



Maatschappelijke visitatie

Antares

Rotterdam, 28 mei 2024

Maatschappelijke visitatie

Antares

2020 tot en met 2023

Opdrachtgever:

Antares

Visitatiecommissie:

Maarten Nieland
Robert Kievit
Tim van Doorn

Rotterdam, 28 mei 2024

Volgende visitatiedatum: 28 mei 2028



Inhoudsopgave

Voorwoord.....	1
Position paper.....	2
Recensie.....	5
Visitatie in één oogslag	8
1 Maatschappelijke waarde	9
2 Maatschappelijke verankering.....	20
3 Besturing.....	23
4 Maatschappelijke capaciteit	25
A Bestuurlijke reactie	29
B Onafhankelijkheidsverklaringen.....	30
C Curriculum vitae	31
D Onderzoeksverantwoording	34



Voorwoord

Woningcorporaties werken dagelijks aan het leveren van maatschappelijke waarde. Het leveren van maatschappelijke waarde doet de corporatie samen met huurders, gemeenten, zorg- en onderwijsinstellingen, collega-corporaties en andere samenwerkingspartners. De maatschappelijke visitatie is een belangrijk instrument om de betreffende maatschappelijke waarde aan te tonen en bespreekbaar te maken. De herziene Woningwet verplicht corporaties zich ten minste eens in de vier jaar te laten visiteren. De visitatie is gestructureerd op basis van een methodiek die is opgesteld door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN). De methodiek die wordt gehanteerd is methodiek 7: Samenwerken aan opgaven. Het uitgangspunt van methodiek 7 is dat de corporatie zich maatschappelijk verantwoordt en wordt uitgedaagd om te leren en te verbeteren. Daarnaast is in methodiek 7 nadrukkelijk aandacht voor de corporatie als samenwerkingspartner in het lokale netwerk.

De maatschappelijke visitatie van Antares

Antares heeft Ecorys in 2023 de opdracht gegeven voor het uitvoeren van een maatschappelijke visitatie. De visitatie heeft betrekking op de periode van 2020 tot en met 2023.

Antares is een corporatie met een werkgebied in gemeente Venlo en gemeente Peel en Maas. De corporatie heeft een woningvoorraad van ongeveer 6.000 woningen, waarvan ongeveer 5.000 woningen in de gemeente Venlo en 1.000 in de gemeente Peel en Maas.

Leeswijzer

Het visitatierapport start met de position paper van Antares, de recensie van de visitatiecommissie en een samenvatting met de belangrijkste bevindingen op de vier visitatievelden: [Maatschappelijke waarde](#), [Maatschappelijke verankering](#), [Besturing](#) en [Maatschappelijke capaciteit](#). De verschillende visitatievelden zijn vervolgens uitgewerkt en voorzien van een waardering van samenwerkingspartners en een waardering van de visitatiecommissie. Als laatste is het visitatierapport voorzien van verschillende bijlagen, waaronder de bestuurlijke reactie, de onafhankelijkheidverklaringen, de cv's van de visitatoren en de onderzoeksverantwoording.

Beoordelingssystematiek

In methodiek 7 wordt voor de verschillende visitatievelden gebruik gemaakt van een beoordelingssystematiek op een vijfpuntsschaal. De visitatiecommissie geeft voor ieder visitatieveld een beoordeling:

- De corporatie presteert **uitstekend**, waarbij de visitatiecommissie ziet dat de corporatie op één of meerdere onderwerpen een voorbeeld is voor andere corporaties;
- De corporatie presteert **goed** en doet meer dan verwacht mag worden, de visitatiecommissie ziet wel enige mogelijkheden tot verbetering;
- De corporatie presteert **naar behoren**, doet daarbij wat verwacht mag worden en de visitatiecommissie ziet op een aantal onderwerpen ruimte voor verbetering;
- De prestaties van de corporatie zijn **voor verbetering vatbaar** en de visitatiecommissie ziet nadrukkelijk ruimte voor verbetering;
- De corporatie presteert **onvoldoende** en de visitatiecommissie ziet dat op één of meerdere onderwerpen urgent actie gewenst is.

Tot slot

De leden van de visitatiecommissie danken alle betrokkenen die een bijdrage hebben geleverd aan de maatschappelijke visitatie. In het bijzonder bedankt de visitatiecommissie Sjriek Simons voor de prettige samenwerking.



Position paper

Dit Position Paper geeft een beeld van Antares vanuit mijn perspectief als (nieuwe) directeur-bestuurder. Het biedt zicht op de ontwikkelingen die de organisatie de afgelopen jaren heeft doorgemaakt. Bovendien beschrijft het de 'staat van zijn' zoals ik Antares ruim een half jaar geleden aantrof met een doorkijk naar de inmiddels in gang gezette ontwikkelingen voor de komende jaren. Op deze wijze geef ik antwoord op de vragen:

- waar Antares voor staat (missie/visie);
- wat Antares wil bereiken;
- wat de belangrijkste opgaven zijn voor Antares;
- wat de belangrijkste prestaties zijn van Antares (passend bij de opgaven);
- welke opgaven of onderwerpen speciale aandacht verdienen;
- welke leer- en ontwikkelopgaven Antares heeft.

Het roer om

In 2018 heeft Antares een ingrijpende organisatie- en cultuurverandering in gang gezet waarbij de traditionele ordening van vakdisciplines aangestuurd in een lijnorganisatie is losgelaten. De werkelijkheid sindsdien is er een van een platte samen-sturende organisatie waarbij er veel ruimte, verantwoordelijkheid en eigenaarschap is belegd bij de individuele professionals teneinde meer slagkracht en wendbaarheid te ontwikkelen in een snel veranderende omgeving. Een -naar mijn mening- verstandige keuze die getuigt van lef en eigenheid. Mede op basis van de vorige visitatie is in 2020 een nieuw ondernemingsplan opgesteld voor de beleidsperiode 2021-2024 waarin de richting en ambities van deze nieuwe organisatie zijn vastgelegd.

Het kompas van Antares

In het ondernemingsplan 2021-2024 heeft Antares: "... een betaalbaar, goed onderhouden en duurzaam thuis bieden voor mensen die daar niet zelf in kunnen voorzien...", als missie gedefinieerd. Tevens wil Antares samen met de huurders en partners zorgen voor een leefbare woonomgeving.

Deze missie oftewel kernopdracht ervaart Antares als een verantwoordelijkheid waar de organisatie zich dagelijks serieus op uitgedaagd voelt. In het ondernemingsplan is die verantwoordelijkheid gespecificeerd in drie belangrijke opgaven:

- Het uitbreiden van het aantal passende woningen voor sociale huur. Dit wordt gerealiseerd door groei én de versterking en het behoud van de bestaande kwaliteit.
- De verduurzaming van het bestaande bezit door vergaande energetische verbeteringen aan te brengen, waarbij de lage energie-labels als eerste worden weggewerkt.
- Het verbeteren van de leefbaarheid in de buurten door buurtinitiatieven te faciliteren, het eigenaarschap van de bewoners te stimuleren en samenwerking en verbinding met partnerorganisaties te organiseren.

De manier waarop Antares handen en voeten geeft aan deze missie is vastgelegd in een visie (kernwaarde): "... door het centraal stellen van de klantbeleving in alles wat we doen, werken we samen aan woongeluk; de bedoeling". Dit wordt gedaan: authentiek, dichtbij en verbonden; het DNA van Antares.

De staat van zijn (mijn beeld sinds 1 mei 2023)

Het ondernemingsplan 2021-2024 kent drie programmalijnen. Een daarvan is 'de gelukkige bewoner'.

Antares (hierna: wij) kiest er nadrukkelijk voor om de beleving van de klant, de huurder, de bewoner van ons vastgoed, als belangrijkste uitgangspunt voor het doen en laten van de organisatie te plaatsen. Wij streven naar hun woongeluk. Daarmee bedoelen wij dat zij de kwaliteit van hun woning, de leefbaarheid van hun woonomgeving en de dienstverlening van de organisatie positief waarderen. Dit wordt actief gemeten en gemonitord middels enquêtes, klantpanels, vragenlijsten, huisbezoeken etc. Wij acteren dicht op de huid van de huurders en werken met de menselijke maat. Door deze aanpak onderkennen wij vroegtijdig eventuele knelpunten en kunnen wij proactief of zelfs preventief optreden. Het overleg met de respectievelijke huurderbelangenverenigingen (hbv'en) en bewonerscommissie verloopt open en constructief. Dat dit alles niet zonder resultaat is, blijkt uit de A-score op dit thema tijdens de meest recente Aedes-benchmark en een voortdurend hoge waardering van onze huurders (huurderstevredenheid).

Een tweede programmalijn is 'het toekomstbestendige vastgoed'. De ruim 6000 woningen van Antares zorgen voor een gedifferentieerd aanbod dat past bij de verschillende doelgroepen waar wij ons verantwoordelijk voor voelen. De woningen zijn goed onderhouden en inmiddels vrijwel allemaal ingrijpend verduurzaamd. De doelstelling uit de Nationale Prestatie Afspraken (NPA) om voor eind 2028 alle woningen

met een E-, F- of G-label te hebben 'weggewerkt', wordt door ons al 4 jaar eerder (eind 2024) gerealiseerd. Ook deze inspanningen van de organisatie hebben geresulteerd in een A-score op de Aedes-benchmark. Enkele taaie en reeds langlopende nieuwbouwprojecten zijn inmiddels vlot getrokken en zorgen de komende jaren voor een redelijk gevulde vastgoedportefeuille. Zij geven de komende jaren invulling aan de groei ambitie van 1% jaarlijks. Desondanks is er zowel op de korte, middellange als lange termijn nog voldoende ontwikkel- en investeringsruimte om recht te doen aan de maatschappelijke urgentie voor woningbouw. Om hier invulling aan te geven is in de tweede helft 2023 een uitgebreide groslijst aan mogelijke leads verzameld teneinde vanaf 2024 de meest kansrijke te selecteren en te verzilveren ten faveure van de (toekomstige) huurders.

Een derde programmalijn is 'de vitale organisatie'. Met de in gang gezette organisatie- en cultuurverandering in 2018, is een professionaliseringslag opgestart die voor een groot deel is gerealiseerd. De organisatiestructuur is feitelijk aangepast naar de nieuwe werkwijze; met de inrichting van drie nieuwe teams. Binnen de teams wordt een groot beroep gedaan op de verantwoordelijkheid van de individuele medewerker. Om die reden wordt binnen Antares gestuurd op een verdere kwaliteitsverbetering en professionalisering van medewerkers, gericht op een duurzame inzetbaarheid; gerichte training on the job, Antares Academie, actieve deelname aan Corpoconnect, faciliterend leiderschap, etc. De organisatiecultuur is het best te typeren als een familiecultuur met een gepaste zakelijkheid. Het gemiddeld verzuim is laag en de gemeten medewerkerstevredenheid is hoog.

De organisatie wordt gestuurd binnen heldere kaders met een set kwalitatieve beleidsdocumenten en de procesarchitectuur en -inrichting is op orde. Het belangrijkste (strategische) koersdocument is het ondernemingsplan waarin 10 concrete speerpunten zijn benoemd. Deze 10 punten worden jaarlijks verfijnd en uitgewerkt in een jaarplan. De belangrijkste bedrijfsdoelen en -risico's, die hieruit voortkomen, worden actief gemonitord middels een dashboard van MS Power BI; een model voor business intelligence. Wij zijn in control en voldoen aan de eisen vanuit de OOB-status. Wij sturen financieel op de sectorgemiddelden en we zijn financieel zeer gezond. Wij voldoen aan de normen en ratio's die het WSW en de Aw hanteren. Investerings en het daarmee te behalen financiële resultaat worden in voorkomend geval zorgvuldig afgewogen tegen het maatschappelijk rendement. Résumé, Antares heeft de afgelopen jaren fors -en met succes- geïnvesteerd in het op orde brengen van de eigen interne organisatie.

Leer- en ontwikkelpunten

Is dan alles koek en ei bij Antares? Nee, natuurlijk niet. Een organisatie is per slot van rekening nooit af. Er is mijns inziens nog voldoende ruimte voor een verdere doorontwikkeling ervan. Enkele belangrijke leer- en ontwikkelpunten daarbij zijn:

- verstevigen organisatorische basis;
- verwerven vastgoedposities;
- vergroten externe oriëntatie.

Verstevigen organisatorische basis

De (beperkte) omvang van de totale organisatie begrenst het werkvermogen in absolute zin. Ook zijn als gevolg hiervan veel functies enkelvoudig bezet en daardoor kwetsbaar. Indien Antares in de nabije toekomst meer vastgoedposities verwerft en een stevige schep ambities boven op de huidige plannen legt, kan dit enkel worden gerealiseerd door het werkvermogen te vergroten en de kwetsbaarheid weg te nemen. Oplossingen hiervoor bestaan in de vorm van taakverruiming, taakverrijking, aanvullende systeemondersteuning, specifieke inhuur en formatie-uitbreiding. Maar veruit de belangrijkste mogelijkheid is het werk maken van de verdere professionalisering en taakvolwassenheid van de individuele medewerkers.

Tevens dient extra aandacht te worden geschonken aan de interne communicatie en gegevensuitwisseling. Beide zijn belangrijke voorwaarden om de besturingsvisie gebaseerd op 'samensturing' optimaal tot z'n recht te doen komen. De systeemarchitectuur en -inrichting gebaseerd op MS Teams en de daarbij horende manier van werken is nog onvoldoende ontwikkeld en geïmplementeerd.

Tot slot wil het managementteam vanuit een (nog meer) integrale verantwoordelijkheid leidinggeven aan de organisatie als geheel; over de grenzen van de afzonderlijke teams heen. Daarmee wordt recht gedaan aan het eigen besturingsmodel van Antares en wordt de uitvoeringskracht van de organisatie vergroot.

Verwerven vastgoedposities

De ambitie om jaarlijks de vastgoedportefeuille van Antares met 1% (60 woningen) te laten groeien, is geformuleerd in 2020 en vastgelegd in het ondernemingsplan 2021-2024. Deze ambitie blijkt in de huidige werkelijkheid waarbij het woningtekort bovenaan iedere politieke en bestuurlijke agenda staat, te beperkt en ontoereikend om recht te doen aan de volkshuisvestelijke opgave. Wij willen om die reden, binnen verantwoorde kaders, waarbij de bedrijfscontinuïteit uiteraard niet in gevaar mag komen, de grenzen van de investeringsruimte en organisatorische mogelijkheden

opzoeken. Wij willen voortvarend aan de slag gaan om te bouwen wat inmiddels vergund is en zorgdragen dat vergund wordt wat morgen gebouwd kan worden.

Vergroten externe oriëntatie

Stakeholders, waaronder gemeenten, zorginstellingen, ontwikkelaars, collega-corporaties en aannemers waarderen de samenwerking met ons, met dien verstande dat zij Antares soms als te bescheiden en onzichtbaar ervaren. Zij gebruiken desgevraagd woorden als: betrouwbaar, degelijk en kwalitatief, om de organisatie te typeren, maar het mag best een tikje zelfbewuster en meer extern gericht. In het ondernemingsplan 2021-2024 is geconstateerd dat: "... Antares laat te weinig zien wat we doen en waarvoor we staan...". Anno 2023 is dit nog steeds een opgave waarin ruimte voor ontwikkeling schuilt. Gezien worden is belangrijk teneinde een actieve rol te kunnen spelen in het uitgebreide netwerk van samenwerkingspartners en belanghebbenden en een substantiële bijdrage te leveren aan de volkshuisvestelijke opgave.

Om aan bovengenoemde aandachtspunten recht te doen, zijn bestuurlijke continuïteit, een duurzaam bedrijfsmodel en financiële zekerheid belangrijke voorwaarden.

Tegelen, 31 december 2023

R.J.M. Versleijen
Directeur-bestuurder



Recensie

Antares is een corporatie met een werkgebied in gemeente Venlo en gemeente Peel en Maas. De corporatie heeft een woningvoorraad van ongeveer 6.000 woningen, waarvan ongeveer 5.000 woningen in de gemeente Venlo en 1.000 in de gemeente Peel en Maas.

Voorgaande visitatie

Antares is in 2020 gevisiteerd over de periode van 2016 tot en met 2019. De toenmalige visitatiecommissie kenschetste Antares als praktisch, vindingrijk, zakelijk en sociaal betrokken. Antares kenmerkte zich destijds als een organisatie die veel voor elkaar kreeg door het praktisch zoeken van oplossingen, vaak met samenwerkingspartners als zorgorganisaties en bouwbedrijven. De toenmalige visitatiecommissie gaf Antares verbeterpunten mee voor de beleidsagenda. De belangrijkste waren:

- Deel vraagstukken en dilemma's eerder met partners in het lokale netwerk, zodat in gezamenlijkheid de beste aanpak kan worden gekozen.
- Zorg vanaf het begin voor gestructureerde inbreng van alle samenwerkingspartners. Het is aan Antares om contact te maken met de leefwereld van de huurders(vertegenwoordigers).
- Geef meer aandacht aan het samen met samenwerkingspartners formuleren van strategische doelstellingen.

De samenwerkingspartners gaven Antares veel verbeterpunten mee. Daarin waren twee rode lijnen te herkennen:

- **Netwerkontwikkeling:** Maak meer gebruik van de kennis en kwaliteiten van de samenwerkingspartners in het lokale netwerk. Alle samenwerkingspartners willen meer en eerder betrokken worden bij beleidsontwikkeling en bieden hun kennis en ervaring aan.
- **Communicatie:** Breng meer naar buiten wat Antares allemaal doet en welke resultaten Antares daarmee heeft bereikt. Dit is een roep om meer transparantie en meer profilering.

