

# Ondernemingsplan 2011 - 2015



**antares**

# Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1	Voorwoord	3
Hoofdstuk 2	Visie	4
Hoofdstuk 3	Missie en positionering	6
Hoofdstuk 4	Maatschappelijke verankering	8
Hoofdstuk 5	Doelstellingen: beschikbaarheid en betaalbaarheid	10
Hoofdstuk 6	Woningkwaliteit	13
Hoofdstuk 7	Kwaliteit van de woonomgeving	15
Hoofdstuk 8	Maarschappelijk vastgoed en woonzorgopgave	17
Hoofdstuk 9	Bedrijfsvoering	19
Hoofdstuk 10	Financiën	21

## Hoofdstuk 1 Voorwoord

***Voor u ligt het ondernemingsplan 2010 - 2015 van Antares. Een ondernemingsplan met een missie die per onderdeel in korte maar krachtige bewoordingen is neergezet. Antares wil zijn wat dit plan uitstraalt. Niet veel woorden, wel veel daden.***

Antares is een maatschappelijke onderneming. We hebben een sociale missie; het huisvesting bieden aan mensen met een kleine beurs. Tegelijkertijd zijn we ook een bedrijf. Een bedrijf waar miljoenen in omgaan. Dat bedrijf moet worden gerund als ware het een commerciële onderneming. Daar hoort ook een dito bedrijfscultuur bij. In de afgelopen jaren is volop geïnvesteerd in het toekomstvast maken van de bedrijfscultuur. Ook dit businessplan straalt die voortdurende ambitie uit.

We werken met maatschappelijk kapitaal. Dat brengt een bijzondere verantwoording van de besteding daarvan met zich mee. Om die reden willen we maximaal transparant zijn. Tegelijkertijd verwachten wij van onze stakeholders dat dit niet wordt gezien als vrijbrief om in onze verantwoordelijkheid te treden. Woningcorporaties zijn per definitie organisaties die het vizier op de lange termijn hebben gericht. Goed rentmeesterschap is een voorwaarde om ook op lange termijn de volkshuisvestelijke taken waar te kunnen maken. We willen ons dan ook met kracht verzetten tegen toenemende invloeden van buiten die enkel korte termijn gewin of prestige voor ogen hebben.

Tegelijkertijd zijn wij een partner waarop je kunt rekenen. Wij verstaan onze rol in de samenleving en vullen die daadkrachtig en integer in. Van overheden en partners op de woningmarkt verwachten wij diezelfde grondhouding, daar waar we elkaar ontmoeten in projecten en in wijken. We staan midden in de samenleving en onderhouden een ruim netwerk in alle geledingen daarvan. We zoeken samenwerking daar waar wederzijdse winst te halen is en een hoger doel binnen bereik komt. We kiezen nadrukkelijk voor het harmoniemodel waarbij we de grenzen van onze verantwoordelijkheid duidelijk afbakenen.

We werken met maatschappelijk kapitaal. Daarbij hoort gepaste bescheidenheid. Ieder te starten project wordt getoetst aan maatschappelijke relevantie. We hebben niets met prestige ter meerdere eer en glorie van Antares of haar medewerkers. Wij doen ons werk goed als onze (toekomstige) huurders tevreden zijn. Die performance laten we in de komende periode permanent meten door het KWH.

Paul Stelder  
directeur-bestuurder

---

## Hoofdstuk 2

### Visie

***Dit ondernemingsplan verschijnt in een periode van belangrijke veranderingen binnen en buiten de corporatiesector: landelijke ontwikkelingen, zoals de ordening in en het imago van de sector, maar vooral de lokale en regionale ontwikkelingen.***

De demografische ontwikkelingen in de regionale woningmarkt, zoals de inwonerdaling vanaf 2015, de huishoudenskrimp vanaf 2025, de gezinsverdunding en de doorgaande vergrijzing en ontgroening, vragen een forse inspanning maar bieden ook kansen voor een kwaliteitsslag in de woningvoorraad. Het aanbod moet immers een forse transformatie ondergaan. Deze opgave past goed bij de blijvende of zelfs toenemende vraag naar meer woonkwaliteit, in het bijzonder die van (toekomstige) senioren. Naast deze demografische ontwikkelingen houden we ook rekening met de instroom van migranten uit andere Europese landen, een toename van het aantal studenten en zien we een opgave om de gezinnen voor de stad Venlo te behouden. Het is daarbij vooral van belang om aantrekkelijke, passende woonmilieus aan te bieden.

In economisch opzicht zal de recessie zijn sporen nalaten, ondermeer door een hoger werkloosheidscijfer in de conjunctuurgevoelige regionale economie, een mogelijke toename van de schuldenproblematiek en daardoor teruglopende bedrijfsopbrengsten via huur en verkoop. In dit economische klimaat hebben corporaties ook te maken met toenemende kosten, financiële claims (van de overheid en derden) en een waardedaling van het vastgoed.

Ook het ontstane politieke klimaat baart zorgen (de versplintering en radicalisering van het politieke landschap, de politieke houding jegens de meerwaarde en het functioneren van de corporatiesector, de interventie vanuit 'Europa'). En dat geldt ook voor het sociaal-maatschappelijk klimaat dat zich onder meer kenmerkt door een verharding in de maatschappij en het wegebben onder burgers van maatschappelijke betrokkenheid en eigen verantwoordelijkheid ten aanzien van de woon- en leefomgeving. Burgers hebben vaker last van elkaar, maar velen zullen bovenal de gevolgen van de recessie voelen: terugval van inkomen en hogere kosten van bijvoorbeeld energie. Dat is een algemene maatschappelijke zorg, maar wij kunnen een steentje bijdragen aan bijvoorbeeld de leefbaarheid van buurten en de beheersing van woonlasten.

Wij staan voor een hoge kwaliteit van vastgoed en dienstverlening. Als klantgedreven organisatie willen we verantwoording afleggen over de kwaliteit, afgezet tegen de kwaliteitsbeleving van de klant. De voorwaarden om deze ambitie waar te maken zijn gunstig. Ons netwerk en ons imago zijn goed te noemen. Onze financiële positie is solide, zodat we vandaag en morgen een belangrijke rol kunnen spelen in de volkshuisvesting in ons werkgebied. We investeren in nieuwe, ondersteunende systemen.

