

Samen thuis

Strategie 2022+

Ymere



adidas

39

WATER
WIE DAL

FOLLOW
INSAINS

Inhoud

Voorwoord

Samenwerken aan een goed thuis

1. De omgeving waarin wij werken

Strategie bepalen in een veranderende context

2. Samenwerken aan vier maatschappelijke opgaven

Onderdeel van de oplossing

2.1 De duurzame stad

Huidige en toekomstige generaties kunnen goed wonen

2.2 De betaalbare stad

Huurprijs passend bij het inkomen

2.3 De dynamische stad

Bouwen aan (de uitbreiding van) de stad

2.4 De (on)gedeelde stad

Samenleven in buurten

3. Wat dit van onze organisatie vraagt

Samen maken we verschil

Voorwoord



Samenwerken aan een goed thuis

Deze nieuwe strategie hebben we samen gemaakt. We hebben om ons heen gekeken, geluisterd en zijn in gesprek gegaan. Met onze medewerkers, huurders en woningzoekenden, en met maatschappelijke partners, gemeenten, toezichthouders, co-makers en andere belanghebbenden. Samen bepaalden we welke maatschappelijke opgaven de komende jaren prominent op onze agenda moeten staan. Ook keken we samen wat wij, onze huurders en onze maatschappelijke partners, hieraan kunnen bijdragen.

Een goed thuis

Onze missie blijkt nog steeds uiterst relevant: Ymere werkt aan een goed thuis voor mensen met een bescheiden inkomen in de Metropoolregio Amsterdam. Hieraan werken we elke dag met hart en ziel. Ons werkgebied is populair. Met onze missie houden we onze steden en dorpen bereikbaar voor een brede groep huurders, zodat we sociale en ruimtelijke tweedeling in de Metropoolregio Amsterdam voorkomen. Een goed thuis is daarbij meer dan een dak boven je hoofd. Het is een plek waar je jezelf kunt zijn. Dat begint met een kwalitatief goede, betaalbare en duurzame woning, in een buurt waar je je fijn voelt. En een buurt waar plek is voor woningzoekenden die nog geen thuis hebben, maar daar hard naar op zoek zijn. Hier staan we voor, én dit blijven we doen!

Prioriteit en nieuwe accenten

In deze strategie leggen we nieuwe accenten. Accenten die passen bij deze tijd en bij wat onze huurders, woningzoekenden en maatschappelijke partners van ons vragen. Vandaag én morgen. Onze huurders willen betaalbaar wonen, in een duurzame woning van voldoende kwaliteit. Dit heeft urgentie en is onze belangrijkste prioriteit. Vervolgens zijn we er ook voor onze toekomstige huurders.

De wachtlijsten zijn lang en elke extra woning telt. Daarom willen we meer woningen bouwen, ook voor middeninkomens die in onze regio nu nauwelijks aan bod komen. Naast de aandacht voor onze complexen investeren we met deze strategie gericht in de veerkracht van onze buurten. We verstevigen de lokale samenwerking met bewoners en maatschappelijke partners.

De accenten die we binnen deze strategie leggen, kunnen lokaal verschillen: Amsterdam is geen Haarlemmermeer. Almere is geen Haarlem. Juist door onze regionale aanwezigheid kunnen we de kracht van verschillende gemeenten benutten en combineren. We focussen op de plekken waar we het meeste impact en verschil kunnen maken in de Metropoolregio Amsterdam. De snelle en soms on

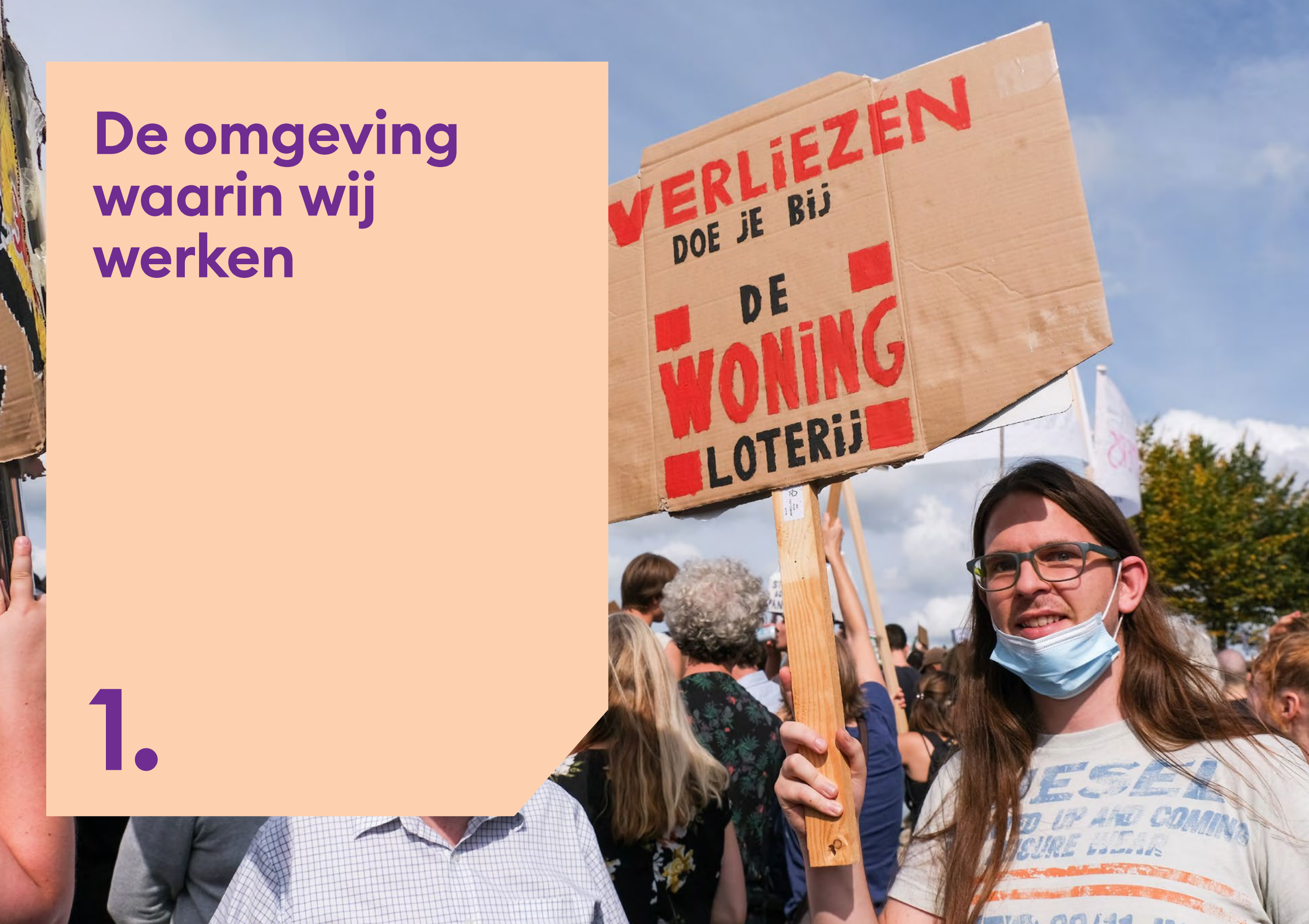
zekere ontwikkelingen in onze omgeving vragen ruimte om nieuwe routes te ontdekken. En om flexibiliteit om bij te sturen en in te spelen op veranderingen. Met deze strategie actualiseren we de ingeslagen weg. Het geeft richting aan onze plannen, die we jaarlijks concretiseren en uitwerken in meetbare doelen. Niet alleen, maar samen.

