



Vlaamse  
overheid

# **VLAAMSE MAATSCHAPPIJ VOOR SOCIAAL WONEN (VMSW)**

**Ondernemingsplan 2016**

**Jaarrapportering 2015**



Vlaamse  
overheid

VMSW

ONDERNEMINGSPLAN 2016

## MISSIE VAN DE VMSW

De VMSW maakt sociaal wonen mogelijk. Daarom stimuleert, ondersteunt, begeleidt en financiert de VMSW lokale sociale woonactoren om betaalbare en kwaliteitsvolle woonprojecten te realiseren en in stand te houden.

## VISIE

De VMSW vervult een belangrijke rol binnen het Vlaams sociaal woonbeleid:

- De VMSW profileert zich als kennis- en dienstencentrum voor de praktische, kwaliteitsvolle en kostenefficiënte uitvoering van het sociaal woonbeleid.
- De VMSW versterkt haar strategische relatie met lokale sociale woonactoren door zich als deskundige partner op te stellen voor de realisatie en het beheer van sociale woonprojecten.
- De VMSW biedt vanuit die positie ondersteuning bij de beleidsvoorbereiding.
- De VMSW draagt ook zelf rechtstreeks bij tot de uitvoering van het regeringsbeleid door middel van hypothecaire kredietverstrekking en de aanleg van infrastructuur.

## OVERZICHT STRATEGISCHE EN OPERATIONELE DOELSTELLINGEN

### SD1 De VMSW ondersteunt de realisatie van sociale woningen en publieke ruimte voor sociaal wonen, of realiseert de publieke ruimte zelf

OD1.1 - De VMSW zorgt voor de planning van projecten en voor de uitvoering van de programma's

OD1.2 - De VMSW coördineert een correcte afstemming tussen oplevering van woonprojecten en de publieke ruimte

OD1.3 - De VMSW adviseert en begeleidt sociale woonactoren bij het volledige projectproces sociale woningbouw

OD1.4 - De VMSW verzekert een efficiënte financiering en tijdige betaling van de projecten

### SD2 De VMSW treedt op als verstrekker en beheerder van financiële middelen en hypothecair krediet

OD2.1 - De VMSW treedt op als verstrekker en beheerder van de Vlaamse Woonlening

OD2.2 - De VMSW beheert haar eigen sociaal patrimonium en gronden

OD2.3 - De VMSW verzekert een efficiënt beheer van de middelen van de SHM's

OD2.4 - De VMSW beheert financiële fondsen

### SD3 De VMSW ontwikkelt informatie en expertise en biedt die aan haar klanten aan

OD3.1 - De VMSW ontwikkelt praktische tools en verleent gespecialiseerde diensten aan SHM's en andere sociale woonactoren

OD3.2 - De VMSW begeleidt en ondersteunt SVK's

OD3.3 - De VMSW verbetert haar dienstverlening in overleg met haar klanten

#### SD4 De VMSW beheert en stuurt haar organisatie aan

OD4.1 - De VMSW voert een aantrekkelijk personeels-, IT-, communicatie- en facilitair beleid

OD4.2 - De VMSW bewaakt haar niveau van organisatiebeheersing

OD4.3 - De VMSW garandeert een inzichtelijke kosten- en opbrengstenstructuur en een transparantie in haar financiering

## SD1 DE VMSW ONDERSTEUNT DE REALISATIE VAN SOCIALE WONINGEN EN PUBLIEKE RUIMTE VOOR SOCIAAL WONEN, OF REALISEERT DE PUBLIEKE RUIMTE ZELF

### OD1.1 - De VMSW zorgt voor de planning van projecten en voor de uitvoering van de programma's

De VMSW zorgt voor de programmering en kan binnen de beschikbare kredieten verrichtingen opnemen in de meerjarenplanning en in de kortetermijnplanning. De VMSW wijst als laatste stap de financiering toe op een jaarbudget, na een gunstig advies of een goedkeuring van het gunningsdossier en mits alle nodige vergunningen en zakelijke rechten op de gronden beschikbaar zijn.

De VMSW streeft er naar deze planning zo vlot mogelijk te laten lopen om de doorlooptijden te beperken en onrechtstreeks om ook de leegstand te beperken bij renovatiewerken.

#### Acties

- Organisatie van de Beoordelingscommissie.
- Evaluatie Procedurebesluit Wonen.
- Aanpassen van het Procedurebesluit om zo het bouwproces te versnellen en onrechtstreeks bij renovaties ook de structurele leegstand te beperken.

#### Indicator/te behalen norm

- Aantal beoordelingscommissies per jaar: minstens 3
- Percentage toegewezen nieuwbouwbudget in budgetjaar: 50%
- Percentage toegewezen nieuwbouwbudget in budgetjaar x+1: 98%

#### Randvoorwaarde

De tijdige beschikbaarheid van budgetten voor de Beoordelingscommissie.

### OD 1.2 De VMSW coördineert een correcte afstemming tussen oplevering van woonprojecten en de publieke ruimte

De VMSW verzekert een correcte afstemming tussen de oplevering van de woonprojecten en de nodige infrastructuur. Hiervoor verbetert en digitaliseert ze haar interne werking. De VMSW verhoogt haar datakwaliteit en koppelt de data over de infrastructuur- en bouwverrichtingen.

#### Acties

- Koppeling maken tussen de data over infrastructuurverrichtingen en bouwverrichtingen (JP16-15).
- Overlegvergadering binnen de afdeling projectrealisatie tussen de sectorarchitecten en de verantwoordelijken voor infrastructuur
- De VMSW ontsluit de informatie over de stand van infrastructuurdossiers via het projectportaal.
- De VMSW vernieuwt de ontwerprichtlijnen voor infrastructuur met aandacht voor vereenvoudiging (JP16-4).

