

STRA -  
TEGILE  
YMERLE  
2016

## Vooraf

Woningcorporaties vervullen al meer dan een eeuw een belangrijke maatschappelijke taak. Na een turbulente tijd heeft de nieuwe Woningwet een nieuwe context gecreëerd. De focus ligt daarbij op het zorgen voor betaalbaar en goed wonen voor mensen met een bescheiden inkomen.

Nieuwe omstandigheden vragen een nieuwe ondernemingsstrategie. De afgelopen periode hebben wij een koers voor de toekomst uitgezet. We zijn daarbij begonnen met van buiten naar binnen kijken. We hebben het gesprek opgezocht met onze huurders, via de huurdersorganisaties en ons digitaal klantenpanel. Aan dialoogtafels hebben we ons laten inspireren door een groot aantal stakeholders. Bij dat uiteenlopende gezelschap – van wethouder tot trendwatcher, van hoogleraar tot huurder – hebben we de uitgangspunten voor onze nieuwe strategie getoetst. Daarnaast hebben we natuurlijk de Ymere organisatie en onze RvC betrokken. Het resultaat ligt voor u. We gaan andere dingen doen en dingen anders doen, en samen met u werken aan een dynamische en solidaire metropoolregio Amsterdam.

Amsterdam, januari 2016

Directieraad Ymere

Karin Laglas

Ber Bosveld

Eric van Kaam

Dory Louwerens

Viviane Regout

Linda Sas

## **Voorkomen van sociale en ruimtelijke tweedeling.** Dit is de opgave van deze tijd.

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

Geen gebied in Nederland heeft een vergelijkbare aantrekkingskracht op mensen die op zoek zijn naar werk, opleiding en vertier als de Metropoolregio Amsterdam. Die populariteit heeft een keerzijde. In Europese metropolen waar de markt heerst, stijgt het prijsniveau van woningen. Mensen met een laag inkomen kunnen daar niet meer in de stad wonen of worden verdrongen naar de minst populaire woongebieden.

Ook in de Metropoolregio Amsterdam krijgt de markt meer ruimte. Het aandeel koop- en dure huurwoningen neemt toe en het prijsniveau stijgt. Hierdoor hebben lage inkomens en ook de lagere middeninkomens moeite een passende woning te vinden. Er zijn minder betaalbare huurwoningen beschikbaar, terwijl de stad wel jonge mensen blijft aantrekken op zoek naar banen, kansen en geluk. Die toestroom neemt niet af en wordt zelfs versterkt door de instroom van vluchtelingen. Zonder interventies op de woningmarkt komt de beschikbaarheid van betaalbare woningen in het gedrang en dreigt ook hier, juist in het meest populaire woongebied van Nederland, sociale en ruimtelijke tweedeling.

Het voorkomen van sociale en ruimtelijke tweedeling is de volkshuisvestelijke opgave van deze tijd. Van krotopruiming tot wederopbouw, van stadsvernieuwing tot wijkaanpak en van groeikernenbeleid tot Vinex-wijken: door de jaren heen verandert de opvatting over de volkshuisvesting voortdurend, net als de maatschappelijke urgentie. Het voorkomen van verdringing is de uitdaging waar we nu voor staan.

## **Wonen in een solidaire en dynamische metropoolregio.**

**Daar dragen wij aan bij.**

Wij geloven in een metropool waar iedereen, ongeacht opleiding, talent, achtergrond of inkomen, met elkaar samenleeft. Waar mensen wel verschillend, maar niet vervreemd zijn van elkaar. In een stad die kansen en keuzes biedt. Een stad waar mensen zich ontwikkelen en verbinden, waar ze geluk en geborgenheid vinden. Waar welvaart en welzijn samengaan. Kortom: een solidaire en dynamische metropool.

Onze metropoolregio wordt gevormd door de mensen die er leven. Ze wonen op de ene plek, werken en recreëren op een andere, en doen hun boodschappen weer ergens anders. Het gebied omvat oude stadskernen zoals in Haarlem, Amsterdam en Weesp, en sub-urbane woonmilieus zoals in Almere en Haarlemmermeer. Er zijn dorpen zoals Spaarndam, maar er is ook ruimte voor mainports zoals Schiphol. Het is de nabijheid en diversiteit aan gebieden en mensen die de metropoolregio economisch vitaal en dynamisch maken. Er is inspiratie en innovatie, bedrijvigheid en competitie. Elk gebied en iedereen is anders en draagt iets anders bij. Bewoners krijgen er de kans om zich te ontwikkelen tot wie ze willen zijn. Tegelijk zorgt een verscheidenheid aan mensen ervoor dat de regio dynamisch blijft en voor welvaart zorgt.