Erik, Dory, Jeroen en Klaartje

De omgeving waarin wij werken

1.

VERLIEZEN
DOE JE BIJ
DE
WONING
LOTERIJ



Strategie bepalen in een veranderende omgeving

We werken in een andere context dan vijf jaar geleden. En volgend jaar is de situatie weer anders dan vandaag. Deze tijd wordt gekenmerkt door verschillende ontwikkelingen die elkaar in rap tempo opvolgen én beïnvloeden.

- **Grote woningnood**
Onze regio is ongelooflijk populair. Hier zit ook een keerzijde aan: een koopwoning is voor velen onbereikbaar, en de wachtlijsten voor een sociale huurwoning worden alsmäär langer. Niet alleen huishoudens met een laag inkomen, maar ook die met een midden-inkomen hebben steeds meer moeite om aan een betaalbare woning komen.
- **Zorgen over klimaatverandering**
De klimaatcrisis is alom aanwezig. Het tegen- gaan van de opwarming van de aarde door het terugdringen van de CO₂-uitstoot is cruciaal. Ook de huidige zorgen over energiearmoede en hittestress vragen om actie: geleidelijk stoppen met het gebruik van aardgas, versneld isoleren om het energieverbruik omlaag te brengen, anticiperen op extremere weers- omstandigheden.

- **Bestaanszekerheid staat onder druk**

Een betaalbare woning is voor iedereen een basisbehoefte. Het is een voorwaarde voor een prettig leven. Een groeiende groep mensen heeft echter weinig financiële veerkracht en moeite om rond te komen. Of het ontbreekt hen aan een netwerk of passende ondersteuning als het even minder gaat en zorg of herstel nodig is. Onze huurders worden ouder en blijven langer thuis wonen, waardoor adequate zorg en ondersteuning in de buurt steeds belangrijker wordt.

- **Samenleven en de menselijke maat**

Verschillen in de samenleving nemen toe en scheidslijnen worden scherper. Een groot deel van de mensen doet mee, maar een deel haakt af door de complexiteit of voelt zich niet meer gehoord. Als verschillen groter worden of de leefbaarheid onder druk staat, is ontmoeting en samenredzaamheid niet meer vanzelfsprekend.

- **Digitalisering van de samenleving zet door**

Digitalisering, informatie en communicatie hebben een steeds grotere impact op onze organisatie en de maatschappij. Technologische veranderingen gaan hard, waardoor nieuwe mogelijkheden ontstaan: efficiëntere bedrijfsprocessen, datagedreven werken, en manieren om hybride te werken.

- **Werken met schaarste**

De uitdaging wordt groter om onze goede mensen vast te houden én nieuwe aan te trekken. Het arbeidsmarkttekort is groot en zal ook de komende jaren groot blijven. Dit geldt niet alleen voor onszelf, maar ook voor onze co-makers en maatschappelijke partners. Tegelijkertijd hebben we te maken met grote uitdagingen in de bouwsector: prijzen stijgen snel en mensen en materialen zijn schaars. We zien in onze regio veel claims op de beschikbare ruimte en gebrek aan locaties voor woningbouw.

Deze ontwikkelingen staan niet op zichzelf, maar versterken elkaar. De impact komt op verschillende wijze samen bij individuele huurders en woningzoekenden. Veel mensen hebben geen last van deze ontwikkelingen, of ze plukken er juist de vruchten van. Voor anderen gaat het soms te snel of vallen vraagstukken rondom betaalbaarheid, leefbaarheid, duurzaamheid en kwaliteit samen. Daarom moeten we altijd oog houden voor verschillen tussen individuele huurders.

Samenwerken aan vier maat- schappelijke opgaven

2.



Onderdeel van de oplossing

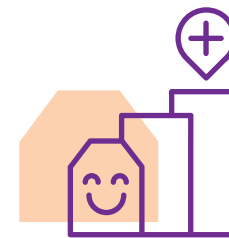
De ontwikkelingen in onze omgeving hebben we samen met onze huurders, belanghebbenden, betrokkenen en andere experts vertaald naar vier grote maatschappelijke opgaven die hieruit voortkomen:



De duurzame stad



De betaalbare stad



De dynamische stad



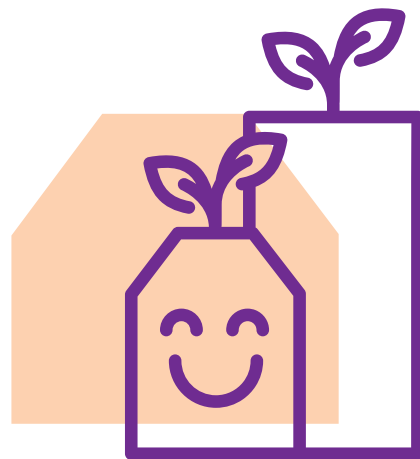
De (on)gedeelde stad

Deze maatschappelijke opgaven staan niet op zichzelf. Ze zijn onderling verbonden. We kunnen de wooncrisis niet oplossen zonder oog te hebben voor de klimaatcrisis. We kunnen niet werken aan een ongedeelde samenleving zonder aandacht voor de betaalbaarheid van het wonen. We kiezen in deze strategie voor het woord stad als metafoor voor de leefomgeving van onze huurders. Waar stad staat, kun je ook regio, buurt of dorp lezen.

