

**MET
ZIEL
EN
ZAKE
LIJK
HEID**

Ymere

Ondernemingsstrategie 2010-2015



Met ziel ...

Ymere werkt al meer dan anderhalve eeuw met passie en betrokkenheid aan de verbetering van het woon- en leefklimaat van onze klanten. Onze doelgroep bestaat vooral uit mensen met een kleine beurs. De wortels van Ymere liggen in particulier initiatief en gemeentelijke woningbedrijven. Via samenwerking, verzelfstandigingen en fusies is het huidige Ymere ontstaan. Op zoek naar verdere verdieping en focus, en met oog voor onze omgeving en opgaven hebben wij de afgelopen periode onze strategische koers op intensieve wijze onder de loep genomen. Het resultaat ligt voor u.

De afgelopen periode heeft ons motto *wonen, leven, groeien* verdere inhoud en betekenis gekregen. Wij zijn er trots op dat, ook in deze tijd, idealisme en een positief mensbeeld nog steeds de drijfveren zijn van een grote ondernemende corporatie als Ymere. Groot zijn is daarbij voor ons overigens geen doel op zich, het is een behulpzaam middel om het motto *wonen, leven, groeien* in ons regionale werkgebied met kracht en enthousiasme op de kaart te zetten. Wij kunnen gelukkig rekenen op een positieve respons op lokaal en regionaal niveau.

De legitimatie van onze activiteiten wordt in belangrijke mate bepaald door de maatschappelijke resultaten die wij behalen en de mate waarin wij samenwerken en ons openstellen voor wensen of kritiek vanuit de voor ons relevante omgeving. Wij kiezen voor een hybride organisatie met een brede taakopvatting, die werkzaam is op regionaal niveau.

In 2015 willen wij bekendstaan om kwaliteit en dienstverlening, onze innovatieve (wijk)aanpak en onze concept- en gebiedsontwikkeling. In onze aanpak staan samenwerken en bedrijfsmatig werken centraal. De ambities beschreven in deze ondernemingsstrategie vormen het kader voor de jaarplannen van onze organisatie. Bewonersorganisaties en andere belanghouders bieden wij de ruimte om onze beleidskeuzes te beïnvloeden en te volgen.

De strategische keuzes uit deze ondernemingsstrategie vormen ook een uitnodiging aan iedereen om met ons de dialoog aan te gaan over deze keuzes. Voor ons is het resultaat 'op straat' uiteindelijk het enige dat telt.

Inhoudsopgave

Met ziel ...

Inhoudsopgave

| | |
|---|-----------|
| 1. Missie | 7 |
| 2. Gedachtegoed | 13 |
| 2.1 Een positief mensbeeld | 13 |
| 2.2 Sociaal duurzame wijken | 13 |
| 2.3 Een regionaal werkgebied | 15 |
| 2.4 Verankering en allianties op lokaal niveau | 16 |
| 2.5 Een stem geven en responsief zijn | 17 |
| 3. Strategisch kader | 19 |
| 3.1 De Ymere-piramide | 19 |
| 3.2 Basis voor ondernemen | 19 |
| 4. Ambities klant en samenleving | 23 |
| 4.1 Goede woningen en diensten op maat | 23 |
| 4.2 Woongenot in leefbare wijken | 24 |
| 4.3 Keuzevrijheid en wooncarrières | 25 |
| 4.4 Talentontwikkeling en sociale stijging | 26 |
| 4.5 Ontwikkelkracht voor sociaal duurzame wijken | 27 |
| 5. Ambities medewerkers en organisatie | 29 |
| 5.1 Ambities in balans | 29 |
| 5.2 Betrokken, inspirerend, ondernemend en samenwerkend | 29 |
| 5.3 Goed werkgeverschap en zelfleiderschap | 31 |
| 5.4 Verbindend, efficiënt en transparant | 32 |
| 5.5 Continuïteit en financierbaarheid | 33 |
| 6. Resultaat | 35 |
| 6.1 Het resultaat telt | 35 |
| 6.2 Tevreden klanten | 35 |
| 6.3 Tevreden samenleving | 35 |
| 6.4 Tevreden medewerkers | 36 |
| 6.5 Tevreden toezichthouders en financiers | 36 |
| 6.6 Verbeteren en vernieuwen | 37 |
| ... en zakelijkheid. | 38 |



1. Missie

Het **motto** van Ymere is: *wonen, leven, groeien*. Als maatschappelijke onderneming moet Ymere een aantoonbare toegevoegde waarde bieden: een bijdrage aan een betere samenleving. Ymere werkt niet overal en niet ongericht aan de verwezenlijking van deze taak, maar juist in specifieke wijken in het werkgebied en voor groepen die ondersteuning nodig hebben. Onze inzet is verschillend van intensiteit. Maar altijd treden wij op als een professioneel bedrijf met een maatschappelijk hart en een focus op toetsbare resultaten.

De **kerntaak** van Ymere is: mensen uit de lagere en middeninkomens huisvesten in woningen en buurten van goede kwaliteit. Onze klanten, de bewoners, moeten prettig kunnen leven in hun buurt. Ze moeten daar worden gestimuleerd om hun talenten te benutten en actief deel te nemen aan het buurtleven. Voorop staan de basisvoorwaarden: een goede woning in een aantrekkelijke wijk met (maatschappelijke) voorzieningen. Daarnaast wil Ymere routes creëren waarlangs mensen sociaal en economisch kunnen stijgen. Niet alleen bewoners, ook ondernemers en andere gebruikers van de wijk moeten zich senang voelen. Zo ontstaan sociaal duurzame wijken: wijken met perspectief.

Onze missie legt de verbinding met de emancipatiegedachte die leidend was bij de start van ons bedrijf in 1852. Wij werken aan de eigentijdse variant daarvan. Decennialang werkt Ymere als een hybride organisatie, in de gezonde spanning tussen het publieke en het private domein. De ene keer meer marktgeoriënteerd, de andere keer worden we weer dichter tegen de overheid gepositioneerd. Ons hybride karakter is essentieel voor een vitale volkshuisvesting. De combinatie van marktgericht en bedrijfsmatig werken en actief zijn in het publieke domein leidt tot goede resultaten en continuïteit. De corporatietask is voor ons veel breder dan alleen werken voor de primaire doelgroep.

Ymere is een private onderneming met een publiek doel. Er is geen streven naar winstmaximalisatie, maar wel naar bedrijfsmatig werken dat gericht is op maximaal maatschappelijk nut. Voor zover Ymere winst maakt, wordt deze geherinvesteerd ten bate van die publieke opgave.

Onze missie

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

De opgave van Ymere is het beheren en ontwikkelen van goede woningen en gebouwen. Daarbij gelden de volgende uitgangspunten: goede dienstverlening, ongestoord woongenot, keuzevrijheid en accurate bedrijfsvoering. Daarnaast ziet Ymere zich gesteld voor een maatschappelijke opgave: het zorgen voor wijken waar mensen prettig wonen en werken, met kansen om te groeien. Dat lukt ons natuurlijk nooit alleen. Daarvoor is een goede samenwerking nodig met onze bewoners en andere belanghouders. Om het maatschappelijk rendement te optimaliseren, is het essentieel om bondgenoten te hebben.