Position paper gaat in op de opgaven voor Antares

In het voor deze visitatie geschreven position paper gaat de directeur-bestuurder van Antares in op de belangrijkste opgaven en geeft hij een doorkijk op de wijze waarop Antares de opgaven wil oppakken. De opgaven zijn:

- Het uitbreiden van het aantal passende woningen voor sociale huur, via groei én de versterking en het behoud van de bestaande kwaliteit.
- Het verduurzamen van het bestaande bezit door vergaande energetische verbeteringen aan te brengen, waarbij de lage energielabels als eerste worden weggewerkt.
- Het verbeteren van de leefbaarheid in de buurten door buurtinitiatieven te faciliteren, het eigenaarschap van de bewoners te stimuleren en samenwerking en verbinding met partnerorganisaties te organiseren.

De visitatiecommissie onderkent het belang van de betreffende opgaven en ziet dat de opgaven passen in de lokale context en de huidige ontwikkelingen in de samenleving. De toenemende druk op de woningvoorraad in het werkgebied van Antares vraagt immers om het uitbreiden van de woningvoorraad. Daarnaast vragen de Nationale Prestatieafspraken aandacht voor het verbeteren van woningen met een E-, F- en G-label. Antares heeft een relatief duurzame woningvoorraad met een beperkt aantal van 400 woningen met een laag energielabel. De investeringen in de duurzaamheid van de woningvoorraad in het verleden zorgen ervoor dat Antares van de beschikbaarheidsopgave topprioriteit kan maken. Als laatste ziet de visitatiecommissie dat de directeur-bestuurder de leefbaarheid in wijken en buurten terecht als aandachtspunt noemt. De druk op de leefbaarheid neemt, onder andere als gevolg van het aantal bijzondere doelgroepen in wijken en buurten, steeds verder toe. De verwachting is dat de druk op de leefbaarheid in de toekomst zal blijven toenemen en dat samenwerking met partners belangrijk is en blijft.

De visitatiecommissie ziet verder gedrevenheid in de wijze waarop Antares de opgaven specifiek heeft gemaakt voor haar werkgebied en duidelijke stappen om zo goed mogelijk van betekenis te zijn. Antares heeft de opgaven via drie programmaliijnen geoperationaliseerd en oplossingen op maat bedacht. Daarbij is duidelijk dat Antares beseft dat de opgaven niet alleen via de 'stenen' gerealiseerd kunnen worden, maar dat samenwerking en een wendbare organisatie eveneens noodzakelijk zijn. De visitatiecommissie spreekt waardering uit voor de wijze waarop Antares 'het roer heeft omgegooid' en tijdig aandacht heeft gehad voor de ontwikkeling naar een samensturende matrixorganisatie.



Huidige visitatie

De voorliggende visitatie laat zien dat Antares voortvarend aan de slag is gegaan met de aanbevelingen uit de vorige visitatie. Hierbij heeft zeker geholpen dat de nieuwe directeur-bestuurder op verzoek van de RvC vanaf het begin krachtig voortzetting heeft gegeven aan de ingezette lijn gericht op lokale verankering en samenwerking. In de ogen van de visitatiecommissie heeft de door de directeur-bestuurder aangebrachte focus een grote invloed gehad en heeft zij ook duidelijk vruchten afgeworpen. Dit wordt hieronder nader toegelicht.

Antares is lokaal verankerd en werkt goed samen

De corporatie heeft duidelijk de samenwerking met de verschillende samenwerkingspartners verdiept en betreft hen over het algemeen goed en tijdig bij het beleid. De introductie van het stakeholdermanagement laat het belang dat Antares hecht aan samenwerking zien. Daarbij concludeert de visitatiecommissie, op basis van de gesprekken met de samenwerkingspartners, dat Antares een betrouwbare en stabiele partner is waarmee een goede relatie wordt onderhouden. Bovendien geeft Antares samenwerkingspartners over het algemeen passende invloed op haar beleid. De huurdersbelangenverenigingen plaatsen daar echter wel een kanttekening bij. Zij vinden namelijk dat zij eerder betrokken kunnen worden in het (beleids)proces, zodat zij daadwerkelijk mee kunnen denken.

Tegelijkertijd vragen de ontwikkelingen een steeds intensievere van samenwerking. De woonzorg- en leefbaarheidsopgaven vragen bijvoorbeeld om meer strategische samenwerking met zorg- en welzijnsorganisaties en de ketenpartners geven aan mee te willen denken in de toekomstige duurzaamheidsopgaven. Als laatste is de wens uitgesproken dat Antares zich aansluit bij 'Thuis in Limburg'. Antares heeft het belang van meer strategische samenwerking zelf ook onderkend. Er zijn namelijk al strategische samenwerkingsverbanden met onderwijsinstellingen. De organisatie geeft aan daarom graag in te gaan op de uitgestoken hand van de samenwerkende partners. Ook de ontwikkeling van het nieuwe ondernemingsplan kan een aanleiding zijn om het (strategische) gesprek met de verschillende partners opnieuw te voeren.

Antares is een lerende organisatie

Antares is in 2018, onder de vorige directeur-bestuurder, gestart met het aanpassen van de organisatie met als doel om de huurders daadwerkelijk centraal te stellen en te focussen op het woongeluk van de huurder. De aandacht voor het woongeluk van de huurder is samengegaan met een kanteling van de organisatie in 2018, waarin Antares zich meer is gaan richten op de eigen verantwoordelijkheid van de medewerkers en

meer bottom-up in plaats van top-down is gaan werken. Daarbij is een 'samensturende matrixorganisatie' ingericht, waardoor een platte(re) organisatie is ontstaan. Het aantal leidinggevenden is op basis van de behoeften van de drie interne teams teruggebracht en teams zijn anders ingedeeld.

De huidige directeur-bestuurder heeft de ingezette koers omarmd en aangescherpt om Antares te helpen nog meer te 'werken vanuit de bedoeling' en een lerende en wendbare organisatie te worden. Dit komt bijvoorbeeld naar voren bij het invoeren van 'werken volgens de bedoeling'. In de dagelijkse praktijk is een term als 'Werken vanuit de bedoeling' immers niet scherp genoeg. Wat is dan bijvoorbeeld die bedoeling?

De visitatiecommissie vindt de wijze waarop en de tijdigheid waarmee Antares de organisatieontwikkeling heeft ingezet een voorbeeld voor andere corporaties. De ontwikkeling naar een samensturende matrixorganisatie is vanuit verschillende perspectieven en structureel ingezet en past bij de maatschappelijke ontwikkelingen en de ontwikkelingen die zichtbaar zijn in de corporatiesector.

Daarnaast vindt de visitatiecommissie het positief dat Antares regelmatig de voortgang van de organisatieontwikkelingen evalueert en daar naar handelt. In 2023 concludeerde men bijvoorbeeld dat de organisatiestructuur wel is waar is veranderd, maar dat de 'zachte kanten van de organisatie' minder snel zijn meegegroeid. Antares heeft daarop adequate maatregelen getroffen om juist de zachte aspecten (nog) meer aandacht te geven.

Antares is een presterende corporatie

De visitatiecommissie is van mening dat Antares over het algemeen goed presteert en een nadrukkelijke bijdrage levert aan de opgaven in het werkgebied. Antares heeft aandacht voor de beschikbaarheidsopgave en is actief met het signaleren van kansen voor het realiseren van nieuwbouw. De corporatie zoekt samenwerking met de gemeenten en zet in op 1% netto groei van de woningvoorraad per jaar. De huidige lijst van (zachte) plannen laat zien dat Antares kansen heeft om ruimschoots aan de ambitie te kunnen voldoen.

De kwaliteit en duurzaamheid van de woningvoorraad maakt dat Antares van de beschikbaarheidsopgave topprioriteit kan maken. Daarbij wordt reeds gesproken over een voltooide duurzaamheidsopgave, met name in het licht van de Nationale Prestatieafspraken en het beperkte aantal woningen met een E-, F- of G-label. Desondanks wil de visitatiecommissie Antares uitdagen om, ondanks de nadrukkelijke aandacht voor de beschikbaarheidsopgave, verder te blijven werken aan de

toekomstige duurzaamheidsopgaven, zoals CO2-reductie, circulariteit, biobased bouwen en klimaatadaptatie.

De visitatiecommissie ziet dat Antares vanuit de ontwikkelingen in het werkgebied steeds meer aandacht heeft voor de leefbaarheid in wijken en buurten. Hierbij valt op dat er sprake is van innovatieve pilots in combinatie met maatwerkoplossingen. De corporatie heeft met de ontwikkeling van een beleidsplan en het daarbij behorende programma een belangrijke stap gezet. Daarnaast is de organisatiecapaciteit uitgebreid. De verwachting is echter dat, onder andere als gevolg van het huisvesten van bijzondere doelgroepen, de leefbaarheid in de toekomst verder onder druk komt te staan. De visitatiecommissie wenst Antares daarom veel succes met het uitvoeren van het programma 'Leefbare wijken vragen blijvend aandacht', waarbij met name de samenwerking met partners belangrijk zal zijn.

Als laatste heeft Antares nadrukkelijk aandacht voor het huisvesten van bijzondere doelgroepen en de woonzorgopgaven. De visitatiecommissie waardeert de bijdragen die Antares levert en vindt het aanstellen van een expert wonen en zorg een positieve ontwikkeling. Tegelijkertijd geven verschillende samenwerkingspartners aan dat de visie van Antares op wonen en zorg niet helemaal duidelijk is voor hen. De visitatiecommissie wil Antares, op basis van de signalen vanuit de samenwerkingspartners en in het licht van de toenemende woonzorgopgaven en vergrijzing, meegeven om met zorg- en welzijnspartners in gesprek te gaan over het formuleren van een (gemeenschappelijke) visie.

Richting de toekomst

De visitatiecommissie ziet in Antares een lokaal verankerde goed presterende corporatie die duidelijk maatschappelijke waarde levert. Antares wordt gewaardeerd door de samenwerkingspartners en heeft duidelijk focus op het borgen van de (toekomstige) prestaties door aandacht te geven aan de financiële mogelijkheden en de wendbaarheid van de organisatie. De visitatiecommissie onderschrijft de woorden van de directeur-bestuurder in de position paper dat een organisatie nooit af en dat er altijd ruimte is voor verbetering. Om deze reden wil de visitatiecommissie Antares de volgende ontwikkelkansen meegeven:

- Houd aandacht voor de organisatiecapaciteit, zodat de ambities ten aanzien van het realiseren van nieuwbouw daadwerkelijk gerealiseerd kunnen worden.

- Bespreek de visie van Antares ten aanzien van de leefbaarheid in wijken en buurten en de woonzorgopgaven met samenwerkingspartners en versterk van daaruit de (strategische) samenwerking.
- Blijf, ondanks de goede kwaliteit en duurzaamheid van de woningvoorraad, aandacht houden voor de toekomstige duurzaamheidsopgaven, zoals CO2-reductie, circulariteit, biobased bouwen en klimaatadaptatie.
- Betrek de huurdersbelangenverenigingen tijdig in het beleidsproces, zodat zij daadwerkelijk invloed kunnen uitoefenen op de (beleids)keuzes die Antares maakt. Als voorbeeld wordt de huurverhoging genoemd.
- Bespreek de (perceptie van de) rol van de huurdersbelangenverenigingen bij reparatieverzoeken en/of klachtenafhandeling met hen.
- Versterk de koppeling tussen de strategische speerpunten in het jaarplan en de strategische resultaatgebieden per pijler in de tertaalrapportages.



De visitatie in één oogopslag

Antares verhuurt ongeveer 6.000 woningen in de gemeenten Venlo en Peel en Maas

/8

GOED

Maatschappelijke waarde

- ✓ De toenemende aandacht voor de beschikbaarheidsopgave en het signaleren van kansen voor het realiseren van nieuwbouw.
- ✓ De duurzaamheid van de woningvoorraad en de beperkte aanwezigheid van E-, F- en G-labels.
- ✓ De structurele aandacht voor de kwaliteit van de dienstverlening.
- ⚠ De toenemende druk op de leefbaarheid in wijken en buurten en de (strategische) samenwerking met partners.
- ⚠ Het uitwerken van de ambities ten aanzien van CO2-reductie, circulariteit, biobased bouwen en klimaatadaptatie en het uitvoeren van experimenten.

GOED

Maatschappelijke verankering

- ✓ De samenwerking in het netwerk met Antares als stabiele en betrouwbare partner.
- ✓ De aandacht voor nieuwe vormen van huurdersparticipatie, bijvoorbeeld via klantenpanels.
- ⚠ De strategische samenwerking met zorgorganisaties in het licht van de ontwikkelingen in de woonzorgopgaven.
- ⚠ Het tijdig betrekken van huurdersbelangenverenigingen bij (beleids)keuzes.

GOED

Besturing

- ✓ De vertaling van de strategische indicatoren uit het ondernemingsplan in meer tactisch en operationele indicatoren, die terugkomen in de tertaalrapportages.
- ✓ Het gebruik van interactieve dashboards in Power BI door het managementteam en de verschillende teams om te sturen op de prestaties.
- ⚠ Het versterken van de koppeling tussen de strategische speerpunten in het jaarplan en de strategische resultaatgebieden per pijler in de tertaalrapportages.

UITSTEKEND

Maatschappelijke capaciteit

- ✓ De aandacht voor extra vermogensinzet door middel van scenario-analyses.
- ✓ De tijdige en structurele organisatieontwikkeling naar een samensturende matrixorganisatie en de evaluatie van de organisatieontwikkeling.
- ✓ De aandacht voor het laden van de kernwaarden.
- ⚠ De organisatieontwikkeling vraagt continue aandacht, onder andere als gevolg van de externe ontwikkelingen en de instroom van nieuwe medewerkers.

Antares is een lokaal verankerde goed presterende corporatie die duidelijk maatschappelijke waarde levert. Antares wordt gewaardeerd door de samenwerkingspartners en heeft duidelijk focus op het borgen van de (toekomstige) prestaties door aandacht te geven aan de financiële mogelijkheden en de wendbaarheid van de organisatie. De visitatiecommissie geeft Antares de volgende ontwikkelkansen mee:

- 1 Houd aandacht voor de organisatiecapaciteit, zodat de ambities ten aanzien van het realiseren van nieuwbouw daadwerkelijk gerealiseerd kunnen worden.
- 2 Bespreek de visie van Antares ten aanzien van de leefbaarheid in wijken en buurten en de woonzorgopgaven met samenwerkingspartners en versterk van daaruit de (strategische) samenwerking.

- 3 Blijf, ondanks de goede kwaliteit en duurzaamheid van de woningvoorraad, aandacht houden voor de toekomstige duurzaamheidsopgaven
- 4 Betrek de hbv's tijdig in het beleidsproces, zodat zij daadwerkelijk invloed kunnen uitoefenen op de (beleids)keuzes die Antares maakt.

- 5 Bespreek de (perceptie van de) rol van de hbv's bij reparatieverzoeken en/of klachtenafhandeling met hen.
- 6 Versterk de koppeling tussen de strategische speerpunten in het jaarplan en de strategische resultaatgebieden per pijler in de tertaalrapportages.

1 Maatschappelijke waarde

Het visitatieveld Maatschappelijke waarde richt zich op de prestaties van de corporatie, in verhouding tot de maatschappelijke en volkshuisvestelijke opgaven.

De visitatiecommissie heeft de maatschappelijke waarde voor verschillende opgaven beoordeeld en in beeld gebracht hoe huurders en samenwerkingspartners de prestaties op de betreffende opgaven waarderen. Bovendien heeft de visitatiecommissie samen met de woningcorporatie, de huurders en de samenwerkingspartners leer- en verbeterpunten voor de toekomst geïdentificeerd. De visitatiecommissie heeft in samenspraak met Antares vijf opgaven geselecteerd.

Tabel 1-1: Opgaven visitatieveld Maatschappelijke waarde

- De beschikbaarheid van de woningvoorraad, inclusief het huisvesten van bijzondere doelgroepen en wonen en zorg;
- De betaalbaarheid van de woningvoorraad;
- De kwaliteit en duurzaamheid van de woningvoorraad;
- De leefbaarheid in wijken en buurten;
- De kwaliteit van de dienstverlening.

1.1 Opgave 1: De beschikbaarheid van de woningvoorraad, inclusief het huisvesten van bijzondere doelgroepen en wonen en zorg

1.1.1 De opgaven en de prestaties

De druk op de lokale woningmarkt in Noord-Limburg is groot. Als gevolg van de grote schaarste aan betaalbare woningen in de regio heeft het realiseren van nieuwbouw de komende jaren absoluut prioriteit.

De schaarste resulteert in een opgave voor het realiseren van ongeveer 350 woningen in de gemeente Peel en Maas in de periode tot en met 2030. In Venlo bestaat eveneens een behoefte om de sociale woningvoorraad de komende jaren toe te laten nemen. In Venlo zal, volgens onderzoek, de woningbehoefte met name toenemen voor huishoudens tot 30 jaar. De jongere doelgroep vraagt samen met de doelgroep 65+ in de verschillende stadsdelen waarin Antares actief is aandacht als het gaat om het toevoegen van woningen. In Blerick bijvoorbeeld, groeit de behoefte aan woningen voor

de betreffende groepen, terwijl in stadsdeel Tegelen de vraag naar eengezinswoningen voor huishoudens op de lange termijn licht af neemt. Antares differentieert haar strategie dan ook per stadsdeel.