De duurzame stad

Huidige en toekomstige generaties kunnen goed wonen

2.1



De duurzame stad vraagt om woningen die veilig, duurzaam en van voldoende kwaliteit zijn. Het meest duurzame dat we kunnen doen, is goed zorgen voor (en hergebruiken van) wat we al hebben. Daarnaast willen we als samenleving in 2050 volledig duurzaam zijn: CO₂-neutraal, circulair en klimaatbestendig. Daarom gaan we meer woningen verduurzamen en verhogen we de investeringen in ons bestaand bezit.

Een goed onderhouden thuis

“De meeste huurders willen gewoon een fijn, degelijk huis”, zijn de woorden van onze huurdersvertegenwoordiging. Hier sluiten we ons volledig bij aan. De fysieke staat van de woning is belangrijk voor het thuisgevoel van onze huurders én de levensduur van onze woningen. Het onderhouden en verbeteren van zo’n 75.000 woningen vraagt grote investeringen, een juiste prioritering en slimme samenwerkingen. We gaan onze aanpak en inzet voor de bestaande voorraad intensiveren.

We kijken waar we onze renovaties kunnen versnellen en voeren onderhoud op het juiste moment uit. Henk, onze vastgoedregisseur, geeft aan: “Te laat onderhouden is zonde. Als we soms net iets eerder beginnen, voorkomen we hoge kosten. We kunnen dan repareren in plaats van dat we zaken moeten vervangen door nieuwe. Goed voor onze huurder, goed voor Ymere.”

Een schaalbare én sociale energietransitie

De energietransitie – de overstap van aardgas naar duurzame energie - is één van de grootste uitdagingen van vandaag. 2050 lijkt nog ver weg en niet alle oplossingsrichtingen zijn volledig uitgekristalliseerd. Maar we kunnen hier niet op wachten. Rachida, een van onze huurders, maakt zich zorgen. “Met de stijgende energielasten neemt de urgentie toe. Ik

woon wel betaalbaar, maar mijn energierekening is gestegen. De radiatorfolie en tochtstrips werken, maar eigenlijk is er meer nodig. Kan Ymere mijn woning niet versneld isoleren?” We gaan in samenwerking met bewoners (zowel huurders als eigenaren in een VvE-complex), gemeenten, energieleveranciers, co-makers en collega-corporaties duizenden woningen sneller isoleren en aardgasloos maken.

Dat kan alleen als we het groot aanpakken: geen individuele woningen, maar blok voor blok. We kiezen bewust voor oplossingen die al bekend zijn en die voor huurders en Ymere betaalbaar zijn, zoals aansluiting op warmtenetten. We pakken onze woningen met de slechtste labels (E, F en G) als eerste aan. Hier is de impact voor onze huurders het grootst. De opgave verschilt per regio. Niet overal zijn warmtenetten aanwezig en in de ene gemeente kan het sneller dan in de andere. Een goed voorbeeld is ‘Warm Amsterdam’: samen met onze partners gaan we komende jaren ruim 100 buurten op het warmtenet aansluiten. In deze buurten pakken we alle woningen aan. “Het zijn vaak kleine gebaren die grote transities kunnen versnellen”, gaf Arjen ons mee, buurtmaker in Amsterdam Zuidoost. “Als je toch in de woning komt, luister dan gelijk naar wat er nog meer speelt bij de bewoner en kijk wat je mee kunt nemen.” We willen initiatieven van bewoners benutten. Dat doen we door huurders of eigenaren

(in VvE's) in complexen met EFG-labels die zelf aan de slag willen, hoger te prioriteren. Uiteindelijk zijn positieve en tevreden huurders de beste ambassadeurs die deze transitie zich kan wensen. Bij de prioritering kijken we niet alleen naar de technische noodzaak, maar ook naar complexen waar veel bewoners te maken hebben met energiearmoede. Ook signalen over de leefbaarheid nemen we mee in de keuzes die we maken bij de investeringen in ons bezit.

Toekomstgericht: circulair en klimaatadaptief

Bij de opgave van de duurzame stad hebben goed onderhoud en de energietransitie onze hoogste prioriteit. Daar gaat het meeste geld, tijd en aandacht naartoe. We zetten ook gericht in op klimaatadaptatie, biodiversiteit en circulariteit. Hester, projectmanager van de renovatie van Bavodorp in Haarlem, licht toe: “We hebben diverse materialen uit de bestaande woningen kunnen hergebruiken bij de renovatie. De belangrijkste les? Kies partners die openstaan voor circulair werken. Betrek de gemeente erbij, en zeker ook de huurders!” De toenemende schaarste aan materialen maakt het circulair bouwen nog aantrekkelijker. Ook dragen we met ons groenbeheer optimaal bij aan leefbaarheid (verbinding in de buurt), waterberging en hittestress, CO2-reductie en biodiversiteit.



Onze bijdrage aan de duurzame stad:

- **Een goed onderhouden woning:** onze belangrijkste prioriteit is dat huurders in een goed onderhouden woning wonen. Daarom voeren we het onderhoud uit op het meest ideale moment (in tijd en geld). In 2030 zijn zo goed als alle achterstanden binnen het (gevel)onderhoud weggewerkt.
- **Lager energieverbruik:** huurders van woningen met een slecht energielabel krijgen een lager energieverbruik, doordat we vóór 2030 vrijwel alle 8.000 woningen met een E-, F- of G-label hebben aangepakt en geïsoleerd. Voor onze monumenten en woningen in gemengd bezit kan het langer duren.
- **CO₂-reductie en aardgasvrij:** 8.000 van onze woningen zijn al aardgasvrij. Ook de nieuwbouwwoningen die we komende jaren toevoegen, zijn goed duurzaam en aardgasvrij. Voor 2030 reduceren we de CO₂-uitstoot en gebruik van aardgas door aanvullend 3.000 woningen aan te sluiten op een warmtenet. In buurten waar dat niet kan, verkennen we alternatieve oplossingen.

