

**JAAR  
STUK  
KEN  
2014**

**Ymere**



# Inhoudsopgave

## Jaarverslag

1.	Voorwoord	5
2.	Bericht van de Directieraad	9
3.	Verslag van de Raad van Commissarissen	17
4.	Beleid/kader en innovatie	31
5.	Bezit	39
6.	Toewijzing en beheer	45
7.	Resultaten van onze ambities	55
8.	Maatschappelijke verankering	61
9.	Personeel en organisatie	67
10.	Financiën	73
	Ymere in 't kort	98
	Verklaring Statutaire directie	99

## Jaarrekening

11.	Geconsolideerde balans per 31 december 2014	102
12.	Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2014	105
13.	Geconsolideerd kasstroomoverzicht	107
14.	Algemeen	109
15.	Grondslagen voor waardering van activa en verplichtingen	117
16.	Grondslagen voor bepaling van het resultaat	133
17.	Financiële instrumenten en risicobeheersing	141
18.	Belangrijke inschattingen ten aanzien van waardering en resultaatbepaling	145
19.	Kasstroomoverzicht	149
20.	Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2014	151
21.	Toelichting en specificatie winst-en-verliesrekening	171
22.	Overige informatie	179
23.	Enkelvoudige balans per 31 december 2014	188
24.	Enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2014	193
25.	Toelichting op de enkelvoudige balans per 31 december 2014	195
26.	Toelichting en specificatie van de enkelvoudige winst-en-verliesrekening	201
27.	Overige informatie	203
	Overige gegevens	204
	Controleverklaring	206
	Holdingsstructuur	208

## Bijlagen

Governancecode	
----------------	--



**JAAR  
VER  
SLAG  
2014**

**Ymere**

1

# 1. Voorwoord

2014 was weer een turbulent en enerverend jaar. De parlementaire enquête legde de woningcorporaties onder het vergrootglas. De missers van de afgelopen jaren kwamen allemaal weer in beeld. Gelukkig stelde de enquêtecommissie vast dat er ook en vooral veel goed werk wordt gedaan. Sommigen mogen dan misschien ver van huis zijn geraakt, het huis als zodanig is goed.

Het publieke vertrouwen in de corporaties is de afgelopen jaren hoe dan ook aangetast. Dat vertrouwen zullen we moeten terugwinnen. Ymere werkt daaraan. Bij alles wat we doen, stellen we de bewoners, onze klanten, centraal. Ook in 2014 hebben we weer stappen in die richting gezet. Uit metingen blijkt dat onze huurders dat goed zien. Ze waarderen onze dienstverlening over het algemeen positief, al kan het op onderdelen natuurlijk altijd beter. Dit beeld wordt bevestigd in de benchmark van Aedes. Deze benchmark geeft een goede vergelijking van de prestaties van woningcorporaties op het gebied van klanttevredenheid en bedrijfskosten. Ook het visitatierapport geeft aan dat we op de goede weg zitten.

Om onze klantgerichtheid te ondersteunen hebben we onder de vlag 'Ymere vernieuwt' onze organisatie veranderd. Dat gaat niet van de ene dag op de andere. Veel medewerkers hebben zich moeten aanpassen aan een nieuwe werkwijze, vaak ook aan een nieuwe plek in de organisatie. Om de verandering te verankeren zijn we een cultuurprogramma gestart, 'Samen in beweging'. Inmiddels hebben de meeste medewerkers de eerste fase doorlopen.

Wat we speciaal koesteren, zijn onze innovaties. Ook die zijn in het directe belang van onze huurders. Zo verhuren we vrijkomende woningen sneller dankzij een slimmer klantmutatieproces. Daarnaast experimenteren we met woningverbetering op maat, en zoeken we naar verdergaande co-creatie en co-making met partners, om slim te werken met een hogere kwaliteit van het eindproduct en hogere klanttevredenheid als doelstelling.

Ons financiële resultaat over 2014 is sterk verbeterd. Dat komt vooral door de gestegen vastgoedwaarde van ons bezit. Het gaat dus om 'papierwinst'. Dat levert helaas geen geld op voor betaalbaarheid, onderhoud of nieuwbouw. De verhuurdersheffing hebben we in 2014 kunnen opbrengen door investeringen terug te brengen, kosten te verlagen en huren te verhogen. In dit jaarverslag brengen we onder meer onze kasstromen in beeld volgens het Drie-KamerModel. We verwachten dat dit bijdraagt aan meer transparantie en een beter begrip van de maatschappelijke bestemming van onze middelen.

Ymere werkt niet alleen voor de klanten van vandaag; we denken ook aan de huurders van morgen. We staan voor goede dienstverlening én voor betaalbare woningen in goede, gemengde wijken – en dat in een van de meest gewilde regio's van Nederland. We willen die ambitie vasthouden, in een speelveld met nieuwe spelregels en beperkte investeringsruimte. We zullen keuzes moeten maken. Daarmee zijn we inmiddels gestart. In 2015 vertalen we de kaders van de nieuwe Woningwet, onze eigen ambities en de input van onze stakeholders in een herijkte ondernemingsstrategie. De uitvoering daarvan zal focus vragen, een innovatieve en creatieve manier van denken, en samenwerking: met elkaar en met u, onze stakeholders, onze huurders, onze klanten.

Het afgelopen jaar is die samenwerking volop te zien geweest. We danken onze medewerkers, de ondernemingsraad, onze stakeholders en onze zakelijke relaties voor hun grote betrokkenheid. We ervaren die als een grote steun om onze ambities waar te blijven maken, ook in de komende – ongetwijfeld turbulente – jaren.

Namens de Directieraad,  
Karin Laglas en Ber Bosveld





**2**

# 2. Bericht van de Directieraad

## 2.1 Terugblik

### **Een enerverend jaar**

Het jaar 2014 was voor woningcorporaties een enerverend jaar. Met de aanbevelingen van de parlementaire enquête Woningcorporaties en de invoering van de nieuwe Woningwet wordt een twaalf jaar durende discussie afgerond.

Ymere participeerde in kennis- en expertsessies die in dit kader door Aedes en het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) werden georganiseerd. Eindelijk komt er nu duidelijkheid over wat woningcorporaties wel en niet kunnen doen, onder welke voorwaarden, en wie daarop toezicht houdt.

De nadere uitwerking van de wetgeving zal plaatsvinden in Algemene Maatregelen van Bestuur. Ymere maakt zich wel zorgen over de uitvoerbaarheid van de wet en de extra administratieve lasten.

### **Betaalbaarheid**

27% van de huurders die recht hebben op huurtoeslag en in een woning van een corporatie wonen heeft te hoge woonlasten. We zien dat het aantal huurders met betaalrisico's de laatste tien jaar is verdubbeld.

Hoewel de belangrijkste oorzaak ligt in de negatieve inkomensontwikkeling van huishoudens, voelen we ons medeverantwoordelijk voor deze problematiek. In 2014 experimenteerden we daarom met flexibele huren. Daarnaast compenseerden we de huurverhoging voor de meest kwetsbare huurders met maatwerkoplossingen.

### **Financieel**

In 2014 zijn we erin geslaagd de financiële ratio's te verbeteren en ook nog te investeren in onze woningvoorraad.

We hebben ook een financieel plan gemaakt voor de jaren 2015 tot en met 2019. Daarin beperken we het investeringsvolume, optimaliseren we de huurinkomsten binnen de grenzen van de lokale prestatieafspraken, de betaalbaarheid en de wetgeving, en verlagen we de bedrijfslasten. De consequenties van het plan zijn besproken met onze huurders, medewerkers en toezichthouders, en met de gemeenten. Kiezen was niet gemakkelijk: iedere keuze had en heeft consequenties voor de woonlasten van huurders, de banen van medewerkers en het uitstel van nieuwbouw- of renovatieprojecten.

### **Fusie met De Woningbouw, Weesp**

Woningcorporatie De Woningbouw in Weesp had al eerder besloten dat haar ambities het best konden worden gerealiseerd door een fusie met Ymere. Op 1 maart 2014 heeft deze fusie plaatsgevonden, met terugwerkende kracht tot 1 januari 2014. Het is de bedoeling de organisatorische integratie medio 2015 af te ronden.

### **Onderhoud geïntensiveerd**

In het kader van onze ambitie om goede woningen aan te bieden en dienstverlening op maat te leveren, hebben we ons onderhoud verder geïntensiveerd (€ 99,1 miljoen) en een besluit tot herinrichting genomen voor ons proces Vastgoedbeheer. De drie afdelingen

(Ymere Service, Strategisch vastgoedbeheer en Klant- en vastgoedbeheer) integreren we in twee afdelingen: Service en Onderhoud en Co-creatie. Door de activiteiten nog dichter op wijkniveau te organiseren kunnen we nog beter inspelen op de vraag van onze klanten.

### **Meer focus in de wijkaanpak**

Ymere voelt zich verantwoordelijk voor het leefklimaat in onze buurten en wijken. In dat kader heeft onze wijkaanpak meer focus gekregen. Onze rol in het sociale domein is nu sterk gerelateerd aan de wijken waar we zelf een substantieel aandeel in de woningvoorraad hebben, waarbij we er tevens van uitgaan dat onze partners mee-investeren in onze leefbaarheidsactiviteiten.

### **Een 7,3 op het Aedes-rapport**

In de benchmark van Aedes, die inzicht biedt in de onderlinge prestaties van woningcorporaties, scoort Ymere wat beïnvloedbare bedrijfslasten betreft beter dan het landelijke gemiddelde. De waardering van huurders voor de dienstverlening ligt met een 7,3 precies op het landelijke gemiddelde (zie verder 9.1).

### **Visitatie**

Een ander belangrijk onderzoek in 2014 was de visitatie. Conform de Aedes-code is Ymere verplicht eens per vier jaar een visitatie te laten uitvoeren door een gecertificeerd bureau. De visitatie op basis van de stukken en de interviews met stakeholders was voor Kerstmis afgerond. Bij de bespreking van de conceptrapportage werd al duidelijk dat er sprake is van een verbetering ten opzichte van 2010. Belangrijke aandachtspunten blijven het overleg met de huurders en andere stakeholders. Samengevat stelt de visitatiecommissie dat Ymere wat maatschappelijke prestaties betreft ruim voldoende scoort. Het definitieve rapport wordt in het eerste kwartaal van 2015 opgeleverd.

### **Contact met de ILT**

De Inspectie Leefomgeving en Transport (ILT) van het ministerie van Infrastructuur en Milieu bewaakt en stimuleert de naleving van wet- en regelgeving voor een veilige en duurzame leefomgeving en transport. Ook de woningcorporaties behoren nu tot het aandachtsgebied van deze inspectie. Zo kregen we in 2014 voor het eerst van de ILT berichten over de beoordeling van het jaarverslag, en niet meer van het ministerie van BZK. Bij de beoordeling over 2012 had het ministerie van BZK een vraag gesteld over maatschappelijk vastgoed. Deze vraag werd verder behandeld door de ILT. In 2014 heeft Ymere de vraag naar tevredenheid van ILT beantwoord.

In 2014 kregen we ook te maken met de ILT naar aanleiding van twee verschillende anonieme meldingen bij hun meldpunt integriteit. In één geval legden een directeur en een manager hun werkzaamheden tijdelijk neer in verband met een onderzoek dat werd ingesteld in opdracht van de Raad van Commissarissen. Na afronding van dit onderzoek heeft de directeur begin oktober zijn werkzaamheden hervat en is het dienstverband met de manager beëindigd (zie verder 3.7).

### **Financiële situatie**

In 2014 heeft Ymere haar financiële doelstellingen, zoals vastgelegd in de begroting, gerealiseerd. We kijken daarop met tevredenheid terug. De afspraken met het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV) en Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) over de vermindering van het investeringsvolume in de huurportefeuille en de daling van de apparaatskosten zijn gerealiseerd. De kasstromen zijn licht beter dan geprognosticeerd. De opbrengsten van

zowel de verkoop bestaand bezit als de verkoop nieuwbouw zijn beter dan de begroting en de prognose. Dat komt enerzijds door de aantrekkende woningmarkt, anderzijds doordat we tijdig voldoende woningen beschikbaar hebben voor verkoop. Aan de ratio's van het WSW voldoet Ymere nog niet geheel, de prognosecijfers laten echter zien dat Ymere vanaf 2015 op jaarniveau aan de ratio's voldoet.

Een substantieel deel van de verbetering van de operationale kasstroom is het directe gevolg van de reorganisatie en onze nieuwe manier van samenwerken met co-makers. Vanaf 1 januari 2014 is Ymere georganiseerd volgens vier klantprocessen: Wonen en Leven, Verhuur en Verkoop, Investeren en Ontwikkelen en Vastgoedbeheer. Daarin ligt de nadruk op efficiënt en klantgericht werken. Daarnaast blijven we lokaal verankerd. We behouden onze vestigingen en wijksteunpunten in de belangrijkste werkgebieden, en blijven zo dicht bij onze klanten en stakeholders.

#### **Co-makership: samen werkt beter**

Ymere heeft de laatste jaren positieve ervaringen opgedaan met co-makership, zowel bij het terugdringen van kosten en het versnellen en versimpelen van onze processen, als bij de waardering van onze klanten. Bij co-making formuleren partijen een gezamenlijk doel. Ze zien het als een uitdaging om dat doel gezamenlijk zo efficiënt mogelijk te bereiken: dat scheelt tijd en levert meer kwaliteit op voor minder geld. Die ervaring hebben we opgedaan bij samenwerking in nieuwbouw en onderhoud met daarvoor geselecteerde co-makers. Co-making stelt ons in staat om ons te concentreren op waar we echt goed in zijn. Onze co-makers hebben immers de andere benodigde specialisaties in huis. Het heeft in 2014 geleid tot de selectie van diverse co-makers op het gebied van warmte en comfort, dakonderhoud, vervangen van keukens en badkamers, en niet-ingrijpende woningverbetering. Zodoende maakten we minder kosten, werden onze producten beter en bleef de klanttevredenheid goed. Ofwel: samen werkt beter.

## **2.2 Algemeen**

In de Directieraad hebben zowel statutaire als niet-statutaire directeuren zitting. Samen leiden ze de organisatie van Ymere en ontwerpen ze de strategie. De bestuurlijke verantwoordelijkheid ligt bij de statutaire directeuren. De niet-statutaire directeuren zijn verantwoordelijk voor de vier hiervoor genoemde klantprocessen en voor het geheel van ondersteunende processen, belegd bij Concernzaken. Zo is een integrale aansturing van de organisatie gewaarborgd.

#### **Samenstelling Directieraad**

Met de komst van de nieuwe voorzitter, Karin Laglas, en de directeur Verhuur en Verkoop, Frank Brits, is de Directieraad op volle sterkte gekomen. De nieuwe kernwaarden van Ymere (We zijn een goede buur, We zijn er voor de klant en We maken het waar) zijn geladen tijdens de 'DR on tour', waarbij leden van de Directieraad in dialoog gingen met groepen medewerkers. Ook kwamen daarbij onze nieuwe kernkwaliteiten aan de orde: klantgerichtheid, aanspreekbaarheid, voortdurend verbeteren, co-creatie. Hiermee geven we gestalte aan de cultuurverandering die hoort bij Ymere vernieuwt.

Eind 2014 nam Ymere afscheid van Pieter de Jong als statutair directeur. Hij blijft in 2015 nog als directeur Maatschappelijke Projecten verbonden aan Ymere.

#### **Overlijden manager directiestaf**

Op 19 april 2014 overleed onze gewaardeerde collega Pieter Jan Datema totaal onverwacht op 52-jarige leeftijd aan een hartstilstand. Hij werkte sinds 2006 bij Ymere zeven jaar lang

als regiodirecteur Almere, daarna als regiodirecteur Amsterdam-Oost en vanaf december 2013 als manager directiestaf. In zijn functie als manager directiestaf was Pieter Jan Datema nauw betrokken bij zowel de Directieraad als de raad van commissarissen.

#### Samenstelling Directieraad op 31 december 2014

Naam	Functie	Portefeuille
Mevrouw K. Laglas (1959)	Voorzitter Directieraad Voorzitter statutaire directie	Algehele coördinatie Externe vertegenwoordiging (Concernzaken, Wonen en Leven, Strategie, Beleid en Innovatie)
De heer L. A. Bosveld (1955)	Statutair directeur	Financiën, (Verhuur en Verkoop en Vastgoedbeheer)
De heer P.D. de Jong (1953)	Statutair directeur (t/m 31 december 2014)	Transitie Afbouw ontwikkelportefeuille (Investeren en Ontwikkelen)
De heer F.T.D.M. Brits (1960)	Directeur	Verhuur en Verkoop
De heer H.J.G. van Kaam (1960)	Directeur	Wonen en Leven
Mevrouw D.S.M. Louwerens (1961)	Directeur	Vastgoedbeheer
Mevrouw V. A.C. Regout (1972)	Directeur	Investeren en Ontwikkelen
Mevrouw L. E. Sas (1972)	Directeur	Concernzaken

#### Nevenfuncties leden Directieraad in 2014

De leden van de Directieraad van Ymere bekleedden ultimo 2014 de volgende relevante nevenfuncties. De betreffende personen ontvangen voor deze nevenfuncties geen vergoeding, tenzij anders (met een \*) aangegeven.

Naam	Nevenfunctie
K. Laglas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lid raad van toezicht Westfriesgasthuis*</li> <li>- Bestuurslid Stichting Forum voor stedelijke vernieuwing</li> <li>- Lid Raad van Commissarissen Koninklijke De Vries Scheepsbouw*</li> <li>- Voorzitter van de jury van de Gulden Fenix</li> </ul>
L.A. Bosveld	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Penningmeester bestuur stichting Boom Ruygrok</li> <li>- Lid bestuur Stichting Colonnade DuHaf Holding</li> <li>- Lid bestuur Stichting Vrienden Ymere</li> <li>- Vicevoorzitter Raad van Toezicht HWW Zorg, Den Haag*</li> </ul>
P.D. de Jong	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lid Raad van Toezicht Humanitas Woonzorg Plus Den Haag*</li> <li>- Lid bestuur stichting Studenten voor Samenleving</li> <li>- Lid dagelijks bestuur van de Amsterdamse Federatie van Woningcorporaties (AFWC)</li> <li>- Lid agendacommissie Platform Woningcorporaties Noordvleugel Randstad</li> <li>- Lid bestuur Stichting Vrienden Ymere</li> <li>- Lid Raad van Advies Master of Urban &amp; Area Development, Hogeschool Utrecht</li> </ul>
H.J.G. van Kaam	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Docent verhuur en makelen bij Habitask*</li> </ul>
V.A.C. Regout	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lid Raad van Advies Master of City Development</li> <li>- Lid van de Commissie Professionalisering van de NEPROM</li> </ul>

In 2014 deden zich bij de besluitvorming door de Directieraad geen onverenigbaarheden voor. Er zijn geen transacties geweest waarbij sprake was van een tegenstrijdig belang.

Ymere werkt met een transactieregister waarin de relevante gegevens van elke business-to-business-vastgoedtransactie worden vastgelegd en gedocumenteerd. Zodoende kunnen transacties achteraf worden getoetst op correctheid, integriteit en wettelijkheid.

## 2.3 Corporate governance

De Raad van Commissarissen en de Directieraad vinden 'goed ondernemingsbestuur' (corporate governance) van groot belang. Het helpt ons om slagvaardig en transparant te handelen en 'in control' te zijn. De Raad van Commissarissen en de statutaire directie zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor het onderwerp governance. Ze bespreken dit meerdere keren per jaar, onder andere in de Governancecommissie, een commissie van de Raad van Commissarissen.

### De Nederlandse Corporate Governance Code en de Governancecode Woningcorporaties

Ymere voldoet in het algemeen aan de aanbevelingen van de Nederlandse Corporate Governance Code en de Governancecode Woningcorporaties<sup>1</sup>. Beide codes zijn gebaseerd op het principe 'pas toe of leg uit'. Het is mogelijk om af te wijken van de meeste aanbevelingen in de code, maar dat dient wel te worden gemotiveerd (zie bijlage).

In 2014 is Aedes gestart met de ontwikkeling van de Governancecode Woningcorporaties 2015.

### Integriteit

Ymere vindt integer handelen van haar medewerkers en de bedrijven waarmee wordt samengewerkt vanzelfsprekend van groot belang. De kern van het integriteitsbeleid van Ymere is dat integer handelen enerzijds duidelijke regels vergt, anderzijds een bedrijfscultuur vereist waarin handelen op basis van deze regels vanzelfsprekend is. De directieraad vindt het ook van groot belang dat medewerkers zelf verantwoordelijkheid durven te nemen voor hun activiteiten. Dit vanuit de ervaring dat de werkelijkheid complexer en afwisselender is dan vooraf in regels is te vangen. Om werkelijk integer handelen te bevorderen, gaat het dus om het vinden van de juiste balans tussen regels en eigen verantwoordelijkheid.

De regels met betrekking tot integriteit zijn onder meer vastgelegd in:

- de **integriteitscode Ymere**. Deze code geeft regels met betrekking tot integer handelen waaraan het bestuur en de medewerkers zich moeten houden en is terug te vinden op [www.ymere.nl](http://www.ymere.nl). In 2014 werden – naar aanleiding van een onderzoek dat in opdracht van de Raad van Commissarissen werd uitgevoerd – aan een manager sancties opgelegd wegens het niet volgen van de code. De Directieraad heeft tijdens sessies met kleine groepen medewerkers de code opnieuw onder de aandacht gebracht;
- de **klokkenluidersregeling Ymere**. Deze regeling biedt medewerkers de mogelijkheid om zonder gevaar voor hun rechtspositie melding te doen van vermeende misstanden en andere onregelmatigheden van algemene, operationele of financiële aard;
- het **reglement van de statutaire directie en de Directieraad Ymere**. Dit reglement bevat regels voor statutaire en niet-statutaire leden van de Directieraad over onverenigbaarheden in hun werkzaamheden. Het schrijft ook voor hoe ze moeten handelen bij mogelijke gevallen van belangenverstremming;
- de **integriteitsverklaring Raad van Commissarissen**. Zie hiervoor het verslag van de

<sup>1</sup> De Nederlandse Corporate Governance Code is een belangrijke basis voor de Governancecode Woningcorporaties.

Raad van Commissarissen, hoofdstuk 3;

- de **Aedes-code**;
- de **NEPROM-gedragscode**;
- de **AO/IC** (administratieve organisatie/interne controle). Hierin worden regels gegeven over de bevoegdheid van medewerkers van Ymere tot het aangaan van verplichtingen en de controle daarop.

## 2.4 Toezicht

Het toezicht op het bestuur van Ymere bestaat uit intern en extern toezicht en uit de dialoog met de omgeving.

- *Intern toezicht*: door de Raad van Commissarissen. Zie hoofdstuk 3.
- *Extern toezicht*: woningcorporaties vallen onder toezicht van de Inspectie Leefomgeving en Transport (Domein Water, Bodem en Bouwen - handhaving Bouwen, Wonen en Ruimte). De financiële toezichthouder is het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV).
- *Dialoog met de omgeving*: ook collega-corporaties, gemeenten, huurdersorganisaties of andere stakeholders kunnen ons aanspreken op ons functioneren. Om duidelijk aan te geven waarop we aanspreekbaar zijn, heeft Ymere de Aedes-code (voor woningcorporaties) en de NEPROM-gedragscode (voor projectontwikkelaars) onderschreven. In 2014 hebben we in overeenstemming met beide codes gehandeld.

## 2.5 Vooruitblik 2015

De wereld verandert in hoog tempo. Zowel Ymere zelf als de buitenwereld vraagt om een scherpere koers. Voor de buitenwereld behoeft dat na de verhuurdersheffing, de parlementaire enquête en de Novelle weinig betoog. Maar ook intern wordt om aanscherping gevraagd. Een groot deel van ons gedachtegoed, beschreven in 'Met ziel en zakelijkheid', is onveranderd relevant, maar anno 2015 moeten we wel scherpere keuzes maken. Wat doen we wel en – nog belangrijker – wat doen we niet?

### 2015: herijkte Ondernemingsstrategie

In 2015 herijken we onze Ondernemingsstrategie. We streven naar een strategie waarin duidelijk blijft waarvoor we staan, welke beloften we willen doen aan onze huurders en de samenleving, en hoe we denken die beloften te gaan waarmaken. Daarin blijft het DNA van Ymere zichtbaar en het feit dat we midden in de maatschappij staan. Natuurlijk zijn ook wij kritischer over ons werkdomein. Er is meer aandacht voor de kernopgave en de zorg voor goed en betaalbaar wonen in gemengde wijken. Als we verder willen gaan, doen we dat altijd samen met andere partijen.

Deze tijd vraagt ook dat we kostenbewust zijn en scherp kijken naar onze bedrijfslasten. Wat we graag verder willen verbeteren, is de betrokkenheid van en samenwerking met onze huurders, met de gemeenten waar we werken en met onze co-makers. Alleen al om die reden betrekken we onze stakeholders bij het herijken van de ondernemingsstrategie.

### 2015: meer en beter onderhoud

Het is ons toch gelukt om voor 2015 meer geld vrij te maken voor onderhoud. We gaan niet alleen meer onderhoud plegen, we gaan het ook meer klantgericht uitvoeren. Op basis van een risicoafweging en een vraag aan een vertegenwoordiging van onze klanten bepalen we welke onderdelen meer prioriteit krijgen. Verder willen we een omslag maken naar vraaggestuurde woningverbetering. De klant kan dan steeds meer bepalen welke woningverbetering hij of zij wil laten aanbrengen – en waarvoor hij of zij dus bereid is te betalen. In 2015 start een pilot.



**2015: passende woningen ontwikkelen**

Het investeringsvolume in huurwoningen blijft in 2015 op het niveau van € 100 miljoen. We investeren in uiteenlopende projecten: van nieuwbouw (zoals Nobelhorst in Almere) tot uitdagende renovaties (zoals in het centrum van Amsterdam en Haarlem). In verband met de betaalbaarheid zullen we ook vaker kiezen voor renovatie in plaats van sloop/nieuwbouw. Hierdoor kunnen we de onderhoudskwaliteit van meer woningen verbeteren en woningen in het goedkopere segment blijven aanbieden.

**2015: extra aandacht voor betaalbaarheid**

In 2015 zet Ymere de jaarlijkse tegemoetkoming voort voor gezinnen die meerjarig in de bijstand zitten en een huur betalen van meer dan € 618. Daarnaast maken we voor de zittende huurder met een laag inkomen en een hoge huur de bewonerbenadering operationeel. Voor veertig procent van de huurders in de laagste inkomenscategorie – 22.000 huishoudens – wordt in 2015 de verhoging beperkt of wordt afgezien van huurverhoging. Ymere heeft daarover overeenstemming bereikt met de Samenwerkende Huurdersorganisaties Ymere (SHY).

3

# 3. Verslag van de Raad van Commissarissen

## 3.1 Terugblik op 2014

### Nieuwe voorzitter Directieraad

In 2014 heeft de Raad van Commissarissen een nieuwe voorzitter van de Directieraad aangesteld. Met ingang van 15 augustus 2014 is mevrouw K. Laglas voor een periode van vijf jaar benoemd tot voorzitter van de Directieraad.

De Raad van Commissarissen is van mening dat haar ruime kennis en ervaring in de gebouwde omgeving, in het bijzonder de binnenstedelijke gebiedsontwikkeling in samenwerking met publieke partijen, en haar bewezen inzet voor vernieuwing en innovatie de juiste bagage vormen voor deze functie. We zijn ervan overtuigd dat mevrouw Laglas in staat zal zijn om in de snel veranderende omstandigheden waarin woningcorporaties zich bevinden, focus en leiding te geven om Ymere nog resultaatgerichter, efficiënter en klantgerichter te maken.

### Mevrouw M.H. Carrilho herbenoemd

Eind 2014 eindigde de zittingstermijn van mevrouw Carrilho, commissaris op voordracht van de huurdersorganisatie en voorzitter van de Governancecommissie. Besloten is haar voor een tweede en dus laatste zittingsperiode te benoemen.

### Ymere speelt goed in op de nieuwe realiteit

De Raad van Commissarissen constateert dat met de operatie 'Ymere vernieuwt' in 2014 een enorme slag is gemaakt naar een moderne, procesgeoriënteerde en klantgerichte organisatie.

De verhuurdersheffing bemoeilijkt het investeringsklimaat voor Ymere. Volgens de Raad van Commissarissen speelt Ymere goed in op deze nieuwe realiteit. Dat komt tot uitdrukking in de reductie van het investeringsvolume, de herprioritering van projecten, de terugdringing van de bedrijfslasten en de scherpere focus van de organisatie.

Om de Raad van Commissarissen bij het gereduceerde investeringsvolume beter te betrekken bij de besluitvorming was het nodig om de besluitvormingsprocedure rond gebieds- en vastgoedontwikkeling te herijken. De nieuwe procedure is in nauw overleg met de Auditcommissie en de commissie Vastgoed opgesteld. In oktober is de besluitvormingsprocedure gebieds- en projectontwikkeling goedgekeurd in de Raad van Commissarissen.

## 3.2 Algemeen

### Verantwoordelijkheden Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen van Ymere houdt toezicht op het functioneren van de statutaire directie van Ymere en de algemene gang van zaken binnen Ymere. De raad adviseert daarnaast de statutaire directie gevraagd en ongevraagd, is verantwoordelijk voor de benoeming (en eventuele schorsing of ontslag) van bestuurders (i.c. statutaire directeuren), en stelt de beoordeling en arbeidsvoorwaarden van de statutaire directeuren vast. De Raad van Commissarissen geeft de accountant opdracht voor de controle van de jaarstukken en keurt de opdrachtverlening goed voor de visitatie die Ymere elke vier jaar laat uitvoeren.

De Raad van Commissarissen handelt op basis van de bevoegdheden die in de statuten zijn omschreven. De werkwijze van de Raad is beschreven in het reglement Raad van Commis-

sarissen Ymere en, wat de commissies binnen de Raad betreft, in het reglement commissies Raad van Commissarissen Ymere.

## Leden Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen bestond op 31 december 2014 uit de volgende zeven leden:

<b>Naam</b> Geboortejaar Functie in Raad van Commissarissen Benoemd op voordracht van Benoemingstermijn	<b>Relevante (neven)functie(s)</b>
<b>Mevrouw drs. M.H. Carrilho</b> 1960 Voorzitter Governancecommissie, lid commissie Klant en Wonen  Voorgedragen door de samenwerkende huurdersorganisaties Ymere	Functie: - Zelfstandig adviseur Nevenfunctie(s): - Lid Raad van Toezicht Fonds Podiumkunsten, Den Haag - Lid bestuur Holland Festival, Amsterdam - Voorzitter Stichting Week van de Amateurkunst
<b>Benoemd tot en met 31 december 2018 (niet herbenoembaar)</b>	
<b>Mevrouw mr. E.F. van Galen</b> 1961 Vicevoorzitter Raad van Commissarissen, Voorzitter Remuneratiecommissie, lid Gover- nancecommissie  Voorgedragen door Ondernemingsraad	Functie: - Partner bij TheRockGroup BV Nevenfunctie(s): - Voorzitter Raad van Commissarissen GITP - Vicevoorzitter Nederlandse Emissieautoriteit - Commissaris Oasen - Lid Green Deal Board - Lid Raad van Toezicht De Balie, Amsterdam - Lid adviesraad SEKEM - Lid Raad van Advies Foundation for Natural Leadership - Bestuurslid Stichting Rijnkade 1630
<b>Benoemd tot en met 30 september 2016 (herbenoembaar)</b>	
<b>Mevrouw drs. M.W. Gout-van Sinderen</b> 1954 Lid Auditcommissie, lid commissie Vastgoed	Functie: - President-directeur Pro Rail (tot 1 juli 2014) Nevenfunctie(s): - Lid Raad van Toezicht Haagse Hogeschool, Den Haag (onderwijs) - Lid Raad van Advies ROC Midden-Nederland - Voorzitter bestuur Intercoach (onderdeel ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties), Den Haag (coaching van leidinggevend en adviseurs bij overheid) - Voorzitter bestuur Cultuurpodium De Boerderij, Zoetermeer
<b>Benoemd tot en met 31 december 2017 (niet herbenoembaar)</b>	
<b>De heer dr. A. de Groot</b> 1958 Voorzitter Auditcommissie	Functie: - Partner bij Smits-Nusteling & De Groot
<b>Benoemd tot en met 30 september 2017 (herbenoembaar)</b>	
<b>De heer prof. dr. ir. V.H. Gruis</b> 1972 Voorzitter commissie Klant en Wonen  Voorgedragen door Samenwerkende Huur- dersorganisaties Ymere	Functie: - Hoogleraar Housing Management TU Delft - Lector Vernieuwend Vastgoedbeheer aan de Hoge- school Utrecht Nevenfunctie(s): - Bestuurslid Vereniging Onroerend Goed Onderzoe- kers Nederland (VOGON) - Lid bestuur stichting 033Energie
<b>Benoemd tot en met 31 december 2016 (herbenoembaar)</b>	
<b>Mevrouw ir. C.B. Nauta</b> 1953 Voorzitter commissie Vastgoed	Functie: - Directeur CoRatio BV. Nevenfunctie(s): - Voorzitter Raad van Commissarissen WOM den Haag ZW - Lid Raad van Commissarissen Stichting Antonius van Padua - Lid bestuur stichting Brugwachterhuisjes - Docente bij Habitask
<b>Benoemd tot en met 31 december 2017 (herbenoembaar)</b>	

Naam Geboortejaar Functie in Raad van Commissarissen Benoemd op voordracht van Benoemingstermijn	Relevante (neven)functie(s)
<b>De heer mr. G.H.N.L. van Woerkom</b> 1955 Voorzitter Raad van Commissarissen, Voorzitter Agendacommissie, lid Remuneratiecommissie  <b>Benoemd tot en met 31 december 2015 (herbenoembaar)</b>	Functie: - Hoofddirecteur ANWB (tot 1 augustus 2014) Nevenfuncties: - Voorzitter Raad van Toezicht Hotelschool the Hague - Voorzitter Raad van Toezicht Algemene Werkgevers Vereniging, Den Haag - Lid Dagelijks Bestuur VNO-NCW, Den Haag (ondernemingsorganisatie) - Plaatsvervangend lid Sociaal Economische Raad (SER) - Lid Bestuur Fonds Slachtofferhulp, Den Haag - Lid klankbordgroep Raad van Bestuur PGGM - Commisaris Badhotel Domburg

Alle commissarissen hebben de Nederlandse nationaliteit. De Raad van Commissarissen is van oordeel dat de Raad voldoende divers is samengesteld wat betreft deskundigheid en competenties. De samenstelling en deskundigheid van de raad sluiten aan bij de beschrijving daarvan in de profielschets van de Raad van Commissarissen.

### 3.3 Activiteiten van de Raad van Commissarissen in 2014

#### Vergaderingen

In 2014 kwam de Raad van Commissarissen zeven keer bijeen voor een formele vergadering. Dit gebeurde soms ook in combinatie met een andere bijeenkomst (strategiedag, excursie). Naast deze vergaderingen waren er besprekingen in de verschillende commissies en vonden diverse andere bijeenkomsten plaats. De Raad van Commissarissen is bijvoorbeeld nadrukkelijk betrokken geweest bij de visitatie en heeft in dit kader gesprekken gevoerd met de visitatiecommissie.

#### Strategiedagen

Op de strategiedag in mei verzorgde prof. dr. P.H.A. Frissen een beschouwing over de sociale huisvesting van de toekomst. Frissen is onder andere hoogleraar bestuurskunde aan de School voor Politiek en Bestuur van de Universiteit van Tilburg en lid van het adviesorgaan Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling (RMO).

Onder leiding van de manager strategie, beleid en innovatie van Ymere werd vervolgens de toekomst van de volkshuisvesting nader beschouwd vanuit de perspectieven ontzorgen, betaalbaarheid, zeggenschap en diversiteit. Daarna is nog gesproken over het duurzaamheidsbeleid van Ymere en de strategiebrieven 2015.

Tijdens de excursiedag in augustus bezocht de Raad van Commissarissen projecten rond renovatie, bewonersparticipatie (zowel bij renovatieprojecten als bij projecten van bijvoorbeeld de Betere Buurtprijs), de kwaliteit van de openbare ruimte (onder andere de ontmoetingsplek van de 21e eeuw) en leefbaarheid (onder andere een Buurtbeheerbedrijf). De Raad vond de excursie waardevol en inspirerend.

De themabijeenkomst in november stond in het teken van de vastgoed(cockpit)sturing. Hierin is de samenhang tussen strategische, tactische en operationele cockpits besproken en kwamen de dilemma's naar voren waarmee we bij investeringsbeslissingen te maken hebben.

### **Remuneratiecommissie**

De remuneratiecommissie heeft in 2014 veel tijd besteed aan haar werkgeversrol vanwege de mutaties in de statutaire directie. Er waren verschillende gesprekken nodig in verband met de werving van de nieuwe voorzitter, mevrouw Laglas. De remuneratiecommissie had met de heer De Jong in het kader van de vernieuwing van de topstructuur al afgesproken dat hij per 1 januari 2015 zijn functie als statutair directeur zou neerleggen. In 2014 heeft de commissie hierover de afrondende gesprekken gevoerd met de heer De Jong.

### **Bijeenkomsten**

De statutaire directie was aanwezig bij alle bijeenkomsten van de Raad van Commissarissen (met uitzondering van het onderdeel zelfevaluatie). Voorafgaand aan de vergaderingen houdt de Raad van Commissarissen een intern beraad. Daarnaast was tijdens de reguliere vergaderingen ook steeds een andere directeur aanwezig om toelichting te geven op het eigen proces. Bij de overige bijeenkomsten van de Raad van Commissarissen waren alle leden van de Directieraad aanwezig.

### **Investeringsbeslissingen**

Ymere heeft in 2014 de besluitvormingsprocedure gebieds- en vastgoedontwikkeling herzien. De commissie Vastgoed en de Auditcommissie zijn hierbij nauw betrokken geweest. Deze procedure is in de vergadering van 22 oktober goedgekeurd door de Raad van Commissarissen. Op basis van deze nieuwe procedure en de nadere uitwerking van de nieuwe Woningwet zullen het investeringsstatuut en het verbindingsstatuut worden aangepast.

### **Besluitvorming in 2014**

In 2014 heeft de Raad van Commissarissen 33 besluiten genomen. Eén besluit is buiten de vergadering genomen. Alle besluiten worden geregistreerd en zijn inzichtelijk voor de accountant. De besluitenlijst van een vergadering wordt, net als het verslag, tijdens een volgende vergadering vastgesteld.

## **3.4 Raad van Commissarissen in toezichthoudende rol**

### **Toezicht op de strategie**

De Raad van Commissarissen houdt toezicht op de inhoud van de strategie van de organisatie en de mate waarin deze strategie wordt gerealiseerd. De Raad besprak in mei de strategie van Ymere.

### **Toezicht op beheersing van financiële risico's**

De Raad van Commissarissen heeft een Auditcommissie. Deze commissie rapporteert haar bevindingen aan de Raad van Commissarissen en adviseert de statutaire directie onder meer over haar bevindingen op het gebied van financiën, de interne beheersing, het risico-profiel, de treasury en de werkzaamheden en aanbevelingen van de accountant.

De Auditcommissie heeft de jaarrekening 2013 en het accountantsverslag besproken met de statutaire directie en de accountant. Ook zijn in november in aanwezigheid van de accountant de uitkomsten van de interim-controle, de managementletter en de controleopdracht besproken.

Het financieel meerjarenplan (FMP) heeft betrekking op de ontwikkeling van de financiële positie van de organisatie in de komende vijf jaar. De begroting bevat de operationele en financiële doelstellingen van Ymere voor het komende jaar.

In december 2014 heeft de Raad van Commissarissen het FMP 2015-2019 en de begroting

2015 goedgekeurd. Hierbij werd ook gerapporteerd over de wijze waarop Ymere voldoet aan de financiële ratio's van CFV en WSW.

De pijlers van de financiële sturing van Ymere staan beschreven in hoofdstuk 10 van dit jaarverslag. Via tertiaalrapportages ontvangt de Raad van Commissarissen gedurende het jaar informatie over o.a. de ontwikkeling van de financiële positie van Ymere. De Auditcommissie en de voorzitter van de Raad van Commissarissen worden maandelijks geïnformeerd over de ontwikkeling van de belangrijkste (financiële) cijfers en de sturing hierop.

#### **Interpretatie bedrijfsrisico's Raad van Commissarissen**

Tegelijkertijd met het meerjarenplan bespreekt de Raad van Commissarissen het financiële risicoprofiel van Ymere. Dit profiel benoemt en kwantificeert risico's die Ymere loopt op het gebied van vastgoed, maatschappij, klant, organisatie en financiën. De Raad van Commissarissen was – na beoordeling van de informatie die van de directie is ontvangen en na het overleg met de accountant – van oordeel dat Ymere in voldoende mate rekening houdt met de diverse risico's en daarop stuurt.

#### **Toezicht op volkshuisvestelijke en maatschappelijke prestaties**

De Raad van Commissarissen ontvangt jaarlijks informatie over het investeringsprogramma van Ymere. Hierin wordt aangegeven welke initiatieven Ymere de komende drie jaar wil ontplooiën op het gebied van onder andere nieuwbouw, renovatie, sloop, aankoop, samenvoeging en verkoop van woningen en eventueel ander vastgoed, teneinde de gewenste opbouw van de vastgoedportefeuille te bereiken. Het meerjareninvesteringsprogramma vormt de basis voor het FMP.

De Raad van Commissarissen ontvangt rapportages en informeert zich daarnaast periodiek over specifieke onderwerpen. Via de commissie Klant en Wonen en de commissie Vastgoed bespreekt de raad thema's op het gebied van volkshuisvesting en gebieds- en projectontwikkeling.

#### **Herziene Woningwet**

De herziene Woningwet is ook in 2014 nog niet in werking getreden. Behalve enkele onderdelen uit het regeerakkoord zullen ook de resultaten van de parlementaire enquête Woningcorporaties hierin worden betrokken.

Ymere heeft frequent geparticipeerd in kennis- en expertsessies van Aedes en het ministerie van BZK over de Novelle/nieuwe Woningwet. Gedurende het jaar zijn de commissarissen door middel van presentaties op de hoogte gehouden van de actuele ontwikkelingen op dit terrein. In 2015 volgt de definitieve besluitvorming over en goedkeuring van de nieuwe Woningwet. Ymere neemt dit rijksbeleid vervolgens mee bij de herijking van de ondernemingsstrategie.

#### **Toezicht op verbindingen**

In het belang van risicospreiding en de overzichtelijkheid van de organisatie vindt een deel van de activiteiten van Ymere niet plaats in de Stichting Ymere, maar in andere rechtspersonen of samenwerkingsverbanden. In de (financiële) rapportages van Ymere worden alle activiteiten/projecten van Ymere verwerkt, ongeacht of deze worden uitgevoerd in de toegelaten instelling dan wel in haar verbindingen. In 2014 is een overzicht verbindingen met de Raad besproken en werd stilgestaan bij de belangrijkste ontwikkelingen in deze rechtspersonen. Ymere is direct of indirect 100% aandeelhouder van deze entiteiten of, bij samenwerking met andere organisaties, voor een beperkter deel. Ymere heeft een verbindingenstatuut dat regels stelt ten aanzien van het aangaan van en het handelen in verbindingen.

### 3.5 Raad van Commissarissen in werkgeversrol

De Raad van Commissarissen vervult de werkgeversrol voor de statutaire directeuren van Ymere. In dat verband is de raad medio 2013 gestart met de werving van een nieuwe voorzitter van de Directieraad voor Ymere. In 2014 is een nieuwe voorzitter aangesteld; mevrouw K. (Karin) Laglas is met ingang van 15 augustus 2014 voor een periode van vijf jaar benoemd tot voorzitter van de Directieraad. Samen met de heren Bosveld en De Jong vormt zij de statutaire directie. De statutaire directie vormt samen met de directeuren de Directieraad, die leiding geeft aan Ymere.

Zoals eerder was afgesproken bij de herinrichting van de topstructuur in 2013, is de heer De Jong per 1 januari 2015 afgetreden als statutair directeur. De Raad van Commissarissen heeft de hiermee verband houdende afspraken in 2014 afgerond. De Raad is de heer De Jong veel dank verschuldigd voor zijn grote bijdrage aan de ontwikkeling van Ymere. Als volkshuisvester en stadsvernieuwer in hart en nieren was hij betrokken bij veel vernieuwende projecten van Ymere en bij de succesvolle wijkaanpak. Ook zijn we hem erkentelijk voor zijn bereidheid om in 2014, in afwachting van de nieuwe voorzitter, samen met de heer Bosveld de statutaire taken voort te zetten. De heer De Jong blijft in 2015 als directeur maatschappelijke projecten aan Ymere verbonden.

#### Beleid inzake beloning statutaire directie

Ymere past de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) toe. Hierbij geldt dat de overgangsregeling van toepassing is voor de heren Bosveld en De Jong (zie verder ook de WNT-tabel in de jaarrekening).

#### Beoordeling over 2013

Jaarlijks wordt een beoordelingskader voor de statutaire directie vastgesteld. Hierin zijn gezamenlijk geformuleerde doelstellingen vastgelegd, waaronder enkele kritische prestatie-indicatoren en het realiseren van de begroting.

Op basis van het beoordelingskader 2013 heeft de Remuneratiecommissie in juni 2014 met de statutaire directeuren beoordelingsgesprekken gevoerd over 2013. Ze zijn met de voltallige Raad van Commissarissen besproken.

De beoordelingsgesprekken over 2014 vinden plaats in maart 2015.

#### Beloning leden statutaire directie Ymere in 2014

(in €, afgerond op hele bedragen)

Naam	Functie	Totaal vast inkomen <sup>1</sup>		Variabel inkomen <sup>2</sup>		Totaal vast + variabel <sup>3</sup>	
		2014	2013	2014	2013	2014	2013
L.A. Bosveld	Statutair directeur	226.645	226.895	0	19.132	226.645	246.027
P.D. de Jong	Statutair directeur	190.626	191.628	0	16.372	190.626	208.000
K. Laglas	Voorzitter statutaire directie	69.934	0	0	0	69.934	0

<sup>1</sup> Totaal vast inkomen: het totaal gegarandeerde jaarinkomen, inclusief vakantietoelage, exclusief kostenvergoedingen.

<sup>2</sup> Variabel inkomen: het niet-gegarandeerde variabele deel van het inkomen dat afhankelijk is van behaalde prestaties. In 2014 is dit 0 als gevolg van de WNT-regelgeving.

<sup>3</sup> Totaal vast inkomen + variabel inkomen (exclusief kostenvergoedingen).



Er zijn in 2014 of eerder geen aandelen, leningen of garanties verstrekt aan statutaire directeuren. Het is beleid om dat ook niet te doen.

### Evaluatie eigen functioneren Raad van Commissarissen

Jaarlijks wordt uitgebreid aandacht besteed aan de evaluatie van de Raad van Commissarissen en het functioneren van de individuele leden. Deze zelfevaluatie over 2013, bestaande uit een digitale vragenlijst, input vanuit de statutaire directie en de bespreking van beide, vond plaats op 18 februari 2014.

Enkele aandachtspunten waren:

- de betrokkenheid van de Raad bij stakeholders (wisselende commissarissen bij de overleggen met de Ondernemingsraad en de Samenwerkende Huurdersorganisatie Ymere (SHY), stakeholdersanalyse);
- de wens om sociaal-maatschappelijke trends en thema's van buiten naar binnen te halen;
- de sparringrol en (team)ontwikkeling van de Raad van Commissarissen (ook in het kader van permanente educatie);
- het themagewijs kennismaken met niet-statutaire directeuren uit de Directieraad.

Eind 2014 werd, met begeleiding van een externe deskundige, een start gemaakt met de zelfevaluatie over 2014.

### Bezoldiging Raad van Commissarissen 2014

De bezoldiging van de commissarissen vindt plaats conform de Wet normering topinkomens (WNT). De aangegeven honoraria betreffen brutobedragen, waarover nog belastingen en heffingen worden afgedragen.

	Ontvangen honorarium 2014 (bruto, in €)	2013
M.H. Carrilho	11.524	14.484
E.F. van Galen	11.524	14.484
M.W. Gout-Van Sinderen	11.524	15.519
A. de Groot	11.524	2.858
V.H. Gruis	11.524	13.449
C.B. Nauta	11.524	0
G.H.N.L. van Woerkom	17.286	18.416
Th. Sijmons	0	13.449
F.J. Smit	0	16.967
<b>Subtotaal Ymere</b>	<b>86.430</b>	<b>109.626</b>
De Woningbouw	5.352*	29.140
<b>Totaal</b>	<b>91.782</b>	<b>138.766</b>

*\* Voorafgaand aan de fusie tussen Ymere en De Woningbouw te Weesp was er in 2014 in januari en februari nog een Raad van Commissarissen in functie. Ook bij de afwikkeling van de jaarrekening 2013, die plaatsvond in april 2014, zijn nog commissarissen van De Woningbouw betrokken geweest.*

## 3.6 Raad van Commissarissen en stakeholders

### Huurdersorganisatie

Het contact met de Samenwerkende Huurdersorganisaties Ymere (SHY) verloopt in de regel via de commissarissen die op voordracht van de SHY zijn benoemd (informeel overleg, jaarvergadering, jubileumconferentie). In 2014 was er eenmaal een officieel overleg tussen de SHY en een delegatie van de Raad van Commissarissen, waarbij naast de voordrachtcom-

missarissen ook een van de andere commissarissen aanwezig was. De gespreksonderwerpen waren onder andere de legitimatie van de corporatie en het participatiebeleid in tijden van schaarste. De Raad van Commissarissen is van mening dat de betrokkenheid en inzet van de SHY hoog zijn. De SHY heeft aangegeven een overleg met de voltallige Raad op prijs te stellen. De Raad gaat hier graag op in. Om agendatechnische redenen vindt dit overleg begin 2015 plaats.

#### **Ondernemingsraad**

De voordrachtcommissaris en de voorzitter van de Raad van Commissarissen spraken in het voorjaar met de Ondernemingsraad. In het najaar vond het overleg plaats met de voordrachtcommissaris en een andere commissaris. Deze overleggen stonden in het teken van de algemene gang van zaken, de financiële continuïteit van Ymere, de relatie met de externe toezichthouders, de reorganisatie bij Ymere en externe politieke ontwikkelingen. De Raad van Commissarissen ervaart de sfeer en de betrokkenheid in de Ondernemingsraad als prettig. Het is volgens de Raad van Commissarissen ook goed dat de organisatie zich betrokken voelt bij de Ondernemingsraad. Dit blijkt bijvoorbeeld uit het feit dat zich maar liefst 27 medewerkers kandidaat stelden voor de 14 zetels in de nieuwe Ondernemingsraad en er dat bij de verkiezingen een opkomst van gemiddeld ruim 81% was.

#### **Geschillenadviescommissie Ymere**

De Raad van Commissarissen nam kennis van de uitspraken van de Geschillenadviescommissie van Ymere in 2014 via het jaarverslag. In het jaarverslag van de commissie staat een verdere toelichting.

#### **Overige stakeholders**

De Raad van Commissarissen heeft zich door de directie van Ymere nadrukkelijk laten informeren over het gevoerde overleg met verschillende stakeholders. De Raad acht de dialoog met de stakeholders van belang om de volkshuisvestelijke opgave goed te kunnen uitvoeren. Ymere geeft hierdoor mede actief invulling aan haar maatschappelijke verantwoordelijkheid.

### **3.7 Raad van Commissarissen en corporate governance**

#### **Raad van Commissarissen en goed ondernemingsbestuur**

De Raad van Commissarissen vindt goed ondernemingsbestuur (good governance) van groot belang. De Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur vinden dit een onderwerp dat behoort tot de gezamenlijke verantwoordelijkheid van beide gremia.

In 2014 ontving de Raad van Commissarissen twee brieven van de Inspectie Leefomgeving en Transport (ILT). In deze brieven werd nadere informatie gevraagd naar aanleiding van anonieme meldingen bij het meldpunt Integriteit van de ILT. Ze betroffen mogelijke betrokkenheid bij de opdrachtverlening van Ymere-medewerkers die een familierelatie hebben met bedrijven die voor Ymere werken.

In het ene geval gaf de Raad van Commissarissen een onderzoeksopdracht aan Deloitte Forensic & Dispute Services B.V. De twee betrokken Ymere-medewerkers, een manager Klant en Vastgoed en de directeur Wonen en Leven, besloten om gedurende het onderzoek hun werkzaamheden neer te leggen. Het onderzoek wees uit dat er op onderdelen onzorgvuldig is gehandeld bij de inkoop van diensten en dat de manager zich niet voldoende heeft gehouden aan interne procedures. Dit heeft geleid tot beëindiging van zijn dienstverband. De directeur kon zijn werkzaamheden hervatten. De ILT is op basis van het onderzoeksrapport schriftelijk geïnformeerd.

In het andere geval achtte de Raad van Commissarissen een vervolgonderzoek door een externe partij niet nodig. De Raad van Commissarissen heeft de ILT vervolgens direct na afloop van het interne onderzoek schriftelijk geïnformeerd.

In beide gevallen heeft de ILT inmiddels gemeld dat de verstrekte informatie voldoende was en dat men de kwesties als afgedaan beschouwt.

Uiteraard heeft Ymere inmiddels maatregelen getroffen om herhaling te voorkomen.

#### **Leningen en garanties**

Ymere heeft geen leningen en garanties verstrekt aan leden van de Raad van Commissarissen, bestuurders en medewerkers van Ymere.

### **3.8 Interne aangelegenheden Raad van Commissarissen**

#### **De Agendacommissie**

De Agendacommissie bereidt de vergaderingen van de Raad van Commissarissen voor in overleg met de statutaire directie en stelt het conceptjaarsverslag van de Raad van Commissarissen op. De Agendacommissie kwam in 2014 vijfmaal bijeen (waarvan één keer telefonisch).

#### **De Selectie-, Beoordelings- en Remuneratiecommissie (kortweg: Remuneratiecommissie)**

De Remuneratiecommissie doet onder meer voorstellen aan de Raad van Commissarissen voor de benoeming, beoordeling, beloning en arbeidsvoorwaarden van bestuurders en commissarissen. De Remuneratiecommissie kwam in 2014 viermaal bijeen. Daarnaast is de commissie vele malen bijeengekomen in verband met de werving van de nieuwe voorzitter van de Directieraad.

#### **De Auditcommissie**

De Auditcommissie rapporteert aan de Raad van Commissarissen en adviseert de statutaire directie onder meer over haar bevindingen op het gebied van financiën, de interne beheersing, het risicoprofiel, treasury en de werkzaamheden en aanbevelingen van de accountant. De Auditcommissie kwam in 2014 zevenmaal bijeen. In verband met de herijking van de besluitvormingsprocedure gebieds- en projectontwikkeling waren er extra vergaderingen nodig.

#### **De Governancecommissie**

De Governancecommissie rapporteert aan de Raad van Commissarissen en adviseert de statutaire directie over onder meer haar bevindingen met betrekking tot de governance van de organisatie, de werking van de integriteitscode en de klokkenluidersregeling, de transparantie, de invloed die stakeholders hebben op het beleid van Ymere en de kwaliteit van intern toezicht, waaronder begrepen de permanente educatie.

De Governancecommissie is nauw betrokken geweest bij de afhandeling van de via de ILT binnengekomen brieven in het kader van integriteit (zie 3.7) en bij de visitatie. De commissie herijkt – als dat relevant is – de statuten van Ymere, het reglement van de Raad van Commissarissen en het reglement commissies Raad van Commissarissen Ymere. De Governancecommissie heeft in 2014 viermaal vergaderd.

#### **De commissie Klant en Wonen**

De commissie Klant en Wonen rapporteert aan de Raad van Commissarissen en adviseert de statutaire directie over onder meer bevindingen op het gebied van verhuur, woonruimte-

verdeling, verkoop van woningen, leefbaarheid, VvE-beheer, onderhoud en lokale verankering. Deze commissie kwam in 2013 tweemaal bijeen.

#### **De commissie Vastgoed**

De commissie Vastgoed rapporteert aan de Raad van Commissarissen over haar bevindingen op het gebied van gebieds- en projectontwikkeling en bespreekt periodiek de grootste en meest risicovolle investeringsprojecten. Deze commissie kwam in 2014 vijfmaal bijeen. In verband met de herijking van de besluitvormingsprocedure gebieds- en projectontwikkeling waren er extra vergaderingen noodzakelijk.

Alle commissies handelen op basis van het reglement commissies Raad van Commissarissen Ymere. De commissies hebben geen besluitvormende bevoegdheden, met één uitzondering. De Remuneratiecommissie is namelijk bevoegd om de beoordeling van de Raad van Bestuur vast te stellen, indien deze beoordeling past binnen het door de Raad van Commissarissen vastgestelde beoordelingskader.

De Raad van Commissarissen kan besluiten een commissie te mandateren om over een specifiek onderwerp te besluiten.

#### **Informatievoorziening, lidmaatschappen Raad van Commissarissen en opleidingsmogelijkheden**

De Raad van Commissarissen baseert zijn oordeel mede op informatie van de Directieraad (onder andere via de maandrapportages, de tertiaal- of viermaandsrapportages en andere periodieke rapportages), de accountant, het Centraal Fonds Volkshuisvesting, het Waarborgfonds Sociale Woningbouw, het ministerie van BZK, de gemeenten en de pers. Daarnaast vormen de gesprekken van de Raad van Commissarissen met de huurdersorganisaties en de Ondernemingsraad een basis voor de beoordeling van de statutaire directie.

De Raad van Commissarissen ziet erop toe dat de ontvangen informatie de relevante aspecten laat zien op financieel, volkshuisvestelijk, maatschappelijk en organisatorisch gebied, en op het gebied van de dienstverlening aan de klanten van Ymere.

