



# **Ondernemingsplan**

## **Antares 2016-2020**

Juni 2016



## Inhoudsopgave

1.	Voorwoord	5
2.	De wereld om ons heen	7
3.	Onze koers	9
	Missie	9
	Visie	9
4.	De Klant	11
	Primaire doelgroep	11
	Middeninkomens	11
	Bijzondere doelgroepen	12
	Studentenhuisvesting en jongeren	12
	Leefbaarheid	12
	Betaalbaarheid en huurverhoging	14
	Betaalbaarheid en woonlastenbeheersing	14
	Samenwerking met de huurders	14
	Samenwerking met de gemeenten	15
	Antares als maatschappelijk ondernemer	16
5.	Vastgoed; verjongen en verduurzamen	17
	Vastgoedsturing	17
	Samenstelling vastgoedportefeuille	17
	Verjonging	17
	Investeringsruimte	18
	Verkoop als instrument	18
	Product van de toekomst	18
	Duurzaamheid	18
	DAEB – niet DAEB splitsing	19
6.	De organisatie	20
	Kernwaarden	20
	Fusie en samenwerking	20
	Medewerkerstevredenheidonderzoek	21
	Structuur	21
	Digitalisering	22
	Onze dienstverlening gewaardeerd	23

Samenwerking met collega-corporaties	23
Focus op kernactiviteiten	23
Financiële sturing	24
Verlaging van bedrijfslasten	24
Risicomanagement	24
Bijlage 1. Demografische ontwikkelingen	26
Bijlage 2. Actiepunten overzicht	29

# 1. Voorwoord

Woningcorporaties zijn per definitie bedrijven met een grote maatschappelijke verantwoordelijkheid. Het bieden van goede en betaalbare woningen aan mensen die er om allerlei redenen zelf niet in kunnen voorzien is daarbij de primaire opgave. Daarmee staan woningcorporaties in het epicentrum van de eerlijke en goed georganiseerde samenleving die Nederland voor mensen met allerlei achtergronden wil zijn. Het tegen betaalbare kosten huisvesting bieden aan mensen met een kleine portemonnee heeft ook een hoog sociaal gehalte. Anders dan commerciële verhuurders ziet Antares het ook nadrukkelijk tot zijn taak om zijn huurders te ondersteunen daar waar het een keer lastig wordt. Dat kan zijn met betalingsproblemen, leefbaarheidsvraagstukken of veiligheidsproblemen in de woonomgeving. Als het woongenot binnen de verantwoordelijkheden van Antares als verhuurder wordt aangetast, kan door de huurder een beroep worden gedaan op steun van de verhuurder.

Dit impliceert niet dat Antares verantwoordelijk is voor alle problemen die zich voor kunnen doen. De verantwoordelijkheid voor een prettige woonomgeving ligt primair bij de huurders zelf. Dat evenwicht zal, daar waar dit in het verleden wel eens is vervaagd, opnieuw moeten worden gezocht.

Antares heeft als sociale verhuurder vooral een sociale volkshuisvestingstaak, dat betekent niet dat de bedrijfsvoering minder zakelijk hoeft te zijn. Antares is een zeer gevarieerd bedrijf met verschillende disciplines. Het ene moment zit je immers in een harde prijsafpraak met een aannemer, het andere moment in gesprek met een huurder die vanwege werkloosheid de maandhuur niet kan betalen. Dat vraagt professionaliteit, inlevingsvermogen en tegelijkertijd een zakelijke opstelling van de medewerkers. De komende jaren zal Antares blijven investeren in scholing en training van de medewerkers. De bedrijfsvoering zal op een gezonde manier zakelijk zijn met oog voor een goed werkklimaat en ontplooiingsmogelijkheden voor zijn medewerkers. In dit businessplan geven we beknopt en to the point aan hoe we de toekomst van Antares in het maatschappelijk middenveld zien en hoe we de uitdagingen en bedreigingen het hoofd gaan bieden. Dit businessplan is de leidraad voor de toekomst waarbij voldoende mogelijkheden zijn ingebouwd om snel in te spelen op nu nog niet voorziene politieke besluiten en veranderingen in de samenleving. Dat laatste past naadloos in de wens van Antares om dynamisch en flexibel in te spelen op de eisen van de tijd en vooral de wens van onze huidige en toekomstige huurders.

Paul Stelder

directeur bestuurder



## 2. De wereld om ons heen

Huurders leven en woningcorporaties opereren in een snel veranderende omgeving. We zien een aantal ontwikkelingen dat – nu en in de toekomst – van groot belang is voor onze huurders, hun woonplezier en hun behoeften. De volgende veranderingen hebben nu en de komende jaren gevolgen voor huurders en corporaties:

### **Herziening Woningwet**

Het werkdomein voor corporaties betreft begin 2015 nog de verhuur van woningen, het verlenen van diensten aan bewoners, het ontwikkelen van bepaald maatschappelijk vastgoed, het bijdragen aan de leefbaarheid en de ontwikkeling van bedrijfsmatig vastgoed. Op al deze terreinen krijgen we in de komende jaren te maken met een beperking van de toegestane activiteiten. Daarnaast verhogen de veranderingen in wet- en regelgeving de complexiteit en de administratieve lastendruk.

Een ander punt betreft het interne toezicht. Bestuurders en commissarissen moeten voortaan voldoen aan een aantal geschiktheidseisen voordat ze worden (her)benoemd. Ook het externe toezicht wijzigt. Er komt een integrale Autoriteit woningcorporaties, die onder de Minister voor Wonen en Rijksdienst valt. De Autoriteit woningcorporaties wordt verantwoordelijk voor zowel het financiële toezicht op de corporaties als het toezicht op rechtmatigheid, governance en integriteit.

Huurdersorganisaties en gemeenten, de 'stakeholders' van corporaties, krijgen meer invloed ten opzichte van de corporatie. Gemeenten krijgen meer informatie en meer inzicht in de mogelijkheden van de corporaties. Huurdersorganisaties krijgen ook een stevigere positie: zij mogen meebeslissen over de prestatieafspraken tussen gemeenten en corporaties, en krijgen instemmingsrecht bij bijvoorbeeld fusies. Ook mogen zij minimaal een derde van de leden van de raad van commissarissen voordragen.

### **Demografische ontwikkelingen**

Het speelveld van Antares bevindt zich in de gemeente Venlo en gemeente Peel en Maas. De bevolking van beide gemeenten neemt af in de periode tussen 2015 en 2040. In de gemeente Venlo met ongeveer 7.400 personen (7,5%) en de gemeente Peel en Maas met ongeveer 3.800 (9,8%).

De groei van het aantal huishoudens blijft tot 2025 bij beide gemeenten doorzetten waardoor de afname van de bevolking zeker tot 2025 wordt gecompenseerd. Na 2025 ontstaat in beide gemeenten een lichte daling van het aantal huishoudens. In beide gemeenten zien we een stijging van het aantal huishoudens met een leeftijd boven de 75 jaar. Het aantal huishoudens in de categorie 55 tot 74 jaar blijft echter de grootste categorie.

In bijlage 1 zijn bovenstaande ontwikkelingen grafisch weergegeven.

### **Wonen en zorg**

Vanaf 1 januari 2015 is de nieuwe zorgwet in werking getreden. De inzet van de nieuwe zorgwet is om mensen langer zelfstandig thuis te laten wonen. Bestaande woningen zullen daardoor meer moeten worden aangepast aan de zorgbehoefte van mensen. Verder moet worden voldaan aan de huisvestingsbehoefte van mensen met specifieke woonbehoeften, zoals mensen met een fysieke of geestelijke beperking.

### **Economische ontwikkelingen**

Bij de verkoop van huurwoningen en andere vormen van (maatschappelijk) vastgoed is bepalend of het vastgoed voor de middel- en lange termijn (5 à 10 jaar) past binnen de vastgoedportefeuille. Het continu monitoren van de ontwikkelingen op het gebied van volkshuisvesting, waardeontwikkeling en courantheid van het vastgoed is geborgd in het vastgoed managementsysteem van Antares. Maatschappelijke ontwikkelingen hebben direct effect op de financierbaarheid van nieuwe activiteiten. Ook de verhuurdersheffing en de saneringsheffing beperken onze investeringscapaciteit. We gaan minder (onrendabel) bouwen, besparen op de algemene kosten en kijken kritisch naar de relatie tussen betaalbaarheid en kwaliteit. Het verkoopbeleid is integraal onderdeel van deze complexe afwegingen.