- De VMSW werkt een programma uit voor de digitale projectopvolging. De technische opvolging van infrastructuurdossiers is een pijler van dit programma. De VMSW werkt aan de mogelijkheid om het projectverloop van de procedures te registreren. Zo verbetert ze haar interne werking, vermindert ze de papieren flows, verhoogt ze de datakwaliteit en verbetert de VMSW de rapportering aan andere diensten.
- Nieuwe activiteit: de VMSW zal wellicht worden gevraagd om ook woonwagenterreinen in te richten. De problematiek van de woonwagenterreinen wordt deel van het woonbeleid. Op het terrein komt dit neer op de vraag van de lokale besturen om woonwagen- en doortrekkersterreinen aan te leggen. Het lijkt logisch dat deze aanleg bij de VMSW zal terechtkomen. In eerste instantie moet de VMSW knowhow opbouwen om die terreinen aan te leggen. De reglementering moet hiervoor nog uitgewerkt en daarna geïmplementeerd worden.

#### Indicator/te bepalen norm

De tevredenheid over de afstemming tussen het bouwproject en de infrastructuurwerken scoort gemiddeld 4 op 5. De VMSW start met een tevredenheidsmeting over haar ondersteuning bij een bouw- of renovatieproject. De VMSW verstuurt de bevraging nadat een project is opgeleverd.

#### OD1.3 - De VMSW adviseert en begeleidt sociale woonactoren bij het volledige projectproces sociale woningbouw

De VMSW adviseert de sociale woonactoren bij het volledige projectproces sociale woningbouw. Zo streeft ze, samen met de sectoren, naar een uitbreiding van het aantal sociale woningen in Vlaanderen en een gerenoveerd patrimonium.

#### Acties

- De VMSW herwerkt de ABC, de ondersteuningsinstrumenten voor een bouw- of infrastructuurproject, met aandacht voor vereenvoudiging (JP16-3, JP16-4).
- De VMSW herwerkt de handleiding en de normen voor het ontwerpen van weginfrastructuur en omgevingswerken bij sociale woningbouwprojecten. De VMSW werkt een voorstel van een nieuwe genuanceerde subsidienorm voor de infrastructuurwerken uit. Het doel is vooral een normenstelsel voor subsidiëring uit te werken dat in dezelfde lijn ligt als de simulatietabel bij woningbouw: de maximale subsidie wordt dan gekoppeld aan de verschillende factoren die de prijs van infrastructuraanleg en omgevingswerken uitmaken.
- De VMSW werkt, na de vernieuwing van de C woningbouw, naar een integrale C bouw en infrastructuur.
- De VMSW werkt een programma uit rond de digitale projectopvolging. Het programma voor de digitale projectopvolging sluit aan bij het concept van het digitale loket. Met dit programma wordt de beschikbare informatie en transacties op het projectportaal verder uitgebreid, met bijzondere aandacht voor de voorbereidings- en ontwerpfasen van de projecten. Er wordt verder gestreefd naar een optimale procesmatige aanpak in het systeem.
- Administratieve transacties met de initiatiefnemers tijdens een voorbereidingsfase

moeten via het projectportaal verlopen. Dit project zal zich op termijn richten op contracten (ontwerpers/architecten, ...) en schetsontwerpen. Alle betrokkenen moeten het verloop van projecten transparant via het projectportaal kunnen opvolgen.

- De VMSW volgt, in het kader van de ERP2020-doelstellingen, de realisatie door de SHM's van het verbeteren van de energetische prestaties van de sociale huurwoningen op via regelmatig herhaalde enquêtes.
- De VMSW werkt een standaardrenovatieplanning voor het patrimonium van de SHM's uit. De VMSW zoekt samen met de SHM's naar een gemeenschappelijk digitaal opvolgings- en verwerkingssysteem om de kwaliteit van het bestaande woningpatrimonium in te schatten (renovatieplanning). Dit moet uiteindelijk leiden tot een onderhoudsplanning voor de SHM's, waarmee de SHM's en de VMSW ook zicht krijgen op de nodige middelen voor de renovatie van het patrimonium (JP16-7).
- Voor SHM's is het nu nog onvoldoende duidelijk hoe ze bescheiden woningen moeten realiseren, maar het blijft een doelstelling van het beleid. Daarom ondersteunt de VMSW de SHM's die initiatieven nemen voor bescheiden woningen.

#### Indicator/te behalen norm

- C bouw: finale versie: eind 2016
- C infra: integratie in algemene C in tweede helft van 2016
- standaardrenovatieplanning: eind 2016
- ERP-enquête in 2015 en 2017

De VMSW draagt in dit verband ook bij tot de versterking en de uitbreiding van de vrijwillige realisatie van sociale woningen door private actoren. De VMSW zet verder in op het werken via de procedure 'constructieve benadering overheidsopdrachten' (CBO), procedure aankoop nieuwe woningen en Design and Build. Ze werkt ook mee aan nieuwe formules om de private ontwikkelaars de mogelijkheid te geven tot het vrijwillige bouwen van sociale woningen.

De VMSW zorgt voor de uitrol op het terrein van de kleine en grote Design and Build. In eerste instantie wordt de kleine Design and Build uitgebreid naar andere provincies. In West-Vlaanderen werd de Design and Build-procedure al succesvol gelanceerd.

#### Acties

- Jaarlijkse opstart van een nieuwe CBO-procedure (JP16-2).
- Uitbreiding Design and Build voor kleine percelen in de vier andere Vlaamse provincies (JP16-2).
- Opstart Grote Design and Build in Londerzeel.
- Ondersteuning bij aankoop nieuwe woningen door SHM's.
- Promotie van alternatieven, wat moet zorgen voor een grotere bekendheid bij de private ontwikkelaars, de sociale woonactoren en de gemeentebesturen.
- Opvolgen bouw van sociale woningen voor SVK's door private ontwikkelaars.
- Meewerken aan nieuwe formules zodat private actoren sociale woningen vrijwillig kunnen bouwen.
- Verder faciliteren van geïnteresseerde ontwikkelaars die hun - onder het decreet Grond- en Pandenbeleid - opgelegde sociale lasten vrijwillig willen uitvoeren.

- Ondersteuning bieden bij het afsluiten van de semi-dadingen met de private ontwikkelaars.