De Raad van Commissarissen ontvangt via de tertiaalrapportages informatie over onder meer:

- externe ontwikkelingen;
- financiële resultaten;
- successen en aandachtspunten;
- kwantitatieve en kwalitatieve ontwikkelingen ten aanzien van de Ymere-ambities Goede woningen en diensten op maat, Woongenot in leefbare wijken, Keuzevrijheid en wooncarrières, Talentontwikkeling en sociale stijging en Ontwikkelkracht voor sociaal duurzame wijken;
- ontwikkeling van de klanttevredenheid;
- financierbaarheid en efficiency;
- ontwikkeling van enkele kerncijfers.

De leden van de Raad van Commissarissen zijn lid van de Vereniging Toezichthouders Woningcorporaties (VTW). Ze ontvangen diverse vaktijdschriften en brochures. De leden worden daarnaast in de gelegenheid gesteld om opleidingen te volgen.

### **Onafhankelijkheid commissarissen**

De Raad van Commissarissen is van oordeel dat elke commissaris zijn/haar functie in 2014 onafhankelijk heeft uitgeoefend. Dit komt onder meer tot uitdrukking in het feit dat alle commissarissen voldoen aan de onafhankelijkheidscriteria zoals omschreven in de Governancecode Woningcorporaties. Mogelijke strijdige belangen worden door leden van de Raad van Commissarissen gemeld in de plenaire vergaderingen. De bestuurders melden mogelijke tegenstrijdige belangen bij de voorzitter van de Raad van Commissarissen. In het verslagjaar deden zich bij de besluitvorming door de Raad van Commissarissen geen onverenigbaarheden voor. Er zijn geen transacties geweest waarbij sprake was van een tegenstrijdig belang.

### **Integriteit**

De leden van de Raad van Commissarissen hebben allen een integriteitsverklaring Raad van Commissarissen ondertekend. Door deze ondertekening geeft een commissaris aan dat hij of zij zich in het verleden, het heden en in de toekomst integer en in overeenstemming met wet- en regelgeving en bedrijfsregels heeft en zal gedragen. Bij de benoeming van nieuwe commissarissen hanteert de Raad van Commissarissen een zogeheten integriteitscheck.

## **3.9 Vooruitblik 2015**

De langverwachte 'Herzieningswet toegelaten instellingen volkshuisvesting' wordt naar verwachting in 2015 opgeleverd. We krijgen dan te maken met de nieuwe Woningwet, die nader is uitgewerkt in Algemene Maatregelen van Bestuur. Er ontstaat nu meer inzicht in het domein waarop woningcorporaties kunnen acteren en welke volkshuisvestelijke activiteiten daarbij horen. Dit wordt in 2015 verder uitgewerkt en Ymere betreft het bij de herijking van de strategie. De commissarissen worden hierbij nauw betrokken. Speerpunt wat betreft de commissarissen is hierbij onder andere de betaalbaarheid.

Ter verbetering van het toezicht op woningcorporaties is tijdens het Aedes-congres van november 2014 ingestemd met de invoering van verplichte permanente educatie (PE) voor bestuurders en toezichthouders. Ymere stelt hiertoe in 2015 een opleidingsplan op. Voor de toezichthouders wordt aandacht gegeven aan de (door)ontwikkeling van competenties van de individuele commissarissen en de Raad van Commissarissen als collectief, gebaseerd op de geschiktheidseisen, het profiel en andere aspecten die bijzondere aandacht vragen. Uiteraard wordt hierbij ook de persoonlijke ontwikkelingsbehoefte van de commissarissen betrokken. Waar mogelijk zullen educatieve activiteiten gecombineerd worden met die van de statutaire directie.

## **3.10 Verklaring bestede middelen**

In de vergadering van de Raad van Commissarissen op 31 maart 2015 zijn de jaarrekening en het jaarverslag (tevens volkshuisvestingsverslag) van Stichting Ymere met de accountant besproken. Nadat is kennisgenomen van de controleverklaring van de accountant heeft de Raad van Commissarissen op 31 maart 2015 de jaarrekening en het jaarverslag 2014 goedgekeurd.

### **Tot slot**

De Raad van Commissarissen bedankt alle medewerkers van Ymere van harte voor hun inzet in 2014.

### Ondertekening

Dit verslag is vastgesteld door de Raad van Commissarissen van Ymere:

De heer G.H.N.L. van Woerkom, voorzitter

Mevrouw E.F. van Galen, vicevoorzitter

Mevrouw M.H. Carrilho

Mevrouw M.W. Gout-van Sinderen

De heer A. de Groot

De heer V.H. Gruis

Mevrouw C.B. Nauta

Amsterdam, 31 maart 2015



4



# 4. Beleid/kader en innovatie

## 4.1 Externe ontwikkelingen

### Huisvestingswet en woonruimtebemiddeling

Op 1 januari 2015 treedt de Huisvestingswet in werking. De wet moet bewerkstelligen dat huurders zich overal vrij kunnen vestigen. Voorrangregels voor eigen inwoners of mensen met een economische binding verdwijnen. Bij aantoonbare schaarste mogen gemeenten echter een verordening opstellen waarin ze de toewijzing van betaalbare huurwoningen regelen, voor zover het die schaarste betreft.

Tot nu toe spraken corporaties en gemeenten samen de regels van woningtoewijzing af, vaak in een convenant. Dat mag nu niet meer. Gemeenten zijn verplicht de plaatselijke corporaties te betrekken bij het opstellen van een nieuwe huisvestingsverordening. Als er geen verordening is, kunnen corporaties zelf bepalen aan wie ze een woning toewijzen, uiteraard binnen de wettelijke kaders. Ymere is voorstander van vrije vestiging, omdat wij als regionaal opererende corporatie onze woningzoekenden de kans willen geven om in de gehele regio een geschikte (huur)woning te vinden. De Huisvestingswet brengt dit dichterbij.

### Overige wetgeving

Het woningwaarderingstelsel wordt vereenvoudigd per 1 oktober 2015. De onderdelen woonomgeving en woonvorm worden vervangen door de WOZ-waarde. De schaarstepunten vervallen. De WOZ-waarde bepaalt dan voor ongeveer 25% de maximale huur die corporaties mogen rekenen. De liberalisatiegrens voor huurwoningen wordt de komende drie jaar bevroren.

### Langzaam economisch herstel

In 2014 zijn in Nederland 33% meer woningen verkocht dan in 2013. Voor het eerst sinds het begin van de economische crisis is in 2014 het gemiddelde prijsniveau van bestaande koopwoningen hoger dan het voorgaande jaar. Deze prijsstijging vindt vooral plaats in Noord-Holland, en dan voornamelijk in Amsterdam. De hypotheekrente is hierbij een gunstige factor. In ruim tien jaar is deze rente niet meer zo laag geweest. Sinds 2008 zijn de hypotheekrentes met een rentevastperiode van vijf en tien jaar bijna gehalveerd; voor de variabele rente geldt hetzelfde.

Helaas is in 2014 ook het aantal gedwongen huizenverkopen opgelopen, tot 4.792. Dat is een toename van 6% ten opzichte van 2013. Door het naijleffect van de crisis is een verdere toename te verwachten.

De inflatie is in 2014 gemiddeld uitgekomen op 1%, de laagste prijsstijging in ruim 25 jaar. Veel producten en diensten zijn niet of nauwelijks duurder geworden; vooral de stijging van de huren en belastingen veroorzaakten de inflatie.

### Armoede en werkloosheid

Het aantal werklozen is in 2014 gedaald naar 642.000 personen, 26.000 minder dan een jaar eerder. De werkloosheid ligt hiermee eind 2014 op 8,1% van de beroepsbevolking.

In Nederland leven steeds meer daklozen. In 2013 hadden ruim 60.000 mensen geen eigen plek om te slapen. In 2010 waren dat er nog 55.230. Een toenemende groep mensen is door schulden, werkloosheid of een ondraagbare zware hypotheeklast dakloos geworden.

In 2013 is het aandeel huishoudens onder de armoedegrens toegenomen tot 10% van het

totale aantal huishoudens. De langdurige armoede liep in 2013 ook verder op, tot 190.000 huishoudens. De armoede is het hoogst bij eenoudergezinnen, alleenstaanden tot 65 jaar, niet-westerse huishoudens, bijstandsontvangers en kinderen. De armoede concentreert zich in de grote steden. De komende jaren wordt een lichte daling verwacht.

#### **Verwachtingen voor de woningmarkt**

Al met al zijn de ontwikkelingen voor de woningmarkt in 2015 gematigd positief. Weliswaar worden enkele nieuwe regels van kracht (onder andere de aanscherping van de 'loan to value'-ratio en de afschaffing van de schenkingsvrijstelling) die een remmend effect op de woningmarkt zullen hebben, maar daar staat een lage rente tegenover. Bovendien is er een 'stuwmeer' van mensen die hun woning binnenkort toch gaan verkopen, omdat de huizenprijzen zich weer gunstig(er) gaan ontwikkelen.

### **4.2 Betaalbaarheid**

Ymere constateert dat de betaalbaarheid van het wonen in het geding is. Recent onderzoek van Corpopenista toont aan dat 37% van de Nederlandse huishoudens die recht hebben op huurtoeslag, te hoge woonlasten heeft. Onder huurders van corporatiewoningen ligt dit percentage bijna 10 procentpunten lager, maar ook wij zien dat het aantal huurders met betaalrisico's de laatste tien jaar is verdubbeld.

Hoewel de belangrijkste oorzaak ligt in de negatieve inkomensontwikkeling van huishoudens, voelen we ons medeverantwoordelijk voor deze problematiek. In 2014 experimenteerden we daarom met flexibele huren. Daarnaast compenseerden we de huurverhoging voor de meest kwetsbare huurders met maatwerkoplossingen. In die lijn willen we ook in 2015 – samen met huurdersorganisaties en overheden – werken aan een betere betaalbaarheid.

### **4.3 Vastgoedsturing**

De vastgoedportefeuille die nodig is voor onze missie, krijgt vorm en inhoud door middel van onze zogenoemde cockpitsturing. Dit is een cyclus waarin we debatten organiseren op drie niveaus: het metropoolniveau (strategisch), het wijkniveau (tactisch) en het complexniveau (operationeel). In deze debatten bepalen we de vastgoedstrategie op basis van de maatschappelijke urgentie om in een gebied te investeren (het maatschappelijke perspectief) en de rendementsverwachting die we voor een gebied hebben (het beleggersperspectief). Natuurlijk gaat het ook om de concrete kansen en bedreigingen in deze gebieden.

In 2014 hebben we kennisdeelsessies gehouden om de uitkomsten van de tactische cockpit te delen met Ymere-medewerkers in de nieuwe organisatie. De aandacht was vooral gericht op de operationele cockpit. In alle vestigingen waren er debatten over de juiste beheerstrategie per complex en de daaruit voortvloeiende onderhoudsbehoefte. Het vormt de input voor de integrale onderhoudsbegroting. Daarnaast is de verkoopvijver op basis van deze sessies tegen het licht gehouden. In 2015 vervolgen we – na de herijking van onze ondernemingsstrategie – de vastgoedsturingscyclus met een strategische cockpit, waarin we ons (strategische) portefeuillebeleid vernieuwen.

### **4.4 Vastgoedbeheer**

In 2014 hebben we op basis van de uitkomsten van de operationele cockpit een integrale programmering opgesteld. Het resultaat hiervan is een meerjarig inzicht in de onderhoudsbehoefte van ons vastgoed, gebaseerd op veiligheid, installaties, interieur, energielabel en de conditie van het casco. Bij de programmering prioriteren we op basis van het belang voor de klant en de mate van risicomanagement, waarbij veiligheid het belangrijkste aspect is.

In 2014 was er extra onderhoudsbudget beschikbaar. Dat is grotendeels ingezet in het programma 'Veilig Verwarmen'. Hierbij vervangen we open verbrandingstoestellen. Het programma loopt nog door in 2015 en 2016. Daarnaast zijn we, samen met partners, gestart met de ontwikkeling van een asbestrisicomodel. We sluiten hiermee aan bij het landelijke asbestvolgsysteem. Ook plaatsen we de komende tijd in al onze woningen rookmelders, voor zover deze nog niet aanwezig zijn.

De kernpunten voor de integrale programmering voor 2015 tot en met 2017 zijn:

1. focus op veiligheidsrisico's op basis van ons veiligheidsbeleid, zoals het vervangen van open verbrandingstoestellen, het saneren van bereikbaar niet-hechtgebonden asbest en het voorkomen van brandrisico's;
2. wegwerken van achterstallig onderhoud, met name aan installaties;
3. verbetering van de energiezuinigheid van onze woningen door middel van het investeringsprogramma.

## 4.5 Duurzaamheid

Voor Ymere is duurzaamheid geen doel op zich, maar een randvoorwaarde (een *'license to operate'*) bij de uitvoering van onze bedrijfsprocessen. Dat geldt zowel voor het bouwen en beheren van onze woningen als voor de bedrijfsvoering en onze kantoorpanden.

In 2014 zijn we gestart met het meten van de CO<sub>2</sub>-footprint van Ymere Service en onze facilitaire voorzieningen aan de hand van de milieubarometer. Het meten van deze footprint krijgt een prominente plaats in het duurzaamheidsprogramma 2015-2018, dat nu in ontwikkeling is.

Ymere voert ook een actief FSC-beleid: in 2014 zijn al onze aannemers FSC-gecertificeerd. Een belangrijk speerpunt in ons duurzaamheidsbeleid is de beheersing van woonlasten. Daarbij sturen we op de realisatie van energielabelstappen. In 2014 waren dat er circa 8.000. Maar ook maken we werk van het terugdringen van het gebruik van fossiele brandstoffen voor het opwekken van elektriciteit. In Amsterdam-Noord zijn in dit verband 450 zonnepanelen geplaatst die algemene ruimten voorzien van energie. Dat leidt voor de huurders tot lagere servicekosten.

Het project rondom de installatie van zonnepanelen in samenwerking met Tegenstroom op onze woningen in de Haarlemmermeer loopt door. Dit project is uniek, omdat een gemeentelijke BV de financiering, de installatie en het beheer regelt. Ymere faciliteert de huurderscommunicatie, projectbegeleiding en kwaliteitsborging. De huurders zijn de winnaars van deze operatie: ze worden volkomen ontzorgd. Ze sluiten daartoe een contract waarmee ze gegarandeerd minimaal circa € 4 per maand besparen op hun energierekening. Bij gunstige ligging van de woning blijkt circa € 10 haalbaar.

In 2014 adviseerden we onze huurders om zich vooral goed te oriënteren op de energiemarkt. Ymere brengt huurders vrijblijvend in contact met WoonEnergie, een energieleverancier die garandeert dat hij behoort tot de goedkoopste drie leveranciers van Nederland.

## 4.6 Gebieds- en projectontwikkeling

Bij het afwegen van projecten gebruikt Ymere een leidraad die in 2013 is opgesteld. We kiezen ervoor om actief te zijn in gebieden waar we qua kennis en marktgebied een toegevoegde waarde hebben in gebieds- en projectontwikkeling. Daarbij spelen de volgende uitgangspunten een belangrijke rol:

- Ymere gaat uit van co-making en co-creatie;
- Ymere gelooft in gemengde wijken;
- Ymere heeft deskundigheid op het gebied van het creëren van duurzame wijken;

- Ymere stuurt vanuit maatschappelijke en beleggersoptiek op waardeontwikkeling;
- Ymere heeft een rol in gebieds- en projectontwikkeling waar (substantieel) eigen bezit is, of waar het gewenst is om nieuw bezit op te bouwen.

We onderscheiden enkele categorieën in de gebieden waarin we verschillende rollen hebben in de gebieds- en projectontwikkeling (nieuwbouw, renovatie met speciale aandacht voor duurzaamheidsmaatregelen). Deze rollen worden bepaald door de mate van invloed die we willen hebben. Ze zijn gekoppeld aan de hoeveelheid bezit ter plaatse. Per gebied bepalen we onze rol:

- in 'Ziel'-gebieden: Ymere is vernieuwer en initiator;
- in 'Ziel en Zakelijkheid'-gebieden zoekt Ymere per definitie allianties/co-creatie;
- in gebieden aan de randen van onze wijken waarin we nieuw bezit willen opbouwen, is Ymere pionier/visionair op buurt- of wijkniveau.

De huidige geprioriteerde projectenportefeuille van Ymere bestaat voor 65% uit projecten in 'Ziel'-gebieden, voor 25% uit projecten in 'Ziel en Zakelijkheid'-gebieden en voor 10% uit projecten in nieuwe gebieden aan de randen van wijken. Op basis van de actieve portefeuille prioriteren we welke investeringen we in welk jaar aan bod laten komen.

#### 4.7 Co-makership

Ymere heeft de laatste jaren positieve ervaringen opgedaan met co-makership in de bestaande bouw en nieuwbouw. Bij co-making formuleren partijen een gezamenlijk doel. Ze zien het als een uitdaging om dat doel gezamenlijk zo efficiënt mogelijk te bereiken. Dat scheelt tijd en levert meer kwaliteit op voor hetzelfde geld. Hierbij is het resultaat geen optelsom van de deelresultaten van de betrokken partijen. Deze partijen zoeken juist naar synergie. Ze maken vooral gebruik van elkaars expertise.

Bij co-making gaat het totaalresultaat boven het deelresultaat, en het langetermijnbelang boven het kortetermijnbelang. Co-making gaat in essentie om het delen van dilemma's en het betrekken van de andere partij bij afwegingen om tot een beter resultaat te komen. Dat vraagt om een hoge mate van transparantie en vertrouwen. Het doel is leren en verbeteren, waardoor innoveren mogelijk is.

De afgelopen periode hebben we dankzij co-making goede resultaten bereikt in de versimpeling van onze processen, het verlagen van de directe en indirecte kosten, en in verbetering van onze klanttevredenheid. In 2014 werkten we samen met onze co-makers aan de afronding van de verdienmodellen op basis van onze KPI's. Zo kunnen we nog beter meten welke verbeteringen we met onze co-makers realiseren voor onze klant en ons vastgoed, vanuit onze ambitie om te zorgen voor goede woningen en diensten op maat.

Met onze co-makers in de nieuwbouw hebben we eind 2014 de lopende samenwerking geëvalueerd. Op basis daarvan zijn de afspraken aangescherpt om de samenwerking te verbeteren. De huidige overeenkomsten lopen tot medio 2016. Eind 2015 bepalen we hoe we na medio 2016 verder willen met co-making en op welke manier we daarvoor partijen willen selecteren.

#### 4.8 Leefbaarheid en wijkaanpak

Onze inzet op leefbaarheid is gericht op de dienstverlening aan zittende huurders, VvE's en de fysieke en sociale verbetering van de woon- en leefomgeving. Daarbij lag de focus vooral

op de volgende speerpunten:

1. **de complexgerichte aanpak**, gericht op schoon, heel, veilig, groen en prettig samenleven. Samen met bewoners en partners uit de buurt hebben we portieken en entrees en/of tuinen aangepakt. Gericht op eigenaarschap van de huurders en behoud van de vastgoedwaarde hebben we (op bewonersavonden) woonafspraken gemaakt over het beheer, zowel nu als in de toekomst. Dit blijft ons belangrijkste speerpunt voor 2015;
2. **werk, wijkeconomie en ondernemerschap**. Hierop richten we ons uitsluitend in onze groei- en transitiewijken. Deze investeringen willen we goed kunnen verantwoorden. Daarom hebben we in 2014 onze inzet in de vijf Buurtbeheerbedrijven onderzocht via een maatschappelijke kosten-batenanalyse (MKBA). Conclusie was dat deze bedrijven een maatschappelijk rendement hebben. In 2015 gaan we onze investeringen in de wijkeconomie in de Van der Pekbuurt en Heesterveld op dezelfde wijze onderzoeken. Werk, wijkeconomie en ondernemerschap is in 2015 geen apart speerpunt meer;
3. **armoede en schulden**. Hierbij richten we ons op een kleine kwetsbare groep huurders (5-8%). De aanpak is erop gericht huisuitzettingen te voorkomen. Dat doen we vooral door intensivering van de preventieve aanpak bij huurincasso, maar we ondersteunen zo nodig met aanvullende projecten, zoals formulierenbrigades door studenten uit de wijk en/of budgetbuddies.

Binnen elke programmalijn werken we in co-creatie en met co-financiering. In een tijd waarin middelen schaarser worden en er van corporaties gevraagd wordt dichter op de kerntaken te opereren, maakt Ymere scherpere keuzes. Investeringen in het sociale domein moeten direct verbonden zijn aan het wonen en ons vastgoed.

De aangescherpte speerpunten voor 2015 zijn:

1. **de complex- en buurtgerichte aanpak**. Hierbij richten we ons op schoon, heel, veilig en groen;
2. **eigenaarschap en zelfbeheer van en door de huurder**. We werken vraaggestuurd, dus voor de groep die actief wil zijn. Het gaat hier onder andere om zelfbeheer van tuinen en schoonmaak van algemene ruimtes en de woonomgeving. Een vergaande vorm van zelfbeheer in Nobelhorst (Almere) zetten we voort;
3. **kwetsbare bewoners (armoede en schulden)**. We werken hierbij altijd samen met de gemeente/het stadsdeel en andere partners.

## 4.9 Klantsegmentatie

Om meer klantgericht te kunnen werken, moeten we ons bewuster worden van de verschillen én overeenkomsten tussen onze klanten. We hebben daarom het afgelopen jaar een bedrijfsbrede klantsegmentatie ingevoerd die ons daarbij helpt. Deze segmentatie is gebaseerd op het BSR-model van SmartAgent, waarbij psychologische klantenbehoeften en belevingswerelden zijn gekoppeld aan onze klantgegevens. Het heeft geleid tot vier klanttypen: de ambitieuze woner (blauw), de eigenzinnige woner (rood), de gezellige woner (geel) en de geborgen woner (groen).

Voor ons gehele werkgebied heeft Ymere nu in beeld welke type klant waar woont, zelfs tot op complexniveau. Binnen deze vier klanttypen is tevens een diepere analyse gemaakt, waardoor zeven community's zijn ontstaan. Deze zijn met name bruikbaar voor de ontwikkeling van een visie op bepaalde gebieden en voor de marketing van onze woonproducten. De klantsegmentatie draagt bij aan een gedeelde kijk op de klant, waarmee we de juiste producten en diensten kunnen ontwikkelen. Hiermee verhogen we de klanttevredenheid en het klantbewustzijn bij medewerkers.

## 4.10 Innovatie

Ymere wil een innovatief bedrijf zijn, niet om innovatief te zijn, maar omdat we onszelf voortdurend willen kunnen verbeteren om in te spelen op wat klant en buitenwereld van ons vragen. In 2014 zijn er verschillende innovaties van de grond gekomen. We noemen er enkele.

### **Mutatieproces**

Bij de klantprocessen Verhuur en Verkoop en Vastgoedbeheer zijn de handen ineengeslagen om het hele mutatieproces onder de loep te nemen. Er zijn daarbij slagen gemaakt bij het verkorten van de doorlooptijden van het proces om daarmee de leegstandskosten terug te dringen. De vertrekkende huurder wordt minder belast en de verbetermaatregelen worden goed afgestemd op de wensen van de nieuwe huurder. De eerst pilot in 2014, in Amsterdam-Noord, was veelbelovend. In 2015 rollen we dit proces uit over alle vestigingen.

### **Vraagsturing bij woningverbetering**

Een belangrijk speerpunt in het kader van de kernwaarde 'We zijn er voor de klant' is het ontwikkelen van vraagsturing bij woningverbetering. Via vraagsturing willen we individuele klanten bedienen met woningverbeteringsproducten. We willen het zo eenvoudig mogelijk maken om de verbeteringen aan te brengen die de klant wenst. Het businessmodel hiervoor heeft Ymere met co-makers uitgedacht. Ook is de onlinedienst 'Woningverbetering op maat' ontwikkeld. In 2014 is een eerste product uitgezet bij twintig bewoners: een aanbod met verbeteringen die met name een grote duurzaamheidscomponent bevatten. Ook is bewoners gevraagd wat ze van de website vonden. We kregen positieve reacties. Sterker nog twee bewoners maakten direct gebruik van deze vraagsturing. De woningverbetering is inmiddels naar grote tevredenheid bij hen uitgevoerd. In 2015 gaan we van start met twee pilots.

### **Nieuw verdienmodel met co-makers niet-ingrijpende woningverbetering**

Hoe wil je worden uitgedaagd? Wil je zo veel mogelijk winst over een zo groot mogelijk omzet? Of wil je een beloning voor geleverde kwaliteit? Veel mensen kiezen voor het laatste. Toch is dat niet de basis van het traditionele verdienmodel in de bouwsector. Samen met onze co-makers vonden we dit opmerkelijk. Ymere heeft samen met hen een nieuw model ontworpen, even simpel als het oude model, maar met de juiste incentive: geen winst meer over kosten maar winst over geleverde kwaliteit en klanttevredenheid. De kosten van een project klikken we vast voor de start, op basis van het advies van een onafhankelijke kosten-deskundige. Elk jaar leggen we ons ook een taakstelling op, omdat de kosten teruglopen doordat we de processen samen efficiënter maken. Hierdoor ontstaat ruimte, en focus op kwaliteit. Wordt de afgesproken kwaliteit gehaald, dan wordt daarover het winstpercentage uitgekeerd.

Blijkt aan het einde van een project dat de kwaliteit ook nog eens tegen lagere kosten is uitgevoerd dan gaat het winstpercentage omhoog, zodat er onder aan de streep meer overblijft voor de co-maker. Kortom: een echte win-winsituatie!

### **Innovatiemethode**

In 2014 is innovatie als methode op de Ymere-agenda gezet. In februari zijn drie innovatiepijlers voor Ymere in 2014 vastgesteld:

1. ideeën ophalen bij de eigen mensen en ze uitvoerbaar maken; innovatie van binnenuit;
2. slim gebruikmaken van beschikbare informatie;
3. leren van analogieën bij andere branches.

In 2014 is vooral gewerkt aan het uitwerken van pijler 1: innovatie van binnenuit. De belangrijkste activiteit was daarbij de pilot 'Van klacht naar compliment'. Deze pilot heeft veel ideeën opgeleverd. Er is een top 5 van verbeterings- en vernieuwingsconcepten geselecteerd op basis van de bijdrage van het concept aan de organisatiestrategie, en in het bijzonder van de waarde die onze klanten eraan geven. Daarnaast is een voor Ymere op maat gesneden methodiek ontwikkeld: de innovatiegids. Deze helpt collega's om 'van binnenuit' vraagstukken op te lossen.

**5**



# 5. Bezit

## 5.1 De voorraad

Het bezit van Ymere bestaat uit verschillende soorten verhuureenheden: 77.490 woningen, 603 verzorgingsplaatsen in verzorgingstehuizen, 2.015 eenheden bedrijfsroerendgoed, 6.209 garages/parkeerplaatsen en 2.995 overige wooneenheden/objecten.

Aantallen zelfstandige woonegelegenheden per gemeente en per categorie op 31 december 2014

Gemeente	Sociale huur				Vrije sector	Totaal
	Huur ≤ € 389,05	Huur ≥ € 389,06 – ≤ € 596,75	Huur ≥ € 596,76 – ≤ € 699,48	Huur ≥ € 699,49*		
Alkmaar	25	521	66	2	57	671
Almere	284	3.883	2.448	251	394	7.260
Amsterdam	9.419	21.157	7.437	617	2.723	41.353
Haarlem	1.328	5.232	1.807	178	391	8.936
Haarlemmerliede en Spaarnwoude	63	237	145	12	45	502
Haarlemmermeer	769	6.754	3.849	750	770	12.892
Heemstede	5	4	15	0	47	71
Heerhugowaard	5	40	107	11	108	271
Hillegom	4	0	11	0	1	16
Langedijk	44	288	54	1	0	387
Leiden	269	521	98	0	145	1.033
Lelystad	3	22	18	0	48	91
Muiden	174	424	141	0	74	813
Teylingen	0	6	25	1	0	32
Weesp	628	1.795	504	0	205	3.132
Zaanstad	0	0	0	0	30	30
	<b>13.020</b>	<b>40.884</b>	<b>16.725</b>	<b>1.823</b>	<b>5.038</b>	<b>77.490</b>
	<b>16,8%</b>	<b>52,8%</b>	<b>21,6%</b>	<b>2,4%</b>	<b>6,5%</b>	<b>100%</b>
<b>Totaal</b>		<b>72.452 (93,5%)</b>			<b>5.038 (6,5%)</b>	

\* Door huurverhoging(en) is de huur van woningen met een sociaal huurcontract boven de € 699,48 uitgekomen.

### Monumenten

Monumenten en andere beeldbepalende gebouwen leveren een bijdrage aan de kwaliteit, eigenheid en herkenbaarheid van steden. Ymere bezit circa 410 monumenten (met ruim 5.700 verhuureenheden) in onder andere Amsterdam, Haarlem en Leiden.

### Vereniging van Eigenaren (VvE)-beheer: Yver

Yver beheert en administreert eind 2014 ruim 32.000 (2013: 31.000) appartementsrechten voor 695 (2013: 666) Verenigingen van Eigenaren. In totaal omvat dit bijna 24.000 apparte-

menten (waarvan 13.900 in eigendom bij Ymere) en 850 bedrijfsruimten. Yver voldoet ook in 2014 aan de kwaliteitseisen van Samen Kwaliteit Waarborgen en heeft het procescertificaat Beheerders Verenigingen van Eigenaars.

## 5.2 Ontwikkeling van de voorraad

Ymere wil bijdragen aan een sterkere stad en samenleving. We willen dat vooral doen door binnenstedelijke nieuwbouw en renovatie, met veel aandacht voor bewonersparticipatie, samenwerking met de overheid en verbetering van de omgeving.

Onze focus leidt tot concentratie van onze investerings- en ontwikkelkracht in de wijken waar we een substantieel deel van de woningen bezitten. Nieuwe wijkconcepten, verdichting, verdunning en sociale duurzaamheid zijn voor Ymere belangrijke accenten. Uiteraard vindt onze aanpak plaats in samenwerking met andere partijen. Aan woningverbetering en nieuwbouw in de huursector heeft Ymere in 2014 € 105 miljoen besteed (2013: € 265 miljoen).

We zijn er trots op dat we in 2014 voor twee projecten een prijs hebben gewonnen. Het project Huis van Hendrik won de Haarlemse Lieven de Key Penning. Dit woningcomplex op de Hoek van de Prins Bernhardlaan en de Berlagelaan in Haarlem vormt een gezichtsbepalende entree van Parkwijk. De Kraaipanschool in de Transvaalbuurt won in 2014 de Amsterdamse nieuwbouwprijs. Dit project werd eerder beloond met de Zuiderkerkprijs 2013 en een nominatie voor de Gouden AAP 2014.

## Overzicht opgeleverde woningen en bouw gestart

Gemeente		Opgeleverd		Bouw gestart	
		Nieuwbouw	Renovatie*	Nieuwbouw	Renovatie*
Almere	Huur	0	0	25	0
	Koop	2	0	20	0
	<b>Totaal</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>45</b>	<b>0</b>
Amsterdam	Huur	201	363	156	279
	Koop	205	230	273	46
	<b>Totaal</b>	<b>406</b>	<b>593</b>	<b>429</b>	<b>325</b>
Haarlem	Huur	87	8	0	8
	Koop	150	0	6	0
	<b>Totaal</b>	<b>237</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>8</b>
Haarlemmermeer	Huur	0	0	89	0
	Koop	0	0	113	0
	<b>Totaal</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>202</b>	<b>0</b>
Heemstede	Huur	28	0	0	0
	Koop	0	0	0	0
	<b>Totaal</b>	<b>28</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Leiden	Huur	0	0	0	0
	Koop	159	0	75	0
	<b>Totaal</b>	<b>159</b>	<b>0</b>	<b>75</b>	<b>0</b>
<b>Totaal</b>	Huur	<b>316</b>	<b>371</b>	<b>270</b>	<b>287</b>
	Koop	<b>516</b>	<b>230</b>	<b>487</b>	<b>46</b>
<b>TOTAAL</b>		<b>1.433</b>		<b>1.090</b>	

In dit overzicht zijn de woningen (nieuwbouw of gerenoveerde woningen) opgenomen die zijn opgeleverd, respectievelijk waarvan de bouw is gestart, door Ymere zelf of door een samenwerkingsverband waarin Ymere actief is. Indien sprake is van samenwerking, is het aantal woningen opgenomen dat overeenkomt met ons aandeel in het samenwerkingsverband.

\* Soms is ook renovatie nodig om een woning verkoopgereed te maken.

Ymere vindt het belangrijk om gedifferentieerde wijken te creëren. De wensen van onze klanten verschillen immers. Daarom bouwen we koop- en huurwoningen in verschillende prijscategorieën. Van 188 nieuwbouwhuurwoningen en 129 koopwoningen die in 2014 zijn opgeleverd, bedroegen de stichtingskosten meer dan € 200.000. Dit wordt veroorzaakt door de complexiteit van de opgave, hoge grondkosten en – voor een beperkt deel – het ontwerp en/of de grootte van de woning. In projecten met koopwoningen boven de € 250.000 werken we samen met marktpartijen.

### 5.3 Onderhoud en herstructurering

Ymere doet reparatieonderhoud, mutatieonderhoud en planmatig onderhoud, en investeert daarnaast in herstructurering en verbetering van het bestaande bezit. In 2014 is € 99,1 miljoen besteed aan het onderhoud van woningen (2013: € 89,1 miljoen). Dit is inclusief de toe-

gerekende apparaatskosten van ons interne servicebedrijf (€ 9,4 miljoen).

We sturen op een complete set van prestatie-indicatoren, zoals de technische staat van het casco, de installaties en de veiligheidsrisico's. Hierdoor wordt beter inzichtelijk wat de behoefte precies is, en hoe we de middelen het meest effectief kunnen inzetten. De conditiescore gebruiken we nog steeds om de technische staat van het casco vast te stellen. In 2014 is samen met TNO gewerkt aan de verbetering van het systeem waarmee we tot deze conditiescores komen.

De gemiddelde conditiescore van het vastgoed van Ymere komt in 2014 uit op 2,1. Dit voldoet aan de norm (< 2,6). Het percentage complexen met een slechtere score dan 3,7 is ten opzichte van 2013 gelijk gebleven op het niveau van 6%. De norm van 5% is daarmee nog niet gehaald. We blijven focussen op verbetering van bestaand vastgoed om dit percentage te verbeteren.

Ymere streeft naar prettige, gedifferentieerde wijken met kwalitatief goede woningen die aansluiten op de wensen van de klanten, en naar een bijpassend voorzieningenniveau. We proberen dit op verschillende manieren te bereiken, bijvoorbeeld door het samenvoegen, verbeteren en op hoog niveau renoveren van woningen, maar ook door het slopen (met vervangende nieuwbouw) en verkopen van woningen.

In 2014 investeerden we € 40 miljoen (2013: € 48 miljoen) in de verbetering van ons bestaande woningbezit. Ymere verbeterde in totaal 925 huurwoningen (2013: 1.229). Huurders die moeten verhuizen omdat hun woning wordt gerenoveerd of gesloopt, krijgen daarvoor een bijdrage in de verhuiskosten. De minister stelt jaarlijks de hoogte van het bedrag vast. De bijdrage is sinds maart 2014 € 5.799 (2013: € 5.658).

## 5.4 Verkoop

De opbrengsten van de verkoop van woningen uit onze bestaande woningvoorraad hebben we nodig voor het financieren van investeringen in de nieuwbouw. In totaal heeft Ymere op dit moment 20.770 woningen aangewezen voor verkoop, verdeeld over de verschillende gemeenten waarin we actief zijn. Dit is de zogenoemde verkoopvijver. Hiervan zijn op dit moment 17.087 woningen verkoopgereed.

De huidige huurders krijgen bij aanvang van het verkoopproces de woning te koop aangeboden met een korting van maximaal 10%. In de praktijk blijkt echter slechts een klein percentage van de huurders bereid en/of in staat om de woning te kopen. Als men niet tot koop overgaat, gaat de woning, zodra deze vrijkomt, op de vrije markt in de verkoop.

In 2014 heeft Ymere 1.016 individuele woningen verkocht: 141 aan zittende huurders en 875 na mutatie. Daarnaast zijn in de gemeente Heemstede 89 woningen complexgewijs verkocht aan een corporatie. Deze 1.105 verkoopacties leidden samen tot een verkoopopbrengst (na aftrek van de verkoopkosten) van ruim € 185,9 miljoen. In de huidige moeilijke marktomstandigheden is dat een zeer goed resultaat. Daarnaast zijn er, na mutatie, nog 204 woningen verkocht die eerst moesten worden gerenoveerd. In totaal zijn dus 1.309 bestaande huurwoningen verkocht.

### Nieuwbouw koopwoningen

Het lukt ons steeds beter om nieuwbouwwoningen goed aan te sluiten op de wensen van de kandidaat-kopers. In 2014 zijn er 666 nieuwbouwwoningen verkocht (2013: 588). In Amsterdam heeft de toewijzing van nieuwe koopwoningen in de vrije sector plaatsgevon-

den in overeenstemming met de Spelregels met betrekking tot de toewijzing van nieuwe vrijesectorkoopwoningen in Amsterdam van 13 december 2006 (verlengd op 10 februari 2009) tussen de Vereniging Eigen Huis en de Amsterdamse Federatie van Woningcorporaties.

#### Veranderingen in de voorraad in 2014

Bezit	Woongelegenheden		Verzorgings-tehuis	Bedrijfs-onroerend-goed	Garages/parkeerplaatsen	Overige objecten	Totaal
	zelfstandig	onzelfstandig					
Bezit Ymere op 31/12/2013	74.566	2.547	546	2.055	5.959	355	86.028
Bezit De Woningbouw	4.102	6	0	11	175	147	4.441
Overige mutaties	59	-47	30	-2			40
<b>Totaal per 1/1/2014</b>	<b>78.727</b>	<b>2.506</b>	<b>576</b>	<b>2.064</b>	<b>6.134</b>	<b>502</b>	<b>90.509</b>
Verkopen	-1.309	0	0	-80	-49	-3	-1.441
Sloop	-266	0	0	0	-22	0	-288
Opleveringen/aankopen	317	0	27	33	168	0	545
Administratieve correcties	1	0	0	1	0	-4	-2
Herverdeling eenheden	13	-6	0	5	-23	0	-11
Omlabeling segmenten	7	0	0	-8	1	0	0
<b>Per 31/12/2014</b>	<b>77.490</b>	<b>2.500</b>	<b>603</b>	<b>2.015</b>	<b>6.209</b>	<b>495</b>	<b>89.313</b>

6

# 6. Toewijzing en beheer

## 6.1 Sociale huurwoningen

In 2014 verhuurde Ymere in totaal 4.291 leeggekomen sociale huurwoningen opnieuw (2013: 4.367). Daarnaast werden bij mutatie sociale huurwoningen verkocht en soms geharmoniseerd naar een andere huurcategorie.

### Mutatiegraad voor het eerst sinds jaren gestegen

De mutatiegraad van ons socialewoningbezit was 6,8% (2013: 5,8%). De mutatiegraad is daarmee voor het eerst sinds enige jaren iets toegenomen, maar ligt nog steeds op een laag niveau. Dat heeft een directe relatie met de vastgelopen woningmarkt. Door de inkomensgrens die binnen de Europese regelgeving<sup>2</sup> opgesteld is, kunnen in potentie minder mensen op huurwoningen reageren. Dat belemmert de doorstroming. Ook kopen minder sociale huurders een woning als gevolg van de economische crisis en beperkingen van de leencapaciteit. Ze blijven daardoor in hun sociale huurwoning wonen.

Gemiddeld aantal reacties op vrijkomende sociale huurwoningen en acceptatiegraad<sup>3</sup> in een aantal gemeenten

	Gemiddeld aantal reacties		Acceptatiegraad	
	2014	2013	2014	2013
Almere	151	153	3,4	4,0
Amsterdam	194	209	7,8	9,5
Haarlem	149	129	12,8	11,0
Haarlemmermeer	121	112	4,7	4,8
Weesp	125	93	3,5	2,5

### Toewijzing

In 2014 heeft Ymere 97% van de woningen in de sociale huursector toegewezen aan mensen met een inkomen onder € 34.678. Daarmee hebben we voldaan aan de Europese regelgeving, die bepaalt dat minimaal 90% van de toewijzingen in deze categorie moet vallen.

Ymere regelt de toewijzing van haar sociale huurwoningen in de Stadsregio Amsterdam, Almere en Weesp via WoningNet. Woonservice is de organisatie voor de toewijzing van de woningen in Haarlem, Haarlemmerliede en Spaarnwoude. In Teylingen en Leiden is de toewijzing in maart van Woonzicht overgaan naar WoningNet. In Alkmaar verloopt de toewijzing via Enserve. Deze instanties verzorgen de inschrijving van woningzoekenden, de woningbemiddeling bij urgentieverklaringen, de publicatie van het actuele woningaanbod van de woningcorporaties, en het op volgorde zetten van de kandidaten op basis van lokale regels.

<sup>2</sup> We moeten minimaal 90% van ons sociale bezit (dus met een maandhuur tot € 699) verhuren aan huishoudens met een inkomen in 2014 lager dan € 34.678.

<sup>3</sup> Een acceptatiegraad van bijvoorbeeld 4 betekent dat gemiddeld elke vierde persoon aan wie we een woning aanboden, de woning accepteerde.

## Huuraanpassing 2014

In 2014 heeft Ymere de huren van de meeste sociale huurwoningen met gemiddeld 4,1% verhoogd.

Inkomen*	Huurverhoging
< € 34.085	4% (inflatie +1,5%)
€ 34.085 - € 43.602	4,5% (inflatie +2%)
> € 43.602	6,5% (inflatie +4%)

\* Wettelijk gebaseerd op inkomenspeiljaar 2012

De inflatie over 2014 bedroeg 2,5%. Zo'n 76% van de huurders heeft een huurverhoging gekregen van 4% of lager. Bijna 10% van de huurders kreeg een huurverhoging van 4,5% en 14% kreeg een huurverhoging van 6,5%.

Huurders van woningen die in de nabije toekomst worden gesloopt of gerenoveerd, kregen geen huurverhoging. In ons huurbeleid zijn woningen aangewezen die beneden de liberalisatiegrens moeten blijven. Huurders van woningen met een huurprijs die met 4% huurverhoging boven die liberalisatiegrens zouden uitkomen, kregen geen of een lagere huurverhoging.

Het gemiddelde nettohuurniveau van onze sociale huurwoningen was eind 2014 € 503 (2013: € 479). Dit is inclusief de effecten van harmonisatie. De huurprijzen bedroegen eind 2014 gemiddeld 75% (2013: 70%) van de huurprijs die op grond van regelgeving als maximaal redelijk kan worden beschouwd.

## 6.2 Vrijesectorhuurwoningen

De portefeuille vrijesectorhuurwoningen van Ymere telt 4.964 (2013: 4.300) woningen. We vinden het belangrijk om voldoende aanbod te hebben in het middensegment, dat wil zeggen met huurprijzen vanaf de huurtoeslaggrens tot € 900. Mensen met een inkomen tussen € 34.678 en € 38.000 komen volgens de huidige overheidsregels niet in aanmerking voor een sociale huurwoning, maar ze kunnen vaak ook geen woning kopen. Met ons aanbod in de vrije sector bevorderen we de doorstroming op de woningmarkt en dragen we bij aan gemengde wijken. De mutatiegraad van deze portefeuille bedroeg 13,2% (2013: 10%).

In 2014 zijn 928 (2013: 1.100) huurcontracten getekend met een gemiddelde maandhuur van € 875 (2013: € 850). Daarvan vielen 733 verhuringen in het segment van € 750 tot € 950. Dit is 80% van de verhuringen.

In 2014 gaven ruim 5.600 (2013: 5.500) nieuwe woningzoekenden aan dat ze op zoek zijn naar een middeldure huurwoning. Ze zoeken voornamelijk op goede locaties in de regio Amsterdam. Van alle inschrijvers geeft 63% aan een woning in Amsterdam te zoeken.

### Woonticket

In 2014 zijn 240 (2013: 482) kandidaten met een zogenoemd Woonticket<sup>4</sup> bemiddeld naar een huurwoning in de vrije sector. Hiervan kwamen er 50 (2013: 30) uit een sociale huurwoning

<sup>4</sup> Woonticket is een extra service voor huishoudens met een middeninkomen tussen € 34.678 en € 44.000. Via onze website kunnen deze huishoudens gemakkelijker zoeken naar een huur- of koopwoning die bij hun inkomen past.



van Ymere. In totaal staan 4.000 (2013: 11.000) woningzoekenden ingeschreven voor een Woonticket. Eind 2014 hadden ruim 1.700 (2013: bijna 1.650) inschrijvers een actief Woon-ticket.

## 6.3 Algemeen

### Bezwaren tegen huurverhoging 2014

In 2014 hebben we 1.381 inkomensafhankelijke<sup>5</sup> en 616 reguliere bezwaren tegen de huurverhoging ontvangen. Van de reguliere bezwaren waren er 90 gegrond en zijn er 61 doorgestuurd naar de Huurcommissie. Van de inkomensafhankelijke bezwaren waren er 888 gegrond en zijn er 121 doorgestuurd naar de Huurcommissie. De rest van de bezwaren was ongegrond. We hebben dus in totaal 182 zaken doorgestuurd naar de Huurcommissie.

### Huurharmonisatie

Bij een verhuur biedt Ymere de woning aan tegen de zogenoemde streefhuur. Deze streefhuur is vaak de maximaal redelijke huurprijs van de woning. Geregeld verlagen we deze maximale huurprijs ('aftoppen') om de woning voor het sociale segment te behouden en specifieke doelgroepen (bijvoorbeeld grote gezinnen, ouderen, jongeren met laag inkomen) aan een betaalbare woning te helpen.

Ymere baseert zich bij het bepalen van de streefhuur van haar portefeuille op vijf hierna genoemde doelen/afspraken. Het gaat hierbij om nieuwe verhuringen (exclusief nieuwbouw) van zelfstandige huurwoningen. In onderstaande tabel zijn ze afgezet tegen de realisatie in 2014.

Vestigingsnaam	Totaal	< € 596	€ 596 - € 699	€ 699 - € 960	> € 960	< € 699
Ymere Almere	100%	58%	26%	16%	0%	84%
Ymere Amsterdam-Centrum	100%	60%	23%	9%	8%	83%
Ymere Amsterdam-Noord	100%	50%	27%	20%	3%	77%
Ymere Amsterdam-Oost	100%	35%	37%	19%	7%	72%
Ymere Amsterdam-West	100%	59%	23%	14%	4%	81%
Ymere Haarlem	100%	40%	45%	13%	1%	85%
Ymere Haarlemmermeer	100%	30%	49%	20%	0%	79%
Ymere Noord-Kennemerland	100%	46%	29%	25%	2%	75%
<b>Ymere Totaal</b>	<b>100%</b>	<b>46%</b>	<b>33%</b>	<b>16%</b>	<b>4%</b>	<b>80%</b>
<b>Amsterdam totaal</b>		<b>51%</b>				

- Afspraak 1: Gemiddeld verhuurt Ymere jaarlijks 75% tot 80% van de lege woningen voor een prijs van € 699 of minder
- Afspraak 2: per regio is daar een minimum van 70% aan verbonden
- Afspraak 3a: In de regio buiten Amsterdam verhuurt Ymere jaarlijks ook nog eens 30% van de lege woningen tegen een prijs van minder dan € 596
- Afspraak 3b: In Amsterdam als geheel is dit percentage 50%
- Afspraak 4: rond de 12 à 14% van de verhuringen is bestemd voor middeninkomens (huur tussen € 699 en € 960)

<sup>5</sup> De inkomensafhankelijke huurverhoging is gebaseerd op het inkomen uit 2012 en houdt er geen rekening mee dat tussentijds een inkomen gedaald kan zijn. De huurders die te maken kregen met een inkomensdaling en dit konden aantonen, maakten terecht bezwaar. Zij kregen vervolgens een huurverhoging gerelateerd aan het nieuwe (lagere) inkomen.

Binnen het sociale segment (huur onder € 699) zijn de doelen gerealiseerd. Voor de middeninkomens die aangewezen zijn op het huursegment van € 699 tot € 960, is meer verhuurd dan het doel. Dat betekent dus dat er minder verhuringen zijn geweest in het dure segment (> € 960).

#### **Huurderving**

De huurderving in 2014 bedroeg € 10,8 miljoen.

### **6.4 Overige verhuureenheden**

#### **Bedrijfsruimte**

Ymere bezit 2.015 verhuureenheden (circa 300.000 m<sup>2</sup> bvo) aan bedrijfsruimte in de regio. Het gaat voornamelijk om kleinschalige bedrijfsruimten en multiculturele voorzieningen. In 2014 zijn 175 huurcontracten getekend voor de bedrijfsruimten (circa 22.000 m<sup>2</sup>). De gemiddelde wederverhuurprijs bedroeg circa € 130 per m<sup>2</sup> exclusief btw.

We merken dat de vraag naar kleinschalige bedrijfsruimte (tussen 75 en 150 m<sup>2</sup>) groeit. Praktisch elke dag schrijft zich bij Ymere wel een ondernemer in die op zoek is naar dit type bedrijfsruimte. Door onze marktgerichte benadering en flexibele huurcontracten en doordat we proactief meedenken met de bestaande huurder, is het percentage van onze financiële leegstand gedaald naar circa 8,2%. De verwachting is dat de leegstand verder zal dalen vanwege de voorzichtig aantrekkende economie.

Ymere is gestart met het verkopen van bedrijfsruimten als er geen maatschappelijke noodzaak is om deze te behouden. Dit jaar zijn enkele panden aan huurders of beleggers verkocht. Naar verwachting gaat dit de komende jaren verder door.

#### **Parkeren**

Ymere heeft 6.209 parkeerplaatsen/garages in bezit. We verhuren deze aan onze eigen huurders en derden. Ons beleid is dat we parkeerplaatsen bij sociale huurwoningen niet gekoppeld verhuren. Met de gemeente Amsterdam hebben we afspraken over het afgeven van parkeervergunningen. De gemeente geeft nu geen parkeervergunningen meer af aan de huurders, maar verwijst ze door naar de corporaties om een parkeerplek in de parkeergarage te huren.

In 2014 hebben we 867 parkeerplaatsen/garages verhuurd. Van de parkeerplaatsen zijn er 304 gekoppeld meeverhuurd met een woning. De overige parkeerplaatsen en garages zijn zelfstandig verhuurd. Het leegstandspercentage is 23% (2013: 25%). Ons doel is en blijft om deze leegstand te beperken.

#### **Maatschappelijk vastgoed**

Onder maatschappelijk vastgoed verstaan we binnen Ymere alle gebouwen die worden gebouwd of getransformeerd met de primaire doelstelling om leefbare en vitale steden, wijken en buurten te realiseren. Het gaat om:

- voorzieningen voor zorg, welzijn, onderwijs, cultuur en sport;
- speciale woonzorgvormen, vaak verhuurd aan of via zorg- of opvangorganisaties;
- studentenwoningen;
- bedrijfsverzamelgebouwen, 'broedplaatsen' en ateliers;
- combinaties van functies (wonen, werken, educatie, zorg, economie, cultuur).

In 2014 is onderstaand maatschappelijk vastgoed opgeleverd:

<b>Naam</b>	<b>Plaats</b>	<b>m<sup>2</sup></b>	<b>Bestemming</b>
Villa Volten	Amsterdam	226	Werkgelegenheid/kleinschalige culturele activiteiten
Tugelahuis	Amsterdam	160	Buurthuis
Vrolijkstraat	Amsterdam	727	Multifunctioneel (gezondheids)centrum
Slachthuisbuurt	Haarlem	2.100	BOG/SMOG

### Zorg

Ymere vindt het van belang dat mensen met een zorgvraag zo lang mogelijk in hun eigen omgeving kunnen blijven wonen. Omdat de samenleving langzaam maar zeker vergrijsd, vergt dit woningaanpassingen en aanpassing van het verzorgingsniveau in buurten. In 2014 lag de focus, net als in 2013, op de volgende drie punten:

- in samenwerking met zorgpartijen ontplooiën van initiatieven voor buurt- en wijkgerichte zorgvoorzieningen;
- heroriëntatie op de verzorgingstehuizen in onze portefeuille: van verzorging naar verpleging;
- huisvesting van bijzondere doelgroepen, zoals begeleid wonen voor mensen met een verstandelijke beperking.

### Studentenhuisvesting

Ymere beheert in Amsterdam, Haarlem en Almere 2.017 studenteneenheden, waarvan 1.471 met een campuscontract<sup>6</sup> en 91 gemeubileerde eenheden met een short-staycontract. Deze laatste eenheden zijn speciaal bestemd voor internationale studenten van de Universiteit van Amsterdam, de Vrije Universiteit, de Hogeschool van Amsterdam en de Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten.

Omdat studentenhuisvesting een bijdrage moet leveren aan wijken met perspectief, zijn we altijd op zoek naar synergie met (andere bewoners in) de wijk en de buurt. Daarom verhuren we, in afwachting van verkoop, renovatie of sloop, onze tijdelijke woningen in Amsterdam aan studenten. Om studenten ook te betrekken bij de vernieuwing van de buurt, hebben we voor leefbaarheidsprojecten een samenwerkingsverband met VoorUit en de Stichting Academie van de Stad.

## 6.5 Interventie en preventie

Ymere stelt zich ten doel om huurachterstanden zo laag mogelijk te houden. Financiële problemen en ontruiming op basis van huurschuld willen we zo veel mogelijk voorkomen. Ook is het onze ambitie om woonfraude en overlast aan te pakken en te minimaliseren.

<sup>6</sup> Een campuscontract is een huurovereenkomst waarin is aangegeven dat de huurder de woning verlaat wanneer hij of zij de studie beëindigt. Op die manier blijft de woning beschikbaar voor studenten.

<b>Woningontruimingen (totaal)</b>	<b>Almere</b>	<b>Amsterdam</b>	<b>Haarlem</b>	<b>Haarlem-mermeer</b>	<b>Overig</b>	<b>Totaal 2014</b>	<b>Totaal 2013</b>
Ontruimingen in verband met huurschuld	27	85	14	11	11	<b>148</b>	132
Ontruimingen in verband met combinatie overlast of woonfraude en huurschuld	5	89	10	10	3	<b>117</b>	68
Ontruimingen in verband met woonfraude	9	78	4	8	0	<b>99</b>	18
<b>Totaal aantal ontruimingen</b>	<b>41</b>	<b>252</b>	<b>28</b>	<b>29</b>	<b>14</b>	<b>364</b>	218

#### Voorkomen huurachterstanden

De doelstelling voor 2014 was om ervoor te zorgen dat niet meer dan 160 woningen ont-ruimd hoefden te worden in verband met huurschuld. Deze doelstelling is gehaald. In 2014 is het huurincassoproces verbeterd. We benaderen huurders nu in de tweede week van de maand als er een achterstand is; we wachten niet meer tot het einde van de maand. Dit doen we niet alleen schriftelijk, maar ook via sms en e-mail met daarin een iDeal-link, zodat de huurder direct kan betalen. Verder bellen we 's avonds met huurders om tot een oplossing te komen, en we leggen huisbezoeken af. Daarvoor zijn teams geformeed die verantwoordelijk zijn voor een bepaald gebied. Tot slot werken we met diverse maatschap-pelijke partijen samen om huurachterstanden te voorkomen en op te lossen.

#### Bestrijding woonfraude

Woonfraude frustreert de woningmarkt en heeft een negatieve invloed op de leefbaarheid in de wijken. Ook kan fraude leiden tot onveilige woonsituaties, zoals bij hennepkwekerijen in woningen. Ymere hecht veel belang aan de bestrijding van woonfraude. De nieuwe centrale afdeling Woonfraude en Overlast had voor de aanpak van woonfraude een target van 300 (al dan niet minnelijke) huuropzeggingen. Dit target is gehaald. Per 31 december 2014 waren er 1.258 adressen in onderzoek

<b>Woonfraude</b>	<b>Almere</b>	<b>Amsterdam</b>	<b>Haarlem</b>	<b>Haarlem-mermeer</b>	<b>Totaal 2014</b>	<b>Totaal 2013</b>
Ontruimingen in verband met woonfraude	9	78	4	8	<b>99</b>	86
Huuropzeggingen in verband met woonfraude ('minnelijke schikking')	12	154	41	31	<b>238</b>	372
<b>Totaal</b>	<b>21</b>	<b>232</b>	<b>45</b>	<b>39</b>	<b>337</b>	458

#### Kraak

De aanpak om gekraakte woningen leeg te krijgen had en heeft onze specifieke aandacht. In 2014 zijn er in totaal 12 gekraakte complexen leeggemaakt (privaat- en strafrechtelijk). Het gaat om 22 woningen.

#### Bestrijding overlast

De aanpak van overlast gebeurt sinds 1 januari 2014 ook vanuit de nieuwe afdeling Woon-fraude en Overlast. De gemiddelde doorlooptijd van een overlastmelding was 22 dagen.

<b>Overlastmeldingen in 2014</b>	<b>Almere</b>	<b>Amsterdam</b>	<b>Haarlem</b>	<b>Haarlem-mermeer</b>	<b>Overig</b>	<b>Totaal 2014</b>
Meldingen open per 31/12	20	223	28	30	7	308
Meldingen gesloten per 31/12	202	733	203	175	41	1.354
<b>Totaal</b>	<b>222</b>	<b>956</b>	<b>231</b>	<b>205</b>	<b>48</b>	<b>1.662</b>

Sinds 2014 betrekken we het thema overlast ook bij de klanttevredenheidsmetingen 'Meten op Maat'. Deze meldingen zijn weliswaar niet vereist voor het KWH-label, maar voor Ymere zijn ze wel van belang in het kader van onze sturing op resultaten. Onze ambitie was om minimaal 50% van de melders tevreden te stellen. Dat doel is behaald.