Naast deze prioriteiten, werken we ook aan:

- **Inspelen op klimaatverandering:** door data-analyses weten we waar de risico's van de klimaatverandering het grootst zijn. In die gebieden nemen we bij planmatig onderhoud, renovaties en nieuwbouw extra maatregelen om hittestress en wateroverlast voor bewoners tegen te gaan.
- **Van afval naar grondstof:** we kijken hoe we ons (bouw-)afval kunnen reduceren, brengen onze materialenstromen in kaart en dagen onze co-makers uit om budgetneutraal circulaire maatregelen toe te passen.
- **Duurzaam (voorbeeld)gedrag:** we kijken samen met onze huurders welk gedrag bijdraagt en stimuleren kleine ingrepen die huurders zelf kunnen doen. We adviseren onze huurders en stimuleren kleine ingrepen die ze zelf kunnen doen. We kijken ook naar onszelf. We geven het goede voorbeeld en handelen duurzaam in onze eigen bedrijfsvoering en investeringskeuzes.



Samenwerken aan de duurzame stad

Iedereen kan bijdragen aan de duurzame stad. Als woningcorporatie hebben we de verantwoordelijkheid om onze woningen te isoleren. Onze partners in de energietransitie (overheid en energieleveranciers) zijn verantwoordelijk voor het gasloos maken van de woning. We willen niet dat deze kosten voor rekening van onze huurders komen. Om de verduurzaming in (VvE-)complexen te kunnen realiseren, is draagvlak en instemming nodig van de huurders én eigenaren in VvE's. Gemeenten kunnen bijdragen door procedures te verkorten om sneller te verduurzamen. Met onze collega-corporaties willen we gezamenlijk co-makers en leveranciers stimuleren om tot innovaties te komen van de juiste producten. Zo kunnen we bewezen technieken op grotere schaal toepassen.

De betaalbare stad

Huurprijs passend bij het inkomen

2.2



We zijn ons altijd bewust voor wie we werken: huurders en woningzoekenden met een bescheiden inkomen. Mensen die op de vrije markt geen betaalbare woning kunnen vinden. We streven ernaar om de huren voor huidige en toekomstige huurders betaalbaar te houden, én om voldoende inkomsten te genereren om te investeren in ons bezit en in onze maatschappelijke opgaven.

Gezamenlijke verantwoordelijkheid

Niemand wil geldzorgen. Als je iedere maand financieel moet overleven, ontbreekt het aan mentale ruimte voor veel andere dingen in je leven. Elias is blij met zijn woning in Weesp. Hij vraagt zich af waarom Ymere ieder jaar zijn huur verhoogt: **“Het gaat weliswaar niet hard, maar toch stijgt de huurprijs elk jaar een beetje. Daarnaast is het dagelijks leven duurder geworden: van aardgas tot benzine, van zonnebloemolie tot materialen bij de bouwmarkt. Kunnen de huren niet een tijdje bevroren worden?”** De huurprijs is onze belangrijkste inkomstenbron om onze maatschappelijke opgaven te realiseren. We kiezen voor een gematigd huurbeleid van onze sociale huurwoningen en zorgen ervoor dat de huur past bij het inkomen en de huishoudsamenstelling van onze huurders. Daarnaast is de betaalbaarheid van het wonen ook vooral een collectieve verantwoordelijkheid: de huurprijs alleen kan niet het sluitstuk van het huishoudboekje van Elias zijn.

De sterkste schouders dragen de zwaarste lasten

Ook huishoudens met een laag middeninkomen komen steeds moeilijker aan een betaalbare woning. Wat betaalbaar is, verschilt per huishouden en per inkomen. We streven naar de juiste match tussen de huur van de woning en het inkomen van de huurder. Zo nodig kan de huur extra worden verlaagd en bieden we maatwerk. Dat deden we al én dat blijven we doen. Arnoud, onze huurspecialist, licht toe: **“Ik ben heel trots op de samenwer-**

king met onze huurdersorganisaties en gemeenten. Via woonlastenakkoorden hebben we afgelopen jaren voor duizenden huurders met een minimum-inkomen een huurverlaging of -bevroering doorgevoerd.” Andersom vinden we het eerlijk dat iemand die meer kan betalen, ook meer gaat betalen. Daarom gebruiken we de inkomensafhankelijke huurverhoging om de huur iets meer te verhogen als het inkomen dat toelaat. Zo houden we onze woningen voor zoveel mogelijk mensen betaalbaar.

Integraal onderdeel van ons werk

In alles wat we doen, houden we de betaalbaarheid voor zowel huidige als toekomstige huurders in het vizier. Naast het huishoudboekje van onze huurders moet ook het huishoudboekje van Ymere op orde blijven. Zonder voldoende huurinkomsten kunnen we onze ambities op het gebied van extra onderhoud, nieuwbouw en verduurzaming niet waarmaken.



Onze bijdrage aan de betaalbare stad:

- **Betaalbaar wonen:**
we voeren een gematigd huurbeleid voor onze sociale woningvoorraad. We differentiëren huurprijzen naar inkomen, huishoudensgrootte en de woning zelf.
- **Voorkomen van huurachterstanden:**
we zoeken samen met huurders naar oplossingen als het even tegenzit en een huurder de huur (tijdelijk) niet kan betalen. Met onze maatschappelijke partners zetten we in op vroegsignalering en preventie van betalingsachterstanden en schulden.
- **Betaalbaarheid in balans:**
We houden balans tussen betaalbaarheid voor de huurder en voor Ymere, om daarmee ook de andere ambities op het gebied van duurzaamheid, beschikbaarheid en leefbaarheid te kunnen realiseren.

Samenwerken aan de betaalbare stad

Betaalbaarheid is een gedeelde verantwoordelijkheid. De huurder is de baas over zijn eigen huishoudboekje. Gemeenten kunnen bijdragen aan betaalbaar wonen door hun gemeentelijke lasten zoveel mogelijk te beperken voor mensen met een bescheiden inkomen. Het Rijk is de belangrijkste verantwoordelijke voor het inkomensbeleid en het op peil houden van de huurtoeslag. Samen met onze huurdersvertegenwoordiging willen we die lobby kracht bijzetten.