#### Indicator/ te bepalen norm

- Jaarlijkse organisatie nieuwe CBO-procedure
- Jaarlijkse aankopen goede woningen: minimaal 10 projecten
- Midden 2016: 4 extra lanceringen kleine Design and Build
- Begin 2016: lancering grote Design and Build

#### OD1.4 - De VMSW verzekert een efficiënte financiering en tijdige betaling van de projecten

De VMSW zorgt voor een efficiënte financiering en tijdige betaling van de projecten. Ze werkt mee aan de herwerking van het Financieringsbesluit en zorgt voor een gelijke behandeling van de verschillende initiatiefnemers. De VMSW actualiseert de normen en de leningsplafonds en digitaliseert de kredietopeningen.

#### Acties

- Evaluatie Financieringsbesluit. Het herwerkte Financieringsbesluit zal alle financieringsmechanismen in de sector bundelen en zal zorgen voor een gelijke behandeling van de verschillende initiatiefnemers.
- Actualisatie van de normen en leningsplafonds opgenomen in het Financieringsbesluit.
- Kredietopeningen worden geautomatiseerd.
- In nieuwe contracten met ontwerpers wordt opgelegd dat gewerkt wordt met vorderingsstaat om het betalingsproces efficiënter te laten verlopen.

#### Indicator/te behalen norm

- Tijdige betaling bouwprojecten: het aandeel van de VMSW bij verwijlinterest mag maximaal 0,08%.
- Digitaliseren kredietopeningen: 2016



## SD2 DE VMSW TREEDT OP ALS VERSTREKKER EN BEHEERDER VAN FINANCIËLE MIDDELEN EN HYPOTHECAIR KREDIET

### OD2.1 De VMSW treedt op als verstrekker en beheerder van de Vlaamse Woonlening

De VMSW wilt met de Vlaamse Woonlening de burgers die het nodig hebben een duwtje in de rug geven om een eigen huis te kopen of te verbouwen. Ze biedt hiervoor de sociale lening aan.

Verder communiceert de VMSW met haar (kandidaat)-ontleners op een klantvriendelijke, duidelijke en digitale manier. Hiervoor zet de VMSW in op duidelijke communicatie in klare taal en een digitaal platform.

De VMSW biedt ook haar expertise aan bij het objectiveren van de sociale leningen.

#### Acties

- De VMSW digitaliseert haar processtappen voor de aanvraag van een sociale lening. In 2016 worden de eerste ontwikkelingen gepland voor een on-line leningenportaal (JP16-16).
- De VMSW breidt het datawarehouse HIS uit voor de schattingen van de woningen.
- De VMSW implementeert de nieuwe regelgeving gericht op de concrete noden van de doelgroep, zodat eigendomsverwerving gestimuleerd wordt bij mensen die dit zonder sociale lening net niet hadden kunnen realiseren (JP16-1).
- De VMSW zorgt voor het aanbieden van een geharmoniseerd product sociale leningen, identiek aan het product dat wordt aangeboden door het Vlaams Woningfonds (VWF). Ze doet dit via het Leningenbesluit en een daarbij aansluitend Intern Leningenreglement, dat is overlegd met alle actoren en dat functioneel ondersteund wordt door een aangepaste informaticaomgeving, organisatiestructuur en werkmethoden.
- De VMSW werkt mee aan het aanpassen van het leningenbesluit en biedt haar expertise aan om de maatregel regionale differentiatie fijner af te stellen en de maximale verkoopprijs van sociale koop te aligneren met maximale verkoopswaarde in het leningenbesluit.

#### Indicator/te behalen norm

De VMSW meet de tevredenheid bij haar ontleners bij het verlijden van de akte en bij de fase 'einde werken':

- bij verlijden akte is de gemiddelde score voor VMSW minimaal 4 op 5
- bij verlijden akte is de gemiddelde score voor SHM's minimaal 4 op 5
- bij einde werken is de gemiddelde score voor VMSW minimaal 4 op 5
- de gemiddelde score voor tevredenheid over de bekendheid van het product is minimaal 3,5 op 5

### OD2.2 De VMSW beheert haar eigen sociaal patrimonium en gronden

We willen meer verantwoordelijkheid en vertrouwen geven aan het lokale niveau. Meer autonomie voor en responsabilisering van de lokale woonactoren vereist een doorgedreven professionalisering van deze actoren, gekoppeld aan volledige transparantie over hun werking en de wijze waarop de beleidsdoelstellingen gehaald worden.

#### Acties

- De VMSW draagt zoveel mogelijk eigen patrimonium over naar SHM's, natuurlijk op basis van de waarde van dit patrimonium. De VMSW werkt hiervoor een draaiboek uit en start in 2015 met de onderhandelingen met de SHM's.
- Een evaluatie van de gronden van het Rollend Grondfonds (RGF) (incl. Vlabinvest)
- De VMSW verkoopt haar restgronden maximaal. Ze stelt hiervoor een draaiboek op.
- De VMSW zorgt ervoor dat ze de sociale lastgronden maximaal een bestemming geeft voor sociale huisvesting of vervreemdt.

#### Indicator/te behalen norm

- Vervreemding van de restgronden: vervreemding van 1/3 tegen 2019
- 90% van de sociale lastgronden een bestemming geven of vervreemden tegen 2019
- eigen patrimonium: in 2015 uitwerken draaiboek en opstart onderhandelingen met SHM's.

#### Randvoorwaarde

De bereidheid in de sector tot overname van het VMSW-patrimonium.

#### OD2.3 De VMSW verzekert een efficiënt beheer van de middelen van de SHM's

De VMSW werkt als een soort financieel coördinatiecentrum voor de SHM's. De SHM's zijn verplicht om hun financiële middelen bij de VMSW te plaatsen op een rekening-courant. De rekening-courant wordt gebruikt om (project-)rekeningen te betalen of om (project-)subsidies te ontvangen. Zo zorgt de VMSW ervoor dat de middelen van de sector maximaal worden gebruikt om sociaal wonen mogelijk te maken. De SHM's kunnen ook beslissen hun middelen op middellange termijn vast te zetten bij de VMSW. De VMSW overlegt over het beheer van de rekening-courant met de SHM's.