Ook is in 2014 in ons werkgebied gebruikgemaakt van buurtbemiddeling. Ymere biedt dit instrument aan voor huurders om hen te helpen burenc conflicten zelf op te lossen.

## 6.6 Klantcontacten

Voor elke dienstverlenende organisatie is een tevreden klant zeer belangrijk, ook voor Ymere. Een van de kernwaarden van Ymere is dan ook 'We zijn er voor de klant'. Met de meetmethodiek 'Meten op Maat', die we samen met het Kwaliteitscentrum Woningcorporaties Huursector (KWH) hebben ontwikkeld, meten we voor de belangrijkste onderdelen van onze dienstverlening het oordeel van de klant.

Bij deze nieuwe methodiek ligt de lat hoger dan bij het reguliere KWH-huurlabel. Dat is bewust: we hechten groot belang aan de voortdurende verbetering van de kwaliteit van onze dienstverlening.

Inmiddels werken ook andere corporaties (zoals Havensteder, DUWO en het Woonbedrijf Eindhoven) samen met KWH aan een eigen methodiek. Voor de Commissie Kwaliteitsverklaringen (CKV) en KWH is dat aanleiding om de procedure voor toekenning van het KWH-Huurlabel te herzien. Corporaties die de lat hoger leggen dan de KWH-Huurlabelcriteria, krijgen nu drie jaar (in plaats van twee jaar) om aan de gestelde normen te voldoen en om in aanmerking te komen of te blijven voor het keurmerk KWH-Huurlabel.

Voor Ymere komt dit erop neer dat het CKV in juli/augustus 2015 op basis van de meetresultaten over de periode juli 2014 tot en met juni 2015 zal bepalen of we aan alle gestelde normen voldoen, en of op basis daarvan ons KWH-Huurlabel wordt verlengd.

### Verbetering zichtbaar

In 2014 constateren we dat op verschillende onderdelen een forse verbetering zichtbaar is in de kwaliteit van onze dienstverlening. Met name op het gebied van telefonische contacten en de klachtafhandeling hebben de maatregelen van 2013 een duidelijk positieve uitwerking op de klanttevredenheid.

Dat neemt niet weg dat we op een aantal onderdelen nog niet aan de norm voldoen. Het gaat dan onder meer om de afhandeling van e-mails, het afdoen van formele klachten, en het omgaan met signalen van onvrede die nog niet tot een formele klacht hebben geleid. Daar ligt onze belangrijkste verbeteropgave. Met de resultaten van de metingen en de opmerkingen van klanten werken onze proceseigenaren gestructureerd aan verbetering van het proces in het kader van de klanttevredenheid.

### Klantvragen, klachten, Geschillenadviescommissie

De afdeling Klantcontact heeft in 2014 509.315 klantvragen (464.525 per telefoon en 44.790 per e-mail) ontvangen (2013: 548.093). Ymere Service heeft 121.604 (2013: 121.562) reparatieverzoeken afgehandeld.

In ons contact met onze klanten kunnen dingen misgaan. Voor het signaleren en herstellen van fouten in onze dienstverlening is sinds 2014 de afdeling Klachten en Procesverbetering actief (opvolger van het Centraal Meldpunt Klachten). Bij de afdeling klachten en procesverbetering zijn in 2014 974 klachten geregistreerd (2013: 1.571).

Als toch een meningsverschil blijft bestaan over onze dienstverlening, kan de klant een geschil voorleggen aan de Geschillenadviescommissie Ymere. Deze Geschillenadviescommissie

sie heeft uiteindelijk in 2014 50 (2013: 63) zaken in behandeling genomen. Hiervan zijn 10 zaken tijdens de behandeling beëindigd of ingetrokken. In 40 zaken (deels nog uit 2013) is uitspraak gedaan.

In 2014 is besloten de heren Thöne en Van Maanen opnieuw te benoemen als lid, respectievelijk plaatsvervangend lid van de Geschillenadviescommissie Ymere voor een periode van vier jaar.

#### Samenstelling van de Geschillenadviescommissie Ymere op 31 december 2014

<b>Naam</b>	<b>Functie</b>	<b>Benoemd op</b>	<b>Aftredend per</b>
De heer mr. N.B.F. Telders	Voorzitter	1 januari 2014	31 december 2017
De heer V. Thöne	Lid, voorgedragen door SHY	1 januari 2015	31 december 2018
Mevrouw M. Langendijk	Lid, voorgedragen door Ymere	1 februari 2012	31 december 2015
De heer C. van Maanen	Plaatsvervangend lid, voorgedragen door Ymere	1 januari 2015	31 december 2018
Mevrouw W. van der Zwaard	Plaatsvervangend lid, voorgedragen door SHY	1 januari 2013	31 december 2016

#### Uitspraken Geschillenadviescommissie Ymere in 2014

	<b>2014</b>		<b>2013</b>	
	<b>Aantal</b>	<b>Aandeel</b>	<b>Aantal</b>	<b>Aandeel</b>
Ongegrond	16	32%	22	38%
Gegrond	15	30%	26	45%
Deels gegrond/deels ongegrond	9	18%	7	12%
Overig	10	20%	3	5%
<b>Totaal</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>

De statutaire directie van Ymere heeft in 2014 alle adviezen van de Geschillenadviescommissie overgenomen.



7



# 7. Resultaten van onze ambities

## 7.1 Goede woningen en diensten op maat

Doelstelling 2014	Doelstelling 2014 gerealiseerd	Ambitie 2015
<b>Goede woningvoorraad en passend beheer</b>		
Doorontwikkelen operationele cockpit	Ja.	Uitvoering operationele cockpit
Aantal ontruiming in verband met huurschuld <160	Ja, 148	Aantal ontruiming in verband met huurschuld <160
<b>Verhoogde aandacht voor duurzaamheid</b>		
Concretiseren nieuwe duurzaamheidsambities	Ja, programma Duurzaamheid 2015-2017 is opgesteld	Uitvoering jaarschijf 2015 uit programma Duurzaamheid
Verder uitzetten van de duurzaamheidsacties voor de Ymere-kantoorpanden	Ja, vervanging verlichting garages met ledverlichting en vervanging printers	
<b>Diensten op maat</b>		
Klantsegmentatie implementeren	Ja, klantsegmentatie is geïmplementeerd	Volgt uit herijkte ondernemingsstrategie
Blijven inspelen op marktontwikkelingen	Ja, leegstand bedrijfsruimten verder gedaald	
Leer- en verbetercyclus implementeren	Ja, uitkomsten Meten op Maat worden gebruikt om processen te verbeteren	

### Ymere in 't kort

- Ymere bezit 77.490 woningen
- Ymere administreert en beheert voor 695 Verenigingen van Eigenaren bijna 24.000 appartementen (waarvan 13.900 in eigendom van Ymere) en 850 bedrijfsruimten
- Gemiddeld nettohuurniveau per sociale huurwoning per maand: € 503
- Huurachterstand: € 7,7 miljoen
- Huurderving: € 10,8 miljoen
- Onderhoudsuitgaven: € 99,1 miljoen

## 7.2 Woongenot in leefbare wijken

Doelstelling 2014	Doelstelling 2014 gerealiseerd	Ambitie 2015
<b>Woongenot in de woning realiseren en bestendigen</b>		
Per wijkteam minimaal 3 bewonersinitiatieven ondersteunen met de Betere Buurtprijs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestart met het koppelen van de Betere Buurtprijs aan het crowdfundinginitiatief 'Voor je buurt'. In 2014 20 Betere Buurtprijs-projecten gerealiseerd en 30% van deze projecten is gerealiseerd mede door crowdfunding</li> <li>- Betere Buurtprijs door Digitaal Klantenpanel positief beoordeeld</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Het doel is om de Betere Buurtprijs eind 2016 te laten opgaan in het crowdfunding-project 'Voor je Buurt'</li> <li>- Jaarlijks gesprek met bewoners over leefbaarheid op elke vestiging</li> </ul>
<b>Leefbare wijken</b>		
300 woningen vrij door aanpak woonfraude	Ja, 337	300 woningen vrij door aanpak woonfraude
Minimaal 400 bezoekers Dag van de Huismeester	<ul style="list-style-type: none"> <li>- In plaats van de Dag van de Huismeester zijn er lokaal kennisdeelsessies georganiseerd (ca. 300 bezoekers)</li> <li>- Samen met Eigen Haard een conferentie georganiseerd met de 6 Amsterdamse corporaties over de gezamenlijke visie en inzet op leefbaarheid voor onze actieve huurders</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- In april wordt de Dag van de Huismeester georganiseerd</li> <li>- Bespreking gezamenlijke visie en inzet op leefbaarheid met bestuurders en beslissers van de stad</li> </ul>

### Ymere in 't kort

- Totale investeringen in wijkaanpak en leefbaarheid in 2014: € 9 miljoen
- Initiatieven op het gebied van 'schoon, heel en veilig' (onderdeel van leefbaarheid): 65%
- Inzet op leefbaarheid wordt door onze co-makers in de wijk beoordeeld met rapportcijfer 8
- Samenwerkingsprojecten op het gebied van kunst, groen en ontwerp openbare ruimte: € 0,3 miljoen

## 7.3 Keuzevrijheid en wooncarrières

Doelstelling 2014	Doelstelling 2014 gerealiseerd	Ambitie 2015
<b>Het aanbod is inzichtelijk voor woningzoekenden</b>		
Minimaal 90% van de sociale huurwoningen toewijzen aan mensen met een inkomen tot € 34.678	Ja, 97%	Minimaal 90% van de sociale huurwoningen toewijzen aan mensen met een inkomen tot € 34.678
Woonticket voortzetten	Ja	Woonticket voortzetten
Dé Woonswitch voortzetten*	Ja	Dé Woonswitch voortzetten
<b>Vergroten van de mogelijkheden tot wooncarrière</b>		
Verkoopresultaat (na aftrek verkoopkosten) € 100 miljoen	Ja, € 185,9 miljoen	
Streefportefeuille Ymere is beschreven	Nee, in afwachting van herijking ondernemingsstrategie	Streefportefeuille Ymere is beschreven

\* Dit bemiddelingsmodel moet ervoor zorgen dat huurders van Ymere in Zuid-Kennemerland sneller kunnen verhuizen naar een woning die beter aansluit bij hun wensen. Via dé Woonswitch heeft Ymere in 2014 35 huurders bemiddeld (2013: 20). Per 31 december 2014 staan 1.359 huurders van Ymere ingeschreven (2013: 1.310). Daarvan zijn 792 huurders (2013: 725) actief op zoek met gemiddeld 5 switchverzoeken per persoon. Dit zijn in totaal 4.896 switchverzoeken (2013: 4.301).

## 7.4 Talentontwikkeling en sociale stijging

Doelstelling 2014	Doelstelling 2014 gerealiseerd	Ambitie 2015
<b>Speerpunt Wijkeconomie en ondernemerschap</b>		
Kostendaling zonder kwaliteitsverlies	Ja, via een maatschappelijke kosten-batenanalyse, aangevuld met een klantwaarderingsonderzoek, is de maatschappelijke meerwaarde van onze investeringen in de 5 Buurtbeheerbedrijven onderzocht	Inzet Buurtbeheerbedrijf altijd gericht op schoon, heel, veilig en groen, en minimaal 50% cofinanciering
70 startende ondernemers en zzp'ers zijn ondersteund met kennisdeling en huisvesting	Ja, 86 ondersteund. Er is een themamarkt geïnitieerd, 2 ondernemers zijn gestart via de Wisselwinkel, en het Projectbureau is geopend als informatiepunt. In stadsdeel Zuidoost zijn 2 buurtondernemers gestart in de plint en er is een aantrekkelijke horecaplek gerealiseerd	MKBA's op onze investeringen in de wijkeconomie in Amsterdam-Noord en Amsterdam-Zuidoost
<b>Speerpunt Werk en meedoen</b>		
200 leer-werkplekken en 140 stageplekken	Ja, 297 leer-werkplekken. In samenwerking met maatschappelijke organisaties en onze co-makers. In deze projecten is altijd sprake van cofinanciering en samenwerking met andere partijen, zoals DWI, UWV, corporaties en stadsdelen. Nee, 72 stageplekken	Speerpunt vervalt
100 studenten actief in onze wijken	Nee, 86 studenten actief via Academie van de Stad en Stichting VoorUit	
1.200 kinderen bereiken via huiswerkbegeleiding, mentor-schap en weekendscholen	Nee, circa 600 kinderen. We bouwen onze inzet op dit speerpunt af	
<b>Speerpunt Armoede en schulden</b>		
Samen met afdeling Huurincasso projecten efficiënter en effectiever uitvoeren	Ja, aantal huisuitzettingen gedaald van 223 naar 148	2 pilots van een ontzorgcontract voor de groep kwetsbare huurders in Zuidoost (10) en de Van der Pekbuurt (10)
<b>Speerpunt Leefbare en veilige wijk</b>		
720 deelnemers bij groene projecten (moestuinen, greenteams)	Ja, 800 deelnemers bereikt in 120 projecten in samenwerking met Stichting Present	Dit speerpunt buigen we om naar complexgerichte aanpak
<b>Inzicht in maatschappelijk rendement</b>		
Organiseren symposium Tijd voor effectiviteit	Ja, symposium is gehouden in januari	
Integratie Wat werkt in de Wijk (WWidW) en 10 voor MKBA	Alle leefbaarheidsinitiatieven met een budget van meer dan € 10.000 zijn via het format in WWidW aangevraagd. Uitvoering MKBA Buurtbeheerbedrijf	MKBA wijkeconomie
Verdere implementatie bij nieuwe wijkteams	Gerealiseerd	

### Toelichting bij cijfers:

- Leefbaarheidsprojecten voeren we altijd uit in samenwerking met partners in de wijk. 35% van de projectkosten is betaald door de partners (cofinanciering)

### Ymere in 't kort

- Totale investeringen in wijkaanpak en leefbaarheid in 2014: € 9 miljoen
- 30% daarvan ging naar de speerpunten Werk en Wijkeconomie en 5% naar Armoede en schulden

## 7.5 Ontwikkelkracht voor sociaal duurzame wijken

Doelstelling 2014	Doelstelling 2014 gerealiseerd	Ambitie 2015
Start bouw huurwoningen: 364	Nee, 270	570
Start bouw koopwoningen: 368	Ja, 487	350
<b>Ymere realiseert sociaal duurzame wijken</b>		
Meerjarige evenwichtige actieve projectenportefeuille, gebaseerd op beoogde meerjarige investeringsvolume	Ja.	Meerjarige evenwichtige actieve projectenportefeuille, gebaseerd op beoogde meerjarige investeringsvolume
<b>Evaluatie en maatschappelijke effecten</b>		
Uitwerking uitkomsten 10 voor MKBA	Ja, inzet Buurtbeheerbedrijven is aangescherpt met de uitkomsten van de MKBA	Uitwerking uitkomsten 10 voor MKBA
<b>Volledige implementatie van strategische, tactische en operationele cockpit</b>		
Doorontwikkelen van het model en doorvertaling in complex-beheerplan	Ja, op alle vestigingen is een operationele cockpit uitgevoerd	

### Ymere in 't kort

- Geïnvesteed in het eigen bezit (exclusief aankopen): € 105 miljoen
- Renovatie/herstructurering: 371 huurwoningen en 230 koopwoningen
- Verbeterde woningen: 554



8

# 8. Maatschappelijke verankering

## 8.1 Bewonersparticipatie

In nauwe samenwerking met actieve huurders werkt Ymere aan verbetering van de bewonersparticipatie. We willen toe naar een participatiestructuur waarin we beter samenwerken met onze actieve huurders (de formele participatie). Ook willen we meer en verschillende groepen huurders leren kennen om hun expertise te benutten (de informele participatie). Over de achtergrond van het vernieuwde beleid is meer te lezen op [www.ymere.nl/beterebuurt](http://www.ymere.nl/beterebuurt).

### Digitaal klantenpanel

Ymere werkt nu drie jaar met een digitaal klantenpanel. Hieraan nemen inmiddels 1.500 huurders deel. Het behoort tot de nieuwe instrumenten die we samen met de Huurdersorganisatie SHY inzetten in het kader van ons vernieuwde participatiebeleid. Het digitale klantenpanel is een goed instrument om van de klant te horen of we wel de goede dingen doen. Het geeft onze klanten de mogelijkheid om online – dus op een moment dat het ze uitkomt – mee te praten over onderwerpen als het Ymere-beleid, hun woning en de woonomgeving.

Een korte terugblik op de uitkomsten van de onderzoeken in 2014:

- Onze huurders willen meer te kiezen hebben bij vervanging van hun keuken, douche of toilet. Daarom zijn we nu gestart met Huurdersopties. Wil je als huurder zelf een keuken, douche of toilet uitzoeken, of wil je het gewoon aan Ymere overlaten? Het kan nu allebei.
- De Betere Buurtprijs vinden onze klanten een goed initiatief. Vooral groenprojecten krijgen waardering. In 2015 kunnen huurders weer initiatieven indienen, nu ook digitaal.
- Steeds meer huurders willen online informatie vinden en online zaken met ons doen. We zijn daarom hard aan het werk met de inrichting van een platform 'Mijn Ymere'. Dat vergt extra tijd, omdat verschillende systemen aan elkaar moeten worden gekoppeld. In 2015 vragen we klantenpanelleden om Mijn Ymere te testen, waarna het digitale platform naar verwachting eind 2015 operationeel is.
- Ruim 60% van onze huurders wil meer zeggenschap over onderhoud, schoonmaak en/of inrichting van de gemeenschappelijke ruimte. Met dit duidelijke signaal gaan we in 2015 aan de slag.

Alle klantonderzoeken zijn te vinden op [www.ymere.nl/klantenpanel](http://www.ymere.nl/klantenpanel).

### Klantenpanelavonden

Naast de online enquêtes is Ymere in 2014 gestart met klantenpanelavonden. Dat heeft goede inzichten, verklaringen en bruikbare kritieken opgeleverd. Zo kunnen huurders nu direct in contact komen met de aannemer. Ook spitst onze inzet bij leefbaarheid zich vooral toe op de complex- en buurtgerichte aanpak, gericht op schoon, heel, veilig en groen. Bij panelleden 'vangen we verhalen' over hoe ze wonen en leven. Alle activiteiten samen helpen ons om een beter en completer beeld van onze klanten te krijgen.

In 2015 gaan we ten minste drie onderzoeken doen via het digitale klantenpanel en gaan we per regio klantenpanelavonden organiseren.

### **Bewonerscommissies en huurdersorganisaties**

In het werkgebied van Ymere zijn in totaal 245 bewonerscommissies actief. Op bestuursniveau overlegt Ymere over beleidszaken met de Samenwerkende Huurdersorganisaties Ymere (SHY). In de SHY zijn zeven lokale huurdersorganisaties van Ymere vertegenwoordigd: de Stedelijke Bewonersorganisatie uit Amsterdam (SBO), de Huurdersvereniging Almere (HVA), de Waakvlam uit Haarlem, de Vereniging Huurdersorganisaties Haarlemmermeer (VHH) en de Stichting Huurdersbelangen (SHB) uit Noord-Kennemerland en de Huurdersverenigingen De Vechtstroom en Wonen met Maatwerk (WMM) uit Weesp en Muiden.

### **Samenwerkingsovereenkomst tegen het licht**

Tegen de achtergrond van de herinrichting van onze organisatie (Ymere vernieuwt) hebben we in 2014 samen met de SHY de samenwerkingsovereenkomst tussen de huurdersorganisaties en Ymere tegen het licht gehouden. Samen hebben we geconstateerd dat de samenwerkingsovereenkomst ook met Ymere vernieuwt goed aansluit bij de verschillende niveaus van bewonersparticipatie (bewonerscommissie, lokale huurdersorganisatie en SHY). De benaming van Ymere-functies in de samenwerkingsovereenkomst sluit echter niet geheel aan bij Ymere vernieuwt. Dat laatste is opgelost door een verklarende woordenlijst op te stellen. Verder is met SHY afgesproken om de samenwerkingsovereenkomst te herzien zodra de Ondernemingsstrategie in 2015 is herijkt.

### **Overlegbijeekomsten**

Ymere betreft de huurdersorganisaties al vroeg bij beleidszaken. Hiertoe is een werkgroep ingesteld met beleidsmedewerkers van Ymere en huurders. Al vóór de formele adviesaanvraag betrekken we huurdersorganisaties bij het traject.

Tijdens de vijf overlegbijeekomsten met de Directieraad in 2014 zijn de volgende onderwerpen besproken en/of ter advisering aan de huurders voorgelegd: de huurverhoging 2014, de strategiebrieven en het jaarplan 2014, het jaarverslag van Ymere 2013, het jaarverslag van de Geschillenadviescommissie 2013, de afrekening servicekosten, het huurincassobeleid, complexgewijze verkoop, veilig en comfortabel verwarmen, woonenergie en huurdersopties. In het kader van transparantie is besloten om de verantwoordingsrapportages niet alleen met de Raad van Commissarissen te bespreken, maar ook met de huurdersorganisaties. De gevolgen van de herinrichting van de organisatie en het sturen op processen zijn ook onderwerp van gesprek geweest, net als actuele onderwerpen als de Novelle en de parlementaire enquête Woningcorporaties. Er is eenmaal overleg geweest tussen het bestuur van de samenwerkende huurdersorganisaties en een afvaardiging van de Raad van Commissarissen.

## **8.2 Stakeholders**

### **Algemeen**

Op allerlei manieren onderhoudt Ymere contact met haar stakeholders: persoonlijk, via digitale nieuwsbrieven en via het relatiemagazine Ymere werkt.

### **Gemeenten**

Gemeenten zijn belangrijke partners bij het bereiken van onze doelstellingen op het gebied van volkshuisvesting. We voeren dan ook regelmatig overleg met de verschillende gemeenten en stadsdelen in ons werkgebied, zowel bestuurlijk als ambtelijk. Omdat dat werkgebied uitgebreid is, hebben we met veel gemeenten te maken. We streven naar duidelijke prestatieafspraken met alle gemeenten.



### **Andere overheden**

Overheden hebben publieke verantwoordelijkheden die ons vakgebied raken. Samen werken we aan goede huisvesting. We voeren regelmatig overleg met de provincie Noord-Holland, het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, het ILT (als toezicht-houder voor de volkshuisvesting) en met het Centraal Fonds Volkshuisvesting, de toezicht-houder die onder andere de financiële positie van woningcorporaties beoordeelt.

### **Partijen op het gebied van zorg, welzijn en onderwijs**

Ook zorg- en welzijnsorganisaties en middelbare en hogere onderwijsinstellingen zijn belangrijke samenwerkingspartners. Ymere vindt combinaties van wonen, zorg en welzijn en van wonen, leren en werken belangrijk.

### **Andere woningcorporaties**

Ymere is lid van Aedes, de vereniging van woningcorporaties, en van een aantal netwerken van woningcorporaties. Daartoe behoren lokale netwerken zoals de AFWC (Amsterdamse Federatie van Woningcorporaties), het ROSV (Regionaal Overleg Sociale Verhuurders in Zuid-Kennemerland), de Samenwerkende Woningcorporaties Zaanstreek en Waterland, de SVNK (Sociale Verhuurders Noord-Kennemerland) en de Vereniging van Woningcorporaties Holland Rijnland. Ymere participeert daarnaast ook in het landelijke netwerk van corporaties met grootstedelijke vraagstukken (De Vernieuwde Stad<sup>7</sup>).

### **Projectontwikkelaars/bouwbedrijven**

Projectontwikkelaars en bouwbedrijven, zeker die waarmee samenwerkingsovereenkomsten zijn gesloten in het kader van co-makership, zijn belangrijke partners. We nemen deel in de stichting Landelijk Nieuwbouw Portaal (LNP), waar bijvoorbeeld via Nieuwbouw Kiezen (Niki.nl) het aanbod van nieuwbouwwoningen wordt gepresenteerd. Ymere is lid van de NEPROM, de Vereniging van Nederlandse Projectontwikkeling Maatschappijen.

### **Overige organisaties**

Een andere belangrijke stakeholder voor Ymere is het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) dat onze leningen borgt en ons monitort.

We vinden het belangrijk om te participeren in de ontwikkeling en vernieuwing van kennis en beleid. Daarom zijn we actief in een aantal organisaties: DeltaMetropool (de organisatie die zich bezighoudt met vraagstukken op het snijvlak van verstedelijking, culturele en historische waarden, bedrijvigheid en groen), Platform31 en de Stichting Kennis Gebiedsontwikkeling (SKG).

## **8.3 Lokale verankering**

Ymere voelt zich langdurig en intensief betrokken bij de wijken en buurten waarin we actief zijn. Daarin ligt onze kracht. We willen goed weten wat er speelt. Die lokale verankering maken we waar door onze wijkteams en in onze lokale vestigingen.

Ymere heeft kantoren in de gemeenten Almere, Amsterdam, Haarlem, Haarlemmermeer (Hoofddorp), Noord-Kennemerland (Alkmaar) en Weesp. Ons beleid is gericht op de specifieke situatie van de gebieden waarin we opereren. Op die manier combineren we lokale dienstverlening en schaalgrootte.

<sup>7</sup> Samenwerkingsverband van 22 corporaties, die gezamenlijk goed zijn voor bijna een derde van de totale sociale huurvoorraad in Nederland.

Over het op een verantwoorde wijze inhoud en vorm geven aan het bevorderen en bewaken van regionale volkshuisvestelijke aangelegenheden en ontwikkelingen hebben we in Alkmaar e.o. overleg met het platform lokale verankering Noord-Kennemerland. Voor de gemeenten Weesp en Muiden gebeurt dat met het platform lokale verankering Weesp/Muiden. Beide platforms zijn opgericht nadat de regionale corporaties (respectievelijk de Woningbouw en Goed Wonen) zijn gefuseerd met Ymere.

Ook zijn in verschillende gemeenten adviesraden ingesteld. De regiomanagers hebben jaarlijks meerdere keren overleg met deze adviesraden.

#### **8.4 Sponsoring**

Het sponsorbeleid van Ymere bepaalt dat we kritisch moeten zijn bij het aangaan van sponsorverplichtingen. We richten ons met corporate sponsoring op initiatieven die gerelateerd zijn aan onze missie in het kader van wonen, leven en groeien. Daarmee is gewaarborgd dat onze sponsoring een relatie heeft met de kerntaken van woningcorporaties.

Ymere sponsort alleen wanneer een tegenprestatie wordt geboden die in verhouding staat tot de investering in publiciteitswaarde of activiteiten. Bijvoorbeeld doordat Ymere hierdoor de mogelijkheid krijgt om huurders en/of stakeholders te ontvangen. Bovendien ontplooiën we de sponsoractiviteiten alleen in ons eigen werkgebied.

Buiten de uitgaven voor de initiatieven die gericht zijn op wonen, leven en groeien waren de belangrijkste sponsoractiviteiten in 2014 de Open Monumentendag, architectuurbijeenkomsten en architectuurcentra, en de Dag van de Dialoog.

#### **8.5 Ymere en het buitenland**

Ymere staat garant voor verschillende leningen van een Nederlandse bank aan de stichting Dutch International Guarantees for Housing (DIGH) ten behoeve van de financiering van volkshuisvesting in de tweede en derde wereld. In het afgelopen jaar is gebleken dat de werkzaamheden van DIGH geen toekomst meer hebben gezien ontwikkelingen in het overheidsbeleid, in de wetgeving (Novelle) en in de lokale economische omstandigheden. Onderzocht wordt of de werkzaamheden van DIGH geheel of gedeeltelijk kunnen worden ondergebracht bij een andere partij. Bij verkoop is het aannemelijk dat de koper een afslag op de nominale waarde van de portefeuille zal doen.

Ultimo 2014 heeft Ymere hiervoor een voorziening genomen van € 3,5 miljoen op basis van de toen beschikbare informatie. Naar verwachting zal in 2015 meer duidelijkheid ontstaan over de vraag of en tegen welke prijs de portefeuille kan worden verkocht.

De buitenlandactiviteiten van Ymere vallen binnen de kaders die het ministerie van BZK stelt aan de activiteiten van woningcorporaties in het buitenland. Financieel gezien blijft de omvang van de garantstelling van Ymere onder de norm van maximaal 0,03% van het balans-totaal.





# 9. Personeel en organisatie

## 9.1 Organisatie

### Onderzoeken

#### *Aedes-benchmark*

In de benchmark van Aedes, die inzicht biedt in de onderlinge prestaties van woningcorporaties, scoort Ymere ten aanzien van beïnvloedbare bedrijfslasten (€ 999) beter dan het landelijke gemiddelde (€ 1.035). Ook in de categorie corporaties met meer dan 25.000 verhuureenheden scoort Ymere beter dan het gemiddelde wat betreft beïnvloedbare bedrijfslasten. Het gemiddelde in deze categorie is € 1.087. De koplopers in de totale benchmark komen overigens gemiddeld op € 837 per verhuureenheid.

De waardering van huurders voor de dienstverlening ligt met een 7,3 precies op het landelijke gemiddelde.

In de Aedes-benchmark is gekeken naar het gemiddelde rapportcijfer over de tevredenheid van huurders in drie primaire processen: het betrekken van een nieuwe woning, de uitvoering van reparaties en het verlaten van een woning. Vervolgens is per proces en over het totaal een onderverdeling gemaakt in een A-, B- en C-label. Het A-label staat voor de 33% best scorende corporaties op het gebied van kwaliteit.

In onze klasse (meer dan 25.000 verhuureenheden) heeft slechts één corporatie een A-label behaald op het onderdeel kwaliteit, met een gemiddeld rapportcijfer van 7,8. Ymere behoort met een gemiddeld rapportcijfer van 7,3 tot de bovenkant van de middengroep (B-label).

Volgens Aedes zijn huurders in grote steden vaak kritischer en is de waardering gemiddeld lager dan in niet-stedelijke gebieden. Oudere huurders zijn vaak positiever dan jongere.

Met onze eigen meetmethodiek Meten op Maat stuurt Ymere op het maximumpercentage kritische huurders<sup>8</sup> per proces. In Meten op Maat gaan we niet uit van 'gemiddelde klanten' met een 'gemiddeld rapportcijfer'. Een klant is kritisch, neutraal of enthousiast over onze dienstverlening.

Door deze andere benadering geeft de uitkomst van de Aedes-benchmark een ander beeld van onze dienstverlening. Voor Meten op Maat geldt dat meer dan de helft van onze huurders een rapportcijfer 8 of hoger geeft voor de dienstverlening, terwijl het gemiddelde rapportcijfer volgens de Aedes-benchmark een 7,3 is.

	<b>Score Ymere in Aedes-benchmark</b> (gemiddeld rapportcijfer)	<b>Meten op Maat</b> (% huurders die onze dienstverlening een rapportcijfer 8 of hoger geven)
Betrekken van een woning	7.2	46%
Reparatie aan de woning	7.4	60%
Verlaten van een woning	7.2	52%
<b>Totaal gemiddeld rapportcijfer</b>	<b>7.3</b>	

#### *Benchmark huurincasso*

De Vernieuwde Stad heeft na inventarisaties en beoordeling van cijfers en werkwijzen op het gebied van huurincasso een vergelijkend rapport opgesteld over de grootstedelijke corporaties, getiteld 'Het voorkomen en oplossen van betalingsachterstanden'.

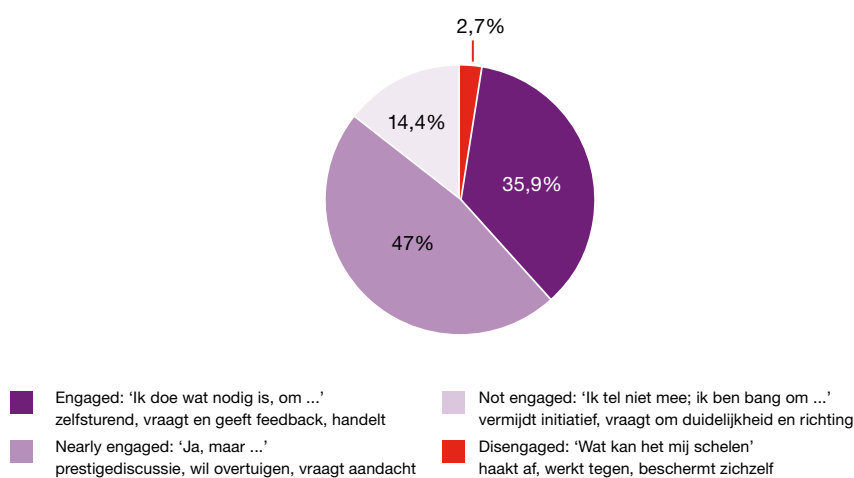
<sup>8</sup> Huurders die onze dienstverlening een rapportcijfer 5 of lager geven.

Ymere wordt in dit rapport regelmatig als positief voorbeeld genoemd. Door onze innovatieve werkwijze<sup>9</sup> is er bij Ymere als enige corporatie sprake van een daling van de betalingsachterstand en een daling van het aantal ontruiming. Bovendien ligt de gemiddelde betalingsachterstand bij zittende en vertrokken huurders onder het gemiddelde. Dit alles terwijl onze afboekingen niet zijn toegenomen in de afgelopen drie jaar.

In 2014 hebben we een achterstand van 1,36%. Onze KPI staat op 1,3% voor 1 januari 2016. We zijn dus goed op weg.

### Medewerkersbetrokkenheidsonderzoek

In 2014 is een eerste medewerkersbetrokkenheidsonderzoek uitgevoerd, als opvolger van het werkbelevingsonderzoek. Dit onderzoek (een nulmeting) bestond uit 12 engagementsvragen en een maatwerkdeel met 4 extra vragen. Er zijn 912 uitnodigingen verzonden; de respons was 87% (791 personen). In de grafiek zijn de resultaten weergegeven.



Een score van 40% engaged geeft doorgaans aan dat een bedrijf stuur op procesoptimalisatie. Is de grens van 50% bereikt, dan geven medewerkers zelf vorm aan (bijvoorbeeld) klanttevredenheid. Organisaties met 60% actieve betrokkenheid verrassen hun klanten keer op keer positief. Ymere is met een score van 35,9% engaged dus goed op weg naar procesoptimalisatie. Uiteraard streven we naar verbetering van deze score; 40% is de doelstelling voor 2015. Inmiddels hebben alle teams verbeterplannen ontwikkeld en geïmplementeerd.

## Algemeen

### Herinrichting Vastgoedbeheer

In 2014 is besloten om het proces Vastgoedbeheer te reorganiseren. De inrichting was gebaseerd op drie afdelingen: Ymere Service, Afdeling Klant & Vastgoed en Strategisch Vastgoedbeheer. Deze drie afdelingen waren in 2012/2013, nog voor de nieuwe processtructuur, afzonderlijk gereorganiseerd. De nieuwe inrichting van het vastgoedbeheerproces bestaat nu uit twee hoofdprocessen: planbaar en niet-planbaar onderhoud. De verschillende afdelingen zijn ondergebracht in een keten, waarbij het lerend vermogen door middel van het plan-do-check-act-principe goed is geborgd. We kunnen daarmee onze huurders beter bedienen en

<sup>9</sup> - vroeg in de maand aanschrijven met een Wet incassokosten (WIK)-brief;  
 - intensief contact zoeken door middel van belmomenten en versturen van SMS met gebruikmaking van de iDeal-link;  
 - werken vanuit een centraal team met veel eigen verantwoordelijkheid.

ons onderhoudsproces nog effectiever en efficiënter uitvoeren. Met de komst van de nieuwe functie Vastgoedregisseur op wijkniveau is een goede aansluiting op de wijkteams geborgd. Uiteindelijk hebben zeventig medewerkers opnieuw moeten solliciteren; ze hebben een nieuwe plek gekregen in het proces Vastgoedbeheer.

#### ***Keurmerk Top Employer***

Ymere heeft in 2014 het CRF-keurmerk Top Employer behouden.

#### ***Ymere vernieuwt***

Het traject van Ymere vernieuwt kreeg in 2014 een vervolg in de vorm van twee projecten: Samen in Beweging en Ons Verhaal.

#### ***Samen in Beweging***

Bij de vormgeving van het nieuwe Ymere ging de aandacht tot nu toe vooral uit naar de structuur, het WAT. Nu moet er ook gewerkt worden aan de cultuur, het HOE. Om medewerkers en teams te helpen bij de benodigde veranderingen op dat punt is Samen in Beweging gestart. In 2014 heeft 90% van alle medewerkers fase 1 doorlopen: 'Het begint bij jezelf!' Inmiddels ontstaat meer implementatiekracht en focus, waardoor al grote stappen zijn gezet. Het begin van de netwerkorganisatie is gevormd.

Aangezien Ymere steeds meer zelf de regie wil voeren, zijn inmiddels 15 Ymere-coaches opgeleid. Ook hebben we 75% van de teaminterventies zelf kunnen realiseren. In 2014 is ook de klantgame ontwikkeld, die we gaan gebruiken bij het vervolg van Samen in Beweging in 2015. De game is bedoeld om medewerkers te laten ervaren welke impact hun gedrag heeft op de klant en de keten.

#### ***Ons Verhaal***

'We zijn een goede buur.' 'We zijn er voor de klant.' 'We maken het waar.' Deze drie kernwaarden hebben we in gesprek met een groot aantal medewerkers, op verschillende momenten en in verschillende vormen, betekenis gegeven in Ons Verhaal.

Ons Verhaal: het huis van Ymere vertelt wie we zijn en waar we voor staan. Het is een verhaal over trots, vertrouwen en verantwoordelijkheid, geschreven door en voor medewerkers. Medewerkers laden deze kernwaarden persoonlijk, maar ook gezamenlijk. Het gaat erom het verhaal te vertellen: wie je bent, waarvoor je staat en wat de kernwaarden voor je betekenen.

In een gesprek krijgt wat we vertellen betekenis, voor onszelf én voor de ander. Met dat uitgangspunt staat de dialoog centraal in zowel het laden van de kernwaarden als in Ons Verhaal.

## **9.2 Medewerkers**

### **Aantal personeelsleden**

Eind 2014 had Ymere 957 medewerkers in dienst (2013: 1.019). In voltijdse equivalenten (fte's) was dit 906 (2013: 957).

### **Mobiliteitscentrum Ymere**

Op 31 december waren 7 medewerkers (7 fte's) ondergebracht in het mobiliteitscentrum. Deze medewerkers zijn nog wel in dienst, maar concentreren zich, ondersteund door professionele begeleiding, op het vinden van een andere baan. Ze verrichten geen werkzaamheden meer voor Ymere.

Het mobiliteitscentrum van Ymere (MCY) heeft in 2014 80% van de ingestroomde medewerkers naar een nieuwe baan begeleid.

### **Personeelskosten**

De totale brutopersoneelskosten bedroegen in 2014 € 79,7 miljoen (2013: € 84,2 miljoen). Onderdeel hiervan zijn onder andere de salariskosten, de kosten van externen en opleidingskosten. De salariskosten (salarissen, vakantietoelage, sociale lasten, pensioenlasten en variabele beloning/gratificaties) bedroegen in 2014 € 61,8 miljoen (2013: € 66,4 miljoen). De kosten van uitzendkrachten, interim-medewerkers en andere externen bedroegen in 2014 € 9,8 miljoen (2013: € 6,9 miljoen). De reorganisatie-uitgaven (inclusief kosten voor de medewerkers in het mobiliteitscentrum) bedroegen € 6,1 miljoen (2013: € 4,2 miljoen).

### **Personeelsbeoordeling en -ontwikkeling**

Ymere heeft een functionerings- en beoordelingssystematiek. Dit is een instrument dat medewerkers en managers moet helpen om goed met elkaar in gesprek te komen en afspraken te maken. Verder kent Ymere een regeling variabele beloning. Deze variabele beloning is boven de cao en wordt toegekend als afgesproken doelstellingen zijn behaald. Gezien de ontwikkelingen in de markt, de afspraken met het CFV over de beheersing van de personele kosten, de impact van de saneringsheffing en de verhuurdersheffing leek het beter om daarvoor voor 2014, net als in 2013, een andere afspraak te maken. De ondernemingsraad heeft de instemmingsaanvraag echter negatief beantwoord. Dit betekende dat de bestaande regeling voor variabele beloning van toepassing bleef.

### **Opleidingen en stages**

In 2014 zijn zes servicemonteurs geslaagd voor de opleiding Servicemedewerker Gebouwen. Zij beschikken daardoor over een landelijk erkend diploma op mbo-niveau. Verder heeft Ymere 72 stagiairs gelegenheid geboden om werkervaring op te doen. Dit past bij onze maatschappelijke taak: we dragen bij aan scholing, ervaring en kansen voor starters op de arbeidsmarkt. Ook versterkt dit stagebeleid onze positie op de arbeidsmarkt. Aan externe opleidingen is in 2014 € 1,9 miljoen (2013 € 1,1 miljoen) uitgegeven.

Ons servicebedrijf is – uit ruim 6.000 bedrijven – uitgeroepen tot het beste leer-werkbedrijf van de Randstad.

### **Ziekteverzuim**

Bij het meten en beoordelen van het ziekteverzuim hanteert Ymere dit jaar niet de zogenoemde Verbaannorm. Deze norm houdt rekening met de leeftijd en het opleidingsniveau van de medewerkers en zou voor 2014 voor de totale organisatie uitkomen op 4,82%. Ymere legde zichzelf een strengere norm op: 3,5%.

Het ziekteverzuim over 2014 kwam bij Ymere uit op 5,2% (2013: 3,7%). De verzuimfrequentie bedroeg 0,94 (2013: 1,09) per medewerker.

Naar schatting is er bij ca. 65% van alle verzuimgevallen sprake van psychische klachten. Uit periodiek overleg met de bedrijfsarts kwam naar voren dat de reorganisatie hierbij een grote rol heeft gespeeld. Genoemd werden: onrust en spanning door de nieuwe locatie of afdeling, andere rol/functie, andere leidinggevende, gebrek aan aandacht door leidinggevende wegens tijdgebrek. Ook de werkdruk wordt veelal als hoog ervaren. We zagen een toename van verwijzingen door de bedrijfsarts naar psychologische hulp, met als doel om te proberen de werkhervatting te bespoedigen.

Ymere voert regelmatig verzuimgesprekken om grip te krijgen en te houden op het verzuim. De medewerkers die frequent verzuimen, lopen het grootste risico om door te stromen naar langdurig verzuim. HR&O heeft als onderdeel van het psychosociale arbeidsbelasting-



beleid richtlijnen opgesteld voor de omgang met psychische klachten. Verder staat er voor 2015 een online verzuimtraining voor het management op het programma.

### 9.3 Ondernemingsraad

In 2014 overlegden de Raad van Bestuur en de Ondernemingsraad (OR) in totaal tien keer, waarbij in twee vergaderingen ook een vertegenwoordiging van de Raad van Commissarissen aanwezig was. Tijdens twee overlegvergaderingen is gesproken over de algemene gang van zaken.

In totaal heeft de Ondernemingsraad in 2014 vier adviezen uitgebracht en drie instemmingsverzoeken afgewikkeld. Dit betrof:

- het transitieplan Weesp;
- de benoeming van de voorzitter van de Directieraad;
- de herinrichting van informatisering;
- de herinrichting van Vastgoedbeheer;
- de variabele beloning in 2014;
- verplicht verlof in 2015;
- het reglement persoonsgegevens rittenregistratie.

In het instemmingsverzoek voor de variabele beloning 2014 stelde de Directieraad voor af te wijken van de bestaande regeling rond variabele beloning. De OR heeft niet ingestemd met het verzoek. Hierdoor bleef de bestaande regeling voor de variabele beloning van toepassing. Daarnaast heeft de OR een ongevraagd advies uitgebracht met betrekking tot het generieke functiehuis. Ook deed de OR een initiatiefvoorstel op het gebied van de psychosociale arbeidsbelasting.

Het lukte de OR niet meer om het instemmingsverzoek met betrekking tot het privacy-reglement telefonie nog in 2014 af te wikkelen. Dit neemt de nieuwe OR ter hand in 2015. Het instemmingsverzoek met betrekking tot het nieuwe werken/werktijden is teruggetrokken door de Directieraad. Het komt in 2015 in het kader van vernieuwend werken terug op de agenda.

Eind 2014 waren er verkiezingen voor de nieuwe Ondernemingsraad. Voor de 14 beschikbare zetels stelden zich 27 medewerkers kandidaat. Voor 2 zetels waren geen verkiezingen nodig. Bij de verkiezingen was de opkomst gemiddeld ruim 81%.

**10**

# 10. Financiën

## Ymere in het kort

- Maatschappelijke prestatie: € 257 miljoen
- Jaarresultaat: € 176 miljoen positief
- Totale omzet: € 1.017 miljoen, waarvan € 82 miljoen interne omzet ten bate van de eigen portefeuille
- Eigen vermogen: € 5.858 miljoen
- Balanstotaal: € 10.356 miljoen
- Waarde in verhuurde staat: € 9,7 miljard
- Bedrijfswaarde op basis van RJ 212: € 5.165 miljoen
- Bedrijfswaarde op basis van CFV-parameters (inclusief rentabiliteitswaardecorrectie): € 5.263 miljoen
- WOZ-waarde van de woningen: € 14,3 miljard
- Investerings in eigenwoningbezit (inclusief aankopen): € 105 miljoen
- Direct rendement op bestaand bezit: 3,1% (op basis van de marktwaarde in verhuurde staat)
- Indirect rendement op bestaand bezit: 1,3%
- Van de investeringen in 2014 is 100% intern gefinancierd (positieve kasstroom uit operationele activiteiten en verkoop bestaand bezit)

## 10.1 Algemeen

### Reorganisatie en fusie

De reorganisatie heeft een behoorlijke impact gehad op de organisatie. Met name aan het begin van het jaar heeft dat geleid tot een aanpassing van de informatiestromen. Uiteindelijk heeft deze aanpassing geresulteerd in verbeterde sturing op procesniveau door middel van KPI-rapportage. Ymere is met terugwerkende kracht op 1 januari 2014 gefuseerd met De Woningbouw te Weesp. Ook dit heeft impact gehad op de informatiestromen en de sturing. In 2014 werd nog gewerkt met verschillende primaire systemen en andere sturingsvariabelen. Vanaf 2015 is de sturing van Ymere en voormalig De Woningbouw geïntegreerd. Gedurende 2015 worden de primaire systemen geïntegreerd.

### Verhuurdersheffing

2014 is het jaar waarin de impact van de verhuurdersheffing in volle omvang zichtbaar werd in het jaarresultaat. De komende jaren stijgt het tarief nog wel, maar niet meer zo drastisch als van 2013 (€ 2 miljoen) naar 2014 (€ 47 miljoen).

### Financiële gezondheid en risico's

Ymere is financieel gezond en heeft de (financiële) risico's van haar vastgoedposities (grond, onderhanden projecten en te verkopen woningen) en deelnemingen goed in beeld. Ook is er voldoende financiële buffer om tegenvallers op te vangen.

De externe financieringsbehoefte voor borgbare investeringen en herfinancieringen wordt geborgd door het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW).

### Derivaten

De Beleidsregel voor financiële derivaten van het ministerie van Binnenlandse Zaken, die op 1 oktober 2012 effectief geworden is, heeft het gebruik van derivaten beperkt. Dit zal negatieve consequenties hebben voor het renterisicomanagement in de toekomst. Ymere heeft

in het verleden ervoor gekozen om geen CSA's (Credit Support Annex) af te sluiten, zodat er geen liquiditeitsrisico is (margin calls). Wel zijn rentederivaten afgesloten met zogenoemde break-clauses in de toekomst (vanaf 2018). Hierin zijn afspraken gemaakt over mogelijke liquiditeitsstoringen die aan een (bekend) tijdstip gekoppeld zijn en afhankelijk zijn van het renteniveau. Gezien het feit dat conform de beleidsregels een liquiditeitsbuffer moet worden opgebouwd, zal Ymere in 2015 een plan van aanpak presenteren aan het WSW en het CFV.

## 10.2 Financiële positie en continuïteit

Het financiële beleid van Ymere is gebaseerd op de volgende financiële pijlers: financierbaarheid, rendementssturing en solvabiliteit. Het Waarborgfonds Sociale Woningbouw beoordeelt de kredietwaardigheid van een corporatie op andere kengetallen dan voorheen. Deze kengetallen zijn meegenomen in de meerjarenprognoses. Het meerjarenbeleid van Ymere is erop gericht om binnen deze beoordelingsnormen van WSW en CFV maximaal volkshuisvestelijk te presteren. Op jaarniveau voldoen we vanaf 2015 aan deze normering. Op basis van de berekening van het WSW, waarin wordt gekeken naar de laagste uitkomst van het gemiddelde van de afgelopen drie jaar en het gewogen gemiddelde van de komende vijf jaar, voldoen we op alle facetten aan deze normering in 2018.

Binnen de strategische financiële sturing hanteert Ymere onderstaande belangrijke financiële doelen:

1. Financierbaarheid:
  - interest coverage ratio (conform uitgangspunten WSW)
  - debt service coverage ratio (DSCR) (conform uitgangspunten WSW)
  - solvabiliteit op basis van bedrijfswaarde (conform uitgangspunten WSW en CFV)
  - loan to value op basis van bedrijfswaarde (conform uitgangspunten WSW)
2. Rendementssturing:
  - rendementseis op investeringsprojecten
  - direct rendement op bestaand bezit
3. Solvabiliteit
4. Boekhoudkundig jaarresultaat

### Financierbaarheid

x € 1 miljoen	2014	2013
Operationele kasstroom voor rente	235,3	237,0
Rente-uitgaven	175,6	176,6
<b>ICR</b>	<b>1,34</b>	<b>1,34</b>
Operationele kasstroom voor rente, gecorrigeerd voor minimaal onderhoud en geactiveerde productie eigen bedrijf	265,2	258,3
Nettorente-uitgaven	165,0	160,0
Theoretische aflossing vreemd vermogen	127,0	133,5
<b>DSCR (kasstroom/(nettorente + aflossing))</b>	<b>0,91</b>	<b>0,88</b>
Bedrijfswaarde	5.139	5.235
WSW-geborgde leningen	3.970	4.091
<b>Loan to value (WSW)</b>	<b>77,3%</b>	<b>78,1%</b>
Eigen vermogen	1.251	1.217
<b>Balanstotaal</b>	<b>5.749</b>	<b>5.886</b>
<b>Solvabiliteit (WSW)</b>	<b>21,8%</b>	<b>20,7%</b>

### **ICR**

Ymere heeft een interest coverage ratio (ICR) van 1,3 over 2014 (2013: 1,3). Deze ratio geeft aan in hoeverre Ymere in staat is om haar rentelasten te betalen vanuit de exploitatie van het bestaande bezit (exclusief verkopen bestaand bezit en kasstromen nieuwbouw koop). Het overschot kan dienen ten behoeve van de (interne) financiering van investeringen. Volgens het WSW is in de bedrijfstak een ICR van minimaal 1,4 gewenst. Ymere houdt deze 1,4 aan als randvoorwaarde.

De ICR wordt bepaald door de rente-uitgaven te delen door de operationele kasstroom voor rente. De operationele kasstroom (voor rente) blijft nagenoeg gelijk aan die van 2013. De hogere uitgaven van de verhuurdersheffing van € 45 miljoen ten opzichte van 2013 worden gecompenseerd enerzijds door hogere huurinkomsten als gevolg van de jaarlijkse huurverhoging, harmonisatie bij mutatie en mutaties in bezit, anderzijds door lagere bedrijfsuitgaven. De onderhoudsuitgaven zijn gestegen met € 8 miljoen naar € 87 miljoen. De effecten van de reorganisatie zijn al wel in de resultatenrekening zichtbaar, maar nog niet in de uitgaven. Het grootste gedeelte van de medewerkers dat ultimo 2013 naar het mobiliteitscentrum is gegaan, heeft nog salaris ontvangen in 2014.

### **DSCR**

De debt service coverage ratio (DSCR) is een kengetal dat aangeeft of er voldoende operationele kasstromen worden gegenereerd voor betaling van rente en aflossing. Hoe hoger de DSCR, hoe gunstiger. De DSCR behoort minimaal 1,0 te bedragen. Over 2014 is de DSCR uitgekomen op 0,91 (2013: 0,88).

Bij de berekening van de DSCR wordt de in de berekening van de ICR gebruikte operationele kasstroom voor rente gecorrigeerd voor de geactiveerde productie in investeringen in eigen bezit en voor een genormeerd minimaal onderhoudsniveau van € 700 per woning. De geactiveerde productie is in 2014 net als in 2013 circa € 5 miljoen. De eerdergenoemde stijging in de onderhoudsuitgaven wordt vervangen door een norm van € 63 miljoen, die circa € 1 miljoen lager is dan in 2013. Dit als gevolg van de afname van het aantal verhuureenheden doordat Ymere in 2014 meer verhuureenheden heeft verkocht en gesloopt dan er nieuwbouw is opgeleverd. Deze onderhoudscorrectie is daarmee € 11 miljoen gunstiger dan in 2013. Daarmee is de gecorrigeerde operationele kasstroom voor rente € 7 miljoen beter dan in 2013.

De noemer van de DSCR bestaat uit de nettorentelast verhoogd met de fictieve aflossing van de leningenportefeuille. De nettorente-uitgaven nemen met € 4 miljoen toe tot € 164 miljoen, doordat er minder rente is toegerekend aan huur- en koopprojecten. Dit is het effect van een teruglopende investeringsportefeuille. Daar staat tegenover dat de fictieve aflossing afneemt met circa € 6 miljoen tot € 127 miljoen. Dit is het gevolg van een afname van de leningenportefeuille en een toename van de gerealiseerde verkoopopbrengsten van de afgelopen drie jaar die hierop in mindering worden gebracht. Dit resulteert in een toename van de DSCR met 0,03.

### **Loan-to-Value**

De LtV wordt bepaald op basis van de parameters van het WSW. De waardering op bedrijfswaarde is hierbij bepalend. De LtV is verbeterd ten opzichte van 2013 en is nu 77,3%. De door het WSW geborgde leningen zijn met € 121 miljoen gedaald. Ook de bedrijfswaarde is gedaald (ten opzichte van dVi), maar minder dan de leningen, waardoor de LtV licht verbe-

tert. De bedrijfswaarde (conform WSW-parameters) is gedaald van € 5.235 miljoen naar € 5.139 miljoen. De daling wordt hoofdzakelijk veroorzaakt door een andere inflatie-inschatting voor 2015 en inrekening van extra onderhoudslasten.

#### ***Solvabiliteit WSW-parameters***

De solvabiliteit, 21,8% op basis van de WSW-parameters (waardering op bedrijfswaarde), is verbeterd ten opzichte van vorig jaar (20,7%), en boven de norm van 20%. De aanpassing van de bedrijfswaarde naar een lager niveau in 2014 zorgt ervoor dat het eigen vermogen daalt in plaats van stijgt (op basis van het operationele resultaat).

#### ***Minimumweerstandsvermogen volgens het CFV***

Het Centraal Fonds Volkshuisvesting gaat uit van een benadering die is gebaseerd op 'value at risk'. Het vermogen van de corporatie wordt binnen deze benadering gebaseerd op een genormaliseerde actuele waarde. Vervolgens worden de meest waarschijnlijke ontwikkelingen afgezet tegen een 'worst case'-scenario, waarbij marktrisico's, operationele en macro-economische risico's worden afgewogen.

Het CFV beoordeelt woningcorporaties kwalitatief op de volgende punten:

- kwaliteit van de financiële verantwoording;
- behoud van het maatschappelijk gebonden vermogen;
- financieel risicobeheer;
- liquiditeit;
- solvabiliteit;
- draagkracht van het vermogen in relatie tot de voorgenomen activiteiten.

De in dit jaarverslag weergegeven bedrijfswaarde is zo veel mogelijk conform de uitgangspunten van het CFV opgesteld, maar kan nog wijzigen op basis van de uniformeringsberekeningen van het CFV zelf. Per balansdatum 31-12-2014 bedraagt de bedrijfswaarde conform CFV-uitgangspunten (inclusief rentabiliteitswaardecorrectie) € 5.263 miljoen (2013: € 5.234 miljoen) en de net debt € 3.976 miljoen (2013: € 4.159 miljoen), een daling van € 183 miljoen.

In paragraaf 1.8 worden de specifieke afspraken van het CFV met Ymere toegelicht.

#### **Rendementssturing**

##### ***Rendementseis op investeringen***

Ymere heeft voor de investeringscategorieën die zij onderkent<sup>10</sup> een individuele rendementseis bepaald. Alle investeringsvoorstellen worden langs deze eisen opgesteld en besproken in de (interne) investeringscommissie alvorens door de Directieraad of Raad van Commissarissen wordt besloten tot goedkeuring van de investering. De investeringscommissie komt wekelijks bijeen.

##### ***Sturing op direct rendement***

De sturing op het directe rendement is in ontwikkeling. In 2014 is een start gemaakt met het op complexniveau inzichtelijk maken wat de rendementen zijn. Deze zullen de basis vormen voor de sturing hierop. Hierbij moet gedacht worden aan het inzetten van onderhoud-,

<sup>10</sup> Nieuwbouw/aankoop van sociale huurwoning, markthurowoning, zorgwoning, studentenwoning en BOG en SMOG, renovatie sociaal bezit en renovatie markthurowoning.

beheer- en exploitatie-inspanningen op zodanige wijze dat dit leidt tot een verbetering van het directe rendement, dan wel tot een optimalisatie van het indirecte rendement van de complexen. Het directe rendement op portefeuilleniveau bedraagt over 2014 3,1%.

#### ***Waardering van het bezit***

De marktwaarde van het bezit in verhuurde staat bedraagt € 9,7 miljard. Dit is de waarde die een externe partij naar verwachting betaalt voor de woningen en bedrijfsruimten in de huidige staat, inclusief de zittende huurders.

