan te vullen, in enkele gevallen heeft de visitatiecommissie de activiteiten van Ymere 'op de hand' gewogen om tot een oordeel te komen. Daarbij hebben wij externe benchmark gegevens gebruikt (vooral van het Centraal Fonds Volkshuisvesting) om de activiteiten van Ymere in perspectief te plaatsen.

- > De visitatiecommissie heeft op expliciet verzoek van Ymere de prestatie naar ambities en doelen ook voor de vier grootste werkgebieden geformuleerd. Juist op dat niveau bleek de beoordeelbaarheid van prestaties het lastigst.

4 Presteren volgens Belanghouders (PvB)

De informatie in dit hoofdstuk komt uit de volgende bronnen:

- > De trefwoorden in paragraaf 4.1 en de cijfers uit de tabel in paragraaf 4.2 zijn ontleend aan de enquête, evenals de citaten. Bij het verwerken ervan is gebruik gemaakt van de kennis die is opgedaan tijdens de gesprekken.
- > De cijfers in de paragrafen 4.3 t/m 4.6 zijn gebaseerd op hetgeen de visitatiecommissie in de gesprekken met de externe en interne belanghouders heeft vernomen, evenals de op de documentatie die de visitatiecommissie tot haar beschikking had.

4.1 De belangrijkste belanghouders van Ymere

In de zelfevaluatie die Ymere als onderdeel van de visitatie heeft opgesteld ziet Ymere de volgende (groepen van) partijen als haar meest relevante belanghouders:

- > Gebruikers van woningen, ruimtes en gebieden
- > Gemeenten
- > Overige partijen die van invloed zijn op de waardeontwikkeling in de markt of de wijk

Volgens de lijst van belanghouders van Ymere kunnen de volgende typen partijen als meest relevante belanghouders nader worden gespecificeerd:

- > Provincie Noord-Holland
- > Gemeenten
- > Stadsdelen
- > Huurdersorganisaties (van bewoners)
- > Adviesraad Almere
- > Collega corporaties
- > Zorginstellingen
- > Organisaties wijkaanpak
- > Ontwikkelaars
- > Beleggers
- > Bouwers
- > Architecten

Typering Ymere met trefwoorden

- > In de vrije typering in de belanghoudersvragenlijst hebben de belanghouders op de vraag “Kunt u Ymere met enkele kernwoorden (maximaal 5) typeren?” Ymere gekarakteriseerd, zoals in figuur 3 wordt weergegeven. Hoe vaak een kernwoord wordt genoemd, is af te lezen aan de grootte van de letters waarin het woord is weergegeven. De kleinste letters geven aan dat de omschrijving eenmaal is gegeven.
- > Het kenmerk dat het vaakst (26 keer) is genoemd is de omvang van Ymere: Ymere is groot. De kenmerken die verder relatief vaak genoemd zijn, zijn: betrokken, ambitieus, professioneel, zakelijk, innovatief, samenwerkingsgericht, vooruitstrevend en bureaucratisch. De term maatschappelijk komt ook redelijk vaak aan de orde maar in verschillende samenstellingen die niet uit de figuur zichtbaar worden, zoals maatschappelijke opgave, missie, brede verantwoordelijkheid en geïnteresseerd.
- > De belanghouders kenschetsen Ymere op vele verschillende wijzen, zowel neutraal (groot bijvoorbeeld) als positief (toegankelijk, open en vernieuwend) en negatief (log en eigenzinnig). Dit mengsel aan eigenschappen die worden toegeschreven aan Ymere heeft te maken met de spreiding van de activiteiten over mensen en gemeenten.

4.2 Presteren volgens Belanghouders (PvB): I Prestaties

Scores in onderstaande tabel komen uit de vragenlijsten die aan belanghouders worden voorgelegd. Een van de vragen gaat over de waardering voor prestaties van de corporatie op elk van de prestatievelden. De score is gebaseerd op het gemiddelde van alle ondervraagde belanghouders. Eventuele citaten van belanghouders zijn alleen bedoeld ter illustratie en hebben geen invloed op de puntenscore.

Prestatieveld	I.1	I.2	I.3	Totaal
	Het belang dat de belanghouders aan de prestatie toekennen.	De waardering die belanghouders geven aan de prestaties van de afgelopen jaren.	De waardering die belanghouders hebben voor de ambities en doelen voor de komende jaren.	
Beschikbaarheid	8,0 (53)	7,0 (34)	6,7 (33)	6,8
Betaalbaarheid	8,1 (55)	7,0 (42)	6,9 (34)	6,9
Bijzondere doelgroepen	7,9 (56)	6,8 (43)	6,8 (37)	6,8
Leefbaarheid	7,9 (56)	7,2 (50)	7,3 (41)	7,2
Bouwproductie	7,4 (54)	6,8 (49)	6,6 (36)	6,7
Stedelijke vernieuwing	7,4 (53)	7,2 (48)	7,0 (37)	7,1
Energie en duurzaamheid	7,4 (54)	6,1 (35)	6,7 (31)	6,4
Totaal	7,7	6,9	6,9	

Noot 1: een aantal belanghouders kon op een aantal punten geen uitspraak doen over de prestaties van de corporatie. In de tabel staat tussen haakjes het aantal ontvangen reacties.

Noot 2: het totaal in de totaalkolom is het gemiddelde van de gemiddelden in de derde en vierde kolom.

Typering

- > Voor de eerste vier prestatievelden – de beschikbaarheid van woningen voor de aandachtsgroep, de betaalbaarheid van woningen, de bijdrage aan de huisvesting van bijzondere doelgroepen en de leefbaarheid van buurten en wijken – geldt dat een gemiddelde voor een prestatieveld van rond de 7 gepaard gaat met een 8 voor het belang dat belanghouders hechten aan de prestatie. Deze relatie geldt sterker voor de afgelopen periode (de visitatieperiode) dan voor de toekomst. Bij de overige prestatievelden liggen de cijfers dicht bij elkaar, met uitzondering van het prestatieveld energie en duurzaamheid waar de belanghouders het belang op ruim 7 scoren en de prestatie van Ymere op ruim 6.
- > Per saldo geven belanghouders Ymere zowel over de afgelopen periode als over de komende periode bijna een ruim voldoende (6,9). De verdeling in beide perioden is echter verschillend over de beleidsvelden. Wat betreft de beschikbaarheid van woningen voor de aandachtsgroep, de betaalbaarheid van woningen, de bouwproductie en de stedelijke vernieuwing verwachten belanghouders mindere prestaties in de toekomst dan in het recente verleden; voor leefbaarheid en energie en duurzaamheid wordt daarentegen meer verwacht in de toekomst dan het recente verleden. Een tevreden belanghouder over de huidige prestaties illustreert dit als volgt: “Vanuit de strategie van Ymere blijkt dat men zich duidelijk richt op de doelgroepen van het voorgestelde beleid waarbij beschikbaarheid, betaalbaarheid, bijzondere doelgroepen, leefbaarheid belangrijke aspecten zijn. In de benchmark t.o.v. andere corporaties zie ik hier wel een duidelijk plus.”
- > De afvaardiging van de huurders waaraan in een enquête is gevraagd wat zij vinden van de prestaties van Ymere, waardeert de prestatievelden in het recente verleden gemiddeld lager dan alle belanghouders samen, te weten met een 6,2 in plaats van een 6,9. Het veld leefbaarheid vormt de uitzondering. Daarop krijgt Ymere van de huurders een 7,3 in plaats van een 7,2 van alle belanghouders samen.



Beschikbaarheid

- > De beschikbaarheid wordt door de belanghouders beoordeeld met een 7,0. Dit betekent dat Ymere in de ogen van de belanghouders in de afgelopen periode een ruim voldoende bijdrage heeft geleverd aan het bij voorrang toewijzen van betaalbare woningen aan huishoudens uit de aandachtsgroep.
- > Belanghouders geven aan dat het aanbod in de afgelopen jaren is afgenomen omdat er meer werd verkocht dan gebouwd. Voor Almere wordt aangegeven dat vooral eenoudergezinnen buiten de boot vallen. Voor Amsterdam wordt gemeld dat Ymere naar vermogen en collegiaal bijdraagt aan de gemaakte stedelijke afspraken. Voor Almere wordt gemeld dat Ymere het voortouw neemt in discussies rond het inschrijvingssysteem voor woonruimtebemiddeling..
- > Voor de toekomst verwachten de belanghouders een verslechtering van de bijdrage van Ymere aan de beschikbaarheid van woningen voor de aandachtsgroep. Belanghouders melden dat er maar mondjesmaat wordt gebouwd, terwijl Ymere zich teveel als projectontwikkelaar zou gedragen.

Betaalbaarheid

- > Ook als het gaat om de betaalbaarheid van woningen zijn de belanghouders van mening dat Ymere hier voldoende aan bijdraagt. Het volgende citaat illustreert dit punt: “Ymere heeft goed oog voor haar rol als verhuurder van woningen voor de lage inkomens.”
- > Waar het gaat om verwachtingen, komen de belanghouders uit op een lichte terugval ten opzichte van de afgelopen periode.

Bijzondere doelgroepen

- > De inzet voor bijzondere doelgroepen springt er wat de belanghouders betreft niet boven andere beleidsvelden uit noch voor de afgelopen periode noch voor de toekomst, hoewel Ymere met 6,8 bijna een ruim voldoende scoort.
- > Negatief vindt men dat Ymere dat de commerciële belangen de boventoon lijken te voeren, terwijl ook een tekort is ontstaan aan aangepaste woningen.
- > Als positief punt wordt genoemd dat Ymere veel aandacht heeft voor doelgroepen wat de (toekomstige) knelpunten betreft, zowel beleidsmatig als qua projecten. Een belanghouder verwoordt dit als volgt: “Ymere steekt regelmatig haar nek uit als het gaat om het huisvesten van specifieke doelgroepen en voorzieningen. Zeker als dat de samenhang van een buurt ten goede komt.” Een andere belanghouder stelt: “In de benchmark t.o.v. andere corporaties zie ik hier wel een duidelijke plus.”

Leefbaarheid

- > Met een score van 7,2 is het prestatieveld leefbaarheid het veld met gemiddeld de hoogste score over de visitatieperiode maar ook wat betreft de ambities en doelen van Ymere voor de komende.
- > Een van de belanghouders formuleert het positief: “Leefbaarheid is iets wat je gezamenlijk moet doen, anders gaat het niet werken. Ymere slaagt er goed in betrokken partijen hierin te betrekken en de coördinatie op zich te nemen.” Dat Ymere het voortouw neemt wordt vaker genoemd en ook dat er voorbeelden zijn aan te wijzen waar investeringen in de leefbaarheid van wijken hebben plaatsgevonden.
- > Maar ook een tegengesteld geluid werd geuit: “In mijn werkgebied ken ik nauwelijks geslaagde voorbeelden van betrokkenheid van Ymere in zake leefbaarheid.” Of: “Ymere wil veel op het gebied van leefbaarheid, maar heeft de neiging om de rekening daarvoor bij de gemeente te leggen.”
- > Maar een meer afhoudend standpunt in de richting van woningcorporaties wordt ook vaker verwoord. Dit wordt treffend weergegeven met het volgende citaat: “Leefbaarheid is geen hoofdtaak voor een corporatie. Ymere doet daar zelf voldoende in.”

Bouwproductie

- > De belanghouders geven aan dat Ymere gemiddeld bijna een ruim voldoende scoort wat het beleidsterrein van de nieuwbouw betreft.
- > Positief punt vindt men, zoals verwoord in het volgende citaat: “Bij nieuwbouw denkt Ymere goed na over de kwaliteit en samenhang met de buurt. Zij denken dus projectoverstijgend.”

- > Ook uit men waardering voor het niveau van de realisatie van de bouwproductie, ondanks de crisis.
- > Echter zorgen werden ook gemeld, bijvoorbeeld als gevolg van het afblazen van projecten, maar ook of Ymere wel het niveau van de bouwproductie kan blijven handhaven en op tijd, terwijl er ook signalen zijn dat er tekorten optreden van sociale huurwoningen en woningen voor bijzondere doelgroepen. De gemeente is hier echter mede debet aan, wordt gemeld.

Stedelijke vernieuwing

- > Van alle beleidsvelden wordt de inzet van Ymere in stedelijke vernieuwing samen met leefbaarheid het hoogst gewaardeerd van alle beleidsvelden door de belanghouders. Stedelijke vernieuwing heeft volgens de belanghouders als doel om achterstandswijken aan te pakken en om meer algemeen verval in steden te voorkomen. Dit vergt lange termijn investeringen die met een relatief hoog risico gepaard gaan. Van Ymere waarderen de belanghouders dat Ymere daadwerkelijk het voortouw neemt en ook de verantwoordelijkheid voor de aanpak van wijken, zoals de volgende selectie van citaten illustreert:
 - > “Ymere neemt als beheerder van complexen haar verantwoordelijkheid om ook een actieve rol te vervullen in de vernieuwing van de totale woon en leefomgeving van een buurt.”
 - > “Veel vernieuwende en gedurfde concepten. Veel integrale benaderingen en beleidsafstemming met samenwerkingspartners op gebiedsniveau.”
 - > “Ymere zoekt naar projecten die het verschil kunnen maken in een buurt, zonder te verzanden in zaken die te ver af liggen van het bouwen en beheren van woningen en ander vastgoed.”

Energie en duurzaamheid

- > Energie en duurzaamheid scoren van alle prestatievelden in de afgelopen vier jaar het minst, maar de belanghouders verwachten dat Ymere de komende tijd betere prestaties zal leveren op dit beleidsterrein.
- > De reacties zijn gemengd. Enerzijds wordt er aangegeven dat Ymere nog niets heeft laten zien of dat de bouwkosten belangrijker zijn dan duurzaamheidsaspecten: “Energie en duurzaamheid is iets dat vooral met de mond wordt beleden.” Anderzijds wordt er ook genoemd dat Ymere een innovatieve rol vervult.

Presteren naar vermogen

- > In relatie tot de prestatievelden noemen de belanghouders een aantal keren dat Ymere presteert naar vermogen. Er wordt ook gemeld dat Ymere misschien te veel doet in de huidige financiële crisis en dat dit teveel mogelijk ten koste gaat van het eigen risicoprofiel en het financiële vermogen.
- > Met de stelling in de vragenlijst “De corporatie zet haar (financiële) middelen maximaal in voor het realiseren van haar ambities en doelen.” zijn 16 van de 43 respondenten het helemaal of grotendeels eens, terwijl voor 8 respondenten geldt dat men het met de stelling helemaal of grotendeels oneens is. De grootste groep respondenten (15) is te vinden in de neutrale antwoordcategorie: niet mee eens, niet mee oneens.

Tips van belanghouders

Belanghouders geven adviezen over de te volgen doelen, zoals het blijven investeren in bijzondere doelgroepen en wijken, het herbezinnen op de kerntaken, het duidelijk formuleren en herformuleren van doelstellingen, het duidelijk vertellen van het verhaal erachter, het verbeteren van de interne communicatie, het collegialer samenwerken met anderen en het versterken van de lokale verankering. Hieronder volgt een complete lijst van de adviezen van de belanghouders aan Ymere.

Doelstellingen

- > “Maak nog meer gebruik van de kennis onder de ... bevolking. Investeer ... door te stimuleren [want] ook hun onderwijs- en onderzoeksprogramma richt zich op de kwaliteit van de samenleving.”
- > “Blijven bouwen voor kwetsbare doelgroepen uit de zorg.”
- > “Blijf investeren in de kracht en de positieve mentaliteit van en de verbinding tussen de mensen in de wijk. Deze investering verdient zich in de toekomst dik terug.”

- > “Hou de lijn van maatschappelijk betrokken; de pro-actieve houding en de samenwerkingsgerichtheid de komende jaren goed vast. Het is nog een vrij nieuwe strategie van Ymere en dus kwetsbaar, zeker in moeilijkere tijden.”

Herbezinnen op de kerntaken

- > “Met meer lef de kerntaken van corporatie inhoud geven.”
- > “Iets minder grote broek aantrekken, terug naar kerntaken.”
- > “Ga in ieder geval niet groter groeien en richt je op je kerntaken.”
- > “Herbezinning op haar kerntaken en werkterrein, open discussie met gemeentebestuur Amsterdam, en bereid te zijn hun koers te veranderen.”
- > “Schaalverkleining; de menselijke maat.”

Doelstellingen formuleren en communiceren

- > “Probeer meer te focussen op de doelstellingen die de organisatie nastreeft. Maak duidelijk wat je stedelijk, regionaal en qua grondposities in de toekomst wilt en zorg er voor dat er ook in de minder verstedelijkte gebieden lokale verankering en waardering is voor het werk van Ymere.”
- > “Wees duidelijk over je prioriteitstelling, ook naar werkgebied. Geef aan waar en waarom je investeert, actief bent. Blijf voorop lopen, maar neem de anderen mee in je beslissingen.”
- > “Veel meer transparantie geven aan haar publieke partners of haar financiële positie en strategieën in haar rol als maatschappelijk ondernemer.”
- > “Wees veel actiever om je verhaal te vertellen als integere organisatie en breng je topsalarissen in overeenstemming met wat van een integere club mag worden verwacht!”
- > “Kijk uit voor te grote ambities, zeg ook wat je niet doet.”
- > “Pas je groei ambities aan de huidige economische situatie.”
- > “Vraagtekens kunnen worden gesteld bij de ambities en investeringen die Ymere doet buiten haar kerngebied. Fragmentarisch investeren in buitengebieden heeft o.i. weinig toegevoegde waarde.”
- > “Regulier afstemmingsoverleg met de verantwoordelijke bestuurder van het stadsdeel (portefeuillehouder Bouwen en Wonen) en met de ambtelijke organisatie van het stadsdeel (de belangrijkste vertegenwoordigers op het werkgebied van de corporatie). Openheid over de plannen en daadwerkelijke bereidheid tot samen optrekken (ieder vanuit eigen rol en verantwoordelijkheid). Tijdige (vooraf) informatie over gevoelige kwesties (bijv. funderingsproblemen, renovaties etc.) voordat deze in de pers & publiciteit komen.”
- > “Bespreek de gemeenschappelijke inzet van Ymere in de crisistijd open met de gemeente.”