Niettemin zullen we onze organisatie op een aantal punten moeten versterken. Zo willen we minder proceduregedreven en meer klantgedreven, prestatiebewust, gedisciplineerd en efficiënt zijn, met een grotere speelruimte én een grotere eigen verantwoordelijkheid voor medewerkers. Daarbij horen onder andere betere inhoudelijke kaders, een ontkokering van de organisatie en meer aandacht voor opleiding, culturaspecten – zoals houding en leiderschap – en interne en externe communicatie. De veranderingsbereidheid binnen de organisatie, is ruim. Door scholing en (natuurlijk) verloop zal de organisatie de komende periode in de pas worden gebracht met de benchmark. De afdelingen Vastgoed & Projecten en Bedrijfsbureau zullen verder integreren om een antwoord te geven op afnemende bouwprogramma's ten faveure van instandhouding aanpassing van bestaand bezit.

---

## Hoofdstuk 3

### Missie en positionering

**Wij kiezen voor de volgende missie:**

***"Wij dragen, samen met onze partners, zorg voor goede en betaalbare huisvesting in aantrekkelijke wijken en dorpen, met aandacht voor de maatschappelijke opgaven van nu en van straks. Wij doen dat op een integere, transparante en communicatieve wijze met een efficiënte, professionele en betrokken organisatie."***

Wij zijn een toegelaten instelling en houden ons als woningcorporatie primair bezig met de exploitatie en de ontwikkeling van onroerend goed waaronder met name huurwoningen. We doen dit vooral ten behoeve van huishoudens met een bescheiden portemonnee (primaire doelgroep en lage middeninkomens). Wij streven daarbij naar aantrekkelijke, leefbare wijken en dorpen en leveren voldoende goede en betaalbare woningen. Exploitatie en ontwikkeling van onroerend goed voor andere doeleinden en doelgroepen staan ten dienste van het bovenstaande. Dergelijke activiteiten dienen te passen binnen onze financiële mogelijkheden, mede gezien de continuïteit van onze missie op de lange termijn.

We rekenen gemeenten, klanten (huurders en kopers), zorgpartijen en ketenpartners (zoals aannemers) tot onze belangrijkste externe stakeholders. We willen samen met deze stakeholders werken aan de huisvesting van onze doelgroepen, aan leefbare buurten, een aantrekkelijke stad en aantrekkelijke dorpen. We stimuleren stakeholders tot het leveren van input voor ons beleid. Ons personeel is betrokken bij onze missie en bij onze klanten, is klantgedreven en laat dat ook zien. We zijn integer, betrouwbaar, betrokken en transparant; nemen de verantwoordelijkheid en leiding daar waar dat past. Dat vraagt om een faciliterende opstelling waarbij ook een beroep wordt gedaan op de verantwoordelijkheid van bewoners en stakeholders.

Een aantal gunstige uitgangspunten helpt daarbij:

1. Onze financiële positie biedt mogelijkheden om de forse opgave (onder andere stadsvernieuwing, meer vraag naar woonkwaliteit, vergrijzing) op te pakken. Ook de huidige kwaliteit van ons vastgoed en onze dienstverlening bieden een goede uitgangspositie voor het realiseren van de gewenste transformatieopgave in onze vastgoedportefeuille.
2. Ons goede imago en ons netwerk kunnen bijdragen aan onze ambitie om samen met andere partijen de opgaven op te pakken.
3. We willen onze veranderingsbereidheid (intern cultuurproces) aanwenden om te kunnen omgaan met externe ontwikkelingen zoals de verruwing van de maatschappij, de schuldenproblematiek en het wegebben van de eigen verantwoordelijkheid van burgers ten aanzien van de woonomgeving. Daartoe willen we de competenties en de houding van MT, middenkader en medewerkers ontwikkelen. Een goed IT-systeem kan bijdragen aan het op een efficiënte wijze blijven bieden van een hoogwaardige dienstverlening.

De recente economische ontwikkelingen én de ontwikkelingen in de corporatiesector zijn niet aan ons voorbij gegaan. Waar er de afgelopen jaren sprake was van een oriëntatie op de meer commerciële marktsegmenten – om te kunnen voldoen aan de vraag in de markt – ligt de komende jaren – waarin de gevolgen van de recessie naar verwachting goed voelbaar zullen worden – de focus meer op de maatschappelijke opgaven in de woningmarkt. Daar past mogelijk een meer sobere koers bij, alhoewel we de kwalitatieve vraag in de markt (behoefte aan onder andere maatwerk en levensloopbestendigheid) en de vraag van specifieke doelgroepen (zoals studenten) onderschrijven.

Wel zijn wij voornemens om onze positie in de regionale woningmarkt te versterken. Daardoor kunnen we meer sturen op een evenwichtige regionale woningmarkt.

De tendens in de sector om het takenpakket van woningcorporaties almaar uit te breiden, kan leiden tot de nodige dilemma's. We kiezen ervoor om ons te richten op onze kerntaak (huisvesting van doelgroepen met een bescheiden portemonnee en het verzorgen van een goede en passende kwaliteit van woning en woonomgeving). Extra opgaven worden altijd in het licht gezien van de beoogde maatschappelijke meerwaarde en de lange termijn continuïteit van de onderneming. We hechten aan goed rentmeesterschap; ook over 30 jaar willen we minder draagkrachtigen nog aan goede, betaalbare woningen kunnen helpen.

---

## Hoofdstuk 4 Maatschappelijke verankering

***Bij de verwezenlijking van onze ambities zijn we afhankelijk van de inzet en ambities van onze stakeholders, zoals gemeenten, collega-woningcorporaties, zorginstellingen en niet in de laatste plaats onze huurders c.q. buurtbewoners.***

De komende jaren werken we bijvoorbeeld samen met deze en andere partijen aan een betere bereikbaarheid en toegankelijkheid van onze woningvoorraad, aan leefbaardere buurten en kleine kernen. De complexiteit van deze opgaven vragen om samenwerking op meerdere momenten in onze beleidscyclus: in de beleidsvoorbereiding, in de planvorming en in de uitvoering van plannen. Onderlinge samenwerking vraagt om wederzijdse verantwoording ten aanzien van de te varen koers c.q. hoofdlijnen van beleid. Daar past transparantie ten aanzien van ambitie, plannen, mogelijkheden en prestaties bij.