In het portefeuilleplan van Antares zijn de doelstellingen voor de beschikbaarheid van de woningvoorraad vastgelegd. Antares stelt dat zij gemiddeld 1% netto groei van de woningvoorraad per jaar wil bereiken, overeenkomend met 600 woningen in de periode tot en met 2031. De huidige lijst van (zachte) plannen laat zien dat Antares kansen heeft om ruimschoots aan de ambitie te kunnen voldoen. Om de ambities daadwerkelijk te kunnen realiseren zet Antares in op het versterken van de organisatie, onder andere via het aantrekken van projectleiders die de nieuwbouwprojecten kunnen begeleiden.

Naast de woningbehoefte van de reguliere doelgroep neemt de druk vanuit bijzondere en zorgbehoevende doelgroepen toe, onder andere als gevolg van de extramuralisering en de vergrijzing.

Woningvoorraad

Antares heeft in de visitatieperiode ongeveer 160 nieuwbouwwoningen opgeleverd. Een voorbeeld hiervan is het project Blariacum in Blerick, waar Antares 20 gezinswoningen en 7 seniorenwoningen realiseerde in het sociale segment, naast de koopwoningen die in het project werden opgeleverd.

Tegelijkertijd heeft Antares zo'n 110 woningen verkocht. Antares biedt woningen uit de verkoopvijver als eerst aan zittende huurders aan, maar slechts in een enkel geval willen of kunnen huurders de woning daadwerkelijk overnemen. In principe wil Antares zo min mogelijk woningen verkopen, maar het realiseren van gedifferentieerde wijken en het bevorderen van de leefbaarheid kunnen redenen zijn om tot verkoop over te gaan. Antares wil vasthouden aan de 1% gemiddelde netto groei van de woningvoorraad per jaar en bouwt daarom één woning extra voor iedere verkochte woning. Daarnaast zijn er in 2023 enkele woningen herontwikkeld, waardoor de betreffende woningen tijdelijk uit de woningvoorraad zijn onttrokken. In beperkte mate koopt Antares ook woningen.

Momenteel is Antares actief met het verwerven van grondposities voor het realiseren van nieuwbouw. Zij focust hierbij op de stadsdelen en kernen waar zij reeds bezit heeft, maar houdt de mogelijkheid open woningen toe te voegen in wijken waar zij nog niet actief is, met name als de diversiteit daarmee wordt vergroot. De investeringen moeten in alle gevallen een bijdrage leveren aan stads- en wijkvernieuwing. Antares wordt tegelijkertijd geconfronteerd met verschillende uitdagingen bij het realiseren van nieuwbouw. De corporatie heeft te maken gehad met sterk toenemende bouwkosten,

waarbij prijsstijgingen van meer dan tien procent ten opzichte van het voorliggende jaar geen uitzondering waren. Antares heeft de financiële middelen om de komende jaren nieuwbouw te realiseren, mede dankzij de investeringen in de duurzaamheid van de woningvoorraad die reeds zijn gedaan. Daarnaast ziet Antares een groeiende uitdaging in de complexiteit in wet- en regelgeving. Antares zoekt daarom nadrukkelijk samenwerking met partners, zoals met de gemeenten, de collega-corporaties, de ketenpartners en de omwonenden.

Wonen en zorg

In haar ondernemingsplan 2021-2024 schrijft Antares: 'Omdat iedereen recht heeft op een dak boven het hoofd, staan we open voor vragen van zorgpartijen. Antares bouwt daarvoor alleen woonvoorzieningen als de zorgpartijen dat echt niet zelf kunnen en voert aanpassingen van woonvoorzieningen alleen door als deze later relatief eenvoudig kunnen worden aangepast naar huisvesting voor de reguliere doelgroepen'. Antares ziet een rol voor zichzelf in de woonzorgopgave, maar die rol is ondersteunend aan de zorgpartijen.

Antares heeft haar eigen expertise met betrekking tot wonen en zorg geïnventariseerd en heeft onderzocht waar de organisatie behoefte aan heeft. Als oplossing heeft Antares een medewerker de *expert rol wonen en zorg* gegeven. Deze persoon overlegt regelmatig met de zorgpartijen: *Wat zijn hun behoeftes? Waar kan er samengewerkt worden?* Op deze wijze zoekt Antares de samenwerking met zorgorganisaties continu op, ook zonder dat er een project is waar concreet samen aan gewerkt wordt. Een voorbeeld is de samenwerking van Antares met Dichterbij, MET GGZ en het Regionaal Autisme Centrum. Zij onderzoeken samen hoe zij het scheiden van wonen en zorg in enkele woonprojecten mogelijk kunnen gaan maken.

Antares verhuurt verschillende woningcomplexen en woningen aan zorgorganisaties. De huurprijzen van maatschappelijk onroerend mogen over het algemeen jaarlijks verhoogd worden met de consumentenprijsindex (CPI). Antares zag dat de huurverhoging in 2022 tot een explosieve stijging van de huur leidde en heeft de zorgorganisaties het voorstel gedaan om de huurindexatie van de woningen die de zorgorganisaties ter beschikking stellen aan hun cliënten voortaan te laten aansluiten bij het sociale huurverhogingsbeleid. Alle zorgorganisaties waren blij met het initiatief en hebben hier mee ingestemd.

Toewijzen

Het beleid van Antares is erop gericht dat het overgrote deel van de woningzoekenden via de reguliere wijze een woning van Antares krijgt toegewezen. Antares maakt gebruik

van een eigen woonruimtebemiddelingssysteem en persoonlijke gesprekken, om een goede match tussen huurder en woning te kunnen faciliteren. Antares stuurt via de woningtoewijzing op de leefbaarheid in wijken en buurten.

Antares wijst *bijzondere* doelgroepen met urgentie met voorrang een woning toe. In 2022 was het aandeel van de woningtoewijzing met voorrang het hoogst met 24% van alle verhuuringen. Het beleid van Antares is dat zij minimaal 75% aan de reguliere doelgroep wil toewijzen. Het gros van de met voorrang toegewezen woningen ging naar statushouders en bijzondere doelgroepen, maar bij uitzondering kunnen ook andere redenen de doorslag geven om een woning met voorrang toe te wijzen, zoals bijvoorbeeld financiële of sociale redenen.

Antares ziet voor de toekomst dat zelfstandig wonen in de wijken een nog grotere uitdaging gaat worden en de leefbaarheid verder onder druk zal zetten. Dit geldt voor bijzondere doelgroepen, maar zeker ook voor ouderen.

Studenthuisvesting

Antares werkt intensief samen met de gemeente Venlo, Fontys Hogescholen en VieCuri Medisch Centrum aan het huisvesten van studenten. In 2022 heeft Antares 18 extra studentenkamers aan de woningvoorraad toegevoegd in het *Ald Weishoes*, waardoor het aantal studentenkamer op 139 uitkomt.

1.1.2 De waardering van samenwerkingspartners

Gemeenten

Gemeente Venlo

De gemeente geeft aan dat Antares ambitieus is en haar best doet om veel woningen te realiseren. Tegelijkertijd is de gemeente van mening dat Antares meer zou mogen focussen op het gedeelte van de primaire doelgroep dat de hulp het meeste nodig heeft, met name de bijzondere doelgroepen. De gemeente geeft aan dat Antares zich aan de wet- en regelgeving houdt, maar dat minder aandacht is voor het passend toewijzen van de bijzondere doelgroepen. De gemeente zou bij voorkeur zien dat Antares meer visie ontwikkelt op het huisvesten van kwetsbare doelgroepen en de allerlaagste inkomens.

De gemeente geeft daarbij aan dat zij zelf ook haar eigen visie en doelen duidelijk moet maken en het gesprek gevoerd moet worden met de corporaties. De gemeente merkt op dat de rol van Antares is hier beperkt in omdat de corporatie niet heel groot is, maar

desalniettemin is zij een belangrijke partner in deze opgave. De gemeente ziet wel dat Antares nadrukkelijk aandacht heeft voor de woonzorgopgaven.

Gemeente Peel en Maas

De gemeente geeft aan dat er sprake is van goede gesprekken met Antares over de beschikbaarheidsopgave. Als mogelijkheden zich voordoen binnen de kernen, wijst de gemeente ontwikkelaars altijd naar Antares. Antares is altijd bereid mee te denken en mee te werken. Antares heeft bovendien oog voor de middenhuur en staat open voor innovatieve woonvormen. De gemeente ziet tegelijkertijd dat Antares in de gesprekken met betrekking tot woonwagens minder het voortouw neemt, zeker in vergelijking met Wonen Limburg.

De gemeente ziet dat Antares tevens aandacht voor het huisvesten van bijzondere doelgroepen. De gemeente ziet dat de woningbehoefte in de regio wordt bepaald aan de hand van de woondeal en woningmarktonderzoeken. De gemeente ziet dat de woningbehoefte vanuit bijzondere doelgroepen, in het bijzonder met een zorgvraag, verder dient te worden onderzocht. De gemeente heeft dat op de agenda staan.

De gemeente merkt op dat Antares en de gemeente in gesprek zijn over de woningtoewijzing. Het is voor de gemeente belangrijk dat lokale bewoners, als dit kan, een plek krijgen in de gemeente. Antares hanteert haar eigen woonruimteverdeelsysteem en geeft in de gesprekken over voorrang van lokale bewoners sterk de andere kant aan. De gemeente denkt dat het vanuit praktisch oogpunt logischer is als Antares zich ook bij TIL (Thuis in Limburg) aansluit, maar het begrip is er ook dat Antares een andere keuze maakt.

De gemeente ziet voor de toekomst dat de beschikbaarheid van locaties de grootste uitdaging is om nieuwbouw te gaan realiseren. De gemeente en Antares hebben gesprekken over potentiële locaties voor de komende vijf jaar. Daar waar de kansen liggen wordt gestuurd op een samenwerking. De houding van Antares hierin is flexibel en constructief.

Huurdersbelangenverenigingen

HBV Venlo

HBV Venlo is tevreden met de prestaties van Antares. De HBV heeft de indruk dat Antares continu aan het bouwen is en dat Antares meer wil bouwen. De HBV merkt op dat discussies tussen de gemeente en Antares over de kosten, de beschikbare grond en de ambtelijke kosten belemmerend werken.

De HBV geeft aan dat het moeilijk is in te schatten of de ambitie van Antares van 1% groei per jaar voldoende is ten opzichte van de opgave. Tegelijkertijd lijkt de ambitie wel aan te sluiten op de woonvisie van de gemeente. De HBV vindt het moeilijk om te zeggen of de druk op de woningmarkt vanuit reguliere woningzoekenden daadwerkelijk sterk aan het toenemen is en ziet dat een significant aandeel van de vrijkomende woningen aan bijzondere doelgroepen wordt aangeboden. De HBV ziet dat Antares daar niet zo veel aan kan doen, maar dat het wel zorgt voor een toename in druk op de woningmarkt. De corporaties, en dus ook Antares, sturen binnen de gemeente wel sterk op het toevoegen van woningen voor de reguliere doelgroep. De HBV is van mening dat Antares zich hier binnen de mogelijkheden goed voor inzet.

De HBV ziet dat Antares tevens levensloopbestendige woningen en woningen specifiek voor zorgbehoevenden bouwt. De HBV geeft aan dat Antares veel doet, maar dat de corporatie in het licht van de vergrijzing nog meer zou mogen doen. Een belangrijke vraag hierin is: Wat is levensloopbestendig? De HBV is van mening dat men ervoor moet zorgen dat een bewoner hier daadwerkelijk voor de rest van zijn of haar leven kan blijven wonen.

HBV Kessel-Meijel

De HBV is positief over de inzet van Antares. De HBV geeft aan dat Antares de vinger aan de pols houdt in Kessel en Meijel, maar de hoeveelheid woningen die nodig zijn in de regio momenteel minimaal is. Tegelijkertijd merkt de HBV op dat Antares geen kansen laat liggen als het aankomt op het toevoegen van woningen. Antares is alert op het feit dat er voldoende woningen moeten zijn voor de juiste doelgroepen. De HBV merkt wel dat de inwoners in de dorpen graag zien dat jongeren een woning krijgen, maar jongeren zich niet in grote getalen inschrijven.

Daarnaast ziet de HBV dat Antares probeert de doorstroming te verbeteren, maar dat dit in de praktijk lastig is. Huurders willen wel doorstromen, maar willen niet meer gaan betalen voor een kleinere woning of in een andere buurt gaan wonen. Vaak wonen de huurders al heel lang in die woning, waardoor ze nog een lage huur hebben. Antares zou mee kunnen denken met die huurders door bijvoorbeeld de huur te bevriezen.

Overige samenwerkingspartners

De overige samenwerkingspartners zien dat Antares zich goed inzet voor de beschikbaarheid van woningen in de regio. Zij zien een meer proactieve houding dan voorheen bij de corporatie. Voor complexe ontwikkelingen, waarin bijvoorbeeld veel afstemming met de gemeente nodig is, kijkt Antares eveneens mee wat er mogelijk is.

Eén samenwerkingspartners geeft aan Antares gevoelsmatig niet alle kansen in Venlo heeft aangepakt, bijvoorbeeld in het Kazernekwartier.

Een aantal samenwerkingspartners geven aan dat de inzet van Antares omtrent het huisvesten van bijzondere doelgroepen en specifiek statushouders erg goed is. Antares doet haar best om een goede afweging tussen doelgroepen te maken, zoals de reguliere doelgroep, studenten, statushouders en vluchtelingen uit Oekraïne. Tegelijkertijd geven verschillende samenwerkingspartners aan dat de visie van Antares op wonen en zorg niet helemaal duidelijk is voor hen.

1.1.3 De waardering van de visitatiecommissie

De visitatiecommissie waardeert de prestaties van Antares met een **goed**. De visitatiecommissie ziet dat Antares nadrukkelijk aandacht heeft voor de beschikbaarheidsopgave en zoekt naar mogelijkheden om nieuwbouw te realiseren. Daarnaast zet Antares in op het vergroten van de organisatiekracht om de ambities ten aanzien van nieuwbouw daadwerkelijk te kunnen realiseren.

1.2 Opgave 2: De betaalbaarheid van de woningvoorraad

1.2.1 De opgaven en de prestaties

Antares heeft als opgave op de betaalbaarheid van de woningvoorraad te borgen. De corporatie heeft in haar portefeuillestrategie de doelstelling met betrekking tot verdeling van de woningvoorraad naar huurprijsklasse opgenomen. Antares wil de komende jaren de hoeveelheid woningen met een huurprijs tot de eerste en tweede aftoppingsgrens gelijk houden en zich voornamelijk richten op het toevoegen van woningen met een huurprijs onder de kwaliteitskortingsgrens en tot de liberalisatiegrens. Antares stuurt op een betaalbare woningvoorraad door de juiste woningen bij te bouwen (volgende opgave) en een passend huurbeleid te voeren.

Huurprijsbeleid

In 2020 kreeg Antares voor het eerst te maken met het Sociaal Huurakkoord, waardoor de huursom van sociale huurwoningen met de jaarlijkse huurverhoging (+ maximaal de inflatie) mocht stijgen. Dit betekent dat alle sociale huren met 2,6% zijn verhoogd, waarbij rekening werd gehouden met de kwaliteit van de woning (de streefhuur), met de liberalisatiegrens en of het een nieuwbouwwoning betrof. In 2021 zijn de sociale huren (verplicht) bevroren en is in lijn met de 'Wet Eenmalige Huurverlaging Huurders met een Lager Inkomen' de huur voor 595 huurders verlaagd. In 2022 heeft Antares weer reguliere huurverhoging doorgevoerd, wat betekent dat sociale huurwoningen een

basishuurverhoging van 2,3% kregen en geliberaliseerde woningen 3,3%. In 2023 heeft Antares eveneens 'eenmalige huurverlaging' toegepast in het kader van de stijgende energieprijzen, zoals afgesproken in de Nationale Prestatieafspraken.

Achterstanden en incassozaken

Antares richt zich op het voorkomen van achterstanden in betalingen, het terugdringen van afboekingen wegens oninbaarheid, het voorkomen van problemen en het zo nodig tijdig interveniëren bij huurders en het minimaliseren van gedwongen huisuitzettingen op grond van huurachterstand. Antares past maatwerk toe en heeft gekozen voor een wijkgerichte aanpak, waarin persoonlijk contact cruciaal is. Daarnaast heeft Antares een signalerende rol.

Antares zag de kwetsbaarheid van huurders als gevolg van de energiecrisis en in het verlengde daarvan de inflatie toenemen. Een sociaal incassobeleid en extra aandacht voor leefbaarheid waren belangrijke maatregelen om hier op in te spelen. Antares bood extra service aan voor huurders die de huur echt niet meer konden betalen. De ruimte voor meer maatwerk en een duurzame dialoog met de huurders hebben gezorgd voor een betere beheersing van het risico. Het feit dat het vastgoed van Antares al relatief duurzaam is heeft ook een belangrijke rol in gespeeld.

De wijkgerichte aanpak in combinatie met het bieden van maatwerk heeft ertoe bijgedragen dat de Coronapandemie en de energiecrisis weinig invloed hebben gehad op de hoogte van de achterstanden. Daarnaast is een afname in het aantal ontruimingingen per jaar en het aantal deurwaarderszaken zichtbaar.

1.2.2 De waardering van samenwerkingspartners

Gemeenten

Gemeente Venlo

De gemeente geeft aan dat het aantal woningen van Antares toeneemt, maar dat de toename met name wordt gerealiseerd in de relatief duurdere huurprijsklasse. Een algemene zorg van de gemeente, die alle woningcorporaties aangaat, is dat de omvang van de woningvoorraad in de goedkoopste huurprijsklassen afneemt. Deze ontwikkeling is voor de gemeente ongewenst omdat particuliere verhuurders daarop inspelen.



Gemeente Peel en Maas

De gemeente heeft de indruk dat het huurprijsbeleid van Antares passend is. Daarnaast hebben de gemeente en Antares afspraken gemaakt met betrekking tot het beperken van betalingsachterstanden.