### **Technologische ontwikkelingen**

Online dienstverlening is de toekomst, misschien (nog) niet voor iedereen, maar wel voor een overgrote meerderheid van de huurders. De digitalisering grijpt vooral in op de processen van de corporatie en op de relatie met de klant. Veel werkzaamheden verlopen straks papierloos en/of worden via internet digitaal afgehandeld. Dat biedt kansen om kosten te besparen en de kritische consument tevreden te stellen. Anderzijds biedt digitale communicatie een enorme kans om meer te weten te komen over onze huurders; wat zij willen en kunnen. Werkzaamheden veranderen met bijbehorende impact op de benodigde kwaliteit en competenties van onze medewerkers. Dit betekent dat de inrichting en aansturing ook mee veranderen.

### **Toekomstgerichtheid woning**

Het karakter van de woningmarkt verandert door veranderingen in de samenleving. Individualisering, vergrijzing en vernieuwing van de samenstelling van de bevolking (denk aan arbeidsmigranten, studenten) zorgen voor andere woonbehoeften en minder zekerheden voor de woningaanbieder. De komende periode wordt, met het oog op huisvesting van meerdere doelgroepen, de toekomstbestendigheid van de woning steeds belangrijker. Dit geldt zowel voor aanpasbaarheid van de woning, als voor duurzaam materiaalgebruik. Voor de beheersing van de totale woonlasten neemt het belang van energiezuinigheid toe. Antares werkt zoveel mogelijk met het cradle-to-cradle principe: toepassen van milieuvriendelijke materialen en werkmethoden en het materiaal moet in de toekomst kunnen worden hergebruikt.



### 3. Onze koers

De corebusiness van Antares is het verhuren van goede betaalbare woningen aan minder draagkrachtige mensen. Antares wil een bijdrage leveren aan een beter milieu en leefomgeving, het wooncomfort van huurders vergroten, woonlasten beheersen, aantrekkelijk bezit behouden, verhuur- en verkooprisico's verminderen en zorg dragen voor een gezonde financiële huishouding en continuïteit.

#### Missie

“Wij dragen zorg voor goede en betaalbare huisvesting, wooncomfort met aandacht voor het milieu en de leefomgeving. Wij doen dat op een transparante, klantgerichte, integere en resultaatgerichte wijze, met een efficiënte, professionele en betrokken organisatie, in goede samenwerking met onze stakeholders.”

#### Visie

- |          |   |
|----------|---|
| Klant    | <ul style="list-style-type: none"><li>• De klant, markt en overheid bepalen ons handelen; we blijven een door de klant gedreven corporatie, uiteraard binnen verantwoorde grenzen.</li><li>• De woningen passen bij onze doelgroepen: een betaalbare, goed en duurzaam onderhouden woning, waar mensen prettig wonen. De gedifferentieerde portefeuille met bijpassende dienstverlening sluit aan op de woonwensen van de verschillende doelgroepen.</li><li>• Waar we ons verantwoordelijk voelen met betrekking tot wonen, dragen we bij aan vraagstukken op het terrein van leefbaarheid en werken we samen met bijvoorbeeld zorg en welzijn. Daarbij zoeken we vanuit het belang van onze doelgroep de verbinding met huurders en maatschappelijke partners.</li><li>• Betaalbaarheid van wonen is één van onze belangrijkste opgaven. Antares gaat aan de slag met woonlastenbeheersing omdat we ons verantwoordelijk voelen voor de betaalbaarheid van het woningbezit.</li></ul> |
| Vastgoed | <ul style="list-style-type: none"><li>• De tijd van het grote bouwen is voorbij, de focus van Antares ligt op de kwaliteit van de bestaande woningvoorraad.</li><li>• We blijven ons vastgoed vernieuwen. Investeringsstemmen we af op de behoeften en mogelijkheden van de klant: we bouwen of renoveren sober en doelmatig en 'terugrekenend' vanuit de doelgroep en de huurprijs.</li><li>• We verduurzamen ons vastgoed omdat wij ons realiseren dat wat wij nu doen voor toekomstige generaties van groot belang is. Daarbij ligt de focus op de woningen met energielabels D-E-F-G.</li><li>• Voor Antares is de koers voor het woningbezit op basis van een grondige analyse van interne en externe factoren vastgelegd in de vastgoedsturing. Hierin is een wensportefeuille, een visie over onze wijken en een analyse over onze woningen bepaald en beschreven.</li></ul>   |

- Organisatie
- Antares is een maatschappelijk ondernemer met een publieke en tegelijkertijd zakelijke verantwoordelijkheid. Antares haalt daartoe een zo optimaal mogelijk financieel én maatschappelijk rendement uit de vastgoedportefeuille en de daaraan gerelateerde dienstverlening en investeert naar vermogen.
  - We werken actief met andere partijen samen. In deze samenwerking vervullen we onze rol als verhuurder en vastgoedeigenaar, maar ook de rol als regisseur wordt versterkt. We zoeken in die samenwerking naar de juiste verbindingen in de overtuiging dat dit meerwaarde oplevert. Met samenwerking beogen we wendbaarheid, flexibiliteit en de mogelijkheid om snel in te spelen op de behoefte van de klant en het oplossen van maatschappelijke vraagstukken.
  - We benutten digitale mogelijkheden voor het optimaliseren van onze dienstverlening en vergroten van huurdersparticipatie.
  - We ontwikkelen ons van een aanbodgerichte organisatie naar een vraaggerichte organisatie.
  - We sturen op de sectorgemiddelden van de financiële parameters benoemd in hoofdstuk 6 onder financiële sturing.
  - Om de taakstelling binnen de Antares organisatie van de toekomst efficiënt, flexibel en met inzet van alle aanwezig kennis te kunnen bereiken wordt de organisatie geleidelijk omgebogen naar een zelfsturende matrixorganisatie.

## 4. De Klant

Wij willen een klantgedreven corporatie zijn. Onze klanten vormen ons bestaansrecht. Voor de komende periode is het belangrijk dat we zorgdragen voor een woningvoorraad die kwalitatief goed en betaalbaar is en blijft. In deze tijd is dit zeker een uitdaging. Zo neemt onze bewegingsruimte als gevolg van wet- en regelgeving verder af, terwijl de woningmarkt juist vraagt om te investeren in een passend en betaalbaar woningaanbod nu en in de toekomst. Dit geldt zowel voor de mensen met de laagste inkomens als voor de middeninkomens die, mede door de huizenprijzen en de economische situatie, moeilijk in aanmerking komen voor een koopwoning. Ook gaat speciale aandacht uit naar starters en het toenemend aandeel ouderen en arbeidsmigranten.

### Primaire doelgroep

De wet schrijft voor dat minimaal 90% van de sociale huurwoningen moet worden toegewezen aan de primaire doelgroep (inkomen tot € 35.739,-; peil per 1 januari 2016). Ook hebben we te maken met de passendheidsnorm. Dit houdt in dat aan ten minste 95% van de huishoudens met recht op huurtoeslag een woning moet worden toegewezen met een huur onder de aftoppingsgrens. Er blijft een marge bestaan van 5% voor uitzonderingsgevallen. Per 1 oktober 2015 voorzien we in de volgende differentiatie in ons woningbezit (o.b.v. streefhuren).

	<b>Huurtoeslaggrens (peil 1-1-2016)</b>	<b>Percentage</b>
Max huurgrens < 23 jaar	tot € 409,92	11 %
Huurtoeslaggrens 1 & 2 personen	€ 409,92 - € 586,68	55 %
Huurtoeslaggrens 3 of meer personen	€ 586,68 - € 628,76	15 %
Boven huurtoeslaggrens	€ 628,76 - € 710,68	18 %
Geliberaliseerd	Vanaf € 710,68	1% %
<b>Totaal</b>		<b>100%</b>

(opgave inclusief 52 woningen ACP en 121 studentenkamers)

We willen een gedifferentieerd aanbod blijven bieden voor alle huishoudens: gezinnen, jongeren en ouderen. Onze ambities benoemd in de vastgoedsturing worden de komende periode getoetst aan de nieuwe Woningwet.

### Middeninkomens

Mensen met een inkomen net boven de € 35.739,- (peil 1-1-2016), hebben een lastige positie op de woningmarkt als gevolg van regels in de sociale huursector en een moeilijk toegankelijke koopmarkt. Voor deze groep is een tijdelijke regeling getroffen tot en met 2020 mag 10% van onze vrijkomende sociale huurwoningen worden verhuurd aan huishoudens met een inkomen tussen € 35.739,- en € 39.874,- (peil 1 januari 2016. Met betrekking tot de overige 10% vrije toewijzingsruimte geldt dat er prioriteit gegeven moet worden aan een specifieke doelgroep (medische- en sociale urgentie). Bovendien moet het beleid over deze 10% vrije ruimte worden overlegd met huurdersorganisaties. Antares heeft de intentie om deze vrije ruimte te benutten voor het leveren van maatwerk bij urgente en schrijnende situaties.

