

VMSW

ONDERNEMINGSPLAN 2015

met langetermijnperspectief 2015-2019

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 verstevigt 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.
- Cijfers van structurele en niet-structurele leegstand jaarlijks opvolgen en over evolutie rapporteren

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.
- 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 efficiëntiewinsten (JP15-8).
- 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 (JP15-7).
- De VMSW werkt een conceptnota uit met een nieuw kader voor sociale koopwoningen en kavels (JP15-1).
- De VMSW werkt een voorstel uit om knelpunten erfpacht- en opstalconstructies weg te nemen. Door het in kaart brengen van de knelpunten bij het gebruik van deze constructies reikt de VMSW mogelijkheden aan om deze op te lossen (JP15-4).
- De VMSW herwerkt de handleiding en de normen voor het ontwerpen van wegeninfrastructuur 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 ontwerpfase 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 ondersteunt daarnaast de SHM's bij hun energetische renovaties, zorgt voor het uitbetalen van de energiepremies (REG premies en VKF), bouwt expertise op via proefprojecten op vlak van energie en organiseert jaarlijks een energieplatform voor de SHM's.
- De VMSW zoekt samen met de VVH en de SHM's in een werkgroep renovatieplanning naar een standaardrenovatieplanning voor het patrimonium van de SHM's uit. De eerste stap hierbij is dat er tussen de SHM's een akkoord is over de criteria die aangeven wat de staat van het patrimonium is en dus welke woningen moeten worden gerenoveerd. 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 (conditiemeting) en kan hen hierin ondersteunen. Zo krijgen we een beter inzicht in de renovatiebehoeften (waaronder de nodige inversteringen om energie te sparen). 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 (JP15-12). De ERP-enquêtes zijn hierin een eerste stap.
- De VMSW startte naast de werkgroep voor de renovatieplanning, ook een werkgroep voor vervangingsbouw op. De bedoeling is dat de SHM's op langere termijn beter de renovatienoden kan inschatten en bepalen wanneer vervangingsbouw opportuener dan renovatie is. Vervangingsbouw (sloop en nieuwbouw) moet meteen aan het E-peil voldoen en is vanuit energetisch opzicht meestal de beste keuze. Wanneer een SHM beslist over een totale renovatie, moet ze ook vervangingsbouw overwegen. Hierin spelen technische criteria de belangrijkste, maar niet de enige rol. De stedenbouwkundige aspecten, erfgoed, de eventueel veranderde woonbehoeften of sociale aspecten en de financiële planning van een SHM spelen mee. De VMSW streeft er naar om ook hiervoor een checklist of stappenplan op te maken.
- 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 2015
- C infra: voorstel nieuwe genuanceerde subsidiën norm: midden 2015

- 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 (JP15-5).
- Uitbreiding Design and Build voor kleine percelen in de vier andere Vlaamse provincies (JP15-5).
- 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 nieuwe 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 2015 wordt de analyse en verdere uitwerking van het project gepland. Dit houdt onder meer in: online leningsaanvragen, online domiciliëring en online leningsdossier met stand van zaken en bijhorende transacties.
- 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 (JP15-2).
- 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
- restgronden: uitwerken draaiboek in 2015
- 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 doorstortingen 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 doorstortingen 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 halfjaarlijks een 'intervisie voor verhuurders'.
- De VMSW ondersteunt de onderhoudsplanning patrimonium SHM's - met inbegrip van energiezuinigheid (JP15-12).
- 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 (JP15-9).
- Verder uitbouwen van een dienstencentrum met ondersteuning van de SHM's (JP15-10). 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.

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
- De VMSW engageert zich om voor het diversiteitsbeleid, de streefcijfers van de Vlaamse overheid te behalen. Ze zal hiervoor onder andere vacatures verspreiden via organisaties die zich inzetten voor de verschillende doelgroepen. De VMSW stimuleert diversiteit op de werkvloer door:
 - o stageplaatsen aan te bieden aan personen uit doelgroepen;
 - o bijkomende inspanningen te leveren om jobstudenten uit doelgroepen aan te trekken;
 - o actief mee te werken aan diversiteitscampagnes van de dienst Diversiteitsbeleid van de Vlaamse overheid.
- 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 plaatsafhankelijk werken.

- 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.
- 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)
 - ziekteverzuim daalt gemiddeld 0,30 op jaarbasis (doel is benchmark Vlaamse overheid van 2013 te behalen tegen eind 2019: 6,27%)
 - tevredenheidsmeting personeel: globaal cijfer daalt niet (4,1)
 - 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 een implementatieplan. Ze doet dit in overleg met belanghebbenden (JP15-13).

- De VMSW vult de analytische boekhouding aan met prestatie-indicatoren. Er wordt vooropgesteld om een set van indicatoren te selecteren die in de managementrapportering kan worden opgenomen, om de lopende prestatie van de organisatie beter te kunnen opvolgen. In dezelfde oefening bekijkt de VMSW ook hoe de presentatie van de rest van de managementrapportering verder kan worden geoptimaliseerd (JP15-16).
- 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 opvolgingsysteem 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. Doelstelling is (onder meer) dat de budgetverantwoordelijken beter worden ondersteund voor deze taak. Dit is nodig om te komen tot betere kostenbeheersing, maar ook om betere voorspellingen te kunnen doen over de nodige budgetten (JP15-17).
- 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: 2015
- Implementatie kerntakenplan: 2015
- 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 heeft oog voor de financiële gezondheid van de onderneming op korte en lange termijn

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.

De VMSW volgt nauwgezet de fondsen op die ze beheert in het kader van de financiering van de sociale huisvesting, waarbij er extra aandacht gaat naar het effect van de evolutie van de

rente op korte en lange termijn. Hierbij draagt ze zorg voor het op mekaar afstemmen van de termijnen en de rentevoeten van de leningen die ze zelf verleent aan de sector en de leningen die de VMSW aangaat om de sector voldoende financiële middelen te verschaffen om sociale huisvesting mogelijk te maken. die de VMSW aangaat om de sector voldoende financiële middelen te verschaffen om sociale huisvesting mogelijk te maken.

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 thesaurieplanning op korte en lange termijn wordt opgevolgd en hierbij wordt gekeken naar de gevolgen op lange termijn van de rente-evolutie

Indicator/ te behalen norm

- Rapportering analytische boekhouding aan de raad van bestuur: jaarlijks
- Opleveren budgetopvolgingssysteem
- Afsprakennota met Vlaanderen over de financiering van de VMSW in het licht van ESR2010

Opvolgingscijfer

- Kasplanning is positief op het jaareinde; in september moet de kasplanning voor het volgende begrotingsjaar gekend zijn
- De jaarrekening heeft een positief resultaat
- Na verdeling van het globale resultaat over verschillende afzonderlijk bijgehouden financieringsfondsen is het resultaat voor de VMSW positief

OVERZICHT VAN DE GENERIEKE DOELSTELLINGEN

GD1 - Doelstellingen over diversiteit en gelijke kansen

diversiteit op de werkvloer (JP15-18)

GD2 - Doelstellingen met betrekking tot welzijn

Uitvoeren van maatregelen zoals voorzien in het globaal preventieplan 2014-2018 en het jaaractieplan 2015 (JP15-19)

GD3 - Personeelsplan

Is een verplichte bijlage bij het ondernemingsplan.

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