

Maatschappelijke Visitatie Antares

Opdrachtgever: Antares

Rotterdam, 1 maart 2011

Maatschappelijke Visitatie Antares

Opdrachtgever: Antares

Ton Lensen
Wouter Vos
Lotte Storcken

Rotterdam, 26 januari 2011

Over Ecorys

Met ons werk willen we een zinvolle bijdrage leveren aan maatschappelijke thema's. Wij bieden wereldwijd onderzoek, advies en projectmanagement en zijn gespecialiseerd in economische, maatschappelijke en ruimtelijke ontwikkeling. We richten ons met name op complexe markt-, beleids- en managementvraagstukken en bieden opdrachtgevers in de publieke, private en not-for-profit sectoren een uniek perspectief en hoogwaardige oplossingen. We zijn trots op onze 80-jarige bedrijfsgeschiedenis. Onze belangrijkste werkgebieden zijn: economie en concurrentiekracht; regio's, steden en vastgoed; energie en water; transport en mobiliteit; sociaal beleid, bestuur, onderwijs, en gezondheidszorg. Wij hechten grote waarde aan onze onafhankelijkheid, integriteit en samenwerkingspartners. Ecorys-medewerkers zijn betrokken experts met ruime ervaring in de academische wereld en adviespraktijk, die hun kennis en best practices binnen het bedrijf en met internationale samenwerkingspartners delen.

Ecorys Nederland hecht aan een duurzame bedrijfsvoering. Daarom printen wij standaard op FSC-gecertificeerd papier.

ECORYS Nederland BV
Watermanweg 44
3067 GG Rotterdam

Postbus 4175
3006 AD Rotterdam
Nederland

T 010 453 88 00
F 010 453 07 68
E netherlands@ecorys.com
K.v.K. nr. 24316726

W www.ecorys.nl

Ecorys Vastgoed
T 010 453 8
F 010 453 85 88

Inhoudsopgave

Voorwoord	5
Recensie en Samenvatting	9
Deel I	15
1 Antares	17
1.1 Profiel	17
1.2 Bezit	17
1.3 Organisatie	17
1.4 Beleidscyclus	18
2 Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen (PnA/D)	19
2.1 Inleiding	19
2.2 Ondernemingsplan	19
2.3 Overig beleid	20
2.4 Prestaties en beoordeling	22
2.5 Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen: ruim voldoende	23
3 Presteren naar Opgaven (PnO)	25
3.1 Inleiding	25
3.2 Regionale opgaven	25
3.2.1 Provinciale Woonvisie Limburg (2005)	25
3.2.2 Regionale Woonvisie Venlo en omstreken (2006-2009)	26
3.3 Lokale opgaven	26
3.3.1 Woonvisie 2003-2010 “Venlo, thuishaven aan de Maas”	26
3.3.2 Strategisch Akkoord 2007-2011 “STRAK”	27
3.4 Overige afspraken	28
3.5 Prestaties en beoordeling	29
3.6 Presteren naar Opgaven: ruim voldoende	30
4 Presteren volgens stakeholders (PvS)	33
4.1 Inleiding	33
4.2 Samenwerking en overleg	33
4.3 Betrokkenheid van stakeholders bij de maatschappelijke visitatie	34
4.3.1 Stakeholdersbijeenkomst 16 november 2010	34
4.4 Presteren volgens stakeholders: ruim voldoende	38
5 Presteren naar Vermogen (PnV)	41
5.1 Inleiding	41
5.2 Financieel beleid	41
5.3 Vermogensprestatie	44
5.4 Efficiëntie	47
5.5 Presteren naar Vermogen: ruim voldoende	48
6 Governance	51

6.1 Inleiding	51
6.2 Governancestructuur	51
6.3 Intern toezicht	52
6.4 Betrokkenheid van stakeholders	53
6.5 Presteren op het gebied van governance: goed	53
Deel II: Prestatiespinnenwebben	57
Het totaalbeeld	58
Deel III: Kwantitatieve scorekaart	61
Bijlagen	63
Bijlage 1. Referentiekader Visitatiemethodiek (versie 3.0)	64
Bijlage 2. Geïnterviewde personen Antares	68
Bijlage 3. Betrokken stakeholders	69
Bijlage 4. Documentatie	70
Bijlage 5: Uitwerking beoordeling presteren naar ambities en doelstellingen	73
Bijlage 6: Uitwerking beoordeling presteren naar opgaven (2007-2009)	86
Bijlage 7: Beoordeling door stakeholders	94

Voorwoord

Een nieuw visitatiestelsel

Een aantal corporaties, verenigd in Het Woonnetwerk, heeft in 2005 het initiatief genomen te komen tot de ontwikkeling van een nieuw stelsel voor maatschappelijke visitatie. Het initiatief sluit aan op de actuele discussies over toezicht, verantwoording en governance waarover onder meer de commissies Sas en Winter zich hebben uitgesproken. In de AedesCode, die in januari 2007 is vastgesteld, is de verplichting opgenomen voor corporaties die aangesloten zijn bij Aedes, zich eens per vier jaar te onderwerpen aan een audit die een gestructureerd oordeel oplevert over de maatschappelijke prestaties.

Het Woonnetwerk heeft de SEV gevraagd de ontwikkeling van een nieuw visitatiestelsel te willen ondersteunen, waarbij als accenten werden geformuleerd:

- Een onafhankelijk vormgegeven instrument: geen instrument van de branche of van de overheid;
- Toetsing van buiten naar binnen: welke vragen wil 'de omgeving' beantwoord zien?;
- Primair een horizontale verantwoording, niet zozeer een leerinstrument;
- Meer toetsen op resultaat dan op proces.

Medio 2006 was het visitatiestelsel op hoofdlijnen ontwikkeld en is een pilot van start gegaan, waarin maatschappelijke visitaties zijn uitgevoerd en de methodiek is doorontwikkeld. Deze pilot is in de eerste helft van 2008 afgerond. In september 2009 is de methodiek ondergebracht in de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, die onder meer belast is met de kwaliteitsbewaking van het visitatiestelsel.

Hoofdlijnen van het stelsel voor maatschappelijke visitatie

Het doel van de maatschappelijke visitatie is als volgt verwoord:

Het geven van een (gestructureerde) beoordeling over het maatschappelijk presteren van de individuele corporatie. De maatschappelijke visitatie geeft de stakeholders daarin een expliciete rol, zodat de maatschappelijke visitatie ook inzicht geeft in het presteren volgens de maatstaven van de stakeholders. Daarmee wordt bereikt dat de visitatie informatie en verantwoording verstrekt aan de stakeholders over het presteren van de corporatie.

De visitatiemethodiek brengt het maatschappelijk rendement in beeld door de prestaties van de corporatie te beschrijven en deze af te zetten tegen:

- de eigen ambities en doelstellingen;
- de opgaven in het werkgebied;
- de normen van de stakeholders;
- de financiële mogelijkheden en de mate van efficiëntie.

De governance vormt hierin een bijzonder veld.

De kwantitatieve beoordeling van de prestaties wordt samengevat in prestatiespinnenwebben en een kwantitatieve scorekaart. De maatschappelijke visitatie resulteert verder in een toelichtende rapportage en een recensie die een overkoepelende en samenvattende beoordeling bevat.

Maatschappelijke visitatie Antares – de aanpak van Ecorys

Antares heeft Ecorys opdracht gegeven voor het uitvoeren van een maatschappelijke visitatie. De maatschappelijke visitatie heeft plaatsgevonden in de periode mei 2010- februari 2011. Het visitatieteam bestond uit Ton Lensen, Wouter Vos en Emirto Rienhart /Lotte Storken van Ecorys. De visitatie kende de volgende stappen:

1. Deskresearch

Op basis van beschikbare documenten is een inventarisatie gemaakt van de gegevens die relevant zijn in het kader van de maatschappelijke visitatie. Deze gegevens zijn bestudeerd en verwerkt in een (intern) werkdocument.

2. Startbijeenkomst

Op 9 juni 2010 heeft, onder leiding van Ecorys, een tweetal startbijeenkomsten plaatsgevonden. Eén met de directeur-bestuurder en het managementteam en vervolgens één met de directeur-bestuurder en een delegatie van de Raad van Commissarissen. Daarbij heeft Ecorys een korte toelichting gegeven op de doelstellingen en de aanpak van de maatschappelijke visitatie. De bevindingen van de deskresearch zijn besproken. Tevens zijn afspraken gemaakt over de vervolgstappen.

3. Interne interviews

Op 9 juni 2010 hebben interviews plaatsgevonden met de directeur-bestuurder en afgevaardigden van de Raad van Commissarissen. Op 15 juni zijn de managers uit het Management Team geïnterviewd. Doelstelling van deze interviews was de bevindingen uit de deskresearch aan te vullen en in te kleuren.

4. Stakeholdersronde

Op 16 november 2010 heeft Ecorys één stakeholdersbijeenkomst georganiseerd. Daarnaast is één enquête via de mail toegezonden.

5. Interne bijeenkomsten visitatieteam Ecorys

In december 2010 - januari 2011 heeft het visitatieteam van Ecorys intern overleg gevoerd. Daarbij zijn de bevindingen ten behoeve van de rapportage en de beoordeling van de prestaties besproken.

6. Rapportage

Aansluitend is de conceptrapportage maatschappelijke visitatie geformuleerd. Deze is op 2 februari 2010 besproken met de directeur-bestuurder, het managementteam van Antares en een delegatie van de Raad van Commissarissen. Na verwerking van tekstuele correcties is de definitieve rapportage opgesteld.

De maatschappelijke visitatie is uitgevoerd op basis van de 3.0 versie van de visitatiemethodiek.

Graag lichten wij toe welke aanpak wij hanteren bij het beoordelen van maatschappelijke prestaties van de corporatie:

- Wij beschouwen terugkijkend de jaren 2006 tot en met 2009 en vooruitkijkend het jaar 2011 en de daaropvolgende meerjarenramingen. Ecorys maakt zoveel mogelijk gebruik van feiten en cijfers, normeringen en oordelen van anderen. De feitelijk geleverde prestaties en de waargenomen stakeholdersoordelen vormen steeds de basis van de beoordeling.
- Wij bekijken tevens de beleidsstructuur waarbinnen de prestaties zijn (worden) geleverd. De beleidsstructuur geeft een indruk van de borging en de duurzaamheid van de prestaties en is mede van invloed op de beoordeling. De wijze waarop binnen de corporatie de governance is ingevuld, maakt eveneens deel uit van de beoordeling.
- Wij bekijken ook de context waarin de prestaties zijn (worden) gerealiseerd. De context kan bijvoorbeeld verklaringen opleveren voor het achterblijven van prestaties. Deze verklarende

context bepaalt niet de beoordeling van de feitelijk gerealiseerde prestaties, maar wordt als tekstuele aanvulling op de beoordeling geformuleerd.

- Wij hebben ervoor gekozen de prestatiespinnenwebben te voorzien van tekstblokken die het oordeel in de spinnenwebben inkleuren. Op deze wijze ontstaat, naar onze mening, een evenwichtig beeld tussen kwantitatief oordeel en context/ argumentatie.

De cijfermatige beoordeling voor het Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen en het Presteren naar Opgaven in het werkgebied wordt als volgt toegepast:

Cijfer	Toelichting	Benaming
10	Prestatie ruimschoots boven hetgeen de corporatie zich had voorgenomen, had afgesproken met stakeholders en verwerking van voortschrijdend inzicht en extra ambities	Uitmuntend
9	Prestatie ruimschoots boven hetgeen de corporatie zich had voorgenomen, had afgesproken met stakeholders	Zeer goed
8	Prestatie conform hetgeen de corporatie zich had voorgenomen, had afgesproken met stakeholders (100%).	Goed
7	Prestatie iets achterblijvend bij hetgeen de corporatie zich had voorgenomen, had afgesproken met stakeholders (90-100%).	Ruim voldoende
6	Prestatie behoorlijk achterblijvend bij hetgeen de corporatie zich had voorgenomen, had afgesproken met stakeholders (75-90%).	Voldoende
5	Prestatie onvoldoende ten opzichte van wat de corporatie zich had voorgenomen, had afgesproken met stakeholders (50-75%).	Onvoldoende
4	Prestaties minder dan de helft van hetgeen de corporatie zich had voorgenomen, had afgesproken met stakeholders.	Sterk onvoldoende
3-1	Niet of nauwelijks prestaties op de eigen doelstellingen of afspraken met stakeholders. Toekenning 3, 2 of 1 varieert met de geleverde inspanning en de mate waarin die zichtbaar wordt.	Zeer sterk onvoldoende

Wanneer de doelstellingen (zowel ten aanzien van eigen ambities en doelstellingen als ten aanzien van de opgaven) kwalitatief geformuleerd zijn, heeft de beoordeling als volgt plaatsgevonden:

Cijfer	Toelichting
8	Gerealiseerd conform afspraak
7 of 6	Gedeeltelijk gerealiseerd
5 of 4	Niet gerealiseerd

Leeswijzer

Deel 0 van de rapportage bevat de recensie.

Deel I van de rapportage bevat het toelichtende rapport. Het bestaat uit de volgende hoofdstukken:

1. Profiel Stichting Antares
2. Presteren naar Ambities en Doelstellingen
3. Presteren naar Opgaven
4. Presteren volgens Stakeholders
5. Presteren naar Vermogen
6. Governance

Deel II bevat de prestatiespinnenwebben met samenvatting.

Deel III geeft de integrale beoordelingstabellen weer.

Bijlagen

Bijlage 1 bevat de beoordelingsschema's van de visitatiemethodiek.

Bijlage 2 geeft een overzicht van de betrokkenen bij Antares, die wij in het kader van de maatschappelijke visitatie hebben gesproken en geïnterviewd.

Bijlage 3 geeft een overzicht van de stakeholders die betrokken waren bij de maatschappelijke visitatie.

Bijlage 4 omvat de documentatielijst

Bijlage 5 geeft de prestatiemeting op de eigen doelen en ambities weer.

Bijlage 6 geeft de prestatiemeting op de opgaven in het werkgebied.

Bijlage 7 geeft een cijfermatige prestatiemeting volgens de stakeholders weer.

Tot slot

De leden van het visitatieteam van Ecorys hebben de procesgang gedurende de maatschappelijke visitatie en de samenwerking met Antares ervaren als constructief, open en prettig. Wij danken allen die in de afgelopen maanden een bijdrage hebben geleverd aan de totstandkoming van deze maatschappelijke visitatie.

Recensie en Samenvatting

Recensie: Evenwichtig, met de blik vooruit

Antares is een corporatie uit Venlo en heeft een bezit van ca. 5.600 verhuureenheden, waarvan ongeveer 5.000 wooneenheden. Het werkgebied van de Antares bestaat uit de gemeenten Venlo en Peel en Maas (de voormalige gemeente Meijel). Naast Antares zijn er nog twee corporaties werkzaam in het gebied. Ruim 44% van het woningbezit van Antares bestaat uit eengezinswoningen. Ten opzichte van het regionale beeld (61%) beeld is dit geen groot aandeel, maar het is overeenkomstig het landelijke beeld (43%). Het grootste deel van het woningbezit (31,6%) is gebouwd in de jaren '60 (landelijk beeld 17,9%).

Het gemiddelde absolute huurniveau ligt bij Antares op € 436,- per maand. Dit is wat hoger dan het regionale (€410,-) en het landelijke (€ 409,-) beeld. Het relatieve huurprijsniveau van Antares ligt op 71,3% van maximaal redelijk en is daarmee nagenoeg gelijk aan het landelijk beeld (71,5%). Antares maakt zich hard voor het bieden van huisvesting aan de primaire doelgroep, maar is zich bewust van het feit dat de leefomgeving hierbij een belangrijke rol speelt. Men is bereid om een verantwoordelijkheid te dragen voor de opgaven zoals deze zich voordoen in Venlo.

In de visitatie is gekeken naar de prestaties van Antares vanuit een aantal verschillende invalshoeken. Hieruit blijkt dat Antares een zeer evenwichtige corporatie is. Vanuit alle invalshoeken scoort Antares ruim voldoende, zonder grote uitschieters naar boven of beneden. Als we kijken naar de feitelijke prestaties in relatie tot de eigen ambities en de opgave in het werkgebied valt op dat de prestaties met betrekking tot leefbaarheid positief opvallen. Dit past in het beeld van Antares als een corporatie met een evenwichtige aandacht voor volkshuisvestelijke doelstellingen en een focus om vanuit die brede scope tot een prettig en goed woonmilieu te komen voor de mensen in Venlo dit niet altijd zelf kunnen dragen.

Antares laat een tumultueuze periode achter zich. In de afgelopen jaren is orde op zaken gesteld. Dit is onder meer tot stand gekomen door een wisseling van de wacht in termen van personele invulling, alsmede een sterke focus op het vastleggen van beleid. Door deze ontwikkelingen meent de visitatiecommissie dat hiermee een borging naar de toekomst is gerealiseerd. Er zijn diverse kaders vastgesteld waarmee Antares zowel naar zichzelf, als naar de buitenwereld een heldere koers heeft uitgezet. Deze kaders bieden handvatten om constructief te werken aan de opgaven waarvoor Antares zich gesteld zag, zowel inhoudelijk als organisatorisch. Het beleid is verankerd in de organisatie. Hiermee is een sluitende beleidscyclus ontstaan.

De duidelijke visie en koers wordt uitgedragen en beleefd door de mensen bij Antares. Dit maakt van Antares op gebied van inhoud nu een open en transparante organisatie. Dit wordt door belanghouders ook op prijs gesteld. Door de noodzakelijke focus op de eigen organisatie en het vastleggen van beleidskaders was Antares relatief naar binnen gekeerd. Er is nu een merkbare beweging gaande van een intern gerichte organisatie naar een meer extern georiënteerde organisatie. Hierbij zal de organisatie aandacht moeten blijven houden voor de gevolgen van relatief veel functies die op interim-basis worden ingevuld.

De werkwijze en uitstraling van Antares creëren een beeld van een soms wat eigenwijze corporatie die grip heeft op de zaak. De focus op kernwaarden en ontwikkeling van beleid heeft van Antares een zelfbewuste organisatie gemaakt die een duidelijk beeld heeft bij de ontwikkelingen in de samenleving en de rol die men daarin wil en kan spelen. In Venlo zijn discussies gaande omtrent

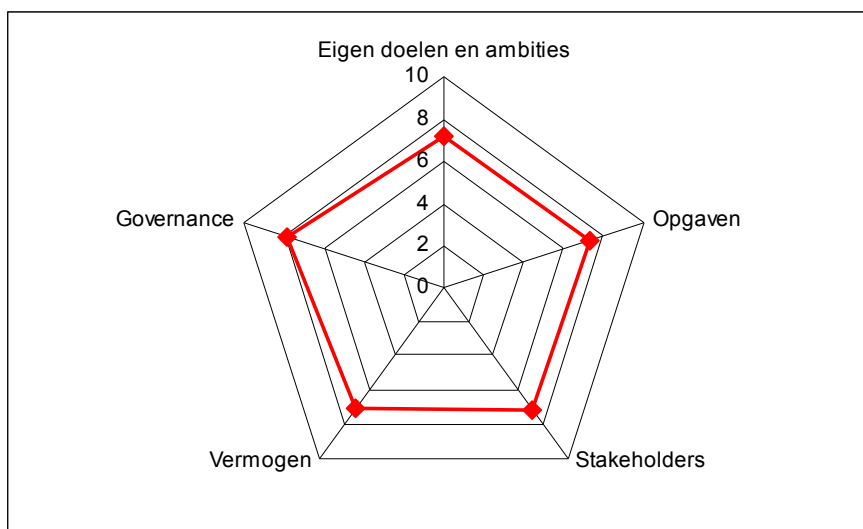
de aard en omvang van krimp en de gevolgen hiervan voor de stad. Dit gegeven, in combinatie met de huidige economische omstandigheden zijn voor Antares aanleiding geweest om de aandacht voor risico's te versterken en op onderdelen keuzes te maken. Hierbij is het van belang om belanghouders goed te blijven informeren en te betrekken bij de koers die op basis van deze gegevens gevaren kan worden. Hierbij zien we dat Antares zowel bilateraal als in gemeenschappelijkheid spreekt met haar belanghouders. Hierbij is het echter wel van belang om bewustzijn te creëren ten aanzien van de verhouding tussen zenden en ontvangen van informatie.

De governance is op orde bij Antares. In de periode direct volgend op de bestuurswissel is een bewuste spanning gezocht tussen bestuur en raad van commissarissen. Door deze gezonde spanning heeft men vanuit een gezamenlijk verantwoordelijkheidsgevoel Antares weer sterk op de kaart weten te zetten. Door wederzijds respect en vertrouwen is de relatie tussen raad van commissarissen en bestuur verder genormaliseerd en geprofessionaliseerd zonder aan scherpte in te boeten. Ten aanzien van de bedrijfsvoering en de bedrijfslasten loopt Antares in de pas met andere corporaties. Desalniettemin is het in het huidige tijdsgewricht van belang om aandacht te blijven houden voor efficiency en de omvang van de bedrijfslasten. Naar de toekomst toe zal het belang van een efficiënte en effectieve organisatie in de corporatiesector alleen maar toenemen. In dit kader is het van belang om te blijven werken aan een afgewogen personeelsbestand, waarin aard (vast, flexibel, interim) en omvang blijven voldoen aan eisen van de samenleving.

Samenvatting

Antares krijgt de volgende beoordelingen voor de verschillende onderdelen van de maatschappelijke visitatie:

- ruim voldoende, indien de eigen ambities en doelstellingen het referentiekader zijn (PnA/D: 7,2);
- ruim voldoende, indien de opgaven in het werkgebied het referentiekader zijn (PnO: 7,3);
- ruim voldoende, waar het de betrokkenheid, de verwachtingen en de beoordeling van de stakeholders betreft (PvS: 7,2);
- ruim voldoende, indien deze worden afgezet tegen de financiële mogelijkheden van Antares en de mate van efficiëntie die daarbij aan de orde is (PnV: 7,1);
- goed wat betreft de invulling van de governance (PnG: 7,8).

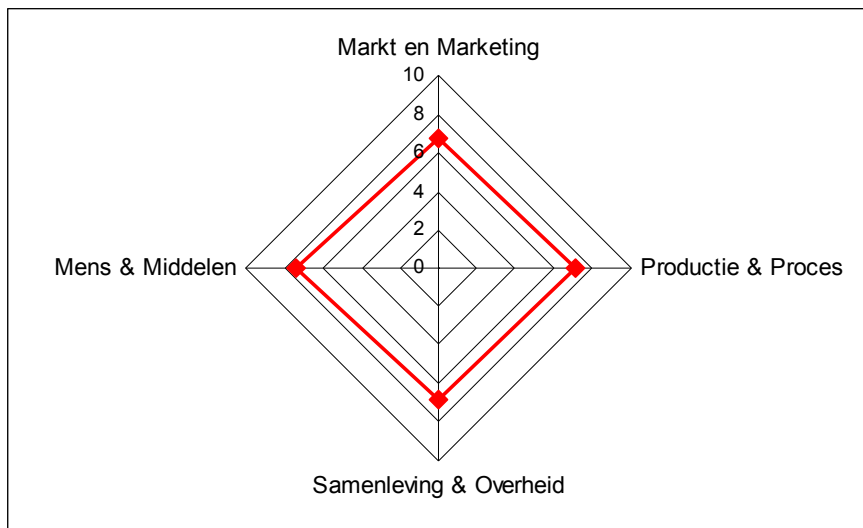


Presteren naar Ambities en Doelstellingen

Antares heeft haar ambities en doelstellingen vertaald in een ondernemingsplan voor de periode 2007-2011. Hierbij is een activiteitenlijst toegevoegd, waarin per doelstelling is aangegeven

wanneer deze wordt uitgevoerd. Deze is in 2007 geactualiseerd. Ieder kwartaal toont Antares haar kengetallen in een kwartaalrapportage. Deze geeft een uitgebreid overzicht over de ontwikkelingen van de corporatie in de afgelopen periode. Het nieuwe ondernemingsplan is eind 2010 gepresenteerd aan de stakeholders.

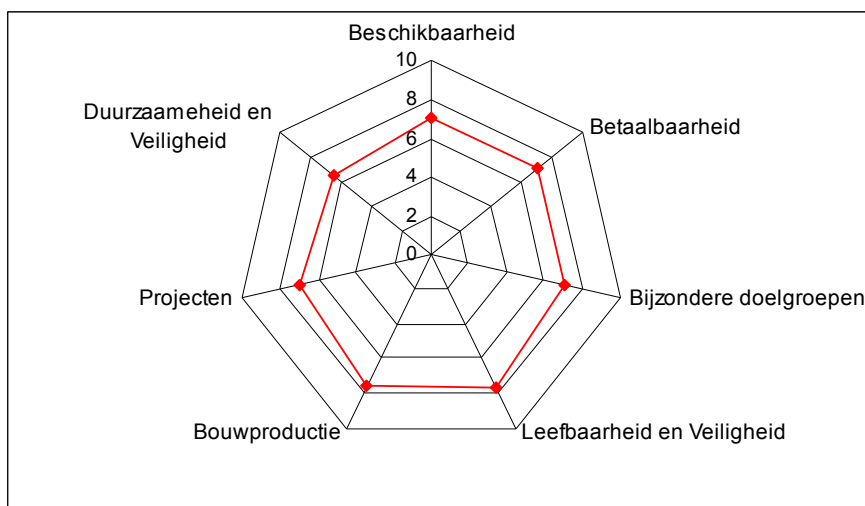
Wanneer gekeken wordt naar de prestaties, die Antares levert ten aanzien van haar eigen ambities en doelstellingen, kan geconcludeerd worden dat deze over de afgelopen jaren ruim voldoende is geweest. Met name op de onderdelen 'Bereiken van interne samenwerking en synergie', 'Erkenning bij stakeholders als innovatieve klantgeoriënteerde organisatie' en 'Ontwikkelen tot generieke dienstverlener en klantgerichte bedrijfscultuur' worden goede prestaties gerealiseerd.



Presteren naar Opgaven

Antares presteert ruim voldoende wanneer gekeken wordt naar de opgaven in het werkgebied. De corporatie kent de opgaven in Venlo en heeft de opgaven samen met gemeente Venlo en collega-corporaties in prestatieafspraken vastgelegd. Daarnaast heeft Antares met verschillende maatschappelijke en zorg- en welzijnsorganisaties samenwerkingsconvenanten opgesteld. Antares komt de opgaven uit haar werkgebied (ruim) voldoende na. Op het gebied van Leefbaarheid scoort Antares relatief gezien het hoogst.