## **Bijzondere doelgroepen**

Het bieden van passend woningaanbod aan mensen met een zorgindicatie wordt steeds belangrijker. Naast onze primaire taak voor de huisvesting van mensen met een lichamelijke en/of verstandelijke beperking, is dit vooral ingegeven door de vergrijzing in combinatie met het scheiden van woningen en zorg. Antares heeft in de afgelopen periode al veel nieuwbouw voor deze doelgroep gerealiseerd. De komende periode willen we samen met gemeenten en zorgpartners een plan van aanpak opstellen waarbij onderwerpen aan bod komen als: de benodigde samenstelling van het woningaanbod voor zorgbehoevenden, de specifieke vraag in de gemeenten Venlo en Peel en Maas, de mogelijkheden van de complexen in de wijken in relatie tot wonen en zorg, ontwikkelen van oplossingsrichtingen om scheiden wonen en zorg goed te laten verlopen, en wijze van samenwerking. De grote toestroom van asielzoekers en statushouders met de daaraan verbonden acute woningvraag zal door Antares, in goed overleg met collega-corporaties en gemeenten, naar vermogen worden beantwoord met passende (tijdelijke) woonfaciliteiten. Arbeidsmigranten worden zoveel mogelijk gehuisvest in de bestaande voorraad.

## **Studentenhuisvesting en jongeren**

Voor Antares betekent de huidige studentenhuisvesting een 'hotelfunctie' voor short stay exchange studenten. Antares verhuurt ongeveer 120 volledig gemeubileerde kamers voor periodes van een half jaar aan buitenlandse studenten, met alle bijkomende taken op het gebied van schoonmaak, beheer en leefbaarheid.

We zien dat het integreren van studentenhuisvesting in ons primaire bedrijfsproces niet het meest ideaal voor studenten is en kiezen ervoor om de verhuur van studentenkamers in samenwerking met andere partners buiten onze organisatie vorm te geven.

Daarnaast zien we dat het aantal commerciële initiatieven op deze markt toeneemt en dat voor ons de kosten en de baten moeilijk met elkaar in balans te krijgen zijn. Dat maakt dat Antares in de komende jaren deze formule niet zal uitbreiden. Antares neemt zijn rol als achtervang van de markt. Als blijkt dat er in de markt een dringende behoefte ontstaat, zullen we in gesprek gaan met de betrokken partijen.

We zien dat in onze regio jongeren – 18 tot 23 jaar – niet makkelijk aan passende huisvesting kunnen komen. We gaan daarom onderzoeken welke mogelijkheden er zijn om het woningaanbod voor deze doelgroep te vergroten.

## **Leefbaarheid**

Leefbaarheid is voor Antares gerelateerd aan zijn vastgoed. Niet aan buurten, wijken of stadsdelen. Als er een directe relatie met het wonen is, spannen we ons, met onze mensen en middelen, in op het gebied van leefbaarheid en veiligheid. Dat is een belangrijk criterium dat we uit gaan dragen en in de praktijk gaan brengen. Het gaat ons daarbij om het woongenot van onze huurders en het behouden of verbeteren van de vastgoedwaarde.

We zijn ervan overtuigd dat meer dan 90% van onze huurders zich correct gedraagt, niet voor overlast zorgt en de huur op tijd betaalt. Dat willen we graag zo houden. Dat betekent dat we deze grote groep huurders actief beschermen tegen kandidaat-huurders die het met normen en waarden en betalingsgedrag minder nauw nemen.

In ons toewijzingsbeleid zullen we dan ook bij twijfel bij een kandidaat-huurder gedegen onderzoek doen. Indien uit dit onderzoek blijkt dat we er vrij zeker van kunnen zijn dat deze kandidaat-huurder problemen gaat veroorzaken en daarmee het woongenot van de andere huurders verstoort, zal de kandidaat-huurder géén woning toegewezen krijgen. Indien er twijfels blijven bestaan zullen we dat duidelijk maken aan de kandidaat-huurder en dit zodanig vastleggen dat we – indien nodig – adequaat en snel afscheid van deze huurder kunnen nemen. Uiteraard handelen we binnen de gegeven juridische context.

### **Wat doen we niet?**

We nemen geen verantwoordelijkheid over van de bewoner zelf of andere organisaties. We lossen geen problemen op die geen directe relatie met het wonen hebben en trekken niet aan perspectiefloze zaken. Als anderen hun verantwoordelijkheid niet nemen of geen inbreng leveren in een gezamenlijke inspanning, project of interventie, dan zal Antares zijn bijdrage ook heroverwegen.

### **Wat doen we wel?**

De focus van leefbaarheid ligt op het signaleren en het gezamenlijk met andere partijen oplossen van problemen van onze huurders. We participeren actief in netwerken met andere instanties waarbij samenwerking en doorverwijzing naar de juiste instantie leidend is. De netwerkgedachte staat hierbij centraal. Wij zoeken actief de samenwerking met de gemeenten en de maatschappelijke ketenpartners en participeren in het wijkteam, waarin ook de welzijnsorganisatie, zorgorganisatie, politie en waar nodig andere hulpverleners zitten. We zijn alert op signalen dat bewoners in de knel raken. We zetten intensief in op vroege signalering en preventie. Hierbij activeren we onze maatschappelijke partners als wij vinden dat zij een rol of taak moeten oppakken en bevorderen dat problemen worden opgelost.

We streven ernaar om dichtbij en zichtbaar voor de klant te zijn. Hierin spelen onze coördinator leefbaarheid en onze wijkbeheerders een belangrijke rol met ondersteuning van toezichthouders. De toezichthouder is een gemotiveerde bewoner van een complex die als een verlengstuk van Antares toeziet op het naleven van een goed gebruik van het woongebouw en gedrag conform maatschappelijk normen en waarden. Ook voor de bewoners vormt hij een eerste aanspreekpunt.

Ook ligt de komende periode de focus op het vergroten van bewonersparticipatie bij vraagstukken en initiatieven op het gebied van leefbaarheid. We willen bewoners actief betrekken bij leefbaarheid.

Investeren in fysieke maatregelen aan woningen en in de woonomgeving in het kader van "schoon, heel en veilig" doen we in principe al vanuit ons onderhoudsbeleid. Daarnaast is er het Leefbaarheidsfonds, waaruit huurders met goede ideeën die de leefbaarheid versterken een bijdrage kunnen krijgen. Alleen als onze medewerkers in de wijken aangeven en onderbouwen dat er een dringende noodzaak is om aanvullende maatregelen te nemen, doen we meer. Hierbij hanteren we de stelregel dat uitgaven op het gebied van leefbaarheid voornamelijk incidenteel zijn.

Om onze inzet zo efficiënt en effectief mogelijk te kunnen maken willen we in beeld hebben hoe het staat met de leefbaarheid in de buurten en hoe deze zich ontwikkelt. We gaan de leefbaarheid dus meten. De focus ligt daarbij op de beleving van onze huurder.

### **Betaalbaarheid en huurverhoging**

Betaalbaarheid van het wonen is één van onze belangrijkste opgaven. De kaders voor het huurbeleid worden door de regering bepaald. Antares heeft de inkomsten uit huurbeleid nodig ten behoeve van de inflatiecorrectie, het op peil houden van toekomstige investeringen, het afdragen van de verhuurdersheffing en het op peil houden van de kwaliteit van de woningvoorraad. Bij onze keuzes streven wij naar rust en duidelijkheid voor de huurder én naar zekerheid voor de toekomst. We willen onze huurverhoging graag zo laag mogelijk houden. Tegelijkertijd willen we voorkomen dat gemiste opbrengsten door een lage huurverhoging dit jaar bij de klant in de komende jaren cumulatief in rekening gebracht moeten worden. Antares onderzoekt daarom de mogelijkheid om dit te realiseren en gaat daarover in gesprek met onze stakeholders. Om huurders meer voorspelbaarheid in hun woonlasten te geven, werkt Antares een plan uit voor huurarrangementen voor een periode van bij voorbeeld 3 jaar.

### **Betaalbaarheid en woonlastenbeheersing**

Antares gaat aan de slag met woonlastenbeheersing omdat we ons verantwoordelijk voelen voor de sociale doelgroep. Betaalbaarheid werd tot voor kort vooral gekoppeld aan huurprijzen van woningen. Sturen op de huur werd in de sector, en dus ook bij Antares, gezien als voornaamste middel om de betaalbaarheid te waarborgen. Echter ook andere componenten hebben een belangrijk aandeel in de betaalbaarheid van wonen; de servicekosten, de eventuele huurtoeslag en de energielasten.