Diezelfde combinatie van nabijheid en diversiteit draagt ook bij aan ons welzijn, ons geluk. We hechten aan geborgenheid en vertrouwen, aan wijken waar je je prettig voelt en waar je jezelf kunt zijn. Waar verschillen tussen mensen worden gezien als een kwaliteit. Waar kinderen leren dat niemand gelijk is maar iedereen gelijkwaardig. In een solidaire metropool verschillen de bewoners van elkaar, maar zijn ze wel bij elkaar in beeld. Of ze nu dagelijks bij de burens over de vloer komen of alleen gedag zeggen als ze elkaar op straat tegenkomen: bewoners van een solidaire metropoolregio voelen zich betrokken bij elkaar en verbonden met hun wijk.

## **Betaalbaar en goed wonen in gemengde wijken.**

**Dat is onze bijdrage.**

Een solidaire en dynamische metropoolregio maken we niet alleen. Gemeenten, onderwijs, politie, zorgpartijen, welzijnsvoorzieningen, sportverenigingen, kunst- en cultuurinstellingen, bedrijven en bovenal mensen zelf doen dat samen. Met trots kunnen we zeggen dat ook wij sinds onze oprichting in 1852 hieraan een bijdrage leveren. Wij zorgen ervoor dat de groep die niet op eigen kracht een passende woning kan vinden, toch betaalbaar en goed in de gemengde wijken van onze regio kan blijven wonen. In woningen die in een goede staat verkeren, die in een prettige woonomgeving staan en die passen bij de wensen en mogelijkheden van de bewoners.

Deze groep is in ons werkgebied breder dan in andere delen van Nederland, omdat de prijzen in onze regio hoger zijn. We willen dat onze huurders na het betalen van de huur en andere vaste lasten voldoende geld overhouden voor levensbehoeften zoals voedsel, kleding en ontplooiing. Die zorg delen we met de rijksoverheid en de huurder zelf. Het Rijk draagt bij door middel van de huurtoeslag; de huurder zorgt ervoor dat hij een woning kiest die past bij zijn portemonnee. Van ons mag een passende huur worden verwacht voor woningen die in een goede technische staat verkeren; die schoon, heel en veilig zijn. De diversiteit in mensen vraagt om variatie in ons woningaanbod, naar woninggrootte en -type, naar woonmilieu en prijs. Een prettige woonomgeving is een voorwaarde.

Onze bijdrage is méér dan het mogelijk maken van betaalbaar, goed en tevreden wonen. Wij koesteren de diversiteit aan mensen en gebieden. Gebieden mogen verschillen, dat maakt de metropoolregio gevarieerd en biedt keuze voor bewoners. Maar wij zetten ons in om in al onze wijken betaalbare woningen aan te bieden. We geven tegendruk aan het ontstaan van eenzijdig rijke of arme wijken. Het gaat ons om wijken waar mensen tevreden wonen en graag samen willen leven. Bij het waarmaken daarvan staan we voor een aantal uitdagingen.

## De uitdagingen waar we voor staan.

### Dit pakken we aan.

#### Beter benutten van sociale woningen

Een deel van onze woningen staat op een minder geliefde locatie, heeft een relatief hoge huur en wordt bewoond door mensen die deze huur amper kunnen betalen. Een ander deel van onze woningen staat juist op een populaire locatie, heeft een relatief lage huur en wordt bewoond door mensen die niet meer tot onze doelgroep behoren. Door de gereduceerde huur is er weinig reden de woning te verlaten. Voor bewoners met een middeninkomen zijn er bovendien weinig alternatieven. Het ontbreekt aan een push en een pull, met als gevolg dat een kwart van onze sociale huurwoningen 'scheef' wordt bewoond. Van doorstroming is nauwelijks sprake. Woningen zijn niet beschikbaar of betaalbaar voor de mensen die ze nodig hebben. We moeten daarom met elkaar het sociale huursysteem weer werkend en eerlijk maken en onze woningvoorraad effectief benutten voor onze huurders.

