

# Ymere

Maatschappelijke  
visitatie

2019 – 2022





# Visitaties zijn een waardevol instrument tot verbetering

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

Bennekom, 4 december 2023

## Visitatiecommissie

Mevrouw drs. C.P.M. Doms | Voorzitter

De heer drs. A.H. Grashof | Algemeen commissielid

Mevrouw C.M.F. Bomhof MOC | Secretaris

De heer drs. D.M. de Jong-Tennekes | Secretaris

Met veel genoegen presenteert Raeflex het visitatierapport van Ymere. Ymere is de grootste corporatie van Nederland. De corporatie beheert meer dan 70.000 woningen in de Metropoolregio Amsterdam en wel in Amsterdam, Almere, Haarlemmermeer, Haarlem en Weesp. Het is een werkgebied met een grote verscheidenheid in woningbezit en maatschappelijke opgave. In dit rapport maakt u kennis met de diversiteit van opgave waar Ymere voor staat en de maatschappelijke waarde die zij in samenwerking met huurders, gemeenten en anderen in de afgelopen vier jaar heeft weten te realiseren.

Deze visitatie is conform Methodiek 7, zoals opgesteld door Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland. Hierin staan vier visitatievelden centraal 'Maatschappelijke Waarden', 'Maatschappelijke Verankering', 'Besturing' en 'Maatschappelijke capaciteit'. Aan de hand van deze methodiek heeft een onafhankelijke commissie de maatschappelijke activiteiten van Ymere onderzocht. Daarvoor heeft de commissie documenten bestudeerd en gesprekken gevoerd met tal van belanghebbenden: binnen en buiten de corporatie. Verder zijn er twee netwerkdialogen gehouden: een gericht op leefbaarheid op IJburg en een gericht op het versnellen van de bouw met de combinatie NH Bouwstroom. Op basis daarvan heeft de commissie dit rapport opgesteld.

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

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

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

**drs. Alex Grashof**  
directeur Raeflex



# Inhoud

<b>1</b>	<b>Position paper</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Recensie en samenvatting</b>	<b>7</b>
<b>3</b>	<b>Maatschappelijke waarde</b>	<b>13</b>
<b>4</b>	<b>Maatschappelijke verankering</b>	<b>22</b>
<b>5</b>	<b>Besturing</b>	<b>29</b>
<b>6</b>	<b>Maatschappelijke capaciteit</b>	<b>34</b>
<b>7</b>	<b>Bestuurlijke reactie</b>	<b>38</b>
<b>8</b>	<b>Maatschappelijke reactie</b>	<b>40</b>
	Bijlage 1: Verantwoording visitatie	42
	Bijlage 2: Factsheet	43
	Bijlage 3: Onafhankelijkheidsverklaringen	45
	Bijlage 4: Lijst met geïnterviewde personen	46



## HOOFDSTUK 1

# Position paper

### Op weg naar een nieuwe balans

Position paper visitatie Ymere 2019 – 2022

We zijn verheugd met de aankomende visitatie én de bijbehorende nieuwe methodiek. Die past uitstekend bij onze nieuwe strategie 'Samen Thuis', waarin we het samenwerken over organisatiegrenzen heen en het perspectief van onze huurders en woningzoekenden willen versterken. Tegelijkertijd gaat de visitatie over ons, Ymere, een organisatie met vele gezichten. Al die gezichten maken samen het verschil. Wat ons bindt: een groot hart voor onze huurders, een enorme betrokkenheid om het goede te doen en dagelijks verschil te maken. We zijn een organisatie die op veel borden schaakt. We kunnen hierdoor het grote verhaal en regionale perspectieven verbinden aan kleine gebaren en de leefwereld van onze bewoners. Maar wij zijn ook een organisatie die professioneel én zelfkritisch is. We kunnen soms meer regie nemen om echte doorbraken te forceren, en hebben soms ook ambtelijke trekjes. Er is werk aan de winkel en de uitdagingen zijn groot. We proberen ons werk elke dag een beetje beter te doen - met veel plezier - voor onze huurders en woningzoekenden!

### Terugkijken: wie zijn wortels niet kent, kan ook niet verder groeien

In 2022 hebben we onze strategie geactualiseerd. Dit was een goede aanleiding om terug, en om ons heen te kijken: wie zijn we, waar staan we en waar willen we heen bewegen als Ymere? Samen met onze medewerkers, huurders én woningzoekenden, maatschappelijke partners, gemeenten, toezichthouders en co-makers, bepaalden we welke maatschappelijke opgaven de komende jaren prominent op ónze agenda moeten staan. We bespraken ook hoe we hier gezamenlijk aan kunnen bijdragen, ieder vanuit zijn eigen rol en kwaliteiten. In dat traject hebben we ook **teruggekeken** naar waar we vandaan komen. We zijn de oudste corporatie van Nederland. Onze wortels gaan terug tot 1852, toen de eerste woningbouwvereniging van Nederland 'De Vereeniging ten behoeve der Arbeidersklasse' werd opgericht (een van de voorlopers van het huidige Ymere). Het is niet meer dan logisch dat we in die lange geschiedenis verschillende fases en bewegingen hebben doorgemaakt. Terugkijkend zien we een maatschappelijke organisatie die midden in de samenleving stond, maar zich soms ook verloor in risicovolle projecten. Een organisatie die vervolgens kort onder toezicht kwam te staan, reorganiseerde en financieel orde op zaken stelde, maar daarbij soms ook verder van haar individuele huurders kwam te staan. Een organisatie die gewend was om overal mee aan de slag te gaan, moest ineens leren om verwachtingen te managen en uit leggen wat allemaal niet meer kon. Erik Gerritsen licht toe: "Toen ik medio 2021 als bestuursvoorzitter bij Ymere begon, trof ik een financieel gezonde organisatie met een duidelijke focus. De organisatie heeft de afgelopen jaren een grote professionaliseringsslag gemaakt en de relatie met huurders(vertegenwoordiging) verbeterd". Binnen de beperkte financiële mogelijkheden die Ymere en de corporatiesector ondervond als gevolg van de verhuurderheffing, hebben we maximaal naar ons vermogen gepresteerd: jaarlijks vonden gemiddeld 3.750 huurders een nieuwe woning bij ons. De nieuwbouwproductie bleef stabiel op circa 300 opleveringen per jaar, terwijl we jaarlijks ruim 500 woningen renoveerden, mooie stappen maakten op weg naar gemiddeld label B van ons woningbezit en steeds minder woningen verkochten. Daar zijn we trots op!



In de visitatie uit 2018 kregen we de terechte aanbeveling om helder en consistent uit te leggen wat we wél (kunnen) doen. Daar zijn we mee aan de slag gegaan. We proberen opener en transparanter te zijn en zoeken steeds vaker en actiever het gesprek op. Het is soms nog een weg van vallen en opstaan om een nieuwe balans te vinden tussen de zakelijke en professionele kant van ons werk en de bevoegenheid om het verschil te maken in de leefwereld van onze huurders. Het zijn soms juist de kleine maar betekenisvolle bijdragen aan het leven van onze huurders die het verschil kunnen maken. Denk aan Corry die haar te grote huurwoning in kon ruilen voor een beter passende kleinere woning in haar eigen woonplaats Vijfhuizen (Van Groot Naar Beter). Of Jolanda die door haar renovatie in Bavodorp met goede isolatie nu lekker warme voeten heeft. En Nasser die na een adviesgesprek met een energiecoach zijn woning toch iets energiezuiniger kon maken.

De andere aanbeveling uit de vorige visitatie ging over het tijdig en intensief betrekken van belanghouders bij de ontwikkeling en uitvoering van beleid. Onder andere bij de totstandkoming van de nieuwe strategie hebben we hieraan gewerkt, en zijn trots op het eindresultaat. We hebben vooral geluisterd en zijn in gesprek gegaan. We oefenden met bewust op onze handen zitten en de ander echt begrijpen. Niet overtuigen of oordelen, maar bruggen bouwen. De belangrijkste les die we trokken? Dat ons werk leuker én beter wordt als we het echt samen doen. En hoewel het blijvend aandacht verdient, smaakt het ook naar meer. We beseffen steeds beter dat door tijdig meerdere perspectieven aan tafel te hebben, we tot beter (onderbouwde) keuzes komen. Het mooiste compliment kregen we van onze huurdersorganisatie SHY: "Wat ons betreft is het een strategie waar de stem van de huurder letterlijk én figuurlijk in doorklinkt."

### **Waar we voor staan: Samen Thuis**

We concludeerden in onze nieuwe strategie dat onze missie nog steeds uiterst relevant is: Ymere werkt aan een goed thuis voor mensen met een bescheiden inkomen in de Metropoolregio Amsterdam. Hier staan we voor, én dit blijven we doen. Wel is de urgentie door de huidige wooncrisis groter dan ooit. Door onze bijdrage houden we steden en dorpen in deze populaire regio bereikbaar voor een brede groep huurders, en voorkomen we sociale en ruimtelijke tweedeling. We zijn er van overtuigd dat een goed thuis meer is dan een dak boven je hoofd. Het begint met een kwalitatief goede, betaalbare en duurzame woning, maar gaat ook om een plek waar je jezelf kan zijn en een buurt waar je je fijn voelt.

Samen met ons netwerk hebben we gekozen voor vier maatschappelijke opgaven:

- *De duurzame stad:* de klimaat- en energiecrisis domineren de actualiteit en de energietransitie is één van de grootste uitdagingen van vandaag. Het meest duurzame wat we kunnen doen, is goed zorgen voor wat we al hebben. Komende tijd ligt de focus op het wegwerken van onderhoudsachterstanden en het sneller isoleren van onze woningen, zodat zij klaar zijn voor een duurzame warmtebron én onze huurders een lager energieverbruik kunnen realiseren.
- *De dynamische stad:* we zijn er ook voor onze toekomstige huurders. De wachtlijsten zijn lang en elke extra woning telt. Daarom willen we meer woningen bouwen, en kiezen we er voor om weer meer middeninkomens te bedienen, omdat zij in onze regio nu nauwelijks aan bod komen. Omdat de wooncrisis nu om oplossingen vraagt, en de traditionele manier van locaties ontwikkelen lang duurt, prioriteren we de bouw van permanente woningen op tijdelijke locaties, industrieel en fabrieksmatig gebouwd. Hiermee leren en vernieuwen we ook rondom circulariteit, industrialisering en anders verhuren, beheren en in ketens samenwerken. Lessen die we vervolgens ook bij de bouw van reguliere woningen willen toepassen.
- *De betaalbare stad:* we verhuren aan mensen met een bescheiden inkomen die op de vrije markt geen betaalbare woning kunnen vinden. Dat verplicht ons om enerzijds de huren betaalbaar te houden en tegelijkertijd voldoende inkomsten genereren om onze maatschappelijke opgaven te realiseren. We voeren een gematigd huurbeleid en zoeken altijd naar oplossingen als het even tegenzit en een huurder de huur (tijdelijk) niet kan betalen.
- *De ongedeelde stad:* wonen is zoveel meer dan een dak boven je hoofd. Het gaat ook over buurten waar plek is voor iedereen om prettig te wonen. Wij maken ons hard voor buurten waar extra inzet nodig is om dit te realiseren. We optimaliseren onze integrale wijkteams en verbeteren de samenwerking met huurders, gemeenten en maatschappelijke partners, waarbij we de samenwerking structureler, meerjarig en preventiever willen vormgeven.

De nieuwe strategie legt accenten die passen bij deze tijd en bij wat onze huurders, woningzoekenden en maatschappelijke partners van ons vragen. Belangrijk is dat de uitwerking hiervan lokaal kan verschillen: Amsterdam is geen Haarlemmermeer. Almere is geen Haarlem. We willen meer dan voorheen onze regionale aanwezigheid benutten en vertalen naar de concrete opgaven in onze gemeenten.

### **Vooruitkijken: wat we willen leren**

Onze blik is vooruit gericht: de vier maatschappelijke uitdagingen zijn groot. Niet alles zal tegelijkertijd kunnen. Jaarlijks kiezen we een aantal prioriteiten waar we echt het verschil op willen maken. We willen de visitatiecommissie dan ook uitnodigen om ons daarbij te helpen, en het functioneren van Ymere in het verleden en heden te benutten om lessen te trekken voor de toekomst. We zien zelf een drietal belangrijke ontwikkelpunten voor de toekomst: zaken waar wij ons hard voor maken, maar die alleen samen en in ons netwerk opgepakt kunnen worden.

#### *Samen over grenzen heen*

Een belangrijk thema in onze nieuwe strategie is samenwerking: onze bijdrage aan de vier opgaven wordt sterker en krachtiger door samenwerking met anderen. Door krachten te bundelen van huurders, co-makers, gemeenten, collega-corporaties en maatschappelijke partners, komen we tot betere oplossingen. We experimenteren bijvoorbeeld met samenwerken in bouwstromen, waarbij we op basis van gelijkwaardigheid en transparantie samenwerken met collega-corporaties, gemeenten, leveranciers en co-makers om sneller woningen te bouwen. Ook putten we uit jarenlange ervaring met ketensamenwerking. De vraag is wat komende jaren nodig is om succesvol te kunnen blijven samenwerken. De uitdaging wordt groter om onze mensen vast te houden én nieuwe aan te trekken. Dat geldt niet alleen voor onszelf, maar ook voor onze co-makers en maatschappelijke partners. Tegelijkertijd hebben we te maken met grote uitdagingen in de bouwsector: prijzen stijgen snel en mensen en materialen zijn schaars. De afschaffing van de verhuurderheffing geeft financiële ruimte, maar die verdamppt deels door prijsstijgingen en andere belastingafdrachten. Over één ding zijn we het eens: de prestaties van de sector, en die van Ymere, kunnen en moeten omhoog. Dit vraagt het versterken van de executiekracht van onszelf, maar ook (of misschien wel vooral) van ons netwerk. We zoeken naar hele concrete voorstellen waarmee we aan de slag kunnen. Minder praten, meer doen! Of zoals Patrick, onze consultant klachten- en procesverbetering, het verwoordt: "Begin klein: niet alles hoeft tegelijkertijd. Door meer ruimte te geven om te proberen, te leren, te vallen en samen weer op te staan, komen we echt verder." Wetende dat we vooral in netwerken verschil kunnen maken, roept dit de vraag op: hoe kunnen we als netwerk leren? Welke concrete suggesties levert de visitatie op om gezamenlijk tot concrete doorbraken te komen, en hoe kunnen we als Ymere onze schaalgrootte en professionaliteit daarbij nog beter benutten?

#### *Samen met onze huurders*

Bewoners hebben in onze regio geen keuze bij wie ze huren. Ze moeten op ons kunnen rekenen. Enerzijds hebben we de formele samenwerking met onze huurders(vertegenwoordiging) versterkt. We proberen huurders eerder bij zaken te betrekken voordat we zelf al een kant en klare oplossing hebben bedacht. We benutten ook steeds vaker elkaars inzichten, hebben soms een stevige discussie, en komen er dan vaak toch samen uit of "we agree to disagree". En wat nieuw is: we trekken steeds vaker gezamenlijk op richting bijvoorbeeld Den Haag, onlangs nog in een gezamenlijk pleidooi voor een dertiende maand huurtoeslag voor onze huurders. Die samenwerking met onze huurders is wederkerig en vraagt ook iets van onze huurders(vertegenwoordiging). We merken bijvoorbeeld dat we rekening moeten houden met elkaars polsstok: echt investeren in elkaar kost tijd. Wat kun je van elkaar verwachten en hoe voorkomen we dat we elkaar overvragen? Daarnaast is het cruciaal – om tempo te kunnen maken met bijvoorbeeld verduurzaming en renovatie – om al onze huurders te bereiken, ook als zij niet zijn aangesloten bij formele huurdersorganisaties. Zo willen we bijvoorbeeld huurders of eigenaren in complexen met EFG-labels die zelf aan de slag willen, hoger prioriteren. Dit roept de vraag op hoe we een grotere en diverse groep huurders kunnen bereiken en motiveren met ons mee te doen.

#### *Onze oren en ogen in de wijk*

Daarnaast zien we ook een kans om het informele contact dat we veelvuldig hebben via wijkbeheerders, servicemonteurs, makelaars, consultants, het klantcontactcentrum of onze co-makers, nog beter te benutten. De menselijke maat voorop stellen, nieuwsgierig te zijn en écht naar elkaar te luisteren. We zijn er van overtuigd dat een corporatie die dichterbij de huurders staat, meer hoort en ziet, en dus beter, slimmer, vroegtijdiger kan inspelen op de situaties en de mensen. We kiezen er dan ook voor om te vereenvoudigen en standaardiseren waar het kan, om maatwerk te kunnen bieden waar het moet. Ook willen we daarbij differentiëren naar regio of wijk, op basis van wat nodig is. Soms botst dat nog en zoeken we naar de juiste balans. Wij zijn benieuwd hoe onze omgeving hier naar kijkt. Hoe verbinden we efficiency aan nabijheid, regelruimte en de menselijke maat? Wat ervaart onze omgeving en wat zien zij als een belangrijke volgende stap voor Ymere?