De monitoring van de prestatieafspraken vindt plaats in een aparte bijlage in de jaarverslagen en in regulier overleg. Ook de samenwerking met partijen als zorg- en welzijnsinstanties en maatschappelijke instellingen worden benoemd in het jaarverslag.



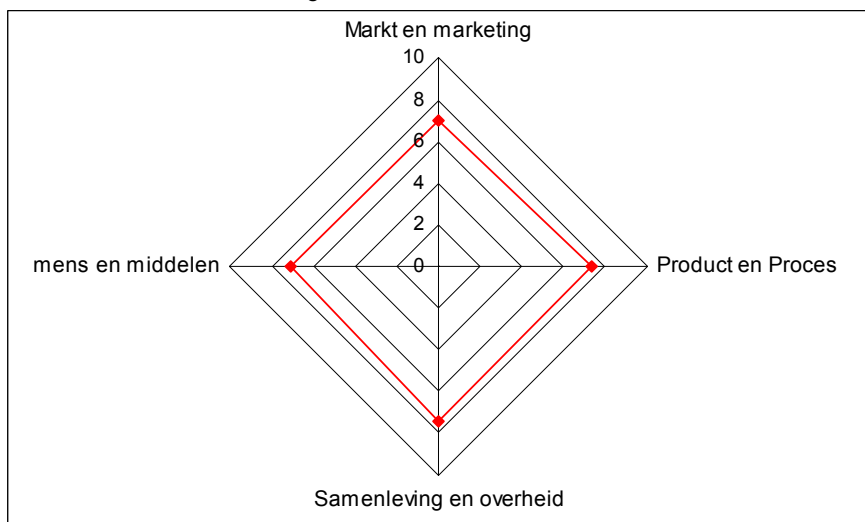
Presteren naar Stakeholders

Antares kent de relevante stakeholders in haar werkgebied en werkt daar formeel en informeel mee samen. Zij heeft daartoe prestatieafspraken afgesloten met de gemeente Venlo (2007-2011) en collega-corporaties. Daarnaast zijn er samenwerkingsovereenkomsten met andere partners opgesteld.

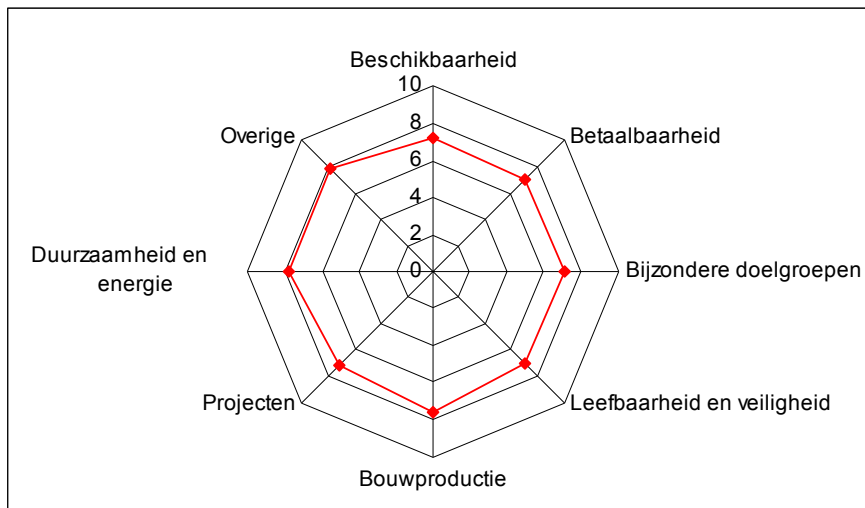
Het beeld dat de stakeholders van Antares hebben is zeer divers, maar over het algemeen vinden de stakeholders dat de corporatie met goede dingen bezig is. Toch zijn er verbeterpunten aanwezig, zo kan de corporatie zich meer maatschappelijk inzetten en zijn er slagen te maken in de communicatie.

De stakeholders herkennen de ambities en doelstellingen, alsmede de opgaven in het werkgebied en zien daar ook prestaties op. De boodschap die de stakeholders aan Antares willen meegeven is een eigen identiteit te ontwikkelen en vooral samen te werken met de partners in het werkgebied. De stakeholders beoordelen de prestaties van Antares uiteindelijk als ruim voldoende.

Prestaties ten aanzien van eigen ambities en doelen



Prestaties ten aanzien van opgaven



Presteren naar Vermogen

Vanuit de CFV-beoordeling en het inzicht in het financiële beleid van Antares kan vastgesteld worden dat Antares ten aanzien van de vermogensprestatie naar behoren functioneert. De financiële sturing van de corporatie komt steeds meer op orde, waarbij het risicomanagement een belangrijke rol speelt. Daarnaast stelt de visitatiecommissie vast, dat er sprake is van een verschuiving in het financiële beleid: van sturen op solvabiliteit naar sturen op kasstromen. De borging van het WSW is gedurende de gehele periode geregeld, waarbij het WSW wel aandacht vraagt voor het reëel prognosticeren van het aantal te verkopen woningen.

De bedrijfslasten en de personeelslasten zijn nagenoeg gelijk aan de referentiegroep. In zijn totaliteit bezien, presteert Antares voldoende efficiënt. Het oordeel op het vlak 'presteren naar vermogen' is afgerond een 7.

Presteren ten aanzien van Governance

De governance is bij Antares op orde. De kwaliteit van bestuur en intern toezicht is vastgelegd en geborgd in documenten, die via de website toegankelijk is. Verder wordt er aandacht aan besteed in de jaarverslagen. De Governance Code is geïmplementeerd en het 'pas toe of leg uit' principe wordt gehanteerd

De Raad van Commissarissen is goed op de hoogte van de ontwikkelingen in de sector. Door de wijze van werken, zoals die naar voren is gekomen tijdens het visitatietraject en de wijze waarop de Raad van Commissarissen invulling geeft aan haar taken, kan geconcludeerd worden dat de Raad van Commissarissen op goede wijze functioneert.

Deel I

1 Antares

1.1 Profiel

Antares heeft een bezit van ca. 5.600 verhuureenheden, waarvan ca. 5.000 wooneenheden. Het werkgebied van de Antares bestaat uit de gemeenten Venlo en Peel en Maas (de voormalige gemeente Meijel). Het statutaire werkgebied is groter, het gaat hierbij om alle gemeenten in Noord-Limburg en gemeente Roermond. In het werkgebied Venlo zijn drie corporaties actief die elk een deel van het werkgebied voor hun rekening nemen. Het gaat naast Antares om Woningstichting Venlo-Blerick en Woonservice Urbanus. In de systematiek van het Centraal Fonds Volkshuisvesting behoort Antares tot de referentiegroep van corporaties met een marktgevoelig bezit.

1.2 Bezit

Ruim 44% van het woningbezit van Antares bestaat uit eengezinswoningen. Ten opzichte van het regionale beeld (61%) beeld is dit geen groot aandeel, maar het is overeenkomstig het landelijke beeld (43%) Het grootste deel van het woningbezit (31,6%) is gebouwd in de jaren '60 (landelijk beeld 17,9%).

Tabel 1.1 Woningbezit Antares

	Antares %	Landelijk %
Eengezinswoningen	44,6	43,1
Meergezinswoningen vier etages zonder lift	20,9	27,4
Meergezinswoningen met lift	16,4	13,1
Hoogbouw	18,1	10,7
Eenheden verzorging	0,0	2,1
Overig	0,0	3,5
Totaal	100,0	100,0

Bron: Corporatie in Perspectief, Antares, 2010, Centraal Fonds Volkshuisvesting

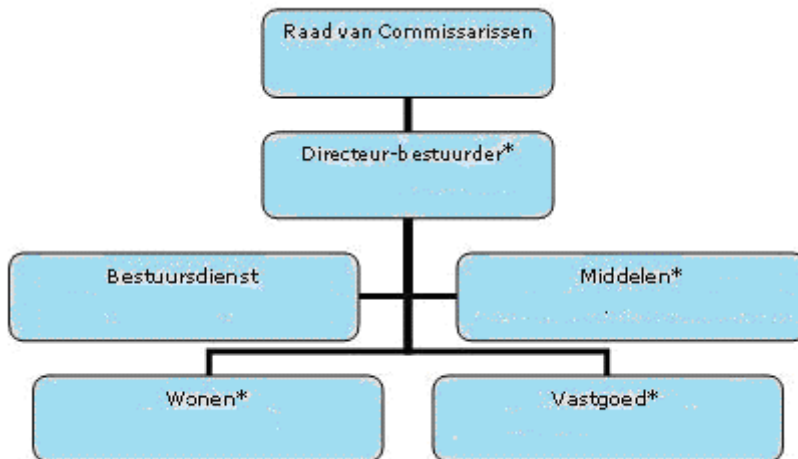
Het gemiddelde absolute huurniveau ligt bij Antares op € 436,- per maand. Dit ligt hoger dan het regionale (€ 410,-) en het landelijke (€ 409,-) beeld. Het relatieve huurprijsniveau van Antares ligt op 71,3% van maximaal redelijk en is daarmee nagenoeg gelijk aan het landelijk beeld (71,5%). Van de woningen behoort 11% tot de goedkope voorraad (landelijk 25,4%) en 82,1% tot de bereikbare voorraad (landelijk 66,7%).

1.3 Organisatie

Het bestuur van Antares bestaat uit een directeur-bestuurder, die wordt ondersteund in zijn taken door een Manager Middelen, Manager Wonen, Manager Vastgoed en de Bestuursdienst. De Raad van Commissarissen oefent intern toezicht uit op de organisatie.

Ultimo 2009 waren 71 personeelsleden (64,1 fte) werkzaam bij Antares op vier afdelingen: Middelen, Vastgoed, Wonen en Bestuursdienst.

Het organogram van Antares ziet er als volgt uit:



1.4 Beleidscyclus

In het kader van de maatschappelijke visitatie is een beoordeling van de beleidscyclus van belang, vanwege de verankering van de maatschappelijke prestaties in de organisatie en de duurzaamheid van het presteren. Het beleid van Antares is vertaald in het Ondernemingsplan 2005-2010 'Antares op Koers'. Daarnaast heeft Antares aanvullend beleid opgesteld.

Jaarlijks en ieder kwartaal worden de onderdelen uit het beleidsplan geëvalueerd en waar nodig bijgesteld. De monitoring van prestaties en resultaten vindt tevens plaats in de jaarverslagen. De vertaling van het Ondernemingsplan vindt plaats in de financiële meerjarenbegroting die jaarlijks wordt geactualiseerd (mede gebaseerd op de Balanced ScoreCard). Eind 2010 heeft Antares het nieuwe ondernemingsplan gepresenteerd aan haar stakeholders. Deze werkwijze en documenten geven aan dat Antares een sluitende beleidscyclus heeft.

2 Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen (PnA/D)

2.1 Inleiding

In het kader van de visitatie is met name het Ondernemingsplan 2005-2010 'Antares op Koers' van belang als het gaat om presteren naar eigen ambities en doelstellingen. Dit document is leidend bij de keuzes die beleidsmatig worden gemaakt. De monitoring van het Ondernemingsplan vindt plaats in vergaderingen van het Management Team en de Raad van Commissarissen en door middel van kwartaalrapportages en jaarverslagen. Tevens heeft een tussentijdse evaluatie van het Ondernemingsplan plaatsgevonden.

Het Ondernemingsplan wordt in de navolgende paragraaf kort beschreven. Aansluitend worden de ambities en doelstellingen die hieruit voortvloeien gekoppeld aan de feitelijk gerealiseerde prestaties. Op basis van deze gegevens kunnen we tot een beoordeling komen van de mate waarin Antares presteert als we kijken naar de eigen ambities en doelstellingen.

2.2 Ondernemingsplan

In het ondernemingsplan 'Antares op Koers' heeft Antares haar strategische koers voor 2005-2010 vastgesteld. Recentelijk is een nieuw ondernemingsplan opgesteld.

Antares op Koers

De missie van Antares, zoals vermeld in het ondernemingsplan, luidt als volgt:

"Antares is als toegelaten instelling actief op het gebied van de volkshuisvesting met een brede maatschappelijke verantwoordelijkheid en betrokkenheid. In het bijzonder voor de huisvesting van die huishoudens die daar op eigen kracht niet in kunnen voorzien."

De algemene doelstellingen van Antares richten zich op de onderstaande onderwerpen:

- Antares is er primair voor de doelgroep van beleid.
- Antares speelt in op de verbreding van de markt.
- Antares doet geen concessies aan woonkwaliteit.
- Antares is een goede en betrouwbare samenwerkingspartner.
- Antares gaat voor leefbare woonbuurten.
- Antares investeert in stadsvernieuwing.

Uitgaande van deze algemene doelstellingen is Antares actief op een viertal thema's. Markt & marketing, Productie & proces, Samenleving en overheid en Mens en middelen. De strategische doelen en acties van Antares zijn binnen deze thema's geformuleerd.

Tabel 2.1: Ondernemingsplan 2005-2010

Doel	Acties
Markt & Marketing: Antares levert op zakelijk dienstbare wijze wat de markt vraagt.	<ol style="list-style-type: none"> 1 Realisatie van de fysieke transformatieopgave. 2 Ontwikkelen en implementeren van woonconcepten.
Productie & Proces: Antares wordt niet het grootste, maar wel het innovatiefste regiebedrijf.	<ol style="list-style-type: none"> 1 Realiseren gematigde groei op eigen kracht. 2 Erkenning bij stakeholders als innovatieve klantgeoriënteerde organisatie. 3 Ontwikkeling tot regiebedrijf. 4 Ontwikkelen en implementeren klantrelatiemanagement. 5 Monitoring realisatie doelstellingen met de Balanced Score Card.
Samenleving & overheid: Antares doet waarvoor ze op aarde is.	<ol style="list-style-type: none"> 1 Passend en adequaat huisvesten van de doelgroep van beleid. 2 Investeren in leefbaarheid /woonmilieus . 3 Huisvesting van wonen met zorg. 4 Transparantie en externe verantwoordelijkheid (the naked corporation).
Mens & middelen: Antares zet haar kennis en middelen effectief, efficiënt en maatschappelijk verantwoord in, met waarborg voor continuïteit.	<ol style="list-style-type: none"> 1 Bereiken van interne samenwerking en synergie. 2 Ontwikkelen tot generieke dienstverlener en klantgerichte bedrijfscultuur. 3 Realiseren van klanttevredenheid. 4 Waarborgen financiële continuïteit en maatschappelijk ondernemerschap.

De ambities van Antares zijn vervolgens 'SMART' gemaakt in het activiteitenplan (bijlage Ondernemingsplan). Er is een duidelijke lijn te ontdekken in het abstracte ondernemingsplan en het concrete activiteitenplan. Hiermee is het eerste deel van de beleidscyclus op orde. In deze visitatie worden de prestaties gemeten aan de hand van de geformuleerde acties in het activiteitenplan.

In 2007 heeft een actualisatie van het activiteitenplan plaatsgevonden. Deze actualisatie vond plaats vanwege wijzigingen in de organisatiestructuur en wisseling van functies en verantwoordelijkheden binnen het Management Team. In de bijlage treft u een overzicht van deze beoogde acties en de prestaties die daar feitelijk op zijn geleverd. Veranderingen door de actualisatie zijn in de bijlage met rood aangegeven.

Nieuw ondernemingsplan

In november 2010 heeft Antares het nieuwe ondernemingsplan gepresenteerd aan haar stakeholders.

2.3 Overig beleid

Het Ondernemingsplan vormt de basis van het beleid van Antares. Naast deze basis is er ook specifiek beleid. In deze paragraaf wordt ingegaan op de belangrijkste specifieke beleidsdocumenten die kleur geven aan het ambitieniveau van Antares en de wijze waarop dit is geborgd in beleid.

Strategisch voorraadbeleid (2007)

Antares heeft een strategisch voorraadbeheer, waarbij per kern en per wijk/ buurt wordt aangegeven wat de toekomstplannen met de voorraad zijn. Er worden verschillende niveaus van ingrepen onderscheiden: amoveren, doorexpluiten, verbeteren en verkoop.

Sociaal Kader Herstructurering (2005, nieuw beleid in ontwikkeling 2010)

De bepalingen in het Sociaal Kader Herstructurering zijn van toepassing voor huurders die een woning bewonen op basis van een huurovereenkomst voor onbepaalde tijd.

Het sociaal kader bevat de hoofdlijnen van de beleidsmatige en de uitvoeringsaspecten, in zoverre deze betrekking hebben op de woonsituaties van de huurders en aanwonenden. Amovatiebeleid maakt deel uit van het Sociaal Kader Herstructurering. Het Sociaal Kader Herstructurering wordt iedere drie jaar geëvalueerd.

Nieuwbouw (2010)

Voor nieuwbouw zijn standaard programma's van eisen ontwikkeld. Het gaat daarbij met name om technische, materiaal- en afwerkingseisen. Voor zorg- en levensloopbestendige woningen zijn aparte eisen omschreven.

Informatiebeleidsplan (2008-2011)

Antares acht informatievoorziening van strategisch belang. Het Informatiebeleidsplan 2008-2011 dient daartoe. In het Informatiebeleidsplan wordt een aantal keuzes uitgewerkt en onderbouwd met betrekking tot de ontwikkeling van ICT. Het Informatiebeleidsplan is drie tot vijf jaar geldig en wordt jaarlijks geactualiseerd en door het MT vastgesteld. Het MT is tevens verantwoordelijk voor de naleving van het beleid.

Inkoopbeleid (2009)

Het inkoopbeleid beschrijft onder welke omstandigheden sprake is van aanbesteding en op welke wijze er dan gehandeld dient te worden. In 2008 is deze notitie gewijzigd en opnieuw vastgesteld naar aanleiding van de behandeling van het inkoopbeleid tijdens de AO-update.

Kwaliteitsbeleid

Het kwaliteitsbeleid is gekoppeld aan het KWH-label en het is vervat in een brochure die primair gericht is op huurders van Antares. In de brochure wordt het KWH-label toegelicht en aangegeven wat de huurders van Antares kunnen verwachten. Tevens wordt ingegaan op procedures bijvoorbeeld rond het uitkiezen van een woning, bereikbaarheid en het betalen van huur.

Fonds Leefbaarheid (2005)

Antares stelt jaarlijks een budget van € 100.000, - beschikbaar voor het leefbaarheidsfonds. Huurders kunnen hier aanspraak op maken voor het uitvoeren van ideeën om de leefbaarheid in en rond het woongebouw te verbeteren. Hiervoor dient een voorstel ondersteund te worden door minimaal tien bewoners.

Behalve de bovengenoemde stukken, heeft Antares ook de volgende beleidsdocumenten opgesteld:

- *Gedragscode verkoop huurwoningen/verkoopbeleid (2003)*
- *ZAV-beleid (2006)*
- *Amovatiebeleid (2009)*
- *Energiebeleid (2009)*
- *Evaluatie en aanpassingsvoorstel Optiemodel (2009)*

Bovenstaande is een illustratie van de constatering dat Antares in de afgelopen jaren grote slagen heeft gemaakt als het gaat om de borging van beleid. Er zijn keuzes gemaakt en vastgelegd. Hiermee creëert Antares voor zichzelf en de omgeving een duidelijke lijn waarlangs gewerkt kan en moet worden. Deze ontwikkeling is nadrukkelijk zichtbaar en lijkt zijn afronding te vinden. Hiermee ontstaat er voor Antares meer ruimte zich op basis van de staande beleidskaders meer naar buiten te richten.

2.4 Prestaties en beoordeling

De prestaties op de door de Antares geformuleerde ambities en doelstellingen zijn gebaseerd op de jaarverslagen, kwartaalrapportages, de interne interviews en de CFV-publicatie 'Corporatie in Perspectief'.

In bijlage vijf is de uitwerking van de beoordeling van de verschillende ambities en doelstellingen opgenomen. Op de hoofdonderdelen scoort Antares als volgt:

Tabel 2.2 Beoordeling prestaties eigen ambities en doelstellingen

Doel	Actie	Cijfer
Markt & Marketing:	1 Realisatie van de fysieke transformatieopgave.	7,0
	2 Ontwikkelen en implementeren van woonconcepten.	6,4
Productie & Proces:	1 Realiseren gematigde groei op eigen kracht.	7,0
	2 Erkenning bij stakeholders als innovatieve klantgeoriënteerde organisatie.	7,7
	3 Ontwikkeling tot regiebedrijf.	6,9
	4 Ontwikkelen en implementeren klantrelatiemanagement.	6,4
	5 Monitoring realisatie doelstellingen met de Balanced Score Card.	7,3
Samenleving & overheid:	1 Passend en adequaat huisvesten van de doelgroep van beleid.	6,2
	2 Investeren in leefbaarheid /woonmilieus.	7,3
	3 Huisvesting van wonen met Zorg.	6,4
	4 Transparantie en externe verantwoordelijkheid (the naked corporation).	7,3
Mens & middelen:	1 Bereiken van interne samenwerking en synergie.	8,0
	2 Ontwikkelen tot generieke dienstverlener en klantgerichte bedrijfscultuur.	7,5
	3 Realiseren van klanttevredenheid.	6,7
	4 Waarborgen financiële continuïteit en maatschappelijk ondernemerschap.	7,4
Gemiddeld		7,0

Antares presteert op alle ambities en doelstellingen gemiddeld ruim voldoende. Gelet op de economische omstandigheden is dit zeker in de afgelopen jaren een prima prestatie. Daarnaast geeft Antares helder aan welke ambities worden bijgesteld of komen te vervallen door voortschrijdende inzichten. Door middel van de ontwikkeling van de Balanced Score Card is het voor Antares goed mogelijk om vinger aan de pols te houden.

Dit maakt het voor Antares zelf en de omgeving mogelijk om steeds inzicht te hebben in de beoogde prestaties en de feitelijk geleverde prestaties. De beste scores haalt Antares op Mens & Middelen en Productie & Proces.

Op de onderdelen met betrekking tot evaluatie en de conditionering om de corporatie bij en aan te sturen scoort Antares goed. De corporatie heeft goed zicht op de door hen verwoorde ambities. De corporatie presteert goed op het vlak van samenwerking, de huisvesting van doelgroepen en initiatieven op het gebied van leefbaarheid en woonomgeving. Mindere prestaties worden geleverd op een aantal uitvoerende velden; dit is te wijten aan gewijzigde marktomstandigheden enerzijds en de vertraging van de systeemverbetering (ICT) anderzijds. Dit sluit aan op de eerdere constatering dat de afgelopen periode door Antares sterk geïnvesteerd is in de intern gerichte acties, alsmede de acties die binnen de eigen scope vallen. Op alle thema's wordt (ruim) voldoende gescoord.

2.5 Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen: ruim voldoende

Het beoordelingsschema uit de 3.0 versie van de visitatiemethodiek is als bijlage bijgevoegd. Ingevuld voor Antares resulteert het volgende beeld:

Tabel 2.3: Presteren naar Eigen Ambities en Doelstellingen

Standaard	Overwegingen bij het oordeel	Oordeel	Wegingsfactor	Gewogen oordeel
I. Feitelijke en geplande prestaties dragen aantoonbaar bij aan eigen doelen en ambities.	De doelen en ambities zijn in het ondernemingsplan 2005-2010 geformuleerd. Deze is in 2009 en 2010 geëvalueerd door Antares. Voor de jaarlijkse voortgang van het ondernemingsplan maakt de visitatiecommissie gebruik van de jaarverslagen. Geconcludeerd kan worden dat Antares haar ambities en doelstellingen voor een groot deel waarmaakt.	7	70%	4,9
II. Missie, visie en doelen zijn geformuleerd, passend bij corporatie en werkgebied.	Antares heeft oog voor de omgeving en past haar ambities en doelstellingen hier op aan.	8	10%	0,8
III. Doelen zijn geoperationaliseerd in een concreet plan, inclusief financiële onderbouwing in meetbare eenheden.	De abstracte ambities uit het ondernemingsplan zijn SMART gemaakt in de activiteitenplannen. De doelstellingen zijn in de begroting aan kengetallen of kosten gekoppeld. De Balanced ScoreCard heeft zich de afgelopen jaren sterk ontwikkeld	7	10%	0,7
IV. Corporatie beoordeelt jaarlijks het eigen presteren en trekt daaruit conclusies.	Jaarlijks en per kwartaal worden de onderdelen van het ondernemingsplan geëvalueerd en waarnodig aangepast. In 2007 heeft een bijstelling van het ondernemingsplan plaatsgevonden. In 2009 en 2010 heeft Antares het ondernemingsplan gemonitord.	8	10%	0,8
Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen:				7,2

Antares heeft haar ambities en doelstellingen vertaald in een ondernemingsplan voor de periode 2007-2011. Hierbij is een activiteitenlijst toegevoegd, waarin per doelstelling is aangegeven wanneer deze wordt uitgevoerd. Deze is in 2007 geactualiseerd. Ieder kwartaal toont Antares haar kengetallen in een kwartaalrapportage. Deze geeft een uitgebreid overzicht over de ontwikkelingen van de corporatie in de afgelopen periode. Het nieuwe ondernemingsplan is eind 2010 gepresenteerd aan de stakeholders.

Wanneer gekeken wordt naar de prestaties, die Antares levert ten aanzien van haar eigen ambities en doelstellingen, kan geconcludeerd worden dat deze over de afgelopen jaren ruim voldoende is geweest. Met name op de onderdelen 'Bereiken van interne samenwerking en synergie', 'Erkenning bij stakeholders als innovatieve klantgeoriënteerde organisatie' en 'Ontwikkelen tot generieke dienstverlener en klantgerichte bedrijfscultuur' worden goede prestaties gerealiseerd.

Antares scoort ruim voldoende naar eigen ambities en doelstellingen.

3 Presteren naar Opgaven (PnO)

3.1 Inleiding

Het werkgebied van Antares betreft de gemeenten Venlo en Peel en Maas. In Venlo zijn behalve Antares ook Woningstichting Venlo-Blerick en Woonservice Urbanus actief. In de gemeente Peel en Maas bevindt het woningbezit zich in de voormalige gemeente Meijel. Het statutaire werkgebied is groter, het gaat hierbij om alle gemeenten in Noord Limburg en Swalmen. In dit hoofdstuk komen de regionale en lokale afspraken aan bod die in bilateraal en/ of multilateraal verband zijn gemaakt tussen de Antares en de stakeholders. Op basis hiervan kan de opgave in het werkgebied zichtbaar gemaakt worden en beogen we inzicht te bieden in de feitelijke prestaties die op deze punten zijn geleverd.