Antares gaat bij het woningaanbod inzichtelijk maken welke woonlasten een woning heeft. Zo kan de huurder bij het reageren op woningen bewust kiezen: bijvoorbeeld voor een hogere huur en lagere energielasten of voor een lagere huur en hogere energielasten. Uiteraard blijven bewoners zelf verantwoordelijk voor hun gedrag en verbruik, maar door bij woningtoewijzing duidelijk te zijn over huurprijs in relatie tot de overige woonlasten leggen we de afweging bij de huurder.

Ook bij het uitvoeren van energetische maatregelen wil Antares van tevoren het verschil in verbruik inzichtelijk krijgen. We voeren een woonlastentoets in bij ieder investeringsvoornemen van Antares. Investerings in de woningen en in het bijzonder in het energiezuinig maken ervan geldt als een woningverbetering die mag leiden tot een huurverhoging. De woning krijgt meer comfort en bovendien ook lagere energielasten. Het uitgangspunt is om de kosten van de investeringen gezamenlijk met de huurder te dragen. Antares is van mening dat het nemen van energiebesparende maatregelen mag leiden tot een huurverhoging, ook voor de zittende huurders. De totale woonlasten mogen als gevolg van de energiemaatregelen echter per saldo niet stijgen.

### **Samenwerking met de huurders**

We vinden het belangrijk om structureel met onze huurders in gesprek te blijven, om zo een producten- en dienstenpakket te ontwikkelen dat aansluit bij de wensen en behoeften van onze (toekomstige) huurders. Met de komst van de herziene woningwet verandert de positie van de huurdersbelangenverenigingen; zij krijgen meer invloed op bepaalde onderwerpen. Dat zal de wederzijdse verwachtingen beïnvloeden. We gaan met hen in gesprek om de nieuwe verhoudingen goed vorm te geven. Hierbij hechten we waarde aan de representativiteit van en samenwerking tussen de huurdersorganisaties.

We streven naar een goede samenwerking met één sterke representatieve huurdersvereniging. Naast het overleg met de huurdersbelangenvereniging leggen we de focus de komende periode ook op rechtstreeks contact met onze huurders met behulp van bijvoorbeeld klantenpanels en digitale mogelijkheden.

- **Klantenpanels**

We laten onze huurders participeren bij de totstandkoming en herziening van beleid en bij het optimaliseren van onze processen. We kiezen verschillende onderwerpen waar we met huurders over in gesprek gaan. Hierbij is reflectie op de huidige situatie en meedenken over nieuwe richtingen en oplossingen vanuit de huurder uitgangspunt. Antares wil dit meer beleidsmatig benaderen door jaarlijks structureel met meerdere bewonersgroepen te praten. Dat verstevigt onze relatie met de huurders en geeft een beter beeld van wat hen bezighoudt. Daarnaast kunnen we tijdig inspringen op signalen over knelpunten.

- **Benutten digitale mogelijkheden**

Antares bekijkt de komende periode hoe we de relatie met onze huurders en andere stakeholders door de inzet van digitale mogelijkheden en social media verder kunnen versterken. Via social media kunnen we relatief eenvoudig een grote groep klanten bereiken en bij verschillende onderwerpen betrekken. Voordeel voor de klanten is dat zij ook relatief eenvoudig en op een voor hen gewenst moment online hun mening en inbreng kunnen geven. Deze methodiek willen wij ook toepassen bij renovatie; huurders de mogelijkheid geven om digitaal inbreng te geven over bijvoorbeeld de kleur van het schilderwerk en het gebruik van materialen.

### **Samenwerking met de gemeenten**

We werken samen met de gemeenten Peel en Maas en Venlo vanuit een gedeelde visie op de ontwikkeling van de regionale woningmarkt. Het Strategisch Akkoord (STRAK II) van 2012 vormt de basis voor het nieuwe STRAK III dat in 2015 wordt voorbereid.

De thema's die in de STRAK-akkoorden worden uitgewerkt zijn:

- veranderende wet en regelgeving;
- (regionale) woningbouwopgave en volkshuisvesting;
- vastgoed, inclusief sociaal- maatschappelijk vastgoed;
- leefbaarheid;
- centrale stad (in de regio) en studentenhuisvesting;
- afspraken tussen corporaties en gemeente op tactisch- en projectniveau;
- duurzaamheid en innovatie;
- stadsvernieuwing;
- schuldsanering en de rol van de plangroep.

### **Antares als maatschappelijk ondernemer**

Het werkterrein van Antares ligt besloten in de regio's Venlo en Peel & Maas. Vanuit zijn rol als werkgever en als opdrachtgever ziet Antares zichzelf als een belangrijke speler in beide regio's.

De wijze van opereren kenmerkt zich door een grote sociale bewogenheid. We zijn naast sociale huisvester ook sociaal ondernemer. Dit doen wij niet alleen maar altijd in nauwe samenwerking met onze partners. Samen met de contractpartners willen we mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, mensen met een beperking meer inschakelen in onze dienstverlening. Daarnaast willen we binnen Antares jonge mensen kansen bieden om kennis en ervaring op te doen. We gaan stageplaatsen creëren alsmede mogelijkheden bieden aan studenten om afstudeeropdrachten uit te voeren.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen betekent ook dat Antares kiest voor duurzame allianties en duurzame oplossingen. In dit ondernemingsplan zijn voorbeelden aanwezig: het toepassen van de cradle-to-cradle principes, het toetsen van onze partners op duurzaamheid, investeringen in het vastgoed om huren blijvend betaalbaar te houden, het verduurzamen van onze relaties (ketensamenwerking).



## 5. Vastgoed; moderniseren en verduurzamen

Het vastgoed is ons belangrijkste middel om huisvesting te bieden aan onze doelgroepen, maar ook om beweging op de markt te creëren en te werken aan duurzame (woon-) oplossingen. Onze focus voor 2016-2020 ligt op het 'bij de tijd brengen en verduurzamen' van ons woningbezit. We werken de komende jaren aan de (energetische) kwaliteit van onze bestaande woningvoorraad. De uitwerking op dit thema is afgestemd op onze vastgoedsturing.

### Vastgoedsturing

Voor Antares is de koers voor het woningbezit op basis van een grondige analyse van interne en externe factoren vastgelegd in de vastgoedsturing. Hierin is een wensportefeuille, een visie op onze wijken en een analyse van onze woningen bepaald en beschreven. Renovatie, diversificatie en transformatie van onze voorraad is voor ons belangrijk, ondanks dat dit in de komende jaren om financiële redenen in een lager tempo zal plaatsvinden. De ambities en uitwerking van onze vastgoedsturing zijn opgenomen in dit ondernemingsplan.

### Samenstelling vastgoedportefeuille

De veranderopgave van onze vastgoedportefeuille, de wensportefeuille, is beschreven en vastgesteld in onze vastgoedsturing. Met onze projecten, maar ook door de verkoop van woningen, willen we de veranderopgave in de portefeuille realiseren. In 2016 toetsen we onze voornemens aan de nieuwe woningwet en stellen we vast of we bepaalde keuzes of uitgangspunten moeten herzien.

Woningtype	ons bezit	veranderopgave	wensportefeuille
eengezinswoningen	37,6%	+ 200 à 300	40 à 45%
nultreden grondgebonden	5,0%	+ 200 à 300	9 à 13%
appartement met lift	42,5%	- 200 à 300	35 à 40%
appartement zonder lift	14,0%	- 200 à 300	8 à 12%

### Verjonging

De focus van Antares is de komende jaren vooral gericht op de bestaande voorraad en bestaande grondposities. De groei van het woningbezit is geen doel op zich, maar verjonging en modernisering wel. Daarom willen we het woningbezit met ongeveer 1% per jaar verjongen door middel van nieuwbouw. Dit is niet alleen mogelijk door nieuwbouw maar met name door investeringen in de bestaande bouw waardoor de exploitatietermijn van de woningen wordt verlengd.

Onze bestaande grondposities worden alleen ingevuld als er behoefte is vanuit de markt. Als die behoefte niet aantoonbaar is kunnen grondposities aan andere partijen worden aangeboden.

## **Investeringsruimte**

Ook Antares heeft te maken met een beperking van de investeringscapaciteit, door onder andere de invoering van de verhuurdersheffing en de saneringsheffing. Dit betekent dat we de juiste balans moeten vinden voor de investeringen die we doen. Antares heeft besloten dat van de totale investeringsruimte 40% wordt ingezet voor nieuwbouw, 40% voor renovatie en 20% voor extra energetische investeringen. Dit komt overeen met de ambitie die is uitgesproken dat de focus op de kwaliteit van de bestaande woningvoorraad ligt.