We werken de komende jaren samen met de gemeenten vanuit een gedeelde visie op de ontwikkeling van de regionale woningmarkt. Het Strategisch Akkoord (STRAK) van 2006 vormt daarbij de basis voor het nieuwe STRAK dat in 2011 wordt voorbereid. De belangen daarbij zijn groot en wederzijds: gemeenten hebben corporaties nodig voor de verwezenlijking van hun doelen en de investeringscapaciteit. Corporaties hebben gemeenten nodig in facilitaire zin, maar ook als mede-investeerder (in openbare ruimte, infrastructuur, etc.). Gemeente en corporatie moeten elkaar dan ook kunnen aanspreken op de effectiviteit en efficiëntie van beider inzet. Dit laatste vraagt de komende jaren om extra aandacht.

We werken nauw samen met onze huurdersorganisaties. We zien de huurdersvertegenwoordigers als onze kritische partners. De feedback van de huurdersorganisaties nemen wij ons ter harte en vertalen we in beleid, om daarmee onze dienstverlening voortdurend te verbeteren. Naast de ombudsfunctie leveren de huurdersorganisatie input voor het te voeren beleid. We betrekken de huurdersorganisaties actief bij ons beleid en activiteiten. We dragen financieel bij aan het in stand houden van de huurdersorganisaties. De autonomie van die organisaties blijft daarbij uiteraard volledig geborgd.

Antares staat voor samenwerking. Binnen ieders verantwoordelijkheid zoeken we naar mogelijkheden om zorg en wonen zo goed mogelijk en kosteneffectief te integreren. Wij werken daartoe samen met zorgaanbieders en welzijnsinstellingen in onze regio. We luisteren goed naar de markt, onze toekomstige klanten. Samen met onze zorgpartners combineren we financieringsstromen ten gunste van de woonkwaliteit van onze huurders.

We onderhouden goede zakelijke contacten met commerciële ontwikkelaars die in ons gebied actief zijn. Ook met collega woningcorporaties voeren we regelmatig overleg over de regionale woningmarkt en beleid. We zien onszelf als een netwerkorganisatie die samenwerking aangaat op het moment dat een hoger doel voor stad en regio daarmee is gediend. We kiezen nadrukkelijk voor het harmoniemodel.

Als maatschappelijke onderneming staan we midden in de samenleving. Dat stelt ons in staat om in buurten en wijken "het verschil" te maken. We kunnen echter niet de verantwoordelijkheid nemen voor alles wat er mis kan gaan in buurten en wijken. Om die reden onderhouden we nauwe contacten met alle instanties die een bijdrage kunnen leveren aan het leefbaar houden van buurten. Onze aandacht gaat daarbij in het bijzonder uit naar: onderwijsinstellingen, politie, sportverenigingen, wijkoverleggen, ouderenwerk etc. We voeren een actief sponsorbeleid, gericht op het versterken en in stand houden van het sociale netwerk in buurten en wijken.

---

## Hoofdstuk 5

### Beschikbaarheid en betaalbaarheid

***We streven er naar om de primaire doelgroep binnen 1,5 tot 2 jaar naar kwaliteit en prijs passend te huisvesten. Mensen met een dringende verhuishwens willen we binnen enkele maanden kunnen helpen. Voor wat betreft de middeninkomens streven we naar een passende verhouding tussen vraag en aanbod (we hanteren geen harde norm maar streven wel naar een aantoonbare verbetering). We streven er naar om – in ieder geval – voor de primaire doelgroep de prijs/kwaliteitverhouding in zowel de bestaande bouw als de nieuwbouw op het huidige niveau te houden. We streven naar 20% reductie van het energieverbruik in ons bezit. We realiseren dit zowel door sloopnieuwbouw als door verbeteringen in de bestaande woningvoorraad. We treffen maatregelen die voor ons kostendekkend zijn en voor huurders – naast comfortverhoging – bij stijgende gasprijzen ook een besparing zullen opleveren.***

#### Analyse

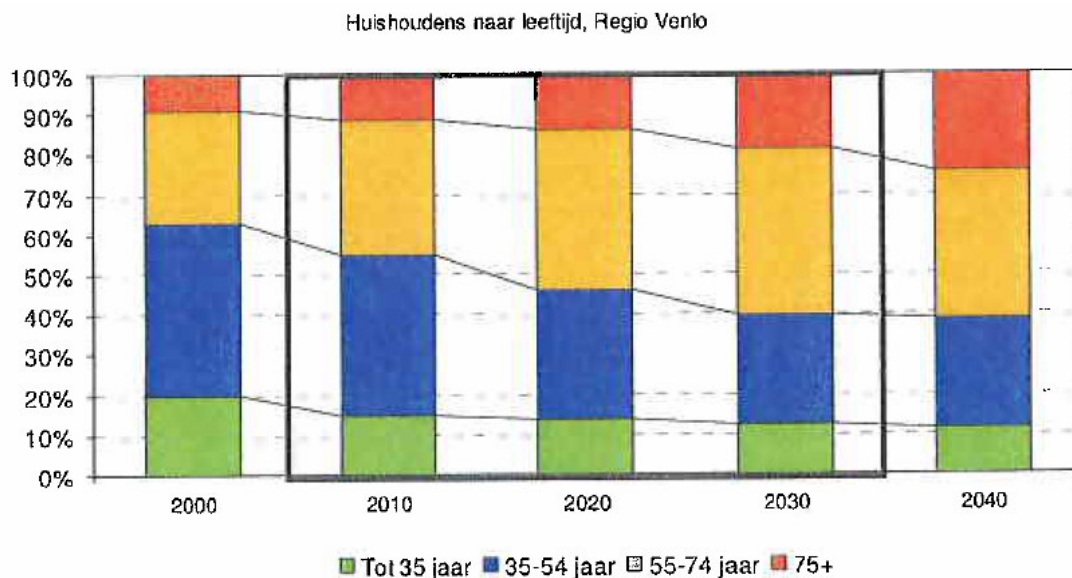
In totaal omvat onze portefeuille momenteel circa 5070 woningen, waarvan het allergrootste deel binnen het segment sociale huurwoningen valt (< € 647; 4755 woningen; 94%) en het merendeel in de kernvoorraad (< € 548; 3477 woningen; 69%)<sup>1</sup>. Dit is in lijn met de afspraken in het kader van het STRAK (kernvoorraad van 3500 woningen). Een fors deel van de kernvoorraad wordt bezet door goedkope scheefwoners, oftewel mensen die gezien hun inkomen eigenlijk niet passend wonen in een kernvoorraadwoning.