3.2 Regionale opgaven

3.2.1 Provinciale Woonvisie Limburg (2005)

De Provinciale Woonvisie Limburg beschrijft ontwikkelingen en trends op het gebied van wonen in de provincie Limburg. Met name de gevolgen van bevolkingskrimp en migratieprocessen op de woningmarkt worden in beeld gebracht. Belangrijke conclusie van de Woonvisie is dat er een kwalitatieve vraag naar woningen zal ontstaan.

In de Provinciale Woonvisie worden twee economische scenario's in beeld gebracht:

- Het eerste scenario, het minimumscenario ook wel 0-scenario, wordt enkel beïnvloed door de demografische ontwikkelingen en een koopkrachtstijging van 0% per jaar.
- Het tweede scenario, het 'groeiscenario', houdt rekening met een gelijkmatige stijging van de koopkracht van 0,8% per jaar in de periode 2004-2020. Deze toename komt overeen met de gemiddelde feitelijke groei van de koopkracht van de afgelopen 25 jaar.

De opvallendste vraagverandering voor 2005-2010 zit volgens de beide scenario's van de Provinciale Woonvisie in een afname naar de vraag van koopwoningen in een rij en een relatief grote vraag naar appartementen met lift (en nultredenwoningen). Dit is het gevolg van kleinere huishoudens en vergrijzing in de provincie. Alleen in het groeiscenario is er in de periode 2004-2010 een sterk toenemende vraag naar vrijstaande woningen.

De drie genoemde beleidskeuzes uit de Provinciale Woonvisie zijn:

- Beleidskeuze uitbreidingsbehoefte: Limburg kiest voor een in kwantitatief opzicht ontspannen woningmarkt
- Beleidskeuze uitbreidingsbehoefte: Limburg kiest voor werken binnen bandbreedten (flexibiliteit)
- Beleidskeuze uitbreidingsbehoefte: Huishoudensontwikkeling, migratie en markt worden gevolgd.

Wanneer nodig wordt de koers bijgesteld.

De provinciale constatering ten aanzien van verwachte krimp, danwel kwalitatieve vraag, spelen een belangrijke rol binnen de lokale opvattingen omtrent woningvraag. Het is van belang eventuele afspraken en prestaties in dit licht te bezien.

3.2.2 Regionale Woonvisie Venlo en omstreken (2006-2009)

De Regionale Woonvisie Venlo en omstreken borduurt voort op het Manifest voor een integraal woonbeleid Regio Venlo uit 2006. Voor de regio Venlo is deze Woonvisie het document waarin naast de doelstellingen ook globaal het kwantitatieve en kwalitatieve programma is benoemd. Tot het werkgebied van de woonvisie horen de kernen: Arcen en Velden, Beesel, Helden, Kessel, Maasbree, Meijel en Venlo.

Voor de periode 2006 tot 2010 worden de ambities met betrekking tot wonen in de regio Venlo als volgt samengevat:

1. Behoud van de leefbaarheid en een daartoe noodzakelijk voorzieningenniveau in de woonkernen. Ingezet wordt op de uitvoering van plannen die de afgelopen jaren zijn voorbereid en waarover met initiatiefnemers bindende afspraken zijn gemaakt;
2. Het bieden van een kwalitatief verantwoorde differentiatie aan woningen, waarbij vooral rekening wordt gehouden met feitelijke marktontwikkelingen. De bouw van levensloopbestendige woningen en woningen voor starters en senioren speelt hierin een grote rol;
3. In die gemeenten waar sprake is van een negatief migratiesaldo, wordt ingezet op terugdringing daarvan;
4. Afronding van bestaande inbreidingsplannen en ontwikkeling van nieuwe plannen om de kwaliteit van de bestaande bebouwde omgeving te verbeteren en op peil te houden;
5. Uitvoering en verdere ontwikkeling van plannen op het gebied van zorggerelateerde woningen;
6. Uitvoering van de plannen in het kader van de 'ruimte voor ruimteregeling';
7. Voortgaande herstructurering en het opplussen van de bestaande woningvoorraad om woningen beter geschikt te maken voor bewoning door meerdere doelgroepen.

3.3 Lokale opgaven

In de gemeente Venlo is een Woonvisie 2003-2010 opgesteld. De lokale opgaven voor Antares vloeien voort uit de prestatieafspraken 2007-2011, tussen de gemeente Venlo en de lokale woningcorporaties op basis van deze visie. Omdat deze visie de jaren 2007-2009 beslaat, heeft de visitatiecommissie besloten zich alleen te concentreren op deze periode.

3.3.1 Woonvisie 2003-2010 "Venlo, thuishaven aan de Maas"

In de Woonvisie 2003-2010 wordt een beeld geschetst van het toekomstige Woonbeleid in Venlo. De nieuwe woonvisie is ontstaan in een samenwerking tussen de verschillende gemeentelijke diensten, de woningcorporaties, de zorgaanbieders en andere partijen uit de markt. De Woonvisie bestaat uit een aantal hoofdstukken, waarbinnen de meest belangrijke thema's op het terrein van het Wonen in Venlo aan de orde komen.

Huishoudens

Verwacht wordt dat het aantal huishoudens in Venlo op de lange termijn (2030) nog met een kleine 10% zal toenemen, maar wegens de sterk aan verandering onderhevige woonwensen betekent dit dat de uitbreiding en aanpassing van de woningvoorraad weloverwogen en doelgericht zal moeten plaatsvinden. Doorstroming in de woningmarkt zal de directe bereikbaarheid van een deel van de goedkope huurvoorraad, voor onder andere startende huishoudens, mogelijk moeten maken.

Herstructurering

Het herstructureren van de woningvoorraad in die buurten die te kenschetsen zijn als eenzijdig en veelal sociaal economisch zwak, is een belangrijke opgave voor de komende tien tot vijftien jaar. Hierbij gaat het hoofdzakelijk om de voorraad huurwoningen die veelal vanwege type en uitrusting niet goed meer aansluiten op de huidige en toekomstige vraag in de samenleving.

Vergrijzing

In de gemeente Venlo is omtrent de bevolkingsontwikkeling een duidelijke vergrijzingstrend te zien. Combinaties van wonen en zorg, maar ook die van wooncomfort en serviceverlening, kunnen in de huidige woningvoorraad naar verwachting onvoldoende ontwikkeld worden. Herstructurering van de bestaande woningvoorraad moet bijdragen aan een noodzakelijke aanpassing.

Alleenstaanden

Daarnaast is een duidelijke toename te zien van het aantal alleenstaande huishoudens. Deze ontwikkeling dwingt de partijen op de woningmarkt tot een aanpassing van hun aanbod. De aanpak van de sociale huursector staat daarbij min of meer centraal. De nieuwbouw van die woningen zal moeten bijdragen aan een betere afstemming op de vraagontwikkeling van die leeftijdsgroepen die zich nadrukkelijker in de markt manifesteren.

Verbeteren buurten

Daarbij spreekt de Woonvisie ook over samenwerkingsverbanden die nodig zijn om de zwakste buurten en wijken te verbeteren. Om dit beleid vaart en versnelling te bieden zal de gemeente het voortouw moeten nemen, in samenwerking met publiek private instanties, waardoor de juiste middelen kunnen worden ingezet.

3.3.2 Strategisch Akkoord 2007-2011 “STRAK”

In het Strategisch Akkoord (STRAK) wordt het ambitieniveau in de gemeente Venlo ten aanzien van de te behalen maatschappelijke prestaties beschreven. Het is een samenwerkingsovereenkomst tussen de gemeente Venlo en de drie woningcorporaties in haar werkgebied: Antares, Woningstichting Venlo-Blerick en Woonservice Urbanus.

Concrete afspraken staan centraal in het STRAK. Ten eerste in de vorm van investeringsprogramma's en investeringsbudgetten voor de periode 2007 – 2011 en ten tweede in de vorm van bilaterale afspraken tussen gemeente en corporaties. De verantwoording vindt plaats in het reguliere overleg, alsmede in een aparte bijlage in het jaarverslag. Er wordt in het Strategisch Akkoord geen prioritering van de activiteiten weergegeven.

Kern van de opgave, waar de gemeente en de corporaties in hun onderlinge samenwerking voor staan, is de kwaliteitsverbetering en vervanging van ongewilde woonmilieus in Venlo. Het zwaartepunt van de aanpak ligt in een aantal wijken en buurten waar herstructurering plaatsvindt. Gemeente en corporaties zullen de mogelijkheden onderzoeken om strategische aankopen te doen. De aanpak beperkt zich niet tot de woningvoorraad, maar betreft ook het maatschappelijk vastgoed, de openbare ruimte, de leefbaarheid en het welbevinden van de inwoners van Venlo.

Binnen de afspraken met de gemeente, geeft Antares helder aan welke middelen ze bereid is in te zetten en wat ze hiervoor wil realiseren. In onderstaand overzicht is weergegeven welke ambities met betrekking tot realisatie van woningen worden beoogd.

Tabel 3.1 Specifiek nieuwbouw- en sloopprogramma Antares 2007-2011

		2007/ 2008	2009	2010	2011	Totaal 2007/2011
Betaalbaar	EW	1				1
	Levensloop		28		pm	28
	Zorg	64	120	20	pm	204
Middeninkomens	EW	20	8			28
	Levensloop	62	185	154		401
Hoge inkomens	EW					
	Levensloop		50	50		100
Koop	EW	45	40	48	pm	133
	Levensloop	48	32	16		96
Totaal		240	463	288	pm	991
Maatschappelijk		1		Pm		
Sloop		88	120	104		312

Bron: Strategisch Akkoord 2007 – 2011

Naast de afspraken met betrekking tot woningbouw is afgesproken dat Antares € 50 miljoen investeert in:

- het verbeteren van de leefbaarheid in wijken en buurten;
- stadsontwikkeling, waaronder het behoud van cultuurhistorisch erfgoed;
- duurzaamheid en energiebesparing;
- betaalbaarheid;
- huisvesting van bijzondere doelgroepen.

Met de gemeente Peel en Maas (voormalige gemeente Meijel) heeft Antares geen prestatieafspraken gemaakt, vanwege het beperkte bezit aldaar (namelijk: ca. 420 verhuureenheden). Wel heeft de voormalige gemeente Meijel, in 2010, samen met Antares een volkshuisvestelijk plan in 2010 opgesteld.

3.4 Overige afspraken

Naast de prestatieafspraken heeft Antares ook andere samenwerkingsverbanden en convenanten opgesteld met de gemeente Venlo en de in de gemeente werkzame instellingen, die als illustratie dienen voor de manier waarop Antares invulling geeft aan de opgave in het werkgebied. De convenanten worden in deze paragraaf kort toegelicht.

Projectplan "De Gangmaker" (2007 en een vervolg 2008-2011)

Het doel van het projectplan "De Gangmaker" is dat bewoners, zowel huurders als kopers, zelf initiatieven en verantwoordelijkheden nemen voor activiteiten die de sociale binding bevorderen en bijdragen aan het verbeteren van de leefbaarheid in de eigen buurt. De Gangmaker vervult een spilfunctie tussen bewoners en Antares. Door middel van inzichtelijke periodieke rapportages wordt Antares op de hoogte gehouden van de stand van zaken. Daarnaast is regelmatig afstemmingsoverleg met medewerkers van Antares die actief zijn op het gebied van leefbaarheid.

Samenwerkingsovereenkomst Wonen op Proef (2008)

Wonen op Proef is een systematiek die middels begeleiding resocialisatie van moeilijk plaatsbare huishoudens c.q. personen realiseert. Met intensieve begeleiding wordt beoogd huishoudens c.q. personen, die uit huis zijn gezet of uit huis gezet dreigen te worden, (weer) zelfstandig en normaal te leren functioneren op de woningmarkt en in de omgeving en hen zodoende een nieuwe kans op wonen te bieden.

Welzijnsorganisatie Wel.kom en de in Venlo werkzame woningcorporaties zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor de uitvoering van het traject. De corporaties zijn verantwoordelijk en aanspreekbaar op het leveren van ondersteunende diensten ten behoeve van de trajectbegeleiding. Antares stelt twaalf woningen per jaar beschikbaar ten behoeve van de huisvesting van WOP geïndiceerden.

Convenant Buurtbemiddeling 2008-2011

Samenwerkingsovereenkomst tussen gemeente Venlo, Regiopolitie Limburg-Noord en de drie woningcorporaties werkzaam in Venlo. Het doel van Buurtbemiddeling Venlo is burgers een handvat te bieden zelf verantwoordelijkheid te nemen bij conflicten, door het opzetten en implementeren van projecten buurtbemiddeling en de inzet - op vrijwillige basis - van buurtbemiddelaars.

Hulpverleningsovereenkomst KANSwoning (2009-2010, Werkprotocol Pilot 2009)

Stichting Doortocht (zorginstelling Maatschappelijke Opvang) helpt en ondersteunt mensen die door allerlei omstandigheden sociaal kwetsbaar zijn. De Stichting Doortocht wil dit doel realiseren, middels moeilijk plaatsbare huishoudens te leren zelfstandig te wonen zonder hinder of last te veroorzaken aan omwonenden. Stichting Doortocht en Antares hebben een samenwerkingsverband opgericht waarin ze gezamenlijk de hulpverlening KANSwoning uitvoeren. In 2010 stelt Antares vijf woningen beschikbaar in een pilotfase.

Samenwerkingsovereenkomst "drie sporenbeleid" (2010)

Antares heeft met Asylus Incasso Service en Hafkamp Gerechtsdeurwaarders B.V. de samenwerkingsovereenkomst "drie sporenbeleid" ondertekend. De overeenkomst heeft tot doel het vastleggen van de afspraken in het kader van het voorkomen, terugdringen en beheersen van huurachterstanden door Asylus Incasso Service, alsmede het uitbesteden van huurachterstanden en verdere afhandeling tot en met het moment van ontruiming door Hafkamp Gerechtsdeurwaarders B.V.

De prestatieafspraken met specifieke opgaven (die niet worden vermeld in de prestatieopgaven van de gemeente) worden beoordeeld en zijn opgenomen in bijlage zeven.

3.5 Prestaties en beoordeling

De beoordeling van de maatschappelijke prestaties op de opgaven in het werkgebied is gebaseerd op de navolgende informatie:

- gezamenlijke monitoring prestatieafspraken;
- jaarverslagen;
- corporatie in perspectief;
- verslagen vergaderingen Raad van Commissarissen.

De uitwerking van de beoordeling van de prestaties naar opgaven wordt weergegeven in bijlage zes. Gezien het feit, dat de prestatieafspraken met de gemeente Venlo en de drie corporaties in haar werkgebied gelden voor de periode 2007-2011, wordt in het kader van de visitatie vanaf 2007 gekeken. In deze prestatieafspraken zijn bilaterale afspraken geformuleerd tussen de gemeente Venlo en Antares. Onderstaand wordt per prestatieveld van de visitatiemethodiek het cijfer weergegeven:

Tabel 3.2 Beoordeling prestaties naar opgaven in het werkgebied

Prestatieveld	Beoordeling
Beschikbaarheid	7,0
Betaalbaarheid	7,0
Bijzondere doelgroepen	7,0
Leefbaarheid en veiligheid	7,6
Nieuwbouw	7,5
Projecten (nieuwbouw en herstructurering)	6,9
Duurzaamheid en energie	6,5
Gemiddelde	7,1

Als de prestaties gekoppeld worden aan de opgave, zoals deze concreet gemaakt is in de prestatieafspraken en convenanten constateren, we dat Antares de afspraak ruim voldoende invult. Met name op gebied van leefbaarheid scoort Antares relatief hoog. Antares heeft gebiedsregisseurs in verschillende wijken aangesteld en de corporatie heeft een leefbaarheidsfonds beschikbaar gesteld voor activiteiten ter verbetering van de leefbaarheid van de woningen en woonomgeving. Tevens heeft Antares goede prestatie geleverd met betrekking tot de omvang van goedkope en betaalbare woningen in haar kernvoorraad en aandacht besteed aan energiebesparing in nieuwbouw.

Er zijn geen thema's die ver achterblijven op het gemiddelde. Prestaties die relatief lager scoren zijn te wijten aan vertraging in projecten en het achterblijven van gezamenlijke afspraken op het gebied van duurzaamheid. Antares maakt de extra investeringen in duurzaamheid en energie niet expliciet zichtbaar in haar financiële verslaglegging. De meerinvesteringen komen bij Antares tot uiting in een (extra) hoge onrendabele top. Antares heeft bij de gemeente nadrukkelijk aangegeven het niet eens te zijn met de conclusies die de gemeente heeft getrokken in de evaluatie van het STRAK. Ondanks het feit dat een klinische beoordeling van het STRAK leidt tot een 6,5 op dit prestatieveld, constateren we dat op individueel niveau Antares op dit vlak wel de nodige prestaties heeft geleverd.

Het is goed te constateren dat de aard en formulering van de prestatieafspraken dusdanig is, dat zowel corporaties als gemeente duidelijk op het netvlies hebben wat van elkaar verwacht wordt. De wederkerigheid van de afspraken en de financiële onderbouwingen geven blijk van een onderling vertrouwen aanspreekbaar te willen zijn op de geleverde prestaties.

3.6 Presteren naar Opgaven: ruim voldoende

Het beoordelingsschema uit de 3.0 versie van de visitatiemethodiek is als bijlage bijgevoegd. Ingevuld voor Antares resulteert het volgende beeld.

Tabel 3.3: Presteren naar Opgaven

Standaard	Overwegingen bij het oordeel	Oordeel	Wegings- factor	Gewogen oordeel
I De feitelijke en geplande prestaties leiden ertoe dat aan de externe opgaven wordt voldaan.	De externe opgaven van Antares liggen in de gemeente Venlo en Peel en Maas (in de kern Meijel). Met de gemeente Venlo en collegacorporaties in dezelfde gemeente heeft Antares de opgaven vastgelegd in prestatieafspraken (2007-2011). Met de gemeente Peel en Maas zijn voor de visitatieperiode geen prestatieafspraken gemaakt. De visitatiecommissie concludeert dat Antares de opgaven in het werkgebied ruim voldoende waarmaakt.	7,1	70%	5
II De corporatie heeft op ieder van de prestatievelden gedegen inzicht in de opgaven die zich in het werkgebied, en voor zover relevant ook landelijk en regionaal, voordoen.	Antares heeft op elk van de prestatievelden gedegen inzicht in de opgaven die zich in de gemeenten behorend tot haar werkgebied voordoen. Samen met collegacorporaties zijn er prestatieafspraken gemaakt in de gemeente Venlo. Door samenwerkingsverbanden en onderzoek wordt het inzicht vergroot	8	10%	0,8
III De corporatie vertaalt de opgaven naar concrete doelen op de prestatievelden en verantwoordt extern de prioriteiten die daarbij zijn gesteld. De corporatie geeft aan welke samenwerking met andere organisaties en partijen benodigd is.	De lokale opgaven komen voor een groot deel overeen met de ambities en doelstellingen die Antares zichzelf heeft gesteld. De verantwoording vindt plaats in het reguliere overleg alsmede in het jaarverslag. Prioritering van activiteiten wordt niet weergegeven. Antares geeft in haar jaarverslagen weer met welke partijen samengewerkt wordt om tot realisatie van de afspraken te kunnen komen.	7	10%	0,7
IV De corporatie beoordeelt jaarlijks de voortgang en de realisatie van de opgaven op de prestatievelden en trekt daaruit conclusies.	Een cijfermatige weergave van de voortgang van de prestatieafspraken wordt ieder jaar in een bijlage van het jaarverslag van Antares weergegeven. De monitoring van de prestatieafspraken heeft in 2010 gezamenlijk plaatsgevonden.	8	10%	0,8
Presteren naar Opgaven:				7,3

Antares presteert ruim voldoende wanneer gekeken wordt naar de opgaven in het werkgebied. De corporatie kent de opgaven in Venlo en heeft de opgaven samen met gemeente Venlo en collegacorporaties in prestatieafspraken vastgelegd.

Daarnaast heeft Antares met verschillende maatschappelijke en zorg- en welzijnsorganisaties samenwerkingsconvenanten opgesteld. Antares komt de opgaven uit haar werkgebied (ruim) voldoende na. Op het gebied van Leefbaarheid scoort Antares relatief gezien het hoogst.

De monitoring van de prestatieafspraken vindt plaats in een aparte bijlage in de jaarverslagen en in regulier overleg. Ook de samenwerking met partijen als zorg- en welzijnsinstanties en maatschappelijke instellingen worden benoemd in het jaarverslag.

4 Presteren volgens stakeholders (PvS)

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de prestaties van Antares door haar stakeholders beoordeeld. Allereerst zal worden ingegaan op de samenwerking en overleg tussen Antares en haar stakeholders. De samenwerkingsverbanden en het overleg met de huurders en anderen komen hierbij aan de orde.

Vervolgens wordt de betrokkenheid van de stakeholders bij de maatschappelijke visitatie besproken en geven wij, aan de hand van een aantal thema's, weer hoe de stakeholders Antares beoordelen. Tenslotte worden de conclusies in het beoordelingschema met de daarbij horende rapportcijfers uiteengezet.

4.2 Samenwerking en overleg

Convenanten en samenwerking

Antares heeft bij haar werkzaamheden contact met verschillende stakeholders uit het werkgebied. Zo werkt Antares samen met: gemeenten Venlo en Maas en Peel (voorheen Meijel), andere overheden, maatschappelijke en zorginstellingen, huurdersorganisaties en belangengroepen, ondernemers, collega-corporaties, samenwerkingsverband Woningcorporaties Noord- en Midden-Limburg en referentiegroep Wonen-Welzijn-Zorg Noord en Midden Limburg.

Huurders

Antares wil weten wat er onder haar huurders leeft en vraagt daarom naar hun mening. Dit gebeurt via één-op-één klantcontacten of via enquêtes van bijvoorbeeld het KWH.

Als het gaat het om de belangen van een groep bewoners, zoals bij renovatie of sloop, dan richt Antares een bewonerscommissie op.

Huurdersorganisatie

Voor beleidszaken richt Antares zich tot de huurdersorganisatie op corporatieniveau.

Antares heeft in haar werkgebied te maken met drie huurdersorganisaties, namelijk:

- Alert, Vereniging van Woonconsumenten;
- de Meijelse Huurders Vereniging (MHV);
- de Huurders Belangen Vereniging (HBV).

Sinds 2009 heeft Antares met de drie huurdersorganisaties een Samenwerkingsovereenkomst Bewonersparticipatie opgesteld. In 2009 zijn er vijf bijeenkomsten gehouden met huurdersorganisaties. De relatie met de huurdersverenigingen is niet altijd zonder slag of stoot verlopen. Hierbij verschillen ook de drie vertegenwoordigingen. Antares werkt aan het versterken van de relatie met de huurdersbelangenverenigingen.

De overeenkomst en een gezamenlijke bijeenkomst met alle drie de organisaties, de directie van Antares en een delegatie van de Raad van Commissarissen van Antares, vormt een nieuwe start om de samenwerking verder te ontwikkelen.

In de samenwerkingsovereenkomst zijn onder andere afspraken gemaakt over de beleidsonderwerpen, de overlegstructuur, verdeelsleutel van budgetten voor bewonersparticipatie,

voordracht commissarissen namens de huurders en afspraken over advies, initiatief, informatie en instemmingsrecht.

Bewonerscommissies

Bij groot onderhoud, renovatie of sloop neemt Antares het initiatief een bewonerscommissie op te richten waarmee ze overleg voert. De huurdersvertegenwoordigingen worden door commissies uitgenodigd deel te nemen aan het overleg. Antares heeft voorsnog uitsluitend positieve ervaringen met de bewonerscommissies. Door de huurders vroegtijdig in de activiteiten te betrekken, kan tijdig afstemming worden gevonden op wensen en behoeften van de klanten van Antares.

Communicatie

Behalve de huurdersverenigingen en de bewonerscommissies, hanteert Antares tevens andere middelen om te communiceren met haar klanten. Hieronder wordt een aantal communicatiemiddelen genoemd, waarmee Antares haar activiteiten onder de aandacht brengt.

- Drie keer per jaar brengt Antares het bewonersblad 'Thuis bij Antares' uit;
- Bewoners worden op de hoogte gehouden van specifieke ontwikkelingen via mailings;
- Bij grote (ver)bouw- of leefbaarheidsprojecten geeft Antares periodiek een bulletin uit;
- Naast de bedrijfsbrochure zijn er diverse producten- en dienstenfolders;
- De website www.thuisbijantares.nl;
- In het magazine Citylife Venlo publiceert Antares vier keer per jaar de nieuwe woningbouwprojecten en leefbaarheidsprojecten waarmee ze bezig zijn.

4.3 Betrokkenheid van stakeholders bij de maatschappelijke visitatie

Ecorys heeft er, in overleg met Antares, voor gekozen de stakeholders door middel van een stakeholdersbijeenkomst te betrekken bij de maatschappelijke visitatie.

De stakeholders zijn uitgenodigd in een gezamenlijke brief van Antares en Ecorys, waarin de doelstelling van de maatschappelijke visitatie werd uitgelegd en om medewerking werd gevraagd. Ecorys heeft vervolgens de stakeholders telefonisch benaderd om hun aanwezigheid bij de bijeenkomst te controleren. Voor één stakeholder was het niet mogelijk de bijeenkomst bij te wonen; deze heeft de enquête digitaal ingevuld.

In de navolgende subparagrafen worden de meningen en oordelen van de stakeholders weergegeven. Het gaat hierbij steeds om het oordeel van de stakeholders en niet om het oordeel van de visitatiecommissie.