De bedrijfswaarde van het woningbezit in verhuurde staat conform de parameters van het CFV bedraagt € 5,3 miljard. De bedrijfswaarde betreft de contante waarde van toekomstige kasstromen uit opbrengsten en kosten, zoals huren en onderhoud.

De WOZ-waarde met peildatum 1 januari 2013 bedraagt € 14,3 miljard (individuele woningverkoop in lege staat).

#### **Solvabiliteit**

Het eigen vermogen op basis van marktwaarde bedraagt per ultimo 2014 € 5.858 miljoen. Dit betekent een stijging van € 176 miljoen ten opzichte van 2013. Dit is het gevolg van het positieve resultaat van 2014. Deze solvabiliteit van 56,6% blijft ruim boven de norm van 50%.

### **10.3 Resultaatontwikkeling 2014**

De ontwikkeling van het operationele bedrijfsresultaat vertoont sinds het voorgaande jaar een stabiele trend. De impact van de verhuurdersheffing is opgevangen door hogere huuropbrengsten, lagere apparaatskosten en hogere resultaten uit verkopen. Het jaarresultaat over 2014 bedraagt € 176 miljoen positief. Het jaarresultaat 2014 wordt, net als het jaarresultaat 2013, voornamelijk beïnvloed door de niet-gerealiseerde waardeveranderingen van het vastgoed. Waar dit in 2013 een negatief resultaat kende van € 56 miljoen, is dit in 2014 een positief resultaat van € 124 miljoen. In 2014 is de vastgoedmarkt aangetrokken. Dat vertaalt zich in een opwaartse tendens van de waarde van het vastgoed. De ontwikkeling van de waarde van het vastgoed is bij Ymere 1,3%, in de markt is dit 0,5% (voor heel Nederland). Daarnaast zijn ook de overige waardeveranderingen van de vastgoedportefeuille bepalend voor de ontwikkeling van het jaarresultaat. Deze post betreft de onrendabele toppen op de investeringen. Als gevolg van een naar beneden bijgestelde projectenportefeuille is de omvang van de onrendabele investeringen ook aanzienlijk lager.

## Verkorte winst-en-verliesrekening

x € 1 miljoen	2014	2013	Verschil
Opbrengst uit verhuur	553	527	26
Netto-opbrengst verkoop bestaand bezit	15	6	8
Netto-opbrengst projectontwikkeling	26	15	11
Overige opbrengsten	10	9	1
<b>Bedrijfsopbrengsten</b>	<b>604</b>	<b>558</b>	<b>46</b>
Bedrijfslasten	-347	-307	-40
<b>Resultaat uit bedrijfsactiviteiten</b>	<b>257</b>	<b>251</b>	<b>5</b>
Financiële baten en lasten	-165	-161	-4
<b>Resultaat voor waardeveranderingen en belastingen</b>	<b>92</b>	<b>90</b>	<b>2</b>
Waardeveranderingen financiële vaste activa	-8	8	16
Overige waardeveranderingen vastgoedportefeuille	-51	-132	80
Niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoed	124	-56	180
<b>Resultaat voor belastingen</b>	<b>157</b>	<b>-89</b>	<b>246</b>
Vennootschapsbelasting	19	0	19
<b>Jaarresultaat</b>	<b>176</b>	<b>-89</b>	<b>265</b>

### Opbrengsten uit verhuur

De hogere huuropbrengsten van € 26 miljoen zijn enerzijds toe te rekenen aan de stijging van de brutohuren als gevolg van de huurverhoging (inclusief de inkomensafhankelijke huurstijging) ad € 25 miljoen, en anderzijds aan mutaties (toevoeging nieuwe woningen, verkopen bestaand bezit, sloop en huurharmonisatie bij mutatie).

### Nettoverkoopopbrengst bestaand bezit

In 2014 zijn 1.105 individuele woningen verkocht: 141 aan zittende bewoners en 964 na mutatie. Het totale aantal verkochte woningen bevat een complexmatige verkoop in de gemeente Heemstede van 89 woningen aan een woningcorporatie. Het aantal van 1.105 is exclusief 204 woningen die na renovatie verkocht zijn, onder andere in de projecten Olympia en Willem Beukels, beide in Amsterdam.

In 2014 is een brutoverkoopopbrengst gerealiseerd van € 218 miljoen (2013: € 153 miljoen), waarop € 32 miljoen aan directe verkoopkosten in mindering is gebracht, hetgeen minder is dan de € 40 miljoen in 2013. De reductie van de verkoopkosten wordt veroorzaakt door verbeterde sturing op de verkoopkosten als gevolg van de procesinrichting en de aantrekkende markt, waardoor de verkoop van woningen zonder extra financiële prikkels mogelijk is. Daarnaast is in 2014 een tweetal complexen in zijn geheel verkocht, waarbij dit soort verkoopkosten nihil waren.

De marktwaarde van het verkochte bezit betrof in 2014 € 171 miljoen, waar dit in 2013 € 106 miljoen was. De nettoverkoopopbrengst bestaand bezit stijgt hierdoor van € 6 miljoen in 2013 naar € 15 miljoen in 2014.

### Netto-opbrengst projectontwikkeling

Het resultaat op projectontwikkeling is toegenomen met € 11 miljoen tot € 26 miljoen. Dit betreft de omzet minus de kostprijs van deze omzet van nieuwbouw en renovatie koopwoningen. De omzet wordt genomen naar rato van de voortgang van de bouw en voortgang



van de verkopen binnen een project (bouwstand x verkoopstand). De omzet is met € 97 miljoen gestegen van € 89 miljoen in 2013 naar € 186 miljoen in 2014. De kostprijs van deze omzet stijgt navenant mee. Oorzaak van deze toename is enerzijds gelegen in een aantrekkelijke markt, waardoor meer woningen worden verkocht, en dus ook gebouwd kunnen worden. Daarnaast zijn in 2014 ook enkele grote renovaties verkocht en opgeleverd, die ook bijdragen aan omzetverhoging en resultaatverbetering. Het betreft de projecten Olympia en Willem Beukels. Onderstaand is een overzicht van de opgeleverde koopwoningen in 2014 en 2013.

<b>Opgeleverde koopwoningen</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>
Nieuwbouw	516	36
Renovatie	230	140

### **Bedrijfslasten**

De bedrijfslasten bestaan uit niet-beïnvloedbare bedrijfslasten (zoals overheidsheffingen), onderhoudslasten, leefbaarheid en overige bedrijfslasten. De totale bedrijfslasten zijn met € 58 miljoen gestegen, waarvan € 45 miljoen wordt veroorzaakt door een stijging in de verhuurdersheffing (niet-beïnvloedbare last). Daarnaast zijn ook de onderhoudslasten gestegen, met € 13 miljoen, als gevolg van een grotere onderhoudsplanning die is ingezet om de staat van het bezit op het gewenste niveau te houden nu de investeringen in sloop/nieuwbouw sterk zijn gereduceerd. Tegenover deze stijging van de lasten met € 58 miljoen staat een daling van andere posten van totaal € 18 miljoen. Deze daling is vooral te vinden in de apparaatskosten en is in lijn met de plannen zoals die zijn ingezet in 2013. De daling van de lonen en salarissen bedraagt € 7 miljoen ten opzichte van 2013 en de daling van de overige bedrijfslasten bedraagt € 6 miljoen. Daarnaast zijn ook de kosten voor leefbaarheid in 2014 € 3 miljoen lager dan in 2013. Per saldo zijn de bedrijfslasten met € 40 miljoen gestegen.

### **Financiële baten en lasten**

De verslechtering van het resultaat uit financiële baten en lasten met € 4 miljoen tot € 165 miljoen negatief wordt enerzijds veroorzaakt door een afname van € 6 miljoen van de doorberekende bouwrente aan projecten tot € 8 miljoen in 2014, en anderzijds door een verbetering van de rentelast van € 2 miljoen van € 177 miljoen in 2013 naar € 175 miljoen in 2014. De gewogen gemiddelde rente van de leningenportefeuille (inclusief de swapportefeuille) bedraagt 3,89% in 2014, terwijl dit in 2013 3,96% bedroeg.

### **Waarde-effecten financiële vaste activa**

Het waarde-effect van de financiële vaste activa betreft de verslechtering van de negatieve marktwaarde van de derivaten die in de extendible leningen besloten zitten, de zogenoemde embedded derivatives van € 8 miljoen negatief. Deze negatieve marktwaarde is het gevolg van de lage rentestand op de kapitaalmarkt en leidt tot een verhoging van de post derivaten bij de langlopende schulden op de balans.

### **Overige waardeveranderingen vastgoedportefeuille**

De overige waardeveranderingen vastgoedportefeuille betreft de onrendabele top op onze investeringen. Ymere neemt haar onrendabele top bij interne besluitvorming. Het productievolume is fors naar beneden bijgesteld, dientengevolge is de bijbehorende onrendabele investering ook lager.

### Niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille

De niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille betreffen het indirecte rendement van de portefeuille. Dit indirecte rendement wordt bepaald door de waardemutatie in het jaar af te zetten tegen de gemiddelde waarde van het bezit in verhuurde staat. De ontwikkeling van het indirecte rendement is in lijn met de vergelijkbare indices bij de commerciële verhuurders. Ymere vraagt vanwege haar maatschappelijke doelstelling niet de maximale huur en houdt bij de huurstelling rekening met de betaalbaarheid van haar huurwoningen. Mede hierdoor is het directe rendement lager dan dat van commerciële verhuurders. Opvallend is natuurlijk de opwaartse trend die het indirecte rendement op vastgoed kent, met voor 2014 een positief resultaat van € 124 miljoen, na een aantal jaren van negatieve resultaten. In 2013 was het negatieve resultaat hierop € 56 miljoen, in 2012 was het € 158 miljoen negatief. De opwaartse trend was de afgelopen jaren al wel zichtbaar, maar is in 2014 omgeslagen naar een positief resultaat. De impact van deze trend op het jaarresultaat is groot, maar valt grotendeels buiten de sturing van Ymere.

## 10.4 Maatschappelijke prestaties

Al verschillende jaren achtereen laat Ymere haar maatschappelijke prestatie in het jaarverslag zien, uitgedrukt in geld. Zo maken we zichtbaar welk financieel resultaat we niet hebben gerealiseerd vanwege onze maatschappelijke functie. Dit jaar gebruiken we hiertoe het DrieKamerModel. Het drie kamer model is een integraal, strategisch sturingsconcept voor corporaties.

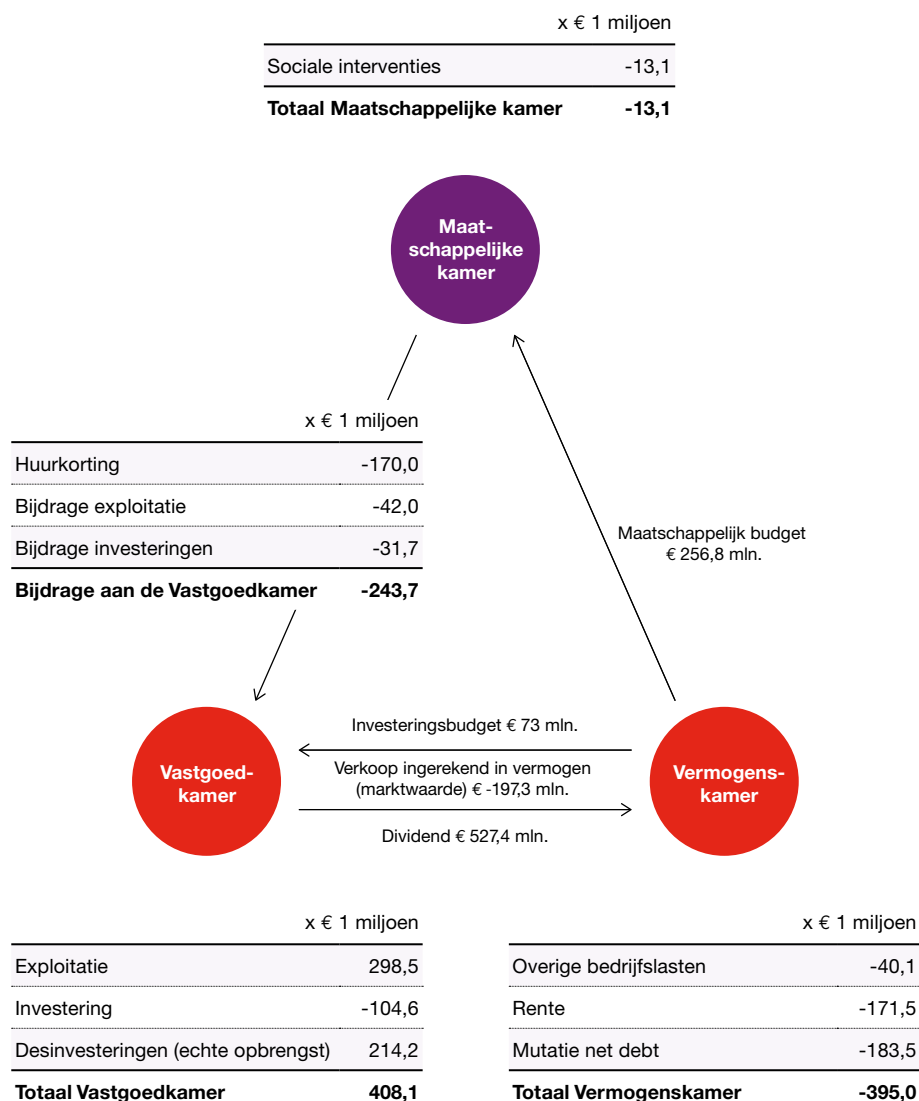
Het gaat om de Maatschappelijke kamer, de Vastgoedkamer en de Vermogenskamer. Op strategisch niveau worden de afzonderlijke doelstellingen en randvoorwaarden op elkaar afgestemd zodat een consistent geheel ontstaat.

De verantwoordelijkheid van de **Maatschappelijke kamer** is een effectieve inzet van beschikbare middelen voor maatschappelijk gewenste activiteiten. Hiervoor staat de Maatschappelijke kamer een jaarlijks budget ter beschikking dat door de Vermogenskamer verschaft wordt.

De verantwoordelijkheid van de **Vastgoedkamer** is het efficiënt exploiteren van het vastgoed. Binnen de kaders die bij de corporatie van toepassing zijn, streeft de Vastgoedkamer naar een marktconform, direct en indirect rendement. De Vastgoedkamer keert het directe rendement en het gerealiseerde indirecte rendement als dividend uit aan de Vermogenskamer.

De verantwoordelijkheid van de **Vermogenskamer** is het behoud van de financiële continuïteit. De Vermogenskamer ontvangt dividend van de Vastgoedkamer. Met dit dividend betaalt de Vermogenskamer de rentelasten over het vreemd vermogen. Dat wat resteert van het dividend, kan worden bestemd als maatschappelijk budget voor de Maatschappelijke kamer en de gewenste groei van het eigen vermogen.

Het model maakt inzichtelijk in welke mate de bestaande portefeuille middelen nodig heeft vanuit de Maatschappelijke kamer voor maatschappelijke opgaven: uitgaven in het kader van leefbaarheid, maar ook lagere huren dan markthuur om de doelgroep te kunnen huisvesten, nagestreefd onderhoudsniveau dat afwijkt van wat gangbaar is bij marktpartijen, en onrendabele investeringen. Daarnaast maakt het inzichtelijk welke investeringsmiddelen beschikbaar zijn in de Vastgoedkamer bij de gewenste ontwikkeling vanuit de Vermogenskamer. Het DrieKamerModel maakt de maatschappelijke inzet van Ymere inzichtelijk. Zonder maatschappelijke taakopvatting zou Ymere € 257 miljoen overhouden in de Vermogenskamer.



### Maatschappelijke kamer

De Maatschappelijke kamer is verantwoordelijk voor de goede besteding van het maatschappelijke budget. Het totaal van de maatschappelijke bijdragen in 2014 bedraagt € 257 miljoen. De besteding van het maatschappelijke budget is onderverdeeld in vier bestedingscategorieën: huurkorting, sociale interventies, bijdrage aan exploitatie en bijdrage aan investeringen. Hierbij zijn de sociale interventies een echte kasstroom en zijn de overige bestedingscategorieën bijdragen aan de Vastgoedkamer.

### Huurkorting

Op basis van het Woningwaarderingstelsel kan Ymere voor de sociale portefeuille een maximaal redelijke huur vragen van € 622 miljoen per jaar. We wijken hiervan bewust af. In ons huurbeleid maximaliseren we bij het leegkomen van een woning in een fors aantal gevallen de nieuwe huur op de liberalisatiegrens of een aftoppingsgrens voor de huurtoeslag. Ook bij de jaarlijkse huurverhoging wordt (waar nodig) de nieuwe huur op deze grenzen gemaximeerd. Zodoende behouden wij een betaalbare woningvoorraad voor mensen met lage inkomens. Dit beleid is in een aantal gemeenten ook vastgelegd in prestatieafspraken. Het werkelijke huurniveau van de sociale portefeuille van Ymere in 2014 bedraagt € 452 miljoen. De maatschappelijke bijdrage in het huurniveau is daarmee in 2014: € 170 miljoen.

### ***Sociale interventies***

Ymere zorgt ervoor dat de wijk schoon, heel en veilig is. Overlast wordt aangepakt en de samenwerking met andere partners in de wijk wordt actief opgezocht. Ymere stimuleert en ondersteunt de bewoners die zelf de verantwoordelijkheid nemen voor nuttige activiteiten in de buurt. Daarnaast investeert Ymere in wijken waar het nodig is. Vanuit onze analyse van de problemen en ervaring met projecten die werken, zetten we een aanpak in. Deze delen we met gemeenten en stadsdelen; we zoeken actief de samenwerking op. Aan leefbaarheid en bewonersparticipatie heeft Ymere vanuit haar visie op Wonen, Leven en Groeien in 2014 € 9 miljoen uitgegeven. Daarnaast heeft Ymere ook ingezet op huismeesters en op bestrijding van woonfraude en overlast (voor in totaal € 4 miljoen).

### ***Bijdrage aan exploitatie***

Een marktpartij heeft lagere onderhoudskosten dan een corporatie. Marktpartijen hebben doorgaans een kortere exploitatiehorizon (15 jaar) dan corporaties (25-50 jaar). Daardoor bestaat de woningportefeuille bij corporaties gemiddeld uit oudere woningen. Daarnaast huisvesten corporaties ook mensen die moeite hebben om hun woning in orde te houden. Corporaties onderhouden woningen met onderhoudsvriendelijke materialen en, investeren in energetische maatregelen. Daarnaast is Ymere volop actief in de wijken, om samen met bewoners te zorgen voor vitale wijken waar het prettig wonen is. Daar maakt Ymere extra beheerkosten voor, die een marktpartij niet zou maken. Ymere heeft medewerkers die contact onderhouden met individuele bewoners, bewonerscommissies, politiek etc. Ymere wil hier graag de buurmanrol vervullen, door als een spin in het web te zijn op lokaal niveau. We weten wat er speelt, in de wijk en bij de bewoner.

De hogere onderhoudskosten en beheerkosten tezamen bedragen circa € 42 miljoen.

### ***Bijdrage aan investeringen***

Deze categorie betreft de bijdrage aan investeringen vanuit de Maatschappelijke kamer. Ymere investeert per jaar circa € 100 miljoen in huurwoningen, waarvan de mix tussen nieuwbouw en renovatie aan het opschuiven is naar renovatie. Een gedeelte van de investeringen zien we niet terug in de marktwaarde (en is onrendabel). Dit wordt meegenomen als bijdrage aan investering en bedraagt € 32 miljoen.

### ***Vastgoedkamer***

De Vastgoedkamer is verantwoordelijk voor de vastgoedexploitatie en de transformatie van het vastgoed in overeenstemming met de gestelde kaders in het portefeuilleplan van Ymere. Bij de vastgoedexploitatie vormt het realiseren van een marktconform rendement het uitgangspunt. Dat is vanwege onze maatschappelijke doelstellingen echter meestal niet wenselijk. In die situaties bekostigt de maatschappelijke kamer de mindere opbrengsten of de hogere uitgaven. Voor de transformatie van het vastgoed had Ymere een investeringsbudget van € 73 miljoen ter beschikking vanuit de Vermogenskamer en € 32 miljoen vanuit de Maatschappelijke kamer. Tezamen is er voor € 105 miljoen geïnvesteerd.

### ***Exploitatie***

De Vastgoedkamer krijgt enerzijds een feitelijke kasstroom binnen vanuit de huren en geeft anderzijds geld uit aan beheer en onderhoud. Om dit met een marktpartij te kunnen vergelijken, moet hierbij de bijdrage vanuit de Maatschappelijke kamer worden opgeteld. De exploitatiekasstroom bedraagt circa € 299 miljoen (feitelijk). Met hierbij opgeteld de huurkorting en bijdrage aan exploitatie, levert dat een marktconforme exploitatie op van circa € 511 miljoen. Deze marktconforme exploitatie stroomt als dividend de Vermogenskamer in.

### ***Investerings***

Een belangrijke verantwoordelijkheid van de Vastgoedkamer is het inzetten van het investeringsbudget om de gewenste transformatie van het vastgoed te realiseren. Het investeringsbudget uit de Vermogenskamer vertegenwoordigt het marktconforme deel van de investeringen (€ 73 miljoen). Waar investeringen noodzakelijk waren, maar niet volledig rendabel, is het niet-rendabele deel door de Maatschappelijke kamer bekostigd (circa € 32 miljoen). Totaal is er voor € 105 miljoen aan investeringen uitgegeven.

### ***Desinvesteringen***

Verkopen van bestaand bezit en nieuwbouw wordt om verschillende redenen gedaan. Diversiteit in het aanbod van woningen zorgt voor een gemengde wijk. Daarnaast wordt de doorstroom van de woningmarkt op gang gebracht door het aanbieden van betaalbare alternatieven. Desinvesteringen zijn de ontvangsten voor verkopen van bestaand bezit en nieuwbouw. Vanuit de Vermogenskamer waren de desinvesteringen al gewaardeerd in de marktwaarde. Het verschil tussen de waarderingswaarde en de daadwerkelijke kasstroom is opgenomen in het dividend naar de Vermogenskamer, zijnde € 16 miljoen.

### ***Vermogenskamer***

De Vermogenskamer bewaakt de financiële continuïteit van de corporatie. Deze rol heeft onder meer betrekking op het beheer van de kasstromen om ervoor te zorgen dat er niet meer wordt uitgegeven dan er beschikbaar is. Deze rol heeft ook betrekking op de vermogensverhouding tussen eigen en vreemd vermogen. Deze verhouding dient dusdanig te zijn dat de corporatie niet te veel risico loopt. Hierbij neemt de Vermogenskamer ook de beoordelingen van CFV en WSW in acht.

Conform afspraak met het CFV is Ymere de leningenportefeuille aan het reduceren. Dit heeft tot een daling van circa € 183 miljoen net debt geleid per ultimo 2014 ten opzichte van 2013.

## **10.5 Treasury**

De treasuryactiviteiten zorgen ervoor dat zowel de lange- als de kortetermijnfinanciering van Ymere concernbreed verzekerd is, binnen aanvaardbare risicogrenzen en tegen zo laag mogelijke kosten. De activiteiten omvatten cashmanagement, financierings- en beleggingsbeleid en (rente)risicomanagement. Ymere heeft in het treasurystatuut de uitgangspunten en verantwoordelijkheden vastgelegd. Daarnaast beschikt Ymere over een treasurybeleidsplan en een treasuryjaarplan.

In het treasurybeleidsplan zijn de (interne) regels voor het managen van het renterisico gegeven. De belangrijkste zijn:

- het totale renterisico, dus zowel van herfinancieringen als van nieuwe investeringen in enig jaar, mag maximaal 25% van de bestaande leningenportefeuille uitmaken; dit maximumrisico van 25% is gebaseerd op de WSW-norm voor het renterisico op de herfinanciering van de bestaande leningenportefeuille van 15% en een aanvullende interne norm van 10% voor het renterisico op de financiering van nieuwe leningen als gevolg van investeringen;
- als de rente relatief laag is, wordt gekozen voor het aantrekken van leningen met langere looptijden.

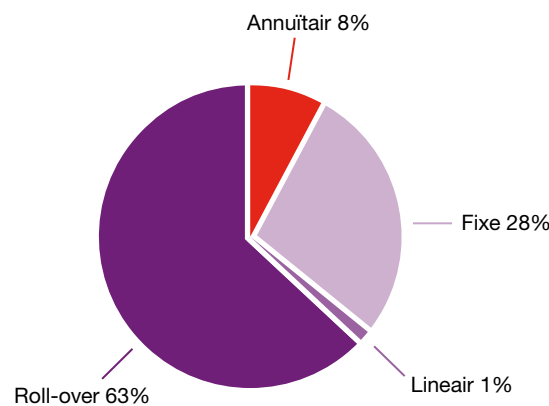
De ontwikkeling van de net-debtpositie kent in 2014 een neerwaartse trend, waar in voorgaande jaren nog een stijgende trend te zien was. De neerwaartse trend is afgesproken met

het Centraal Fonds Volkshuisvesting, teneinde het leningenvolume meer in balans te brengen met de bedrijfswaarde van het vastgoed. De daling van de net debt wordt veroorzaakt door een lager investeringsvolume, een hogere opbrengst van verkopen en een stabiel operationeel bedrijfsresultaat. In totaal is voor € 445 miljoen afgelost in 2014, hiervan is € 282 miljoen geherfinancierd. Ymere prognosticeert de ontwikkeling van de liquiditeitspositie maandelijks voor een periode van twaalf maanden vooruit.

De leningenportefeuille (€ 4.042 miljoen) bestaat uit 195 leningen (2013: 253). Het gemiddelde volume per lening bedraagt € 20,7 miljoen (2013: € 16,1 miljoen). De leningenportefeuille betreft voor € 3.986 miljoen aan DAEB-leningen (door het WSW geborgd) en voor € 56 miljoen aan niet-DAEB-leningen (niet door het WSW geborgd). De gemiddelde looptijd (duration) is 8,6 jaar.

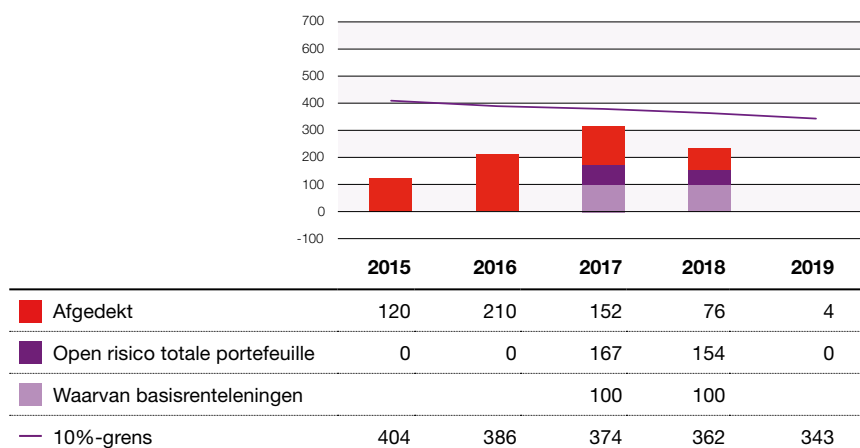
De verdeling van de leningportefeuille naar type lening laat het volgende beeld zien:

### Type Leningen



Op basis van de Financiële Meerjarenprognose, waarin kasstromen uit het meerjareninvesteringsprogramma zijn verwerkt, is een meerjarige liquiditeitsplanning opgesteld voor de periode 2015-2019. Hierbij is rekening gehouden met de consequenties van het regeerakkoord van 2012, waaronder met name de verhuurdersheffing. Op basis van de meerjarige liquiditeitsplanning wordt een actief rentemanagement gevoerd. Hierbij is tot 2012 gebruikgemaakt van 'forwardleningen' (leningen met uitgestelde storting), 'forward starting swaps' (renteruilovereenkomsten met startdata in de toekomst) en caps. Voor 2015 en 2016 is het renterisico geheel afgedekt. In de latere jaren tot en met 2019 ontstaat er een renterisico voor in totaal € 521 miljoen, waarvan voor € 321 miljoen een volledig renterisico en voor € 200 miljoen opslag op de basisrenteleningen (en niet over de totale rente op deze leningen). Voor de komende jaren blijft Ymere binnen de norm van 15% van de leningenportefeuille.

## Rente-exposure Ymere 2015-2019



De bovenstaande grafiek geeft het renterisico weer op de begin 2015 aanwezige leningen-portefeuille van Ymere.

Sinds 1995 heeft Ymere één beleggingsproduct in portefeuille: een deposito, groot € 18,2 miljoen, 8,2% rente, met een looptijd tot 2025.

Om het renterisico van herfinancieringen en nieuwe investeringen te reduceren maakt Ymere gebruik van rentederivaten. Ymere gebruikt daarbij uitsluitend Interest Rate Swaps (IRS'en). Deze derivaten zijn afgesloten door Ymere. Per ultimo 2014 heeft Ymere 111 contracten afgesloten met 6 verschillende banken. Als onderliggende overeenkomst heeft Ymere met de banken ISDA-agreements afgesloten. Ymere is geen Credit Support Annexes overeengekomen. Met de ABN AMRO Bank (voorheen Fortis Bank) heeft Ymere een Negative Rescontre Limiet afgesproken. De voorwaarden in de overeenkomst zullen niet leiden tot een margin call. Ymere hoeft daarom geen liquiditeitsbuffer aan te houden. Ymere heeft per ultimo 2014 geen Margin Calls verstrekt.

Ymere heeft per 31 december 2014 derivaten met een negatieve marktwaarde van € 999,5 miljoen (2013: negatief € 495 miljoen). Bij een daling van de marktrente met 1% zou de negatieve marktwaarde € 1.569 miljoen bedragen. Bij een stijging van de rente met 1%-punt zou de marktwaarde € 569 miljoen negatief bedragen. Ymere loopt hierover geen liquiditeitsrisico.

Ymere voldoet per eind 2014 aan de vereisten van de stresstest van het CFV.

In 26 IRS-contracten zijn breakclausules afgesproken: 2 Optional Early Termination Breaks en 24 Mandatory Early Termination Breaks. Deze breaks worden van kracht in de jaren 2018 tot en met 2025. De nominale waarde van deze derivaten met breakclausules bedraagt ultimo 2014 € 686 miljoen en de marktwaarde bedraagt ultimo 2014 € 440 miljoen negatief (2013: € 139 miljoen negatief). Bij een daling van de rente met 1%-punt zou de negatieve marktwaarde € 799 miljoen bedragen. Bij een stijging van de rente met 1%-punt bedraagt de marktwaarde € 190 miljoen negatief.

Ymere stelt in 2015 een plan van aanpak op voor het opbouwen van de voorgeschreven liquiditeitsbuffer per oktober 2017 ten behoeve van de breakdata in de contracten van oktober 2018. Dit plan wordt begin 2015 gerapporteerd aan WSW en CFV.

De breakclausules laten zicht als volgt specificeren:

### Breakclausules

per 31-12-2014

x € 1 miljoen

Jaar	aantal IRS'en	nominaal	marktwaarde	rente -/- 1 procentpunt	rente +/- 1 procentpunt
2018	8	200	-161	-280	-78
2019	4	96	-50	-96	-18
2020	2	55	-38	-70	-17
2021	3	75	-48	-84	-22
2022	5	160	-93	-175	-37
2023	0	0	0	0	0
2024	0	0	0	0	0
2025	4	100	-50	-94	-18
<b>Totaal</b>	<b>26</b>	<b>686</b>	<b>-440</b>	<b>-799</b>	<b>-190</b>

De onderliggende contracten bevatten in enkele gevallen bepalingen die uitgelegd zouden kunnen worden als toezichtbelemmerende bepalingen. In dit kader heeft Ymere een extern onderzoek laten doen, waarvan de uitkomst ter beschikking is gesteld aan het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting. Op grond van de beleidsregels van de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties van 5 september 2012, nr. 2012-000051585, heeft Ymere in 2014 voor het CFV een plan van aanpak opgesteld met als doel het schrappen van deze toezichtbelemmerende bepalingen. Eind 2014 heeft Ymere nog met twee banken ISDA-contracten met deze bepalingen.

Het totaal van de door Ymere gesloten interest rate swaps (payers) ultimo 2014 is € 2.672 miljoen (2013: € 2.770 miljoen). De gewogen gemiddelde rente van de interest rate swaps bedraagt 4,03%.

De derivatencontracten laten zich als volgt specificeren:

x € 1 miljoen	31-12-2014
actieve Caps	0
actieve IRS'en (payers)	2.672
<b>Totaal afgesloten derivaten</b>	<b>2.672</b>

De uitstaande nominale bedragen van afgesloten derivaten per ultimo jaar bedragen:

	x € 1 miljoen
2014	2.672
2015	2.597
2050	786
2060	95
2070	0



Ymere past het generieke model voor kostprijshedgeaccounting toe, waarbij het totaal van de derivatenportefeuille wordt afgezet tegenover het renterisico. Per ultimo 2014 is er sprake van een gedeeltelijke ineffectieve hedgerelatie. Dit betekent dat de omvang van de derivaten de omvang van de onderliggende waarde overstijgt. Voor eind 2014 is dit het geval voor € 170 miljoen nominaal en een marktwaarde van € 10,1 miljoen negatief. Eind 2013 was dit voor € 151 miljoen nominaal met een marktwaarde van € 9,8 miljoen negatief.

## 10.6 Risicoprofiel en risicomanagement

Ymere stelt jaarlijks een risicoprofiel op. Hierbij betreft ze onder andere de algemene politieke risico's, de risico's op het gebied van projectontwikkeling en grondkosten, de waarde van het vastgoed, de ontwikkeling van rentelasten, salariskosten en nu ook het risico van structurele saneringssteun CFV en het opvragen van het obligo door WSW vanuit de achtervangregeling. Op een aantal belangrijke punten is het risico-kanspercentage aangepast ten opzichte van vorig jaar. Er zijn twee achterliggende doelen waarom jaarlijks het risicoprofiel wordt opgesteld.

- In de eerste plaats de toetsing van de hoogte van de solvabiliteitsnorm. Ymere wil maatschappelijk verantwoord omgaan met haar vermogen. Daarom is toetsing van de juiste omvang van het eigen vermogen een blijvend aandachtspunt. Met het risicoprofiel wil Ymere een beeld krijgen van het minimaal benodigde weerstandsvermogen (lees: eigen vermogen) waarmee risico's kunnen worden opgevangen. Een te laag weerstandsvermogen is gevaarlijk voor het bereiken van de volkshuisvestelijke doelen van het bedrijf. Omgekeerd is een te hoog eigen vermogen niet in overeenstemming met de maatschappelijke oriëntatie van Ymere. Het is daarom goed om inzicht te hebben en te houden in de normatieve ondergrens van het eigen vermogen.
- In de tweede plaats de sturing; het risicoprofiel geeft inzicht in de gevoeligheid en kwetsbaarheid van de bedrijfsprocessen op basis waarvan kan worden gestuurd en waarover voortgangsinformatie kan worden gegeven in de managementrapportages (sturen op beheersing en het verkleinen/eliminieren van risico's).

Op basis van de in het najaar 2014 bijgestelde risicoanalyse bedraagt de totale risicosom in deze benadering € 4.043 miljoen. In 2014 is het eigen vermogen wederom voortdurend hoger geweest dan de totale som van het risicoprofiel dat Ymere op enig moment in 2014 had. Het risicomanagement stelt Ymere in staat om de belangrijkste risico's te monitoren en daar waar nodig aanvullende beheersingsmaatregelen te nemen.

Het systeem van risicomanagement is besproken met de accountant, het Waarborgfonds Sociale Woningbouw, het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting en de Raad van Commissarissen.

### De risicocategorieën van Ymere

	<b>2014</b>
a. Maatschappelijke risico's	€ 142 miljoen
b. Vastgoedrisico's	€ 3.415 miljoen
c. Klantrisiko's	€ 62 miljoen
d. Organisatierisico's	€ 42 miljoen
e. Financiële risico's	€ 382 miljoen
<b>Totaal</b>	<b>€ 4.043 miljoen</b>

### **Maatschappelijke risico's**

Maatschappelijke risico's zijn risico's waarop Ymere slechts beperkt invloed kan uitoefenen. Ymere houdt rekening met eventuele gebeurtenissen. Een voorbeeld hiervan is het politieke risico van een mogelijke beperking van de huurverhoging als gevolg van wat de markt kan dragen óf door veranderingen in de regelgeving (bijvoorbeeld de hoogte van de inkomensafhankelijke huurverhoging).

### **Vastgoedrisico's**

Deze risico's hebben met name betrekking op algemene vastgoedrisico's, daarnaast ook op specifieke risico's, zoals op grondposities en op de projectontwikkelingsactiviteiten voor nieuwbouwlocaties en herstructureringsprojecten.

### **Algemene vastgoedrisico's**

Het eigen vermogen van Ymere is gebaseerd op de marktwaarde in verhuurde staat, waarbij de hoogste waarde van een uitpond- of exploitatiescenario leidend is. Ten opzichte van de bedrijfswaarde zijn het balanstotaal en het eigen vermogen van Ymere circa € 5 miljard hoger. Deze waarde ligt besloten in 'de stenen' en representeert het bedrag dat een derde zou betalen voor het vastgoed in verhuurde staat. Dit is niet direct liquide te maken. Ymere hanteert een algemeen vastgoedrisico van 30% van het balanstotaal op basis van de marktwaarde in verhuurde staat. Dit is niet ongebruikelijk in de vastgoedbranche. De volgende risico's worden hiermee onder andere ondervangen:

- als Ymere wordt gedwongen om relatief grote delen van haar bezit aan (commerciële) beleggers te verkopen, zal dat de prijs aanzienlijk drukken;
- het beleid van Ymere wijkt af van dat van (commerciële) beleggers. De kosten zijn hoger (bijvoorbeeld door leefbaarheidsuitgaven) en het huidige huurbeleid en de daarover met gemeenten, stadsdelen en huurdersorganisatie gemaakte afspraken gaan uit van gemiddeld een lagere maximale huur dan op grond van het Woningwaarderingstelsel mogelijk zou zijn. Door hogere kosten en lagere huren daalt het gerealiseerde directe rendement;
- de uitpondwaarde van de Ymere-complexen is doorgaans hoger dan de exploitatiewaarde. De hogere uitpondwaarde bepaalt de beleggerswaarde en het hogere eigen vermogen van Ymere. Ymere pndt jaarlijks minder snel uit en daardoor daalt het gerealiseerde indirecte rendement.

### **Grondposities**

Ymere heeft diverse grondposities. Deze posities zijn ingenomen om de bouwproductie voor de (sociale) woningbouw zeker te stellen, tegen betaalbare condities. De risico's die met grondaankoop gepaard gaan, worden beperkt doordat Ymere verwacht binnen een termijn van tien jaar te kunnen overgaan tot ontwikkelingsactiviteiten op de ingenomen grondposities.

In de risicosfeer is een belangrijk onderscheid te maken tussen:

- grondposities waarop nog geen bestemming woningbouw rust;
- grondposities waarop de gewenste RO-bestemming rust;
- verkregen posities (bijvoorbeeld prijsvragen) van gronden in erfpacht of anderszins ontwikkellocaties zonder RO-problematiek.

### **Projectontwikkeling**

De projectontwikkelingsactiviteiten worden periodiek beoordeeld. Financiële risico's worden drie keer per jaar op projectniveau in kaart gebracht aan de hand van projectbegroting, realisatie en prognose. Vanuit risico-optiek werkt Ymere bij grote bouwprojecten vaak samen

met derden in de vorm van samenwerkingsverbanden. Hiertoe worden separate juridische entiteiten opgericht. Risico's bij de uitvoering worden zo veel mogelijk beperkt door te werken met vooraf afgesproken bouwkosten. Projecten worden in principe niet eerder gestart dan nadat 70% van de woningen bij voorintekening is verkocht. De laatste jaren is gebleken dat de economische crisis het behalen van deze voorverkooppeis bemoeilijkt. Bij enkele projecten is, in geval van een lage risicoverwachting, van de voorverkooppeis afgeweken om de productie niet te laten stagneren, omdat deze was gekoppeld aan de realisatie van sociale huur.

#### **Klantrisico's**

Bij klantrisico's kan worden gedacht aan de toenemende druk van de markt op het vergroten van de kwaliteit van de dienstverlening. Daarnaast onderkent Ymere het risico dat koopkrachtverlaging leidt tot extra huurderiving.

#### **Organisatierisico's**

Ymere vindt het van belang om continu strategisch noodzakelijke competenties aan te trekken, te ontwikkelen, optimaal in te zetten en te behouden. De kwaliteiten van medewerkers worden daarmee optimaal benut en ontwikkeld. Ymere kan zo haar strategische doelstellingen blijven realiseren. Ymere beperkt de organisatierisico's door het HRM-beleid en de synergie die wordt verkregen door de inzet van HRM-instrumenten op elkaar af te stemmen. De jaarlijkse cao-stijging ligt buiten de directe invloedssfeer van Ymere.

#### **Financiële risico's**

Risico's vanuit financiële optiek zijn bijvoorbeeld een tariefstijging boven inflatie van de zakelijke lasten (zoals de onroerendezaakbelasting) en veranderingen in het belastingklimaat. Ook het risico van structurele saneringssteun CFV en het opvragen van het obligo door WSW vanuit de achtervangregeling vormen een financieel risico.

De renteontwikkeling is van grote invloed op de toekomstige kasstromen en het eigen vermogen van Ymere. Om het renterisico te beperken voert Ymere een actief treasurybeleid, waarvan de mogelijkheden overigens zijn beperkt door de in 2012 ingevoerde nieuwe derivatenrichtlijn van het ministerie van Binnenlandse Zaken. De treasuryactiviteiten omvatten cashmanagement, financieringsbeleid en beleggingsbeleid. In het treasurystatuut zijn de uitgangspunten en verantwoordelijkheden vastgelegd. Daarnaast beschikt Ymere over een treasurybeleidsplan en een treasuryjaarplan. Een treasurycommissie, waarin ook een externe deskundige zitting heeft, adviseert het bestuur bij het formuleren en uitvoeren van het treasurybeleid.

#### **Ymere stuurt op risico's**

Ymere stuurt op risico's door de mogelijke risico's in kaart te brengen, bereidt zich op de consequenties goed voor en creëert hiervoor een financiële buffer. Ymere maakt voor het doorrekenen van de macro-economische risico's gebruik van een ALM-pakket (Wals) en heeft daarnaast ook een eigen systematiek voor het opstellen van een risicoprofiel waarin alle bovenstaande risicogebieden financieel zijn vertaald. Daarop worden scenario's doorgerekend, waarbij de financierbaarheid van onze ambities 'worst case' wordt beoordeeld. Ook in 2014 zijn de scenario's op diverse momenten in het jaar meerjarig doorgerekend. Hierdoor komen de effecten op financiële ratio's nader in beeld en kan Ymere tijdig bijsturen bij (materiële) afwijkingen.

### Conclusie risicoprofiel

Onze solvabiliteitsdoelstelling leiden we mede af van het risicoprofiel, waarbij we het minimumweerstandsvermogen uitdrukken in een percentage van het balanstotaal. De huidige solvabiliteitseis op basis van beleggerswaarde (50%) is hoger dan de benodigde risicobuffer vanuit het risicoprofiel (39%). De marge tussen de solvabiliteitseis op basis van beleggerswaarde en minimaal benodigd op basis van het risicoprofiel is hiermee 11%.

Het eigen vermogen per balansdatum 31-12-2014 (€ 5.858 miljoen/57%) is € 1.815 miljoen/18% hoger dan minimaal benodigd op basis van het risicoprofiel (€ 4.043 miljoen/39%). De marge tussen de aanwezige solvabiliteit op basis van beleggerswaarde en minimaal benodigd op basis van het risicoprofiel is hiermee 18%.

Er is dus voldoende comfort. Vanuit de risico's is er geen reden om de solvabiliteitsnorm bij te stellen.

## 10.7 Verbindingen

Uitsluitend ten behoeve van mitigatie van bedrijfsrisico's in de ontwikkelingsprojecten is onder Stichting Ymere een structuur van holdings en juridische entiteiten (BV's, VOF's en CV's) georganiseerd. In de onderste lagen van de structuur vinden de daadwerkelijke projecten/werkzaamheden plaats.

Deze deelnemingen worden gefinancierd met eigen vermogen, via leningen of een rekening-courant. Het beleid is om entiteiten waarin Ymere deelneemt met één of meerdere partners, zo veel mogelijk extern te financieren.

Ymere financiert haar projecten grotendeels door middel van:

- het verstrekken van rekening-courant van Stichting Ymere aan Ymere Holding BV;
- het verstrekken van rekening-courant van Stichting Ymere aan Ymere Ontwikkeling BV en;
- het verstrekken van eigen vermogen van Ymere Holding BV aan Ymere Ontwikkeling BV.

Over de rekening-courant financiering wordt 'at arm's length' rente in rekening gebracht.

De rekening-courantfinanciering aan Ymere Holding BV wordt vrijwel geheel als eigen vermogen ingebracht in Ymere Ontwikkeling BV.

Ymere Holding BV is een tussenschakel; de activiteiten en het bezit (bijvoorbeeld grondposities en onderhanden werk op projecten) worden in de administratie verwerkt van Ymere Ontwikkeling BV en/of in de administratie van onderliggende rechtspersonen voor projectontwikkeling.

Ter beperking van de risico's ontwikkelt Ymere grootschalige projecten als Waterlandplein, Laan van Spartaan, Polderweggebied en Overhoeks (alle in Amsterdam) en de Entree (Haarlem) in samenwerkingsverbanden met derden. Die samenwerkingen worden geconsolideerd in de jaarcijfers van Ymere. De samenwerkingsverbanden zijn aangegaan in structuren met VOF's, CV's en/of BV's.

De financiële risico's die samenhangen met de ontwikkelingen in de samenwerkingsverbanden, zijn in principe beperkt tot maximaal de kapitaalbreng van Stichting Ymere.

De samenwerkingen zijn gevormd met als doelstelling het verwerven, ontwikkelen en verkopen van onroerend goed. De activiteiten van de verbindingen zijn gebaseerd op volkshuisvestelijke overwegingen en passen daardoor binnen de mogelijkheden én binnen de door

BBSH bepaalde grenzen. Daarnaast worden projecten doorgaans niet eerder in aanbouw genomen dan nadat 70% van de te realiseren koopwoningen bij voorintekening zijn verkocht.

In onderstaand overzicht worden de verbindingen weergegeven die enige omvang hebben. Een overzicht van de samenwerkingen is te vinden in de volledige jaarstukken 2014.

x € 1 miljoen	Totaal		Aandeel Stichting Ymere		Activiteitengebied	
	Balans-totaal	Leningen van derden	%	Balans-totaal		Leningen van derden
Overhoeks CV	82,9	0,0	30,00%	24,9	0,0	Amsterdam
VOF Nobelhorst	24,4	0,0	50,00%	12,2	0,0	Almere
Wesopa CV	16,6	15,3	50,00%	8,3	7,6	Weesp
GEM Spiegelhout CV	28,1	0,0	25,00%	7,0	0,0	Almere
Ontwikkelingsmij. 023 CV	18,8	0,0	25,00%	4,7	0,0	Haarlem
VOF Nieuweramstel	8,2	0,0	50,00%	4,1	0,0	Amsterdam
Groep Waterstad 3 CV	20,2	0,0	20,00%	4,0	0,0	Amsterdam
GEM Lisserbroek CV	10,1	20,0	33,33%	3,4	6,7	Lisserbroek
Vof Polderweg	7,8	0,0	33,33%	2,6	0,0	Amsterdam
Beinsdorp CV	5,6	0,0	33,33%	1,9	0,0	Beinsdorp
<b>Totaal</b>	<b>222,6</b>	<b>35,3</b>		<b>73,0</b>	<b>14,3</b>	

Het balanstotaal van € 222,6 miljoen van de samenwerkingsverbanden vormt 86% van het balans-totaal van samenwerkingen waarin Ymere activiteiten heeft. De leningen van derden van € 35,3 miljoen (2013: € 35,7 miljoen) betreffen door de verbindingen zelfstandig aange-trokken leningen van kredietinstellingen. Voor het overige deel worden de samenwerkings-verbanden gefinancierd door Ymere en haar partners.

Behalve in de deelnemingen die in de consolidatie zijn betrokken, neemt Ymere deel in een aantal entiteiten waarin het belang van zeer beperkte financiële betekenis is. Op de volgen-de pagina staan deze verbindingen aangegeven, met de bijbehorende percentages.

1. Stadsherstel Amsterdam NV, Amsterdam	0,60%
2. Gaasperplas I CV, Hoevelaken	99,80%
3. Woonwagendstandplaatsen Kennemerland BV, Haarlem	41,10%
4. Woningnet NV, Utrecht	17,90%
5. Kleinschalig Vastgoed Amsterdam BV, Amsterdam	90,00%
6. Gemeenschappelijk Glas Amsterdam BV, Amsterdam	12,50%
7. NV Zeedijk, Amsterdam	2,80%
8. Goed Wonen Vastgoed BV, Amsterdam	100%

In 2011 is een verbindingenstatuut opgesteld om het risiconiveau te bewaken. Dit statuut stelt nadere regels aan de verbindingen die Ymere aangaat. In het statuut worden met name de beheersingsmaatregelen en de verantwoordingsgegevens op diverse niveaus afgebakend om de risico's die voortvloeien uit de activiteiten van de verbindingen af te dekken. Dit verbindingenstatuut wordt in 2015 geactualiseerd.

#### **Deelname in Gemeenschappelijk Glas Amsterdam BV**

Ymere neemt vanaf 2006 deel in het glasvezelproject Amsterdam. Sinds 2009 is Ymere aandeelhouder in Gemeenschappelijk Glas Amsterdam BV (GGA BV) met een aandeelpercentage van 12,5%. Deze BV, waarin ook drie andere Amsterdamse woningcorporaties, alsmede de gemeente Amsterdam aandeelhouder zijn, bezit voor 30% aandelen in Glasvezelnet Amsterdam BV (GNA BV), waarin ook Reggefiber ttH BV (een samenwerkingsverband tussen Reggefiber en KPN) participeert. GNA BV heeft tot doel de aanleg van een glasvezelnetwerk naar alle woningen in Amsterdam te realiseren. Binnen GGA BV hebben de aandeelhouders (corporaties en gemeente) de krachten gebundeld voor hun inbreng in GNA BV.

Per 1 januari 2010 hebben de in GGA BV participerende woningcorporaties een gewijzigde toestemming van het ministerie voor hun deelname in de aanleg van dit open glasvezelnetwerk. Deze nieuwe toestemming is gebaseerd op het zogenoemde proportionaliteitsbeginsel (het aandeel van de investeringen van corporaties in een glasvezelnetwerk mag niet hoger zijn, dan de kosten die zouden zijn gemaakt indien de corporaties zelf glasvezel hadden aangelegd van wijkcentrale tot in de meterkast van de woningen). Ymere voldoet in 2014 aan de door het ministerie verbonden voorwaarden voor participatie in een glasvezelnetwerk.

## **10.8 Voortgang afspraken Centraal Fonds Volkshuisvesting**

Eind 2013 heeft het CFV geconstateerd dat Ymere goede uitvoering heeft gegeven aan de verbeterpunten uit het herstelplan. Het CFV heeft het verscherpte toezicht opgeheven. Wel zijn toen verbeterafspraken gemaakt, die in 2014 gevolgd zijn door het CFV. Gedurende 2014 is diverse keren constructief overleg geweest over de voortgang van deze afspraken.

### **1. Verder verbeteren van de kwaliteit van de financiële verantwoording**

Ymere werkt verder aan het versterken van de kwaliteit van de financiële verantwoording door uitvoering te geven aan het Herinrichtingsplan Financiën. Daarbij borgt Ymere een goede verbinding tussen het eigen sturingskader en de grondslagen van het CFV. Een belangrijk punt van de grondslagen is de systematiek van bedrijfswaardeberekening. Ymere hanteert in haar bedrijfswaardeberekening voor de financiële verantwoording de normen en parameters zoals voorgeschreven door het CFV. Afwijkingen tussen de verant-

woording van de bedrijfswaarde aan het CFV en zoals opgenomen in de toelichting van de jaarrekening (volgens de richtlijnen voor de jaarverslaggeving) worden transparant toegelicht in de jaarrekening. Ze worden puur veroorzaakt door verschillen in regelgeving van het CFV en richtlijnen voor de jaarverslaggeving. De bedrijfswaardeberekening heeft de aandacht van het management van Ymere en is gestoeld op de gekozen beleidsuitgangspunten.

Voor de dPi 2013 (ingeleverd in voorjaar 2014) heeft het afstemmingstraject tussen Corpdata en Ymere veel langer geduurd dan noodzakelijk. Ymere heeft daaruit haar lessen getrokken en heeft in najaar 2014 overleg gehad over de knelpunten in de dPi en vroegtijdig met Corpdata afgestemd. Het gevolg is dat de dPi 2014 dit jaar op de inleverdatum is ingeleverd. De interne controle op de dPi is versterkt. De verwachting is dat de afstemming tussen Corpdata en Ymere in dit traject veel soepeler zal verlopen, door de afspraken die hierover op voorhand zijn gemaakt.

Voor de dVi 2013 (ingeleverd in zomer 2014) is een flinke slag gemaakt met de planning en interne controle. De verbetering ten opzichte van voorgaand jaar is duidelijk zichtbaar geweest, maar ook in dit traject is nog ruimte voor verbetering.

Het CFV heeft in 2014 gezien dat er stappen zijn gezet in de verbetering van de kwaliteit van de financiële verantwoording, maar ziet ook nog ruimte voor verdere verbetering op dit punt en heeft het dan ook als aandachtspunt laten staan in de Toezichtsbrief 2014.

In 2014 heeft Ymere voor het eerst gewerkt in de nieuwe organisatiestructuur en zijn de eerste stappen gezet voor deze verbetering. In 2015 is verdere verbetering een van de speerpunten.

## **2. Beheersing van het leningenvolume**

Ymere heeft met het CFV afspraken gemaakt over het reduceren van het leningenvolume, teneinde het meer in balans te laten zijn met de waarde van het bezit. De afspraken die in 2013 zijn gemaakt, waren nog afspraken vóór de fusie met De Woningbouw te Weesp. Deze in 2013 gemaakte afspraken zijn gedurende 2014 gevolgd, maar ook aangepast, om recht te doen aan de nieuwe situatie. In de afgelopen jaren heeft Ymere maatregelen getroffen door middel van de prioritering van haar (des)-investeringen en een omvangrijk bezuiningsprogramma op de apparaatskosten om deze afspraken na te komen. De opvolging van deze afspraken wordt maandelijks gemonitord door middel van de liquiditeitsprognose. Gedurende 2014 is er sprake geweest van een ontwikkeling in de liquiditeiten conform planning. De dPi die in voorjaar 2015 is ingeleverd, houdt vast aan de afspraken die met het CFV zijn gemaakt en borgt dat de afspraak inzake net debt ultimo 2016 wordt nagekomen. De sturing op de liquiditeiten gaat verder in 2015 en daarna. Detaillering van de liquiditeitsprognose is een ander speerpunt voor 2015.

## **3. Ontwikkeling van het door het CFV berekende volkshuisvestelijke vermogen**

Ymere heeft fors bijgestuurd op de investeringen. Daarnaast hebben we ingezet op beheersing van de apparaatskosten, zijn de huurinkomsten geoptimaliseerd en is het verkoopprogramma van bestaand bezit bestendig. Dit is weergegeven in de financiële meerjarenprognose 2015-2019. Het leidt tot een positieve ontwikkeling van het volkshuisvestelijke vermogen in de komende jaren conform de verwachtingen van het CFV.

#### 4. Verstevenigen van risicomanagement

Een belangrijk punt voor het CFV was het verschaffen van inzicht in de verbindingsstructuur en een inhoudelijke evaluatie daarvan. Daarnaast vraagt het CFV ook aandacht voor de verdere doorontwikkeling van het vastgoedstuuringsmodel, waaronder de verdere implementatie van het nieuwe onderhoudsbeleid en sturing.

Ymere heeft haar verbindingsstructuur in het eerste halfjaar van 2014 geëvalueerd. Deze evaluatie ondersteunt de inrichting in de verbindingsstructuur van met name projectontwikkelingsactiviteiten, maar geeft ook aan dat toegewerkt wordt naar een kleinere structuur. Dit met name omdat de projectontwikkelingsactiviteiten in omvang en hoeveelheid afnemen, waardoor het aantal verbindingen kan dalen. In 2015 wordt hier verder opvolging aan gegeven.

De verdere doorontwikkeling van het vastgoedstuuringsmodel is een continue actie. In 2014 heeft de operationele cockpit (zie paragraaf 4.4) goed vorm gekregen. Deze wordt jaarlijks verder doorontwikkeld. Voor 2015 zijn de sturingsvariabelen vastgesteld die behoren bij het nieuwe onderhoudsbeleid. Hierop wordt maandelijks gemonitord.

In 2014 heeft het CFV vastgesteld dat er goede stappen zijn gezet in de opvolging van de afspraken. Voor 2015 zijn de volgende aandachtspunten afgesproken:

- doorzetten van de lijn van het financiële meerjarenplan 2014-2018, waarbij moet worden vastgehouden aan de afspraken over huurontwikkeling, verkoopbeleid, investeringsvolume en kostenreductie;
- verbeteren van de kwaliteit van de externe financiële verantwoording;
- versterken van de integrale strategische portefeuillesturing.