## **Verkoop als instrument**

De verkoop van ons woningbezit is een instrument voor het realiseren van onze vastgoedstrategie. Willen we sneller toegroeien naar onze wensportefeuille dan moeten we woningen uit onze bestaande voorraad verkopen om geld te genereren. Omdat Antares wil groeien in het woningtype eengezinswoningen gaat Antares duurdere appartementen verkopen.

## **Product van de toekomst**

In de komende jaren wordt nieuwbouw vanuit een ander uitgangspunt ontwikkeld, namelijk 'terugrekenend' vanuit de doelgroep en de huurprijs. Dit moet leiden tot meer creativiteit en kritisch vermogen, en minder stichtingskosten. De kwaliteit van de nieuwbouw is sober en doelmatig. Dit betekent onder andere dat (uiteraard) volgens de normen van het bouwbesluit wordt gebouwd, maar dat extra luxe of voorzieningen niet meer worden aangebracht. Die extra ruimte gebruiken we voor kwaliteitsverbeteringen in de bestaande woningvoorraad.

## **Duurzaamheid**

We verduurzamen ons vastgoed omdat wij ons realiseren dat wat wij nu doen voor toekomstige generaties van groot belang is. Verduurzaming van ons vastgoed richt zich vooral op het toepassen van duurzame materialen en technieken, op het duurzaam opwekken van energie en op het energiezuiniger maken van de woningen, zodat de energiekosten voor de bewoners lager kunnen worden.

- **Cradle-to-cradle**  
Antares heeft als ambitie om bij nieuwbouw en renovatie het cradle-to-cradle principe: alleen milieuvriendelijke materialen en werkmethoden worden toegepast en het ingebouwde materiaal moet in de toekomst kunnen worden hergebruikt.
- **Energie**  
In onze vastgoedsturing hebben we gekeken naar ons woningbezit en de mogelijkheden voor energetische verbeteringen aan de woningen. Voor Antares zijn energetische investeringen maatwerk. Per woning kijken we naar de mogelijkheden. Hierbij zijn de woningen met energielabel D, E, F of G voor Antares als eerste prioriteit benoemd. Dit kan zowel door energetische investeringen, als door sloop of verkoop. Voor de duur van dit ondernemingsplan worden de projecten benoemd en wordt een doorkijk gemaakt naar de komende 10 tot 15 jaar.

Het energieverbruik wordt sterk beïnvloed door het gedrag van de gebruikers. Antares is van mening dat iedere huurder zelf verantwoordelijk is voor zijn eigen (stook)gedrag. We willen echter ook hierin onze verantwoordelijkheid nemen en besteden daarom aandacht aan persoonlijke uitleg en aan gebruikersinformatie.

Hierdoor weten bewoners beter hoe zij de woning en woninginstallaties zo goed en energiezuinig mogelijk kunnen gebruiken.

### **DAEB en niet-DAEB splitsing**

De herziene woningwet is op 1 juli 2015 in werking getreden. Alle corporaties moeten voor 1 januari 2017 bij de Minister aangeven hoe zij willen omgaan met de splitsing tussen DAEB en niet-DAEB<sup>1</sup>. In praktische zin betekent dit dat Antares zich moet bezinnen op welk deel van de vastgoedportefeuille 'sociaal' blijft of wordt en welk deel 'commercieel' blijft of wordt. De volkshuisvestelijke opgave en marktvraag spelen hierin uiteraard een belangrijke rol, maar minstens zo belangrijk zijn de financiële consequenties, de praktische uitwerking voor de organisatie en de keuze voor een administratieve of juridische scheiding. Dit moet allemaal zorgvuldig worden afgewogen. Ook de gemeenten en de huurdersbelangenverenigingen hebben hierop invloed. Voor 2015 en 2016 is dit een belangrijke strategische opgave.

---

<sup>1</sup> DAEB – Diensten van Algemeen Economisch Belang: Het bouwen, verhuren en beheren van sociale huurwoningen en van bepaald maatschappelijk vastgoed en het uitvoeren van beperkte leefbaarheidstaken. Hiervoor is staatssteun cq. borging van financiering door het WSW toegestaan. Voor commerciële activiteiten (niet-DAEB) gelden strenge nieuwe eisen en moet externe financiering worden aangetrokken.

## 6. De organisatie

De afgelopen jaren hebben we flinke stappen gezet in de professionalisering van onze organisatie en een kwaliteitsslag gemaakt met onder meer het aanscherpen van werkwijzen en het efficiënter inrichten van processen. Een ontwikkeling van een aanbodgerichte naar een vraaggerichte organisatie waarbij ondernemerschap en rentmeesterschap belangrijke speerpunten zijn. De komende jaren gaan we als organisatie door met het optimaliseren van onze werkwijzen, gericht op de kwaliteit van onze dienstverlening, zowel in- als extern.

### Kernwaarden

Onze organisatie bestaat uit klantgedreven en betrokken mensen. Wij nemen onze verantwoordelijkheid, zijn integer en denken in oplossingen en mogelijkheden. Wij hechten veel waarde aan samenwerking en zijn pas tevreden als het resultaat toegevoegde waarde heeft voor de klant en de organisatie. Deskundigheid wordt gewaardeerd en gestimuleerd en persoonlijke ontwikkeling wordt binnen onze organisatie actief gefaciliteerd.

Bovenstaande vertalen we in de volgende kernwaarden voor onze medewerker:

- klantgericht;
- integriteit;
- samenwerking;
- resultaatgericht;
- ontwikkeling;
- betrokkenheid.

Op deze kernwaarden zijn we intern, maar ook extern door onze huurders en maatschappelijke partners aanspreekbaar. Het vergt een meerjarige en planmatige inspanning om deze kernwaardes in het dna van onze organisatie te verankeren. Daarbij zien we onszelf als 'lerende organisatie'; we kunnen niet alles in één keer, maar doen het steeds een beetje beter dan gisteren.

Een belangrijke randvoorwaarde hierbij is goed leiderschap en een eenduidige en consistente (aan)sturing. We vragen van onze leiders het juiste voorbeeldgedrag en het vermogen om medewerkers te coachen en te begeleiden bij het werken in een veranderende organisatie en omgeving. We vragen van onze medewerkers het vermogen het voorbeeldgedrag te vertalen naar hun eigen werk en om sturing en coaching te accepteren, ook van elkaar.

### Fusie en samenwerking

De sector van de woningcorporaties vertoont al lange tijd een trend van schaalvergroting, met als een van de doelen kostenbesparing. Uit onderzoek blijkt dat schaalvergroting niet altijd kostenbesparing tot gevolg heeft. Antares is niet principieel voor of tegen fusies, maar ziet "groter worden" niet als doel op zich. Als zich een mogelijkheid tot fusie voordoet, weegt Antares deze op de merites: alleen als een fusie leidt tot meerwaarde – voor de organisatie en de klant – en de professionaliteit, kwaliteit en huurders nabijheid geborgd zijn, zal Antares dit overwegen. De ingezette fusie met Woningstichting Kessel wordt in 2016 geëffectueerd.

Daar waar Antares al veel ervaring heeft met kleine kernenbeleid, zal na het samengaan met WS Kessel, dit beleid verder worden geïntensiveerd. Ruim 20% van het woningbezit bevindt zich in woonomgevingen die niet stedelijk zijn en als kleine kernen gedefinieerd kunnen worden.

Antares gaat in de komende periode voor professionalisering en verbetering van de diverse vormen van samenwerking. Samenwerking met maatschappelijke partners en met leveranciers. Dit biedt ons wendbaarheid, flexibiliteit en de mogelijkheid om snel in te spelen op de behoefte van de klant en het oplossen van maatschappelijke vraagstukken.