De VMSW beheert, als de SHM's dit willen, de huurwaarborgen van hun huurders. Die huurders krijgen een gereguleerd rendement op hun huurwaarborg, zoals opgelegd door het Kaderbesluit Sociale Huur.

#### Acties

- De VMSW volgt de doorstorting op van de SHM's en rapporteert hierover aan de raad van bestuur.
- De VMSW werkt een protocol uit voor de beleggingen.

#### Indicator/te behalen norm

- Rapportering over de doorstorting van de SHM's aan de raad van bestuur: jaarlijks.

- Halfjaarlijk overleg met de sector over het beheer van de rekening-courant.
- Een, door de raad van bestuur, goedgekeurd protocol voor de beleggingen.

#### OD2.4 De VMSW beheert financiële fondsen

De VMSW beheert een aantal fondsen:

- Domus Flandria
- Garantiefonds
- Vlabinvest/Vlaams financieringsfonds
- Alesh
- Huurwaarborgen
- (N)FS koop en huur

#### Acties

- De VMSW rapporteert jaarlijks over de stand van de fondsen aan de raad van bestuur.

#### Indicator/te behalen norm

- Rapportering over de stand van de fondsen aan de raad van bestuur: jaarlijks.

## SD3 DE VMSW ONTWIKKELT INFORMATIE EN EXPERTISE EN BIEDT DIE AAN HAAR KLANTEN AAN

### OD3.1 de VMSW ontwikkelt praktische tools en verleent gespecialiseerde diensten aan de SHM's en andere sociale woonactoren

Ook in de toekomst moet de de VMSW een kennis- en dienstverleningscentrum blijven dat ondersteuning op maat aanbiedt aan de individuele sociale woonactoren. De VMSW wilt de deskundige partner bij uitstek zijn. Hiervoor bundelt, actualiseert en verspreidt ze kennis over diverse domeinen waaronder duurzaam bouwen, boekhouding, projectontwikkeling, wonen-welzijn, wet op overheidsopdrachten, ... De VMSW ondersteunt ook de huur- en koopactiviteiten van de sector.

Het gaat om de volgende aard van expertise:

- Kennisbeheer
- Bouwtechnische ondersteuning
- Financiële ondersteuning
- Informaticaondersteuning
- Communicatie-ondersteuning
- Helpdesk sociale huur
- Juridische ondersteuning
- Multidisciplinair overleg
- Onroerende transacties

De VMSW zet ook in op procesoptimalisatie en digitalisering van de dienstverlening. Om haar dienstverlening te verbeteren, brengt de VMSW alle administratieve transacties in kaart om ze vervolgens maximaal te digitaliseren. Bijzondere aandacht zal worden besteed aan de organisatie-overschrijdende processen tussen de woonactoren, het beleidsveld en de Vlaamse overheid.

#### Acties

- De VMSW levert cijfers over leegstand en ondersteunt SHM's hoe ze leegstand zo kort mogelijk kunnen houden.
- De VMSW organiseert jaarlijks een 'interview voor verhuurders'.
- De VMSW ondersteunt de onderhoudsplanning patrimonium SHM's - met inbegrip van energiezuinigheid (JP16-7).
- De VMSW begeleidt en ondersteunt de SHM's met een verbeterplan of met financiële moeilijkheden. De VMSW wil komen tot een geïntegreerd traject met een duidelijk draaiboek. Zo wil ze de SHM's met verbeterplan de nodige instrumenten geven om hun werking te optimaliseren. De SHM's blijven zelf natuurlijk verantwoordelijk voor hun verbeterplannen en de uitvoering ervan (JP16-5).
- Verder uitbouwen van een dienstencentrum met ondersteuning van de SHM's (JP16-6). De VMSW wil haar generieke en de individuele dienstverlening verder uitbouwen en verfijnt de:
  - o generieke dienstverlening in functie van regelgeving door vorming en het

- delen van goede praktijken (infosessies, Woonforum, intervisies sociale en verhuurdiensten, goede praktijken, typebrieven, Woonwoordartikels, ...), maken van websites voor SHM's
  - o individuele dienstverlening rekening houdend met de combinatie vraag en mogelijkheid van aanbod (multidisciplinaire ondersteuning, advies op maat, ...)
- De VMSW vernieuwt haar Woonnetportaal (JP15-11). De VMSW stroomlijnt de interactie met woonactoren via het Woonnetportaal dat wordt vernieuwd en verder uitgebouwd tot een virtueel en digitaal loket dat alle interacties tussen de woonactoren en het beleidsveld zal integreren. De verschillende entiteiten binnen het beleidsdomein werken samen om de processen zo veel mogelijk te centraliseren via dit portaal.
- De VMSW ondersteunt de sociale woonactoren met een helpdesk sociale huur en met juridische ondersteuning. De VMSW implementeert de wijzigingen KSH zoals omschreven in de beleidsnota, meer bepaald voor de bijsturing van de huurprijsberekening (JP15-3).
- De VMSW ondersteunt het beleid door cijfers aan te leveren over de huurprijsberekeningen van 2014 en vroeger en biedt ondersteuning in de analyse van die cijfers en voert simulaties door van voorgestelde pistes van aangepaste berekeningen.
- De VMSW ondersteunt bij fusies: de fusie van SHM's met een kleinere schaal dan 1000 woningen is een belangrijke doelstelling van het woonbeleid. De VMSW wil de SHM's die hiertoe besluiten, ondersteunen om dit waar te maken, onder andere door samen met het agentschap Wonen-Vlaanderen een draaiboek uit te werken. De VMSW wil minstens 1 fusie in de praktijk ondersteunen om hieruit te leren en het draaiboek praktisch te maken.
- De VMSW maakt een ICT- en communicatieplan met hierin gerichte acties voor de ondersteuning van de sociale woonactoren.