### 10.9 Vooruitblik 2015

In diverse hoofdstukken in dit jaarverslag is ingegaan op de maatregelen van de regering met betrekking tot het wonen. Sommige maatregelen zijn al ingegaan en zijn door Ymere omgezet in haar eigen sturing (verhuurdersheffing en impact op investeringen en bezuinigingen op apparaatskosten). Ook de herijking van de strategie die in 2015 plaatsvindt kan leiden tot accentverschuivingen. De eventuele gevolgen voor onze activiteiten moeten zich uiteraard nog uitkristalliseren. De mogelijke financiële consequenties zullen worden verwerkt in ons financieel meerjarenplan.

Voor de jaren 2015-2019 heeft Ymere op grond van de vastgestelde hoogte van de verhuurdersheffing, de prognose van het bezit en een inschatting van de saneringsheffing een bedrag van € 300 miljoen aan te betalen verhuurders- en saneringsheffingen ingerekend in haar financiële meerjarenprognose.

Om de impact van de verhuurders- en de saneringsheffing op te vangen houdt Ymere er rekening mee dat, in verband met de betaalbaarheid, optimaal (en dus niet maximaal) gebruikgemaakt wordt van de toegestane huurverhogingen. Bij schaarse woningen (bijvoorbeeld grote woningen) wordt de huurverhoging afgetoet om deze voor de sociale doelgroep betaalbaar te houden. Tevens wordt bij huurverhoging na leegkomst dusdanig gestuurd dat minimaal 75% van de verhuringen binnen de sociale huurgrenzen kan worden aangeboden en maximaal 25% aangeboden wordt in de geliberaliseerde huur.

Voor de jaren 2015-2019 heeft Ymere huurinkomsten ingerekend gebaseerd op het huidige huurbeleid. Dit heeft betrekking op twee zaken:

- een meeropbrengst aan huur door toepassing van het huurbeleid van Ymere. Dit komt erop neer dat met gebruikmaking van de zogenoemde Donnerpunten de huur bij leeg-



komst naar 100% maximaal redelijke huur gaat, met de beperking dat schaarse woningen (bijvoorbeeld grote woningen) voor de sociale doelgroep bereikbaar blijven door daarvan de huur af te toppen. Er is sprake van groei van het aantal woningen voor middengroepen (huur boven liberalisatiegrens). Gemiddeld vindt jaarlijks 80% van de nieuwe verhuringen in de sociale sector plaats en 20% in de geliberaliseerde sector;

- voor de huurverhoging 2015 en daarna gaat Ymere uit van een voortzetting van het vigerende rijksbeleid: de zogenoemde inkomensafhankelijke huurverhoging. Dit betekent dat huurders in de sociale sector met een inkomen onder € 34.000 1,5% boven inflatie aan huurverhoging krijgen, inkomens tussen € 34.000-€ 43.000 2,0% boven inflatie en inkomens boven € 43.000 4% boven inflatie.

We zijn ons ervan bewust dat in de Tweede Kamer over aanpassingen van het huurbeleid gesproken wordt en dat een gewijzigd beleid consequenties kan hebben voor onze huurinkomsten.

Om ondanks deze heffingen te kunnen blijven investeren in bestaande en nieuwe huurwoningen en in duurzaamheid is het naast de huurverruimingsmogelijkheden voor Ymere noodzakelijk om ook haar bedrijfslasten te verlagen. In 2013 zijn de processen ingericht op verbetering van de klanttevredenheid, waarbij ook naar een verbetering van efficiency en effectiviteit wordt gestreefd. Vanaf 2014 is Ymere gaan werken met deze nieuwe inrichting. Voor de periode 2015-2019 is een verdere verlaging van de bedrijfslasten (exclusief leefbaarheid) ten opzichte van de begroting 2012 ingerekend, van € 13 miljoen in 2015 oplopend tot € 19 miljoen in 2019.

Teneinde de inkomsten van Ymere te vergroten wordt maximaal ingezet op het continueren van het in de afgelopen jaren bereikte verkoopvolume uit de bestaande voorraad huurwoningen.

Voor de periode 2015-2019 is een verkoopopbrengst van € 105 miljoen per jaar ingerekend. Om deze opbrengst te realiseren zullen naar verwachting in totaal circa 5.000 woningen uit de bestaande voorraad worden verkocht.

De hierboven genoemde maatregelen die Ymere treft om aan de heffingen van de regering en het CFV te kunnen voldoen, leiden binnen het door Ymere vastgestelde financiële kader van de financiële ratio's ICR, DSCR, LTV en solvabiliteit (op basis van de door WSW en CFV volgens hun risicobeleid gehanteerde uitgangspunten) en 50% solvabiliteit op basis van beleggerswaarde tot een meerjarig investeringsvolume voor huurproducten van € 100 miljoen. De projectenportefeuille is in 2013 op basis van dit volume geprioriteerd. Daar waar de uitgaven voor investeringen in huurproducten in 2013 nog hoger waren als gevolg van uitloop van projecten, zijn de uitgaven voor investeringen in huurproducten in 2014 € 105 miljoen.

Activiteiten om de ingerekende kostenbesparingen te realiseren zijn gestart; ze hebben inmiddels al tot resultaten geleid. Ten opzichte van de begroting 2012 is in 2014 een besparing op de apparaatskosten gerealiseerd van € 8 miljoen. Voor 2015 is een aanvullende besparing van € 5 miljoen opgenomen in de begroting. Voor 2016 en verder zullen de nu lopende activiteiten nog moeten leiden tot concrete resultaten; deze zullen in de begroting van 2016 en verder worden opgenomen.

Ymere heeft een bezit met een marktwaarde van € 9,7 miljard. Hiervan is het gedeelte dat als niet-DAEB moet worden aangemerkt € 1.190 miljoen. In 2014 heeft Ymere voor circa

€ 40,6 miljoen aan niet-DAEB-bezit opgeleverd. Dit heeft Ymere geheel gefinancierd met eigen middelen. Deze aanwending van eigen middelen past binnen het eigenmiddelenbeleid van het WSW. Voor de jaren 2015 tot en met 2019 heeft Ymere een investeringsambitie van € 113 miljoen in niet-DAEB-bezit. De financiering van deze investeringsverplichting past, vooralsnog, binnen het eigenmiddelenbeleid van het WSW.

Eind 2014 is de Novelle op de Herzieningswet (in 2012 aangenomen als herziening op de Woningwet) aangenomen door de Tweede Kamer. In maart 2015 is ze in de Eerste Kamer behandeld. De minister beoogt de nieuwe Woningwet (het totaal van Novelle en de Herzieningswet) op 1 juli te laten ingaan. Corporaties hebben tot 1 januari 2017 de tijd om een scheidingsplan DAEB/niet-DAEB te maken. Dit scheidingsplan moet afgestemd zijn met gemeenten en huurdersorganisaties. De nieuwe Woningwet vervangt de Woningwet uit 1901 en alle opvolgende, losse wetgeving rondom woningcorporaties, zoals het Besluit Beheer Sociale Huursector BBSH) en de MG-circulaires (ministeriële regelingen). Daarnaast zorgt de nieuwe Woningwet voor de wettelijke verankering van de afspraken over geoorloofde staatssteun van woningcorporaties die door de Nederlandse overheid met de Europese Unie zijn gemaakt. Onderwerpen in de wet zijn onder andere het systeem van toelating en intrekking van de toelating, governance, werkdomein, staatssteun, onderscheid DAEB/niet-DAEB, verbindingen en toezicht. De kern van de wet is dat de taak van corporaties zich beperkt tot het bouwen, verhuren en beheren van sociale huurwoningen voor lage inkomens en dat nieuwe activiteiten van woningcorporaties zich beperken tot een regionale schaal.

De nieuwe Woningwet regelt een nadere definiëring van het werkdomein van corporaties:

- niet-DAEB-werkzaamheden zullen voortaan tegen marktconforme voorwaarden moeten worden gerealiseerd en zijn alleen toegestaan als marktpartijen geen interesse hebben, en in wijken waar de corporatie sociaal bezit heeft. Het transformeren van complexen met 100% sociale huurwoningen naar een gemengd complex of een gemengde wijk wordt in de toekomst een stuk gecompliceerder;
- leefbaarheidsactiviteiten mogen alleen als ze samenhangen met het sociale bezit en corporaties mogen geen verantwoordelijkheid van een andere partij overnemen (zoals Beter Buren of Treiteraangepak);
- maatschappelijk vastgoed is alleen toegestaan als het een verblijfskarakter heeft. Bedrijfs-onroerend goed in de plint of kantoorruimte voor startende ondernemers zijn voortaan verboden voor corporaties;
- de nieuwe Woningwet regelt een sterkere rol voor de gemeente. De gemeente krijgt een stem bij verkoop of liberalisatie, bepaalt de wenselijkheid van de ontwikkeling van niet-DAEB-woningen door een corporatie en de regionale schaal. Corporaties en gemeenten moeten ook controleerbare en bindende prestatieafspraken maken. Huurdersorganisaties krijgen meer mogelijkheden om informatie op te vragen, wooncoöperaties op te zetten (zelfbeheer) en als volwaardige partij te onderhandelen bij prestatieafspraken.

In 2014 heeft Ymere de gevolgen van de nieuwe Woningwet nauwlettend gevolgd en allerlei scenarioberekeningen gemaakt van de impact. In 2015 gaat een projectgroep werken aan de uitwerking van de nieuwe Woningwet en de implementatie hiervan. Er wordt een plan van aanpak opgesteld, waarbij collegiaal overleg tussen de corporaties plaatsvindt.



## Ymere in 't kort

<b>Jaarresultaten</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>
Maatschappelijke prestatie	€ 257 miljoen	€ 314 miljoen
Jaarresultaat na belastingen	€ 176 miljoen	€ 89 miljoen negatief
Totale omzet	€ 1.017 miljoen	€ 987 miljoen
Huuromzet	€ 525 miljoen	€ 499 miljoen
Eigen vermogen	€ 5,8 miljard	€ 5,7 miljard
Balanstotaal	€ 10,3 miljard	€ 10,4 miljard
Waarde in verhuurde staat	€ 9,7 miljard	€ 9,6 miljard
Bedrijfswaarde op basis van RJ 645	€ 5,2 miljard	€ 5,3 miljard
WOZ-waarde van de woningen	€ 14,3 miljard	€ 14,6 miljard
Net debt	€ 3.976 miljoen	€ 4.159 miljoen
<b>Financiële kengetallen</b>		
Solvabiliteit	56,6%	54,9%
Interest coverage ratio*	1,3	1,3
<b>Omzet en investeringen</b>		
Investeringen in het eigenwoningbezit	€ 105 miljoen	€ 277 miljoen
Nieuwbouw koopwoningen	€ 186,2 miljoen	€ 89 miljoen
Onderhoud aan woningen	€ 99 miljoen	€ 89 miljoen
Investeringen in leefbaarheid van de wijken en buurten	€ 9 miljoen	€ 12 miljoen
<b>Productie</b>		
Opgeleverde nieuwbouwhuurwoningen	316	773
Opgeleverde nieuwbouwoopwoningen	516	36
Verkochte nieuwbouwoopwoningen	666	588
Verbeterde woningen	924	1.455
<b>Bezit</b>		
Verhuureenheden	89.313 (77.490 zelfstandige woningen)	90.565 (78.669 zelfstandige woningen)
Gemiddeld nettohuurniveau sociale huurwoningen	€ 503	€ 479
Gerealiseerde gemiddelde huurverhoging	4,1%	4,3%
Verkochte bestaande huurwoningen	1.309	912
Mutatiegraad	6,8%	5,8%
Ontruiming	364	218
<b>Organisatie</b>		
Aantal fte's per 31 december	907	957
Totale brutopersoneelskosten	€ 79,7 miljoen	€ 84,2 miljoen
Ziekteverzuim	5,2%	3,7%

\* Op basis van WSW-berekeningswijze

# Verklaring Statutaire directie

De statutaire directie van stichting Ymere verklaart:

1. dat de stichting haar middelen (batige saldi daaronder begrepen) uitsluitend bestemt voor werkzaamheden op het gebied van de volkshuisvesting;
2. dat de Raad van Commissarissen op 31 maart 2015 de jaarstukken 2014, inclusief het volkshuisvestingsverslag 2014, heeft goedgekeurd;
3. dat de accountant met betrekking tot de jaarrekening 2014 een goedkeurende verklaring heeft afgegeven.

Amsterdam, 31 maart 2015

L.A. Bosveld

K. Laglas



**JAAR  
REKE  
NING  
2014**

**Ymere**

# 11. Geconsolideerde balans per 31 december 2014

(na resultaatbestemming)

(x € 1.000.000)

Activa	Ref	31-12-2014	31-12-2013
<b>Vaste activa</b>			
<b>Materiële vaste activa</b>			
(On)roerende zaken t.d.v. exploitatie	20.1.1	80	92
<b>Vastgoedbeleggingen</b>			
Commercieel vastgoed in exploitatie	20.1.2	1.190	1.286
Sociaal vastgoed in exploitatie gewaardeerd als vastgoedbelegging	20.1.2	8.556	8.414
Onroerende zaken verkocht onder voorwaarden	20.1.2	156	148
Vastgoed in ontwikkeling bestemd voor eigen exploitatie	20.1.2	72	154
Grondposities	20.1.3	61	69
		<b>10.115</b>	<b>10.163</b>
<b>Financiële vaste activa</b>			
Deelnemingen	20.2.1	2	2
Latente belasting vorderingen	20.2.2	20	0
Leningen u/g	20.2.3	8	9
Overige effecten	20.2.3	18	22
Te vorderen BWS-subsidies	20.2.4	1	1
		<b>49</b>	<b>35</b>
<b>Totaal vaste activa</b>		<b>10.164</b>	<b>10.198</b>
<b>Vlottende activa</b>			
Voorraden			
Vastgoed bestemd voor verkoop	20.3	5	9
Vastgoed in ontwikkeling bestemd voor verkoop	20.3	80	42
Overige voorraden	20.3	1	1
		<b>86</b>	<b>51</b>
<b>Onderhanden projecten</b>	20.3.1	<b>0</b>	<b>4</b>
<b>Vorderingen</b>			
Huurdebiteuren	20.4.1	8	8
Debiteuren koopwoningen	20.4.2	10	12
Belasting vorderingen	20.4.3	0	0
Overige vorderingen	20.4.4	2	7
Overlopende activa	20.4.5	8	11
		<b>27</b>	<b>37</b>
Liquide middelen		79	61
<b>Totaal vlottende activa</b>		<b>192</b>	<b>153</b>
<b>Totaal activa</b>		<b>10.356</b>	<b>10.351</b>



# Geconsolideerde balans per 31 december 2014

(na resultaatbestemming)

(x € 1.000.000)

<b>Passiva</b>	<b>Ref</b>	<b>31-12-2014</b>	<b>31-12-2013</b>
<b>Groepsvermogen</b>	20.5	<b>5.858</b>	<b>5.682</b>
<b>Voorzieningen</b>			
Voorziening onrendabele investeringen	20.6.1	50	76
Overige voorzieningen	20.6.2	27	37
		<b>77</b>	<b>112</b>
<b>Langlopende schulden</b>			
Leningen overheid	20.7.1	32	87
Leningen kredietinstellingen	20.7.1	3.550	3.675
Derivaten	20.7.2	23	15
Terugkoopverplichting woningen verkocht onder voorwaarden	20.7.3	155	147
Waarborgsommen	20.7.4	5	5
		<b>3.765</b>	<b>3.929</b>
<b>Kortlopende schulden</b>			
Aflossingsverplichtingen langlopende leningen	20.7.1	459	442
Kasgeldleningen en rekening-courantkrediet	20.8.1	13	16
Schulden aan gemeenten		0	2
Schulden aan leveranciers		20	25
Belastingen en premies sociale verzekeringen	20.8.2	16	10
Onderhanden projecten	20.3.1	8	
Overige schulden		6	7
Overlopende passiva	20.8.3	133	126
		<b>655</b>	<b>627</b>
<b>Totaal passiva</b>		<b>10.356</b>	<b>10.351</b>

**12**

# 12. Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2014

(x € 1.000.000)	Ref	2014	2013
<b>Bedrijfsopbrengsten</b>			
Huuropbrengsten	21.1.1	525	499
Opbrengsten servicecontracten	21.1.2	28	27
Overheidsbijdragen	21.1.3	0	1
<b>Opbrengsten uit exploitatie</b>		<b>553</b>	<b>527</b>
Opbrengst verkoop bestaand bezit	21.1.4	186	113
Netto omzet projectontwikkeling	21.1.5	166	113
Mutatie onderhanden werk projectontwikkeling	21.1.5	20	-25
Geactiveerde productie eigen bedrijf	21.1.5	5	5
Overige bedrijfsopbrengsten	21.1.6	4	4
<b>Totaal bedrijfsopbrengsten</b>		<b>935</b>	<b>738</b>
<b>Bedrijfslasten</b>			
Afschrijvingen (im)materiële vaste activa		13	13
Kosten uitbesteed werk projectontwikkeling	21.1.5	160	73
Overige waardeveranderingen vastgoedportefeuille	21.2.1	51	132
Desinvesteringen materiële vaste activa		171	106
Erfpacht		3	4
Lonen en salarissen		46	52
Sociale lasten		7	7
Pensioenlasten		9	10
Onderhoudslasten	21.2.2	90	77
Leefbaarheid	21.2.3	9	12
Lasten servicecontracten		31	30
Saneringssteun		16	18
Verhuurderheffing		47	2
Overige bedrijfslasten	21.2.4	76	82
<b>Totaal bedrijfslasten</b>		<b>730</b>	<b>619</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>		<b>205</b>	<b>120</b>
<b>Niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille</b>	21.2.5	<b>124</b>	<b>-56</b>
Waardeveranderingen van financiële vaste activa en van effecten		-8	8
Rentebaten	21.2.6	11	17
Rentelasten	21.2.6	175	177
<b>Financiële baten &amp; lasten</b>		<b>-173</b>	<b>-153</b>
<b>Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belasting</b>		<b>157</b>	<b>-89</b>
Vennootschapsbelasting	21.2.8	19	0
Resultaat deelnemingen		0	0
<b>Resultaat na belasting</b>		<b>176</b>	<b>-89</b>

**13**

# 13. Geconsolideerd kasstroomoverzicht

(indirecte methode)

(x € 1.000.000)

	Ref	2014	2013
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>			
Bedrijfsresultaat		205	120
<i>Aanpassingen voor:</i>			
Afschrijvingen (incl. boekresultaten verkoop materiële vaste activa)		13	13
Vrijval/dotatie voorzieningen		-6	9
Overige: waardeverminderingen vaste activa		51	132
Overige: resultaat desinvesteringen		-15	-6
<i>Veranderingen in werkkapitaal:</i>			
Voorraden	20.3	-9	54
Vorderingen	20.4	9	4
Effecten		0	0
Kortlopende schulden (excl. bankkrediet)	20.7	17	-14
<i>Kasstroom uit bedrijfsoperaties</i>		265	311
Ontvangen interest		4	3
Ontvangen dividend		0	0
Ontvangen belasting naar de winst		0	0
Betaalde interest		-176	-176
Betaalde belasting naar de winst		0	0
<i>Kasstroom uit overige bedrijfsoperaties</i>		-171	-173
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>		<b>94</b>	<b>138</b>
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>			
Investeringen in materiële vaste activa	20.1	-105	-277
Desinvesteringen materiële vaste activa		188	116
Investeringen in financiële vaste activa	20.2	0	-2
Desinvesteringen financiële vaste activa	20.2	3	1
Investeringen in immateriële vaste activa		0	0
Desinvesteringen immateriële vaste activa		0	0
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		<b>87</b>	<b>-162</b>
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>			
Ontvangsten uit langlopende schulden (nieuwe leningen)	20.7.1	282	1.079
Aflossing langlopende schulden	20.7.1	-445	-847
Aankopen effecten		0	0
Uitlotingen/verkopen effecten		0	0
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		<b>-163</b>	<b>231</b>
<b>Toename/(afname) geldmiddelen in boekjaar</b>		<b>18</b>	<b>207</b>

**14**

# 14. Algemeen

## 14.1 Algemeen

Woningcorporatie Ymere is een stichting met de status van 'toegelaten instelling' op het gebied van de volkshuisvesting. Zij is actief in de metropoolregio Amsterdam, met name in de gemeenten Almere, Amsterdam, Haarlem, Haarlemmermeer, Alkmaar en Leiden en is werkzaam binnen de juridische wetgeving vanuit de Woonwet en het Besluit Beheer Sociale Huursector. De statutaire vestigingsplaats is Amsterdam, de feitelijke vestigingsplaats is Jollemanhof 8 te Amsterdam. De activiteiten bestaan voornamelijk uit de exploitatie en ontwikkeling van woningen.

## 14.2 Groepsverhoudingen

Stichting Ymere staat aan het hoofd van de Ymere-groep. Indien hierna in de geconsolideerde jaarrekening gesproken wordt gesproken over Ymere wordt hiermee bedoeld Stichting Ymere en haar in de consolidatie betrokken groepsmaatschappijen.

## 14.3 Fusiegrondslagen

Ymere is op 1 maart 2014 door middel van een juridische fusie samengegaan met Stichting De Woningbouw Weesp. Bij deze fusie was Ymere de verkrijgende instelling en was laatstgenoemde corporatie de verdwijnende instelling. Tengevolge van de fusie heeft Ymere onder algemene titel het gehele vermogen van de verdwijnende instelling verkregen. De financiële gegevens van de gefuseerde instellingen zijn verwerkt als een samensmelting van belangen. De activa en passiva van de gevoegde rechtspersonen, alsmede hun baten en lasten zijn samengevoegd alsof de fusie al per 1 januari 2014 plaatsvond.

De waarderingsgrondslagen en winstbepalingsgrondslagen van de nieuwe organisatie zijn gebaseerd op de door beide instellingen toegepaste grondslagen. Voor een beperkt aantal posten is een geharmoniseerde grondslag gekozen, dit is verwerkt als een stelselwijziging en rechtstreeks in het beginvermogen van 1 januari 2014 gemuteerd. De vergelijkende cijfers over 2013 zijn gebaseerd op financiële gegevens van de beide instellingen op basis van de jaarrekeningen 2013. De effecten van de stelselwijziging in verband met de harmonisatie van grondslagen op het eigen vermogen per 1 januari 2014 zijn als volgt aan te geven:

	<b>31-12-2013</b>
Ymere	5.447
De Woningbouw	53
<b>Eigen vermogen per 31 december 2013</b>	<b>5.500</b>
<i>Effecten harmonisatie</i>	
waardering vastgoedbeleggingen	186
<b>Eigen vermogen per 1 januari 2014</b>	<b>5.686</b>

De volgende bedragen aan activa en passiva zijn door elk van de fusiepartners ingebracht per 1 januari 2014 (gebaseerd op de geharmoniseerde grondslagen):

(x € 1.000.000)	Ymere	De Woningbouw
Materiële vaste activa	9.768	395
Financiële vaste activa	35	4
Vlottende activa	151	2
<b>Totaal activa</b>	<b>9.954</b>	<b>402</b>
Eigen vermogen	5.447	239
Voorzieningen	112	0
Langlopende schulden	3.779	150
Vlottende passiva	615	12
<b>Totaal passiva</b>	<b>9.954</b>	<b>402</b>

De fusiekosten in 2014 bedragen circa € 134.000

#### 14.4 Grondslagen voor consolidatie

In de consolidatie worden de financiële gegevens opgenomen van Stichting Ymere en haar groepsmaatschappijen. Dit betreft alle maatschappijen waarmee zij een organisatorische en economische eenheid vormt. Integraal in de consolidatie worden opgenomen deelnemingen waarin overheersende zeggenschap op het beleid kan worden uitgeoefend. In het algemeen betreft het deelnemingen waarin het belang meer dan 50% bedraagt.

Proportioneel in de consolidatie worden opgenomen deelnemingen in verbindingen voor zover eenzelfde invloed op het beleid kan worden uitgeoefend als door elk der overige participanten. Looptijd en rechtsvorm zijn hierbij niet van belang. Waarderingsgrondslagen van groepsmaatschappijen zijn waar nodig gewijzigd om aansluiting te krijgen bij de geldende waarderingsgrondslagen voor de Groep. Daar waar van de gegevens in totaliteit geen belangrijke invloed uitgaat op de geconsolideerde winst- en verliesrekening is van correctie van de grondslagen afgezien.

De in de consolidatie begrepen entiteiten zijn:

De in de consolidatie begrepen entiteiten zijn:		deelname in kapitaal	consoli- datie
1.	<b>Ymere Beleggingen BV, Amsterdam</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
2.	<b>Bolwerkfonds BV, Alkmaar</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
3.	<b>Waterstad 3 Beheer BV, Amsterdam</b>	<b>20,00%</b>	<b>20,00%</b>
3.1	<b>Groep Waterstad 3 CV, Amsterdam</b>		<b>2,44%</b>
4.	<b>Park de Meer Beheer BV, Amsterdam</b>	<b>33,33%</b>	
4.1	<b>Park de Meer CV, Amsterdam</b>		<b>1,00%</b>
5.	<b>Ymere Holding BV, Amsterdam</b>	<b>100%</b>	
5.1	<b>Ymere Ontwikkeling BV, Amsterdam</b>		<b>100%</b>
5.1.1	Werkmaatschappij Projectontwikkeling Ymere I BV, Amsterdam		100%
5.1.1.1	V.o.f. Ontwikkelingscombinatie Nieuw Amerika,		33,33%
5.1.1.2	V.o.f. Vogelpark, Heemstede		50,00%
5.1.2	Werkmaatschappij Projectontwikkeling Ymere II BV, Amsterdam		100%
5.1.2.1	V.o.f. Hofmakerij, Amsterdam		50,00%



<b>De in de consolidatie begrepen entiteiten zijn:</b>		<b>deelname in kapitaal</b>	<b>consoli- datie</b>
5.1.3	Werkmaatschappij Projectontwikkeling Ymere III BV, Amsterdam		100%
5.1.3.1	V.o.f. Ontwikkelingscombinatie De Loodsen, Zoetermeer		50,00%
5.1.4	Werkmaatschappij Projectontwikkeling Ymere IV BV, Amsterdam		100%
5.1.5	Nieuwe Land BV, Amsterdam		100%
5.1.5.1	GEM Spiegelhout CV, Amsterdam		24,00%
5.1.5.2	Gebiedsontwikkeling Wesopa CV, Utrecht		48,00%
5.1.5.3	De Mooie Stad CV, Alkmaar		49,00%
5.1.5.4	GEM Bloemendalerpolder CV, Amsterdam		14,21%
5.1.5.5	Andros CV, Rotterdam		49,00%
5.1.5.6	Groep Waterstad 3 CV, Amsterdam		19,51%
5.1.5.7	Park de Meer CV, Amsterdam		33,00%
5.1.5.8	Nieuw Waterlandplein CV, Amsterdam		48,00%
5.1.5.9	Groenoord CV, Amsterdam		99,50%
5.1.5.10	Euroquartier CV, Rotterdam		16,50%
5.1.5.11	GEM Lisserbroek CV, Amsterdam		32,00%
5.1.5.12	Overhoeks CV, 's Gravenhage		29,40%
5.1.5.13	Ontwikkelingmaatschappij Lelylaan CV, Amsterdam		49,00%
5.1.5.14	De Ringvaart Hillegom CV, Nieuwegein		48,00%
5.1.5.15	Beinsdorp CV, 's Gravenhage		33,00%
5.1.5.16	Ontwikkelingscombinatie Y AM Home CV, Nieuwegein		49,00%
5.1.5.17	Ontwikkelingsmaatschappij 023 CV, Haarlem		24,00%
5.1.5.18	Ontwikkelingscombinatie Ripperda Kazerne CV, Huizen		48,00%
5.1.5.19	Ontwikkelingscombinatie Stadshart Heerhugowaard CV, Warmenhuizen		50,00%
5.1.5.20	KEA CV, Rotterdam		49,00%
5.1.5.21	Ontwikkelingscombinatie Wilgenhoek CV, Volendam		32,67%
5.1.6	Werkmaatschappij Projectontwikkeling Ymere VI BV, Amsterdam		100%
5.1.6.1	V.o.f. Ontwikkelingscombinatie Polderweggebied, Amsterdam		33,33%
5.1.7	Werkmaatschappij Projectontwikkeling Ymere VII BV, Amsterdam		100%
5.1.7.1	V.o.f. BB de Dijk, Haarlem		50,00%
5.1.7.1.1	V.o.f. Ontwikkelingscombinatie Pontsteiger, Amsterdam		33,33%
5.1.8	Werkmaatschappij Projectontwikkeling Ymere VIII BV, Amsterdam		100%
5.1.8.1	V.o.f. De Stadstuinen, Haarlem		50,00%
5.1.9	Werkmaatschappij Projectontwikkeling Ymere IX BV, Amsterdam		100%
5.1.9.1	V.o.f. Reimershoven, Haarlem		50,00%
5.1.10	Werkmaatschappij Projectontwikkeling Ymere X BV, Amsterdam		100%
5.1.10.1	V.o.f. Ontwikkelingscombinatie De Verwondering, Enschede		50,00%
5.1.11	Werkmaatschappij Projectontwikkeling Ymere XI BV, Amsterdam		100%
5.1.11.1	V.o.f. Zeetuinen, Haarlem		50,00%
5.1.12	Werkmaatschappij Projectontwikkeling Ymere XII BV, Amsterdam		100%
5.1.12.1	V.o.f. Nieuweramstel, Amsterdam		50,00%
5.1.13	Werkmaatschappij Projectontwikkeling Ymere XIII BV, Amsterdam		100%
5.1.13.1	V.o.f. EenBlok Stad, Zoetermeer		50,00%

De in de consolidatie begrepen entiteiten zijn:		deelname in kapitaal	consoli- datie
5.1.14	Werkmaatschappij Projectontwikkeling Ymere XIV BV, Amsterdam		100%
5.1.14.1	V.o.f. Aan het Spaarne, Utrecht		33,33%
5.1.15	Werkmaatschappij Projectontwikkeling Ymere XV BV, Amsterdam		100%
5.1.15.1	V.o.f. IJ-Delta Ontwikkeling, Beverwijk		25,00%
5.1.15.2	V.o.f. De Noordtuinen, Haarlem		50,00%
5.1.16	Werkmaatschappij Projectontwikkeling Ymere XVI BV, Amsterdam		100%
5.1.16.1	V.o.f. Belcanto, Haarlem		33,33%
5.1.17	Werkmaatschappij Projectontwikkeling Ymere XVII BV, Amsterdam		100%
5.1.17.1	V.o.f. Renovatie Het Breed, Amsterdam		50,00%
5.1.18	Werkmaatschappij Projectontwikkeling Ymere XVIII BV, Amsterdam		100%
5.1.18.1	V.o.f. Zee-Delta, Amsterdam		50,00%
5.1.19	Werkmaatschappij Projectontwikkeling Ymere XIX BV, Amsterdam		100%
5.1.19.1	V.o.f. Nobelhorst, Amsterdam		50,00%
5.1.19.2	V.o.f. IbbA Ymere, Amsterdam		50,00%
5.1.20	Werkmaatschappij Projectontwikkeling Ymere XX BV, Amsterdam		100%
5.1.21	Ymere Management BV, Amsterdam		100%
5.1.22	Ymere Nacohuis BV, Amsterdam		100%
5.1.23	Werkmaatschappij Projectontwikkeling Ymere V BV, Amsterdam		100%
5.1.24	GEM Spiegelhout Beheer BV, Amsterdam		25,00%
5.1.24.1	GEM Spiegelhout CV, Amsterdam		4,00%
5.1.25	Gebiedsontwikkeling Wesopa Beheer BV, Nieuwegein		50,00%
5.1.25.1	Gebiedsontwikkeling Wesopa CV, Nieuwegein		4,00%
5.1.25.2	GEM Bloemendalerpolder Beheer BV, Amsterdam		29,00%
5.1.25.2.1	GEM Bloemendalerpolder CV, Amsterdam		2,00%
5.1.26	De Mooie Stad Beheer BV, Alkmaar		50,00%
5.1.26.1	De Mooie Stad CV, Alkmaar		2,00%
5.1.27	Andros Beheer BV, Rotterdam		50,00%
5.1.27.1	Andros CV, Rotterdam		2,00%
5.1.28	Nieuw Waterlandplein Beheer BV, Amsterdam		50,00%
5.1.28.1	Nieuw Waterlandplein CV, Amsterdam		4,00%
5.1.29	Geo Beheer BV, Amsterdam		50,00%
5.1.29.1	Groenoord CV, Amsterdam		1,00%
5.1.30	Euroquartier Beheer BV, Rotterdam		16,67%
5.1.30.1	Euroquartier CV, Rotterdam		1,00%
5.1.31	GEM Lisserbroek Beheer BV, Amsterdam		33,33%
5.1.31.1	GEM Lisserbroek CV, Amsterdam		4,00%
5.1.32	Overhoeks Beheer BV, 's Gravenhage		30,00%
5.1.32.1	Overhoeks CV, 's Gravenhage		2,00%
5.1.33	Beheermaatschappij Lelylaan BV, Amsterdam		50,00%
5.1.33.1	Ontwikkelingmaatschappij Lelylaan CV, Amsterdam		2,00%
5.1.34	De Ringvaart Hillegom Beheer BV, Nieuwegein		50,00%
5.1.34.1	De Ringvaart Hillegom CV, Nieuwegein		4,00%

De in de consolidatie begrepen entiteiten zijn:		deelname in kapitaal	consoli- datie
5.1.35	Beinsdorp Beheer BV, 's Gravenhage		33,33%
5.1.35.1	Beinsdorp CV, 's Gravenhage		1,00%
5.1.36	023 Beheer BV, Haarlem		25,00%
5.1.36.1	Ontwikkelingsmaatschappij 023 CV, Haarlem		4,00%
5.1.37	Huzarenstuk Ripperda Haarlem BV, Huizen		50,00%
5.1.37.1	Ontwikkelingscombinatie Ripperda Kazerne CV, Huizen		4,00%
5.1.38	Stichting Beheer 'OSH CV', Warmenhuizen		
5.1.38.1	Ontwikkelingscombinatie Stadshart Heerhugowaard CV, Warmenhuizen		50,00%
5.1.39	Ontwikkelingscombinatie Y AM Home Beheer BV, Nieuwegein		50,00%
5.1.39.1	Ontwikkelingscombinatie Y AM Home CV, Nieuwegein		2,00%
5.1.40	KEA Beheer BV, Rotterdam		50,00%
5.1.40.1	KEA CV, Rotterdam		2,00%
5.1.41	Wilgenhoek Ontwikkeling BV, Volendam		33,33%
5.1.41.1	Ontwikkelingscombinatie Wilgenhoek CV, Volendam		2,00%
<b>5.2</b>	<b>Ymere Wonen BV, Amsterdam</b>		<b>100%</b>
5.2.1	Ymere Monumenten BV, Amsterdam		100%
5.2.2	V.o.f. Zona Matadero, Velsbroek		33,33%
<b>5.3</b>	<b>Ymere Markten BV, Amsterdam</b>		<b>100%</b>

Ter verduidelijking is een grafisch overzicht opgenomen van de holdingstructuur (zie bijlage).

Buiten de consolidatie blijven (gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs):

1.	Stadsherstel Amsterdam NV, Amsterdam	0,60%
2.	Gaasperplas I CV, Hoevelaken	99,80%
3.	Woonwagenstandplaatsen Kennemerland BV, Haarlem	41,10%
4.	Woningnet NV, Utrecht	17,90%
5.	Kleinschalig Vastgoed Amsterdam BV, Amsterdam	90,00%
6.	Gemeenschappelijk Glas Amsterdam BV, Amsterdam	12,50%
7.	NV Zeedijk, Amsterdam	2,80%
8.	Goed Wonen Vastgoed BV, Amsterdam	100%

Deze verbindingen zijn niet geconsolideerd deels omdat geen sprake is van een groepsrelatie, en voor het overige omdat deze afzonderlijk en gezamenlijk van te verwaarlozen betekenis zijn.

In de komende periode zal Gaasperplas I CV worden geliquideerd.

Intercompany transacties, intercompany winsten en onderlinge vorderingen en schulden tussen groepsmaatschappijen worden geëlimineerd voor zover de resultaten niet door transacties met derden buiten de groep zijn gerealiseerd. Ongerealiseerde verliezen op intercompany transacties worden ook geëlimineerd tenzij er sprake is van een bijzondere waardevermindering. Resultaten op intercompany transacties tussen in de consolidatie opgenomen groepsmaatschappijen worden volledig uit zowel de balanswaardering als het groepsresultaat geëlimineerd, voor zover deze resultaten nog niet door een overdracht van het verkregen actief of passief aan derden buiten de groep zijn gerealiseerd.

## 14.5 Acquisities en desinvesteringen van groepsmaatschappijen

Ter beperking van de risico's ontwikkelt Ymere grootschalige projecten in samenwerkingsverbanden met derden. Die samenwerkingen worden geconsolideerd in de jaarcijfers van Ymere. De samenwerkingsverbanden zijn aangegaan in VOF/CV/BV-structuren.

De financiële risico's die met de ontwikkelingen in de samenwerkingsverbanden samenhangen zijn in principe beperkt tot maximaal de kapitaalbreng en de ter beschikking gestelde financiering door Stichting Ymere.

De samenwerkingen zijn gevormd met als doelstelling het verwerven, ontwikkelen en verkopen van onroerend goed. De activiteiten van de verbindingen zijn gebaseerd op volkshuisvestelijke overwegingen en daarmee passend binnen de mogelijkheden en grenzen die het BBSH daaraan stelt. Daarnaast worden projecten doorgaans niet eerder aanbesteed dan nadat 70% van de te realiseren koopwoningen bij voorintekening zijn verkocht. De risico's bij uitvoering van projecten worden zoveel mogelijk beperkt door contractueel vooraf overeengekomen betalingsschema's.

Vanaf de oprichtings-/overnamedatum worden de resultaten en de identificeerbare activa en passiva van nieuwe groepsmaatschappijen opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening. De oprichtings-/overnamedatum is het moment waarop overheersende zeggenschap kan worden uitgeoefend in de betreffende groepsmaatschappij.

De verkrijgingsprijs bestaat uit het geldbedrag of het equivalent hiervan dat is overeengekomen voor de verkrijging van de overgenomen onderneming vermeerderd met eventuele direct toerekenbare kosten. Indien de verkrijgingsprijs hoger is dan het nettobedrag van de reële waarde van de identificeerbare activa en passiva wordt het meerdere als goodwill geactiveerd onder de immateriële vaste activa. Indien de verkrijgingsprijs lager is dan het nettobedrag van de reële waarde van de identificeerbare activa en passiva, dan wordt het verschil (negatieve goodwill) als overlopende passiefpost opgenomen.

De maatschappijen die in de consolidatie betrokken zijn, blijven in de consolidatie opgenomen tot het moment dat zij worden verkocht; deconsolidatie vindt plaats op het moment dat de overheersende zeggenschap wordt overgedragen. De BV/CV-constructies worden in gezamenlijkheid proportioneel geconsolideerd.

## 14.6 Stelselwijziging

In 2014 hebben zich geen stelselwijzigingen voorgedaan.

## 14.7 Schattingswijzigingen

In het kader van de bepaling van de marktwaarde van de vastgoedbeleggingen in exploitatie zijn schattingswijzigingen doorgevoerd die nader uiteengezet zijn in de toelichting (toelichting vastgoedbeleggingen).

## 14.8 Schattingen

Bij toepassing van de grondslagen en regels voor het opstellen van de jaarrekening vormt de Raad van Bestuur van Ymere zich verschillende oordelen en maakt schattingen die essentieel kunnen zijn voor de in de jaarrekening opgenomen bedragen. Indien het voor het geven van het in artikel 2:362 lid 1 BW vereiste inzicht noodzakelijk is, is de aard van deze oordelen en schattingen inclusief de bijbehorende veronderstellingen opgenomen bij de toelichting op de betreffende jaarrekeningposten.



**15**

# 15. Grondslagen voor waardering van activa en verplichtingen

## 15.1. Algemeen

### 15.1.1 Regelgeving

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de bepalingen van het Besluit beheer sociale huursector, de Beleidsregels toepassing Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector ('WNT'), Titel 9 Boek 2 BW, en Hoofdstuk 645 van de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving en de stellige uitspraken van de overige hoofdstukken van de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving, uitgegeven door de Raad voor de Jaarverslaggeving.

Activa en verplichtingen worden in het algemeen gewaardeerd tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs of de actuele waarde. Indien geen specifieke waarderingsgrondslag is vermeld vindt waardering plaats tegen de verkrijgingsprijs. In de balans, de winst-en-verliesrekening en het kasstroomoverzicht zijn referenties opgenomen. Met deze referenties wordt verwezen naar de toelichting. Toelichtingen op posten in de balans, winst-en-verliesrekening en kasstroomoverzicht worden in de jaarrekening genummerd.

### 15.1.2 Vergelijking met voorgaand jaar

De gehanteerde grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn, met uitzondering van de in paragraaf 14.6 toegelichte stelselwijzigingen, ongewijzigd ten opzichte van het voorgaande jaar. Voor een aantal posten zijn schattingen gewijzigd, zie hiervoor paragraaf 14.8

### 15.1.3 Verwerking verplichtingen

In de jaarrekening worden naast juridisch afdwingbare verplichtingen tevens feitelijke verplichtingen verwerkt die kunnen worden gekwalificeerd als 'intern geformaliseerd en extern gecommuniceerd'. Hiervan is sprake wanneer uitingen namens de corporatie zijn gedaan richting huurders, gemeenten en overige stakeholders aangaande verplichtingen inzake toekomstige herstructureringen en toekomstige nieuwbouwprojecten. Een feitelijke verplichting is gekoppeld aan het besluitvormingsproces van de corporatie rondom projectontwikkeling en herstructurering. Van een feitelijke verplichting is sprake indien de formalisering van de definitief ontwerpfasen en afgeleid het aanvragen van de bouwvergunning heeft plaatsgevonden.

## 15.2 Materiële vaste Activa en Vastgoedbeleggingen

### 15.2.1 Algemene uitgangspunten

Tenzij bij de afzonderlijke balansposten iets anders wordt vermeld gelden voor alle materiële vaste activa de volgende algemene uitgangspunten.

#### Verkrijgings- of vervaardigingsprijs

De verkrijgings- of vervaardigingsprijs wordt bepaald als de som van alle direct toe te rekenen uitgaven onder aftrek van afschrijvingen gedurende de geschatte toekomstige gebruiksduur. Op grond wordt niet afgeschreven.

Voor zover verkregen subsidies kwalificeren als investeringssubsidie worden deze in mindering gebracht op de verkrijgings- of vervaardigingsprijs.

Tevens worden hierbij de rente tijdens de bouw op vreemd vermogen en direct toerekenbare interne kosten alsmede transactiekosten geactiveerd. Rente wordt uitsluitend toegerekend indien voor te vervaardigen materiële vaste activa noodzakelijkerwijs een aanmerkelijke hoeveelheid tijd nodig is om deze gebruiksklaar te maken, en vangt aan bij start van de bouw. De geactiveerde rente wordt berekend tegen de gemiddelde rentevoet over het totale vreemde vermogen. Voor onroerende zaken waarvoor specifieke financiering is aangetrokken wordt de interestvoet van deze specifieke financiering gehanteerd.

Er wordt rekening gehouden met bijzondere waardeverminderingen die op balansdatum worden verwacht.

Indien grond gekocht is met opstallen, met de intentie de opstallen te slopen of teniet te laten gaan en vervolgens op de grond nieuwbouw te realiseren, dan maken de eventuele boekwaarde van de opstallen en de gemaakte sloopkosten deel uit van de verkrijgingsprijs van de grond.

#### **Verwerking van groot onderhoud**

Ymere verwerkt de kosten van groot onderhoud aan haar materiële vaste activa als onderdeel van de boekwaarde indien wordt voldaan aan de criteria voor activering. De geactiveerde kosten worden als afzonderlijke component behandeld. Voor zover sprake is van vervanging van onderdelen van het actief wordt de nog aanwezige boekwaarde van deze onderdelen gedesinvesteerd. Indien de boekwaarde van deze te desinvesteren onderdelen niet afzonderlijk uit de activa registratie zijn te herleiden wordt deze benaderd op basis van de huidige uitgaven, teruggerekend naar de datum van oorspronkelijke investering, en indien van toepassing rekening houdend met de naar benadering tot het moment van vervanging hierover gepleegde afschrijvingen.

#### **Verplichtingen tot herstel**

Voor verplichtingen tot herstel na afloop van het gebruik van het actief (ontmantelingskosten) wordt een voorziening getroffen voor het verwachte bedrag op het moment van activering. Dit bedrag wordt verwerkt als onderdeel van de vervaardigingsprijs van het materieel vast actief.

### **15.2.2 (On-)roerende en roerende zaken ten dienste van de exploitatie**

De onroerende en roerende zaken ten dienste van exploitatie (eigen gebruik) worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs inclusief direct toerekenbare kosten, onder aftrek van lineaire afschrijvingen gedurende de verwachte toekomstige gebruiksduur en bijzondere waardeverminderingen. Niet aan de bedrijfsuitoefening dienstbare activa worden gewaardeerd tegen verwachte directe opbrengstwaarde.

Jaarlijks wordt beoordeeld of er sprake is van een bijzondere waardevermindering.

Indien een schattingswijziging plaatsvindt van de toekomstige gebruiksduur, dan worden de toekomstige afschrijvingen aangepast.

Boekwinsten en -verliezen bij verkoop van onroerende en roerende zaken ten dienste van de exploitatie zijn begrepen onder de afschrijvingen.

### **15.2.3 Vastgoedbeleggingen**

#### **Algemene uitgangspunten**

De algemene uitgangspunten van Materiële vaste activa (zie paragraaf 15.2.1) zijn ook van toepassing op Vastgoedbeleggingen, tenzij in deze paragraaf 15.2.3 anders is vermeld.



## **Afschrijvingen**

Op vastgoedbeleggingen wordt niet afgeschreven.

## **Commercieel vastgoed in exploitatie**

### ***Typering***

Het commercieel vastgoed in exploitatie omvat woningen in exploitatie met een huurprijs bij aangaan van het contract boven de huurtoeslaggrens, het bedrijfsmatig vastgoed (niet zijnde maatschappelijk vastgoed) en het overige commerciële vastgoed.

### ***Waarderingsgrondslag***

Ymere waardeert haar commercieel vastgoed in exploitatie bij eerste verwerking tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs en daarna tegen actuele waarde.

### ***Overige uitgangspunten***

De uitgangspunten van Sociaal vastgoed in exploitatie uit paragraaf 15.2.3 (zie hierna) zijn ook van toepassing op Commercieel vastgoed in exploitatie.

### ***Reële waarde***

De reële waarde is gebaseerd op de actuele marktsituatie en omstandigheden per balansdatum en geeft de meest waarschijnlijke prijs weer die redelijkerwijs op balansdatum had kunnen worden verkregen. De reële waarde wordt als volgt vastgesteld:

1. recente verkoopopbrengsten van vrijwel identiek vastgoed;  
of (indien deze niet beschikbaar zijn):
2. recente verkoopopbrengsten van vergelijkbaar vastgoed met correcties voor verschillen in waardebepalende factoren van het te waarden vastgoed en het vergelijkbare vastgoed;  
of (indien deze niet beschikbaar zijn):
3. minder recente verkoopopbrengsten van vrijwel identiek vastgoed met aanpassingen die de veranderingen in de economische omstandigheden weergeven sinds de laatste transactiedata;  
of (indien deze niet beschikbaar zijn):
4. contante waarde van verwachte toekomstige kasstromen.

In alle gevallen wordt tevens rekening gehouden met de contractuele verplichtingen van Ymere, zoals lopende huurcontracten.

Ten behoeve van de modelmatige uitwerking van de waarde heeft Ymere gebruik gemaakt van een taxatie managementsysteem. Aan de hand van het taxatie managementsysteem bepaalt Ymere de marktwaarde in verhuurde staat van de woongelegenheden. In een driejaars periode wordt de gehele portefeuille getaxeerd door onafhankelijk taxateurs. In 2014 zijn 617 van de 2027 complexen getaxeerd door externe taxateurs. Dit vertegenwoordigt een evenredig deel van het bezit.

In alle gevallen wordt tevens rekening gehouden met de contractuele verplichtingen van Ymere, zoals lopende huurcontracten. Voor de huurcomponent wordt er vanuit gegaan dat de Ymere bij mutatie en voortgezette exploitatie de huur vaststelt op de marktconforme huur. De werkelijke huur bij mutatie kan op grond van beleidskeuzes van de corporatie lager uitvallen. De uitgaande kasstromen zijn gebaseerd op marktconforme parameters en kengetallen. Dit geldt zowel voor onderhouds- als beheerskosten. Deze kosten liggen over het

algemeen lager dan de kosten zoals deze door de woningcorporatie worden gemaakt. Het verschil in kosten wordt veroorzaakt door beleidskeuzes die de corporatie maakt en een vastgoedbelegger niet zou maken.

Ymere houdt voor 2015 rekening met een huurstijging waarin 2,5% voor inkomensafhankelijke huurstijging is meegenomen. In het commercieel vastgoed in exploitatie zijn tevens woongelegenheden opgenomen. Dit zijn woongelegenheden met een huurprijs boven de liberalisatiegrens. Volgens het wetsvoorstel voor de verhuurderheffing is deze heffing alleen verschuldigd voor woongelegenheden met een huurprijs onder de liberalisatiegrens. Uit dien hoofde is bij de waardering van het commercieel vastgoed geen rekening gehouden met de verhuurdersheffing.

#### ***Mutatie reële waarde***

Mutaties in de reële waarde van Commercieel vastgoed in exploitatie worden in de winst- en verliesrekening verantwoord onder 'Niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille'. Mutaties in de reële waarde worden binnen het eigen vermogen afzonderlijk als 'niet-gerealiseerde herwaardering' bijgehouden en in de toelichting op het eigen vermogen vermeld.

#### **Sociaal vastgoed in exploitatie gekwalificeerd als vastgoedbelegging**

##### ***Typering***

Sociaal vastgoed omvat woningen in exploitatie met een huurprijs bij aangaan van het huurcontract onder de huurtoeslaggrens, het maatschappelijk vastgoed en het overige sociale vastgoed. De huurtoeslaggrens is een algemeen huurprijsniveau dat door de Minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties wordt vastgesteld. Maatschappelijk vastgoed is bedrijfsonroerend goed dat is verhuurd aan maatschappelijke organisaties, waaronder zorg-, welzijn-, onderwijs en culturele instellingen en dienstverleners en tevens is vermeld op de bijlage zoals deze is opgenomen in de Beschikking van de Europese Commissie d.d. 15 december 2009 aangaande de staatssteun voor toegelaten instellingen.

##### ***Kwalificatie***

Het beleid van Ymere is er op gericht de sociale vastgoedportefeuille continu te verversen. Voor het merendeel van het sociale vastgoed vindt optimalisatie van het financiële rendement plaats. Een deel van de portefeuille is gealloceerd voor verkoop, een deel voor het maximaliseren van de vraaghuur en een deel voor renovatie en herstructurering gericht op waardeontwikkeling. Daarmee kwalificeert Ymere zich als vastgoedbelegger en is de marktwaarde in verhuurde staat met inachtneming van de relevante feiten en omstandigheden van de markt waarop de toegelaten instellingen actief zijn en de bepalingen zoals opgenomen in het BBSH de basis voor de waardering.

##### ***Waarderingsgrondslag***

Ymere waardeert haar sociaal vastgoed in exploitatie bij eerste verwerking tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs. Daarna vindt waardering plaats tegen de actuele waarde zijnde de reële waarde. De invulling van deze actuele waarde wordt bepaald met inachtneming van de relevante feiten en omstandigheden van de markt waarop de toegelaten instelling actief is en de bepalingen zoals opgenomen in het BBSH.

### ***Waarderingsmethode***

Bij gebrek aan een actieve markt voor sociaal vastgoed in verhuurde staat of een actieve markt waarvan de waarde van sociaal vastgoed in verhuurde staat kan worden afgeleid, wordt de reële waarde van sociaal vastgoed in exploitatie gebaseerd op een modelmatige, op kasstromen gebaseerde methodiek. De basiskenmerken van de methodiek zijn als volgt: De aannames aangaande de geprognoseerde kasstromen zijn gebaseerd op de contractuele verplichtingen van de toegelaten instelling die rusten op het vastgoed.

De overige (na de contractperiode in acht te nemen) aannames en uitgangspunten zijn gebaseerd op gegevens van de markt waarop de toegelaten instelling actief is.

Feiten en omstandigheden die kunnen worden gekwalificeerd als verplichtingen die niet specifiek aan het vastgoed zijn toe te rekenen zijn zoals bijvoorbeeld afgesloten convenanten met gemeenten over aan te houden volumes in huurprijs categorieën en mogelijk in de toekomst te maken prestatie afspraken zijn niet opgenomen in de waardering van het vastgoed maar maken onderdeel uit van de niet uit de balans blijvende verplichtingen.

Het rekenmodel maakt gebruik van een Netto Contante Waardeberekening (NCW), ook wel Discounted Cash Flow (DCF) genaamd. Dit betekent dat voor een periode van 15 jaar de inkomsten en uitgaven betrouwbaar worden geschat en dat deze aan de hand van een disconteringsvoet 'contant' worden gemaakt naar het heden. Daarnaast wordt een eindwaarde bepaald na afloop van de DCF-periode van 15 jaar (de zogenaamde exit yield).

### ***Gehanteerde werkwijze taxaties***

Ten behoeve van de modelmatige uitwerking van de waarde heeft Ymere gebruik gemaakt van een taxatie managementsysteem. Aan de hand van het taxatie managementsysteem bepaalt Ymere de marktwaarde in verhuurde staat van de woongelegenheden. In een driejaars periode wordt de gehele portefeuille getaxeerd door onafhankelijk taxateurs. In 2014 is 34% getaxeerd door externe taxateurs. Dit vertegenwoordigt een evenredig deel van het bezit. De externe taxaties vinden binnen het jaar partieel roulerend plaats met een cyclus van 25% per kwartaal.

### ***Gehanteerde scenario's en variabelen***

Het inschatten van kosten en opbrengsten wordt gedaan aan de hand van twee scenario's; doorexploiteren en uitponden. Bij doorexploiteren is de veronderstelling dat het volledige complex in bezit blijft gedurende de volledige DCF-periode. Het inrekenen van de markthuur geschiedt bij mutatie. Bij uitponden is de veronderstelling dat bij mutatie tot verkoop van individuele woningen wordt overgegaan. De mutatiegraad wordt bepaald op basis van ervaringscijfers uit het verleden waarbij rekening wordt gehouden met mutatiegraad verhogende incentives naar de huurder. Bij beide scenario's wordt ervan uitgegaan dat het object/complex in zijn geheel aan een derde wordt verkocht en dat deze derde de afweging maakt tussen beide scenario's. Per complex wordt uiteindelijk het scenario met de hoogste uitkomst gelijk gesteld aan het begrip "marktwaarde in verhuurde staat", zijnde de reële waarde waartegen de waardering van het vastgoed plaats vindt.

Het inschatten van de kosten en opbrengsten wordt op basis van een marktconform uitgangspunt gedaan.

De ingerekende initiële huur betreft de huidige contractuur van het object.

De kosten zijn afgeleid van de Vastgoed Exploitatiewijzer (VEX) en geven daarmee de kosten weer die noodzakelijk zijn om het object technisch in stand te houden tegen markt-

conforme beheerkosten. VEX normen worden gedifferentieerd naar type vastgoed en ouderdom van het object. Zonodig worden deze normen gecorrigeerd voor achterstallig onderhoud en nadere aan het vastgoed gerelateerde contractuele verplichtingen. De eigen in het verleden gerealiseerde kosten en voorgenomen (onderhouds)beleid worden hierbij niet naar de toekomst geprojecteerd en er wordt binnen de DCF berekening gestreefd naar opbrengsten maximalisatie. Tevens wordt rekening gehouden met de kosten van erfpacht en de te maken splitsingskosten in verband met verkoop. Indien sprake is van een sloopbesluit wordt dit besluit verwerkt indien meer dan 50% van de huurcontracten in het betreffende complex is beëindigd.

De leegwaarde die wordt benut bij uitponden betreft de geschatte verkoopprijs van het object onder aftrek van de te maken kosten voor het verkoopgereed maken en directe transactiekosten waaronder courtage en provisie. Tevens worden de kosten koper hierbij betrokken.

De gehanteerde disconteringsvoet is opgebouwd uit een vast basisdeel dat bestaat uit een 24-maands gemiddelde van de 10 jaars EURO IRS. Op dit tarief komt een opslag waarin risico's tot uiting komen die onder andere betrekking hebben op de algemene risico's voor het investeren in onroerend goed, locatie-, segment- en objectspecifieke risico's.

De eindwaarde geeft aan in welke mate het vastgoed onderhevig is aan veroudering en welke potentie het bezit heeft aan het einde van de 15-jarige exploitatieperiode. Veroudering is grofweg in drie typen te onderscheiden:

- locatieveroudering;
- economische/markttechnische veroudering;
- technische veroudering.

Veroudering komt tot uiting in de rendementseis (exit yield) die een belegger heeft als hij het bezit aan het einde van de 15-jaars periode wil (ver)kopen. Er wordt dus meer rendement gevraagd dan in jaar 1 van de exploitatieperiode. Uitgangspunt is dan ook dat het Bruto Aanvangs Rendement lager ligt dan de exit yield. Het tweede uitgangspunt is gerelateerd aan de potentie van een object aan het einde van de 15-jarige exploitatieperiode. Hierbij zijn de mate waarin uitpounding van het object heeft plaats gevonden, de bouwperiode en de locatie van invloed.

#### ***Mutatie reële waarde***

Mutaties in de reële waarde van Sociaal vastgoed in exploitatie worden in de winst-en-verliesrekening verantwoord onder 'Niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille'. Mutaties in de reële waarde worden binnen het eigen vermogen afzonderlijk als 'niet-gerealiseerde herwaardering' bijgehouden en in de toelichting op het eigen vermogen vermeld.