De wachtduur van onze doelgroepen varieert momenteel van ongeveer 1 tot 2 jaar. Voor starters en doorstromers is de wachtduur momenteel langer dan voor ouderen. Huishoudens met een inkomen passend bij een huur boven de huurtoeslaggrens krijgen doorgaans sneller een woning dan onze primaire doelgroep.

De demografische ontwikkeling in de regionale woningmarkt zal de komende jaren invloed hebben op de vraag naar onze woningen en dus ook de slaagkans van de diverse doelgroepen beïnvloeden. Senioren, die momenteel de hoogste slaagkans hebben, nemen in de regio fors in aantal toe (tot 60% van de huishoudens in 2030). Dit zet de toekomstige slaagkans van deze groep verder onder druk. Het omgekeerde geldt voor jongeren: zij hebben nu een beperkte slaagkans, maar de groep neemt de komende jaren in omvang aanzienlijk af.

---

<sup>1</sup> Alles op basis van streefhuren!



(bron: Companen)

### Strategie

Om de wachttijden voor onze doelgroepen te beperken tot 1,5 à 2 jaar, zetten we de komende jaren in op uitbreiding van onze voorraad. Eenmalig zorgt dit voor een forse slaagkansverbetering; er komen immers veel woningen op de regionale woningmarkt. Daarnaast blijft door de grotere omvang van het bezit ook op lange termijn het perspectief voor onze doelgroepen beter. We kiezen dus bewust voor tijdelijke kwalitatieve 'overmaat' om zodoende de slaagkansen voor onze doelgroepen te verbeteren. Deze ruimte op de woningmarkt stelt ons in staat om op termijn verouderd bezit te slopen om zo een antwoord te geven op de te verwachten krimp.

De prijssegmenten waarin we bouwen zijn dusdanig dat met name onze primaire doelgroep (al dan niet direct) profiteert van onze nieuwbouw. Onze nieuwbouw is met name gericht op kleinere huishoudens (met name ouderen en twintigers en dertigers), maar ook gezinnen worden door doorstroming binnen ons bezit bediend. Door de uitbreiding van onze voorraad ontstaan verhuisketens, die ertoe leiden dat ook starters (vaak jongeren) uiteindelijk profiteren van vrijkomende, betaalbare woningen. Voor de lagere middeninkomens ligt verkoop uit het bestaande bezit (prijzen tot 140.000 euro) voor de hand. Momenteel worden vormen van goedkope (prefab-)nieuwbouw (te realiseren tegen dezelfde prijs) nader onderzocht, we gaan hier de komende jaren enkele projecten mee starten. Korting geven op dure nieuwbouw is tenslotte ook nog een mogelijkheid. Kopen de middeninkomens laten vaak weer een kernvoorraadwoning achter.

Wij willen senioren graag verleiden de stap te maken van eengezinswoningen naar passende (nieuwere) seniorenwoningen, maar de nieuwbouwkosten in relatie tot de beperkte financiële sprong die senioren wensen te maken leiden tot hoge onrendabele toppen. We zoeken daarom ook naar mogelijkheden in het bestaande bezit (deels laten leeglopen/slopen, deels kwaliteitsverbetering). Ook wordt nagedacht over systemen waarbij de korting bij een nieuwbouwwoning afhankelijk is van de aard van de woning die verlaten wordt.

We zijn waakzaam als het gaat om de maatschappelijke roep om veel seniorenappartementen; er is een duidelijke trend dat senioren langer dan de huidige generatie senioren in hun eengezins koopwoning blijven wonen.

#### *Woonruimteverdeling*

Momenteel verdelen we alle woningen via het optiemodel, maar dit brengt ook een aantal knelpunten met zich mee. Deze hebben we in 2009 geëvalueerd, met als conclusies:

- het huidige model is een belemmering voor maatwerk;
- de inzichtelijkheid in de slaagkans van doelgroepen is beperkt;
- het model biedt een beperkte flexibiliteit in vraag-aanbod sturing;
- de werving van kandidaten is soms erg tijdrovend.

Dit heeft geleid tot een nieuwe ontwikkelingsrichting voor een vernieuwd woonruimteverdelingsmodel. In de komende 1,5 tot 2 jaar willen we hier verder invulling aan geven. Daarbij gelden de volgende doelstellingen:

- het nieuwe model moet aansluiten bij de wensen en het gedrag van verschillende doelgroepen en zal hierdoor leiden tot meer klanttevredenheid en transparantie. Daarbij willen we verschillende doelgroepen onderscheiden. Te denken valt aan selectieve zoekers, verzorgingschrijvers, spoedzoekers, urgenten, luxe zoekers, etc.;
- met het model zullen we woningen effectiever en efficiënter toewijzen aan klanten.

Als invulling voor een nieuw woonruimteverdelingsmodel valt bijvoorbeeld te denken aan een combinatiemodel met verschillende modules voor verschillende doelgroepen. De klant kan vervolgens zelf beslissen welke module (optiemodule, urgentiemodule, corporatiemodule, snelzoekmodule, luxe-huurmodule, etc.) zijn of haar voorkeur heeft en/of via meerdere modules zoeken.