10

VAN LITH BOUW

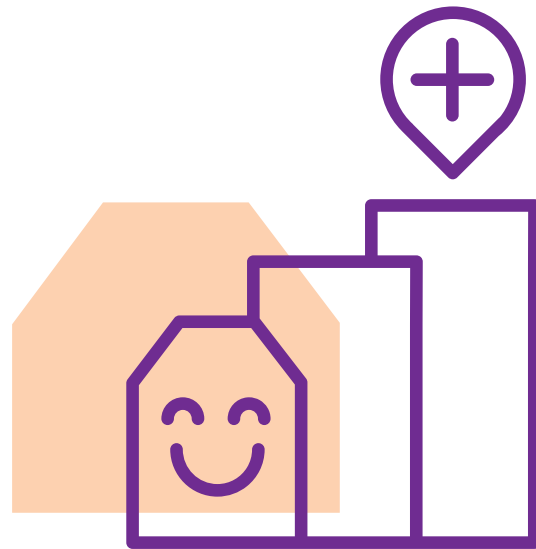
VAN LITH BOUW

Pauline

De dynamische stad

Bouwen aan (de uitbreiding van) de stad

2.3



Het is een grote uitdaging om het oplopende woningtekort in ons werkgebied aan te pakken. Dit vraagt om meer woningen en het efficiënter benutten van bestaand bezit. Dan kunnen niet alleen huidige huurders goed en betaalbaar wonen, maar helpen we ook meer woningzoekenden aan een woning.

Versnellen: de wooncrisis is nu!

De traditionele manier van locaties ontwikkelen duurt te lang. De grote groep woningzoekenden die nu een betaalbare woning zoekt, kan daar niet op wachten. We willen sneller en voorspelbaarder betaalbare en kwalitatief goede woningen bouwen. We willen onze woningen steeds vaker industrieel en fabrieksmatig realiseren, naast de traditionele manier van bouwen. We doen dat op vaste en op tijdelijke locaties. We kijken naar nieuwe manieren en meerjarige samenwerkingen om locaties te ontwikkelen en betaalbare en kwalitatief goede woningen te produceren. Bijvoorbeeld in co-making, via bouwstromen met collega-corporaties, én turn-key via partnerschappen met beleggers en ontwikkelaars. Op die manier zetten we versneld in op groei van de woningvoorraad door meer nieuwbouw.

We beperken de verkoop van onze woningen en verkopen alleen als hier een volkshuisvestelijke noodzaak voor is, zoals een diverse bevolkingssamenstelling in buurten, een klein aandeel Ymere-woningen een VvE-complex of woningen die niet passend zijn voor sociale huur. We streven ernaar voor elke verkochte woning meer dan één nieuwe sociale huurwoning te bouwen. We bouwen woningen die passen bij de lokale vraag naar betaalbare woningen, op plekken die goed bereikbaar zijn en binnen afzienbare tijd tot ontwikkeling kunnen komen.

Flex: volwaardige woning op tijdelijke locatie

Een groeiende groep starters op de woningmarkt zoekt een betaalbare woning. Om tempo te kunnen maken, bouwen we flexwoningen op plekken waar permanent wonen (nog) niet kan. Dit zijn volwaardige woningen voor woonstarters en jongeren op een tijdelijke locatie. Een mooi voorbeeld is ons project aan de Kaj Munkweg in Hoofddorp. De wethouder licht toe: “Deze huurders krijgen een huurcontract voor vijf jaar. Tijdens deze periode bouwen ze inschrijfduur op. Zo kunnen we hen eerder aan een woning helpen en vergroten we tegelijkertijd de kans op een ander huis na afloop van deze periode.” Met flexwonen kunnen we ook nieuwe manieren van ontwikkelen beproeven: in een fabriek geproduceerd, grotendeels circulair, en verplaatsbaar.

Ruimte voor (lage) middeninkomens

Onze primaire focus blijft gericht op de groep mensen met een bescheiden inkomen. Daarnaast zien we dat de groep met een middeninkomen in onze regio nu vaak ook geen betaalbare woonruimte kan vinden. Juist deze groep dreigt uit ons werkgebied te verdwijnen, terwijl ze van groot belang is voor het sociale weefsel en het tegengaan van een tweedeling tussen rijk en arm. We spraken Niels, die eerder dit jaar met zijn protestbord 'Mensen boven Markt' bij het Woonprotest stond. "Ik ben nu 27 en al zo'n tien keer verhuisd. Nu woon ik weer noodgedwongen bij mijn ouders. Ik verdien samen met mijn vriendin net te veel voor een sociale huurwoning, maar te weinig om een woning te kopen of voor een heel hoge huur te huren op de vrije markt. Wat kan Ymere concreet voor mij doen?" De grote groep mensen met een middeninkomen behoort óók tot onze doelgroep. Onze prioriteit blijft het toevoegen van sociale huurwoningen. Tegelijkertijd voegen we ook woningen toe met een middenhuur: vanaf circa € 750,- tot maximaal € 1.050,- (prijspeil 2022).



Onze bijdrage aan de dynamische stad:

- **Verminderen van het woningtekort:**
We vergroten onze totale woningvoorraad de komende tien jaar met circa 3.000 sociale huurwoningen en circa 1.000 middenhuurwoningen. We verkopen beperkt en bouwen meer woningen: gemiddeld 650 nieuwbouwwoningen per jaar. Om snelheid te maken zal in de eerste jaren de groei voor ongeveer 25% uit flexwoningen bestaan. Het aandeel nieuw te bouwen woningen met een middenhuur groeit vanaf 2027 naar circa 25%.
- **Effectief benutten bestaande voorraad:**
we gebruiken bestaande doorstroomregelingen om mensen te verleiden naar een passende woning te verhuizen. Ook zetten we ons bestaand bezit effectiever in, door bijvoorbeeld bedrijfsruimten te transformeren naar woningen.
- **Meer ruimte voor middeninkomens:**
we maken in onze bestaande voorraad meer woningen beschikbaar voor huishoudens met een (lager) middeninkomen. Dit doen we door de streefhuur van 70% van onze vrijesectorwoningen (uit de toegelaten instelling) te verlagen. Deze woningen liggen in gebieden waar voor huishoudens met een middeninkomen geen alternatief is, of waar de leefbaarheid onder druk staat.