Wij zien het als onze plicht om onze professionaliteit, expertise en financiële slagkracht maximaal in te zetten in ons werkgebied, de Metropoolregio Amsterdam. In de steden, plaatsen en wijken in dit gebied moeten onze klanten onze toegevoegde waarde kunnen ervaren. Zij moeten op sociaal en economisch vlak, en op het gebied van duurzaamheid, baat hebben van onze huizen en gebouwen en van onze dienstverlening.

In onze bedrijfsvoering zijn beheren, ontwikkelen en beleggen niet nevengeschikt. Onze expertise als ontwikkelaar en belegger helpt ons bij onze kerntaken en onderscheidt ons van andere spelers in het veld. Deze aspecten zijn dus dienstbaar aan de missie van Ymere als corporatie en maatschappelijke organisatie. Ze zijn middel, geen doel.

Onze omgeving

Ymere werkt in een tijdsgewricht met majeure veranderingen die elkaar snel opvolgen. Onze strategie is gericht op koers bepalen én vasthouden. Wij streven naar continuïteit en helderheid. Hieronder staan ontwikkelingen die Ymere heeft geïncorporeerd of meegewogen in de strategiebepaling. Deze ontwikkelingen worden niet uitputtend behandeld en uitgewerkt, maar benaderd als reëel te verwachten in de (nabije) toekomst. In onze omgeving zien we de volgende verschuivingen:

- van een marktorde naar een meer sociale en ecologische orde;
- van 'meer markt' naar 'meer maatschappij';
- van een ruim speelveld met vertrouwen in een ondernemende houding naar inperkingen qua taken en mogelijkheden;
- van een overheid met middelen naar een overheid die bezuinigt en verzakelijkt;
- van hoge economische groei en stabiliteit naar gematigde groei en instabiliteit;
- van snelle groei van de woningbouw naar gematigde groei in de huursector en stagnatie in de (dure) koopsector;
- van stadsuitbreiding naar verdichting en transformatie van bestaand gebied;
- van standaarddienstverlening aan klanten naar vraag op maat (starters, singles, ouderen, zorg, etc.);
- van brede corporaties naar smallere corporaties;
- van eenheidsprijzen naar inkomenshuren;
- van duurzaamheid als overtuiging, naar duurzaamheid als vanzelfsprekend onderdeel van de bedrijfsvoering (*duurzaamheid als business*);
- van kopen naar huren en verzekerd kopen, inclusief fiscale gelijkstelling;
- van inspraak naar coproductie met bewoners en gebruikers;
- van intern toezicht naar meer dialoog met en zeggenschap van belanghouders;
- van een lokale naar een regionale woningmarkt.



2

2. Gedachtegoed

2.1 Een positief mensbeeld

Ymere doet in woningen maar is er voor mensen. We stellen in onze missie daarom niet alleen het realiseren van goede huisvesting centraal, maar ook – en vooral – het creëren van perspectiefrijke buurten. Wij staan een mensbeeld voor dat uitgaat van een grote mate van zelfstandigheid, ondernemerschap en eigen verantwoordelijkheid. Ymere wil mensen stimuleren en activeren. Wij zijn wars van pamperen. We geloven juist in mensen die wat willen. Mensen die doen en durven, maar die soms wel een zetje nodig hebben.

Onze klanten zijn voor het overgrote deel ‘gewone’ mensen, mensen met een bescheiden inkomen en in de regel behapbare problemen die zij zelf aankunnen. Een aantal van onze klanten heeft werkelijk ondersteuning nodig om overeind te blijven of om volwaardig deel te nemen aan de samenleving. Het bieden van die ondersteuning rekent Ymere vanzelfsprekend tot haar opgave, maar het heeft ook een grens. We moeten ons niet vergalopperen door allerlei zorg-, onderwijs- en welzijnstaken ‘over te nemen’ die tot het werkterrein van (semi-)overheden behoren. Dit vraagt om beheersing, bedrijfsmatig redeneren en om samenwerking en vertrouwen.

2.2 Sociaal duurzame wijken

Ons positieve, op zelfredzaamheid en ondernemerschap gebaseerde mensbeeld inspireert ons bij het werken aan sociale duurzaamheid. De kern daarbij is dat mensen zelf samen de wijk maken (of breken). Samen iets bereiken levert hechte relaties op, betrokkenheid en energie. Ymere gelooft in de kracht van sociaal duurzame wijken, waarin de wijk doorgroeit door initiatieven van de mensen zelf en door de duurzame kwaliteit van de omgeving. Wij willen die menskracht in wijken benutten en inzetten op talentontwikkeling, wijk economie en ontmoeting.

Voor Ymere is de wijk het niveau waar de individuele en collectieve wensen van bewoners samenkomen. Op wijkniveau krijgen mensen in praktisch opzicht met elkaar te maken, moeten zij afspraken met elkaar maken en begrip voor elkaar hebben. De wijk is daarnaast het niveau waar kansen zich voordoen en waar bedreigingen nog hanteerbaar zijn. Ymere wil maatschap-

pelijke meerwaarde creëren op wijk- en buurtniveau. Dáár moet onze inzet zichtbaar zijn.

Wij zijn ervan overtuigd dat sociaal duurzame wijken ook gemengde wijken zijn. Niet alleen in de zin van een functionele mix van wonen, werken en voorzieningen, maar ook door een mix van mensen. Mensen met verschillende inkomens, achtergrond, levensovertuiging en woonwensen vormen onmisbare ingrediënten voor een sociaal duurzame, leefbare wijk. Een voorwaarde hiervoor is dat zij harmonieus kunnen samenleven. Daarbij kan heterogeniteit op wijkniveau goed gepaard gaan met homogeniteit op buurtniveau. Ymere wil bijdragen aan het creëren van sociaal duurzame wijken, waarbij de woonwensen van de bewoners het uitgangspunt vormen. Wij beperken ons in onze bouw- en beheeractiviteiten dan ook niet tot betaalbare woningen. In concreto betekent dit dat Ymere zich daarnaast ook inzet voor de ontwikkeling van andere voorzieningen, (betaalbare) bedrijfsruimten of ateliers, koopwoningen, duurdere huurwoningen, en woningen gericht op specifieke doelgroepen, zoals starters en ouderen. Het zoeken naar de ideale mix vraagt om maatwerk.

Door al onze activiteiten en inspanningen heen speelt het vraagstuk van de multiculturele samenleving een rol. Wij geloven in een multiculturele aanpak en willen dit in al onze inspanningen laten blijken. We beseffen hierbij dat (ook) de maakbaarheid van de multiculturele samenleving beperkt is, en dat wij slechts een bescheiden bijdrage kunnen leveren aan het oplossen van de multiculturele kwestie op landelijk niveau. Niettemin werken wij vanuit de overtuiging dat culturele diversiteit een kracht is, als we erin slagen elkaars talenten te benutten en ruimte te bieden.