4.3.1 Stakeholdersbijeenkomst 16 november 2010

In totaal zijn zeventien stakeholders bij de bijeenkomst aanwezig geweest. Enkele stakeholders (met dezelfde achtergrond) vulden gezamenlijk een formulier in, waardoor uiteindelijk dertien enquêtes zijn ingevuld tijdens de stakeholdersbijeenkomst. Eén persoon moest eerder weg en hij heeft de enquête per mail ingevuld. In totaal dragen veertien enquêtes bij aan de beoordeling 'Presteren volgens stakeholders'. De aanwezige stakeholders beschikten over de onderstaande achtergronden:

Tabel 4.1: Bij de visitatie betrokken stakeholders

Waar bent u werkzaam?	Aantal
Gemeente	1
Collega-corporaties	5
Zorg- of welzijnsorganisatie	7
Huurders	2
Overige	2
Totaal	17

Het programma van de bijeenkomst was als volgt: na een uitleg over de maatschappelijke visitatie en een beknopte profilering van Antares, is in drie rondes aan de stakeholders een oordeel gevraagd over de prestaties van Antares. De rondes hadden als thema:

1. Ambities en doelstellingen van Antares.
2. Opgaven in het werkgebied.
3. Een boodschap aan Antares.

Ronde 1: Presteren naar eigen ambities en doelstellingen

In de eerste ronde wordt aandacht besteed aan de ambities en doelstellingen van Antares zoals deze in haar ondernemingsplan 2005-2010 zijn geformuleerd. De cijfermatige weergave van de beoordeling is in bijlage zeven opgenomen.

De belangrijkste conclusies op basis van de beoordeling van het ondernemingsplan dat in de afgelopen vier jaar centraal stond:

- Over het algemeen worden ambities en doelstellingen van Antares door de stakeholders als belangrijk ervaren en zijn ze herkenbaar. De doelstelling “Ontwikkelen maatschappelijk en zorggerelateerd vastgoed” wordt door de stakeholders als belangrijkste beoordeeld, terwijl “Ontwikkelen tussenvorm huur en koop” als minst belangrijk wordt gezien.
- De stakeholders geven de hoogste beoordeling voor de prestaties van Antares op het gebied van “Ontwikkelen maatschappelijk en zorggerelateerd vastgoed”.
- “Ontwikkelen tussenvorm huur en koop” en “Structuur organisatie, procesmanagement en samenwerken” scoren het laagst.
- Het grootste verschil tussen het belang en de uiteindelijke beoordeling is gegeven op het gebied van bouwprogramma/strategisch beleid, investeringen in sociaal beheer en passende maatschappelijke voorzieningen.
- De gemiddelde beoordeling van de stakeholders voor doelstellingen en ambities variëren van een 6,6 tot een 7,9. Gemiddeld waarderen de stakeholders presteren naar ambities en doelstellingen met een **7,2**

Ronde 2: Opgaven in het werkgebied

In de tweede ronde wordt de deelnemers gevraagd de prestaties van Antares op de opgaven in het werkgebied te beoordelen. In bijlage zeven is de cijfermatige beoordeling van de stakeholders op basis van de opgave in het werkgebied opgenomen.

De belangrijkste conclusies van de beoordeling op basis van de opgaven in het werkgebied zijn:

- Stakeholders hebben een duidelijk beeld van de opgaven in het werkgebied en weten hierin differentiatie aan te brengen waar het gaat om urgentie. De opgaven “Betaalbaarheid”, “Herstructurering” en “Duurzaamheid” ervaren de stakeholders als meest belangrijk.
- De stakeholders geven de hoogste beoordeling voor de prestaties van Antares op het gebied van “Duurzaamheid”.
- “Betaalbaarheid” en “Leefbaarheid” scoren met een 7,0 het laagst. Op zichzelf is dit natuurlijk nog steeds ruim voldoende. Op de prestatievelen “Betaalbaarheid”, “Leefbaarheid en

veiligheid” en “Herstructurering” is individueel tweemaal met een onvoldoende beoordeeld en ook de prestatievelden “Bijzondere doelgroepen”, “Nieuwbouwproductie” en “Duurzaamheid en energie” hebben bij de individuele score éénmaal een onvoldoende (4 of 5) gekregen.

- Met name de prestaties bij nieuwbouw worden zeer positief gewaardeerd.
- Gemiddeld waarden de stakeholders presteren naar opgaven met een **7,4**.

Na het invullen is van de eerste twee rondes, krijgen de stakeholders de gelegenheid het presteren van Antares op ambities en doelstellingen en op opgaven te bediscussiëren.

Ook is op het enquêteformulier een aantal stellingen geformuleerd. De stakeholders hebben kunnen aangeven in hoeverre zij het eens zijn met de stellingen. Het volledige cijfermatig overzicht van deze enquête is in bijlage zeven te vinden.

Profiel corporatie

Naar buiten toe heeft Antares inmiddels een goede uitstraling. De laatste jaren zijn er intern veel veranderingen geweest bij Antares en de corporatie heeft verschillende tijdelijke medewerkers in dienst gehad. Bij wisseling van personeel moeten zaken vaak weer opnieuw worden opgepakt en dat neemt extra tijd in beslag. Dit ervaren de stakeholders als een nadeel van een verder positieve ontwikkeling.

Een aantal stakeholders geeft aan dat ze Antares, in vergelijking met andere corporaties, niet noodzakelijkerwijs vooruitstrevend of innovatief vindt. Zeker op het gebied van sociale innovatie, zou Antares meer kunnen doen. Het profileren van de corporatie als een maatschappelijke onderneming staat bij Antares, volgens sommige stakeholders, nog in de kinderschoenen. Andere stakeholders vinden juist wel dat Antares dingen oppakt, zoals investeringen in wijkvoorzieningen. Het betreft hier nadrukkelijk een gedifferentieerd beeld.

Een aantal stakeholders omschrijft Antares als serieus en zakelijk. Niet alle stakeholders zijn het hier mee eens. Anderen typeren Antares juist als erg flexibel en informeel.

Transparantie is volgens de stakeholders bij Antares een belangrijk thema. De stakeholders hebben gevoelsmatig te weinig zicht op wat Antares feitelijk doet. De corporatie verstrekt informatie aan de stakeholders, zoals de bijeenkomst (voorafgaand aan deze discussierondes) over het nieuwe ondernemingsplan. Alleen op dat moment staat het plan (op hoofdlijnen) al vast en heeft een aantal stakeholders het gevoel dat er weinig input gegeven kan worden.

De stakeholders merken dat de corporatie wil meedenken met de bewoners en duidelijk met hen wil communiceren. Antares is aanwezig bij wijkoverleg en spreekt de bewoners frequent. De kwaliteit van communicatie wordt door sommigen van vraagtekens voorzien. Het beeld blijft wisselend.

Sommige stakeholders geven aan graag en zeer prettig samen te werken met Antares. Niet iedere stakeholder vindt de samenwerking met Antares zo positief verlopen. Als er afspraken zijn gemaakt met de corporatie, hebben sommigen het gevoel dat ze er zelf achter aan moeten gaan wil er iets gebeuren. Hier kan Antares nog stappen maken.

Ambities en doelstellingen

Antares zou zich sterker in kunnen zetten op het realiseren van appartementen. De vraag naar betaalbare huurappartementen in Venlo is groot, sommige mensen staan vijf jaar ingeschreven voordat ze in aanmerking komen voor een geschikte woning. Hier zou meer aandacht voor kunnen zijn.

Er wordt opgemerkt dat Antares een professionaliseringsslag heeft gemaakt. Zowel intern als extern wordt meer gestuurd op concrete, heldere en zakelijke afspraken. Dit is over het algemeen een positief gegeven. De corporatie zou zich blijvend sterk moeten maken voor de doelgroep. Een aantal stakeholders geeft aan dat de corporatie te weinig op de hoogte is van wat er speelt in de wijken. Dit kan worden verbeterd als ze haar communicatie beter inzet. De corporatie moet meer willen weten omtrent wat er speelt in de praktijk.

Bij beleid is het belangrijk te kijken hoe het is ontstaan en uiteindelijk is uitgevoerd. De stakeholders van Antares zijn kritisch, maar met positieve bedoelingen. Antares presteert over het algemeen niet zo slecht, maar er zijn zeker verbeterpunten aanwezig. Een woningcorporatie moet zakelijkheid en maatschappij met elkaar combineren. De wil is er wel bij Antares. Men kan zich voorstellen dat de corporatie vijf à zes jaar nodig heeft om dingen te ordenen. Interne focus is hierbij belangrijk.

Het beleid van Antares wordt mede bepaald door Den Haag. De nationale politiek legt corporaties verplichtingen op, waardoor zaken zich opstapelen. Er worden van corporaties brede en stevige ambities verwacht. Dit maakt dat sommige stakeholders vraagtekens hebben bij de haalbaarheid van het nieuwe beleidsplan. Het zijn goede doelstellingen, maar of deze uitvoerbaar zijn moet nog blijken. De aftrap is in ieder geval gemaakt. Maatschappelijk presteren is en blijft moeilijk, dat geldt voor iedere instantie.

De verkoop van woningen zou volgens de stakeholders minder prioriteit moeten hebben dan nu het geval is. De corporatie moet zich volgens de stakeholders vooral blijven richten op voldoende, betaalbare huurwoningen voor de doelgroep. In dit kader moet de corporatie uitzoeken waar ze in wil investeren en niet zomaar alle bouwprojecten accepteren. Als er sociale woningen worden gesloopt moeten er voldoende sociale woningen voor terug komen. Daarnaast mag Antares volgens de stakeholders de bestaande woningvoorraad niet vergeten. Het verschil in kwaliteit van bestaande en nieuwe woningen mag niet te groot zijn. Het totale plaatje moet kloppen.

Ambities van Antares passen goed bij de regio (krimp). Bij de corporatie en de gemeente is er volgens de stakeholders nog steeds sprake van enige ontkenning. In eerste instantie wordt de krimp van de bevolking opgevangen door afname van het aantal huishoudens. Maar uiteindelijk is het aantal huishoudens uitgegroeid. Dit is al deels te merken door leegstand, ook in nieuwe appartementen.

Ronde 3: Boodschap voor Antares

In de derde ronde is er ruimte voor de opmerkingen die in de eerste twee rondes niet ter sprake zijn gekomen. Hierbij wordt de stakeholders gevraagd welke indruk Antares bij hen achterlaat.

De meerderheid van de stakeholders heeft een goede indruk van Antares. Het is een degelijke corporatie met zorg voor de bestaande voorraad. Er zijn echter wel stakeholders die vinden dat Antares moeite heeft haar sociale gezicht te handhaven. Ze beschrijven Antares als een serieuze, zakelijke, afstandelijke of behoudende corporatie. Hier staat tegenover dat anderen Antares typeren als: "een huisvestende corporatie, ook op sociaal-maatschappelijk gebied" en "een dynamische onderneming, innovatief en redelijk transparant, op zoek naar synthese tussen zakelijk en maatschappelijk". Deze diversiteit in reacties is typerend voor hoe de aanwezige stakeholders naar Antares kijken.

Punten van aandacht voor Antares

Over het algemeen vinden de stakeholders dat Antares met goede dingen bezig is. Toch zien de stakeholders verbeterpunten. Antares mag nog meer aandacht besteden aan haar woonconsumenten en wijkgebonden maatschappelijk vastgoed, met name gericht op de

maatschappelijk zwakken en ouderen. Het goedkope segment is relatief ondervertegenwoordigd. Daarnaast zijn wijkgerichte, stedelijke vernieuwing en herstructurering en de integratie van buitenlanders volgens de stakeholders punten die Antares nadrukkelijk aandacht zou kunnen geven.

Volgens de gemeente blijkt uit de evaluatie van het Strategisch Akkoord dat Antares achterblijft op het gebied van wijkgerichte aanpak en duurzaamheid, energie en de taakstelling Asielzoekers. Ook was betreft de post cultuurhistorie (waarvoor € 9 miljoen is geraamd) is volgens de gemeente tot op heden nog weinig gerealiseerd.

Boodschap voor Antares

Antares heeft de afgelopen jaren veel veranderingen ondergaan. Nog niet alle medewerkers zitten op één lijn (in de uitvoering zijn echter veel enthousiaste medewerkers). Zorg dat er intern een rustig klimaat komt, zodat de energie volop aan de klanten besteed kan worden. Antares kan nog meer een eigen identiteit ontwikkelen.

Mensen zouden beter geïnformeerd moeten worden, openheid naar de huurdersorganisatie is daarbij belangrijk. De telefonische bereikbaarheid laat vooralsnog te wensen over. Hoewel er zaken verbeterd kunnen worden, geeft een stakeholder aan dat Antares er gezamenlijk alles aan doet om de communicatie te verbeteren (STRAK/accountmanagers/bestuurlijk overleg).

Het is belangrijk voor een corporatie te weten wat er bij de mensen speelt en contact te hebben met de huurders. Dit kan door bijvoorbeeld bij de mensen op de koffie te gaan. Daarnaast is continu samenwerken met andere partijen en complementariteit van groot belang. Zaken moeten samen worden opgepakt, zeker in het licht van de veranderende woonmarkt en gewijzigde financiële positie. Dit moet worden gedaan door een gezamenlijke referentie ten aanzien van de woningmarkt te hebben en door gezamenlijk de markt te analyseren.

4.4 Presteren volgens stakeholders: ruim voldoende

Het beoordelingsschema uit de 3.0 versie van de visitatiemethodiek is als bijlage bijgevoegd. Ingevuld voor Antares resulteert het volgende beeld:

Tabel 4.2: Presteren volgens Stakeholders

Standaard	Overwegingen bij het oordeel	Oordeel	Wegings -factor	Gewogen oordeel
Ia De ambitie en doelen van de corporatie verhouden zich volgens de stakeholders tot de opgaven in het werkgebied en de financiële mogelijkheden van de corporatie (vermogen). Ib. De feitelijke en geplande prestaties dragen aantoonbaar bij aan de realisatie van de verwachtingen, wensen en/of verlangens van de stakeholders.	De stakeholders van Antares beoordelen zowel de ambities en doelstellingen van de corporatie als de bijdragen aan de lokale opgaven als ruim voldoende tot goed.	7,3	70%	5,1
II De corporatie kent alle relevante stakeholders op de prestatievelden en kent hun verwachtingen, wensen en/of verlangens.	Antares kent de relevante stakeholders binnen haar werkgebied. Enkele stakeholders geven aan dat de communicatie met de corporatie beter en transparanter kan.	7	10%	0,7

III De corporatie maakt duidelijk aan welke verwachtingen, wensen en/of verlangens van stakeholders kan worden voldaan en verwerkt deze op transparante wijze in het eigen beleid.	Antares heeft met verschillende stakeholders afspraken gemaakt waarin duidelijk wordt aangegeven op welke wijze men de prestaties wil leveren. De stakeholders worden op verschillende wijze geïnformeerd (mailings, bulletins en brochures).	7	10%	0,7
IV De corporatie betreft de oordelen van de stakeholders (over de mate waarin de feitelijke en geplande prestaties aantoonbaar bijdragen aan de realisatie van hun verwachtingen, wensen en/of verlangens) aantoonbaar bij de formulering van toekomstige prestaties.	Antares heeft naar aanleiding van het nieuwe ondernemingsplan een informatiebijeenkomst georganiseerd. Tijdens deze avond kregen de stakeholders de mogelijkheid hun reflectie te geven het plan.	7	10%	0,7
Presteren volgens stakeholders:				7,2

Antares kent de relevante stakeholders in haar werkgebied en werkt daar formeel en informeel mee samen. Zij heeft daartoe prestatieafspraken afgesloten met de gemeente Venlo (2007-2011) en collega-corporaties. Daarnaast zijn er samenwerkingsovereenkomsten met andere partners opgesteld.

Het beeld dat de stakeholders van Antares hebben is zeer divers, maar over het algemeen vinden de stakeholders dat de corporatie met goede dingen bezig is. Toch zijn er verbeterpunten aanwezig, zo kan de corporatie zich meer maatschappelijk inzetten en zijn er slagen te maken in de communicatie.

De stakeholders herkennen de ambities en doelstellingen, alsmede de opgaven in het werkgebied en zien daar ook prestaties op. De boodschap die de stakeholders aan Antares willen meegeven is een eigen identiteit te ontwikkelen en vooral samen te werken met de partners in het werkgebied. De stakeholders beoordelen de prestaties van Antares uiteindelijk als ruim voldoende.

5 Presteren naar Vermogen (PnV)

5.1 Inleiding

Bij het kijken naar het Presteren naar Vermogen van corporaties staat een drietal invalshoeken centraal:

- Financieel beleid;
- Vermogensprestatie;
- Efficiency.

In de volgende paragraaf worden deze invalshoeken nader bekeken. We baseren ons hierbij op gegevens van het CFV alsmede de eigen beleidsstukken van Antares.

5.2 Financieel beleid

In deze paragraaf schetsen we een beeld van de kaders waarbinnen Antares tot financiële afwegingen komt. We analyseren documenten die aangeven dat Antares zicht heeft op de financiële omstandigheden waarin ze verkeert, nu en in de toekomst. Hierbij speelt ook risicomanagement een belangrijke rol. Daarnaast is het van belang bepaalde kaders geborgd te hebben.

Antares heeft in 2008 een Treasurystatuut opgesteld. In het Treasurystatuut zijn de contouren vastgelegd waarbinnen Antares beslissingen neemt op het gebied van financiering, beleggen, rentemanagement, liquiditeitenbeheer en de financiële logistiek. Tevens zijn het waarborgen van een blijvende toegang tot de kapitaalmarkt, het beheersen van financiële risico's, het realiseren van zo laag mogelijke kosten en het zekerstellen van voldoende liquiditeit belangrijke doelstellingen uit het treasurybeleid.

Het Treasurystatuut geeft in belangrijke mate aan welke kaders Antares hanteert bij het aangaan van eventuele verplichtingen, investeringsbeslissingen en het aantrekken van vermogen. Het document is overzichtelijk en helder geformuleerd.

Vanaf 2009 rekent Antares de begroting op basis van bedrijfswaarde, waardoor meer inzicht wordt gegeven in ontwikkeling van het vermogen en beter kan worden gestuurd op beheersing van de uitgaven.

In de meerjarenbegroting wordt vijf jaar vooruitgekeken. De huurinkomsten stijgen als gevolg van de algemene huurverhoging, huurharmonisatie bij woningmutatie en de oplevering van 466 nieuwbouwhuurwoningen. Hierbij is rekening gehouden met de verkoop van 25 huurwoningen per jaar, de sloop van 252 woningen in 2009 t/m 2011 en een huurderiving van 0,5%.

Tabel 5.1 Meerjarenbegroting 2009-2014 (x € 1.000)

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Baten						
Huren	27.436	29.073	32.291	34.265	36.495	37.605
Vergoedingen	2.022	2.083	2.115	2.157	2.200	2.249
Overheidsbijdragen	361	92	65	29	16	16
Overige baten	1.282	1.447	1.412	1.406	1.508	1.555
Totaal baten	31.101	32.695	35.883	37.857	40.219	41.425
Lasten						
Afschrijvingen	563	537	621	658	540	540
Lonen en salarissen	2.9000	2.941	3.093	3.166	3.293	3.424
Pension & Sociale lasten	935	963	1.011	1.035	1.076	1.120
Inlening personeel	126	153	155	158	162	165.
Lasten onderhoud	8.357	7.149	7.043	7.696	10.454	1.026
Overige bedrijfslasten	5.495	6.020	5.884	6.015	6.161	6.302
Totaal lasten	18.376	17.763	17.807	18.728	21.686	21.577
Exploitatieresultaat	12.725	14.932	18.076	19.129	18.533	19.848
Rente baten	15	-	-	-	-	-
Rente lasten	5.919	7.999	10.107	10.985	11.543	12.134
Resultaat gewone bedrijfsvoering	6.821	6.933	7.969	8.144	6.990	7.714
Som bijzondere baten en lasten	- 13.750	-11.672	5.969	3.589	1.113	1.931
Resultaat voor belastingen	-6.929	-4.739	13.398	4.555	8.103	5.783
Vpb	-2.092	-2.992	-3.562	-3.295	-3.228	-3.240
Resultaat na belastingen	-9.021	-7.731	10.376	1.260	4.875	2.543

Bron: Antares

Tot 2010 kent Antares een negatief jaarresultaat (na belasting). Na 2010 is de 'Som bijzondere baten en lasten' positief. Het resultaat van de verkopen van huurwoningen blijft na 2010 vrij stabiel. Het resultaat op koopwoningen is meer afhankelijk van de projecten en de marktsituatie en is daardoor sterk fluctuerend. Vanaf 2013/ 2014 zijn er nog beperkte resultaten van koopwoningen begroot. De onrendabele toppen op huurwoningen worden genomen op het moment dat er een overeenkomst met een aannemer wordt aangegaan en het duidelijk is dat het project wordt gebouwd. Een en ander leidt tot schommelingen in de begroting.

Rentedekkingsgraad

Antares had steeds een gunstiger rentedekkingsgraad¹ dan de referentiegroep en het landelijk beeld laten zien. In 2008 daalt ook voor Antares de rentedekkingsgraad, maar is deze nog steeds hoger dan voor de referentiegroep en het landelijke beeld geldt.

Tabel 5.2: Rentedekkingsgraad, 2006-2009

	2006	2007	2008	2009
Antares	2,1	2,1	1,8	1,9
Referentie	1,9	1,8	1,5	1,7
Landelijk	1,7	1,7	1,4	1,5

Bron: Corporatie in perspectief, Antares, analyse Centraal Fonds Volkshuisvesting 2010

¹ Dekking rentelasten vreemd vermogen vanuit operationele kasstromen

Kasstroom

Wat betreft de kasstromen heeft Antares voor dezelfde periode als de meerjarenbegroting een liquiditeitsprognose opgesteld. In de liquiditeitsprognose worden de investeringen in de voorraad (nieuwbouw, onderhoud, sloop en aankoop) gedetailleerd weergegeven. In 2010 kent Antares een piek in de uitgaven van nieuwbouw huur- en koopwoningen. Dit is terug te zien door de grote negatieve kasstroom (des-)investeringen.

Het WSW heeft Antares de voorgaande jaren steeds als kredietwaardig beoordeeld. Wel heeft het WSW een aantal aandachtspunten meegegeven. Het meest in het oog springend zijn de voor 2009, 2010 en 2011 geplande woningverkopen, die het WSW aan de optimistische kant vindt. Het WSW geeft daarbij aan, dat het niet realiseren van deze doelstelling vaak impliceert dat (nieuwbouw)projecten getemporeerd moeten worden.

In de managementrapportage over 2009 blijkt, dat de geprognosticeerde nieuwbouwverkopen niet gerealiseerd zijn.

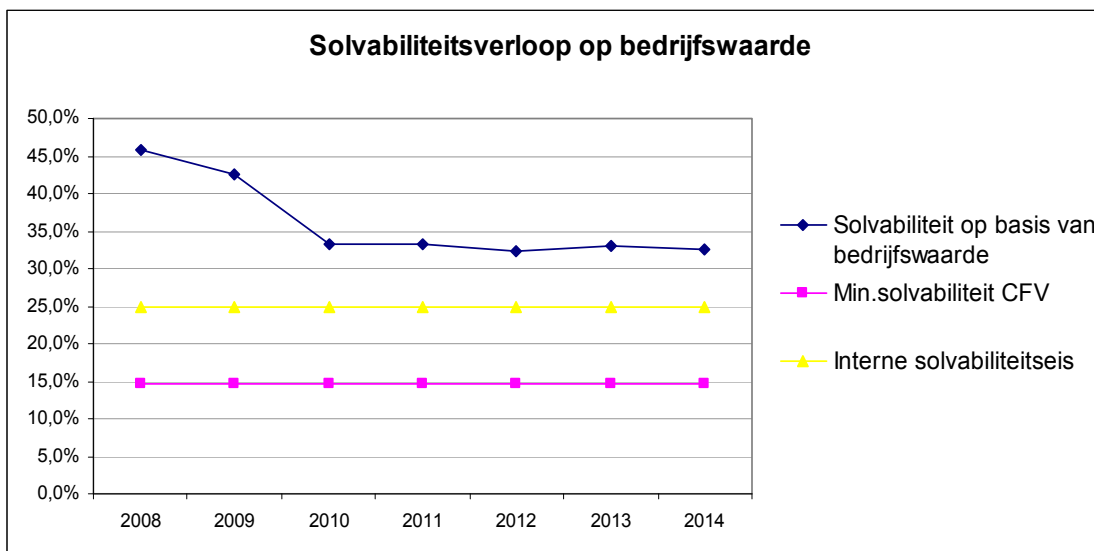
Daarnaast heeft Antares in 2010 voor een relatief groot bedrag leningen aangetrokken, dat de stijging in financiële activiteiten verklaart.

Tabel 5.3: Begroting Kasstromen 2009-2014 (x € 1.000)

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Saldo liquiditeiten 01-01	972	- 2.063	- 7.501	- 7.501	- 7.501	- 7.502
Totale Kasstroom	- 3.035	- 5.438	-	-	- 1	-
Saldo liquiditeiten 31-12	- 2.063	- 7.501	- 7.501	- 7.501	- 7.502	- 7.502

Bron: Antares

Antares is van mening dat een solvabiliteit van minimaal 25% bij waardering op basis van bedrijfswaarde, voldoende zekerheid geeft voor een gezonde financiële toekomst.



De verwachte solvabiliteit blijft stabiel de komende jaren. Antares hanteert een hogere solvabiliteitseis dan het CFV. Het werkgebied, de verwachte demografische veranderingen en de ambities die verder strekken dan 201,4 geven aanleiding deze solvabiliteitseis als zodanig te handhaven.

Al met al geeft Antares in haar eigen beleid blijk van helder en transparant financieel beleid. Er zijn heldere kaders geformuleerd en er wordt rekening gehouden met externe ontwikkelingen en risico's.

5.3 Vermogensprestatie

Uit de cijfers van het CFV over de periode 2007 tot en met 2009 komt Antares naar voren als een financieel gezonde corporatie. De prognoses laten een toenemende dynamiek in de woningvoorraad zien, vooral ten aanzien van de nieuw te bouwen huurwoningen. In het navolgende worden de gegevens weergegeven over de jaren 2007 tot en met 2009, betreffende de uitgaven aan onderhoud, de mutaties in het bezit, de bedrijfsvoering en de financiële positie. Daarbij geldt steeds de referentiegroep² als vergelijking, evenals de landelijke cijfers.

Onderhoudsuitgaven en woningverbetering

Antares heeft hogere uitgaven voor klachtenonderhoud dan de referentiegroep en ook het landelijke beeld. De uitgaven voor het mutatieonderhoud liggen hoger dan voor de referentiegroep, maar lager dan voor het landelijk beeld geldt. Planmatig onderhoud kent een relatief lagere uitgave. In de periode 2006-2009 zijn de uitgaven voor klachtenonderhoud en planmatig onderhoud fors gestegen.