#### ***Bepaling bedrijfswaarde***

Onder de bedrijfswaarde, zoals opgenomen in de toelichting van de jaarrekening, wordt verstaan de contante waarde van de aan een actief of samenstel van activa toe te rekenen toekomstige kasstromen die kunnen worden verkregen met de uitoefening van het bedrijf. De bedrijfswaarde wordt gevormd door de contante waarde van de geprognosticeerde kasstromen uit hoofde van toekomstige exploitatieopbrengsten en toekomstige exploitatiekosten over de geschatte resterende looptijd van de investering.

De kasstroomprognoses zijn gebaseerd op redelijke en onderbouwde veronderstellingen die de beste schatting van de directie weergeven van de economische omstandigheden die van toepassing zullen zijn gedurende de resterende levensduur van het actief. De kasstromen zijn gebaseerd op de eind 2013 intern geformaliseerde meerjaren begroting en bestrijken een periode van 5 jaar behoudens de verwachte kosten van groot onderhoud, erfpacht en overige contracten met een werkingsduur van meer dan vijf jaar. De kosten van planmatig groot onderhoud worden gebaseerd op de in de meerjaren onderhoudsbegroting onderkende cycli per component. Voor latere jaren wordt uitgegaan van de verwachte gemiddelde groei-voeten voor inflatie, huurstijging en rente alsmede genormeerde lastenniveaus.

Bij de bepaling van de bedrijfswaarde wordt niet langer rekening gehouden met de rentabiliteitswaardecorrectie van de bestaande leningenportefeuille en beleggingen. De rentabiliteitswaardecorrectie betrof het tijdelijke verschil tussen de contante waarde van de verwachte kasstromen uit hoofde van leningen en beleggingen en de waardering van deze posten op de balans.

De verwachte opbrengstwaarde van woningen geoormerkt voor verkoop wordt gedefinieerd als de contante waarde van het maximale bedrag dat kan worden verkregen bij vrijwillige verkoop binnen een verwachte termijn, onder aftrek van verkoopkosten die niet door de koper worden gedragen. Ter bepaling van dit bedrag worden taxaties uitgevoerd door onafhankelijke externe deskundigen of worden vergelijkbare onroerende zaken als referentie gehanteerd.

Gegeven het feit dat verkopen hoofdzakelijk worden verricht in het kader van de financiering van onrendabele investeringen in nieuwbouw worden deze verkopen voor een periode van vijf jaar in de waardering betrokken. Daarmee wordt recht gedaan aan het voorwaardelijke karakter van de geoormerkte verkopen.

De bepaling van de restwaarde van de grond opgenomen in de bedrijfswaarde vindt voor zover er nog geen herbestemming van de grond heeft plaatsgevonden plaats op basis van de huidige vergelijkbare kavel- of vierkante meterprijs voor een sociale huurwoning. Deze kavelprijs wordt geïndexeerd naar het einde van de levensduur en verminderd met verwachte sloopkosten en kosten van uitplaatsing. Indien feitelijke dan wel in rechte afdwingbare verplichtingen zijn aangegaan die consequenties hebben voor de bestemming van de grond dan wordt met deze gewijzigde bestemming in de waardering rekening gehouden.

#### **15.2.4 Onroerende zaken Verkocht onder Voorwaarden**

Ymere verkoopt woningen onder voorwaarden waarbij de koper een contractueel bepaalde korting op de reële marktwaarde krijgt. De verwerking van dergelijke transacties hangt af van de contractuele voorwaarden. Ymere onderscheidt hierbij gerealiseerde verkopen, en verkopen welke kwalificeren als een financieringstransactie.

##### **Als gerealiseerde verkoop kwalificeren:**

Verkopen waarbij Ymere een plicht tot terugkoop heeft tegen (verwachte) reële waarde na het verstrijken van een aanzienlijk deel van de geschatte levensduur.

Van deze verkopen wordt het verschil tussen de bruto verkoopopbrengst en de direct toerekenbare verkoopkosten op moment van verkoop als resultaat verantwoord onder de post 'Opbrengst verkoop bestaand bezit'. De desinvestering wordt apart verantwoord tegen marktwaarde in verhuurde staat.

#### **Als financieringstransactie kwalificeren:**

Verkopen waarbij Ymere een plicht tot terugkoop heeft tegen reële waarde na het verstrijken van een beperkt deel van de geschatte levensduur;

Verkopen waarbij Ymere een plicht tot terugkoop heeft tegen een vaste prijs, gebaseerd op de verwachte reële waarde op terugkoopmoment.

Deze als financieringstransactie gekwalificeerde verkopen onder voorwaarden worden als volgt verwerkt:

De betreffende onroerende zaken worden direct voorafgaand aan de verkoop gewaardeerd tegen actuele waarde zijnde de met de koper overeengekomen contractprijs; het verschil met de boekwaarde op dat moment wordt verwerkt:

Bij een waardedaling: als een negatieve herwaardering indien en voor zover er voor de betreffende woning(en) op dat moment nog sprake is van een ongerealiseerde waardestijging, en voor het overige als een bijzonder waardeverminderverslies.

Bij een waardestijging: als een herwaardering indien en voor zover de actuele waarde hoger is dan de boekwaarde op dat moment zou zijn geweest bij toepassing van waardering tegen historische kostprijs minus afschrijvingen, en voor een eventueel resterende overige waardestijging als terugname van een bijzonder waardeverminderverslies;

De woning wordt voor de overeengekomen contractprijs opgenomen onder de Onroerende zaken verkocht onder voorwaarden; de (nog te) ontvangen contractprijs wordt opgenomen als Verplichtingen uit hoofde van Onroerende zaken verkocht onder voorwaarden (eerste waardering).

De woning wordt jaarlijks per balansdatum gewaardeerd tegen de marktwaarde op basis van de geldende contractvoorwaarden van de verkoop onder voorwaarden; eventuele waarde mutaties worden verwerkt als 'Niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille'.

De terugkoopverplichting wordt jaarlijks gewaardeerd op het bedrag dat de toegelaten instelling verschuldigd zou zijn indien op balansmoment het actief tegen de overeengekomen contractvoorwaarden teruggekocht zou moeten worden. Eventuele mutaties in deze verplichtingen worden in het resultaat verwerkt als 'Niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille'.

Indien de verwachting bestaat dat de terugkoop binnen één jaar zal plaatsvinden wordt de verplichting onder de kortlopende schulden verantwoord. Zie ook paragraaf 15.10.2.

#### **15.2.5 Vastgoed in ontwikkeling bestemd voor eigen exploitatie**

##### **Typering**

Dit betreffen complexen in aanbouw die zijn bestemd om te worden ingezet als vastgoed in exploitatie zijnde een vastgoedbelegging.

##### **Waarderingsgrondslag**

Vastgoed in ontwikkeling bestemd voor eigen exploitatie als vastgoedbelegging wordt bij eerste verwerking gewaardeerd tegen uitgaafprijzen en toegerekende kosten van het werkapparaat uit hoofde van voorbereiding, toezicht en directievoering. Voorts wordt rente tijdens de bouw toegerekend vanaf het moment dat daadwerkelijk met ontwikkeling is gestart. De geactiveerde rente wordt berekend tegen de gemiddelde rentevoet over het totale vreemde vermogen. Voor onroerende zaken waarvoor specifieke financiering is aangetrokken wordt de interestvoet van deze specifieke financiering gehanteerd.

Daarna vindt waardering plaats tegen de actuele waarde zijnde de reële waarde.

#### **Mutatie reële waarde**

Mutaties in de reële waarde van Vastgoed in ontwikkeling bestemd voor eigen exploitatie als vastgoedbelegging worden in de winst-en-verliesrekening verantwoord onder 'Niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille'. Mutaties in de reële waarde worden binnen het eigen vermogen afzonderlijk als 'niet-gerealiseerde herwaardering' bijgehouden en in de toelichting op het eigen vermogen vermeld.

### **15.2.6 Grondposities**

Ingenomen grondposities worden gewaardeerd tegen aanschafprijs en bijkomende kosten. Op het moment dat de grondposities in ontwikkeling worden genomen, vindt overheveling plaats naar Onroerende zaken in ontwikkeling / onderhanden projecten / onderhanden werk en worden de rente en de bijkomende kosten geactiveerd. Tot die tijd worden de rentekosten ten laste van het resultaat gebracht. Als de grondposities een zodanige waardevermindering ondergaan dat de opbrengstwaarde lager is dan de boekwaarde, dan wordt deze waardevermindering ten laste van het resultaat gebracht.

## **15.3 Financiële vaste activa**

### **15.3.1 Deelnemingen**

Deelnemingen waarin invloed van betekenis kan worden uitgeoefend worden gewaardeerd volgens de vermogensmutatiemethode (nettovermogenswaarde). Wanneer 20% of meer van de stemrechten uitgebracht kan worden, wordt er van uitgegaan dat er invloed van betekenis is.

De nettovermogenswaarde wordt berekend volgens de grondslagen die gelden voor deze jaarrekening; voor deelnemingen waarvan onvoldoende gegevens beschikbaar zijn voor aanpassing aan deze grondslagen, wordt uitgegaan van de waarderingsgrondslagen van de betreffende deelneming.

Indien de waardering van een deelneming volgens de nettovermogenswaarde negatief is, wordt deze op nihil gewaardeerd. Indien en voor zover Ymere in deze situatie geheel of ten dele instaat voor de schulden van de deelneming respectievelijk het stellige voornemen heeft de deelneming tot betaling van haar schulden in staat te stellen wordt een voorziening getroffen.

De eerste waardering van gekochte deelnemingen is gebaseerd op de reële waarde van de identificeerbare activa en passiva op het moment van acquisitie. Voor de vervolgwaaarding worden de grondslagen toegepast die gelden voor deze jaarrekening, uitgaande van de waarden bij eerste waardering.

#### **Andere deelnemingen**

Deelnemingen waar geen invloed van betekenis kan worden uitgeoefend worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs. Indien sprake is van een bijzondere waardevermindering vindt waardering plaats tegen de realiseerbare waarde; afwaardering vindt plaats ten laste van de winst-en-verliesrekening.

De vorderingen op maatschappijen waarin wordt deelgenomen worden initieel gewaardeerd tegen de reële waarde, gewoonlijk de nominale waarde, onder aftrek van noodzakelijk ge-

achte voorzieningen. Vervolgens vindt waardering plaats tegen geamortiseerde kostprijs waarbij rekening wordt gehouden met eventuele bijzondere waardeverminderingen.

### 15.3.2 Latente belastingvorderingen en -verplichtingen

Latente belastingvorderingen en -verplichtingen worden opgenomen voor tijdelijke verschillen tussen de waarde van de activa en passiva volgens fiscale voorschriften enerzijds en de boekwaarden die in deze jaarrekening gevolgd worden anderzijds. De berekening van de latente belastingvorderingen en -verplichtingen geschiedt tegen de belastingtarieven die op het einde van het verslagjaar gelden, of tegen de tarieven die in de komende jaren gelden, voor zover deze al bij wet zijn vastgesteld.

Latente belastingvorderingen uit hoofde van verrekenbare verschillen en beschikbare voorwaartse verliescompensatie worden opgenomen voor zover het waarschijnlijk is dat er toekomstige fiscale winst beschikbaar zal zijn waarmee verliezen kunnen worden gecompenseerd en verrekeningsmogelijkheden kunnen worden benut.

Latente belastingen worden verantwoord voor tijdelijke verschillen inzake groepsmaatschappijen, deelnemingen en joint ventures binnen de fiscale eenheid, tenzij de Stichting in staat is het tijdstip van afloop van het tijdelijke verschil te bepalen en het niet waarschijnlijk is dat het tijdelijke verschil in de voorzienbare toekomst zal aflopen.

Latente belastingvorderingen zijn opgenomen onder de financiële vaste activa, latente belastingverplichtingen zijn opgenomen onder de voorzieningen.

Belastinglatenties worden gewaardeerd op basis van contante waarde (zie ook 16.3.12). Als disconteringsvoet voor de contantmaking is de marktrente van hoogwaardige ondernemingsobligaties ad 6% (2012: 6%) genomen.

### 15.3.3 Effecten en leningen

#### Leningen u/g

De leningen u/g worden initieel gewaardeerd tegen de reële waarde van het verstrekte bedrag, gewoonlijk de nominale waarde, onder aftrek van noodzakelijk geachte voorzieningen. Vervolgens vindt waardering plaats tegen geamortiseerde kostprijs waarbij rekening wordt gehouden met een eventuele bijzondere waardevermindering

#### Overige effecten

Effecten worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde.

De onder effecten opgenomen deposito's worden gewaardeerd tegen nominale waarde, overige beleggingen tegen geamortiseerde kostprijs of lagere marktwaarde.

De vooruitbetaalde premie inzake caps wordt verantwoord tegen de kostprijs. De premie wordt tegen effectieve rente methode afgeschreven gedurende de looptijd van de gekoppelde leningen. Deze afschrijvingslast wordt onder de rentelasten verantwoord (zie 16.3.11).

Een eventuele bijzondere waardevermindering wordt verwerkt ten laste van de winst-en-verliesrekening.



#### 15.3.4 Te vorderen BWS-subsidies

Vorderingen uit hoofde van binnen het Besluit Woninggebonden Subsidies toegezegde bedragen (contante waarde van de uitbetalingen) worden jaarlijks vermeerderd met de bij toekenning vastgestelde rentevergoedingen en verminderd met de door de budgethouders uitbetaalde bedragen. De uitbetalingstermijn is afhankelijk gesteld van de disconteringsvoet en beloopt vanaf de vaststelling van de subsidie maximaal 30 jaar. Het kortlopende deel van deze post is toegelicht.

#### 15.3.5 Bijzondere waardeverminderingen van financiële vaste activa

Ook voor financiële vaste activa, waaronder financiële instrumenten beoordeelt Ymere op iedere balansdatum of er objectieve aanwijzingen zijn voor bijzondere waardeverminderingen van een financieel actief of een groep van financiële activa. Bij aanwezigheid van objectieve aanwijzingen voor bijzondere waardeverminderingen bepaalt Ymere de omvang van het verlies uit hoofde van de bijzondere waardeverminderingen, en verwerkt dit direct in de winst-en-verliesrekening.

Bij financiële activa die gewaardeerd zijn tegen geamortiseerde kostprijs wordt de omvang van de bijzondere waardevermindering bepaald als het verschil tussen de boekwaarde van het actief en de best mogelijke schatting van de toekomstige kasstromen, contant gemaakt tegen de effectieve rentevoet van het financiële actief zoals die is bepaald bij de eerste verwerking van het instrument.

Een eventueel bijzonder waardeverminderingsverlies wordt teruggenomen indien de afname van de waardevermindering verband houdt met een objectieve gebeurtenis na afboeking. De terugname wordt beperkt tot maximaal het bedrag dat nodig is om het actief te waarderen op de geamortiseerde kostprijs op het moment van de terugname, als geen sprake geweest zou zijn van een bijzondere waardevermindering. Het teruggenomen verlies wordt in de winst-en-verliesrekening verwerkt.

### 15.4 Voorraden

#### 15.4.1 Vastgoed bestemd voor de verkoop

Opgeleverd vastgoed beschikbaar en bestemd voor de verkoop wordt gewaardeerd op vervaardigingsprijs of lagere opbrengstwaarde. De vervaardigingsprijs omvat alle kosten die samenhangen met de verkrijging of vervaardiging, alsmede gemaakte kosten om de voorraden op hun huidige plaats en in hun huidige staat te brengen. In de kosten van vervaardiging zijn begrepen directe loonkosten en toeslagen voor aan de productie gerelateerde indirecte vaste en variabele kosten, waaronder de kosten van het bedrijfsbureau, onderhoudsafdeling en interne logistiek alsmede de in overeenstemming met paragraaf 16.3.11 toegerekende rente.

De opbrengstwaarde is de geschatte verkoopprijs onder aftrek van direct toerekenbare verkoopkosten. Bij de bepaling van de opbrengstwaarde wordt rekening gehouden met de incurrantheid van de voorraden.

#### 15.4.2 Vastgoed in ontwikkeling bestemd voor de verkoop

Vastgoed in ontwikkeling bestemd voor de verkoop omvat nog niet opgeleverde en nog onverkochte woningen uit projectontwikkeling en wordt gewaardeerd op vervaardigingsprijs of lagere opbrengstwaarde. De vervaardigingsprijs omvat alle kosten die samenhangen met de verkrijging of vervaardiging, alsmede gemaakte kosten om de voorraden op hun huidige

plaats en in hun huidige staat te brengen. In de kosten van vervaardiging zijn begrepen directe loonkosten en toeslagen voor aan de productie gerelateerde indirecte vaste en variabele kosten, waaronder de kosten van het bedrijfsbureau, onderhoudsafdeling en interne logistiek alsmede toegerekende rente.

De opbrengstwaarde is de geschatte verkoopprijs onder aftrek van direct toerekenbare verkoopkosten. Bij de bepaling van de opbrengstwaarde wordt rekening gehouden met de incurrantheid van de voorraden.

#### **15.4.3 Overige voorraden**

Waardering van voorraden grond- en hulpstoffen ten behoeve van klachtenonderhoud vindt plaats tegen vaste verrekenprijzen. Tevens wordt rekening gehouden met een aftrek voor mogelijke incurrantheid gebaseerd op verwachte lagere marktwaarde.

### **15.5 Onderhanden projecten**

Onderhanden projecten in opdracht van derden (verkochte koopwoningen uit projectontwikkeling) worden gewaardeerd tegen de gerealiseerde projectopbrengsten (bestaande uit de gerealiseerde projectkosten en toegerekende winst; zie hiervoor de grondslag in paragraaf 16.1.2). Indien van toepassing, worden hierop de verwerkte verliezen en reeds gedeclareerde termijnen in mindering gebracht. Indien het saldo van alle onderhanden projecten negatief is, worden onderhanden projecten gepresenteerd onder de kortlopende schulden. Uitgaven voor projectkosten voor nog niet verrichte prestaties worden opgenomen onder de voorraden.

### **15.6 Vorderingen**

Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie. Vorderingen worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs, veelal gelijk aan de nominale waarde. Een voorziening voor oninbaarheid gebaseerd op een statische beoordeling per balansdatum wordt in mindering gebracht op de boekwaarde van de vordering.

### **15.7 Liquide middelen**

Liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden en deposito's met een looptijd korter dan twaalf maanden. Rekening-courantschulden bij banken zijn opgenomen onder kasgelden en rekeningcourantkrediet onder kortlopende schulden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde.

### **15.8 Groepsvermogen**

Het groepsvermogen wordt in hoofdstuk 20.5 toegelicht.

### **15.9 Voorzieningen**

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen en verliezen die op balansdatum bestaan, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de hoogte redelijkerwijs kan worden geschat. Voorzieningen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichting af te wikkelen, tenzij anders vermeld.

Wanneer de verwachting is dat een derde de verplichting vergoedt, en wanneer het waarschijnlijk is dat deze vergoeding zal worden ontvangen bij de afwikkeling van de verplich-

ting, dan wordt deze vergoeding als een actief in de balans opgenomen.

Met verplichtingen van samenwerkingscombinaties in de vorm van een vennootschap onder firma wordt als gevolg van de hoofdelijke aansprakelijkheid slechts rekening gehouden indien en voor zover de financiële positie van één of meerdere partners daartoe aanleiding geeft.

#### **15.9.1 Voorziening onrendabele investeringen**

Verwachte verliezen als gevolg van onrendabele investeringen worden als bijzondere waardeverandering in mindering gebracht op de boekwaarde van het complex waartoe de investeringen gaan behoren. Indien en voor zover de verwachte verliezen de boekwaarde van het betreffende complex overtreffen wordt voor dit meerdere een voorziening gevormd. Onder verwachte verliezen wordt in dit verband verstaan het verschil tussen de stichtingskosten en de marktwaarde in verhuurde staat van het betreffende project.

Uitgaven die betrekking hebben op toekomstige herstructureringen, waarvan de feitelijke verplichtingen dan wel de in rechte afdwingbare verplichtingen zijn aangegaan, binnen een complex met bestaande onroerende zaken in exploitatie, worden betrokken in de waardering van dit complex. Indien de afwaardering uit hoofde van de verwachte uitgaven hoger is dan de boekwaarde van het complex waartoe de onroerende zaak behoort dan wordt dit complex op nihil gewaardeerd en een voorziening getroffen.

#### **15.9.2 Voorziening reorganisatiekosten**

Dit betreft een voorziening voor te verwachten kosten van reorganisatie waarvoor reeds in het verslagjaar planvorming en interne communicatie met betrokkenen heeft plaatsgevonden.

#### **15.9.3 Overige voorzieningen**

##### **Voorziening convenantsverplichtingen**

Ten aanzien van de verkoop van huurwoningen is in Amsterdam een convenant gesloten waarin afspraken zijn vastgelegd over de staat van de woningen. Voor woningen die reeds verkocht zijn, maar de woning nog niet op het afgesproken niveau is, wordt een voorziening gevormd.

### **15.10 Schulden**

#### **15.10.1 Leningen**

Langlopende schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. De langlopende schulden worden gepresenteerd tegen geamortiseerde kostprijs, zijnde het ontvangen bedrag rekening houdend met agio of disagio en onder aftrek van transactiekosten. Het verschil tussen de bepaalde boekwaarde en de uiteindelijke aflossingswaarde wordt op basis van de effectieve rente gedurende de looptijd van de schulden in de winst- en verliesrekening als interestlast verwerkt.

Voor extendible/tijdvakleningen wordt de effectieve rente bepaald op basis van de gemiddelde contractuele rente over de volledige looptijd van de lening, ervan uitgaande dat de vaste rente in het tweede tijdvak betaald moet worden.

In de extendible/tijdvakleningen besloten derivaten worden afgesplitst en separaat verantwoord. Het effect van de dergelijke contractuele bepalingen wordt meegenomen in de effectieve rentevoet.

Het kortlopende deel van de langlopende leningen, de aflossingsverplichting voor de komende 12 maanden, is opgenomen onder de kortlopende schulden.

#### **15.10.2 Terugkoopverplichting woningen Verkocht onder Voorwaarden**

In het kader van de woningen verkocht onder voorwaarden heeft Ymere een terugkoopverplichting die mede afhankelijk is van de ontwikkeling van de waarde van de woningen in het economisch verkeer. De terugkoopverplichting wordt jaarlijks gewaardeerd. Indien de verwachting bestaat dat de terugkoop binnen één jaar zal plaatsvinden is de verplichting onder de kortlopende schulden verantwoord. Zie ook paragraaf 15.2.4.

#### **15.10.3 Waarborgsommen**

De waarborgsommen worden bij de eerste verwerking verwerkt tegen reële waarde. Jaarlijks wordt over de verstrekte waarborgsom rente bijgeschreven.

### **15.11 Leasing**

#### **Operationele leasing**

Leasecontracten waarbij een groot deel van de voor- en nadelen verbonden aan de eigendom niet bij de Groep ligt, worden verantwoord als operationele leasing. Verplichtingen uit hoofde van operationele leasing worden, rekening houdend met ontvangen vergoedingen van de lessor, op lineaire basis verwerkt in de winst- en verliesrekening over de looptijd van het contract.

### **15.12 Afgeleide financiële instrumenten (derivaten)**

Ymere maakt gebruik van rentederivaten om renterisico's af te dekken. Deze worden tegen geamortiseerde kostprijs opgenomen. De wijze van verwerking van waardeveranderingen van het afgeleide financiële instrument is afhankelijk van of er met het afgeleide financiële instrument hedge accounting wordt toegepast. Indien er geen kostprijs hedge accounting wordt toegepast, wordt er door Ymere een voorziening getroffen voor een eventuele reële waarde van het derivaat die lager is dan de kostprijs.

Ymere past waar mogelijk kostprijs hedge accounting toe. Op het moment van aangaan van een hedge relatie, wordt dit door Ymere gedocumenteerd. Ymere stelt middels een test periodiek de effectiviteit van de hedge relatie vast. Dit gebeurt door het vergelijken van de kritische kenmerken van het hedge instrument met die van de afgedekte positie, of door het vergelijken van de verandering in reële waarde van het hedge-instrument en de afgedekte positie indien de kritische kenmerken van het hedge instrument en die van de afgedekte positie niet aan elkaar gelijk zijn.

Bij het toepassen van kostprijs hedge-accounting is de eerste waardering en de grondslag van verwerking in de balans en de resultaatbepaling van het hedge-instrument afhankelijk van de afgedekte post. Dit betekent dat Ymere derivaten tegen kostprijs waardeert omdat de afgedekte leningen ook tegen kostprijs in de balans worden verwerkt.

Het ineffectieve deel van de hedgerelatie wordt direct in de winst-en-verliesrekening verwerkt indien het hedge instrument een negatieve reële waarde heeft.



**16**

# 16. Grondslagen voor bepaling van het resultaat

## 16.1 Algemeen

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de opbrengstwaarde van de geleverde prestaties en de kosten en andere lasten over het jaar. De resultaten op transacties worden verantwoord in het jaar waarin ze zijn gerealiseerd; verliezen reeds zodra ze voorzienbaar zijn.

Het resultaat wordt tevens bepaald met inachtneming van de verwerking van ongerealiseerde waardeveranderingen van op actuele waarde gewaardeerde:

- vastgoedbeleggingen zijnde commercieel vastgoed in exploitatie;
- vastgoedbeleggingen zijnde sociaal vastgoed in exploitatie
- onroerende zaken verkocht onder voorwaarden;
- afgeleide financiële instrumenten die niet zijn aangemerkt als afdekkingsinstrument.

### 16.1.1 Opbrengstverantwoording

Opbrengsten voortvloeiend uit de verkoop van zelf vervaardigde of van derden verkregen goederen worden in het verslagjaar verwerkt indien aan alle volgende voorwaarden wordt voldaan:

- a. alle belangrijke rechten op economische voordelen alsmede alle belangrijke risico's met betrekking tot de goederen zijn overgedragen aan de koper;
- b. de voortgezette betrokkenheid bij de verkochte goederen is niet zodanig dat Ymere feitelijk kan beschikken over die goederen en daarmee kan besluiten over de aanwending van die goederen;
- c. het bedrag van de opbrengst kan op betrouwbare wijze worden bepaald;
- d. het is waarschijnlijk dat de economische voordelen met betrekking tot de transactie Ymere zullen toevloeien;
- e. de reeds gemaakte kosten en de kosten die (mogelijk) nog moeten worden gemaakt met betrekking tot de transactie kunnen op betrouwbare wijze worden bepaald.
- f. de boekwinst van gerealiseerde verkopen van vastgoed in exploitatie betreft het saldo van de behaalde verkoopopbrengst minus de boekwaarde. Resultaten worden verantwoord op het moment van levering (passeren transportakte).

Opbrengsten met betrekking tot het verlenen van diensten worden verwerkt naar rato van de verrichte prestaties. Het resultaat kan betrouwbaar worden geschat indien aan alle volgende voorwaarden is voldaan:

- a. het bedrag van de opbrengst kan op betrouwbare wijze worden bepaald;
- b. het is waarschijnlijk dat de economische voordelen met betrekking tot de transactie Ymere zullen toevloeien;
- c. op betrouwbare wijze kan de mate waarin de dienstverlening op de balansdatum is verricht worden bepaald;
- d. de reeds gemaakte kosten en de kosten die (mogelijk) nog moeten worden gemaakt om de dienstverlening te voltooien kunnen op betrouwbare wijze worden bepaald.

### **16.1.2 Projectopbrengsten en projectkosten**

Onder deze post worden de wijzigingen opgenomen in de posten Vastgoed bestemd voor de verkoop (opgenomen onder de Voorraden) en Onderhanden projecten. Bij realisatie van een verkoop wordt de boekwaarde direct voorafgaand aan de verkoop teruggenomen op deze regel.

Voor onderhanden projecten (zie ook 15.5), waarvan het resultaat op betrouwbare wijze kan worden bepaald, worden de projectopbrengsten en de projectkosten van de reeds verkochte woningen verwerkt als netto-omzet en kosten in de winst-en-verliesrekening naar rato van de verrichte prestaties per balansdatum (de 'Percentage of Completion'-methode, ofwel de PoC-methode).

De voortgang van de verrichte prestaties wordt bepaald op basis van de tot de balansdatum gemaakte projectkosten in verhouding tot de geschatte totale projectkosten. Als het resultaat (nog) niet op betrouwbare wijze kan worden ingeschat, dan worden de opbrengsten als netto-omzet verwerkt in de winst-en-verliesrekening tot het bedrag van de gemaakte projectkosten, dat waarschijnlijk kan worden verhaald; de projectkosten worden dan verwerkt in de winst- en verliesrekening in de periode waarin ze zijn gemaakt. Zodra het resultaat wel op betrouwbare wijze kan worden bepaald, vindt opbrengstverantwoording plaats volgens de PoC-methode naar rato van de verrichte prestaties per balansdatum.

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de projectopbrengsten en projectkosten. Projectopbrengsten zijn de contractueel overeengekomen opbrengsten en opbrengsten uit hoofde van meer- en minderwerk, claims en vergoedingen indien en voor zover het waarschijnlijk is dat deze worden gerealiseerd en ze betrouwbaar kunnen worden bepaald. Projectkosten zijn de direct op het project betrekking hebbende kosten, die kosten die in het algemeen aan projectactiviteiten worden toegerekend en toegewezen kunnen worden aan het project en andere kosten die contractueel aan de opdrachtgever kunnen worden toegerekend.

Indien het waarschijnlijk is dat de totale projectkosten de totale projectopbrengsten overschrijden, dan worden de verwachte verliezen onmiddellijk in de winst-en-verliesrekening verwerkt. Dit verlies wordt verwerkt in de kostprijs van de omzet. De voorziening voor het verlies maakt onderdeel uit van de post onderhanden projecten.

## **16.2 Bedrijfsopbrengsten**

### **16.2.1 Huren**

De huren zijn het resultaat van het huurprijsbeleid dat door Ymere is ontwikkeld binnen de Rijkskaders, onder aftrek van derving oninbaarheid.

### **16.2.2 Opbrengsten servicecontracten**

Deze post betreft vergoedingen die Ymere ontvangt van haar huurders voor servicekosten, inclusief de te verrekenen servicekosten, en vergoedingen voor het serviceabonnement, onder aftrek van derving oninbaarheid. De kosten worden verantwoord onder de lasten servicecontracten.

### **16.2.3 Overheidsbijdragen**

Onder deze post worden bijdragen of subsidies (niet zijnde BWS-subsidies of investerings-subsidies) verantwoord van (lokale) overheden.



#### **16.2.4 Opbrengst verkoop bestaand bezit**

Onder deze post wordt de verkoopopbrengst van huurwoningen onder aftrek van de toegerekende verkoopkosten verantwoord. Deze opbrengsten onder aftrek van de toegerekende verkoopkosten worden verantwoord op het moment van levering (passeren transportakte). De opbrengsten uit woningen verkocht onder voorwaarden worden niet verantwoord als verkoopopbrengst daar de belangrijkste economische rechten niet zijn overgedragen aan de koper. De gegarandeerde terugkoopverplichting wordt opgenomen onder de post langlopende schulden, terugkoopverplichting woningen VOV, en wordt jaarlijks met inachtnaam van de contractvoorwaarden gewaardeerd (zie 15.2.4 en 15.10.2). De desinvestering van deze verkochte woningen wordt apart verantwoord tegen de marktwaarde in verhuurde staat.

#### **16.2.5 Netto omzet projectontwikkeling**

De netto omzet bestaat uit de gedurende het boekjaar aan projecten toegerekende opbrengsten naar rato van de voortgang van het werk (Percentage of Completion methode). Het voortgangpercentage wordt bepaald op basis van intern gehanteerde fasering van projecten.

#### **16.2.6 Wijzigingen in voorraad vastgoed bestemd voor de verkoop en onderhanden projecten**

Onder deze post worden de wijzigingen opgenomen in de posten Vastgoed bestemd voor de verkoop (opgenomen onder de Voorraden) en Onderhanden projecten. Bij realisatie van een verkoop wordt de boekwaarde direct voorafgaand aan de verkoop teruggenomen op deze regel.

Voor onderhanden projecten, waarvan het resultaat op betrouwbare wijze kan worden bepaald, worden de projectopbrengsten en de projectkosten verwerkt als netto-omzet en kosten in de winst-en-verliesrekening naar rato van de verrichte prestaties per balansdatum (de 'Percentage of Completion'-methode, ofwel de PoC-methode).

De voortgang van de verrichte prestaties wordt bepaald op basis van de tot de balansdatum gemaakte projectkosten in verhouding tot de geschatte totale projectkosten. Als het resultaat (nog) niet op betrouwbare wijze kan worden ingeschat, dan worden de opbrengsten als netto-omzet verwerkt in de winst-en-verliesrekening tot het bedrag van de gemaakte projectkosten, dat waarschijnlijk kan worden verhaald; de projectkosten worden dan verwerkt in de winst-en-verliesrekening in de periode waarin ze zijn gemaakt. Zodra het resultaat wel op betrouwbare wijze kan worden bepaald, vindt opbrengstverantwoording plaats volgens de PoC-methode naar rato van de verrichte prestaties per balansdatum.

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de projectopbrengsten en projectkosten. Projectopbrengsten zijn de contractueel overeengekomen opbrengsten en opbrengsten uit hoofde van meer- en minderwerk, claims en vergoedingen indien en voor zover het waarschijnlijk is dat deze worden gerealiseerd en ze betrouwbaar kunnen worden bepaald. Projectkosten zijn de direct op het project betrekking hebbende kosten, die kosten die in het algemeen aan projectactiviteiten worden toegerekend en toegewezen kunnen worden aan het project en andere kosten die contractueel aan de opdrachtgever kunnen worden toegerekend.

Indien het waarschijnlijk is dat de totale projectkosten de totale projectopbrengsten overschrijden, dan worden de verwachte verliezen onmiddellijk in de winst-en-verliesrekening verwerkt. Dit verlies wordt verwerkt in de kostprijs van de omzet. De voorziening voor het verlies maakt onderdeel uit van de post onderhanden projecten.

#### **16.2.7 Geactiveerde kosten**

De toe te rekenen interne directe kosten ten behoeve van onroerende zaken in ontwikkeling (activa ten behoeve van verhuur) worden hier verantwoord.

### **16.3 Bedrijfslasten**

#### **16.3.1 Afschrijvingen**

Afschrijvingen hebben alleen betrekking op roerende en onroerende activa ten dienste van de exploitatie (eigen gebruik). Over de activa wordt volgens de lineaire methode afgeschreven op basis van de te verwachten economische gebruiksduur. Er wordt geen rekening gehouden met een restwaarde. Over terreinen wordt niet afgeschreven.

#### **16.3.2 Kosten uitbesteed werk projectontwikkeling**

Onder deze post wordt de kostprijs van (verkochte) koopwoningen verantwoord.

#### **16.3.3 Overige waardeveranderingen vastgoedportefeuille**

De waardeveranderingen worden gebaseerd op de waardering van de betreffende activa-posten. De onder deze post verantwoorde bedragen hebben betrekking op een afboeking dan wel terugneming van een bijzondere waardevermindering. Deze bijzondere waardevermindering ontstaat door een jaarlijkse toets van de reële waarde (marktwaarde in verhuurde staat) ten opzichte van de waarde gebaseerd op de boekwaarde.

#### **16.3.4 Erfpacht**

Jaarlijks wordt door de gemeente voor het gebruik van de grond onder de verhuureenheden erfpacht in rekening gebracht op basis van canons. De eenmalig afgekochte meerjarige erfpachtcontracten maken onderdeel uit van de vervaardigingsprijs en zijn daarmee onderdeel van de materiële vaste activa in exploitatie en/of vastgoed beleggingen.

#### **16.3.5 Lonen, salarissen en sociale lasten**

Lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de winst- en verliesrekening voor zover ze verschuldigd zijn aan werknemers.

#### **16.3.6 Pensioenlasten**

Ymere heeft alle pensioenregelingen verwerkt volgens de verplichtingenbenadering. De over het verslagjaar verschuldigde premie wordt als last verantwoord. Mutaties in de pensioenvoorziening worden ook in de winst-en-verliesrekening verwerkt. Het bedrag dat als pensioenvoorziening is opgenomen, is de beste schatting van de nog niet afgefinancierde bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichtingen per balansdatum af te wikkelen. Ymere heeft één pensioenregeling. De belangrijkste kenmerken hiervan zijn:

##### **Pensioenregeling van het bedrijfstakpensioenfonds voor de Woningcorporaties.**

Ymere heeft voor al haar werknemers een toegezegde pensioenregeling. Hiervoor in aanmerking komende werknemers bouwen jaarlijks een pensioenrecht op over het loon van dat jaar (middelloonregeling).

De verplichtingen, welke voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij de Stichting Pensioenfonds voor de Woningcorporaties (SPW). Ymere betaalt hiervoor premies waarvan de werkgever iets meer en de werknemer iets minder dan de helft betaald.

De pensioenrechten worden jaarlijks geïndexeerd, indien en voor zover de dekkinggraad van het pensioenfonds (het vermogen van het pensioenfonds gedeeld door haar financiële verplichtingen) dit toelaat. Naar de stand van ultimo december 2014 is de dekkinggraad van het pensioenfonds 114%. In 2015 dient het pensioenfonds een dekkinggraad van ten minste 105% te hebben. Het pensioenfonds verwacht hieraan te kunnen voldoen en voorziet geen noodzaak voor de aangesloten instellingen om extra stortingen te verrichten. Ymere heeft geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen in geval van een tekort bij SPW, anders dan het effect van hogere toekomstige premies.

De premies worden verantwoord als personeelskosten als deze verschuldigd zijn. Vooruitbetaalde premies worden opgenomen als overlopende activa indien deze tot een terugstorting leiden of tot een vermindering van toekomstige betalingen.

Op de Nederlandse pensioenregelingen zijn de bepalingen van de Nederlandse Pensioenwet van toepassing en worden op verplichte, contractuele of vrijwillige basis premies aan pensioenfonds en verzekeringsmaatschappijen betaald door Ymere. De premies worden verantwoord als personeelskosten zodra deze verschuldigd zijn. Vooruitbetaalde premies worden opgenomen als overlopende activa indien dit tot een terugstorting leidt of tot een vermindering van toekomstige betalingen. Nog niet betaalde premies worden als verplichting op de balans opgenomen.

#### **16.3.7 Onderhoudslasten**

Onder deze post worden alle direct aan het verslagjaar toe te rekenen kosten van onderhoud verantwoord. Van toerekenbaarheid is sprake als de daadwerkelijke werkzaamheden in het verslagjaar hebben plaatsgevonden. Reeds aangegane verplichtingen waarvan de werkzaamheden nog niet zijn uitgevoerd op balansdatum worden verwerkt onder de niet uit de balans blijvende verplichtingen.

Het klachten- en mutatieonderhoud wordt onderscheiden in kosten van derden en kosten van het eigen servicebedrijf. In de winst- en verliesrekening zijn de kosten van het servicebedrijf opgenomen onder de kostensoorten lonen en salarissen, sociale lasten en pensioenlasten. De kosten van onderhoud onderscheiden zich van activeerbare kosten door het feit dat er geen sprake is van een waardeverhoging van het actief.

#### **16.3.8 Leefbaarheid**

De onder deze post verantwoorde bedragen hebben betrekking op uitgaven in de leefbaarheid van de woonomgeving in ruime zin. Het betreft uitgaven waar tegenover geen huurverhoging of levensduurverlenging staat en waar geen (gedeeltelijke) activering tegenover staat.

#### **16.3.9 Overige bedrijfslasten**

De overige bedrijfslasten worden toegerekend aan het verslagjaar waarop zij betrekking hebben.

### 16.3.10 Niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille

Dit betreft de wijziging in de marktwaarde in verhuurde staat van de vastgoedbeleggingen die reeds aan het begin van het boekjaar in bezit waren. De waardeveranderingen ten gevolge van investeringen in het jaar en de terugname van waardeveranderingen uit het verleden worden verwerkt via de overige waardeveranderingen vastgoedportefeuille onder de bedrijfslasten.

### 16.3.11 Financiële baten en lasten

Waardeveranderingen van financiële vaste activa en van effecten

Waardevermeerderingen op effecten worden verwerkt op basis van de gerealiseerde resultaten bij verkoop.

(Bijzondere) waardeverminderingen op effecten worden rechtstreeks in de winst-en-verliesrekening verantwoord.

#### Rentebaten en rentelasten

Rentebaten en rentelasten worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de betreffende activa en passiva. Bij de verwerking van de rentelasten wordt rekening gehouden met de verantwoorde transactiekosten op de ontvangen leningen die als onderdeel van de berekening van de effectieve rente worden meegenomen.

De premie op caps wordt gedurende de looptijd van de gekoppelde leningen effectieve rente methode afgeschreven en als rentelast verantwoord. Zie ook 15.3.3

#### Activeren van Rentelasten

Rentelasten worden geactiveerd voor kwalificerende activa gedurende de periode van vervaardiging van een actief, indien het een aanmerkelijke hoeveelheid tijd vergt om het actief gebruiksklaar of verkoopklaar te maken. De te activeren rente wordt berekend op basis van de verschuldigde rente over specifiek voor de vervaardiging opgenomen leningen en van de gewogen rentevoet van leningen die niet specifiek aan de vervaardiging van het actief zijn toe te rekenen, in verhouding tot de uitgaven en periode van vervaardiging.

De geactiveerde rente wordt in de winst- en verliesrekening als bouwrente als onderdeel van de rentebaten verantwoord.

### 16.3.12 Vennootschapsbelasting

Vanaf 1 januari 2008 is Ymere integraal belastingplichtig geworden voor de vennootschapsbelasting. Corporaties zijn sindsdien verplicht over hun integrale activiteiten vennootschapsbelasting te betalen. Aedes en de Belastingdienst hebben het overleg over de interpretatie en toepassing van de vennootschapsbelastingplicht waarmee corporaties sinds 1 januari 2008 te maken hebben afgerond. Een en ander is vastgelegd in een vaststellingsovereenkomst (VSO-2). In deze VSO-2 zijn specifieke bepalingen opgenomen met betrekking tot de waardering van posten op de fiscale openingsbalans en de wijze van resultaatneming. De VSO-2 wordt jaarlijks stilzwijgend verlengd.

De post vennootschapsbelasting in de winst- en verliesrekening bestaat uit de geraamde over het boekjaar te betalen of terug te vorderen 'acute' belasting vermeerderd of verminderd met de mutatie in de balansposten latente belastingvorderingen en latente belasting verplichtingen. De acute belasting over het resultaat wordt berekend over het resultaat voor

belastingen in de winst-en-verliesrekening, rekening houdend met beschikbare, fiscaal compensabele verliezen uit voorgaande boekjaren en vrijgestelde winstbestanddelen en na bijtelling van niet-aftrekbare kosten.

Dit resultaat is in de geconsolideerde winst- en verliesrekening opgenomen. Zie ook 15.3.2.

**17**

# 17. Financiële instrumenten en risicobeheersing

Als basis voor het beheer van financiële instrumenten en renterisico's gebruikt Ymere het treasury statuut en het treasury beleidsplan voor 2013-2016. Deze is vastgesteld door de Raad van Commissarissen. Tussentijdse wijzigingen in regelgeving (bijvoorbeeld Beleidsregels Financiële Derivaten) worden verwerkt in het Treasury-jaarplan. In het treasurystatuut en beleidsplan zijn de randvoorwaarden vastgelegd waarbinnen Ymere mag opereren. In het jaarplan, welke wordt goedgekeurd door de Raad van Bestuur en wordt voorgelegd aan de Audit commissie van de Raad van Commissarissen, worden jaarlijks specifiek de activiteiten van Ymere benoemd. De activiteiten van Ymere worden bewaakt door een Treasury commissie, welke tenminste 4 keer per jaar bijeen komt. In het treasurystatuut wordt het gebruik van niet complexe derivaten onder voorwaarden toegestaan. Binnen het treasurybeleid van Ymere dient het gebruik van afgeleide financiële instrumenten ('derivaten') ter beperking van inherente financiële risico's. Op grond van het vigerende interne treasurystatuut is het gebruik van derivaten slechts toegestaan voor zover er een materieel verband met de financieringspositie. Derivaten mogen niet worden gebruikt voor het innemen van een speculatieve positie.

Voor derivaten aangegaan na 1 oktober 2012 geldt dat Ymere zich onverkort houdt aan de Beleidsregels gebruik financiële derivaten door toegelaten instellingen volkshuisvesting. In 2014 zijn geen nieuwe derivaten posities afgesloten.

Per ultimo 2014 heeft Ymere met 2 banken contracten met toezicht belemmerende bepalingen. Ymere heeft in 2014 een plan van aanpak ingediend bij het CFV met als doel om deze bepalingen in de derivatencontracten te schrappen.

De volgende financiële risico's zijn relevant voor Ymere:

## **Prijrisico**

Ymere loopt risico's ten aanzien van de waardering van effecten, opgenomen onder financiële vaste activa Overige effecten. Ymere beheerst het marktrisico door stratificatie aan te brengen in de portefeuille, en limieten te stellen.

## **Valutarisico**

Ymere is alleen werkzaam in Nederland en loopt geen valuta risico. Ymere kent geen materiële debiteuren en crediteuren posities in vreemde valuta.

## **Renterisico**

Ymere loopt renterisico met betrekking tot de reële waarde van de rentedragende vorderingen en effecten met name onder Financiële Vaste Activa vermelde Leningen u/g en Overige effecten als gevolg van wijzigingen in de marktrente. Ymere maakt geen gebruik van derivaten om dit risico af te dekken.

Voor vorderingen en schulden met variabele renteaftspraken loopt Ymere risico ten aanzien van toekomstige kasstromen als gevolg van wijzigingen in de rentestanden. Met betrekking tot bepaalde (toekomstige) variabel rentende schulden (schulden aan kredietinstellingen) heeft Ymere renteswaps gecontracteerd, zodat zij per saldo een vaste rente betaalt. Per

financieringsbesluit maakt Ymere een bewuste keuze over het aantrekken van een lening tegen vaste rente of van een lening tegen variabele rente, rekening houdend met de aanwezige rente-instrumenten waarmee de variabele rente effectief in een vaste rente wordt omgezet. De criteria op basis waarvan wordt gekozen zijn vastgelegd in het treasurystatuut en in het treasurybeleidsplan en omvatten: (a) de financieringsbehoefte, (b) de mate waarin de aan te trekken leningen passen in een zo gelijk mogelijk in de tijd verspreiden van betaaldata, vervalkalender en renteherzieningsmomenten, en (c) de per saldo hiermee gemoeide kosten. In de gewenste vervalkalender wordt rekening gehouden met het maximale renterisico in enig jaar, conform afspraken met het WSW.

Bij een stijging van de marktrente met 1% (100 basispunten) neemt de te betalen rente onder gelijk blijvende omstandigheden in een jaar met € 40 miljoen toe. Door het afdekken van het renterisico is dit bedrag voor 2015 teruggebracht naar € 0.

### **Kredietrisico**

Ymere heeft geen significante concentraties van kredietrisico met betrekking tot haar derivaten en effecten. Ymere maakt gebruik van meerdere banken, gemeentes en institutionele beleggers als tegenpartij teneinde kredietrisico te spreiden. Criteria om met tegenpartijen zaken te doen zijn formeel vastgelegd in het treasurybeleidsplan en naleving daarvan wordt voortdurend gemonitord.

### **Liquiditeitsrisico**

Investeringsverplichtingen worden uitsluitend aangegaan indien Ymere zeker heeft gesteld dat hiervoor financiering beschikbaar is of is toegezegd.

Met de ING Bank heeft Ymere afspraken gemaakt over een kredietfaciliteit voor liquiditeiten van € 150 miljoen.

De vervalkalender van de bestaande leningenportefeuille wordt constant gemonitord en in een maandelijks cash forecast gerapporteerd.

Ymere heeft in 2014 geen liquiditeitsbuffer behoeven aan te houden in het kader van de Beleidsregels gebruik financiële derivaten in het kader van de stresstest van het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting. Ymere stelt in 2015 een plan van aanpak op inzake het opbouwen van de voorgeschreven liquiditeitsbuffer per oktober 2017 ten behoeve van de break data in de contracten van oktober 2018. Dit plan wordt begin 2015 gerapporteerd aan WSW en CFV.

### **Beschikbaarheidsrisico**

De Verhuurdersheffing vanuit de landelijke overheid en de omvangrijke saneringssteun door het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting leiden tot een significante aantasting van de operationele kasstroom van woningcorporaties. Ymere heeft haar financiële meerjarenplan zodanig aangepast op deze maatregelen dat de beschikbaarheid van faciliteiten voor financiering en herfinanciering voor de langere termijn gecontinueerd wordt. Ymere zal daarmee in de meerjarenplanning voldoen aan de financiële kengetallen zoals deze door toezichthouders en ander financiële stakeholders worden gehanteerd.

Omdat Ymere minder afhankelijk wil zijn van een beperkt aantal financiers is Ymere doorlopend op zoek naar andere bronnen voor lange termijn financiering. Vooruitlopend op het tot stand komen van de nieuwe woningwet hanteert Ymere het eigen middelen beleid van het Waarborgfonds voor de Sociale Woningbouw. Ymere heeft daardoor de mogelijkheid om niet-DAEB investeringen en aflossingen van niet-DAEB leningen te financieren uit de positieve operationele kasstroom en de aanzienlijke kasstromen verkopen uit bestaand bezit.



Over 2014 is om deze reden geen extra niet-DAEB financiering aangetrokken. De verwachting is dat Ymere ook in 2015 de niet-DAEB investeringen uit eigen middelen kan financieren en voor haar DAEB financiering kan volstaan met het aantrekken van WSW geborgde financiering.

#### **Reële waarde van financiële instrumenten**

De reële waarde is het bedrag waarvoor een actief kan worden verhandeld of een passief kan worden afgewikkeld tussen ter zake goed geïnformeerde partijen, die tot een transactie bereid en onafhankelijk van elkaar zijn. Indien niet direct een betrouwbare reële waarde is aan te wijzen, wordt de reële waarde benaderd door deze af te leiden uit de reële waarde van bestanddelen of van een soortgelijk financieel instrument, of met behulp van waarderingmodellen en waarderingstechnieken. Hierbij wordt gebruikgemaakt van recente gelijksoortige 'at arm's length'-transacties, en van netto contante waardemethodes waarbij rekening wordt gehouden met specifieke omstandigheden.

**18**

# 18. Belangrijke inschattingen ten aanzien van waardering en resultaatbepaling

De jaarrekening wordt overeenkomstig BW2 Titel 9 opgesteld. Het management dient daartoe bepaalde veronderstellingen en schattingen te maken die van invloed zijn op de waardering van activa en verplichtingen, op de resultaatbepaling en de rapportage van voorwaardelijke activa en verplichtingen. De volgende waarderingsgrondslagen zijn naar de mening van het management het meest kritisch voor het weergeven van de financiële positie en vereisen een subjectieve of complexe beoordeling van het management:

- vastgoedbeleggingen, reële waarde;
- timing en verwerking van onrendabele investeringen nieuwbouw en herstructurering.
- verwerking fiscaliteit
- verwerking projectresultaten

## 18.1.1 Vastgoedbeleggingen

Het vastgoed in exploitatie wordt gewaardeerd tegen marktwaarde in verhuurde staat met inachtneming van de relevante feiten en omstandigheden van de markt waarop de toegelaten instellingen actief zijn en de bepalingen zoals opgenomen in het BBSH.

De marktwaardewaarderingen zijn tot stand gekomen met inachtneming van het waarderingsprotocol, de procesrichtlijnen en uitvoeringsrichtlijnen zoals door Ymere gedefinieerd. Ymere hanteert het waardebegrip van de marktwaarde in verhuurde staat. In de waardering zijn een groot aantal schattingselementen opgenomen. Voor alle gehanteerde aannames en uitgangspunten (incl. de disconteringsvoet) is door een externe taxateur een aannemelijkheidverklaring met betrekking tot de marktconformiteit afgegeven.

## 18.1.2 Timing en verwerking van onrendabele investeringen nieuwbouw en herstructurering

In de jaarrekening worden naast juridisch afdwingbare verplichtingen tevens feitelijke verplichtingen verwerkt die kunnen worden gekwalificeerd als 'intern geformaliseerd en extern gecommuniceerd'. Hiervan is sprake wanneer uitingen namens Ymere zijn gedaan richting huurders, gemeenten en overige stakeholders aangaande verplichtingen inzake toekomstige herstructureringen en toekomstige nieuwbouwprojecten. Een feitelijke verplichting is gekoppeld aan het besluitvormingsproces van Ymere rondom projectontwikkeling en herstructurering. Van een feitelijke verplichting is sprake indien de formalisering van de definitief ontwerp fase en afgeleid het aanvragen van de bouwvergunning heeft plaatsgevonden.

De aannames gedaan bij de financiële impact van bovengenoemde feitelijke verplichtingen kunnen afwijken bij daadwerkelijke realisatie van de projecten. Planvorming kan onder meer wijzigingen in de tijd ondergaan door bewegingen in het prijsniveau van leveranciers, wettelijke procedures en aanpassingen in de voorgenomen bouwproductie.

## 18.1.3 Verwerking fiscaliteit

Ten aanzien van de acute belastinglast en belastinglatenties in de jaarrekening heeft Ymere een aantal standpunten ingenomen die eerst bij afwikkeling van de aangifte over de verslagjaren 2008 tot en met 2012 door de fiscus zullen worden getoetst. De belangrijkste stand-

punten betreffen:

- de waardebepaling van de ontwikkelrechten;
- het onderscheid tussen onderhoudslasten en investeringen;
- de verwerking van projectontwikkelingsresultaten;
- de waardebepaling op de fiscale openingsbalans per 1-1-2008.

Dientengevolge kan de fiscale last over 2012 en voorgaande jaren nog wijzigingen ondergaan. Zie ook 15.3.2 en 16.3.12.

De aangifte over 2013 zal worden ingediend zodra er helderheid is over bovenstaande standpunten. Wij verwachten een definitieve reactie van de belastingdienst in 2015.

#### **18.1.4 Verwerking projectresultaten**

Ymere wordt geconfronteerd met maatregelen van de regering met betrekking tot haar activiteiten en haar financiële huishouding. De impact van de aangekondigde maatregelen is aanzienlijk. De maatregelen hebben impact op de omvang van de projectenportefeuille, welke was afgestemd op een groter productievolume. De financiële gevolgen zijn in mindering gebracht van de betreffende balansposten en ten laste van de overige waardeveranderingen.



**19**

# 19. Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. Bij deze methode wordt voor de bepaling van de kasstromen uit operationele activiteiten het bedrijfsresultaat aangepast voor posten van de winst- en verliesrekening die geen invloed hebben op ontvangsten en uitgaven in het verslagjaar en voor mutaties in de balansposten en posten van de winst- en verliesrekening waarvan de ontvangsten en uitgaven niet worden beschouwd als behorende tot de operationele activiteiten.

De liquiditeitspositie in het kasstroomoverzicht bestaat uit de liquide middelen, met uitzondering van deposito's met een looptijd langer dan drie maanden.

In het kasstroomoverzicht wordt onderscheid gemaakt tussen operationele, investerings- en financieringsactiviteiten.

De kasstromen uit hoofde van de financiering zijn gesplitst in kasstromen met betrekking tot mutaties in de hoofdsom (opgenomen onder financieringsactiviteiten) en betaalde interest (opgenomen onder operationele activiteiten). De investeringen in materiële vaste activa worden opgenomen rekening houdend met de onder overige schulden opgenomen verplichtingen.

Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest, ontvangen dividenden en winstbelastingen zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Betaalde dividenden zijn opgenomen onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten. De verkrijgingsprijs van de verworven groepsmaatschappij is opgenomen onder de kasstroom uit investeringsactiviteiten, voor zover betaling in geld heeft plaatsgevonden. De geldmiddelen die in de verworven groepsmaatschappij aanwezig zijn, zijn op de aankoopprijs in mindering gebracht. Transacties waarbij geen instroom of uitstroom van kasmiddelen plaatsvindt, waaronder het afsluiten van financiële leasing, zijn niet in het kasstroomoverzicht opgenomen. De betaling van de leasetermijnen uit hoofde van het financiële leasingcontract zijn voor het gedeelte dat betrekking heeft op de aflossing als een uitgave uit financieringsactiviteiten aangemerkt en voor het gedeelte dat betrekking heeft op de interest als een uitgave uit operationele activiteiten.

**20**



# 20. Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2014

## 20.1 Materiële vaste activa

### 20.1.1 Onroerende zaken ten dienste van exploitatie

Het verloop van de materiële vaste activa ten dienste van exploitatie is:

(x € 1.000.000)	Gebouwen	Verbouwingen/ inventaris	Automatisering	Totaal
Aanschafwaarde per 1 januari	78,5	11,6	46,5	136,6
Cumulatieve afschrijving	-12,3	-4,8	-27,8	-44,8
<b>Boekwaarde per 1-1</b>	<b>66,2</b>	<b>6,9</b>	<b>18,7</b>	<b>91,8</b>
<i>Mutaties in het boekjaar</i>				
Investerings	0,0	0,0	1,4	1,4
overboeking	0,0	0,0	-0,2	-0,2
desinvestering	0,0	-0,1	-14,5	-14,6
afschrijving desinvestering	0,0	0,1	14,5	14,6
Afschrijvingen	-2,0	-1,2	-9,6	-12,8
<i>Totaal mutaties</i>	<i>-2,0</i>	<i>-1,1</i>	<i>-8,5</i>	<i>-11,6</i>
Aanschafwaarde per 31 december	78,5	11,6	33,1	123,2
Cumulatieve afschrijving	-14,2	-5,9	-22,9	-43,0
<b>Boekwaarde per 31-12</b>	<b>64,2</b>	<b>5,7</b>	<b>10,2</b>	<b>80,2</b>

Voor de post onroerende en roerende zaken ten dienste van de exploitatie worden de volgende componenten en afschrijvingstermijnen gehanteerd:

- grond                geen afschrijvingen;
- gebouwen        lineair 50 jaar;
- verbouwingen   lineair 10 jaar;
- inventaris        lineair 10 jaar;
- automatisering   lineair 5 jaar.