## HOOFDSTUK 2

# Recensie en samenvatting

## “Uit de haven”

### **Vanuit een lastige periode naar een nieuw elan**

Een omslag, dat is de beste typering voor de ontwikkeling die Ymere in de afgelopen vier jaar heeft ondergaan én nog steeds doormaakt. Van een corporatie die vanwege financiële restricties lange tijd gedwongen was om ‘nee’ te verkopen, naar een organisatie die weer in staat is om ‘ja’ te kunnen zeggen. De nieuwe strategie ‘Samen Thuis’ uit 2022 markeert deze omslag het scherpst. Samen met huurders en alle belanghebbenden – binnen en buiten de corporatie – heeft Ymere de balans opgemaakt van de opgave waar zij voor staat. En die is fors op alle terreinen. De beschikbaarheid en betaalbaarheid van woningen staan onder druk. Grote delen van het oudere woningbezit hebben door de periode van financiële restricties achterstand opgelopen in kwaliteit en verduurzaming. De leefbaarheid in delen van de Metropool Regio Amsterdam (MRA) is kwetsbaar. De nieuwe strategie van Ymere uit 2022, en vooral de wijze waarop deze samen met de belanghebbenden tot stand is gekomen, vormt daar een goed antwoord op, vindt de commissie. De commissie ziet ook dat Ymere stevig aan de slag is gegaan. ‘Ymerianen’ in alle delen van de organisatie doen hun stinkende best doen om de strategie om te zetten in initiatieven en activiteiten.





### Reflectie op position paper

De complete en duidelijk opgestelde position paper bevat een heldere reflectie op de ontwikkelingen in de afgelopen vier jaar en de lessen die geleerd zijn uit de vorige visitatie. De nieuwe strategie en de wijze waarop deze in samenspel met diverse belanghebbenden tot stand is gekomen is een positieve reactie op de visitatieaanbeveling uit 2018 om helder en consistent uit te leggen wat Ymere wèl kan doen. Ymere heeft vanuit die visitatie ook de handschoen opgepakt om belanghebbenden over het gehele werkgebied tijdig en intensief te betrekken bij de ontwikkeling van beleid en uitvoering daarvan. In de position paper is te lezen hoe trots Ymere is op haar volkshuisvestelijke wortels en op de betrokken medewerkers. De nieuwe strategie vraagt om een andere focus dan voorheen. Voorheen stond vooral een strakke programmasturing en efficiëntie voorop. Nu richt Ymere zich meer op samenwerking en zoekt wendbaarheid om beter te kunnen inspelen op soms regionaal verschillende ontwikkelingen.

### Insteek visitatie

‘Wat ziet de buitenwereld van de verlegde koers? Is het schip uit de haven?’ Dat waren de vragen uit de position paper en de eerste voorbereidende gesprekken aan de start van de visitatie waarmee Ymere de visitatiecommissie op pad stuurde. Omdat Ymere gedreven is om stappen te zetten naar de gewenste nieuwe balans, gaf de corporatie specifieke vragen mee: (1) op welke prioriteiten moet Ymere echt het verschil maken? (2) hoe kunnen de netwerken waarbinnen Ymere opereert en Ymere zelf, leren en tot doorbraken komen? (3) hoe bereiken we een diverse groep huurders? (4) hoe verbinden we efficiency, regelruimte en menselijke maat? (5) Wat zijn belangrijke volgende stappen voor Ymere? De commissie heeft deze vragen besproken met een brede groep partners en onderzocht in twee netwerkdialogen. In de beleidsagenda komt de commissie terug op de vragen die Ymere meegaf.

### Ze zijn er weer!

Wat zijn nu de belangrijkste uitkomsten van de visitatie? Om met de deur in huis te vallen: ja de buitenwereld ziet de verlegde koers en is daar blij mee. ‘Ze zijn er weer’ is een uitspraak die de commissie hoort van verschillende belanghebbenden. Huurders zijn blij met de nieuwe koers van Ymere, gericht op herstel van achterstallig onderhoud en verduurzaming (duurzame stad), betaalbaarheid (betaalbare stad), beschikbaarheid (dynamische stad) en de

brede sociale opgave in wonen, zorg en welzijn (leefbare stad). Ook andere belanghebbenden zijn enthousiast over de nieuwe koers en de wijze waarop zij daarbij betrokken zijn. Zij zien dat Ymere bereid is om mee te denken over opgaven, goed benaderbaar is en weer in staat is om een bepalende rol in het volkshuisvestelijk debat te spelen. Gevraagd naar waar Ymere zelf met trots op terugkijkt komen de nieuwe strategische koers, de samenwerking met andere partijen en de bijdrage aan de volkshuisvesting naar voren. Plus trots op de eigen medewerkers: bij Ymere is de volkshuisvestelijke passie nooit ver weg geweest. De commissie onderschrijft dit: Ymere is een echte volkshuisvester en dat is nu in deze tijd goed zichtbaar.

### Reserves

Op de vraag of het schip al uit de haven is, hoort de commissie naast positieve geluiden, ook reserves. Mooie ambities, zeker, maar hoe gaat het verder? Ja, er is beweging zichtbaar in bijvoorbeeld flexwoningen en in wijkaanpak. In de ene regio wat meer dan de andere. Maar het duurt wel lang allemaal, vindt een groot aantal belanghebbenden. In de woordwolk de verschillende uitspraken van interne en externe belanghebbenden over het werk van Ymere. Daarin komt naast blijdschap over het nieuwe Ymere, ook enige twijfel en zorg voor de toekomst naar voren.







De verwachtingen van belanghebbenden zijn hoog, vanuit het enthousiasme voor de nieuwe ambities. En vanwege de grootte van Ymere, waarbij men een samenbundeling van kennis en mogelijkheden om te acteren verwacht. 'Oude' ervaringen uit de periode waarin 'niets kon' zijn nog niet verdwenen, stelt de commissie vast. Deze ervaringen kleuren deels nog het beeld dat belanghebbenden van het huidige Ymere hebben en dat leidt tot reserves. Ook intern is er - naast trots op de inzet van medewerkers op bijvoorbeeld betaalbaarheid - enige frustratie te horen over beperkingen vanuit de systeemwereld, de traagheid en de stroperigheid waarvan Ymere zich niet makkelijk kan ontdoen, maar wel hard mee bezig is. En er is bezorgdheid: 'Kan Ymere de nieuwe ambitie wel waarmaken?'

### **Tanker én vlootverband**

Ymere is in de visitatie meermaals vergeleken met een tanker: een robuuste centraal gestuurde proces- en programmagerichte organisatie. Met alle voordelen van dien: veel expertise, strak ingeregelde processen met als resultaat relatief lage bedrijfslasten. Dankzij de schaalgrootte is Ymere een sterk merk, een gewilde partner bij comakers, een aantrekkelijke werkgever en kan ze een stevige rol vervullen in het volkshuisvestelijk debat regionaal en nationaal.

Nadelen zijn er ook. Veel genoemd is de onvermijdelijke traagheid, verbonden aan het besturen van een grote organisatie in een divers en complex werkgebied. Veranderen kost tijd. En dat wordt zichtbaar, nu er meer wendbaarheid wordt gevraagd. Uitzonderingen en maatwerk verhouden zich minder goed tot centraal ingerichte structuren.

Tegelijkertijd is Ymere volgens de commissie ook te typeren als een vlootverband, waarin verschillende onderdelen een eigen stijl en tempo kunnen hanteren. In de regio's, waar regiomanagers en de lokale teams een door belanghebbenden zeer gewaardeerde bijdrage leveren. Het is zichtbaar op meer plekken: in wijken, in contacten met huurdersorganisaties, in de omgang met kwetsbare huurders. Het sprankelt in verschillende onderdelen van de organisatie in de samenwerking met anderen. De inbreng van Ymere in NH Bouwstroom en het realiseren van flexwoningen is daar een mooi voorbeeld van.

### **Beide krachten benutten**

De commissie denkt dat Ymere haar kracht en schaalgrootte moet blijven benutten en tegelijkertijd ruimte bieden voor creativiteit, experimenten en maatwerk. In de regio's is er vraag naar maatwerk, passend bij het werkgebied. Daar past het paradigma van het vlootverband beter dan de centraal gestuurde tanker, met meer ruimte om in te spelen op lokale ontwikkelingen en behoeften. Dat veronderstelt meer eigenaarschap bij Ymere-medewerkers in de regio's. Ymere stuurt daar fors op, onder meer met het motto 'los op of schaal op'. De commissie merkt dat dit motto breed (uit)gedragen wordt binnen Ymere en voegt er de suggestie aan toe om aanvullend ook 'blijf af en schaal af' te gebruiken. Zo kan het de ene keer nodig zijn om besluitvorming hoger in de hiërarchie te leggen (tanker) en de andere keer juist om de knoop door te hakken in een lokale of regionale samenwerking (vlootverband). Laat initiatieven ontstaan in de wijken en in de regio's, of experimenteer met andere werkwijzen. Om vervolgens de resultaten daarvan te borgen. Dat gebeurt inmiddels. Een goed voorbeeld is de aanpak van het reparatieonderhoud in de Haarlemmermeer. In de regio is het probleem onderzocht en vertaald naar een verbetertraject voor heel Ymere.

### **Samenwerken met ruimte voor variatie**

'Samen thuis' is de titel van de nieuwe strategie van Ymere. Samenwerking met andere partijen is de sleutel voor succes. Hoe daar verder stappen in te zetten? Samenwerking in netwerken vereist wendbaarheid om de koers en de aanpak met verschillende partners af te stemmen. Minder belangrijk is dat alles binnen de eigen organisatie wordt bedacht en uitgevoerd. Minder 'Wij Ymere' ten opzichte van andere organisaties en meer divers samengestelde vormen van 'Wij' waar Ymerianen participeren in uiteenlopende netwerken. De commissie denkt dat Ymere stappen kan zetten in (netwerk)samenwerkingen door het gewenste effect van de samenwerking nog helderder te formuleren en nog scherper te kiezen voor de rol die zij daarbij wil innemen. Wil je initiator en eigenaar zijn van het netwerk of laat je die rol over aan een andere partij? Dat veronderstelt ruimte voor leidinggevenden en medewerkers om op lokaal niveau naar eigen inzicht te handelen en daarin eigenaarschap te pakken of te delegeren.



### **Meer ruimte voor situationele huurdersparticipatie**

De formele huurdersparticipatie is stevig georganiseerd en gefaciliteerd. Huurders zijn betrokken bij het wonen in het werkgebied en volgen de corporatie kritisch, in goede afstemming met de regiomanagers. Centraal denken zij actief mee over verbeteren van verhuurprocessen, is er invloed op beleid en inzage in de tertiaalrapportages. De commissie ziet mogelijkheden om meer huurders bij Ymere te betrekken door ruimte te maken voor situationele huurdersparticipatie. Bijvoorbeeld door drukbezette of ongeorganiseerde bewoners meer en eerder te betrekken bij wijkplannen of een concreet project. Ook tijdelijke pop-up participatieteams met specifieke groepen huurders rond een actueel thema of project kunnen helpen om een bredere groep huurders te betrekken. Ymere heeft hier ervaring in opgebouwd. Benut deze ervaring om nieuwe werkwijzen te vinden. Als voorbeeld zou het vraagstuk rond de samenwerking in IJburg zich prima kunnen lenen voor themagericht met jongeren, ouderen, gemeente, buurtbewoners en andere partners gesprekken voeren over het verminderen van overlast in de wijk.

### **Grote investeringen nodig**

Ymere is financieel gezond en heeft een solide meerjarenbegroting. De bedrijfsvoering is doelgericht en doelmatig. De opgaven zijn echter groot in de MRA. Er is een groot woningtekort en er is een forse bouwopgave vastgelegd in Nationale Prestatieafspraken en de Woondeal van de gemeenten met het Rijk en provincies. In de eigen woningvoorraad is de strategie van Ymere erop gericht om voor 2030 8.000 E-, F- en G-labels 'weg te werken' en flinke stappen te zetten bij het verhelpen van schimmel- en vochtproblematiek. Bij elkaar vraagt dat om grote investeringen in geld, organisatiecapaciteit en samen optrekken met partners.

Evenals andere corporaties in de MRA loopt Ymere daarbij tegen beperkingen aan. In financiële middelen en in beschikbare locaties om betaalbare woningen te bouwen. De vraag is of de investeringsmogelijkheden van Ymere voldoende snel toe kunnen nemen voor de noodzakelijke versnelling in de aanpak van de grote volkshuisvestelijke opgaven.

### **Hiaat**

De commissie ziet daarbij een strategisch en een institutioneel hiaat. Strategisch dreigt er een gat te ontstaan tussen de opgave en beschikbare financiële middelen als het om het verbeteren van de kasstromen gaat. De genomen ruimte om middelen te genereren door middel van verkoop van bestaand woningbezit of het verhogen van de huur is vanuit de nieuwe strategie 'Samen Thuis' beperkt. De door verschillende overheden als acceptabel geachte ruimte is dat ook. Verkoop van bestaand bezit stuit in verschillende gemeenten namelijk op maatschappelijke en politieke bezwaren. En extra huurverhogingen zijn met het oog op landelijke huurregelgeving en betaalbaarheid beperkt mogelijk. Institutioneel is er de beperking om WSW-geborgde leningen aan te trekken voor het financieren van de extra volkshuisvestelijke investeringen die tot en met 2030 gevraagd worden. Het door het WSW geborgde schuldplafond van 3,5 miljard mag Ymere niet overschrijden. Een nominaal schuldplafond dat al jaren ongewijzigd is. Dat leidt tot het bizarre beeld dat externe partijen zoals gemeenten en het rijk sterk aandringen om gas te geven op volkshuisvestelijke investeringen en tegelijkertijd het rempedaal ingedrukt blijft om met borging te kunnen lenen.

### **Uit de knel**

Er zijn twee wegen te bewandelen voor Ymere om uit deze knel te komen. De eerste is om samen met andere belanghebbenden te lobbyen om de institutionele beklemming te adresseren. De visitatiecommissie ziet dat daaraan wordt gewerkt.

De tweede weg is het ontwikkelen van meer fundamentele scenario's: Kan Ymere nog scherper prioriteren als de mogelijkheden om te investeren beperkt blijven? Wat kan Ymere doen om de investeringsruimte te vergroten? Dit vraagt om fundamentele scenario's. In eerste instantie te ontwikkelen en te bespreken in bestuur, directieteam en raad van commissarissen, in een later stadium ook met direct betrokkenen zoals de gemeenten en de huurdersorganisaties.

De basis daarvoor is op orde: De dynamiek tussen bestuur, directieteam en raad biedt een goede basis om verschillende scenario's te ontwikkelen en keuzes te maken. Er is een deskundig en ervaren management en een ervaren en deskundige raad van commissarissen, betrokken bij de organisatie en de huurders.



### Beleidsagenda voor de toekomst

In de beleidsagenda geeft de commissie een aantal handreikingen mee voor de toekomst, gekoppeld aan de vragen die Ymere mee heeft gegeven bij de start van de visitatie.

1. De volgende stap voor Ymere: Ontwikkel verschillende fundamentele scenario's om je investeringsmogelijkheden te verruimen. Linksom of rechtsom zullen er meer middelen beschikbaar moeten komen om de noodzakelijke ambities te realiseren.
2. Prioriteren waarop Ymere het verschil wil maken: Geef voorrang aan de kwaliteit van de bestaande voorraad en zet daarbij vaart in het verbeteren van klantgerichte processen als het reparatieproces. Dat vergroot het vertrouwen van huurders en is een belangrijke basis om de (situationele) huurdersparticipatie te vergroten (zie 6).
3. In samenwerkingen: vergroot het eigenaarschap voor medewerkers en werk daarin niet alleen aan 'los op of schaal op', maar ook aan 'blijf af en schaal af', door experimenten in samenwerking bijvoorbeeld in wijken de ruimte te bieden. Laat meerdere bloemen bloeien, maar houd daarbij wel vast aan het tuinontwerp dat de strategie biedt.
4. Verder vergroten effectiviteit in samenwerking: bepaal gezamenlijk het gewenste effect (wat moet de meerwaarde van het netwerk zijn?), kies bewust welke rol je wilt innemen: eigenaar, trekker of volger en monitor de voortgang en de meerwaarde. Borg het netwerk in de organisatie, zodat het succes niet afhankelijk is van een individuele medewerker en de continuïteit van het netwerk bij personeelwisselingen niet verloren gaat.
5. Combinatie efficiëntie en lokaal maatwerk: Efficiëntie en lokaal maatwerk vormen geen tegenstelling als het uiteindelijke doel is om effectiviteit te bereiken. Accepteer daarbij dat nabijheid soms ten koste gaat van efficiëntie maar wel de effectiviteit en daarmee de efficiëntie op de lange termijn ten goede kan komen. Koester en benut tanker én vlootverband; maak bewuste keuzes bij sturing, inzet in netwerken en bij samenwerken.
6. Ga door met de inzet op situationele bewonersparticipatie naast de institutionele participatie en benut daarbij de ervaringen die je daar hebt opgedaan.

# Samenvattend oordeel

Een plusteken staat voor sterke punten en een pijl voor leerpunten. Bij Besturen en maatschappelijke capaciteit is geen oordeel vereist.

## Maatschappelijke waarde

Mooie prestaties voor wat betreft de betaalbaarheid en de leefbaarheid. Nog stappen te zetten in beschikbaarheid (nieuwbouw) en kwaliteit en verduurzaming.

- + "Ymere is er weer"
  - + Passende ambities met draagvlak
  - + Goede resultaten op betaalbaarheid
  - + Zichtbaar en aanspreekbaar in de wijken
  - + Positieve beweging duidelijk zichtbaar
  - + Volkshuisvestelijk DNA
- Productie moet omhoog
  - Scherper benoemen prioriteiten (ook regionaal)
  - Betrek huurders eerder bij onderhouds- en verduurzamingsprojecten
  - Verken verdere mogelijkheden wonen en zorg (ook buiten Amsterdam)

**Oordeel commissie:** naar behoren

## Maatschappelijke verankering

Positieve waardering voor groeiende maatschappelijke verankering en benaderbaarheid van bijvoorbeeld de regiomanagers. Communicatie blijft aandachtspunt.