Huurdersbelangenverenigingen

HBV Venlo

De HBV Venlo is tevreden over de inzet van Antares. De HBV merkt op dat het huurbeleid de afgelopen vier jaren gematigd is geweest, terwijl Antares voorheen nog een inkomensafhankelijke huurverhoging doorvoerde. De HBV was het daar niet mee eens, omdat de woningmarkt voor de middeninkomens eveneens onder druk staat. Uiteindelijk heeft Antares – naar tevredenheid van de HBV - afgezien van de inkomensafhankelijke huurverhoging. De HBV vindt het bovendien erg goed dat Antares de huurders die getroffen zijn door energiearmoede tegemoet is gekomen.

HBV Kessel-Meijel

De HBV vindt dat Antares de betaalbaarheid van de woningvoorraad goed op haar netvlies heeft, maar ziet dat maatregelen niet altijd goed uitpakken voor de huurder. Als voorbeeld worden de huurverlagingen genoemd die weer invloed hebben op de toeslagen die de huurders krijgen. De HBV merkt op dat het bedrijfsmatige perspectief erg belangrijk is voor Antares. De HBV heeft begrip voor het feit dat de woningcorporatie een gevulde portemonnee moet hebben, maar geeft aan dat dat ook voor de huurders geldt. Antares kan hierin nog beter luisteren naar de huurders. Huurders hebben namelijk ook belang bij een financieel gezond Antares, maar de HBV is van mening dat het goed zou zijn zij meer wordt betrokken bij het huurprijsbeleid.

Overige samenwerkingspartners

De overige belanghebbenden zijn positief over de betaalbaarheid van de woningvoorraad van Antares. Het is bekend dat hier ook duidelijke wet- en regelgeving voor geldt. Een samenwerkingspartner is erg tevreden met het maatwerk dat Antares levert, bijvoorbeeld bij de borg van internationale studenten.

1.2.3 De waardering van de visitatiecommissie

De visitatiecommissie waardeert de prestaties van Antares met een **goed**. De visitatiecommissie ziet dat Antares aandacht heeft voor het borgen van een betaalbare woningvoorraad en via maatwerk en een wijkgerichte aanpak huurders probeert te bereiken en te ondersteunen.

1.3 Opgave 3: De kwaliteit en duurzaamheid van de woningvoorraad

1.3.1 De opgaven en de prestaties

Antares streeft naar een duurzame en kwalitatief goede woningvoorraad. Antares heeft een bredere visie op duurzaamheid, dan alleen gericht op energetische besparingen. Denk hierbij aan circulariteit, klimaatadaptatie, binnenklimaat, gezondheid en behaaglijkheid. Antares wil in de toekomst gaan experimenteren met maatregelen die daaraan bijdragen.

Antares richt zich op een CO2 reductie van -49% in 2030 en een woningvoorraad zonder uitstoot in 2050. Voor het realiseren van een CO2-neutrale woningvoorraad in 2050 formuleert Antares een lange termijnstrategie. De doelstelling tot en met 2030 wordt bereikt door duurzaamheidsmaatregelen te integreren in het planmatig- en mutatieonderhoud in plaats van dergelijke maatregelen projectmatig door te voeren. Op deze wijze zorgt Antares ervoor dat er in 2028 geen woningen met E-, F-of G- label meer in eigendom zijn. Aan het einde van 2023 had Antares 400 woningen met een E-, F- of G-label over. De corporatie heeft plannen in de begroting vastgelegd om de betreffende woningen te verduurzamen.

Antares handelt daarmee in lijn met de Nationale Prestatieafspraken, maar ziet het gebrek van koersvastheid van de overheid als de grootste uitdaging. De noodzakelijke investeringen zijn omvangrijk en lopen over een lange periode op, terwijl er geen zekerheid is dat het beleid van de overheid niet aangepast wordt. Antares heeft tijdig ingezet op het verduurzamen van de woningvoorraad, waar de corporatie inmiddels de vruchten van plukt. Tegelijkertijd ziet de corporatie uitdagingen in het realiseren van een CO2-neutrale woningvoorraad, waarbij met name de betaalbaarheid van duurzaamheidsmaatregelen wordt genoemd.

Investeren in de kwaliteit en duurzaamheid van de woningvoorraad

Antares verduurzaamt woningen door onder andere daken te isoleren en vernieuwen, zonnepanelen te plaatsen en kozijnen te vervangen met HR++-glas. In de visitatieperiode werden zo'n 1200 woningen verduurzaamd. Huurders kunnen op verzoek duurzame kwaliteitsverbeteringen aan de woning laten aanbrengen (geriefsverbeteringen), zoals het aanbrengen van dak-, glas- en/of gevelisolatie, een extra radiator, een tweede toilet of een schutting. Voor iedere aanvraag geeft Antares aan welke mogelijkheden er zijn.



Antares ziet zichzelf niet als pionier als het aankomt op het toepassen van circulariteit en het gebruik van biobased materialen, maar gaat hier wel mee experimenteren. Er zijn twee concrete plekken aangewezen om hiermee aan de slag te gaan, waaronder het Maascollege.

Daarnaast heeft Antares alle woningcomplexen laten toetsen op brandveiligheid en zijn er indien nodig passende maatregelen doorgevoerd. In 2022 zijn de woningcomplexen met lager geprioriteerde actiepunten aangepakt. Tevens toetst een extern bureau de kwaliteit van de woningvoorraad.

Ketensamenwerking bouw- en onderhoudspartners

Antares heeft een ketensamenwerkingsovereenkomst voor het regulier onderhoud aan de woningen gesloten met twee onderhoudspartners. De ketenpartner is in vele opzichten 'het uithangbord' van de corporatie. Daarom is het voor Antares belangrijk dat met de samenwerkingspartners professionaliteit en klantvriendelijkheid uitstralen, meedenken met de klant, afspraken nakomen, zich verbonden voelen met de klant en handelen vanuit de kernwaarden van Antares. Voor (project overstijgende) renovatie- en duurzaamheidswerkzaamheden heeft Antares raamwerkovereenkomsten afgesloten met twee andere samenwerkingspartners. Antares laat de verantwoordelijkheid om deze afspraken na te komen grotendeels bij de partners zelf liggen, maar voert wel steekproefsgewijze controles uit met terugkoppeling indien nodig.

1.3.2 De waardering van samenwerkingspartners

Gemeenten

Gemeente Venlo

De gemeente geeft aan dat Antares voldoende aandacht heeft voor de kwaliteit en duurzaamheid van de woningvoorraad. De gemeente merkt op dat het verduurzamen van de woningvoorraad 'op schema' ligt.

Gemeente Peel en Maas

De gemeente wijst op de hoge duurzaamheidsambities van Antares en geeft aan dat de kwaliteit en duurzaamheid van woningen van de corporatie goed is. De gemeente kent geen wijken die bekend staan als kwalitatief slecht. Bovendien merkt de gemeente op dat bij het ontwikkelen van nieuwe wijken wordt gekeken naar klimaatadaptatie (door Antares en de gemeente), maar dat nog beperkt sprake is van aandacht voor CO₂-neutraliteit en circulariteit.

Huurdersbelangenverenigingen

HBV Venlo

De HBV Venlo is erg positief over de inzet van Antares op deze opgave, waarmee Antares al jaren actief bezig is. De HBV geeft aan dat Antares in Venlo een van de eerste corporaties was die aan de slag ging met het isoleren van woningen. De HBV ziet dat Antares slechts een beperkt aantal woningen met een E-, F- of G-label heeft. Ook met het renoveren van woningen is Antares actief bezig en wordt de HBV goed meegenomen.

HBV Kessel-Meijel

De HBV geeft aan dat het de bedoeling is dat de verduurzaming aan het einde van 2024 voltooid is, maar dat de verwachting is dat de ambitie als gevolg van materiaaltekorten niet wordt gehaald. De HBV merkt op dat Antares hierna geen grootschalige renovatieprojecten meer gaat oppakken, hetgeen ook vanwege de kosten als logisch wordt beschouwd. De HBV is van mening dat Antares heel goed bezig is met het isoleren van woningen en daadwerkelijk luistert naar huurders die iets extra's willen. Het initiatief moet echter volgens hen wel vanuit de huurder komen.

De HBV ziet dat de kwaliteit van de woningen van Antares over het algemeen goed is, maar merkt op dat het buitenschilderwerk soms wel wat beter kan. Bovendien hoort de HBV incidenteel dat sprake is van tocht- en schimmelproblemen in woningen. Dan adviseert de HBV om melding te maken, maar dit is niet zo grootschalig dat de HBV zich hiermee hoeft te bemoeien. Antares handelt wel als dit (ook via de HBV) aangegeven wordt.

Overige samenwerkingspartners

De overige samenwerkingspartners zijn positief over de kwaliteit en duurzaamheid van de woningvoorraad van Antares. Het is bij het merendeel van hen bekend dat Antares goed bezig is met duurzaamheid en hier veel tijd en geld in investeert. Een samenwerkingspartner geeft aan dat Antares niet heel actief bezig lijkt met de veiligheid van het pand dat zij huren, maar erkent daarin dat zij hier zelf ook het voortouw in kan nemen.

In het netwerkgesprek met de bouw- en onderhoudspartners van Antares werd het positieve beeld van de duurzaamheid en kwaliteit van de woningvoorraad onderschreven. Zij geven aan dat Antares goed zoekt naar een combinatie tussen het 'wegwerken' van slechte labels en het planmatig onderhoud. De ketenpartners geven Antares dan ook complimenten over hoe zij dit aan heeft gepakt. Zij geven echter ook

aan dat duurzaamheid betekent dat materialen lang gebruikt kunnen worden. In het dagelijks onderhoud en bij mutatieonderhoud kan hier volgens hen door Antares nog in gewonnen worden. De bouw- en onderhoudspartners zien mogelijkheden om van elkaar te leren en innovatieve toepassingen te gaan gebruiken. Enkele van de partners zijn hier al mee bezig, maar Antares gaat hier nog niet actief in mee. Dit verschilt per soort activiteit, in de planontwikkeling en verduurzaming heeft Antares hier meer aandacht voor.

1.3.3 De waardering van de visitatiecommissie

De visitatiecommissie waardeert de prestaties met een **goed**. De visitatiecommissie ziet dat Antares reeds beschikt over een relatief duurzame woningvoorraad, waarbij sprake is van slechts 400 woningen met een E-, F- of G-label. De investeringen in de duurzaamheid in de woningvoorraad in het verleden zorgen ervoor dat Antares in de gelegenheid wordt gesteld om de beschikbaarheidsopgave topprioriteit te geven.

Tegelijkertijd wil de visitatiecommissie Antares uitdagen verdere invulling te gaan geven aan de ambities ten aanzien van CO2-reductie, circulariteit, biobased bouwen en klimaatadaptatie. Daarbij kan bovendien gebruik worden gemaakt van de kennis en kunde van de bouw- en onderhoudspartners, waarmee Antares een strategische samenwerking heeft.

1.4 Opgave 4: De leefbaarheid in wijken en buurten;

1.4.1 De opgaven en de prestaties

Antares ziet een belang in het creëren van een woonomgeving waarin bewoners zich veilig voelen, betrokken zijn bij hun gemeenschap en toegang hebben tot sociale en fysieke voorzieningen. Antares ziet dat de samenleving aan het verzuimen is, iets wat ook merkbaar is onder huurders. Het doel van Antares is om voorwaarden te scheppen en huurders in staat te stellen hun eigen geluk te organiseren.

Een aantal wijken binnen het werkgebied van Antares behoeft extra aandacht. Antares ziet richting de toekomst een behoefte aan een integrale wijkaanpak met aandacht voor overlast en zware casuïstiek, woonfraude en ondermijning, zodat de voorwaarden daadwerkelijk geschept kunnen worden.

Antares werkt aan de leefbaarheid in de wijken door te sturen op samenwerking, de draagkracht van buurten te versterken, op instroom te sturen, inwonersinitiatieven te ondersteunen en door ontmoeting in wijken te bevorderen. Antares heeft het vertrekpunt om met leefbaarheid aan de slag te gaan vastgelegd in het Strategisch

beleidsplan Leefbaarheid 2022-2024. In 2023 heeft Antares het beleidsplan uitgewerkt in een programma 'Leefbare wijken vragen blijvend aandacht'. Het programma kent verschillende programmalijnen:

- Samenwerken met huurders en samenwerkingspartners;
- Stimuleren van bewonersinitiatieven en lokaal eigenaarschap;
- Werken aan een fijne en veilige woonomgeving voor iedere huurders;
- Werken aan toekomstbestendige buurten in balans, via wijkvisies.

De programmalijnen vormen het kader waarbinnen Antares de komende jaren aan de slag gaat met het versterken van de leefbaarheid van de wijken en buurten.

Samenwerking op leefbaarheid

Antares werkt met verschillende samenwerkingspartners en met verschillende doeleinden samen op het snijvlak van wonen en leefbaarheid. Samenwerkingspartners zijn onder andere de gemeenten, Welzijnsstichting Inclusio, Woonwenz, de politie en verschillende zorg- en welzijnsorganisaties. Voorbeelden van samenwerking zijn de deelname aan sociale wijkteams en buurtteams. Een ander voorbeeld van samenwerking heeft betrekking op de afhandeling van overlastcasussen, waar Antares de samenwerking opzoekt met stichting Buurtbemiddeling. Buurtbemiddeling is een stichting die met de inzet van vrijwilligers bemiddelt in conflicten tussen bewoners. Antares ontvangt jaarlijks ongeveer 200 overlastmeldingen van huurders, waarvan de meest voorkomende zijn: geluidsoverlast, afwijkend gedrag en vervuiling. Een klein deel betreft druggerelateerde meldingen. Antares trekt samen met de gemeente Venlo, Woonwenz, de politie en het Openbaar Ministerie op om hennepkwekerijen in woningen aan te pakken.

Antares heeft met een samenwerkingspartners een convenant gesloten om informatie te kunnen uitwisselen en informatieasymmetrie te voorkomen. Antares ziet daarin een oplossing én een uitdaging. De samenwerking zorgt ervoor dat er vooruitgang wordt geboekt, terwijl het tegelijkertijd een uitdaging is om de balans tussen het uitwisselen van persoonsgegevens enerzijds en het borgen van de privacy van huurders anderzijds te bewaken.

'Fijn wonen monitor'

Eén van de geformuleerde doelen in het ondernemingsplan van Antares is dat huurders van Antares woongeluk ervaren en de woning en woonomgeving waarderen. Om dit meetbaar en inzichtelijk te maken, is Antares in 2021 een pilot gestart genaamd de 'Fijn Wonen Monitor'. De pilot was gericht op het, via open vragen, in kaart brengen van de

woonbeleving van de bewoner. In 2022 is een multidisciplinaire projectgroep van Antares aan de slag gegaan met de resultaten. De bevindingen zijn vertaald naar concrete actiepunten voor 2022 en 2023, die grotendeels al zijn uitgevoerd. Voor de nieuwe monitor die in november 2023 is uitgevoerd, wordt deze aanpak op hoofdlijnen herhaald.

Dak- en thuislozen

Antares faciliteert samen met onder andere Mensana, Exodus, Moveoo, het Blijf van mijn Lijfhuis en Housing First, het bieden van huisvesting voor personen die uitstromen uit de maatschappelijke opvang. Het gaat om het bieden van onderdak aan dak- en thuislozen, mensen met een beperking en statushouders.

Huurdersinitiatieven

Saamhorigheid in een straat, buurt of wijk heeft bij Antares een hoge prioriteit. Zij zijn zich ervan bewust dat de woonomgeving net zo belangrijk is, of zelfs belangrijker voor enkele huurders, als de woning zelf voor het woongeluk van de huurder. Daarom faciliteert Antares de realisatie van ideeën van bewoners die zich willen inzetten voor de leefbaarheid in hun straat, buurt of wijk. Onder de voorwaarde dat tien huurders het idee ondersteunen en dat het idee bijdraagt aan de leefbaarheid, helpt Antares in de financiering van huurdersinitiatieven. Elk jaar zijn er tien tot tientallen initiatieven van bewoners die door Antares gehonoreerd worden. Denk hierbij aan het plaatsen van een bankje, vergroening, gemeenschappelijke activiteiten of het creëren van ontmoetingsruimte.

1.4.2 De waardering van samenwerkingspartners

Gemeenten

Gemeente Venlo

De gemeente is van mening dat Antares zich goed inzet voor de leefbaarheid in wijken en buurten. Antares is wel betrokken bij projecten die de leefbaarheid in wijken en buurten bevorderen. De gemeente noemt de projecten waar de corporatie met de huurders aan de slag gaat als voorbeeld. De gemeente ziet een volgende stap in het breder kijken naar de wijk als geheel, in plaats van voornamelijk naar het aandeel van Antares. Daarbij wordt opgemerkt dat nadrukkelijk wordt gesproken over herstructureringsprojecten in Venlo, dus op korte termijn zou Antares deze rol reeds kunnen vervullen. De gemeente is nieuwsgierig naar hoe Antares zich hierin gaat positioneren. Als laatste ziet de gemeente dat Antares proactief met de gemeente het gesprek aangaat over sociaal-maatschappelijke onderwerpen, zoals het bestrijden van drugsoverlast via een convenant.

Gemeente Peel en Maas

De gemeente heeft beperkt zicht op de dagdagelijkse prestaties van Antares. De gemeente geeft aan dat er wel eens overlastincidenten zijn, bijvoorbeeld bij de tijdelijke woningen in Meijel, maar ziet dat Antares altijd snel handelt als dat nodig is.