Vanzelfsprekend zijn sociaal duurzame wijken ook duurzaam in de klassieke betekenis van het woord. Van een maatschappelijk ondernemer mag worden verwacht dat hij of zij meer dan gemiddeld op de lange termijn is gericht.

Dat geldt zeker voor Ymere, omdat wij voor lange tijd zijn verbonden aan onze huurwoningen en wijken. Het is van groot belang dat de woningen en wijken die we nu realiseren ook na jaren nog aansluiten bij de wensen en de woonlasten van onze doelgroep. Dat vraagt nadrukkelijk aandacht voor onderwerpen als energie, materiaalgebruik, programmering, gebiedsexploitatie en stedenbouwkundig ontwerp (onder andere ecologie). Een grote uitdaging

is verder dat wij voor bewoners concreet betekenis zullen moeten geven aan duurzaamheid. Dat wil zeggen: er moet een duidelijke relatie zijn tussen duurzaam handelen en de opbrengsten daarvan.

2.3 Een regionaal werkgebied

De Metropoolregio Amsterdam is het werkgebied van Ymere, niet meer en niet minder. Ymere werkt vanuit de samenhang en logica van die metropool, met Almere, Amsterdam, Haarlem, Haarlemmermeer als kerngemeenten. En verder Leiden en Alkmaar, die steeds hechter verbonden zijn met deze regio. Wij kiezen voor de metropool als werkgebied en ambitieniveau. Voor sturen op samenhang en een netwerk van steden en woonmilieus. Daaraan willen we bijdragen, samen met andere partners.

In de ogen van Ymere zijn steden en wijken complementair aan elkaar.

Ze moeten elkaar versterken door onderling te verschillen. Verschillende (woon)milieus en keuzemogelijkheden maken de metropoolregio aantrekkelijker. Daarbij zijn mensen bereid dagelijks te reizen, om daarmee – liefst voor het gehele huishouden – het optimum te vinden tussen wonen, werken en recreëren en de prijs die ze daarvoor moeten betalen. De zoektocht naar een woning houdt niet op bij de wijk- of gemeentegrens. Deze overtuiging staat aan de basis van de definiëring van het werkgebied van Ymere, samen met verhuisbewegingen, woon-werkrelaties en de maatschappelijke opgave. De aantrekkelijkheid van een grote (woon)metropool wordt groter als de verschillende delen ervan efficiënt met elkaar verbonden zijn. Hier ligt een grote uitdaging.

Vandaar dat we ervan overtuigd zijn dat de complexiteit en samenhang vragen om een maatschappelijke onderneming die niet alleen goed is in beheer, maar die bovendien kennis van woonmilieus en stedelijke gebiedsontwikkeling koppelt op het niveau van de metropoolregio.

Verbeteren functioneren woningmarkt

Een zeker zo grote uitdaging is het verbeteren van het functioneren van de woningmarkt zelf. De woningmarkt is nog altijd te krap. Er komen te weinig en steeds minder woningen vrij om in de vraag te kunnen voorzien. Bovendien zijn de vrijkomende of nieuw gebouwde woningen vaak niet aantrekkelijk genoeg voor mensen die een vervolgstap willen zetten in hun woon-carrière. We zien dat de woningmarkt 'op slot' zit.

Om deze problematiek te doorbreken, streeft Ymere naar meer keuzemogelijkheden binnen gedifferentieerde woonmilieus. Er wordt momenteel te weinig vraaggericht gebouwd en het is nog maar afwachten of de huidige economische crisis dit probleem verkleint of vergroot. Ymere zoekt de oplossing in een meer neutrale benadering van huren en kopen, een actiever aanbodbeleid, marktgeoriënteerd huurbeleid en een gerichte ondersteuning van de vraag. Daarbij is het van groot belang om de omvang van de doelgroep dynamisch te bepalen, gekoppeld aan de lokale vraag-en-aanbodverhouding op de markt. Een modernisering van het woningwaarderingssysteem is hierbij in onze ogen onontkoombaar. Waar dit leidt tot verdringing van lagere inkomensgroepen, kunnen instrumenten als Huur op Maat soelaas bieden.

2.4 Verankering en allianties op lokaal niveau

Ymere is warm pleitbezorger van lokale verankering. In onze organisatiestructuur hebben wij vestigingen in de verschillende regio's, dicht bij onze klanten en belanghouders. Op centraal niveau gebruiken we onze omvang om professionele ondersteuning te bieden en expertise op te bouwen. Als zelfstandige organisatie zoeken we het beste van twee werelden. Wij willen de banden met de overheid primair op lokaal en regionaal niveau zoeken en versterken. Op deze niveaus zien wij onze opgave, willen wij de dialoog aangaan, responsief zijn en wederzijds resultaatafspraken maken. De kracht van de moderne samenleving zit in evenwichtige partnerschappen, coalities en allianties. Over de vraag hoe we dat precies moeten vormgeven, gaan wij graag het gesprek aan.

In de hedendaagse, complexe samenleving valt een wereld te winnen door nieuwe, niet voor de hand liggende partnerschappen aan te gaan. Wij denken hierbij aan experimenten met uiteenlopende partijen, zoals supermarktketens, pensioenfondsen, beleggers, zorginstellingen en kennisinstellingen. Deze partnerschappen zijn gericht op de wijkaanpak, klantkennis, duurzaamheid en innovatie, met wederzijdse aantrekkelijkheid als stimulans. Ook in onze corebusiness gaan we meer toe naar *co-makership*, met langdurige relaties met partners met wie we verwantschap ervaren, die we vertrouwen en die passen bij onze maatschappelijke ambities.

Ook landelijk laten wij onze stem horen, gericht op nieuw beleid en experimenten, lobby's en belangenbehartiging. Dat doen we zowel zelfstandig als gezamenlijk met collega's, partners en in koepelorganisaties. Ymere staat open voor de politiek, maar heeft een eigen afwegingskader om op lokaal en regionaal niveau te ondernemen. Als het nodig is, bewegen we tegen de stroom in. Daar ligt vaak de kans voor innovatie en verbetering.

2.5 Een stem geven en responsief zijn

Wij vinden dat vooral lokale en regionale spelers, zowel publiek als privaat, bij onze organisatie moeten worden betrokken en een stem moeten hebben. Niet door traditionele 'macht' toe te kennen via zeggenschap, maar door meer actieve consumentenmacht en eigen initiatief te ondersteunen. Zeker de verhouding met onze morele principaal, de huurder, is aan herijking toe. Wij zijn ervan overtuigd dat een accentverschuiving nodig is in de relatie tussen verhuurder en huurder. Ymere wil bewoners niet alleen formeel invloed laten uitoefenen, maar hen ook beter leren kennen en hun deskundigheid beter benutten. Met onze nieuwe opzet van participatie zijn we samen met onze huurders op de goede weg om deze verandering te bewerkstelligen. Maar het is tegelijkertijd duidelijk dat we er nog niet zijn.