- + Lokale betrokkenheid
  - + Invloed huurders en partners bij nieuwe strategie
  - + Lerende houding
  - + Gewaardeerde rol bij NH Bouwstroom
- Zoek naar meer lokaal maatwerk
  - Versterk terugkoppeling in communicatie, ook als iets niet kan of langer duurt
  - Werk naar "samen met huurders"
  - Minder eigen oplossingen en meer openstaan voor gezamenlijke vraagstukken
  - Onderzoek versterking relaties zorginstellingen zoals met eigen accountmanager voor de zorg

**Oordeel commissie:** naar behoren

## Besturing

Zeer gewaardeerde ontwikkelde strategie, sterke proces- en programma sturing, meer aandacht voor afstemming uitvoering programma's centraal en regio nodig.

- + Nieuwe passende breed afgestemde strategie
  - + Degelijke, deskundige organisatie
  - + Intern leervermogen (o.a. door interne workshops)
  - + Professionele afstemming bestuur en RvC
- Stuur meer op afstemmen en verbinden
  - Verbeter inzicht in strategische afwegingen
  - Vergroot schaalflexibiliteit
  - Meer aandacht voor resultaatgerichtheid en bestuurlijke reflectie in tertiaalrapportages

## Maatschappelijke capaciteit

Financieel gezonde corporatie met vooral institutionele begrenzings in investeringsmogelijkheden, goed deskundig personeel, waarbij stappen worden gezet naar een nieuwe passende werkcultuur.

- + Gezonde financiële uitgangspositie
  - + Brede vastgoedportefeuille
  - + Deskundige medewerkers
  - + Sterk merk als werkgever
  - + Cultuurinterventies: eigenaarschap en voorbeeldgedrag bestuur
- Ontwikkel fundamenteelere scenario's voor het verruimen van investeringsmogelijkheden
  - Heb aandacht voor werkdruk
  - Zorg voor borging netwerken
  - Blijf sturen op wenselijke cultuureffecten en biedt ruimte om te leren



## HOOFDSTUK 3

# Maatschappelijke waarde

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





De commissie beoordeelt de maatschappelijke waarde die Ymere in de afgelopen visitatieperiode als geheel genomen **naar behoren**. De commissie heeft hierbij een oordeel geveld over de kwaliteit en verduurzaming, betaalbaarheid, beschikbaarheid en leefbaarheid, wonen en zorg. Gekozen is om de structuur aan te sluiten bij de thema's van de strategie die Ymere in 2022 heeft opgesteld en de opgave waar de corporatie voor staat.

In de eerste periode van de visitatie zijn de volkshuisvestelijke prestaties van Ymere achtergebleven als gevolg van de eerdergenoemde financiële restricties. De commissie vindt dat Ymere als antwoord daarop de goede strategie heeft gekozen voor de opgaves in de Metropoolregio Amsterdam. Hoewel de strategie nog 'vers' is, constateert de commissie dat Ymere op een aantal punten al zichtbaar en herkenbaar invulling geeft aan haar ambities. Ronduit positief is de commissie over de prestaties die zijn geleverd op het speerpunt betaalbaarheid (betaalbare stad). Hetzelfde geldt voor het speerpunt leefbaarheid, wonen en zorg (ongedeelde stad). Op twee speerpunten ziet de commissie dat er nog verbetering mogelijk is: kwaliteit bestaande voorraad (duurzame stad) en beschikbaarheid (dynamische stad). De commissie erkent dat externe factoren een rol spelen en hebben gespeeld op deze twee onderdelen, zoals de door externe toezichthouders opgelegde beperkingen in investeringsmogelijkheden (zie ook hoofdstuk 6) en het gebrek aan bouwlocaties. Vooral in de laatste periode met de komst van de nieuwe strategie ziet de commissie duidelijke progressie in de resultaten.

## Kwaliteit en verduurzaming (De Duurzame stad)

### Opgave

Ymere heeft een zeer divers woningbezit qua leeftijd en type. Er zijn grote verschillen per regio. In Almere is het woningbezit gemiddeld circa 15 jaar oud; het oudste bezit dateert van eind jaren zeventig. De woningen in Haarlemmermeer zijn grotendeels gebouwd na 1970. In Amsterdam en Haarlem is de gemiddelde leeftijd circa 70 jaar; 40 procent van de Amsterdamse woningen dateert van voor 1945. Vooral de oudere woningen kennen achterstand in onderhoud.

De (energie) kwaliteit van de bestaande woningen varieert: in Almere en Haarlemmermeer zijn kwaliteit en energieprestaties grotendeels op orde; in vooral Amsterdam en Haarlem staan veel EFG-label woningen. In totaal 8.000 woningen; ruim 14 procent van de voorraad van Ymere.

### Belangrijkste resultaten 2019-2022

- 2.369 woningen verbeterd
- Aantal woningen met duurzaamheidscore 'goed' gestegen van 49 procent naar 61 procent
- Met succes energiecoaches en fixteams ingezet
- 584 woningen met E-, F-, G-label aangepast in 2022
- Aedes-benchmark: B op duurzaamheid, C op onderhoud en verbetering.

### Ambitie

De duurzame stad is een van de ambities in de strategie van 2022. Ymere wil volop inzetten op het wegwerken van achterstallig onderhoud en E-, F- en G-labels (voor 2030). Co-making is essentieel om de aanpak te versnellen. Ook is er ingezet op de verbetering van het reparatieproces, waarbij de huurdersverenigingen betrokken zijn.

### Resultaten 2019-2022

In de afgelopen vier jaar zijn er stappen gezet in de verduurzaming van de woningvoorraad van Ymere. Om energiearmoede tegen te gaan zet Ymere energiecoaches en fixteams in huurders helpen het energieverbruik te beperken. In Haarlem en Amsterdam werkt Ymere aan aansluiting op een warmtenet. Ook zijn er 32.000 zonnepanelen geplaatst. Ymere weet verder goed in te spelen op onverwachte ontwikkelingen: in 2019 bleken 2.730 woningen in de tuindorpen van Amsterdam-Noord over loden waterleidingen te beschikken. Daarop heeft Ymere maatregelen genomen. In 2022 is de laatste vervangen. In bijgaand schema zijn de belangrijkste resultaten van de afgelopen vier jaar weergegeven.



### Waardering huurders

SHY vindt de ambitie van Ymere goed, maar de uitvoering laat te wensen over. Betrek huurders eerder bij de plannen, dat voorkomt vertraging achteraf, zegt SHY.

HYA vindt dat Ymere de belofde versnelling in de aanpak van achterstallig onderhoud en EFG-labels in Amsterdam niet levert en ziet dat kwaliteitsverbetering van VVE-complexen lastig is.

In Haarlem pakt Ymere volgens de Waakvlam een aantal zaken goed aan, zoals de funderingsproblematiek in Rozenprieel. De Waakvlam is blij dat daar deels gekozen is voor sloop-nieuwbouw. De aanpak van vochtoverlast en schimmel laat te wensen over.

WMM en de Vechtstroom vinden dat Ymere de asbestproblematiek in Weesp goed heeft aangepakt. De aanpak van achterstallig onderhoud mag wel wat voortvarender.

In Almere en Haarlemmermeer vinden huurdersorganisaties de kwaliteit en verduurzaming van het bestaande bezit op orde.

Alle huurdersorganisaties (ook Almere en Haarlemmermeer) zijn niet tevreden over de uitvoering van reparatieonderhoud. Na melding van een klacht, wil de terugkoppeling ervan nog wel eens uitblijven, zeker als het een complexe klacht betreft. In Haarlemmermeer bijvoorbeeld dreigden daarop twee gebiedsvertegenwoordigers van de VHH uit frustratie daarover hun activiteiten te staken. Inmiddels is mede dankzij dit signaal een verbetertraject voor het reparatieonderhoud gestart. Ondanks alle goede wil verloopt dat nog moeizaam.

#### Geïnterviewde huurdersorganisaties en bewonersverenigingen Ymere

**SHY:** Stichting Huurdersorganisaties Ymere – overkoepelende huurdersorganisatie

**HYA:** Huurdersorganisatie Ymere Amsterdam

**HVA:** Huurdersvereniging Almere

**WMM:** Wonen met Maatwerk (actief in Weesp)

**De Vechtstroom** – actief in Weesp

**VHH:** Vereniging Huurders Haarlemmermeer

**De Waakvlam:** huurdersorganisatie Haarlem

**Bewonersvereniging van der Pek:** Amsterdam-Noord

### Waardering overige samenwerkers

De overige samenwerkers waarderen de ambities van Ymere. De verhoogde aandacht voor de kwaliteit van het bestaande bezit is hard nodig, zeggen alle samenwerkers.

De vertegenwoordigers van gemeenten in Amsterdam, Haarlem en Weesp zijn blij met de ambitie, maar stellen ook vast dat de aanpak achterblijft bij de verwachtingen. Dat leidt tot teleurstelling. Andere partijen zoals zorginstellingen en collega-corporaties bevestigen dit beeld. Het oordeel van samenwerkers in Amsterdam, Haarlem en Weesp is dan ook onvoldoende. In Almere en Haarlemmermeer zijn partijen over het algemeen meer tevreden over de aanpak van het onderhoud en beoordelen dit onderdeel als voldoende met aandachtspunten. Haarlemmermeer vindt het bijvoorbeeld jammer dat Ymere zich niet aan de onderhoudstermijnen kan houden. De versnelling van de aanpak moet vooral uit co-making komen. Dit proces loopt bij de aanpak van het bestaande bezit nog wat stroperig. Eén van de co-makers vertelt dat Ymere het proces verbetert en de organisatie heeft aangepast. Hij verwacht dat de verduurzamingstrein in 2024 op stoom komt en de achterstand snel wordt ingehaald.

### Waardering commissie

De commissie ziet dat Ymere volop inzet op het wegwerken van achterstanden in verduurzaming en onderhoud. Daarin heeft Ymere de juiste strategie ingezet. In de ontwikkeling van strategie naar uitvoering zet Ymere stappen en die kosten tijd. Soms meer tijd dan Ymere zelf zou willen. Dat geldt voor de projectmatige aanpak van onderhoud en verduurzaming. Ook het reparatieonderhoud is onderwerp van gesprek en dat is nodig ook. Ondanks de inzet, resteert er nog een forse opgave. Ymere zet vol in op co-making om meer snelheid te maken. De eerste tekenen daarvan bieden vertrouwen. De corporatie werkt aan de verbetering van reparatieonderhoud, ook al gaat dat nog niet voortvarend genoeg. Mogelijk biedt een betere interne afstemming tussen klantcontact en onderhoud kansen. Verder denkt de commissie dat er winst te behalen valt door huurders sneller bij grootschalige renovatieprojecten te betrekken. Daarin zijn de eerste goede ervaringen opgebouwd.



## Betaalbaarheid (De betaalbare stad)

### Opgave en ambitie

In de Metropoolregio Amsterdam beschikt circa 42 procent van de inwoners over een hoog inkomen (60.000 euro of meer) en circa 42 procent over een laag inkomen (tot 40.000 euro). Beide groepen groeien, waarbij de middeninkomensgroep afneemt. Binnen de lage inkomensgroep neemt het aantal mensen met een inkomen tot de huurtoeslaggrens toe.

### Ambitie

In de Strategie 2022+ is 'de betaalbare stad' een van de speerpunten, Ymere streeft naar een gematigd huurbeleid voor de sociale voorraad, wil huurschulden voorkomen en zoekt naar een balans in betaalbaarheid.

### Resultaten

In afstemming met SHY heeft Ymere in de afgelopen jaren gezocht naar een balans in het huurbeleid, waarbij huurders met de laagste inkomens en de hoogste huren zoveel mogelijk zijn ontzien. In 2019 en 2020 bijvoorbeeld heeft Ymere huurders met een zeer laag inkomen geen huurverhoging doorberekend en bij 5.800 huishoudens de huur verlaagd. Huurders met een hoger inkomen en huurders in de vrije sector hebben wel een huurverhoging gekregen. Het gemiddelde huurniveau is vergelijkbaar met andere corporaties in de MRA. Ymere biedt middeninkomens meer kansen op een woning door andere inkomenseisen te stellen om duurdere huurwoningen te kunnen huren. Verder voert Ymere succesvol beleid om huurschulden te voorkomen.

### Belangrijkste resultaten 2019-2022

- 66 procent van de woningvoorraad is goedkoop of betaalbaar
- Huurverlaging doorgevoerd voor kwetsbare doelgroepen
- Gemiddelde huurprijs DAEB woning: 588 euro per maand
- Huur ten opzichte van maximale huurprijs DAEB: 67 procent
- Huurmogelijkheden middeninkomens verruimd
- Aantal huisuitzettingen gedaald van 44 in 2019 naar 4 in 2022

### Waardering huurders

SHY is als koepel van de huurdersorganisaties het minst tevreden over het gevoerde huurbeleid. Huurders zien hun huur stijgen, terwijl de kwaliteit van hun woningen niet verbetert. In sommige wijken staat de betaalbaarheid behoorlijk onder druk, vindt SHY.

Andere huurdersorganisaties zijn positiever. De huurverhogingen zijn gemiddeld en niet onredelijk, vinden zij. Huurdersvereniging van der Pek bijvoorbeeld is blij dat er nog een aandeel goedkope huur behouden blijft. VHH ziet dat de huur van sommige woningen in de Haarlemmermeer wordt verhoogd, wat zuur is voor de huurders die het betreft. Daar staat een huurverlaging van andere woningen tegenover. HVA uit Almere herkent dat Ymere een gemiddeld huurbeleid uitvoert. Omdat de woningen in Almere groot zijn, is de uiteindelijke huur voor huurders toch hoog. Alle huurdersvertegenwoordigers hebben veel waardering voor de sociale insteek en maatregelen van Ymere om mensen met huurachterstand te ondersteunen.

### Waardering overige samenwerkers

De overige samenwerkers zijn positief over de wijze waarop Ymere haar woningen betaalbaar houdt. De vertegenwoordigers van de gemeenten zijn tevreden. Ymere houdt zich goed aan de afspraken, doet veel om de huren voor minima waar nodig te verlagen en is sociaal in haar beleid om betalingsproblemen op te lossen. Gemeentevertegenwoordigers en andere samenwerkers kennen daar voorbeelden van en hebben veel waardering voor het maatwerk wat Ymere toepast.

Eén kritisch geluid: een zorgorganisatie vindt het lastig dat zij aansprakelijk is voor huurderging van haar cliënten. Hoort dat niet tot de taken van Ymere, vraagt deze organisatie zich af.

### Waardering commissie

De commissie vindt dat Ymere op dit onderdeel goed presteert. De strategie klopt en dat geldt ook voor de uitvoering. Ymere laat zich als een echte volkshuisvester kennen, die zorg heeft voor de betaalbaarheid van haar woningvoorraad. Er is veel aandacht voor huurders met een laag inkomen en voor huurders met een middeninkomen. De commissie vindt het bijzonder knap dat Ymere erin slaagt om dankzij maatwerk het aantal huisuitzettingen wegens huurachterstand sterk te beperken.





## Beschikbaarheid (De dynamische stad)

### Opgave

De vraag naar woningen in het werkgebied van Ymere is zeer hoog. Het aantal woningzoekenden in de regio is negen keer zo hoog als het aantal vrijkomende woningen. Wachttijden van 13 jaar zijn geen uitzondering. Vooral de vraag naar woningen geschikt voor kleine huishoudens is groot.

### Ambitie

Ymere wil groeien: volgens de strategie 2022+ komen er in de volgende tien jaar 3.000 sociale huurwoningen en circa 1.000 middenhuur woningen bij. Ymere wil de verkoop van bestaand bezit beperken en jaarlijks gemiddeld 650 nieuwbouwwoningen opleveren. De eerstkomende jaren wil zij een kwart van de groei met flexwoningen bereiken. Verder wil zij de bestaande voorraad beter benutten met doorstroommaatregelen. Daarnaast stelt Ymere meer woningen beschikbaar voor middeninkomens door de streefhuur van 70 procent de bestaande vrijesectorwoningen te verlagen.

### Resultaten opgave

Ymere wil de versnelling bereiken door in samenwerking met co-makers projecten te ontwikkelen. Een andere belangrijke inzet is de focus op flexwoningen, onder meer door de samenwerking binnen NH Bouwstroom<sup>1</sup>. Vanuit huurdersorganisaties en gemeenten komt steeds meer kritiek op de verkoop van sociale huurwoningen. Dit vindt zijn weerslag in de prestatieafspraken.

In de afgelopen vier jaar is de woningvoorraad van Ymere afgenomen. Voor een deel is dat verklaarbaar door complexmatige verkoop van onder meer 780 woningen in de gemeente Gooise Meren aan woningcorporatie Gooi en Omstreken, waarmee de woningen voor de sociale huursector zijn behouden. Maar ook zonder deze verkoop is de woningvoorraad van Ymere gekrompen. Het aantal in aanbouw genomen woningen is het laatste jaar zichtbaar toegenomen. De realisatie van flexwoningen komt van de grond dankzij de samenwerking in NH Bouwstroom. In Amsterdam-Noord komen 63 flexwoningen en voor Amsterdam Zuid-Oost zijn vergevorderde plannen gemaakt voor de realisatie van circa 520 woningen.