De gemeente geeft aan dat er regelmatig overleg is met Antares over de doelen in de prestatieafspraken en dat Antares zich inzien daar waar nodig. Als voorbeeld wordt de spanning binnen een dorp als gevolg van de instroom van arbeidsmigranten genoemd. Antares sluit dan aan bij gesprekken met omwonenden en pakt haar rol. In de gesprekken over bijvoorbeeld levensloopbestendigheid van woningen heeft Antares eveneens goede visie waarbij ze de omgeving in ogenschouw neemt. Bij het opstellen van wijkplannen wordt Antares daarom, indien relevant, betrokken.

Huurdersbelangenverenigingen

HBV Venlo

De HBV geeft aan dat Antares aandacht heeft voor de leefomgeving, zoals het helpen van huurders met het onderhoud in de tuin of het planten van bloemen. Als er sprake is van overlast houdt Antares een dossier bij en wordt de politie -indien noodzakelijk- ingeschakeld. De HBV ziet dat wetgeving hier leidend in is. De HBV ziet dat Antares samenwerkt met maatschappelijke partners in de wijken en heeft overleggen over de problemen in de wijken. Als positief voorbeeld wordt de samenwerking in de wijk Vastenavondkamp genoemd. Daarbij wordt tegelijkertijd aangegeven dat een waterbedeffect kan optreden als er heel sterk wordt ingezet op de leefbaarheid van één wijk.

HBV Kessel-Meijel

De HBV vindt dat Antares zich naar behoren inzet voor de leefbaarheid en ziet dat Antares zich wel hard maakt als er een project voorbijkomt. Als voorbeeld wordt een project in Kessel genoemd, waar het plantsoen wordt aangepakt en het riool van het regenwater wordt gescheiden. De HBV ziet dat Antares goed samenwerkt met de gemeente en dat huurders nauw worden betrokken. Als de HBV iets organiseert, bijvoorbeeld een avond over duurzaamheid, werken Antares en de gemeente mee om ervoor te zorgen dat er veel mensen komen en dat het een succes is.

Overige samenwerkingspartners

De overige samenwerkingspartners hebben over het algemeen een goed beeld van de inspanningen van Antares. De collega-corporaties geven echter aan dat hier nog wel iets in te winnen valt voor Antares. Daarbij wordt opgemerkt dat Antares nog zoekend

is en soms leunt op haar collega-corporaties. Het uitbreiden van het leefbaarheidsteam, in zowel aantal als in expertise, wordt gezien als een goede stap richting de toekomst. Daarnaast wordt gezien dat Antares nog niet zo veel experimenteert, bijvoorbeeld met tijdelijke woningen of Skaeve Huse. Daarnaast wordt volgens hen nog beperkt nagedacht over een woonzorgvisie of het toepassen van een voorzieningenwijzer.

1.4.3 De waardering van de visitatiecommissie

De visitatiecommissie waardeert de prestaties als goed. De visitatiecommissie ziet dat Antares op een passende wijze en in toenemende mate aandacht heeft voor de leefbaarheid in wijken en buurten en samenwerking zoekt met partners. De visitatiecommissie daagt Antares uit om, in overeenstemming met het programma 'Leefbare wijken vragen blijvend aandacht' op strategisch niveau samenwerking te zoeken met partners, omdat de verwachting is dat de leefbaarheid verder onder druk zal komen te staan.

1.5 Opgave 5: De kwaliteit van de dienstverlening

1.5.1 De opgaven en de prestaties

De opgave

Antares werkt aan het 'woongeluk' van huurders. De aandacht voor het woongeluk van de huurder is samengegaan met de kanteling van de organisatie in 2018, waarin Antares zich meer is gaan richten op de eigen verantwoordelijkheid van de medewerkers en meer bottom-up in plaats van top-down werken. Antares heeft de visie dat een hoge kwaliteit van de dienstverlening begint met het aanbieden van een goed onderhouden, duurzame woning, maar goed contact met de huurder is hier ook een belangrijk onderdeel van (zie paragraaf 4.2). Antares heeft naast de dagdagelijkse werkzaamheden een aantal stappen ingezet om de kwaliteit van de dienstverlening te verhogen.

Metten van klanttevredenheid

Antares meet de kwaliteit van dienstverlening zelf jaarlijks, om hier actief op bij te kunnen sturen. Daarnaast worden enquêtes uitgestuurd naar huurders, waar vervolgens door grofweg een-derde van de bevroegden op wordt gereageerd. Onderwerpen waar vragen over worden gesteld gaan over de algemene klanttevredenheid, het contact met het klantcontactcentrum, de wijze waarop klachten worden afgehandeld en de ervaringen bij reparaties of renovaties. Antares monitort de resultaten continu doormiddel van dashboards. De resultaten met betrekking tot de klanttevredenheid worden maandelijks gedeeld en besproken in de wijkteam en het

managementteam. Daarnaast organiseert Antares als onderdeel van de Antares Academy bijeenkomsten om klanttevredenheid vanuit de 'Fijn-wonen-monitor' te bespreken. Als een huurder een '6' of lager geeft op één van de onderdelen wordt in de regel – mits toestemming van de huurder – met hem of haar contact opgenomen door een medewerker. Daarnaast maakt Antares gebruik van de NPS-score (Net Promoter Score), die wordt gebruikt om de klantloyaliteit te meten.

Antares ziet een uitdaging in de verantwoordelijkheden voor wat betreft het afhandelen van klachten. Huurders melden in de praktijk regelmatig klachten bij de HBV, terwijl Antares van mening is dat de HBV niet de functie van klachtenloket zou moeten hebben.

Digitaliseren en standaardiseren van dienstverlening

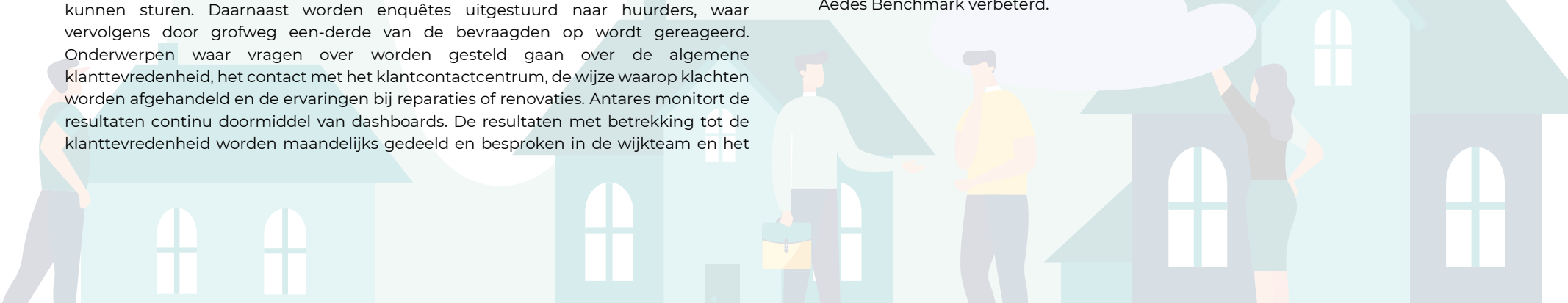
Antares heeft een digitale strategie waarbij er wordt gekozen voor het zoveel als mogelijk concentreren van functionaliteit binnen het leidende ERP-systeem (enterprise resource planning). Antares heeft nagenoeg alle repeterende processen gedigitaliseerd, waardoor het mogelijk is om maatwerk toe te passen waar dat nodig is en klanten zo snel mogelijk te woord te staan en hulp te bieden.

Aanpassen van de communicatiestrategie

Antares paste haar communicatiestrategie aan, zodat deze meer is gericht op de verschillende doelgroepen van de corporatie. Daarbij maakt Antares gebruik van klantreizen. Van daaruit wordt er passend gecommuniceerd met de verschillende huurders, wat past binnen de inclusiviteit-gedachte en zorgt voor verbeterde dienstverlening.

Verbeterde beoordeling dienstverlening als gevolg

De activiteiten van Antares hebben een verbetering van de beoordeling van haar dienstverlening als gevolg, hetgeen blijkt uit de resultaten van de eigen enquêtes én de resultaten van de Aedes Benchmark. Anno 2023 scoort Antares een A op alle huurderbeoordelingsonderdelen. Daarnaast zijn de cijfermatige beoordelingen in de Aedes Benchmark verbeterd.



1.5.2 De waardering van samenwerkingspartners

Gemeenten

Gemeente Venlo

De gemeente ontvangt geen klachten over de kwaliteit van de dienstverlening van Antares, op basis waarvan de gemeente concludeert dat de kwaliteit van de dienstverlening op orde is. De gemeente ontvangt namelijk weleens klachten over de kwaliteit van de dienstverlening van de andere corporaties.

Gemeente Peel en Maas

De gemeente heeft de indruk dat de kwaliteit van dienstverlening in orde is. De gemeente is niet op de hoogte van structurele problemen.

Huurdersbelangenverenigingen

HBV Venlo

De HBV geeft aan dat Antares goede cijfers van de huurders krijgt als het gaat om dienstverlening. De HBV merkt echter op dat zij een ander beeld heeft, maar zich tegelijkertijd beseft dat het beeld vooral wordt bepaald door de klachten die zij krijgt en niet door de gevallen dat het goed gaat. Bovendien ontvangt de HBV soms geluiden dat de communicatie en duidelijkheid richting de huurder verbeterd kan worden. De huurder meldt een klacht, maar de afhandeling daarvan door Antares (niet teruggebeld worden bijvoorbeeld) kan beter. De HBV wordt hier ook niet over geïnformeerd. Als de HBV een klacht meldt namens een huurder, moet hier achteraan worden gebeld.

HBV Kessel-Meijel

De HBV ziet de kwaliteit van de dienstverlening van Antares voor verbetering vatbaar is. De HBV hoort regelmatig dat een huurder wordt beloofd dat hij wordt gebeld, maar dat het dan niet gebeurt. Tegelijkertijd ziet de HBV dat Antares afhankelijk is van (onder)aannemers. Voor zover bekend bij de HBV komt Antares niet zelf kijken of iets goed is gerepareerd of afgehandeld.

De HBV is zich er van bewust dat zij vooral de dingen hoort die slecht gaan, terwijl er heel veel zaken goed gaan. De communicatie naar de huurder is over het algemeen duidelijk. Er is wellicht nog iets te halen in de klantvriendelijkheid van verschillende medewerkers.

Overige samenwerkingspartners

De samenwerkingspartners vinden over het algemeen dat Antares een goede kwaliteit van dienstverlening heeft. Een van de samenwerkingspartners noemt dat dit ook naar voren komt in de Aedes-benchmark. Daarbij wordt aangegeven dat Antares het juiste personeel in huis heeft en het organisatorisch goed heeft geregeld. De meeste zorgorganisaties geven eveneens aan dat Antares haar dienstverlening goed op orde heeft, op één na. Deze samenwerkingspartner geeft aan het gevoel te hebben dat het besef mist naar wat de doelgroep met zorg (vroeger intramuraal) nodig heeft van een corporatie, waardoor zij zelf de huurders moet helpen.

1.5.3 De waardering van de visitatiecommissie

1.6 Antares presteert goed

De visitatiecommissie waardeert het visitatieveld **Maatschappelijke waarde** met een **goed**. De visitatiecommissie ziet dat Antares zich nadrukkelijk inzet voor de beschikbaarheidsopgave en het signaleren van kansen voor het realiseren van nieuwbouw. Daarnaast werkt Antares aan de leefbaarheid in wijken en buurten en heeft een structurele aandacht voor de kwaliteit van de dienstverlening.



Tabel 1-2: Overzicht van sterke, aandachts- en geleerde punten

GOED

♥ Maatschappelijke waarde

Sterk

- De toenemende aandacht voor de beschikbaarheidsopgave en het signaleren van kansen voor het realiseren van nieuwbouw.
- De duurzaamheid van de woningvoorraad en de beperkte aanwezigheid van E-, F- en G-labels.
- De aandacht voor innovatie en maatwerken op het gebied van leefbaarheid en participatie
- De structurele aandacht voor de kwaliteit van de dienstverlening.

Aandacht (blijven) geven

- Het vergroten van de organisatiecapaciteit om de ambities ten aanzien van nieuwbouw daadwerkelijk te kunnen realiseren.
- De toenemende druk op de leefbaarheid in wijken en buurten en de samenwerking met partners, zoals beschreven in het programma 'Leefbare wijken vragen blijvend aandacht'.
- Het uitdragen en bespreken van de visie op wonen en zorg met zorg- en welzijnsorganisaties.
- Het uitwerken van de ambities ten aanzien van CO2-reductie, circulariteit, biobased bouwen en klimaatadaptatie en het uitvoeren van experimenten.
- De (perceptie van de) rol van de huurdersbelangenverenigingen bij reparatieverzoeken en/of klachtenafhandeling.

Geleerd

- De toenemende druk op de woningvoorraad vraagt om het actief signaleren van kansen voor nieuwbouw.



2 Maatschappelijke verankering

Het visitatieveld Maatschappelijke verankering richt zich op de invloed van huurders, huurdersorganisatie(s) en andere belanghebbenden op de corporatie en hoe concreet en tastbaar de betreffende invloed is.

2.1 De maatschappelijke verankering

Antares is zich er van bewust dat het niet meer mogelijk is om de huidige maatschappelijke opgaven alleen te realiseren. De corporatie benoemt dat integraliteit in de samenwerking met het netwerk noodzakelijk is en geeft aan dat het belangrijk is om duidelijk te zijn richting de samenwerkingspartners, de juiste verwachtingen te scheppen en afspraken na te komen.

De betrokkenheid van huurders

De huurders van Antares worden vertegenwoordigd door HBV Venlo en HBV Kessel-Meijel. Deze twee huurdersbelangenverenigingen vertegenwoordigen samen alle huurders in het werkgebied van Antares. In de raad van commissarissen van Antares zitten twee huurderscommissarissen, die direct contact onderhouden met de betreffende verenigingen en de stem van de huurder in de RVC verwoorden. Antares heeft een externe adviseur beschikbaar gesteld om de huurdersbelangenverenigingen van advies te voorzien en hen te helpen in de dagelijkse taken en verantwoordelijkheden.

Daarnaast heeft Antares één bewonerscommissie en zoekt de corporatie naar andere vormen van huurdersparticipatie. In 2023 heeft Antares bijvoorbeeld drie klantenpanels in het leven geroepen, met als doel om Antares meer informatie vanuit huurders te geven op verschillende onderwerpen, zoals de communicatie met en vanuit Antares, de kwaliteit van de woonomgeving en de bestaanszekerheid van huurders. Daarmee wordt handen en voeten gegeven aan het begrip 'woongeluk' en hoe Antares hier aan kan werken. In een peiling konden de medewerkers van Antares aangeven welke onderwerpen uit de klantenpanels zij het meest kansrijk vonden. Eén thema die medewerkers vanuit de klantenpanels kansrijk achtte is het starten van een inschrijfcampagne, die is bedoeld om mensen ervan bewust te maken dat zij zich tijdig in moeten schrijven als woningzoekende.

Antares betreft huurders bij renovatieprojecten en maakt hierin onderscheid tussen enerzijds energetische verbeteringen en anderzijds reguliere renovaties. Bij

energetische verbeteringen worden de huurders geïnformeerd met een informatiebrochure. Indien gewenst of noodzakelijk worden er, naast een informatieavond, huiskamergesprekken georganiseerd met individuele huurders waarin de persoonlijke situatie wordt besproken en de werkzaamheden individueel worden toegelicht.

Bij renovaties wordt eerst informatie opgehaald bij de huurders met een enquête om een goed beeld te krijgen van wat de huurders belangrijk vinden in hun woning, wooncomplex en woonomgeving. Deze input wordt verzameld en gecombineerd met het strategisch beleid van Antares, de technische staat van de woning en de meerjarenonderhoudsbegroting (MJOB). Als er voldoende animo is, wordt een bewonerscommissie ingesteld die wordt betrokken bij de plannen voor de renovatie. Aansluitend volgt er een informatieavond, een informatiebrochure en een individueel huiskamergesprek.

De samenwerking op het gebied van wonen, zorg & leefbaarheid

Antares werkt met verschillende partijen samen op de beleidsterreinen wonen, zorg en leefbaarheid. De corporatie zoekt samenwerking met de gemeenten, de maatschappelijke partners, de politie, de collega-corporaties en het Openbaar Ministerie om de uitdagingen op het snijvlak van wonen, zorg en leefbaarheid en zorg het hoofd te kunnen bieden. Antares geeft in het jaarverslag een overzicht van de verschillende samenwerkingsverbanden naar organisatieniveau: operationeel, tactisch, strategisch of een combinatie.

Antares heeft bijvoorbeeld samen met collega-corporaties een uitgebreide bijeenkomst georganiseerd met de gemeenteraad. Daarbij zijn bezoeken gebracht aan wijken met een duidelijke sociale en duurzaamheidsopgave. Verder neemt Antares (op afroep) deel aan de sociale wijkteams en wordt met zorg- en welzijnsorganisaties overleg gevoerd over onder andere de mogelijkheden voor het realiseren van woonprojecten, het bieden van onderdak aan dak- en thuislozen en mensen met een beperking en het afstemmen van het vraag en aanbod voor wonen en zorg.

Als laatste werkt Antares samen met verschillende bouw- en onderhoudspartners (zie hoofdstuk 1).