#### **Output**

In de komende periode worden tenminste 530 woningen (projecten in uitvoering of in voorbereiding) aan onze voorraad toegevoegd. Dit zijn vrijwel allemaal woningen met een prijsstelling onder de huurtoeslaggrens. Circa 250 woningen (overwegend betaalbare en bereikbare appartementen) worden in dezelfde periode gesloopt ten behoeve van de verbetering van de kwaliteit van ons bezit. Circa 100 tot mogelijk 150 woningen zullen de komende vijf jaar (afhankelijk van de markt) worden verkocht om de positie van (lage) middeninkomens op de regionale woningmarkt te verbeteren. Per saldo groeit onze totale portefeuille in de komende periode tot circa 5.150 woningen.

Voor de langere termijn zit ook nog een flink aantal projecten in de pijplijn. Deze zijn echter nog omgeven door een flink aantal onzekerheden, zowel als het gaat om de vraag in de markt als om de financiële en procedurele haalbaarheid. De ambities van de gemeente Venlo op de langere termijn lijken vooralsnog moeilijk te rijmen met de bovenstaande onzekerheden.

Naar ons grootste complex, Molenbossen, gaat de komende jaren bijzondere aandacht uit. Antares wil voorkomen dat dit complex in een negatieve spiraal belandt; het complex biedt diverse mogelijkheden om ook in de toekomst financieel en volkshuisvestelijk goed te functioneren (bijvoorbeeld als het gaat om te huisvesten doelgroepen). Deze mogelijkheden zullen we in de komende tijd nader onderzoeken.

---

## Hoofdstuk 6 Woningkwaliteit

***We streven naar een kwaliteit en prijs van het vastgoed die op elkaar zijn afgestemd. Enerzijds zal de kwaliteit moeten voldoen aan eisen van soberheid en doelmatigheid, anderzijds besteden we aandacht aan uitstraling en duurzaamheid. De investeringen die hiervoor nodig zijn, worden betaald door middel van een huurverhoging en/of het verlengen van de exploitatieduur van het vastgoed. We streven ernaar dat onze klanten de kwaliteit van onze woningen gemiddeld met tenminste een rapportcijfer 7,5 waarderen.***

Doorgaans zijn onze woningen van een goede kwaliteit. Daar zijn we trots op en dat willen we graag zo houden. Dit doen we door te blijven investeren in de kwaliteit van onze woningen. Periodiek meten we de tevredenheid onder onze huurders ten aanzien van de woningkwaliteit. Verder willen we ook vooraf anticiperen op mogelijke kwaliteitsproblemen; ons onderhoudsbeleid is nu nog overwegend reactief van aard.

In de komende jaren willen we de kwaliteit van onze voorraad meer differentiëren. We kiezen voor een aantal kwaliteitsniveaus, elk met een passend – ander – prijsniveau. Daarbij streven we naar evenwichtige huurprijzen, waarbij we ook kijken naar de populariteit en woonlasten van en bij onze woningen.

Met de vergrijzing in onze regio in volle gang is het levensloopbestendiger – en soms ‘zorgproof’ – maken van onze woningvoorraad een belangrijk speerpunt. Nieuwbouw leent zich hier uiteraard uitstekend voor, maar ook in ons bestaand bezit zoeken we naar mogelijkheden om onze woningen beter af te stemmen op de wensen van morgen. We hebben reeds geïnventariseerd welke mogelijkheden er zijn – in technische en financiële zin – in onze bestaande voorraad. In de voorliggende periode zullen we keuzes gaan maken ten aanzien van de aan te passen voorraad. De nog nader te definiëren marktopgave is daarbij leidend.

Wat betreft de energieprestaties van ons bezit willen we beter inzicht krijgen in de energielabels van onze woningen. Energie speelt nu nog geen centrale c.q. sturende rol in ons strategisch voorraadbeleid, maar zal de komende jaren veel meer input worden voor investeringsbeslissingen. Hiervoor is een organisatorische verandering – interne afstemming en integratie – noodzakelijk. De ambities ten aanzien van energie zijn erop gericht om een dusdanig energielabel per woning te bereiken dat woonlasten worden beperkt. We gaan de komende tijd onderzoeken of het financieel haalbaar is om óf minimaal 10% van onze woningen 2 labels te verbeteren óf tot label B te brengen. Het verlengen van de levensduur van onze woningen kan daarbij een middel zijn om de forse investering op te kunnen brengen. Onze inzet op het gebied van energie wordt niet slechts afgestemd op de bestaande onderhoudscyclus: we willen duidelijk een stap extra zetten. Verder werken we de komende jaren aan bewustwording over woonlasten onder onze huurders. Een hoge huur met een gunstig energielabel is aan het eind van de maand niet zo duur!

Het uitrustingsniveau van de woning is voor de huurder een zeer belangrijk kwaliteitsaspect. We willen onder meer de kwaliteit van de badkamers in ons bestaand bezit verbeteren. Dit kunnen we bijvoorbeeld realiseren door bij vervanging van de badkamer voortaan standaard een hangend toilet aan te bieden en klanten de keuze te geven uit 2 of 3 soorten kranen. Door slim in te kopen hoeft dit niet duurder te zijn dan de huidige situatie.

Nieuwbouwwoningen worden voortaan meer en beter aan de actuele woonwensen, behorende bij deze tijd, aangepast. Denk hierbij bijvoorbeeld aan:

- wanneer een woning slechts 1 toilet heeft, is dit een apart vertrek;
- er is minstens één draai-kiepraam of -deur per vertrek;
- er zijn voldoende liften in een wooncomplex aanwezig.

Onze woningvoorraad voldoet voor 88% reeds aan de PKVW-vereisten (politiekeurmerk). Voor deze woningen is het keurmerk afgegeven. 10% van de woningen is voorzien van hang- en sluitwerk maar krijgt geen keurmerk. 98% van de woningen is voorzien van een of meer rookmelders. We streven er de komende jaren naar ook het laatste deel van ons bezit, 2% aan die vereisten te laten voldoen, maar zijn daarbij wel afhankelijk van de medewerking van bewoners.