Participatie, eigenaarschap en coproductie blijven bij Ymere hoog op de agenda staan. Wij vinden het een uitdaging om de komende jaren vooruitgang te boeken bij deze thema's. Onze inspanningen hebben betrekking op al onze klanten: niet alleen huurders en kopers van woningen, maar ook van bedrijfsruimten en maatschappelijk vastgoed. Ymere draagt daarnaast actief bij aan verdere ontwikkeling van nieuwe vormen van participatie, onder meer door met andere partijen experimenten te ontwikkelen.

3

3. Strategisch kader

3.1 De Ymere-piramide

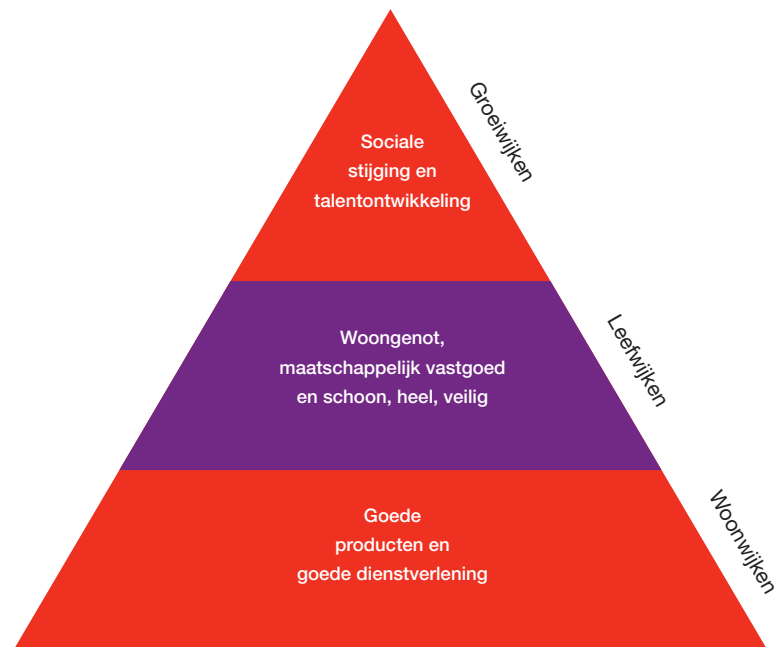
Om succesvol te kunnen blijven, moet Ymere voor de periode 2010-2015 kiezen: wat kunnen we wel en wat niet? Wat doen we voor onze klanten en wat doen we in onze wijken? Om onze strategieën goed te kunnen beschrijven en begrijpen, geeft dit hoofdstuk eerst een (strategisch) kader weer in de zogenoemde Ymere-piramide (zie pagina 20). Deze piramide maakt de samenhang duidelijk tussen de situatie in de wijken enerzijds en onze strategieën anderzijds. Hiermee brengen we de gewenste ordening en focus aan in ons handelen. De piramide maakt inzichtelijk dat wij kiezen voor een rangement van verschillende activiteiten, afhankelijk van de omvang van het Ymere-bezit en de dynamiek of urgentie van de problematiek in de wijk. Dynamiek is ook van belang voor de waardeontwikkeling en het nastreven van maximaal effect met onze middelen. Dit geeft uiting aan ons streven om in minder gebieden meer kracht te bundelen en zo succesvoller te zijn.

3.2 Basis voor ondernemen

Ymere ziet het als haar plicht ervoor te zorgen dat haar woningen in alle Woonwijken op orde zijn, met passend beheer en adequate dienstverlening. Dat is de brede basis waar heel veel van ons werk over gaat. Hoewel het een vanzelfsprekende opgave betreft, zien we hierin een grote uitdaging. In onze basis is nog veel innovatie en verbetering mogelijk. Alleen vanuit een goede basis zijn wij voor onze klanten en partners in de positie om in specifieke situaties ook verder te gaan.

In Leefwijken waar we relatief veel bezit hebben, gaan we verder dan onze kerntaak. Hier begint de strategie van onze wijkaanpak. Ymere wil in deze Leefwijken méér, door middel van fysieke investeringen en acquisities. Hier zal Ymere maatschappelijk vastgoed ontwikkelen.

Ons strategisch kader



In de laatste groep, de zogenoemde Groeiwijken, strekt onze ambitie nog verder. Dit zijn ónze wijken. Het zijn de wijken waar we ons hard voor maken en die we samen met andere partijen in alliantieverband willen (re)vitaliseren. In de Groeiwijken investeren we niet alleen fysiek, maar ook sociaal, maatschappelijk en economisch. Als de wijk op deze terreinen een bevredigend niveau heeft bereikt, laten we de teugels weer iets vieren, maar we laten de wijk niet vallen. Hier komt ons motto *wonen, leven, groeien* tot volle wasdom.

Omdat er meer wijken zijn waar we relatief veel bezit hebben, zullen we keuzes moeten maken en prioriteiten moeten stellen. De groep Groeiwijken zal in de loop der tijd steeds veranderen, een en ander uiteraard afhankelijk van het tempo waarin de verbeteringen optreden. Ook de focus op onze kernactiviteiten 'ontwikkelen' en 'beleggen' sluit aan op de piramide. Die kernactiviteiten zijn dienstbaar aan de Ymere-missie. De focus van activiteiten betekent ook een focus in wijken en gebieden waar Ymere ontwikkelt, investeert of desinvesteert.

4

4. Ambities klant en samenleving

4.1 Goede woningen en diensten op maat

Op het gebied van dienstverlening presteert Ymere redelijk. We hebben het KWH-label, maar dat is niet goed genoeg. Een goede dienstverlening is echter een basisvoorwaarde voor het verwezenlijken van onze ambities. Het is onze ambitie ervoor te zorgen dat Ymere in 2015 bovengemiddeld presteert op het gebied van dienstverlening. Uiteraard blijven we er ook voor zorgen dat de kwaliteit van het woningbezit continu verbetert.

De dienstverlening aan onze klanten moet standaard van hoog niveau zijn. Belangrijke elementen hierbij zijn: de kwaliteit van het klantcontact, de bereikbaarheid van het contactcentrum, het tijdig en accuraat verhelpen van klachten of gebreken, en het nakomen van afspraken. Onze producten moeten zich juist onderscheiden doordat er geen standaard is. Omdat klanten van elkaar verschillen, doen onze woningen dat ook. Dit vraagt om meer maatwerk, zowel voor onze huurwoningen als voor onze koopwoningen. De ene bewoner geeft nu eenmaal meer om locatie, de andere om woonoppervlak, en weer een ander om technische kwaliteit. Het streven naar woningen op maat vraagt om variatie in woningtype, woningoppervlak, woonmilieu, staat van onderhoud en eigendomsvorm. Dit betekent verschillen in kwaliteit en (dus) ook in prijs.

Cruciaal is dat de klant in elk geval duidelijkheid heeft over de prijs-kwaliteitverhouding en wat deze verhouding in zijn of haar situatie betekent. Als de woning op een gewilde locatie staat maar toch een lage huur heeft, dan moet duidelijk zijn dat dit wordt verklaard door het woonoppervlak of de basiskwaliteit van onderhoud. De klant moet weten wat voor soort woning hij of zij huurt of koopt. Ymere geeft de bijbehorende garanties af. We werken daarom de komende jaren het principe van de gegarandeerde prijs-kwaliteitverhouding uit.