Samenwerken aan de dynamische stad

Onze ambities ten aanzien van nieuwbouw zijn hoog, gezien de huidige omstandigheden. Er is schaarste aan locaties, materiaal en personeel en de planprocedures zijn lang. Liever willen we nog meer doen! Gemeenten kunnen bijdragen door vanaf het begin met ons mee te doen in de planvorming, een stapeling van kwaliteitseisen te voorkomen, meer locaties voor de bouw van betaalbare woningen beschikbaar te stellen en het vergunningsproces te versnellen. We investeren in onze bestaande co-makers. We zoeken co-makers die innovatief zijn, industrieel en fabrieksmatig bouwen omarmen, en met ons in ketens willen werken. Daarnaast kunnen we met een hoger leningenplafond en/of meer verkoop van bestaand bezit nog meer doen. Daarover gaan we het gesprek aan met de Rijksoverheid, toezichhouders en gemeenten.

De (on)gedeelde stad

Samenleven in buurten

2.4



Wonen is zoveel meer dan een dak boven je hoofd. Het gaat ook over buurten waar plek is voor iedereen om mee te doen. Waar mensen elkaar kennen en ontmoeten, scheidslijnen minder scherp zijn en de tweedeling tussen arm en rijk wordt tegengegaan. Wij maken ons hard voor buurten waar extra inzet nodig is om dit te realiseren.

Samenwerken aan veerkrachtige buurten

De directe woonomgeving is heel belangrijk voor onze huurders. Onze inzet is om onze complexen schoon, heel en veilig te krijgen en te behouden. Maar we kijken ook breder. “Het gaat mij vooral om mijn buurtje”, zegt Karina, huurder in Almere Haven. In veel van onze buurten gaat het goed. Soms staat de leefbaarheid echter onder druk. Daarom versterken we onze inzet in buurten die het echt nodig hebben. Onze inzet bepalen we samen met onze partners, zoals bijvoorbeeld in het Havenverbond in Almere Haven. Met de gemeente, maatschappelijke partners en meer dan 200 Havenaren werken we daar samen aan de buurt. Dit zorgt voor korte lijnen. Loek, de vrijwillige buurtconciërge, vat het mooi samen: “Als ik iets dinsdag meld, is het donderdag geregeld.”

Ook in andere buurten die dat nodig hebben, willen we de samenwerking structureler, meerjarig en preventiever vormgeven. In ons huur- en verkoopbeleid sturen we ook op de ongedeelde stad en veerkrachtige buurten. Dit doen we door sociale woningen beschikbaar te houden in populaire gebieden en door in de huurprijs te variëren. Zo houden we buurten toegankelijk voor huishoudens met verschillende inkomens.





We willen onze inzet in de buurt beter laten aansluiten bij bestaande sociale structuren. Vooral door laagdrempelig aanwezig te zijn, te luisteren, samen te werken en te verbinden. Onze wijkbeheerder Wouter licht toe: “Ik ben geen scheidsrechter. Burengerucht of het opruimen van rommel bespreken huurders met elkáár.” Hij gaat verder: In buurten waar we veel bezit hebben, zetten we ons bedrijfs- en maatschappelijk vastgoed in om essentiële functies in de buurt te houden en de leefbaarheid en veiligheid te vergroten.

Een thuis als basis

Een deel van onze huurders heeft, tijdelijk of permanent, zorg of begeleiding nodig. Denk hierbij aan mensen die uitstromen uit de maatschappelijke opvang of beschermd wonen. Een woning is in veel gevallen een belangrijke opstap en een steuntje in de rug, zoals Hans ons meegaf: “Het zat een tijdje tegen in mijn leven. Ik leefde op straat, sliep af en toe in de opvang. Een eigen woning was lange tijd een te grote verantwoordelijkheid: die kon ik helemaal niet aan”. Na verloop van tijd constateerden Hans en zijn begeleidster dat hij wel klaar was voor die stap. Hij kreeg een woning via Housing First, vanuit de gedachte dat een eigen woning helpt om zelf weer regie te voeren over je leven en ook andere zaken op orde te krijgen. Inmiddels heeft Hans zijn

eigen plek: “Na een dag werken bij Brouwerij de Prael ga ik elke keer weer voldaan naar huis. Mijn huis, prachtig.”

Kwetsbaarheid is vaak een fase in iemands leven. Dat vraagt om aansluiting met en nabijheid van onze huurders in plaats van denken en doen in beleidsmatige hokjes. Het vraagt van ons dat we samen met onze partners de mens achter het label zien. Juist door die samenwerking met onze sociale partners te bestendigen en waar nodig te optimaliseren, blijven we ook in de toekomst het verschil maken voor mensen zoals Hans. Op momenten dat het goed gaat, en juist ook als het tijdelijk even tegenzit.

Langer thuis

Een ongedeelde stad biedt ruimte om in je eigen vertrouwde buurt te blijven wonen als je ouder wordt. De buurt waar je geworteld bent, waar je je netwerk hebt en waar je je echt thuis voelt. Daarom faciliteren we samen met gemeenten dat ouderen langer thuis kunnen wonen. Kleine aanpassingen die het wonen vergemakkelijken kan de huurder zelf doen of faciliteren wij. Voor grotere aanpassingen verwijzen we door naar de gemeente. Als de woning niet meer passend is, kijken we samen met de huurder naar een passender alternatief. We optimaliseren de relatie met de gemeentelijke wijk-

en buurtteams en zorgorganisaties, zodat we snel kunnen schakelen als er meer aan de hand is.

Gericht en in beperkte mate realiseren we reguliere woningen voor ouderen of groepen met een zorg- of begeleidingsvraag. Daarbij gaan we altijd uit van zelfstandige woningen met de mogelijkheid om ontmoeting te faciliteren. Dit gaat om ruimtes die



Onze bijdrage aan de (on)gedeelde stad:

- **Veerkrachtige buurten:**
we koppelen nieuwe huurders met een zorg- of begeleidingsvraag zorgvuldig aan een passende woning en buurt. Daarnaast maken we in kwetsbare buurten ook ruimte voor huurders met een iets hoger inkomen (via ons verkoop- en huurbeleid), om daar waar nodig bij te dragen aan een gemengde en veerkrachtige buurt.
- **Wonen met begeleiding en ondersteuning:**
we maken goede samenwerkingsafspraken met huurders en zorgpartners over de begeleiding van mensen in een kwetsbare situatie. Daarbij verbinden we wonen met zorg en welzijn. Dit behelst ook afspraken in geval van een groeiende zorgvraag of een (tijdelijke) terugval. Zo kunnen we op tijd schakelen en voorkomen we dat situaties escaleren.
- **Prettig wonen in onze complexen:**
We houden onze complexen schoon, heel en veilig. Voor complexen waar het niet zo goed gaat met de leefbaarheid, ontwikkelen we een aanpak op maat: intensief beheer of een complexgerichte aanpak.
- **Samenwerken in de buurt:**
we geven extra aandacht aan buurten waar we een groot deel van de woningen in bezit hebben én de leefbaarheid onder druk staat. Daar versterken en herstellen we ons netwerk waar dat nodig is. Op basis van een gemeenschappelijke agenda werken we samen met onze huurders, sociale partners en de gemeente om de leefbaarheid weer op peil te krijgen.