Interne communicatie verbeteren

- > “Programmering transparant en eenduidig maken. En helder en eenvoudig communiceren, waarbij sturing van binnen naar buiten (projecten, beleidsopgaven etc.) en de sturing van buiten naar binnen (wijkaanpak/gebiedsgericht werken) beide helder en begrijpelijk zijn voor partners, wie heeft welke bevoegdheden...”
- > “Zorgvuldige interne communicatie.”
- > “Zorg dat Ontwikkeling en Wonen als één bedrijf functioneert met hetzelfde belang.”
- > “Splits je weer op in onderdelen...jullie zijn te groot en te log geworden...te lange beleidslijnen, teveel mensen bemoeien zich bij jullie met alles...”
- > “Laat de verschillende afdelingen / sectoren binnen de corporatie beter onderling afstemmen.”
- > “Ik heb mij erg verbaasd hoe je voor 80% erg goed en constructief samen kunt werken en dat op 1 onderdeel volstrekt anders kan zijn alsof je met een andere organisatie te maken hebt. Dat zou in mijn ogen niet moeten kunnen. dat moet consistenten.”
- > “Zet meer energie op interne kwaliteit.”
- > “Sterk ingrijpen in de organisatie op het gebied van effectiviteit en efficiency. Maar wel de kwaliteiten van lef en ambitie overeind houden. Met aanzienlijk minder mensen kan dit gerealiseerd worden.”
- > “Wordt klantvriendelijker en kom afspraken sneller na.”



Collegialer samenwerken

- > “Werk nog meer samen met andere organisaties die de leefbaarheid in de wijk als verantwoordelijkheidsgebied hebben.”
- > “Ymere zou naast haar dadendrang zich collegialer op kunnen stellen in het veld. Er is een groot contrast tussen het gezamenlijk optrekken als het gaat om onze gezamenlijke belangen en de soms onzinnige concurrentie- en scoringsdrift in het elkaar tegen komen in het veld.”
- > “Iets minder scoringsdrift? Ga voor duurzaamheid. Prima thema.”
- > “Zaken soms gunnen aan een partner al is die op dat specifieke onderdeel niet de aller goedkoopste.”

Lokale verankering

- > “Probeer ondanks de schaalgrootte van de organisatie dicht bij bewoners te staan en toegankelijk te zijn.”
- > “Zorg dat de kreet 'lokale verankering' ook uit Amsterdam vandaan de ruimte krijgt die daarbij hoort.”
- > “Probeer 'klein' te blijven in de uitvoering van de werkzaamheden, zoek lokale partners en probeer per wijk/buurt/stad de juiste formule te vinden. Voorkom dat het allemaal hetzelfde moet, zorg voor verschillende identiteiten.”
- > “Kom uit je ivoren toren.”

Overig

- > “Wees soms iets soberder en doelmatiger als het gaat om het aantrekken van externe adviseurs of dure activiteiten.”
- > “Meer tijd en geld steken in de kwaliteit van de fysieke leefomgeving.”
- > “Meer zichtbaar zijn in onze regio.”
- > “Blijf aan al die verschillende mensen van vlees en bloed denken, behandel hen zoals je zelf goed en prettig behandeld wil worden. Ga een volwassen en open dialoog met ieder van hen aan.”

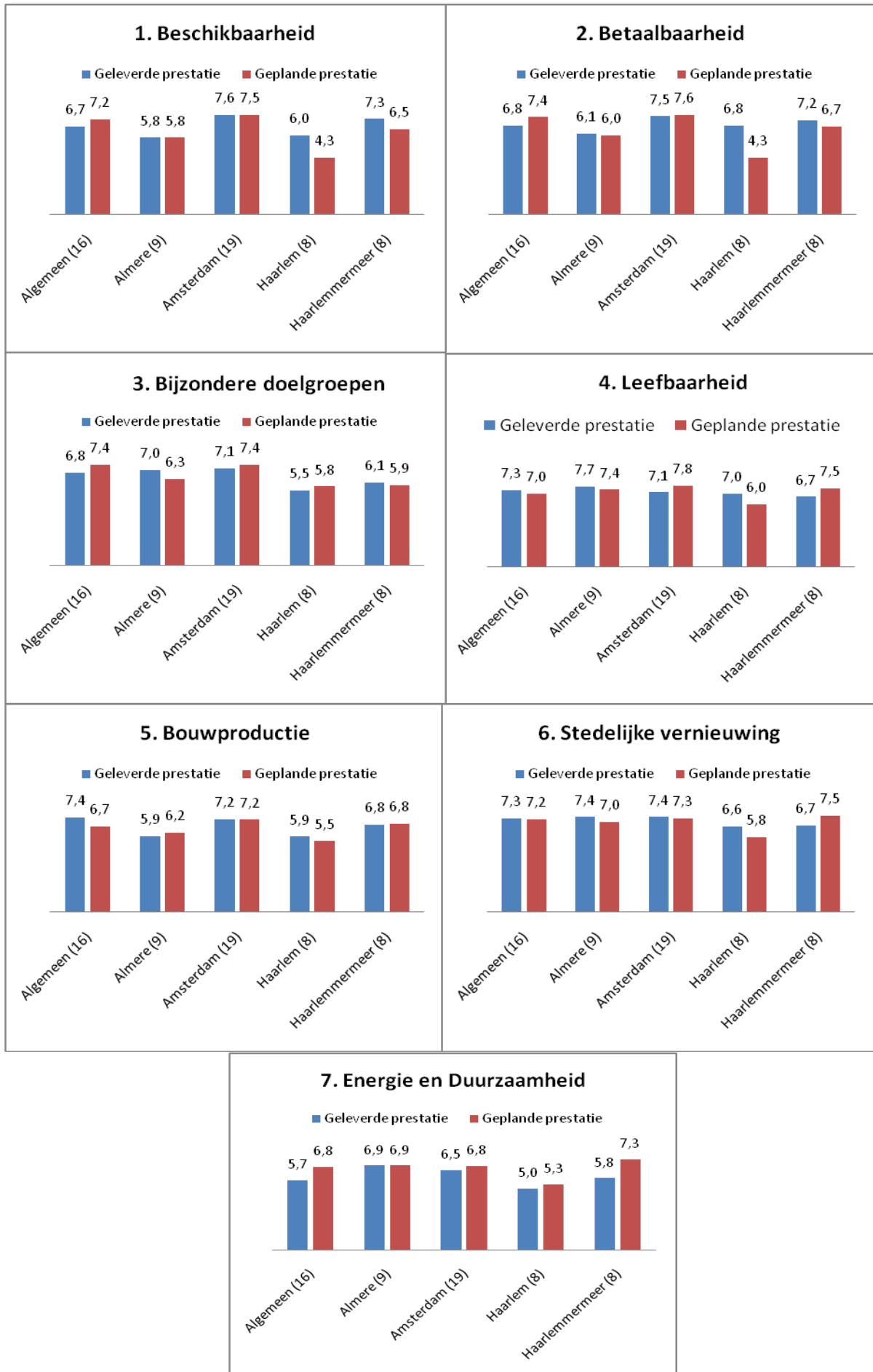
Beoordeling prestaties naar werkgebied en naar groep belanghouders

Naar werkgebied

We hebben de beoordeling van 60 belanghouders waar mogelijk uitgesplitst naar werkgebied (44 belanghouders). Daarna hielden wij nog een groep belanghouders over die in meerdere werkgebieden actief zijn, of waarvan de contacten met Ymere vooral op concernniveau plaatsvinden (16 belanghouders). Belanghouders in Amsterdam zijn het meest positief over de geleverde prestaties en zijn zelfs nog iets positiever over de geplande prestaties. De scores in Haarlem zijn op de meeste beleidsterreinen het laagst en de geplande prestaties worden flink lager gewaardeerd dan de geleverde resultaten. Almere scoort het laagst wat betreft de geleverde prestaties op de beleidsterreinen van beschikbaarheid, betaalbaarheid en bouwproductie (samen met Haarlem).

Wanneer we inzoomen op de resultaten per prestatieveld, dan valt op dat belanghouders de geplande prestaties op het gebied van beschikbaarheid en betaalbaarheid in Almere en Haarlem laag waarderen. Amsterdam scoort juist heel goed op het vlak van beschikbaarheid en betaalbaarheid, zowel wat betreft de geleverde als de geplande prestaties.

In de grafieken staat het aantal respondenten per groep tussen haakjes:

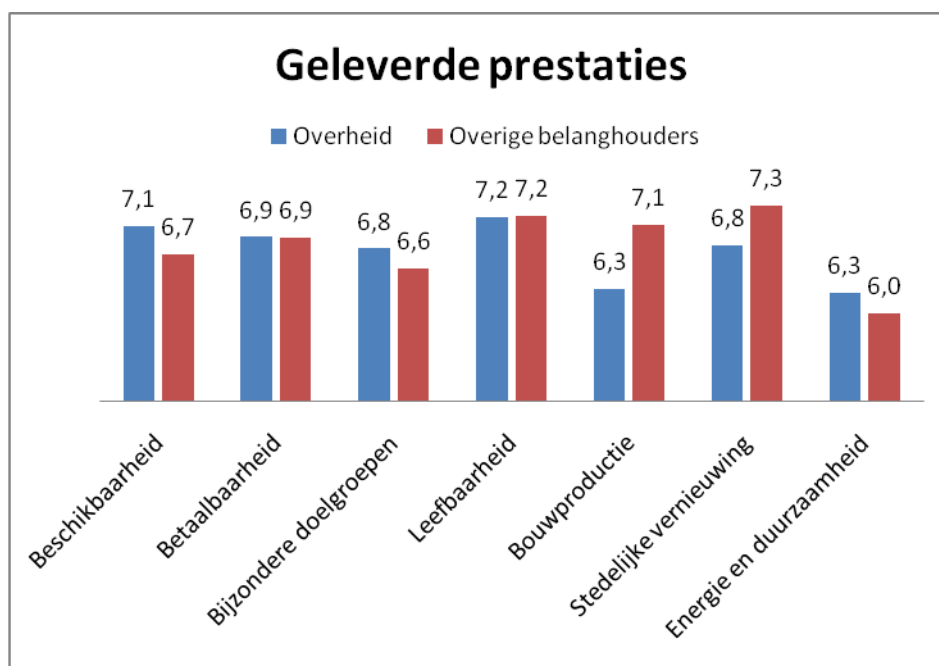


De prestaties gericht op de huisvesting van bijzondere doelgroepen worden niet alleen relatief lager beoordeeld in Haarlem, maar ook in Haarlemmermeer. Op het gebied van leefbaarheid scoren alle werkgebieden een ruime voldoende. In Haarlem zijn belanghouders iets minder positief over de geplande prestaties, terwijl in Amsterdam de belanghouders hier juist positiever zijn dan gemiddeld. Op het vlak van bouwproductie zijn de belanghouders iets minder positief over de prestaties in Almere en Haarlem. Haarlem en Haarlemmermeer scoren lager dan de overige werkgebieden op het prestatieveld stedelijke vernieuwing. Dat geldt in nog sterkere mate voor de prestaties op het vlak van energie en duurzaamheid. Belanghouders zijn op dit punt wel te bespreken over de geplande prestaties in Haarlemmermeer.

Naar groep belanghouders

De visitatiecommissie heeft de belanghouders in twee groepen verdeeld (overheid en overige belanghouders) en geanalyseerd of deze groepen de prestaties verschillend beoordelen. De groep 'overheid' bestaat uit 20 vertegenwoordigers van provinciale en gemeentelijke overheden en van de Amsterdamse stadsdelen. De groep overige belanghouders omvat de reacties van 40 personen onder andere afkomstig uit de wereld van zorg, welzijn, onderwijs en wijkaanpak. Deze groep omvat ook de oordelen van huurdersvertegenwoordigers. Het gemiddelde voor de geleverde prestaties over alle prestatievelden is voor beide groepen gelijk: een 6,8. De geplande prestaties worden door de groep 'overheid' eveneens met een 6,8 beoordeeld, de groep 'overige belanghouders' waardeert dit met een 6,9. Een verwaarloosbaar verschil.

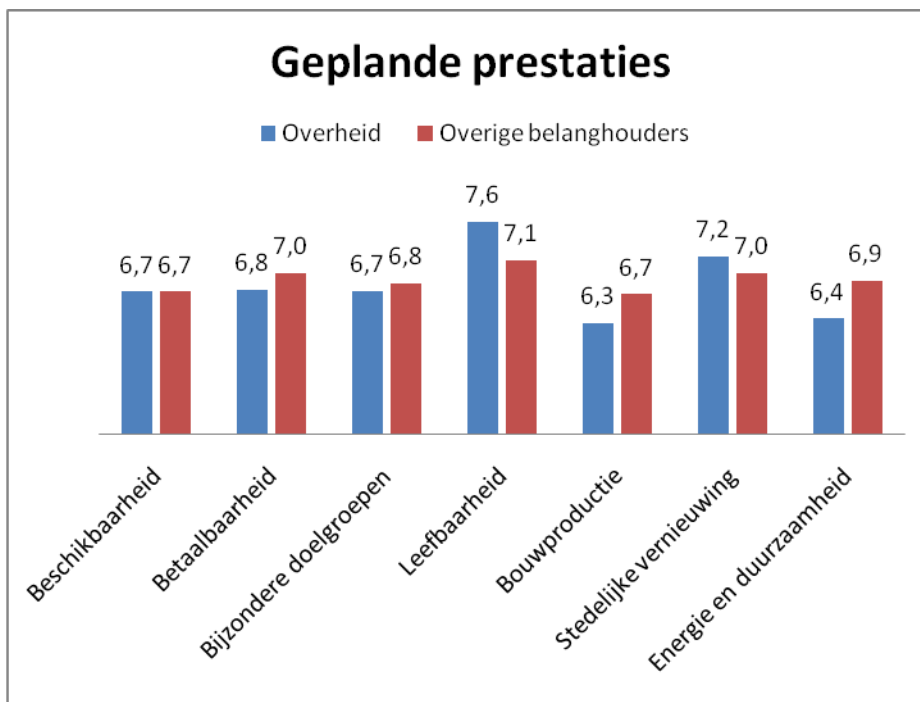
Wanneer we in meer detail naar de beoordelingen kijken, dan zijn op diverse prestatievelden verschillen tussen beide groepen waar te nemen. Belanghouders in de groep 'overheid' zijn minder tevreden over de bouwproductie en de prestaties in de stedelijke vernieuwing. Hun beoordeling van dit prestatieveld is overigens nog steeds een voldoende. Dat geldt ook voor het prestatieveld energie en duurzaamheid. Hier zijn de overige belanghouders echter iets minder positief dan de belanghouders in de groep 'overheid'.



Wat betreft de geplande prestaties scoort het prestatieveld leefbaarheid het hoogst bij de belanghouders van de overheid en bijna het hoogst bij de overige belanghouders (0,1%-punt lager dan stedelijke vernieuwing). Bij de geplande prestaties zijn de overheidsbelanghouders nog sterker positief dan bij de geleverde prestaties en ook de overige belanghouders verwachten veel van Ymere. Het beleidsterrein van stedelijke vernieuwing volgt hier op een tweede plaats, evenals bij de geleverde prestaties.

Wat betreft de geplande prestaties, zijn de 'overheidsbelanghouders' wat positiever over de voor de stedelijke vernieuwing geplande prestaties in vergelijking met de geleverde prestaties, maar de voornemens op het vlak van bouwproductie krijgen ook hier slechts een voldoende. De groep 'overige belanghouders' geeft hier een hogere waardering. De verwachtingen voor de bouwproductie kunnen uiteraard beïnvloed zijn door de sombere vooruitzichten die weinig met Ymere te maken hebben, maar vooral met de algemene crisis op de financiële markten en de woningmarkt.

Op het gebied van de geleverde prestaties voor energie en duurzaamheid ligt de waardering voor beide groepen zo rond de 6, de groep 'overheid' is licht positiever. Voor de geplande prestaties geven juist de overige belanghouders een hogere waardering, bijna een ruime voldoende.



4.3 Presteren volgens Belanghouders (PvB): II Kennis en Inzicht

Onderdelen	Cijfer
II De corporatie kent alle relevante belanghouders op de prestatievelden en kent hun verwachtingen, wensen en/of verlangens.	5,9
II.1 De corporatie benoemt de voor haar relevante belanghouders op de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden).	7,0
II.2 De corporatie communiceert het benoemen van haar belanghouders met haar maatschappelijke omgeving.	6,0
II.3 De corporatie voert met haar belanghouders een dialoog over de uitvoering van het beleid.	5,0
II.4 De corporatie beschrijft de verwachtingen, wensen en/of verlangens van de belanghouders en maakt deze openbaar.	5,5

Toelichting

De visitatiecommissie beoordeelt Ymere op het onderdeel kennis en inzicht met een 5,9. Weliswaar kent Ymere over het algemeen haar relevante belanghouders op de verschillende prestatievelden, maar Ymere communiceert niet systematisch met hen over het benoemen van de belanghouders, de uitvoering van het beleid en de verwachtingen, wensen en/of verlangens van de belanghouders en maakt deze ook niet openbaar. Deze stellingen worden in het vervolg verder toegelicht.