2.2 De samenwerking in de praktijk

Gemeenten

Gemeente Venlo

De gemeente geeft aan dat de communicatie en de samenwerking met Antares goed en gemakkelijk verloopt. Daarbij is sprake van korte lijnen. Er is bijvoorbeeld direct contact met de directeur-bestuurder via app en telefoon. Het valt de gemeente op dat Antares en de andere twee corporaties een drie-eenheid willen uitstralen richting de gemeente. Tegelijkertijd heeft de gemeente de indruk dat de grootste corporatie regelmatig spreekt namens de andere twee corporaties, waaronder Antares, zonder dat die andere corporaties zich helemaal in het standpunt kunnen vinden. De gemeente ziet hierin twee dynamieken. Als eerste heeft de gemeente het gevoel dat de corporaties samen willen optrekken tegen de gemeente. De gemeente zou bij voorkeur zien dat de corporaties meer vanuit eigen perspectief spreken. Als tweede ziet de gemeente dat de woningcorporaties onderling eveneens concurreren.

De gemeente ervaart beperkt invloed op het beleid van Antares, omdat het bestuurlijk overleg in de optiek van de gemeente wordt gebruikt voor minder belangrijke zaken. Dit leidt tot onvoldoende strategische samenwerking.

Gemeente Peel en Maas

De gemeente geeft aan dat de samenwerking met Antares goed is en dat er sprake is van korte lijnen tussen de organisatie. Daarnaast wordt opgemerkt dat de directeur-bestuurder goed benaderbaar is. De gemeente is bekend met de organisatie van Antares en weet bij wie zij voor welk onderwerp terecht kan, op operationeel niveau en op bestuurlijk niveau. Alleen indien nodig wordt er op bestuurlijk niveau contact gezocht.

De gemeente geeft aan dat de ontwikkelingen binnen Antares geen invloed hebben gehad op de samenwerking met de gemeente. De gemeente merkt op dat de contacten wellicht iets sneller te leggen zijn, maar dat de samenwerking verder redelijk hetzelfde is gebleven. Antares staat binnen de samenwerking open voor de belangen van de gemeente en vraagt de gemeente tegelijkertijd om realistisch te blijven in de (kwaliteits)eisen die worden gesteld aan nieuwbouw.

Verder ziet de gemeente dat Antares meer naar buiten treedt en de publiciteit opzoekt, onder andere vanuit de missie en visie. Van daaruit ontstaat meer bekendheid met Antares onder huurders.

Huurdersbelangenverenigingen

HBV Venlo

De HBV geeft aan dat het contact met Antares goed is, dat Antares het laatste half jaar meer open staat voor de HBV en dat de HBV sindsdien meer betrokken wordt door Antares. De HBV heeft het gevoel dat de ontwikkeling te maken heeft met de nieuwe directeur-bestuurder. De HBV heeft de indruk dat beleid in het verleden slechts met hen werd gedeeld en dat minder overleg over het beleid aan de voorkant was.

In de toekomst zou de HBV bij voorkeur zien dat zij nog meer ondersteund wordt vanuit Antares. De HBV zoekt meer actieve leden en ziet een rol voor Antares in het werven van leden. De HBV noemt de wijze waarop Woonwenz één en ander heeft ingericht, waarbij gebruikt wordt gemaakt van formulieren en een vergoeding voor het eerste jaar, als voorbeeld. De HBV ziet dat de ondersteuning in de vorm van een externe adviseur reeds een goede stap is.

HBV Kessel-Meijel

De HBV geeft aan dat het contact met Antares is prettig en laagdrempelig is. De HBV heeft over het algemeen het gevoel dat er goed geluisterd wordt door Antares. Tegelijkertijd wil de HBV meegeven dat zij bij het opstellen van beleid doorgaans pas achteraf wordt betrokken. De HBV heeft (nog) niet het gevoel dat ze echt invloed heeft; het lijkt alsof (beleids)keuzes reeds door Antares gemaakt zijn. De HBV heeft het gevoel dat de mening van de HBV wordt aangehoord, maar er niet per se naar wordt gehandeld. De HBV geeft aan dat zij hierover reeds in gesprek is met Antares.

Overige samenwerkingspartners

Collega corporaties

De collega-corporaties zijn erg tevreden over de samenwerking met Antares, zowel op operationeel als strategisch niveau. De corporaties geven aan dat de communicatie altijd goed is geweest, maar dat Antares in het verleden iets formeler en gesloten was. Daarbij werd gevoelsmatig meer langs elkaar heen geleefd. De collega-corporaties ervaren inmiddels een partnerschap, waarbij afstemming plaatsvindt op de relevante onderwerpen.

Voor de toekomst zien de collega-corporaties met name op strategisch niveau mogelijkheden om meer tot elkaar te komen. Daarnaast nodigen zij Antares uit om deel te nemen aan 'Thuis in Limburg'. Eén van de collega corporaties geeft aan dat zij in het verleden in de gemeente Venlo nog wel eens buiten de discussies gehouden werd, hetgeen nu niet meer gebeurt.

Bouw- en onderhoudspartners

De ketenpartners van Antares zijn allen erg tevreden met de samenwerking. Antares wordt gezien als een partner die openheid en transparantie hoog in het vaandel heeft staan. De ketenpartners geven aan dat er in eerste instantie meer een opdrachtgever-uitvoerder relatie werd gevoeld, maar dat veel energie in de relatie is gestoken, waardoor alle ketenpartners daadwerkelijk een partnerschap ervaren. In de toekomst zien de ketenpartners bij voorkeur meer duidelijkheid en continuïteit in de stroom van opdrachten en worden zij meer meegenomen in de toekomstvisie van de corporatie. Zij zien een tekort aan gekwalificeerd bouw personeel. Om capaciteitsproblemen in de toekomst te voorkomen is duidelijkheid vanaf beide kanten belangrijk.

Zorgpartners

De zorgpartners geven aan dat Antares in de communicatie een fijne samenwerkingspartner is. Eén zorgpartner geeft aan dat hij het normaal fijn vindt om een lijntje te hebben op directieniveau, maar bij Antares is die behoefte er nooit geweest. Dat is een teken dat het goed geregeld is bij Antares.

Een aantal zorgpartners geeft echter wel aan dat zij merken dat zorg niet per se de corebusiness van Antares is. Eén van de zorgpartners merkt dat Antares in toenemende mate begint te begrijpen dat de zorgdoelgroep meer zorg en aandacht nodig heeft dan de reguliere huurder. Daarnaast geeft een zorgpartner aan dat Antares niet heel proactief is in de samenwerking, maar welwillend is om samen te werken.

Partners studentenhuysvesting

De partners geven aan dat de relatie met Antares goed is. Eén van de partners geeft aan dat Antares over komt als een betrouwbare en stabiele partner. Een andere partner geeft aan dat Antares maatschappelijk betrokken over komt.

Tegelijkertijd wordt door diezelfde partner opgemerkt dat Antares onder de nieuwe directeur-bestuurder zakelijker lijkt geworden. De partner geeft aan dat Antares strak in de onderhandelingen zat bij de recente contractbesprekingen, waarbij beperkt ruimte was om mee te bewegen in de huurverhogingen voor één woningcomplex. Antares komt de partner op andere onderwerpen wel weer tegemoet.

2.3 Antares presteert goed

De visitatiecommissie waardeert het visitatieveld [Maatschappelijke verankering](#) met een [goed](#). De visitatiecommissie ziet dat Antares aandacht

Tabel 2-1: Overzicht van sterke, aandachts- en geleerde punten

GOED

Maatschappelijke verankering

Sterk

- De samenwerking in het netwerk met Antares als stabiele en betrouwbare partner.
- De aandacht voor nieuwe vormen van huurdersparticipatie, bijvoorbeeld via klantenpanels.

Aandacht (blijven) geven

- De strategische samenwerking met zorgorganisaties in het licht van de ontwikkelingen in de woonzorgopgaven, onder andere als gevolg van de extramuralisering en de vergrijzing.
- Het afwegen van de keuze om een eigen woonruimteverdeelsysteem te hanteren of aan te sluiten bij Thuis in Limburg (TIL).
- Het tijdig betrekken van huurdersbelangenverenigingen bij (beleids)keuzes.

Geleerd

- Het ondersteunen van de huurdersbelangenverenigingen via een externe adviseur.



3 Besturing

Het visitatieveld Interne besturing richt zich op het proces van strategievorming en prestatiebesturing. De visitatiecommissie kijkt naar de kwaliteit, de robuustheid en adaptiviteit van het proces van strategievorming en prestatiebesturing.

3.1 Antares werkt met een ondernemingsplan en jaarplannen

Antares heeft een visie op de eigen positie en toekomstig functioneren vastgelegd in een ondernemingsplan. Het ondernemingsplan (2021-2024) beschrijft de ontwikkelingen in en om Antares, de uitgangspunten en de strategische speerpunten. Het ondernemingsplan is tot stand gekomen aan de hand van een iteratief proces met medewerkers en commissarissen. Bovendien is de visitatie gebruikt als input voor het ondernemingsplan. De samenwerkingspartners zijn via de visitatie betrokken. De visie in het ondernemingsplan is uitgewerkt naar drie pijlers (of programmalijnen): de gelukkige bewoners, het toekomstbestendige vastgoed en de vitale organisatie. De pijlers zijn uitgewerkt in strategische uitgangspunten. Iedere pijler is voorzien van een beschrijving, een overzicht van activiteiten en zogenaamde strategische resultaatgebieden. De strategische resultaatgebieden zijn in feite SMART-geformuleerde doelstellingen.

Antares heeft in aansluiting op het ondernemingsplan jaarlijks een jaarplan opgesteld, waarin ieder strategisch speerpunt is uitgewerkt in activiteiten voor het betreffende jaar. Het jaarplan is direct een monitoringsinstrument, waarin een statusupdate wordt gegeven. De strategische speerpunten zijn echter meer activiteiten dan doelstellingen. In het jaarplan wordt geen koppeling gelegd met de activiteiten en de resultaatgebieden die zijn vastgelegd onder de pijlers.

Antares monitort de voortgang op de resultaatgebieden per pijler in tertaalrapportages. Daarbij zijn de strategische indicatoren uit het ondernemingsplan vertaald in meer tactisch en operationele indicatoren, die terugkomen in de tertaalrapportages. De tertaalrapportages starten met een managementsamenvatting per pijler. Aansluitend wordt voor ieder resultaatgebied de werkelijke realisatie afgezet tegen de norm en voorzien van een toelichting. Daarbij is tevens een zogenaamde 'managementresponse' opgenomen. In de tertaalrapportages wordt de koppeling met de strategische speerpunten uit het jaarplan niet (zichtbaar) gelegd. Naast de tertaalrapportages wordt gebruik gemaakt van interactieve dashboards in Power BI, die worden gebruikt door het managementteam en de verschillende teams om te sturen op de prestaties. De

interactieve dashboard moeten bijdragen aan het functioneren van een samensturende organisatie.

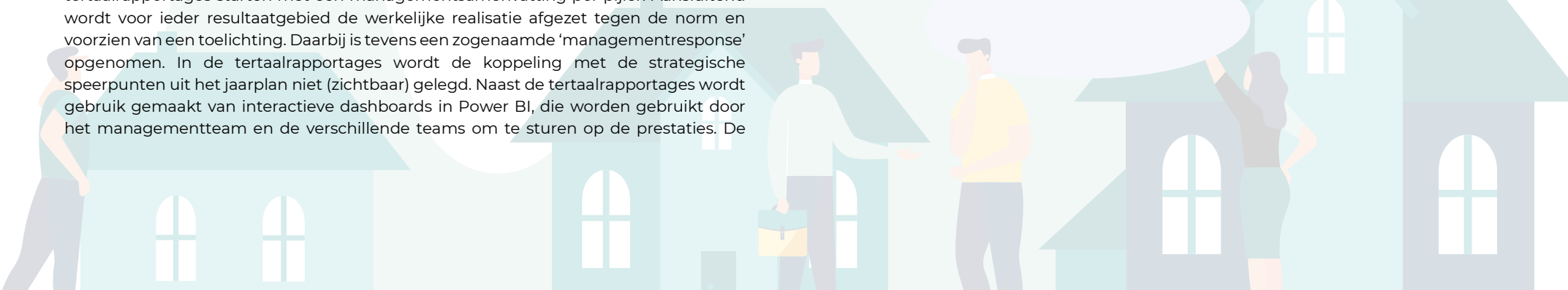
3.2 Antares werkt met een strategische planning

Antares heeft de PC-cyclus aangescherpt met een strategische planning en procesmanagement als onderdeel van het management control framework. Antares werkt voor meer interne activiteiten, zoals het opstellen van beleidsdocumenten en reglementen, met een strategische planning. De strategische planning is een overzicht van alle belangrijke documenten die samen het interne beheerskader vormen. Het overzicht laat zien wie opdrachtgever en uitvoerende is en op welk niveau de besluitvorming plaatsvindt. In het overzicht samen met de status een planning voor de het actualiseren van de documenten opgenomen. Daarnaast zijn in de strategische planning onder andere activiteiten opgenomen vanuit de interne controles, de managementletter, de controle van de accountant, de aanpassing van wet- en regelgeving, de projecten van Antares, de evaluatie van (investerings)projecten en het jaarplan.

Het procesmanagement is bedoeld om de planning van het actualiseren van de processen die bij Antares beschreven zijn te monitoren. De manager in samenspraak met de uitvoerende zijn verantwoordelijk voor de planning en uitvoering. De controller monitort de ontwikkeling, bespreekt de voortgang in de gesprekken met het managementteam en rapporteert maandelijks via het MT-dashboard

3.3 Antares presteert goed

De visitatiecommissie waardeert het visitatieveld **Besturing** met een **goed**. De visitatiecommissie ziet een overzichtelijke en uitgewerkte PDCA-cyclus, waarin de prestaties te volgen zijn. De visitatiecommissie geeft ter overweging mee om de koppeling tussen de strategische speerpunten in het jaarplan en de strategische resultaatgebieden per pijler in de tertaalrapportages te versterken.



Tabel 3-1: Overzicht van sterke, aandachts- en geleerde punten

GOED

 **Besturing****Sterk**

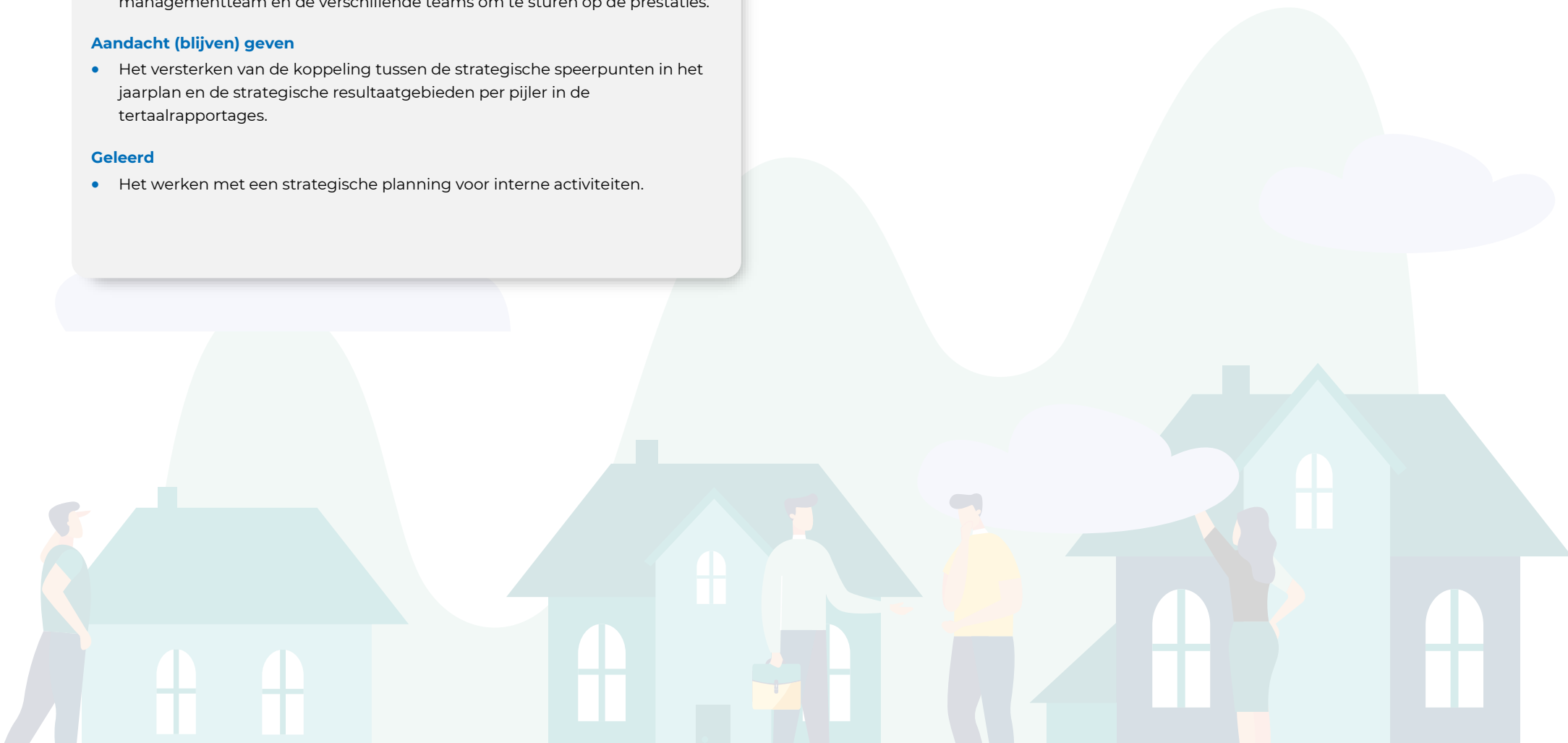
- De betrokkenheid van medewerkers en commissarissen bij de ontwikkeling van het ondernemingsplan.
- De vertaling van de strategische indicatoren uit het ondernemingsplan in meer tactisch en operationele indicatoren, die terugkomen in de tertaalrapportages.
- Het gebruik van interactieve dashboards in Power BI door het managementteam en de verschillende teams om te sturen op de prestaties.