Tabel 5.4: Onderhoudskosten Antares, 2007 t/m 2009

	2006	2007	2008	in € per VHE 2009		
				Antares	Referentie	Landelijk
Klachtenonderhoud	269	368	476	415	295	325
Mutatieonderhoud	204	214	160	194	176	205
Planmatig onderhoud	735	471	568	870	972	915

Bron: Corporatie in perspectief, Antares, analyse Centraal Fonds Volkshuisvesting 2010

Antares merkt dat door mutatie vrijkomende woningen perfect in orde moeten zijn, omdat woningzoekenden een steeds kritischer houding aannemen. Dit heeft de relatief hoge uitgaven voor mutatie tot gevolg. Antares blijft hiervoor de conditie van het woningbezit inventariseren en actualiseren. Wijzigingen en bijstellingen worden ingebracht en doorgerekend in de meerjarenonderhoudsbegroting. Antares kiest bij nieuwbouw en renovatie steevast voor een hoog kwaliteitsniveau.

De kosten voor het dagelijks onderhoud zijn de afgelopen jaren fors opgelopen. Dit is mede het gevolg van het besluit om planmatig onderhoud van onder andere badkamers, toiletten en keukens klantgestuurd in te zetten. De kosten van het dagelijks onderhoud zijn lastig beheersbaar.

Uitgaven voor leefbaarheid

De uitgaven voor leefbaarheid zijn in de CFV-gegevens gesplitst in sociale activiteiten en fysieke activiteiten. Het totaal aan leefbaarheidsuitgaven per woongelegenheid ligt voor de Antares fors hoger dan de referentiegroep.

² Antares behoort in CFV- termen tot de corporaties met een marktgevoelig bezit.

Tabel 5.5: Uitgaven leefbaarheid (in € per wooneenheid) in 2009

	Antares	Referentie	Landelijk
Sociale activiteiten	103	50	69
Fysieke activiteiten	221	68	54
Totaal	325	118	124

Bron: Corporatie in perspectief, Antares, analyse Centraal Fonds Volkshuisvesting 2010

Antares voelt zich mede verantwoordelijk voor de leefbaarheid in de wijken en buurten waar ze bezit heeft. Uit dat oogpunt ondersteunt Antares initiatieven die de leefbaarheid en het woongenot van de buurten bevorderen. Het Fonds Leefbaarheid is een jaarlijks beschikbaar budget van € 100.000,-. Huurders kunnen hier aanspraak op maken voor ideeën om de leefbaarheid in en rond het woongebouw te verbeteren. Hiervoor dient een voorstel ondersteund te worden door minimaal tien bewoners. In de jaarverslagen geeft Antares aan welke projecten in aanmerking zijn gekomen voor het Fonds Leefbaarheid.

Tot 2009 moest een voorstel voor een budget uit het Fonds Leefbaarheid aan vier criteria voldoen:

1. Positief: het idee beïnvloedt de leefbaarheid van het woongebouw of de woonomgeving positief.
2. Betrokkenheid: bewoners leveren zelf een bijdrage (financieel of in natura).
3. Tastbaar: het fonds is bedoeld voor een tastbare voorziening, zoals een bankje, een jeu de boulesbaan of extra verlichting.
4. Duurzaam: het fonds is niet bedoeld voor eenmalige activiteiten, zoals een buurtfeest of straatbarbecue.

Begin 2009 is besloten om de inzetmogelijkheid van het fonds te verruimen Naast bewonersinitiatieven voor fysieke zaken, worden ook aanvragen ter ondersteuning van bewonersactiviteiten beoordeeld voor een bijdrage uit het Fonds Leefbaarheid. De uitgaven van Antares aan leefbaarheid zijn een reflectie van de eerder geconstateerde prestatieratio die Antares heeft op gebied van leefbaarheid. Ook de stakeholders herkennen dit beeld.

Mutaties

Het CFV meet de mutaties in het bezit (nieuwbouw, sloop, verkoop, aankoop) als een percentage van de voorraad. Antares laat hoger dynamiek zien in de periode 2007 tot en met 2009 voor wat betreft de nieuwbouw van huurwoningen. Aankoop huur, en verkoop huur liggen lager dan bij de referentiegroep en het landelijke gemiddelde. De prognose voor 2010-2014 toont een sterk toenemende dynamiek voor nieuwbouw van huur- en koopwoningen betreft.

Tabel 5.6: Nieuwbouw en mutaties in het bezit, 2006-2008 en prognose 2009-2013 (in % voorraad 2008)

	Realisatie 2007 – 2009			Prognose 2010 – 2014		
	Antares	Referentie	Landelijk	Antares	Referentie	Landelijk
Nieuwbouw huur	1,3	1,0	1,0	3,4	1,2	1,2
Sloop huur	0,8	0,7	0,7	0,7	0,6	0,7
Aankoop huur	0,1	1,1	1,1	0,0	0,2	0,3
Verkoop huur	0,4	1,6	1,1	0,5	0,7	0,8
Nieuwbouw koop	0,4	0,4	0,5	1,2	0,4	0,7

Bron: Corporatie in perspectief, Antares, analyse Centraal Fonds Volkshuisvesting 2010

Antares geeft in haar jaarverslagen een overzicht van de nieuwbouwprojecten in voorbereiding en realisatie. Uitgangspunt is het bouwen van levensloopbestendige woningen. Een deel van de nieuwbouwplannen wordt gerealiseerd in samenwerking met een zorg- of welzijnspartij.

Antares maakte in de periode 2007-2009 de eigen prognoses voor sloop en verkoop van bezit relatief goed waar. De realisatie-indices voor nieuwbouw ligt beduidend lager dan gepland.

Tabel 5.7: Realisatie-index 2007-2009 (als % van de voornemens)

	Antares	Landelijk
Nieuwbouw	23%	56%
Sloop	49%	45%
Verkoop	67%	59%

Bron: Corporatie in perspectief, Antares, analyse Centraal Fonds Volkshuisvesting 2010

Risicoprofiel en ontwikkeling volkshuisvestelijk vermogen

Antares hanteert diverse instrumenten om haar risico te beheersen. Hieronder wordt een kort overzicht gegeven:

- Eindrapportage over uitvoering van het ondernemingsplan 2005-2010 (eind 2009).
- Activiteitenplan, meerjarenbegroting en begrotingsbewaking; met hierin aandacht voor macro-economische ontwikkelingen en de voortgang van de activiteiten (en consequenties daarvan).
- Treasurystatuut; hierin zijn de kasstromen op basis van de jaarbegroting vastgelegd, deze worden driemaal per jaar behandeld door de treasurycommissie in treasuryrapportages.
- Afdelingsrapportages; over de voortgang van werkzaamheden en projecten per afdeling.
- Managementrapportages; maandelijks en kwartaalgewijze managementrapportages gebaseerd op de Balanced Scorecard.
- Administratie organisatie; herijking van de administratieve organisatie is begin 2009 afgerond.
- Investeringsdocumenten en risico-analyse; bij de start van nieuwbouworganisatie worden beslissingsdocumenten per projectfase uitgewerkt.
- KWH-rapportages;
- AO-IC-jaarplan; jaarlijks wordt een plan van de interne controlewerkzaamheden opgesteld.

Daarnaast worden ook specifieke rapportages opgeleverd op het gebied van:

- nieuwbouw
- ondersteunende processen (Communicatie, archief en postbehandeling).
- planmatig onderhoud
- woningtoewijzing, verhuur en contractbeheer.

Het CFV maakt met ingang van het jaar 2008 de vergelijking tussen het volkshuisvestelijk vermogen en het vermogen dat beschikbaar moet zijn om risico's op te kunnen vangen. Als het volkshuisvestelijk vermogen groter is dan het benodigde risicovermogen, volgt een positief solvabiliteitsoordeel. Het solvabiliteitsoordeel wordt uitgesproken over de laatst bekende balansdatum (in dit geval 31/12/09) en op basis van de prognoses (31/12/14). Voor Antares is het oordeel positief. In de vergelijking valt op dat het volkshuisvestelijk vermogen per verhuureenheid hoger ligt dan in de referentiegroep en landelijk het geval is, ook de risicobeoordeling ligt hoger.

Tabel 5.8: Volkshuisvestelijk vermogen per verhuureenheid

	2009	2014
Antares	17.107	26.747
Referentie	14.770	16.620
Landelijk	13.400	16.132

Bron: Corporatie in perspectief, Antares, analyse Centraal Fonds Volkshuisvesting 2010

Tabel 5.9: Risicobeoordeling (als % van het balanstotaal)

	2009				2014			
	Markt	Macro-economisch	Operationeel	Totaal	Markt	Macro-economisch	Operationeel	Totaal
Antares	6,5	7,2	5,7	11,2	8,0	8,1	7,3	13,5
Referentie	4,2	7,5	1,7	8,9	6,4	7,8	4,9	11,9
Landelijk	3,9	7,4	2,6	9,1	6,5	8,8	6,2	12,9

Bron: Corporatie in perspectief, Antares, analyse Centraal Fonds Volkshuisvesting 2010

Het verschil zit vooral in de relatief grotere gevoeligheid van Antares voor operationele risico's³ en marktrisico⁴. De macro-economische risico's⁵ zijn nagenoeg gelijk aan de referentiegroep en het landelijke gemiddelden.

Deze gevoeligheid voor alle risico's neemt volgens het CFV de komende jaren toe. Naar 2014 toe zal het volkshuisvestelijk vermogen van Antares toenemen. In aanvulling op het solvabiliteitsoordeel geeft het CFV een continuïteitsoordeel. Daarin worden de voorgenomen activiteiten in relatie gebracht met de vermogenspositie. Antares heeft een continuïteitsoordeel A1 gekregen: de uitvoering van de beleidsvoornemens van de corporatie leidt tot een voldoende inzet van het beschikbare vermogen voor de volkshuisvesting voor de komende vijf jaar.

In 2008 had Antares in eerste instantie een C-oordeel gekregen (voorgenomen activiteiten zijn niet in lijn met de ontwikkeling van de vermogenspositie). Antares heeft in overleg met de accountant in een reactie aangegeven, dat het aantal woningverkoppen te hoog is ingeschat. In vervolg op deze reactie heeft het CFV haar beoordeling bijgesteld naar een A-oordeel. Ook in 2009 heeft Antares een A-oordeel gekregen.

Uit de gegevens en de gesprekken komt Antares naar voren als een actieve corporatie die overtuigend de wens heeft tot investeringen te komen die een wezenlijke bijdrage leveren aan de volkshuisvestelijke ambities. Hierbij is wel een aandachtspunt dat het investeringsniveau in lijn blijft met de mogelijkheden die de corporatie heeft. De financiële bandbreedtes zijn momenteel dusdanig dat er ruimte is en blijft voor relevante investeringen.

5.4 Efficiëntie

De mate waarin de corporatie de prestaties op efficiënte wijze behaalt, weegt mee in het oordeel over het presteren naar vermogen. De netto bedrijfslasten per verhuureenheid vormen daarvoor in het de visitatiemethodiek de relevante maat. Tevens kijkt Ecorys tevens naar de focus die de corporatie heeft op efficiëntie.

De netto bedrijfslasten per verhuureenheid lagen volgens de cijfers van het CFV bij Antares in 2009 onder die van de referentiegroep en het landelijk gemiddelde. Wat opvalt is dat bij Antares de netto

³ Toelichting CFV op operationeel risico: dit betreft het risico van een verlies door inadequate of falende interne processen, mensen of systemen of door externe gebeurtenissen.

⁴ Toelichting CFV op marktrisico: dit betreft het risico dat door negatieve marktontwikkelingen de waarde van het bezit of de opbrengst van nieuwbouwkoop lager is dan verwacht. Ook het marktrisico bij de verkoop van eenheden uit de bestaande voorraad is hieraan toegevoegd.

⁵ Toelichting CFV op het macro-economische risico: Dit betreft de kans dat door economische ontwikkelingen (inflatie, rente) de komende vijf jaar de waarde van bezittingen of schulden lager uitpakt dan verwacht. De benadering is ten behoeve van het solvabiliteitsoordeel uitgewerkt voor de balansposten materiële vaste activa in exploitatie en langlopende schulden. Deze twee posten maken ook het overgrote deel van de balans uit (eigen vermogen buiten beschouwing latend). De focus is hierbij met name gericht op de onzekere kasstromen in de volkshuisvestelijke exploitatiewaarde en de onzekerheid met betrekking tot de renteontwikkeling.

bedrijfslasten over de periode 2007-2009 zijn afgenomen in tegenstelling tot de referentiegroep en het landelijke gemiddelde. In tijden dat er met steeds grotere aandacht ook gekeken wordt naar de bedrijfsvoeringsaspecten van een corporatie, is dit een aangename constatering.

Tabel 5.10: Ontwikkeling van de netto bedrijfslasten per verhuureenheid; periode 2006-2009

	2006	2007	2008	2009	Toename (%)
Antares	€ 1.329	€ 1.449	€ 1.484	1.308	-1,6
Referentiegroep	€ 1.141	€ 1.138	€ 1.311	1.321	15,8
Landelijk	€ 1.169	€ 1.249	€ 1.340	1.396	19,5

Bron: Corporatie in Perspectief, Antares, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2010

Het aantal verhuureenheden per fte is vergelijkbaar met de referentiegroep en het landelijk gemiddelde. De personeelskosten per verhuureenheid liggen iets hoger dan in de referentiegroep en landelijk het geval is. Antares heeft een beperkt aantal fte's. Dit is een goede indicatie voor het efficiënt werken binnen de woonstichting. Efficiëntie ligt als het ware besloten in de opbouw van de corporatie. Antares karakteriseert haar organisatie als sober maar doelmatig, geen woorden maar daden.

Tabel 5.11: Netto bedrijfslasten, personeelskosten en vhe per fte

	Antares	Referentiegroep	Landelijk
Netto bedrijfslasten per VHE	€ 1.308	€ 1.321	€ 1.396
Personeelskosten per fte	€ 64.202	€ 63.154	€ 61.818
Aantal VHE per fte	83	83	88

Bron: Corporatie in Perspectief, Antares, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2010

5.5 Presteren naar Vermogen: ruim voldoende

Het beoordelingsschema uit de 3.0 versie van de visitatiemethodiek is als bijlage bijgevoegd. Ingevuld voor Antares resulteert het volgende beeld:

Tabel 5.22: Beoordeling presteren naar Vermogen

Standaard	Overwegingen bij het oordeel	Oordeel	Wegings factor	Gewogen oordeel
<i>Vermogensprestatie</i>		7	70%	4,9
I. Bedrijfswaarde	Antares hanteert duidelijke financiële kaders en werkt met relevante waarderinggrondslagen.			
II. Extra potenties				
III. Presteren naar vermogen	Er is zicht op de kasstroomontwikkeling en de mogelijkheden tot aanvullende investeringen zijn bekend. Antares presteert naar vermogen waarbij er ruimte blijft voor aanvullende investeringen.			
Visie	Antares heeft een duidelijke visie geformuleerd ten aanzien van de financiële uitgangspunten. Er wordt bewust gewerkt met rendementen. Hiervoor ontbreekt een transparant kader.	7	10%	0,7
Risicoprofiel	Antares hanteert een solvabiliteitsdoelstelling die past bij de ambities en de opgaven in het werkgebied.	8	10%	0,8

Bedrijfsvoering	Antares presteert in lijn met andere corporaties waar het de efficiency betreft. Opvallend is de positieve ontwikkeling die hierin zichtbaar is.	7	10%	0,7
Presteren naar Vermogen				7,1

Vanuit de CFV-beoordeling en het inzicht in het financiële beleid van Antares kan vastgesteld worden dat Antares goed en positief functioneert. De financiële sturing van de corporatie komt steeds meer op orde, waarbij het risicomanagement een belangrijke rol speelt. Daarnaast stelt de visitatiecommissie vast, dat er sprake is van een verschuiving in het financiële beleid: van sturen op solvabiliteit naar sturen op kasstromen. De borging van het WSW is gedurende de gehele periode geregeld, waarbij het WSW wel aandacht vraagt voor het reëel prognosticeren van het aantal te verkopen woningen.

De bedrijfslasten en de personeelslasten zijn nagenoeg gelijk aan de referentiegroep. In zijn totaliteit gezien, presteert Antares voldoende efficiënt. Het oordeel op het vlak 'presteren naar vermogen' is afgerond een 7.

6 Governance

6.1 Inleiding

In de maatschappelijke visitatie is de governance een apart te beoordelen veld. De methodiek vereist een oordeel over de inrichting en het functioneren van de governance. De toetsing omvat grofweg twee onderdelen:

1. Governance structuur en naleving en handhaving van de code.
2. Maatschappelijke verantwoording en beïnvloeding door Stakeholders:
 - eigen ambities en doelen.
 - opgaven in het werkgebied.
 - betrokkenheid van Stakeholders.
 - vermogen.

De visitatiecommissie heeft het oordeel over de governance daarnaast gebaseerd op de wijze waarop Antares omgaat met de Governance Code en op de rol en invulling van het interne toezicht. Daartoe zijn agenda's en verslagen van vergaderingen bestudeerd en interviews gehouden met de directeur-bestuurder en met leden van de Raad van Commissarissen.

6.2 Governancestructuur

De voornaamste taak van de Raad van Commissarissen van Antares is het uitoefenen van interne toezicht op de directeur-bestuurder en de organisatie. Hierbij houdt de Raad toezicht op: realisatie van de doelstellingen van Antares, de interne risicobeheersing- en controlesystemen en het kwaliteitsbeleid.

De Raad van Commissarissen bestaat uit vijf leden. De Raad van Commissarissen heeft een profielschets opgesteld, waarin wordt beschreven aan welke kwaliteiten de individuele commissarissen en de RvC als geheel moet voldoen. Bij de Raad wordt gestreefd naar voldoende deskundigheid en ervaring op de onderstaande aandachtsvelden:

- ervaring en affiniteit met dienstverlenende organisaties en klantenervaring;
- strategische vraagstukken;
- financieel-economische zaken, risicobeheer en accountantcontrole;
- marketing en het belang van een goed imago van een bedrijf;
- ruimtelijke ordening en projectontwikkeling;
- bekendheid met het gevoel van complexe arbeidsverhoudingen;

Daarnaast volgen de commissarissen ieder jaar minimaal één expertisebevorderende externe cursus en bijeenkomst.

De governancestructuur, de bevoegdheden en werkwijze van de directeur-bestuurder en de Raad van Commissarissen van Antares zijn vastgelegd in statuten. Antares onderschrijft de Governance Code en de Aedes Code. Op de volgende punten wijkt Antares van de Governance Code af;

- De huidige directeur-bestuurder is benoemd vóór invoering van de Code en Antares is gebonden aan arbeidsovereenkomsten voor onbepaalde tijd.
- Antares investeert intensief in het onderhouden van contacten met haar stakeholders. Die contacten maken onderdeel uit van de integrale bedrijfsvoering van Antares. Door deze werkwijze en de intensiteit van de contacten acht Antares het niet noodzakelijk jaarlijks een separate bijeenkomst, gericht op stakeholders te organiseren.

De Raad van Commissarissen van Antares beschikt over een reglement, waarin de werkwijze van de Raad wordt beschreven. In 2009 is afgesproken dat Antares voor toekomstige commissarissen de zittingstermijn wil terugbrengen naar maximaal acht jaar (in plaats van twaalf jaar).

De Raad van Commissarissen komt jaarlijks viermaal bij elkaar voor een reguliere vergadering. Daarnaast zijn er extra vergaderingen met de directeur-bestuurder en één interne vergadering. Tijdens deze interne vergadering heeft de Raad van Commissarissen haar eigen functioneren en dat van de directeur-bestuurder geëvalueerd. Om de zes weken overleggen de voorzitter van de Raad en de directeur-bestuurder met elkaar.

De Raad wordt op de hoogte gehouden van de gang van zaken door driemaandelijks directieverslagen en managementrapportages. Deze verslagen zijn gebaseerd op de informatiebehoefte van de Raad van Commissarissen en worden elke vergadering besproken.

6.3 Intern toezicht

Vanwege de beperkte omvang van de Raad van Commissarissen is ervoor gekozen geen aparte auditcommissie te benoemen. De voltallige Raad houdt zich bezig met de volgende werkzaamheden:

- de werking van de interne controle- en beheersingssystemen;
- de financiële informatieverschaffing;
- treasury- en risicomanagement;
- de naleving en opvolging van aanbevelingen van de externe accountant;
- de verschaffing van voorgeschreven financiële informatie naar de externe toezichthouder.

Wel beschikt de Raad van Commissarissen over een selectie- en remuneratiecommissie. De commissie bestaat uit twee leden (voorzitter en (vice-)voorzitter) en heeft de volgende taken:

- Het doen van een voorstel voor selectiecriteria en benoemingsprocedure inzake van leden van de Raad van Commissarissen en de bestuurder;
- Het doen van een voorstel voor een profielschets van de Raad van Commissarissen;
- Het werven, selecteren en voordragen van leden van de Raad van Commissarissen ter benoeming door de Raad van Commissarissen;
- Het doen van een voorstel aan de Raad van Commissarissen over het te voeren bezoldigingsbeleid;
- Het doen van een voorstel inzake de bezoldiging van de bestuurder ter vaststelling door de Raad van Commissarissen. Het opmaken van het remuneratierapport.

De Raad van Commissarissen hecht waarde aan de continuïteit van de corporatie. Met ziet dit, vanuit de externe opgave in het werkgebied, als primair aandachtspunt.

De samenwerking tussen de bestuurder en de Raad van Commissarissen is er een die gebaseerd is op vertrouwen en respect. Vanuit deze basis kunnen zaken bij naam genoemd worden zonder dat dit ten koste gaat van de onderlinge samenwerking. Antares kent een geschiedenis op gebied van aansturing die aanleiding gaf voor de Raad van Commissarissen om, zeker in de beginperiode van de nieuwe bestuurder, redelijk dicht op de materie te zitten. Naarmate meer zaken op orde kwamen en op kritisch posten in de organisatie nieuwe mensen kwamen, kon de Raad van Commissarissen de voor zichzelf gewenste afstand zoeken. Steeds meer kan de Raad van Commissarissen op professionele afstand haar toezichhoudende functie invullen op een wijze die recht doet aan de aanwezige kwaliteit van bestuur en toezicht.

6.4 Betrokkenheid van stakeholders

Om stakeholders op de hoogte te houden van ontwikkelingen binnen de corporatie(wereld) verspreidt Antares verschillende documenten en mailings. Stakeholders kunnen voor verdere informatie terecht op de website van de corporatie. Daarnaast organiseert Antares met enige regelmaat themabijeenkomsten voor verschillende maatschappelijke organisaties, waarbij het beleid van Antares en haar activiteiten worden toegelicht.

Zoals eerder is aangegeven in dit hoofdstuk (afwijkingen Governancecode) acht Antares het niet noodzakelijk jaarlijks separate bijeenkomsten, gericht op stakeholders, te organiseren. Vanuit de visitatie is naar voren gekomen, dat de corporatie investeert in het onderhouden van contacten met haar stakeholders. Verder is geconstateerd dat Antares het afgelopen jaar een bijeenkomst heeft georganiseerd ter bekendmaking van het nieuwe ondernemingsplan. Daarnaast heeft de corporatie regelmatig overleg met verschillende stakeholders in haar werkgebied zoals:

- Huudersbelangenverenigingen;
- zorgverlenende instanties, welzijnsstichtingen en ouderenorganisaties;
- gemeenten (besturen);
- wijkoverleggen;
- collega-corporaties;
- winkeliersverenigingen;
- onderwijsinstellingen en culturele organisaties.

Zie verder hoofdstuk vier voor het beeld van de contacten met de stakeholders en het oordeel van de stakeholders over Antares.