---

## Hoofdstuk 7

### Kwaliteit van de woonomgeving

***Bewoners doen vaak een beroep op ons leefbaarheidsteam. Door de individualisering van de maatschappij kennen burens elkaar steeds minder en kan men ook minder van elkaar hebben. Dit vraagt de aandacht van onze wijk- en buurtbeheerders. De inzet van ons leefbaarheidsteam heeft de afgelopen jaren bijgedragen aan een daling van het aantal overlastmeldingen. Ook de politie onderkent hierin onze bijdrage. We investeren in leefbaarheid in buurten waar we bezit hebben, indien we ervan overtuigd zijn dat deze investeringen een voldoende maatschappelijk effect opleveren. De komende periode gaan we op zoek naar een passend instrument om de kwaliteit van de woonomgeving te kunnen meten. We realiseren ons dat we beperkt kunnen sturen op de kwaliteit van de leefomgeving, maar dat we daar wel een aandeel in hebben.***

#### Analyse

We nemen een zorgwekkende tendens waar, waarbij bewoners onverschilliger worden, geen verantwoordelijkheid meer nemen. Dit heeft gevolgen voor de sociale cohesie en de leefbaarheid in buurten. We willen de kwaliteit van de woonomgeving in buurten waar we bezit hebben, op z'n minst behouden en waar mogelijk versterken. We realiseren ons daarbij dat we onze ketenpartners hard nodig hebben om dit te kunnen realiseren. Partijen moeten daarbij een passende rol aannemen: we hebben de afgelopen periode gemerkt dat een eenzijdige gebiedsverantwoordelijkheid – zoals vastgelegd in het STRAK met de gemeente Venlo – niet de gewenste effecten oplevert. We willen graag een bijdrage leveren aan de kwaliteit van buurten, maar we hebben geen zeggenschap over de inzet van de politie, niet over de winkelcentra, etc. In de komende periode gaan we op zoek naar nieuwe wijzen van samenwerking om onze doelen te verwezenlijken.

#### Strategie

We continueren de komende periode onze huidige leefbaarheidsinzet. We hebben 2 wijkbeheerders en 1 buurtbeheerder in dienst. Zij zorgen voor de dagelijkse werkzaamheden rondom leefbaarheid, zoals klachten van huurders, bewoners-initiatieven, hennepmeldingen, rondgang door de wijken, etc. Daarnaast zijn er twee complexbeheerders permanent aanwezig in de vier Molenbossenflats. Zij verzorgen een deel van de schoonmaakwerkzaamheden en kleine reparaties. Bovendien onderhouden zij de flats en zorgen voor de leefbaarheid in en rondom de flats. En ook de toezichthouders kunnen we niet missen als oren en ogen van Antares in onze complexen. Tot slot maakt een medewerker van Wel.kom vanuit het project De Gangmaker onderdeel uit van het team Leefbaarheid. Hij is op basis van een project van 3 jaar sinds eind 2008 actief in de wijken Vastenavondkamp, Vossener en Klingerberg. Zijn taak is de sociale cohesie in met name deze 3 wijken te versterken en om de bewoners zelf te activeren om weer iets van de vertrouwde gezelligheid van hun 'oude buurt' in ere te herstellen. De afgelopen periode is het profiel van de functie van complexbeheerder aangepast aan de eisen van deze tijd.

Het Fonds Leefbaarheid wordt gecontinueerd. Jaarlijks is er een taakstellend budget beschikbaar van € 100.000,-.

### Output

In de onderstaande tabel is onze jaarlijkse leefbaarheidsinzet opgenomen, inclusief investeringen die daarmee gepaard gaan.

<b>Kosten leefbaarheid</b>		
Budget sociaal leefbaarheidsonderhoud (2 * € 25.000,-)	€ 50.000	
Wel.kom WOP/HOP	€ 35.000	
Buurtfonds Leefbaarheid	€ 100.000	
Kosten De Gangmaker	€ 70.000	
Diverse projecten	€ 65.400	
Tuinonderhoud ("onderhoud tuinen met open karakter")	€ 72.000	
Grote Werkgroep toezichthouders (26 bewoners)	€ 45.000	
Huismeesters (2 ) wijkbeheerders (3)	€ 300.000	
Totaal van de uitgaven	€ 737.000	circa € 150 per jaar per woning
Centraal Fonds wijkaanpak (Vogelaarheffing)		€ 275.000

---

## Hoofdstuk 8

### Maatschappelijk vastgoed en woonzorgopgave

***We investeren in maatschappelijk vastgoed en woonzorgprojecten. Daarmee dragen we bij aan goede woonmilieus. De Nieuwe Munt in Tegelen is daar een voorbeeld van. Voorwaarde bij dergelijke investeringen is wel een evidente vraag uit de markt en een duidelijke maatschappelijke meerwaarde. Rentmeesterschap vinden we belangrijk; we gaan niet 'zomaar' investeren. Onze kerntaak is en blijft het bouwen van woningen voor mensen met een bescheiden inkomen.***

#### Analyse

De afgelopen periode hebben we geïnventariseerd in hoeverre we beschikken over levensloopbestendige woningen en woningen die 'zorgproof' zijn. Daarnaast hebben we geïnventariseerd welke woningen de (technische en financiële) mogelijkheden hebben om een dergelijke woning te worden.

#### Strategie

Om onze doelen te bereiken, hebben we ons voor de komende periode de volgende doelen gesteld:

- We monitoren de markt permanent en bouwen marktconform voldoende zorgwoningen.
- Binnen het bestaande woningbezit worden woningen aangepast zodat deze ook voor zorg geschikt worden (bijvoorbeeld in het complex Molenbossen).
- We zijn bereid om de regie te voeren op het realiseren van maatschappelijk vastgoed. We beperken ons daarbij tot realisatie en beheer van vastgoed. Met gebruikers worden langjarige afspraken gemaakt ten aanzien van exploitatie. We hanteren daarbij als uitgangspunt een kostendekkend rendement. In uitzonderingsgevallen kan van deze lijn worden afgeweken, maar alleen als er sprake is van een eminent maatschappelijk belang.
- We relateren onze maatschappelijke vastgoedinvesteringen aan onze woningpositie in buurt en wijk.
- We intensiveren onze investeringen in scholen en kinderopvangfaciliteiten in de wijken. We doen dat in nauw overleg met onderwijsinstellingen, waarbij steeds wordt gezocht naar kostendragers in de directe omgeving van de op te richten onderwijsinstelling.
- We onderhouden nauwe contacten en samenwerking met maatschappelijke instellingen, waaronder zorgaanbieders, welzijnsinstellingen en scholen.
- Het accent zal liggen op zorgwoningen in de betaalbare sfeer.
- We nemen onze verantwoordelijkheid om op kwetsbare plekken in de stad mede te investeren in het behoud van cultureel erfgoed.