#### Meer aandacht voor de staat van onze woningen

Lange tijd was volkshuisvesting vooral te doen om het verbeteren van de kwaliteit van woningen door nieuwbouw van grotere en luxere sociale huurwoningen. Destijds een begrijpelijke keuze, omdat deze kwaliteiten allerlei maatschappelijke voordelen hadden, en nieuwbouw de meest voordelige manier was om die te realiseren. Dit heeft geleid tot minder aandacht voor de bestaande woningvoorraad. Met een kwalitatieve achterstand in het onderhoud als gevolg. Hoeveel aandacht we ook aan woonomgeving of dienstverlening geven, onze huurders waarderen ons werk pas als hun woning goed is onderhouden. De staat van onderhoud van onze woningen moet beter.

#### Verbondenheid met huurders en stakeholders vergroten

Goede en betaalbare sociale huurwoningen worden in Nederland beschouwd als vanzelfsprekend en een recht voor iedereen. En als iets vanzelfsprekend is, neemt de betrokkenheid af. Voor huurders werden woningcorporaties afstandelijke instituten. Lange tijd was dat voor de corporaties niet onoverkomelijk. Ze realiseerden zich

niet dat ze daarmee vervreemdden van de maatschappij en hun legitimiteit ter discussie kwam te staan. De groep mensen die nog wel bij de corporaties betrokken is, is klein en steeds minder een afspiegeling van de mensen die huren of willen huren. Anderen voelen zich niet thuis in de manier waarop betrokkenheid nu is georganiseerd, maar willen wel zeggenschap. De bekendheid, verbondenheid en betrokkenheid van onze huurders en andere stakeholders kan beter en vraagt een serieuze inspanning, om te beginnen van onszelf.

#### Nieuwe balans voor het verdienmodel

De inkomsten uit de huur zijn dikwijls niet toereikend om alle kosten en investeringen in de sociale huisvesting te dekken. Zeker gezien de dwingende financiële en juridische kaders van het Rijk. Het goed beheren en betaalbaar houden van sociale huurwoningen is kostbaar. Woningen moeten worden onderhouden en goede dienstverlening en sociaal beheer vraagt menskracht. Bovendien moeten woningen eens in de zoveel jaar worden gerenoveerd; soms ontkomen we er niet aan een woning geheel te vernieuwen. Om te investeren moeten corporaties woningen verkopen, maar ook geld lenen waarvoor ze rente betalen. We moeten op zoek naar een nieuwe balans in het verdienmodel.

## Hoe maken we het waar?

### Zeven strategieën voor een solidaire en dynamische metropoolregio.

De kern van ons werk is om mensen met een inkomen tot modaal goed en betaalbaar te laten wonen. Maar het is de maatschappelijke urgentie die ons daarin richting geeft. Om de Metropoolregio solidair en dynamisch te houden moeten we verdringing tegengaan. Het behouden en waar mogelijk realiseren van gemengde wijken is voor ons de manier om dit te bereiken. We gaan andere dingen doen en dingen anders doen. Op basis van wat ons voor ogen staat, welke bijdrage wij daaraan willen leveren, waaraan we succes afmeten en voor welke uitdagingen we staan, komen we tot de volgende zeven strategieën:

## 1. Actief matchen van vraag en aanbod, van huur en inkomen. Zodat onze huurders passend en betaalbaar wonen.

Voor onze doelgroep is een betaalbare huur van levensbelang. Daar ligt onze focus. De hoogte van de huur is een afgeleide van de kwaliteit van de woning. We streven naar de juiste match tussen de huur van de woning en het inkomen van de huurder. Zo nodig kan de huur extra worden verlaagd. Andersom vinden we het eerlijk dat iemand die meer kan betalen, meer gaat betalen. Wij besteden onze middelen liever aan mensen die wel moeite hebben passende huisvesting te vinden. We maken ons hard voor het toepassen van flexibele huren en voor inkomensafhankelijke huurverhoging voor scheefwoners. We benutten de kansen die er al zijn om dit te bereiken. Alleen dan kunnen we mensen een geschikte woning bieden en blijven sturen op de best mogelijke balans tussen kwaliteit, huur en inkomen. Zo maken we onze woningen passend bij de portemonnee van onze huurders en bij die van ons.



“Mijn partner en ik horen bij een groeiende groep dertigers die er weinig mee opschieten een eigen huis te kopen als dat kleiner is of minder gunstig ligt dan het huurhuis dat ze bewonen. Dus we blijven waar we zitten, maar hebben toch een ongemakkelijk gevoel. Dat woningcorporaties een slimmer doorschuifstelsel bedenken, daar zit een grote kans op verbetering.”