- > **II.1:** Ymere wordt met een 7 beoordeeld op het punt van het kennen van alle relevante belanghouders. Men heeft een belanghouderslijst samengesteld volgens type actor (zoals gemeente, belegger, zorginstelling, etc.). De relaties worden verder omschreven naar type strategische relatie (beslisser, beïnvloeder, samenwerkingspartner, overig) en naar wat Ymere relatietype noemt (bouw, financiën, wonen, projectontwikkeling, corporatie, leefbaarheid, architectuur & stedenbouw, milieu, kunst & cultuur, infrastructuur, veiligheid en overig). Weliswaar heeft Ymere dus geen lijst opgesteld volgens de prestatievelden zoals deze worden gebruikt voor de visitatie (paragraaf 4.2), maar de lijst geeft een heldere uitsplitsing naar werkveld en naar de invloed van de belanghouder in de relatie en lijkt daarmee structureel te zijn. Dit laatste punt wordt bevestigd in de interviews: Ymere heeft een krachtenveldanalyse van groepen stakeholders.
- > **II.2:** Zoals Ymere vermeldt op haar website, stelt Ymere geen openbaar overzicht van belanghouders op vanwege "de grote dynamiek (in aantal en aard) in de relaties met ... belanghouders. Dit vergroot de mogelijkheid van opmerkingen van en misverstanden met organisaties die (nog) niet of nog steeds op dit overzicht staan vermeld." De visitatiecommissie beoordeelt de toelichting van Ymere met een 6, maar vindt dat de argumentatie hiervoor zwak is. Op een website kan immers de lijst met belanghouders gemakkelijk actueel worden gehouden, meent de commissie.
- > **II.3:** Als het gaat om het periodiek overleg voeren met belanghouders scoort Ymere een 5, omdat er vanuit het concernniveau niet op wordt gestuurd (score 4). Vanuit het concern wordt gesteld dat de vestigingen verantwoordelijk zijn. Het concern gaat hier echter vrijblijvend mee om en heeft geen kaders voor sturing uitgewerkt. De belanghouders bevestigen dat zij gemiddeld niet voldoende bij het beleidsproces zijn betrokken (5,2). Overlegvoering vanuit de vestigingen (score van 6,0) en het wijk- en projectniveau (score van 8,0) langs samenwerkingslijnen beoordeelt de visitatiecommissie hoger. Op wijk- en vestigingsniveau zijn veel en intensieve contacten en werkt men met nieuwe participatiemethoden. Op concernniveau gebeurt veel, maar ad-hoc. De visitatiecommissie heeft op concernniveau nog geen concrete plannen aangetroffen om de belanghoudersdialoog vorm te geven, dit terwijl er in de naaste toekomst goede mogelijkheden liggen om dit wel te doen, bijvoorbeeld bij de uitwerking van de strategische doelen.
- > **II.4:** De visitatiecommissie geeft Ymere een 5 als het gaat om het overleg (de dialoog) dat (die) Ymere voert met haar belanghouders over de uitvoering van het beleid. Er zijn weinig gestructureerde en traceerbare activiteiten aangetroffen, zoals de volgende beschrijvingen van de deelaspecten van dit oordeel weergeven.
 - > Ymere scoort een 7,2 als het gaat om de interesse en inzicht in de doelen en ambities van de belanghouders. Men geeft Ymere een 6,7 als het gaat om de kennis van deze doelen/ambities. Ymere brengt dus meest ad hoc de verwachtingen, wensen en/of verlangens van belanghouders in kaart. Er zijn weinig gestructureerde en traceerbare activiteiten aangetroffen. De Adviesraad Ymere is de uitzondering, hier wordt viermaal per jaar een bijeenkomst georganiseerd in het kader van een jaarthema. Daarom beoordeelt de visitatiecommissie dit onderdeel met een 6,0 (voldoende).
 - > Ymere meldt op haar website: "Het jaarverslag, dat jaarlijks op de website van Ymere wordt geplaatst, geeft informatie over het overleg met belanghebbenden." Echter, de informatie in het jaarverslag is vooral procesmatig en gaat systematisch niet in op de inhoud van het overleg. De uitzondering is het overleg met de bewonersorganisaties.
 - > Ymere meldt op haar website dat zij afwijkt van hetgeen de Governancecode Woningcorporaties aanbeveelt als het overleg met belanghebbenden aangaat en het verslag dat binnen 3 maanden op de website van de corporatie moet worden geplaatst na het overleg: "Ymere neemt deze aanbeveling niet over. De wijze van verslaggeving van bijeenkomsten met belanghebbenden wordt in overleg met belanghebbenden bepaald." De visitatiecommissie constateert aldus dat er niets openbaar wordt gemaakt en geen zicht wordt geboden op wat besproken is, ook niet het onderwerp van gesprek. Het is niet duidelijk of Ymere dit in gesprekken met belanghouders aan de orde stelt. Per saldo scoort Ymere op dit punt dan ook niet hoger dan een 5.

4.4 Presteren volgens Belanghouders (PvB): III Planning

Onderdelen	Cijfer
III De corporatie maakt duidelijk aan welke verwachtingen, wensen en/of verlangens van belanghouders kan worden voldaan en verwerkt deze op transparante wijze in het eigen beleid.	4,7
III.1 De corporatie maakt de in kaart gebrachte verwachtingen, wensen en/of verlangens van de belangrijkste belanghouders zichtbaar in haar eigen doelen op de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden) en licht eventuele verschillen tussen verwachtingen en doelen toe.	4,7

Toelichting

- > De corporatie maakt onvoldoende duidelijk aan welke verwachtingen, wensen en/of verlangens van de belanghouders kan worden voldaan en verwerkt deze daarmee ook niet op een transparante wijze in het eigen beleid. De score wordt dan ook gemiddeld voor alle beleidsterreinen 4,7.
- > Op concernniveau gebeurt er niets, zoals blijkt uit governance visie: "Ymere legt geen verantwoording af aan belanghouders, maar informeert hen over de (voorgenomen) activiteiten, beleid en onderbouwing daarvan. Als relevant bespreekt Ymere deze activiteiten en dit beleid plus motivatie met de belanghouders. Om op deze manier inzicht te geven in (niet) gerealiseerde prestaties, draagvlak te creëren voor voorgenomen activiteiten, via een dialoog afstemming van activiteiten te realiseren of 'zaken te doen' met de belanghouders. Met het geven van de informatie willen wij onze activiteiten transparant maken en waar mogelijk inbedden in de activiteiten van andere partijen. Niet op basis van een hiërarchische relatie, maar op basis van gelijkwaardigheid." Er wordt door Ymere per saldo weinig gesproken over 'beïnvloeding door belanghouders'.
- > Uit de beperkte vertaling van opgaven naar ambities/doelen (meetschema's) blijkt eveneens dat Ymere structureel niet duidelijk maakt aan welke verwachtingen, wensen en/of verlangens van de gemeenten wordt voldaan. Uitzondering zijn de huurders die sinds de fusie via panels worden betrokken bij de strategische beleidsontwikkeling. Daarnaast hebben de vestigingen een eigen aanpak: adviescommissie, open plan processen, plan van aanpak participatie. Wat andere belanghouders betreft, bleek uit de interviews dat Ymere voor de buitenwacht niet erg transparant overkomt en dat bepaalde beslissingen voor de buitenwacht verrassend zijn en ook niet voldoende helder worden gecommuniceerd. Ook is aangegeven in de face-to-face gesprekken dat Ymere wel eens eigenzinnig optreedt en geen rekening houdt met de wensen van de belanghouders.
- > Ymere verwerkt de verwachtingen van belanghouders dus niet op transparante wijze in het eigen beleid. Bij deze stelling past de opmerking in de zelfevaluatie van Ymere dat bij de formulering van de nieuwe ondernemingsstrategie een grote groep belanghouders is betrokken, maar dat er geen procesbeschrijving is voor de beleidsontwikkeling.
- > Op wijk- en projectniveau wordt er weliswaar veel overlegd, met name op de beleidsterreinen leefbaarheid en stedelijke vernieuwing die beide met een 6 worden beoordeeld. Maar ook hier ontbreekt het aan transparantie wat betreft het incorporeren van de verwachtingen, wensen en/of verlangens van de belangrijkste belanghouders.

4.5 Presteren volgens Belanghouders (PvB): IV Monitoring

Onderdelen	Cijfer
IV De corporatie betreft de oordelen van de belanghouders (over de mate waarin de feitelijke en geplande prestaties aantoonbaar bijdragen aan de realisatie van hun verwachtingen, wensen en/of verlangens) aantoonbaar bij de formulering van toekomstige prestaties.	4,0
IV.1 Bij het opstellen van de doelen voert de corporatie overleg met de belanghouders over het presteren van de corporatie in voorgaande jaren.	4,0



Toelichting

- > De corporatie betreft de oordelen van de belanghouders onvoldoende aantoonbaar bij de formulering van toekomstige prestaties. De uitspraak in de zelfevaluatie van Ymere illustreert dit punt: "We brengen de tevredenheid van belanghouders slecht in beeld (niet systematisch). We hebben er wel een gevoel bij." Daarmee wordt bevestigd dat de communicatie van Ymere over de mate waarin de feitelijke en geplande prestaties aantoonbaar bijdragen aan de realisatie van verwachtingen, wensen en/of verlangens van de belanghouders in de kinderschoenen staat.

4.6 Beoordeling visitatiecommissie: Prestaties volgens Belanghouders (PvB)

Onderdeel	Wegingsfactor	Beoordeling
I Prestaties	70%	6,9
II Kennis en inzicht	10%	5,9
III Planning	10%	4,7
IV Monitoring	10%	4,0
Totaal		6,3

Toelichting

- > Met de prestaties van Ymere zijn de belanghouders met gemiddeld bijna een ruim voldoende redelijk tevreden. Ymere is ook op de hoogte van wie haar belanghouders zijn. Ymere blijft echter in gebreke als het gaat om het transparant en systematisch in beschouwing nemen van de verwachtingen, wensen en/of verlangens van belanghouders bij het formuleren van beleid, toekomstige prestaties en et uitvoeren van activiteiten. Overleg vindt vooral ad hoc plaats op wijk- en projectniveau.
- > Per saldo levert weging van de vier onderdelen die het oordeel 'prestaties volgens belanghouders' opmaken een 6,3 op.

5 Presteren naar Vermogen (PnV)

5.1 Enkele kerngegevens

Kengetallen financiële positie

Deze kengetallen zijn ontleend aan de *Corporatie in Perspectief rapportage 2009 van het CFV*

	Ymere	Referentie	Landelijk
Huur per woning per jaar in 2008	€ 5.017,-	€ 4.890,-	€ 4.829,-
Huur in percentage van de maximale huur in 2008	75,7%	75,7%	71,0%
Gemiddeld aantal punten woningwaardering in 2008	119	119	130
Onderhoud per woning in 2008 (klachten-, mutatie- en planmatig onderhoud)	€ 991,-	€ 1.350,-	€ 1.464,-
WOZ-waarde per woning in 2008	€ 178.880,-	€ 160.816,-	€ 155.105,-
Volkshuisvestelijke exploitatiewaarde per woning in 2008 in €	€ 37.739,-	€ 34.769,-	€ 35.518,-
Risicobeoordeling 2008 door CFV (<i>in % van het balanstotaal in 2008</i>)	7,1%	8,2%	8,7%
Risicobeoordeling 2013 door CFV (<i>in % van het balanstotaal in 2013</i>)	16,7%	16,3%	16,2%
Solvabiliteitsoordeel	Voldoende		
Schuldverdienratio (nettokasstroom excl. verkopen/langlopende leningen) per VHE	15,9	19,5	15,1
Volkshuisvestelijk vermogen 2008 (in % van het balanstotaal)	18,2%	24,6%	30,5%
Volkshuisvestelijk vermogen 2008 (in € per vhe)	€ 9.028,-	€11.185,-	€13.332,-
Netto bedrijfslasten per vhe in 2008 (in € per vhe)	€1.435,-	€ 1.655,-	€ 1.340,-

Enkele observaties:

- > De WOZ-waarde per woning is voor Ymere aanzienlijk hoger dan vergelijkbare corporaties en het landelijk gemiddelde
- > De risicobeoordeling door het CFV voor Ymere lag voor het verslagjaar 2008 onder het landelijk gemiddelde en onder het gemiddelde van vergelijkbare corporaties. Voor de risicobeoordeling voor Ymere in 2013 ligt hoger.
- > Ymere geeft aanzienlijk minder aan onderhoud uit dan soortgelijke corporaties en het landelijk gemiddelde.
- > Het volkshuisvestelijk vermogen in percentage van het balanstotaal van Ymere is aanzienlijk lager dan van vergelijkbare corporaties en het landelijk gemiddelde.
- > De bedrijfslasten van Ymere per VHE zijn lager dan van soortgelijke corporaties, maar hoger dan het landelijke gemiddelde.

5.2 Presteren naar Vermogen (PnV): I Prestaties

Onderdelen	Cijfer
I Het beschikbare eigen vermogen wordt maximaal ingezet voor het leveren van maatschappelijke prestaties.	7,4
I.1 De corporatie heeft inzicht in het vermogen dat beschikbaar is voor het leveren van maatschappelijke prestaties.	7,7
I.2 De corporaties heeft extra potenties voor haar vermogensontwikkeling verkend en maakt hier maximaal gebruik van.	7,7
I.3 De corporatie geeft inzicht in hoe het beschikbare eigen vermogen maximaal wordt ingezet voor het leveren van maatschappelijke prestaties.	7,0

Dit oordeel telt voor 70% mee voor het waarderen van het onderdeel Presteren naar Vermogen (PnV).

Toelichting

- > Ymere zet haar vermogen meer dan voldoende in voor het leveren van maatschappelijke prestaties. Haar vermogensovermaat is lager dan van vergelijkbare corporaties en het landelijk gemiddelde (zie de tabel in paragraaf 5.1: Volkshuisvestelijk vermogen 2008 minus het risicoprofiel).

I.1 Ontwikkeling vermogen op basis van bedrijfswaarde

- > Ymere heeft een actuele vermogensberekening op basis van bedrijfswaarde (= contante waarde toekomstige inkomsten minus contante waarde toekomstige uitgaven van de portefeuille). Hierin is ook rekening gehouden met de strategie (onderhoud, huurbeleid) voor het eigen woningbezit en het daaraan gekoppelde investeringsprogramma.
- > Ymere hanteert duidelijke rendementseisen per type investering, zoals sociale huur, vrije sector huur en koopwoningen. Deze eisen zijn opgesteld op basis van adviezen van de investeringsadviescommissie waarin ook externe experts zitting hebben.

I.2 Extra potenties

a. Verkooppotentie

- > Ymere heeft in 2009 bewust haar verkoopprogramma verhoogd om aan te sluiten een verhoogde verkoopdoelstelling. In diverse prestatieafspraken zijn doelstellingen over verkoopaantallen opgenomen. In Amsterdam is er een maximum verbonden aan het aantal mogelijk te verkopen huurwoningen.

b. Leenpotentie

- > Ymere maakt voldoende gebruik van de door het WSW beschikbaar gestelde krediet faciliteringsvolume. De corporatie zoekt een goede balans tussen het aanwenden van haar middelen en het waarborgen van haar liquiditeitspositie.

c. Risicobuffers

- > Passend bij de beoordelingsmethodiek van het WSW stuurt Ymere meer op kasstromen dan op vermogensontwikkeling. Ymere heeft een uitstekende vertaling gemaakt van mogelijke risico's, de kans dat een risico zich voordoet en de financiële impact daarvan. Ymere verkent diverse scenario's met het programma WALs.

I.3 Het oordeel van het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV) over de continuïteit en solvabiliteit van de corporatie is belangrijk voor het bepalen of Ymere haar eigen vermogen maximaal inzet voor het leveren van maatschappelijke prestaties. Het oordeel van het CFV op dit punt is positief.

Continuïteitsoordeel

- > Het CFV heeft de continuïteit van Ymere in 2009 beoordeeld als voldoende (oordeel= A). Dit oordeel geeft aan in welke mate een corporatie in staat is om in de toekomst aan haar verplichtingen te voldoen (er wordt 5 jaar vooruitgekeken).

Solvabiliteitsoordeel

- > Het solvabiliteitsoordeel van het CFV geeft aan of de corporatie op dit moment in staat is aan haar verplichtingen te voldoen. Het meest recente solvabiliteitsoordeel (gebaseerd op de jaarrekening 2008) is 'voldoende'.

5.3 Presteren naar Vermogen (PnV): II Visie

Onderdelen	Cijfer
II De corporatie heeft een duidelijke visie en doelstelling geformuleerd over het beoogde rendement op en de omvang van het eigen vermogen en de besteding van de ruimte in het vrije eigen vermogen. Deze visie is onderbouwd met kennis van de maatschappelijke opgave in het werkgebied.	7,0
II.1 De corporatie heeft een duidelijke visie en doelstelling geformuleerd over het beoogde rendement <i>op</i> en de omvang <i>van</i> het eigen vermogen.	7,0
II.2 De corporatie heeft een duidelijk visie en doelstelling over de besteding van de ruimte in het vrije eigen vermogen.	7,0
II.3 De corporatie heeft haar visie en doelstelling over het rendement <i>op</i> en de omvang <i>van</i> het eigen vermogen onderbouwt met kennis van de maatschappelijke opgaven in haar werkgebied.	7,0

Toelichting

- > **II.1:** Ymere heeft in haar meest recente jaarverslag een duidelijke visie en doelstelling opgenomen over de omvang van haar eigen vermogen. In het verslag staat geen informatie over het beoogde rendement.
- > **II.2:** De corporatie heeft een duidelijke visie op de omvang en aanwending van haar vermogen. Investerings zijn per bestedingscategorieën duidelijk uitgewerkt, zoals leefbaarheid, nieuwbouw en wijkaanpak. De maatschappelijke urgentie van elk van die bestedingscategorieën is voldoende onderbouwd, Er ontbreekt echter nog een openbaar afwegingskader waaruit de visie blijkt die achter de inzet van het beschikbare eigen vermogen ligt.
- > **II.3:** De corporatie heeft haar visie en doelstelling over het rendement op en de omvang van het eigen vermogen ruim voldoende onderbouwd met kennis van de maatschappelijke opgaven in haar werkgebied..

5.4 Presteren naar Vermogen (PnV): III Risicoprofiel

Onderdelen	Cijfer
III. De corporatie beschikt over een solvabiliteitsdoelstelling die wordt verantwoord in het licht van het gerealiseerde en/of voorgenomen investeringsprogramma.	7,5
III.1 De corporatie beschikt over een concrete solvabiliteitsdoelstellingen die is toegelicht in interne (b.v. Begroting, jaarrekening) en/of externe (b.v. Jaarverslag) documenten	7,5

Toelichting

- > Ymere beschikt over een meetbare en tijdgebonden solvabiliteitsdoelstelling, die ook is onderbouwd met gedegen risicoanalyses die is gekoppeld aan de investeringsplannen van de corporatie. Het jaarverslag 2009 bevat een uitgebreide risicoanalyse.