### Belangrijkste resultaten 2019-2022

- Aantal opgeleverde nieuwbouwwoningen: 1.311
- Aantal flex-woningen: 60
- Aantal verkochte woningen circa 870 complexmatige verkopen en 1.191 particuliere verkopen
- 750 woningen in aanbouw genomen in 2022 t.o.v. 180 in 2021
- Diverse initiatieven gestart om bestaande voorraad beter te benutten, zoals doorstroomregeling van 'Groot naar beter' en 'van hoog naar laag', verbetering woningzoekendensysteem en het project 'Onder de pannen' voor tijdelijke huisvesting economisch daklozen

### Waardering huurders

SHY ziet dat Ymere veel doet om nieuwbouwprojecten te starten. Verkoop van bestaand bezit is bespreekbaar, zolang de stad maar bereikbaar blijft voor sociale huurders. Ook mag verkoop niet tot verschraling van het Ymeerse woningbezit leiden. Dat lang niet alles lukt, heeft ook te maken met de inzet van gemeenten. HYA vindt dat te veel verkocht is in Amsterdam: meer dan er is bijgebouwd. Daarom vindt HYA de resultaten onvoldoende. Bewonersvereniging van der Pekbuurt vindt dat bij voorkeur woningen die al deel uitmaken van een VVE verkocht moeten worden. Ook de Waakvlam maakt zich zorgen over verkoop en de geringe toevoeging van nieuwbouwwoningen in Haarlem. De VHH is tevreden met de ambitie, maar ziet (te) weinig nieuwbouwplannen van de grond komen. Naast Ymere ligt dat ook aan de beperkte mogelijkheden die Haarlemmermeer biedt voor nieuwbouw. De HVA is ronduit ontevreden wat er in Almere aan nieuwbouw gebeurt. Ymere bouwt het minste van de corporaties, heeft goede voornemens, maar levert niet. In Weesp vinden de huurdersvertegenwoordigers dat er weinig gebouwd is, terwijl er meer kan.

<sup>1</sup> Samenwerkingsverband van Noord-Hollandse corporaties, ontwerpers en producenten gericht op innovatieve en duurzame oplossingen in het bouwen van woningen, flex en vast.



### Waardering overige samenwerkers

De waardering van overige samenwerkers verschilt per gebied. De bestuursvoorzitters in Amsterdam-Centrum en Noord zijn positief; zowel over de manier waarop Ymere nu met verkoop omgaat als met de nieuwbouw. Ook de wethouder van Haarlem is positief: er wordt niet veel ontwikkeld, maar wat Ymere ontwikkelt, doet ze goed. De bestuursvoorzitter van Weesp geeft een voldoende met aandachtspunten. De mogelijkheden voor nieuwbouw zijn beperkt. De gemeente Almere en Haarlemmermeer zijn beiden niet tevreden en waarderen de inspanningen als onvoldoende. Ymere heeft haar voornemens in Almere tot nu toe nog niet kunnen realiseren; dus wat is er te verwachten van de ambitie om nog meer te bouwen? In de Haarlemmermeer weten andere corporaties meer initiatieven te nemen om projecten tot ontwikkeling te brengen dan Ymere. Gemeente en Ymere verschillen van inzicht over de ontwikkeling van een locatie in Cruquius. Mogelijkheden in Nieuw-Vennep West worden niet goed benut, zegt de gemeente.

Sommige samenwerkers vinden dat er meer kan. De mogelijkheden van flexwoningen kunnen beter worden benut, zegt bijvoorbeeld De Academie van de Stad<sup>2</sup>. Een co-maker in nieuwbouw ziet mogelijkheden om de samenwerking met gemeenten over vergunningen te versterken. Hij waarschuwt voor te veel aandacht voor de bestaande bouw. Houd de pijplijn voor nieuwbouw gevuld, zodat je daarmee aan de slag kan als de achterstand in de bestaande bouw is ingelopen.

NH Bouwstroom ziet veel expertise in nieuwbouw bij Ymere. Het samenwerkingsverband heeft nadrukkelijk Ymere gevraagd om te participeren en mee te denken over modulair bouwen voor flexwoningen. Het samenwerkingsverband erkent de noodzaak van Ymere om te investeren in de bestaande bouw, voor er 'gas gegeven' wordt in nieuwbouw. Collega-corporaties in Haarlem, Amsterdam en de Haarlemmermeer zijn positiever over de inzet van Ymere dan de collega-corporatie in Almere. In Almere neemt Ymere te weinig initiatief vindt een collega-corporatie.

### Waardering commissie

De commissie vindt dat Ymere de goede strategie heeft gekozen om het grote gebrek aan betaalbare woningen terug te dringen. Sinds de komst van de nieuwe strategie is de inzet op nieuwbouw verstevigd en komen er meer initiatieven los, zoals in flexwonen. Gekeken over de afgelopen vier jaar is het aantal nieuwbouwopleveringen beperkt gebleven. De commissie vindt dat Ymere de afgelopen jaren weinig resultaten heeft geboekt in het vernieuwen en verruimen van de woningvoorraad. De overall teleurstellende resultaten liggen voor een belangrijk deel buiten de invloedssfeer van Ymere. De investeringsmogelijkheden waren beperkt (zie ook hoofdstuk maatschappelijke capaciteit). Verder is de druk op schaarse ruimte in de MRA-regio groot. Locaties voor nieuwbouw komen lastig beschikbaar. Sterk vindt de commissie de deskundigheid en ambitie waarmee Ymere deelneemt in NH Bouwstroom. Ymere is een gewaardeerde partner. Hier liggen mogelijkheden voor verruiming van de inzet van flexwoningen en de ontwikkeling van 'vaste' woningen. Sterk is ook de samenwerking met co-makers op het gebied van nieuwbouw. De gevoelde gelijkwaardigheid in de relatie, de kennis en de expertise die daar opgebouwd en gedeeld worden, kunnen bijdragen aan een verdere versnelling. De eerste stappen zijn inmiddels zichtbaar. Met de verkoop van woningen in Gooise Meren aan een collega-corporatie, laat Ymere zien meer dynamisch met haar vastgoedportefeuille om te kunnen gaan. Wellicht zijn er door een andere manier van omgang met de portefeuille meer kansen te benutten, om zo meer investeringscapaciteit voor nieuwbouw vrij te maken.



<sup>2</sup> Stichting die leefbaarheidsprojecten laat uitvoeren door studenten en Young Professionals; Ymere is een van de opdrachtgevers.



## Leefbaarheid, wonen en zorg (De ongedeelde stad)

### Opgave

Op de Leefbaarometer scoort het werkgebied van Ymere over het algemeen ruim voldoende tot goed. In veel buurten en wijken gaat het goed; andere wijken vragen aandacht.

### Ambitie

In Strategie 2022+ is de ambitie voor het brede terrein van leefbaarheid, wonen en zorg beschreven in het speerpunt de ongedeelde stad. De corporatie streeft naar veerkrachtige buurten waar mensen elkaar kennen en kunnen ontmoeten, de tweedeling tussen rijk en arm wordt tegengegaan en die schoon, heel en veilig zijn en blijven. Ymere stuurt daarop in haar huur- en verkoopbeleid. Ze biedt ruimte aan kwetsbare huurders en wijst deze zorgvuldig een woning toe. Daarvoor is ook samenwerking met huurders en zorgpartners belangrijk. Er is extra aandacht voor wijken onder druk en tot slot kiest zij voor aanpak op maat indien nodig.

### Resultaten opgave

In de afgelopen vier jaar heeft Ymere diverse projecten uitgevoerd die de leefbaarheid van wijken ten goede komen. Voorbeelden zijn de aanpak van het Rozenprieel in Haarlem, waar én gewerkt is aan een fysieke opknappbeurt én aan een verbetering van de leefbaarheid. Andere voorbeelden zijn een

integrale wijkaanpak in Almere-Centrum en de Van der Pekbuurt in Amsterdam-Noord.

In Amsterdam, Almere, Haarlem en Haarlemmermeer werken corporaties samen met zorginstellingen om mensen die uit instellingen zelfstandig komen te wonen goed te laten landen in de wijk. Samen met ZGAO werkt Ymere aan de ontwikkeling van Lang Leven Thuisflats in Amsterdam-Oost. In bijgaand kader de belangrijkste resultaten in de periode 2019-2022.

### Belangrijkste resultaten 2019-2022

- Aantal overlastmeldingen relatief stabiel
- Diverse projecten uitgevoerd gericht op begeleiding kwetsbare huurders
- Wijkteams zijn versterkt in 2022, om daarmee de zichtbaarheid van Ymere te vergroten

### Waardering huurders

SHY vindt dat Ymere voldoende prestaties levert op dit vlak, met aandachtspunten. Ymere doet haar best; toch gaat het in sommige wijken niet goed. Leerpunt is om meer aan te sluiten bij bestaande structuren in de wijk en wijkteams meer armslag te geven. De Waakvlam noemt daarbij als voorbeeld Parkwijk, waar meer samengewerkt kan worden met een Haarlemse welzijns partij. De Amsterdamse huurdersorganisaties zien dat Ymere meer gevoel ontwikkelt voor het concept van ongedeelde stad. Ymere kan bewoners meer betrekken bij plannen zoals de Lang Leven Thuisflats. In Almere is er lof voor de ambities en zijn er kritische opmerkingen over de uitvoering. Ook hier kan meer gebruik worden gemaakt van samenwerkingspartners vinden de huurders. De huurdersvertegenwoordigers in Weesp zijn positief over de aandacht van Ymere voor kwetsbare huurders. Er is teleurstelling over signalen die worden gegeven aan gebiedsbeheerders en over onderzoek dat wordt gedaan, waaraan geen opvolging wordt gegeven. In Haarlemmermeer zijn er geen grote issues. Ymere is zichtbaar waar nodig en pakt signalen goed op.



### Waardering overige samenwerkers

Over het algemeen zijn de samenwerkers tevreden over de inzet en prestaties van Ymere. De waardering varieert van goed tot naar behoren met aandachtspunten. De ambities worden gewaardeerd. De aanpak over het algemeen ook: hoewel dat wisselt per werkgebied. In Amsterdam-Noord heeft de gemeente veel waardering voor bijvoorbeeld de inzet van community builders. De gemeente Haarlem noemt de aanpak van het Rozenprieel als voorbeeld. Een ongelukkige besluitvorming over de plaatsing van kwetsbare huurders op het Anton Pieckhofje is hersteld. Positief zijn ook de zorginstellingen in Amsterdam. HVO-Querido treft in Ymere een meedenkende partner om daklozen te huisvesten. Andere zorginstellingen zien in Amsterdam dat Ymere bereid is te investeren in zorgvastgoed en de realisatie van Lang Leven Thuisflats.

Naast complimenten zijn er kritische opmerkingen. De Academie van de Stad merkt dat de uitvoering van leefbaarheidsprojecten en het werken in wijken te lijden heeft onder het grote verloop van personeel bij Ymere. Nieuwe medewerkers moeten telkens opnieuw investeren in het opbouwen van contacten in wijken en buurten; kennis over wijken en buurten verdwijnt. Welzijnsorganisaties in Almere zijn blij met de ambities maar hebben nog wat vragen bij de uitvoering. Zij zien net als de huurders graag dat Ymere meer samenwerkt met andere partijen, dan tot nu toe. Weesp vindt Ymere tot nu toe te weinig zichtbaar. Leefbaarheid is vooral een zaak van de plaatselijke welzijnsinstelling. Anders dan in Amsterdam zeggen Haarlemmermeerse zorginstellingen Ymere te missen als partner in de aanpak van de vergrijzing in het werkgebied. Die samenwerking is zeer gewenst. Een Haarlemse zorgorganisatie in de gehandicaptenzorg ziet wel een kentering optreden in de wil tot samenwerking en is daar blij mee. Maar er mag meer aandacht komen voor de bijzondere positie van zorginstellingen als hurende organisaties.

### Prestatieafspraken

Ymere heeft meerjarige prestatieafspraken voor vier jaar in de gemeenten Haarlem, Haarlemmermeer, prestatieafspraken in Weesp en Amsterdam en jaar-/werkafspraken in Almere. In totaal gaat het om 187 prestatieafspraken over grosso modo de onderwerpen betaalbaarheid, beschikbaarheid, kwaliteit en verduurzaming woningbezit en zorg en samenleven (gebiedsbeheer, woonfraude bijvoorbeeld). Uit de eigen monitoring van Ymere blijken vooral afspraken op de onderwerpen duurzaamheid en ontwikkeling sociale huurvoorraad niet gehaald of moeilijk meetbaar te zijn.

### Waardering commissie

De commissie waardeert de heldere ambitie van Ymere, die vaak tot mooie, door anderen gewaardeerde resultaten leidt. Veel sterke punten dus. Lof voor de strategie en tegelijkertijd ziet de commissie dat de inzet van Ymere op leefbaarheid ook voor de komst strategie op veel plekken zichtbaar is. De betrokkenheid van wijkmeesters en wijkconsulenten bij hun buurten is hoog. Bij zorginstellingen in Amsterdam is Ymere een betrokken partner. Daartegenover staan aandachtspunten. De samenwerking met andere zorg- en welzijnspartijen in Haarlem, Haarlemmermeer en Almere biedt kansen voor betere resultaten. De vergrijzing in deze werkgebieden neemt bijvoorbeeld in de Haarlemmermeer sterk toe. De commissie begrijpt dat Haarlemmermeerse zorgpartijen in Ymere als grootste sociale verhuurder een belangrijke samenwerkingspartner zien om bijvoorbeeld in de toekomst ouderen langer zelfstandig thuis te kunnen laten wonen. De locatie van het aanspreekpunt van Ymere in Weesp is ongelukkig. Ondanks de inzet van Ymere, vinden partners in Weesp de corporatie minder zichtbaar. Ander zorgpunt is het verloop van medewerkers en overdracht van netwerken. Daarin kan mogelijk meer geborgd worden.



# Totaaloordeel commissie

## Belangrijkste bevindingen

De commissie vindt dat Ymere zich over het geheel genomen laat zien als een volkshuisvester die zich inzet om huurders goed te laten wonen en toekomstige huurders huisvestingsmogelijkheden te bieden. Dat blijkt uit de ambitieuze nieuwe strategie uit 2022 en de motivatie die de commissie ziet bij Ymere-medewerkers van hoog tot laag om daar invulling aan te geven. Op een aantal terreinen lukt dat goed: dat geldt voor de speerpunten Betaalbare stad en Ongedeelde stad. Op de meer vastgoed gerelateerde terreinen ziet de commissie resultaten die voor verbetering vatbaar zijn. Deels heeft dat te maken met externe factoren zoals de lang beperkte investeringsmogelijkheden, eerder opgebouwde achterstand in onderhoud en verduurzaming en stroperige nieuwbouwprocedures die ook elders optreden. Deels heeft het ook te maken met interne factoren, zoals de inrichting van processen rond bijvoorbeeld reparatieonderhoud en samenwerking met bijvoorbeeld co-makers en andere partners. Ymere is zich daarvan bewust en werkt intern aan verbetering.

Op basis van de bevindingen tijdens de visitatie heeft de commissie een overzichtstabel gemaakt, waarin de mate van waardering van de verschillende betrokken is af te lezen. Het betreft een interpretatie van de commissie op basis van de gevoerde visitatiegesprekken en netwerkdialogen. De waardering van de commissie is daarnaast gebaseerd op de beschikbaar gestelde documenten, waaronder de prestatieafspraken.

	Huurders	Gemeenten	Samenwerkers	Commissie
Kwaliteit en verduurzaming	Van onvoldoende tot naar behoren afhankelijk van werkgebied  Onvoldoende op reparatieonderhoud	Blij met ambitie, aanpak blijft achter in Haarlem, Amsterdam en Weesp,  Naar behoren in Almere en Haarlemmermeer	Verhoogde aandacht nodig, aanpak nog stroperig	Voor verbetering vatbaar
Betaalbaarheid	Voor verbetering vatbaar tot goed, sociaal bij huurschuld	Goed, idem	Goed, idem	Goed
Beschikbaarheid	Van onvoldoende (Almere en Haarlemmermeer) tot voor verbetering vatbaar.	Van goed (Amsterdam, Haarlem) tot onvoldoende (Almere, en Haarlemmermeer)	Gevarieerde waardering: er kan meer	Voor verbetering vatbaar
Leefbaarheid, wonen en zorg	Onvoldoende tot goed (meer samenwerking mogelijk)	Naar behoren	Naar behoren tot goed	Naar behoren

Tabel 1: mate van waardering voor de opgaven bij maatschappelijke waarde

## Sterke punten

- Goede passende ambities vastgelegd in Strategie 2022+ aansluitend bij de opgaves in haar werkgebied, met draagvlak onder huurders en samenwerkers.
- Alle stakeholders zien: 'Ymere is er weer' en richt zich op de volkshuisvestelijke opgaven.
- Wil tot verbetering, door ook in nauw overleg met huurdersvertegenwoordigers te werken aan betere resultaten.
- Duidelijk aanwezig volkshuisvestelijk DNA, dat vooral naar voren komt in de resultaten in betaalbaarheid, leefbaarheid, wonen & zorg.

## Leerpunten

- Maak waar mogelijk nog scherper inzichtelijk waar de échte prioriteiten liggen ook per regio (wat is de wensambitie en wat is absolute must).
- Betrek huurders eerder bij onderhoudsprojecten.
- Evalueer en verbeter processen samen met samenwerkers, co-makers en huurders.
- Onderzoek de mogelijkheden voor je inzet in wonen en zorg ook in de gebieden buiten Amsterdam: daar ligt bijvoorbeeld in de Haarlemmermeer nog een forse opgave. Zorginstellingen zien je daar graag als samenwerkingspartner, vanwege je positie als grootste sociale verhuurder in het gebied.

## HOOFDSTUK 4

# Maatschappelijke verankering

Maatschappelijke verankering richt zich op de invloed van huurders, huurdersorganisatie(s) en andere belanghebbenden op de corporatie, en hoe concreet en tastbaar deze is. In overleg met Ymere is besloten te kijken naar de regio's: Almere, Amsterdam, Haarlem, Haarlemmermeer en Weesp. Daarnaast wordt gekeken naar de wijze van samenwerken in Yburg en de NH Bouwstroom.