Mensen moeten een passende woning kunnen vinden bij hun woonwensen, levensfase en inkomen. Wij spelen daarin een actieve rol. Daarbij verliezen we de betaalbaarheid nooit uit het oog. Ook als er nog geen actieve vraag vanuit de huurder is, kijken we of er een beter passend aanbod beschikbaar is. Zo bieden we iemand een gelijkvloers alternatief wanneer een extra verdieping een last is geworden. Ook verleiden we huurders van wie het inkomen is gestegen met een passende woning in de vrije sector of een koopwoning. Zo werken we aan de doorstroming in de woningmarkt en kunnen we uiteindelijk meer mensen een betaalbare, goede woning in gemengde wijken bieden.

## 2. Prijs-kwaliteit hangt samen met locatie. Zodat we onze huurders meer variatie kunnen bieden.

We vinden het belangrijk dat onze doelgroep in ons aanbod keuze heeft. We streven daarom naar een gevarieerde woningportefeuille, gedifferentieerd naar woninggrootte, woningtype, woonmilieu en prijs. Juist door de schaal van ons werkgebied weten we de kwaliteiten van die verschillende woonmilieus te waarderen en benutten. Maar niet alles kan overal. In de Metropoolregio focussen we op Almere, Amsterdam, Haarlem, Haarlemmermeer en Weesp. Daarbinnen gaat onze aandacht uit naar wijken waar we een substantieel deel van de woningen in bezit hebben. Natuurlijk blijven we onze woningportefeuille verbeteren en investeren als dat nodig is in de vernieuwing ervan. We voegen alleen woningen aan onze voorraad toe binnen de huidige stedelijke contouren als deze bijdragen aan onze doelen en als we een positieve waardeontwikkeling verwachten.



Door ons woningaanbod te differentiëren naar locatie kunnen we woningen op populaire plekken voor onze huurders betaalbaar houden als ze klein zijn, of bijvoorbeeld faciliteiten delen. Onze woningen in populaire wijken worden hierdoor in toenemende mate bewoond door kleinere huishoudens. Gezinnen die bewust kiezen voor zo'n populaire locatie moeten – net als de kopers op die plek – bereid zijn genoeg te nemen met minder woonoppervlakte. Omgekeerd maken we grotere of luxere woningen goedkoper door ze aan te bieden in gebieden met een lagere prijs per vierkante meter. De betaalbaarheid verbeteren we ook door vaker renovatie boven sloop-nieuwbouw te verkiezen en door goedkoper en duurzaam te bouwen. Op die manier werken we aan een gevarieerd, betaalbaar aanbod en aan gemengde wijken, voor al onze huurders.

“Voor mij is een kleine woning voldoende. Ik woon alleen en ben veel buiten de deur. Maar een corporatie zou wel na moeten denken over hoe alleenstaanden, koppels en kleine gezinnen met lagere inkomens in de stad kunnen wonen – ondanks de prijzen en de krappe ruimte. Bijvoorbeeld door voorzieningen te delen.”

Wij richten ons op de bouw en verhuur van huurwoningen, waarbij we ons nadrukkelijk concentreren op het sociale segment. Om keuze te kunnen blijven bieden, zijn onze woningen geschikt voor een brede groep huurders. Het duurzaam exploiteren van woningen die uitsluitend geschikt zijn voor een bepaalde klantgroep – denk aan studentenwoningen of huisvesting van huurders met een intramurale zorgbehoefte – vraagt specialistische kennis. Dat kunnen andere partijen beter. Waar het aanbieden van huurwoningen in het middensegment nodig is, vinden we het belangrijker dát ze er komen, dan dat wij dat doen. Als dat nodig is, kunnen we die woningen zelf bouwen en verhuren, net als koopwoningen in het segment tot € 250.000.

### 3. Meer aandacht voor het onderhoud van de woning. Om meer kwaliteit te bieden aan onze huurders.

Tevreden wonen begint altijd bij een goede basis: de staat van onderhoud moet op orde zijn. Om onze huurders zoveel mogelijk woonkwaliteit te bieden zonder de kosten te laten stijgen, moeten we slim te werk gaan. Bij onderhoud, renovatie en nieuwbouw kiezen wij voor co-making. In samenwerking met onze partners dagen we elkaar uit om creatief te denken, combineren wij onze vaardigheden en ideeën en omarmen we innovatie.



Er is pas sprake van winst als een kostenbesparing leidt tot hogere kwaliteit voor de huurder. Of dat nu een lagere huur, meer comfort of lagere energielasten zijn. De ervaring die we opdoen met procesinnovaties zoals co-making, en de mentaliteit die daar bij hoort, zetten we breed in. We willen samenwerken met al onze stakeholders om voor de huurder meerwaarde te creëren.