Ook op het punt van energiekwaliteit blijft Ymere veel doen. We zullen alles op alles zetten om afspraken hierover na te komen en bij te dragen aan duurzame innovaties. De energielasten zullen in de huurprijzen niettemin belangrijker worden. Ymere zal blijven werken aan het bevorderen van energiebewustzijn bij onze klanten.

De klant moet weten wat Ymere te bieden heeft, maar andersom geldt dat ook. Om de wensen van onze klanten goed in beeld te krijgen, willen we ruime kennis en ervaring opdoen met verschillende vormen van participatie, co-creatie en klantonderzoek.

4.2 Woongenot in leefbare wijken

Als onze woningen, dienstverlening en prijs-kwaliteitverhouding positief worden gewaardeerd, zijn we goed op weg. Maar er is meer nodig. Woongenot wordt ook bepaald door de woonomgeving. Bewoners willen zo min mogelijk worden gestoord. Mensen willen een woonomgeving die schoon, heel en veilig is. Ymere streeft naar een situatie waarin een acceptabel niveau van woongenot min of meer vanzelfsprekend is. Als coproducent zijn wij medeverantwoordelijk voor het oplossen van problemen in wijken. Maar: 'bewoners maken de wijk'. Zij maken hun thuis. Wij zullen hun actieve betrokkenheid stimuleren en faciliteren. Zo nodig nemen we de regie.

Ongestoord woongenot

Ymere wil dat huurders en kopers prettig en veilig wonen. Ons streven naar gemengde wijken heeft, in combinatie met de toenemende diversiteit van huishoudens, een keerzijde. De levensstijl van de een kan botsen met die van de ander, zeker wanneer mensen dicht op elkaar leven, zoals in de grote steden. Ymere heeft de ambitie om de onevenredige overlast die dit mogelijk tot gevolg heeft, zo veel mogelijk te beperken. Dat doen we door goed gedrag en trouwe huurders te belonen. Asociaal of overmatig overlastveroorzakend gedrag pakken we systematisch aan. Ymere maakt hierbij gebruik van de bestaande (juridische) mogelijkheden en de kansen die de woonruimtebemiddeling biedt. Ook onze succesvolle aanpak van illegale bewoning zetten we met kracht door. Daarnaast werken we intensief samen met overheden en andere instanties. Voor bewoners die overlast blijven geven, gaan we in het uiterste geval op zoek naar andere oplossingen.

Schoon, heel en veilig

In de wijken waar Ymere veel bezit heeft, maken we ons sterk voor een schone, hele en veilige openbare ruimte. Onze wijken zijn schoon, de voorzieningen in goede staat en de omgeving is veilig. Zo niet, dan zorgt Ymere ervoor, eventueel met behulp van de lokale overheid en overige instanties, dat initiatieven op gang komen om de kwaliteit van de openbare ruimte te

verbeteren. Ook in grote, nieuwe wijken staat Ymere voor hoogwaardig, duurzaam en integraal gebiedsbeheer, met oog voor de kwaliteit van openbare ruimte en voorzieningen.

4.3 Keuzevrijheid en wooncarrières

Ymere wil klanten de mogelijkheid bieden om te verhuizen naar een woning die beter aansluit bij hun wensen. Dit noemen wij: wooncarrière maken. Doorstromen en een wooncarrière maken kan op allerlei manieren: van een kleine naar een grote huurwoning, van een goedkope huurwoning naar een duurdere, van de ene buurt naar de andere en van de ene stad naar de andere. Of van de stad naar buiten, en van een huurwoning naar een koopwoning. Dit kan natuurlijk ook allemaal andersom, afhankelijk van de wensen en de situatie. In alle gevallen probeert Ymere zo veel mogelijk rekening te houden met wat klanten wensen.

Ymere wil actief bemiddelen en nieuwe wijken of buurten ontwikkelen gericht op woondifferentiatie en verschillende leefstijlen. Wij willen deze ambitie op het niveau van de Metropoolregio Amsterdam waarmaken. Uiteraard is er een grens aan het aanbieden van keuzemogelijkheden. De klant moet wel binnen onze doelgroep passen: iedereen die niet op eigen kracht in goede huisvesting kan voorzien. Die definitie is dynamisch, afhankelijk van het aanbod. Onze primaire aandacht richt zich op huishoudens met een inkomen tot 33.000 euro. Onze goedkope woningvoorraad zal dan ook voor het overgrote deel aan deze groep worden toegewezen. Maar in ons werkgebied omvat de groep die onvoldoende in goede huisvesting kan voorzien – en waarvoor wij ons dus inspannen – ook huishoudens met een inkomen tot ongeveer twee keer modaal. Voor deze groepen, die van belang zijn voor het creëren van gemengde wijken, biedt Ymere ook duurdere huurwoningen en koopwoningen. Hoge(re) inkomensgroepen worden door anderen op de huurmarkt bediend of kunnen op de koopmarkt terecht.

4.4 Talentontwikkeling en sociale stijging

De meeste wijkbewoners zijn prima in staat op eigen kracht hun leven te organiseren, maar sommigen hebben meer problemen tegelijkertijd dan ze aankunnen. Deze huishoudens hebben ondersteuning nodig om in balans te blijven en hun plek in de samenleving te bemachtigen. Juist in de Groeiwijken, is de persoonlijke en maatschappelijke groei van de huurders een belangrijke motivatie voor ons. Wij voelen ons in het bijzonder verantwoordelijk voor de jeugd. Kinderen en jongeren hebben hun uitgangspositie niet voor het kiezen, maar ze kunnen wel worden geholpen om hun talent in te zetten voor een betere toekomst. Ymere beschouwt daarom investeringen in de keten van wonen, leren en werken in specifieke gevallen zelfs als noodzakelijk. Wij kiezen voor kleine initiatieven ('*incentives*') in combinatie met een programmatische aanpak in een beperkt aantal wijken. Onze wijkaanpak is onderverdeeld in drie thema's: wijk economie, talentontwikkeling en ontmoeting. Ymere wil in Groeiwijken de rol van aanjager vervullen, zonder de pretentie dat wij in staat zijn zelfstandig het verschil te maken. Bij de realisatie van deze ambitie zoeken we dan ook graag de samenwerking met andere instellingen, overheid en bedrijven.

Tegelijkertijd weten wij dat het stimuleren van sociale stijging niet eenvoudig is. Het kan gepaard gaan met onzekerheden, hoge kosten en vaak onrendabele investeringen. Ymere blijft echter experimenteren, ook omdat we op successen kunnen terugkijken. Er gaan ook dingen mis. Daarvoor moet de ruimte worden gegund, zolang de risico's in beeld en dragelijk zijn. Bovendien blijven we kritisch kijken naar de mate waarin onze aanpak effectief en efficiënt bijdraagt aan de beoogde doelen.