De commissie beoordeelt de maatschappelijke verankering van Ymere in de visitatieperiode over het geheel als **naar behoren**. Huurdersorganisaties en andere samenwerkingspartners zien een duidelijke positieve verandering. Er is veel waardering voor de benaderbaarheid van regiomanagers. Teleurstellingen zijn er ook. Het traject van toezegging naar realisatie blijkt taai en langdurig. Communicatie is daarbij een belangrijk aandachtspunt. Er is behoefte aan meer begrip voor de situatie van individuele huurders en aan transparantie in wat Ymere kan toezeggen. De commissie ziet kansen om de samenwerking met partners te versterken. Dat werd onder meer zichtbaar in de netwerkdialogen die gevoerd zijn.





Ymere is een grote corporatie met elders benoemde aanzienlijke opgaven. Aan het begin van de visitatieperiode kwam Ymere uit bijzonder beheer. Lang was de primaire focus gericht op het voldoen aan de financiële criteria. In deze periode was er minder ruimte voor de kenmerkende sociale betrokkenheid van Ymere. Veel is in deze visitatieperiode ten goede gekeerd. De commissie hoort overal lof over de brede betrokkenheid van partners en de inhoud van de nieuwe strategie. Wel zijn er twijfels of Ymere dit kan waarmaken. Een te grote ambitie kan leiden tot een nieuwe teleurstelling.

Twee opmerkingen worden op verschillende plaatsen gemaakt. De eerste betreft schaalvoordelen. Die zijn er zeker en Ymere realiseert die ook. Wel ziet het netwerk afnemende meeropbrengsten. Voor partners is niet duidelijk wat de huidige omvang oplevert. De tweede opmerking komt van zorgpartners. Zij zijn geen standaardhuurders en passen niet goed in het systeem van Ymere dat gericht is op individuele huurders en niet op complexmatige verhuur. Denk bijvoorbeeld aan vaste accountmanagers.

### **Samenwerking met en invloed huurders**

Huurdersorganisaties zien betrokkenheid vanuit Ymere. Bijvoorbeeld bij de regiomanagers, de nieuwe strategie en bij de verbeterplannen. Dit wordt zeer gewaardeerd. De nieuwe strategie is positief ontvangen. De huurdersorganisaties ervaren dat Ymere opener is dan voorheen. Ze krijgen inzicht in de tertiaalrapportages. Huurders zien ook dat de uitvoering stagneert. Het managen van verwachtingen moet beter.

Van verschillende huurdersorganisaties ontvangt de commissie de volgende signalen: Ymere heeft geen beste naam op straat. De omloopsnelheid van het personeel is hoog. Bij onderhoud is de achterstand groot. Lekkages en schimmel zijn hardnekkig. Het melden van tien kapotte lampen kan alleen per stuk. Contact maken met Ymere is voor huurders lastig. Er is behoefte aan meer menselijk contact. Huurders verwachten dat Ymere verder kijkt dan individuele meldingen. Maak een goede probleemanalyse en acteer proactief.

Historisch gegroeide beelden eisen hier zijn tol. Het systeem werd als hermetisch ervaren. De kwaliteit van luisteren ontbrak. Inmiddels verandert er veel, maar voor veel huurders te langzaam. Communicatie met huurders is een blijvend aandachtspunt.

Huurdersorganisaties ervaren Ymere inmiddels als "voor huurders", terwijl zij graag zouden zien "samen met huurders". Zo werd duurzaamheid niet uitnodigend opgezet, maar hoog van de toren: wij gaan....! Trek meer samen op. Denk in gedeelde belangen. Ga niet tegenover elkaar staan, maar naast elkaar, denkend vanuit commitment voor huurders. Ymere is aan het veranderen. Het samen optrekken naar Den Haag is door de huurdersorganisaties als positief ervaren. Kan participatie ook een prestatieveld worden? Het zou goed zijn om de structuren in de wijken te versterken. Het gaat om de mensen. De stenen zijn een middel om hen te huisvesten.

Eén huurdersorganisatie heeft betere contacten met de gemeente dan met Ymere. Het bod op de prestatieafspraken komt in het huurdersoverleg pas ter sprake als het bod al klaar is. Elkaar vooraf informeren over te nemen stappen is niet vanzelfsprekend. Beide partijen hebben daar last van.

### **Samenwerking met en invloed in de regio's**

**Almere** is een jonge stad met relatief nieuwe woningen. Er is nog een zeer klein aantal E, F en G-energielabels. De regionale inzet is vooral gericht op behoud en het voorkomen van afglijden. Herstructurering is nieuw voor Almere. Door fysieke ingrepen en samenwerking met partners in het sociaal domein lukt dat. De wachttijd voor sociale huur is 9 jaar. Er is een grote behoefte aan meer woningen.

Partners waarderen het prettige contact en de expertise gebaseerd op ervaringen elders. De lokale mensen van Ymere zijn betrokken, initiatiefrijk en kijken buiten het eigen belang. Ze tonen zich verbindend bij uitdagingen. Als grote organisatie mag Ymere meer naar voren treden. Bestuurlijk is Ymere beperkt zichtbaar in Almere, terwijl de visie wel centraal wordt bepaald en ook besluiten daar worden genomen. Dit wordt als een stroperig proces ervaren. Gehoorde typering is: weinig flexibel en specialisten van het vaste land. Evenals het "adagium": geen geld, geen geld, geen geld! Wel is er verandering zichtbaar. Vroeger werd er gepraat, maar niets mee gedaan. Nu is er samen gesproken over de strategie, waarbij de focus op veerkrachtige wijken aanspreekt. Dit verdient concrete doorvertaling naar Almere; op wijkniveau, samen met bewoners. Er is behoefte aan tactische wendbaarheid in de regio. Zet nabijheid niet tegenover efficiency. Zoek natuurlijke partners op, toon initiatief en werk vanuit een gezamenlijke regiovisie van en voor Almere.



"De stad **Amsterdam** beweegt en Ymere beweegt mee" hoorde de commissie. Amsterdam kent een politiek complexe omgeving. De Amsterdamse tak van Ymere is geworteld in het Gemeentelijk Woningbedrijf Amsterdam. Ymere heeft hier ruim 40.000 woningen. Er is achterstallig onderhoud (funderingen en vochtoverlast), een flinke duurzaamheidsopgave en er zijn sociale uitdagingen. De vraag naar woningen is enorm. De gemeente heeft bezwaren tegen verkoop van woningen door corporaties, omdat daarmee woningen uit de betaalbare sector dreigen te verdwijnen. De gemeente wil graag woonwijken - vooral in het centrum - gemêleerd houden. Partners in Amsterdam kennen Ymere als een betrokken en gedreven corporatie. Ook in lastige situaties blijft Ymere uitnodigend (vertel je probleem). Ymere heeft voorheen veel verkocht in het centrum. De gemeente had daar graag meer over afgestemd. De dynamiek met de gemeente Amsterdam kan beter. Het gesprek over nieuwbouw en grondposities is lastig en er is onduidelijkheid over het niveau van afstemming (managers of bestuur). Veel waardering is er voor de aanpak van monumentale panden. Tempo en wendbaarheid zijn aandachtspunten. Tegelijkertijd is er begrip vanwege de aanzienlijke opgaven. De communicatie met bewoners over de planning van het onderhoud is nog niet op orde. Stem meer af: laat zien wanneer je komt en wat je doet. Werk aan vertrouwen en toon lef. Zeggen dat je na 2027 aan de beurt bent kan echt niet! Bied perspectief voor de tussenliggende periode als grote ingrepen pas op lange termijn worden gerealiseerd. De fixteams zijn een goed voorbeeld. Communiceer en trek meer samen op. De omvang van Ymere wordt als positief ervaren. Dat geeft positie op velerlei gebied. Ymere kan daarbij soms het verschil maken. Zorgpartijen zijn positief over de ontwikkelgerichtheid en het meedenken over oplossingen. Ook in de bestaande bouw. De structuur van Ymere is nu onvoldoende ingericht op grotere zorgafnemers. Mutatiemeldingen zijn ingericht op individuele woningen; niet passend voor een heel zorgcomplex. Verder komt het voor dat er binnen Ymere met verschillende monden wordt gesproken. Voor partners is dat lastig. Het zou helpen als er naast de prestaties ook gestuurd wordt op verbinding. Beleidsmatig zijn er goede stappen gezet. De concrete invulling is een volgende stap.

**Haarlem** heeft een rijk verleden en een eigen dynamiek. Als één van de drie grote corporaties in Haarlem is Ymere een belangrijke volkshuisvester in de gemeente. Aandachtspunten zijn: onderhoud en beheer van de bestaande voorraad (inclusief schimmel en duurzaamheid). De wijkaanpak is gericht op fysieke (funderingen) en sociaal maatschappelijke verbeteringen. Partners zijn blij met de ontwikkelingen bij Ymere. Vier jaar geleden was er een 'ijzeren schild van onmogelijkheden'. Nu doet Ymere weer mee. Het is een professionele organisatie, die echter ook kan doorslaan naar technocratisch. Men denkt aan de voorkant mee, er is een drive om door te pakken en Ymere stapt in minder ideale projecten. De centrale programmering sluit niet altijd aan op wat lokaal nodig is. Het kan voelen als luchtlandingstroepen, die komen, oplossen en vertrekken. De samenwerking met huurders verdient extra aandacht. Investeer in betrokkenheid, verbinding, contacten en communicatie. Niet alleen het bestuur, maar breder en jonger.

**Haarlemmermeer** bestaat uit 31 dorpskernen die vergrijzen. Ymere is hier de grootste sociale verhuurder. De mensen ervaren een afstand tot Amsterdam. Er zijn andere behoeften bij huurders in Haarlemmermeer. Bijvoorbeeld tijdig schilderen is een belangrijk aandachtspunt. De vraag naar wonen met zorg zal toenemen. Bij mutatie van woningen is er veel onderhoud nodig. Partners geven aan dat Ymere goed verankerd is in de Haarlemmermeer. Zij is benaderbaar en er zijn korte lijnen, ook ambtelijk. Wel kan de corporatie eigengereid overkomen: "ik ga ervoor, dus ik ga door". Deze interventie past niet altijd bij het probleem. Door centrale interventies is voor partners onduidelijk of decentraal kan worden afgestemd. Er is behoefte aan handelingsruimte en slagkracht in de regio. Voorkom de regelreflex en acteer meer vanuit vertrouwen. Voorspelbaarheid is belangrijk. Bepaal een ondergrens en leg uit. Bijvoorbeeld over de nieuwbouwgrens voor Ymere bij Nieuw-Vennep. Andere corporaties zijn soepeler en bewegen mee. Bij personeelsproblemen worden reactietermijnen verlengd, maar een keukenkastje is wat anders dan schimmel. Ymere zou hier gevoel voor moeten hebben. Bij duurzaamheid verzuip je in de lijn. Ymere is dan een grote organisatie met eigen processen. Afstemmen en samenwerken kan beter. Ook in het sociaal domein. Door vergrijzing is er een flinke zorgopgave. Zorgpartijen stellen uitnodigend: "trek samen op, denk over grenzen heen en wees burgerlijk ongehoorzaam".



**Weesp** was lange tijd een zelfstandige gemeente. Sinds 2022 is zij onderdeel van Amsterdam. Voor inwoners en andere partijen in Weesp is dat een forse verandering. Ymere is eigenaar van de sociale woningvoorraad en bestuurlijk is Weesp een stadsgebied met eigen privileges. De afstemming met het stadsgebied voelt meer op afstand dan in het verleden.

Partners spreken van een goede samenwerking met een klein team en de regiomanager. Het is makkelijk schakelen, er wordt goed geluisterd; ze nemen ons serieus. Tegelijkertijd wordt Ymere als groot en log ervaren. Er is digitaal contact met mensen die Weesp niet kennen en er zijn veel personele wisselingen. Bij renovatie wordt er mooi opgeknapt. Tegelijkertijd wordt renovatie door bewoners ervaren als een (te) lang traject, missen de zonnepanelen en geven zij aan nauwelijks op de hoogte te zijn van het proces. Huurders voelen zich murw door ervaringen uit het verleden. Als Ymere komt praten is de reactie: "er wordt toch niets mee gedaan". Over toewijzen zijn afspraken gemaakt. Het lokale beeld is dat die niet worden nagekomen. Weespers ervaren dat het systeem niet kan leveren. Er is toestemming "van boven" nodig. Dat gaat traag en de structuur in de organisatie werkt niet mee: gewenste oplossingen passen niet in de meerjarenonderhoudsbegroting. De wijkmensen van Ymere willen wel, maar het systeem kan niet snel leveren, is de ervaring. Aan de telefoon worden andere verwachtingen gewekt dan de technische mensen leveren. Het kantoor van Ymere in Weesp is beperkt open. Huurders ervaren dat de Amsterdamse regels niet passen bij Weesp (andere samenleving).

### **Samenwerking in netwerken**

**Ijburg** is een relatief nieuwe zich snel ontwikkelende wijk van Amsterdam, eigenlijk een eiland, met hele mooi plekken zoals een jachthaven. Er zijn echter ook hangjongeren en de sociale aandacht voor de wijk is groot. De regels zijn duidelijk. Gemeente en politie zijn er voor de openbare ruimte en de corporatie is verantwoordelijk voor de complexen. Er wordt afgestemd in een gebiedsteam van de gemeente. Momenteel pakt de wijkmeester veel aandachtspunten ad hoc op. Een aantal ongelukkige keuzes uit het verleden vallen op. Een doorlopende garage biedt de mogelijkheid voor ongenode gasten om "te verdwijnen" en 500 meter verder weer boven te komen. Ook is grond in erfpacht uitgegeven met openbare toegankelijkheid als voorwaarde. Wie is dan verantwoordelijk voor het toezicht en mogen er camera's opgehangen worden? Dit zijn leerpunten voor de volgende eilanden.



Opvallend is de afstand tussen beleid en praktijk in de wijk. De direct betrokkene van de gemeente kende de nieuwe visie van Ymere niet en is er na lezing voor de visitatie blij mee; "dit zal de gemeente helpen" en "we willen aansluiten". Er is behoefte aan een gedeelde visie op het gebied: waar gaan we samen naar toe en wie doet wat? Ook het onderlinge contact met bewoners is van groot belang. Ze wonen in een complex, dalen af naar de garage en verdwijnen uit de wijk voor sociale contacten, boodschappen, vertier, ontspanning en werk. In het contact met jongeren zijn er concrete stappen gezet die werken. Er zijn positieve ervaringen met camerabeelden, korte lijntjes met scholen, lik-op-stuk-beleid en jongvolwassenen met een voorbeeldfunctie. Een kickboksclub heeft een positieve invloed op de wijk. Het beeld dat de commissie ophaalt is de behoefte om meer samen op te trekken, af te stemmen en te verbinden. Investeer in visie, verantwoordelijkheden, communicatie en korte lijntjes in het veld. Denk "klein": menselijke contacten en gekend worden. Vaak zijn kleine praktische ingrepen al genoeg. Het gaat om slim verbinden en dat borgen. De commissie constateert dat de samenwerking in Ijburg vooral incidenteel en operationeel is en dat er eigenlijk nog geen sprake is van een netwerk. De betrokken partijen hebben behoefte aan meer structurele afstemming. Verken met elkaar of een netwerk hier de beste vorm is en zo ja, formuleer de gewenste effecten van de samenwerking en borg dat successen niet teveel van individuele personen afhangen. Bespreek welke partijen en welke mensen eigenaarschap willen en kunnen tonen en handel daarnaar.



**NH Bouwstroom** is een antwoord op de toenemende behoefte aan woningen en de stijgende bouwkosten. 8 Corporaties (Eigen Haard, Intermaris, Parteon, Rochdale, Wooncompagnie, Woontij, Woonwaard en Ymere) werken samen met 6 bouwbedrijven: Dijkstra Draisma, Heddes, Hillen & Roosen, Homes Factory, Moos en Van Wijnen. Door schaalvoordelen zoals standaardisatie in de productie en kennisdeling is het mogelijk om kwalitatief hoogwaardig modulair te bouwen. De partners leren veel van elkaar en sneller dan ieder afzonderlijk zou doen. Een belangrijke succes factor is de beschikbaarheid van kavels. Ymere participeert met flexwoningen. Oostertuin in Nieuw-Vennep stond er binnen een jaar.

Aan het begin was er flink commentaar uit de corporatie sector op het concept. Toch stelde Ymere zich op als drijvende kracht en heeft hier veel geïnvesteerd: DNA, missie, kennis, tijd, moed en effort. Er is veel waardering voor de opstelling van Ymere.

Alle partners werken met een ondernemende instelling en een moedige visie: 'we hebben de hele keten nodig' en 'als het botst, gaan we door'. Hierbij denken alle participanten vanuit de opgaven. Dat geeft ruimte om buiten de gebaande paden te denken en nieuwe effectieve te maken. Er is een ambitie om op te schalen, maar niet alles ineens.

Contacten met gemeenten zijn wisselend en verbonden met hun vertrekpunt. Een bouwende gemeente snapt de voordelen sneller. Grond & ontwikkeling is het eerste contact, daarna volgt vaak welstand. Een onterechte reflex is dat standaardbouw minder mooi zou zijn. Dat is echter in strijd met het uitgangspunt: innovatief kwaliteit realiseren. Het gaat om snelheid, synergie en anders organiseren. Het is een nieuwe methodiek. Daar horen aan de voorkant aanloopverliezen bij. Er is afscheid genomen van het gebruikelijke projectdenken. Het gaat om een continue bouwstroom. De partners weten dat er nog veel meer projecten aankomen. Dit geeft vertrouwen en bereidheid om door te gaan. Eigenlijk zouden gemeenten ook meer mee moeten doen. Het doel is om snel prettig wonen te kunnen realiseren. De innovatie zit in het productieproces. Toekomstbeeld is dat dit netwerk ook een sociale innovatie brengt: dat het ook van bewoners wordt.