### **Medewerkerstevredenheidonderzoek**

Naar aanleiding van het bovenstaand onderzoek dat medio 2015 heeft plaatsgevonden zien we dat medewerkers meer tevreden zijn dan enkele jaren geleden. De gemiddelde waardering van de Antares medewerker bedroeg 7,4 ten opzichte van 7,1 in 2008. Omdat 'continu verbeteren' voor het MT een belangrijk facet is, heeft het MT met de medewerkers afgesproken de volgende 4 items centraal te stellen:

1. De communicatie van het MT naar de medewerkers wordt verder verbeterd. Daarnaast ziet het MT erop toe dat de communicatie binnen Antares meer transparant, volledig, tijdig en correct is. Het MT zal hierin een actieve rol spelen.
2. Elders in het ondernemingsplan wordt melding gemaakt van het feit dat Antares het accent meer gaat leggen op zelfsturende teams. Het door het MT geven van duidelijke kaders en doelstellingen én het voortdurend verbeteren van de competenties van onze medewerkers, zijn hierbij de belangrijkste voorwaarden.
3. Het succesvol implementeren van besluiten en projecten en er op toezien dat de geambieerde doelstellingen ook daadwerkelijk bereikt worden is een onderdeel waar meer aandacht naar uit moet gaan.
4. 'Feedback' is een ontwikkelingsinstrument dat nog onvoldoende binnen Antares wordt toegepast. Het MT zal een actieve rol gaan spelen om dit instrument succesvol toe te passen binnen het dagelijks werk van medewerkers.

### **Structuur**

Medewerkers van Antares voeren twee hoofdtaken uit. De reguliere kerntaken die onderdeel zijn van de functieomschrijving en de taken die de medewerker vervult in projecten. Dit noemen we het werken in een matrixorganisatie. Medewerkers kunnen naast hun reguliere takenpakket dus ook projectmedewerker of projectleider zijn.

Om de missie en de visie van Antares in de toekomst efficiënt, flexibel en met inzet van alle aanwezige kennis te kunnen bereiken, zullen de reguliere kerntaken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden - nog meer dan nu het geval is - zo dicht mogelijk op de 'werkvloer' worden neergelegd. Indien medewerkers de hiervoor benodigde competenties hebben ontwikkeld, zal geleidelijk aan gewerkt gaan worden in meer zelfsturende teams. Een zelfsturend team is een relatief vaste groep van medewerkers die gezamenlijk verantwoordelijk is voor het totale proces waarin diensten tot stand komen en aan de klant geleverd worden. Dit vergt tevens een andere vorm van leiderschap.

De wijze waarop we binnen Antares projecten managen zal de komende jaren op een meer uniforme en professionele manier worden uitgevoerd. Projectleiders zullen competent zijn om deze projecten in goede banen te leiden.

Antares gaat dus werken aan een andere organisatievorm. Beoogd doel hiervan is dat medewerkers (nog) competenter worden en daardoor een grotere zelfstandigheid gaan krijgen. Het MT creëert daarmee een grotere betrokkenheid en deskundigheid op operationeel niveau. Besluitvorming zal over minder schijven verlopen en de communicatielijnen worden korter. Uiteindelijk zal het op een professionelere manier werken in projecten en het werken in meer zelfsturende teams, de dienstverlening aan de klant ten goede komen.

Antares constateert dat zijn organisatie de komende 5 jaar dus een stevige ontwikkeling moet doormaken. De klant moet écht centraal komen te staan. Vernieuwend denken en moderne productontwikkeling (bijv. via digitale mogelijkheden) wordt belangrijker. Medewerkers van Antares blijven normaal gesproken werken tot 67 jaar. Het is de verantwoordelijkheid van de medewerker zélf om geestelijk en lichamelijk fit te blijven. Antares zal deze hierin waar nodig actief ondersteunen, zodat de medewerker een positieve bijdrage blijft leveren aan het realiseren van de Antares doelstellingen en daardoor ook met plezier blijft werken.

Om dit te bereiken zullen we op een planmatige, efficiënte en effectieve manier gaan werken aan de competentie-ontwikkeling van medewerkers. We creëren daarmee een lerende organisatie. De beoogde organisatieontwikkeling wordt ondersteund door het aantrekken van jonge, goed opgeleide, zelfstandige mensen op minimaal hbo-niveau.

Daarnaast zorgt Antares voor een evenwichtige span-of-control per manager zodat voldoende aandacht kan worden gegeven aan deze organisatieontwikkeling. Om de ontwikkeling van de organisatie verder kracht bij te zetten wordt de afdeling P&O kwalitatief versterkt en zal met name op het gebied van moderne media en communicatie een extra impuls gegeven worden.

## **Digitalisering**

Onze visie is dat onze klant zo goed mogelijk bediend moet worden. Een groeiend aantal klanten wenst vooral digitale afhandeling van vragen. Daarom geven wij een sterke impuls aan onze digitale dienstverlening. Door het bieden van een interactief huurdersportaal, kennisbank en verdere uitbreiding van het digitale kanaal willen we deze klanten optimaal bedienen. We willen in 2016 alle technische voorzieningen hiervoor gereed hebben. Daarnaast zal een organisatie- en cultuurverandering aan de orde zijn. Hierbij zijn het verbeteren van de kwaliteit van communicatie, zelfredzaamheid, klantgerichtheid, oplossingsgerichtheid en professionalisering van belang. Ook willen we processen optimaliseren en vereenvoudigen.

Klanten houden de keuze tussen digitale afhandeling en persoonlijk contact. We verwachten dat als de digitale dienstverlening goed loopt de klanten minder een beroep doen op de andere kanalen zoals een bezoek aan de balie en of vragen stellen per post of telefoon. Het Klant Service Centrum (KSC) gaat geleidelijk meer fungeren als achtervang van de digitale communicatie.

We zijn ervan overtuigd dat we door deze verschuiving van het werk onze capaciteit flexibeler kunnen inzetten en dat er op die manier meer tijd beschikbaar komt voor gerichte en persoonlijke aandacht. De dienstverlening wordt zo beter op de vraag van de klant toegesneden.

### **Onze dienstverlening gewaardeerd**

Antares is een lerende organisatie en een belangrijke drijfveer is het continu verbeteren van onze dienstverlening. Wij vinden het belangrijk dat onze huurders tevreden zijn. Om dit te meten gebruiken wij een online enquête tool ontwikkeld met een koppeling met het primair systeem. Hierdoor kunnen we de kwaliteitsmeting een integraal onderdeel laten vormen van onze processen en krijgen we direct een terugkoppeling over de tevredenheid van de huurder over de geleverde dienst. Dit betreft zowel interne diensten als diensten geleverd door ketenpartners. Het is een belangrijke stap in het creëren van een efficiënte bedrijfsvoering en het direct sturen op klantwaardering. Ook bij het uitbesteden van werkzaamheden, en het goed invullen van de regierol, is het belangrijk om inzicht te hebben in het verloop van het proces en de klanttevredenheid.

Naar aanleiding van de uitkomsten van de metingen stellen we daar waar nodig een plan van aanpak op om onze dienstverlening te verbeteren. Daarnaast meten we onze prestaties met de visitatie, die we in 2016 laten uitvoeren.

### **Samenwerking met collega-corporaties**

In samenhang met het optimaliseren van onze processen zoeken we met collega-corporaties in de regio hoe we onze krachten kunnen bundelen. Door samen te werken versterken we elkaar waarbij we processen efficiënt en eenduidig oppakken. Met Woonwenz voeren we een gezamenlijk urgentiebeleid. Ook geven we in samenwerking met Woonwenz het gehele verhuurproces van studenthuisvesting buiten de reguliere verhuur vorm. Daarnaast willen we de komende periode nader onderzoeken of gezamenlijke woningtoewijzing met één of meerdere andere woningcorporaties een passende mogelijkheid is voor de toekomst. Het gezamenlijk, kostenefficiënt inkopen van producten en diensten staat ook nadrukkelijk op de agenda

### **Focus op kernactiviteiten**

De discussie rondom kernactiviteiten is door de nieuwe woningwet verder versterkt. Ook Antares bekijkt welke activiteiten tot onze 'corebusiness' behoren. Wat zijn onze kernactiviteiten? Welke activiteiten voeren we zelf uit en welke voeren we in samenwerking met andere partijen uit? En welke activiteiten besteden we helemaal uit aan een derde partij waarbij we zelf de regie blijven voeren? Keuzes zijn afhankelijk van een grondige analyse van kwaliteit, capaciteit, continuïteit, meerwaarde voor de klant, kosten en opbrengsten en mogelijkheden en voorwaarden van externe partijen. In de komende periode leggen we hier de focus op.