Er zijn geen activa die een bijzondere waardeverandering hebben ondergaan.

## 20.1.2 Vastgoedbeleggingen

(x € 1.000.000)	Commercieel vastgoed in exploitatie	Sociaal vastgoed in exploitatie	Onroerende zaken verkocht onder voorwaarden	Vastgoed in ontwikkeling ten behoeve van eigen exploitatie			Totaal
				Bruto	Voorziening	Netto	
Aanschafwaarde per 1 januari	694,8	5.155,8	149,6	250,7	-96,9	153,7	
Herwaarderingen	528,3	3.920,2	5,7				
Cumulatieve waardeveranderingen	-71,1	-527,8	-7,8				
<b>Boekwaarde per 1-1</b>	<b>1.152,0</b>	<b>8.548,3</b>	<b>147,6</b>	<b>250,7</b>	<b>-96,9</b>	<b>153,7</b>	<b>10.001,6</b>
<i>Mutaties in het boekjaar</i>							
Investerings			9,0	103,3		103,3	112,2
Desinvesteringen	-40,0	-131,3	-1,5				-172,8
Afschrijvingen		-7,4					-7,4
Mutatie actuele waarde	40,4	84,0	1,1				125,5
Overboeking opgeleverde projecten	40,6	166,9		-207,5		-207,5	0,0
Overboeking tbv sloop/nieuwbouw		-8,3		8,3		8,3	0,0
Overboeking onrendabele top opgeleverde projecten	-20,3	-78,8			99,1	99,1	0,0
Overige overboekingen				-21,4		-21,4	-21,4
Presentatie voorziening onrendabele top gestarte projecten					-63,4	-63,4	-63,4
Overgang Sociaal-Commercieel	17,3	-17,3					0,0
<i>Totaal mutaties</i>	<i>38,0</i>	<i>7,7</i>	<i>8,5</i>	<i>-117,3</i>	<i>35,7</i>	<i>-81,6</i>	<i>-27,4</i>
Aanschafwaarde per 31 december	717,7	5.160,5	157,4	154,8	-61,3	93,5	
Herwaarderingen	545,7	3.923,8	5,8				
Cumulatieve waardeveranderingen	-73,5	-528,3	-7,1				
<b>Boekwaarde per 31-12</b>	<b>1.190,0</b>	<b>8.556,0</b>	<b>156,1</b>	<b>133,4</b>	<b>-61,3</b>	<b>72,1</b>	<b>9.974,2</b>

Voor de bepaling van het sociale vastgoed in exploitatie gaat Ymere uit van de contractvorm zoals deze is aangegaan met de huurder. Indien wordt uitgegaan van de huurtoeslaggrens, dan is de waarde van het Sociaal vastgoed € 8.309 miljoen en het commercieel vastgoed € 1.437 miljoen.

Voor de waardering van het bezit is niet alleen de eigen status als woningcorporatie en relevante erfpachtvoorwaarden van de corporatie (als fictieve 'verkopende partij' volgens de definitie van marktwaarde) van belang, maar ook de status en de relevante erfpachtvoorwaarden van de potentiële kopers. Potentiële kopers kunnen uiteraard andere woningcorporaties zijn maar ook marktpartijen zoals onder andere (institutionele) beleggers en buitenlandse investeerders. Deze laatste partijen kunnen nooit onder de erfpachtvoorwaarden van woningcorporaties het bezit exploiteren. Voor de marktpartijen die geen woningcorporatie zijn gelden andere erfpachtvoorwaarden dan die voor corporaties.

Tot en met 2013 werd uitgegaan dat deze kosten bij uitponden van de individuele woningen mocht worden voldaan. Vanaf 2014 worden deze kosten ingerekend op balansdatum. Het contante waarde effect hiervan bedraagt circa € 101 miljoen negatief.

In het boekjaar werd ter zake van onroerende zaken in ontwikkeling € 4,7 miljoen bouwrente geactiveerd. De gehanteerde gemiddelde rentevoet is 5%.

Ymere heeft voor 2015 een verkoopprognose opgesteld waarin 843 onroerende zaken voor verkoop zijn geoormerkt. De geschatte directe opbrengstwaarde van deze onroerende zaken bedraagt circa € 150 miljoen. De boekwaarde bedraagt ultimo het verslagjaar circa € 148 miljoen.

In de waardering van het sociaal vastgoed in exploitatie is rekening gehouden met een verhuurdersheffing voor de jaren 2015 t/m 2017 op basis van het wetsvoorstel en de daarin opgenomen tarieven van respectievelijk 0,449%, 0,491% en 0,536% van de WOZ-waarde. De verhuurdersheffing zit in de waardering van het sociaal vastgoed in exploitatie besloten, waarbij dit in de eerste vier jaar als kasstroom is opgenomen.

De gemiddelde resterende looptijd van bestaande huurcontracten is voor contracten met een bekende looptijd gebaseerd op de contractueel minimaal resterende contractduur. Voor woningen welke zijn verhuurd aan huurders met recht op huurbescherming is op basis van historische informatie de gemiddelde mutatiegraad 7,5%.

In de post onroerende zaken in exploitatie zijn 89.313 verhuureenheden opgenomen. De geschatte waarde op basis van de meest recente WOZ beschikking bedraagt € 14,3 miljard.

De activa zijn verzekerd tegen voortbrengingskosten. Jaarlijks wordt de waarde aangepast aan het indexcijfer voor nieuwbouwwoningen zoals dit door het CBS wordt berekend. Het onroerend goed is naast het beschikbare eigen vermogen grotendeels gefinancierd met kapitaalmarktleningen onder overheidsgarantie. Ten behoeve van de borging door het WSW is ultimo 2014 een WOZ waarde van circa € 12 miljard prijspeil 2013 ingebracht als onderpand.

Per balansdatum waren verplichtingen aangegaan met betrekking tot materiële vaste activa voor een bedrag van € 100 miljoen. Ingebruikname zal plaatsvinden in een periode van 1 tot 3 jaar.

In 2014 zijn er 73 woningen verkocht onder voorwaarden uit het bestaande bezit en 0 woningen als nieuwbouw. Ymere heeft eind 2014 in totaal 1.150 (2013: 1.084 woningen) woningen verkocht onder voorwaarden. De contracten zijn gebaseerd op het 'Koopgarant' principe waarbij geldt dat er sprake is van verleende kortingen van 25% en een terugkoopverplichting voor Ymere.

### **Bedrijfswaarde**

De bedrijfswaarde van de onroerende en roerende zaken in exploitatie:

- gebaseerd op bedrijfswaarde conform RJ 212 (exclusief rentabiliteitswaardecorrectie) bedraagt € 5.165 miljoen;
- gebaseerd op bedrijfswaarde (bij benadering<sup>1</sup>) conform uitgangspunten Centraal Fonds Volkshuisvesting bedraagt € 4.881 miljoen exclusief rentabiliteitswaarde correctie. Inclusief rentabiliteitswaardecorrectie bedraagt de bedrijfswaarde € 5.263 miljoen.

*1 De bedrijfswaarde is zoveel mogelijk conform de uitgangspunten van het Centraal Fonds Volkshuisvesting opgesteld, maar kan nog wijzigen op basis van de uniformeringsberekeningen van het CFV zelf.*

Hieronder volgt een specificatie van het verschil tussen de waarden:

(x € 1.000.000)	Sociaal		Commercieel		Totaal	
DAEB grens	Sociaal contract	≤ Huurtoeslaggrens	Vrije sector contract	> Huurtoeslaggrens	Contract vorm	Huurtoeslaggrens
<b>Bedrijfswaarde conform RJ 212</b>	<b>3.981</b>	<b>3.737</b>	<b>1.184</b>	<b>1.428</b>	<b>5.165</b>	<b>5.165</b>
Af ingerekende verkopen	-272	-258	-12	-26	-284	-284
<b>Bedrijfswaarde conform uitgangspunten CFV</b>	<b>3.709</b>	<b>3.479</b>	<b>1.172</b>	<b>1.403</b>	<b>4.881</b>	<b>4.881</b>
Rentabiliteitswaardecorrectie (van in de balans opgenomen leningen)					382	382
<b>Bedrijfswaarde inclusief RwC</b>					<b>5.263</b>	<b>5.263</b>

De belangrijkste uitgangspunten bij de bedrijfswaardeberekening zijn:

De bedrijfswaarde van de onroerende en roerende zaken in exploitatie (bij benadering) conform uitgangspunten Centraal Fonds Volkshuisvesting (inclusief rentabiliteitswaardecorrectie) is gebaseerd op de volgende uitgangspunten van het Centraal Fonds Volkshuisvesting:

#### *Discontering*

- disconteringspercentage: 5,25%
- moment van disconteren: medio het jaar

#### *Inflatie*

- 2015: 1,25%
- 2016 e.v.: 2%
- jaarlijkse huurstijging 1 juli

#### *Beheerkostenstijging*

- 2015: 1,25%
- 2016 e.v.: 3%

#### *Bouw- en onderhoudskostenstijging*

- 2015: 1,5%
- 2016 e.v.: 3%

#### *Overige*

- Verhuurderheffing is conform CFV beleidsregels 2015
- Verkoop bestaand bezit worden voor 5 jaar meegenomen in de bedrijfswaarde (voortschrijdend)
- Sloop bestaand bezit worden voor 2 jaar meegenomen in de bedrijfswaarde (voortschrijdend)
- Huurharmonisatie wordt voor 5 jaar meegenomen in de bedrijfswaarde (voortschrijdend)
- Huurverhoging boven inflatie wordt voor 5 jaar meegenomen in de bedrijfswaarde (voortschrijdend)

### *Ingerkende lastennormen Ymere*

- Beheerlasten: € 967 per vhe
- Zakelijke lasten: € 403 per vhe
- Onderhoudslasten: € 1.041 per vhe

De heffingsbijdrage van het Centraal Fonds Volkshuisvesting en de te betalen vennootschapsbelasting maken geen onderdeel uit van de bedrijfswaarde conform de uitgangspunten van RJ212.

### 20.1.3 Grondposities

Het verloop van de grondposities per bestemming is:

(x € 1.000.000)	Woningbouw	Agrarisch	Gemengd	Totaal
<b>Grondpositie per 1-1</b>	<b>11,4</b>	<b>45,4</b>	<b>11,9</b>	<b>68,7</b>
<i>Mutaties</i>				
Omzetting RO-bestemming				0
Aankopen			3,1	3,1
Overdrachten naar projecten	4,1			4
Herwaardering grond	1,7	-9,6	-0,2	-8,1
Verkopen	-5,9	-0,5	-0,8	-7,2
<i>Totaal mutaties</i>	<i>-0,1</i>	<i>-10,1</i>	<i>2,1</i>	<i>-8,2</i>
<b>Grondpositie per 31-12</b>	<b>11,3</b>	<b>35,2</b>	<b>14,0</b>	<b>60,6</b>

Voor de gronden die een agrarische bestemming hebben, heeft Ymere de verwachting dat deze gronden binnen 10 jaar een bouwbestemming krijgen. Agrarische gronden die 10 jaar of langer in bezit zijn, zijn als agrarische grond betrokken in de waardering. Alle grondposities vallen binnen het statutaire werkgebied van Ymere.

De Rijksoverheid acht het aankopen van grondposities binnen het eigen werkgebied toegestaan indien deze posities binnen een bepaalde termijn een bouwbestemming hebben verkregen. Hierbij wordt vooralsnog uitgegaan van een termijn van 10 jaar. Voor de grondposities waar de termijn van 10 jaar (bijna) is bereikt, worden de mogelijkheden van deze grondposities onderzocht en de mogelijke gevolgen in kaart gebracht. Dit geldt voor de posities Zeewolde Spiegelhout en Cruqius Haarlemmermeer. Voor de positie Zeewolde Spiegelhout is een ontwikkelstrategie Almere Oosterwold vastgesteld en een bestuursconvenant gesloten. De positie Cruqius Haarlemmermeer is onderdeel Parels aan de Ringvaart een uitvoeringsplan voor Haarlemmermeer-West.

## 20.2 Financiële Vaste Activa

### 20.2.1 Deelnemingen

De mutaties in de deelnemingen zijn in het volgende schema samengevat:

#### Deelnemingen

(x € 1.000.000)	2014	2013
<b>Deelnemingen per 1-1</b>	<b>2,4</b>	<b>2,4</b>
<i>Mutaties</i>		
Resultaat deelnemingen	-0,1	0,0
Liquidatie deelnemingen	0,0	0,0
<i>Totaal mutaties</i>	<i>-0,1</i>	<i>0,0</i>
<b>Deelnemingen per 31-12</b>	<b>2,3</b>	<b>2,4</b>

Deelnemingen die buiten de consolidatie blijven:

(x € 1.000.000)	2014	%
Stadsherstel Amsterdam NV	0,4	0,6%
Gaasperplas I CV	0,0	99,8%
Woonwagenstandplaatsen Kennemerland BV	0,0	41,1%
Woningnet NV	0,7	17,9%
Kleinschalig Vastgoed Amsterdam BV	0,0	90,0%
Gemeenschappelijk Glas Amsterdam BV	0,9	12,5%
NV Zeedijk	0,2	2,8%
Goed Wonen Vastgoed BV	0,0	100,0%
<b>Totaal</b>	<b>2,3</b>	

De reële waarde van de Financiële vaste activa benadert de boekwaarde.

## 20.2.2 Latente belastingen

Het verloop van de latente belastingen is als volgt:

(x € 1.000.000)	2014	2013
<b>Boekwaarde per 1-1</b>		
Compensabele verliezen	32,2	44,1
Waarderingsverschillen leningen/swapportefeuille	18,9	21,9
Waarderingsverschillen ontwikkelrechten	15,0	19,0
Waarderingsverschil verkopen bestaand bezit	-19,3	-23,3
Voorziening latente belastingvordering	-46,8	-61,7
<b>Latente belastingvordering per 1-1</b>	<b>-0,1</b>	<b>0,0</b>
<i>Mutaties</i>		
<i>Toevoegingen</i>		
Compensabele verliezen	0,0	-11,4
Waarderingsverschillen Leningen/Swapportefeuille	0,0	0,0
Waarderingsverschillen Ontwikkelrechten	0,0	0,0
Waarderingsverschillen verkopen bestaand bezit	4,0	4,0
<i>Onttrekkingen/vrijval</i>		
Verdampte compensabele verliezen	-2,0	-0,5
Acute belastinglast	-8,2	0,0
Waarderingsverschillen leningen/swapportefeuille	-3,9	-3,0
Waarderingsverschillen ontwikkelrechten	0,0	-4,0
Waarderingsverschillen Verkopen Bestaand Bezit	10,3	0,0
Voorziening latente belastingvordering	19,9	14,9
<i>Totaal mutaties</i>	<i>20,1</i>	<i>0,0</i>
<b>Boekwaarde per 31-12</b>		
Compensabele verliezen	22,0	32,2
Waarderingsverschillen leningen/swapportefeuille	15,0	18,9
Waarderingsverschillen ontwikkelrechten	15,0	15,0
Waarderingsverschillen verkopen bestaand bezit	-5,0	-19,3
Voorziening latente belastingvordering	-26,9	-46,8
<b>Latente belastingvordering per 31-12</b>	<b>20,0</b>	<b>-0,1</b>

De volledige latente belastingvordering is voorzien omdat de gevolgen van de novelle op de fiscale resultaat ontwikkeling nog onduidelijk is. Tevens is er nog verschil van inzicht met de Belastingdienst ten aanzien van enkele onderdelen uit de latente belastingvordering (zie ook 18.1.3 en 21.2.8). Het verschil tussen de fiscale waarde van de materiële vaste activa en de commerciële boekwaarde bedraagt € 1,5 miljard.

### 20.2.3 Leningen en overige financiële vaste activa

De mutaties zijn in het volgende schema samengevat:

(x € 1.000.000)	Deposito's	Premie Caps	Leningen derden	Totaal
<b>Boekwaarde per 1-1</b>	<b>18,2</b>	<b>2,7</b>	<b>10,4</b>	<b>31,2</b>
<i>Mutaties</i>				
Toevoegingen rente	0,0	0,0	0,0	0,0
Toevoegingen	0,0	0,0	0,3	0,3
Aflossingen	0,0	-2,7	-2,7	-5,4
Investerings	0,0	0,0	0,0	0,0
<i>Totaal mutaties</i>	<i>0,0</i>	<i>-2,7</i>	<i>-2,4</i>	<i>-5,1</i>
<b>Boekwaarde per 31-12</b>	<b>18,2</b>	<b>0,0</b>	<b>8,0</b>	<b>26,2</b>

Het deposito heeft een nominale waarde van € 18,2 miljoen, een rentepercentage van 8,2%, een looptijd tot 2025 en is niet direct opeisbaar. De intentie van Ymere is om het deposito tot het einde van de looptijd aan te houden. Dit deposito is verpand als zekerheid voor de kredietfaciliteit bij de ING Bank.

De leningen aan derden zijn, naast verstrekte startersleningen, verstrekt voor 3 ontwikkelposities waarin Ymere met deze partij projecten uitvoert. Deze worden afgelost bij het bouwrijp opleveren van de betreffende grond. Voor deze leningen zijn hypothecaire zekerheden verstrekt. Ymere is in overleg met de betrokken partijen om deze leningen terug te brengen. De leningen en overige financiële vaste activa hebben alle een looptijd langer dan een jaar.

### 20.2.4 Te vorderen BWS-subsidies

#### Overzicht mutatie subsidies

(x € 1.000.000)	2014	2013
<b>Te vorderen BWS-subsidies per 1-1</b>	<b>1,3</b>	<b>1,8</b>
<i>Mutaties</i>		
Toevoeging rente	0,0	0,5
Toevoegingen	0,0	0,2
Afgekochte BWS-subsidies	0,0	0,0
Ontvangen BWS-subsidies	-0,5	-1,2
<i>Totaal mutaties</i>	<i>-0,5</i>	<i>-0,6</i>
<b>Te vorderen BWS-subsidies per 31-12</b>	<b>0,8</b>	<b>1,3</b>

In 2014 heeft er geen afkoop van subsidies plaatsgevonden.

Van de BWS-subsidies heeft € 0,5 miljoen een looptijd korter dan een jaar en € 0,3 miljoen een looptijd van langer dan 1 jaar. De gemiddelde looptijd van de subsidies bedraagt 3 jaar met een rentevoet van 5%



## 20.3 Voorraden

(x € 1.000.000)	31-12-2014	31-12-2013
Vastgoed bestemd voor verkoop	5,4	8,6
Vastgoed in ontwikkeling bestemd voor verkoop	79,8	41,6
Voorraad Servicebedrijf	0,7	0,7
<b>Totaal</b>	<b>86,0</b>	<b>51,0</b>

Deze voorraden zijn voor rekening en risico van Ymere.

### 20.3.1 Onderhanden projecten

(x € 1.000.000)	31-12-2014	31-12-2013
Onderhanden projecten met een debet saldo	5,9	25,9
Onderhanden projecten met een credit saldo	-13,6	-21,7
<b>Totaal</b>	<b>-7,8</b>	<b>4,2</b>

(x € 1.000.000)	31-12-2014	31-12-2013
Gerealiseerde projectopbrengsten	130,3	210,6
Reeds gedeclareerde termijnen	-137,3	-204,6
Voorziening marktsituatie	-0,7	-1,8
<b>Totaal</b>	<b>-7,8</b>	<b>4,2</b>

De positie onderhanden projecten heeft volledig betrekking op verkochte koopwoningen.

## 20.4 Vorderingen

### 20.4.1 Huurdebiteuren

(x € 1.000.000)	31-12-2014	31-12-2013
Huurdebiteuren tot 6 maanden oud	3,5	4,7
Huurdebiteuren ouder dan 6 maanden	7,9	6,5
Voorziening dubieuze huurdebiteuren	-3,7	-3,4
<b>Totaal</b>	<b>7,7</b>	<b>7,8</b>

### 20.4.2 Debiteuren koopwoningen

(x € 1.000.000)	31-12-2014	31-12-2013
Debiteuren koopwoningen	9,7	12,2
Voorziening dubieuze debiteuren koopwoningen	-0,1	-0,3
<b>Totaal</b>	<b>9,6</b>	<b>11,9</b>

### 20.4.3 Belasting vorderingen

(x € 1.000.000)	31-12-2014	31-12-2013
Te verrekenen BTW	0,2	0,2
Overige belastingen	0,0	0,1
<b>Totaal</b>	<b>0,2</b>	<b>0,3</b>

#### 20.4.4 Overige Vorderingen

(x € 1.000.000)	31-12-2014	31-12-2013
Vorderingen op partners in verbindingen	0,2	1,4
Vorderingen uit hoofde van dienstverlening aan huurders en oud huurders	1,2	1,9
Overige	1,8	4,8
Voorziening oninbare vorderingen	-1,3	-1,4
<b>Totaal</b>	<b>1,9</b>	<b>6,7</b>

#### 20.4.5 Overlopende activa

(x € 1.000.000)	31-12-2014	31-12-2013
Nog te ontvangen rente	0,2	1,3
Vooruitbetaalde erfpacht	0,4	0,3
Overige transitoria	7,4	9,0
<b>Totaal</b>	<b>8,0</b>	<b>10,6</b>

De reële waarde van de vorderingen benadert de boekwaarde.

De vorderingen hebben een looptijd van < 1 jaar.

### 20.5 Groepsvermogen

Het verloop van het vermogen is als volgt:

(x € 1.000.000)	2014	2013
<b>Stand per 1-1</b>	<b>5.682,2</b>	<b>5.550,9</b>
Eigen vermogen De Woningbouw Weesp		213,1
Stelselwijziging 'embedded derivatives'	0,0	7,5
<b>Eigen vermogen per 1-1</b>		<b>5.771,6</b>
Resultaatbestemming	175,9	-89,4
<b>Stand per 31-12</b>	<b>5.858,1</b>	<b>5.682,2</b>

### 20.6 Voorzieningen

#### 20.6.1 Voorziening onrendabele investeringen

(x € 1.000.000)	2014	2013
<b>Voorziening onrendabele investeringen per 1-1</b>	<b>75,5</b>	<b>94,5</b>
<i>Mutaties</i>		
Toevoeging voorziening	37,7	111,0
Mutatie voorziening naar onroerende zaken in ontwikkeling	-63,4	-130,0
<i>Totaal mutaties</i>	<i>-25,7</i>	<i>-19,0</i>
<b>Voorziening onrendabele investeringen per 31-12</b>	<b>49,8</b>	<b>75,5</b>

Aan de voorziening worden de verlieslatende contracten op basis van de genomen investeringsbesluiten toegevoegd. In mindering gebracht worden de voorziene verlieslatende con-

tracten van de gestarte projecten. Deze worden gepresenteerd onder de materiële vaste activa in ontwikkeling. De voorziening onrendabele investeringen heeft een looptijd van langer dan 1 jaar.

#### 20.6.2 Overige voorzieningen

(x € 1.000.000)	2014	2013
<b>Voorziening convenantsingrepen per 1-1</b>	<b>25,9</b>	<b>26,6</b>
<i>Mutaties</i>		
Toevoeging voorziening	4,2	4,9
Onttrekking voorziening	-7,5	-5,6
<i>Totaal mutaties</i>	<i>-3,3</i>	<i>-0,7</i>
<b>Voorziening convenantsingrepen per 31-12</b>	<b>22,6</b>	<b>25,9</b>

De voorziening Convenantsingrepen is gevormd ten behoeve van de verplichtingen die Ymere heeft naar de kopers van voormalige huurwoningen in Amsterdam. Deze verplichting tot het op Convenantsniveau brengen van de fundamentele onderdelen van de woning heeft een looptijd van maximaal 5 jaar.

(x € 1.000.000)	2014	2013
<b>Reorganisatievoorziening per 1-1</b>	<b>10,8</b>	<b>0,0</b>
<i>Mutaties</i>		
Toevoeging voorziening	0,0	10,8
Onttrekking voorziening	-6,1	0,0
<i>Totaal mutaties</i>	<i>-6,1</i>	<i>10,8</i>
<b>Reorganisatievoorziening per 31-12</b>	<b>4,7</b>	<b>10,8</b>

De in 2013 gevormde reorganisatievoorziening betreft de verwachte kosten voor de afwikkeling van de organisatieverandering. Dit betreft de kosten voor de afvloeiing van medewerkers. Van de voorziening heeft circa € 1 miljoen een looptijd langer dan een jaar.

## 20.7 Langlopende schulden

### 20.7.1 Leningen

(x € 1.000.000)	2014	2013
Leningen overheid	87,0	108,3
Leningen kredietinstellingen	3.674,8	3.014,2
<b>Saldo per 1-1</b>	<b>3.761,8</b>	<b>3.122,5</b>
Kortlopend deel van de langlopende leningen	442,3	850,8
Leningportefeuille per 1-1	4.204,1	3.973,3
<i>Mutaties</i>		
Nieuwe leningen	282,0	1.078,5
Aflossingen	-444,7	-847,6
<i>Totaal mutaties</i>	<i>-162,7</i>	<i>230,9</i>
Leningenportefeuille per 31-12	4.041,5	4.204,2
Aflossingsverplichting volgend boekjaar	-459,1	-442,3
Saldo per 31-12	3.582,4	3.761,9
Leningen overheid	32,2	87,0
<b>Leningen kredietinstellingen</b>	<b>3.550,2</b>	<b>3.674,8</b>

#### Specificatie leningen

(x € 1.000.000)	31-12-2014		
	aflossingstermijn < 5 jaar	aflossingstermijn > 5 jaar	Totaal
Leningen onder WSW-borging	2.175,7	1794,6	3.970,3
Leningen - niet geborgd	49,1	7,0	56,1
<b>Totaal leningen t.b.v. exploitatie</b>	<b>2.224,8</b>	<b>1.801,6</b>	<b>4.026,4</b>
Leningen nevenstructuur			15,1
<b>Totaal</b>	<b>2.224,8</b>	<b>1.801,6</b>	<b>4.041,5</b>

Ten behoeve van investeringen in commerciële verhuuractiviteiten zijn ook leningen aange- trokken welke niet onder de borging van het WSW vallen.

De aflossingsverplichtingen binnen 12 maanden na afloop van het verslagjaar zijn opge- nomen onder de kortlopende schulden. Deze aflossingsverplichtingen bedragen € 459,1 mil- joen. De gewogen gemiddelde rente van de leningenportefeuille per 31-12-2014 is 3,89% (2013: 3,96%).

Het rente- en looptijdenbeleid van Ymere is erop gericht jaarlijks niet meer dan 15% rente- risico te lopen op de bestaande leningenportefeuille (WSW-norm). Het totale renterisico, dus zowel van herfinancieringen als van nieuwe leningen in enig jaar, mag maximaal 25% van de bestaande leningenportefeuille bedragen (Ymere-norm).

In de periode tussen 2015 en 2019 vinden renteconversies en herfinancieringen plaats over

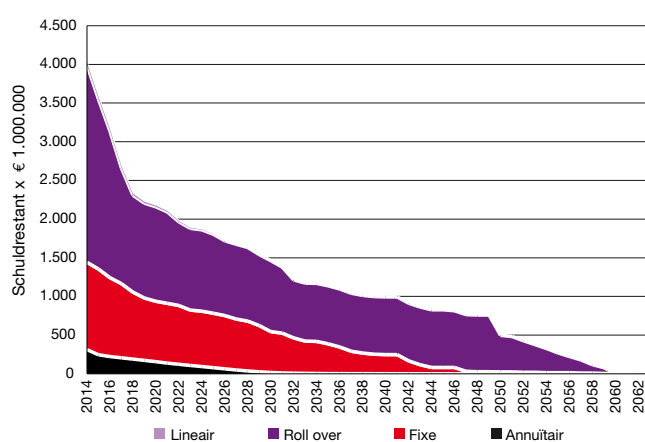
een totaalbedrag aan leningen van € 1.430 miljoen. Voor de komende jaren blijft Ymere binnen de norm van 15% van de leningenportefeuille.

De 'duration' van de gehele portefeuille inclusief de derivaten bedraagt 8,6 jaar (2013: 8,7 jaar).

Ymere heeft 4 basisrenteleningen van in totaal € 200 miljoen. De margeherzieningen vinden plaats in 2017 (€ 100 miljoen) en 2018 (€ 100 miljoen).

Het verloop van de langlopende leningen is als volgt:

#### Verloop langlopende leningen per leningstype



(x € 1.000.000)	1 jaar	2 jaar	3 jaar	4 jaar	5 jaar	10 jaar	20 jaar	Restant looptijd
Annuïtair	23	16	17	16	17	78	77	3
Lineair	3	3	3	3	3	13	3	0
Fixe	88	62	93	60	25	77	319	385
Roll over	302	400	242	27	5	200	272	750
<b>Totaal</b>	<b>416</b>	<b>480</b>	<b>354</b>	<b>106</b>	<b>50</b>	<b>368</b>	<b>670</b>	<b>1.137</b>

#### Net debt

De net debt positie zoals Ymere deze hanteert is als volgt opgebouwd:

(x € 1.000.000)	2014	2013
Leningen o/g overheid	32	87
Leningen o/g kredietinstellingen	3.550	3.675
Aflossingsverplichtingen	459	442
Kasgeldleningen en rekening-courant krediet	13	16
Af: Positieve stand Liquide middelen	-79	-61
<b>Totaal net debt</b>	<b>3.976</b>	<b>4.159</b>

## 20.7.2 Derivaten

(x € 1.000.000)	2014	2013
<b>Derivaten per 1-1</b>	<b>15,5</b>	<b>23,0</b>
<i>Mutaties</i>		
Toevoeging	8,0	0,0
Onttrekking	0,0	-7,6
<i>Totaal mutaties</i>	8,0	-7,6
<b>Derivaten per 31-12</b>	<b>23,4</b>	<b>15,5</b>

De post Derivaten heeft betrekking op een gedeeltelijke ineffectiviteit van de derivaten in de hedge relatie en de negatieve waarde van de 'embedded derivatives'.

Ymere heeft als beleid om de derivaten te koppelen aan haar (toekomstige) leningenportefeuille. Sedert 2012 heeft Ymere een beperkte ineffectiviteit van de derivatenportefeuille, welke zich uit in een overhedgepositie. De overhedge is naar rato van de marktwaarde van de totale derivatenportefeuille toegerekend en contant gemaakt tegen de gewogen gemiddelde rente van de derivatenportefeuille. De post heeft een verwachte looptijd van 3 jaar. In 2014 is waardering van de ineffectiviteit met € 0,3 miljoen toegenomen. De marktwaarde bedroeg per eind 2014 € 10,1 miljoen (2013 € 9,8 miljoen).

Daarnaast is door de dalende rente de negatieve marktwaarde van de 'embedded derivatives' vergroot met € 7,6 mln. De negatieve marktwaarde per ultimo 2014 bedroeg € 13,3 miljoen (2013 € 5,6 miljoen negatief). De toename van de negatieve marktwaarde is ten laste van het resultaat gebracht.

Om het renterisico van herfinancieringen en nieuwe investeringen te reduceren maakt Ymere gebruik van rentederivaten. Ymere gebruikt daarbij uitsluitend Interest Rate Swap's (IRS's). Deze derivaten zijn afgesloten door Ymere. Per ultimo 2014 heeft Ymere 111 contracten afgesloten met 6 verschillende banken. Als onderliggende overeenkomst heeft Ymere met de banken ISDA agreements afgesloten. Ymere is geen Credit Support Annexes overeengekomen. Met de ABN AMRO Bank (oud Fortis Bank) heeft Ymere een Negative Rescontre Limiet afgesproken. De voorwaarden in de overeenkomst zullen niet leiden tot een margin call. Ymere hoeft daarom geen liquiditeitsbuffer aan te houden. Ymere heeft per ultimo 2014 geen Margin Calls verstrekt.

Ymere heeft per 31 december 2014 derivaten met een negatieve marktwaarde van € 999,5 miljoen (2013: negatief € 495 miljoen). Bij een daling van de marktrente met 1% zou de negatieve marktwaarde € 1,569 miljoen bedragen. Bij een stijging van de rente met 1%-punt zou de marktwaarde € 569 miljoen negatief bedragen.

Ymere voldoet per eind 2014 aan de vereisten van de stresstest van het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting (CFV).

De onderliggende contracten bevatten in enkele gevallen bepalingen die uitgelegd zouden kunnen worden als toezicht belemmerende bepalingen. In dit kader heeft Ymere een extern onderzoek laten doen, waarvan de uitkomst ter beschikking is gesteld aan het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting (CFV). Op grond van de beleidsregels van de Minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties van 5 september 2012, nr. 2012-000051585 heeft

Ymere in 2014 een plan van aanpak opgesteld met als doel het schrappen van de deze toezichtbelemmerende bepalingen. Eind 2014 heeft Ymere nog met 2 banken ISDA contracten met deze bepalingen.

De onderliggende derivaten zijn momenteel voor de nominale waarde begrepen in een hedge relatie. Bij een eventuele afwikkeling van deze contracten zal de negatieve marktwaarde worden toegerekend aan de resterende periode van de hedge relatie. Zie hiervoor ook Hoofdstuk 17. Ymere heeft niet de intentie om deze contracten af te wikkelen.

Het totaal van de door Ymere gesloten interest rate swaps (payers) ultimo 2014 is € 2.672 miljoen (2013: € 2.770 miljoen). De gewogen gemiddelde rente van de interest rate swaps bedraagt 4,03%.

De derivatencontracten laten zich als volgt specificeren:

(x € 1.000.000)	31-12-2014
actieve Caps	0
actieve IRS's (payers)	2.672
actieve IRS's (receivers)	0
<b>Totaal afgesloten derivaten</b>	<b>2.672</b>

De uitstaande nominale bedragen van afgesloten derivaten per ultimo jaar bedragen:

(x € 1.000.000)	
2014	2.672
2015	2.597
2050	786
2060	95
2070	0

In 26 IRS-contracten zijn breakclausules afgesproken: 2 Optional Early Termination en 24 Mandatory Early Termination Breaks. Deze Breaks worden van kracht in de jaren 2018 tot en met 2025. De nominale waarde van deze derivaten met breakclausules bedraagt ultimo 2014 € 686 miljoen en de marktwaarde bedraagt ultimo 2014 € 440 miljoen negatief (2013: € 139 miljoen negatief). Bij een daling van de rente met 1%-punt zou de negatieve marktwaarde € 799 miljoen bedragen. Bij een stijging van de rente met 1%-punt bedraagt de marktwaarde € 190 miljoen negatief.

Ymere stelt in 2015 een plan van aanpak op inzake het voldoen aan de voorgeschreven liquiditeitsbuffer per oktober 2017 ten behoeve van de break data in de contracten van oktober 2018.

De breakclausules laten zicht als volgt specificeren:

(x € 1.000.000)	aantal IRS	nominaal	marktwaarde	rente -/- 1%-punt	rente +/- 1%-punt
2018	8	200	-161	-280	-78
2019	4	96	-50	-96	-18
2020	2	55	-38	-70	-17
2021	3	75	-48	-84	-22
2022	5	160	-93	-175	-37
2023	0	0	0	0	0
2024	0	0	0	0	0
2025	4	100	-50	-94	-18
<b>Totaal</b>	<b>26</b>	<b>686</b>	<b>-440</b>	<b>-799</b>	<b>-190</b>

Ymere past kostprijs hedge accounting toe op haar derivatenportefeuille. Ymere past het generieke kostprijs hedged accounting model toe waarbij het totaal van de derivatenportefeuille wordt afgezet tegenover het renterisico. Per ultimo 2014 is er sprake van een gedeeltelijke ineffectieve hedge relatie. Dit betekent dat de omvang van de derivaten de omvang van de onderliggende waarde overstijgt. Voor eind 2014 is dit het geval voor € 170 miljoen nominaal en een marktwaarde van € 10,1 miljoen negatief.

### 20.7.3 Terugkoopverplichting Woningen Verkocht onder Voorwaarden

De mutaties in het boekjaar zijn aan de activazijde verwerkt onder 20.1.2 Vastgoedbeleggingen.

(x € 1.000.000)	2014	2013
<b>1 januari</b>		
Terugkoopverplichting ontstaan bij overdracht	148,1	132,3
Waardeverminderingen / -vermeerderingen	-0,7	-1,7
<b>Langlopende verplichtingen per 1-1</b>	<b>147,4</b>	<b>130,6</b>
<i>Mutaties</i>		
Overdrachten	6,7	15,8
Herwaarderingen	0,7	1,0
<i>Totaal mutaties</i>	<i>7,3</i>	<i>16,8</i>
<b>31 december</b>		
Terugkoopverplichting ontstaan bij overdracht	154,9	148,1
Waardeverminderingen / -vermeerderingen	-0,2	-0,7
<b>Langlopende verplichtingen per 31-12</b>	<b>154,7</b>	<b>147,4</b>



## 20.7.4 Waarborgsommen

Het verloop van de waarborgsommen is als volgt:

(x € 1.000.000)	2014	2013
<b>1 januari</b>		
Ontvangen waarborgsommen	4,1	3,7
Rente waarborgsommen	0,5	0,6
<b>Waarborgsommen per 1-1</b>	<b>4,6</b>	<b>4,3</b>
<i>Mutaties</i>		
Toegevoegde rente	0,0	0,0
Toegevoegde waarborgsommen	1,2	1,2
Uitbetaalde rente	-0,1	-0,1
Uitbetaalde waarborgsommen	-0,9	-0,8
<i>Totaal mutaties</i>	<i>0,2</i>	<i>0,3</i>
<b>31 december</b>		
Ontvangen waarborgsommen	4,4	4,1
Rente waarborgsommen	0,4	0,5
<b>Waarborgsommen per 31-12</b>	<b>4,8</b>	<b>4,6</b>

De waarborgsommen worden uit hoofde van huurovereenkomsten met huurders ontvangen en dienen als eerste zekerheid voor de voldoening van eventueel verschuldigde achterstallige huur en/of mutatiekosten. De waarborgsommen inclusief rente worden bij beëindiging van de huurovereenkomst verrekend.

## 20.8 Kortlopende schulden

### 20.8.1 Kasgeldleningen en rekening-courantkrediet

De gepresenteerde kasgeldlening is een kasgeldlening van Stichting Vrienden Ymere tot 24 december 2015 tegen 0,66% per jaar.

Door de ING Bank is een rekeningcourantfaciliteit ter beschikking gesteld voor een totaal bedrag van € 150 miljoen. Per balansdatum is binnen de rekeningcourantfaciliteiten € 0 miljoen opgenomen. De ING heeft daarnaast ook een garantiefaciliteit ter beschikking gesteld van € 10 miljoen voor het afgeven van bankgaranties. Stichting Ymere heeft voor deze faciliteit een contragarantie afgegeven van eveneens € 10 miljoen opdat 100% deelnemingen van de garantiefaciliteit gebruik kunnen maken.

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de stichting.

### 20.8.2 Belastingen en premies sociale verzekeringen

(x € 1.000.000)	31-12-2014	31-12-2013
Te betalen BTW	13,0	6,1
Loonbelasting, Bedrijfsvereniging, pensioen en VUT-premies	3,1	3,6
<b>Totaal</b>	<b>16,1</b>	<b>9,6</b>

### 20.8.3 Overlopende passiva

(x € 1.000.000)	31-12-2014	31-12-2013
Aanbesteed planmatig onderhoud	9,6	6,9
Transitorische rente	81,4	84,1
Vooruitontvangen huren	8,4	7,6
Te ontvangen facturen	17,4	8,1
Overige overlopende passiva	16,3	19,5
<b>Totaal</b>	<b>133,1</b>	<b>126,2</b>

De kortlopende schulden hebben een looptijd korter dan 1 jaar. De reële waarde van de kortlopende schulden benadert de boekwaarde.

### 20.9 Niet uit de balans blijvende rechten en verplichtingen

- De verplichtingen voor operational lease voor het wagenpark bedragen € 4,1 miljoen, welke betrekking heeft op:
  - 2015: € 1,6 miljoen
  - 2016-2020: € 2,5 miljoen
- Voor een totaal bedrag van € 99,8 miljoen zijn verplichtingen aangegaan met aannemers en architecten. Deze verplichtingen komen naar verwachting tot afwikkeling in een periode van 1 tot 3 jaar.
- Voor een totaal bedrag van € 4,1 miljoen zijn er bankgaranties afgegeven.
- Bij bestemmingswijziging van verworven grondposities bestaat een verplichting tot nabetaling voor een totaal bedrag van € 25,4 miljoen.
- Voor een aantal leningen die verbindingen van Ymere zijn aangegaan heeft Stichting Ymere een garantie afgegeven van in totaal € 18,8 miljoen (2013: € 18,8 miljoen).
- Een langjarig deposito van € 18,2 miljoen is ten behoeve van de verstrekte rekening-courantfaciliteit verpand.
- Per 31 december 2014 heeft Stichting Ymere een obligo uitstaan ten bedrage van € 149 miljoen (2013: € 148 miljoen) uit hoofde van door het WSW verstrekte borgstellingen.
- Voor de Stichting DIGH is per balansdatum een leningengarantie afgegeven van € 6,8 miljoen. De jaarlijkse annuïteit (circa € 0,7 miljoen) verbonden aan deze garantstelling blijft binnen de kaders van VROM.
- Stichting Ymere vormt een fiscale eenheid met haar dochtermaatschappijen.
- Ymere heeft met diverse gemeenten binnen het werkgebied afspraken gemaakt ten aanzien van de betaalbaarheid van het woningaanbod, met name voor de doelgroep van beleid. Deze afspraken beperken de mogelijkheden tot huurverhoging bij het leegkomen van woningen.
- In het convenant Splitsen en Verkoop Sociale Huurwoningen 2011 t/m 2020 hebben de gemeente Amsterdam, de stadsdelen, de Amsterdamse Federatie van Woningcorporaties en de Huurdersvereniging Amsterdam afspraken gemaakt over het splitsen en verkopen van huurwoningen van woningcorporaties.
- In het convenant zijn afspraken gemaakt over: de uitbreiding van de verkoop van huurwoningen van woningcorporaties, de verdeling daarvan over de stadsdelen, de kwaliteitseisen van de verkochte woningen, de procedure bij het verkoopgereed maken van huurwoningen van woningcorporaties.

Ten aanzien van de te verkopen woningen in Haarlem en Almere zijn afspraken gemaakt met de betreffende VvE's ten aanzien van de staat van onderhoud van de woningen.

- Het WSW heeft middels een volmacht de mogelijkheid om hypotheek te vestigen op het onderpand van de door het WSW geborgde leningen.

## 20.10 Verbonden partijen

Als verbonden partij worden aangemerkt alle rechtspersonen waarover overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of invloed van betekenis kan worden uitgeoefend. Ook de statutaire directieleden, andere sleutelfunctionarissen in het management van Ymere en nauwe verwanten zijn verbonden partijen.

Met haar deelnemingen heeft Ymere naast haar aandelenbelang ook een zakelijke relatie, waarbij producten (veelal onroerende zaken bestemd voor de verhuur) en/of diensten van de betreffende deelnemingen worden afgenomen. Deze transacties zijn steeds gebaseerd op gebruikelijke contractuele afspraken waarbij marktconforme condities zijn overeengekomen.

**21**

# 21. Toelichting en specificatie winst-en-verliesrekening

## 21.1 Bedrijfsopbrengsten

### 21.1.1 Huren

(x € 1.000.000)	2014	2013
Bruto huuropbrengst	536,2	511,0
Af: derving leegstand	-8,9	-10,4
Af: derving oninbaar	-1,8	-1,8
<b>Netto huuropbrengst</b>	<b>525,5</b>	<b>498,9</b>

De huuropbrengsten laten zich als volgt naar gemeente specificeren:

(x € 1.000.000)	2014	2013
Alkmaar	5,9	4,2
Almere	51,9	49,7
Alphen aan den Rijn	0,0	0,0
Amsterdam	277,6	263,4
Haarlem	56,6	54,1
Haarlemmerliede en Spaarnwoude	3,2	3,1
Haarlemmermeer	89,3	84,3
Heemstede	2,3	1,9
Heerhugowaard	2,6	2,2
Langedijk	2,3	2,3
Leiden	7,3	6,9
Lelystad	0,7	0,6
Weesp	18,8	17,1
Muiden	5,0	5,0
Zaanstad	1,4	1,4
Overige	0,7	2,7
<b>Totaal</b>	<b>525,5</b>	<b>498,9</b>

De netto huuropbrengst is gewijzigd als gevolg van :

- verhoging van de huren wegens algemene huurverhoging en wegens woningverbetering tot een bedrag van € 13,0 miljoen;
- het in exploitatie komen van nieuwe woningen en woongebouwen of van aangekochte woningen tot een bedrag van € 3,9 miljoen;
- het uit exploitatie nemen van woningen als gevolg van sloop, verkoop en samenvoegingen tot een bedrag van € 8,2 miljoen negatief;
- het harmoniseren van huren bij nieuwe verhuring tot een bedrag van € 4,6 miljoen;
- effecten van huurverhogingen van voorgaand jaar tot een bedrag van € 12,2 miljoen.

### 21.1.2 Opbrengsten servicecontracten

(x € 1.000.000)	2014	2013
Overige goederen, leveringen en diensten	29,0	28,5
Af: derving leegstand / oninbaar	-1,1	-1,0
<b>Opbrengsten servicecontracten</b>	<b>27,9</b>	<b>27,4</b>

De te ontvangen vergoedingen zijn gewijzigd als gevolg van:  
verhoging/verlaging van de vergoedingen tot een bedrag van € 0,5 miljoen.  
Uitbreiding/reductie van de activiteiten op het gebied van de exploitatie van overige goederen, leveringen en diensten tot een bedrag van € 0,0 miljoen.

### 21.1.3 Overheidsbijdragen

De overheidsbijdragen betreffen de ontvangen Vogelaartoelagen ten behoeve van leefbaarheidsinvesteringen. In 2013 is een restant ontvangen van € 1 miljoen vanuit de verdeling tussen de Amsterdamse woningcorporaties (AFWC). In 2014 zijn geen ontvangsten geweest.

### 21.1.4 Opbrengst verkoop bestaand bezit

(x € 1.000.000)	2014	2013
Opbrengst verkoop bestaand bezit	217,9	152,6
Af : direct toerekenbare kosten	-32,0	-39,8
<b>Verkoopresultaat bestaand bezit</b>	<b>185,9</b>	<b>112,8</b>

In 2014 zijn 1.105 woningen verkocht (2013: 912).

### 21.1.5 Netto omzet / kosten uitbesteed werk projectontwikkeling

De gepresenteerde omzet en kosten hebben alleen betrekking op reeds verkochte koopwoningen.

### 21.1.6 Overige opbrengsten

(x € 1.000.000)	2014	2013
Aan huurders doorberekende kosten	0,0	1,5
Overige	4,4	2,5
<b>Totaal overige opbrengsten</b>	<b>4,4</b>	<b>4,0</b>

## 21.2 Bedrijfslasten

### 21.2.1 Overige waardeverandering vastgoedportefeuille

De overige waardeveranderingen zijn als volgt opgebouwd:

(x € 1.000.000)	2014	2013
Onrendabele top investeringen huurportefeuille	41,8	118,5
Mutatie terugkoopverplichting Verkocht onder Voorwaarden	1,5	0,1
Afwaardering grond en gebouwenposities	8,1	13,1
<b>Waardeveranderingen vastgoedportefeuille</b>	<b>51,4</b>	<b>131,7</b>

Het onrendabele deel op nieuwbouw en renovatieprojecten waarover in het betreffende jaar besluitvorming heeft plaatsgevonden wordt hier verantwoord. Daarnaast heeft er afwaardering plaatsgevonden op grondposities, die zijn integraal getaxeerd door een externe taxateur.

#### 21.2.2 Onderhoudslasten

(x € 1.000.000)	2014	2013
Dagelijks onderhoud	33,9	35,0
Planmatig onderhoud	65,2	54,2
Bruto onderhoudslasten	99,1	89,2
Af: gefactureerde kosten servicebedrijf	-9,4	-12,5
<b>Onderhoudslasten</b>	<b>89,7</b>	<b>76,7</b>

#### 21.2.3 Leefbaarheid

(x € 1.000.000)	2014	2013
Fysieke activiteiten	3,6	4,8
Sociale activiteiten	5,4	7,1
<b>Leefbaarheid</b>	<b>9,0</b>	<b>11,9</b>

#### 21.2.4 Overige bedrijfslasten

(x € 1.000.000)	2014	2013
Bijkomende kosten en overige exploitatielasten	4,7	2,7
Zakelijke lasten	31,7	31,1
Huisvestingslasten en kantoorkosten	6,3	6,7
Automatisering	6,2	5,6
Overige personeelslasten	6,7	6,8
Extern personeel	7,1	6,9
Organisatieverandering	1,0	1,4
Dotatie reorganisatievoorziening	0,0	10,8
Overige algemene lasten	12,1	10,2
<b>Overige bedrijfslasten</b>	<b>75,9</b>	<b>82,2</b>

In de exploitatielasten (inclusief onderhoudslasten) is voor € 0,2 miljoen aan kosten opgenomen voor objecten die in 2014 geen huuropbrengsten hebben gekend (2013: € 0,3 miljoen).

#### 21.2.5 Niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille

De niet gerealiseerde waardeveranderingen van € 124,4 miljoen negatief betreffen de mutatie van de actuele waarde van de vastgoedportefeuille in exploitatie (2013: € 56 miljoen negatief).

(x € 1.000.000)	2014	2013
Commercieel vastgoed in exploitatie	40,4	9,1
Sociaal vastgoed in exploitatie geclassificeerd als vastgoedbelegging	84,0	-65,2
<b>Waardeveranderingen vastgoedportefeuille</b>	<b>124,4</b>	<b>-56,0</b>

#### 21.2.6 Financiële baten en lasten

(x € 1.000.000)	2014	2013
<b>Rentelasten</b>		
Rente leningen overheid	70,1	113,1
Rente leningen kredietinstellingen	105,2	63,9
<b>Totale rentelasten (A)</b>	<b>175,3</b>	<b>177,0</b>
<b>Rentebaten</b>		
Rentebaten op financiële vaste activa	1,5	1,5
Rentebaten op vorderingen	1,6	2,2
Bouwrente	7,6	12,9
<b>Totale rentebaten (B)</b>	<b>10,7</b>	<b>16,6</b>
<b>Renteresultaat (B-A)</b>	<b>-164,7</b>	<b>-160,4</b>

#### 21.2.7 Accountantshonoraria

In het boekjaar zijn de volgende bedragen aan accountantshonoraria ten laste van het resultaat gebracht:

(x € 1.000.000)	2014	2013
Controle van de jaarrekening	0,3	0,3
Andere controlewerkzaamheden	0,1	0,2
Fiscale advisering	0,1	0,1
Andere niet-controlediensten	0,1	0,4
<b>Totaal accountantshonoraria</b>	<b>0,7</b>	<b>1,0</b>

Bovenstaande honoraria betreffen uitsluitend de werkzaamheden die bij de Stichting en de in de consolidatie betrokken maatschappijen zijn uitgevoerd door accountantsorganisaties en externe accountants zoals bedoeld in art. 1, lid 1 Wta (Wet toezicht accountantsorganisaties).

#### 21.2.8 Belastingen

Het wettelijke belastingtarief voor de vennootschapsbelasting is 25%. De effectieve belastingdruk wordt in de tabel op de volgende pagina toegelicht.



Het fiscale resultaat is als volgt bepaald:

(x € 1.000.000)	2014	2013
Resultaat boekjaar	175,9	-89,4
Vennootschapsbelasting	-19,0	0,0
<b>Resultaat voor belastingen</b>	<b>156,9</b>	<b>-89,4</b>
<i>Fiscaal andere behandeling van</i>		
Opbrengst verkoop bestaand bezit	-14,0	-6,7
Toevoegen HIR	-8,7	-12,0
Geactiveerde kosten	5,1	5,8
Resultaat projectontwikkeling	-1,4	3,0
Afschrijving ontwikkelrechten	0,0	-1,8
Waardeveranderingen	51,4	119,8
Ongerealiseerde waardeveranderingen	-124,4	56,0
Mutatie FVA	8,0	-7,6
Afwaardering op grondposities	0,0	13,1
Onderhoudsinvesteringen	-32,2	-39,5
Bijdragen Vogelaargelden	0,0	-1,1
Afschrijving (dis-)agio op leningen en swaps	-13,2	-14,3
Rentebaten	2,3	2,9
Saneringssteun	16,2	17,5
Overige bedrijfslasten	-13,1	0,0
<i>Totaal fiscaal andere behandeling</i>	<i>-124,0</i>	<i>135,1</i>
<i>Eliminatie fiscaal niet relevante posten</i>		
Resultaat deelnemingen	-0,1	-0,1
<i>Totaal eliminatie fiscaal niet relevante posten</i>	<i>-0,1</i>	<i>-0,1</i>
<b>Fiscaal resultaat</b>	<b>32,8</b>	<b>45,7</b>
Acute belastingen	8,2	11,4
Voorziening latente belastingen	-27,2	-11,4
<b>Vennootschapsbelasting</b>	<b>-19,0</b>	<b>0,0</b>

#### Opbrengst verkoop bestaand bezit

De fiscale waardering van de bestaande vastgoedportefeuille wijkt af van de commerciële waardering. Commercieel wordt het bezit tegen reële waarde gewaardeerd. Fiscaal wordt gewaardeerd tegen 70% van de WOZ-waarde peildatum 1 januari 2008 gewaardeerd. Als gevolg van de fiscaal hogere waardering is het verkoopresultaat fiscaal lager. Het fiscale verkoopresultaat kan gedoteerd worden aan de herinvesteringsreserve. Echter, gezien de opgebouwde fiscale verliespositie kiest Ymere er vooralsnog voor om van deze faciliteit geen gebruik te maken.

### **Resultaat projectontwikkeling**

Sinds 2008 is de vaststellingsovereenkomst (VSO2) van toepassing op gemengde projecten die worden ontwikkeld binnen de fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting dan wel middels samenwerkingsverbanden. De projecten die aan deze criteria voldoen zijn herrekend naar de fiscale maatstaven. Op grond van de herrekening valt het fiscale resultaat op projectontwikkeling hoger uit dan het commerciële resultaat.

### **Afschrijving ontwikkelrechten**

De afschrijving van de ontwikkelrechten loopt fiscaal anders dan commercieel. Commercieel (enkelvoudig) wordt de helft van de aan een project toerekenbare ontwikkelrechten verantwoord bij aanvang van het project, de andere helft in het jaar daarna. Fiscaal worden de ontwikkelrechten pas verantwoord bij vervreemding van het onroerend goed.

### **Overige Waardeveranderingen vastgoedportefeuille en ongerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille**

Deze post bestaat voornamelijk uit de onrendabele top die commercieel op (nieuw) ontwikkelde (sociale) huurwoningen wordt verantwoord. De ongerealiseerde waardeveranderingen betreft de mutatie van de actuele waarde van de vastgoedportefeuille in exploitatie. Fiscaal mogen dergelijke mutaties niet als last in aanmerking worden genomen. Deze posten hebben wij dan ook uit het fiscale resultaat verwijderd.

### **Onderhoudslasten**

Naast 'reguliere' onderhoudslasten maakt Ymere ook kosten voor ingrijpend verbeteren, samenvoegen, energie-investeringen en woningverbeteringen. Fiscaal zijn de mogelijkheden om deze kosten ten laste van het resultaat te brengen ruimer dan commercieel. Dit leidt derhalve tot een commercieel - fiscaal verschil.

### **Vogelaarheffing**

De Vogelaarheffing (t.b.v. leefbaarheid in de Vogelaarwijken) mag fiscaal niet ten laste van het resultaat worden gebracht. Indien een corporatie echter Vogelaarheffing ontvangt, dan wordt deze bate ook niet belast. Ymere heeft in 2013 een bijdrage over 2011 uit Vogelaargelden ontvangen, dit betrof de afrekening binnen de Amsterdamse Federatie van Woningcorporaties over eerdere jaren.

### **Afschrijving (dis)agio op leningen en swaps**

De fiscale waardering van de leningen en swapportefeuille wijkt af van de commerciële waardering. Fiscaal zijn de financiële activa en passiva per 1 januari 2008 tegen marktwaarde gewaardeerd. Het verschil met de nominale waarde (agio) wordt gedurende de looptijd van de leningen en swaps jaarlijks voor een deel in het fiscale resultaat verantwoord.

### **Resultaat deelnemingen**

De post 'Resultaat deelnemingen' heeft geen invloed op de hoogte van het fiscaal resultaat. Deze posten hebben wij fiscaal dan ook geëlimineerd.



**22**

## 22. Overige informatie

### 22.1 Werknemers

Het aantal werknemers in dienst van Stichting Ymere per 31 december 2014 was 957 (2013: 1.019). In voltijdse equivalenten (FTE) was dit 906 (2013: 957). Geen van de medewerkers is werkzaam buiten Nederland (2013: 0).

### 22.2 Bestuurders

De bezoldiging (Periodiek betaalde beloningen + beloningen betaalbaar op termijn + variabele beloning) van de Statutaire directie in 2014 is € 606.566 (2013: € 1.199.569).

De bezoldiging van de voormalig statutaire directie is in 2014 € 162.589 (2013: € 0). De bedragen zijn inclusief sociale lasten, pensioenpremie en vakantietoeslag.