4.5 Ontwikkelkracht voor sociaal duurzame wijken

Ymere wil bijdragen aan een sterkere stad en samenleving. De focus van Ymere leidt tot concentratie van onze investerings- en ontwikkelkracht in de wijken waar Ymere een substantieel deel van de woningen bezit. De meest kwetsbare wijken, de Groeiwijken, wil Ymere zoals aangegeven niet alleen via fysieke ingrepen aanpakken, maar ook via sociale en economische maatregelen. Uiteraard in samenwerking met andere partijen.

Hiermee kiest Ymere voor een profiel als *conceptueel sterke, binnenstedelijke gebiedsontwikkelaar*. In zes steden zal Ymere zich verder ontwikkelen als binnenstedelijke (her)ontwikkelaar met een accent op nieuwe wijkconcepten, verdichting, verdunning en sociale duurzaamheid. In dit kader streeft Ymere de komende jaren naar de ontwikkeling van nieuwe wijkconcepten, zoals ons concept voor Almere Hout-Noord.

De focus van (her)ontwikkeling en waardecreatie in de eigen wijken heeft consequenties voor de beleggingsportefeuille van Ymere. Om een verantwoorde bedrijfsvoering mogelijk te maken, wil Ymere binnen de metropool een brede, evenwichtige portefeuille met verschillende, gedifferentieerde woonmilieus realiseren. Via acquisitie, dispositie en uitruil zullen we onze positie binnen het werkgebied verder verstevigen en concentreren. De focus voor zowel de (her)ontwikkelings- als de beleggingsactiviteiten zal liggen op onze wijken. Doel hiervan is de waarde van het bezit in de eigen wijken te laten groeien en een evenwichtige winst-risicoverhouding te creëren.

5

5. Ambities medewerkers en organisatie

5.1 Ambities in balans

Ymere streeft naar een goede balans tussen enerzijds de ambities voor klant en samenleving, en anderzijds de ambities voor de eigen medewerkers en de organisatie. Dat wij opereren als maatschappelijk ondernemer onderstreept het belang van een goede balans. Een hybride organisatie als Ymere is gericht op een tweeledige doelstelling: het vervullen van de 'publieke opgave' en het bedienen van de 'gewone' markt. Om goede resultaten te behalen én te kunnen blijven betalen, is het belangrijk dat Ymere letterlijk en figuurlijk van beide markten thuis is.

In het spanningsveld tussen het collectieve en het individuele belang, tussen het korte- en het langetermijnbelang, en tussen het maatschappelijke en het financiële rendement, vergt het evenwichtskunst om de juiste weg te vinden. Alleen door zorgvuldig te laveren en steeds alle belangen af te wegen kan Ymere succesvol werken aan het waarmaken van de ambities. Hierbij houdt de omgeving ons nauwlettend in de gaten. Een open en transparante wijze van opereren is voor ons dus onontbeerlijk. Dit alles vraagt specifieke competenties van onze medewerkers en bijzondere kwaliteiten van de organisatie als geheel.

5.2 Betrokken, inspirerend, ondernemend en samenwerkend

Onze mensen maken de organisatie: zij zijn Ymere. Daarom willen wij met de uitvoering van de strategie ook onze mensen verder ontwikkelen. De medewerkers moeten de ambassadeurs zijn die in hun denken en doen uiting en betekenis geven aan onze kernwaarden: betrokken, inspirerend, ondernemend en samenwerkend. Deze kernwaarden lopen als een rode draad door de organisatie: zo willen wij zijn, zo willen wij graag worden herkend. Daarom schetsen wij hier hoe en in welke richting wij graag de ontwikkeling van medewerkers en organisatie zien.

Werken bij Ymere moet voor onze medewerkers meer betekenen dan het hebben van een baan alleen. Onze medewerkers zijn professionals die zich verbonden willen voelen met de missie en doelstellingen van Ymere. Ze zijn daaraan toegewijd. Werken voor een bedrijf met een maatschappelijke missie is voor hen een bewuste keuze geweest. Zij willen meerwaarde hebben

voor de samenleving en zijn trots op de inzet en resultaten van Ymere. Dat Ymere daarbij een professionele organisatie is waarin bedrijfsmatig werken en persoonlijke ontwikkeling hoog op de agenda staan, vormt een extra stimulant. De motivatie van onze medewerkers brengt ons verder. Daar plukken onze klanten en belanghouders de vruchten van.

Wij willen dat onze mensen betrokken zijn bij wat er speelt bij klanten, in de wijken, maar ook bij collega's. Ze willen zich verdiepen, zich inleven en zich in de situatie verplaatsen. Ze zijn geëngageerd en voelen de noodzaak om goed in te spelen op de wensen van onze klanten en belanghouders. Betrokkenheid ligt voor ons dan ook dicht bij verantwoordelijkheid. Onze medewerkers voelen er zich verantwoordelijk voor om klanten en belanghouders als het nodig is een stap verder te helpen. Wij willen bijdragen aan duurzame oplossingen op alle gebieden waar we actief zijn.

Inspiratie staat aan de basis van het handelen van onze medewerkers. Zij zetten hun inspiratie in om hun omgeving te enthousiasmeren en achter zich te scharen. Inspiratie staat aan de basis van nieuwe ideeën, initiatieven en werkwijzen. Inspirerende mensen laten zich inspireren. Zij stellen zich open, bieden ruimte en tonen bereidheid om kennis te delen en nieuwe velden te betreden. Inspirerend leiderschap dat uitdaagt en verbindt, past hierbij.

Bij Ymere werken ondernemende mensen. De kernwaarde 'ondernemend' betekent bij ons: kansen zien, buiten gebaande paden durven treden, nieuwe markten openen, daadkracht tonen en (gecalculeerde) risico's nemen. De dynamiek en het elan die aan deze processen gekoppeld zijn, maken ons ook tot een onderscheidende werkgever.

Onze medewerkers kunnen goed samenwerken. Zowel met hun collega's als met andere partijen. Ymere zet zich in om mensen steeds beter te laten samenwerken. We experimenteren volop met nieuwe vormen van samenwerking tussen de verschillende bedrijfsonderdelen, tussen medewerkers onderling en met samenwerkingsvormen met andere partijen. Op deze manier zien medewerkers ook veel beter wat hun specifieke bijdrage is aan het totaalproduct van Ymere.

De kernwaarden van Ymere vormen het fundament van onze organisatie. Deze kernwaarden zijn bepalend voor de wijze waarop wij onze doelstellingen willen behalen. Gezien het fundamentele karakter zijn de kernwaarden ook ingebed in ons wervings-, beoordelings- en beloningsbeleid.

5.3 Goed werkgeverschap en zelfleiderschap

Ymere streeft naar marktconforme arbeidsvoorwaarden, niet alleen in geld uitgedrukt, maar in een totaalpakket van excellent werkgeverschap.

Onze arbeidsvoorwaarden zijn geen statisch gegeven. Ze spelen in op de constant veranderende wensen van medewerkers.