Samenwerken aan de (on)gedeelde stad

Onze huurders kennen hun buurt beter dan wie dan ook. Met hen en andere partners in de buurt willen we samen tot keuzes en inzet komen. Dit geldt voor zowel onze huurders als voor eigenaren in een VvE-complex. Echt samenwerken in buurten vraagt dat we gezamenlijk (gemeente, corporaties en maatschappelijke partners) ons beleid en inzet stroomlijnen, zodat onze gezamenlijke impact groter wordt. Van zorgpartijen vraagt dit een breder perspectief dan alleen de individuele cliënt: hoe organiseren zij zorg in de buurt?



**Wat dit van
onze organisatie
vraagt**

3.



Samen maken we verschil

Onze vier maatschappelijke opgaven vragen dat we al onze energie, passie, kennis en kunde benutten. We moeten onze uitvoerings- en innovatiekracht versterken door denken en doen te verbinden, We kunnen meer en beter resultaat behalen door nog slimmer (samen) te werken. Alleen samen met onze huurders, collega-corporaties, co-makers en maatschappelijke partners kunnen we tot nieuwe antwoorden komen.

Onze mensen: zij maken het verschil

Samen vormen we Ymere. Allemaal voelen we ons verbonden met onze maatschappelijke opgaven. We koesteren het plezier, de energie en betrokkenheid van (nieuwe) collega's in onze organisatie. De uitdaging is dit vast te houden én te vergroten. Zo kunnen we onze daadkracht versterken. We zetten ons maximaal in om onze (nieuwe) collega's te blijven binden en boeien: naast de juiste arbeidsvoorwaarden gaat het om autonomie en ruimte om bij te dragen aan onze maatschappelijke opgave. Het gaat om samenwerken in een sociale en veilige werkomgeving, waar collega's oog hebben voor elkaar en voor onze maatschappelijke impact. We doen dat 'samen beter': we vieren wat goed gaat, stimuleren elkaars groei, benutten elkaars talent en zijn scherp op wat beter kan.

De maatschappelijke opgaven vragen om flexibiliteit en om doelgericht samenwerken over functie-, afdelings- en zelfs organisatiegrenzen heen. Altijd met heldere kaders, vanuit een gezamenlijk doel en met de consequentie voor onze huurders en woningzoekenden voor ogen. Collega's ervaren autonomie doordat we verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie leggen, en helder maken wat we van elkaar verwachten.

We maken ook fouten. Daar leren we van. We geven ruimte en vertrouwen, spreken elkaar aan en leggen verantwoording aan elkaar af. We kiezen er vaker voor om zaken eerst op te lossen en daarna te evalueren en te benoemen wat we de volgende keer anders gaan doen. Patrick, consultant klachten- en procesverbetering, vult aan: **“Begin klein: niet alles hoeft tegelijkertijd. Door meer ruimte te geven om te proberen, te leren, te vallen en samen weer op te staan, komen we echt verder.”**

Onze huurders: zij doen mee

Bewoners hebben geen keuze bij wie ze huren. Ze moeten op ons kunnen rekenen. We stellen onszelf dus steeds de vraag: wat betekent dit voor onze (toekomstige) huurders? Die consequentie moet altijd helder zijn. Door dit samen met huurders(organisaties) vooraf te doorleven, wordt ons beleid beter én de uitvoering versterkt.

Samen met huurders kijken we wat anders of beter kan. Dat doen we bijvoorbeeld door hen bij zaken te betrekken voordat we zelf al een kant en klare oplossing hebben bedacht. Door transparant te zijn en inzicht te geven in (bijvoorbeeld) de kaders die het speelveld en onze ruimte definiëren. Door de menselijke maat voorop te stellen, nieuwsgierig te zijn en écht naar elkaar te luisteren.

De samenwerking is wederkerig en vraagt ook iets van onze huurders(vertegenwoordiging). Samen verdiepen we ons in dilemma's en de keuzes waar we voor staan. We zullen ze vragen mee te denken en samen voorstellen te ontwikkelen. We vragen hen ook breder te kijken dan alleen het perspectief van de huidige huurder, maar ook te kijken naar het perspectief van woningzoekenden en toekomstige generaties. Bovendien kunnen we het informele contact dat we veelvuldig hebben via wijkbeheerders, servicemonteurs, makelaars, consultants, het klantcontactcentrum of onze co-makers, beter benutten. De signalen die we daar oppikken, gebruiken we om onze samenwerking en dienstverlening verder te verbeteren.

**Onze dienstverlening:
efficiënt, effectief én ruimte voor maatwerk**

We streven naar een efficiënte en effectieve organisatie, zodat er geen energie verloren gaat aan onnodige bureaucratie, complexiteit in de inrichting van onze organisatie en bedrijfsprocessen of onduidelijkheid in rollen, verantwoordelijkheden en besluitvorming. Als we bedrijfsprocessen aanpassen, dan zijn onze (toekomstige) huurders ons vertrekpunt. Dat betekent niet dat alles kan. Onze diensten passen bij de behoeften van onze huurders én bij onze mogelijkheden. Van onze co-makers vragen we hun werk te doen zoals we dat zelf zouden doen: betrokken, kostenbewust, met oog voor huurdersbelang én dat van Ymere.