Aandacht (blijven) geven

- Het versterken van de koppeling tussen de strategische speerpunten in het jaarplan en de strategische resultaatgebieden per pijler in de tertaalrapportages.

Geleerd

- Het werken met een strategische planning voor interne activiteiten.



4 Maatschappelijke capaciteit

Het visitatieveld Maatschappelijke capaciteit richt zich op de randvoorwaarden voor het maatschappelijk presteren. Daarbij gaat het om de vraag of de corporatie voldoende is toegerust voor de opgaven, zowel organisatorisch als financieel.

4.1 Financiële capaciteit

Antares kan de opgaven (financieel) realiseren en wil de vermogensinzet vergroten

Om te bepalen welke projecten Antares wil én kan uitvoeren is de meerjarenbegroting die jaarlijks wordt opgesteld leidend. De meerjarenbegroting wordt getoetst aan het ondernemingsplan, het jaarplan en aan verschillende beleidsuitgangspunten zoals die in bijvoorbeeld het financieel beleid en het huurbeleid zijn opgenomen.

Daarnaast probeert Antares eventuele vermogensruimte te benutten. Periodiek wordt, via het uitwerken van scenario's die zijn gebaseerd op lopende en verwachte projecten en kansen, gekeken naar eventuele extra mogelijkheden op gebied van nieuwbouw. Op basis van de scenario-analyse kan een herijking van de bestaande meerjarenbegroting naar een meer wensbegroting worden opgesteld.

Uit een vergelijking tussen de geplande inzet van het maatschappelijk gebonden vermogen van Antares in relatie tot de opgaven, ambities en gemaakte prestatieafspraken, blijkt dat Antares deze opgaven kan invullen en ook ruimte heeft om haar volkshuisvestelijke prestaties te vergroten. Antares heeft daarom de wens uitgesproken om gezien de oplopende druk op de woningmarkt in Venlo en omgeving en de Woondeal van Noord-Limburg haar inzet te vergroten.

Antares werkt met scenario's om financiële continuïteit te borgen

De meerjarenbegroting van Antares geeft al enkele jaren uiting aan de wens meer te betekenen. Antares is zich goed bewust dat de toegenomen ambities en grotere vermogensinzet ook inhouden dat goed moet worden gemonitord dat de financiële continuïteit geborgd blijft. In 2023 zijn daarom ook scenario's uitgewerkt die rekeninghouden met verschillende financieel economische omstandigheden. De strategische resultaatgebieden uit het ondernemingsplan 2021-2024 en de vertaling daarvan in de meerjarenbegroting 2024-2033 zijn daarbij leidend.

Antares heeft in het kader van risicomanagement een aantal risico's onderkend die van invloed kunnen zijn op de inzet van haar financiële vermogen. Ook heeft men maatregelen genomen om de risico's te beteugelen. Het risico dat door rente- en inflatiestijgingen minder kan worden gepresteerd, wordt bijvoorbeeld ondervangen door actief treasurymanagement. Een voorbeeld van een maatregel is flexibiliteit in bouwen in de leningenportefeuille.

De toezichthouders Aw en WSW geven aan dat Antares over een gezonde financiële positie beschikt die voldoende is om de geplande opgaven uit te voeren. De risico-inschatting is 'laag' op alle onderdelen van het beoordelingskader. Dit geeft aan dat Antares op basis van de huidige informatie en ingerekende plannen naar verwachting een gezonde financiële positie in de toekomst heeft.

4.2 Organisatorische capaciteit

Antares heeft een organisatieontwikkeling ingezet

Antares heeft vanaf 2018 een organisatieontwikkeling ingezet, die is opgebouwd vanuit zes hoofdlijnen.

- het inrichten van een nieuwe organisatiestructuur;
- het (meer) werken vanuit de bedoeling;
- het centraal zetten van de klant;
- het stimuleren van eigenaarschap;
- het ontwikkelen van leiderschap;
- het 'laden' van het DNA.

Het centraal stellen van de klant en het inrichten van een nieuwe organisatiestructuur

Antares heeft in 2018 de organisatie aangepast met als doel om de klant daadwerkelijk centraal te stellen. Daarbij is een 'samensturende matrixorganisatie' ingericht, waardoor een platte(re) organisatie is ontstaan. Het aantal leidinggevenden is op basis van de behoeften van de drie interne teams teruggebracht en teams zijn anders ingedeeld. Daarnaast zijn de teams gestart met het wekelijks bespreken van praktijksituaties en zijn de praktijksituaties getoetst aan de hand van de afspraken die zijn gemaakt en de kernwaarden die zijn bepaald.

Als onderdeel van de organisatieontwikkeling is bovendien aandacht besteed aan het ontwikkelen van een feedbackcultuur en is het DNA van Antares besproken en uitgewerkt. Het doel was om het aantal controlemechanismen te reduceren en de sociale controle als mechanisme te ontwikkelen.

Het (meer) werken vanuit de bedoeling

Antares heeft voor de organisatieontwikkeling verder een visiedocument 'Werken vanuit de bedoeling' uitgewerkt, waarin is vastgelegd dat processen klantgericht en efficiënt moeten zijn. Antares is vanaf 2020 gestart met het implementeren van procesmanagement en het professionaliseren van processen om ervoor te zorgen dat daadwerkelijk (meer) vanuit de bedoeling gewerkt kan worden. Het procesmanagement geeft invulling aan tien kernmerken die zijn benoemd in het visiedocument. In 2022 zijn het proces- en projectmanagement (door)ontwikkeld.

Het stimuleren van eigenaarschap en het ontwikkelen van leiderschap

Antares heeft via het inrichten van een 'samensturende matrixorganisatie' ingezet op het vergroten van samensturing en eigenaarschap en het tonen van leiderschap. De corporatie is zich ervan bewust dat samensturing een andere manier van leidinggeven vraagt. De managers zijn verantwoordelijk voor het 'wat' en faciliteren, scheppen randvoorwaarden en brengen medewerkers bij elkaar. De medewerkers bepalen zelf 'hoe' het werkt wordt gedaan. In het kader daarvan zijn kaders opgesteld en ingebed en is gewerkt aan de rol- en taakverdeling tussen managers en medewerkers. In 2023 is de betreffende ontwikkeling doorgezet, waarbij bestaande kaders en processen zijn getoetst en nieuwe (verbeterde) kaders en beleidsuitgangspunten zijn opgesteld of geactualiseerd, gebaseerd op de strategische agenda.

Het 'laden' van het DNA

De corporatie heeft de ontwikkeling van het ondernemingsplan aangegrepen om met medewerkers in gesprek te gaan over kernwaarden die passen bij de wijze waarop Antares om wil gaan met de huurder. Antares heeft het DNA vertaald in drie kernwaarden: dichtbij, verbonden en authentiek. Antares stimuleert een 'leven lang leren' en heeft in 2022 een beleid opgesteld voor Leren & ontwikkelen. Antares is in 2023 gestart met het laden van het DNA door middel van het actief voeren van POP-gesprekken met medewerkers.

Antares heeft de organisatieontwikkeling geëvalueerd

Antares heeft de organisatieontwikkeling op verschillende momenten geëvalueerd. De corporatie dacht in eerste instantie bijvoorbeeld dat de kaders voor het werken vanuit de bedoeling zich organisch zouden ontwikkelen. In de praktijk bleek dat medewerkers toch meer handvatten nodig hadden om de samensturing te ontwikkelen. Antares heeft daarop ingezet op proces- en projectmanagement en kaders voor medewerkers.

Verder concludeerde Antares in de laatste evaluatie (2023) dat de balans tussen het geven van ruimte en het uitoefenen van controle continue aandacht vraagt. Op welke wijze geven leidinggevenden ruimte zonder controle te verliezen? Een ander aandachtspunt dat de corporatie benoemt is het blijvend bevorderen van een cultuur, waarin medewerkers binnen teams en over teamgrenzen elkaar durven aanspreken en feedback durven geven. De instroom van nieuwe medewerkers zorgt er mede voor dat die aandacht nodig is.

Antares concludeerde in 2023 dat de organisatiestructuur wel is veranderd, maar dat de 'zachte kanten van de organisatie' minder snel zijn meegegroeid. Van daaruit heeft de corporatie een plan van aanpak opgesteld, waarbij nieuwe proceseigenaren zijn geselecteerd, de aandacht voor continu verbeteren is versterkt en bestendig en de betrokkenheid bij de rol van het procesmanagement wordt verbeterd.

4.3 Antares presteert 'Uitstekend'

De visitatiecommissie waardeert het visitatieveld [Maatschappelijke capaciteit](#) met een [uitstekend](#). De visitatiecommissie vindt de wijze waarop en de tijdigheid waarmee Antares de organisatieontwikkeling heeft ingezet een voorbeeld voor andere corporaties. De ontwikkeling naar een samensturende matrixorganisatie is vanuit verschillende perspectieven en structureel ingezet en past bij de maatschappelijke ontwikkelingen en de ontwikkelingen die zichtbaar zijn in de corporatiesector. De samensturing functioneert bovendien al goed in de praktijk. Daarnaast blijft Antares in beweging en wordt de organisatieontwikkeling continu geëvalueerd. Indien nodig, stuurt Antares bij.



Tabel 4-1: Overzicht van sterke, aandachts- en geleerde punten

UITSTEKEND

 **Maatschappelijke capaciteit****Sterk**

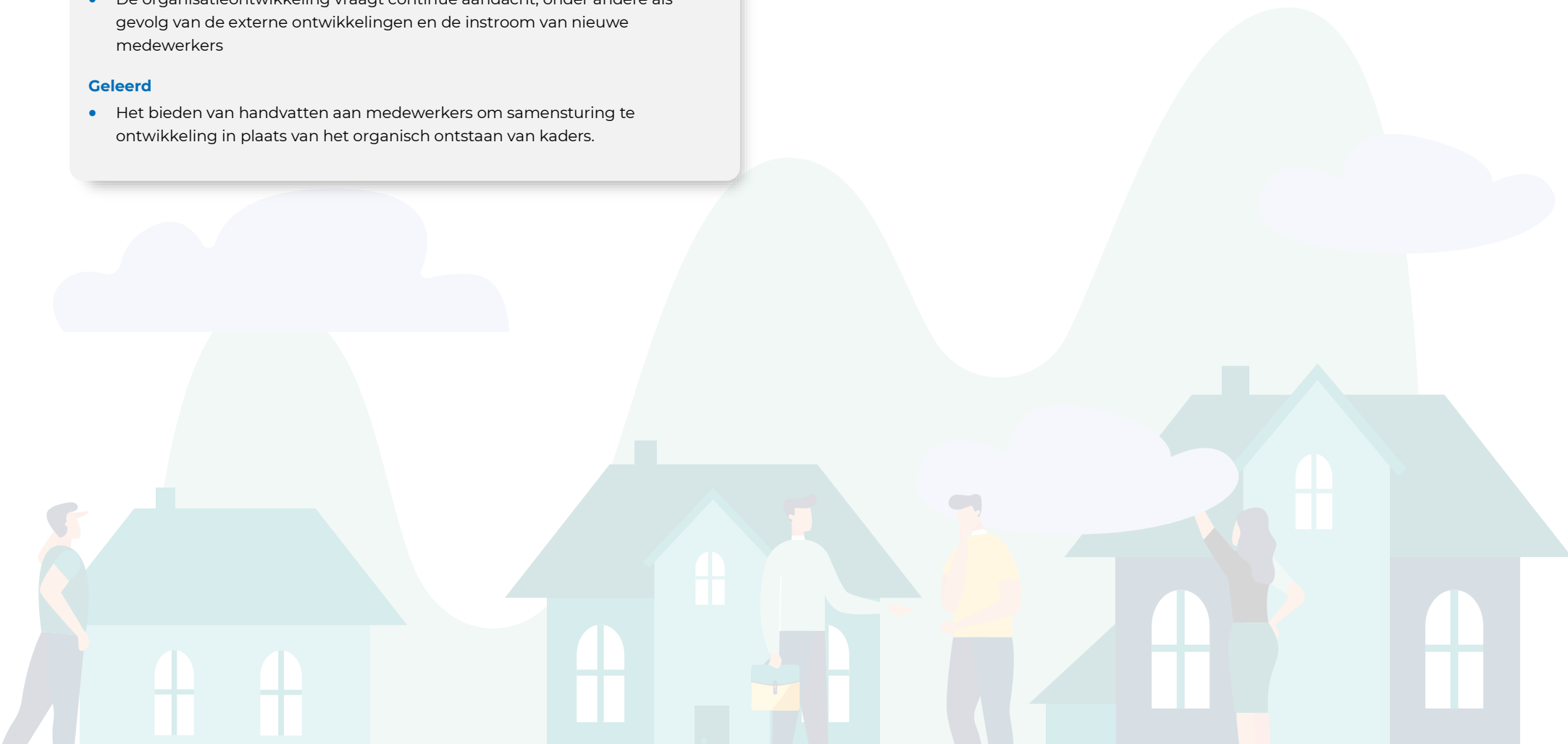
- De aandacht voor extra vermogensinzet door middel van scenario-analyses
- De tijdige en structurele organisatieontwikkeling naar een samensturende matrixorganisatie en de evaluatie van de organisatieontwikkeling.
- De aandacht voor het laden van de kernwaarden.

Aandacht (blijven) geven

- De organisatieontwikkeling vraagt continue aandacht, onder andere als gevolg van de externe ontwikkelingen en de instroom van nieuwe medewerkers

Geleerd

- Het bieden van handvatten aan medewerkers om samensturing te ontwikkelen in plaats van het organisch ontstaan van kaders.



Bijlagen



A Bestuurlijke reactie

In de eerste maanden van 2024 vond de vierde maatschappelijke visitatie van Antares plaats. Een visitatie die een beeld vormt van de prestaties van Antares over de achterliggende 4 jaren, met als doel te leren en in voorkomend geval te verbeteren. Antares gebruikt de uitkomsten van deze visitatie als belangrijke input voor het nieuwe ondernemingsplan voor de beleidsperiode 2025-2028.

Dit visitatierapport stemt tot veel tevredenheid. Antares presteert op de prestatievelden besturing, maatschappelijke waarde en maatschappelijke verankering een 'Goed' en op het prestatieveld maatschappelijke capaciteit zelfs een 'Uitstekend'. Daarmee is Antares een meer dan goed presterende corporatie die belangrijke maatschappelijke waarde toevoegt en zich dagelijks ten volle inzet voor de volkshuisvestelijke opgave.

Antares ziet de bevindingen en aanbevelingen uit dit rapport als een bevestiging van alle gedane inspanningen in de afgelopen jaren en als stimulans om aan de slag te gaan met de benoemde ontwikkelkansen. Het verder uitbouwen van de strategische samenwerking met stakeholders en samenwerkingspartners, en het versterken van de organisatiecapaciteit zijn belangrijke voorwaarden om in de voorliggende periode invulling te geven aan de groeiambities van Antares; zowel kwantitatief als kwalitatief.

Graag wil ik iedereen bedanken die een bijdrage heeft geleverd aan deze visitatie. In het bijzonder onze partners, huurders en medewerkers. Uiteraard gaat daarbij ook een speciaal woord van dank uit naar de leden van de visitatiecommissie van Ecorys die dit rapport hebben samengesteld. De kritische en altijd constructieve begeleiding en ondersteuning van dit proces is als zeer prettig ervaren.

Venlo, 19 juni 2024

Roel Versleijen

Directeur bestuurder



B Onafhankelijkheidsverklaringen

Onafhankelijkheidsverklaring Ecorys

Ecorys verklaart hierbij dat de visitatie van Antares in 2023 en 2024 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. Ecorys heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie. In de vier jaar voorafgaand aan de visitatie heeft Ecorys geen zakelijke relatie met Antares gehad. In de komende twee jaar na afloop van de visitatie zal Ecorys geen enkele zakelijke relatie met Antares hebben.