De arbeidsmarkt toont veel dynamiek. Ymere wil daarop inspelen. De beroepsbevolking bestaat in toenemende mate uit 50-plussers, migranten en vrouwen. Tegelijkertijd staat een nieuwe generatie aan het begin van haar loopbaan. Deze generatie is vanwege de technologische ontwikkelingen opgegroeid met een nieuwe wijze van communiceren en leren. Samenwerking tussen deze generatie en de 'oudere' generatie is een belangrijk thema voor Ymere in de komende periode.

Een toenemend aantal medewerkers van Ymere wil en kan vanuit huis of elders werken. Andere medewerkers zijn vanwege de aard van hun functie gebonden aan een vaste werkplek. Toch kan een toenemend aantal medewerkers zijn werk vanuit huis of trein of waar dan ook verrichten. Mobiele werkplekken zijn aantrekkelijk voor professionals die zich liever laten afrekenen op resultaat, dan op aanwezigheid of inzet. Dit stelt eisen aan de techniek (ICT), maar ook aan het management en het (zelf)leiderschap. Deze drie thema's zijn voor ons de komende jaren nadrukkelijk onderwerp van verdere uitwerking.

Ymere wil een aantrekkelijke werkgever zijn, zowel voor talent in de corporatiebranche en de vastgoedmarkt als voor talent daarbuiten. Wij investeren dan ook veel in de ontwikkeling en ontplooiing van onze medewerkers. Aantrekkelijkheid stelt ook eisen aan de identiteit van een werkgever. Medewerkers willen werken bij een aansprekende werkgever, bij een bedrijf waar ze trots op zijn. Ymere wil daarom zichtbaar zijn en streeft naar een goede reputatie.

5.4 Verbindend, efficiënt en transparant

De ambities voor onze medewerkers en de aantrekkelijkheid van Ymere als werkgever hebben weinig waarde als ze niet worden waargemaakt. Cruciaal is bedrijfsmatig werken en aantoonbaar effectief en efficiënt zijn. De organisatie is hierop ingericht en wordt hiertoe continu aangepast in een leer-en-verbetercyclus. Over de resultaten en de inzet die hiertoe zijn geleverd, brengen we verslag uit. We vergelijken ons daarbij met onze concurrenten.

Een maatschappelijke ondernemer als Ymere moet zich kunnen inleven in de hedendaagse samenleving en de vele bevolkingsgroepen die hierin zijn te onderscheiden. Dat zal nog beter lukken als wij zelf ook een afspiegeling zijn van die maatschappij met werknemers uit verschillende bevolkingsgroepen. Die afspiegeling is er nu nog onvoldoende. Daarom zal diversiteit de komende jaren een belangrijke rol spelen bij ons aannamebeleid.

Door de toenemende variatie in de groep mensen met wie en voor wie wij werken, neemt het belang van verbinden toe. Het gaat hierbij, zoals eerder vermeld, om het verbinden van generaties en van mensen met verschillende achtergronden. Het gaat ook om de samenwerking met partners. Om goede resultaten te kunnen boeken, gaat het echter ook om de interne verbinding tussen bedrijfsonderdelen (horizontaal) en niveaus in de organisatie (verticaal). Wij zien een grote uitdaging in het verder vormgeven van die verbindingen en het organiseren van de ontmoeting en de dialoog.

Last but not least staan integriteit, transparantie en governance hoog in ons vaandel. Ymere wil hierin bij de kopgroep blijven behoren. Het gaat eigenlijk te ver om dit als ambitie te noemen. Het betreft immers onmisbare randvoorwaarden voor het geloofwaardig functioneren van onze organisatie en voor een onkreukbare reputatie.

5.5 Continuïteit en financierbaarheid

Het financiële beleid van Ymere stoelt op twee uitgangspunten: financierbaarheid en continuïteit. Deze maken het mogelijk om te blijven investeren ten dienste van onze missie. Van groot belang is daarbij dat Ymere op de lange termijn extern financierbaar blijft. Daarom is ons financiële beleid gericht op voldoende financieringsvolume. Een voldoende kasstroom is daarbij belangrijker dan goede boekhoudkundige jaarresultaten.

De belangrijkste financiële doelen zijn een *minimum cash flow indicator* van 2% en een solvabiliteit van minimaal 20%. Ymere wil ook in de beoordeling van het CFV een A-corporatie blijven. Daarnaast sturen wij bij de verdere verbetering van het kasstroomresultaat sterk op effectiviteit en de algemene efficiency. Ook koppelen wij de geldstromen steeds directer aan onze ondernemingsdoelstellingen.

De cijfermatige onderbouwing van onze ambities is terug te vinden in de nieuwe financiële meerjarenprognose. Uitgangspunt daarvan is het huidige kader van wet- en regelgeving. Bepaalde ontwikkelingen kunnen onze investeringscapaciteit aanzienlijk beïnvloeden, zoals veranderingen in het huurbeleid als gevolg van inflatie, de regels rond verkoop, afnemende opbrengsten bij verkoop van woningen als gevolg van de economische crisis en gevolgen van Europese regels voor staatssteun.

6

6. Resultaat

6.1 Het resultaat telt

Het resultaat van onze inspanningen moet leiden tot een aantoonbare toegevoegde waarde voor de klanten en de samenleving, met medewerkers die worden gewaardeerd en dat ook zo voelen. Daarbij wil Ymere een gezond bedrijf zijn. Dat vraagt ook om positieve resultaten op het gebied van efficiëntie en op het financiële vlak. Wij willen op al deze terreinen zichtbaar maken welke resultaten we boeken. Naast deze eindresultaten zullen begin 2010, als vervolg op deze ondernemingsstrategie, concrete tussenresultaten worden opgesteld waarop wij gaan sturen. Deze concrete tussenresultaten nemen wij op in onze jaarplannen. Daarmee wordt een vertaalslag gemaakt van onderstaande eindresultaten naar onze organisatie en de doelgroepen. We gaan bestaande middelen en geldstromen sterker inzetten op de nieuwe koers in deze ondernemingsstrategie. Dat is belangrijk voor onze missie en legitimatie, maar zeker ook om tussentijds te kunnen sturen en bijsturen.

6.2 Tevreden klanten

De Ymere-piramide is leidend bij ons streven naar zo veel mogelijk tevreden klanten. De tevredenheid van de klant is ook de ultieme meetlat waarlangs wij onze prestaties beoordelen. Concreet betekent dit dat Ymere voor al haar woningen de woonbeleving van de huurders bijhoudt, en waar nodig ingrijpt om die beleving te verbeteren. In wijken met een substantieel bezit (onze Leef- en Groeiwijken) is ook het oordeel van bewoners over de leefbaarheid in de wijk een belangrijke maatstaf voor ons. Dit oordeel zien we tweejaarlijks terug in een objectieve maatstaf, zoals de Leefbaarometer. We streven zowel qua klanttevredenheid als qua oordeel over de leefbaarheid in onze wijken naar positieve en zich positief ontwikkelende uitkomsten.

6.3 Tevreden samenleving

Een maatschappelijke ondernemer als Ymere onderscheidt zich door te voorzien in de wensen van haar klanten, maar ook door oplossingen te formuleren voor prangende maatschappelijke kwesties. In het tweede hoofdstuk schetsten we een aantal kwesties waarvoor Ymere zich medeverantwoordelijk voelt: het multiculturele vraagstuk, het sociaal en economisch functioneren van de Metropoolregio Amsterdam, de sociale duurzaamheid van de wijk en het functioneren van de woningmarkt.