6.5 Presteren op het gebied van governance: goed

Het beoordelingsschema uit de 3.0 versie van de visitatiemethodiek is als bijlage bijgevoegd. Ingevuld voor de Antares resulteert het volgende beeld:

Tabel 6.3: Beoordeling presteren op het gebied van Governance

Standaard	Overwegingen bij het oordeel	Oordeel	Wegingsfactor	Gewogen oordeel
<i>I Goed bestuur</i>				
De corporatie heeft de borging van de kwaliteit van het intern toezicht vastgelegd	De Raad van Commissarissen van Antares heeft de borging van de kwaliteit van het intern toezicht vastgelegd. Dit komt onder andere terug in de jaarverslagen en de relevante documenten (die op de website van Antares worden gepubliceerd).	8	20%	1,6
<i>II Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door stakeholders</i>				
Ten aanzien van eigen ambities en doelen: De corporatie hanteert een visie op de maatschappelijke positie als uitgangspunt voor strategie en beleid. Het bestuur vertaalt de visie in	Het bestuur van Antares heeft haar visie op de taak van de corporatie in het werkgebied omschreven (incl. doelstellingen) in het ondernemingsplan. Binnen de corporatie is sprake van continuïteit in het beleid, getuige de monitoring van het ondernemingsplan en het nieuwe	8	20%	1,6

een missie en beleidsdoelstellingen.	ondernemingsplan dat momenteel wordt opgesteld.			
Ten aanzien van opgaven in het werkgebied: Het bestuur geeft inzicht in de beleidsdoelstellingen en geleverde prestaties in het werkgebied en communiceert hierover met relevante belanghebbenden.	Anares heeft goed in beeld wie haar stakeholders in het werkgebied zijn en onderhoudt contacten met deze partijen. Hoewel Antares het niet noodzakelijk acht jaarlijks separate bijeenkomsten te organiseren voor de stakeholders, heeft de corporatie regelmatig contact met de verschillende stakeholders in haar werkgebied. Daarnaast worden specifieke prestatieafspraken opgesteld en samenwerkingsafspraken gemaakt. Stakeholders worden tevens geïnformeerd over ontwikkelingen binnen de corporatie, via overleggen/vergaderingen en documenten die worden opgestuurd naar de stakeholders.	8	20%	1,6
Standaard	Overwegingen bij het oordeel	Oordeel	Wegingsfactor	Gewogen oordeel
Ten aanzien van de betrokkenheid van belanghebbenden: Het bestuur betreft belanghebbenden bij de beleidsvorming en communiceert met hen over de realisatie van beleidsdoelstellingen.	Bij de totstandkoming van het nieuwe ondernemingsplan is de stakeholders de mogelijkheid geboden hun reflectie te geven.	7	20%	1,4
Ten aanzien van het vermogen: De externe accountant rapporteert zijn bevindingen betreffende het onderzoek naar de jaarrekening gelijktijdig en op dezelfde wijze aan het bestuur en de RvC.	De accountant licht in de vergadering van de Raad van Commissarissen de jaarrekening en het accountantsverslag toe.	8	20%	1,6
Presteren op het gebied van Governance:				7,8

De governance is bij Antares op orde. De kwaliteit van bestuur en intern toezicht is vastgelegd en geborgd in documenten, die via de website toegankelijk is. Verder wordt er aandacht aan besteed in de jaarverslagen. De Governance Code is geïmplementeerd en het 'pas toe of leg uit' principe wordt gehanteerd

De Raad van Commissarissen is goed op de hoogte van de ontwikkelingen in de sector. Door de wijze van werken, zoals die naar voren is gekomen tijdens het visitatietraject en de wijze waarop de

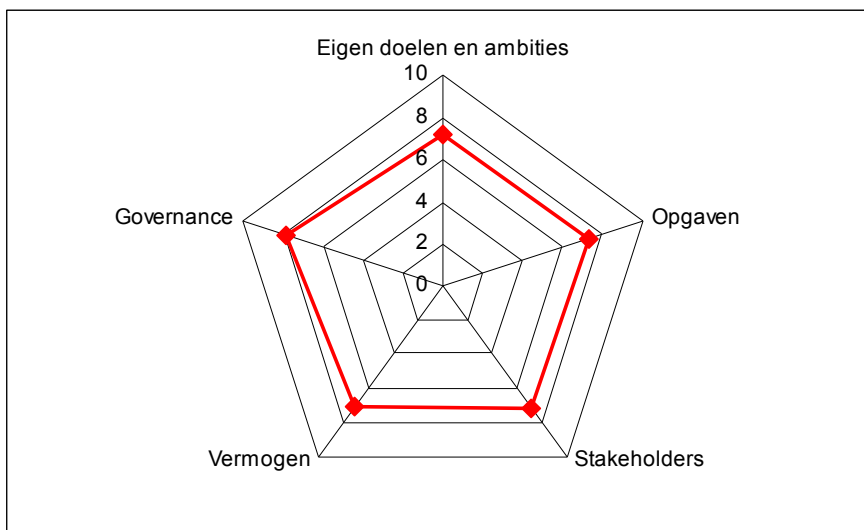
Raad van Commissarissen invulling geeft aan haar taken, kan geconcludeerd worden dat de Raad van Commissarissen op goede wijze functioneert.

Deel II: Prestatiespinnenwebben

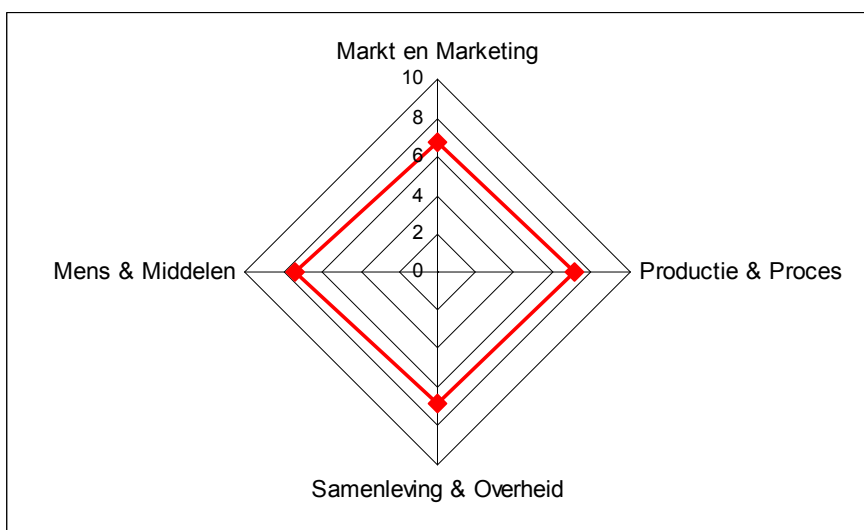
Het totaalbeeld

Antares krijgt de volgende beoordelingen voor de verschillende onderdelen van de maatschappelijke visitatie:

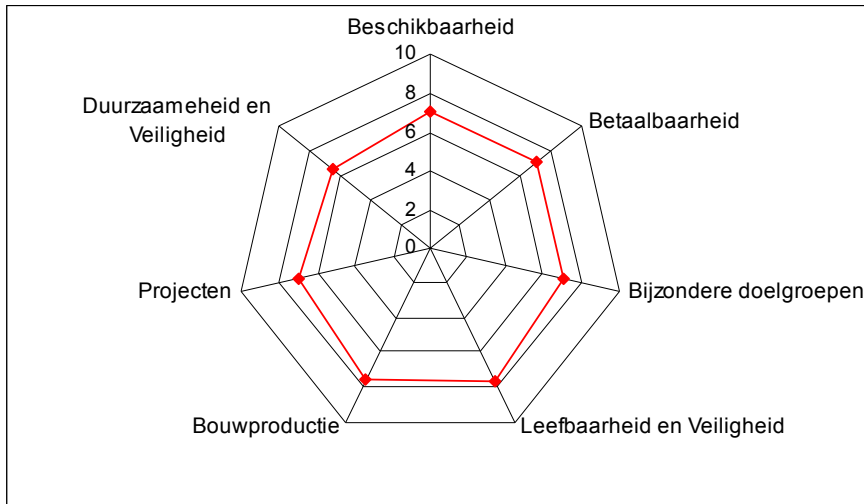
- ruim voldoende, indien de eigen ambities en doelstellingen het referentiekader zijn (PnA/D: 7,2);
- ruim voldoende, indien de opgaven in het werkgebied het referentiekader zijn (PnO: 7,3);
- ruim voldoende, waar het de betrokkenheid, de verwachtingen en de beoordeling van de stakeholders betreft (PvS: 7,2);
- ruim voldoende, indien deze worden afgezet tegen de financiële mogelijkheden van Antares en de mate van efficiëntie die daarbij aan de orde is (PnV: 7,1);
- goed wat betreft de invulling van de governance (PnG: 7,8).



Presteren naar Ambities en Doelstellingen

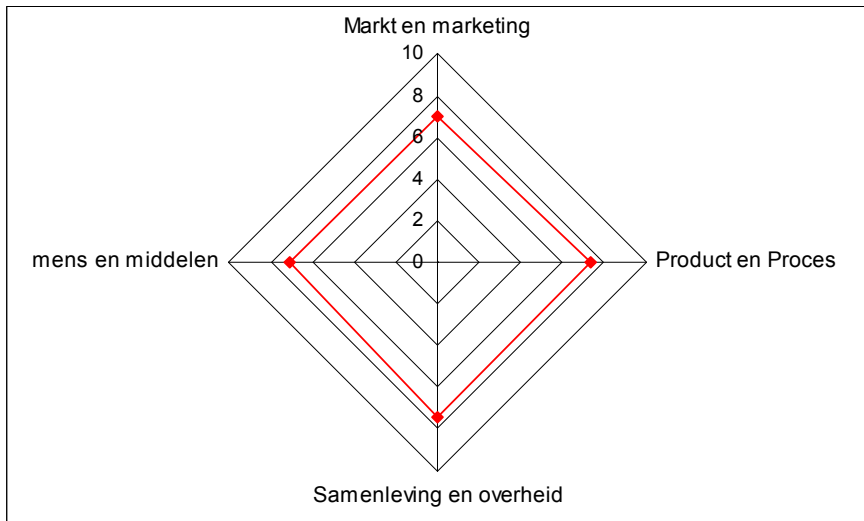


Presteren naar Opgaven

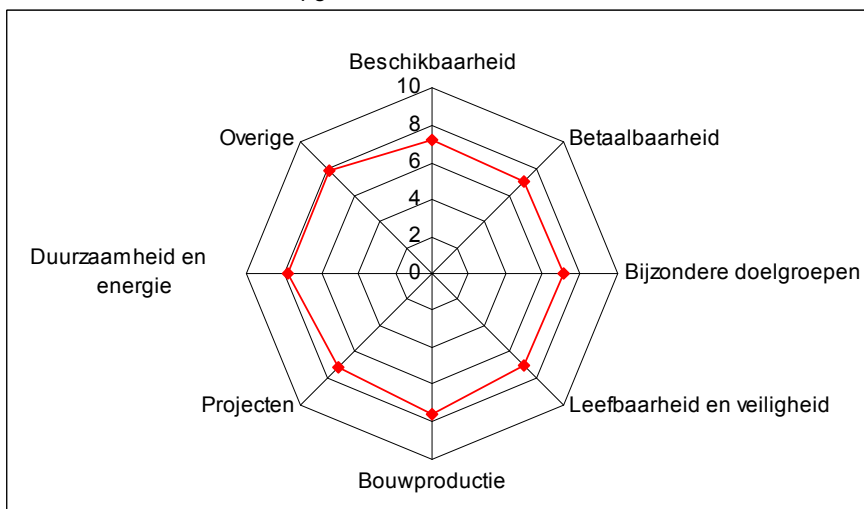


Presteren naar Stakeholders

Prestaties ten aanzien van eigen ambities en doelen



Prestaties ten aanzien van opgaven



Deel III: Kwantitatieve scorekaart

Totaalbeeld	Kwant. prestaties	I	II	III	IV	V	Tot
Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen		7,0	8	7	8		7,2
<i>Ondernemingsplan 2005-2010</i>							
Markt & Marketing	6,7						
Productie & Proces	7,1						
Samenleving & Overheid	6,8						
Mens & Middelen	7,4						
Presteren naar Opgaven		7,1	8	7	8		7,3
Beschikbaarheid	7,0						
Betaalbaarheid	7,0						
Bijzondere doelgroepen	7,0						
Leefbaarheid en veiligheid	7,6						
Bouwproductie	7,5						
Projecten	6,9						
Duurzaamheid en energie	6,5						
Presteren volgens Stakeholders		7,3	7	7	7		7,2
Presteren naar Vermogen		7	7	8	7		7,1
Presteren ten aanzien van Governance		8	8	8	7	8	7,8
Gemiddeld							7,3

I feitelijke prestaties (70%)

II inzicht (10%)

III vertaling (10%)

IV monitoring (10%)

Alleen bij Governance tellen I, II, III, IV en V elk voor 20% mee in de totaalscore

Bijlagen

Bijlage 1. Referentiekader Visitatiemethodiek (versie 3.0)

Beoordeling Presteren naar eigen ambities en doelstellingen

Standaard	Operationele omschrijving	Norm	Wegings factor
I. De feitelijke en geplande prestaties dragen aantoonbaar bij aan de realisatie van de eigen ambities en doelen.		Feitelijke prestaties komen overeen met de gestelde ambities en doelen	70%
II. De corporatie werkt vanuit een gedocumenteerde ambitie (missie en visie) en heeft eigen doelen geformuleerd die passen bij de rol als corporatie en passen bij het werkgebied waarin de corporatie actief is.		De corporatie geeft in voldoende mate inzicht	10%
III. De corporatie heeft de doelen die zij wil bereiken geoperationaliseerd in een concreet plan, inclusief financiële onderbouwing. De doelen zijn in meetbare eenheden opgesteld op de prestatievelden.		De corporatie geeft in voldoende mate inzicht	10%
IV. De corporatie beoordeelt jaarlijks het eigen presteren naar doelen en ambities en trekt daaruit conclusies.		De corporatie geeft in voldoende mate inzicht	10%

Beoordeling Presteren naar opgaven

Standaard	Operationele omschrijving	Norm	Wegings factor
I De feitelijke en geplande prestaties leiden ertoe dat aan de externe opgaven wordt voldaan.		De feitelijke prestaties komen overeen met de gestelde externe opgaven.	70%
II De corporatie heeft op ieder van de prestatievelden gedegen inzicht in de opgaven die zich in het werkgebied, en voor zover relevant ook landelijk en regionaal, voordoen.		De corporatie geeft in voldoende mate inzicht.	10%
III De corporatie vertaalt de opgaven naar concrete doelen op de prestatievelden en verantwoordt extern de prioriteiten die daarbij zijn gesteld.		De corporatie geeft in voldoende mate inzicht.	10%
De corporatie geeft aan welke samenwerking met andere organisaties en partijen benodigd is. IV De corporatie beoordeelt jaarlijks de voortgang en de realisatie van de opgaven op de prestatievelden en trekt daaruit conclusies.		De corporatie geeft in voldoende mate inzicht.	10%

Beoordeling Presteren volgens stakeholders

Standaard	Operationele omschrijving	Norm	Wegings factor
<p>Ia. De ambitie en doelen van de corporatie verhouden zich volgens de stakeholders tot de opgaven in het werkgebied en de financiële mogelijkheden van de corporatie (vermogen).</p> <p>Ib. De feitelijke en geplande prestaties dragen aantoonbaar bij aan de realisatie van verwachtingen, wensen en/of verlangens van de stakeholders.</p>			70%
<p>II. De corporatie kent alle relevante stakeholders op de prestatievelden en kent hun verwachtingen, wensen en/of verlangens.</p>			10%
<p>III. De corporatie maakt duidelijk aan welke verwachtingen, wensen en/of verlangens van stakeholders kan worden voldaan en verwerkt deze op transparante wijze in het eigen beleid.</p>			10%
<p>IV. De corporatie betreft de oordelen van de stakeholders (over de mate waarin de feitelijke en geplande prestaties aantoonbaar bijdragen aan de realisatie van hun verwachtingen, wensen en/of verlangens) aantoonbaar bij de formulering van toekomstige prestaties.</p>			10%

Beoordeling Presteren naar Vermogen

Standaard	Operationele omschrijving	Norm	Wegings factor
<i>Vermogensprestatie</i>			70%
I. Bedrijfswaarde			
a. De corporatie heeft een vermogensberekening op basis van bedrijfswaarde.			
b. De corporatie heeft een berekening van het bestemd eigen vermogen vanwege de strategie bestaand bezit, gebaseerd op een duidelijk omschreven investeringsprogramma inclusief economische rendementseisen. Deze rendementseisen kunnen verschillen per type investering. Rendementseisen lager dan de markteis (bijv. onrendabele toppen) komen ten laste van het bestemd eigen vermogen.			
II. Extra potenties			10%
c. De corporatie heeft scenario's die de verkooppotenties in kaart brengen.			
d. De corporatie heeft de potenties van de (extra) financieringsruimte vreemd vermogen in kaart gebracht			
e. De corporatie heeft haar risicobuffers berekend			
III. Presteren naar vermogen			
f. De corporatie geeft inzicht in hoe het beschikbare eigen vermogen maximaal wordt ingezet voor het leveren van maatschappelijke prestaties.			
g. De visitatiecommissie geeft een oordeel of de corporatie presteert naar de mogelijkheden van haar vermogen.			
<i>Visie</i>			10%
II. De corporatie heeft een duidelijke visie en doelstelling geformuleerd ten aanzien van het beoogde economische rendement op het (eigen) vermogen en de besteding van de ruimte in het vrij eigen vermogen. Deze visie is onderbouwd met kennis van maatschappelijke opgaven in het werkgebied.			
<i>Risicoprofiel</i>			10%
III. De corporatie hanteert een solvabiliteitsdoelstelling die wordt verantwoord in het licht van het gerealiseerde en/of voorgenomen investeringsprogramma.			
<i>Bedrijfsvoering</i>			10%
IV. De corporatie presteert efficiënt.			

Beoordeling Governance

Standaard	Operationele omschrijving	Norm	Wegings factor
I Goed bestuur De corporatie heeft de borging van de kwaliteit van het intern toezicht vastgelegd			20%
II. Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden			
<i>Ten aanzien van eigen ambities en doelen:</i> De corporatie hanteert een visie op de maatschappelijke positie als uitgangspunt voor strategie en beleid. Het bestuur vertaalt de visie in een missie en beleidsdoelstellingen.			20%
<i>Ten aanzien van opgaven in het werkgebied:</i> Het bestuur geeft inzicht in de beleidsdoelstellingen en geleverde prestaties in het werkgebied en communiceert hierover met relevante belanghebbenden.			20%
<i>Ten aanzien van de betrokkenheid van belanghebbenden:</i> Het bestuur betreft belanghebbenden bij de beleidsvorming en communiceert met hen over de realisatie van beleidsdoelstellingen.			20%
<i>Ten aanzien van het vermogen:</i> De externe accountant rapporteert zijn bevindingen betreffende het onderzoek naar de jaarrekening gelijktijdig en op dezelfde wijze aan het bestuur en de RvC.			20%

Bijlage 2. Geïnterviewde personen Antares

Naam	Functie
Dhr. P. Stelder	Directeur-bestuurder
Dhr. J. van Graafeiland	Voorzitter Raad van Commissarissen
Dhr. Drs. J. de Rooij	Vice-voorzitter Raad van Commissarissen
Mevr. A Titulaer	Manager Bestuursdienst
Dhr. P. Stelder	Manager Vastgoed
Dhr. F. Timmermans	Manager Middelen
Dhr. B. Broeren	Manager Wonen

Bijlage 3. Betrokken stakeholders

Stakeholdersbetrokkenheid

Organisatie	Naam
<i>Stakeholdersbijeenkomst</i>	
Woonservice Urbanus	Dhr. Van den Berken
Wst. Venlo-Blerick	Dhr. Leunissen
Wst. Venlo-Blerick	Dhr. Van Rooij
Wonen Limburg	Dhr. Verstegen
Wonen Limburg	Mevr. Gerardts
HBV Venlo-Blerick	Dhr. Keurntjes
HBV Venlo-Blerick	Mevr. Veniger
HBV	Dhr. Schoemans
Alert Huurdersbelangenvereniging	Mevr. Schrömbges
Huurdersbelangenvereniging	Dhr. Vervoort
Meijelse Huurdersvereniging MHV	Dhr. Maas
WJK raad op de Heide	Dhr. Janssen
S.O.B. Venlo	Dhr. Faessen
De Zorggroep	Dhr. Spätjens
VAC Wonen Venlo	Mevr. Scherjon
VAC Wonen Venlo	Dhr. Geerbex
<i>Interview via de mail</i>	
Gemeente Venlo	Dhr. Beurskens

Bijlage 4. Documentatie

Documenten
Notitie ondernemingsplan (2009)
Antares op koers- Ondernemingsplan 2005-2010
Jaarverslag 2006
Jaarverslag 2007
Jaarverslag 2008
Jaarverslag 2009
Provinciale Woonvisie Limburg (2005)
Wonen en werken in een groene omgeving: Analyse Woonmilieus Regio Venlo (nov 2007)
Discussienotitie Regionaal Woonbeleid (maart 2010)
Woningmarktonderzoek Regio Venlo e.o. (nov 2006) + Samenvatting
Regionale Woonvisie Venlo e.o. 2006-2009 (april 2007)
Woonwensenonderzoek Regio Venlo e.o. (april 2008)
Inkomensrichtlijn voor huur duurdere appartementen
Informatiebeleidsplan (plan voor ontwikkeling van de ICT)
Amovatiebeleid 2010 (+ checklist en tijdbalk)
Gedragcode verkoop huurwoningen/verkoopbeleid
MT Notitie: Praktische kaders ZAV-beleid
MT Notitie: Invulling Fonds Leefbaarheid
MT Notitie: Kostenbeheersing dagelijks onderhoud Antares
MT Notitie: Amovatiebeleid
MT Notitie: Energiebeleid bij Antares (nov 2009)
MT Notitie: Energiebeleid bij Antares
MT Notitie: Eindrapport heroriëntatietraject primair systeem Antares
MT notitie 2009-101/ Voortgangsrapportage uitwerking combinatiemodel
MT notitie 2009-019/ Huurverhogingsbeleid 2010
Sociaal kader herstructurering
Controle i.v.m. ketenaansprakelijkheid
Algemene Inkoopvoorwaarden Antares
MK-notitie Praktische kaders ZAV-beleid
Inkoopbeleid Antares (tbv MT februari 2009)
Standaard Materialen Uitvoeringboek (7-12-2009)
Verkoopplan Antares Woonservice (juli 2003)
Brochure 'Fonds leefbaarheid'
Brochure 'Kwaliteitsbeleid'
Woonvisie Venlo 2003-2010 (mei 2003, door Ecorys)
Stragisch akkoord Gemeente Venlo en Venlose woningcorporaties 2007-2011 (sept 2007)
Samenwerkingsovereenkomst 3 sporenbeleid (voorkomen, terugdringen, beheersen huurachterstanden)
Projectovereenkomst de Gangmaker (24-10-2008)
Werkprotocol Pilot kanswoningen 2009-2010
Hulpverleningsovereenkomst KANSwoning (5 woningen in 2010)
Prestatieovereenkomst buitenschilderwerk 2006-2010

Documenten
Volkshuisvestingsplan 2000, gemeente Meijel
Samenwerkingsovereenkomst Wonen op Proef (mei 2008)
Convenant Buurtbemiddeling Venlo (juni 2008)
Samenwerkingsovereenkomst Bewonersparticipatie 2010 (jan 2010)
Evaluatie aanbevelingen herinrichting A02009 (5 oktober 2009)
Verslag: Bijeenkomst Antares, RvC Antares, HBV, MHV en Alert (nov 2009)
USP Onderzoek onder huurders: Bekendheid en waardering van 'Wonen Op Maat' (aug 2005)
Medewerkerstevredenheidsonderzoek Antares Woonservice Trend 2008 vs. 2006 (jan 2009)
van Nimwegen en Partners Imago-onderzoek: Naar vanzelfsprekende (h)erkenning (nov 2007)
van Nimwegen en Partners: Intern Communicatieplan (dec 2007)
Sponsoring en sociaal maatschappelijk donaties (2008-2011)
Memo-Telefonische bereikbaarheid KWH eerste periode 2009 10-11-2009)
KWH-Huurlabel Samenvatting rapportage (drie keer)
Treasurycommissie Antares Woonservice/ verslag bijeenkomst dd. 5 maart 2010
Treasurynotitie 2009-2010
Rapportage Treasury/ 5 maart 2010
Treasury statuut augustus 2008
Meerjarenraming 2010-2014
Reglement Raad van Commissarissen
Profielchets van de RvC van Antares Woonservice
Integriteits- en klokkenluidersregeling Antares
Governance (van website?)
Aedescode
Governancecode Woningcorporaties (Aedes 2006)
Reglement directeur-bestuurder
Integriteitsnota
Procesbeschrijving Antares/ RTF van alle procedures
Handboek Interne Controle
Personeelshandboek (2010)
Integriteitsnota 2004
Besluitenlijst MT (dec 2008)
MT Rapport : Opmerkingen bij CFV analyse 2008
MT Notitie: Tussentijdse evaluatie ondernemingsplan 2005-2010 (jan 2009)
MT Notitie: Tussentijdse evaluatie ondernemingsplan 2005-2010 (feb 2010) + Bijlage
MT Notitie: inzake accountantskeuze (mei 2009)
MT Rapportage: Risicoanalyse Projecten ultimo 2009
Verslag: Gesprek over Performance Targets 2009 Honoreringcommissie RvC met dir-best. Antares (2009)
MT Notitie: Scenario's Molenbossen (nov 2009)
NT Notitie: Continuïteitsoordeel 2009
Statutenwijziging
Verslag: Extra RvC inzake performance afspraken 2009
Performance afspraken 2009
Verslag RvC (dec 2009)
Heisessie RvC (okt 2009)
Verslag RvC (sept 2009)
Verslag RvC (mei 2009)
Verslag RvC (april 2009)

Verslag RvC (maart 2009)
Brief aan RvC: tekst over RvC op website
Managementletter 2009 van Deloitte (dec 2009)
Quickscan gebied Vossener/ Klingerberg
Veiligheid en leefbaarheid in de Vossener en Klingerberg
De agenda voor gebiedsontwikkeling in 2009-2012: Naar meer leefbaarheid en veiligheid in Vossener en Klingerberg (met gemeente Venlo, apr 2009)
Veiligheid en leefbaarheid in de Vossener en Klingerberg (juli 2009)
Klingerberg en Vossener: Een onderzoek naar identiteit (dec 2007)
Verschillende Checklisten en Managementinformatiesystemen (niet in documentatielijst opgenomen)
Activiteiten Triggers, processen
CIP 2007
CIP 2008
CIP 2009
CIP 2010

Bijlage 5: Uitwerking beoordeling presteren naar ambities en doelstellingen

Actualisatie uit 2007 is met rood aangegeven.