#### 4. **Samenwerken aan onze wijken.** **Om het woongenot van onze huurders te vergroten.**

Ook de kwaliteit van de omgeving heeft invloed op het woongenot. In de gebieden waar we een substantieel deel van de woningen verhuren, hebben we aandacht voor de kwaliteit van de omgeving en identiteitsdragers in de buurt, zoals monumenten. De wijze waarop mensen samenleven heeft ook grote invloed op het woongenot. Daar zetten wij ons sociaal beheer voor in en kiezen we voor gerichte investeringen op maat. In onze wijken waar het woongenot en de leefbaarheid onder druk staan, intensiveren we juist ons



sociaal beheer. Waar huurders een grotere verantwoordelijkheid willen nemen voor hun woning en woonomgeving, experimenteren we met nieuwe beheervormen.

“Ik vind dat woningcorporaties niet verantwoordelijk zijn voor het welzijn van alle bewoners, maar ze moeten wel goed om kunnen gaan met overlast en sociale problemen bij bewoners.”

Huurders die niet mee kunnen komen, bieden we tijdelijk een steuntje in de rug. Ook hier vinden we het belangrijker dat er voor deze huurders een passend arrangement komt, dan dat wij dat doen. Met ons netwerk van partners uit de buurt bepalen en betalen we projecten die door hun worteling in de wijk impact hebben.

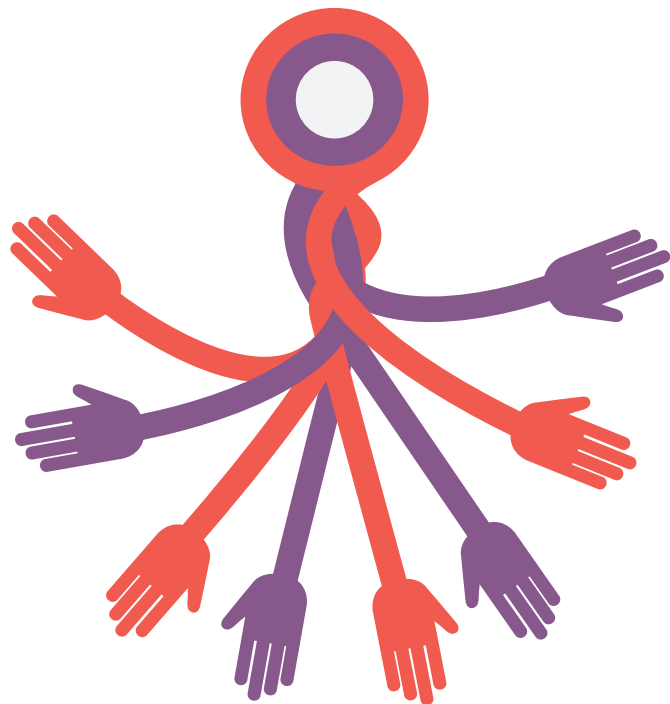
#### 5. **Nieuwe vormen van verbinding.** **Zodat wij bij onze huurders en stakeholders betrokken zijn, en zij bij ons.**

We kunnen alleen inspelen op de wensen van huurders en stakeholders als we weten wat ze graag willen en waarom dat belangrijk voor ze is. Daarom moeten we nauw met elkaar verbonden zijn. Niet omdat het moet, maar omdat het voordelig is voor het realiseren van onze doelen en cruciaal is voor onze legitimatie. We werken samen met huurders, gemeenten en andere stakeholders aan nieuwe vormen van wederzijdse betrokkenheid. We willen vorm en inhoud geven aan wederkerige prestatieafspraken met de gemeenten waar we werken en de huurders die zich daar hebben georganiseerd. We willen meer verbinding maken met een grotere en meer representatieve groep huurders. Daarnaast is er de groep bewoners die niet bij ons huurt, maar waarmee we een zakelijke relatie hebben, omdat ze mede-eigenaar zijn van complexen waarin onze huurders wonen. We zoeken met onze huurders en Verenigingen van Eigenaren nieuwe vormen van verbinding.



“Mensen balanceren als het om wonen gaat tussen hun rol van kritische, op eigenbelang gerichte consument en hun rol van buur en buurtgenoot, of zelfs lid van een lokale gemeenschap. Ik denk dat als je mensen op een eerlijke en geloofwaardige manier biedt wat ze nodig hebben, je dan ook kunt vragen om solidariteit en toeschietelijkheid.”