Het is lastig om als maatschappelijke onderneming concrete en meetbare resultaten op deze gebieden te boeken. In wezen gaat het bij de discussies over deze onderwerpen over de toekomst(ige inrichting) van Nederland, en daarmee over de tevredenheid van onze toekomstige klanten. Op haar best kan Ymere een bescheiden bijdrage leveren. Echte resultaten zullen toch door de samenleving als geheel moeten worden geboekt. In onze jaarverslagen doen we daarom verslag van de inspanningen en de gezamenlijk bereikte resultaten. Ymere geeft niettemin graag rekenschap aan haar belanghouders. Instrumenten die ons ter beschikking staan, zijn prestatieafspraken, visitatie, reputatiemetingen en benchmarks.

6.4 Tevreden medewerkers

Medewerkers zijn er voor de organisatie. Omgekeerd is de organisatie er voor de medewerkers. We willen onze strategische ambities daarom waarmaken op een manier die ook voor de medewerkers van waarde is. Het resultaat wordt afgemeten aan de tevredenheid van medewerkers over Ymere als maatschappelijke onderneming. Deze tevredenheid moeten we in 2015 positief ontwikkeld hebben. In vergelijking met andere grote verhuurders moet die tevredenheid bovengemiddeld zijn.

6.5 Tevreden toezichthouders en financiers

De toezichthouder en de financiers oordelen over de continuïteit van de organisatie en over de inspanningen die deze continuïteit zeker moeten stellen. Hierbij gaat het om de resultaten zoals eerder in dit hoofdstuk beschreven, maar ook om de financiële en bedrijfsmatige resultaten. Op financieel vlak zijn de solvabiliteit en de *cash flow indicator* cruciaal. Beide blijven op het door WSW en CFV vereiste niveau.

Om het bedrijfsmatige resultaat te kunnen beoordelen en een oordeel te kunnen vellen over de mate waarin wij onze risico's beheersen en *in control* zijn, moeten de inhoudelijke resultaten worden afgezet tegen de gedane inzet. Hierbij gaat het behalve om effectiviteit ook om efficiëntie. Een bevredigende prestatie-indicator om dit rendement te kunnen meten, is er op dit moment nog niet. Het is de ambitie van Ymere om deze indicator voor 2015 te ontwikkelen. Op projectniveau hebben we hiervoor wel al een beproefd instrument. Grote leefbaarheidsprojecten worden achteraf, en in de toekomst ook vooraf, geëvalueerd in een maatschappelijke kosten-batenanalyse (mkba).

6.6 Verbeteren en vernieuwen

Ymere weet dat de situatie (zowel intern als extern) gedurende de looptijd van de ondernemingsstrategie zal veranderen. Wij willen daar adequaat op reageren. Bovendien kunnen uitwerkingen van strategieën niet effectief of niet efficiënt blijken te zijn. Ook dan moeten bij Ymere de professionaliteit en flexibiliteit aanwezig zijn om te verbeteren of te vernieuwen. De belangrijkste voorwaarde is dat de resultaten die in dit hoofdstuk worden beschreven, regelmatig worden gemonitord. Ook moet er bij Ymere een cultuur zijn die openstaat voor (zelf)reflectie en veranderingen. Zeker omdat Ymere bereid is te experimenteren, is dit cruciaal. Het organiseren van verbetering en vernieuwing maakt bij Ymere deel uit van het interne bedrijfsproces.

Bij verbeteren en vernieuwen is een belangrijke rol weggelegd voor de belanghouders. Jaarlijks doorloopt Ymere een beleidscyclus. Aan het begin van het jaar beschrijft Ymere haar voornemens, zowel op concern- als op vestigingsniveau. Daarbij betrekken we zowel onze huurders als de lokale overheden. Aan het eind van het jaar rapporteren we op concern- en vestigingsniveau over de bereikte resultaten. Ook deze worden besproken met de huurders en de lokale overheden. Uiterlijk in 2015 heeft Ymere zowel de interne organisatie van het verbeteren en vernieuwen, als de jaarlijkse beleidscyclus volledig geïmplementeerd.

... en zakelijkheid.

Waar gewerkt wordt met passie en innovatieve kracht, waar mensen hun ziel en zaligheid geven om wonen, leven en groeien mogelijk te maken, liggen verspilling en onzakelijk denken op de loer. Alles wat u gelezen hebt, ademt de sfeer van een missie, van goede bedoelingen en hoop op betere steden, wijken en woningen. Ymere zal die visie concretiseren en realiseren in de geest van dat idealisme, maar gevoed door realisme en pragmatisme. In het huidige tijdsgewricht is zelfs nuchterheid en bescheidenheid wenselijk.

De uitvoering van deze ondernemingsstrategie zal dan ook alleen maar kunnen plaatsvinden als Ymere een modern soort zakelijkheid aan de dag legt. Door keuzes te maken en met realistische programma's, projecten en investeringen. Denken vanuit markten en mogelijkheden, vanuit een ondernemende houding die in haar optimisme niet blind is voor de werkelijkheid van alledag. Onze ontwikkelkracht willen wij baseren op inzicht in woonwensen, markten en nieuwe concepten. Onze beleggende expertise en financiële huishouding moeten gefundeerd zijn op excellent risicomanagement en een solide financiële basis. Dat zijn we aan onze klanten en partners verplicht.

Naast de ziel zullen we de zakelijkheid in de uitvoering de komende jaren hard nodig hebben. Dat kan alleen maar met onze mensen. Mensen maken niet alleen de wijk. Ze maken ook de maatschappelijke onderneming die wij willen zijn. Voor het nut en genoegen van de mensen in onze wijken. Doet u mee?

Ber Bosveld
Pieter de Jong
Stefan Schuwer
Roel Steenbeek

tekst

Fred Schoorl, Jeroen Frissen

projectgroep

Femke van den Boogert, Jeroen Frissen, Mohamed Ben Hammouch,
Wytske Kist, Ronald Koopman, Dory Louwerens, Iris Schmohl,
Fred Schoorl (projectleider)

extern inhoudelijk advies

André Buys, Johan Conijn, Andrée van Es, Frans Evers, Scief Houben,
Peter van der Gugten, Sadik Harchaoui, Eef Meijerman, Tracy Metz,
Janmaarten van der Meulen, Jan van der Moolen, Fatima Mzallassi,
Peter Noordanus, Ronald Paping, Roland van der Post, Arnold Reijndorp,
Felix Rottenberg, Jan Rutten, Paul Schnabel, Harry Starren, Pieter Tordoir,
Lenny Vulperhorst, Samenwerkende Huurdersorganisaties Ymere en
vele anderen

intern inhoudelijk advies

OR, management en medewerkers

vormgeving

Atelier van GOG, Amsterdam

drukwerk

Drukkerij Tuijtel, Hardinxveld-Giessendam