## Financiële sturing

Financiële continuïteit is cruciaal om nu en in de toekomst met onze vastgoedportefeuille in te kunnen spelen op de ontwikkelingen in de regionale woningmarkt en daarmee onze volkshuisvestelijke opgaven te kunnen realiseren. Daarom wegen we onze investeringen en het daarmee te behalen financiële resultaat altijd af tegen het maatschappelijke rendement. Het is in ieder geval van belang dat we sturen op:

- Voldoende naar vermogen presteren conform de geldende regels van de daartoe bevoegde instanties (CFV/Autoriteit Woningcorporaties).
- Voldoen aan de minimale normen van de financiële ratio's zoals door het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) worden gehanteerd. De minimale financiële kaders zijn in onderstaand overzicht weergegeven:

	Norm WSW	Begroot Antares	Target	
Rentedekkingsgraad (ICR)	1,40	2,15	2,00	min norm
Debt Service Coverage Ratio (DSCR)	1,00	1,43	1,38	min norm
Laon to Value (LTV)	75%	65%	67%	max norm
Solvabiliteit	20%	41%	40%	min norm
Dekkingsratio	50%	29%	33%	max norm

- Voldoende faciliteringsruimte van het WSW om onze plannen en projecten te kunnen uitvoeren in de gemeenten Venlo en Peel en Maas.
- Deze onvoorwaardelijke parameters zullen jaarlijks onderdeel uitmaken van de prestatietargets voor het bestuur.

## Verlaging van bedrijfslasten

De bedrijfslasten van woningcorporaties liggen op dit moment onder een vergrootglas. Binnen Antares is de afgelopen ondernemingsplanperiode veel aandacht besteed aan het efficiënter organiseren van processen en werkwijzen en het beperken van de bedrijfskosten. Ook is veel aandacht besteed aan het versterken van het ondernemerschap en het ontwikkelen van een meer zakelijke cultuur. We hebben de beïnvloedbare bedrijfslasten de afgelopen periode met 20% kunnen beperken. De komende periode, mede ingegeven vanuit onze beoogde investeringen, vraagt ook dat we extra inzet plegen om onze bedrijfslasten blijvend te verlagen. Onze aandacht gaat daarbij in eerste instantie uit naar de voordelen die we kunnen behalen door de digitalisering van de dienstverlening en het efficiënter organiseren van processen. Daarnaast blijft de focus op het vergroten van de deskundigheid en flexibele inzet van medewerkers.

## Risicomanagement

Als woningcorporatie voeren we activiteiten uit waar op verschillende manieren risico's aan verbonden zijn. In onze benadering van risicomanagement is het begrip risico's nadrukkelijk breder dan financiële en fiscale risico's; we hebben bijvoorbeeld ook te maken met risico's op schade, risico's m.b.t. veiligheid, uitvoerbaarheid en reputatie. Risico-verkenning en -beheersing zijn structureel onderdeel van onze besluitvorming. We bekijken steeds waar de belangrijkste risico's zich bevinden, maken hier een inschatting van en benoemen oplossingen en maatregelen. Dit nemen we standaard op als onderwerp in onze besluitvormingsdocumenten.

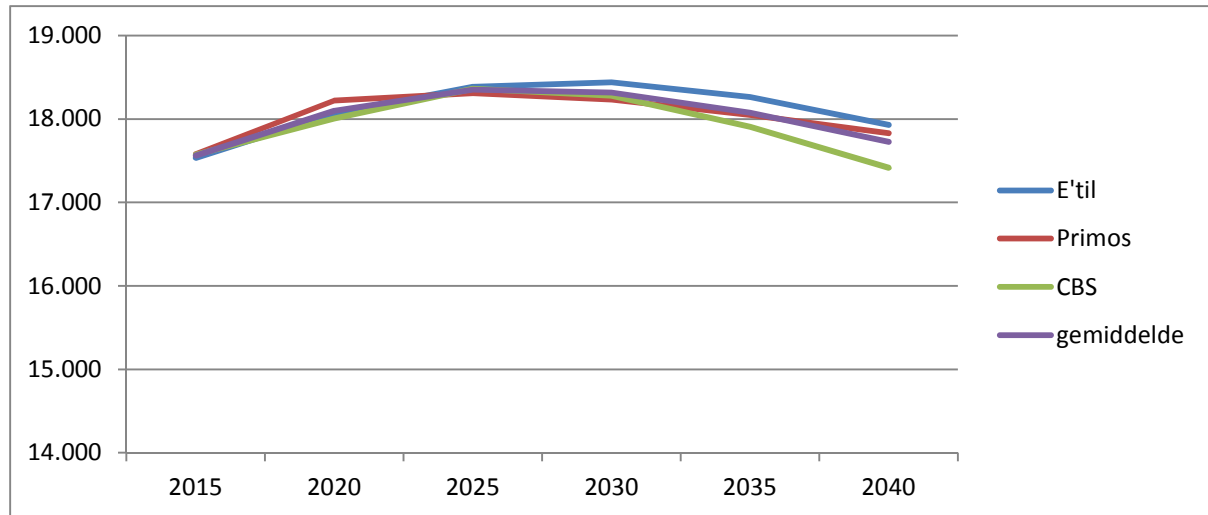




# Bijlage 1. Demografische ontwikkelingen

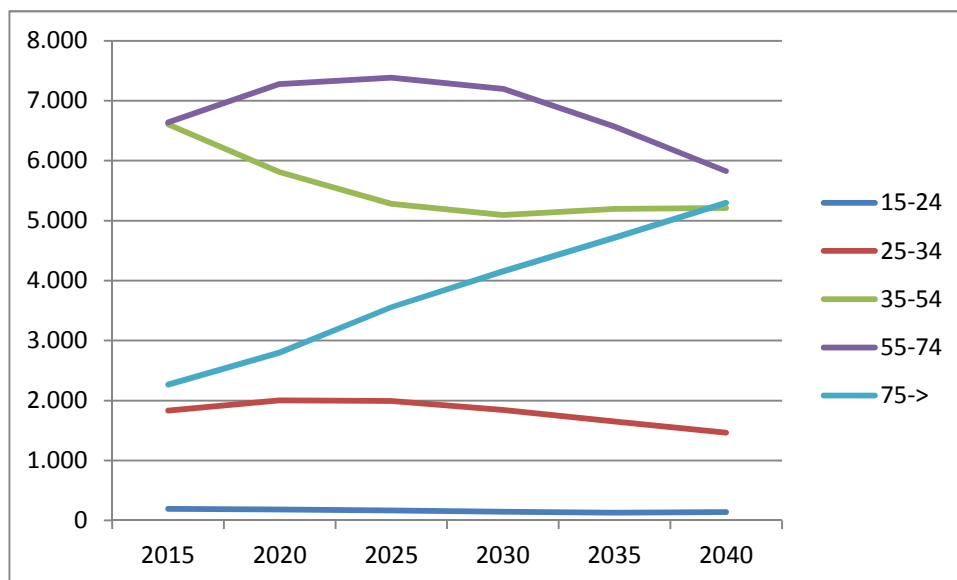
## Gemeente Peel en Maas

### 1. Huishoudens ontwikkeling 2015 - 2040



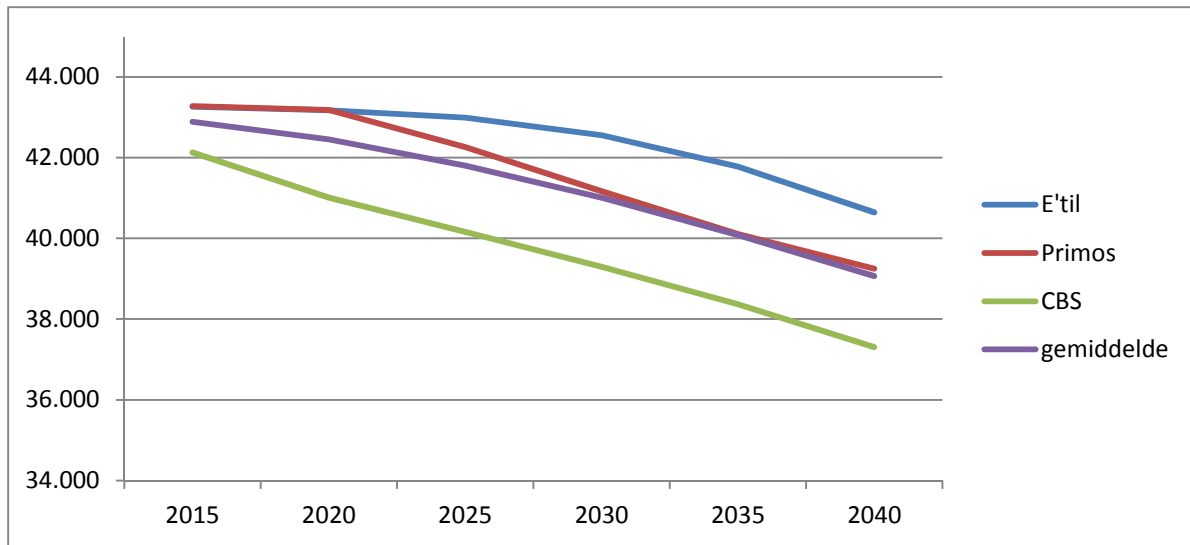
Bron: CBS/PBL (2013), E'til (2013) Primos (2013).