Dat doen we omdat de samenleving verandert, evenals de rol van huurders, gemeenten, andere stakeholders en die van ons daarin. Die nieuwe verbondenheid vraagt een inspanning van alle partijen, en moet niet gebaseerd zijn op macht of maakbaarheid, maar op gelijkwaardigheid, samenwerking en toegevoegde waarde. Alleen vanuit oprechte wederzijdse betrokkenheid en vertrouwen kan de verbinding ontstaan die leidt tot betere producten en dienstverlening voor onze huurders.



## 6. Duurzaam denken en doen. Zodat we er ook in de toekomst voor onze huurders kunnen zijn.

We hebben een langdurige relatie met onze huurders en met de samenleving. Dit geldt ook voor ons vastgoed en onze wijken. We dragen bij aan de maatschappij, nu en in de toekomst. Duurzaamheid is daarom een integraal onderdeel van ons denken en doen. Daarbij streven wij naar betaalbaar, goed en tevreden wonen in gemengde wijken (people), zo min mogelijk belastend voor het milieu (planet), en op renderende wijze (profit). Concreet betekent dit dat duurzaamheid geen doel op zich is, maar altijd is verbonden aan onze opgaven. Echte investeringen in duurzaamheid moeten altijd leiden tot een voor onze doelgroep beter betaalbare woning of tot een hogere staat van onderhoud. We merken dat innovaties op het gebied van duurzaamheid ook andere aspecten van ons werk makkelijker maken of verbeteren. Ook hierin komen we tot de beste resultaten in samenwerking met andere partijen en disciplines.

“Bij de renovatie zijn zonnepanelen op onze daken geplaatst. Een gouden greep, want voor een kleine huurverhoging bespaar ik jaarlijks twee maanden op mijn energierekening.”

Duurzaamheid gaat voor ons ook om een duurzaam verdienmodel. Juist omdat wij ons ervan bewust zijn dat er ook in de toekomst weer nieuwe vraagstukken de kop op steken. Hoewel we die nog niet kennen, weten we zeker dat wij ook dan weer onze bijdrage willen leveren. Daarom moet ons verdienmodel in balans zijn: de inkomsten uit huur en verkoop moeten in verhouding staan tot de uitgaven aan onze woningen en onze organisatie. Ons streven is om voldoende kasstroom over te houden om de exploitatie duurzaam draaiende te houden en om te sturen op de waardeontwikkeling van het vastgoed. Dit betekent dat we woningen met een geringe volkshuisvestelijke bijdrage afstoten, om woningen met potentie te kunnen toevoegen op volkshuisvestelijk relevante plekken. Onze opgave is om de komende jaren vorm en inhoud te geven aan een duurzaam sluitend verdienmodel, waardoor sociaal wonen kan blijven bestaan.

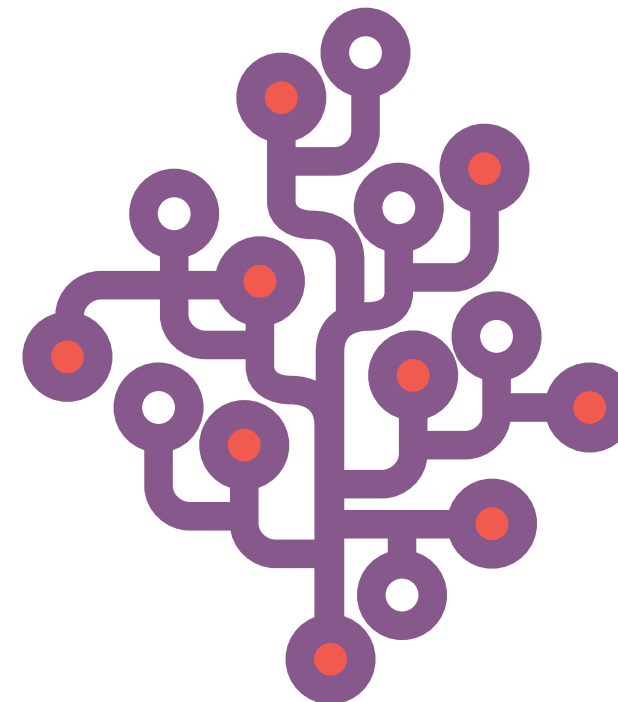
## 7. Een wendbare en efficiënte organisatie. Zodat we kunnen blijven inspelen op de wensen van onze huurders.