- > Ymere heeft een vermogensovermaat die aanzienlijk lager is dan dat van vergelijkbare corporaties. (zie ook paragraaf 5.1 en 5.2).
- > De risicowaarderingsmethodiek van Ymere wijkt af van die van het CFV. Het is te prijzen dat Ymere aansluiting zoekt bij de CFV-werkwijze en hierover overleg voert.

5.5 Presteren naar Vermogen (PnV): IV Bedrijfsvoering

Onderdelen	Cijfer
IV De corporatie presteert efficiënt	7,5
IV.1 De corporatie onderneemt aantoonbare maatregelen om haar efficiëntie te vergroten	7,5

Toelichting

- > De bedrijfslasten van Ymere liggen lager dan de referentiecoperaties en iets boven het landelijk gemiddelde (zie de tabel in paragraaf 5.1). Uit onafhankelijk onderzoek in 2009 uitgevoerd in opdracht van Ymere, blijkt dat er voldoende mogelijkheden zijn voor verdere efficiency verbetering. Ymere heeft een werkgroep opgericht, onder leiding van een lid van de Raad van Bestuur, om met verbetervoorstellen te komen.

5.6 Beoordeling visitatiecommissie: Prestaties naar Vermogen (PnV)

Onderdeel	Wegingsfactor	Beoordeling
I Prestaties	70%	7,4
II Visie	10%	7,0
III Risicoprofiel	10%	7,5
IV Bedrijfsvoering	10%	7,5
Totaal		7,4

Toelichting

- > De prestaties van Ymere afgezet ten opzichte van haar vermogen zijn ruim voldoende.
- > Ymere maakt ruim voldoende gebruik van de verkoop- en huurpotentie in haar woningbezit en van de kredietfaciliteiten die het WSW haar biedt.
- > De corporatie heeft een duidelijke visie op de omvang en aanwending van haar vermogen. Een duidelijk en openbaar afwegingskader over de allocatie van het beschikbare vermogen over het werkgebied en beleidsterreinen is nog niet beschikbaar.

6 Governance

6.1 Goed bestuur

Het onderdeel goed bestuur is verdeeld in diverse normen en meetpunten. Het oordeel van de visitatiecommissie staat vermeld in de onderstaande tabel met aansluitend een toelichting.

	Normen en meetpunten	Cijfer
I	De corporatie heeft de borging van de kwaliteit van het intern toezicht vastgelegd (zie hoofdstuk III Aedes Governance Code)	7,4
I.1	De interne toezichthouder (Raad van Commissarissen) heeft een eigen visie op de invulling van haar functie. Deze visie is getoetst aan de Aedes Governance Code	7,3
I.2	De interne toezichthouder (Raad van Commissarissen) heeft vastgesteld wat de gewenste output van het toezicht is en welke normen er worden gehanteerd om de output te meten.	7,5
I.3	De interne toezichthouder (Raad van Commissarissen) heeft een duidelijke taakomschrijving van het bestuur en de toezichthouders.	7,5

Toelichting

- > **I.1:** De Raad van Commissarissen (RvC) heeft op basis van het 'pas toe of leg uit' principe duidelijk aangegeven op welke punten zij de Governancecode Woningcorporaties volgt en op welke punten niet. Afwijkingen van de governancecode zijn goed gemotiveerd en terug te vinden op de website van Ymere.
- > Bij de fusie tussen Woonmaatschappij en Ymere in 2008 zijn profielschetsen voor de RvC opgesteld. Uit de interne toezichthouders van beide fusiecorporaties is op basis van deze profielschetsen een selectie gemaakt voor de nieuwe RvC van Ymere. Op basis van de profielschetsen zijn onder begeleiding van een extern adviseur gesprekken gevoerd met de individuele leden van beide Raden. Er is bij de selectie van de leden goed gekeken naar de mate van aansluiting van hun kwaliteiten bij de profielschets. Dit selectieproces was zorgvuldig, maar gesloten. Bij de recente invulling van een vacature in de RvC is een start gemaakt met externe verwerving en met pogingen om de diversiteit in de Raad te vergroten. In het voorjaar van 2010 is dan ook een advertentie verschenen waar potentiële kandidaten behorend tot een minderheid werden uitgenodigd ook te reageren. Dit zal ook leiden tot een feitelijke benoeming van een lid uit deze doelgroep in de RvC.
- > De profielschets is goed toegesneden op de aard van de corporatie. Het is wel verwonderlijk, dat gelet op de aard van het werkgebied, weinig aandacht is besteed aan culturele diversiteit in de RvC.
- > **I.2:** Ymere beschikt over een ruim voldoende uitgewerkte, en door de RvC goedgekeurde, governance visie. Hierin is de rol van de interne toezichthouders uitgewerkt, maar ook –op hoofdlijnen- de betrokkenheid van belanghouders van het beleidsproces van Ymere.
- > Het is de ambitie van Ymere dat haar governance documenten tot de hoogst professionele standaard behoren. De visitatiecommissie vindt de kwaliteit van deze documenten goed.
- > De RvC heeft een toezichtskader vastgesteld. Dit kader omvat alle relevante wetten en regelgeving, het ondernemingsplan, de begroting en het beoordelingskader van de Raad van Bestuur.
- > De structuur van het toezicht is duidelijk op schrift gesteld. De RvC heeft een goed uitgewerkte structuur met deelcommissies. In elke commissie zitten enkele RvC-leden. De commissies bieden de mogelijkheid voor RvC-leden om meer contact te hebben met de organisatie onder de RvB. De commissies sluiten aan bij de taakverdeling binnen de RvB.
- > De RvC evalueert minimaal 1 maal per jaar het functioneren van de directeur-bestuurder(s). In die evaluaties wordt stilgestaan bij de afspraken die met de bestuurders zijn gemaakt over individuele en collectieve prestaties, onder andere over leiderschap, de fusiebeloften, 'in control' zijn van de organisatie, waardeontwikkeling, reputatie, volkshuisvestelijke en commerciële prestaties. Een deel van de variabele beloning van de bestuurders is gekoppeld aan individuele en collectieve prestaties, zoals vastgelegd in een beoordelingskader. Ook hiervan wordt melding gemaakt in het jaarverslag 2009.

- > De RvC van Ymere evalueert minimaal eenmaal per jaar haar eigen functioneren. Deze zelfevaluaties vinden tijdig plaats, vaak met externe begeleiding. Een jaar na de fusie hebben voorzitter en vice-voorzitter individuele evaluatiegesprekken gevoerd met leden. Dat waren soms vrij pittige en indringende gesprekken die leidden tot individuele aanbevelingen. In het tweede jaar is er met een externe deskundige meer naar de RvC als collectiviteit gekeken. Ook hier zijn aandachtspunten uit voortgekomen. Een van de conclusies was dat de RvC er wat dichter op moest zitten, onder andere via de discussie in de commissies waardoor ook meer contacten met het tweede echelon plaatsvinden. Dit komt in het bijzonder tot uitdrukking in commissies volkshuisvesting en gebieds- en projectontwikkeling. Naast de collectieve evaluatie zijn ook de individuele gesprekken en de aanbevelingen van het jaar daarvoor geëvalueerd.
- > **I.3:** Ymere heeft een Raad van Bestuur (RvB) die uit vier personen bestaat. Op de website is algemene informatie te vinden over de vier bestuurder en hun takenpakket. De statuten geven regels over ondermeer de samenstelling van het bestuur, de taken en bevoegdheden van het bestuur en de verantwoording door het bestuur. De werkwijze van het bestuur is nader beschreven in het reglement Raad van Bestuur Ymere. Iedere bestuurder heeft daarnaast nog een eigen functieomschrijving.

6.2 Onderdeel II Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding

Normen en meetpunten		Cijfer
II	Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden	6,6
II.1	Eigen ambities en doelen De corporatie heeft een schriftelijk neergelegde opvatting over haar maatschappelijk functioneren in haar werkgebied geformuleerd. Hieruit is af te leiden welke rol de corporatie inneemt in haar werkgebied en hoe die rol zich vertaalt naar de eigen organisatie en relatie met maatschappelijke partners.	7,3
II.2	Opgaven in het werkgebied De corporatie communiceert haar beleidsvoornemens en prestatieafspraken met haar belanghebbenden.	6,0
II.3	Belanghouders De corporatie houdt ten minste een keer per jaar een vergadering met belanghebbenden, waarin de corporatie in dialoog treedt over de beleidsdoelstellingen en resultaten.	5,0
II.4	Vermogen De accountant maakt een verslag van analyses van ontwikkelingen van het vermogen en resultaat, die niet in de cijfers voorkomen en die naar de mening van de externe accountant bijdragen aan het inzicht in de financiële positie en resultaten van de woningcorporatie.	8,0

Toelichting

- > **II.1:** Ymere heeft haar opvatting over haar maatschappelijke positie, missie en visie ten tijde van de fusie in 2008 neergelegd in het beleidsplan "Van stenen voor mensen". In 2010 is de nieuwe toekomstvisie 'Met ziel en zakelijkheid' verschenen. Beide documenten zijn door de interne toezichthouders goedgekeurd. In het meest recente ondernemingsplan heeft Ymere haar rolopvatting en ambities duidelijk vastgelegd. Voor de totstandkoming van dit plan zijn diverse gesprekken gevoerd met belanghouders en sleutelfiguren op het gebied van wonen, zorg en welzijn. De ambities zijn ook vertaald naar een strategiekaart.
- > Ymere beschikt over veel kanalen die zij gebruikt om haar maatschappelijke omgeving te informeren over haar ambities, doelen en activiteiten (de website, het jaarverslag en de publicaties "Ymere werkt" en "Ymere Ontmoet"). De mate waarin informatie wordt gegeven over geboekte voortgang is nog enigszins gebrekkig, onder andere omdat doelen door Ymere veelal niet zijn geformuleerd in de vorm van concreet nagestreefde resultaten (output) of meetbare maatschappelijke effecten (outcome). Daardoor ligt de nadruk nog teveel op het samenwerkingsproces en de activiteit in plaats van het resultaat. Het jaarverslag bevat wel elementen van concrete prestatie-evaluatie.

- > **II.2:** De drie beleidspeilers Wonen, Leven en Groeien van Ymere en haar keuze voor 13 prioriteitswijken zijn duidelijk terug te vinden in de communicatie-uitingen van de corporatie (zoals jaarverslagen en de website). De website bevat veel algemene informatie over de gemeenten wijken en buurten waar Ymere actief is (zoals woningvoorraad, huurprijzen, huishoudensamenstelling en inkomen). Algemene informatie over prestatieafspraken met gemeenten is terug te vinden in onder andere nieuwsberichten op de website en in de jaarverslagen die ook op de website staan. Informatie gaat vooral over de procesmatige kant van het komen tot prestatieafspraken; we komen minder te weten over de inhoud. In het jaarverslag wordt wel melding gemaakt van de afspraken in Amsterdam over investeringen in nieuwbouw, herstructurering, woningverbetering en leefbaarheid.
- > Welke concrete prestaties door Ymere zijn toegezegd, en welke resultaten zijn geleverd is echter in de regel niet terug te vinden. In haar jaarverslag geeft Ymere wel een overzicht van de eigen doelstellingen, de realisatie daarvan en een beknopte analyse van de oorzaken.
- > **II.3:** Ymere beschikt over een relatiebeheersysteem waarbij ook wordt vermeld wie van de eigen medewerkers de meeste contacten onderhoudt. Het register is niet openbaar en is daarom niet te beschouwen als een belanghoudersregister. Ymere heeft echter duidelijk aangeven hoe zij aankijkt tegen de bepalingen in de governance over het belanghoudersregister: "Ymere zal geen uitpuutend overzicht van belanghouders opstellen. Hiervoor kiezen we vanwege de grote dynamiek (in aantal en aard) in de relaties met onze belanghouders. Dit vergroot de mogelijkheid van opmerkingen van en misverstanden met organisaties die (nog) niet of nog steeds op dit overzicht staan vermeld". Deze toelichting is terug te vinden op de website van Ymere.
- > Ymere heeft op veel verschillende manieren contacten met belanghouders. De meeste contacten vinden op vestigingsniveaus plaats, door overleg in wijken en rond concrete activiteiten, open planprocessen rond projecten. Deze zijn vooral bilateraal en niet gestructureerd of geïnstitutionaliseerd. Dit zegt nog weinig over de kwaliteit van de contacten, maar door de wijze waarop Ymere haar contacten heeft georganiseerd (of eigenlijk niet heeft georganiseerd) blijft het onduidelijk hoe belanghouders de koers en activiteiten kunnen beïnvloeden. Naast de huurdersorganisaties, is de Adviesraad in Almere in feite de enige geïnstitutionaliseerde overlegvorm, echter deze raad bestaat vooral uit maatschappelijk betrokken personen; het zijn niet per definitie belanghouders. Ymere wil ook in Haarlem en Haarlemmermeer Adviesraden instellen.
- > De betrokkenheid van belanghouders (met uitzondering van huurdersvertegenwoordigers) is niet vastgelegd in een procesbeschrijving.
- > Ymere heeft op haar website een overzicht gepubliceerd met onderdelen van de Governancecode waar zij beargumenteerd van afwijkt. Ten aanzien van de rol van de RvC bij belanghouderparticipatie heeft Ymere vooral aangegeven wat zij niet doet. De RvC neemt geen goedkeurende positie in bij het benoemen van belanghouders, de vorm van het overleg met belanghouders en is ook niet aanwezig bij het overleg met belanghebbenden. Ymere is van mening dat deze onderwerpen tot de bevoegdheid van het bestuur behoren. Het bestuur legt vanzelfsprekend verantwoording af aan de RvC over het overleg met belanghebbenden
- > Het bestuur informeert de RvC over het overleg met belanghebbenden. De RvC heeft daarnaast tenminste eenmaal per jaar een informatief overleg met de centrale huurdersorganisaties van Ymere.
- > De RvC volgt reacties van klanten en belanghouders op afstand; via verslagen van klachtencommissies, de reputatiemonitor en nieuwsberichten in kranten of op internet. RvC-leden vertelde in het visitatiegesprek deze informatie niet rechtstreeks te gebruiken in haar contacten met bestuurders.
- > De visitatiecommissie is van mening dat de RvC onvoldoende expliciet is in de wijze waarop zij invulling geeft aan haar toezichthoudende rol op het onderdeel belanghoudersparticipatie en in het bijzonder de wijze waarom belanghouders structureel worden betrokken bij het beleidsproces.
- > **II.4:** De corporatie beschikt over een verslag van de externe accountant met analyses van ontwikkelingen van het vermogen en resultaat die bijdragen aan het inzicht in de positie en resultaten van de woningcorporatie. Daarnaast laat Ymere ook geregeld aanvullende onderzoeken uitvoeren door externe experts die inzicht bieden in de financiële positie, de efficiency en de effectiviteit van de organisatie.



6.3 Beoordeling visitatiecommissie: Governance

Onderdeel	Wegingsfactor	Beoordeling
I Goed Bestuur	20%	7,4
II Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden t.a.v.:		
- ambities en doelen	20%	7,3
- opgaven in het werkgebied	20%	6,0
- betrokkenheid van belanghebbenden	20%	5,0
- vermogen	20%	8,0
	Totaal	6,8

Toelichting

- > Ymere scoort een ruime voldoende op het punt van het vastleggen van de borging van de kwaliteit van het intern toezicht. Ymere beschikt over een ruim voldoende uitgewerkte, en door de RvC goedgekeurde, governance visie en de RvC heeft een duidelijk toezichtskader vastgesteld.
- > De maatschappelijke verantwoording en de beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden heeft Ymere voldoende vorm gegeven. De financiële verantwoording is goed, terwijl de betrokkenheid van belanghouders (met uitzondering van huurdersvertegenwoordigers) niet is vastgelegd in een aan de beleidscyclus gekoppelde procesbeschrijving.

Bijlage I. Presteren naar Opgaven (PnO): I Prestaties, uitsplitsingen naar de kerngemeenten Almere, Amsterdam, Haarlem en Haarlemmermeer.