Markt & Marketing

Markt & Marketing: Antares levert op zakelijk dienstbare wijze wat de markt vraagt

Doelstelling	Acties	prestaties 2006-2009	Cijfer
Realisatie van de fysieke transformatie opgave	In beeld brengen kwantitatieve en kwalitatieve toekomstige woningbehoefte (tot vijftien jaar) o.b.v. periodiek en generiek marktonderzoek (o.a. woningmarktonderzoek, woonvisieonderzoek, Onderzoek WWZ). Vanaf 2007: twee en vier jaarlijks	2007-2008: Verschillende marktonderzoeken plaatsgevonden o.a. aansluitend op onderzoek gemeenten e.d. Uit evaluatie 2010: Gereed Woonvisie bij gemeenten. In 2010 werden diverse woningmarktonderzoeken opgeleverd (wat beweegt de pendelaar, levensloopbestendige woningen, woonmilieuonderzoek).	8
	In beeld brengen kwalitatieve woonbehoefte (tien jaar) o.b.v. specifiek consumentwensenonderzoek gespecificeerd naar doelgroep (o.a. woonwensenonderzoek, leefbaarheidsmonitor, woontevredenheidsonderzoek, klantenpanels, trendanalyse) Vanaf 2006 (bijstelling 2007): één, twee en vier jaarlijks	Klantenpanels niet uitgevoerd; overige wel. Regionaal woningmarktonderzoek 2007. Woonmilieuanalyse 2007. Regionale woonvisie. Woonwensenonderzoek 2008.	7
	In beeld brengen actueel bezit en nieuwbouwproductie van derden, gespecificeerd naar kwaliteit en prijsstelling; concurrentieanalyse (permanent).	Elk kwartaal vindt dit plaats.	8
	Definiëren, evalueren en bijstellen kwantitatieve en kwalitatieve doelportefeuille in de tijd (permanent).	Via IBSV driejaarlijks, continu aandachtspunt binnen organisatie. Niet altijd expliciet terug te vinden.	7
	Ontwikkelen en implementeren van integrale software voor SVB (2006/2007) (bijstelling 2008).	Zal plaatsvinden na nieuw bedrijfsinformatiesysteem BIS (in 2010); prioriteit uitgesteld.	6
	Evalueren en aanscherpen vastgoedinformatiesysteem voor SVB. (IBSV). Vanaf 2007: 2-jaarlijks (bijstelling 3 jaarlijks)	Dit is gebeurd bij nieuw IBSV (2008)	6
	Opleveren IBSV 2007(2008) en IBSV 2009(2011) met strategische labelling naar deelcomplex, afgestemd op doelportefeuille en complexbeheerplannen. oplevering dec. 2007.	Nieuw BIS (in 2010) richt zich op verwerking van de IBSV-informatie in een apart strategisch voorraadbeheer-pakket -systeem. Specifieke kenmerken doelstelling niet terug te vinden.	5
	Beleidsontwikkeling en beleidsevaluatie (o.a. Verkoopbeleid/plan, Amotatiebeleid/plan, (lange) termijn) huurbeleid, ZAV-beleid, Beleid t.a.v. geriefsverbetering) (permanent).	(tot 2009)Gedeeltelijk uitgevoerd (2010: + ZAV + geriefsverbeteringen + amotatiebeleid).	6
	Opstellen Strategisch Plan nieuwbouw en verwerving, gericht op realisatie doelportefeuille. 2005: permanent evalueren.	Gerealiseerd. Nu: lange termijnportefeuille (na 2012).	8

Markt & Marketing: Antares levert op zakelijk dienstbare wijze wat de markt vraagt (vervolg)

Doelstelling	Acties	prestaties 2006-2009	Cijfer
Realisatie van de fysieke transformatie opgave	Ontwikkelen van investeringsbeleid.	Gereed.	8
	Ontwikkelen en opleveren kwaliteitslabels per voorraadsegment. 2005 (bijstelling 2007).	Gerealiseerd per segment Het IBSV en de daaruit vloeiende strategische labels heeft Antares in 2008 vastgesteld.	7
	Realiseren gewenste kwaliteits- c.q. voorzieningenniveau conform bij betreffende kwaliteitslabel horend PVE.	Gereed.	8
	Ontwikkelen en opleveren integraal PVE voor nieuwbouwwoningen, met specificatie naar doelgroep en voorraadsegment (2006).	2007-2009: Programma van eisen bij nieuwbouw. Nieuwbouwbeleid in 2010.	6
	Ontwikkelen en opleveren Programma van Eisen t.a.v. gewenste functionele (ontwerp) kwaliteit van woningen, gespecificeerd naar Product/Marktcombinaties (2006).	Gereed	8
	Realiseren van strategische keuzes en beleidsdoelstellingen m.b.t. vastgoedportefeuille conform IBSV/complexbeheerplannen en vastgesteld beleid en vertalen naar uitvoering en planningsinstrumenten (permanent).	Loopt, verschillende planningsinstrumenten opgesteld, zoals toewijzingsbeleid, verhuurbeleid en beheer.	7
	Gemiddeld		7

Markt & Marketing: Antares levert op zakelijk dienstbare wijze wat de markt vraagt

Doelstelling	Acties	prestaties 2006-2009	Cijfer
Ontwikkelen en implementeren van woonconcepten	Ontwikkelen en opleveren van een integraal meerjaren marketingplan m.b.t. de ontwikkeling en vermark(e)ting van woonconcepten (2007).	Vervalt, wel integraal gerealiseerd per project.	7
	Ontwikkeling en opleveren van woonmilieutypologie, als onderdeel van woonconcepten en gespecificeerd middels PVE (2007).	Er zijn samen met welzijns- en zorgorganisaties diverse woonconcepten ontwikkeld in de nieuwbouwprojecten. Het definiëren van woontypologiën, zoals dat in het ondernemingsplan vermeld stond is daarmee overbodig geworden.	7
	Ontwikkelen, opleveren en implementeren van woonconcepten. Implementatie in organisatie en lancering in de markt conform marketing (vanaf 2006) (bijstelling 2007).	Vervalt, wel diverse verzorgingsconcepten met WMO.	7
	Ontwikkeling, oplevering en implementatie van woonondersteunende diensten en producten inclusief marketingplan, in eigen beheer of bemiddeld voor derden(vanaf 2006).	Gedeeltelijk. Wel gerealiseerd: domotica, sleutelsysteem, energie, zorggarantie met partners, gangmaker, koopgarant, Keuzekeuken, Koopveilig, aanpak debiteuren en bewindvoering, aftersalesbezoeken en	7

		koffiegesprekken in de Vastenavondkamp en Klingerberg.	
	Vermarkten woonconcepten met bijbehorende ondersteunende diensten en producten. Er wordt een klantgerichte benadering toegepast. (vanaf 2007)	Het op de markt brengen van door Antares ontwikkelde diensten en producten is deels gelukt. Wel verder ontwikkelen van het product VVE-beheer en koopveilig.	6
	Opstellen van marketingplannen per product, dienst of concept (vanaf 2006).	Niet zichtbaar in de prestaties.	4
	Gemiddeld		6,3

Productie & Proces

Productie & Proces: Antares wordt niet het grootste, maar wel het innovatiefste regiebedrijf

Doelstelling	Acties	prestaties 2006-2009	Cijfer
Realiseren gematigde groei op eigen kracht	Opstellen businessplan voor VVE-beheer (2005).	In 2008 is het concept gerealiseerd, in 2009 wordt dit plan in werking gesteld..	7
	Acquisitie VVE-beheer (permanent).	Toename VVE-beheer (eind 2008; 50 VVE's in beheer) en acquisitie in verschillende stadsdelen.	8
	Acquisitie bouwlocaties en bestaand vastgoed in stadsdeel Venlo (permanent). Groei van vastgoedbezit in stadsdeel Venlo met gemiddeld 10% per jaar t/m 2010.	De projectenportefeuille; Hagerbroek, zuidsingel, Marianum, Wonen boven winkels. Het bezit in 2010 is door vertragingen in de voorbereiding niet met 10% gegroeid. Begroting eind 2010 met slechts 4% gegroeid.	5
	Acquisitie deelname stedelijke vernieuwingsprojecten (permanent).	Geregeld via STRAK. In 2010 is zelfs in Arcen en Velden acquisitie gepleegd.	8
	Gemiddeld		7

Productie & Proces: Antares wordt niet het grootste, maar wel het innovatiefste regiebedrijf

Doelstelling	Acties	prestaties 2006-2009	Cijfer
Erkenning bij stakeholders als innovatieve klantgeoriënteerde organisatie	Acquisitie deelname aan Optiemodel door concullega's (permanent 2005).	De acquisitie van het optiemodel is niet realistisch gebleken (2008). Heroriëntatie over het huidige systeem in de loop van 2009. In 2009 is een visiedocument opgesteld om het huidige woonruimteverdelingsmodel aan te passen.	7
	Acquisitie / initiator in innovatieve samenwerkingsverbanden (permanent).	2007: samenwerkingsverband met Asylos incassoservice en Centraal loket De gangmaker met Wel.Kom (2008), de realisatie van het project Nieuwe Munt met de Zorggroep Noord-Limburg (2008), de realisatie van warmte-/koude opslag in nieuwbouwprojecten zoals boulevard Hazenkamp en Zuidsingel	8

		(2008). 2009: Inzake stakeholders en klantgerichtheid zijn er ontwikkelingen met op het gebied van energiebeheer .	
	Ontwikkelen externe kwaliteitsgaranties voor interne dienstverlening (2007) Uitvoeren/naleven kwaliteitsgaranties.	2008 en 2009:Gouden label behaald.	8
	Gemiddeld		7,7

Productie & Proces: Antares wordt niet het grootste, maar wel het innovatiefste regiebedrijf

Doelstelling	Acties	prestaties 2006-2009	Cijfer
Ontwikkeling tot regiebedrijf	Opstellen en implementeren integraal kwaliteitsprotocol voor externe dienstverleners (bij uitbesteding in regie) (2005: jaarlijks evalueren).	Enigszins vertraagd, maar gereed in 2007.	7
	Opstellen PVE voor conditiemetingen (2006).	Gereed, aansluiting bij en gebaseerd op NEN-normering voor conditiemetingen.	8
	Opleveren van tweejaarlijkse (bijstelling driejaarlijks) conditiemetingen conform vooraf gedefinieerde kwaliteitsafspraken (jan 2007).	Gereed met Reef.	8
	Realiseren van deugdelijk leveranciersmanagement, inkoop- en aanbestedingsbeleid o.b.v. regie 2006.	Up to date WKA-procedures (onlangs samengevoegd met inkoopbeleid).	7
	Opstellen PVE voor woningcartotheek (2005).	Opgesteld en meegenomen in INFORbeleidsplan (nieuw BIS) 2010 verder uitgewerkt i.v.m nieuw primair systeem.	6
	Vullen van de woningcartotheek (2006).	Lopende zaken actueel gehouden rest na nieuw BIS (2010).	6
	Ontwikkeling en implementatie van een protocol voor kwaliteitscontrole planmatig onderhoud dat wordt uitgevoerd door derden (2006).	Volledig bij het schilderwerk; onderzoek naar andere onderdelen PO. 2010: van toepassing UAV met normen. Verder prestatiecontract met Reef. Rest onderhoud volgt.	6
	Gemiddeld		6,9

Productie & Proces: Antares wordt niet het grootste, maar wel het innovatiefste regiebedrijf

Doelstelling	Acties	prestaties 2006-2009	Cijfer
Ontwikkelen en implementeren klantrelatiemanagement	Opstellen marketingplan en PVE voor klantinformatie en klantrelatiemanagement (inclusief benodigde klantgegevens) 2007.	Na realisatie nieuw bedrijfssysteem. 2009: bij nieuw systeem is PVE opgesteld	6
	Implementatie software t.b.v. klantrelatiemanagement (2008).	Na realisatie nieuw bedrijfssysteem (wel klachtenregistratie ingevoerd) 2009: vervolg definities nieuw systeem	7
	Structureel genereren en actualiseren van klantinformatie conform (vanaf 2008).	Na realisatie nieuw bedrijfssysteem. 2011: vervolg definities nieuw systeem.	5
	Ontwikkelen en implementeren accountmanagement 2007.	Herbezien: Omzetting organisatie: Van één persoon naar één team.	7
	Ontwikkelen en implementeren interactieve servicesite op internet (2008).	Nieuwe site per 1/1/09; nu persoonlijk deel ontwikkelen (deels gerealiseerd in 2009).	7
	Ontwikkelen, implementatie en uitvoering wooncarrièremanagement (accounts) 2008.	2009: Nog niet, in ontwikkelingen in combinatie met herbezien optiemodel in 2009/2011 (deel gerealiseerd 2010)	6
	Ontwikkelen en implementatie loyaliteits- en waarderingsprogramma (vanaf 2007) Uitvoering en uitbouwen loyaliteits- en waarderingsprogramma's (vanaf 2008; permanent).	2008: Niet integraal maar wel maatwerk, zoals drie in éénkorting, bioscoopkorting, plant je rijk, Wel.kom, bewindsvoering. Idem (2009; loyaliteitsprogramma is verder ingevuld met een notitie en MT besluitvorming op het gebied van huurdersincentives).	7
Gemiddeld		6,4	

Productie & Proces: Antares wordt niet het grootste, maar wel het innovatiefste regiebedrijf

Doelstelling	Acties	prestaties 2006-2009	Cijfer
Monitoring realisatie doelstellingen met de Balanced Score Card	Jaarlijks definiëren van Prestatie Indicatoren op basis van het vastgestelde activiteitenplan met bijhorende budgettering (2005).	Wel gebeurd, maar niet planmatig. 2009 gebeurt nu via targets + beoordeling directeur-bestuurder, Management team, organisatie. + jaarbonus. STRAK via ondernemingsplan + jaarplannen	7
	Periodiek opleveren van managementinformatie m.b.t. voortgang realisatie Prestatie Indicatoren middels monitor (MARAP) maandelijks.	Bij implementatie afgeweken van oorspronkelijke doelstelling. Met de data warehouseleverancier zijn kritische succesfactoren gedefinieerd en worden maandelijks via MIS gegenereerd. Dit is niet verder uitgewerkt in PI's.	7
	Permanente evaluatie van processen en procedures m.b.t. verantwoordelijkheden en bevoegdheden, heldere meetbare maatstaven gekoppeld aan monitoringsmodel PI en vastleggen verantwoordelijkheden en bevoegdheden .	Volledige update in 2008, met toewijzing procesverantwoordelijken. Vanaf 2009 weer intern volgen bij Control.	8
	Gemiddeld		7,3

Samenleving & overheid

Samenleving en overheid: Antares doet waarvoor ze op aarde zijn

Doelstelling	Acties	prestaties 2006-2009	Cijfer
Passend en adequaat huisvesten van de doelgroep van beleid	Adequaat huisvesten van doelgroep van beleid (permanent).	Gereed.	8
	Ontwikkelen monitor voor slaagkansen (slaagkansmethodiek) i.s.m. concollega's en gemeente (2006).	Niet met concollega's/gemeente uitgevoerd.	4
	Onderzoeken haalbaarheid slaagkansgarantie (Antares) (2007).	Niet haalbaar gebleken (wel richting cq. indicatie).	6
	Evaluatie slaagkansen volgens optiemodel en waar nodig bijstellen van voorrangscriteria (2006) (bijstelling 2007).	Herijking wrv-beleid in visiedocument + actualisatie optiemodel opgestart in 2009.	7
	Onderzoek naar naamsbekendheid en tevredenheid Optiemodel (2005).	Niet relevant bevonden; evaluatie optiemodel 2009.	6
	Gemiddeld		6,2

Samenleving en overheid: Antares doet waarvoor ze op aarde zijn

Doelstelling	Acties	prestaties 2006-2009	Cijfer
Investeren in leefbaarheid / woonmilieus	Ontwikkeling, implementatie, evaluatie en promotie van het leefbaarheidfonds (doelen: stimuleren bewonerszelfwerkzaamheid, PKVW, herstructurering) 2006	Sinds 2005: leefbaarheidfonds (implementatie, evaluatie, promotie).	8
	Jaarlijks vaststellen budgetten voor fonds leefbaarheid naar onderscheiden doelen, conform transparantiemethodiek (jaarlijks).	€ 100.000 via de begroting, nog niet genoeg onderscheidend. 2009 nu wel een keer per jaar via STRAK; niet integraal in bedrijfsvoering ivm actuele waarde	7
	Uitvoering en begeleiding van bewonersinitiatieven in het kader van het Fonds leefbaarheid (permanent).	Er zijn diverse bewonersinitiatieven geweest.	8
	Plan van Aanpak o.b.v. IBSV en uitvoering PKVW voor resterend (realiseerbaar) deel van de woningvoorraad. (PVA 2005-Gereed 2009).	2008: PKVW uitvoeren en afronden voor het nog niet uitgevoerd deel van de woningvoorraad .	7
	Herimplementatie LEMON (bij voorkeur i.s.m. gemeente en concollega's) 2006 (tweejaarlijks).	Niet met Venlo-Blerick; hierdoor herbezinning ivm stopzetting door de gemeente.	6
	Participeren en initiëren integraal buurtbeheerprojecten i.s.m. stakeholders (permanent).	2008: Aanvulling met de "Gangmaker"project. Op de Heide in 2009 gereed. 2009: Vossener/Klingerberg in volle gang.	8
	Gemiddeld		7,3

Samenleving en overheid: Antares doet waarvoor ze op aarde zijn

Doelstelling	Acties	Prestaties 2006-2009	Cijfer
Huisvesting van wonen met Zorg	Ontwikkelen en opleveren van integraal Programma Van Eisen (woning, woongebouw, woonomgeving) voor toegankelijke woningen, levensloopbestendige woningen en zorgwoningen (2007).	2008: De ontwikkeling en oplevering van een PvE voor woningen, woongebouwen en woonomgeving van toegankelijke, levensloopbestendige en zorgwoningen.	8
	Maken van samenwerkingsafspraken met zorg- en welzijnsinstellingen over leveringsgaranties voor zorg en welzijnsactiviteiten bij levensloopbestendige en zorgwoningen (permanent).	2006-2007: Met welzijns- en zorgorganisaties zijn afspraken gemaakt 2008: Maken van samenwerkingsovereenkomsten met zorg- en welzijnsinstellingen bij zorgwoningen, zoals bij Boulevard Hazenkamp en Nieuwe Munt.	8
	Ontwikkelen en opleveren domoticaconcept in samenwerking met derden in rechtspersoon (2006).	De ontwikkeling van nieuwe domoticaconcepten is voor Antares geheel vervallen. Er zijn wel goede afspraken met o.a. de Zorggroep gemaakt. Antares richt zich vooral op de huisvesting en de infrastructuur en de Zorggroep meer op de domoticaconcepten.	6
	Realisatie nieuwbouw en herbesteding bestaande bouw van zorg- en levensloopbestendige woningen, conform IBSV en nieuwbouwprogramma. (Vanaf 2005 permanent).	Continu; 2008: Realisatie van nieuwbouwprogramma's en herbesteding bestaande bouw voor zorg- en levensloopbestendige woningen conform IBSV.	8
	Gemiddeld		7,5

Samenleving en overheid: Antares doet waarvoor ze op aarde zijn

Doelstelling	Acties	prestaties 2006-2009	Cijfer
Transparantie en externe verantwoordelijkheid (the naked corporation)	Ontwikkelen en implementeren (transparantie)methodiek waarmee bedrijfsmatige en maatschappelijke investeringen en middelen gescheiden inzichtelijk worden gemaakt (2006).	Implementatie alleen tbv bewaking STRAK; definitieve keuze voor de bedrijfswaardemethodiek geformaliseerd.	7
	Communiceren van investeringen t.b.v. maatschappelijke doelen naar stakeholders (Permanent).	2008: geen communicatie over investeringen in maatschappelijke doelen naar de stakeholders 2009: Via de jaarlijkse STRAK-rapportage en organisatie jaarthema-bijeenkomst. De communicatie van investering naar belangenhouders is voldoende gebleken blijkens de verklaring hierover de RvC.	6
	Communiceren transparantie in vermogensopbouw (beschikbare middelen voor maatschappelijke opgaven) (Vanaf 2007 permanent).	Opgeschort ivm vele projecten; prioriteit bij bedrijfswaarde 2009: De bedrijfswaardemethode is een goed middel gebleken om te communiceren over de transparantie in vermogensopbouw.	6
	Uitvoeren imago-onderzoek naar o.a. transparantie, waardering voor maatschappelijk ondernemerschap en betrouwbaarheid van Antares (door externen), tweejaarlijks vanaf 2005.	2005: heeft imago-onderzoek plaats gevonden. Vervolgens niet meer. In 2009 is wel een nieuw personeelstevredenheidsonderzoek gehouden. In 2010 is de visitatie uitgevoerd.	6
	Opstarten structureel klantenpanel (2008).	Klantenpanel is niet in 2008 gestart. 2008: alleen gedaan bij start optiemodel, daarna alleen nog jaarlijks met de VAC. 2009: Wel klantenpanel via koffiegesprekken, domotica, Windhond, VAC e.d.; maar niet structureel. 2009/10; Gerealiseerd rond diverse projecten en met drie huurdersorganisaties (niet integraal)	6
	Ontwikkelen klachtenregistratiesysteem (input klantsignalen voor beleids en productontwikkeling) (isluisteren naar de klant) (2007)	Geïmplementeerd per 1/7/08	8
	Operationaliseren van klachtenregistratiesysteem (2008)	Ingevoerd vanaf 1/7/08.	8
	Ontwikkelen en implementeren Integraal communicatieplan richting huurders (brochures, AC, (nieuws)brieven, DM, internet, extranet) (2006).	2006: geïntegreerde communicatieconcept De ontwikkeling van een integraal communicatieplan, (incl. nieuwe uitstraling, website en logo) is gereed	8

		(i.i.g 2008) en een daaraan gekoppeld sponsorbeleid incl. voordelen voor huurders en een heldere transparante externe verantwoording 2009: Integraal communicatieplan (incl. nieuwe brochures, website e.d.) is opgesteld.	
	Prestatieafspraken gemeente Venlo en Meijel (jaarlijks).	STRAK Venlo (2007) en Nw Meijel	7
	Beleidsplan voor beperking milieubelasting en energiebeheersing (2006).	2008: geen beleidsplan voor beperking milieubelasting en energiebeheersing opgesteld. Wel van alles gedaan aan energiebeheer in nieuwbouw.	7
	Ontwikkelen van sponsorbeleid, inclusief uitgangspunten en budgettering voor uitgaven t.b.v. kunst en cultuur (2006).	2008: Sponsorbeleid incl. uitgangspunten budgettering kunst en cultuur en voordelen voor huurders en een heldere transparante externe verantwoording is gereed.	6
	Uitwerken visie op Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen en opstellen integraal Plan Van Aanpak (2006).	Thema jaarverslag 2007 + onderdeel van ons handelen geworden.	7
	Gemiddeld		6,8

Mens & middelen

Mens & middelen: Antares zet haar kennis en middelen effectief, efficiënt en maatschappelijk verantwoord in, met waarborg voor continuïteit

Doelstelling	Acties	prestaties 2006-2009	Cijfer
Bereiken van interne samenwerking en synergie	Opstarten en begeleiden van een tweejaarlijks (nulmeting 2006) medewerkerstevredenheidsonderzoek (Uitvoering en rapportage door derden).	2008: geheel gerealiseerd: twee jaarlijks medewerkerstevredenheid onderzoek. Het medewerkerstevredenheidsonderzoek begin 2009 heeft inmiddels geleid tot diverse maatregelen.	8
	Creëren van een optimale werksfeer door o.a. bieden van voldoende uitdaging aan individuele medewerkers, gezonde verhoudingen tussen rendement en werkplezier, competentie, personeelsactiviteiten en informeel overleg	2008: Creëren optimale werksfeer (o.a. via invoering nieuwe functioneringsgesprekken, competentie management, informeel overleg en personeelsactiviteiten). 2009: Verder is gestart met een cultuurveranderingstraject met het middenkader.	8
	Gemiddeld		8

Mens & middelen: Antares zet haar kennis en middelen effectief, efficiënt en maatschappelijk verantwoord in, met waarborg voor continuïteit

Doelstelling	Acties	prestaties 2006-2009	Cijfer
Ontwikkelen tot generieke dienstverlener en klantgerichte bedrijfscultuur	Frequent uitdragen gewenste bedrijfscultuur en voorbeeldfunctie (Permanent)	2008: Uitdragen gewenste cultuur via o.a. voorbeeldgedrag	7
	Collectief opleidingsplan gericht op vergroten kwaliteitsbesef, attitudeverandering, professionaliteit (o.a. collectieve / groepsgewijze bijeenkomsten verzorgd door externen) (2006).	2008: Collectief en individueel opleidings- en ontwikkelingsplannen (collectief diverse zaken georganiseerd, zoals o.a.: correspondentie en huisstijl, kantoorautomatisering, archivering en klachtenmelding).	8
	Opstellen individuele opleidings- en (waar wenselijk) ontwikkelingsplannen gericht op ontwikkeling van kennis en vaardigheden t.b.v. taken in generieke dienstverlening en klantgerichtheid. (2006)	2008: (Individueel nadere uitwerking in 2009 via de POP-gesprekken). 2009: Nog niet integraal; wel voor diverse individuele mensen opgezet.	8
	Opnemen organisatiebrede kerncompetenties als vast gespreksonderwerp in functioneringsgesprekken en beoordelingcriterium in beoordelingsgesprekken (2006).	Geregeld vanaf 1/1/08, organisatiebrede kerncompetenties als gespreksonderwerp in functioneringsgesprekken.	8
	Herijken functiebeschrijvingen en functiewaarderingen volgens CATSmethodiek (2005).	2008: Herijking functiebeschrijvingen en waarderingen.	8
	Vaststellen en beoordelen kerncompetenties managementvaardigheden voor management. (2006).	2008: vaststellen competenties voor management.	8
	Uitwerken en implementeren van een vraaggestuurd automatiseringsplan (Vanaf 2005).	Niet gereed 2008: invoeren van een aantal automatiseringssystemen (o.a. klantrelatiemanagementsysteem, SVB, woningcartotheek). Nieuw primair bedrijfsinformatiesysteem in 2009, met als doel deze systemen vanaf 2011 te kunnen implementeren.	5
	Implementatie geautomatiseerd klantmonitorsysteem (intranettoepassing)(2006).	Na invoering het bedrijfsinfosysteem (in 2010) vindt implementatie geautomatiseerd klantmonitoring-systeem plaats. Onderdeel van CRM in nieuw basissysteem. 2009: Het nieuwe klantmonitorsysteem wordt onderdeel van het nieuwe primair systeem.	8
Gemiddeld		7,5	

Mens & middelen: Antares zet haar kennis en middelen effectief, efficiënt en maatschappelijk verantwoord in, met waarborg voor continuïteit

Doelstelling	Acties	prestaties 2006-2009	Cijfer
Realiseren van klanttevredenheid	Permanente verbetering kwaliteit en klanttevredenheid door inzet van het Spiegelteam Kwaliteit (Permanent).	Vervallen na wijziging organisatie in klantgerichte cultuur.	6
	Vorbereiden, implementeren en verwerven van hoogst gegradeerde KWH-label (na implementatie door KWH).	In 2008 is het KWH-goldlabel behaald.	8
	Vorbereiding en implementatie van het INK-managementmodel (of soortgelijk) 2008.	Vervallen; mede ivm diverse andere instrumenten als KWH en visitatie.	6
	Gemiddeld		6,7

Mens & middelen: Antares zet haar kennis en middelen effectief, efficiënt en maatschappelijk verantwoord in, met waarborg voor continuïteit