De diversiteit in huurders en woongebieden maakt dat onze werkzaamheden niet altijd enkelvoudig zijn. Ze zijn dan ook zelden te vangen in standaardprocedures. We hebben een organisatie nodig die wendbaar is en wordt gedragen door betrokken en deskundige medewerkers. Onze organisatiestructuur moet ons de flexibiliteit bieden om in te spelen op reële wensen van huurders of partners of op wijzigende omstandigheden. De schaal waarop wij opereren maakt professionalisering mogelijk en ook standaardisatie waar het kan. Tegelijkertijd kunnen we door onze lokale verankering op maat diensten verlenen en flexibel zijn waar het moet. Hierbij is technologie onontbeerlijk. Wij moeten aan een ICT-inrichting

bouwen die een effectieve communicatie en samenwerking mogelijk maakt tussen huurders, met ons en andere partners. We werken hierbij altijd kosteneffectief.

“Ik zie de corporatie van de toekomst als een slim en sociaal bewogen bedrijf, dat tijdig inspeelt op trends die onontkoombaar zijn en nieuwe oplossingen bedenkt voor problemen.”

We kunnen nóg zoveel structureren: alles staat of valt met duurzaam inzetbare, betrokken medewerkers die in staat zijn om aan iedere situatie de beste invulling te geven. Ook hier geloven wij in de kracht van diversiteit. Wij willen dat onze mensen op verschillende plekken in en buiten de organisatie samen kunnen werken op basis van betrokkenheid en keten-denken. We stimuleren medewerkers om verantwoordelijkheid te nemen en initiatief te tonen.



Onze mensen kunnen makkelijk problemen oplossen, omdat ze creatief en flexibel zijn. Vakmensen die voortdurend willen verbeteren, niet afhankelijk zijn van Ymere, maar wel met overtuiging kiezen voor de uitdagingen waar wij voor staan. Wat zij vragen is ruimte en tools om hun werk zo goed mogelijk te doen en inspirerend leiderschap om tot nog betere resultaten te komen. Wij willen vanuit betrokkenheid en overtuiging samenwerken aan de opgaven waar we voor staan.

**We zijn een goede buur,  
we zijn er voor de huurder,  
we maken het waar.**

**Zo doen we dat.**

We zijn een maatschappelijke onderneming en dienen een publiek doel. We zijn er voor onze huidige huurders, onze toekomstige huurders en voor de samenleving als geheel. Ons resultaat keren we niet uit aan aandeelhouders, maar aan de samenleving. We werken in co-creatie, zijn klant- én resultaatgericht. We benutten de voordelen van onze schaal, professioneel en krachtig, maar behouden tegelijkertijd de menselijke maat en flexibiliteit. We willen voortdurend verbeteren, zodat we onze bijdrage aan de continu veranderende maatschappij kunnen blijven leveren.

Alleen vanuit oprechte wederzijdse betrokkenheid kan de verbinding ontstaan die ons helpt onze beloften waar te maken. Dit geldt voor de verbinding met onze huurders, maar ook met de gemeenten waarin wij werken en met andere stakeholders. Want uiteindelijk werken we samen aan een solidaire en dynamische metropoolregio, waar mensen ongeacht hun opleiding, talent, achtergrond of inkomen goed, betaalbaar en gemengd kunnen wonen en tevreden samen kunnen leven. In een samenleving waarin we oog hebben voor elkaar.

## Betaalbaar en goed wonen in een solidaire en dynamische metropoolregio.

### Zo meten we ons succes: onze beoogde bijdrage

#### Tevreden huurder

In 2020 is het percentage huurders dat erg tevreden is over de woning minus het percentage dat daar ontevreden over is, minimaal 65 (NPS methode).

In 2020 is het percentage huurders dat erg tevreden is over de wijk minus het percentage dat daar ontevreden over is, minimaal 65 (NPS-methode).

In 2020 is het percentage huurders dat erg tevreden is over onze dienstverlening minus het percentage dat daar ontevreden over is, minimaal 65 (NPS-methode).

Wanneer de apparaatskosten onbeperkt mogen zijn, is het eenvoudig klanten tevreden te maken en te houden. Onze apparaatskosten moeten per verhuureenheid lager zijn dan de benchmark.

#### Goede woning

In 2020 is de staat van het casco van minimaal 80% van onze woningen conditie 1 of 2 (COT).

In 2020 heeft minimaal 80% van onze woningen een installatie in categorie 1 of 2.