#### Indicator/ te behalen norm

- Mee opmaken draaiboek fusies: midden 2016 klaar
- Praktische ondersteuning van 1 fusie
- Kennisbeheer
  - o De prestatiedatabank blijft continu beschikbaar.
  - o De statistieken worden op de website voor 1 juli volledig geactualiseerd.
- Informaticaondersteuning: opstellen en uitvoeren van het jaarplan ICT
- Communicatie-ondersteuning: opstellen en uitvoeren van het communicatieplan
- Organisatie van halfjaarlijkse intervisie voor verhuurders

#### OD3.2 de VMSW begeleidt en ondersteunt SVK's

De ondersteuning van de sociale verhuurkantoren is integraal opgenomen binnen de Vlaamse overheid, in het bijzonder binnen VMSW en Wonen-Vlaanderen. De VMSW overlegt periodiek met Wonen-Vlaanderen en Huurpunt vzw, de federatie van de SVK's, met oog op informatie-

uitwisseling, -doorstroming en het uitklaren van onduidelijkheden of ervaren knelpunten. De VMSW evalueert haar huidige ondersteuning van de SVK's en maakt een actieplan op.

#### Acties

- De VMSW maakt een actieplan naar aanleiding van het tevredenheidsonderzoek.
- De VMSW overlegt structureel met Wonen-Vlaanderen en Huurpunt.
- De VMSW ontwikkelt in overleg met Toezicht een financieel planningsmodel voor SVK's en biedt ondersteuning op maat aan SVK's waarvan de indicatoren in het rood staan (JP16-14).

#### Indicator/ te behalen norm

Als het tevredenheidsonderzoek herhaald wordt, mag de VMSW op geen enkel item achteruit gaan qua score en moet ze op 3 van de 9 vooruitgang boeken.

#### Randvoorwaarde

Een voldoende representatieve deelname van de SVK's.

#### OD3.3 - De VMSW verbetert haar dienstverlening in overleg met haar klanten

De VMSW creëert een partnernetwerk met de sectororganisaties en haar partners in de Vlaamse overheid. Zo vormt de VMSW zich van een meer klassieke overheidsadministratie om tot een netwerkorganisatie die, samen met alle belanghebbenden, sociaal wonen mogelijk maakt.

De VMSW stemt verschillende vernieuwingen af met de sectororganisaties VVH/VLEM, HUIRpunt en de Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten (VVSG), zoals bijvoorbeeld de nieuwe elektronische betalingsaanvraag, de organisatie van studiedagen (bv. Woonforum), het SVK-intranet, verkoop-op-plan (waardoor kandidaat-kopers al op plan kunnen aankopen),...

Ze werkt structureel samen met Wonen-Vlaanderen en afdeling Toezicht (Inspectie RWO). Samen met hen werkt de VMSW de verdere ondersteuning van de sector uit.

#### Acties

- Organisatie Overlegplatform Sociaal Wonen (JP15-6). De VMSW informeert het Overlegplatform over de initiatieven die ze neemt om haar opdrachten en de invulling van haar bevoegdheden te optimaliseren. De VMSW informeert het Overlegplatform over hoe ze de beheersvergoeding besteedt en over hoe ze het eventuele positieve saldo aanwendt of belegt. Het is de bedoeling om het overleg over de kerntaken met de belanghebbenden in dit platform te organiseren.
- Halfjaarlijks overleg met VLEM en VVH.
- Tevredenheidsmetingen in het kader van de beheersvergoeding verder uitbouwen.
- Overleg met Wonen-Vlaanderen en de afdeling Toezicht.
- Bevraging van de SHM's en SVK's naar hun toekomstige vormingsbehoeften.

#### Indicator/te behalen norm

- overlegplatform sociaal wonen: minstens 3x per jaar
- halfjaarlijks overleg met VLEM en VVH
- 4x overleg met Wonen-Vlaanderen en Toezicht

## SD4 DE VMSW BEHEERT EN STUURT HAAR ORGANISATIE AAN

### OD4.1: de VMSW voert een aantrekkelijk personeels-, IT-, communicatie- en facilitair beleid

De VMSW wil een moderne en klantvriendelijke overheidsinstelling zijn. Ze streeft naar een performante klantgerichte bedrijfscultuur. Ze ondersteunt haar personeel met de nodige IT-infrastructuur, opleidingsaanbod, een gebouwinrichting op maat, ...

De VMSW zet ook in op procesoptimalisatie en digitalisering van de dienstverlening. Om haar dienstverlening te verbeteren brengt de VMSW alle administratieve transacties in kaart om ze vervolgens maximaal te digitaliseren. Bijzondere aandacht zal worden besteed aan de organisatie-overschrijdende processen tussen de woonactoren, het beleidsveld en de Vlaamse overheid. Om de opvolging van de dossiers nog te verbeteren, wordt ervoor gezorgd dat de verschillende schakels van de dossieropvolging meer inzicht krijgen in hun rol in de verwerking van de dossiers. Zo krijgen de personeelsleden het gevoel dat ze samen aan een project werken. Ook een betere kennis van elkaar en elkaars taken, wordt hiervoor belangrijk.

De VMSW voert een leeftijdsbewust personeelsbeleid dat zoekt naar een evenwicht tussen de belangen van de organisatie en de behoeften van de personeelsleden. De VMSW hecht groot belang aan competente en gemotiveerde leidinggevenden en ondersteunt leidinggevenden in hun rol. Deze ondersteuning kan variëren in functie van de noden van de leidinggevende in kwestie. De onderlinge samenhang van de leidinggevenden wordt versterkt.

#### Acties

- Personeel: het HR-beleid wordt aangestuurd door de directieraad
- ICT: de stuurgroep Informatica bepaalt de IT-prioriteiten, in uitvoering van de goedgekeurde informaticastrategie
- Communicatie: de stuurgroep Communicatie bewaakt de uitvoering van de communicatiestrategie
- Facility: de stuurgroep Patrimonium bewaakt de uitvoering van de beheerstrategie
- De VMSW zorgt voor een duurzame administratieve huisvesting (JP15-15):
  - o De inrichting van een kantoorgebouw met oog voor duurzaamheid, incl. energie-efficiëntie.
  - o Verdere afstemming van de werkplekstrategie op de behoeften van de organisatie en met oog voor het tijd- en plaatsonafhankelijk werken.
  - o Het voeren van een facilitair management in functie van de organisatiedoelstellingen, afgestemd op een doorgedreven duurzaamheidsstrategie
- De VMSW betreft haar personeelsleden bij het uitwerken van haar beleid. De directie richt hiervoor een aantal open teams op. De open teams adviseren de directie over kerntaken, interne werking, vormingsaanbod, het uitwerken van een visie op de toekomstige werking van de VMSW, ...
- De VMSW verbetert haar interne communicatie. Ze start hiervoor in 2015 met een personeelsbevraging.