Beschikbaarheid

Almere

	Prestatieveld	Opgaven	Prestaties
1	Beschikbaarheid	Ymere heeft met de gemeente Almere afspraken gemaakt over het toewijzen van vrijkomende woningen. Van het vrijkomend aanbod wordt 85% aangeboden via een open toewijzingsstelsel, waarvan 60% regulier wordt aangeboden en 25% via het snelzoekstelsel. 5% urgent, statushouders, bewoners van sloop- en renovatieprojecten en woonruimten voor 2e kansbeleid. 10% via maatschappelijke instanties of aan personeel in de basiszorg van Almere.	Ymere heeft de afspraken bijna behaald. De reden voor de onderschijding is geanalyseerd en toegelicht.
		Ymere streeft naar evenredige kansen voor alle woningzoekenden die reageren op woonruimten, ongeacht leeftijd, huishoudensamenstelling, inkomen, herkomst of status als starter of doorstomer.	De ambitie voor gelijke slaagkansen voor alle groepen wordt niet gehaald. De inschrijfduur is gestegen en de slaagkansen zijn gedaald. Vooral jongeren vinden relatief moeilijk een woning.
		Woningen met minimaal 5 kamers en een rekenuur lager dan de 2e aftoppingsgrens worden uitsluitend toegewezen aan huishoudens waarvan het ledenaantal 5 of meer bedraagt.	Deze prestatie sluit aan bij de opgave.
			Score

Amsterdam

	Prestatieveld	Opgaven	Prestaties
1	Beschikbaarheid	Passend toewijzen woningen. Ymere heeft via de Beleidsvereenkomst Wonen 2007-2010 toegezegd om 65% van de vrijkomende woningen aanbieden aan de primaire doelgroep huur maximaal € 520 (prijsspeil 1 juni 2006) en minstens 85% aan inkomens tot de voormalige ziekenfondsgrens.	In 2007, 2008 en 2009 heeft Ymere circa 63% van de vrijgekomen woningen aangeboden aan de doelgroep. Daarmee is de doelstelling van 65% net niet behaald. Wat betreft het aanbieden van woningen aan de inkomensgroep tot ziekenfondsgrens, wordt voor de drie jaren gemiddeld ruim 81% behaald in plaats van 85%.
Aanbieden van grote woningen met een huurprijs onder de maximale huurtoeslaggrens door nieuwbouw, samenvoegingen of vrijkomende woningen in de voorraad.		Ymere heeft een voldoende bijdrage geleverd aan het aanbieden van grote woningen door nieuwbouw en samenvoeging. Sinds eind 2007 bestaat er een aanjaagteam grote woningen/grote gezinnen waarin ook Ymere participeert.	
Vergroten huisvestingsmogelijkheden voor jongeren en studenten door woningen te labelen voor deze doelgroepen.		Ymere heeft bijgedragen aan twee uitvoeringsplannen op dit gebied en levert ook een aandeel in deze opgave, maar haar bijdrage is –in vergelijking met het woningbezit van Ymere- lager dan van de overige corporaties in Amsterdam.	
Vergroten aantal woningen voor tijdelijke verhuur (als onderdeel wijkaanpak).		Ymere heeft hieraan voldoende bijgedragen.	
Bijdrage leveren aan een middensegment in de huur en de koop. Voor de huur ligt dit segment tussen de huurtoeslag grens (€ 648 en de € 950). Minimaal 50% van de te verkopen sociale huurwoningen moet bereikbaar zijn voor de inkomensgroep tot 1,5 keer modaal.		Ymere heeft een voldoende bijdrage geleverd aan deze opgave. Zij heeft in 2008 en 2009 216 huurwoningen aan dit segment toegevoegd. Ymere heeft in 2008 en 2009 ruim 600 huurwoningen verkocht, minimaal 50% hiervan was betaalbaar voor huishoudens met een inkomen tot 1,5 keer modaal. Een ruim voldoende prestatie.	
		Ook via nieuwbouw van woningen levert Ymere een voldoende bijdrage aan het creëren van een middensegment (in 2008 en 2009 in totaal 800 huur- en koopwoningen).	
Koopgarant. Vergroten aantal verkopen in nieuwbouw en bestaande voorraad 'onder voorwaarden' (zoals Koopgarant).		Amsterdamse corporaties zijn sinds 2008 in gesprek met Belastingdienst om te zorgen dat kopers onder Koopgarant in aanmerking komen voor hypotheekrenteaftrek. Noodgedwongen hebben er dus nog geen verkopen 'onder voorwaarden' plaatsgevonden.	
Verkoop aan zittende huurders. Corporaties richten hun verkoopinspanningen nadrukkelijk ook op zittende huurders.		Een zittende huurder krijgt 10% korting als deze de eigen huurwoning koopt. Ymere voert de Starterslening in voor zittende huurders die hun woning willen kopen. In de periode 2006-2009 heeft Ymere bijna 1.600 huurwoningen verkocht. Alleen voor 2008 heeft Ymere ons aangegeven hoeveel aan zittende huurders zijn verkocht, namelijk 38. Ymere levert een (bescheiden) bijdrage aan de opgave.	
	Score	6,0	

Haarlem

	Prestatieveld	Opgaven	Prestaties
1	Beschikbaarheid	De corporaties verdelen alle bij de corporaties voor de verhuur beschikbaar komende woningen onder de huurtoeslaggrens en verrichten daartoe alle uitvoerende handelingen, met inachtneming van de in dit convenant gemaakte afspraken.	Aantal toewijzingen via regulier systeem, inclusief urgenten: 2007-2008-2009 resp. 361-346-290.
		Betere match tussen vraag en aanbod.	Nieuw convenant Woonruimteverdeling mede ontwikkeld en ondertekend.
		De corporaties dragen zorg voor een gezamenlijk, centraal register van woningzoekenden en voor de instelling en instandhouding van de front-office(s) en een regionale back-office voor de woonruimteverdeling.	Ymere levert een lid van RvC en is co-financierder van de Stichting Woonservice en het digitale toewijzingssysteem.
		Corporaties kunnen, na aftrek van het aantal woningen dat jaarlijks wordt toegewezen aan urgenten, ten hoogste 30% van hun jaarlijks aangeboden bezit buiten het systeem om toewijzen.	Vanaf start september 2008 tot en met eind 2009 zijn 101 interne bemiddelingen gerealiseerd, wat neerkomt op een geschoond percentage van ca. 23%. Daarmee voldoet Ymere aan de opgave.
		Statushouders: taakstelling Haarlem 2007-2008-2009 resp. 12-31-31 = 74.	Ymere heeft in 2007-2008-2009 10 in plaats van 12, 15 in plaats van 31 en 13 in plaats van 31 woningen toegewezen aan statushouders. Aan de opgave is niet voldaan en in de laatste twee jaren is minder dan de helft van de taakstelling behaald. Per saldo is over de periode van drie jaar de taakstelling met 49% onderschreden. Ymere geeft aan achter te lopen in de toewijzing door een gebrek aan geschikte woningen en door een gebrekkige samenwerking met het COA.
		Score	6,4

Haarlemmermeer

Prestatieveld		Opgaven	Prestaties
1	Beschikbaarheid	Huisvesten van lage inkomens uit de Haarlemmermeer of Stadsregio Haarlemmermeer (60% toewijzen aan primaire doelgroep).	Het afgesproken percentage toewijzingen werd in 2008 (60,5%) gehaald en in 2007 (59,0%) en 2009 (56,5%) bijna. Overigens zijn de prestatieafspraken niet eenduidig, Percentages 'beschikbaar voor' en 'toegewezen aan' de primaire doelgroep van beleid worden door elkaar gebruikt. De visitatiecommissie hanteert de definitie die ook Ymere in haar prestatie-evaluatie gebruikt, namelijk het percentage toewijzingen.
		Ook voor de huishoudens met een inkomen van tweemaal modaal spant Ymere zich in.	Prestatie 2009: 89,1% van de vrijkomende woningen onder de liberalisatiegrens toegewezen aan huishoudens met een inkomen < € 40.000.
		Huisvesten van de groep statushouders en pardonners. Taakstelling Rijk in 2007: 41 statushouders. Taakstelling Rijk in 2008: 47 statushouders.	Resultaat in 2007: 19 statushouders gehuisvest. Resultaat in 2008: 47 statushouders gehuisvest. Taakstelling pardonners is meerjarige taakstelling 2007-2010: 195 pardonners huisvesten. Resultaat 2007: 7 pardonners. Resultaat 2008: 73 pardonners. Er zijn onvoldoende personen aangemeld bij Ymere om de taakstelling te halen. COA levert onvoldoende personen aan bij de gemeente. De pardonners krijgen hun verblijfstitel via IND. Vertraging bij deze groep zit veelal in het verkrijgen van de benodigde documenten.
		Score	6,0

BetaalbaarheidAlmere

	Prestatieveld	Opgaven	Prestaties
2	Betaalbaarheid	De drie woningcorporaties in Almere zorgen er gezamenlijk voor dat jaarlijks 60% van de voor verhuur vrijkomende woonruimten wordt toegewezen aan huishoudens die behoren tot de doelgroep van beleid.	De doelstelling is in 2007 gehaald en in 2008 zelfs iets overschreden.
		Score	7,0

Amsterdam

	Prestatieveld	Opgaven	Prestaties
2	Betaalbaarheid	Amsterdamse corporaties hebben zich gecommitteerd om tussen 2007 en 2010 in totaal 10.000 woningen onder € 394 in verhuur brengen (ca. 25% van in totaal 40.000 verhuringen).	<p>Deze opgave is afkomstig uit de <i>Beleidsvereenkomst Wonen</i>. Hierin is de verwachting uitgesproken dat over een periode van vier jaar (2007 t/m 2010) 10.000 woningen worden verhuurd met een rekenuur onder 394 euro (prijsspeil 1 juli 2007). Ymere heeft deze opgave niet expliciet vertaald naar haar eigen organisatie. De door Ymere aangeleverde gegevens zijn ook niet niet compleet (2007 ontbreekt) en passen niet bij de opgave. Ymere heeft namelijk het aantal en aandeel goedkope en betaalbare woningtoewijzingen vermeld. Dit sluit niet aan bij de in Amsterdam gebruikt huurprijsgrens.</p> <p>Voor geheel Amsterdam zijn in 2007 3.116 woningen onder de 394 euro toegewezen, in 2008 3.656 en in 2009 3.401. Daarmee is binnen 3 jaar het aantal van 10.000 al gehaald. Ymere heeft geen gegevens beschikbaar gesteld die de visitatiecommissie helpt om Ymere's bijdrage aan deze opgave te toetsen.</p> <p>De visitatiecommissie heeft de prestatie noodgedwongen moeten reconstrueren: met een 'marktaandeel' van 23% zou Ymere jaarlijks in Amsterdam 575 woningen onder de 395 euro moeten verhuren om naar rato bij te dragen. Ymere had in 2009 25.406 woningen onder de 414 euro (de grens uit 2007 maar dan prijspeil 2009), op een totaal van 45.445 woningen. De mutatiegraad bedroeg 4,9% (2.222 woningen). Wanneer we aannemen dat de woningen onder de € 414 eenzelfde mutatiegraad hadden, heeft Ymere in 2009 1.245 woningen onder de 414 euro verhuurd; ruim meer dan de benodigde 575. Dit maakt het erg waarschijnlijk dat Ymere voldoende aan deze opgave bijdraagt.</p>
		Score	6,0

Haarlem

Prestatieveld		Opgaven	Prestaties
2	Betaalbaarheid	Haarlem: opgave gezamenlijke corporaties: 18.000 woningen in sociale voorraad. (onder de huurtoeslaggrens) Voor Ymere Haarlem komt dit neer op ca. 8.380 (41%).	Ymere Haarlem had per 31-12-2009 ruim 9.000 woningen in de sociale voorraad. Dit komt neer op ruim 50% in plaats van de 41% volgens de gezamenlijke opgave, een overschrijding van ruim 20%.
		Haarlemmerliede en Spaarnwoude: 85% van bezit in bereikbare voorraad; 45% binnen de kernvoorraad en 5% in de dure huur (overname afspraken voorgaande convenant).	Ymere Haarlem biedt in 2009 95% van het bezit binnen de bereikbare voorraad in plaats van de 85% die zijn afgesproken (12% meer). Het gaat om 85% in plaats van de afgesproken 45% binnen de kernvoorraad (89% meer) en om 4% in plaats van de afgesproken 5% in de dure huurvoorraad. Als het gaat om de bijdrage van Ymere Haarlem aan het huisvesten van de aandachtsgroep voldoet de corporatie ruim aan de gestelde opgave.
		Preventie huisuitzettingen.	Op basis van het Convenant preventie huisuitzettingen dat in september 2008 is ondertekend is het aantal huisuitzettingen teruggebracht van 54 in 2006 naar 33 in 2009.
		Score	7,2

Haarlemmermeer

Prestatieveld		Opgaven	Prestaties
2	Betaalbaarheid	Aanbieden van nieuwe huurwoningen aan de primaire doelgroep.	In 2009 voor het eerst gemeten: 68,9% van de beschikbare woningen was qua huurstelling betaalbaar voor de primaire doelgroep.
		Huurders kansen geven een/hun woning te kopen (minimaal 25).	Het afgesproken minimale aantal verkochte Koopgarant woningen is in 2009 niet gehaald, maar de prestatieafspraken zijn pas halverwege 2009 vastgesteld. Daarom is het redelijk om 2010 als eerste meetjaar te beschouwen.
			In de periode tot januari tot oktober 2010 zijn er 27 woningen in een Koopgarant constructie verkocht
		Score	6,0*

Bijzondere doelgroepen

Almere

Prestatieveld		Opgaven	Prestaties
3	Bijzondere doelgroepen	Het is een afspraak, opgenomen in het convenant woonruimteverdeling 2007, dat corporaties bevoegd zijn maximaal 10% (tevens streefpercentage) van de beschikbare woonruimte aan te bieden via maatschappelijke instanties of aan personeel in de basiszorg in Almere. Ymere coördineert namens de Almeerse corporaties de uitvoering van de toewijzingen van bijzondere doelgroepen.	Het streefpercentage van 10% toewijzingen aan speciale doelgroepen is in 2007 niet gehaald en in 2008 bijna. Ymere wijt de onderschrijding in 2007 aan een beperkte vraag door de instellingen.
		Tussen de corporaties en de gemeente Almere is tevens een urgentieregel vervat in de 5%-regeling. Het betreft woonruimte voor urgent woningzoekenden, statushouders, bewoners van sloop- of renovatieprojecten en 2e kansbeleid. Maximaal wordt 5% van de beschikbare woonruimte aangeboden aan de benoemde doelgroep(en).	In 2007 is 5% conform het convenant aan urgenten toegewezen en in 2008 6%. De oorzaak hiervan ligt in toewijzing aan 'Generaal Pardonners' (mensen die collectief van de rijksoverheid een verblijfsvergunning hebben gekregen).
		Score	6,5

Amsterdam

Prestatieveld		Opgaven	Prestaties
3	Bijzondere doelgroepen	Vergroten van het aanbod aan woningen voor ouderen en zorgbehoevenden, variërend van nulredewoningen tot woningen waar intensieve zorg kan worden geleverd.	Ymere heeft in de afgelopen jaren conform de collectieve ambitie voor Amsterdam het aanbod aan woningen voor ouderen en zorgbehoevende met enkele tientallen woningen vergroot.
		Leveren van een bijdrage aan het voorkomen van huisuitzettingen door de afspraken tussen corporaties en instellingen voor maatschappelijke dienstverlening via de "Er op Af"-methodiek.	Ymere doet in heel Amsterdam mee met 'Er op af'. Ymere heeft bij deze opgave geen gegevens aangeleverd over het effect op het aantal ontruiming.
		Woningen voor zelfstandig begeleid wonen beschikbaar stellen.	Ymere doet dit, overigens zonder precieze aantallen te noemen.
		Score	6,0*

Haarlem

Prestatieveld		Opgaven	Prestaties
3	Bijzondere doelgroepen	Woningen worden gelabeld voor alle leeftijden of krijgen een seniorenlabel. Woningen met het label voor alle leeftijden zijn toegankelijk voor woningzoekenden uit alle leeftijdscategorieën. Woningen met een seniorenlabel worden aangeboden in de categorie 65 jaar en ouder. Ouderenhuisvesting.	Diverse complexen zijn gelabeld en worden aangeboden voor 65+ers. Aantallen woningen via het reguliere systeem toegewezen aan 65+ers in 2007-2008-2009 is resp. 39-42-31. Kennelijk is er in Haarlem geen noodzaak om de taakstelling per corporatie te kwantificeren.
		Huisvesting van gehandicapten (WMO).	Aangezien er geen concrete prestatieafspraken zijn gemaakt over het aanbieden van sociale huurwoningen aan gehandicapten (WMO), kan elke toewijzing van een sociale huurwoning aan een gehandicapte bewoner (13-34-16 woningen in 2007-2008-2009) beschouwd worden als een voldoende bijdrage aan de huisvesting van gehandicapte personen in Haarlem.
		Score	7,0

Haarlemmermeer

Prestatieveld		Opgaven	Prestaties
3	Bijzondere doelgroepen	Zorgdragen voor huisvesting kwetsbare doelgroepen (urgente, senioren met hulpvraag, schaarse beroepsgroepen, instellingsverlaters en mensen die aanspraak maken op het 2e kansbeleid.	De monitor prestatieafspraken 2009 bevat alleen de toegewezen woningen, niet het aantal met de gemeente afgesproken aantallen. De aantallen zijn erg gedetailleerd: op instellingen niveau. Afgesproken is dat Ymere in Haarlemmermeer in de periode 2009-2011 35 woningen aan verlaters van instellingen zal toewijzen. In 2009 zijn daadwerkelijk 12 woningen aan deze doelgroep toegewezen. Voor de overige bijzondere doelgroepen (urgente, huishoudens met een medische indicatie) werd afgesproken om 177 woningen toe te wijzen. In 2009 werden voor deze doelgroep 130 toewijzingen gerealiseerd. In de prestatie-monitor wordt niet aangegeven wat de oorzaak is van dit lager dan afgesproken aantal toewijzingen.
		Vrijkomende woningen toewijzen aan instellingsverlaters (max. 2%).	Resultaat 2007: 1%. Resultaat 2008: 2,5%. Doelstellingen zijn gehaald als wordt gekeken naar verhuur van instellingverlaters (1,0% in 2007 en 1,1% in 2008).
		Vroegsignalisering starten in het kader van schuldhulpverlening	In 2010 is gestart met de Vroeg-er-op-Af methode in de wijk Bornholm-Overbos. Dit is een werkwijze waarbij medewerkers vroegtijdig een bezoek brengen als zich bij een huishouden waar zich een schuldproblematiek voor lijkt te doen.
		Onderzoek doen naar vraag naar extra standplaatsen voor woonwagens in overleg met de verhuurder	In overleg met gemeente en externe de vraag naar standplaatsen beoordeeld en wachtlijst standplaatsen aangepast. Het is onduidelijk wat nu de geleverde maatschappelijke prestatie is
		Score	6,0*