De commissie ziet een goed functionerend netwerk en merkt waardering voor de mee-pionierende en faciliterende rol van Ymere. De eerste resultaten zijn positief. Leer van en met elkaar en probeer waar mogelijk gevonden voordelen bij flexwoningen ook toe te passen in de reguliere bouw.







## Totaaloordeel commissie

Op basis van de bevindingen tijdens de visitatie heeft de commissie een overzichtstabel gemaakt, waarin de mate van waardering van de verschillende betrokken is af te lezen. Het betreft een interpretatie van de commissie op basis van de gevoerde gesprekken.

	Huurders	Gemeenten	Samenwerkers	Commissie
<b>Invloed strategie</b>	Goed	Goed	Goed	Goed
<b>Relatie</b>	Gevarieerd, ook wel onvoldoende, verbetering zichtbaar	Naar behoren	Goed	Naar behoren

Tabel 2: mate van waardering bij maatschappelijke verankering

### Belangrijkste bevindingen

De commissie haalt een brede scope aan signalen op. Enerzijds is er het beeld van een betrokken en benaderbare, professionele organisatie met ideeën en expertise, die meedenkt in oplossingen en het debat wil bepalen. "Ze zijn er weer". De commissie ziet dat Ymere zich bijvoorbeeld meer inzet om initiatieven in wijken te ondersteunen bijvoorbeeld in Weesp. Anderzijds ontvangt de commissie de volgende punten van aandacht: oud bezit met een enorme opgave, betere samenwerking met huurders nodig, meer regionale autonomie, traag, tijdig (en eenduidige) communicatie en een hermetisch systeem. De jaren waarin 'niets kon' werken nog negatief door in de ervaringen van belanghebbenden. De nieuwe strategie en het proces daar naartoe wordt alom geprezen. De regiomanagers en hun afdelingen zijn verbonden met het werkgebied. Besluiten worden centraal genomen en duren soms lang. Dit werkt niet prettig voor lokaal betrokkenen (intern en extern). De nieuwe strategie voedt positieve verwachtingen over meer en snellere wendbaarheid in de regio's. Vooral om aan te sluiten bij de lokale opgaven en om te doen wat nodig is in een buurt of wijk. Aandachtspunt is de relatie met zorgpartijen: gelet op de sterke vergrijzing in het werkgebied is meer samenwerking gewenst.

Ymere is lerende op het gebied van samenwerking. Op IJburg zoekt Ymere naar passende afstemming tussen partners om de sociale cohesie in de wijk te versterken. In NH Bouwstroom wordt de vertrouwde relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer losgelaten en trekken deelnemers als partners op. Het betrekken van gemeenten en huurders in dit proces zijn wenselijke volgende stappen.

### Sterke punten

- Lokale betrokkenheid van de regiomanagers en hun afdelingen.
- Invloed van huurders en partners op de nieuwe strategie.
- Lerende houding bij nieuwe samenwerkingen.
- Gewaardeerde rol bij de samenwerking in NH Bouwstroom.

### Leerpunten

- Zoek naar mogelijkheden voor meer lokaal maatwerk.
- Transformeer de organisatie van "voor huurders" naar "samen met huurders". Verklein waar mogelijk de feedbackloop als het om vragen en/of input vanuit huurders(organisaties) gaat.
- Bouw meer momenten van terugkoppeling in (ook als er niets gedaan wordt met een vraag of suggestie).
- Zoek minder naar "eigen oplossingen" en meer openstaan voor het gezamenlijke vraagstuk en een passend antwoord.
- Onderzoek de mogelijkheden om samenwerking met zorginstellingen te versterken bijvoorbeeld door het aanstellen van een vaste accountmanager.





## HOOFDSTUK 5

# Besturing

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





De commissie constateert dat Ymere beschikt over een beleidsintensief instrumentarium, dat het bestuur in staat stelt om te sturen op de realisatie van de maatschappelijke doelen. De nieuwe strategie is afgestemd met veel betrokkenen in het werkgebied. Dit resulteert in een breed gedragen visie op het werkgebied en een prioritering in de voorgenomen activiteiten van Ymere. Ymere heeft vele KPI's gericht op het realiseren van prestaties. Zoekende is zij bij het formuleren van KPI's die afstemming en verbinding tussen organisatieonderdelen op regioniveau bevorderen. Dit proces is nog niet afgerond. De relatie tussen het bestuur en de Raad van Commissarissen is goed. De meer cyclische inrichting van de cockpitsturing beoordeelt de commissie positief. Het achterliggende doel om meer wendbaar te willen zijn in de uitvoering sluit goed aan bij door de commissie gehoorde wensen. Een belangrijk aandachtspunt voor Ymere is het vinden van een goede balans tussen de centraal gestuurde afdelingen en de verankering in buurten en wijken. Het overkoepelende doel is een efficiënt systeem dat dienstbaar is aan individuele huurders, woningzoekenden en groepen bewoners.

### Strategie

Aan het begin van de visitatieperiode werkte Ymere vanuit de focus: betaalbaar en goed wonen voor mensen met een bescheiden inkomen. De strategie was gericht op samenwerken aan een dynamische en solidaire Metropoolregio Amsterdam. Beschikbaarheid kreeg prioriteit en er werd primair gestuurd op financiële ratio's, voortkomend uit een periode van bijzonder beheer bij WSW (zie volgend hoofdstuk). Door de beperkende financiële kaders kon Ymere minder aandacht besteden aan de opgaven in het werkgebied. Noodzakelijke investeringen zijn uitgesteld. Er is in de jaren voorafgaand aan deze visitatieperiode relatief beperkt gebouwd en veel achterstallig onderhoud ontstaan. Vanaf 2016 is er meer aandacht voor de bestaande bouw. Verder heeft Ymere woningen verkocht om meer inkomsten te genereren.

Ymere werkt intussen vanuit de nieuwe strategie: 'Samen thuis - Strategie 2022+'. De strategie is tot stand gekomen door belanghebbenden in alle regio's mee te denken over de strategie van Ymere. In deze [link](#) een filmpje over de wijze waarop de strategie tot stand is gekomen. De focus is gericht op betaalbaar wonen in een duurzame woning van voldoende kwaliteit. Daarnaast is er aandacht voor toekomstige huurders, waaronder ook

middeninkomens. Naast de wooncomplexen wordt er geïnvesteerd in de veerkracht van buurten en versteviging van de lokale samenwerking met bewoners en partners. Hierbij wil Ymere recht doen aan lokale verschillen binnen het werkgebied. Er is een wens om nieuwe routes te ontdekken en flexibel te zijn in de uitvoering.

Ymere vertaalt de strategie jaarlijks naar jaarplannen en een Financieel Meerjaren Plan voor de vijf komende jaren. Prestatieafspraken en andere concrete beleidsvoornemens worden uitgedrukt in verwachte kosten en opbrengsten. Ymere voorziet de voorgenomen plannen van een financiële dekking in de meerjarenbegroting. Scenarioanalyses bieden inzicht in de risico's. Het geheel geeft een goed beeld van de voornemens op de korte en middellange termijn inclusief de daaraan verbonden risico's. Ymere is een beleidsrijke organisatie. Er zijn beleidsdocumenten over wonen, externe ontwikkelingen, de interne organisatie en de inzet van financiële middelen. Voorbeelden van aandachtspunten zijn flexwonen, duurzaamheid, monumenten, woningverkoop, gebruik van kunst in de woonomgeving, het huurbeleid, woonruimteverdeling, doorstroming, een visie gericht op ouderen en kwetsbare groepen, het ontzorgcontract<sup>3</sup>, de financieringsstrategie, treasurybeleidsstukken en -jaarplannen, borgingsplafond, breaks (doorzakken derivaten), het afwegingskader acquisitie, big data, digitalisering en innovatie en de Coronacrisis. Bovendien werkt Ymere intensief samen met externe partijen, waarmee zij convenanten, uitvoeringsafspraken en overeenkomsten heeft gesloten. Dat geldt bijvoorbeeld voor zorgpartijen, co-makers en NH Bouwstroom. Het geheel van strategie, Financieel Meerjaren Plan, beleidsdocumenten en overeenkomsten bepaalt de ruimte waarbinnen Ymere acteert, welke activiteiten zij ontplooit, hoe zij die uitvoert en welke risico's zij daarbij loopt.

<sup>3</sup> Bij dit contract tekenen huurders voor hulp, die gericht is op het voorkomen van huisuitzetting, het duurzaam oplossen van schulden en het bieden van handelingsperspectief.



## Organisatiestructuur

Ymere is een centraal gestuurde en procesgerichte organisatie. Het beleid wordt centraal vastgesteld, waarbij twee statutaire bestuurders eindverantwoordelijk zijn. Samen met vijf directeuren vormen de statutair bestuurders het directieteam. De directeuren geven leiding aan vijf afdelingen: Strategie & Implementatie, Verhuur & Wonen, Portefeuillevernieuwing, Vastgoedbeheer en Finance & Reporting. Iedere regio kent een eigen regiomanager: er zijn er in totaal vijf: twee in Amsterdam, een in Haarlem, een in Haarlemmermeer en een in Almere en Weesp. De regiomanagers leggen verantwoording af aan één directeur. Volle dochter Yvastgoed is gevuld met Niet-Daeb bezit. Verder valt op dat de rol van concerncontroller samenvalt met die van directeur Finance & Reporting en daarmee onderdeel uitmaakt van de lijn.

Deze organisatiestructuur heeft Ymere veel goeds gebracht: er is een robuuste, organisatie ontstaan, waarin het gelukt is om tot de benodigde kostenreductie te komen. In 2022 scoort Ymere een A in de benchmark voor wat betreft de beïnvloedbare bedrijfslasten. Ook heeft deze wijze van werken bijgedragen aan het opbouwen van deskundigheid en expertise binnen de verschillende kolommen. Bij Ymere werken veel specialisten; er zijn minder generieke functies dan bij kleinere corporaties.

De procesgerichte structuur kent ook zijn beperkingen. Processen zijn tot in de haarvaten geregeld, stelt bijvoorbeeld de ondernemingsraad vast, maar zijn daardoor lastig 'los te maken' als de situatie daarom vraagt. De focus binnen de verschillende processen van Ymere lijkt soms meer gericht op de optimalisatie van de eigen werkzaamheden dan op de gezamenlijk te behalen resultaten. Dat kan de positie van de regiomanagers, die in gemeenten buiten Amsterdam ook verantwoordelijk zijn voor de prestatieafspraken, in de knel brengen. Zo kan het dat volgens huurdersorganisaties de haperende samenwerking tussen de afdelingen belast met reparatieonderhoud en klantcontacten een oplossing voor betere dienstverlening op dit punt in de weg staat. Ook kan een toezegging van een regio om ergens een versnelling in de E-, F- en G-labels te komen in strijd te zijn met de logica waarmee een andere afdeling de verduurzamingsaanpak voor heel Ymere plant. Dit is inmiddels opgelost. Maar in dergelijke processen verliest Ymere energie. Alle goede intenties ten spijt. Tot chagrijn van alle betrokkenen.

Belangrijk aandachtspunt voor Ymere is dan ook het vinden van een goede balans tussen enerzijds de centraal aangestuurde afdelingen (zoals nieuwbouw, duurzaamheid en onderhoud) en anderzijds de verankering per regio en naar buurten en wijken (sociale cohesie en doen wat nodig is) en het bieden van meer regelruimte in de regio, om passend te kunnen acteren. Kortom: vergroot de slagkracht en de wendbaarheid van de regio en faciliteer dat centraal. In de regio is Ymere verankerd. Stem daar af wat nodig is en beweeg mee met lokale noden.

## Raad van commissarissen

De Raad van Commissarissen is complementair samengesteld en een goede sparringpartner van het bestuur. Lastige vragen worden besproken. Bijvoorbeeld extern gerichte vraagstukken over politieke wensen met impact op de bestedingsruimte en het onderling uitruilen van bezit binnen de corporatiesector. En ook intern gerichte vragen over een andere houding die meer aansluit bij de strategie. De leden van de RvC zijn ambassadeurs van (delen van) de strategie. Hierbij staan huurder en buurt centraal. Ymere is zoekende welke KPI's hierbij horen. Hoe stretchen we onszelf en zijn we wendbaar genoeg voor nieuwe uitdagingen als de impact van de oorlog in Oekraïne en de energietransitie? Er zit spanning tussen doen wat nodig is en een degelijke bedrijfsvoering. Rond de nieuwe strategie zijn veel scenario's besproken. Daarbij staat centraal de ambitie om de maatschappelijke taken te realiseren. Beperkende factoren zijn tijd, budget en capaciteit (ook van derden). De organisatie ziet het en wil ook meters maken. Tegelijkertijd is zij nog intern gericht, soms ambtelijk en lijkt er onvoldoende ruimte voor creativiteit te zijn. De interne 'systeemwereld' frustreert. In contact met huurders is er behoefte aan meer empathie en verbinding. Stap over de eigen autonomie heen, samen komen we verder. De verkoop van woningen is een goed voorbeeld. Dit was en is een belangrijk onderdeel van de strategie van Ymere. In meerdere gemeenten werd dit niet als wenselijk ervaren. In Strategie 2022+ is dit deel aangepast.

De dynamiek tussen bestuur en RvC oogt gestructureerd, professioneel en in balans. Leden geven aan dat het goede gesprek aan de besluiten voorafgaat en dat er geen onverwachte besluiten in de RvC komen. Deze onderliggende dynamiek ziet de commissie niet terug in de verslagen.



## Sturing

Periodiek vindt monitoring plaats van de prestaties van Ymere. De voortgang op een scala van bijna 200 prestatieafspraken wordt elk tertiaal in beeld gebracht in de prestatieafsprakenmonitor. Deze afspraken hebben betrekking op lokale opgaven. Afspraken die niet gerealiseerd kunnen of dreigen te worden, krijgen extra aandacht in de monitor.

Aanvullend zijn er drie tertiaalrapportages. T-rapportage Ymere geeft inzicht in de voortgang op de strategische doelen. Aan het eind van de visitatieperiode zijn dit: actief matchen, prijs-kwaliteit/locatie, meer aandacht voor onderhoud, samenwerken aan onze wijken, (nieuwe) vormen van verbinding, duurzaam denken en doen en wendbaar en efficiënt. Aanvullend is er aandacht voor kaders. Er zijn 16 DR KPI's die met een vastgestelde weging zijn gerelateerd aan meer dan 50 sub KPI's, met een jaardoel. T-rapportage Treasury biedt inzicht in de financiële parameters van Ymere. Met een stoplichtenmodel wordt inzicht geboden in financiering, derivaten, rente, governance en projecten jaarplan. De overzichtelijke samenvattende pagina heeft tien scorevelden. T-rapportage RCF gaat over de werkzaamheden van Finance & Reporting – Financial Control. Centraal staat het opzetten en updaten van key controls. Voor een deel bestaat deze periodieke rapportage uit het turven van bevindingen, waarbij wordt aangegeven hoeveel er zijn opgevolgd en doorgeschoven. Bij de laatste categorie wordt vaak een oorzaak van de vertraging genoemd. De periodieke rapportages sluiten aan bij de strategie en de jaarplannen. Zij bieden inzicht in de voortgang op de gestelde doelen. Conform de afspraken worden de rapportages besproken in de directieraad en met de RvC. Begin 2023 zijn de T-rapportages aangepast aan de nieuwe strategie.

Het geheel aan periodieke rapportages beschouwend ziet de commissie meer ruimte voor de (bestuurlijke) reflectie op de tertiaalresultaten en voor de ACT (hoe bijsturen of doelen bijstellen). Aanvullend verdienen resultaatgerichtheid en (persoonlijk) eigenaarschap extra aandacht binnen Ymere. Geef tijd en ruimte om te leren van ervaringen en te komen tot eigen oplossingen.

De vertaling van ondernemingsstrategie naar vastgoedportefeuille noemt Ymere cockpitsturing. Er is een vertaling op drie niveaus: strategisch (doelen), tactisch (middelen) en operationeel (maatwerk). Gedurende de visitatieperiode transformeert de cockpitsturing van een langjarig lineair proces naar een jaarcyclus. Achterliggende wens is het sneller in kunnen

spelen op actualiteiten en kleinere en meer geleidelijke bewegingen mogelijk maken. Daarnaast is er behoefte aan het verbinden van opgaven (integraal uitwerken) en een meer expliciete betrokkenheid van stakeholders. Terugkijkend lag de focus in 2020 op beschikbaarheid, in 2021 op kwaliteit en duurzaamheid en in 2022 op betaalbaarheid en leefbaarheid, naast actualisatie van beschikbaarheid, kwaliteit en duurzaamheid. In 2022 is er meer behoefte aan betrokkenheid van DR+ leden bij de cockpit. Er worden twee reviewdagen aan de cyclus toegevoegd. De commissie is enthousiast over de transformatie naar een cyclus, die bijdraagt aan de wendbaarheid van Ymere.







## Totaaloordeel commissie

### Belangrijkste bevindingen

De commissie ziet dat Ymere in de visitatieperiode een flinke strategische omslag heeft gemaakt. De focus is gericht op betaalbaar wonen in een duurzame woning van voldoende kwaliteit. Andere aandachtspunten zijn de veerkracht van buurten en versteviging van de lokale samenwerking met bewoners en partners. De nieuwe strategie is geworteld in het werkgebied en wordt omarmd door externe partners. Qua structuur ziet de commissie een goede balans tussen het bestuur en de Raad van Commissarissen. Er is ruimte voor lastige vragen. De brug tussen centraal gestuurde processen en lokale wendbaarheid dient versterkt te worden met aandacht voor lokale flexibiliteit en een cultuur die meer is gericht op eigenaarschap en resultaten.