#### Indicator/te behalen norm

- De VMSW maakt in 2015 nieuwe strategische plannen voor HRM, ICT en Facility op. Het communicatieplan loopt over 2015-2016. **Het strategisch ICT-plan wordt in 2016 afgerond (JP16-11).**
- De indicatoren voor communicatie zijn opgenomen in het communicatieplan 2015-2016
- 3x/jaar klantenfora ICT, Facility, Personeel & HRM
- De VMSW streeft naar een betere interne ontsluiting van de dienstverlening van de afdeling Ondersteuning via de dienstencatalogus: 2015
- Uitwerken van een 'wie-is-wie'
- Personeel & HRM (zie ook HR-jaarplan)
  - o ziekteverzuim daalt gemiddeld 0,30 op jaarbasis (doel is benchmark Vlaamse overheid van 2013 te behalen tegen eind 2019: 6,27%)
  - o tevredenheidsmeting personeel: globaal cijfer daalt niet (4,1)
  - o VTO-participatie = minimaal 60%

#### OD4.2 de VMSW bewaakt haar niveau van organisatiebeheersing

De VMSW bewaakt haar niveau van organisatiebeheersing en zet in op procesoptimalisatie en digitalisering van de dienstverlening. Ze streeft ernaar om minimaal niveau 3 van organisatiebeheersing te behouden.

De VMSW wilt ook de kwaliteit van de gegevens in operationele databanken verbeteren. Daarvoor richtte ze in 2014 een projectstuurgroep op en is de toepassing Prisma, uitgewerkt met informatie over de bouw- en infrastructuurverrichtingen en over de onroerende transactie, als prioriteit voor 2014-2015 aangeduid.

De VMSW implementeert haar kerntakenplan. In dit traject moet de VMSW de ambitie waarmaken dat zij de focus legt op de samenleving. De toetsing van het kerntakenplan aan gewenste resultaten en maatschappelijke effecten komt hier aan bod. Daarbij moet de tijd genomen worden om de blik naar buiten te richten en te luisteren naar en in overleg te gaan met doelgroepen en belanghebbenden.

#### Acties

- **De VMSW werkt haar kerntakenplan uit in het personeelsplan. Ze doet dit in overleg met belanghebbenden (JP16-8).**
- **De VMSW werkt een boordtabel uit voor de opvolging van interne prestaties op basis van prestatie-indicatoren en analytische boekhouding (JP16-9).**
- De VMSW start een project met als doel een aanzet te geven tot een verbetering van de kwaliteit van de rapporten door afspraken te maken die leiden tot een betere datakwaliteit.  
Bedoeling is om met de eigenaars van de data sluitende afspraken te maken over bv. de plaats waar en de vorm waarin de data bewaard worden en de processen waarin de dataverzameling aan bod komt.

- De VMSW verbetert het databeheer in Prisma door het maken van een set van handleidingen over het gebruik van de toepassing (JP15-14).
- De VMSW werkt een opvolgingssysteem voor de binnenkomende post uit zodat iedereen kan volgen waar een bepaald dossier zich bevindt.
- De VMSW start een project op ter optimalisatie van de opmaak en opvolging van de interne begroting. Subsidiestromen die nu volledig via VMSW lopen (SSI, SV, SBR, SBE) moeten worden gemonitord. Voorspellingen voor de begrotingsopmaak moeten afgestemd worden op de nieuwe funding vanuit het Vlaams gewest (JP16-10).
- De VMSW werkt een nieuw protocol uit voor haar beleggingen en legt dit ter goedkeuring voor aan haar raad van bestuur en de twee bevoegde ministers. Ze implementeert dit dan in haar werking.

#### Indicator/ te behalen norm

- Geïntegreerd risicobeheer met inbegrip van frauderisico's: 2016
- Vertaling kerntakenplan naar personeelsplan: 2016
- Projectportaal gaat van start als eerste stap voor een interactieve opvolging van projecten door sociale woonactoren en de VMSW
- Goedgekeurd protocol voor de beleggingen door de raad van bestuur

#### OD4.3 De VMSW garandeert een inzichtelijke kosten- en opbrengstenstructuur en een transparantie in haar financiering

De VMSW streeft ernaar om het sociaal wonen betaalbaar te houden. Hiervoor werkt ze mee aan de voor Vlaanderen goedkoopst mogelijke financiering binnen de consolidatie. De VMSW is opgenomen in de consolidatiekring van de Vlaamse Gemeenschap.

De VMSW volgt haar budget en de kasplanning strikt op. Alle opgenomen leningen komen sinds de consolidatie rechtstreeks in de overheidsschuld terecht. De VMSW houdt het opnameproces optimaal onder controle en voorkomt laattijdige, maar ook vroegtijdige opnames.

#### Acties

- De VMSW legt jaarlijks een rapport voor uit de analytische boekhouding dat de kostenstructuur in kaart brengt.
- De VMSW werkt een overzichtelijk aantal kerncijfers uit die worden ontwikkeld tot een coherent management informatie systeem.
- De VMSW overlegt met de sector over haar financiering en beheersvergoeding in het overlegplatform sociaal wonen.
- De VMSW start met een project om de opmaak en opvolging van de interne begroting te verbeteren. Zo komt ze tot een betere kostenbeheersing om betere voorspellingen te kunnen doen over de nodige budgetten.
- De VMSW voorziet in een efficiënt en veilig systeem voor zowel het financieel beheer als de kasplanning.
- De VMSW stapt in het e-invoicingproject van de Vlaamse overheid. Daarbij ontvangt én verwerkt de overheid ze haar factuurinformatie digitaal.
- De VMSW zorgt voor een desinvestering van de eigen onroerend goederen (behalve

kantoorgebouw). De VMSW verkoopt in 2015 en 2016 voor telkens 10 mio euro onroerende goederen (JP16-13).