Leefbaarheid

Almere

	Prestatieveld	Opgaven	Prestaties
4	Leefbaarheid	De drie woningcorporaties in Almere zijn gezamenlijk gestart met het experiment in de woonruimteverdeling: de Voordeelregeling. De gemeente ondersteunt het experiment. Doel is dat via het experiment een woningzoekende in aanmerking kan komen voor voorrang op een woning in een van de drie aandachtswijken.	Pas in februari 2010 is gestart met de daadwerkelijke verhuur met de Voordeelregeling. Er is nog geen evaluatie mogelijk. Het voortraject van uitwerken en invoeren heeft langer geduurd dan verwacht. Oorzaak was vooral de tijd die nodig was om de software aan te passen.
		Er is een hennepconvenant afgesloten tussen politie, gemeente Almere, Openbaar Ministerie en de drie Almeerse corporaties. Hierin zijn afspraken vastgelegd over de een aanpak van hennepkwekerijen.	De afspraken in het convenant worden door Ymere nagekomen. In 2009 zijn er ca. 9 hennepkwekerijen in de Ymere-woningen opgerold.
		De Almeerse corporaties hebben in een overeenkomst afgesproken huisuitzettingen zoveel mogelijk te voorkomen. Dakloosheid ten gevolge van huisuitzetting mag (vrijwel) niet meer voorkomen.	Het aantal ontruiming in het Almeerse woningbezit van Ymere is aanzienlijk gedaald. Aantal ontruiming in 2007: 71, in 2008: 59 en in 2009: 41 ontruiming. Over de belangrijkste afspraak in de overeenkomst, namelijk het voorkomen van dakloosheid zijn geen cijfers bekend.
		Ymere heeft met de gemeente afspraken gemaakt over de aanpak van wijken. Ymere heeft dit vertaald naar acties voor het verbeteren van de leefbaarheid in de 3 prioriteitswijken (Stedenwijk, Bouwmeesterbuurt en De Wierden). Daarnaast onderneemt Ymere voor geheel Almere maatregelen op het gebied van Schoon, Heel en Veilig.	Ymere heeft ca. 5 miljoen euro uitgegeven aan leefbaarheid in 2006-2009, bijvoorbeeld aan portiekafsluitingen, ontmoetingsplekken, bewonersparticipatie, buurtbemiddeling, Almerepas, (extra) verlichting aanbrengen in onderdoorgangen/achterpaden.
		Score	6,5

Amsterdam

	Prestatieveld	Opgaven	Prestaties
4	Leefbaarheid	Het stedelijk gemiddelde rapportcijfer voor leefbaarheid door bewoners moet met 0,2 punt per 2 jaar omhoog. Om dat voor elkaar te krijgen zal vooral in de zogenaamde hotspots de leefbaarheidscore met meer dan 0,2 punt per 2 jaar omhoog moeten.	Het gemiddelde rapportcijfer voor leefbaarheid in Amsterdam is in 2009 gestegen tot 7,3 (2007: 7,2; 2005: 7,1). De stijging gaat tweemaal zo langzaam als de overeengekomen opgave. Daarnaast heeft Ymere verzuimd aan te geven wat haar inzet is geweest.
		Uitwisselen 'best practices' op het gebied van leefbaarheid.	Ymere omschrijft deze opgave als een 'blinde vlek'.
		Ontwikkelen sluitende aanpak om woonoverlast te voorkomen, onder andere door ondersteuning van de Stichting Buurtbemiddeling en de inzet van wijkmeesters, huismeesters en/of buurtconciërges.	Ymere ondersteunt de Stichting Buurtbemiddeling maar heeft gegevens geleverd over haar eigen inzet om woonoverlast te voorkomen.
		Score	6,0*

Haarlem

Prestatieveld		Opgaven	Prestaties
4	Leefbaarheid	Opgave Haarlemse corporaties: 90 miljoen investeren in leefbaarheid: 70 miljoen in maatschappelijk vastgoed; 20 miljoen in openbare ruimte; periode 2007-2018.	<p>Ymere geeft aan dat wijkaanpakprojecten in 2009 zijn voorbereid maar nog niet zijn uitgerold en dat men nog weinig aansprekende en 'typisch Ymere' projecten in de aandachtswijken heeft kunnen laten zien.</p> <p>Met totale investeringen in leefbaarheid van ruim 900.000 euro in 2009 in plaats van 3 miljoen euro (40% aandeel van Ymere Haarlem van 90 miljoen euro gedeeld door 12 jaar) lijkt Ymere Haarlem inderdaad nog niet op schema te liggen.</p> <p>Ymere investeert in maatschappelijk vastgoed o.a.: aankoop Kwik-fit gebouw t.b.v. sportschool/ buurtvoorziening, aankoop Noormannenstraat 10 t.b.v. De Hamelink brede school/wijkcentrum, realisatie gezondheidscentrum en ontmoetingsruimte Halfweg, renovatie De Greiner t.b.v. wijkvoorziening/atelierruimten, Belcanto tijdelijke verhuur t.b.v. atelierruimte.</p>
		Score	6,0*

Haarlemmermeer

Prestatieveld		Opgaven	Prestaties
4	Leefbaarheid	Aanpak van de kansrijke buurt buurten (Overbos en Graan voor Visch)	In 2009: gebiedsanalyse van de wijk Bornholm / Overbos opgesteld. Eind 2009 voorbereidingen gestart voor meerdere projecten in de wijk. Er zijn nog geen prestaties geleverd.
			Aanpak Graan voor Visch - 2007-2010 : vele activiteiten. Een recent verschenen boekje geeft een goed inzicht in wat er allemaal gebeurd is in de wijk de afgelopen jaren.
		Score	6,0*

Bouwproductie

Almere

Prestatieveld		Opgaven	Prestaties
5	Bouwproductie	Ymere heeft met de gemeente geen productieafspraken gemaakt. Almere heeft zich tussen 2006-2009 meer gericht op tendering en uitbreiding aantal corporaties.	Productie 2006-2009: 329 huurwoningen en ca. 500 koopwoningen. Dit betreft een aandeel van 20% binnen de totale productie in Almere.
			Ymere heeft in de gemeente in de periode 2006-2008 haar woningbezit met 3,2% uitgebreid. De overige corporaties hebben dat met 2,1% gedaan*.
		Score	8,0

* Vergelijking op basis van gegevens die corporaties op basis van het Besluit Beheer Sociale Huursector jaarlijks aan de overheid moeten aanleveren.

Amsterdam

Prestatieveld		Opgaven	Prestaties
5	Bouwproductie	Amsterdam wil in de periode 2007 tot 2011 naar 20.000 in aanbouw te nemen woningen. Corporaties willen hiervan een aanzienlijk deel realiseren.	Ymere had in 2009 een aandeel van 23% in Amsterdamse sociale huursector. Over de periode 2007 t/m 2009 hebben corporaties in Amsterdam op basis van de gegevens van de AFWC in totaal 9.261 woningen in aanbouw genomen: 3.346 (2007), 3.998 (2008) en 2.277 (2009). Ymere heeft in deze periode 2.420 woningen in Amsterdam in aanbouw genomen; dit is 26% van het totaal. Ymere heeft naar rato iets meer dan haar 'marktaandeel' bijgedragen aan de nieuwbouwpoging in Amsterdam.
		Gewenste verdeling bouwproductie in 2007 tot 2011 bestaat de woningbouwproductie uit gemiddeld 70% markt woningen en 30% sociale huur. Dat betekent 14.000 markt woningen en 6.000 sociale huurwoningen.	Ymere realiseert in 2007 65% sociaal, in 2008 42% sociaal en in 2009 47% sociaal (totaal van 1.305 woningen gestart in de sociale huur). Daarmee komt Ymere voor de drie jaren gemiddeld hoger uit dan de collectieve ambitie voor Amsterdamse corporaties van 30%.
		Voor heel Amsterdam: nieuwbouw van 1.000 zelfstandige studenteneenheden in de periode 2007-2011.	Ymere heeft in 2008 en 2009 31 studentenwoningen opgeleverd.
		Score	7,0

* Vergelijking op basis van gegevens die corporaties op basis van het Besluit Beheer Sociale Huursector jaarlijks aan de overheid moeten aanleveren.

Haarlem

Prestatieveld		Opgaven	Prestaties
5	Bouwproductie	Bouwpoging 2007 t/m 2009 gezamenlijke corporaties 750 woningen, deels i.h.k.v. herstructurering. Opgave Ymere was ca. 40 % daarvan = 300 woningen.	Van 2007 tot en met 2009 371 nieuwbouwwoningen opgeleverd. Daarmee voldoet Ymere ruim aan de taakstelling van het bouwen van 300 woningen. Men heeft 71 woningen meer (+24%) opgeleverd.
		Score	7,0

Haarlemmermeer

Prestatieveld		Opgaven	Prestaties
5	Bouwproductie	Vernieuwen van de sociale woningvoorraad.	<p>In 2006 zijn in Nieuw-Vennep in Getsewoud 58 huurwoningen opgeleverd (waarvan 3 in de vrije sector) en 12 sociale huurwoningen in Vijfhuizen.</p> <p>In 2007 zijn aan de Hermitage in Floriande 53 woningen opgeleverd, waarvan 4 in de vrije sector en 49 in de sociale huur; in Hoofddorp-Noord 7 huurwoningen in de vrije sector opgeleverd; in 2007 zijn in het project Floriande de Hoven 69 woningen opgeleverd. 7 van deze woningen worden verhuurd in de vrije sector, de overige in de sociale sector.; i in het project Floriande de Pleinen zijn 178 woningen opgeleverd. Van deze woningen worden 12 verhuurd in de vrije sector, de overige in de sociale sector. In Hoofddorp-Noord zijn in 2007 33 woningen opgeleverd. Van deze woningen worden 10 verhuurd in de vrije sector, de overige in de sociale sector.</p> <p>In 2008 is het project Lissebroek 2e fase opgeleverd met daarin 28 sociale huurwoningen; in 2008 zijn in Floriande woningen opgeleverd aan het Hemertplein (26 sociale huurwoningen); in Floriande aan de Meeuwenstraat zijn 18 sociale huurwoningen opgeleverd en 13 huurwoningen in de vrije sector.</p> <p>In de Noordrand van Nieuw-Vennep is in 2009 de bouw gestart van een project met 104 sociale huurwoningen plus 18 zorgeenheden van de RIBW en een school.</p> <p>Ymere heeft in haar prestatieevaluatie geen toetsbare opgaven geformuleerd (zie onder). Daarom heeft de visitatiecommissie gekeken naar de bouwproductie naar rato van het woningbezit van Ymere. Ymere heeft 91% van de sociale huurvoorraad in Haarlemmermeer en heeft in de periode 2006, 2007 en 2008 jaarlijks 1,66% aan haar woningbezit toegevoegd (Bron: BBSH-VROM) terwijl het landelijk gemiddelde 1,9% is (BRON CIP-CFV, nieuwbouw huur + aankoop huurwoningen). Op basis hiervan wordt de prestatie als voldoende gewaardeerd.</p>
		In de prestatieafspraken 2007-2011 was afgesproken dat gemeente en Ymere productieafspraken zouden maken.	De afspraken zijn er nooit gekomen i.v.m. de fusie en een reorganisatie bij de gemeente. Er is echter wel degelijk gebouwd.
		Score	6,0

Stedelijke vernieuwing

Almere

	Prestatieveld	Opgaven	Prestaties
6	Stedelijke vernieuwing	Renovatie en nieuwbouw op het Van Eesterenplein in de Bouwmeesterbuurt plaats. Hiermee wordt een "ontmoetingsplek van de 21e eeuw gemaakt".	De voorbereidingen voor dit project zijn al in 2005 gestart en hebben lang geduurd. Medio juni 2010 zal de daadwerkelijke renovatie en nieuwbouw op het plein starten.
		Ymere heeft als onderdeel van de integrale wijkaanpak voor de Bouwmeesterbuurt, Stedenwijk en De Wierden afspraken met de gemeente, collega corporaties en andere instellingen om het woon-, werk- en leefklimaat in de buurten te verbeteren. Ymere heeft zich gecommitteerd om bij te dragen aan: - Bouwmeesterbuurt: wonen naar wens en ontwikkeling ruimtelijke visie; renovatie, nieuwbouw, uitstraling bestaande bouw, voordeelregeling voor wijkbewoners, achter de voordeurgesprekken - Stedenwijk: ondernemerschap in de wijk, renovatie, achter de voordeurgesprekken, onderzoek brede school, voordeelregeling - De Wierden: ontwikkeling ruimtelijke visie en aanpak bestaand bezit, voordeelregeling.	De voortgang zit vooral in planvorming, minder in de daadwerkelijke uitvoering. De ruimtelijke visie voor de Wierden is begin 2010 vastgesteld door B&W. De vaststelling van de ruimtelijke visie van de Bouwmeesterbuurt is vanwege de gemeenteraadsverkiezingen vertraagd. De voordeelregeling is in februari 2010 ingevoerd (zie voor dit laatste punt ook het prestatieveld "beschikbaarheid").
		Herstructurering woonwagencentrum Poldervlak Almere-Buiten samen met gemeente Almere.	Bewoners zijn zelf eigenaar geworden van standplaats. Woonwagencentrum is geherstructureerd. Eigen initiatief bewoners gehonoreerd. Leefbaarheid verbeterd. Overdracht heeft begin 2010 plaatsgevonden.
			Score

Amsterdam

	Prestatieveld	Opgaven	Prestaties
6	Stedelijke vernieuwing	De stedelijke vernieuwing wordt met kracht doorgezet. Door aanpak van de openbare ruimte, renovatie, en (vervangende) nieuwbouw worden met name in de vernieuwingsgebieden nieuwe perspectieven geboden. Nadere afspraken worden gemaakt met betrokken partijen.	In juni 2008 zijn de wijkontwikkelingsplannen voor Amsterdam (Charter Amsterdamse Wijkaanpak 2008-2018) ondertekend door de woningcorporaties en de gemeente Amsterdam voor investeringen in vele projecten in de Vogelaarwijken. In de zeven Amsterdamse 'Vogelaarwijken' boekt Ymere vooruitgang bij het realiseren van de uitvoeringsplannen waaraan Ymere zich op 1 juni 2008 samen met de stadsdelen hebben verbonden.
		De stadsdelen en corporaties hebben het streven om bij elk stedelijk vernieuwingsproject of renovatieproject belanghebbende partijen in een vroegtijdig stadium te betrekken. Partijen gebruiken de checklist in de 'Amsterdamse Leidraad voor Participatie bij Wijkvernieuwing' als hulpmiddel bij projecten. Partijen zorgen samen voor een update van deze Leidraad.	Leidraad wordt door Ymere gebruikt. De Federatie organiseert de update. Ymere wil daar ook wat aan veranderen. Het blijft onduidelijk in welke mate Ymere hier prestaties neerzet.
			Score

Haarlem

Prestatieveld		Opgaven	Prestaties
6	Stedelijke vernieuwing	Geen relevante opgaven genoemd door Ymere.	Ymere meldt geen relevante prestaties onder deze noemer.
		Score	Niet te beoordelen

Haarlemmermeer

Prestatieveld		Opgaven	Prestaties
6	Stedelijke vernieuwing	Nieuw woonmilieu toevoegen waar wonen, werken, winkelen en uitgaan samengaan. Creëren van een nieuw dorpscentrum.	Nieuwe Kom, bouw woningen (waaronder 28 huurwoningen) en voorbereiding 2e en 3e fase. Hier zijn nog geen prestaties gerealiseerd.
		Door sloop/nieuwbouw diversificeren van woonmilieus.	Jansioniuisterrein en Ewijkstraat in 2009 nieuw elan ingeblazen. Dit draagt bij aan de ambitie vernieuwing woonmilieus.
		Score	6,5

Energie en DuurzaamheidAlmere

Prestatieveld		Opgaven	Prestaties
7	Energie en Duurzaamheid	Voldoen aan de eisen uit het Energiebeleid bestaande bouw 2009-2019.	Ymere heeft in het project Alkmaargracht 149 woningen hoogwaardig geïsoleerd en er hebben 400 verketelingen plaatsgevonden. Het is onduidelijk in welke mate dit aansluit bij de opgaven.
		In realisatieovereenkomsten die Ymere heeft afgesloten voor Almere Poort staat dat alle woningen dienen te voldoen aan eisen in het convenant <i>Nieuw Flevolands Peil</i> , 280 woningen dienen te voldoen aan de eisen van het keurmerk Zonnewoning van het WNF.	Ymere voldoet aan de gemaakte afspraken.
		-	Ymere heeft de prijsvraag gewonnen om in Almere Hout Noord een sociaal duurzame wijk te ontwikkelen.
		Score	7,0

Amsterdam

Prestatieveld		Opgaven	Prestaties
7	Energie en Duurzaamheid	Vanaf 2010 wordt een derde van de nieuwbouwwoningen klimaatneutraal gebouwd en wordt de CO ₂ -uitstoot in 2025 gereduceerd met 40% t.o.v. 1990.	In Amsterdam Noord en Oost zijn bij circa 700 woningen de spouwen nageïsoleerd. Het aantal verketelingen ligt rond de 1.000.
		Score	Niet te beoordelen

Haarlem

Prestatieveld		Opgaven	Prestaties
7	Energie en Duurzaamheid	In 2030 klimaatneutraal. 20% gasbesparing in bestaande bouw; 30% energiebesparing in groot onderhoud en renovatie; nieuwbouw minimaal GPR 7.	In 2009 in enkele tientallen woningen nageïsoleerd bij Mutatie H en er zijn tientallen VR ketels en open verbrandingstoestellen vervangen door HR ketels.
			Realisatie 86 woningen Korendrager met energielabel A.
			Korendrager 2009: EPC < 0,8; nieuwbouw: Doctershof, Oost-Indiëstraat en Delflaan: EPC 0,8; renovatie: Heilige Huisjes (ondanks monumentenstatus) en Engelandlaan minimaal label B.
		Score	Niet te beoordelen

Haarlemmermeer

Prestatieveld		Opgaven	Prestaties
7	Energie en Duurzaamheid	CO-2 reductie in bestaande woningvoorraad (in 2020 33% minder energiegebruik ivm 2005).	Met de renovatie van de Seniorenflats Hoofddorp levert Ymere kennelijk een bijdrage aan deze ambitie op het terrein van energiezuinigheid.
			Score

OverigeAlmere

Ymere heeft voor het werkgebied een aantal prestaties naar maatschappelijke opgaven genoemd die wij bij het onderdeel overige hebben beoordeeld. Dit oordeel is verder niet opgenomen in de overzichtstabel in paragraaf 2.2.