### Sterke punten

- Nieuwe passende strategie en brede afstemming vooraf.
- Sterke en professionele beleidsmatige onderbouwing van activiteiten.
- Professionele afstemming bestuur en RvC.

### Leerpunten

- Stuur meer op afstemming en verbinding - doorbreek de systeemervaring (intern en extern).
- Bied meer inzicht in de strategische afwegingen van de RvC.
- Geef meer aandacht in de (tertiaal)rapportages aan resultaat gerichtheid en (bestuurlijke) reflectie op wel/niet behaalde doelen; maak inzichtelijk hoe wordt bijgestuurd en waar doelen worden bijgesteld om alsnog tot resultaten te komen.



## HOOFDSTUK 6

# Maatschappelijke capaciteit

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





De commissie vindt dat het huidige Ymere in staat mag worden geacht om haar ambities te verwezenlijken, die aansluiten bij de maatschappelijke opgaven die er liggen. De corporatie is financieel gezond. De organisatie is qua deskundigheid en menskracht toegerust om de ambities realiseren. De daarbij passende organisatiecultuur is in ontwikkeling. Knelpunten zijn er ook. De investeringsmogelijkheden van Ymere vertonen een institutioneel en strategisch hiaat. Institutioneel doordat externe toezichthouders een maximum hebben gesteld aan de omvang van geborgde leningen, ondanks de gezonde financiële positie van Ymere. Strategisch omdat de kasstromen uit huur en verkoop beperkte ruimte bieden voor Ymere om voluit te kunnen investeren in bestaand en nieuw bezit conform haar ambitie. Daarnaast ziet de commissie een aantal risico's voor de toekomst. Financieel en organisatorisch.

### **Financiële capaciteit**

Financieel gezien is Ymere een gezonde corporatie, zo blijkt uit de jaarverslagen in de visitatieperiode. De bedrijfsvoering is doelgericht en doelmatig. De meerjarenbegroting is solide. Ymere heeft tijdens de afgelopen vier jaar ruim voldaan aan de criteria die toezichthouders stellen aan de financiële continuïteit van een corporatie. Zo bedraagt de LtV over het Daeb-bezit 28,8 procent, waar de norm 85 procent bedraagt.

Ondanks deze financiële gunstige cijfers, zijn de investeringsmogelijkheden van Ymere beperkt. Het WSW stelt een maximaal plafond van 3,5 miljard euro aan de omvang van geborgde leningen van de grootste corporaties. Dit nominale bedrag is al vele jaren gelijk gebleven. In het financieel meerjarenbeleid houdt Ymere een kleine buffer tot deze grens aan. Tot 2019 behoorde Ymere tot de corporaties die onder het bijzonder beheer van het WSW vielen. De financiële inspanningen waren tot 2019 vooral gericht op het terugdringen van het totale bedrag aan leningen, met forse beperkingen in de uitgaves tot gevolg.

Dat is een belangrijke reden waarom Ymere tot aan 2019 minder in onderhoud, verduurzaming en nieuwbouw heeft geïnvesteerd. Vanaf 2019 voldoet Ymere aan de eisen van het WSW en is er meer financiële ruimte ontstaan. De afschaffing van de verhuurdersheffing en de verkoop van een forse portefeuille sociale huurwoningen aan een collega woningcorporatie hebben daar eveneens aan bijgedragen.

De Autoriteit Woningcorporaties (Aw) stelt in toezichtsbrieven vast dat Ymere een gezonde corporatie is. De Aw stelt echter ook vast dat Ymere nog maar zeer beperkt in de woningbehoefte door de bouw van nieuwe woningen kan voorzien. Ook de relatief kostbare inhaalslag van E-, F- en G-labels en het wegwerken van circa 500 miljoen euro aan onderhoudsachterstand is en blijft organisatorisch en financieel een forse opgave. In de toezichtbrief van 2023 stelt de Aw dat de investeringskasstroom ongeveer de helft blijft van wat andere collega-corporaties in het werkgebied zich gemiddeld voornemen.

De commissie ziet hier een hiaat tussen investeringsbehoefte en huidige investeringscapaciteit. Een hiaat van institutionele en van strategische aard. Een institutioneel hiaat omdat het WSW geborgde schuldplafond de mogelijkheden van Ymere om geborgde leningen aan te trekken beperkt. En die zijn belangrijk om extra in woningbouw en de kwaliteit van de woningvoorraad te kunnen investeren. Dat geldt overigens niet alleen voor Ymere zoals blijkt uit de recente 'Financiële toets op het bod op de Amsterdamse Aanpak Volkshuisvesting' dat in opdracht van de gemeente Amsterdam, de Federatie Amsterdamse Huurderskoepels (FAH) en de Amsterdamse Federatie van Woningcorporatie is uitgevoerd. Daarin concluderen de onderzoekers dat voor alle Amsterdamse woningcorporaties, in het licht van de investeringsopgaven, het duurzaam prestatiemodel op de langere termijn flink onder druk staat. De mogelijke invoering van ATAD<sup>4</sup> dreigt de investeringscapaciteit nog verder te beperken. Een strategisch hiaat omdat Ymere te weinig inkomsten uit huur en verkoop genereert om conform haar strategie in de toekomst nog meer te kunnen investeren in kwaliteit en nieuwbouw. Politiek en maatschappelijk stuit de verkoop van sociale huurwoningen in verschillende gemeenten op weerstand. Huurinkomsten houdt Ymere bewust laag vanwege de opgave om voor huurders woningen betaalbaar te houden. En landelijk is er huurregelgeving die daarop gericht is.

<sup>4</sup> Europese regeling: ATAD staat voor Anti-Taks Avoidance Directive, beperkt de mogelijkheden om rentelasten af te trekken van het jaarresultaat, waardoor corporaties meer belasting moeten betalen en minder kunnen investeren.



### **Investeringsknoop oplossen**

De investeringsopgaven zijn en blijven hoog in de MRA. Ymere werkt daarnaast aan het verder goed in beeld krijgen van het huidige onderhoudsniveau en achterstanden daarin, inclusief de funderingsproblematiek. In voornamelijk Amsterdam en Haarlem. Gegeven deze omstandigheden zal Ymere goed moeten onderzoeken hoe zij zo optimaal mogelijk uit deze investeringsknoop kan komen. Linksom of rechtsom zullen extra middelen vrijgemaakt moeten worden om het volkshuisvestelijk belangrijke woningbouw- en verduurzamingsprogramma te kunnen realiseren.

Een mogelijke oplossing bestaat uit het benutten van de mogelijkheden binnen de eigen vastgoedportefeuille. De commissie vindt het daarom belangrijk om alternatieve vastgoed-, beheer en locatiescenario's te ontwikkelen.

### **Medewerkers**

De organisatie Ymere telt circa 1.000 medewerkers. Eind 2022 telde de organisatie 902 fte; in 2019 was dat nog 806 fte. Het verloop in personeel is de laatste twee jaar toegenomen tot circa 14 procent. Het ziekteverzuim percentage is na een daling in de jaren 2020 en 2021 weer gestegen naar ruim 5 procent in 2022.

Mensen werken met plezier bij Ymere. De medewerkerstevredenheid is hoog: in 2019 gemiddeld een 7,6 en ook in 2022 is de waardering hoog tussen 6,7 voor werkgeverschap tot 8,2 en 8,0 voor vertrouwen en inclusie. De werkmogelijkheden worden met een 7,0 gewaardeerd.

In 2022 zijn in overleg met de OR maatregelen genomen om het werkgeverschap te verbeteren, zoals aanpassingen in de beloningsstructuur en de HR-cyclus.

Werkdruk is een blijvend aandachtspunt: het ziekteverzuim en het hoge verloop van personeel dragen daaraan bij. Ook de verhoogde ambities en de veranderings-/verbeteringsagenda hebben invloed op de werkdruk van medewerkers. Het directieteam is zich daarvan bewust.

Het hoge verloop is vooral voor functies in wijken en buurten lastig om netwerken in stand te houden, immers de opbouw van contacten kost tijd. Toch werkt men graag bij Ymere zeker nu er minder nee hoeft te worden verkocht. Er zijn doorgroeimogelijkheden zowel verticaal als horizontaal. Er zijn veel specialisten en is er de mogelijkheid om daarin te groeien.

### **Cultuur**

“Culture eats strategy for breakfast” De strategie kan dan wel gericht zijn op samenwerking en wendbaarheid, maar dan moet de organisatiecultuur daar wel op aansluiten. Ymere is zich daar goed van bewust. In de periode van strakke sturing op efficiëntie en kostenbesparing is een werkcultuur ontstaan van behoedzaamheid, waarbij het nemen van eigen regie en eigen besluiten niet voor de hand lag. Deze cultuur past niet meer. Ymere is dan ook bezig met een transitie waarbij eigenaarschap en het actief en creatief oplossen van problemen (‘Los op of schaal op’) tezamen met een meer klant- dan procesgerichte werkwijze voorop staat. Het accent ligt meer op samen met elkaar aan de slag, dan zorgen dat zaken binnen de ‘eigen toko’ op orde zijn.

Projectgroepen werken aan verbetering van vijf thema's, waarbij zowel RvC-leden als huurdersvertegenwoordigers betrokken zijn. Er zijn managementcafés, dilemmaworkshops en een bureau Bureaucratie opgericht, waarin bureaucratische knooppunten ter oplossing worden gemeld. De commissie ziet een sterke gedrevenheid om samen met huurders tot verbeteringen te komen.

De effecten worden langzaam zichtbaar: meer trots, meer ruimte, meer enthousiasme om zaken zelf op te pakken, vertellen diverse interne betrokkenen. Omdat dit soort transitie lange tijd in beslag nemen, zal de cultuurverandering de komende jaren nog veel aandacht vragen.



## Totaaloordeel commissie

### Belangrijkste bevindingen

De commissie ziet dat Ymere een financieel gezonde corporatie is, die ruim voldoet aan de criteria van de toezichhouders. Tegelijkertijd heeft Ymere naar de toekomst te kampen met een beperkte investeringscapaciteit, die het realiseren van maatschappelijke waarde op het gebied van woningbouw, verduurzaming en betaalbaarheid in de komende jaren negatief kan beïnvloeden. Deze liggen voor een belangrijk deel buiten de corporatie zoals de beperking op de omvang van de geborgde leencapaciteit en de invoering van ATAD. Maar er zijn ook knoppen om zelf aan te draaien zoals het combineren van enerzijds verkoop en anderzijds meer investeren in woningbouw en verduurzaming.

De commissie ziet dat de organisatorische capaciteit in beginsel toereikend is om maatschappelijke waarde te realiseren. Belangrijke specialismen zijn aanwezig binnen de organisatie en Ymere is een 'sterk' merk als werkgever; het werkveld is interessant, er zijn doorgroeimogelijkheden en de arbeidsvoorwaarden zijn onlangs verbeterd. Werkdruk en personeelsverloop vragen aandacht. Ymere besteedt veel aandacht aan het ontwikkelen van een werkcultuur passend bij de strategie.

De commissie vindt dat Ymere ondanks beperkingen op investeringsgebied in beginsel is toegerust voor de maatschappelijke opgaven van de toekomst. Harde voorwaarde is dat Ymere scherpe keuzes blijft maken met betrekking tot (des-)investeringen.

### Sterke punten

- Gezonde financiële uitgangspositie.
- Brede vastgoedportefeuille in een divers werkgebied met potentieel voor herontwikkeling.
- Deskundige medewerkers van hoog tot laag, met toegevoegde waarde in het werkveld.
- Sterk merk als werkgever.
- Cultuurinterventies zoals het vergroten van eigenaarschap, "los op, of schaal op" inclusief het delen van ervaringen daarmee en nieuw voorbeeldgedrag van de (statutaire) directie.

### Leerpunten

- In het licht van de grote opgaven in de MRA regio fundamentele scenario's ontwikkelen om de investeringsmogelijkheden verder te stretchen.
- Omgaan met werkdruk en borging netwerken bij vertrek medewerkers.
- Vergroot de schaalflexibiliteit: benutten van de schaalgrootte én wendbare teams met lokale verankering.
- Blijf sturen op de gewenste (cultuur)effecten en geef dan de organisatie tijd en ruimte om te leren.



## HOOFDSTUK 7

# Bestuurlijke reactie Ymere

“Alleen samen kunnen we onze maatschappelijke opgaven waarmaken,” schreven we in de nieuwe strategie Samen Thuis. De context waarin we dat doen, wordt alleen maar uitdagender. Daarom hebben we gekozen voor een ‘netwerkvisitatie’, een nieuwe visitatievorm waarbij het gezamenlijke leerproces centraal staat. In deze bestuurlijke reactie reflecteren we op de uitkomsten en aanbevelingen en maken concreet hoe we met de aanbevelingen aan de slag gaan.

### **Veranderen in een weerbarstige praktijk**

Onze ambities en onze inspanningen worden herkend door stakeholders. ‘Ze zijn er weer!’, kregen we terug. Het elan waarmee we de strategie hebben ontwikkeld, wordt herkend en de ambities worden breed gedeeld. We zijn blij dat stakeholders onverdeeld positief zijn over het proces om te komen tot de nieuwe strategie. Bij de uitvoering – die ten tijde van de visitatie een jaar bezig was – gaat veel goed, maar er zijn ook kritische noten. Daar kunnen we veel van leren. De visitatie brengt ons op nieuwe ideeën en daar gaan we mee aan de slag. We zijn het eens met de conclusie dat het allemaal nog niet snel genoeg gaat en we er nog niet zijn. Wij vinden ook dat oplossingen soms lang duren. We zijn al aan de slag met het wegwerken van onnodige bureaucratie. Ook creëren we meer ruimte voor lokaal maatwerk, en verdiepen ons beter in wat er lokaal speelt. “Amsterdam is geen Haarlemmermeer. Almere is geen Haarlem”, stellen we in Samen Thuis. We geven meer ruimte en budget aan onze lokaal verankerde wijkteams om snel te doen wat nodig is. Én, door eigenaarschap onder medewerkers te vergroten onder het motto: los op of schaal op. Onze omgeving herkent dat, en ziet ook dat het gaat met vallen en opstaan. De praktijk blijkt weerbarstig. Het visitatierapport sterkt ons in de overtuiging de ingezette lijn door te trekken. En – naast onze kracht, schaalgrootte en professionaliteit – veel aandacht te houden voor de menselijke maat.

We zijn trots op onze voortrekkersrol en zien de uitkomsten van de visitatie als een aansporing. Onze schaalgrootte maakt het mogelijk dat wij grote stappen zetten. Dit zien we nu al gebeuren bij flexwonen en onze deelname aan NH Bouwstroom, en we zien het ook terug in de vele prijzen die we winnen met vernieuwende sociale woningprojecten als De Jakoba. Als Ymere durven we daarin voorop te lopen, risico’s te nemen en onze rol in het netwerk te spelen. Maar, deze scherpte is (nog) niet vanzelfsprekend bij alle netwerksamenwerkingen waar Ymere onderdeel van uitmaakt. Daar is werk aan de winkel.

### **Aan de slag met aanbevelingen**

**De visitatie** geeft ons vertrouwen dat de ingezette lijn met de strategie Samen Thuis herkend en erkend wordt. Met de gedeelde reflecties en aanbevelingen gaan we vol energie aan de slag.

- Verruimen investeringsmogelijkheden - De opgaven zijn groter dan we op dit moment financieel aankunnen. Daarom werken we aan alternatieve strategieën om onze investeringscapaciteit te verruimen. Ook lobbyen we samen met diverse stakeholders bij de overheid over het leningenplafond, ATAD en de afschaffing van de vennootschapsbelasting.



## HOOFDSTUK 7

# Bestuurlijke reactie Ymere

- Kiezen voor de bestaande voorraad - Dit is ook zeker de keuze die we in onze strategie hebben gemaakt. De verschuiving is ingezet. Het afgelopen jaar hebben we ons gericht op planvorming rondom de verduurzamingsopgave en het verbeteren van ons reparatieproces. In 2024 en daarna staan de uitvoering en daadwerkelijke impact voor huurders en stakeholders centraal.
- Vergroten eigenaarschap en lokaal maatwerk - Hier werken we hard aan: via de gewenste gedragsverandering 'los op of schaal op' helpen we huurders sneller, door minder 'kastje-muur' discussies. En door meer mandaat bij onze wijkteams te leggen, kunnen we beter inspelen op wat lokaal nodig is. Het leidt tot een nieuw elan.
- Effectieve netwerken - Een van de aanbevelingen richt zich specifiek op het verbeteren van de effectiviteit bij netwerksamenwerkingen. Dit sluit goed aan bij de ingezette lijn om bij netwerksamenwerkingen vooraf scherper het gezamenlijke doel, de (individuele) belangen en de rollen in kaart te brengen. Heldere afspraken helpen en maken het monitoren van de voortgang makkelijker.
- Situationele bewonersparticipatie in projecten die bewoners raken en waar zij een belangrijke stem in hebben. Dit doen we al in een steeds eerder stadium, juist voordat we alles zelf al bedacht hebben. Dat is spannend, maar we zijn er van overtuigd dat dit tot beter plannen leidt. De reeds opgedane lessen willen we breed toepassen.

Tot slot: blijvend in gesprek

Met onze ambitieuze strategie scheppen we hoge verwachtingen en die krijgen we natuurlijk terug van onze samenwerkingspartners. We danken alle deelnemers die de tijd hebben genomen om aan deze visitatie bij te dragen. Het stimuleert ons door te gaan op het ingeslagen pad en er nog een tandje extra bij te zetten. De spiegel die door stakeholders wordt voorgehouden is duidelijk. We zijn op de goede weg, maar nog niet klaar. Het visitatierapport is wat ons betreft dan ook geen eindpunt of eindoordeel, maar een aanmoediging om onze stakeholders weer snel op te zoeken. Zodat we een goed thuis kunnen (blijven) bieden aan mensen met een bescheiden inkomen. Want een fijn thuis maken we samen.