**Indicator/ te behalen norm**

- Rapportering analytische boekhouding aan de raad van bestuur: jaarlijks
- Opleveren budgetopvolgingssysteem

## OVERZICHT VAN DE GENERIEKE DOELSTELLINGEN

### GD1 - Doelstellingen over diversiteit en gelijke kansen

Diversiteit op de werkvloer (JP16-20)

### GD2 - Doelstellingen met betrekking tot welzijn

Uitvoeren van maatregelen zoals voorzien in het globaal preventieplan 2014-2018 en het jaaractieplan 2015 (JP16-21)

### GD3 - Personeelsplan

Is een verplichte bijlage bij het ondernemingsplan.

Het personeelsplan wordt uiterlijk op 1 april 2017 ook uitgedrukt in functiefamilies.

Eindrapport ondernemingsplan 2015

SD1 De VMSW ondersteunt de realisatie van sociale woningen en publieke ruimte voor sociaal wonen , of realiseerd de publieke ruimte zelf

OD1.1 De VMSW zorgt voor de planning van projecten en voor de uitvoering van de programma's

	indicator	norm	behaald	commentaar
OD1.1/1	Aantal beoordelingscommissies	3	4	26/2, 23/6, 27/10 en 7/12
OD1.1/2	Percentage toegewezen nieuwbouwbudget in budgetjaar (huur)	50	76,9	
OD1.1/2	Percentage toegewezen nieuwbouwbudget in budgetjaar (koop)	50	19,2	
OD1.1/3	Percentage toegewezen nieuwbouwbudget in budgetjaar x+1 (huur)	98	100	
OD1.1/3	Percentage toegewezen nieuwbouwbudget in budgetjaar x+1 (koop)	98	75,2	

OD1.2 De VMSW coördineert een correcte afstemming tussen oplevering van bouwprojecten en publieke ruimte

	indicator	norm	behaald	commentaar
OD1.2/1	Tevredenheid over afstemming bouw-infra	4	3,4	Uit de bevraging voor beheersvergoeding

OD1.3 De VMSW adviseert en begeleidt sociale woonactoren bij het volledige projectproces sociale woningbouw

	indicator	norm	behaald	commentaar
OD1.3/1	C-bouw	2015	2016	trage terugkoppeling vanuit sector, bouwmeester, beleid
OD1.3/2	C infra: voorstel nieuwe genuanceerde subsidiernorm	mid 2015		impact stopzetting subsidie koop; nieuw model wordt uitgewerkt
OD1.3/3	standaardrenovatieplanning	eind 2016		
OD1.3/4	ERP-enquête in 2015 en 2017	1	1	Telex 2014/036 van 9/10/2014
OD1.3/5	jaarlijkse organisatie nieuwe CBO-procedure	1	1	CBO9-CBO10
OD1.3/6	jaarlijkse aankopen nieuwe woningen	>= 10	10 (12)	10 aktes + 2 tussen shm's; volledige data op 31/1/2016
OD1.3/7	4 extra lanceringen kleine D&B	mid 2016		
OD1.3/8	lancering grote D&B	begin 2016		
JP15-1	Conceptnota uit met een nieuw kader voor koopwoningen en kavels			
JP15-4	Voorstel om knelpunten erfpacht- en opstalconstructies weg te nemen			
JP15-5	Organisatie privaat-publieke initiatieven: CBO en design&build			
JP15-7	Herwerken van de ABC, met aandacht voor vereenvoudiging - C bouw			Zie OD1.3/1 - vervolgd op JP16
JP15-8	Herwerken van de ABC, met aandacht voor vereenvoudiging - C infrastructuur			Zie OD1.3/2 - vervolgd op JP16

Eindrapport ondernemingsplan 2015

JP15-12	Renovatieplanning voor patrimonium SHM's			Evaluatie 'as-is' voltooid, vervolg op JP16
---------	--	--	--	---

OD1.4 De VMSW verzekert een efficiënte financiering en tijdige betaling van de projecten

	indicator	norm	behaald	commentaar
OD1.4/1	Tijdige betaling bouwprojecten: het aandeel van de VMSW bij verwijlinterest	< 0,08%	0,00070%	6.305,77 verwijlinteresten op 900.851.085,22 totaal betalingen
OD1.4/2	Digitaliseren kredietopeningen	2016		

SD2 De VMSW treedt op als verstrekker en beheerder van financiële middelen en hypothecair krediet

OD2.1 De VMSW treedt op als verstrekker en beheerder van de Vlaamse woonlening

	indicator	norm	behaald	commentaar
OD2.1/1	bij verlijden akte is de gemiddelde score voor VMSW	>= 4	4,22	
OD2.1/2	bij verlijden akte is de gemiddelde score voor SHM's	>= 4	4,30	
OD2.1/3	bij einde werken is de gemiddelde score voor VMSW	>= 4	4,08	
OD2.1/4	de gemiddelde score voor tevredenheid over de bekendheid van het product	>= 3,5	3,91	
JP15-2	implementatie nieuwe regelgeving sociale leningen			

OD2.2 De VMSW beheert haar eigen sociaal patrimonium en gronden

	indicator	norm	behaald	commentaar
OD2.2/1	vervreemding van restgronden	1/3		tegen 2019
OD2.2/2	restgronden: uitwerken draaiboek	2015		Draaiboek is klaar
OD2.2/3	sociale lastgronden een bestemming geven of vervreemden	90%		tegen 2019
OD2.2/4	eigen patrimonium: uitwerken draaiboek en opstart onderhandelingen met SHI	2015	2015	

OD2.3 De VMSW verzekert een efficiënt beheer van de middelen van de SHM's

	indicator	norm	behaald	commentaar
OD2.3/1	Rapportering over de doorstorting van de SHM's aan de raad van bestuur	1		informatienota 3.1 aan rvb van 17/6/2015
OD2.3/2	Halfjaarlijk overleg met de sector over het beheer van de rekening-courant.	2		