In 2020 behoort minimaal 50% van onze woningen tot de hoogste veiligheids-categorie 1.

In 2020 heeft minimaal 50% van onze woningen een energielabel A of B.

De milieubelasting van onze werkzaamheden op het gebied van onderhoud, renovatie en sloop/nieuwbouw neemt af (GPR/Brezaam).

In 2020 is het percentage sociaal verhuurde woningen met een WOZ-waarde > €300.000 met minimaal 20% gedaald.

#### Betaalbare woning

Jaarlijks is minimaal 90% van alle verhuringen betaalbaar volgens NIBUD.

Wij maken jaarlijks minimaal 3.300 nieuwe sociale verhuringen mogelijk.

Jaarlijks gaat minimaal 70% en maximaal 80% van alle nieuwe sociale verhuringen naar huurders met huurtoeslag.

Jaarlijks gaat minimaal 20% en maximaal 30% van alle nieuwe sociale verhuringen naar huurders met een inkomen tot €39.000 en geen huurtoeslag.

Jaarlijks gaat minimaal 60% van alle nieuwe verhuringen in de vrije sector naar huurders met een inkomen tot €45.000.

Wij hebben jaarlijks minder dure – en minder goedkope scheefwoningen.

#### Goede wijk

In 2020 oordeelt minimaal 80% van de bewoners in de wijken waar we een substantieel deel van de woningen bezitten positief over de leefbaarheid.

In 2020 is de maatschappelijke opgave in de wijken waar wij een substantieel deel van de woningen bezitten en waar we extra inzet plegen, gedaald.

De waardeontwikkeling van onze wijken (WOZ-waarde) is minimaal gelijk aan die van referentiewijken.

De gemeenten zijn in 2020 positief over de maatschappelijke prestatie van Ymere ten aanzien van de kwaliteit van onze wijken waar we een substantieel deel van de woningen bezitten.

Onze huurderskoepel (SHY) is in 2020 positief over de maatschappelijke prestatie van Ymere ten aanzien van de kwaliteit van onze wijken waar we een substantieel deel van de woningen bezitten.

### Zo maken we het waar: onze zeven strategieën

1. Actief matchen van vraag en aanbod, van huur en inkomen. Zodat onze huurders passend en betaalbaar wonen.
2. Prijs-kwaliteit hangt samen met locatie. Zodat we onze huurders meer variatie kunnen bieden.
3. Meer aandacht voor het onderhoud van de woning. Om meer kwaliteit te bieden aan onze huurders.
4. Samenwerken aan onze wijken. Om het woongenot van onze huurders te vergroten.
5. Nieuwe vormen van verbinding. Zodat wij bij onze huurders en stakeholders betrokken zijn, en zij bij ons.
6. Duurzaam denken en doen. Zodat we er ook in de toekomst voor onze huurders kunnen zijn.
7. Een wendbare en efficiënte organisatie. Zodat we kunnen blijven inspelen op de wensen van onze huurders.

### Dit zijn onze kaders

#### Doelgroep

Primair: Huurders met een inkomen tot modaal (€35.000).

Secundair: Huurders die net iets meer dan modaal verdienen, maar toch moeite hebben passende huisvesting te vinden (€35.000- €45.000).

#### Organisatie

Minimaal 50% van onze medewerkers is actief betrokken.

De milieuprestatie op onze kantoren op energie, papier, afval en water en op de mobiliteit van onze medewerkers ontwikkelt zich jaarlijks positief (Milieubarometer).

Het ziekteverzuim is maximaal 4,2%.

Minimaal 65% van onze medewerkers beveelt Ymere aan als werkgever.

#### Financiële ratio's

Interest-coverage ratio (ICR) van 1,4%.

Debt Service Coverage Ratio (DSCR) hoger dan 1,0.

Loan-to-value ratio (LTV) lager dan 75%.

Solvabiliteit hoger dan 50%.

Tekst:

Jeroen Frissen, Karin Laglas, Ineke Brunt

Met dank aan:

Deelnemers aan onze dialoogtafels

Samenwerkende Huurdersorganisaties Ymere

Jan van der Roest, Piet Lautenbach, Dorus van Galen,

Okkie van der Vliet, Chris van Lom, Nynke de Groot

Deelnemers Digitaal Klantenpanel

Raad van Commissarissen

Medewerkers Ymere

Vormgeving:

Paul Ouwerkerk – Graphic Language

Drukwerk:

Drukkerij HuigHaverlag

Begeleiding:

Loodswerk

© Ymere, januari 2016