Raad van commissarissen en statutaire directie Ymere

Amsterdam, november 2023



## HOOFDSTUK 8

# Maatschappelijke reactie sHY



Samenwerkende  
Huurdersorganisaties  
Ymere

SHY maakt graag gebruik van de mogelijkheid om een maatschappelijke reactie te geven in het visitatierapport. In deze reactie blijven we dicht bij onszelf. Wat heeft ons gevormd en hoe hebben wij ons verder ontwikkeld in de vertegenwoordiging van huurders binnen de visitatietermijn? Past onze manier van werken nog steeds binnen de wijze waarop Ymere zich ontwikkeld heeft?

SHY herkent de wens van Ymere om het verleden met 'ambtelijke trekjes' achter zich te laten. De nieuwe strategie 'Samen Thuis' laat dat ook zien. Ook in de praktijk beleven wij dat 'samen'. Beleid krijgt vorm met ons: het ambassadeurschap en portefeuillehouderschap ontwikkelen zich positief. We worden betrokken en we doen ook mee.

### HET FORMELE SPOOR

Een huurdersorganisatie ontwikkelt zich in relatie tot en in verbinding met de corporatie. 'Ambtelijke trekjes' herkennen we niet bij onszelf, maar wel een variant daarvan. En dan vooral de behoefte om huurdersvertegenwoordiging formeel te bekrachtigen door het doorlopen van het proces van adviesaanvragen en adviezen. Niet primair om afspraken die uit de goede gesprekken met Ymere vanuit wantrouwen vast te willen leggen. Wel om misinterpretaties te voorkomen voor toekomstige samenstellingen van het bestuur van SHY (en Ymere) en om naar de huurders te laten zien dat alle zaken die met wonen te maken hebben door SHY zorgvuldig en met aandacht worden behandeld.

Er leeft een stevige behoefte om een ritueel dansen te voorkomen, maar ook om alle (wettelijke) middelen te gebruiken om het belang van huurders te vertegenwoordigen. Niet alle adviezen zijn mogelijk (financieel of organisatorisch) haalbaar, maar de adviezen weerspiegelen de behoeften en belangen van huurders die vaak geen kant meer op kunnen. Het zichtbaar maken en het benoemen van deze behoeften en belangen zien wij als één van onze taken.

Wij vertellen daarmee het verhaal van de huurder aan Ymere. Het verhaal waaruit blijkt dat, ondanks alle goede wil, ambities nog niet gehaald worden. Er gaat overigens ook veel goed.

De formele behandeling van beleidszaken legitimeert ons handelen en doet recht aan de vertegenwoordiging van de huurders.

Wij ervaren het doorlopen van het wettelijke proces niet als remmend in het samen ontwerpen van nieuw of herontwerpen van oud beleid. Een les is wel dat we, gezien de zorgvuldigheidsbehoefte aan onze kant, het werkapparaat niet onnodig willen belasten. Wendbaarheid is nodig. Dat kan door adviestermijnen niet onnodig te rekken of door gedoogconstructies binnen het adviestraject af te spreken als een positief advies al voor de hand ligt.

### HET ANDERE SPOOR

Het andere spoor is, ook dat zien wij en beleven wij, het spoor van de meeste invloed. Dat andere spoor is vroeg met elkaar in gesprek gaan over nieuw beleid en aanpassing van bestaand beleid. In de werkgroepen vinden de gesprekken plaats en worden beelden uitgewisseld. De agenda wordt echter grotendeels ingevuld door Ymere, die ook het voorwerk doet en de presentaties geeft. De rol van 'samen' vormgeven, wordt door SHY nog niet volledig genomen. Dat is een tweede les. Het vertellen van het verhaal van de huurder kan actiever.

De relatie met Ymere is goed. Dat weerhoudt SHY er niet van om kritisch tegenspel te bieden waar dat nodig is. Het ontvangen van kritische tegenspraak van Ymere hoort daarbij. Wij nodigen Ymere daarom uit om in de ontwikkeling van het 'Samen Thuis' zich niet in te houden in tegenspraak naar SHY. Daar worden wij, maar ook de huurder, beter van.

Amsterdam, 26 januari 2024

Peter Weppner, voorzitter





# Bijlagen



# Verantwoording visitatie

### Visitatie bij Ymere

De visitatie bij Ymere is uitgevoerd op basis van Methodiek 7.

Methodiek 7 richt zich op:

(1) het leren en verantwoorden van de corporatie, waarbij de visitatiecommissie zich een oordeel vormt over de maatschappelijke waarde die een corporatie heeft geleverd en daarbij sterke punten en leerpunten identificeert.

(2) het in beeld brengen van de huurdersinvloed en het huurdersperspectief op de corporatie. Bij de visitatie van Ymere zijn de huurdersvertegenwoordigers vanaf de start van de visitatie betrokken geweest

(3) netwerken en samenwerking: in deze visitatie zijn diverse gebiedsgerichte gesprekken en netwerkdialogen gevoerd.

### Documentatie

De commissie heeft voorafgaand aan de visitatiegesprekken een uitgebreid pakket aan documenten bestudeerd, zoals het ondernemingsplan, de prestatieafspraken, beleidsdocumenten waaronder de cockpitsturing, begrotingen, rapportages aan de RvC, verslagen van overleggen met diverse huurdersorganisaties en andere belanghebbenden, de verslagen en zelfevaluaties van de RvC, accountantsverslagen en correspondentie met de Aw en het WSW. Op basis daarvan is een factsheet opgesteld die ter beschikking is gesteld aan de gesprekspartners (Zie bijlagen).

### Kick-off en visitatiegesprekken

De visitatie is van start gegaan met een kick-off, waarin bestuur, directieteam, RvC, ondernemingsraad en huurdersvertegenwoordigers in samenspraak met de visitatiecommissie de diverse aandachts- en leerpunten hebben besproken. Vervolgens zijn er gedurende vier dagen gesprekken gevoerd, te weten 6, 13, 14 en 15 september, met verschillende belanghebbenden, binnen en buiten de corporatie. Dit is gedaan in de vorm van een-op-een gesprekken, groepsgesprekken, gebiedsgerichte gesprekken zoals in Almere en Weesp en twee netwerkdialogen gericht op IJburg en NH Bouwstroom. Een overzicht van gesprekken is opgenomen in de bijlagen.

### Waarderingen

Bij de waardering van de onderdelen Maatschappelijke Waarde en Maatschappelijke capaciteit hanteert de visitatiecommissie een vijfpuntschaal:

- De corporatie presteert **uitmuntend**, en is op een of meerdere onderwerpen een voorbeeld voor andere corporatie
- De corporatie presteert **goed** en doet wat er van haar verwacht mag worden
- De corporatie presteert **naar behoren**, waarbij de visitatiecommissie enige ruimte voor verbetering ziet
- De prestaties zijn **voor verbetering vatbaar**: dat wil zeggen de visitatiecommissie ziet nadrukkelijk ruimte voor verbetering
- De corporatie presteert **onvoldoende** als de visitatiecommissie ziet dat op één of meerdere onderwerpen urgent actie gewenst is.

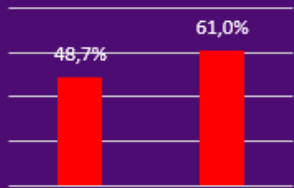


# BIJLAGE 2

## DE DUURZAME STAD

woningen verduurzaamd/  
verbeterd  
(totaal in 2019 t/m 2022) **2.369**

aantal woningen met  
duurzaamheidscore 'goed'



energiecoaches  
én fixbrigades  
ingezet om  
energieverbruik te  
beperken

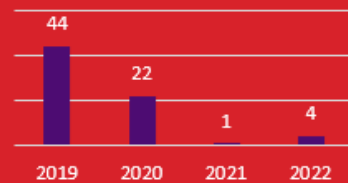
Aangepakt  
E-, F-, G-label  
in 2022 **584**  
woningen

## DE BETAALBARE STAD

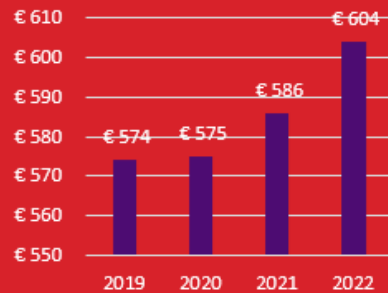
zelfstandige woningvoorraad  
naar huurklasse 2022

goedkoop	8,7%
betaalbaar	57,4%
duur tot huurtoeslaggrens	20,4%
duur boven huurtoeslaggrens	3,7%
niet-DAEB	9,9%

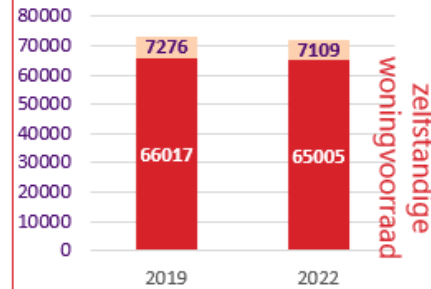
huuruitzetting door huurschuld



huurgemiddelde



## DE DYNAMISCHE STAD



DAEB woningen niet-DAEB woningen

**191**  
sloop

**1.191**  
reguliere verkoop  
van woningen

**60**  
opgeleverde  
flexwoningen  
(2022)

**1.311**  
opgeleverde  
sociale  
huurwoningen

**4.105** **3.939**  
verhuringen

## DE (ON)GEDEELDE STAD



aantal overlastmeldingen  
relatief stabiel, met  
uitzondering van  
coronajaren

diverse projecten  
uitgevoerd gericht  
op begeleiding  
kwetsbare  
huurders



versterking  
wijkteams  
gestart in 2022

## ALGEMEEN



huurdersoordeel



duurzaamheid



onderhoud &  
verbetering



bedrijfslasten

woningen gemeenten

Alkmaar – 19  
Almere – 7.413  
Amsterdam – 42.268  
Dijk en Waard – 58  
Haarlem – 8.660  
Haarlemmermeer –  
13.548  
Heemstede – 57  
Leiden – 61  
Zaanstad – 30

woningbezit  
Gooise Meren

**780**  
verkocht

aedes benchmark 2022



# BIJLAGE 2

## DE DUURZAME STAD



E-, F- en G-labelwoningen  
alle 8000 aangepakt voor 2030



aansluiten op warmtenet  
3.000 woningen



(gevel)onderhoud  
alle achterstanden  
weggewerkt

## DE BETAALBARE STAD



gematigd huurbeleid  
voor sociale voorraad



voorkom  
huurschulden  
door  
vroegsignalering  
en preventie



balans in  
betaalbaarheid  
tussen huurder  
en Ymere

## DE DYNAMISCHE STAD



3.000 sociale huurwoningen  
1.000 middenhuurwoningen  
extra (in 10 jaar)



650 woningen  
per jaar,  
minder verkoop



groei door  
flexwoningen  
voor 25%



plannen voor 750  
nieuwbouwoningen  
in 2022

## DE (ON)GEDEELDE STAD

nieuwe  
huurders met  
zorgvraag  
zorgvuldig  
inplaatsen



goede  
samenwerking  
met huurders  
en zorgpartners



extra aandacht  
voor wijken met  
leefbaarheid  
onder druk

aanpak  
op maat  
(indien nodig)



## ALGEMEEN

missie

Ymere werkt aan een  
goed thuis voor  
mensen met een  
bescheiden inkomen  
in de Metropoolregio  
Amsterdam

### strategie: SAMEN THUIS

We moeten het samen doen.  
Samen werken aan een  
duurzame, dynamische en  
ongedeelde stad.

woningzoekenden  
(werkgebied Ymere)



160.000  
in 2022





# Onafhankelijkheidsverklaringen

### Onafhankelijkheidsverklaring Raeflex B.V.

Naam corporatie: **Ymere te Amsterdam**  
Jaar visitatie: **2023**

Raeflex verklaart hierbij dat de visitatie van Ymere in 2023 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. Raeflex heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier jaren voorafgaand aan de visitatie heeft Raeflex geen enkele zakelijke relatie met betreffende corporatie gehad. In de komende twee jaren na afloop van de visitatie zal Raeflex geen enkele zakelijke relatie met Ymere te Amsterdam hebben.

Bennekom, 16 december 2023  
drs. A.H. Grashof | directeur Raeflex

### Onafhankelijkheidsverklaring leden van de visitatiecommissie

Ondergetekenden, leden van de visitatiecommissie verklaren hierbij dat de visitatie van Ymere te Amsterdam in 2023 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. Ondergetekenden hebben geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier voorafgaande aan de visitatie hebben ondergetekenden geen enkele zakelijke dan wel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie gehad.

In de komende twee jaren na afloop van de visitatie zullen ondergetekenden geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij deze corporatie. Daarnaast verklaren ondergetekenden de afgelopen vier kalenderjaren ook geen adviesopdrachten te hebben verricht voor de belangrijkste gemeenten waar de corporatie werkzaam is.

Ondergetekenden verplichten zich ertoe om, zowel tijdens de uitvoering van de werkzaamheden als na beëindiging daarvan, geheimhouding te bewaren omtrent alle gegevens betreffende (enig deel van) de aangelegenheden van Raeflex en/of de betrokken opdrachtgever waarvan het vertrouwelijke karakter hem bekend is of had moeten zijn.

Bennekom, 28 februari 2023	drs. C.P.M. Doms   voorzitter
Bennekom, 19 december 2023	drs. A.H. Grashof   algemeen commissielid
Bennekom, 15 februari 2023	C.M.F. Bomhof MOC   secretaris
Bennekom, 15 februari 2023	drs. D.M. de Jong-Tennekes   secretaris

Bovenstaande onafhankelijkheidsverklaringen zijn niet ondertekend in verband met de AVG. De ondertekende exemplaren zijn onderdeel van het visitatiearchief van Raeflex.



## BIJLAGE 4

# Lijst met geïnterviewde personen

### Interne gesprekken

#### Raad van commissarissen

Mevrouw L. van Deth  
Mevrouw M. Elsinga  
Mevrouw K. de Graaf  
De heer G. Lankhorst – voorzitter  
De heer R. Santokhi  
Mevrouw G. Veldhoen

#### Directieraad

De heer C. Bal – finance & reporting  
Mevrouw M. Bonhof – statutair bestuurder  
De heer E. Gerritsen – bestuursvoorzitter  
Mevrouw D. Louwerens – verhuur en wonen  
Mevrouw K. Molthof – portefeuillevernieuwing  
De heer M. Ubink – strategie & implementatie

#### Regiomanagers en Controller

Mevrouw G. Blok  
Mevrouw N. Carstens – business controller  
Mevrouw M. Cazemier  
De heer R. Pols  
Mevrouw K. Ronner

#### OR

Mevrouw C. Goudmijn  
Mevrouw L. Mangnus – voorzitter  
De heer H. ten Zijthoff

### Externe gesprekken

#### Gemeente Almere

De heer G. Boekhof – De Schoor  
Mevrouw W. van Lijf – huurdersvereniging  
Mevrouw B. Ruiter – Goede Stede  
De heer W. Scholten – huurdersvereniging  
De heer L. Tanja – Leger des Heils  
De heer J. Lindenbergh - gemeente  
De heer M. Zondag – gemeente

#### Co-makers

De heer R. Rozeboom – Dura Vermeer  
De heer D. Rutges – Rutges Vernieuwt

#### Gemeente Amsterdam

De heer B. Abid – gemeente  
Mevrouw K. Boudewijn – HVO-Querido  
De heer S. Datema – ZGAO  
Mevrouw P. de Jong – ZGAO  
Mevrouw M. Knollenberg – HYA  
De heer D. de Kruijff – Amsta  
Mevrouw T. Sanmoestaman – HYA  
De heer B. Stuart – HV van der Pek  
Mevrouw L. Terwel – gemeente  
Mevrouw A. Visser – AFWC  
De heer K. Westhoff – De Alliantie  
Mevrouw Wilberts – Stadsnotaris

#### Academie van de Stad

De heer W. Fischer

#### Gemeente Haarlem

De heer F. Roduner – Wethouder  
De heer W. Kranen – Pre Wonen  
De heer T. Veringa – Huurdersvereniging  
De Waakvlam

#### Gemeente Haarlemmermeer

Mevrouw A. Alkemade –  
Huurdersorganisatie  
Mevrouw A. Huntjes – Eigen Haard  
De heer J. Lambriks – Amstelring  
De heer J. Nobel – Wethouder  
Mevrouw A. Reulen – SIG  
Mevrouw M. Steffens – Wethouder  
De heer E. Zwart – PCSOH

#### Gemeente Weesp

Mevrouw T. Booij – gemeente  
Mevrouw K. de Haan-de Clerq –  
Vechtstroom  
De heer P. Heidecker – gemeente  
Mevrouw N. Janssen – Wonen met  
Maatwerk  
De heer J. Oron – Versa Welzijn

#### Centrale huurdersorganisatie SHY

De heer R. Ramaker  
De heer T. Veringa  
De heer P. Weppner – voorzitter

#### Yburg

De heer M. Bijl – wijkagent  
Mevrouw H. de Haas – gemeente  
De heer P. Hus – wijkbeheerder Ymere  
De heer B. Manberg – gebiedsregisseur  
Ymere  
De heer J. van der Woude – bewoner Yburg

#### NH Bouwstroom

De heer T. Asselbergs – voorzitter Raad van  
Advies NHB  
De heer E. Nagengast – directeur vastgoed  
Rochdale  
De heer H. Platte – bestuurder Parteon  
Mevrouw S. Swinkels – commercieel  
directeur NHB Homes Factory  
De heer C. Tip – bestuurder Intermaris  
Mevrouw N. van Wijk – bestuurder  
Woonwaard