Eindrapport ondernemingsplan 2015

OD2.3/3	Een, door de raad van bestuur, goedgekeurd protocol voor de beleggingen.	1		verslag 2.3 aan rvb van 17/6/2015
---------	--	---	--	-----------------------------------

OD2.4 De VMSW beheert financiële fondsen

	indicator	norm	behaald	commentaar
OD2.4/1	Rapportering over de stand van de fondsen aan de raad van bestuur: jaarlijks	1		

SD3 De VMSW ontwikkelt informatie en expertise en biedt die aan haar klanten aan

OD3.1 De VMSW ontwikkelt praktische tools en verleent gespecialiseerde diensten aan SHM's en andere sociale woonactoren

	indicator	norm	behaald	commentaar
OD3.1/1	Mee opmaken draaiboek fusies	mid 2016		
OD3.1/2	praktische ondersteuning van 1 fusie			
OD3.1/3	prestatiedatabank blijft continu beschikbaar			
OD3.1/4	de statistieken op de website voor 1 juli volledig geactualiseerd			Kandidaat-huurders december; probleem met datatransfer.
OD3.1/5	opstellen en uitvoeren jaarplan ICT			
OD3.1/6	opstellen en uitvoeren van het communicatieplan			
OD3.1/7	organisatie van halfjaarlijkse intervisie voor verhuurders			twee sessies, maar over zelfde thema
JP15-3	Implementatie wijzigingen kaderbesluit sociale huur			voorbereidend werk; wijzigingen zijn nog niet doorgevoerd
JP15-9	Begeleiding en ondersteuning SHM's met financiële moeilijkheden			
JP15-10	Uitbouw kennis- en dienstencentrum met ondersteuning SHM's			hernomen op jaarplan 2016
JP15-11	Vernieuwing Woonnet-portaal			nieuw Woonnet staat online
JP15-12	Renovatieplanning voor patrimonium SHM's			Evaluatie 'as-is' voltooid, vervolg op JP16

OD3.2 De VMSW begeleidt en ondersteunt SVK's

	indicator	norm	behaald	commentaar
OD3.2/1	tevredenheidsonderzoek SVK: geen enkele score mag dalen			geen tevredenheidsonderzoek in 2015
OD3.2/2	tevredenheidsonderzoek SVK: vooruitgang op 3 van de 9 scores			geen tevredenheidsonderzoek in 2015

OD3.3 De VMSW verbetert haar dienstverlening in overleg met haar klanten

Eindrapport ondernemingsplan 2015

	indicator	norm	behaald	commentaar
OD3.3/1	overlegplatform sociaal wonen	3x/jaar	3	26/2, 23/6, 27/11
OD3.3/2	halfjaarlijks overleg met VLEM en VVH	2x/jaar	2	13/02, 8/10
OD3.3/3	overleg met Wonen-Vlaanderen en Toezicht	4x/jaar		Samwer
JP15-3	overlegplatform sociaal wonen goed laten functioneren			

SD4 De VMSW beheert en stuurt haar organisatie aan

OD4.1 De VMSW voert een aantrekkelijk personeels-, IT-, communicatie- en facilitair beleid

	indicator	norm	behaald	commentaar
OD4.1/1	nieuwe strategische plannen HRM, ICT en Facility	2015		
OD4.1/2	indicatoren voor communicatie			opgenomen in communicatieplan
OD4.1/3	klantenfora ICT, Facility, Personeel&HRM	3x/jaar		weinig animo bij de deelnemers, bijsturing nodig
OD4.1/4	dienstencatalogus afdeling Ondersteuning	2015		+ ombouw naar e-loket bij hernieuwing woonnet in 2016
OD4.1/5	uitwerken van een wie-is-wie			lancering voorzien eerste helft 2016
OD4.1/6	ziekteruim	daling 0,3	9,93%	stijging met 2,28 procentpunt t.o.v. 2014
OD4.1/7	tevredenheidsmeting personeel	>= 4,1		tweejaarlijks, niet in 2015
OD4.1/8	VTO-participatie (vorming, training en opleiding)	>= 60%	58%	nog niet alle informele vormingsactiviteiten zijn in kaart gebracht
JP15-15	De VMSW zorgt voor duurzame administratieve huisvesting			

OD4.2 De VMSW bewaakt haar niveau van organisatiebeheersing

	indicator	norm	behaald	commentaar
OD4.2/1	geïntegreerd risicobeheer	2015		personeelsprobleem, tijdelijke aanwerving in 2016
OD4.2/2	implementatie kerntakenplan	2015		
OD4.2/3	projectportaal	2015		uitgevoerd september 2015
OD4.2/4	goedgekeurd protocol voor beleggingen raad van bestuur			verslag 2.3 aan rvb van 17/6/2015
JP15-13	implementatie kerntakenplan			zie OD4.2/2
JP15-14	Verbetering datakwaliteit Prisma			Basisstructuur Prisma wordt gewijzigd, loopt door in 2016.
JP15-16	Optimalisatie van de presentatie van de managementrapportering			Project vertraagd, blijft in de planning.



Eindrapport ondernemingsplan 2015

OD4.3 De VMSW garandeert een inzichtelijke kosten- en opbrengstenstrcutuur en een transparantie in haar financiering

	indicator	norm	behaald	commentaar
OD4.3/1	rapportering analytische boekhouding raad van bestuur	1x/jaar		
OD4.3/2	opleveren budgetopvolgingssysteem			opvolging volgende begrotingsronde (BA16) vanuit systeem
OD4.3/3	afsprakennota met Vlaanderen over financiering VMSW in het licht van ESR201			ontwerp protocol is klaar, maar nog niet goedgekeurd
JP15-17	Optimalisatie van de opmaak en opvolging van de interne begroting			

	norm behaald
	nog geen cijfers/evaluatie beschikbaar
	met opmerkingen
	norm niet behaald
	niet van toepassing, deadline 2016 of later