Doelstelling	Acties	prestaties 2006-2009	Cijfer
Waarborgen financiële continuïteit en maatschappelijk ondernemerschap	Realiseren solvabiliteit van minimaal 15% en maximaal 17% (jaarlijks).	Vervallen; herdefiniëren (naar bedrijfswaarde en kasstromen) in 2009. Herwaardering is in 2009 vastgesteld	7
	Realiseren positief resultaat op reguliere woningvoorraad (Jaarlijks)	Opstelling herdefiniëren. Herwaardering is in 2009 vastgesteld.	6
	Opstellen monitoringsmethodiek voor transparante begroting van maatschappelijke uitgaven en commerciële opbrengsten (Transparantiemethodiek). 2006.	2008: Monitoring maatschappelijke uitgaven via transparantiemethodiek (STRAK-rapportage).	7
	Kostenbeheersing middels treasurymanagement (permanent)	2008: Rentekostenbeheersing via treasurymanagement.	8
	Beheer renterisico's, debiteurenrisico's, samenwerkingscontracten, treasury (permanent).	2008: Risico beheersing via treasury, debiteurenbeheer, samenwerkingscontracten. 2009: verbetering investeringsanalyses en opzet corporate governance. 2009: de investeringsanalyse verbeterd door toevoeging van de consequenties voor de toekomstige bedrijfswaarde en financiering.	8
	Monitoren rendementen op verschillende projecten (permanent).	2008: Monitoren projectrendementen gerealiseerd.	8
	Monitoren onderhoudsinvesteringen gekoppeld aan onderhoudsplan (permanent).	2008: Monitoren onderhoudsinvesteringen gerealiseerd.	8
	Monitoren van financiële prestaties van afdelingen (permanent).	2008: nog niet gerealiseerd; aanzet in begroting. 2009: Het monitoren van de financiële prestaties is gestart via de gewijzigde opzet van de begroting en de bewaking via o.a. het MIS.	6
Monitoren van investeringen in kennis en professieontwikkeling (permanent)	2009: Monitoren kennis- en professieontwikkeling via MIS, maar	7	

		verder uitwerken na competentiemanagement	
	Monitoren huurinkomsten en huurderiving a.g.v. leegstand (permanent)	2008: Monitoren huurontvangsten en huurderiving agv. leegstand in MIS opgenomen.	8
	Bedrijfswaardeberekeningen herwaardenen o.b.v. vastgestelde IRR parameters (2005).	2008: Bedrijfswaardeberekening o.b.v. IRR.	8
	Gemiddeld		7,4

Bijlage 6: Uitwerking beoordeling presteren naar opgaven (2007-2009)

Prestatieveld	Uitwerking	Prestatie	Cijfer
Beschikbaarheid	De corporaties garanderen een minimale omvang van de kernvoorraad in de periode 2008 – 2011 van 10.000 woningen; (Antares 3.500).	2007: 4.800 woningen behoren tot de goedkope en betaalbare voorraad 2009: Van de woningen horen 4.224 tot de goedkope en betaalbare woningen.	8
	Gemeente en corporaties brengen de vraag-aanbodverhoudingen in de woningmarkt getalsmatig in beeld en bespreken jaarlijks gezamenlijk de meetresultaten. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen relevante vraagsegmenten (starters, gezinnen, senioren).	2007: aantal en type woningzoekenden in beeld gebracht door middel van, woningmarktonderzoek. 2008: Antares monitort periodiek de marktvrage, externe ontwikkelingen en activiteiten van andere aanbieders en stelt deze bij op de lange termijn visie. Woonwensenonderzoek 2009: Blijven volgen ontwikkelingen woningmarkt.	8
	De corporaties informeren de gemeente tijdig over eventuele beoogde aanpassingen van de woonruimteverdeling.	2007: Woonruimteverdeling jaarlijks gepubliceerd in jaarverslagen. 2009 : evaluatie van het optiemodel vindt plaats. Er wordt onderzocht wat de mogelijkheden zijn om tot een woonruimteverdelingsmodel te komen dat het beste past bij de vraag van de markt.	8
	Partijen ontwikkelen een monitoringsysteem voor de kwaliteit van de bestaande (sociale huur-) woningvoorraad, zoveel mogelijk op basis van reeds beschikbare systemen.	2007- 2008-2009: KWH gebruikt als monitor.	8
	De uitkomsten van de kwaliteitsmonitor worden jaarlijks door partijen besproken.	Geen prestaties zichtbaar in 2007-2008-2009.	5
	Partijen werken samen aan asbestverwijdering in woningen van Venlose corporaties. Daartoe wordt het door Aedes ontwikkelde protocol gehanteerd, om zodoende het saneringstempo te verhogen en de beschikbaarheid van de voorraad niet onnodig te verkleinen.	Geen prestaties zichtbaar in 2007-2008-2009.	5
	Gemiddelde		7

Prestatieveld	Uitwerking	Prestatie	Cijfer
Betaalbaarheid	Tenminste éénmaal per jaar bespreken partijen de woonlastensituatie met elkaar o.b.v. actuele cijfers.	2007: met de gemeente zijn afspraken gemaakt om gezamenlijke woonlasten te onderzoeken. 2008-2009: Antares spant zich in om de totale woonlasten betaalbaar te houden.	7
	Corporaties en gemeente verzorgen jaarlijks een campagne ten behoeve van het beter informeren van huurders over het recht op huurtoeslag.	2007: Antares geeft voorlichting en begeleiding voor huurtoeslag. 2008-2009: bewoners worden via mailings op de hoogte gehouden van o.a. huurtoeslag.	8
	Partijen bezien mogelijkheden een experiment te starten waarbij de totale woonlasten onder één regime van sturing en subsidiëring gebracht worden. De inzet bij het experiment is dat de som van de huur, de servicelasten en de gemeentelijke lasten voor woningen in het sociale segment niet sneller stijgt dan het algemene prijsindexcijfer.	2007-2008-2009: collectieve inkoop van energie voor gemeenschappelijke voorzieningen en collectieve stookinstallatie meergezinswoningen. Geen directe terugkoppeling gevonden mbt het experiment.	6
	Gemiddelde		7

Prestatieveld	Uitwerking	Prestatie	Cijfer
Bijzondere doelgroepen	Nieuwbouw t.b.v. huishoudens uit de primaire doelgroep van beleid heeft een aanvangshuur die lager is dan de zogenaamde aftoppingsgrens van de huurtoeslag.	Geen expliciete prestaties zichtbaar 2007-2008. CFV gegevens 2006-2009. Goedkoop: afname 159. Betaalbaar: toename 45. Dure woningen < huurtoeslag: 111. Dure woningen > huurtoeslag: 13.	7
	Corporaties presenteren de mogelijkheden en wenselijkheden van alternatieve koop- en huurvarianten.	Vanaf 2005 geeft de corporatie voor bepaalde woningen korting aan midden- en lagere inkomensgroepen Verkoopkorting begroot (2007-2009): € 332.500,- daadwerkelijk: € 179.450,- (54%)	7
	Per wijk zullen partijen in onderling overleg nader vaststellen of de principes ten aanzien van seniorenhuisvesting (zie hierboven) toegepast kunnen worden.	2008: informeren van seniorenraad over plannen levensloopbestendige woningen.	7
	In het kader van de op te stellen woonvisie zullen partijen enkele algemene criteria formuleren waaraan woningen en wijken moeten voldoen. Deze criteria worden ieder jaar bezien op wenselijkheid en actualiteit.	Antares stemt woningbezit o.b.v. lange termijn visie af op de toekomstige vraag. Dit gebeurt door markt vraag, externe ontwikkelingen en activiteiten van andere aanbieders periodiek te blijven monitoren en waar nodig de lange termijn visie voortschrijdend bij te stellen.	7
	Indien een aantoonbare vraag naar studentenhuisvesting ontstaat, zien partijen hierin een rol voor de corporaties weggelegd, in samenwerking met de	Antares heeft studentenhuisvesting gerealiseerd in 2010. Samen met Fontys Hogeschool t.b.v. buitenlandse studenten.	8

	Hogeschool en Universiteit. Tevens onderzoeken partijen mogelijkheden voor short-stayvarianten.		
	Gemeente en corporaties willen tevens tegemoet komen aan de markt vraag van hoger opgeleide starters, bijvoorbeeld door middel van 'kopen onder voorwaarden' (zoals maatschappelijk gebonden eigendom).	Wel startersleningen. Er heeft geen 'kopen onder voorwaarden' plaatsgevonden.	7
	De gemeente en de corporaties zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor het realiseren van de taakstelling in het huisvesten van statushouders. Ook de particuliere sector speelt hierin een rol.	Er zijn in 2007 43 statushouders gehuisvest. Taakstelling gerealiseerd Er zijn 56 statushouders (41 generaal pardon) gehuisvest. De taakstelling is gerealiseerd. In 2009 zijn 18 statushouders gehuisvest. Taakstelling niet gehaald.	8
	Jaarlijks worden op basis van de taakstelling en van de overeengekomen verdeelsleutel concrete afspraken gemaakt voor dat jaar.	Gemeente, COA, CWI, Vluchtelingenwerk en woningcorporaties geven samen invulling aan de kwantitatieve opgave.	8
	Partijen garanderen dat een nader te bepalen maximum aantal huishoudens voor wie de algemene pardonregeling geldt en die in Venlo willen wonen, uiterlijk 1 januari 2010 zijn gehuisvest. Dit geschiedt aan de hand van regionale afspraken.	Uitgangspunt hierbij is dat mensen uit de pardonregeling snel een passende woning en ondersteuning krijgen aangeboden.	7
	Partijen erkennen een taak voor woningcorporaties (in samenwerking met werkgevers) in de huisvesting van buitenlandse werknemers met een arbeidsperspectief van meer dan een jaar. Partijen erkennen ook dat zij deze taak niet alleen kunnen vervullen.	In de prioritering van beleidsthema's zijn geen nadere afspraken gemaakt met gemeente over de concrete invulling van dit thema. Derhalve geen prestaties zichtbaar in 2007-2008-2009.	4
	Partijen zetten het bestaande beleid ten aanzien van zorgbehoevenden i.c. maatschappelijke opvang voort, met dien verstande dat partijen een uitbreiding en een regionalisering van de functie van het Centrale Loket zullen realiseren. Partijen erkennen ook dat zij deze taak niet alleen kunnen vervullen.	Overlast oplossen in samenwerking met andere partijen zoals: • gebiedsmentoren (politie) • stadsdeelcoördinatoren (gemeente) • instanties als het Centrum voor Alcohol en Drugs (CAD), Centraal Loket gemeente Venlo, Bemoeizorg (GGZ) en Wel.kom.	7
	Partijen spreken af de rol van corporaties in begeleiding en advisering van particuliere bouwers te agenderen in het kader van de op te stellen woonvisie.	Gereed.	8
	De gemeentelijke visie Wonen, zorg en welzijn wordt geactualiseerd, waarbij de nadruk ligt op behoeftes op wijkniveau, ten aanzien van voorzieningen	Programma van investeringen en sociaal-maatschappelijke prestaties op het gebied van bouwen, wonen en leefbaarheid gereed.	7

	en zorggerelateerd vastgoed.		
	Op basis van de geactualiseerde visie formuleren partijen te behalen prestaties op wijkniveau en op stedelijk niveau, ten aanzien van zorggerelateerde woningen en maatschappelijk vastgoed voor zorg en welzijn.	Afspraak binnen het STRAK is dat partijen gebiedsgericht opereren. O.b.v. STRAK zijn contacten met politie op wijkniveau intensief. Gemeente en corporaties pakken samen de maatschappelijke vraagstukken op.	8
	In aansluiting op de hierboven reeds genoemde monitoringsystemen wordt ook voor deze prestaties een monitoringsystematiek ontwikkeld, waarvan de resultaten jaarlijks door partijen worden besproken.	Niet van toepassing.	-
	Wonen op Proef (2008); Antares stelt twaalf woningen per jaar beschikbaar ten behoeve van de huisvesting van WOP geïndiceerde.	Convenant wordt genoemd in jaarverslagen, maar aantal woningen niet bekend.	5
	Gemiddelde		7

Prestatieveld	Uitwerking	Prestatie	Cijfer
Leefbaarheid en veiligheid	Corporaties dragen bij aan de wijkaanpak. Corporaties (regierol), krijgen van de gemeente het eerste recht op de koop van kavels en panden in de betreffende wijk. Als onduidelijk is welke corporatie in het gebied de regie heeft, dan vindt daarover overleg plaats met de corporaties.	2007: integrale wijkaanpak: onderzoek naar ontwikkeling in twee wijken. 2009: Antares is gebiedsregisseur Vossener en Klingerberg, eerste plannen gelanceerd.	8
	Ook andere partijen dan de trekkers kunnen een rol in de aandachtsgebieden hebben om een bijdrage te leveren in de verbeter- en bouwopgaven.	Niet van toepassing	-
	De gemeente stelt in samenwerking met de corporaties een algemeen kwaliteitslabel op voor beheer en inrichting van de openbare ruimte en daarvan afgeleide specifieke kwaliteitslabels die aansluiten op de te onderscheiden woonmilieus.	De gemeente Venlo heeft vooral geïnvesteerd in voorzieningen in de openbare ruimte; Antares heeft flink geïnvesteerd in het verbeteren van de uitstraling en het kwaliteitsniveau van de woningcomplexen in de wijk.	8
	Gezamenlijk investeren in de leefbaarheid en veiligheid in de aandachtsgebieden en formuleren een prestatie hierover, met SMART geformuleerde indicatoren. Partijen zetten projectgebonden extra middelen in.	- 'Fonds Leefbaarheid'. Elk jaar stelt Antares maximaal € 100.000 uit dit fonds beschikbaar voor investeringen in leefbaarheid van woningen en woonomgeving. - 2008: start project 'de Gangmaker': activeert en faciliteert buurtbewoners en overige partijen bij te dragen aan het verbeteren van de leefbaarheid in de eigen buurt.	8

		- Antares is regisseur van vernieuwing in wijken en buurten en activeert buurtbewoners bij te dragen aan sociale ontwikkeling.	
	Partijen starten een gezamenlijk initiatief met betrekking tot buurtbemiddeling.	Sinds 2008: Buurtbemiddeling is een gezamenlijk project van de gemeente Venlo, Politie Limburg-Noord en de woningcorporaties.	8
	Partijen zetten een monitoringsysteem op voor de kwaliteit van de buurten en wijken in de gemeente Venlo. De uitkomsten van de monitor worden jaarlijks besproken (de prioritering van aandachtsgebieden en de bijsturing van bestaande wijkprogramma's).	Geen prestaties zichtbaar 2007-2008-2009.	5
	Leefbaarheid en doelgroepen 2007-2011: - groenonderhoud - toezicht - fonds leefbaarheid - participatie één-op-één (de gangmaker, op de koffie e.d.) huiskamerprojecten - WOP-HOP, wel.kom, Doortocht - Sponsoring maatschappelijke doelen (invalidentoeegang, nieuwe staay, venloop, mercato mondial, Overture etc. e.a.	- Enkele toezichthouders voeren groenonderhoud uit bij de woongebouwen. 2008: groenvoorziening 'Op de Heide' gerealiseerd. project 'Plant je Rijk' is gestart. - Toezichthouders zijn bewoners van een woongebouw met meer etages, die een aantal controlerende en signalerende taken uitvoeren. - Antares heeft leefbaarheidfonds vanaf 2005. - Gangmaker en op de koffie gesprekken. - Deelname WOP-HOP, samenwerking wel.kom en stichting doortocht. - Antares voert een actief media- en sponsorbeleid (gesponsorde doelen niet bekend).	8
	Projecten Veiligheid: - brandveiligheid; - politiekeurmerk; - Achterompadverlichting. e.a.	- 2009: activiteiten op het gebied van veiligheid zoals brandveiligheid, politiekeurmerk en achterompadverlichting zijn breed opgepakt 2008: In nagenoeg het hele bezit is het Politiekeurmerk Veilig Wonen van toepassing. Bij de bestaande eengezinswoningen is zoveel mogelijk achterompadverlichting geplaatst.	8
	Gemiddelde		7,6

Prestatieveld	Uitwerking	Prestatie	Cijfer
Bouw-productie	Partijen stellen gezamenlijk kwaliteitslabels voor nieuwbouw op voor een aantal vooraf door partijen vast te stellen kwaliteitsaspecten. Tevens stellen partijen een protocol vast voor het gebruik van de labels.	Antares borgt kwaliteitseisen in de bestekomschrijvingen voor renovatie en nieuwbouw.	7
	Extra maatregelen energiebesparing bij nieuwbouw: - verbetering energetische kwaliteit bestaande bouw.	Bij nieuwbouw bouwt Antares energiezuinige woningen die voorzien zijn van energiezuinige verwarmingsinstallaties, zoals warmtepompen.	8
	Gemiddelde		7,5

Projecten: Nieuwbouw/Herstructurering

Projectafspraken	Prestatie 2007-2009	Cijfer
Nieuwe Munt 2009-2010 - 228 appartementen; - ca. 10.000m2 zorginfrastructuur.	Start bouw 2009 ca. 237 zorgwoningen en 8.000 m2 zorg en horeca.	8
Centrumplan Tegelen 2008-2011: - Acht appartementen Grotestraat (Cambrinus). - 80 eengezinswoningen en 30 appartementen Hekkens-TMI. - 29 appartementen + 950 m2 commerciële ruimte Wilhelmina-plein Oost . - Wilhelminaplein West. - Lucker. - e.a.	- Opgeleverd 2009: Grote Straat - 2010: begonnen met stedenbouwkundig plan. - 2009: plannen ontwikkeld; 2010: start verkoop. - 2007-2009 prestaties niet zichtbaar. - 2007: investeringen Lucker opgenomen.	7
Centrumplan Blerick 2008-2011 - 24 eengezinswoningen Ruysstraat; - 21 eengezinswoningen en 19 appartementen Scholtishof; - 18 appartementen Nieuwe Staay; - Steegstraat herontwikkeling (aantal pm); - 68 appartementen Ruysstraat; - 50 appartementen Witherenstraat; - e.a.	- 2009: start bouw; - 2008: acht woningen opgeleverd; 2009: 32 woningen opgeleverd; - Opgenomen in investeringen 2009; - Prestaties niet zichtbaar; - 2009: start bouw; - 2009: Sloop 36 portieketagewoningen.	7
Eengezinswoningen Hagerbroek 2007.	2007: acht eigen woningen opgeleverd.	8
Accomodatie Dichterbij (maatschappelijke huisvesting) 2008.	2008: nieuw dagbestedingscentrum opgeleverd.	8
Eén chaletwoning Broekveldweg woonwagenlokatie 2008.	2008: Start bouw, 2009 opgeleverd.	7
58 appartementen Ruys de Beerenbrouckstraat 2008.	2009: Start bouw.	7
48 appartementen Zuidsingel 2009.	2009: Start bouw.	7
Zeventien appartementen Helbeek 2009.	2009: opgeleverd zeventien appartementen.	8
40 eengezinswoningen Blariacumcollege 2009.	2009: is de ontwikkeling van het plan afgerond. 2010: start bouw.	7
Acht eengezinswoningen en tien garages Tiendstraat .(Cové) pm	In overleg met de gemeente is besloten dit plan voorlopig niet te realiseren.	-

25 (+25) appartementen Marianum 2009.	2007-2009 prestaties niet zichtbaar Navraag leert dat in overleg met de gemeente is besloten om het plan (met voornamelijk koopwoningen) voorlopig niet te realiseren.	5
28 appartementen Brachterweg 2009.	2009: sloop 28 nulreden woningen	7
50 appartementen Witherenstraat 2010.	2009: sloop 36 portiekwoningen	8
84 appartementen Spechtstraat 2010.	2007-2009 prestaties niet zichtbaar	6
8 Eengezinswoningen Noten 2010.	Project genoemd in jaarverslag 2009	7
20 woningen per jaar Wonen Boven Winkels 2009-2011.	2009: 9 woningen; 2010: 9 woningen gepland	5
Ca. 200 woningen diverse lokaties 2011-2012 - herontwikkeling P.Guillaumestr. (104 woningen) - Plein 1817 - e.a.	Niet relevant, valt buiten visitatieperiode	
Behoud cultuurhistorisch erfgoed 2007-2011.	Na een lange aanloopperiode is in 2010 een overeenstemming bereikt met het bisdom Roermond over verwerving van een fiks aantal Rijksmonumentale panden. In de evaluatie van het STRAK is een lage score gegeven.	6
Gemiddelde		6,9

Prestatieveld	Uitwerking	Prestatie	Cijfer
Duurzaamheid en energie	Corporaties en gemeente leggen zich vast op de ambitie een reductie van de CO2-uitstoot van 20% over de komende tien jaar te bereiken, met inachtneming van de nulmeting.	2007: In begroting 2007 t/m 2011 Uitgaven Energiebesparing in CO2 uitstoot € 500.000. 2009: warmwateropwekking gebeurt nu deels door een gasboiler en deels door 35m2 zonnecollectoren per woongebouw. Daarmee komt de CO2-besparing per jaar overeen met de zuivering door een bos met 5.600 bomen. In meerdere nieuwbouwprojecten is al warmtekoudeopslag toegepast. Luchtwarmtepomp: reduceert de CO2 uitstoot met ongeveer 25%. In een nieuwbouwcomplex van een vraag gestuurde installatie voorzien. CO2 is belangrijke aandachtspunt.	8
	Partijen zullen de huidige energieprestatie van het sociale segment in beeld brengen en onderlinge afspraken maken over de na te streven energielabels in de voorraad.	Geen gezamenlijke prestaties zichtbaar 2007-2009 onderlinge afspraken 2009: Om inzicht te krijgen over de energetische kant van het gehele woningbezit, heeft Antares in 2009 onderzocht hoe ze een totaalinzicht kunnen verkrijgen en is een plan van aanpak opgesteld.	6
	Partijen formuleren een prestatienorm met betrekking tot de verlaging van het energieverbruik in de bestaande	Geen prestaties zichtbaar 2007-2009 2009 in gezamenlijkheid: Veel gebeurt vanuit Antares op het gebied van	7

voorraad.	energievermindering.	
Partijen streven door gezamenlijke inspanning naar een gemiddelde EPC-prestatie van 0,72 bij nieuwbouw, waarbij partijen recht (kunnen) doen aan de specifieke wenselijkheden, mogelijkheden en belemmeringen van de afzonderlijke projecten.	Geen gezamenlijke prestaties zichtbaar in 2007-2008 2009: De EPC-waardes worden alsmaar lager. Deze woningcomplexen kunnen energetisch alleen nog verbeterd worden op installatiegebied.	6
Jaarlijks worden de geleverde prestaties door partijen besproken.	Geen prestaties zichtbaar 2007-2009 over monitoring.	4
In de periode 2008-2011 wordt jaarlijks door de corporaties tenminste één experimenteel project opgezet in het kader van bijzondere vormen van energiebesparing.	Antares heeft veel geïnvesteerd op het gebied van energievermindering.	8
Gemiddelde		6,5

Bijlage 7: Beoordeling door stakeholders

volledig mee eens (5)	mee eens (4)	niet mee eens of oneens (3)	mee oneens (2)	volledig mee oneens (1)	Geen mening (-)
-----------------------	--------------	-----------------------------	----------------	-------------------------	-----------------

Antares is:

Is klantgericht

Is vooruitstrevend

Is zichtbaar voor huurders

Is zichtbaar voor stakeholders

Is oprecht betrokken

Zet zich in voor leefbaarheid

Zet zich in voor betaalbare woningen

Zet zich in voor duurzaamheid

Streeft naar een hoge klanttevredenheid

Heeft aandacht voor degenen die niet zelf in de woningbehoefte kunnen voorzien

Is pro-actief (ondernemende houding)

Is zakelijk

Is deskundig

Is flexibel

Is professioneel

Is efficiënt

Is een transparante organisatie

Is betrouwbaar

Is gericht op samenwerking

Voert een goed financieel beleid

Is milieubewust

Heeft aandacht voor de kwaliteit van de woningen

Luistert goed naar stakeholders

1	7	6			
4	8	1	1		
2	7	4	1		
2	8	3	1		
2	9	2	1		
	12	1			1
1	9	1	2		1
6	6	2			
3	8	2			1
	10	4			
3	10			1	
2	7	3			2
2	7	5			
1	8	3	2		
2	7	5			
1	7	5			
2	2	6	3		1
2	5	7			
4	5	3	2		
1	9	1	1		2
2	9	2	1		
3	6	5			
2	5	4	3		

Stakeholdersoordeel over ambities en doelstellingen Antares

Ambities en doelstellingen	Belangrijk? Schaal van 1-10	Geen mening	Prestaties Antares? Schaal van 1- 10	Geen mening
Markt en marketing				
Op zakelijke wijze leveren wat de markt vraagt	7,2	-	7,0	-
Strategisch portefeuillemanagement	7,9	-	7	2
Bouwprogramma	8,0	-	7,1	1
Productie & proces				
Niet het grootste maar wel het innovatiefste	7,1	-	6,8	1
Investeren in duurzame voorraad	8,1	-	7,6	-
Ontwikkelen maatschappelijk en zorggerelateerd vastgoed	8,5	-	7,9	1
Investeren in sociaal beheer	8,2	-	7,1	1
Ontwikkelen tussenvorm huur en koop	6,7	2	6,6	5
Jaarlijks geormerkt leefbaarheidbudget ter beschikking stellen	7,8	1	7,7	1
Samenleving & Overheid				
Antares is er voor een brede doelgroep	8,1	-	7,4	1
Passend maatschappelijk voorzieningenniveau	8,1	-	7,3	1
Mensen en middelen				
Resultaat gerichte bedrijfsvoering	7,6	1	7,2	2
Structuur organisatie, procesmanagement en samenwerken	7,6	1	6,8	1
Capabele mensen en passende organisatie instrumenten	7,9	1	7,1	1
Investeren in systemen	7,5	3	7,2	4
Geleidelijke doorgroei naar het INK model	7,2	4	7,1	6
Gemiddeld (gewogen)	7,7		7,2	

Stakeholdersoordeel over Presteren naar Opgaven

Ambities en doelstellingen	Belangrijk? Schaal van 1-10	Geen mening	Prestaties Antares? Schaal van 1- 10	Geen mening
Beschikbaarheid	8,1	-	7,2	-
Betaalbaarheid	8,4	-	7,0	-
Bijzondere doelgroepen	8,0	-	7,1	-
Leefbaarheid	8,1	-	7,0	-
Nieuwbouwproductie	7,5	-	7,6	-
Herstructurering	8,5	-	7,2	-
Duurzaamheid	8,5	-	7,8	-
Overige	8,1	9	7,9	10
Gemiddeld (gewogen)	8,2		7,4	

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

W www.ecorys.nl

Sound analysis, inspiring ideas