### 2. Huishoudens ontwikkeling per leeftijdscategorie.



Bron: E'til (2013).

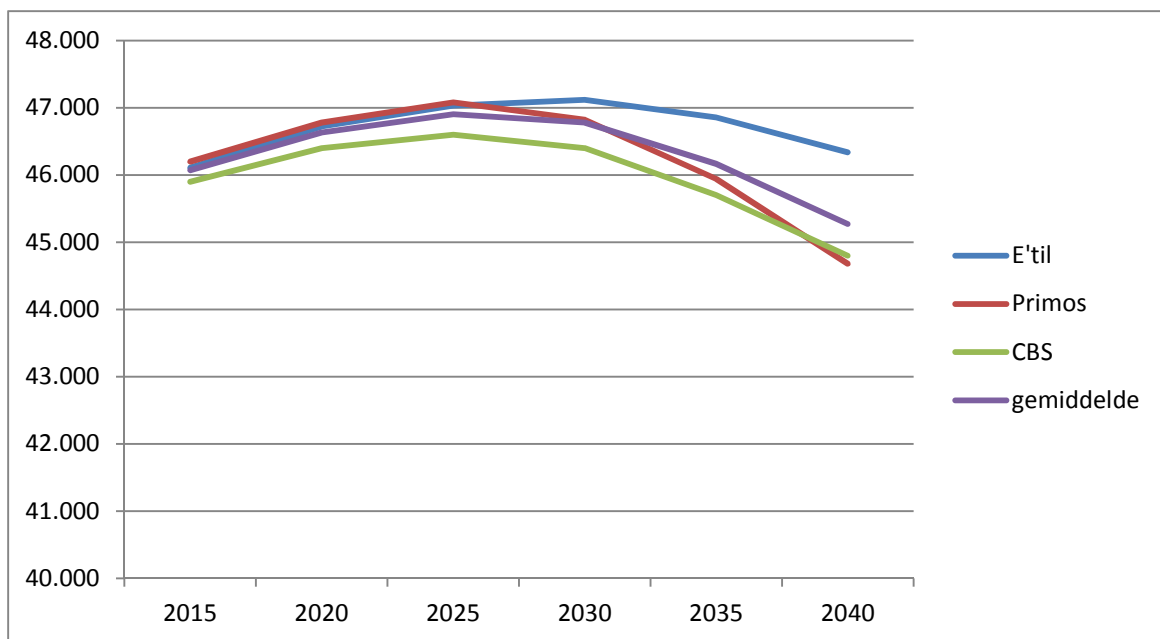
### 3. Bevolkingsontwikkeling 2015 – 2040.



Bron: CBS/PBL (2013), E'til (2013) Primos (2013).

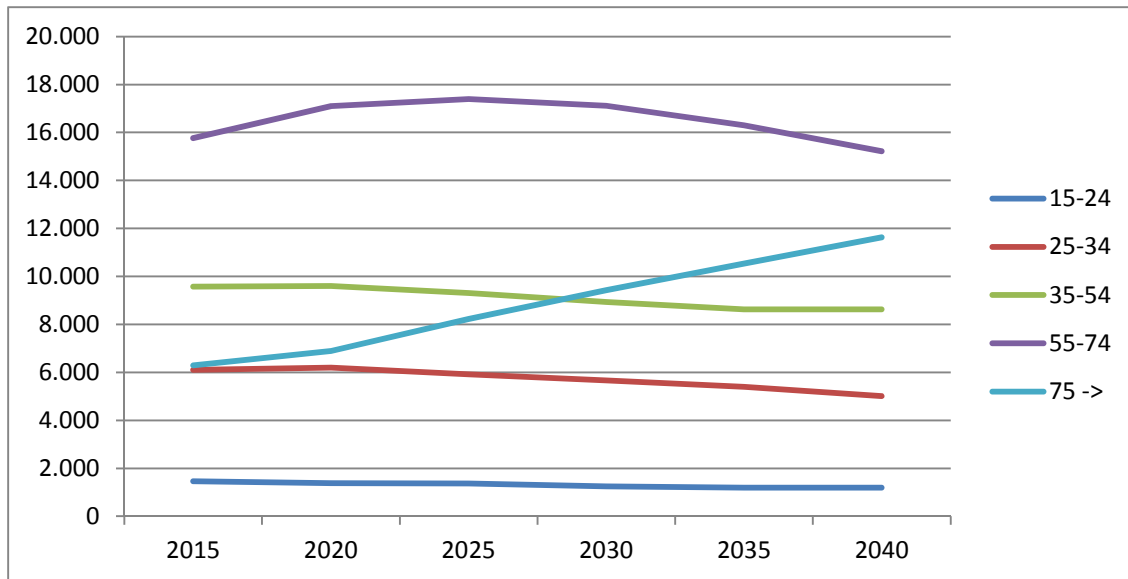
## Gemeente Venlo

### 1. Huishoudens ontwikkeling 2015 - 2040



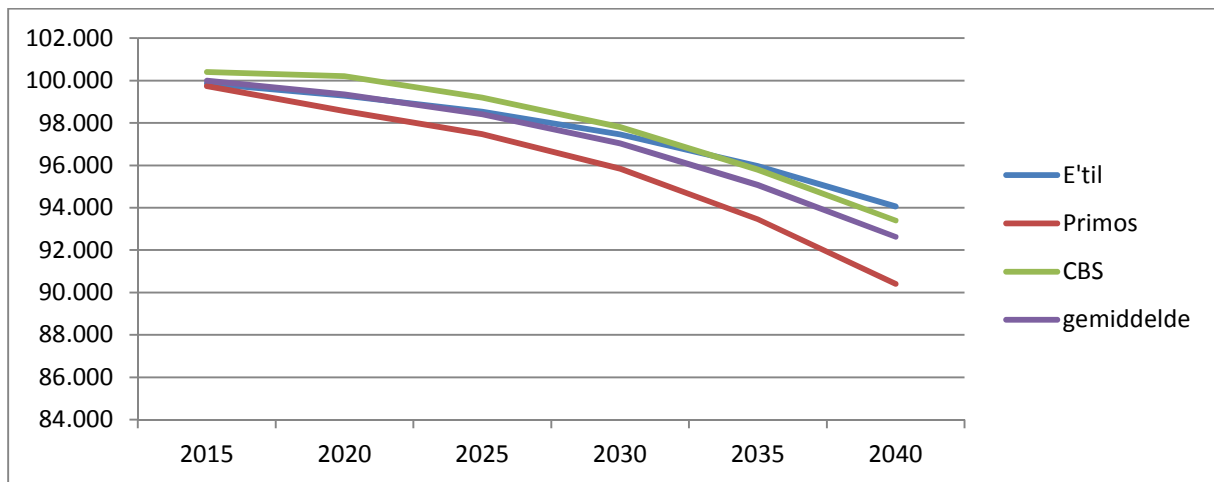
Bron: CBS/PBL (2013), E'til (2013) Primos (2013).

## 2. Huishoudens ontwikkeling per leeftijdscategorie.



Bron: E'til (2013).

## 3. Bevolkingsontwikkeling 2015 – 2040.



Bron: CBS/PBL (2013), E'til (2013) Primos (2013).

## Bijlage 2. Actiepunten overzicht

1. Starten projectorganisatie voor implementatie nieuwe woningwet.
2. Plan van aanpak met gemeenten en partners voor wonen & zorg.
3. Onderzoeken mogelijkheden voor doelgroep 18- tot 23-jarigen binnen het woningbezit.
4. Onderzoeken en monitoren leefbaarheid in buurten
5. Onderzoeken mogelijkheden voor meerjarenafspraken huurverhoging en huurarrangementen.
6. Woonlasten inzichtelijk maken voor de huurder.
7. Woonlastentoets invoeren bij investeringsvoornemens.
8. Onderzoek versterken relatie huurders en stakeholders.
9. Onderzoek mogelijkheden verkoop duurdere appartementen.
10. Ontwikkeling nieuwbouw vanuit doelgroep en huurprijs verder uitwerken.
11. Plan van aanpak prioritering energetische investeringen.
12. Aandacht voor huurders in het kader van energetische investeringen met focus op persoonlijke uitleg en gebruikersinformatie.
13. Project digitalisering dienstverlening.
14. Keuzes met betrekking tot zelf doen/samenwerking/uitbesteding activiteiten.
15. Onderzoek verdere verlaging bedrijfslasten.
16. Plan van aanpak kernwaarden en ontwikkeling organisatie en medewerkers.