We vereenvoudigen en standaardiseren waar het kan, om maatwerk te kunnen bieden waar het moet. Digitalisering en het aanbieden van online dienstverlening zijn daarbij belangrijke middelen. Voor huurders die dit nodig hebben, is er een goed alternatief: telefonisch contact of fysieke ontmoeting. Bijvoorbeeld als zij minder digitaal vaardig zijn. Of als er meerdere vraagstukken tegelijkertijd spelen en een standaardproces hier niet goed op aansluit. Dan helpt persoonlijk contact, nemen we de tijd om te snappen wat er werkelijk speelt en zorgen we voor eigenaarschap over afdelingsgrenzen heen.



Collega's met direct huurderscontact voelen de ruimte en verantwoordelijkheid om binnen kaders tot passende oplossingen te komen, of sneller op te schalen als dit niet lukt. We versterken daarbij de rol van onze wijkteams. Wijkteams zijn cruciaal om de samenwerking en het oplossend vermogen over afdelingsgrenzen heen te vergroten en onze lokale verankering te optimaliseren.

Onze ketens en netwerken: samen ontstaan nieuwe oplossingen

Door de krachten te bundelen van huurders, co-makers, gemeenten, collega-corporaties en maatschappelijke partners dragen wij bij aan de aanpak van maatschappelijke opgaven. Zo experimenteren we bijvoorbeeld met samenwerken in bouwstromen, waarbij we op basis van gelijkwaardigheid en transparantie samenwerken met collega-corporaties, gemeenten, leveranciers en co-makers om sneller woningen te bouwen. We kunnen putten uit jarenlange ervaring met ketensamenwerking. Robert, projectmanager, licht toe: "Door te werken in co-making kan Ymere woningen efficiënter ontwikkelen, bouwen en onderhouden. Ik werk zelf inmiddels enkele jaren met dezelfde co-maker. Daardoor is er een vast team ontstaan. Ze voelen echt als directe collega's. Je weet precies wat je van elkaar kunt verwachten." Komende jaren gaan we ons werk met

co-making, turn-key en bouwstromen verder ontwikkelen en optimaliseren.

Onze schaalgrootte benutten we om in ketens en netwerken tot nieuwe oplossingen te komen. Waar iedereen (verschillende) belangen heeft, proberen we die samen te brengen om tot de grootste maatschappelijke meerwaarde te komen. Daarom kijken we over eigen afdelings- en organisatiegrenzen heen, en stellen we het maatschappelijk belang voorop. Onze rol en inzet bepalen we per opgave. Die afweging is afhankelijk van de situatie; we maken hem bewust en gezamenlijk.



Ons huishoudboekje: balans tussen middelen en opgaven

We zijn financieel gezond, met een solide basis en meer investeringsruimte dan de afgelopen jaren. Hiermee kunnen we onze ambities de komende jaren financieren en de continuïteit van Ymere borgen. We verkennen de financiële grenzen en maken een realistische inschatting van risico's: ons huishoudboekje blijft op orde, terwijl we maximaal investeren in onze maatschappelijke opgaven. Natuurlijk zijn er onzekerheden die om innovatie en flexibiliteit vragen, zoals de kostenstijgingen in de bouw en een oplopende inflatie. Daarnaast zien we dat er risico's zijn door mogelijke beleidswijzigingen die op (korte) termijn vanuit het Rijk worden doorgevoerd. Op dat moment zullen wij onze keuzes in overleg met onze huurdersorganisaties en belanghouders herzien of voor een andere fasering kiezen. Tegen die achtergrond moeten we ook op lange termijn en voor toekomstige generaties de juiste balans tussen de huuropbrengsten en de uitgaven aan ons bestaand bezit vasthouden. We lenen maximaal om in nieuwbouw te investeren en zo meer woningen toe te voegen. Door de grenzen aan lenen blijft de verkoop van woningen voor ons noodzakelijk om de uitbreiding van de woningvoorraad te kunnen financieren.

Hoe we onze gezamenlijke kracht versterken:

- **Eigenaarschap:**
We geven collega's ruimte, zodat zij zich eigenaar voelen van de opgave. Ze kunnen verantwoordelijkheid nemen voor hun bijdrage en professionele ontwikkeling. Door echt nieuwsgierig te zijn en te luisteren naar de ander, komen we samen verder. We stimuleren reflectie, samenwerking, leren en innoveren.
- **Aantrekkelijk werkgeverschap:**
We blijven als werkgever aantrekkelijk door de juiste arbeidsvoorwaarden, een fijne werkomgeving, autonomie voor medewerkers en oog voor ieders talent.
- **Huurdersgericht handelen:**
We versterken de samenwerking met onze huurders(vertegenwoordiging) en benutten informeel contact om ons dagelijks werk te verbeteren. Onze diensten sluiten aan op de behoefte van onze huurders én onze mogelijkheden.
- **Effectieve dienstverlening:**
we richten onze organisatie, bedrijfsprocessen en beslisstructuren zo efficiënt en effectief mogelijk in. Daarbij bieden we ruimte voor maatwerk en versterken we verbinding tussen afdelingen.
- **Samenwerken over grenzen heen:**
We professionaliseren onze langjarige ketensamenwerking met co-makers en innoveren in bouwstromen. Ook benutten we onze wijkteams optimaal. We kiezen bewust wanneer welke samenwerking in netwerken nodig is om onze impact te vergroten.
- **Een gezond huishoudboekje:**
we investeren binnen de geldende kaders maximaal in onze maatschappelijke opgaven, en houden ons huishoudboekje op orde.

En nu? Samen aan de slag!

Deze strategie is niet het eind, maar het begin van een reis waarin we samen nieuwe antwoorden en werkwijzen zullen ontdekken. Een reis waarbij we moeten inspelen op nieuwe ontwikkelingen en vooral samen tot uitvoering moeten komen. De essentie zit in de uitvoering en doorvertaling van deze koers naar onze dagelijkse praktijk. Van papier naar uitvoering, zodat zoveel mogelijk mensen met een bescheiden inkomen daadwerkelijk een goed thuis vinden in de Metropoolregio Amsterdam.

Doen jullie met ons mee?



Colofon

Tekst:

**Martijn Ubink, Ingrid Doude van Troostwijk,
Kiki Norbruis & Directieraad Ymere**

Redactie:

Edwin Lucas

Met dank aan de inbreng van:

**Alle medewerkers van Ymere
Ondernemingsraad Ymere
Samenwerkende Huurdersorganisaties Ymere
Onze externe stakeholders
Raad van Commissarissen**

Vormgeving:

Jorre Logghe, Thonik

©Ymere, juni 2022