Prestatieveld		Opgaven	Prestaties
8	Overig	Versterken samenwerking maatschappelijk middenveld in Almere (<i>formulering opgave door visitatiecommissie</i>)	Ymere heeft zich aangesloten bij de Future groep. Dit is een samenwerkingsverband van diverse maatschappelijk instellingen om de vitaliteit van de (bestaande) stad te verbeteren. In 'Aan de slag in Almere' zijn doelen en ambities verwoord (2009). Ymere zet o.a. in op een buurtbeheerbedrijf in de Bouwmeesterbuurt en het inzetten van beheer en participatietools van Almere Hout Noord in bestaande wijken.
			Ymere is aangesloten bij Kleurrijk Almere. Kleurrijk Almere is een platform van verschillende organisaties uit het maatschappelijke middenveld van Almere, die zich willen inspannen om de diversiteit in de Almeerse samenleving te stimuleren en daarvoor met elkaar en met derden kennis uit te wisselen, elkaar te inspireren en netwerken te ontwikkelen.
		Score	8,0

Bijlage II. Onderzoeksverantwoording

Deel I

De visitatie bestaat uit vijf ratio's:

- > **Presteren naar Opgaven (PnO)**, het betreft hier landelijke, lokale en regionale opgaven op het gebied van wonen
- > **Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D)**, het betreft hier de eigen visie en doelstellingen van de corporaties
- > **Presteren volgens Belanghouders (PvB)**, in welke mate sluiten de prestaties aan bij de verwachtingen en wensen van andere betrokken partijen?
- > **Presteren naar Vermogen (PnV)**, in welke mate sluiten de prestaties aan bij de financiële mogelijkheden van de corporatie?
- > **Governance (Gov)**, is er sprake van een zorgvuldige besluitvorming, werkt het interne toezicht naar behoren, hebben Belanghouders invloed op het beleid en de activiteiten van de corporatie?

Iedere ratio is verdeeld in vier onderdelen ook wel 'standaarden' genoemd:

- > I Prestaties (*wegingspercentage 70%*);
- > II kennis en inzicht (*wegingspercentage 10%*);
- > III planning (*wegingspercentage 10%*);
- > IV monitoring (*wegingspercentage 10%*)

Voor de ratio's Presteren naar Vermogen (PnV) en voor Governance (Gov) wordt een iets andere indeling gebruikt.

De te beoordelen prestaties zijn onderverdeeld in een aantal prestatievelden die zijn ontleend aan het BBSH en de decemberbrief van toenmalige Minister van VROM. Het betreft de volgende prestatievelden:

1. **Beschikbaarheid** van woningen voor de aandachtsgroep door het bij voorrang toewijzen van betaalbare woningen aan huishoudens uit de aandachtsgroep passend bij de opgave in haar werkgebied
2. **Betaalbaarheid** van woningen voor de aandachtsgroep
3. **Bijzondere doelgroepen**, realiseren van huisvesting die specifiek geschikt is voor ouderen, gehandicapten en andere personen die zorg of begeleiding behoeven of speciale eisen aan hun woning stellen.
4. **Leefbaarheid** in de wijken en buurten waarin de woningen van de corporatie zijn gelegen.
5. **Bouwproductie** in de vorm van nieuwbouw, verkoop, aankoop, aanpassing of verbetering.
6. **Stedelijke vernieuwing** door fysiek, sociale en economische investeringen
7. **Energie en duurzaamheid**, bijvoorbeeld door het gebruik van duurzame materialen en verantwoord omgaan met energieverbruik.

De KWH-Visitaties stellen leren en verbeteren centraal. Dat geldt niet alleen voor de gevisiteerde corporatie, maar ook voor KWH zelf en de visitatiecommissie. In de lijn met deze gedachte heeft Ymere een concept van deze visitatierapportage ontvangen met de mogelijkheid om onvolkomenheden aan te dragen. Ymere heeft uitgebreid gebruik gemaakt van deze mogelijkheid. Dit heeft geleid tot een vrij uitgebreide revisieronde. Ymere heeft op enkele onderdelen aanvullende informatie aangeleverd en de visitatiecommissie gewezen op relevante passages in reeds beschikbare informatie. Deze revisieronde heeft geleid tot een kwalitatief beter rapport en op enkele onderdelen een hogere beoordeling van de prestaties van Ymere. De visitatiecommissie heeft een uitgebreid overzicht van doorgevoerde wijzigingen opgesteld. Dit overzicht kan door belangstellenden via KWH worden ingezien.



Raamwerk prestatiebeoordeling

De visitatiecommissie heeft de structuur van de door Ymere aangeleverde prestatie-evaluatie aangepast teneinde een eenduidig raamwerk te maken dat voor alle vestigingen en voor het concernniveau gebruikt kon worden. Dit raamwerk hebben wij gebaseerd op de door Ymere opgesteld strategiekaart voor de afgelopen periode. De strategiekaart 2010-2015 hebben we alleen gebruikt als aan de hand van de genoemde prestaties een van de doelstellingen bruikbaar bleek te zijn om deze te groeperen. De volgende tabel geeft de structuur van de doelstellingen en subdoelstellingen weer.



Prestatievelden visitatiemethodiek	Hoofddoelstellingen Ymere 2008-2009	Subdoelstellingen (Indicatoren en instrumenten)	Hoofddoelstellingen Ymere 2010-2015	Additionele Indicatoren en instrumenten
1. Beschikbaarheid	1a. Voldoende beschikbare hoogwaardige woningen	voldoende kernvoorraad betaalbare woningen (bouwen bij tekort, verkopen bij overschot) hoogwaardige basiskwaliteit voor iedereen sturen op doorstroming via woonruimteverdeling bestrijden onrechtmatige bewoning	3. Keuzevrijheid en wooncarriere	tevredenheid over verhuiskansen passend toewijzen kernvoorraad betaalbare woningen
	Variëteit keuzemogelijkheden en wooncarriere	experimenten woonruimteverdeling experimenten bereikbare koopwoningen verkoop huurwoningen experimenten met particulier opdrachtgeverschap		
	Goede dienstverlening en service	ZAV-beleid keuzemogelijkheden uitrustingsniveau woning variëteit in aanbod producten en diensten behouden KWH-label	1. Goede woningen en diensten op maat	tevredenheid over de woningen en dienstverlening



Prestatievelden visitiemethodiek	Hoofddoelstellingen Ymere 2008-2009	Subdoelstellingen (Indicatoren en instrumenten)	Hoofddoelstellingen Ymere 2010-2015	Additionele Indicatoren en instrumenten
2. Betaalbaarheid	1b. Hoogwaardige en betaalbare woningen	goede prijs-/kwaliteitverhouding		
3. Bijzondere doelgroepen	<p>Huisvesting van mensen met een zorg- en begeleidingsbehoefte (jaarverslag 2009)</p> <p>Grote gezinnen</p> <p>Huisvesten van studenten aansluitend aan de wensen van studentengroepen (jaarverslag 2009)</p>	<p>realiseren van (kleinschalige) woonvoorzieningen voor bijzondere doelgroepen (jaarverslag 2009)</p> <p>herontwikkelen bestaande woonzorgvoorzieningen (jaarverslag 2009)</p>		
4. Leefbaarheid	Vitale wijken en buurten	<p>schoon, heel en veilig</p> <p>activeren bewoners om verantwoordelijkheid voor de buurt te nemen</p> <p>aantrekkelijke inrichting openbare ruimte</p> <p>investeren in speel, sport, cultuur en groen</p> <p>investeren in BOG en MOG</p>	2. Woongenot in leefbare wijken	<p>positief oordeel over de buurt (schoon, heel en veilig)</p> <p>positief oordeel over inzet Ymere</p> <p>sturen op maatschappelijk rendement</p>



Prestatievelden visitatiemethodiek	Hoofddoelstellingen Ymere 2008-2009	Subdoelstellingen (Indicatoren en instrumenten)	Hoofddoelstellingen Ymere 2010-2015	Additionele Indicatoren en instrumenten
5. Bouwproductie	1c. Voldoende, hoogwaardige woningen (voor alle klantgroepen)	verbeteren en herstructureren bestaande voorraad verhogen bouwproductie		
6. Stedelijke vernieuwing	Gedifferentieerde voorraad: mengen van goedkoop en duur en van koop en huur	ondersteunen woon-werk-scholingsarrangementen	4. Talentontwikkeling en sociale stijging	Wijkaanpak van de 13 aandachtswijken: talentontwikkeling, wijkeconomie en ontmoeting
	Synergetische verbindingen tussen werk-wonen- leefbaarheid	ketenmanagement wonen-leren-werken ketenmanagement wonen-zorg-welzijn faciliteren kleinschalige bedrijvigheid en ondernemend klimaat in de buurt ruimte bieden aan creatieve en recreatieve industrie bijdragen aan culturele identiteit van buurten		



Prestatievelden visitiemethodiek	Hoofddoelstellingen Ymere 2008-2009	Subdoelstellingen (Indicatoren en instrumenten)	Hoofddoelstellingen Ymere 2010-2015	Additionele Indicatoren en instrumenten
7. Energie en duurzaamheid	Duurzaam bouwen en verbeteren (energie, klimaat)			
8. Overige opgaven				

Bijlage III. Samenstelling visitatiecommissie

Drs. Koos Parie (voorzitter / visitor)

Koos Parie is sinds 2001 zelfstandig adviseur en interim-manager (ORKA-advies) en vervulde tussen 2004 en 2007 de rol van voorzitter van de raad van bestuur bij woningcorporatie Portaal. Momenteel is hij lid van de Taskforce huisvesting statushouders.

Prof Dr. Jan van der Schaar (visitor)

Jan van der Schaar is vennoot van RIGO Research en Advies. Hij adviseert rijksoverheid, gemeenten, instellingen, bedrijven en koepelorganisaties. Recente projecten betroffen onder meer de samenwerking tussen woningcorporaties en zorginstellingen, de financieringstelsels van wonen en zorg, de maatschappelijke verankering en visitaties van woningcorporaties, prestatieafspraken op lokaal niveau, het woonbeleid in de grote gemeenten, de lokale opgaven van stedelijke vernieuwing en tenslotte de toekomst van het huurbeleid en de huurtoeslag.

Dr. Marietta Haffner (secretaris / visitor)

Marietta Haffner is als onderzoeker verbonden aan het Onderzoeksinstituut OTB van de TU Delft. Zij voert onderzoek uit, onder meer de taken van acquisitie, uitvoering, rapportage en kennisoverdracht. Veelal is het onderzoek Europees vergelijkend en vanuit een financieel-economische invalshoek. Recente projecten over de huursector zijn: mogelijkheden van competitie in de huursector, van stimulering van de private huursector en van regulering van huren. Tevens voert zij regelmatig onderzoek uit naar de betaalbaarheid van het wonen en het beleid en instrumentarium voor de verschillende sectoren op de woningmarkt.

Drs. Ing. Gerard van Bortel (secretaris / visitor)

Gerard van Bortel is als onderzoeker verbonden aan het Onderzoeksinstituut OTB, onderdeel van de TU Delft. Hij combineert contractonderzoek voor onder andere woningcorporaties met wetenschappelijk onderzoek en publicaties op het gebied van volkshuisvesting en woningmarkt. Hij is gespecialiseerd in de organisatorische en institutionele ontwikkelingen in de volkshuisvesting en complexe besluitvormingsprocessen in de stedelijke vernieuwing. Verder is hij betrokken bij vraagstukken rond de governance en maatschappelijke verankering van woningcorporaties.

Bijlage IV. Overzicht geïnterviewde personen

VERTEGENWOORDIGERS YMERE

RvC

<i>Naam</i>	<i>Functie</i>
De heer P. Wilson	Voorzitter
De heer A.M.H. van Mook	Vicevoorzitter
De heer E. Jongejan	Lid

Raad van Bestuur

<i>Naam</i>	<i>Functie</i>
De heer R. Steenbeek	Voorzitter
De heer L.A. Bosveld	Plaatsvervangend voorzitter en lid
De heer P.D. de Jong	Lid
De heer S.J. Schuwer	Lid

Directeuren

<i>Naam</i>	<i>Functie</i>
De heer J. Baars	Directeur Projectontwikkeling
Mevrouw G. Blok	Regiodirecteur Haarlem
De heer P.J. Datema	Regiodirecteur Almere
De heer P. Ebbelinghaus	Directeur Waardesturing WFO
Mevrouw A. Huntjens	Regiodirecteur Amsterdam-Centrum
De heer E. van Kaam	Regiodirecteur Amsterdam-Oost
De heer R. Leferink	Directeur Markten en Innovatie Wonen
De heer F. de Ruyter	Regiodirecteur Haarlemmermeer
De heer C. Schuurmans	Directeur Bedrijfsvoering G&PO
Mevrouw S. Somberg	Directeur Communicatie Concern
De heer F. Schoorl	Directeur Strategie
De heer J. Voskamp	Regiodirecteur Amsterdam-West

Middenkader

<i>Naam</i>	<i>Functie</i>
De heer J. Frissen	Manager Advies & Innovatie (Wonen M&I)
Mevrouw M. Koolwijk	Directiesecretaris G&PO
De heer L. Otterbeek	Manager Concerncontrol
De heer J.J. Vogel	Manager Vastgoedbeheer Almere

Ondernemingsraad

<i>Naam</i>	<i>Functie</i>
De heer R. Wiebenga	Voorzitter
De heer J.W. Kempers	Vice-voorzitter



Medewerkers

<i>Naam</i>	<i>Functie</i>
De heer M. van Arem	Amsterdam-West, adviseur markt en vastgoed
Mevrouw J. van den Berg	Taskforce wijkaanpak, programmamanager
Mevrouw L. Biervliet	Taskforce wijkaanpak, programmamanager
Mevrouw S. Bouwmeester	Amsterdam-Oost, consulent gebiedsbeheer
De heer L. Dekker	Haarlemmermeer, verhuurmakelaar
Mevrouw E. van Herk	Haarlem, senior medewerker klantbeheer
Mevrouw S. IJkelenstam	Amsterdam-Centrum, medewerker klantbeheer
De heer S. Koomen	Almere, adviseur markt en vastgoed
Mevrouw J. Sarton	Taskforce wijkaanpak, senior projectleider
De heer A. Schüller	Markt & vastgoed, adviseur sociale verhuur

BELANGHOUDERS YMERE

Lokale overheid

<i>Naam</i>	<i>Functie</i>
Mevrouw G. Blom	Directeur Programmabureau Stad, Almere
De heer K. Diepeveen	Lid dagelijks bestuur, stadsdeel Amsterdam-Noord
De heer H. Gerson	Ex-wethouder, gemeente Amsterdam
De heer J.J.D. Hagendoorn	Algemeen directeur, Ontwikkelingsbedrijf, Gemeente Amsterdam
De heer T.C.M. Horn	Ex-wethouder, gemeente Haarlemmermeer
De heer A. van Kempen	Directeur, gemeente Haarlemmermeer
De heer G.A. Klandermans	Afdelingshoofd, Dienst Wonen, Zorg en Samenleving, gemeente Amsterdam
Mevrouw M. Lürsen	Directeur, gemeente Haarlemmermeer
Mevrouw R. Mertens	Senior beleidsadviseur, DSO Wonen, Almere
Mevrouw H. van der Molen	Ex-wethouder, gemeente Haarlem
Mevrouw L. Tervoort	Hoofd Afdeling Regie Productie, Ontwikkelingsbedrijf, Gemeente Amsterdam
De heer B. Uitterhoeve	Regievoerder, Projectbureau Westflank, Haarlemmermeer
De heer E. de Vries	Vicevoorzitter, stadsdeel Amsterdam Oud-Zuid

Huurdersvertegenwoordigers

<i>Naam</i>	<i>Functie</i>
De heer P. Lautenbach	Voorzitter, HVA HuurdersVereniging Almere
De heer E. Meijerman	Directeur, Amsterdam Steunpunt Wonen
De heer J. van der Roest	Voorzitter SHY Samenwerkende Huurdersorganisaties Ymere; vicevoorzitter SBO Stedelijke Bewonersorganisatie, Amsterdam
De heer Th. Vermeij	Voorzitter, VHH Vereniging Huurders Haarlemmermeer

Collegacorporaties

<i>Naam</i>	<i>Functie</i>
De heer G. Lowinsky	Directeur, Elan Wonen, Haarlem
De heer R. Noyon	Directeur, Strategie, Beleid & Maatschappij, Stadgenoot
De heer N. Overdevest	Lid Raad van Bestuur, Rochdale



Belanghouders bijzondere doelgroepen

<i>Naam</i>	<i>Functie</i>
De heer J.E. Bauer	Bestuurder, Stichting De Hartekamp Groep, Haarlem
De heer A.J. van Bezooijen	Directeur, Stichting PCSOH (Protestants Christelijke Stichting Ouderenzorg Haarlemmermeer)
Mevrouw M. 't Hart	Directeur, Gezondheidscentrum Haarlemmermeer
De heer F. van der Hoeff	Directeur, Nova College, Haarlem
De heer H. van Nispen	Senior projectleider kleinschalig wonen, Cordaan
De heer J. Stienen	Bestuursvoorzitter, Zorggroep Almere
De heer J.H. van der Vegt	Lid College van Bestuur, Almeerse Scholengroep

Andere belanghouders

<i>Naam</i>	<i>Organisatie</i>
De heer J. Doets	Lid Investeringsadviescommissie
De heer P. Eicholtz	Lid Investeringsadviescommissie
De heer A. Gijssberts	Adviesraad Almere
De heer H. Linzel	Adviesraad Almere
De heer Ch. Offers	Senior relatiemanager instellingen, ING
De heer V. de Ruiter	Adviesraad Almere
De heer B.A. Spelbos	Accountant, PWC
De heer R.A. Willems	Regiodirecteur, Bouwfonds Ontwikkeling Regio Noord-West
De heer W.C.T.F. de Zeeuw	Directeur Nieuwe Markten Bouwfonds; Hoogleraar gebiedsontwikkeling, TU Delft