Het totaalbedrag kan als volgt worden gespecificeerd:

Naam, functie	Periodiek betaalde beloningen		Beloningen betaalbaar op termijn		Variabele beloning	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013
<b>Statutaire directie</b>						
K. Laglas, Voorz. Directieraad/ Statutair directeur (per 15-8-'14)	69.934	0	17.081	0	0	0
L.A. Bosveld, Lid Directieraad/ Statutair directeur	226.645	226.895	55.599	55.567	0	19.132
P.D. de Jong, Lid Directieraad/Statutair directeur	190.626	191.628	46.681	46.664	0	16.372
R. Steenbeek, Voorzitter Raad van Bestuur (tot 1-12-'13)	0	212.525	0	47.364	0	19.526
S.J. Schuwer, Lid Raad van Bestuur (tot 1-10-'13)	0	169.984	0	27.783	0	19.132
J. Turenhout, Bestuurder De Woningbouw (tot 1-3-'14)	20.684	117.985	4.129	29.012	0	0
<b>Totaal Statutaire directie</b>	<b>507.889</b>	<b>919.017</b>	<b>123.490</b>	<b>206.390</b>	<b>0</b>	<b>74.162</b>
<b>Voormalig statutaire directie</b>						
R. Steenbeek, Voorzitter Raad van Bestuur (tot 1-12-'13)	81.044		18.958		0	
S.J. Schuwer, Lid Raad van Bestuur (tot 1-10-'13)	18.887		18.887		0	
<b>Totaal voormalig statutaire directie</b>	<b>99.931</b>	<b>0</b>	<b>37.845</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Totaal</b>	<b>607.820</b>	<b>919.017</b>	<b>161.335</b>	<b>206.390</b>	<b>0</b>	<b>74.162</b>

De heer Steenbeek was tot 30 april 2014 in dienst van Ymere.

De heer Schuwer was tot 31 januari in dienst van Ymere.

De heer Turenhout was tot de formele fusie per 1 maart 2014 in dienst van De Woningbouw

## 22.3 Commissarissen

Ter zake van bezoldiging van commissarissen is in 2014 € 91.782 (2013: € 144.662) ten laste van het resultaat gebracht. De bezoldiging van de Raad van Commissarissen kan als volgt worden gespecificeerd:

<b>Naam, Functie</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>
M.H. Carrilho, Lid Raad van Commissarissen	11.524	16.826
E.F. van Galen, Lid van Raad van Commissarissen	11.524	16.826
M.W. Gout-Van Sinderen, Lid Raad van Commissarissen	11.524	15.519
A. de Groot, Lid Raad van Commissarissen	11.524	3.320
V.H. Gruis, Lid Raad van Commissarissen	11.524	13.449
C.B. Nauta, Lid Raad van Commissarissen	11.524	0
J.P. Schaaij, Stagiair Raad van Commissarissen	0	750
Th. Sijmons, Lid Raad van Commissarissen	0	13.449
F.J. Smit, Lid Raad van Commissarissen	0	16.967
G.H.N.L. van Woerkom Voorzitter Raad van Commissarissen	17.286	18.416
<b>Totaal Raad van Commissarissen Ymere</b>	<b>86.430</b>	<b>115.522</b>
C.J. Leupen, Voorzitter Raad van Toezicht De Woningbouw	1.560	6.400
H.C. van Houtrijve, Lid Raad van Toezicht De Woningbouw	948	5.685
A.H. Otten, Lid Raad van Toezicht De Woningbouw	948	5.685
A. Bezoen, Lid Raad van Toezicht De Woningbouw	948	5.685
V.P. Reijnders, Lid Raad van Toezicht De Woningbouw	948	5.685
<b>Totaal Raad van Toezicht De Woningbouw</b>	<b>5.352</b>	<b>29.140</b>
<b>Totaal</b>	<b>91.782</b>	<b>144.662</b>

De fusie tussen Ymere en De Woningbouw is formeel per 1 maart 2014 afgerond. Tot deze datum heeft de Raad van Toezicht van De Woningbouw haar taken uitgevoerd.

De Vereniging van Toezichthouders bij Woningcorporaties (VTW) heeft in 2010 de 'Code voor de honorering van toezichthouders bij woningcorporaties' opgesteld. Vanaf 1 januari 2012 is deze code op alle commissarissen van toepassing.

Vanaf 1 januari 2013 is de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semi-publieke sector (WNT) in werking getreden. De WNT is op nieuw aan te treden commissarissen van toepassing.

## 22.4 Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semi-publieke sector (WNT)

Per 1 januari 2013 is de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semi-publieke sector (WNT) ingegaan. Deze verantwoording is opgesteld op basis van de volgende op Ymere van toepassing zijnde regelgeving:

Voor bestuurders die na invoering van de WNT in dienst getreden zijn wordt de WNT toegepast. Bestuurders van Ymere vallen in schaal J met een bezoldigingsmaximum in 2014 van € 230.474. Het weergegeven toepasselijke WNT-maximum per persoon of functie is berekend naar rato van de omvang (en voor topfunctionarissen tevens de duur) van het dienstverband, waarbij voor de berekening de omvang van het dienstverband nooit groter kan zijn

dan 1,0 fte. Uitzondering hierop is het WNT-maximum voor de leden van de Raad van Commissarissen; dit bedraagt voor de voorzitter 7,5% en voor de overige leden 5% van het bezoldigingsmaximum.

#### 22.4.1 Bezoldiging topfunctionarissen

##### Leidinggevende topfunctionarissen

###### Statutaire directie

(Bedragen x € 1)	<b>K. Laglas</b>	<b>L.A. Bosveld</b>	<b>P.D. de Jong</b>
Functie(s)	Voorzitter Directieraad / Statutaire directie	Lid Directieraad / Statutaire directie	Lid Directieraad / Statutaire directie
Duur dienstverband in 2014	15/8 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1,0	1,0	1,0
Gewezen topfunctionaris	nee	nee	nee
(Fictieve) dienstbetrekking	ja	ja	ja
<i>Zo niet, langer dan 6 maanden</i>			
<i>Binnen 18 maanden werkzaam</i>	<i>nvt</i>	<i>nvt</i>	<i>nvt</i>
<b>Bezoldiging</b>			
Beloning	69.934	239.811	202.063
Belastbare onkostenvergoedingen	0	0	0
Beloningen betaalbaar op termijn	17.081	55.599	46.681
<b>Totaal bezoldiging 2014</b>	<b>87.015</b>	<b>295.410</b>	<b>248.745</b>
Toepasselijk WNT-maximum	87.770	230.474	230.474
Motivering indien overschrijding: zie		1)	2)
<b>Gegevens 2013</b>			
Functie(s) in 2013	nvt	Lid Raad van Bestuur / Directieraad	Lid Raad van Bestuur / Directieraad
Duur dienstverband in 2013	nvt	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	0,0	1,0	1,0
<b>Bezoldiging</b>			
Beloning	0	258.654	219.810
Belastbare onkostenvergoedingen	0	0	798
Beloningen betaalbaar op termijn	0	55.567	46.664
<b>Totaal bezoldiging 2013</b>	<b>0</b>	<b>314.221</b>	<b>267.272</b>

##### Motivering overschrijding:

1), 2), 3), 4) en 5) De beloning van de bestuurders ligt boven het WNT bezoldigingsmaximum (voor 2014: € 230.474 op jaarbasis). De beloning van de bestuurders is destijds afgestemd op de in de branche geldende adviezen en past binnen de aanbevolen bandbreedte van de commissie Izeboud. Voor zittende bestuurders is een overgangsrecht geformuleerd wat erop neerkomt dat bestaande beloningsafspraken die zijn overeengekomen voor 6 december 2011 voor een termijn van 4 jaar worden gerespecteerd (tot 31 december 2016), waarna de overeengekomen bezoldiging in drie jaar wordt teruggebracht naar het WNT maximum.

Leidinggevende topfunctionarissen  
Overige topfunctionarissen

(Bedragen x € 1)	<b>F.T.D.M. Brits</b>	<b>H.J.G. van Kaam</b>	<b>D.S.M. Louwerens</b>	<b>V.A.C. Regout</b>
Functie(s)	Lid Directieraad	Lid Directieraad	Lid Directieraad	Lid Directieraad
Duur dienstverband in 2014	15/6 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1,0	1,0	1,0	1,0
Gewezen topfunctionaris	nee	nee	nee	nee
(Fictieve) dienstbetrekking	ja	ja	ja	ja
<i>Zo niet, langer dan 6 maanden</i>				
<i>Binnen 18 maanden werkzaam</i>	<i>nvt</i>	<i>nvt</i>	<i>nvt</i>	<i>nvt</i>
<b>Bezoldiging</b>				
Beloning	66.964	132.321	112.734	132.959
Belastbare onkostenvergoedingen	6.035	0	0	10.625
Beloningen betaalbaar op termijn	15.695	28.448	24.479	31.376
<b>Totaal bezoldiging 2014</b>	<b>88.695</b>	<b>160.769</b>	<b>137.213</b>	<b>174.961</b>
Toepasselijk WNT-maximum	126.287	230.474	230.474	230.474
Motivering indien overschrijding: zie				
<b>Gegevens 2013</b>				
Functie(s) in 2013	nvt	Lid Directieraad	Lid Directieraad	Lid Directieraad
Duur dienstverband in 2013	nvt	1/10 - 31/12	1/10 - 31/12	1/10 - 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	0,0	1,0	1,0	1,0
<b>Bezoldiging</b>				
Beloning	0	32.274	27.816	32.518
Belastbare onkostenvergoedingen	0	0	0	2.552
Beloningen betaalbaar op termijn	0	6.670	5.577	7.336
<b>Totaal bezoldiging 2013</b>	<b>0</b>	<b>38.944</b>	<b>33.393</b>	<b>42.406</b>

*Motivering overschrijding:*

*1), 2), 3), 4) en 5) De beloning van de bestuurders ligt boven het WNT bezoldigingsmaximum (voor 2014: € 230.474 op jaarbasis). De beloning van de bestuurders is destijds afgestemd op de in de branche geldende adviezen en past binnen de aanbevolen bandbreedte van de commissie Izeboud. Voor zittende bestuurders is een overgangsrecht geformuleerd wat erop neerkomt dat bestaande beloningsafspraken die zijn overeengekomen voor 6 december 2011 voor een termijn van 4 jaar worden gerespecteerd (tot 31 december 2016), waarna de overeengekomen bezoldiging in drie jaar wordt teruggebracht naar het WNT maximum.*



## Leidinggevende topfunctionarissen

### Overige topfunctionarissen

(Bedragen x € 1)	L.E. Sas	J.F.M. Turenhout	R. Steenbeek	S.J. Schuwer
Functie(s)	Lid Directieraad	Directeur De Woningbouw	Voormalig voorzitter Raad van Bestuur	Voormalig lid Raad van Bestuur
Duur dienstverband in 2014	1/1 - 31/12	1/1 - 28/2	1/1 - 30/4	1/1 - 31/1
Omvang dienstverband (in fte)	1,0	1,0	1,0	1,0
Gewezen topfunctionaris	nee	nee	ja	ja
(Fictieve) dienstbetrekking	ja	ja	ja	ja
<i>Zo niet, langer dan 6 maanden</i>				
<i>Binnen 18 maanden werkzaam</i>	<i>nvt</i>	<i>nvt</i>	<i>nvt</i>	<i>nvt</i>
<b>Bezoldiging</b>				
Beloning	136.224	22.693	81.044	18.887
Belastbare onkostenvergoedingen	0	450	33	2.300
Beloningen betaalbaar op termijn	30.407	4.129	18.958	4.633
<b>Totaal bezoldiging 2014</b>	<b>166.632</b>	<b>27.272</b>	<b>100.035</b>	<b>25.820</b>
Toepasselijk WNT-maximum	230.474	21.111	75.772	19.575
Motivering indien overschrijding: zie		3)	4)	5)
<b>Gegevens 2013</b>				
Functie(s) in 2013	Lid Directieraad	Directeur De Woningbouw	Voorzitter Raad van Bestuur	Lid Raad van Bestuur
Duur dienstverband in 2013	1/10 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1,0	1,0	1,0	1,0
<b>Bezoldiging</b>				
Beloning	41.077	137.034	261.944	246.026
Belastbare onkostenvergoedingen	0	0	21	6.430
Beloningen betaalbaar op termijn	7.002	29.012	56.848	65.993
<b>Totaal bezoldiging 2013</b>	<b>48.079</b>	<b>166.046</b>	<b>318.813</b>	<b>318.449</b>

*Motivering overschrijding:*

1), 2), 3), 4) en 5) De beloning van de bestuurders ligt boven het WNT bezoldigingsmaximum (voor 2014: € 230.474 op jaarbasis). De beloning van de bestuurders is destijds afgestemd op de in de branche geldende adviezen en past binnen de aanbevolen bandbreedte van de commissie Izeboud. Voor zittende bestuurders is een overgangsrecht geformuleerd wat erop neerkomt dat bestaande beloningsafspraken die zijn overeengekomen voor 6 december 2011 voor een termijn van 4 jaar worden gerespecteerd (tot 31 december 2016), waarna de overeengekomen bezoldiging in drie jaar wordt teruggebracht naar het WNT maximum.

## Toezichthoudende functionarissen

(Bedragen x € 1)	<b>G.H.N.L. van Woerkom</b>	<b>M.H. Carrilho</b>	<b>E.F. van Galen</b>	<b>M.W. Gout-Van Sinderen</b>
Functie(s)	Voorzitter Raad van Commissarissen	Lid Raad van Commissarissen	Lid Raad van Commissarissen	Lid Raad van Commissarissen
Duur dienstverband in 2014	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
<b>Bezoldiging</b>				
Beloning	17.286	11.524	11.524	11.524
Belastbare onkostenvergoedingen	0	0	0	0
Beloningen betaalbaar op termijn	0	0	0	0
<b>Totaal bezoldiging 2014</b>	<b>17.286</b>	<b>11.524</b>	<b>11.524</b>	<b>11.524</b>
Toepasselijk WNT-maximum	17.286	11.524	11.524	11.524
Motivering indien overschrijding: zie				
<b>Gegevens 2013</b>				
Functie(s) in 2013	Voorzitter Raad van Commissarissen	Lid Raad van Commissarissen	Lid Raad van Commissarissen	Lid Raad van Commissarissen
Duur dienstverband in 2013	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
<b>Bezoldiging</b>				
Beloning	18.416	14.484	14.484	15.519
Belastbare onkostenvergoedingen	0	0	0	0
Beloningen betaalbaar op termijn	0	0	0	0
<b>Totaal bezoldiging 2013</b>	<b>18.416</b>	<b>14.484</b>	<b>14.484</b>	<b>15.519</b>

Toezichthoudende functionarissen

(Bedragen x € 1)	<b>A. de Groot</b>	<b>V.H. Gruis</b>	<b>C.B. Nauta</b>	<b>H.C. van Houtrijve</b>	<b>C.J. Leupen</b>
Functie(s)	Lid Raad van Commissarissen	Lid Raad van Commissarissen	Lid Raad van Commissarissen	Lid Raad van Toezicht	Voorzitter Raad van Toezicht
Duur dienstverband in 2014	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 28/02	1/1 - 28/02
<b>Bezoldiging</b>					
Beloning	11.524	11.524	11.524	948	1.560
Belastbare onkostenvergoedingen	0	0	0	0	0
Beloningen betaalbaar op termijn	0	0	0	0	0
<b>Totaal bezoldiging 2014</b>	<b>11.524</b>	<b>11.524</b>	<b>11.524</b>	<b>948</b>	<b>1.560</b>
Toepasselijk WNT-maximum	11.524	11.524	11.524	1.056	1.583
Motivering indien overschrijding: zie					
<b>Gegevens 2013</b>					
Functie(s) in 2013	Lid Raad van Commissarissen	Lid Raad van Commissarissen	Lid Raad van Commissarissen	Lid Raad van Toezicht	Voorzitter Raad van Toezicht
Duur dienstverband in 2013	1/10 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 28/02
<b>Bezoldiging</b>					
Beloning	2.858	13.449	0	5.685	6.400
Belastbare onkostenvergoedingen	0	0	0	0	0
Beloningen betaalbaar op termijn	0	0	0	0	0
<b>Totaal bezoldiging 2013</b>	<b>2.858</b>	<b>13.449</b>	<b>0</b>	<b>5.685</b>	<b>6.400</b>

## Toezichthoudende functionarissen

(Bedragen x € 1)	<b>A.H. Otten</b>	<b>A. Bezoen</b>	<b>V.P. Reijnders</b>	<b>Th. Sijmons</b>	<b>F.J. Smit</b>
Functie(s)	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht	nvt	nvt
Duur dienstverband in 2014	1/1 - 28/02	1/1 - 28/02	1/1 - 28/02	nvt	nvt
<b>Bezoldiging</b>					
Beloning	948	948	948	0	0
Belastbare onkostenvergoedingen	0	0	0	0	0
Beloningen betaalbaar op termijn	0	0	0	0	0
<b>Totaal bezoldiging 2014</b>	<b>948</b>	<b>948</b>	<b>948</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Toepasselijk WNT-maximum	1.056	1.056	1.056	0	0
Motivering indien overschrijding: zie					
<b>Gegevens 2013</b>					
Functie(s) in 2013	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Commissarissen	Lid Raad van Commissarissen
Duur dienstverband in 2013	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
<b>Bezoldiging</b>					
Beloning	5.685	5.685	5.685	13.449	16.967
Belastbare onkostenvergoedingen	0	0	0	0	0
Beloningen betaalbaar op termijn	0	0	0	0	0
<b>Totaal bezoldiging 2013</b>	<b>5.685</b>	<b>5.685</b>	<b>5.685</b>	<b>13.449</b>	<b>16.967</b>

## Uitkering wegens beëindiging dienstverband aan topfunctionarissen

(Bedragen x € 1)	<b>S.J. Schuwer</b>	<b>J.F.M. Turenhout</b>
Functie(s)	Voormalig lid Raad van Bestuur	Voormalig directeur De Woningbouw
Omvang dienstverband (in fte)	1,0	1,0
(Fictieve) dienstbetrekking	ja	ja
Uitkering in 2014 wegens beëindiging dienstverband	169.983	75.000
Jaar waarin dienstverband is beëindigd	2014	2014
<b>Totaal toegekende uitkeringen wegens beëindiging dienstverband</b>	<b>169.983</b>	<b>75.000</b>
Toepasselijk WNT-maximum ontsluitkering	75.000	75.000
Motivering indien overschrijding: zie	1)	

### Motivering overschrijding:

1) Deze uitkering heeft plaatsgevonden op basis van in de arbeidsovereenkomst vastgelegde afspraken.

### Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen die in 2014 een bezoldiging boven het toepasselijke WNT-maximum hebben ontvangen, of waarvoor in eerdere jaren een vermelding op grond van de WOPT of de WNT heeft plaatsgevonden of had moeten plaatsvinden. Er zijn in 2014 geen ontsluitkeringen aan overige functionarissen betaald die op grond van de WNT dienen te worden gerapporteerd.

# 23. Enkelvoudige balans per 31 december 2014

(na resultaatbestemming)

(x € 1.000.000)

Activa	Ref	31-12-2014	31-12-2013
<b>Vaste activa</b>			
<b>Materiële vaste activa</b>			
(On)roerende zaken t.d.v. exploitatie		80	92
Vastgoedbeleggingen			
Commercieel vastgoed in exploitatie		1.190	785
Sociaal vastgoed in exploitatie gewaardeerd als vastgoedbelegging		8.540	8.900
Onroerende zaken verkocht onder voorwaarden		156	148
Vastgoed in ontwikkeling bestemd voor eigen exploitatie		15	5
Grondposities		11	10
		<b>9.992</b>	<b>9.939</b>
<b>Financiële vaste activa</b>			
Deelnemingen	25.2.1	1	1
Leningen aan groepsmaatschappijen	25.2.2	11	11
Latente belasting vorderingen		-1	-27
Leningen u/g	25.2.3	0	1
Overige effecten	25.2.3	21	22
Te vorderen BWS-subsidies		1	1
		<b>34</b>	<b>10</b>
<b>Totaal vaste activa</b>		<b>10.025</b>	<b>9.948</b>
<b>Vlottende activa</b>			
<b>Voorraden</b>			
Vastgoed bestemd voor verkoop		3	0
Vastgoed in ontwikkeling bestemd voor verkoop		9	0
Overige voorraden		1	1
		<b>13</b>	<b>1</b>
<b>Vorderingen</b>			
Huurdebiteuren		8	8
Debiteuren koopwoningen		2	0
Debiteuren gemeenten		0	0
Vorderingen op groepsmaatschappijen	25.3.1	218	336
Belastingvorderingen		0	2
Overige vorderingen	25.3.2	1	3
Overlopende activa	25.3.3	4	6
		<b>233</b>	<b>356</b>
Liquide middelen		59	38
<b>Totaal vlottende activa</b>		<b>306</b>	<b>394</b>
<b>Totaal activa</b>		<b>10.331</b>	<b>10.343</b>

# Enkelvoudige balans per 31 december 2014

(na resultaatbestemming)

(x € 1.000.000)

Passiva	Ref	31-12-2014	31-12-2013
<b>Eigen Vermogen</b>			
Overige reserves	25.4.1	5.858	5.682
<b>Voorzieningen</b>			
Voorziening onrendabele investeringen		50	76
Overige voorzieningen		27	37
		<b>77</b>	<b>112</b>
<b>Langlopende schulden</b>			
Leningen overheid		32	87
Leningen kredietinstellingen		3.549	3.660
Derivaten		23	15
Terugkoopverplichting woningen verkocht onder voorwaarden		155	147
Langlopende overlopende passiva / ontwikkelrechten	25.5.1	24	34
Waarborgsommen		5	5
		<b>3.788</b>	<b>3.948</b>
<b>Kortlopende schulden</b>			
Aflossingsverplichtingen langlopende leningen		445	441
Kasgelden en rekening-courantkrediet		13	16
Schulden aan gemeenten		0	2
Schulden aan leveranciers		9	5
Schulden aan groepsmaatschappijen		2	6
Belastingen en premies sociale verzekeringen		15	6
Onderhanden projecten		2	4
Overige schulden		1	2
Overlopende passiva	25.6.1	121	118
		<b>607</b>	<b>601</b>
<b>Totaal passiva</b>		<b>10.331</b>	<b>10.343</b>

In de enkelvoudige balans zijn enkele posten opgenomen die in de geconsolideerde balans niet voorkomen of substantieel afwijken. De belangrijkste zijn:

- de post deelnemingen is in de geconsolideerde balans verlaagd met de deelname in de nevenstructuur, hiervoor zijn de activa en passiva van de deelnemingen opgenomen in de geconsolideerde balans. Als gevolg van het consolideren vallen de posten Vorderingen op groepsmaatschappijen en schulden aan groepsmaatschappijen tegen elkaar weg. Dit geldt ook voor de langlopende overlopende passiva;

- de onroerende zaken in exploitatie wijken enkelvoudig beperkt af van de geconsolideerde post. Dit wordt veroorzaakt doordat in één van de dochtermaatschappijen woningen in exploitatie zijn. Dit betreft een samenwerking met twee andere woningcorporaties;
- voor de posten die in de enkelvoudige jaarrekening niet substantieel afwijken, wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening;
- voor de beloningen bestuurders wordt verwezen naar de geconsolideerde jaarrekening.





**24**

# 24. Enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2014

(x € 1.000.000)	Ref	2014	2013
<b>Opbrengsten</b>			
Huuropbrengsten		523	496
Opbrengsten servicecontracten		28	27
Overheidsbijdragen		0	1
<b>Opbrengsten uit exploitatie</b>		<b>551</b>	<b>525</b>
Opbrengst verkoop bestaand bezit		181	113
Netto omzet projectontwikkeling		42	21
Mutatie onderhanden werk		15	-3
Geactiveerde kosten		4	4
Overige opbrengsten		19	20
<b>Totaal bedrijfsopbrengsten</b>		<b>811</b>	<b>680</b>
<b>Bedrijfslasten</b>			
Kosten uitbesteed werk projectontwikkeling		58	25
Afschrijvingen		13	13
Overige waardeveranderingen vastgoedportefeuille		62	129
Desinvesteringen materiële vaste activa		168	106
Erfpacht		3	4
Lonen en salarissen		46	52
Sociale lasten		7	7
Pensioenlasten		9	10
Onderhoudslasten		89	76
Leefbaarheid		9	12
Lasten servicecontracten		31	30
Saneringssteun		16	2
Verhuurderheffing		47	18
Overige bedrijfslasten		76	79
<b>Totaal bedrijfslasten</b>		<b>635</b>	<b>563</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>		<b>177</b>	<b>117</b>
<b>Niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille</b>		<b>124</b>	<b>-51</b>
Waardeveranderingen van financiële vaste activa en van effecten		-8	8
Rentebaten		11	16
Rentelasten		176	178
<b>Financiële baten &amp; lasten</b>		<b>-173</b>	<b>-155</b>
<b>Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belasting</b>		<b>127</b>	<b>-89</b>
Vennootschapsbelasting		24	-1
Gerealiseerd intercompany resultaat		10	9
Resultaat deelnemingen	26.1	15	-9
<b>Resultaat na belastingen</b>		<b>176</b>	<b>-89</b>

**25**

# 25. Toelichting op de enkelvoudige balans per 31 december 2014

## 25.1 Algemeen

De grondslagen van waardering en van resultaatbepaling voor de enkelvoudige jaarrekening en de geconsolideerde jaarrekening zijn gelijk.

### 25.1.1 Deelnemingen in groepsmaatschappijen en resultaat deelnemingen in groepsmaatschappijen

Deelnemingen in groepsmaatschappijen worden gewaardeerd op de nettovermogens waarde in overeenstemming met paragraaf 15.3.1 in de geconsolideerde jaarrekening. Resultaat deelnemingen in groepsmaatschappijen wordt bepaald en verantwoord in overeenstemming met paragraaf 14.4 in de geconsolideerde jaarrekening.

### 25.1.2 Vorderingen en schulden op groepsmaatschappijen

Vorderingen en schulden op groepsmaatschappijen worden initieel gewaardeerd tegen de reële waarde van het verstrekte respectievelijk ontvangen bedrag, gewoonlijk de nominale waarde, onder aftrek van noodzakelijk geachte voorzieningen. Vervolgens vindt waardering plaats tegen geamortiseerde kostprijs waarbij rekening wordt gehouden met een eventuele bijzondere waardevermindering.

Voor de grondslagen van de waardering van activa en passiva en voor de bepaling van het resultaat wordt verwezen naar de vanaf pagina 117 opgenomen grondslagen op de geconsolideerde balans en winst- en verliesrekening.

## 25.2 Financiële Vaste Activa

### 25.2.1 Deelnemingen

(x € 1.000.000)	2014	2013
<b>Deelnemingen per 1-1</b>	<b>1,4</b>	<b>2,0</b>
<i>Mutaties</i>		
Resultaat deelnemingen	15,3	-8,8
Afstoting van deelnemingen	0,0	0,0
Afwaardering negatieve deelnemingen	-15,2	8,2
Stelselwijziging	0,0	0,0
Deelnemingen Goed Wonen	0,0	0,0
<i>Totaal mutaties</i>	<i>0,0</i>	<i>-0,6</i>
<b>Deelnemingen per 31-12</b>	<b>1,4</b>	<b>1,4</b>

De opwaardering betreft het negatieve eigen vermogen van Ymere Holding BV. Deze opwaardering is in mindering gebracht op de vorderingen op deze groepsmaatschappij.

De deelnemingen laten zich als volgt specificeren:

(x € 1.000.000)	2014	%
Ymere Holding BV	0,0	100,00%
Ymere Beleggingen BV	0,0	100,00%
Bolwerkfonds BV	0,0	100,00%
Park de Meer Beheer BV	0,0	33,33%
Waterstad Beheer BV	0,0	8,33%
Waterstad 3 Beheer BV	0,0	20,00%
<i>Totaal Groepsmaatschappijen</i>	<i>0,0</i>	
Stadsherstel Amsterdam NV	0,4	0,56%
Gaasperplas I CV	0,0	99,50%
Woonwagenstandplaatsen Kennemerland BV	0,0	41,11%
Woningnet NV	0,7	16,58%
NV Zeedijk	0,2	2,80%
Goed Wonen Vastgoed BV	0,0	100,00%
<i>Totaal overige deelnemingen</i>	<i>1,4</i>	
<b>Totaal</b>	<b>1,4</b>	

De statutaire vestigingsplaats van alle deelnemingen is Amsterdam met uitzondering van de volgende: Gaasperplas I CV is gevestigd in Hoevelaken, Woonwagenstandplaatsen Kennemerland BV is gevestigd in Haarlem, Woningnet NV is gevestigd in Utrecht.

#### 25.2.2 Leningen aan groepsmaatschappijen

(x € 1.000.000)	31-12-2014	31-12-2013
Werkmaatschappij Projectontwikkeling Ymere XIV BV	8,2	8,0
Werkmaatschappij Projectontwikkeling Ymere XVI BV	3,3	3,2
<b>Totaal</b>	<b>11,4</b>	<b>11,2</b>

Over het gemiddeld saldo van deze rekening-courantverhoudingen wordt 3-maands Euribor plus een opslag van 1,5% berekend.

#### 25.2.3 Leningen en overige financiële vaste activa

(x € 1.000.000)	Deposito's	Premie Caps	Leningen	Totaal
<b>Boekwaarde per 1-1</b>	<b>18,2</b>	<b>2,7</b>	<b>2,2</b>	<b>23,0</b>
<i>Mutaties</i>				<i>0,0</i>
Aflossingen		-2,4	0,0	-2,4
Afschrijvingen		-0,3		-0,3
Investeringen			0,4	0,4
<i>Totaal mutaties</i>	<i>0,0</i>	<i>-2,7</i>	<i>0,4</i>	<i>-2,3</i>
<b>Boekwaarde per 31-12</b>	<b>18,2</b>	<b>0,0</b>	<b>2,6</b>	<b>20,7</b>

De leningen betreffen verstrekte startersleningen.

## 25.3 Vorderingen

### 25.3.1 Vorderingen op groepsmaatschappijen

(x € 1.000.000)	31-12-2014	31-12-2013
Bolwerkfonds BV	12,2	11,8
Ontwikkeling BV	60,6	180,2
VOF Nieuweramstel	0,0	1,5
VOF Nobelhorst	0,1	0,0
Ymere Holding BV	144,4	141,9
Ymere Wonen BV	0,4	0,4
Zona Matadero Vof	0,5	0,4
<b>Totaal vorderingen op groepsmaatschappijen</b>	<b>218,2</b>	<b>336,2</b>

### 25.3.2 Overige vorderingen

(x € 1.000.000)	31-12-2014	31-12-2013
Vorderingen uit hoofde van dienstverlening aan bewoners en gebruikers van onroerende zaken	1,2	1,9
Overige	1,4	2,4
Voorziening oninbare vorderingen	-1,3	-1,4
<b>Totaal overige vorderingen</b>	<b>1,4</b>	<b>2,9</b>

### 25.3.3 Overlopende activa

(x € 1.000.000)	31-12-2014	31-12-2013
Nog te ontvangen rente	0,2	1,3
Vooruitbetaalde erfpacht	0,4	0,3
Te verrekenen activa	-0,2	0,0
Overige transitoria	3,2	4,7
Vooruitbetaalde verkoopkosten	0,0	0,0
<b>Totaal overlopende activa</b>	<b>3,5</b>	<b>6,3</b>

## 25.4 Eigen vermogen

### 25.4.1 Overige reserves

(x € 1.000.000)	2014	2013
<b>Stand per 1-1</b>	<b>5.682,2</b>	<b>5.550,9</b>
Eigen vermogen De Woningbouw Weesp		213,1
Stelselwijziging 'embedded derivatives'	0,0	7,5
<b>Eigen vermogen per 1-1</b>		<b>5.771,6</b>
Resultaatbestemming	175,9	-89,4
<b>Stand per 31-12</b>	<b>5.858,1</b>	<b>5.682,2</b>

Ultimo 2014 is in totaal € 5.665 miljoen aan ongerealiseerde herwaarderingen in de overige reserves begrepen (2013: € 5.243 miljoen).

## 25.5 Langlopende schulden

### 25.5.1 Langlopende overlopende passiva

(x € 1.000.000)	2014	2013
<b>Langlopende overlopende passiva 1-1</b>	<b>33,6</b>	<b>54,4</b>
Vrijval ontwikkelrechten	-10,0	-20,8
<i>Totaal mutaties</i>	<i>-10,0</i>	<i>-20,8</i>
<b>Langlopende overlopende passiva 31-12</b>	<b>23,6</b>	<b>33,6</b>

De waarde van de ontwikkelrechten betreft de nog niet gerealiseerde opbrengst van de aan Ymere Ontwikkeling BV verkochte ontwikkelrechten op nog te realiseren koop- en markthuurwoningen.

Vrijval vindt plaats naar op basis van ontwikkeling of afwaardering van verkochte posities.

## 25.6 Kortlopende schulden

### 25.6.1 Overlopende passiva

(x € 1.000.000)	31-12-2014	31-12-2013
Aanbesteed planmatig onderhoud	9,6	6,9
Transitorische rente	81,4	84,1
Vooruit ontvangen huren	8,4	7,5
Te ontvangen facturen	6,9	3,7
Overige overlopende passiva	14,8	15,8
<b>Totaal overlopende passiva</b>	<b>121,1</b>	<b>118,1</b>

## 25.7 Niet uit de balans blijvende rechten en verplichtingen

- De verplichtingen voor operational lease voor het wagenpark bedragen € 3,4 miljoen, welke betrekking heeft op:
  - 2015: € 1,3 miljoen
  - 2016 - 2020: € 2,1 miljoen
- Voor een totaal bedrag van € 4,1 miljoen zijn er bankgaranties afgegeven.
- Bij bestemmingswijziging van verworven grondposities bestaat een verplichting tot nabetaling voor een totaal bedrag van € 3,6 miljoen.
- Voor een aantal leningen die verbindingen van Ymere zijn aangegaan heeft Stichting Ymere een garantie afgegeven van in totaal € 18,8 miljoen (2013: € 18,8 miljoen).
- Een langjarig deposito van € 18,2 miljoen is ten behoeve van de verstrekte kasgeldfaciliteiten verpand.
- Per 31 december 2014 heeft Stichting Ymere een obligo uitstaan ten bedrage van € 149 miljoen (2013: € 148 miljoen) uit hoofde van door het WSW verstrekte borgstellingen.
- Voor de Stichting DIGH is per balansdatum een leningegarantie afgegeven van € 6,8 miljoen. De jaarlijkse annuïteit (circa € 0,7 miljoen) verbonden aan deze garantstelling blijft binnen de kaders van VROM.
- Stichting Ymere vormt een fiscale eenheid met haar dochtermaatschappijen.
- In het convenant Splitsen en Verkoop Sociale Huurwoningen 2011 t/m 2020 hebben de gemeente Amsterdam, de stadsdelen, de Amsterdamse Federatie van Woningcorporaties en de Huurdersvereniging Amsterdam afspraken gemaakt over het splitsen en verkopen van huurwoningen van woningcorporaties.



- In het convenant zijn afspraken gemaakt over: de uitbreiding van de verkoop van huurwoningen van woningcorporaties, de verdeling daarvan over de stadsdelen, de kwaliteitseisen van de verkochte woningen, de procedure bij het verkoopgereed maken van huurwoningen van woningcorporaties.

Ten aanzien van de te verkopen woningen in Haarlem en Almere zijn afspraken gemaakt met de betreffende VvE's ten aanzien van de staat van onderhoud van de woningen.

- Het WSW heeft middels een volmacht de mogelijkheid om hypotheek te vestigen op het onderpand van de door het WSW geborgde leningen.
- Ymere heeft met diverse gemeenten binnen het werkgebied afspraken gemaakt ten aanzien van de betaalbaarheid van het woningaanbod, met name voor de doelgroep van beleid. Deze afspraken beperken de mogelijkheden tot huurverhoging bij het leegkomen van woningen.

**26**

## 26. Toelichting en specificatie van de enkelvoudige winst-en-verliesrekening

### 26.1 Resultaat deelnemingen

(x € 1.000.000)	2014	2013
Park de Meer BV	0,0	-0,1
Waterstad beheer BV	0,0	0,0
Waterstad 3 Beheer BV	0,0	0,0
Stadsherstel Amsterdam NV	0,0	0,0
Coöperatieve herverzekeringsmij woningcorporaties UA	0,0	0,0
Bolwerkfonds BV	1,0	0,1
Goed Wonen Vastgoed BV	0,0	0,0
Woningnet NV	0,0	0,0
Ymere Holding BV	14,3	-8,8
Ymere Beleggingen BV	0,0	0,0
Woonwagenstandplaatsen Kennemerland BV	0,0	0,0
Gaasperplas I CV	0,0	0,0
NV Zeedijk	0,0	0,0
<b>Totaal resultaat uit deelnemingen</b>	<b>15,3</b>	<b>-8,8</b>

**27**

# 27. Overige informatie

## 27.1 Werknemers

Het aantal werknemers in dienst van Stichting Ymere per 31 december 2014 was 957 (2013: 1.019). In voltijdse equivalenten (FTE) was dit 907 (2013: 957). Geen van de medewerkers is werkzaam buiten Nederland (2013: 0). In de dochtermaatschappijen zijn geen medewerkers werkzaam (2013: 0).

Amsterdam, 31 maart 2015

De Statutaire Directie van Ymere

De Raad van Commissarissen van Ymere

L.A. Bosveld

M.H. Carillho

K. Laglas  
Voorzitter

E.F. van Galen

M.W. Gout-van Sinderen

A. De Groot

V.H. Gruis

C.B. Nauta

G.H.N.L. van Woerkom  
Voorzitter Raad van Commissarissen

# Overige gegevens

## **Voorstel statutaire resultaatbestemming**

Aan de Raad van Commissarissen is voorgesteld het jaarresultaat ter grootte van € 176 miljoen ten gunste van de Overige reserves te brengen. De resultaatbestemming is, vooruitlopend op goedkeuring door de Raad van Commissarissen van Stichting Ymere, conform de statuten in de jaarrekening verwerkt.

## **Gebeurtenissen na balansdatum**

De Eerste Kamer stemde dinsdag 17 maart 2015 unaniem in met de herzieningswet Toege- laten Instellingen Volkshuisvesting. Dit wetsvoorstel beoogt het functioneren van woning- corporaties als ondernemingen met een maatschappelijke taak te verbeteren. Daartoe worden de Woningwet en een aantal andere wetten gewijzigd.

Naast het effect op de relatie met de externe stakeholders zal de herzieningswet ook van invloed zijn op het te voeren beleid door de corporatie. Vanuit de herzieningswet worden restricties gelegd op activiteiten en het te volgen huurbeleid. De mogelijke effecten doen zich voor bij het kunnen uitontwikkelen van de bestaande projectenportefeuille, de samen- stelling en financiering van het niet-DAEB bezit, de wijze waarop woningtoewijzing dient plaats te vinden en de huurprijs die gevraagd kan worden.

Dit kan zijn weerslag hebben op kasstromen en daarvan afgeleid de waardering van het vastgoed. Omdat op onderdelen Algemene Maatregelen van Bestuur nog moeten worden ingevuld en de uitwerking door de corporatie van bovenstaande nog dient plaats te vinden, is het op dit moment niet mogelijk om de financiële effecten te kwantificeren.

## **Controleverklaring van de onafhankelijke accountant**

De controleverklaring is opgenomen op pagina 206.



# Controleverklaring



## ***Controleverklaring van de onafhankelijke accountant***

Aan: de raad van commissarissen en het bestuur van Stichting Ymere

### ***Verklaring betreffende de jaarrekening***

Wij hebben de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening 2014 van Stichting Ymere te Amsterdam gecontroleerd. Deze jaarrekening bestaat uit de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2014 en de geconsolideerde en enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2014 met de toelichting, waarin zijn opgenomen een overzicht van de grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

### ***Verantwoordelijkheid van de raad van bestuur***

De raad van bestuur van de toegelaten instelling is verantwoordelijk voor het opmaken van de jaarrekening die het vermogen en het resultaat getrouw dient weer te geven in overeenstemming met de bepalingen inzake de jaarrekening als opgenomen in artikel 26, eerste lid, van het Bbsh, de bepalingen van en krachtens de Wet Normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) en richtlijn 645 van de Raad voor de Jaarverslaggeving, alsmede voor het opstellen van het jaarverslag in overeenstemming met de bepalingen inzake het jaarverslag als opgenomen in artikel 26, eerste lid, van het Bbsh. De raad van bestuur van de toegelaten instelling is voorts verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als de raad van bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

### ***Verantwoordelijkheid van de accountant***

Onze verantwoordelijkheid is het geven van een oordeel over de jaarrekening op basis van onze controle. Wij hebben onze controle verricht in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder de Nederlandse controlestandaarden, het Controleprotocol WNT, en het controleprotocol in rubriek A van bijlage III bij het Bbsh. Dit vereist dat wij voldoen aan de voor ons geldende ethische voorschriften en dat wij onze controle zodanig plannen en uitvoeren dat een redelijke mate van zekerheid wordt verkregen dat de jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat.

Een controle omvat het uitvoeren van werkzaamheden ter verkrijging van controle-informatie over de bedragen en de toelichtingen in de jaarrekening. De geselecteerde werkzaamheden zijn afhankelijk van de door de accountant toegepaste oordeelsvorming, met inbegrip van het inschatten van de risico's dat de jaarrekening een afwijking van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten.

Bij het maken van deze risico-inschattingen neemt de accountant de interne beheersing in aanmerking die relevant is voor het opmaken van de jaarrekening en voor het getrouwe beeld daarvan, gericht op het opzetten van controlewerkzaamheden die passend zijn in de omstandigheden. Deze risico-inschattingen hebben echter niet tot doel een oordeel tot uitdrukking te brengen over de effectiviteit van de interne beheersing van de toegelaten instelling.

*Ref.: e0351044*

---

*PricewaterhouseCoopers Accountants N.V., Zuiderzeelaan 53, 8017 JV Zwolle, Postbus 513, 8000 AM Zwolle  
T: 088 792 00 38, F: 088 792 94 61, [www.pwc.nl](http://www.pwc.nl)*

'PwC' is het merk waaronder PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. (KvK 34180285), PricewaterhouseCoopers Belastingadviseurs N.V. (KvK 34180284), PricewaterhouseCoopers Advisory N.V. (KvK 34180287), PricewaterhouseCoopers Compliance Services B.V. (KvK 51414406), PricewaterhouseCoopers Pensions, Actuarial & Insurance Services B.V. (KvK 54226368), PricewaterhouseCoopers B.V. (KvK 34180289) en andere vennootschappen handelen en diensten verlenen. Op deze diensten zijn algemene voorwaarden van toepassing, waarin onder meer aansprakelijkheidsvoorwaarden zijn opgenomen. Op leveringen aan deze vennootschappen zijn algemene inkoopvoorwaarden van toepassing. Op [www.pwc.nl](http://www.pwc.nl) treft u meer informatie over deze vennootschappen, waaronder deze algemene (inkoop)voorwaarden die ook zijn gedeponereerd bij de Kamer van Koophandel te Amsterdam.





Een controle omvat tevens het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en van de redelijkheid van de door de raad van bestuur van de toegelaten instelling gemaakte schattingen, alsmede een evaluatie van het algehele beeld van de jaarrekening.

Wij zijn van mening dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is om een onderbouwing voor ons oordeel te bieden.

### *Oordeel*

Naar ons oordeel geeft de jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Ymere per 31 december 2014 en van het resultaat over 2014 in overeenstemming met artikel 26, eerste lid, van het Bbsh, de bepalingen van en krachtens de WNT en richtlijn 645 van de Raad voor de Jaarverslaggeving.

### ***Verklaring betreffende overige bij of krachtens de wet gestelde eisen***

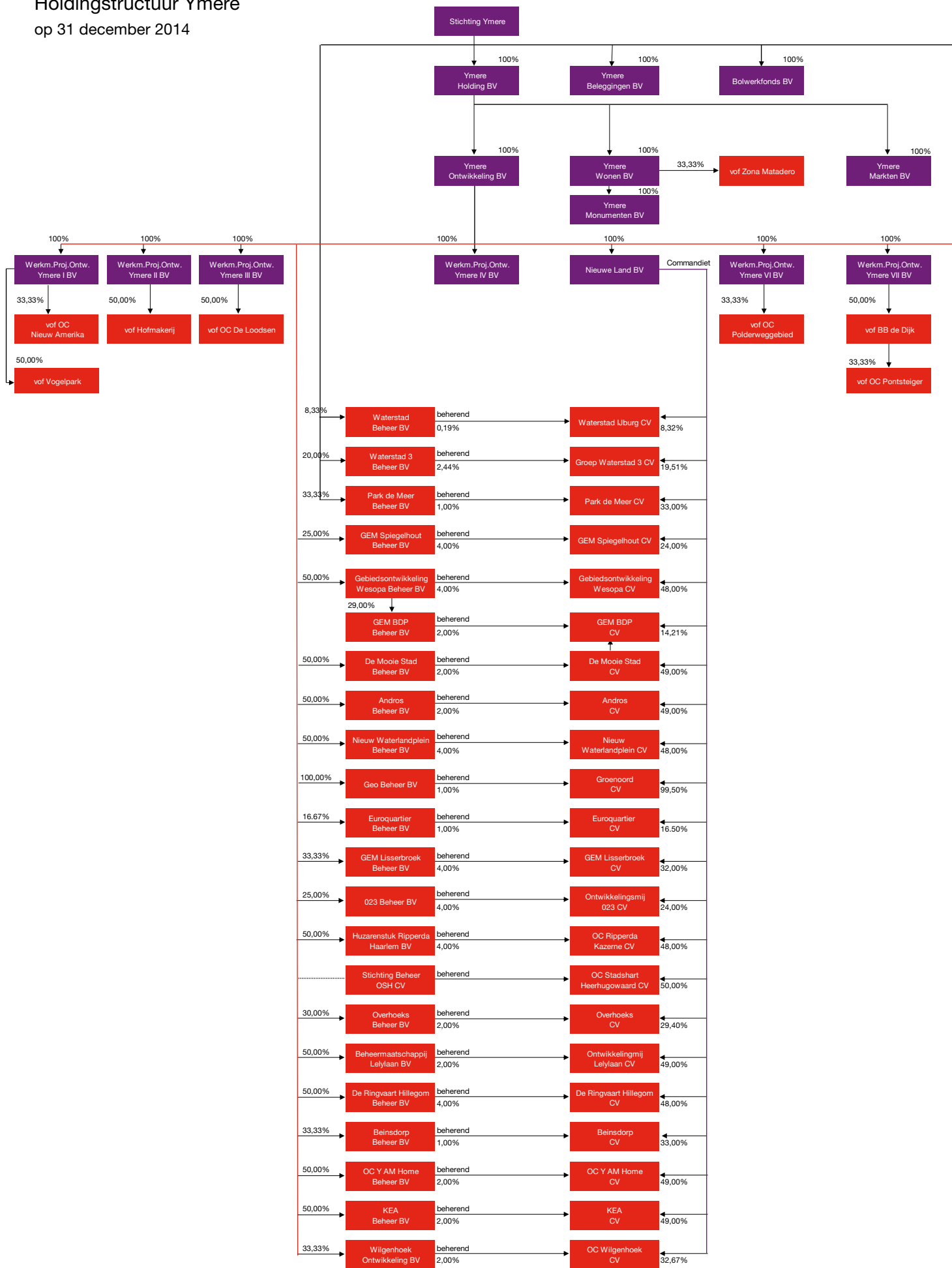
Ingevolge artikel 28, onderdeel b, van het Bbsh, voor wat betreft het in dit artikel genoemde jaarverslag, melden wij dat ons geen tekortkomingen zijn gebleken naar aanleiding van het onderzoek of het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, overeenkomstig de van toepassing zijnde bepalingen van titel 9 van Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek is opgesteld, en of de in artikel 2: 392 lid 1 onder g, van Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek bedoelde gegevens zijn toegevoegd. Tevens vermelden wij dat het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening zoals vereist in artikel 391, vierde lid, van Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek.

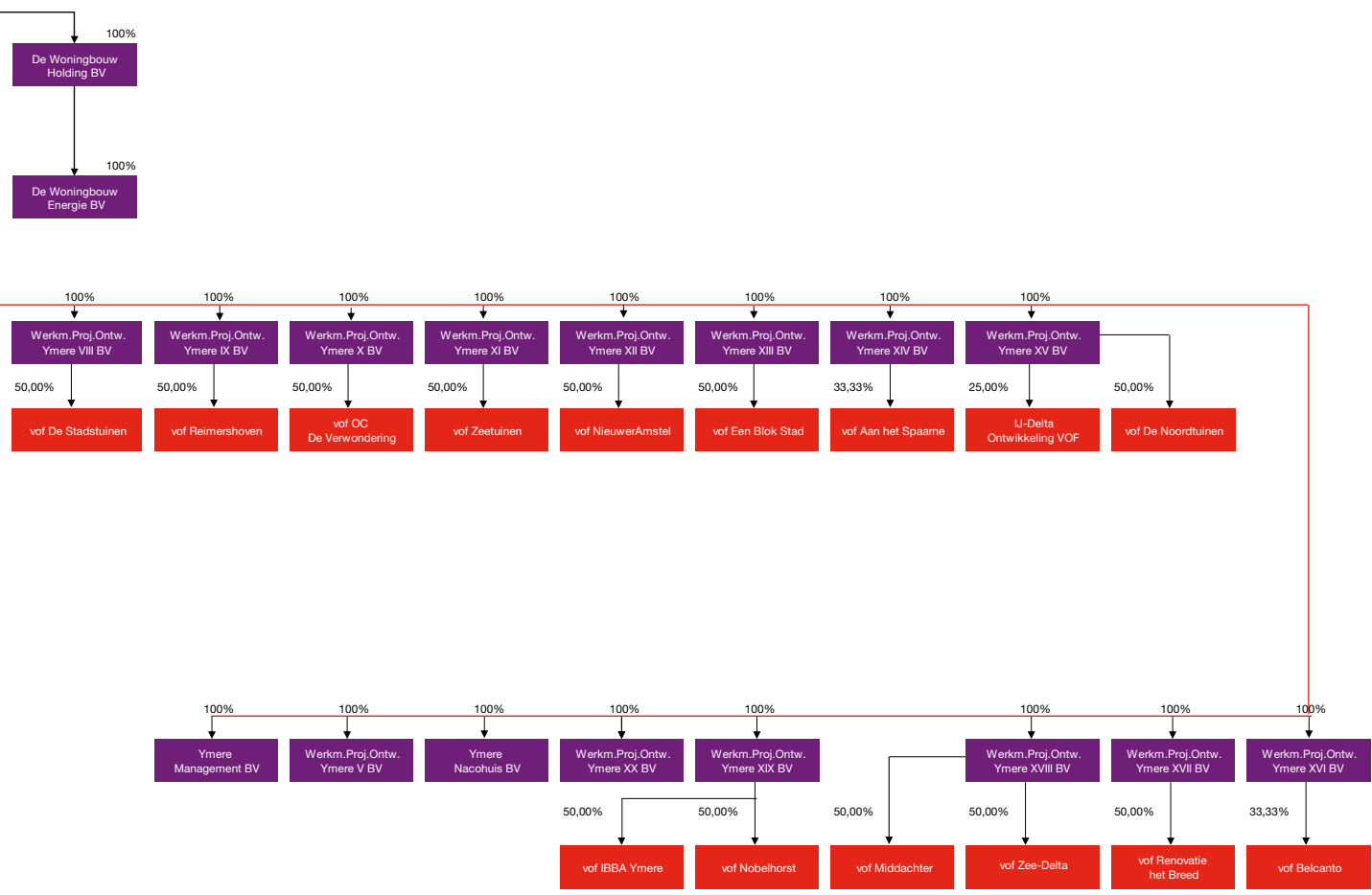
Zwolle, 31 maart 2015  
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel is ondertekend door G.A.N. Turkenburg RA

# Holdingsstructuur Ymere

op 31 december 2014





## Bijlage

De belangrijkste afwijkingen van Ymere van de Nederlandse Corporate Governance Code en de Governancecode Woningcorporaties

- De Nederlandse Corporate Governance Code en de Governancecode Woningcorporaties bevelen aan bestuurders voor maximaal vier jaar te benoemen. Ymere heeft een van haar bestuurders voor onbepaalde tijd benoemd, omdat deze al in dienst was voor de inwerkingtreding van de code. De andere bestuurder is voor een termijn van vijf jaar benoemd. De Raad van Commissarissen heeft hiervoor gekozen in verband met de continuïteit in de besturing van het bedrijf.
- De Nederlandse Corporate Governance Code adviseert een zogeheten claw-backclausule in - de arbeidscontracten van bestuurders op te nemen. Op basis daarvan is het eenvoudiger om een aan een bestuurder toegekende variabele beloning terug te vorderen wanneer deze beloning achteraf gezien is toegekend op grond van onjuiste gegevens. De huidige arbeidsovereenkomsten van de bestuurders kennen een dergelijke bepaling niet. Bij nieuwe arbeidsovereenkomsten zal de Raad van Commissarissen het opnemen van een dergelijke bepaling overwegen.
- De Nederlandse Corporate Governance Code en de Governancecode Woningcorporaties bevelen aan een apart remuneratierapport op te stellen. Bij Ymere wordt geen apart remuneratierapport opgesteld; de onderdelen van een dergelijk rapport worden opgenomen in het verslag van de Raad van Commissarissen.
- De Governancecode Woningcorporaties geeft aan dat leden van de Raad van Commissarissen op openbare wijze worden geworven. De Raad van Commissarissen onderschrijft dit, met twee nuances:
  - De Raad van Commissarissen wil naast een openbare werving ook de mogelijkheid om zelf mensen actief te benaderen om hen attent te maken op een mogelijk lidmaatschap van de Raad van Commissarissen. Dit vergroot de mogelijkheid om de juiste kandidaat te vinden. Kandidaten via openbare werving en kandidaten die door de Raad van Commissarissen zelf zijn benaderd, doorlopen dezelfde selectieprocedure. Beoordeling vindt plaats op basis van de criteria die in de profielschets zijn omschreven.
  - Drie leden van de Raad van Commissarissen worden benoemd op voordracht van de huurdersorganisatie en de Ondernemingsraad (respectievelijk twee leden en één lid). De Raad van Commissarissen zal bij deze instanties het belang van een openbare werving onder de aandacht brengen, maar de uiteindelijke wijze waarop het wervingsproces wordt vormgegeven, is aan de voordragende instantie.
- De Governancecode Woningcorporaties geeft aan dat de profielschets van de Raad van Commissarissen vermeldt welke kwantitatieve en kwalitatieve doelstellingen de Raad hanteert ten aanzien van diversiteit. Voor zover de bestaande situatie afwijkt van de doelstelling, legt de Raad hierover verantwoording af in het jaarverslag. De Raad geeft daarbij aan in welke termijn hij verwacht de doelstelling te realiseren. De Raad van Commissarissen telt zeven personen. Het is niet mogelijk om alle mogelijke vormen van diversiteit (kennisgebieden, geslacht, beroepsgroepen, etniciteit, leeftijd etc.) te verenigen in die zeven personen. De Raad van Commissarissen onderschrijft het belang van een grote diversiteit van de Raad, maar wil daar geen aantallen of percentages aan verbinden.
- De Governancecode Woningcorporaties en de Nederlandse Corporate Governance Code bevelen aan dat de Raad van alle commissievergaderingen van de Raad van Commissarissen een verslag ontvangt. De Raad van Commissarissen heeft als regel dat van de vergaderingen van de agenda-commissie en de remuneratiecommissie een actielijst wordt gemaakt, en geen verslag. Het besprokene in deze commissies leidt in de regel direct tot verwerking ervan in de stukken voor de Raad van Commissarissen voor de daaropvolgende vergaderingen van de Raad. Het opstellen van een verslag zou dan 'dubbelop' zijn. Als het relevant is, koppelen de agenda-commissie en de remuneratiecommissie mondeling terug aan de Raad van Commissarissen.
- De Nederlandse Corporate Governance Code en de Governancecode Woningcorporaties bevelen aan dat de Raad van Commissarissen beoordeelt of en hoe de externe accountant wordt betrokken bij de inhoud en de publicatie van financiële berichten. Ymere is van mening dat het opstellen van (financiële) berichten tot de bevoegdheid van het bestuur behoort. Wanneer daar aanleiding toe is, betreft het bestuur de accountant en/of de Raad van Commissarissen bij het opstellen van deze berichten.
- De Governancecode Woningcorporaties beveelt aan dat de Raad van Commissarissen de belangrijkste bevindingen over het functioneren van de accountant meldt in het jaarverslag. Ymere

neemt deze aanbeveling niet over. Ymere bespreekt de bevindingen over het functioneren van de accountant met de accountant. In verband met het vertrouwelijke en gevoelige karakter van het besprokene vermelden we echter niets over de inhoud of conclusies van de bespreking in het jaarverslag.

- De Governancecode Woningcorporaties geeft aan dat het bestuur in zijn verantwoording zichtbaar maakt tot welke aanpassingen in het beleid de dialoog met belanghebbenden aanleiding heeft gegeven. Ymere vindt het van groot belang dat belanghouders in de gelegenheid zijn om het beleid van Ymere te beïnvloeden. Wijzigingen van (voorgenomen) beleid komen vaak tot stand als gevolg van gesprekken met verschillende internen en externen. Ymere zal daarom niet altijd precies kunnen aangeven welke dialoog tot welke beleidsaanpassing heeft geleid.

## Colofon

Ymere  
Jollemanhof 8  
1019 GW Amsterdam  
Postbus 2412  
1000 CK Amsterdam  
T. 088 000 89 00  
klantenservice@ymere.nl

De jaarstukken zijn ook digitaal beschikbaar via [www.jaarverslagymere.nl](http://www.jaarverslagymere.nl).

© Ymere 2015