## **Output**

### *Projecten in uitvoering*

- De Nieuwe Munt: naast woningen en zorgwoningen 8000 m2 zorg, horeca en PG-plaatsen. Onrendabele investering van 10 miljoen euro (tekort op een investering van 63 miljoen euro).
- Momenteel zijn we bezig met de overname van een 4-tal projecten van Wel.kom (2 kantoorpanden en 2 kinderdagverblijven). Hiermee is een totale investering van € 2,9 miljoen gemoeid.

### *Projecten in voorbereiding*

- Schoolgebouw Staringstraat, schoolgebouw ten behoeve van Stichting Kerobei.
- MFC+ Molenbossen in relatie tot gebiedsontwikkeling en aanpak bestaand bezit.
- MFA Arcen.
- BMV Velden.

---

## Hoofdstuk 9 Bedrijfsvoering

***De komende vier jaar willen we het ondernemerschap en het rentmeesterschap in de organisatie verder versterken. We beschouwen dit als een noodzakelijke voorwaarde om onze ambities waar te maken in een periode die economisch en politiek lastig te noemen is en ertoe noodzaakt om scherper aan de wind te varen. Kernkwaliteiten ten aanzien van het ondernemerschap zijn het effectief en proactief handelen; in het rentmeesterschap staat vooral de efficiëntie centraal.***

In de afgelopen periode hebben we een aantal ontwikkelingen in gang gezet dat moet leiden, en deels al heeft geleid, tot een versterking van de competenties en de instrumenten die met deze kernkwaliteiten samenhangen. Concreet gaat het om de volgende ontwikkelingen:

Komend jaar (2011) wordt een nieuw primair systeem geïmplementeerd. In dit primair systeem wordt informatie vastgelegd over huur, verhuur en technisch beheer. De introductie van dit systeem leidt onder andere tot een nadere aanscherping van de primaire processen. Het nieuwe systeem biedt een optimale werkondersteuning en leidt als gevolg daarvan tot meer efficiëntie, waardoor er meer tijd vrij komt ten behoeve van de dienstverlening aan de klant.

Verdere efficiencywinst is op termijn te behalen door een geleidelijke verschuiving van vastgoedontwikkeling naar vastgoedbeheer. De verwachte krimp van de bevolking in de regio en de hiermee samenhangende afnemende transformatiebehoefte in de portefeuille, vormen de motor van deze ontwikkeling. De volkshuisvestelijke en maatschappelijke veranderingen in ons werkveld hebben inmiddels geresulteerd in een bijstelling van de doelstellingen met betrekking tot de vastgoedportefeuille. Deze kaders worden echter nog onvoldoende als leidraad gehanteerd voor de operationele processen rond verhuur, beheer en ontwikkeling. In de komende periode willen we dan ook aandacht besteden aan een betere organisatorische verankering van het proces van beleidsvorming.

Een verandering van de systemen, de structuur en de werkvoorraad van de organisatie garanderen nog geen hogere efficiëntie. Van belang is om tevens aandacht te besteden aan de cultuurverandering in de organisatie die gericht is op extra efficiencywinst, een nog hogere kwaliteit van de dienstverlening en een geleidelijke verschuiving van de volkshuisvestelijke opgave. In deze cultuurverandering staan twee aandachtspunten centraal: een betere interne samenwerking en een sterkere zelfdiscipline gericht op presteren en verantwoorden.

Bij de verbetering van de interne samenwerking kijken we allereerst naar een betere afstemming tussen het hogere kader en het middenkader in de organisatie. Daarnaast streven we naar een betere horizontale samenwerking tussen de verschillende hoofdfuncties in de organisatie: wonen, vastgoed en financiën. De hierboven genoemde verankering van het beleidsproces vormt hiervoor een belangrijk aangrijpingspunt.

De komende jaren zullen we verder moeten doorgroeien van een taakgerichte naar een doelgerichte organisatie. De genoemde cultuurverandering is, zoals hiervoor beschreven, enerzijds gericht op een grotere efficiëntie en effectiviteit van handelen, maar dient tevens om de interne drijfveer om verantwoording te willen afleggen over dat handelen, te versterken.

Het door Antares voorgestane veranderingsproces begint bij het management en zal doorwerken in de gehele organisatie. Door het ontbreken van voldoende externe disciplinerende moet de organisatie kunnen terugvallen op voldoende zelfdiscipline, die zich onder andere uit in samenwerkingsbereidheid, rolvastheid en transparantie in denken en doen. Ten aanzien hiervan hebben we een verandering ingezet die de komende jaren versterking verdient. De organisatie dient voor een dergelijke attitudeverandering de voorwaarden te creëren. Inmiddels heeft een versterking van de afdeling personeelszaken plaatsgevonden met onder andere als resultaat de introductie van competentie management en de verbetering van de cyclus van functionerings- en beoordelingsgesprekken. In de komende periode willen we vooral aandacht besteden aan de totstandkoming van persoonlijke opleidingsplannen.

Ondanks de inspanningen op het gebied van P&O, zijn we ons ervan bewust dat een aantal medewerkers de beoogde cultuur- en structuurveranderingen als bedreigend zal ervaren. Waar mogelijk zullen we persoonlijke begeleiding bieden die is gericht op betrokken en tevreden medewerkers; een absolute voorwaarde bij het streven naar tevreden klanten.