Bijlage V. Overzicht belanghouders die een enquête hebben ingevuld

Naam	Organisatie	Plaats	
De heer	Drs. G.P. Anderiesen	Stadgenoot	Amsterdam
Mevrouw	Drs. S. Baggerman	College v. Gedep. Staten vd Prov Noord-Holland	Haarlem
De heer	R.H.M. Barnhoorn	RKBS De Talenten	Haarlem
De heer	E. Bartlema	Woningstichting Rochdale	Amsterdam
De heer	Mr. J.E. Bauer	Stichting De Hartekamp Groep	Haarlem
De heer	J.H.R. Bergh	S.A.D.C.	Luchthaven Schiphol
De heer	A. Chrifi	Le-Succès	Amsterdam
De heer	R.B. de Haas	de Haas Management en Advies	Amsterdam
De heer	E. de Vries	Stadsdeel Amsterdam Oud-Zuid	Amsterdam
De heer	H. Gerson	Gemeente Amsterdam	Amsterdam
De heer	A. Gijsberts	Adviesraad Almere	Almere
De heer	R. Grotendorst	Rochdale	Amsterdam
De heer	J.J.D. Hagendoorn	Gemeente Amsterdam, Ontwikkelingsbedrijf	Amsterdam
De heer	J. Hoek	Stadsdeel Amsterdam Oost	Amsterdam
De heer	Ing. H. Homberg	Era Contour B.V.	Zoetermeer
De heer	Dr. T.C.M. Horn	Gemeente Haarlemmermeer	Haarlemmermeer
De heer	J.F. Ph. Houben	Houben & Partners	Haarlem
De heer	Ing. R.R. Huikeshoven	AM Noord-Holland	Amsterdam
De heer	Drs. A.W.P. Jansen	Gemeente Haarlem	Haarlem
De heer	F.G. Kaaij	Gemeente Haarlemmermeer	Haarlemmermeer
De heer	Drs. A. Klandermans	Gemeente Amsterdam	Amsterdam
De heer	Dr. H. Kouwenhoven	Cordaan	Amsterdam
Mevrouw	J. Kühn	Stadsdeel Oud-Zuid	Amsterdam
De heer	P.Lautenbach	Samenwerkende Huurdersorganisaties Ymere	Amsterdam
Mevrouw	B. Lavell	Stadsdeel Amsterdam-Centrum	Amsterdam
De heer	H. Linzel	Adviesraad Almere	Almere
De heer	Drs. E.M.J.A. Loos	Gemeente Amsterdam, stadsdeel Centrum	Amsterdam
Mevrouw	Drs. J.C.H. Louwers	Stichting Sint Jacob	Haarlem
De heer	G. Lowinsky	Elan Wonen	Haarlem
Mevrouw	M. Lürsen	Gemeente Haarlemmermeer	Haarlemmermeer

Naam		Organisatie	Plaats
De heer	R. Maertens	Echnaton	Almere
De heer	M.T.M. Marchand	Politie Kennemerland	Haarlem/Haarlemmermeer
De heer	E. Meijerman	Amsterdam Steunpunt Wonen	Amsterdam
De heer	W.F. Mulckhuijse	SP fractievoorzitter	Almere
De heer	R. Noyon	Stadgenoot	Amsterdam
De heer	C.J. Offers	ING Bank	Amsterdam Zuidoost
De heer	A. Roos	Stadsdeel Oud-Zuid	Amsterdam
De heer	Ir. R. Smit	Stadsdeel Amsterdam-Centrum	Amsterdam
De heer	J. Stienen	Zorggroep Almere	Almere
De heer	Drs. A.G.P Strijp	Provincie Noord-Holland	Haarlem
De heer	Tervoort	Ontwikkelbedrijf Gemeente Amsterdam (OGA)	Amsterdam
De heer	J.J.M. Thielen	Far West	Amsterdam
De heer	E.C.Traa	Rabobank regio Schiphol	Hoofddorp
De heer	G.A.N. Turkenburg RA	PricewaterhouseCoopers Accountants NV	Amsterdam
De heer	Ir. B. Uitterhoeve	Gemeente Haarlemmermeer	Haarlemmermeer
De heer	A.J. van Bezooijen	Stichting PCSOH	Haarlemmermeer
De heer	F. van der Hoeff	Nova College	Haarlem
Mevrouw	H. van der Molen	Gemeente Haarlem	Haarlem
De heer	J.B. van der Pauw	Gemeente Almere	Almere
De heer	Drs. R. van der Post	WSW	Huizen
De heer	J. van der Roest	Huurdersorganisatie SBO	Amsterdam
De heer	J.H. van der Vegt	Almeerse Scholen Groep	Almere
De heer	C. van der Wal	Kontext	Haarlem
De heer	Mr. A. van Kempen	Gemeente Haarlemmermeer	Haarlemmermeer
De heer	A. van Leeuwen	Ons Tweede Thuis	Haarlemmermeer
De heer	H.J.A. Van Noorden	Thunissen	Heemstede
Mevrouw	W. van Schendel	Stichting De Schoor	Almere
De heer	Ir. R.P. van Wingerden	Koninklijke BAM Groep NV	Bunnik
De heer	Th. Vermeij	Huurdersvereniging Haarlemmermeer	Haarlemmermeer
De heer	A.P. Visser	Gemeente Almere	Almere

Bijlage VI. Overzicht geraadpleegde documenten

(Dit overzicht is nog niet compleet, een compleet overzicht volgt in het definitieve rapport)

Tenzij anders vermeld zijn voor de visitatie documenten gebruikt die door Ymere vóór 22 mei 2010 zijn aangeleverd.

Document naam
Presteren naar Opgaven
Ymere totaal
Woningaanbiedingen BBSH 2006
Resultaten aanbiedingsafspraken
Ymere kerngemeente Almere
Documenten Wijkaanpak Bouwmeesterbuurt
Documenten Wijkaanpak De Wierden
Documenten Wijkaanpak Stedenwijk
Documenten Woningmark Almere
Buurtvisie Waterwijk
Futuregroep Aan de slag in Almere
Hennepconvenant Almere
Hennepconvenant Almere
Kleurrijk Almere
Documenten Woonwagencentrum Poldervlak
Samenwerking Preventie Huisuitzetting Almere
Ymere kerngemeente Amsterdam
Documenten AFWC Amsterdam
Documenten Amsterdamse afspraken
Documenten Indische Buurt
Documenten Wijkenaanpak Amsterdam
Documenten Wonen in Amsterdam (WIA) 2005
Documenten Wonen in Amsterdam 2007
Documenten Wonen in Amsterdam 2009
Web versie Woonvisie (22-04-2009)
4 perspectieven Noord-Holland 2040
BBSH 2005 Ymere ROA
BBSH 2006 Ymere ROA gem Amsterdam
BBSH 2006 Ymere ROA gem Overig
BBSH 2007 Ymere Amsterdam
BBSH 2009 Ymere gem. Adam
BBSH 2009 Ymere gem. Amstelveen
Ontwerp Structuurvisie Amsterdam
Rapportage bouwen aan de stad 2008
Regionale Woonvisie
Resultaat gericht samenwerken in de wijken van Oost
Tijdelijk verhuurde woningen 2007
Tijdelijk verhuurde woningen 2008



Document naam	
	<p>Toewijzing A'dam 2009 extract jaarverslag 2009</p> <p>Tussenrapportage Bouwen aan de Stad 2009</p> <p>TV verhuurd in 2009s</p> <p>Uitvoeringsmonitor Amsterdam 2008</p> <p>Uitvoeringsmonitor Amsterdam 2008 alleen aanvulling corporaties</p> <p>Vroeg Eropaf info 03-10</p> <p>Woonvisie Amsterdam 2020 okt 2008</p>
	Ymere Kerngemeente Haarlem
	<p>Antwoord aan haarlem, def 2 juli 2007</p> <p>BBSH 2009 Ymere gem. Haarlem</p> <p>BBSH 2009 Ymere gem. Haarlemmerlieden en Sp</p> <p>Convenant Wonen Haarlem april 2007</p> <p>Convenant woonruimteverdeling</p> <p>DEFINITIEF convenant woonruimteverdeling gecorrigeerd</p> <p>DEFINITIEF convenant woonruimteverdeling</p> <p>Hennepconvenant Haarlem 3(def.versie)</p> <p>Huisvestingsverordening 2007</p> <p>Huisvestingverordening Haarlem</p> <p>Kerndocument overleg WWZ zuid kennemerland</p> <p>Overzicht contracten en Convenanten</p> <p>Prestatieafspraken bij convenant woonruimteverdeling na juridische toets en pfh</p> <p>Prestatieafspraken bij convenant woonruimteverdeling na juridische toets en pfh1</p> <p>Prestatieafspraken Haspa 2009-2013</p> <p>Prestatieafspraken Ymere concept 04 juni 2009</p> <p>Prestatieafspraken Ymere definitief 02-09-2009</p> <p>Prestatieplan buurtbeheer 2008.Definitief</p> <p>Prognose VOF Zona Matadero 2010-2018</p> <p>Samenwerkingsovereenkomst Ymere Gemeente Haarlem en Ribw</p> <p>Taakstelling statushouders en pardonners 2</p> <p>Taakstelling statushouders en pardonners</p> <p>Urgentiebeleid</p> <p>Woonvisie Haarlem 2006-2012</p> <p>Zorgwoningen en optiemodel</p>
	Ymere Kerngemeente Haarlemmermeer
	<p>Advies pilot mantelzorgwoning 2.0</p> <p>BBSH 2009 Ymere gem. Haarlemmermeer</p> <p>Convenant brandveiligheid H'meer 11nov09 GETEKENDE VERSIE</p> <p>Convenant Wonen Haarlemmermeer 7 maart 2007 DEFINITIEF</p> <p>Getekende prestatieafspraken 2009-2011</p> <p>Monitor Prestatieafspraken 2007</p> <p>Monitor Prestatieafspraken Ymere 2008</p> <p>Monitoring prestatieafspraken 2009</p> <p>Overleg woonwagens 8 juli 2008 verslag</p>

Document naam	
	<p>Overzicht huisuitzettingen Ymere Haarlemmermeer 2009</p> <p>SVOK Ymere Woongemeenschap 55+ concept 020609 met opm 221009</p> <p>Woonvisie 2008-2011.pdf</p>
Presteren naar eigen Ambities en Doelen	
Ymere totaal	
	<p>Bedrijfsplannen, diverse bedrijfsonderdelen</p> <p>Cockpits, diverse documenten</p> <p>De schijf van 5, 2009</p> <p>Directieverslag 2008 Ymere Ontwikkeling BV</p> <p>Energiebeleid 2009-2019</p> <p>Huurbeleid van Ymere, 2008</p> <p>Met ziel en zakelijkheid, 2010</p> <p>Portefeuilleplannen</p> <p>Strategiekaart Ymere, oud</p> <p>Strategiekaart Ymere, 2010-2015</p> <p>Taskforce onrechtmatige bewoning (TOBY), diverse documenten</p> <p>Taskforce wijkaanpak, diverse documenten</p> <p>Top 25 fusiebeloften</p> <p>Van Stenen voor mensen, 2007</p> <p>Ymere jaarverslagen</p>
Ymere kerngemeente Almere	
	<p>Documenten Bouwproductie Almere</p> <p>Documenten Jaarplannen en rapportages Almere</p> <p>Documenten Pers</p> <p>Koopgarantbeleid Almere.doc</p> <p>Domus Flevoland</p> <p>Domus samenwerking Leger des Heils</p> <p>Domus, Basiseisen Kwaliteit bestaande bouw_nieuwbouw RIBW 20060613</p> <p>Evaluatie Huur op Maat hoofdrapport</p> <p>Evaluatie Huur op Maat bijlagenrapport</p> <p>Hospice</p> <p>Jaarverslag Stichting Room4U 2008</p> <p>Leefbaarheid overzicht activiteiten en uitgaven 2006-2009</p> <p>Verkoopbeleid</p> <p>Voorblad Raad van Bestuur Reorganisatie Wonen 190307</p> <p>Voorstel aanbiedingsafspraken 2006</p>
Ymere kerngemeente Amsterdam	
	<p>Bouwproductie</p> <p>2009 04 01 jaarplan 2009 ymere Amsterdam Oost</p> <p>2009 04 08 jaarplan 2009 Ymere Amsterdam Centrum</p> <p>2009 11 30 Jaarplan2010 Ymere Amsterdam Centrum</p> <p>Jaarplan Oost 2010 definitief</p> <p>jaarverslag 2006 Wonen West DEFINITIEF</p> <p>Jaarverslag 2007 Wonen West definitieve versie</p> <p>Kwartaal rapportage 2006 4e kw Ymere Wonen Noord.pdf</p>

Document naam	
	Kwartaal rapportage 2007 4e kw Ymere Wonen Noord.pdf Kwartaal rapportage 2008 4e kw Ymere Wonen Noord.pdf Management Summary Oost volledig Managementrapportage - Wonen Noord - Periode 4 versie 1 (2) Managementrapportage 1ekwartaal 2008 Ymere Wonen West Managementrapportage 2e kwartaal 2008 Ymere Wonen West Managementrapportage 3e kwartaal 2008 Ymere Wonen West Managementrapportage 4e kwartaal 2008 Ymere Wonen West Managementrapportage 4e kwartaal 2009 Ymere Wonen West Rapportage format Q4 Centrum 2009 definitief svz jaarplan 2008 ymere Oost ultimo 2008 Werkplan Oost 2007 29-11-07 3H DW Notitie Grote Gezinnen_Gezin op Maat_DEF Plan van Aanpak stud en jongeren 2009-2014 Uitvoeringsplan Studentenhuisvesting 2006 - 2101 (vastgesteld gemeenteraad 2007-04-25) Voorblad DW Grote Gezinnen_Gezin
	Ymere kerngemeente Haarlem
	<i>Zie Prestaties naar Opgaven</i>
	Ymere kerngemeente Haarlemmermeer
	Beleidsplan 2007 DEFINITIEF NA RVC Beleidsplan 2008 DEF na RvC 29 nov 2007 MP Haarlemmermeer definitief AR Jaarplan Wonen 2009 DEF 20april09 Rapportage Q1 Haarlemmermeer 2010 Rapportage Q4 Haarlemmermeer 2009 Boekje Graan voor voor Visch schrijft geschiedenis Eindrapportage Lisserbroek dec07 Eindresultaat onderzoek risicowoningen Huurbeleid 2006 e.v. definitief concept 28 nov 2005 Klimaatbeleid en projectenoverzicht Tabel verkopen 2009 Hmeer Tabel verkopen 2
	Presteren volgens belanghouders
	Ymere totaal
	Belanghouderslijst Huurdersorganisaties, diverse documenten over participatie en samenwerking Jaarverslagen klachtencommissie Ymere Klachtenbeleid Ymere, 2009 Klachtenreglement Geschillenadviescommissie Ymere 1 maart 2009 KWH-Huurlabel, diverse documenten Maatschappelijk bericht Dialoog, 2009 Rapportage Klanttevredenheidsonderzoek verkoop woningen uit bestaand bezit 2008 Rapportage Klanttevredenheidsonderzoek verkoop nieuwbouwwoningen 2008 Rapportage Medewerkertevredenheidsonderzoek 2009

Document naam	
	RGW Jaarverslagen Richtsnoer lokale verankering Ymere in de regio's, 2009 Samenvatting status bestand strategische relaties Ymere in PerfectView Ymere Kerngemeente Almere
	Evaluatie Adviesraad Almere maart 2007 Impressie Adviesraad Ymere Almere 7 oktober Verslag Adviesraad Ymere Almere 1 april 2008 Verslag Adviesraad Ymere Almere 3 juni 2008 Advies duurzaamheid in bestaande wijken - Adviesraad Ymere 7 april 2009 Adviesraad Ymere Almere 6 oktober 2009 Verslag Adviesraad Ymere 3 februari 2009 Lokale huurderorganisatie voorstel-nieuwHR-HVA-070725 Lokale huurdersorganisatie concept-statuten-HVA-070725 Lokale huurdersorganisatie herstructurering Lokale huurdersorganisatie Toelichting-nw-structuur070725 Samenwerkingsovereenkomst 091212Rapport Verslag HvA 11-03-10 Verslag HvA vergadering 10 december 2009 Resultaat Wijkpeiling 2006 KWH LABEL BEHOUDEN Wijkpeiling 2006 verwijzing peilingen div. peilingen per wijk
	Ymere Kerngemeente Amsterdam
	<i>Geen documenten aangeleverd</i>
	Ymere Kerngemeente Haarlem
	<i>Geen documenten aangeleverd</i>
	Ymere Kerngemeente Haarlemmermeer
	Schema overlegstructuur gemeente - Ymere 1 okt09
	Presteren naar vermogen
	Begrotingen Besluitvormingsprocedure_Ymere_versie_7_oktober_2008 Corporatie in Perspectief, verschillende jaren Financieel Meerjarenplan, diverse perioden Financiële verslagen ID-procedure: nieuwe besluitvormingsprocedure voor vastgoedprojecten Investeringsstatuut Ymere 17 juli 2008 definitief Jaarrekeningen, ook geconsolideerd Risicoprofiel t.b.v. FMP, diverse perioden
	Governance
	Beschrijving hoofdlijnen governancestructuur Efficiencydoelen 26 11 Auditcommissie Integriteitscode Overzicht bepalingen waar Ymere afwijkt van govcode wcp en NL Corporate govccode Overzicht (neven)functies RvC Ymere Profielschets RvC Ymere Rapport nulmeting integriteitsbeleid Rooster van aftreden RvC rv080612.governancevisie Ymere aangevuld



Document naam	
	rv081211.voorblad procedure nieuwe commissaris RvC kwartaalrapportages RvC rapportages Ontwikkeling RvC verslagen Ymere RvC verslagen Woonmaatschappij Samenstelling RvC Ymere
	Overige documenten (aangeleverd na 22 mei 2010)
	Diverse benchmark gegevens
	20091205 Bouwsteen FinOp Ymere 2008 20091208 Rapp. FinOp Ymere 2008 20100127 Aedes BTI 2008 20100127 Aedex - IPD 2009 20100127 CiP - B-woco's 2008 20100127 DEF. Rapp. Presteren Ymere 20100127 KWH-Huurlabel 20100127 Oordeelsbrieven - A-woco's 20100127 Oordeelsbrieven - B-woco's 20100127 Reputatiemonitor 2009 20100127 WoonBench - Medewerkeroordeel 20100128 CiP - A-woco's 2008
	Diversen
	20101109 reactie op concept visitatierapportages