Rotterdam, 1 december 2023

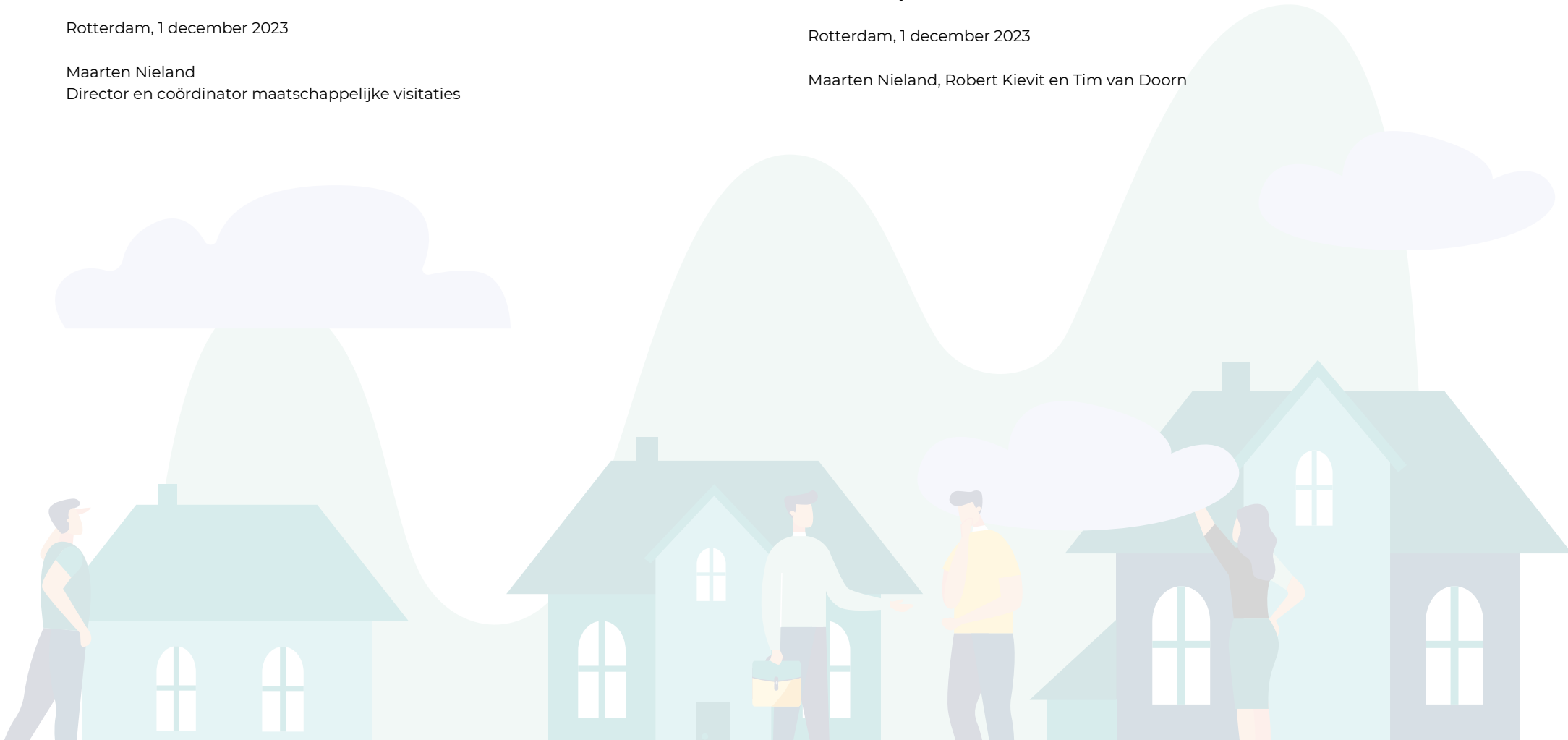
Maarten Nieland
Director en coördinator maatschappelijke visitaties

Onafhankelijkheidsverklaring visitatoren

De visitatoren verklaren dat de visitatie van Antares in 2023 en 2024 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. De visitatoren hebben geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie. In de vier jaar voorafgaand aan de visitatie hebben de visitatoren geen zakelijke relatie met de Antares gehad. In de komende twee jaar na afloop van de visitatie zullen de visitatoren geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij Antares.

Rotterdam, 1 december 2023

Maarten Nieland, Robert Kievit en Tim van Doorn



C Curriculum vitae

Voorzitter

Maarten Nieland

Naam, titel, voorletters

Nieland, Drs., R.A., M.

Geboorteplaats en -datum

Hilversum, 26 februari 1968

Huidige functie

Director

Onderwijs

1994 - 1998 Postdoctoraal Registeraccountant, VU Amsterdam
1990 - 1994 Doctoraal Bedrijfseconomie, VU Amsterdam

Loopbaan

2017 - heden Director Consultant Ecorys Regions & Cities, voorzitter en projectleider
visitaties woningcorporaties
2012 - 2016 Senior Manager EY, branchegroep Woningcorporaties
2011 - 2011 Senior Manager Deloitte Real Estate
1994 - 2011 Principal Manager PwC

Profiel

Na zijn afstuderen aan de faculteit Bedrijfseconomie is Maarten gaan werken bij PricewaterhouseCoopers (PwC). Daar heeft hij ook de postdoctorale opleiding tot Registeraccountant voltooid. In 1998 is Maarten overgestapt naar de adviespraktijk van PwC en heeft zich daar gericht op met adviesopdracht bij instellingen in de gehandcaptensector. Hij was betrokken bij een aantal landelijke benchmarks die in de gezondheidszorgsector en woningcorporatiesector die door PwC werden uitgevoerd.

Maarten is vanaf 2005 betrokken bij de ontwikkeling en uitvoering van visitaties. Naast visitaties heeft Maarten zich gericht op beleidsmatige en strategische vraagstukken bij woningcorporaties. In 2006 is hij verantwoordelijk geworden voor het uitvoeren van visitaties binnen PwC, waarna hij in 2012 een vergelijkbare rol bij EY heeft gehad. Vanaf 2017 is Maarten verbonden aan Ecorys, alwaar hij zich eveneens op de maatschappelijke visitaties richt. Maarten vormt, met zijn achtergrond in maatschappelijke visitaties en advieservaring met beleidsmatige, strategische en financiële vraagstukken bij woningcorporaties een belangrijke schakel in het uitvoeren van de maatschappelijke visitaties bij woningcorporaties. Maarten beheerst alle onderdelen van de visitatie.

Kernvaardigheden waarover Maarten beschikt zijn onder andere het procesmatig begeleiden van complexe processen, het optreden als facilitator bij verandertrajecten, het functioneren als klankbord en sparringpartner voor Raden van Bestuur en Raden van Toezicht.



Secretaris

Robert Kievit

Naam, titel, voorletters:

Kievit, Ir./MSc, R.H.A.

Geboorteplaats en –datum:

Zwijndrecht, 30 september 1985

Huidige functie:

Principal Consultant

Onderwijs:

2011 - 2013	Master Real Estate & Housing, Technische Universiteit Delft
2005 - 2011	Bachelor Bouwkunde, Technische Universiteit Delft
1998 - 2004	Vwo, Walburg College Zwijndrecht

Loopbaan:

2015 - heden	Principal Consultant Regions & Cities, Ecorys
2014 - 2015	Vastgoedadviseur, PVM Rotterdam
2013 - 2014	Projectmedewerker Vastgoedbeheer, Portaal

Profiel

Robert is na zijn studie aan de Technische Universiteit Delft als projectmedewerker aan de slag gegaan bij woningcorporatie Portaal te Utrecht. Binnen Portaal is Robert actief geweest op de afdeling Vastgoedbeheer, alwaar hij zich onder andere heeft beziggehouden met de ontwikkeling van beleid. Na zijn overstap naar PVM Rotterdam is Robert zich gaan inzetten voor de ontwikkeling van risicomanagement binnen woningcorporaties. Robert is coauteur van het boek Code Rood: Risicomanagement voor woningcorporaties. Het boek is ontwikkeld in samenwerking met een achttal woningcorporaties. Daarnaast heeft hij gefunctioneerd als projectleider van verschillende projecten voor woningcorporaties en overheden.

Als principal consultant binnen Ecorys voert Robert verschillende advies- en onderzoeksopdrachten uit op het gebied van woningmarkt, volkshuisvesting en leefbaarheid voor woningcorporaties, gemeenten en ministeries. Daarnaast is hij betrokken bij het uitvoeren van maatschappelijke visitaties. Op basis van zijn achtergrond in de volkshuisvesting en zijn bredere kennis van de woningmarkt levert hij een belangrijke bijdrage aan het doorgronden van woningcorporaties en de volkshuisvestelijke opgaven waar zij voor staan.

Kernvaardigheden waarover Robert beschikt zijn onder andere het functioneren als spin in het web/teamspeler, het functioneren als (kritisch) klankbord, het samenbrengen van personen en het behouden van overzicht. Robert is zorgvuldig, verantwoordelijk, omgevingsbewust, sociaalvaardig en kritisch.



Commissielid

Tim van Doorn

Naam, titel, voorletters:

Van Doorn, MSc., T.J.H.

Geboorteplaats en –datum:

Roermond, 17 december 1996

Huidige functie:

Consultant

Onderwijs:

2020-2021	MSc. Finance, Tilburg University
2019 - 2020	MSc. Economics, Tilburg University
2015 – 2019	BSc. Economics, Tilburg University

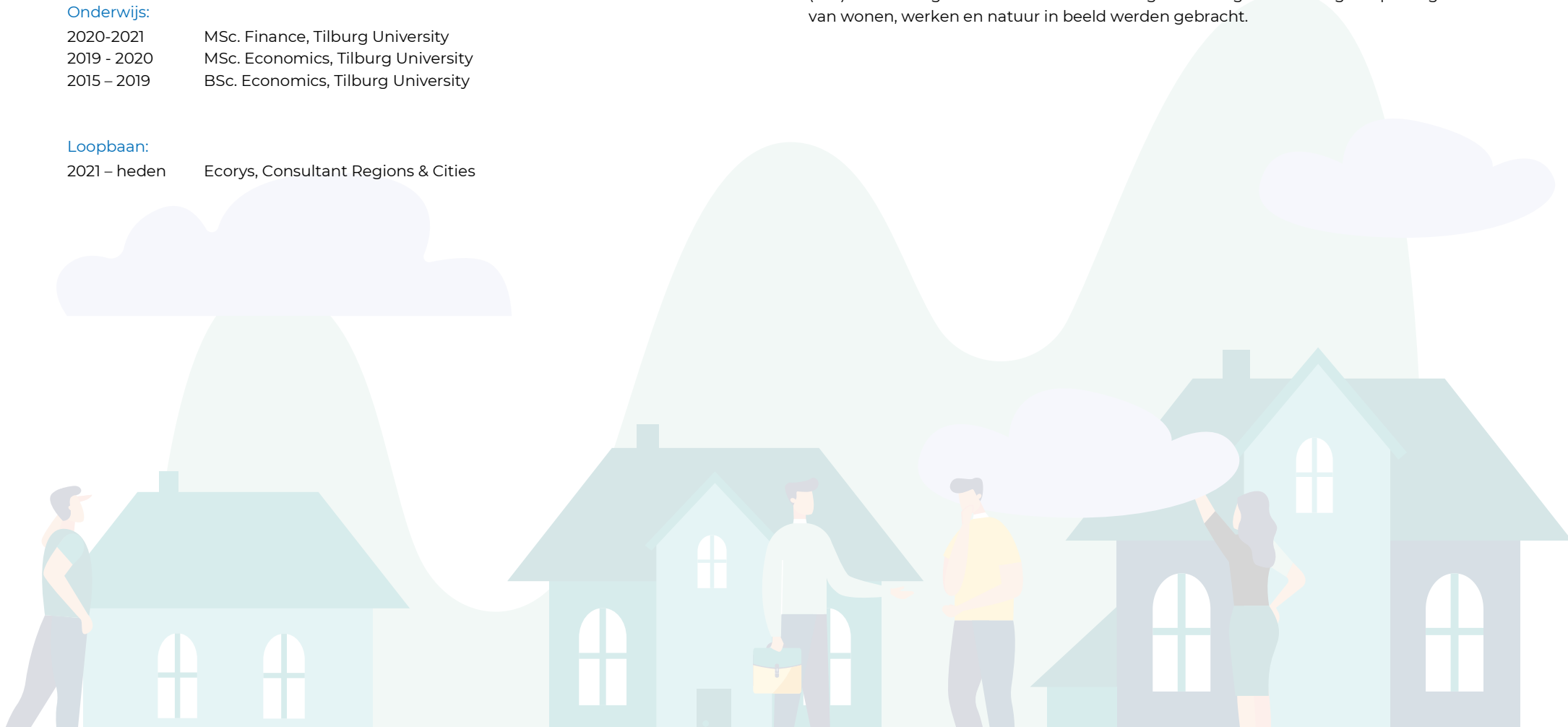
Loopbaan:

2021 – heden	Ecorys, Consultant Regions & Cities
--------------	-------------------------------------

Profielchets:

Tim van Doorn is als consultant werkzaam bij Ecorys. Hij heeft een bachelor en een master in de algemene economie (Economics) behaald, alsook een master in financiering (Finance), allen aan Tilburg University. Binnen Ecorys werkt Tim aan een breed pallet aan opdrachten. Op het gebied van wonen voerde hij een evaluatie uit naar woon coöperaties in de Gemeente Rotterdam, en is hij onderdeel van het visitatieteam. Recentelijk visiteerde hij nog woon corporatie De Woonmensen te Apeldoorn, Woonveste te Drunen en ouderenwoningstichting Habion.

Daarnaast houdt hij zich ook bezig met maatschappelijke kostenbatenanalyses, het maken van dashboards, scenarioanalyses, business cases en andere financieel-economische vraagstukken. Zo werkte hij mee aan de Regionale Investeringsagenda (RIA) van de Regio Hart van Brabant waar grootschalige investeringen op het gebied van wonen, werken en natuur in beeld werden gebracht.



D Onderzoeksverantwoording

Een visitatie in overeenstemming met methodiek 7

De voorliggende visitatie is uitgevoerd in overeenstemming met methodiek 7 'Samenwerken aan opgaven'. In methodiek 7 staan drie hoofdthema's centraal:

1. De huurdersinvloed en het perspectief van de huurder in de visitatie

De visitatie is het enige sectorbrede verantwoordingsinstrument dat het huurdersoordeel een centrale plaats geeft in de beoordeling over het maatschappelijk presteren van de corporatie. Het huurdersoordeel is in methodiek 7 meer geïntegreerd in het volledige visitatierapport. Daarnaast wordt in het visitatieveld Maatschappelijke verankering ingegaan op de wijze waarop de corporatie zich laat beïnvloeden door huurders en andere belanghebbenden. De visitatiecommissie heeft wat zij heeft gehoord vanuit huurders, de gemeente(n) en overige samenwerkingspartners gerelateerd aan feitelijke prestaties van de corporatie. Daarbij is een verbinding gelegd tussen de wereld van strategie en bestuur enerzijds en de leefwereld van de huurders en andere belanghebbenden anderzijds.

2. Het doel van de visitatie is leren en verantwoorden

De visitatie heeft als uitgangspunt dat de corporatie zich maatschappelijk verantwoordt voor de (beleids)keuzes en de prestaties, waarbij de visitatie input geeft voor het proces van leren en continu verbeteren. De visitatiecommissie heeft samen met de corporatie gekeken naar de sterke punten, de aandachtspunten en de geleerde punten. De visitatiecommissie heeft samen met de corporaties, de huurders en de overige samenwerkingspartners gereflecteerd op het maatschappelijk presteren.

3. De aandacht voor samenwerken en netwerken in de visitatie

De visitatie is gericht op samenwerken en wederkerigheid in het netwerk. De aandacht voor de corporatie als samenwerkingspartner heeft tot gevolg dat de visitatiecommissie de corporatie evenals de samenwerkingspartners heeft gevraagd om te reflecteren op de samenwerking in het netwerk. Daarnaast zijn de samenwerkingspartners van de corporatie gevraagd naar de bijdrage die zij leveren aan het realiseren van de maatschappelijke opgaven.

De documentatie voor de visitatie

De visitatiecommissie heeft voor het uitvoeren van de visitatie verschillende documenten ontvangen van de corporatie, die zijn bestudeerd en als basis zijn gebruikt voor de gesprekken met de corporatie, de huurders en de overige samenwerkingspartners. De documentatie die ter beschikking is gesteld, betreft onder andere de ondernemingsplannen, de jaarverslagen, de prestatieafspraken, de begrotingen, de periodieke rapportages, de verslagen van de RvC-vergaderingen, de zelfevaluaties van de RvC en de oordeelsbrieven van de Autoriteit Woningcorporaties (Aw) en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW).

De samenwerkingspartners van Antares

De visitatiecommissie heeft voor de maatschappelijke visitatie verschillende medewerkers, commissarissen en samenwerkingspartners gesproken.

Naam	Functie/organisatie
Medewerkers	
Roel Versleijen	Directeur-bestuurder
Tom Eikenboom	Manager bedrijfsvoering
Gé Faessen	Manager klantteam
Sjriek Simons	Controller
Karin Aspers	Lid OR
Danny op het Veld	Lid OR
Raad van Commissarissen	
T.A.G. van Kroonenburg	Voorzitter
Mr. M.P.V. van de Kerkhof	Lid
Drs. J.P.A.C. van Beers	Lid
A.M.C.W. van Dijk	Lid en huurderscommissaris
P.M. Geerts	Lid en huurderscommissaris
Samenwerkingspartners	
Tom Verhaegh	Gemeente Venlo
Naida Djuheric	Gemeente Venlo
Rob Wanten	Gemeente Peel & Maas
Francien Limpens	Gemeente Peel & Maas
Gonnie Gommans	HBV Kessel-Meijel
Marlie Bruijnen	HBV Kessel-Meijel
Ans Smulders	HBV Kessel-Meijel
Diny Veniger	HBV Venlo

Rob van 't Zwan	HBV Venlo
Hans van Rooij	Adviseur HBV Venlo en HBV Kessel-Meijel
Geert Martens	Bouwmij Janssen
Herman Sijtsma	Aannemingsbedrijf PH Van der Velden
Ger Stappers	Aannemingsbedrijf PH Van der Velden
Gerard Dinnessen	Caspar de Haan
John Geris	Caspar de Haan
Bart Kaapen	Knaapen
Yard Pex	Cuypers-Pex BV
Niels Valkenburg	Cuypers-Pex BV
Leanne Hodzelmans	Viecuri
Wouter Josso	Fontys
Frank van Engelen	Woonwenz
Ingrid Keder	Woonwenz
Ger Peeters	Wonen Limburg
Ivo van Rees	Wonen Limburg
Amanda Crombach	De Zorggroep
Maruice Gorissen	PSW
Bob Soverjé	Dichterbij
Marian van Engelenburg	St. Jozef





Postbus 4175
3006 AD Rotterdam
Nederland

Watermanweg 44
3067 GG Rotterdam
Nederland

T 010 453 88 00
F 010 453 07 68
E netherlands@ecorys.com

K.v.K. nr. 24316726

ecorys.nl