## Hoofdstuk 10 Financiën

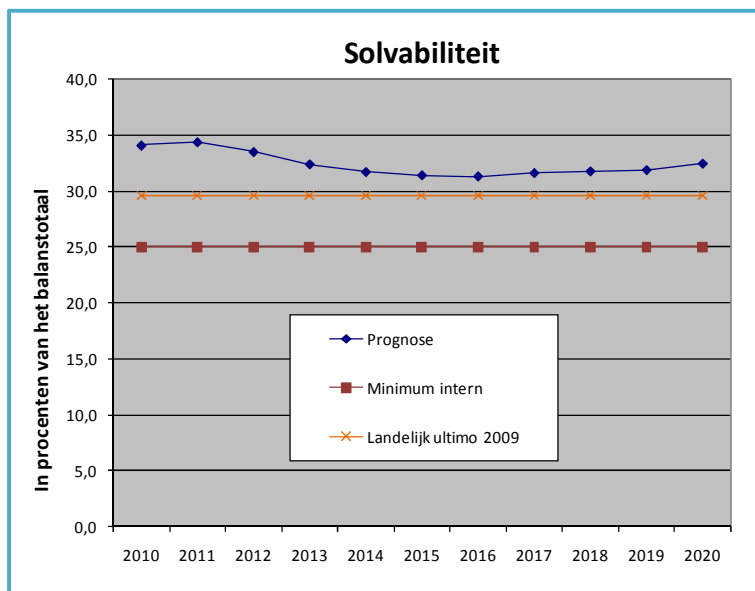
**We hebben een robuuste financiële positie die het mogelijk maakt om de ambitie van dit ondernemingsplan waar te maken. Daarbij kijken we zowel naar onze vermogenspositie als naar het verloop van onze kasvoorraad in relatie tot onze financieringsverplichtingen. Daarnaast willen we de risico's van al onze activiteiten nadrukkelijker in beeld brengen.**

### Financiële positie

Naast het lopende meerjaren investeringsplan kent dit plan een extra ambitie waarvan de volgende activiteiten de grootste financiële impact hebben:

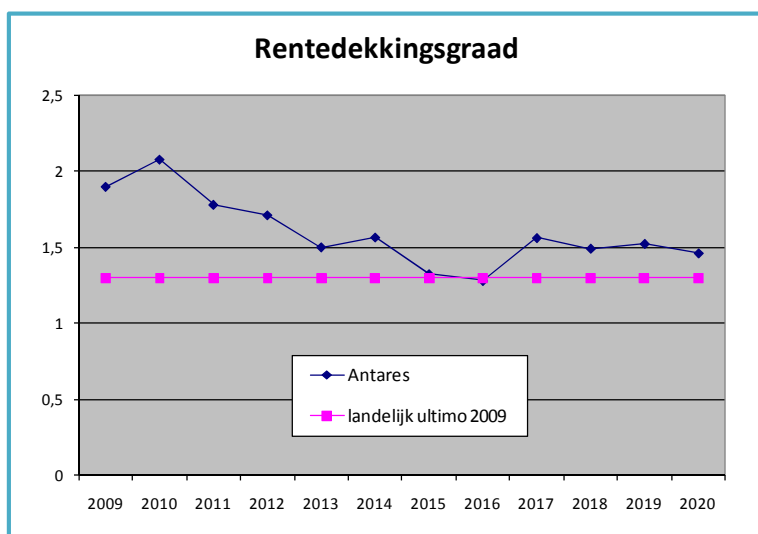
- het aanbrengen van energiebesparende voorzieningen in onze bestaande woningen;
- het aanpassen van bestaande woningen aan eisen die voortvloeien uit mobiliteitsbeperkingen van onze huurders;
- het toekomstbestendig maken van het complex Molenbossen;
- het verwerven van een sterkere positie in de regio Venlo.

Onze vermogenspositie is sterk. Het Centraal Fonds Volkshuisvesting onderschrijft dit. In onderstaande grafiek is het verwachte verloop van ons eigen vermogen te zien (als percentage van het balanstotaal), als gevolg van ons huidige exploitatiebeleid en ons huidige meerjaren investeringsprogramma.



De ruimte tussen de prognose (de bovenste lijn) en de interne ondergrens (de onderste lijn) kunnen we aanwenden ten behoeve van de extra ambitie van dit ondernemingsplan. We schatten in dat die ruimte nipt voldoende is; eventueel zullen we ons verkoopprogramma enigszins moeten verhogen. Dit laatste zal slechts marginale (negatieve) volkshuisvestelijke gevolgen hebben.

De mogelijkheid om leningen aan te trekken voor onze toekomstige investeringen hangt in belangrijke mate af van het verloop van onze kasvoorraad in relatie tot onze financieringsverplichtingen. In onderstaande grafiek is te zien dat onze operationele kasstroom in de komende tien jaar gemiddeld genomen voldoende ruimte biedt om aan onze financieringsverplichtingen te voldoen. Voor onze extra ambitie is deze ruimte wellicht niet gedurende de hele periode voldoende. Maar ook ten aanzien van onze kasvoorraad kan een beperkte uitbreiding van ons verkoopprogramma al voldoende lucht geven.



### Risicomanagement

Het beeld van onze toekomstige financiële positie is gebaseerd op prognoses ten aanzien van toekomstige kosten en opbrengsten. Aan dergelijke prognoses kleven onzekerheden en dus risico's. De werkelijkheid kan anders uitpakken dan wat we nu als de meest waarschijnlijke toekomst zien. Om die reden willen we komende tijd veel aandacht besteden aan integraal risicomanagement. Dat wil zeggen dat we, nog beter dan nu, alle mogelijk risico's in onze onderneming in beeld willen brengen. Risicomanagement houdt onder meer in dat we voor alle relevante risicogebieden maatregelen ontwikkelen om de gevolgen van risico's het hoofd te kunnen bieden; bij voorkeur maatregelen met een preventief karakter. We beginnen vanzelfsprekend met risicogebieden die tot de meest ingrijpende consequenties kunnen leiden, denk bijvoorbeeld aan project-ontwikkeling.